

تأثير المشكلات الإدارية على تنفيذ أداء المشاريع من وجهة نظر رواد  
الاعمال بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

زياد عثمان علي ناصر

إشراف/

د. أسماء أبو عنزه

د. إنجي حسن نشأت

العام الدراسي:

2024

## فهرس المحتويات:

|     |                                             |
|-----|---------------------------------------------|
| ii  | فهرس المحتويات:                             |
| v   | الإهداء                                     |
| vi  | شكر وتقدير                                  |
| vii | المستخلص:                                   |
| 1   | الفصل الأول                                 |
| 2   | المقدمة:                                    |
| 2   | مشكلة الدراسة:                              |
| 3   | أهمية الدراسة:                              |
| 3   | الأهمية النظرية:                            |
| 3   | الأهمية التطبيقية:                          |
| 3   | أهداف الدراسة:                              |
| 4   | تساؤلات الدراسة                             |
| 4   | فروض الدراسة                                |
| 5   | الإطار النظري                               |
| 5   | أولاً: المشكلات الإدارية:                   |
| 5   | تعريف المشاكل الإدارية                      |
| 6   | أنواع المشاكل الإدارية                      |
| 6   | مشاكل تخصيص الموارد                         |
| 7   | تأخير اتخاذ القرار                          |
| 8   | تأخيرات الجدول الزمني                       |
| 8   | تجاوز التكاليف                              |
| 9   | تأثير المشاكل الإدارية على تنفيذ المشروع    |
| 10  | استراتيجيات للتخفيف من حدة المشاكل الإدارية |
| 10  | تحسين قنوات الاتصال                         |
| 10  | تعزير عمليات اتخاذ القرار                   |

|    |                                                     |
|----|-----------------------------------------------------|
| 11 | تنفيذ أدوات إدارة المشاريع .....                    |
| 12 | ثانيا: أداء المشاريع .....                          |
| 12 | مراحل أداء المشاريع .....                           |
| 12 | أهداف إدارة أداء المشروع .....                      |
| 13 | مجالات معرفة إدارة المشروع .....                    |
| 13 | العوامل المؤثرة في أداء المشاريع .....              |
| 14 | إدارة جودة المشاريع .....                           |
| 14 | أنواع المشروعات .....                               |
| 14 | قياس أداء المشاريع .....                            |
| 14 | فوائد قياس أداء المشاريع .....                      |
| 15 | تقييم أداء المشروع .....                            |
| 17 | مقدمة .....                                         |
| 17 | الدراسات السابقة المتعلقة بالمشكلات الإدارية: ..... |
| 21 | الدراسات السابقة المتعلقة بأداء المشاريع .....      |
| 24 | التعليق على الدراسات السابقة: .....                 |
| 25 | الفصل الثالث منهجية الدراسة .....                   |
| 26 | مقدمة: .....                                        |
| 26 | منهج البحث: .....                                   |
| 26 | مجتمع وعينة البحث: .....                            |
| 30 | أساليب تحليل البيانات: .....                        |
| 32 | حدود الدراسة .....                                  |
| 33 | الفصل الرابع النتائج والتوصيات .....                |
| 34 | مقدمة: .....                                        |
| 34 | أولا دراسة خصائص عينة الدراسة: .....                |
| 37 | ثانيا الإجابة عن أسئلة الدراسة: .....               |
| 43 | ثالثا التحقق من فروض الدراسة .....                  |
| 47 | ملخص نتائج الدراسة: .....                           |
| 48 | توصيات الدراسة: .....                               |

|          |                  |
|----------|------------------|
| 49 ..... | المراجع          |
| 50 ..... | المراجع العربية  |
| 53 ..... | المراجع الأجنبية |
| 55 ..... | الملاحق          |
| 56 ..... | الاستبانة        |
| 62 ..... | Abstract         |

## الإهداء

إلى من ساهموا في صناعة هذا الإنجاز  
بدءًا من منبع العطاء والإلهام، التي كانت نورًا يضيء طريقي التي كانت لي مدرسة الحياة  
الأولى، فمنها تعلمت القيم والأخلاق، ومنها استمدت العزيمة والإصرار، أهديتها هذا العمل  
تقديرًا لدورها العظيم.. والدتي الحبيبة  
الذي كان لي قدوة وملهمًا، الذي كان لي صخرة أرتكز عليها، فمنه تعلمت الرجولة والشجاعة،  
ومنه استمدت القوة والثبات، أهديه هذا العمل عرفانًا بفضلته.. والدي العزيز  
الذين كانوا لي أصدقاء وأحبابًا، الذين كانوا سندًا وعونًا، فمنهم تعلمت التعاون والتآزر، ومنهم  
استمدت الحب والدعم، أهديهم هذا العمل شكرًا على وجودهم.. إخوتي وأخواتي

### شكر وتقدير

الحمد لله كثيراً مع خلوده، الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه وأسلم على أشرك  
الخلق وخاتم النبيين سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم.

أتقدم بعظيم الشكر والتقدير والعرفان إلى من شاركني علمه ومعرفته وعطائه وسعة صدره الدكتور  
أسماء أبو عنزه، والدكتورة إنجي حسن نشأت ، أسأل الله أن يجزيهما عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في مراجعة البحث أو تحكيم البرنامج الإرشادي من  
الدكاترة والأساتذة ولن أنسى وقفاتهم المشرفة معي إن شاء الله تعالى.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر الدكاترة والأساتذة الأفاضل في جامعة الجميع اللذين كان لهم الفضل بعد  
الله سبحانه وتعالى في تنمية حصيلتي العلمية، فقد بذلوا كل جهد وكانوا خير سند لنا ولم ييخلوا علينا  
بالمعرفة.

شكراً لكل من ساهم من قريب أو بعيد في الاستبيانات أو إعداد البحث بقليل أو بكثير ممن عرفتهم ولا  
تغيب عني أسمائهم وممن لم يسع المجال لذكرهم.

## المستخلص:

هدفت الدراسة الكشف عن تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع من وجهة نظر رواد الأعمال بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (150) فرد من رواد ورائدات الاعمال في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. وتمثلت أداة الدراسة في استبانة لجمع لبيانات والمعلومات. وتوصلت النتائج الى أن لمشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.05)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، وهذا يشير الى وجود العديد من المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية مثل وجود مديرين تقليديين في المشروع وضعف الشفافية في الحديث عن المشروع أمام المسؤول. تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.01)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وهذا يشير الى ارتفاع درجة تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية حيث ان كثرة المشاكل قد تؤدي إلى شعور أعضاء الفريق بالإحباط مما يُؤثر على الإنتاجية كما تؤدي كثرة المشاكل إلى تأخر إنجاز المهام.

**الكلمات المفتاحية:** المشكلات الإدارية- أداء المشاريع- رواد الأعمال - المملكة العربية السعودية.

## الفصل الأول

## المقدمة:

تدير الشركات أعمالها في وقتنا الحاضر في بيئة ديناميكية تتصف بندرة الموارد الرئيسية وصعوبة مواكبة التطور التكنولوجي وتوظيفه تجارياً بسبب كلفته المرتفعة، ويتوجب عليها مواكبة التغير في طلبات العملاء والعمل على تلبيةها في الوقت المناسب الأمر الذي يحتم عليها أن تعمل على الاستغلال الأمثل لمواردها الداخلية للمحافظة على قدرتها التنافسية في ظل المنافسة الشديدة التي تعيشها مختلف القطاعات حيث إن توظيف الفرص التجارية الجديدة، وتلبية طلبات العملاء يتطلب تحولاً سريعاً نحو المرونة في تصميم العمليات والسياسات وتطوير القدرة على توقع الاتجاهات المستقبلية للطلب وبوقت مناسب (الزغبى والجبير، 2023).

وبالتالي يحتل الأداء مكانة خاصة داخل أي مؤسسة كانت باعتبارها الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى والمنظمة، ذلك لأن المؤسسة تكون أكثر استقراراً وأطول بقاء حين يكون أداها بشكل عام وأداء مشاريعها بشكل عام متميزاً، ومن ثم يمكن القول أن اهتمام إدارة المؤسسة وقيادتها بمستوى الأداء عادة ما يفوق اهتمام العاملين بها (نذير، 2023).

ونظراً لأن الإدارة هي المسؤولة عن تنظيم نشاط الجماعة داخل المنظمة وتعمل على استمرار وجودها وتحقيق أهدافها من خلال التأثير في سلوك العاملين بها، لذا فإن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى نجاح الإدارة، والعكس كذلك فإذا عانت الإدارة من الصعوبات والمشكلات فإن ذلكنعكس بالتالي على أداء المنظمة ككل ومشاريعها بشكل خاص (الطائس، 2015).

فقد تواجه المشاريع بعض المشكلات الإدارية كمشاكل تتعلق بالأشخاص الذين يتخذون القرارات أو ينبغي لهم اتخاذ القرارات في المشاريع. وفيما يتصل بالقرارات التي يتخذها القداماء، فإنهم لا يحظون جميعاً بالدعم الكامل من جانب إدارتهم. وتتعلق المشاكل أيضاً بالموظفين والباحثين بدوام كامل في الجامعات الأخرى، والذين لا يتبين أن جميعهم قادرين على تقديم الخدمات كما هو متوقع، مما يعوق المشاريع (الحسيني، 2016). لذا جاءت هذه الدراسة للكشف عن تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع من وجهة نظر رواد الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

## مشكلة الدراسة:

تواجه المشاريع العديد من التحديات والمشاكل، وتؤثر المشكلات الإدارية بشكل كبير على تقدم ونجاح المؤسسات منذ تأسيسها، وتختلف هذه المعوقات وفقاً لطبيعة الأنظمة السائدة في كل دولة. على سبيل المثال، قد تواجه دولة معينة مشكلات إدارية تتمثل في الفساد الإداري المنتشر، بينما قد تعاني دولة أخرى من البيروقراطية أو ارتفاع التكاليف المرتبطة بالأعمال التجارية بشكل عام. كما يمكن أن تشمل

المشكلات في صعوبة الحصول على قروض لبدء مشروع جديد، أو الإجراءات المعقدة التي ترافق كل عملية تجارية، مثل التخليص الجمركي والتوثيق، أو الحصول على الموافقات اللازمة لبدء مشروع معين ( زعرب، 2013). وبالتالي تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع من وجهة نظر رواد الأعمال بالمملكة العربية السعودية؟

## أهمية الدراسة:

### الأهمية النظرية:

1. ندرة الدراسات والادبيات في موضوع المشكلات الادارية وتأثيرها على المشاريع.
2. إثراء المكتبة السعودية بمرجع حديث في مجال إدارة المشاريع والمشكلات الإدارية.
3. فتح المجال امام الباحثين لدراسة المشكلات الإدارية على متغيرات اخري ومجتمعات بحثية جديدة.

### الأهمية التطبيقية:

1. تبصير المسؤولين وأصحاب القرار بأبرز المشكلات الإدارية التي تأثر على أداء المشاريع.
2. لفت انتباه المسؤولين إلى خطورة المشكلات الإدارية على أداء المشاريع، لوضع وسن القوانين والقواعد للتغلب عليها.

## أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس في التالي:

الكشف عن تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع من وجهة نظر رواد الاعمال بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الاهداف التالية:

1. الكشف عن المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.
2. التعرف على تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.

3. تقديم مقترحات للتغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.

## تساؤلات الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع من وجهة نظر رواد الأعمال بالمملكة العربية السعودية؟  
ويتفرع منه الأسئلة التالية:

4. ما المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية؟
5. ما تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية؟
6. ما سبل التغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

## فروض الدراسة

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير (النوع - العمر - المؤهل).

ويتفرع منه الفرضيات التالية:

الفرضية الاولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $0.005\alpha \leq$ ) للمشكلات الإدارية على تنفيذ أداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الثانية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى الى النوع.

الفرضية الثالثة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى الى العمر

الفرضية الرابعة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى الى المؤهل العلمي.

## الإطار النظري

### أولاً: المشكلات الإدارية:

#### تعريف المشاكل الإدارية

في عملية تنفيذ المشروع، تعمل مجموعات من الأشخاص بطرق محددة لتشغيل مجموعة معينة من أنشطة المشروع بهدف محدد في الاعتبار. وبالتالي، لجعل عمليات تنفيذ المشروع ونجاح نتائجها أكثر وضوحًا، قد يكون من المفيد اكتشاف وتصنيف المشاكل المتعلقة بالأشخاص إلى أنواع فرعية. يمكن تسمية هذه الصعوبات التي تتعلق بميول الأشخاص وعملياتهم بـ "المشاكل الإدارية". يتم تعريفها على أنها تشمل الأشخاص أو تليق بهم، وخاصة في إدارة أدلة القدرة أو الكفاءة أو المشاركة الاجتماعية أو ما شابه ذلك، مع تجنب التحيز، مثل العرق أو الدين، المرتبط بالآخر. بشكل عام، تتعلق بشيء يتعلق بالأداء الدقيق والفعال للجوانب الشخصية الروتينية والإجرائية واليدوية لإدارة المشروع. في الواقع، تندرج تحت الفئة المصنفة كتحديات إدارة تنفيذ المشروع. تشمل أمثلة الصعوبات التي تواجهها إدارة عملية المشروع منها المشاكل السياسية. و مشاكل الاتصال. (الحسن، عماد (2019). و المشاكل التحفيزية ومشاكل الصراع. و مشاكل الرقابة الناجمة عن سلبيات مثل الفساد، والعجز، وغيرها. وبسبب علاقتها بتنظيم عملية المشروع، فإن كل الصعوبات المذكورة أعلاه تؤدي إلى اضطراب الأداء والإنتاج. وإذا كانت هذه الصعوبات مرتبطة بشكل شخصي مباشر بالأشخاص المشاركين في أنشطة المشروع، فغالبًا ما يشار إلى هذه المشاكل باعتبارها "إدارية". وتشكل المشاكل الإدارية محور هذه المناقشة. ومن المهم أن نلاحظ أن المعرفة الأوسع بدرجة وأنماط حجم التحديات المختلفة يمكن أن يكون لها آثار كبيرة على أداء نتائج المشروع. ويمكن للباحثين استخدام هذا كأساس مهم لاختيار واختبار وإثبات صحة الفرضيات والحجج التفسيرية حول العوامل المحتملة التي تحدد درجة الرضا، خاصة وأن نهجنا يشجع على استخدام مؤشرات التأثير المحتملة. كما نزع أنه قد يكون من المفيد في الميدان بناء الإجماع على التحديات الأكثر خطورة التي تواجه الوكالات وصناع السياسات، لضمان الاستثمار في موارد البحث والوقت والموظفين. والنقطة هي أن الحد من التهديدات التي تواجه السلطة التنفيذية وإدارة المشاريع يتطلب الالتزام الكامل والموضوعية في العمليات التي يتم فيها تجربة هذه المشاكل بالفعل. علاوة على ذلك، ستكون مشاركة المنفذين وصناع السياسات والباحثين والمحسنين ضرورية لإنشاء إدارة مشتركة وشاملة بحجم الربع. كما سمحنا بإجراء تقييمات نوعية وكمية لأهمية المشاكل الإدارية كوكالات داعمة أو مجمعين. وبالتالي، يتم تزويد أصحاب المصلحة بمصدر للمعلومات ونادٍ لكل مشروع. (أبو زيد، محمد، 2015)

## أنواع المشاكل الإدارية

قد تنشأ عدة أنواع من المشاكل الإدارية أثناء تنفيذ المشروع. ويمكن أن تحدث هذه المشاكل في الأبعاد التالية.

(1) عندما تنشأ مشاكل في الاتصال، فإن جميع الأطراف المعنية تثق في المعلومات المقدمة بشكل أقل وأقل. إن حدوث مشاكل في الاتصال يجعل عدم الثقة ينمو بشكل متزايد داخل المشروع وقد يؤدي إلى سلوك عدواني ضد بعضهم البعض.

(2) في كل مشروع تقريباً، تنشأ النزاعات التي تتعلق بشكل أساسي بتعيينات العمل المطلوب القيام به أو الموارد المطلوب استخدامها. قد تكون الأشياء التي يهتم بها الناس: "كيف يتم تخصيص مهام المشروع في ظل عبء العمل المرتفع؟ ماذا يحدث إذا لم تتوفر جميع الموارد المطلوبة؟ من يقرر خطط التحول؟ هل يعمل جميع المشاركين في المشروع حقاً لتحقيق الأهداف؟"

(3) يمكن أن تؤدي المشاكل في تخصيص الموارد إلى زيادة الطلب على الموارد في المشروع ككل أو داخل الأقسام. "وعلاوة على ذلك، تحدد المصالح الشخصية (سواء كانت لموظفي المشروع أو قادة المشروع أو أجهزة المشروع الأخرى) مقدار الطلبات المدرجة في الخطط."

وقد تحدث أيضاً مشاكل إدارية تتعلق بالأشخاص الذين يتخذون القرارات أو ينبغي لهم اتخاذ القرارات في المشاريع. وفيما يتصل بالقرارات التي يتخذها القدامى، فإنهم لا يحظون جميعاً بالدعم الكامل من جانب إدارتهم. وحتى بعد اتخاذ القرار، لم يكن هذا القرار يحظى بدعم جميع المديرين التنفيذيين المتاحين في ذلك الوقت. وعلاوة على ذلك، بمجرد اتخاذ القرارات، يبدو أن قدراً أعظم من الوقت يضيع في استشارة أشخاص آخرين في الإدارات المختلفة المعنية. وتتعلق المشاكل أيضاً بالموظفين والباحثين بدوام كامل في الجامعات الأخرى، والذين لا يتبين أن جميعهم قادرون على تقديم الخدمات كما هو متوقع. ويمكن تصنيف أنواع المشاكل الإدارية المذكورة أعلاه إلى أنواع المشاكل الإدارية المذكورة في القسم 1. وفيما يلي، يرتبط نوع المشكلة المذكورة أعلاه بتأثيرها المحتمل على تنفيذ المشاريع وأدائها. ويساعد التحليل في تحديد الظروف الإطارية التي قد تحفز حدوث المشاكل. وعلاوة على ذلك، تُستخدم الروابط بين نوع المشاكل التي تواجهها وسياق موضوع المشروع للإشارة إلى أهمية جمع البيانات النوعية حول عواقب المشاكل (الحسيني، 2016).

## مشاكل تخصيص الموارد

إن تخصيص الموارد داخل المشاريع أمر أساسي للتنفيذ الناجح للمشروع ويؤثر على الوقت والجودة والتكاليف. ولتخصيص الموارد بشكل صحيح، يتعين على المديرين اتخاذ قرارات بشأن مستويات

الموارد والموظفين اللازمين للمهام. ويؤدي نقص الموارد إلى التأخير وزيادة التكاليف وانخفاض الجودة بسبب فقدان الكفاءة. ومن بين الاستخدامات غير الفعالة الشائعة لموارد المشروع عدم استخدامها بشكل كافٍ أو الإفراط في الالتزام بها. وتشمل المشكلات النموذجية ظاهرة "كل العمل والتسرع، أو عدم العمل على الإطلاق". فإذا كان الأشخاص ملتزمين بشكل زائد، فقد يحدث تأخير في الأنشطة، مما يؤدي إلى تأخير المشروع بالكامل. وعندما يكون لدى الموظفين فترات فراغ، تكون تكاليف المشروع أعلى بسبب نقص الاستخدام (الخالدي، 2019).

### تأخير اتخاذ القرار

إن اتخاذ القرارات في الوقت المناسب أمر ضروري لتنفيذ المشاريع بفعالية. إن التأخير في اتخاذ القرارات يمكن أن يؤدي إلى عواقب جانبية كبيرة في سياق المشروع، وخاصة فيما يتعلق بالجدول الزمني، وسمعة المشروع، ورضا الجمهور. إن القيود التنظيمية والقدرة المحدودة للجهات الحكومية المنشغلة بـ "العمل كالمعتاد" غالباً ما تخلق عنق زجاجة في عملية صنع القرار. تعمل العمليات البيروقراطية على إبطاء عملية صنع القرار، وأحياناً إلى الحد الذي لا يتم فيه اتخاذ قرارات واضحة، حيث تتهرب الأطراف المخولة من تحمل المسؤولية. إن السلطة غير الواضحة تزيد من تعقيد عملية صنع القرار، مع ضعف التنسيق بين الوكالات المتعددة. (جابر، 2017).

إن إيقاف المشروع عن العمل غالباً ما يؤدي إلى عواقب وخيمة. إن دق أجراس الإنذار وعقد اجتماعات لا نهاية لها لمراجعة التقدم بهدف إهانة صناع القرار "السلبيين" عمداً لا يجلب أي فائدة. إن عملية صنع القرار تميل إلى اجتذاب السلطات العليا، وبالتالي فإن صانع القرار الذكي يقتنع بسرعة بالحاجة إلى المضي قدماً؛ ولكن نادراً ما تدير سلطة أو سلطتان الأمور، وبالتالي فإن التسويات المتعلقة بصنع القرار لا بد وأن تكون مدمجة في شبكة أوسع من صناع القرار، الذين لديهم جميعاً مصالح متباينة ومختلفة في المشروع. ولكن في العالم الحقيقي، من المؤكد أن القرارات تقسدها مستنقعات البيروقراطية الحكومية، ولكن هذه تميل إلى أن تكون الاستثناء وليس القاعدة. وفي بعض الأحيان، يمكن إقناع كبار المسؤولين بالحجج الذكية، ولكن التغيير عادة ما يكون تدريجياً. إن تأثير اتخاذ القرار البطيء يشبه مشاهدة الطلاء وهو يجف - أن تكون متفجعاً عاجزاً في مهمة كئيبة للغاية تبدو وكأنها لن تنتهي أبداً: "ليست سيئة ولا جيدة ولا غير مبالية، ولكنها تتسم بقدر معين من الثقل والنقل في كل مكان". ومع تهميش التنفيذ، قد يستمر المشروع في إثارة "الأخبار" والإثارة، ولكن هذه الإثارة تركز إلى حد كبير على العرض نفسه، حيث يصبح التطوير متوقفاً بشكل واضح. وفي حين يمكن أن تؤدي أوجه القصور الإدارية بسهولة إلى إحباط أصحاب المصلحة، فإن صناع القرار المتهاونين من المرجح أن يعملوا على إضعاف روح الفريق داخل المشروع، مما يؤدي إلى تضخيم العقوبات التي تعترض التنفيذ والدفع الأولى التي يوفرها أحياناً التعبير الإيجابي عن وعد المشروع.

في القسم التالي، واستناداً إلى المناقشة السابقة، سأسعى إلى استراتيجيات قيادية بديلة تحاول التقدم حول مثل هذه الحواجز المحتملة لمعرفة ما الذي قد يحرك مأزق اتخاذ القرار جانباً في سياق المشروع. (Meredith, el.at. 2017 )

## تأخيرات الجدول الزمني

هناك مجال آخر من المشاكل يمكن معالجته بالتفصيل: تأثير التأخير في اتخاذ القرار على تخطيط التنفيذ. فحتى مع وجود شروط تعاقدية فعّالة كافية في مرحلة البناء، فإن المشروع سيبدأ دائماً متأخراً. وبصرف النظر عن إعداد العقد والتنظيم، سيكون هناك دائماً تأخيرات بسبب حقيقة أن عملية اتخاذ القرار ستكون دائماً عائقاً. (Meredith, el.at 2017)

لقد تم تخصيص العديد من الشرائح لكسر الجدول الزمني، أو التأخيرات، التي يمكن أن تتدخل في مراحل مختلفة من تنفيذ المشروع. في الواقع، غالباً ما يُعزى كسر الجداول الزمنية إلى مشاكل إدارية. وتؤدي الأدلة الموجودة حول هذا إلى التساؤل حول الحوافز المحتملة للجدولة الحقيقية. هناك أسباب مختلفة قد تؤدي إلى عدم تنفيذ المشروع وفقاً للجدول الزمني. والسبب الأكثر أهمية لهذا الاهتمام هو أن القدرة على الاعتراف بأسباب التأخير من المحتمل جداً أن تقدم إجابة بشأن الأدوات المحتملة التي قد تؤدي إلى تجنب المشكلة. يمكن لآلية الإنذار المبكر المتوقعة - جنباً إلى جنب مع التخطيط للطوارئ المناسب - تخفيف التأثير السلبي على نتيجة أهداف الرعاية الرئيسيين والنظام.

إن الأداء الضعيف وفقاً لخطة الأداء أو عدم الامتثال لخطة التنفيذ يمكن أن يجبر الشركات أو البنوك على اتخاذ إجراءات تصحيحية تصل إلى إلغاء الاتفاقيات ذات الصلة. إن المشاكل التي تحدث أثناء فترة التنفيذ تتعلق بجانب العملية وتلك التي تقع على عاتق الوزارات المعنية. في كثير من الحالات، يُعتبر كسر الجدول الزمني نتيجة مباشرة للتحضير غير الكافي أو سوء (أو عدم وجود) إدارة المشروع. إن المتابعة المستمرة لفعالية نتائج التنفيذ من شأنها أن تساعد الشركاء الرئيسيين في إدراك الأسباب التي تسبب مشاكل في التنفيذات والكيانات التي تتخذ إجراءات تصحيحية عندما لا يتم احترام المواعيد النهائية. (الخالدي، 2019)

## تجاوز التكاليف

إن الجمع بين إجراءات الميزانية غير الفعّالة، والتخصيص غير الملائم للموارد، وقرارات التصنيع أو الشراء غير الكافية من الممكن أن يؤدي بسهولة إلى مضاعفة أو حتى أربعة أمثال تجاوزات الإنفاق في المشروع. والقطاع العام أكثر عُرضة لتجاوزات التكاليف. ومن العلامات الدالة على "التزييف" أن

موظفي المشروع يقدرّون ويضعون ميزانياتهم وفقاً لاحتياجات المشروع وليس وفقاً للحالة القائمة للموارد المتاحة. وفي عدد هائل من الحالات، يشعر أصحاب المصلحة في المشروع، الذين يتحملون المسؤولية المالية عن المشروع، بعدم الرضا عن مستوى التحكم في التكاليف. والنتيجة عادة هي إجهاض المشروع. وفي حالة مشاريع بناء الطرق، تبين أن تجاوزات التكاليف التي تتجاوز 100% أو 200% هي نتيجة لأخطاء في المشاكل الإدارية التالية. وتتشابه بعض هذه النتائج بشكل ملحوظ مع أسباب تعطيل المشروع، مثل إجراءات السلطة الهيكلية، وقضايا السوق، والمصالح الحكومية والعامّة، وقضايا المحاكم، والأهم من ذلك، سوء التخطيط، والتنسيق، وإدارة الموقع، والإدارة المالية، وإدارة العقود، وضعف الرقابة. (الزهراني، 2018).

### تأثير المشاكل الإدارية على تنفيذ المشروع

إن أكثر هذه المشاكل الإدارية تأثيراً على تنفيذ المشاريع وأدائها. فالمشاريع لا تعاني من "تضخم" التكاليف والجدول الزمني بسبب عدم الكفاءة فحسب، بل إن المشاكل تتفاقم أيضاً في كثير من الأحيان إلى نتائج المشاريع، مما يتسبب في مشاكل تتعلق بالنتائج النهائية للمشروع، إما بشكل مباشر أو نتيجة لقرارات توفير التكاليف المتخذة استجابة لعدم الكفاءة الإدارية. وكثيراً ما تتجلى المشاكل الإدارية في تأخير الجداول الزمنية مما يقلل من قيمة نتائج المشروع، وتجاوز التكاليف التي تؤثر سلباً على رضا أصحاب المصلحة، وانخفاض جودة المنتج أو الخدمة في المشروع. والنتيجة الشائعة هي استخدام "المساعدات المؤقتة" التنظيمية. عادة في شكل الوقت أو المال. لـ"تصحيح" المشاكل الإدارية. ونادراً ما تخلو هذه القرارات المتأخرة من تعقيدات أو مشاكل أخرى في حد ذاتها. فقد ساهمت التأخيرات الإدارية أثناء إصلاح القاطرات في زيادة الوقت الإجمالي لإصلاحها بنحو 12%. وهذا أمر شائع أيضاً في مجال وزارة الدفاع، حيث تساهم "وقت الانتظار الإداري"، أي التأخير بسبب انتظار الموظفين لتقديم المشورة بشأن الترتيبات اللازمة للموافقة على الرسومات الهندسية، بنحو 30.3% في الوقت الإجمالي للتنفيذ. وتشير تقديرات أخرى إلى أن تكلفة الوقت الزائد تبلغ 25.5%، وهو ما يوضح عدد الساعات التي تم العمل بها فعلياً على الطائرة مقارنة بالساعات التي فرضتها عملية الصيانة على الطائرة. ولكن ما لا تشير إليه هذه البيانات هو حجم الفارق بين الإجماليات الإدارية وغير الإدارية في الأمثلة الخاصة بكل منها. وكثيراً ما تتسبب المشاكل الإدارية في قيام الإدارة بتخصيص الموارد بشكل غير سليم أو حتى الفشل في تخصيصها، مما يؤدي إلى الفشل في تحقيق أهداف المشروع الأخرى. وتؤدي هذه النتائج المترتبة على الاتصالات غير الفعالة أو الموجهة بشكل خاطئ إلى دفع أصحاب المصلحة إلى تقدير القيمة الإجمالية لأداء التنفيذ الإداري وتنفيذ المشروع. (الخالدي، فاطمة 2019)

## استراتيجيات للتخفيف من حدة المشاكل الإدارية

هناك عدة أنواع من الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها لأنواع مختلفة من المشاكل الإدارية. وفي تطوير الاستراتيجيات، يجب ملاحظة أن المشكلة الإدارية هي ظاهرة معقدة وتتطوي عمومًا على مستويات مختلفة من الاستراتيجيات والأساليب التي يمكن اتباعها لمعالجة الاتصال واتخاذ القرار وإدارة الضغوط، فضلاً عن الحاجة إلى التحكم في الأدوات والتقنيات المستخدمة. وحتى الآن، تعد الأدوات والتقنيات هي الأدوات الأكثر شيوعاً لمعالجة المشاكل الإدارية. وعلى الرغم من تحيز تطبيقها، فإن بعض دراسات الحالة للمشروع التي تمت مراجعتها تظهر كيف ساهمت أنواع مختلفة من الأدوات في تحسين المشاكل الإدارية داخل المشروع (Lock, D. 2020).

### تحسين قنوات الاتصال

إن قنوات الاتصال الفعالة تشكل أداة أساسية للحد من تأثير الأشخاص الصعبيين. وذلك لأن مقاومة أو عدم رضا شخص واحد في العديد من المشاريع والمنظمات تتحول في نهاية المطاف إلى مشكلة يجب أن يواجهها الآخرون. وأكثر المشاكل شيوعاً في الاتصال هي الرسائل غير الصحيحة، والفشل في تقديم التحديثات، وتقديم تحديثات وإجابات معقدة باستخدام المصطلحات أو استخدام اللغة اليومية، وتقديم تحديثات عدائية أو مهينة. وقد تكون حواجز الاتصال مادية أو دلالية، ولكن يجب التغلب عليها لتحسين الشمول. ويتمثل أحد الحلول لتحسين شمول التقارير والتحديثات في تشديد ثقافة الاتصال الموجودة في المجموعة. وبدلاً من ذلك، من خلال بث التقارير الاستراتيجية وتحديثات الممارسة والآراء، يتم إنشاء عقلية محدثة كل شهر على الأقل. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يفتح قناة لملاحظات الأعضاء، مما يعني أن المعلومات من المرجح أن يتم فهمها ومناقشتها بسهولة، ويمكن الوصول إلى نقاط اتفاق مختلفة. ومن خلال تشديد البنية الأساسية للاتصالات، يمكن قضاء الوقت بشكل أكثر فعالية بدلاً من السعي إلى فهم موحد للتقرير. ومن ثم، فإن استخدام إطار اتصال أكبر بكثير يعني أن العديد من أصحاب المصلحة نشطون، ويتم إجراء التحديثات ومناقشتها، وأن البنية التحتية الاجتماعية للمجموعة أكثر تعقيداً. (الخالدي، فاطمة 2019)

### تعزيز عمليات اتخاذ القرار

ومن خلال تجميع المشاكل الإدارية في مرحلة اتخاذ القرار، أظهرت نتائج دراستنا أن تعزيز هذه العملية يمكن أن يساعد في تجنب بعض هذه المشاكل. وارتبط التحكم في التخطيط بقضايا مثل التغييرات المستمرة غير المتوقعة، والافتقار إلى الاتجاه الواضح، وتقوية المواعيد النهائية بشكل متكرر. ومن شأن ضمان اتخاذ القرارات في الوقت المناسب واستنادها إلى مدخلات مباشرة من أعضاء فريق المشروع المعني أن يقلل من احتمالات الافتقار إلى الوضوح. وهذا يعني أن المسؤولين عن اتخاذ القرار واضعون،

وكذلك الجدول الزمني لاتخاذ القرار. وقد تكون هناك حاجة أيضًا إلى اللوائح والبروتوكولات لضمان احترام مسؤوليات اتخاذ القرار التي يتحملها أعضاء فريق المشروع والمستفيدون المعنيون. كما ستصبح عملية اتخاذ القرار أكثر كفاءة إذا تم تحديد المعايير بوضوح وإذا تم استخدام طريقة مصفوفة القرار لرسم هذه المعايير على مصفوفة خاصة، مما يضمن استخدام المعايير بشكل مناسب. وفي حالة المشروع، تم اتباع نهج أكثر تفكيرًا في اتخاذ القرار في تنفيذ المشروع، وكان لهذا نتائج إيجابية بالنسبة للنساء المشاركات. إن القرارات الفردية تتأثر بالاهتمام برفاهة المستفيدين وليس بالاعتبارات السياسية. ومن الممكن أن نتوقع أرباحاً أعلى من المشاريع إذا تم تنفيذها من قبل موظفين مهرة، أشخاص يهتمون بشدة بالمشروع. وهذا أكثر من مجرد تدريب الموظفين في الفريق. إن ما نحتاج إليه حقاً هو الدليل على ثقافة الرعاية. مرونة أكبر وتنمية المهارات والتنمية المهنية الشاملة للموظفين في عملية صنع القرار. وسوف تضمن البروتوكولات أن يكون الجميع على قدر من الوضوح. ولا يمكن أن نتوقع من الموظفين أن يكونوا على استعداد لاستخدام تقديرهم إذا تم برمجتهم لاتباع القواعد والإجراءات حرفياً. وبالتالي، لابد من وجود توازن دقيق بين البروتوكولات والإجراءات. وأخيراً، هناك المثل القائل بأنه لا توجد مشاكل، بل فرص فقط. وإذا كانت عملية صنع القرار عملية متبادلة، فإن المجالات السلبية التي تحتاج إلى حل لم تكن لتكون مشكلة على الإطلاق. وكان من الممكن أن يتحد الإدارة وأعضاء المشروع في حل المشاكل. (الصباغ، 2016).

### تنفيذ أدوات إدارة المشاريع

إن إحدى الطرق القوية للتعامل مع المشاكل الإدارية هي تطوير أو تبني أدوات إدارة المشاريع التي تدعم عملية إدارة المشاريع. تستخدم المشاريع بشكل متزايد مجموعة واسعة من البرامج والأنظمة القائمة على الأدوات للتخطيط لمشاريعها وتشغيلها. تتوفر مجموعة من برامج إدارة المشاريع في السوق، إما كامتداد للأدوات الموجودة أو كمنصة في حد ذاتها. وهي تشمل كل من المشاريع المتعلقة بمجال أنظمة المعلومات والمشاريع الأخرى غير تكنولوجيا المعلومات، مما يوضح إمكانية تعميم هذه التحديات الإدارية. فيما يلي بعض البرامج التي يستخدمها مديرو المشاريع. Kerzner, H. (2017).

## ثانياً: أداء المشاريع

### مراحل أداء المشاريع

هناك أربعة مراحل لعملية أداء المشاريع (بومعراف، 2023):

1. مرحلة البدء: والتي تتضمن انطلاق المشروع ويتم تحديد الغرض من المشروع ونطاقه والميزانية الخاصة به، والجدول الزمني.
2. مرحلة التخطيط: يتم من خلاله وضع عدد من الخطط التي تساهم في تنفيذ المشروع.
3. مرحلة المراقبة: يتم فيها مراقبة أداء المشروع وفق الخطة الموضوعية، وبالتالي التحقق من القدرة على الوصول إلى الأهداف التي يسعى الموضوع إلى الوصول إليها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع الانحراف.
4. مرحلة الإنهاء: ويتم من خلالها تقديم مخرجات المشروع للعملاء، واستخلاص الدروس المستفادة للمشاريع المستقبلية.

### أهداف إدارة أداء المشروع

لإدارة الأداء للمشروعات لها عدة أهداف تهدف إلى تحسين الأداء الفردي والتنظيمي كالتالي:

- التحسين المستمر: تعزيز التحسين المستمر في أداء الموظفين وأداء المشروع ككل.
- توافق الأهداف: التأكد من توافق أهداف الفرد والفريق مع الأهداف الاستراتيجية للمشروع.
- تقييم الأداء: قياس وتقييم أداء المشروع بطريقة عادلة وموضوعية، وتحديد مجالات التميز والتحسين ونقاط الضعف (Badran and Abdallah, 2024).
- التغذية الراجعة المستمرة: تقديم تغذية راجعة مستمرة وبناءة تساعد الموظفين على فهم أدائهم وتطويره بالمشروع
- تعزيز التواصل: تعزيز ثقافة التواصل المفتوح، حيث يشعر المتعاونون بالراحة في مشاركة أفكارهم واهتماماتهم.
- تخطيط التعاقب: المساعدة في تخطيط التعاقب بالمنظمة، والتأكد من وجود قادة مستعدين لتولي مناصب رئيسية في المستقبل.
- زيادة الإنتاجية: تحسين الإنتاجية والكفاءة التنظيمية من خلال ممارسات إدارة الأداء الفعالة بالمشروع (Imam and Zaheer, 2021).

## مجالات معرفة إدارة المشروع

1. إدارة الوقت: وتشمل الوقت اللازم لإنهاء المشروع.
2. إدارة التكلفة: يشمل الميزانية والتمويل ومراقبة التكاليف المحددة بإدارة المشروع.
3. إدارة النطاق: ويشمل نطاق العمل المطلوب فقط خلال أداء المشروع دون الخروج عنه.
4. إدارة الجودة: وهي الأنشطة التي تتم خلال أداء المشروع والتي تساهم في تطبيق سياسات الجودة للوصول إلى رضا العملاء في النهاية (بومعراف، 2023).
5. إدارة الموارد البشرية: والتي تشمل إدارة وقيادة فريق العمل بالمشروع.
6. إدارة المخاطر: تشمل العمل على تنفيذ خطة العمل بالمشروع مع تحليل المخاطر المحتملة والتنبؤ بها وإدارتها بالشكل المناسب.
7. إدارة أصحاب المصلحة: وهو تنظيم العلاقة بين المشروع والأشخاص والمنظمات المتعلقة به، لإشراكهم في قرارات المشروع (Wahyu and Astari, 2019).

## العوامل المؤثرة في أداء المشاريع

تنقسم العوامل المؤثرة في أداء المشاريع على العوامل الداخلية والخارجية، العوامل الداخلية التي تتعلق بالتكلفة والوقت والجودة، بينما العوامل الخارجية مؤثرة في المرتبطة بسلوك العملاء (نذير، 2023)، كالتالي:

### 1. العوامل الداخلية

- العنصر البشري: فنجاح المشروع أو فشله مربوط بنجاح أو فشل الأفراد.
- بيئة العمل: تؤثر بشكل سلبي أو إيجابي على أداء المشروع.
- العوامل الفنية: تؤثر توافر المعدات والآلات الحديثة والتكنولوجيا أداء العاملين بالمشروع.

### 2. العوامل الخارجية

- البيئة الاقتصادية: تعني الإطار العام للاقتصاد سواء حر أو موجه وكذلك الاستقرار الاقتصادي وتأثيره على أداء المشاريع.
- البيئة الاجتماعية والثقافية: وهي تبعاً للعادات والتقاليد والشرائع الدينية والمستويات الثقافية والتعليمية.
- البيئة السياسية والقانونية: وتتعلق بالنظام السياسي والقانوني والأمني وتأثيرها على أداء المشروع (الزعبي والجغبير، 2023).

## إدارة جودة المشاريع

يمكن تحديد جودة المشاريع من خلال النقاط التالية (الزعبي والجغبير ، 2023):

1. **تخطيط الجودة:** والتي تتم من خلال تحديد مستويات الجودة التي يريد المشروع الوصول إليها.
2. **ضمان الجودة:** يتم من خلال تقييم أداء المشروع بشكل مستمر وبالتالي التحقق من الجودة المطلوبة.
3. **الرقابة على الجودة:** يتم من خلال تطابق نتائج المشروع مع متطلبات الجودة المستهدفة، وبالتالي يساهم في اتخاذ إجراءات تساهم في تعديل مستويات الجودة.

## أنواع المشروعات

هناك عدد كبير من المشروعات منها (اليونسي، 2024):

1. **المشروعات الإنتاجية:** المسؤولة عن تحويل المواد الخام الأولية إلى منتجات نهائية.
2. **مشروعات خدمية:** تقديم خدمات للعملاء لا يمكن للعميل القيام بها لذاته.
3. **مشروعات تجارية:** ويتم من خلالها توزيع السلع والمنتجات والخدمات أو بيعها أو شرائها لتحقيق الربح.
4. **مشروعات زراعية:** تقوم على الزراعة وعلى الإنتاج الحيواني والداجني والمناحل.

## قياس أداء المشاريع

يمكنك قياس أداء المشروع من خلال مراجعة نطاق المشروع وتقييم مواصفات وتحليل ميزانية المشروع وتحليل الرضا الداخلي ورضا العملاء، كما يتم التأكد من مدى تحقق أهداف المشروع المرجوة، مع تقييم الجوانب المختلفة للمشروع كالنتائج والإنتاج وكفاءة التشغيل، مع مقارنة عدد من المعايير الداخلية والخارجية مع أداء المشروع، وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف التي يمر بها أداء المشروع (نذير، 2023، 182).

## فوائد قياس أداء المشاريع

تتمثل فوائد قياس أداء المشاريع في عدد من النقاط كالتالي (نذير، 2023):

1. **ضمان الوفاء بالمتطلبات المرجوة من العملاء.**
2. **وضع الأهداف المعقولة والالتزام بها.**
3. **وضع المعايير الواجب اتباعها بالمشروع والامتثال لها.**

4. التعرف على مشاكل الجودة وإزالتها.
5. توفير التغذية الراجعة.
6. تسليم المشروع في الوقت المحدد وضمن التكاليف المتاحة.

### تقييم أداء المشروع

هناك ثلاث مراحل لتقييم أداء المشروع:

**التقييم القبلي:** ويتم قبل البدء في القيام بالمشروع، حيث يتوقع النتائج المرجوة منه، ووضع مؤشرات للتقييم يتم تطبيقها فيما بعد.

**التقييم المتزامن:** هو التقييم الذي يتم في منتصف المدة الزمنية لأداء المشروع، من أجل فحص الإنجازات وتعديل الانحرافات ومراقبة الأداء بشكل كامل (نذير، 2023).

**التقييم البعدي:** هو التقييم الذي يتم بعد الانتهاء من المشروع من أجل استخلاص الدروس المستفادة من المشروع من أجل تحسين أداء المشروعات المستقبلية (مفلح وأبو الحسين، 2019).

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

## مقدمة

تعتبر الدراسات السابقة المرشد العلمي للباحث، فمن خلالها يمكن للباحث التعرف على متغيرات دراسته من جميع الجوانب، والكشف عن الفجوة البحثية، لذا رصد الباحث بعض الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة من الأقدم إلى الأحدث كالتالي:

### الدراسات السابقة:

#### الدراسات السابقة المتعلقة بالمشكلات الإدارية:

دراسة العتيبي . (2023). بعنوان الحكومة الإلكترونية ودورها في حل المشكلات الإدارية بالتطبيق على الدوائر الحكومية بمحافظة الرياض.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنظمة الحكومية التي قامت بتطبيق الحكومة الإلكترونية. استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي الميداني لتحقيق أهداف الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (٤٢٨) من الذين هم على رأس العمل خلال الفصل الدراسي الثاني (١٤٣٥هـ - ١٤٣٦هـ)، وقد شملت الدراسة كامل مجتمع الدراسة (حصر شامل) كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة. توصلت نتائج الدراسة أن الموافقة على درجة الآثار المترتبة على تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة العامة للجوازات الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (موافق بشدة) حيث بلغ المتوسط العام (4.33)، كما أظهرت نتائج الدراسة أن الموافقة على التحديات التي تواجه في تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة للجوازات بمدينة الرياض الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (موافق بشدة) حيث بلغ المتوسط العام (4.55) كما توصلت نتائج الدراسة أن الموافقة على التحديات التي تواجه في تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة للجوازات بمدينة الرياض الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (موافق) حيث بلغ المتوسط العام (3.96) كما بينت نتائج الدراسة أن الموافقة على التحديات التي تواجه في تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة العامة للجوازات بمدينة الرياض الواردة في أداة هذه الدراسة كانت بدرجة (موافق) حيث بلغ المتوسط العام (4.55). كما توصي الدراسة بأن تقوم الإدارة العامة للجوازات بمدينة الرياض بتوفير الشبكة العنكبوتية للإنترنت وكافة وسائل الاتصال المختلفة لكافة الإدارات والأقسام والفروع، والبدء بالتخطيط من قبل إدارة التخطيط بالإدارة العامة للجوازات بمدينة الرياض لإعداد الموظفين وتهيئتهم نحو التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الدورات والندوات التدريبية اللازمة لتطويرهم..

دراسة شعيب و المحضار. (2023). بعنوان المشكلات الإدارية التي تواجه الطالبات الوافدات بجامعة أم القرى: الواقع والحلول.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الوافدات في جامعة أم القرى لمعرفة المشكلات الإدارية التي تواجه الطالبات الوافدات بجامعة أم القرى.. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطالبات الوافدات بجامعة أم القرى، وقد اختلف عددهن بناء على إحصائية عمادة تقنية المعلومات وأيضا إحصائية القبول بالجامعة، في الكليات التالية: (كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، وكلية الدعوة وأصول الدين، واللغة العربية، كلية التربية، وكلية العلوم الاقتصادية). وتكونت عينة الدراسة من (150) من الطالبات الوافدات بجامعة أم القرى، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن مستوى المشكلات الإدارية التي تواجه الطالبات الوافدات بجامعة أم القرى جاءت بدرجة متوسط بمتوسط (3.329) ووزن نسبي (66.6%) وتمثلت أكبر المشكلات في التأخر في اعتماد القبول في الجامعة، شدة البرودة أو الحرارة بالقاعات الدراسية، الجهل الطريقة القانونية المناسبة للمطالبة بالحقوق. كما تمثلت أهم المقترحات للتغلب على المشكلات التي تواجه الطالبات الوافدات في تسهيل إجراء القبول في الدراسات العليا، تسهيل تجديد الإقامة، توفير لجنة متخصصة لحل مشكلات الطلاب العمل على حل مشكلة اللغة للطالبات الوافدات توفير بنية تحتية مناسبة للعملية التعليمية. ووصت الدراسة بالعمل على رفع كفايات العمل الإداري لدى الموظفين الإداريين لحل مشكلات الطالبات الوافدات. والعمل على وضع إدارة خاصة للطالبات الوافدات من الخارج..

دراسة لبيب وآخرون. (2023). بعنوان المشكلات الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة بمراكز شباب محافظة المنوفية.

هدفت الدراسة الكشف عن المشكلات الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة بمراكز شباب محافظة المنوفية. وشمل إطارا مفاهيميا تضمن أهم المصطلحات، الجودة، إدارة الجودة الشاملة، مركز الشباب. واعتمد على المنهج الوصفي المسحي. وبلغت العينة الأساسية (330) فرد من (165) مركز. وتمثلت الأدوات في إعداد استبيان. واختتم البحث بالنتائج، توجد قاعدة بيانات كافية عن جميع العاملين والمستفيدين بمركز الشباب، وجود مخصصات مالية للإنفاق على الدورات التدريبية، يعمل مركز الشباب على دعم السياسة العامة لها بهدف التحسين المستمر لجودة الخدمات المقدمة. وأكدت التوصيات على توفير الاعتمادات المالية المناسبة، الاستفادة من الخبرات العالية لمديري مراكز الشباب من حيث مقترحاتهم وتوجيهاتهم.

دراسة عبدالعال. (2022). بعنوان العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية: دراسة ميدانية على جامعة العريش.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة المباشرة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين إدراك الأفراد لفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية. وطبقت الدراسة على عينة بلغت (384) مفردة من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في جامعة العريش وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن إدراك الفرد لفاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية متوسطة أيضا، وتتوافر أبعاد المنظمة المتعلمة في الجامعة بدرجة متوسطة. وكذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية، وأخيرا توصلت الدراسة إلى زيادة العلاقة الإيجابية بين أبعاد المنظمة المتعلمة محل الدراسة من جانب وبين إدراك الأفراد فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات من جانب آخر. وبذلك توصي الدراسة علي زيادة تفعيل نظام الاتصال الإداري، والعمل على توفير المعلومات وقت الحاجة إليها، والعمل على غرس ثقافة الوضوح والإفصاح عن المعلومات، ووضع معايير خاصة باختيار رؤساء اللجان، واستقطاب الكفاءات والخبرات المتخصصة في مواجهة المشكلات الإدارية، واهتمام اللجان بدراسة تأثير توصياتها.

دراسة القحطاني. (2022). بعنوان بعض المشكلات الاجتماعية والإدارية التي تواجه الكوادر الصحية أثناء تلقي لقاح كورونا: دراسة ميدانية في مراكز التطعيمات في الرياض.

هدفت الدراسة في الكشف عن واقع المشكلات الاجتماعية على المستوى الأسري والعلاقات الاجتماعية وكذلك الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، التي تواجه الكوادر الصحية أثناء تلقي لقاح فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) بالمراكز المعنية بالتطعيمات بمدينة الرياض. وأفادت هذه الدراسة من منهج المسح الاجتماعي بطريقة الحصر الشامل. وطبقت أداة الدراسة على عدد (378) مبحوثا من الكوادر الصحية بمراكز تطعيم لقاح فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) بمدينة الرياض. وكشفت نتائج الدراسة على أن مستوى المشكلات الاجتماعية التي تواجه الكوادر الصحية بمراكز تطعيم لقاح كورونا وفقا لقيمة المتوسط الحسابي الموزون يساوي (1.79) بدرجة عالية جدا، وبانحراف معياري (0.89)؛ مما يدل على اتفاق العاملين بتلك المراكز في تقديرهم لدرجة وجود تلك المشكلات الاجتماعية بدرجة عالية جدا. ويعد من أبرزها: عدم الشعور بالراحة عند الذهاب لمنزل الأسرة بسبب التخوف من انتقال العدوى، وأن العمل يأخذ معظم الوقت، بجانب التقصير في المشاركة في أداء

الواجبات الاجتماعية لظروف العمل. وفيما يخص مستوى المشكلات الإدارية التي تواجه الكوادر الصحية بمراكز تطعيم لقاح كورونا بلغ متوسطها الحسابي (2.85) بدرجة متوسطة، وبانحراف معياري (1.1)؛ مما يدل على اتفاق الكوادر الصحية بتلك المراكز في تقديرهم لدرجة وجود تلك المشكلات الإدارية بدرجة متوسطة. ويتضمن أهمها، فيما يخص مشكلات التخطيط: عدم وضوح أهداف العمل، والازدواجية في تقديم الخدمات، وعدم وجود دليل سياسات وإجراءات للعمل بمركز التطعيم بلقاح كورونا. أما مشكلات التنظيم فمن أبرزها: عدم وجود عدالة في توزيع المهام، وأن تقسيم العمل في مركز التطعيم بلقاح كورونا لا يقوم على أساس التخصص، بجانب كون عدد ساعات العمل غير مناسبة. بينما جاء من أهم مشكلات التوجيه عدم وضوح الأوامر والتعليمات الصادرة بالمركز، وعدم وجود أساليب للتحفيز لزيادة الدافعية بالعمل. وفيما يرتبط بمشكلات الرقابة فتمثلت في عدم وجود رقابة على أداء العمل بمركز التطعيم باللقاح.

**دراسة الكايد، و العياصره. (2022). بعنوان المشكلات الإدارية التي تواجه المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظرهم.**

هدفت الدراسة تعرف درجة المشكلات الإدارية التي تواجه المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظرهم، تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (42) مرشدا تربويا. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدام المنهج الوصفي المسحي والاستبانة أداة لجمع البيانات، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة المشكلات الإدارية التي تواجه المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظرهم جاءت متوسطة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة المشكلات الإدارية التي تواجه المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية تعزي لمتغير الجنس في جميع المجالات باستثناء المشكلات التي تتعلق بالإدارة المدرسية، وبالمشكلات ككل، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وعدم وجود فروق تعزي لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية، وبناء على نتائج الدراسة خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات، من أبرزها: عقد دورات للمعلمين توضح دور المرشد التربوي، وتخفيف الأعمال الكتابية التي تأخذ وقتا كبيرا من عمل المرشد التربوي وتعيقه عن أداء دوره الإرشادي على أكمل وجه.

## الدراسات السابقة المتعلقة أداء المشاريع

دراسة (Zheng et al., 2023) بعنوان " العلاقة بين تمكين القيادة وأداء المشروع ".

تهدف هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين تمكين القيادة وأداء المشروع، وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان من 287 عضوًا في مشاريع مختلف، أظهرت النتائج أن القيادة التمكينية كانت مرتبطة بشكل إيجابي بأداء المشروع من خلال الكفاءة الذاتية الإبداعية والتواصل بين القائد وفريق العمل.

دراسة (Unegbu et al., 2022) بعنوان " دراسة العلاقة بين مقاييس أداء المشروع وممارسات إدارة المشروع لمشاريع البناء لصناعة البناء في نيجيريا".

هدفت هذه الدراسة في التعرف على العلاقة بين مقاييس أداء المشروع وممارسات إدارة المشروع لمشاريع البناء لصناعة البناء في نيجيريا، وكانت منهج الدراسة هو المنهج المسحي باستخدام الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات. تم تصميم الاستبيان لجمع البيانات حول (١٩) مقياسًا لأداء المشروع و(٥٣) ممارسة لإدارة المشروع على مقياس ليكرت من خمس نقاط، وتم توزيع (٢٥٠) استبيانًا على المقاولين والعملاء والمستشارين من عشر شركات بناء، تم الحصول على ما مجموعه (٢٢١) استجابة صالحة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه يوجد علاقة كبيرة بين رضا العملاء ونجاح المشروع، يليه العلاقة القوية بين تنفيذ أداء المشروع ونجاح المشروع، وكذلك العلاقة الإيجابية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع.

دراسة (Bukoye et al., 2022) بعنوان "استخدام الحوافز لتحقيق إدارة أداء المشروع ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى معالجة التحديات التي تؤثر على أداء المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة، وتم الاعتماد على المقابلات الشبه منظمة والتي وصل عددها إلى (21) مقابلة بإجمالي 32 ساعة لمحترفي المشاريع الذين يعملون لدى المنظمات المتعددة الجنسيات لتقديم مشاريع واسعة النطاق عبر مجموعة من القطاعات، نجح بين الرؤى من نظرية الدفع وإدارة أداء المشروع لاستكشاف الإعدادات النموذجية التي تدفع فيها الدفعات المحددة الوقت والتكلفة والأداء الجيد، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتنظيم الوقت والتكلفة والأداء الجيد من أجل تحسين أداء المشروع.

دراسة (Ingle and Mahesh, 2022) بعنوان " مجالات أداء مشروع البناء لمشاريع البناء الهندية".

الهدف من هذه الدراسة هو تحديد مجالات الأداء التي تؤثر على تنفيذ مشاريع البناء الهندية، وتعمل هذه الدراسة على القيام بمراجعة شاملة للأدبيات لاستكمال قائمة مجالات الأداء التي تؤثر على أداء

المشروع، وتم تطوير أداة مسح لجمع البيانات حول تصور المتخصصين في الصناعة للمجالات المحددة. تم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام تحليل المكونات الأساسية (PCA) ونمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، وكشفت النتائج عن 10 مجالات أداء لأداء المشروع وهي علاقة العملاء والصحة والسلامة والجدول الزمني والتكلفة والجودة والإنتاجية والتمويل والاتصال والتعاون والبيئة ورضا أصحاب المصلحة، وتم إثبات صحة جميع مجالات الأداء من خلال تحليل العوامل التأكيدية (CFA) باستخدام اختبار المربعات الجزئية الصغرى - نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM).

دراسة (Ghosh et al., 2022) بعنوان "تأثير القيادة المعرفية على أداء مشروع تكنولوجيا المعلومات وممارسات الجودة: دراسة دور جهود التخفيف من المخاطر التي يبذلها القائد".

تبحث الدراسة الحالية في كيفية تأثير القيادة المعرفية على أداء المشروع وممارسات الجودة في مشاريع تكنولوجيا المعلومات، تم تصميم استبيان لـ (198) موظفًا من خمس شركات هندية كبيرة لتكنولوجيا المعلومات. تم تحليل البيانات باستخدام تقنية SEM القائمة على PLS. كشفت نتائج الدراسة على أن مهارات القيادة المعرفية والتعاون والثقة وتكامل المعرفة تؤثر بشكل إيجابي على أداء المشروع وممارسات جودة المشروع. تعمل جهود التخفيف من المخاطر التي يبذلها قائد المعرفة على تعديل العلاقة بين القيادة المعرفية وأداء المشروع وممارسات الجودة.

دراسة (et al., 2021 Zhang) بعنوان "تأثير إدارة معرفة الفريق وكفاءة حل المشكلات والصراعات الشخصية والثقة التنظيمية على أداء المشروع والدور الوسيط لرأس المال النفسي".

هدفت الدراسة إلى التحقيق من العوامل التي تؤثر على أداء المشروع (Phuket sandbox) في تايلاند بكوفيد-19، استخدمت هذه الدراسة نهجًا كميًا يعتمد على استبيان منظم وتم جمع البيانات من بوكيت بتايلاند، وتم القيام بمسح من أعضاء الفريق وهم فريق أصحاب المصلحة في السياحة وفريق الهجرة وفرق الخدمة العامة بما في ذلك المستشفيات والفنادق التي كان من المفترض أن تدير عمليات (Phuket sandbox) في بوكيت. حصلت الدراسة على (222) استجابة صالحة فقط لأن الأعضاء كانوا مشغولين للغاية وأعاقت عمليات الإغلاق الجزئي في تايلاند عملية جمع البيانات، ووجدت نتائج الدراسة أن هناك تأثير كبير لإدارة معرفة الفريق والصراع بين الأشخاص والثقة التنظيمية على أداء المشروع من خلال وساطة رأس المال النفسي.

دراسة (Imam and Zaheer, 2021) بعنوان "القيادة المشتركة ونجاح المشروع: أدوار تبادل المعرفة والتماسك والثقة في الفريق".

يستكشف هذا البحث تأثير القيادة المشتركة على نجاح المشروع، وخاصة في سياق مشروع تكنولوجيا المعلومات، كما يبحث البحث في الدور الوسيط لتبادل المعرفة والتماسك والثقة بين الفريق، ولقد وتم جمع البيانات من 236 عضواً في الفريق في مشاريع تكنولوجيا المعلومات، كشفت النتائج أن القيادة المشتركة تعمل على تضخيم نجاح أداء المشروع بشكل مباشر ومن خلال تبادل المعرفة والثقة بالفريق.

دراسة (Assaad et al., 2020) بعنوان " التنبؤ بأداء المشروع في صناعة البناء".

وضعت هذه الدراسة إطاراً شاملاً لتقييم تقدم المشروع والتنبؤ بأدائه من خلال دمج مجموعة واسعة من المدخلات، الأهداف هي (1) تحديد آثار المخاطر المتعلقة بأداء المشاريع من حيث التكلفة والجدول الزمني؛ (2) صياغة نموذج تقييم شامل؛ و (3) ربط النظام المتطور للتنبؤ بالتكلفة والوقت عند إكمال المشروع. ولتحقيق هذه الغاية، تم استخدام منهجية بحث متعددة الخطوات. أولاً، تم جمع البيانات من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة، تكونت عينة الدراسة من (63) خبيراً في البناء لدراسة تأثيرات 25 من مخاطر الأداء التي ثبت أنها الأكثر أهمية بناءً على تحليل تلوي للأدبيات في دراسة سابقة. ثانياً، تم استخدام تقنيات التحليل الرياضي والإحصائي لتطوير نموذج يرسم خريطة لمخاطر المشروع المدروسة لكل من التكلفة وأداء الجدول الزمني، وتم استخدام مجموعة بيانات افتراضية لإثبات استخدام النموذج وقدرته على استنتاج أنماط السلوك في العالم الحقيقي والقيود المرتبطة به. يساهم الإطار المطور في مجموعة المعرفة من خلال توفير نموذج جديد يحسن أداء المشروع من حيث التنبؤ والتحكم والإدارة والتحليل واتخاذ القرار بناءً على تقييم فردي لمؤشرات المخاطر المختلفة. هذه الدراسة قيمة لصناعة البناء لأنها تسمح لجميع أصحاب المصلحة بتقييم أداء مشاريع البناء بناءً على قائمة من المتغيرات، مما يضمن في النهاية تسليماً وتنفيذاً أكثر فعالية وكفاءة للمشاريع.

دراسة (Magassouba et al., 2019) بعنوان " تأثير التوجه نحو ريادة الأعمال على أداء المشروع: نهج التعلم الآلي".

تهدف هذه الدراسة في التعرف على الأدبيات حول مفاهيم مشاركة أصحاب المصلحة لمعالجة تأثيرهم في تحديد المشروع والتخطيط له وتنفيذه ورصده على أداء مشروع التنمية داخل المنظمات في غينيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي، حيث تم فحص الأدبيات السابقة بالكامل، وتوصلت الدراسة إلى الآتي، أن مشاركة أصحاب المصلحة تلعب دوراً مهماً وحاسماً في أداء المشروع في غينيا، حيث لعبت إدارة ومراقبة المشاريع الكبرى والمشتريات العامة (ACMPPP) إصلاحات وإعادة تنظيم ضخمة

لتنفيذ مشاريع التنمية منذ عام 2014، وقد شمل ذلك أصحاب المصلحة المختلفين الذين يشملون: الحكومة من خلال الوزارات العاملة والمؤسسات الدولية مثل برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والبنك الدولي وبنك التنمية الأفريقي وما إلى ذلك وشركات البناء والتصنيع وكذلك المنظمات غير الحكومية.

**دراسة (Wahyu and Astari, 2019) بعنوان " تحليل عوامل الفشل في مشروع أنظمة المعلومات لتطبيق البرمجيات في المنظمة " .**

تهدف هذه الدراسة في التعرف على أسباب فشل أداء المشاريع المتعلقة بأنظمة المعلومات لتطبيق البرمجيات في المنظمة، وتكونت عينة الدراسة من 87 من خبراء ومديري مشروعات أنظمة المعلومات والاتصالات، وظهر النتائج أن المستجيبين واجهوا مشاكل في مشاريع أنظمة المعلومات، وشعر 70٪ منهم أن مستوى إكمال مشاريع أنظمة المعلومات التي تم تنفيذها كان على المستوى المتوسط. وافق معظم المستجيبين على أن البيان الذي تم نقله باعتباره السبب كان تجاوز الميزانية وتجاوز الجدول الزمني، وتوصلت نتائج الدراسة إلى 6 عوامل تسبب فشل مشروع نظام المعلومات، وهي غياب القيادة المتعاطفة، والجهل بالتكاليف، وإهمال المخاطر الكامنة، وتحمل الجدول الزمني، وفشل علم النفس، والاتصال غير الفعال، وتشير المتغيرات الرئيسية إلى أن عوامل القيادة هي السبب الرئيسي لنجاح مشروع نظام المعلومات أو فشله في تنفيذ البرامج.

### **التعليق على الدراسات السابقة:**

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المنهج والأدوات حيث اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

ونختلف الدراسة الحالية في تناول متغير المشكلات الإدارية مع أداء المشاريع وذلك من وجهة نظر رواد الأعمال بالمملكة العربية السعودية.

واستفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية وصياغة مشكلة واسئلة الدراسة وفروضها واعداد أدوات الدراسة وإطارها النظري.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

## مقدمة:

هدف البحث الحالي إلى التعرف على تأثير المشكلات الإدارية على تنفيذ أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية ويتناول هذا الفصل وصف لإجراءات البحث الميدانية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف البحث، وتتضمن تحديد المنهج المتبع في البحث، ومجتمع البحث، وعينة البحث، وأداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها، والمعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج.

## منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة؛ سوف يقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه أفضل منهجية ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات من أجل وصف كافة المفاهيم المرتبطة بموضوع البحث وصفا دقيقا علاوة على تحليل واستنتاج تأثير المشكلات الإدارية على تنفيذ أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.

## مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع رواد ورائدات الأعمال في قطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة البحث عشوائيا مكونة من (150) فرد.

## أداة البحث:

بعد أن تم الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث والاستعانة بالإطار النظري للبحث، قام الباحث ببناء وتطوير الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة؛ لمناسبتها لتحقيق أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلاتها

## بناء أداة الدراسة:

تمَّ تصميم أداة الدراسة بهدف التعرف على تأثير المشكلات الإدارية على تنفيذ أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية، وقد قام الباحث بإعداد أداة الدراسة بصورتها المبدئية، من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بهدف البحث، وكذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة أدواتها المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، حيث تكونت أداة الدراسة من جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

الجزء الأول: ويحتوي على البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

الجزء الثاني: محاور الدراسة ويشتمل على ثلاثة محاور، كما يلي:

- المحور الأول المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع ويتكون من 10 فقرات.
- المحور الثاني تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع ويتكون من 10 فقرات.
- المحور الثالث كيفية التغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع ويتكون من 10 فقرات.

مفتاح التصحيح:

كانت الإجابة عن فقرات الاستبانة في ضوء مقياس خماسي على النحو التالي:

جدول رقم (1) مفتاح التصحيح

| الاجابة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة  | 5          | 4     | 3     | 2         | 1              |

صدق أداة الدراسة:

إن صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد بالصدق "شمول الأداة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (العساف، ١٤٣٣هـ، ص310) وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال القيام بما يلي:

الصدق الظاهري للأداة (التحكيمي):

بعد الانتهاء من بناء أداة الدراسة، تم عرضها على عدد من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين؛ وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى وضوح العبارات، ومدى ملاءمتها لما وُضعت لأجله، ومدى مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه، مع

وضع التعديلات والاقتراحات التي يمكن من خلالها تطوير الاستبانة. وقد تمّ الأخذ بملاحظات المحكّمين، واعتماد العبارة التي اتّفق عليها من قبل المحكّمين

### صدق الاتساق الداخلي:

بعد التأكّد من الصدق الظاهري لأداة الدّراسة تم التأكّد من صدق الاتساق الداخلي وذلك بحساب الصدق الداخلي لفقرات الاداة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين إجابات العينة على كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه، وذلك باستخدام برنامج (SPSS)، حيث جاءت النتائج على النحو التالي:

**جدول (2) معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه**

| معامل ارتباط بيرسون | رقم الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | رقم الفقرة | معامل ارتباط بيرسون | رقم الفقرة |
|---------------------|------------|---------------------|------------|---------------------|------------|
| .734**              | 21         | .614**              | 11         | .872**              | 1          |
| .794**              | 22         | .626**              | 12         | .696**              | 2          |
| .738**              | 23         | .660**              | 13         | .797**              | 3          |
| .852**              | 24         | .618**              | 14         | .793**              | 4          |
| .836**              | 25         | .781*               | 15         | .772**              | 5          |
| .818**              | 26         | .514**              | 16         | .769**              | 6          |
| .827**              | 27         | .544**              | 17         | .743**              | 7          |
| .798**              | 28         | .757**              | 18         | .748**              | 8          |
| .770**              | 29         | .695**              | 19         | .421*               | 9          |

|        |    |        |    |        |    |
|--------|----|--------|----|--------|----|
| .826** | 30 | .796** | 20 | .744** | 10 |
|--------|----|--------|----|--------|----|

\*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه جاءت جميعها معاملات جيدة ومقبولة؛ حيث كانت كلها دالة عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) مما يشير الي صدق فقرات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

#### ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يعنى أن الأداة ستعطي نفس النتائج تقريباً عند تطبيقها مرات عديدة على العينة نفسها ويقصد به إلى أي درجة تعطي أداة الدراسة قراءات متقاربة عند كل مرة تستخدم فيها، او يعني التأكد من ان الاستجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على أشخاص مختلفين في اوقات مختلفة، ولقياس مدي ثبات الاداة قام الباحث باستخدام معاملات ثبات ألفا كرونباخ (Alpha Chronbach) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، ويوضح الجدول التالي قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة :

جدول (3) معاملات الفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| المحور                                                      | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ |
|-------------------------------------------------------------|-------------|-------------------|
| المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع                  | 10          | .861**            |
| تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع                   | 10          | .721**            |
| كيفية التغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع | 10          | .790**            |
| الدرجة الكلية للاستبيان                                     | 30          | .879              |

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ كانت مناسبة لأغراض البحث العلمي لكافة محاور الاستبيان؛ إذ كانت جميعها مقبولة علمياً وتفي بمتطلبات التطبيق، كما تشير نتائج الجدول السابق إلى ارتفاع معاملات الثبات بطريقة ألفا كرونباخ على الدرجة الكلية، حيث بلغت (0.879) و مما سبق يتبين ان الاستبيان يتسم بدرجة عالية من الثبات لذا يمكن الاعتماد عليه كأداة للدراسة والوثوق بنتائجها.

### أساليب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS). وذلك بعد ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، كما يلي:

اعطيت الاجابة لمقياس ليكارت الخماسي كما يلي: (موافق بشدة = 5 درجات)، (موافق = 4 درجات)، (محايد = 3 درجات)، (غير موافق = 2 درجتين)، (غير موافق بشدة = 1 درجة واحدة) ومن ثم قام الباحث بحساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة.

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (4/5=0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (4) درجة الموافقة ومدى الموافقة على مقياس ليكرت الخماسي.

| مقياس ليكرت    | التردد وفقاً | درجة الترميز<br>(الوزن النسبي) | فئة المتوسط |      | مقياس ليكرت |
|----------------|--------------|--------------------------------|-------------|------|-------------|
|                |              |                                | من          | إلى  |             |
| غير موافق بشدة | 1            | 1                              | 1           | 1.80 | ضعيفة جداً  |
| غير موافق      | 2            | 2                              | 1.81        | 2.60 | ضعيفة       |
| محايد          | 3            | 3                              | 2.61        | 3.40 | متوسطة      |
| موافق          | 4            | 4                              | 3.41        | 4.20 | عالية       |

| مقياس ليكرت | التردد وفقاً | درجة الترميز |      | مقياس ليكرت |
|-------------|--------------|--------------|------|-------------|
|             |              | من           | إلى  |             |
| موافق بشدة  | 5            | 4.21         | 5.00 | عالية جداً  |

ولخدمة اغراض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال اداة الدراسة في الجانب الميداني، استُخدمت عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول التساؤلات المطروحة، وذلك باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك بعد أن تم ترميز البيانات وإدخالها إلى الحاسب الآلي، ثم تم استخراج النتائج وفقاً للأساليب الإحصائية الآتية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية (Percentage & Frequencies): للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة.
- 2- المتوسط الحسابي (Mean): لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات).
- 3- الانحراف المعياري (Standard Deviation): للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، وقد استخدمت الدراسة هذا الأسلوب نظراً لأن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.
- 4- معامل ارتباط بيرسون (Pearson): لقياس الاتساق الداخلي بين عبارات الأداة (الاستبانة) وكل محور تنتمي إليه.
- 5- معامل الثبات ألفا كرونباخ (cronbach's Alpha-  $\alpha$ ): لحساب معامل ثبات أداة الدراسة.

## حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: اقتصرت الحدود الموضوعية على المشاكل الإدارية وأداء المشاريع.

الحدود البشرية: رائدات ورواد الاعمال بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: العام الدراسي 2024م.

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

## مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضًا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك من خلال عرض استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الأداة، ومعالجتها إحصائيًا، وصولًا إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها، في ضوء الأطر النظرية، والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، ويقوم الباحث بمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتفسيرها، من خلال الإجابة عن أسئلتها والتحقق من فروضها.

## أولا دراسة خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة البحث وفقاً للمتغيرات:

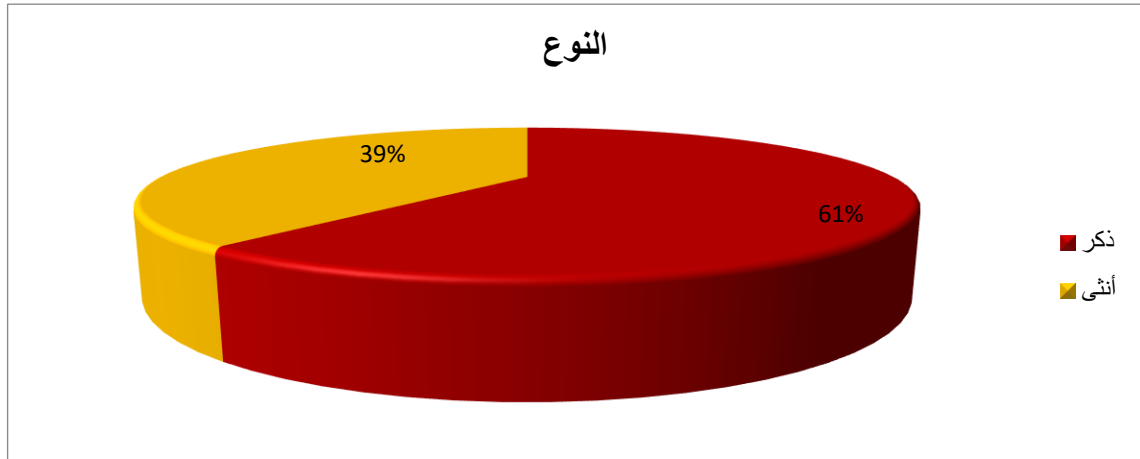
### 1-النوع

جدول رقم (1) توزيع أفراد الدراسة وفق النوع

| النوع   | التكرار | النسبة |
|---------|---------|--------|
| ذكر     | 91      | 60.7%  |
| أنثى    | 59      | 39.3%  |
| المجموع | 150     | 100%   |

يتضح من الجدول أنَّ نسبة (60.7%) من إجمالي افراد عينة الدراسة من الذكور ونسبة (39.3%) من إجمالي افراد عينة الدراسة من الاناث.

شكل رقم (1) توزيع أفراد الدِّراسة وفق النوع



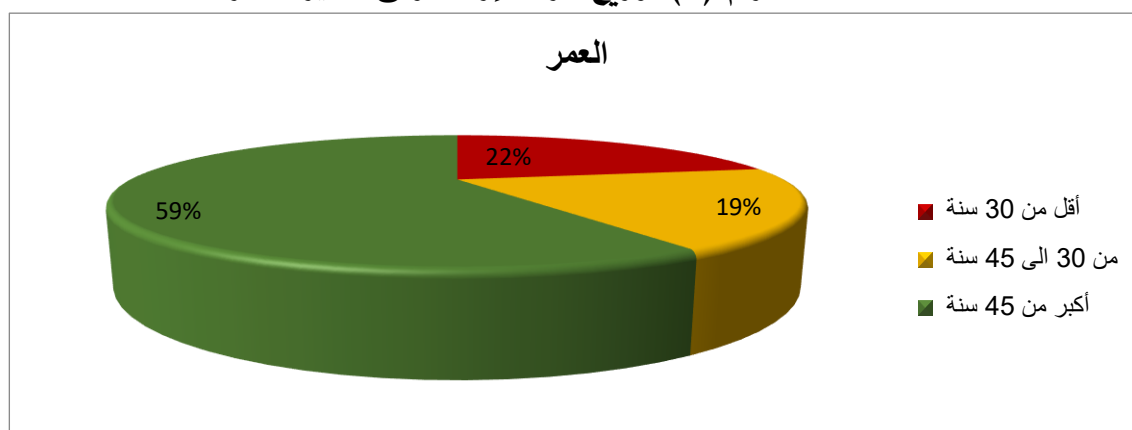
2- العمر:

جدول رقم (2) توزيع أفراد الدِّراسة وفق متغير العمر

| النسبة | التكرار | العمر            |
|--------|---------|------------------|
| 22.0%  | 33      | أقل من 30 سنة    |
| 19.3%  | 29      | من 30 الى 45 سنة |
| 58.7%  | 88      | أكبر من 45 سنة   |
| 100%   | 150     | المجموع          |

يتَّضح من الجدول أنَّ نسبة (58.7 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكبر من 45 سنة، ونسبة (22%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة (19.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 30 الى 45 سنة

شكل رقم (2) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير العمر



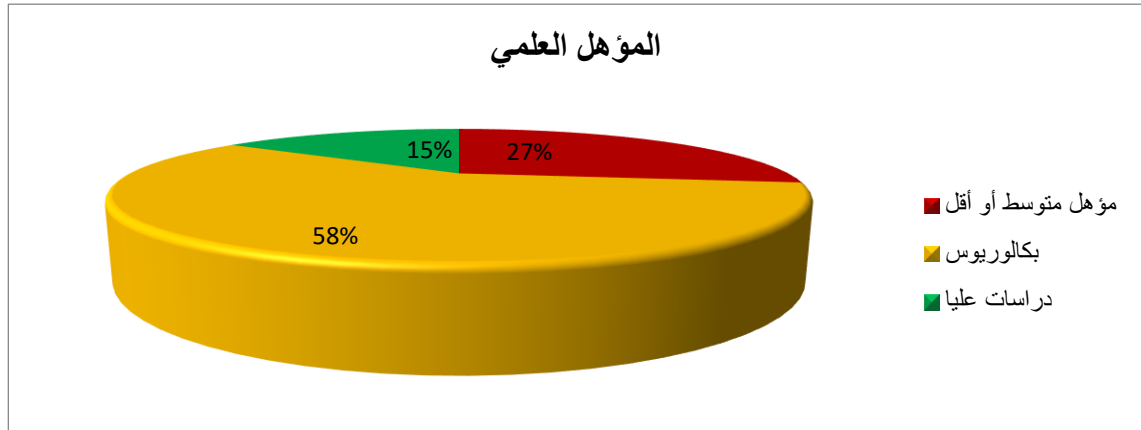
### 3- المؤهل العلمي

جدول رقم (3) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير المؤهل العلمي

| النسبة | التكرار | المؤهل العلمي     |
|--------|---------|-------------------|
| 27.3%  | 41      | مؤهل متوسط أو أقل |
| 57.3%  | 86      | بكالوريوس         |
| 15.3%  | 23      | دراسات عليا       |
| 100%   | 150     | المجموع           |

يَتَّضِح من الجدول أنّ نسبة (57.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس، ونسبة (27.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي متوسط أو أقل، ونسبة (15.3%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من حملة الدراسات العليا.

شكل رقم (3) توزيع أفراد الدّراسة وفق متغير المؤهل العلمي



## ثانيا الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول ما المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

للتعرف على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الأول كما يلي

جدول (1) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الأول

| رقم الفقرة | الفقرة                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتبة | درجة الموافقة |
|------------|------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------|---------------|
| 1          | قلة الميزانية المفترضة للمشروع                 | 4.11            | .698              | 4       | موافق         |
| 2          | ضعف الخبرات التي تعمل في المشروع.              | 3.98            | .771              | 7       | موافق         |
| 3          | تغير العاملين من فترة لأخرى.                   | 4.08            | .709              | 5       | موافق         |
| 4          | وجود مديرين تقليديين في المشروع.               | 4.25            | .622              | 1       | موافق بشدة    |
| 5          | الأعمال الكتابية الكثيرة والطرائق البيروقراطية | 3.84            | .805              | 9       | موافق         |

|               |                                                                                                                                                |      |      |       |            |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|------------|
| 6             | المكتسبات الشخصية التي يعتمد إليها بعض المديرين على حساب الإنتاجية وإعطاء الحقوق للعاملين، وهذا من شأنه أن يثير جوا من الإحباط في بيئة المشروع | 4.16 | .598 | 3     | موافق      |
| 7             | الفشل في إحداث التغييرات المناسبة أثناء سير المشروع                                                                                            | 4.03 | .721 | 6     | موافق      |
| 8             | ضعف الشفافية في الحديث عن المشروع أمام المسؤول                                                                                                 | 4.21 | .502 | 2     | موافق بشدة |
| 9             | التدخلات الخارجية من غير فريق المشروع، فإن ذلك يربك العمل ويخل بالخطة المتبعة.                                                                 | 3.97 | .733 | 8     | موافق      |
| 10            | المراقبة الزائدة لأعمال المشروع والتضييق على العاملين لأن ذلك يقتل الحس الإبداعي والتميز عند العاملين                                          | 3.84 | .781 | 10    | موافق      |
| المتوسط العام |                                                                                                                                                | 4.05 | 0.69 | موافق |            |

يتبين من الجدول السابق أن المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.05)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (0.502 - 0.805)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (4): (وجود مديرين تقليديين في المشروع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.622)، ودرجة موافقة (موافق)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (8): (ضعف الشفافية في الحديث عن المشروع أمام المسؤول)، بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، وانحراف معياري بلغ (0.502)، ودرجة موافقة (موافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (10): (المراقبة الزائدة لأعمال المشروع والتضييق على العاملين لأن ذلك يقتل الحس الإبداعي

والتميز عند العاملين) بمتوسط حسابي بلغ (3.84)، وانحراف معياري بلغ (0.781) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وهذا يشير الى وجود العديد من المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية مثل وجود مديرين تقليديين في المشروع وضعف الشفافية في الحديث عن المشروع أمام المسؤول

**السؤال الثاني ما تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية؟**

للتعرف على تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية؛ تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثاني كما يلي

**جدول (2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثاني**

| رقم الفقرة | الفقرة                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة | درجة الموافقة |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------|---------------|
| 1          | انخفاض جودة المخرجات.                                                       | 4.13            | .722              | 3      | موافق         |
| 2          | انخفاض مستوى رضا العملاء                                                    | 3.92            | .817              | 7      | موافق         |
| 3          | فقدان ثقة العملاء.                                                          | 3.87            | .884              | 9      | موافق         |
| 4          | ضعف سمعة المنظمة.                                                           | 4.03            | .782              | 4      | موافق         |
| 5          | صعوبة جذب الاستثمارات.                                                      | 3.98            | .803              | 6      | موافق         |
| 6          | فقدان القدرة على المنافسة                                                   | 3.92            | .881              | 8      | موافق         |
| 7          | كثرة المشاكل قد تؤدي إلى شعور أعضاء الفريق بالإحباط مما يؤثر على الإنتاجية. | 4.25            | .631              | 1      | موافق بشدة    |

|               |                                                                                    |      |      |       |       |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|------|------|-------|-------|
| 8             | تؤدي كثرة المشاكل إلى تأخر إنجاز المهام                                            | 4.17 | .702 | 2     | موافق |
| 9             | معالجة المشاكل تؤدي الى ارتفاع التكلفة والتي تؤدي الى زيادة تكاليف المشروع         | 3.99 | .734 | 5     | موافق |
| 10            | كثرة المشاكل قد تؤدي إلى شعور أعضاء الفريق بفقدان الحافز الذي يدفعهم الى الإنتاجية | 3.82 | .893 | 10    | موافق |
| المتوسط العام |                                                                                    | 4.01 | 0.78 | موافق |       |

يتبين من الجدول السابق أن تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (4.01)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (0.631 - 0.893)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (7): (كثرة المشاكل قد تؤدي إلى شعور أعضاء الفريق بالإحباط مما يؤثر على الإنتاجية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.25)، وانحراف معياري بلغ (0.631)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (8): (تؤدي كثرة المشاكل إلى تأخر إنجاز المهام)، بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وانحراف معياري بلغ (0.702)، ودرجة موافقة (موافق)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (10): (كثرة المشاكل قد تؤدي إلى شعور أعضاء الفريق بفقدان الحافز الذي يدفعهم إلى الإنتاجية) بمتوسط حسابي بلغ (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.893) ودرجة موافقة (موافق).

ويرى الباحث أن تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير الى ارتفاع درجة تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية حيث ان كثرة المشاكل قد تؤدي إلى شعور أعضاء الفريق بالإحباط مما يؤثر على الإنتاجية كما تؤدي كثرة المشاكل إلى تأخر إنجاز المهام.

**السؤال الثالث ما سبل التغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية؟**

للتعرف على كيفية التغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور الثالث كما يلي:

**جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لعبارات المحور الثالث**

| رقم<br>الفقرة | الفقرة                                                                                                                                                 | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | الرتبة | درجة<br>الموافقة |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|--------|------------------|
| 1             | الندوات التنقيعية والاجتماعات الدورية تساهم في<br>تقليل المشكلات الإدارية                                                                              | 4.03               | .965                 | 4      | موافق            |
| 2             | التدريب المستمر للموظفين يساهم في حل<br>المشكلات الإدارية المتكررة ويساهم في تنفيذ<br>المشاريع بشكل جيد وملتزم                                         | 3.64               | .860                 | 10     | موافق            |
| 3             | الاستعانة بمستشارين خارجيين او خبراء في مجال<br>تنفيذ المشاريع يساعد في حل المشكلات الإدارية<br>المعقدة كما يساهم في تنفيذ المشاريع بشكل جيد<br>وملتزم | 3.71               | .977                 | 8      | موافق            |
| 4             | يساعد التنسيق بين الإدارات المختلفة في نجاح<br>المشاريع                                                                                                | 3.89               | .857                 | 6      | موافق            |

|               |                                                                                                |      |      |   |            |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|---|------------|
| 5             | جودة التقارير الإدارية تؤثر على متابعة تقدم المشروع                                            | 3.97 | .999 | 5 | موافق      |
| 6             | استخدام التكنولوجيا الحديثة يقلل من المشكلات الإدارية ويساهم في نجاح المشاريع                  | 4.05 | .805 | 3 | موافق      |
| 7             | تحديد المخاطر والتحديات التي قد تواجه المشروع تساهم في نجاحه                                   | 3.67 | .826 | 9 | موافق      |
| 8             | تحتاج المشروعات الناجحة إلى استراتيجيات إدارة مخاطر قوية                                       | 4.32 | .765 | 1 | موافق بشدة |
| 9             | معرفة نقاط الضعف في المشروع التي قد تؤدي إلى حدوث المشكلات تساهم في نجاح المشاريع              | 4.23 | .782 | 2 | موافق بشدة |
| 10            | معرفة المخاطر والتحديات المحتملة التي قد تواجه المشروع خلال مراحل تنفيذه تساهم في نجاح المشروع | 3.83 | .881 | 7 | موافق      |
| المتوسط العام |                                                                                                | 3.93 | 0.87 |   | موافق      |

يتبين من الجدول السابق أن التغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساوياً (3.93)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، وهي قيمة منخفضة تدل على تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول التغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية

وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية لفقرات هذا المحور بين (0.999 - 0.765)، وجاءت جميع الفقرات ذات قيم منخفضة؛ مما يوضح تجانس آراء أفراد عينة الدراسة حول جميع الفقرات.

وجاءت في الترتيب الأول العبارة رقم (8): (تحتاج المشروعات الناجحة إلى استراتيجيات إدارة مخاطر قوية)، بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، وانحراف معياري بلغ (0.765)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، وفي الترتيب الثاني العبارة رقم (9): (معرفة نقاط الضعف في المشروع التي قد تؤدي إلى حدوث المشكلات تساهم في نجاح المشاريع)، بمتوسط حسابي بلغ (4.23)، وانحراف معياري بلغ

(0.782)، ودرجة موافقة (موافق بشدة)، بينما جاءت في الترتيب الأخير العبارة رقم (2): ( التدريب المستمر للموظفين يساهم في حل المشكلات الإدارية المتكررة ويساهم في تنفيذ المشاريع بشكل جيد ومتقن) بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري بلغ (0.86) ودرجة موافقة (موافق)

ويرى الباحث أن التغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، وهذا يشير الى وجود العديد من الطرق للتغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية حيث تحتاج المشروعات الناجحة إلى استراتيجيات إدارة مخاطر قوية كما أن معرفة نقاط الضعف في المشروع التي قد تؤدي إلى حدوث المشكلات تساهم في نجاح المشاريع واستخدام التكنولوجيا الحديثة يقلل من المشكلات الإدارية ويساهم في نجاح المشاريع.

### ثالثا التحقق من فروض الدراسة

الفرضية الاولى لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (  $\alpha \leq 0.005$  ) للمشكلات الإدارية على تنفيذ أداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط ( Linear Regression test)، وجاءت النتائج كما بالجدول التالي:

جدول ( 4 ) أثر للمشكلات الإدارية على تنفيذ أداء المشاريع

| المتغيرات المستقلة        | معاملات الانحدار         | قيمة اختبار T | مستوى الدلالة |
|---------------------------|--------------------------|---------------|---------------|
| المقدار الثابت            | 1.015                    | 5.630         | .000          |
| المشكلات الإدارية         | -.762                    | 14.263        | .000          |
| معامل الارتباط = -0.708   | معامل التحديد = 0.367    |               |               |
| قيمة الاختبار F = 203.440 | القيمة الاحتمالية = 0.00 |               |               |

من الجدول السابق نجد ان معامل الارتباط جاء مساويا (-0.708) مما يدل على انه بزيادة المشكلات الإدارية يقل تنفيذ أداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية وجاء معامل التحديد مساويا (0.367) ومنها نستنتج ان المشكلات الإدارية يفسر ما يقارب من (36.7 %) من التباين في تنفيذ أداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية وجاءت قيمة F مساوية (203.440) وهى قيمة ذات دلالة

احصائية عند مستوى دلالة مساويا (0.00) أقل من (0.05) مما يدل على وجود تأثير عكسي قوي ذات دلالة إحصائية للمشكلات الإدارية في تنفيذ أداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية

**الفرضية الثانية يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى الى النوع**

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى الى النوع تم الاستعانة بالاختبار مان ويتنى (Mann-Whitney Test) وجاءت النتائج كما يلي:

**جدول (5) الفروق حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع تعزى لمتغير النوع**

| النوع   | العدد | متوسط الرتب | مجموع الرتب | مستوى الدلالة | أداة الإحصاء |
|---------|-------|-------------|-------------|---------------|--------------|
| ذكر     | 91    | 72.57       | 1140.00     | .276          | -1.090       |
| أنثى    | 59    | 87.60       | 690.00      |               |              |
| المجموع | 150   |             |             |               |              |

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى الى النوع حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.276) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.

**الفرضية الثالثة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى الى العمر**

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى الى العمر تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (6) الفروق حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع تعزى لمتغير العمر

| العمر            | العدد | متوسط الرتب | مستوى الدلالة | عدد درجات الحرية | مربع كاي |
|------------------|-------|-------------|---------------|------------------|----------|
| أقل من 30 سنة    | 33    | 76.46       | .114          | 2                | 2.298    |
| من 30 الى 45 سنة | 29    | 71.60       |               |                  |          |
| أكبر من 45 سنة   | 88    | 75.58       |               |                  |          |
| المجموع          | 150   |             |               |                  |          |

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى الى متغير العمر حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.114) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اي ان العمر ليس له تأثير على اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.

الفرضية الرابعة يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى الى المؤهل العلمي

للتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis Test) وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ( 7 ) الفروق حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع تعزى لمتغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي     | العدد | متوسط الرتب | مستوى الدلالة | عدد درجات الحرية | مربع كاي |
|-------------------|-------|-------------|---------------|------------------|----------|
| مؤهل متوسط أو أقل | 41    | 87.50       | .236          | 2                | 2.884    |
| بكالوريوس         | 86    | 92.91       |               |                  |          |

|  |  |  |       |     |             |
|--|--|--|-------|-----|-------------|
|  |  |  | 95.23 | 23  | دراسات عليا |
|  |  |  |       | 150 | المجموع     |

من الجدول السابق تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية تعزى الى متغير المؤهل العلمي حيث جاء مستوى الدلالة مساويا (0.236) أكبر (0.05) مما يشير الى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية . ان المؤهل العلمي ليس له تأثير على اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.

## ملخص نتائج الدراسة:

ويتمثل ذلك في عرض أبرز النتائج التي توصل إليها البحث فيما يتعلق بالإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها، على النحو التالي:

- المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.05)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.69)، وهذا يشير الى وجود العديد من المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية مثل وجود مديرين تقليديين في المشروع وضعف الشفافية في الحديث عن المشروع أمام المسؤول.
- تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (4.01)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.78)، وهذا يشير الى ارتفاع درجة تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية حيث ان كثرة المشاكل قد تؤدي إلى شعور أعضاء الفريق بالإحباط مما يؤثر على الإنتاجية كما تؤدي كثرة المشاكل إلى تأخر إنجاز المهام.
- التغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة، حيث جاء المتوسط العام للمحور مساويا (3.93)، ودرجة موافقة (موافق)، وانحراف معياري بلغ (0.87)، وهذا يشير الى وجود العديد من الطرق للتغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية حيث تحتاج المشروعات الناجحة إلى استراتيجيات إدارة مخاطر قوية كما أن معرفة نقاط الضعف في المشروع التي قد تؤدي إلى حدوث المشكلات تساهم في نجاح المشاريع واستخدام التكنولوجيا الحديثة يقلل من المشكلات الإدارية ويساهم في نجاح المشاريع.
- وجود تأثير عكسي قوي ذات دلالة إحصائية للمشكلات الإدارية في تنفيذ أداء المشاريع بالمملكة العربية السعودية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات الذكور والاناث حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية أي ان العمر ليس له تأثير على اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية اي ان المؤهل العلمي ليس له تأثير على اتجاهات افراد عينة الدراسة حول تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.

## توصيات الدّراسة:

من خلال ما ورد من نتائج يمكن للباحث تقديم التوصيات التالية

- تحديد المخاطر والتحديات التي قد تواجه المشروع والوصول الى كيفية تجنبها.
- معرفة نقاط الضعف في المشروع التي قد تُؤدّي إلى حدوث المشكلات للتغلب عليها.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة مما يقلل من المشكلات الإدارية التي تساهم في نجاح المشاريع.
- توفير مزيد من الشفافية في الحديث عن المشروع أمام المسؤول.
- زيادة الندوات التثقيفية والاجتماعات الدورية للعمل على تقليل المشكلات الإدارية.
- التدريب المستمر للموظفين مما يساهم في حل المشكلات الإدارية المتكررة ويساهم في تنفيذ المشاريع بشكل جيد ومتقن.

## المراجع

## المراجع العربية

- أبو زيد، محمد (2015) أساسيات إدارة المشاريع. القاهرة: دار الفكر العربي.
- أحمد، خالد (2018) إدارة المشاريع الهندسية: المفاهيم والأساليب التطبيقية. الرياض: مكتبة العبيكان.
- بكر، ندى (2020). التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشاريع. دبي: دار الكتاب الجامعي.
- بومعروف، جعفر. (2022). تأثير أنماط المراقبة على أداء المشاريع أنظمة تخطيط موارد المؤسسة (ERP) في ظل وجود المخاطر. أطروحة دكتوراة. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر 3 إبراهيم سلطان شيبوط.
- جابر، سامي (2017). التحديات الثقافية في بيئة العمل. بيروت: دار النهضة العربية.
- الحسن، عماد (2019). التخطيط الاستراتيجي وإدارة المخاطر. عمان: دار اليازوري العلمية.
- الحسيني، يوسف (2016). الاتصال الفعال في إدارة المشاريع. القاهرة: دار المعارف.
- الحمود، رائد (2018). دور التدريب في تحسين أداء الموظفين. الكويت: دار الجيل.
- الخالدي، فاطمة (2019). إدارة الجودة الشاملة في المشاريع. عمان: دار الحامد للنشر.
- داود، أسامة (2020). تكنولوجيا المعلومات وإدارة المشاريع. دبي: دار الكتاب العربي.
- الزغبى، فراس علي، الجغبير، محمد إسماعيل (2023) أثر تطبيق ممارسات إدارة العمليات على أداء المشاريع: دراسة حالة على جنعية مستثمرى قطاع الإسكان في الأردن. مجلة مؤته للدراسات الإنسانية والاجتماعية. 38(4). 163-208.
- زعرى، زكريا محمد عطوة (2013) المعوقات الإدارية التي تواجه أصحاب المشاريع التجارية الصغيرة في الجنوب قطاع غزة. رسالة ماجستير. الجامعة الإسلامية - غزة.
- الزهراني، عبدالله (2018). إدارة الموارد المالية في المؤسسات. الرياض: دار المريخ.
- شاهين، أحمد (2017). تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي. القاهرة: دار الفكر.

شعيب، لمياء صالح هاشم، و المحضار، رجاء بنت سيد علي بن صالح. (2023). المشكلات الإدارية التي تواجه الطالبات الوافدات بجامعة أم القرى: الواقع والحلول. مجلة كلية التربية، مج89، ع1 ، 204 - 237. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1383124>

الصباغ، محمود (2016). استراتيجيات اتخاذ القرار في بيئة العمل. عمان: دار الراتب.

الطائي، عمر أزهري علي (2015) المشكلات الإدارية التي تواجه رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعتي بغداد والمستنصرية ومقترحات معالجتها. رسالة ماجستير. جامعة بغداد.

عبدالعال، عبدالعال عبدالله. (2022). العلاقة بين أبعاد المنظمة المتعلمة وبين فاعلية اللجان الإدارية في حل المشكلات الإدارية: دراسة ميدانية على جامعة العريش. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع1 ، 639 - 674. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1277687>

العبيدي، مروان (2019). التدريب والتطوير في المؤسسات. بيروت: دار العلوم العربية.

العتيبي، فيصل عبدالله. (2023). الحكومة الإلكترونية ودورها في حل المشكلات الإدارية بالتطبيق على الدوائر الحكومية بمحافظة الرياض. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س10، ع4 ، 801 - 848. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1422305>

العجمي، سالم (2020). التحديات في إدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة. الدوحة: دار الثقافة.

القحطاني، محمد (2018). أساليب التخطيط والمتابعة في إدارة المشاريع. الرياض: دار الوطن.

الكايد، جبر علي جبر، و العياصره، معن محمود. (2022). المشكلات الإدارية التي تواجه المرشدين التربويين في المدارس الحكومية في لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظرهم. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - سلسلة العلوم الانسانية، مج30، ع1 ، 1 - 21. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1218938>

ليبب، لبيب عبدالعزيز، الأشوح، أحمد سعيد محمد أمين، و الشاذلي، سندس وليد حسنين. (2023). المشكلات الإدارية في تطبيق الجودة الشاملة بمراكز شباب محافظة المنوفية. مجلة نظريات وتطبيقات التربية البدنية وعلوم الرياضة، مج39، ع6 ، 80 - 100. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1461171>

المصري، خالد (2017). جودة التقارير وأثرها في إدارة المشاريع. القاهرة: مكتبة الآداب.

المطيري، خالد (2015). إدارة المخاطر واستراتيجيات التعامل معها. جدة: دار الأمل.

مفلح، منال، وأبو الحسين، الحارث. (2019). أثر استراتيجيات الريادة على أداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأردن. رسالة ماجستير. جامعة عمان العربية. الأردن.

الناصر، سعود (2019). التخطيط الفعّال للمشاريع العامة والخاصة. أبوظبي: دار الكتاب العربي.

النجار، حسن (2020). إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسات الحديثة. بيروت: دار الجيل.

نذير، حنان عبد الله. (2023). أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (95)، 203-159.

نذير، حنان عبدالله (2023) أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفة على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون، والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. 95(95). 203- 159.

يوسف، علي (2016). تأثير الإدارة الفعّالة على نجاح المشاريع. القاهرة: دار الفكر العربي.

اليونسي، حسن محمد. (2024). تقييم أداء المشروعات الصغرى والمتوسطة بناء على آراء المالكين دراسة استطلاعية على بعض المشروعات الصغرى والمتوسطة بمدينة ترهونة. مجلة جامعة فزان الإنسانية، 3(1)، 38-22.

## المراجع الأجنبية

Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken: Wiley.

Pinto, J. K. (2015). Project Management: Achieving Competitive Advantage. 4th ed. Boston: Pearson.

Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Mantel, S. J. (2017). Project Management: A Managerial Approach. 10th ed. Hoboken: Wiley.

Larson, E. W., & Gray, C. F. (2018). Project Management: The Managerial Process. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education.

Schwalbe, K. (2016). Information Technology Project Management. 8th ed. Boston: Cengage Learning.

Turner, J. R. (2014). The Handbook of Project-Based Management. 4th ed. New York: McGraw-Hill Education.

Burke, R. (2013). Project Management Techniques. 2nd ed. South Melbourne: Tilde Publishing and Distribution.

Lewis, J. P. (2011). Project Planning, Scheduling & Control: A Hands-On Guide to Bringing Projects in on Time and on Budget. 5th ed. New York: McGraw-Hill.

Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2007). Project Management: Strategic Design and Implementation. 5th ed. New York: McGraw-Hill.

Lock, D. (2020). Project Management. 10th ed. Farnham: Routledge.

Unegbu, H. C. O., Yawas, D. S., & Dan-Asabe, B. (2022). An investigation of the relationship between project performance measures and project management practices of construction projects for the construction industry in Nigeria. Journal of King Saud University-Engineering Sciences, 34(4), 240-249.

Magassouba, S. M., Tambi, A. M. B. A., Alkhlaifat, B., & Abdullah, A. A. (2019). Influence of stakeholders involvement on development project performance in Guinea. International journal of academic research in business and Social Sciences, 9(1), 1111-1120.

Ingle, P. V., & Mahesh, G. (2022). Construction project performance areas for Indian construction projects. International Journal of Construction Management, 22(8), 1443-1454.

Assaad, R., El-Adaway, I. H., & Abotaleb, I. S. (2020). Predicting project performance in the construction industry. Journal of Construction Engineering and Management, 146(5), 04020030.

Zhang, J., Raza, M., Khalid, R., Parveen, R., & Ramírez-Asís, E. H. (2021). Impact of team knowledge management, problem solving competence, interpersonal conflicts, organizational trust on project performance, a mediating role of psychological capital. *Annals of Operations Research*, 1-21.

Bukoye, O. T., Ejohwomu, O., Roehrich, J., & Too, J. (2022). Using nudges to realize project performance management. *International Journal of Project Management*, 40(8), 886-905.

Wahyu, S., & Astari, R. (2019). Analysis of Failure Factors in Information Systems Project for Software Implementation at the Organization. *International Conference on Information Management and Technology*, 19-20

Zheng, J., Gu, Y., Zhang, Z., Xie, H., Li, P., & Li, H. (2023). The relationship between empowering leadership and project performance: a resource perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(7), 2969-2990.

Ghosh, V., Kabra, G., & Mukerjee, H. S. (2022). Influence of knowledge leadership on IT project performance and quality practices: examining the role of leader risk-mitigation efforts. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 18(1), 1-20.

Imam, H., & Zaheer, M. K. (2021). Shared leadership and project success: The roles of knowledge sharing, cohesion and trust in the team. *International journal of project management*, 39(5), 463-473.

Badran, S. S., & Abdallah, A. B. (2024). Lean vs agile project management in construction: impacts on project performance outcomes. *Engineering, Construction and Architectural Management*.

الملاحق

## الاستبانة

استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديك هذه الاستبانة وهي متطلب لعمل بحث تكميلي

**بعنوان: (تأثير المشكلات الإدارية على تنفيذ أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية).**

تسعى الدراسة الراهنة الى تحقيق الهدف الرئيسي وهو التعرف على تأثير المشكلات الإدارية على تنفيذ أداء المشاريع في المملكة العربية السعودية.

آمل منك قراءة المحور وفقراته بعناية والإجابة عن جميع الفقرات وذلك بوضع علامة ( ✓ ) أمام الاختيار المناسب للفقرة.

علمًا أنَّ هذه الاستبانة ستستخدم بغرض البحث العلمي فقط، وهي سرية وستترتب نتائج البحث بناءً على إجابات المجيبين.

لذا آمل منك قراءة الفقرات بعناية والإجابة بكل صدق حتى يُمكن الاستفادة من نتائج البحث.

شاكرًا لكم حسن تعاونكم وتقبلكم، راجيًا الله لكم دوام التوفيق والنجاح

## اولا المتغيرات الديموغرافية:

### (1) النوع:

- ذكر .
- أنثى

### (2) العمر:

- اقل من 30 سنة.
- من 30 الى 45 سنة.
- أكبر من 45 سنة

### (3) المؤهل العلمي:

- مؤهل متوسط أو أقل
- بكالوريوس
- دراسات عليا.

ثانيا: محاور الاستبانة

المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع

| م  | العبارة                                                                                                                                         | درجة الموافقة |            |       |                   |                      |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------|-------|-------------------|----------------------|
|    |                                                                                                                                                 | موافق<br>بشدة | موافق<br>ق | محايد | غير<br>موافق<br>ق | غير<br>موافق<br>بشدة |
| 1  | قلة الميزانية المفترضة للمشروع                                                                                                                  |               |            |       |                   |                      |
| 2  | ضعف الخبرات التي تعمل في المشروع.                                                                                                               |               |            |       |                   |                      |
| 3  | تغير العاملين من فترة لأخرى.                                                                                                                    |               |            |       |                   |                      |
| 4  | وجود مديرين تقليديين في المشروع.                                                                                                                |               |            |       |                   |                      |
| 5  | الأعمال الكتابية الكثيرة والطرائق البيروقراطية                                                                                                  |               |            |       |                   |                      |
| 6  | المكتسبات الشخصية التي يعتمد إليها بعض المديرين على حساب الإنتاجية وإعطاء الحقوق للعاملين , وهذا من شأنه أن يثير جوا من الإحباط في بيئة المشروع |               |            |       |                   |                      |
| 7  | الفشل في إحداث التغييرات المناسبة أثناء سير المشروع                                                                                             |               |            |       |                   |                      |
| 8  | ضعف الشفافية في الحديث عن المشروع أمام المسؤول                                                                                                  |               |            |       |                   |                      |
| 9  | التدخلات الخارجية من غير فريق المشروع، فإن ذلك يربك العمل ويخل بالخطوة المتبعة.                                                                 |               |            |       |                   |                      |
| 10 | المراقبة الزائدة لأعمال المشروع والتضييق على العاملين لأن<br>يذلك يقتل الحس الإبداعي والتميز عند العاملين                                       |               |            |       |                   |                      |

تأثير المشكلات الإدارية على أداء المشاريع

| م  | العبارة                                                                            | درجة الموافقة |       |       |           |                |
|----|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
|    |                                                                                    | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1  | انخفاض جودة المخرجات.                                                              |               |       |       |           |                |
| 2  | انخفاض مستوى رضا العملاء                                                           |               |       |       |           |                |
| 3  | فقدان ثقة العملاء.                                                                 |               |       |       |           |                |
| 4  | ضعف سمعة المنظمة.                                                                  |               |       |       |           |                |
| 5  | صعوبة جذب الاستثمارات.                                                             |               |       |       |           |                |
| 6  | فقدان القدرة على المنافسة                                                          |               |       |       |           |                |
| 7  | كثرة المشاكل قد تؤدي إلى شعور أعضاء الفريق بالإحباط مما يؤثر على الإنتاجية.        |               |       |       |           |                |
| 8  | تؤدي كثرة المشاكل إلى تأخر إنجاز المهام                                            |               |       |       |           |                |
| 9  | معالجة المشاكل تؤدي الى ارتفاع التكلفة والتي تؤدي الى زيادة تكاليف المشروع         |               |       |       |           |                |
| 10 | كثرة المشاكل قد تؤدي إلى شعور أعضاء الفريق بفقدان الحافز الذي يدفعهم الى الإنتاجية |               |       |       |           |                |

سبل التغلب على المشكلات الإدارية المؤثرة في أداء المشاريع

| م | العبارة                                                                                                                                      | درجة الموافقة |       |       |           |                |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
|   |                                                                                                                                              | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 1 | الندوات التثقيفية والاجتماعات الدورية تساهم في تقليل المشكلات الإدارية                                                                       |               |       |       |           |                |
| 2 | التدريب المستمر للموظفين يساهم في حل المشكلات الإدارية المتكررة ويساهم في تنفيذ المشاريع بشكل جيد ومتقن                                      |               |       |       |           |                |
| 3 | الاستعانة بمستشارين خارجيين او خبراء في مجال تنفيذ المشاريع يساعد في حل المشكلات الإدارية المعقدة كما يساهم في تنفيذ المشاريع بشكل جيد ومتقن |               |       |       |           |                |
| 4 | يساعد التنسيق بين الإدارات المختلفة في نجاح المشاريع                                                                                         |               |       |       |           |                |
| 5 | جودة التقارير الإدارية تؤثر على متابعة تقدم المشروع                                                                                          |               |       |       |           |                |
| 6 | استخدام التكنولوجيا الحديثة يقلل من المشكلات الإدارية ويساهم في نجاح المشاريع                                                                |               |       |       |           |                |
| 7 | تحديد المخاطر والتحديات التي قد تواجه المشروع تساهم في نجاحه                                                                                 |               |       |       |           |                |
| 8 | تحتاج المشروعات الناجحة إلى استراتيجيات إدارة مخاطر قوية                                                                                     |               |       |       |           |                |
| 9 | معرفة نقاط الضعف في المشروع التي قد تؤدي إلى حدوث المشكلات تساهم في نجاح المشاريع                                                            |               |       |       |           |                |

معرفة المخاطر والتحديات المحتملة التي قد تواجه المشروع  
خلال مراحل تنفيذه تساهم في نجاح المشروع

خالص شكري وتقديري لتعاونكم ،،،

## **Abstract**

The study aimed to reveal the impact of management problems on the performance of enterprises from the point of view of entrepreneurs in Saudi Arabia. The study was based on the analytical descriptive curriculum. The study sample consisted of 150 entrepreneurs and entrepreneurs in the SME sector in Saudi Arabia. The study's tool was to identify data and information collection. The results found that the management problems affecting the performance of projects in Saudi Arabia were high, with the overall average of the axis being equal. (4.05), the degree of approval (OK), and a standard deviation of 0.69, which indicates that there are many administrative problems affecting the performance of projects in Saudi Arabia, such as the presence of traditional managers in the project and the lack of transparency in talking about the project before the administrator. The impact of management problems on the performance of projects in Saudi Arabia has come to a high degree, with the overall average of the axis being equal (4.01), the degree of approval (OK), and a standard deviation of 0.78. This indicates the high degree of impact of management problems on the performance of projects in Saudi Arabia, as many problems may lead to frustration among team members, affecting productivity, and many problems delay the completion of tasks.

**Keywords:** Management Problems - Project Performance - Entrepreneurs - Saudi Arabia.

**Midocean University**  
**College of Management**  
**Department of Business Administration**



**The impact of administrative problems on the  
implementation and performance of projects**

**Prepared by:**  
**Zeyad Othman Ali Nasser**

**Supervised by:**  
**Dr. Asma Abu Anza**  
**Dr. Engie Hassan Nashat**  
**Year:2024**