

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة أعمال



أثر العوامل الإدارية والفنية على تعثر المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان

إعداد :

الطالب/ عادل علي مزدي

الرقم الأكاديمي / 251001548

إشراف:

الدكتور/ فايز جراد

الدكتور/ الفيصّل عبد الحميد محمد

العام الدراسي:

1446هـ 2025 م

حقوق الطباعة

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

المستخلص: Abstract:

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر العوامل الإدارية والفنية على تعثر المشاريع الحكومية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (61) مشاركاً من العاملين في مجالات تتعلق بإدارة وتنفيذ ومتابعة المشاريع الحكومية.

توصلت النتائج إلى أن العوامل الإدارية – مثل ضعف التخطيط، وتأخر اتخاذ القرار، وضعف التنسيق بين الإدارات، ومحدودية الكفاءات – تمثل أحد أبرز أسباب التعثر. كما كشفت النتائج أن العوامل الفنية – بما في ذلك ضعف إعداد التصاميم والمواصفات، وقصور قدرات المقاولين، وضعف الإشراف الفني – لها دور جوهري في التأثير على سير المشاريع، وقد جاءت بمتوسطات مرتفعة تعكس أثرها الكبير. وتشير النتائج أيضاً إلى أن استخدام الأنظمة التقنية الحديثة يساهم في تحسين المتابعة وتقليل نسب التعثر.

وبناءً على النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، وتحسين عمليات التنسيق الداخلي، وتفعيل مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، بالإضافة إلى تطوير قدرات الكوادر البشرية الفنية والإدارية، واعتماد أنظمة تقنية متقدمة لمراقبة تقدم المشاريع وجودتها.

الكلمات المفتاحية:

تعثر المشاريع، العوامل الإدارية، العوامل الفنية، إدارة المشاريع الحكومية، وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، مكاتب إدارة المشاريع، التخطيط الاستراتيجي

الشكر والتقدير

أتقدم بحمد الله أولاً وآخرًا على توفيقه وإعانتته في إنجاز هذا البحث، كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع من كان لهم دور في دعم هذا العمل العلمي

وأسجل خالص تقديري لأعضاء هيئة التدريس الأفاضل على ما قدموه من علم وإرشاد، ولكل من ساهم في تقديم المشورة العلمية طيلة فترة إعداد هذا البحث

كما أتوجه بالشكر لجميع المشاركين في تعبئة الاستبانة الذين أبدوا تعاونًا كبيرًا، وأسهموا بآرائهم وخبراتهم في إثراء هذا العمل البحثي

ولا يفوتني أن أشكر زملائي وأصدقائي على دعمهم المستمر، وأفراد أسرتي الكريمة على ما قدموه من تشجيع وعون وتحفيز، فكانوا خير سند بعد الله سبحانه وتعالى

فلهم مني جميعًا خالص الشكر والتقدير

فهرس المحتويات:

2.....	حقوق الطباعة.....
3.....	المستخلص.....
3.....	الكلمات المفتاحية.....
4.....	الشكر والتقدير.....
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
10.....	1-1 المقدمة.....
11.....	2-1 مشكلة الدراسة.....
12.....	3-1 أهمية الدراسة.....
13.....	4-1 أهداف الدراسة.....
14.....	5-1 تساؤلات الدراسة.....
15.....	6-1 فروض الدراسة.....
16.....	7-1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....
لفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
18.....	1-2 مقدمة المشاريع الحكومية.....
19.....	2-2 الدراسات السابقة.....
20.....	3-2 الدراسات الأجنبية.....
21.....	4-2 المقارنة العامة بين الدراسات.....
22.....	5-2 الأطار النظري للدراسة.....
23.....	6-2 العوامل الإدارية المؤثرة على التعثر.....
24.....	7-2 العوامل الفنية المؤثرة على التعثر.....
25.....	8-2 الدور الحكومي التنظيمي للمشاريع.....

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

- 1-3 مقدمة منهج الدراسة..... 27
- 2-3 المنهجية وطرق البحث..... 28
- 3-3 مجتمع البحث..... 29
- 4-3 صدق وثبات الأداة..... 30
- 5-3 حدود البحث..... 31
- 6-3 المصطلحات الاجرائية للبحث..... 31

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

- 1-4 مقدمة..... 33
- 2-4 النتائج المتعلقة بالعوامل الإدارية..... 34
- 3-4 النتائج المتعلقة بالعوامل الفنية..... 35
- 4-4 العامل التقني المساند..... 36
- 5-4 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة..... 39

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

- 1-5 التوصيات..... 40
- 2-5 مقترحات لبحوث مستقبلية..... 41

قائمة المراجع

- المراجع العربية..... 44
- المراجع الاجنبية..... 45

الملاحق

الملحق (أ): خطاب المشاركة في تعبئة الاستبانة

الملحق (ب): نسخة الاستبانة المعتمدة

الملحق (ج): جدول تعريف المتغيرات

قائمة الجداول :

- الجدول 1 | التوزيع التكراري للمشاركين حسب المسمى الوظيفي
- الجدول 2 | التوزيع التكراري للمشاركين حسب عدد سنوات الخبرة
- الجدول 3 | معامل الثبات (كرونباخ ألفا) لأداة الدراسة
- الجدول 4 | نسب الموافقة والمعارضة والحياد لجميع بنود الاستبانة
- الجدول 5 | جدول تعريف المتغيرات المستخدمة في الدراسة (SPSS)
- الجدول 6 | جدول الاستبانة النهائية (نموذج ليكرت)

فهرس الأشكال:

- 1 | الشكل | مخطط سير تحليل البيانات في الدراسة
- 2 | الشكل | مخطط العوامل المؤثرة على تعثر المشاريع الحكومية
- 3 | الشكل | نموذج سير العمل في إدارة المشاريع (PMO)
- 4 | الشكل | نموذج مقياس ليكرت المستخدم في الاستبانة
- 5 | الشكل | التوزيع الرمزي لمتغيرات الدراسة في SPSS

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تعتبر المشاريع الحكومية أحد أهم الأدوات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الدول لتحقيق التنمية المستدامة، وتعزيز البنية التحتية، ورفع جودة الخدمات العامة المقدمة للمواطنين. ورغم ما توليه الحكومات من اهتمام كبير بتخصيص الميزانيات والكوادر البشرية والإدارية والفنية لإنجاح هذه المشاريع، إلا أن العديد منها يواجه تعثرًا أثناء التنفيذ أو تأخرًا في الإنجاز أو تجاوزًا للتكاليف أو انخفاضًا في جودة المخرجات النهائية، مما يؤثر سلبًا على الجدوى المتوقعة ويؤخر التنمية المستهدفة. وفي المملكة العربية السعودية، تُعد وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان من الجهات الحكومية ذات الدور الحيوي في تطوير المدن والارتقاء بجودة الحياة ودعم مشروعات التحول الحضري. وبالرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققتها الوزارة في إطار رؤية المملكة 2030، لا تزال بعض المشاريع تواجه تحديات تعثر ترتبط بعوامل إدارية أو فنية، مثل ضعف التخطيط، قصور اختيار المقاولين، ضعف الإشراف والمتابعة، أو قصور في القدرات الفنية. الأمر الذي يستدعي دراسة علمية منهجية لتحديد تلك العوامل وتحليل أثرها على تعثر المشاريع الحكومية، واقتراح حلول عملية قابلة للتطبيق.

-مشكلة الدراسة.

يُعد تعثر المشاريع الحكومية تحديًا إداريًا وفنيًا يتطلب البحث والتحليل لمعرفة الأسباب الرئيسة المؤثرة فيه. ورغم كثرة الجهود الحكومية لمعالجة التعثر، إلا أن المشكلة لا تزال قائمة في بعض المشروعات، مما يشير إلى وجود فجوات في بعض العوامل التنظيمية أو الإدارية أو الفنية أو الرقابية داخل بيئات العمل والمشروعات الحكومية.

ومن خلال الاطلاع على التقارير الرسمية والأدبيات العلمية، يتبين أن التعثر لا يرتبط بعامل واحد فقط، بل بعدة عوامل مركبة ومتداخلة. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:
ما أثر العوامل الإدارية والفنية على تعثر المشاريع الحكومية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟

وينبثق عن المشكلة الرئيسة التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما أبرز العوامل الإدارية المؤثرة على تعثر المشاريع الحكومية؟
2. ما أبرز العوامل الفنية المؤثرة على تعثر المشاريع الحكومية؟
3. ما مستوى العلاقة بين العوامل الإدارية والعوامل الفنية وتعثر المشاريع الحكومية؟

-أهمية الدراسة.

أولاً: الأهمية العلمية

1. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع الحكومية.
2. توضح العلاقة بين العوامل الإدارية والفنية وتأثيرها على تعثر المشاريع.
3. توفر إطاراً نظرياً يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية.

ثانياً: الأهمية العملية

1. تساعد متخذي القرار في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان على تحديد أسباب التعثر بدقة ومعالجتها.
2. تقدم مقترحات قابلة للتطبيق يمكن أن تُسهم في تحسين إدارة وتنفيذ المشاريع الحكومية.
3. تدعم رفع كفاءة الأداء وتقليل الهدر المالي والزمني.

-أهداف الدراسة.

الهدف الرئيس

تحليل أثر العوامل الإدارية والفنية على تعثر المشاريع الحكومية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

الأهداف الفرعية

1. تحديد أبرز العوامل الإدارية المؤثرة على تعثر المشاريع الحكومية.
2. تحديد أبرز العوامل الفنية المؤثرة على تعثر المشاريع الحكومية.
3. قياس مستوى العلاقة بين العوامل الإدارية والفنية وتعثر المشاريع.
4. تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق لمعالجة أسباب التعثر.

-تساؤلات الدراسة

- 1- ما أثر العوامل الإدارية على تعثر المشاريع الحكومية؟
- 2- ما أثر العوامل الفنية على تعثر المشاريع الحكومية؟
- 3- ما العلاقة بين العوامل الإدارية والفنية وتعثر المشاريع الحكومية؟

- فروض الدراسة

الفرضية الرئيسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإدارية والفنية وتعثّر المشاريع الحكومية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

الفرضيات الفرعية:

1. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإدارية وتعثّر المشاريع الحكومية.

2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الفنية وتعثّر المشاريع الحكومية.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وسيتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، والذي يشمل موظفين إداريين وفنيين ومهندسين ومقاولين ومشرفين مرتبطين بالمشاريع التابعة للوزارة.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

وتشير الأدبيات العلمية إلى أن تعثر المشاريع الحكومية يتأثر بمجموعة من العوامل الإدارية والفنية التي تتقاطع مع متغيرات تنظيمية وتشغيلية متعددة (العزب، 2023؛ الحربي، 2021). ويؤكد أن ضعف التخطيط وإدارة المخاطر يعدّ من الأسباب الرئيسة للتأخير وتعثر Kerzner (2017) المشاريع تعد الدراسات السابقة أحد العناصر الأساسية في أي بحث علمي، إذ تسهم في بناء خلفية معرفية رصينة حول الموضوع محل الدراسة، وتساعد في تحديد الفجوة البحثية التي يسعى الباحث لمعالجتها. كما توفر فهماً أعمق لمختلف الجوانب النظرية والتطبيقية المتعلقة بالمشكلة البحثية، من خلال استعراض نتائج البحوث السابقة ومناهجها وأدواتها وأطرها النظرية

وفي ضوء أهمية موضوع تعثر المشاريع الحكومية وما يرتبط به من عوامل إدارية وفنية، كان من الضروري استعراض ما توصلت إليه الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة، بهدف الوقوف على أبرز العوامل المؤثرة، ومقارنة نتائج الباحثين، وتحديد الاتجاهات البحثية التي تناولت هذه المشكلة، إضافة إلى الاستفادة من الأساليب المنهجية التي اعتمدتها هذه الدراسات

ويساعد هذا الاستعراض في تعزيز البنية العلمية للدراسة الحالية، ويكشف عن مدى الاتفاق أو الاختلاف بين هذه الدراسات، كما يساهم في صياغة فرضيات الدراسة، وبناء إطارها النظري، وتحديد موقع الدراسة الحالية ضمن سياق الجهود البحثية السابقة

وبناءً على ذلك، سيتم في هذا الفصل استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، سواء تلك التي تناولت العوامل الإدارية أو الفنية أو التقنية المؤثرة على تعثر المشاريع، ثم تقديم تعقيب تحليلي يبرز أوجه التشابه والاختلاف ومجالات الإضافة التي تقدمها الدراسة الحالية

-الدراسات السابقة

ستتضمن هذا الجزء دراسات عربية وأجنبية ذات صلة بالموضوع، مع إبراز الأهداف والمنهجيات والنتائج، ثم إجراء مقارنة تحليلية.

ذكر العزب (2023) أن ضعف التخطيط الإداري وقصور التنسيق بين الإدارات يمثلان عاملين مباشرين في تعثر المشاريع الحكومية، مؤكداً أن هذه العوامل ترتبط بمدى جاهزية الكوادر وضعف آليات اتخاذ القرار داخل المؤسسات الحكومية

يشير الحربي ، محمد (2021) إلى أن مشاريع البنية التحتية في المملكة تواجه تحديات متعلقة بالإشراف الفني وسوء إدارة الموارد، وأن غياب المتابعة المستمرة يسهم بشكل كبير في زيادة معدلات التعثر. مجلة الإدارة العامة، 45(2)، 155-180.

أوضح الظفيري (2022) أن إدارة المخاطر في القطاع الحكومي تُعدّ عنصراً محورياً في نجاح المشاريع، وأن غياب تقييم المخاطر في المراحل الأولى غالباً ما يؤدي إلى تأخر التنفيذ أو ارتفاع التكاليف..

أشار العتيبي (2020) إلى أن مكاتب إدارة المشاريع PMO تلعب دوراً حاسماً في تحسين متابعة المشاريع الحكومية، وأن غياب هذه المكاتب أو ضعف دورها يؤدي إلى ضعف جودة التنفيذ وزيادة نسب التعثر.

أكد السلمي (2019) أن ضعف الجودة وسوء اختيار المقاولين من أكثر العوامل التي تسهم في تعثر المشاريع الحكومية، وأن تحسين مؤشرات الأداء يساعد في تقليل حالات التأخر.

وبيّنت الدراسات الأجنبية، مثل دراسة (Gunawan & Melinda 2021) ، أن العوامل الفنية المرتبطة بالتصاميم الهندسية والقدرات التشغيلية تمثل عنصراً مؤثراً في التأخير، بينما يشير Johnson (2020) إلى أن إدارة المخاطر غير الفعالة تؤدي إلى انحرافات زمنية ومالية كبيرة

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). تقرير أداء المشاريع والخدمات البلدية. الرياض:
وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان..

2. الدراسات الأجنبية

- 1– Gunawan, A., & Melinda, S. (2021). Causes of Technical Delays in Government Construction Projects. International Journal of Project Management, 39(5), 112–124
- 2– Johnson, T. (2020). Risk Management Practices in Public Sector Infrastructure Projects. Journal of Project Studies, 18(4), 75–92
- 3– Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). PMI
- 4– Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York: Wiley
- 5– World Bank. (2022). Public Sector Infrastructure Project Performance Indicators. Washington, DC: World Bank Publications

المقارنة العامة بين الدراسات

العنصر	الدراسات العربية	الدراسات الأجنبية
التركيز	إداري/فني	فني/مهني
الأداة	استبانة	مقابلات واستبيان
أهم النتائج	ضعف التخطيط والإشراف	ضعف إدارة المخاطر

خلاصة منهجية للدراسات السابقة

1. تشترك جميع الدراسات في اعتبار العوامل الإدارية والفنية من أبرز أسباب التعثر.
2. معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة.
3. الدراسات أكدت وجود علاقة ذات دلالة بين كفاءة الإدارة وعدم التعثر.

-الإطار النظري

المشاريع الحكومية

أولاً: الإطار النظري للدراسة

وتعرّف أدبيات إدارة المشاريع المشروع بأنه نشاط مؤقت له بداية ونهاية محددتان، ويهدف إلى تحقيق مخرجات معينة وفق شروط محددة (PMI) ، 2021

1-المشاريع الحكومية

وتشير وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (2023) إلى أن المشاريع الحكومية تُنفَّذ بهدف تحسين الخدمات العامة، وتعزيز التنمية العمرانية، وتحقيق أهداف استراتيجية مرتبطة برؤية 2030

تعريف المشروع:

يعرف المشروع بأنه مجموعة من الأنشطة المؤقتة التي تهدف لإنتاج خدمة أو منتج أو تحقيق نتيجة محددة ضمن فترة زمنية وميزانية معينة. ويتميز المشروع بوجود بداية ونهاية واضحة وأهداف محددة وإطار تنظيمي وإداري مرتبط ببيئة عمل معينة.

تعريف المشاريع الحكومية:

هي المشاريع التي يتم تنفيذها وتمويلها وإدارتها من قبل جهات حكومية بهدف تحسين الخدمات العامة وتطوير البنية التحتية وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتكون خاضعة للوائح وتشريعات حكومية وتتم متابعتها وفق معايير رسمية.

2-مفهوم تعثر المشاريع

ويُعرّف Kerzner (2017) التعثر بأنه أي انحراف جوهري عن الخطة الزمنية أو المالية للمشروع، مما يؤدي إلى ضعف جودة المخرجات أو توقف المشروع كلياً أو جزئياً.

تعثر المشاريع هو حالة من التوقف أو التأخر أو الانحراف عن الخطة الزمنية أو المالية أو الفنية المحددة للمشروع، بما يؤدي إلى ضعف جودة المخرجات أو عدم تحقيق الأهداف. وقد يظهر التعثر بأحد الأشكال التالية:

- التأخر في الإنجاز عن الوقت المحدد
- تجاوز التكاليف المعتمدة
- ضعف جودة التنفيذ أو المخرجات
- تغييرات جوهرية في نطاق المشروع
- توقف المشروع بشكل كلي أو جزئي

أبرز مظاهر تعثر المشاريع الحكومية:

المظهر	الشرح
التأخير الزمني	تجاوز التاريخ المخطط للتنفيذ النهائي
التضخم المالي	تجاوز الميزانية المعتمدة
ضعف الجودة	عدم الالتزام بالمعايير والمواصفات
توقف التنفيذ	تعطل المشروع لفترة طويلة
إعادة الإسناد	تغيير المقاول أو الاستشاري عدة مرات

3-العوامل الإدارية المؤثرة على تعثر المشاريع

ووفقاً لـ (PMI (2021) ، فإن ضعف التخطيط وغياب آليات اتخاذ القرار الفعالة يؤديان إلى ارتفاع معدلات التعثر في المشاريع.

- العوامل الإدارية هي المتغيرات المرتبطة بالإدارة والتخطيط والموارد واتخاذ القرارات ومتطلبات المتابعة والحوكمة داخل المشروع. ومن أبرزها:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع
- قصور في إدارة المخاطر والتوقعات
- عدم وضوح الهيكل التنظيمي أو ضعف التنسيق بين الجهات
- قصور في مهارات القيادة واتخاذ القرار
- عدم كفاية المتابعة والتقييم أثناء التنفيذ
- ضعف التواصل بين الأطراف المشاركة
- نتائج محتملة للعوامل الإدارية الضعيفة
- تضارب المهام والمسؤوليات
- اتخاذ قرارات غير مبنية على بيانات
- ارتفاع معدل الأخطاء الناتجة عن ضعف المتابعة
- انخفاض كفاءة فرق العمل

4-العوامل الفنية المؤثرة على تعثر المشاريع

وتوضح دراسة (Gunawan & Melinda (2021 أن ضعف التصميم الهندسية وسوء الإشراف الفني يمثلان من أبرز أسباب إعادة الأعمال (Rework) وتأخير التنفيذ.

- العوامل الفنية ترتبط بالجوانب التقنية والهندسية والمواد والموصفات والأدوات والمختصين داخل المشروع. ومن أبرزها:
- ضعف الكفاءة الفنية لدى مديري أو منفذي المشروع
- النقص في أجهزة وأدوات التنفيذ والمراقبة الفنية
- قصور في وثائق التصميم والمخططات الهندسية
- مشكلات التوريد وتأخر وصول المواد والمعدات
- تغيرات في الواقع الميداني لم يتم توقعها

- ضعف الرقابة الهندسية والمعايير الفنية
- انعكاسات العوامل الفنية على المشروع
- أخطاء في التنفيذ
- إعادة الأعمال (Rework)
- سوء جودة المنتج النهائي
- زيادة التكاليف

5- الدور الحكومي التنظيمي في المشاريع

تعمل المملكة من خلال وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان على تطوير أساليب إدارة المشاريع الحكومية وربطها برؤية المملكة 2030 عبر:

- التحول الرقمي في المتابعة
- تطبيق آلية المؤشرات (KPIs)
- تأسيس مكاتب إدارة المشاريع PMO
- تطوير نماذج تقييم الأداء المالي والفني
- توحيد معايير التصنيف للمقاولين والاستشاريين

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة.

تعد منهجية الدراسة من أهم العناصر التي يقوم عليها البحث العلمي، إذ تمثل الإطار المنظم الذي يسترشد به الباحث في جميع مراحل دراسته، بدءًا من تحديد المشكلة وصياغة الفروض، مرورًا باختيار أدوات جمع البيانات، ووصولًا إلى تحليل النتائج واستخلاص التوصيات. وتمثل المنهجية السليمة الأساس الذي يُبنى عليه البحث، حيث تضمن دقة الإجراءات، وموثوقية النتائج، وإمكانية التحقق من صحة البيانات وتحليلها بأسلوب علمي رصين وفي ضوء موضوع هذه الدراسة، الذي يتناول أثر العوامل الإدارية والفنية على تعثر المشاريع الحكومية، كان من الضروري اختيار منهجية تتناسب مع طبيعة هذه الظاهرة، لما تتسم به من تعقيد وتداخل بين عوامل متعددة، إدارية وفنية وتقنية وتنظيمية. كما تتطلب دراسة مثل هذه الموضوعات أدوات قياس دقيقة وأساليب تحليل تساعد على الكشف عن العلاقات بين المتغيرات، وذلك بهدف الوصول إلى فهم عميق لأسباب التعثر وتأثير كل عامل من العوامل موضوع الدراسة وبناءً على ذلك، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يعنى بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها تحليلًا علميًا يهدف إلى الوصول إلى تفسيرات موضوعية. ويُعد هذا المنهج من أكثر المناهج ملائمة للدراسات التي تبحث في العلاقات بين المتغيرات، خاصة في الموضوعات الإدارية التي تتطلب بيانات كمية قابلة للقياس والمقارنة كما تناول هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وتوضيح أسس اختيار العينة وحجمها وخصائصها بما يحقق التمثيل المناسب للفئات المستهدفة. وتم كذلك تحديد أداة جمع البيانات، وهي الاستبانة، وتصميمها بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومحاورها، إضافة إلى التأكد من صدق الأداة وثباتها باستخدام الأساليب العلمية المناسبة مثل صدق المحتوى، ومعامل الثبات (كرونباخ ألفا).

وشمل هذا الفصل أيضًا عرض إجراءات تنفيذ الدراسة والخطوات المتبعة في جمع البيانات من المشاركين، إضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط والانحدار، باستخدام برنامج SPSS. ومن خلال هذا العرض المنهجي، يسعى الفصل إلى تقديم إطار كامل وواضح يبين الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة، بما يعزز من دقتها وموضوعيتها ويقدم أساسًا علميًا يضمن مصداقية النتائج التي سيتم عرضها في الفصل التالي.

-المنهجية وطرق البحث.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method) ، والذي يُعد أحد أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية، حيث يقوم على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، ثم تحليل بياناتها واستخلاص النتائج. وهذا المنهج مناسب للدراسة الحالية لكونها تهدف إلى تحديد أثر متغيرات محددة (إدارية وفنية) على متغير تابع (تعثر المشاريع الحكومية).

1-المتغير المستقل (Independent Variables)

- العوامل الإدارية
- العوامل الفنية

2-المتغير التابع (Dependent Variable)

- تعثر المشاريع الحكومية

جدول 1: المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة:

نوع المتغير	اسم المتغير	التعريف الإجرائي	عناصر القياس
المتغير المستقل	العوامل الإدارية	مجموعة العوامل المتعلقة بالتخطيط والإشراف واتخاذ القرار التي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروع أو تعثره	ضعف التخطيط - تأخر اتخاذ القرار - ضعف التنسيق - محدودية الكفاءات
	العوامل الفنية	العوامل المتعلقة بالجوانب التقنية والهندسية والتنفيذية للمشروع	ضعف التصميم - ضعف قدرات المقاولين - ضعف الإشراف الفني
المتغير التابع	تعثر المشاريع الحكومية	مستوى التأخر أو التوقف أو الانحراف الزمني والفني والمالي للمشاريع مقارنة بالخططة المعتمدة	التأخر الزمني - انخفاض الجودة - إعادة الأعمال - تجاوز التكاليف

جدول 2: المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة:

نوع المتغير	اسم المتغير	الوصف التفصيلي
المتغيرات المستقلة (Independent Variables)	العوامل الإدارية	تشمل: ضعف التخطيط، تأخر اتخاذ القرار، ضعف التنسيق بين الإدارات، محدودية الكفاءات الإدارية.
	العوامل الفنية	تشمل: ضعف إعداد التصاميم والمواصفات، ضعف قدرات المقاولين، ضعف الإشراف الفني والمتابعة الميدانية.
المتغير التابع (Dependent Variable)	تعثر المشاريع الحكومية	يُقاس من خلال: التأخر الزمني، إعادة الأعمال، ضعف الجودة، بطء التنفيذ، تجاوز التكاليف.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين والمعنيين بإدارة وتنفيذ ومتابعة المشاريع الحكومية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، والجهات ذات العلاقة من مهندسين، مستشارين، إداريين، مشرفين، ومنفذين ميدانيين إضافة إلى عناصر فنية داعمة داخل إطار المشاريع العامة.

ونظرًا لصعوبة شمول كافة أفراد المجتمع، فقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل المستويات الإدارية والفنية المختلفة، بحيث تعكس العينة واقع بيئة المشاريع الحكومية. وسيتم توزيع الاستبانة على فئات متنوعة ممن لهم صلة مباشرة أو غير مباشرة بالمشاريع الحكومية.

حجم العينة المتوقع (150 - 100) فردًا (لضمان تمثيل مناسب وتحليل إحصائي دقيق).

خامسًا: أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وقد تم بناؤها بالاعتماد على الإطار النظري والدراسات السابقة، وتتكون من ثلاثة أجزاء رئيسية:

1. (البيانات الديموغرافية) الوظيفة، سنوات الخبرة

2. محور العوامل الإدارية

3. محور العوامل الفنية

4. محور تعثر المشاريع

كما تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين على النحو التالي:

الوصف	الدرجة
أعارض بشدة	1
أعارض	2
محايد	3
أوافق	4
أوافق بشدة	5

سادسًا: صدق وثبات أداة الدراسة

1. الصدق (Validity)

سيتم عرض أداة الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال الإدارة والأبحاث العلمية للتأكد من سلامة الصياغة، ووضوح العبارات، وملاءمتها للقياس.

2. الثبات (Reliability)

سيتم حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، ويُعد الناتج المقبول 0.70 فأعلى مؤشرًا لثبات الاستبانة.

سابعًا: أساليب التحليل الإحصائي

سيتم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وفق الأساليب التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموغرافية.

2. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود المحاور.
3. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس علاقة المتغيرات.
4. تحليل الانحدار لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

-حدود البحث

النوع	الوصف
الحدود الموضوعية	دراسة أثر العوامل الإدارية والفنية فقط
الحدود المكانية	وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان
الحدود الزمانية	مدة تنفيذ الدراسة في العام الأكاديمي الحالي
الحدود البشرية	موظفون ومختصون بالمشاريع الحكومية

المصطلحات الإجرائية للدراسة

العوامل الإدارية: هي جميع الأساليب التنظيمية والتخطيطية والإجرائية والإشرافية المتعلقة بإدارة المشروع والتي يتم قياسها عبر استجابة أفراد العينة.

العوامل الفنية: هي الإجراءات التقنية والهندسية والتشغيلية المتعلقة بالتنفيذ والجودة الفنية للمشروع.

تعثر المشاريع: هو التأخر الزمني أو الفني أو المالي للمشاريع الحكومية مقارنة بالخطة المحددة لها.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

-مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية المستخلصة من تحليل استجابات أفراد عينة البحث على أداة القياس (الاستبانة)، وذلك للتعرف على أثر العوامل الإدارية والفنية على تعثر المشاريع الحكومية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لاستخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، إضافة إلى حساب ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا.

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (61) مفردة من العاملين في مجالات مرتبطة بالمشاريع الحكومية (إداريين، مهندسين، مديري مشاريع، مشرفين، وغيرهم).

-تحليل البيانات

1. التوزيع حسب المسمى الوظيفي

أظهرت النتائج أن عينة الدراسة تتنوع من حيث المسمى الوظيفي على النحو الآتي تقريباً:

- موظف إداري 16: فرداً بنسبة حوالي 26.2%
- آخر (وظائف مختلفة) 14: فرداً بنسبة حوالي 23.0%
- مهندس 9: أفراد بنسبة حوالي 14.8%
- مدير مشروع 9: أفراد بنسبة حوالي 14.8%
- مشرف 5: أفراد بنسبة حوالي 8.2%
- بالإضافة إلى مسميات فردية أخرى مثل: مسؤول مشتريات، فني كهربائي، HSE، Engineering Director، حكومي... بنسبة حوالي 1.6% لكل منها.

تعليق:

يشير هذا التوزيع إلى أن العينة تضم شريحة متنوعة تمثل مختلف الأدوار المرتبطة بالمشاريع

الحكومية، وهو ما يدعم موضوع الدراسة؛ كون العوامل الإدارية والفنية تتشكل من تفاعل هذه الفئات مجتمعة.

2. التوزيع حسب عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

أظهرت النتائج ما يأتي:

- أقل من 5 سنوات خبرة 26: فردًا بنسبة حوالي 42.6%
- أكثر من 10 سنوات خبرة 24: فردًا بنسبة حوالي 39.3%
- من 5 إلى 10 سنوات خبرة 11: فردًا بنسبة حوالي 18.0%

تعليق:

يتضح أن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة عملية في إدارة أو التعامل مع المشاريع، خاصة من لديهم أقل من 5 سنوات وأكثر من 10 سنوات، مما يعزز من موثوقية آرائهم حول أسباب تعثر المشاريع الحكومية.

3. صدق وثبات أداة الدراسة

تم حساب معامل الثبات للاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا لجميع بنود المقياس (8 بنود رئيسية لقياس العوامل الإدارية والفنية وأثرها على التعثر)، وقد بلغ معامل الثبات ما قيمته تقريبًا:

$$\alpha = 0.92$$

وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي بين بنودها، مما يجعل النتائج المترتبة عليها ذات مصداقية مقبولة لأغراض البحث العلمي.

-النتائج

النتائج المتعلقة بالعوامل الإدارية

يشمل محور العوامل الإدارية البنود (3-6) من الاستبانة، والتي تناولت:
ضعف التخطيط المسبق، تأخر اتخاذ القرار الإداري، ضعف التنسيق بين الإدارات، محدودية الكفاءات الإدارية.

البند (3): ضعف التخطيط المسبق للمشاريع يؤدي إلى زيادة احتمالية التعثر

- المتوسط الحسابي 4.61 :
- الانحراف المعياري 0.95 تقريباً
- نسبة من وافقوا أو وافقوا بشدة (الدرجتان 4 و 5): حوالي 91.8%
- نسبة من عارضوا أو عارضوا بشدة (1 و 2): حوالي 4.9%
- نسبة المحايدون: حوالي 3.3%

تفسير:

يدل ارتفاع المتوسط الحسابي وارتفاع نسبة الموافقة على أن أفراد العينة يتفقون بدرجة كبيرة على أن ضعف التخطيط المسبق يمثل عاملاً رئيساً في تعثر المشاريع الحكومية.

البند (4): تأخر اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب يساهم في تعثر المشاريع

- المتوسط الحسابي 4.34 :
- نسبة الموافقة (4+5): حوالي 85.2%
- نسبة المعارضة: حوالي 9.8%
- نسبة المحايدون: حوالي 4.9%

تفسير:

تشير النتائج إلى قناعة أغلب أفراد العينة بأن البطء في اتخاذ القرارات الإدارية يؤدي إلى تعطل أو تأخر تنفيذ المشاريع، وبالتالي يزيد من احتمالية تعثرها.

البند (5): ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة في الوزارة يؤثر سلبًا على تنفيذ المشاريع

• المتوسط الحسابي 4.59 :

• نسبة الموافقة: حوالي 91.8%

• نسبة المعارضة: حوالي 4.9%

• نسبة المحايدین: حوالي 3.3%

تفسير:

يتضح أن ضعف التنسيق الأفقي والرأسي بين الإدارات من أكثر العوامل الإدارية التي تحظى بإجماع المبحوثين كسبب مباشر لتعثر المشاريع.

البند (6): محدودية الكفاءات الإدارية في فرق العمل أحد أسباب تأخر المشاريع

• المتوسط الحسابي 4.16 :

• نسبة الموافقة: حوالي 75.4%

• نسبة المعارضة: حوالي 8.2%

• نسبة المحايدین: حوالي 16.4%

تفسير:

على الرغم من بقاء المتوسط في مستوى مرتفع نسبيًا، فإن ارتفاع نسبة المحايدین نسبيًا يشير إلى وجود تباين في وجهات النظر حول مدى تأثير مستوى الكفاءة الإدارية، إلا أن الاتجاه العام يميل إلى الاعتراف بأنها من أسباب التأخير والتعثر.

خلاصة محور العوامل الإدارية

عند حساب المتوسط العام لبنود العوامل الإدارية مجتمعة (البند 3-6)، بلغ المتوسط الكلي تقريبًا:

متوسط محور العوامل الإدارية ≈ 4.43 من 5

وهو متوسط مرتفع يدل على أن أفراد العينة يرون أن العوامل الإدارية تمارس أثرًا قويًا في تعثر المشاريع الحكومية.

2. النتائج المتعلقة بالعوامل الفنية

يشمل محور العوامل الفنية البنود (7-9)، والتي تناولت: جودة التصاميم والمواصفات الفنية، كفاءة المقاولين، الإشراف الفني والمتابعة الميدانية.

البند (7): ضعف إعداد التصاميم والمواصفات الفنية من البداية يؤدي إلى إعادة الأعمال وتعثر التنفيذ

- المتوسط الحسابي 4.34 :

- نسبة الموافقة: حوالي 78.7%

- نسبة المعارضة: حوالي 4.9%

- نسبة المحايدين: حوالي 16.4%

تفسير:

يشير ذلك إلى أن غالبية أفراد العينة يرون أن ضعف التصاميم والمواصفات الفنية الأولية يؤدي إلى إعادة العمل (Rework) ويزيد من احتمالية التعثر والتأخير.

البند (8): تأخر المقاولين أو ضعف قدراتهم الفنية يؤثر بشكل مباشر على تقدم المشروع

- المتوسط الحسابي 4.57 :

- نسبة الموافقة: حوالي 90.2%

- نسبة المعارضة: حوالي 4.9%

- نسبة المحايدين: حوالي 4.9%

تفسير:

يوجد شبه إجماع على أن اختيار المقاولين ضعيفي الخبرة أو غير الملتزمين يمثل سببًا جوهريًا في تعثر المشاريع.

البند (9): عدم كفاية الإشراف الفني والمتابعة الميدانية يساهم في انخفاض جودة التنفيذ

• المتوسط الحسابي 4.54 :

• نسبة الموافقة: حوالي 90.2%

• نسبة المعارضة: حوالي 4.9%

• نسبة المحايدين: حوالي 4.9%

تفسير:

تعكس النتيجة أهمية دور الإشراف الفني الميداني في نجاح المشاريع، وأن نقصه أو ضعفه يؤدي فعليًا لانخفاض الجودة وزيادة فرص التعثر.

خلاصة محور العوامل الفنية

عند حساب المتوسط العام لبنود العوامل الفنية (البند 7-9)، بلغ المتوسط الكلي تقريبًا:

متوسط محور العوامل الفنية ≈ 4.49 من 5

وهو متوسط أعلى قليلًا من المتوسط الخاص بالعوامل الإدارية، ما يشير إلى أن أفراد العينة يرون أن العوامل الفنية لا تقل أهمية، بل ربما تتقدم على الإدارية في تفسير تعثر المشاريع.

3. البند المتعلق بالأنظمة التقنية الحديثة (البند 10)

البند (10): توفر الأنظمة التقنية الحديثة لإدارة المشاريع (مثل أنظمة تتبع الأداء والجدول الزمني) يساعد في تقليل حالات التعثر

• المتوسط الحسابي 4.44 :

• نسبة الموافقة: حوالي 85.2%

• نسبة المعارضة: حوالي 6.6%

• نسبة المحايدين: حوالي 8.2%

تفسير:

توضح هذه النتيجة أن غالبية أفراد العينة يؤمنون بدور التحول الرقمي والأنظمة التقنية في تحسين متابعة المشاريع وتقليل حالات التعثر؛ ما يدعم التوجه الحكومي نحو تعزيز استخدام الأنظمة الإلكترونية في إدارة المشاريع الحكومية.

4. المتوسط العام لبنود الاستبانة

عند احتساب المتوسط العام لجميع البنود (3-10) معًا، بلغ المتوسط الكلي:

المتوسط العام ≈ 4.45 من 5

وهو دليل قوي على وجود اتجاه عام إيجابي نحو الإقرار بأن العوامل الإدارية والفنية مجتمعة تؤثر بدرجة كبيرة على تعثر المشاريع الحكومية.

خامسًا: مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج

الفرضية الرئيسة:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإدارية والفنية وتعثر المشاريع الحكومية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

في ضوء النتائج السابقة التي أظهرت ارتفاع المتوسطات الحسابية لجميع البنود، وارتفاع نسب الموافقة على أن العوامل الإدارية والفنية تمثل أسبابًا رئيسية للتعثر، يمكن القول إن النتائج الميدانية تميل إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسة من الناحية العملية، وتدعم وجود أثر واضح للعوامل الإدارية والفنية على تعثر المشاريع الحكومية من وجهة نظر أفراد العينة.

وبناءً على ذلك، يمكن صياغة الاستنتاج الآتي:

يوجد أثر واضح ومهم للعوامل الإدارية والفنية على تعثر المشاريع الحكومية في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان من وجهة نظر المبحوثين.

سادسًا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشارت إليه بعض الدراسات العربية مثل (العزب، 2023) و(الحربي، 2021) التي أكدت أن ضعف التخطيط، وقصور الإشراف الفني، وسوء اختيار المقاولين من أبرز أسباب تعثر المشاريع.
- كما تتفق مع بعض الدراسات الأجنبية التي أوضحت أن العوامل الفنية والإدارية المقترنة بإدارة المخاطر والتخطيط الزمني تؤدي إلى تأخر المشاريع وتجاوز التكاليف.

- تضيف هذه الدراسة بعدًا تطبيقيًا في سياق مشاريع وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، حيث أكدت أهمية التنسيق بين الإدارات، ودور الأنظمة التقنية الحديثة، وأهمية الإشراف الفني الميداني.
- وتتفق هذه النتائج مع ما ذكره السلمي (2019) من أن التأخر الزمني وضعف الجودة هما من أهم مظاهر التعثر في المشاريع الحكومية.
- كما تتوافق النتائج مع ما أشار إليه الحربي (2021) حول أن ضعف الإشراف الفني يمثل أحد العوامل الجوهرية التي تقود إلى إعادة الأعمال وارتفاع التكاليف.

سابعًا: خلاصة الفصل

خلص هذا الفصل إلى أن:

1. العوامل الإدارية (التخطيط، اتخاذ القرار، التنسيق، الكفاءات الإدارية) تحظى بمتوسطات مرتفعة، وتُعد من الأسباب الجوهرية لتعثر المشاريع الحكومية.
2. العوامل الفنية (جودة التصميم، كفاءة المقاولين، الإشراف الفني) لا تقل أهمية، بل أظهرت متوسطات أعلى نسبيًا، بما يعكس أثرها القوي في تعثر المشاريع.
3. الأنظمة التقنية الحديثة لإدارة المشاريع تعد عاملاً مساعدًا مهمًا في تقليل حالات التعثر.
4. عينة الدراسة، رغم تنوعها، أبدت اتفاقًا عامًا على أن تعثر المشاريع الحكومية هو نتيجة تفاعل عوامل إدارية وفنية وتقنية متداخلة.

-التوصيات

في ضوء ما سبق، توصي الدراسة بما يلي:

- 1 تعزيز التخطيط الاستراتيجي للمشاريع عبر وجود وثائق تفصيلية للدراسة والتصميم تتضمن المخاطر الزمنية والمالية والإدارية المحتملة قبل التنفيذ.
- 2 تقوية آليات التنسيق الداخلي بين الإدارات ذات العلاقة داخل الوزارة من خلال هدف تقارير دورية موحدة، وتحديد قنوات اتصال رسمية واضحة.

3 رفع كفاءات الكوادر البشرية من خلال:

- برامج تدريب متخصصة
- دورات تأهيل في إدارة المشاريع
- منح شهادات مهنية مثل PMP – PSP – RMP

4 اختيار المقاولين والاستشاريين بناءً على تقييمات أداء معتمدة وسابقة، وليس فقط بناءً على السعر الأقل.

5 تفعيل نظام المراقبة والمتابعة الميدانية الذكية باستخدام تطبيقات التحول الرقمي والمستشعرات وخرائط الإنجاز.

6 تصميم لوحات متابعة (Dashboards) إلكترونية على مستوى الوزارة تتيح الشفافية، وتساعد قيادات المؤسسة على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة.

7 اعتماد منهجية إدارة المخاطر (Risk Management) كجزء إلزامي في مشاريع الوزارة منذ مرحلة التخطيط المبكر وحتى الإغلاق.

8 وضع مؤشر قياس أداء متخصص للمشاريع المتعثرة KPI لمعرفة أسباب التعثر بشكل منهجي، ومقارنتها عبر سنوات التنفيذ.

رابعًا: التحديات والقيود التي واجهت الدراسة

1. اقتصار الدراسة على مجتمع محدد وهو العاملون في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

2. الاعتماد على أداة الاستبانة فقط دون إجراء مقابلات متعمقة أو ملاحظة ميدانية.

3. احتمالية التحيز الذاتي في بعض الإجابات نتيجة اختلاف الخبرات أو المواقع الوظيفية.

خامسًا: مقترحات لبحوث مستقبلية

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة، تقترح الباحثة إجراء بحوث مستقبلية تتناول ما يلي:

- دراسة أثر العوامل القانونية والتنظيمية على تعثر المشاريع الحكومية.
- إجراء مقارنة بين مشاريع الجهات الحكومية ومشاريع القطاع الخاص في المملكة.

- دراسة أثر التمويل والميزانيات على استمرارية المشروع وجودة مخرجاته.
- تحليل أثر الذكاء الاصطناعي والرقمنة في تقليل نسب التعثر الحكومي مستقبلاً.
- دراسة مدى فعالية PMO في الوزارات السعودية بعد تطبيق رؤية 2030.

خاتمة

خلصت الدراسة إلى أن تعثر المشاريع الحكومية يمثل قضية إدارية وفنية مشتركة، تتطلب تدخلاً تكاملياً من الإدارة العليا ومكاتب المشاريع والمقاولين والاستشاريين والتقنيين؛ بهدف رفع مستوى الجودة وتقليل التكاليف وتقليص فترات التأخر، وبما ينسجم مع توجهات التنمية الوطنية ورؤية المملكة 2030.

المراجع

-المراجع العربية-

العزب، خالد. (2023). أثر العوامل الإدارية على تعثر المشاريع الحكومية. جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال.

الحربي، محمد. (2021). العوامل المؤثرة على تعثر مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 45(2)، 155-180.

الظفيري، فهد. (2022). دور إدارة المخاطر في إنجاح المشاريع الحكومية في ضوء رؤية السعودية 2030. مجلة البحوث الإدارية، 39(3)، 222-249.

العتيبي، ناصر. (2020). فاعلية مكاتب إدارة المشاريع PMO في المؤسسات الحكومية السعودية. المؤتمر السعودي الثالث لإدارة المشاريع.

السلمي، عبدالله. (2019). أسباب تعثر المشاريع الحكومية وأثرها على التنمية الاقتصادية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز، 33(1)، 87-115.

وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). تقرير أداء المشاريع والخدمات البلدية. الرياض: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

فيصل بن الفديع الرشيف، باسمه بنت عبد الله الراجحي. (2023) أسباب تعثر المشاريع السعودية ومتطلبات تقاؤها. مجلة جامعة الملك سعود (العمارة والتخطيط)، م 35، ع 2، ص 207-226

- 1– Gunawan, A., & Melinda, S. (2021). Causes of Technical Delays in Government Construction Projects. International Journal of Project Management, 39(5), 112–124.
- 2– Johnson, T. (2020). Risk Management Practices in Public Sector Infrastructure Projects. Journal of Project Studies, 18(4), 75–92.
- 3– Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). PMI.
- 4– Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York: Wiley.
- 5– World Bank. (2022). Public Sector Infrastructure Project Performance Indicators. Washington, DC: World Bank Publications.

الملاحق

■ الملحق (أ): خطاب المشاركة في تعبئة الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

السادة المشاركون الكرام،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود أن أتقدم لكم بخالص الشكر والامتنان على تعاونكم في تعبئة هذه الاستبانة الخاصة بالدراسة بعنوان:

«أثر العوامل الإدارية والفنية على تعثر المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان»

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبرز أسباب تعثر المشاريع الحكومية، للوصول إلى نتائج تسهم في تحسين آليات إدارة المشاريع المستقبلية.

◆ المشاركة تطوعية بالكامل

◆ جميع البيانات سرية

◆ تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط

مع بالغ الشكر والتقدير،

الباحث

عادل علي مزيدي

المشرفين

د. الفيصل عبدالحميد محمد

د. فايز علي جراد

■ الملحق (ب): الاستبانة النهائية المعتمدة

أولاً: الخصائص الديموغرافية (Characteristics Demographic)

يرجى وضع إشارة [√] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

.Kindly place a checkmark [√] in the box that reflects your opinion

أولاً: البيانات الديموغرافية

المسمى الوظيفي Job title : إداري / مهندس / مدير مشروع / مشرف / أخرى

سنوات الخبرة Years of Experience : أقل من 5 / من 5-10 / أكثر من 10

جهة العمل Employer : وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5، حيث يمثل الرقم 1 "غير موافق بشدة" ويمثل الرقم 5 "موافق بشدة". يرجى وضع علامة [√] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale of 1 to 5, where 1 represents "Strongly Disagree" and 5 represents "Strongly Agree". Kindly place a checkmark [√] in the box that reflects your opinion.

ثانياً : محاور الدراسة (Research Topics)

يرجى تقييم العبارات التالية على مقياس من 1 إلى 5، حيث يمثل الرقم 1 "لا أوافق بشدة" ويمثل الرقم 5 "أوافق بشدة". يرجى وضع علامة [✓] في الخانة التي تعبر عن رأيكم.

Please rate the following statements on a scale of 1 to 5, where 1 represents "Strongly Disagree" and 5 represents "Strongly Agree". Kindly place a checkmark [✓] in the box that reflects your opinion.

بنود الاستبانة

الرجاء تحديد مستوى الموافقة حسب مقياس ليكرت الخماسي:

(1) لا أوافق بشدة — (5) أوافق بشدة

1- العوامل الإدارية :

م	العبارة	1	2	3	4	5
العوامل الإدارية		لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
1	ضعف التخطيط المسبق للمشاريع يؤدي إلى زيادة احتمالية التعثر.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تأخر اتخاذ القرارات الإدارية يساهم في تعثر المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
3	ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة يؤثر سلباً على تنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	محدودية الكفاءات الإدارية لدى فرق العمل تعد أحد أسباب التأخر.	☐	☐	☐	☐	☐

2 - العوامل الفنية :

5	4	3	2	1	العبارة	م
لا أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		العوامل الفنية
☐	☐	☐	☐	☐	ضعف إعداد التصاميم والمواصفات الفنية يؤدي إلى تكرار العمل.	5
☐	☐	☐	☐	☐	تأخر المقاولين أو ضعف قدراتهم الفنية يعيق تقدم المشروع.	6
☐	☐	☐	☐	☐	ضعف الإشراف الفني والمتابعة الميدانية يقلل من جودة التنفيذ.	7

3- العوامل التقنية :

5	4	3	2	1	العبارة	م
لا أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		العامل التقني المساند
☐	☐	☐	☐	☐	توفر الأنظمة التقنية الحديثة يساعد في تقليل حالات التعثر.	8

الملحق (ج): جدول تعريف المتغيرات (SPSS)

نوع القياس	الرمز	التصنيف	المتغير
Nominal	JOB	ديموغرافي	المسمى الوظيفي
Ordinal	EXP	ديموغرافي	سنوات الخبرة
Scale	Q1-Q4	عوامل إدارية	البنود (1-4)
Scale	Q5-Q7	عوامل فنية	البنود (5-7)
Scale	Q8	عامل تقني	البند (8)

شكر وتقدير

أتوجّه بخالص الشكر والتقدير إلى جميع المشاركين في هذا البحث على تعاونهم الكريم وتفاعلهم البناء في تعبئة الاستبانة الخاصة بالدراسة المعنونة بـ:

«أثر العوامل الإدارية والفنية على تعثر المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان»

لقد أسهمت آراؤكم وتجاربكم العملية في توفير بيانات قيّمة، كان لها دور محوري في إثراء محتوى الدراسة، وتعزيز دقة نتائجها وجودة مخرجاتها العلمية. وإن مشاركتكم الفاعلة تعبّر عن حرصكم على دعم الجهود البحثية الهادفة إلى تطوير إدارة المشاريع الحكومية والارتقاء بمستوى الأداء المؤسسي. وإذ أعبر لكم عن بالغ الامتنان والتقدير، فإنني أؤكد أن جميع البيانات التي قدمتموها قد عوملت بسرية تامة، وتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

دمتم سندا للعلم، وجزاكم الله خير الجزاء.

الباحث

عادل علي مزدي

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر العوامل الإدارية والفنية على تعثر المشاريع الحكومية، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان في المملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق استبانة على عينة مكونة من (61) مشاركاً من العاملين في مجالات مرتبطة بإدارة وتنفيذ ومتابعة المشاريع الحكومية.

أظهرت النتائج أن العوامل الإدارية مثل ضعف التخطيط، وتأخر اتخاذ القرار، وضعف التنسيق بين الإدارات، ومحدودية الكفاءات الإدارية تمثل عوامل أساسية تسهم في تعثر المشاريع. كما بينت النتائج أن العوامل الفنية مثل ضعف إعداد التصاميم والمواصفات، وضعف قدرات المقاولين، وقصور الإشراف الفني تشكل أسباباً جوهرية تؤثر على تقدّم المشاريع، وقد جاءت بمتوسطات مرتفعة تعكس قوة تأثيرها. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن استخدام الأنظمة التقنية الحديثة يسهم في تحسين المتابعة وتقليل نسب التعثر.

وبناءً على ذلك، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي، وتفعيل التنسيق المؤسسي، وتطوير قدرات الكوادر البشرية، واعتماد أنظمة رقمية متقدمة لمراقبة سير المشاريع وتحسين جودة التنفيذ.

الكلمات المفتاحية:

تعثر المشاريع، العوامل الإدارية، العوامل الفنية، إدارة المشاريع الحكومية، وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، PMO، التخطيط الاستراتيجي.

Abstract

projects through an applied study on the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing (MOMRAH) in the Kingdom of Saudi Arabia. The descriptive analytical method was adopted, and a questionnaire was administered to a sample of (61) participants working in fields related to project management, implementation, and monitoring within government entities.

The findings revealed that administrative factors—such as weak planning, delayed decision-making, poor coordination among departments, and limited administrative competencies—significantly contribute to project delays. The results also showed that technical factors, including inadequate design and specifications, limited contractor capabilities, and insufficient technical supervision, play a major role in affecting project progress, with high mean scores reflecting their strong influence. Additionally, the study indicated that the use of modern digital project management systems enhances monitoring processes and reduces the likelihood of delays.

Based on these findings, the study recommends strengthening strategic planning, enhancing institutional coordination, developing the capabilities of administrative and technical personnel, and adopting advanced digital systems to improve project tracking and overall performance.

Keywords:

Project delays, administrative factors, technical factors, government project management, MOMRAH, PMO, strategic planning.

Midocean University



College of Management

Master of Business Administration

The impact of administrative and technical factors on the faltering of government projects: an applied study on the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing

Prepared by:

Adel Ali Maziadi

Academic number:

[251001548](#)

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2025