



تعثر المشاريع البلدية في المملكة العربية السعودية

الأسباب والاقتراحات والحلول

اعداد الطالب:

عبدالرحيم بن عبدالهادي البسامي

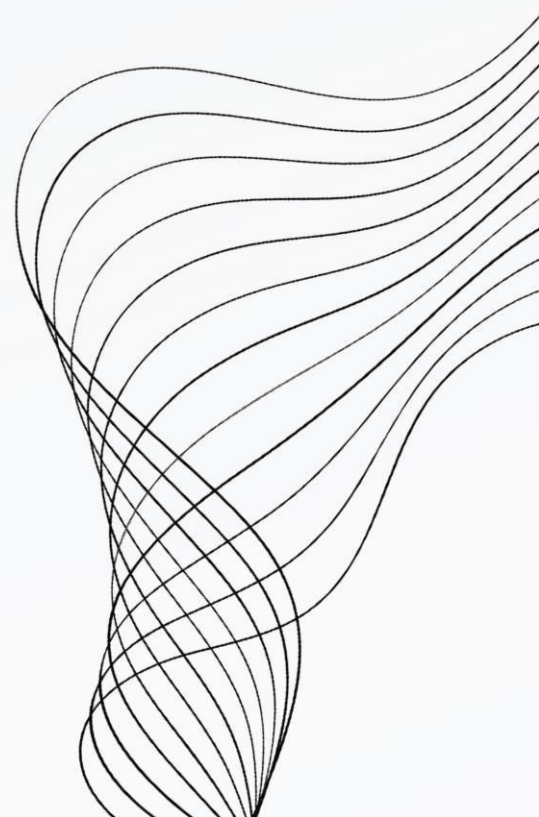
الرقم الجامعي: ٢٤٣٠٠٠٨٣١

بإشراف: د. الفيصل عبدالحميد محمد

Dr.Alfaisal Abdelhameed Mohame

د. فايز علي جراد

Dr.Fayez Ali Jrad



#	المحتوى	الصفحة
1	المقدمة	١
2	فرضيات ومنهج البحث	٧-٥
3	أهمية الدراسة والآثار العلمية	٩-٨
4	المحددات والمنهجيات المتبعة في الدراسة	١٢-١٠
5	الوضع الراهن والاهداف والحوكمة	٢٩-١٣
6	الملحقات والمراجع ثم خاتمة	٣٦-٣٠

١

المقدمة

مقدمة

تُعَدّ المشاريع البلدية من الركائز الأساسية في دفع عجلة التنمية الحضرية وتحقيق جودة الحياة للمواطنين في المملكة العربية السعودية. ومع التوسع العمراني الكبير وتزايد تطلعات السكان، أصبحت الحاجة ملحة إلى تنفيذ مشاريع بلدية ذات كفاءة وفاعلية، تُسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

إلا أنّ الواقع العملي يشير إلى وجود تحديات متكررة تعيق تنفيذ بعض هذه المشاريع، مما يؤدي إلى تعثرها أو تأخرها عن الجدول الزمني المحدد لها. ويشمل هذا التعثر جوانب متعددة، كضعف الدراسات الأولية، أو قصور في التنسيق بين الجهات المعنية، أو الإشكالات المتعلقة بالتوريد والمقاولين، أو الإجراءات الإدارية المعقدة.

تتبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى فهم عميق لأسباب تعثر المشاريع في القطاع البلدي، وتحليلها بشكل منهجي، بهدف تقديم حلول عملية ومقترحات تطويرية قابلة للتطبيق. ومن خلال هذا البحث، سيتم تسليط الضوء على واقع إدارة المشاريع البلدية، وتحديد أبرز التحديات المؤثرة، مع استعراض التجارب المحلية والدولية في هذا المجال، واقتراح سبل تحسين الأداء البلدي بما يحقق الكفاءة والشفافية والفعالية في إنجاز المشاريع.

٢

فرضيات ومنهج البحث

- توجد علاقة مباشرة بين ضعف التخطيط المسبق وتعثر المشاريع البلدية.
- يؤدي ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية إلى تأخير تنفيذ المشاريع.
- تحسين الكفاءة المؤسسية والممارسات الإدارية يُقلل من نسب التعثر.
- تطبيق آليات حوكمة فعّالة يسهم في رفع معدلات إنجاز المشاريع.



منهج البحث

- تحليل تقارير رسمية من وزارة البلديات والإسكان.
- مراجعة أدبيات ومقالات علمية.
- استبيانات ومقابلات مع مسؤولي المشاريع والمقاولين.
- نطاق الدراسة : مشاريع بلدية متعثرة داخل المملكة خلال السنوات العشر الأخيرة.
- أسلوب التحليل : تحليل نوعي وكمي لتحديد الأسباب والأنماط المتكررة واقتراح الحلول.

٣

أهمية الدراسة والآثار العلمية

أهمية الدراسة والآثار العلمية

- إثراء المحتوى البحثي في مجال إدارة المشاريع الحكومية والبلدية.
- توفير مرجع للباحثين والمهتمين بتطوير أداء القطاع البلدي.
- المساهمة في بناء إطار علمي لتقييم أسباب التعثر واقتراح الحلول.
- دعم التوجهات الوطنية لتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.



- تسلط الضوء على أحد أبرز التحديات التي تواجه التنمية الحضرية في المملكة.
- تساهم في دعم متخذي القرار بمعلومات تحليلية حول أسباب تعثر المشاريع.
- تدعم جهود تحسين كفاءة الإنفاق وجودة تنفيذ المشاريع البلدية.
- تساعد في تطوير آليات رقابة ومتابعة فعالة للمشاريع الحكومية.



٤

المحددات والمنهجيات المتبعة في الدراسة

جمع البيانات

- تحليل وثائق وتقارير رسمية
- مثل تقارير وزارة البلديات والإسكان حول المشاريع المتعثرة.
- مراجعة الأدبيات السابقة
- تشمل دراسات علمية، مقالات أكاديمية، وأبحاث ذات صلة بإدارة المشاريع الحكومية.
- استبيانات موجهة
- يتم توزيعها على موظفي الأمانات، البلديات، والمقاولين لجمع آراءهم حول أسباب التعثر.
- مقابلات شبه منظمة
- مع مديري المشاريع، مسؤولي التخطيط، وممثلي الجهات ذات العلاقة.
- تحليل بيانات مشاريع مختارة
- دراسة حالات فعلية لمشاريع بلدية متعثرة خلال السنوات الأخيرة.

نوعي

- الهدف: فهم الأسباب والسياقات غير الكمية التي تؤدي الى التعثر.
- أمثلة على البيانات:
- آراء مسؤولي البلديات حول التحديات الإدارية.
- توصيف مشكلات التنسيق بين الجهات.
- وصف لآلية اتخاذ القرار في مشاريع معينة.
- أدوات التحليل:
- تحليل المحتوى، تحديد الأنماط، وفرز الموضوعات المتكررة.

كمي

- الهدف: قياس مدى تأثير بعض العوامل (مثل ضعف التخطيط أو تأخر الصرف) على تعثر المشاريع.
- أمثلة على البيانات:
- عدد المشاريع المتعثرة في كل منطقة.
- متوسط مدة التأخر في التنفيذ.
- نسبة التكاليف الإضافية بسبب التأخير.
- أدوات التحليل:
- تحليل إحصائي باستخدام الجداول، النسب المئوية، والانحدار البسيط.

٥

الوضع الراهن

التحدي

- الوضع الراهن للمشاريع البلدية في المملكة العربية السعودية
- تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً تنموياً واسع النطاق ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠، والتي تضع تحسين البنية التحتية والخدمات البلدية ضمن أولوياتها. ورغم الجهود الحكومية الكبيرة، إلا أن العديد من المشاريع البلدية تعاني من التعثر أو التأخير أو ضعف الجودة في التنفيذ.
- مظاهر الوضع الراهن:
- ارتفاع نسبة المشاريع المتأخرة أو المتوقفة، خاصة في قطاعات الطرق، الحدائق، وتصريف مياه الأمطار.
- ضعف في منظومة المتابعة والتقييم داخل بعض الأمانات.
- تفاوت في قدرة الكوادر الفنية بين المناطق.
- وجود فجوات في التنسيق بين الجهات الحكومية المعنية (مثل الأمانات، والمياه، والكهرباء، والمرور).
- تأخر إجراءات الترسية والتعاقد والصرف المالي.

الحلول المقترحة

الحلول المقترحة لمعالجة تعثر المشاريع البلدية

١. الحلول الإدارية والتنظيمية:

إعادة هيكلة إدارات المشاريع داخل البلديات وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح.

إنشاء وحدات دعم قرار لإدارة المشاريع على مستوى المناطق.

تعزيز دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) داخل الأمانات وتطبيق معايير إدارة المشاريع الاحترافية.

٢. الحلول التقنية والرقمية:

تطبيق نظام رقمي موحد لإدارة وتتبع المشاريع البلدية (مثل: منصة "مشاريع" أو نظام Aconex).

استخدام لوحات مؤشرات الأداء (Dashboards) لتتبع تقدم المشاريع في الوقت الحقيقي.

توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل المخاطر ومراقبة التكاليف.

٣. الحلول المالية والتعاقدية:

تسريع إجراءات صرف مستحقات المقاولين من خلال أتمتة عمليات التدقيق والمصادقة.

وضع آليات عقود مرنة تسمح بإعادة التفاوض عند حدوث تغيرات جوهرية.

تخصيص ميزانيات احتياطية للمشاريع الكبيرة لمواجهة التحديات غير المتوقعة.

٤. الحلول البشرية والتعليمية:

بناء قدرات العاملين في البلديات في مجال إدارة المشاريع من خلال برامج تدريب معتمدة.

رفع كفاءة التخطيط والمتابعة لدى المهندسين من خلال الدورات التطبيقية والشهادات المهنية مثل (PMP).

تحفيز بيئة العمل داخل إدارات المشاريع البلدية للحد من تسرب الكفاءات.



الهدف من المشروع

يهدف هذا البحث إلى تحليل أسباب تعثر المشاريع في القطاع البلدي في المملكة العربية السعودية، واستكشاف آثار هذا التعثر على جودة الخدمات العامة، واقتراح حلول عملية وإدارية وتقنية قابلة للتطبيق، تسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع البلدية وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال التنمية الحضرية والبنية التحتية. ويتفرع من الهدف العام الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد أبرز العوامل الإدارية والمالية والفنية التي تسهم في تعثر المشاريع البلدية.
- قياس مدى انتشار ظاهرة التعثر في مشاريع البلديات المختلفة بناءً على بيانات كمية.
- تحليل تجارب واقعية لحالات تعثر مشاريع في عدد من المناطق.
- تقديم مجموعة من الحلول والتوصيات العملية لمعالجة أسباب التعثر وتحسين دورة حياة المشاريع البلدية.

دراسة الوضع الراهن

تُعد المشاريع البلدية أحد المحاور الرئيسية في تطوير المدن السعودية وتحسين جودة الحياة، إلا أن العديد منها يواجه تحديات تؤدي إلى تأخر التنفيذ أو التعثر الجزئي أو الكلي، وهو ما يعوق تحقيق الأهداف المرجوة ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠.

أولاً: واقع تنفيذ المشاريع البلدية

تشير التقارير الصادرة عن الجهات الرقابية مثل ديوان المحاسبة وهيئات الرقابة المحلية إلى وجود نسب متزايدة من المشاريع التي تجاوزت الجداول الزمنية أو توقفت عن التنفيذ بسبب:

ضعف الإعداد المسبق للمشاريع.

تأخر إجراءات الطرح والترسية.

تأخر صرف المستحقات المالية للمقاولين.

ضعف كفاءة بعض المقاولين أو الاستشاريين.

كما أظهرت البيانات أن بعض الأمانات تعاني من قلة الكوادر الفنية المؤهلة أو ضعف في آليات الرقابة الميدانية على تنفيذ المشاريع.

ثانياً: التوزيع الجغرافي للتعثر

المناطق الكبرى مثل الرياض، جدة، والدمام أظهرت نسباً أقل في تعثر المشاريع بسبب وجود إدارات قوية ونظم حوكمة واضحة.

بينما شهدت البلديات المتوسطة والصغيرة نسباً أعلى في التعثر بسبب نقص الموارد وضعف المتابعة.

ثالثاً: مؤشرات التعثر حسب التقارير الرسمية

في بعض البلديات، وصلت نسبة المشاريع المتعثرة إلى أكثر من ٢٥% خلال الفترة من ٢٠٢١ إلى ٢٠٢٣.

متوسط مدة التأخير في بعض المشاريع تجاوز ١٢ شهراً.

أغلب المشاريع المتعثرة تركزت في مجالات: تصريف السيول، السفلة، الحدائق، ومشاريع الإنارة.

رابعاً: مستوى التنسيق بين الجهات

من أبرز الملاحظات في الوضع الراهن وجود ضعف تنسيقي بين الجهات المختلفة المعنية بتنفيذ المشاريع (مثل الكهرباء، المياه، المرور، الاتصالات)، ما يؤدي إلى تأخر إصدار التصاريح أو إعادة تنفيذ الأعمال بعد البدء فيها.

مراحل المشروع بالقطاع البلدي

مرحلة التخطيط والتحليل

المرحلة الأولى:
تحديد احتياجات المجتمع المحلي.
إعداد الدراسات الأولية (الجدوى الفنية والمالية).
تحديد نطاق المشروع وأهدافه.
إدراج المشروع ضمن الخطة السنوية أو متوسطة المدى للبلدية.

مرحلة التصميم والترسية

المرحلة الثانية:
إعداد التصاميم الهندسية التفصيلية والمواصفات الفنية.
اعتماد الميزانية المخصصة للمشروع.
طرح المشروع للمنافسة العامة أو المحدودة.
ترسية المشروع على الجهة المنفذة (مقاول/استشاري).

مرحلة التنفيذ

المرحلة الثالثة:
تسليم الموقع وبدء العمل الميداني.
الإشراف الفني من قبل البلدية أو جهة استشارية.
المتابعة الدورية لسير العمل وفق الجدول الزمني والمواصفات.
معالجة أي عوائق أو تأخيرات تظهر خلال التنفيذ.

مرحلة التسليم والتقييم

المرحلة الرابعة:
إجراء الفحص النهائي واستلام المشروع ابتدائياً ثم نهائياً.
تقييم جودة التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف.
إدخال المشروع ضمن منظومة التشغيل والصيانة.
توثيق الدروس المستفادة والتحديات لمشاريع مستقبلية.

تعتمد الأمانات والبلديات التابعة لوزارة الشؤون البلدية والإسكان مسارًا محددًا لإدارة دورة حياة المشاريع البلدية، يهدف إلى ضمان جودة التنفيذ وفاعلية الإنفاق وتحقيق أهداف التنمية الحضرية. ويبدأ هذا المسار منذ تحديد الاحتياج وحتى تسليم المشروع للتشغيل.

١. مرحلة تحديد الاحتياج ورفع المبادرة

رصد الاحتياجات التنموية من الإدارات المعنية أو المجالس البلدية أو المواطنين. إعداد وصف مبدئي للمشروع (بيانات أولية، موقع، هدف). رفع المبادرة إلى الوزارة عبر النظام الإلكتروني المعتمد (مثل منصة "بلدي" أو "مشاريع"). تقييم المبادرة من قبل لجنة مختصة للتأكد من الأولوية والجدوى المبدئية.

٢. مرحلة التخطيط والتصميم

إعداد دراسة جدوى فنية ومالية أولية. إدراج المشروع ضمن ميزانية الأمانة أو خطط الوزارة السنوية. إعداد التصاميم والمخططات الهندسية (ابتدائية ثم تفصيلية). مراجعة واعتماد التصاميم من الإدارة الفنية. إعداد مستندات الطرح والمواصفات الفنية (RFP).

٣. مرحلة الطرح والترسية

رفع المشروع على منصة المنافسات الحكومية (اعتماد).
استقبال العروض، وتقييمها فنيًا وماليًا.
ترسية المشروع واعتماد العقد من الوزارة أو الأمانة حسب الصلاحيات.
إصدار أمر الإسناد وتوقيع العقد مع المقاول.

٤. مرحلة التنفيذ والإشراف

تسليم الموقع وبدء الأعمال.
تنفيذ المشروع وفق الجدول الزمني المعتمد.
إشراف فني مباشر من البلدية أو مكتب استشاري متعاقد.
استخدام أنظمة المتابعة الرقمية (مثل "مشاريع" أو "Aconex").
رفع تقارير دورية عن نسب الإنجاز، المعوقات، والتوصيات.

٥. مرحلة التسليم والاستلام

إجراء الفحص الفني والتشغيلي للمشروع بعد الإنجاز.
الاستلام الابتدائي، ومعالجة الملاحظات.
الاستلام النهائي للمشروع.
تسليم المشروع لإدارة التشغيل والصيانة المختصة بالبلدية.

حوكمة المشاريع البلدية

تعد حوكمة المشاريع إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها وزارة الشؤون البلدية والإسكان لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وشفافية، وتحقيق أعلى درجات الانضباط المالي والإداري والفني، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في قطاع الخدمات البلدية والإسكان.

أهداف الحوكمة في المشاريع البلدية:

- ضمان مواعمة المشاريع مع الخطط الاستراتيجية الوطنية.
- تعزيز الشفافية والمساءلة في اتخاذ القرار.
- إدارة المخاطر وتقليل الانحرافات في التكلفة والمدة.
- توحيد الإجراءات ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.
- الالتزام بالأنظمة واللوائح مثل نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، وكود البناء السعودي.

أطر الحوكمة المعتمدة في الوزارة:

١. الإطار المؤسسي Institutional Governance

وجود مكتب إدارة المشاريع PMO على مستوى الوزارة وكذلك في الأمانات الكبرى.

تشكيل لجان إشرافية لمتابعة المشاريع الكبرى.

وضوح الصلاحيات والمسؤوليات بين الجهات (الوزارة – الأمانة – المقاول – الاستشاري).

٢. الإطار التشغيلي (Operational Governance):

استخدام منهجية موحدة لإدارة المشاريع مستندة إلى أفضل الممارسات مثل (PMI أو GoPMO)

تطبيق معايير التخطيط والمراقبة والتقارير المرحلية.

استخدام أنظمة إلكترونية مثل:

منصة "مشاريع" لتوثيق دورات المشروع.

نظام "اعتماد" لإدارة العقود والميزانيات.

نظام Aconex لإدارة الوثائق والمراسلات الفنية.

٣. الرقابة والمتابعة : Monitoring & Oversight

رفع تقارير الأداء شهرياً إلى الوزارة والمجالس المحلية.

إجراء زيارات تفتيش ميدانية مفاجئة من قبل فرق المراجعة.

تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية KPIs مثل:

نسبة الإنجاز الفعلية مقابل المخطط.

الانحراف في الميزانية.

زمن إنجاز المراحل.

٤. إدارة المخاطر والامتثال Risk & Compliance

تحليل المخاطر في مرحلة التخطيط وتحديثها دورياً أثناء التنفيذ.

وجود آلية للإبلاغ عن الانحرافات والتأخير.

الالتزام بالأنظمة واللوائح مثل نظام المنافسات والمشتريات الحكومية، وكود البناء السعودي.

أثر الحوكمة على تحسين المشاريع:

انخفاض في نسب المشاريع المتعثرة بعد تفعيل مكاتب PMO.

تحسين جودة التقارير الفنية والمالية.

تسريع وتيرة الإنجاز في مشاريع البنية التحتية.

نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات تحليل (Swot)

- أولاً: نقاط القوة (Strengths)
 - دعم حكومي كبير من خلال رؤية المملكة ٢٠٣٠.
 - توفر ميزانيات ضخمة لمشاريع البنية التحتية.
 - وجود أنظمة إلكترونية حديثة لإدارة المشاريع (مثل "مشاريع" وAconex).
 - وجود كفاءات وطنية مؤهلة في مجالات الهندسة وإدارة المشاريع.
 - دعم لامركزي من الأمانات لتسريع إجراءات اتخاذ القرار.
- ثانياً: نقاط الضعف (Weaknesses)
 - ضعف في التنسيق بين الجهات المنفذة وشركاء المشروع (مياه، كهرباء، مرور).
 - محدودية الكفاءات الفنية في بعض البلديات الصغيرة.
 - بطء في إجراءات الطرح والترسية والصرف المالي.
 - تعدد المشاريع بدون أولوية واضحة أو جدول زمني متكامل.
 - ضعف المتابعة الميدانية وتفاوت جودة الإشراف.

أسباب تعثر المشاريع (١/٢)

أولاً: الأسباب الإدارية والتنظيمية

ضعف التخطيط المسبق قبل اعتماد المشروع وبدء التنفيذ.
تأخر في اتخاذ القرار داخل الأمانات والبلديات.
عدم وضوح المسؤوليات بين الجهات ذات العلاقة.
قصور في التنسيق بين الإدارات المختلفة (كالمرور، المياه، الكهرباء، البلدية).

ثانياً: الأسباب المالية

تأخر في صرف المستحقات المالية للمقاولين والاستشاريين.
ضعف في إدارة الميزانية وتقدير التكاليف الفعلية للمشاريع.
تغيير في الاعتمادات المالية بعد بدء التنفيذ مما يربك الجدول الزمني.

ثالثاً: الأسباب الفنية

ضعف جودة التصاميم والمخططات أو تغييرها أثناء التنفيذ.
نقص الكفاءات الفنية المؤهلة داخل بعض البلديات، خصوصاً في المحافظات الصغيرة.
عدم كفاءة المقاولين المنفذين أو عدم التزامهم بالموصفات الفنية.

رابعاً: الأسباب القانونية والتعاقدية

تأخير في إجراءات الطرح والترسية نتيجة طول الدورة النظامية.
ضعف في صياغة العقود مما يؤدي إلى اختلاف في التفسير ووقوع نزاعات.
عدم وجود آلية واضحة لمعالجة التأخير أو تعديل العقود عند وجود ظروف طارئة.

خامساً: أسباب خارجية وميدانية

ظروف بيئية أو مناخية (مثل السيول أو الحرارة الشديدة).
اعتراضات من المواطنين أو مشكلات في نزع الملكيات.
تداخل مشاريع أخرى (مثل مشاريع البنية التحتية من جهات أخرى).

أسباب تعثر المشاريع (٢/٢)



قصور في كفاءة المقاولين
والتصاميم الفنية

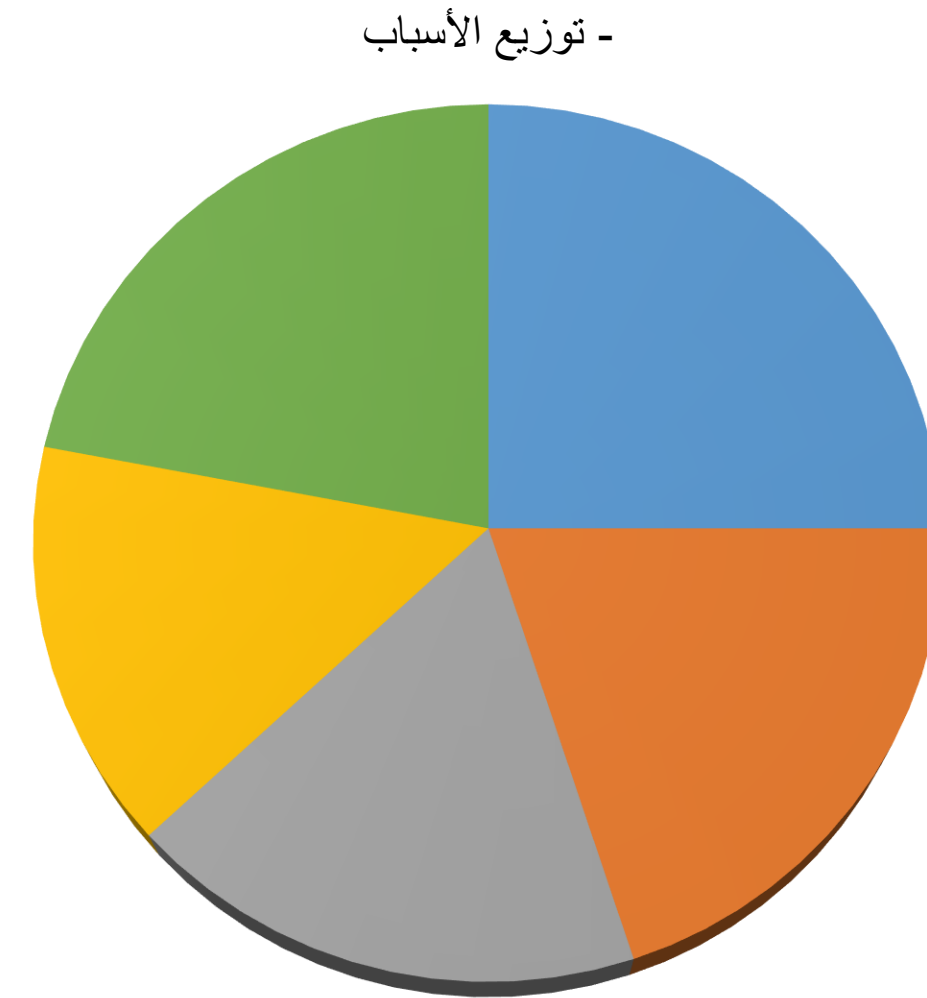
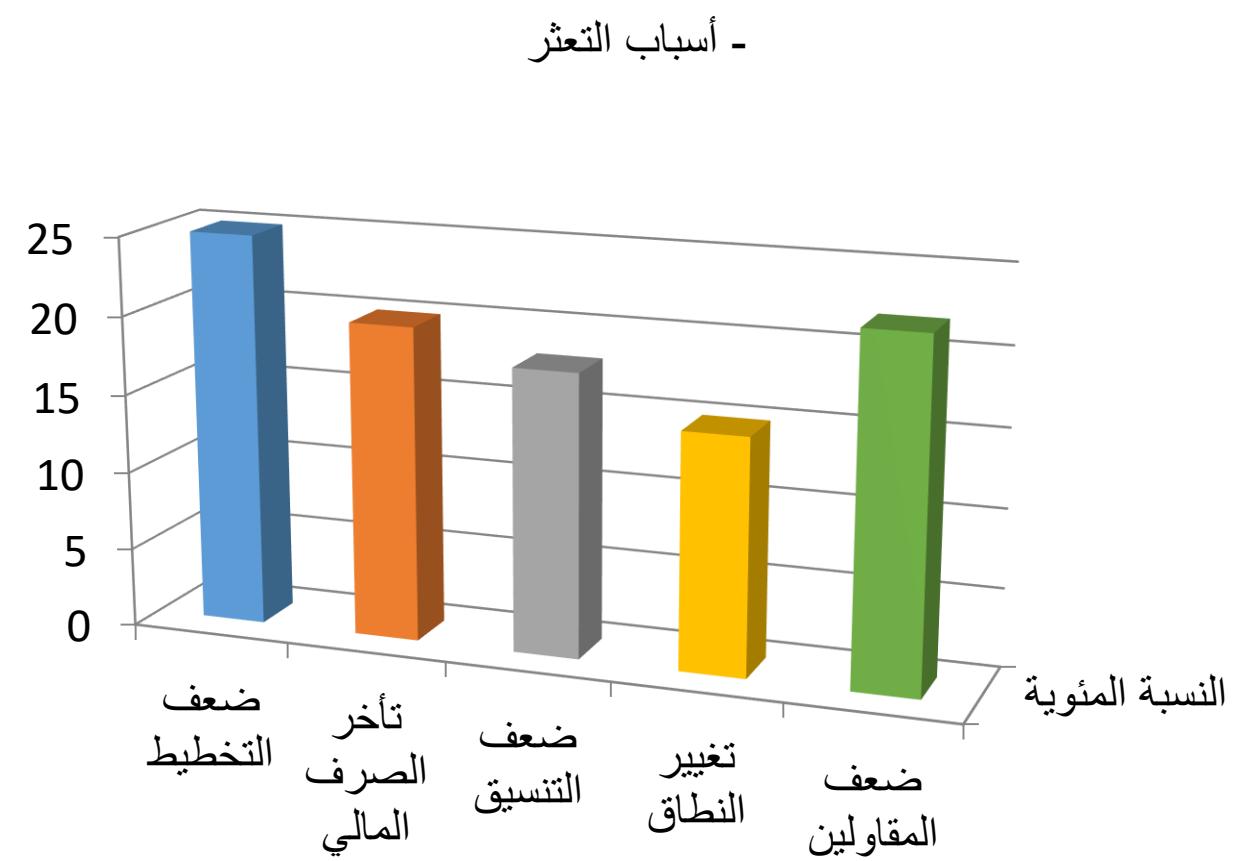


تأخر صرف المستحقات
وضعف إدارة الميزانية



ضعف التخطيط والتنسيق
الإداري بين الجهات المعنية
بالمشروع.

أسباب تعثر المشاريع - رسم تحليلي (بياني) (٢/٣)



الحلول والتحديات في تطوير المشاريع البلدية في وزارة البلديات والإسكان

١. تعزيز الحوكمة والشفافية

توحيد إجراءات إدارة المشاريع في جميع البلديات تحت إطار حوكمة موحد.
تفعيل الرقابة المستقلة على مراحل المشروع (ما قبل وبعد التنفيذ).
نشر تقارير الإنجاز والبيانات المالية على منصات عامة لزيادة الشفافية.

٢. رفع كفاءة التخطيط والتنسيق

إعداد خارطة طريق لكل مشروع تشمل الجداول الزمنية، والميزانية، والمخاطر المحتملة.
إنشاء وحدة تنسيق بين الجهات الحكومية الخدمية (كهرباء، مياه، مرور) لربط المشاريع قبل البدء.

٣. تحسين اختيار وتنفيذ المشاريع

وضع معايير موضوعية لاختيار المشاريع ذات الأولوية بناءً على الأثر المجتمعي والعائد الاقتصادي.
إدراج تقييم دورة حياة المشروع (Lifecycle Assessment) في مرحلة التقييم قبل التنفيذ.
استخدام نماذج تنفيذ مرنة مثل التصميم والتنفيذ (Design & Build) لتسريع الإنجاز.

٤. تطوير الكفاءات والموارد البشرية

تأهيل موظفي البلديات بشهادات مهنية في إدارة المشاريع (مثل PMP ، PgMP).
توفير برامج تدريبية مستمرة في نظم المتابعة، التعاقد، وإدارة المخاطر.
تحفيز الأداء الفردي وربطه بمؤشرات نجاح المشاريع.

٥. توسيع التحول الرقمي

إلزام استخدام المنصات الرقمية مثل "مشاريع" و Aconex لإدارة كل مراحل المشروع.
تفعيل أنظمة مؤشرات الأداء KPIs الفعلية والآنية لجميع المشاريع.
إنشاء لوحة تحكم موحدة Dashboard في كل أمانة لعرض بيانات المشاريع الحية.

٦. تفعيل الشراكة مع القطاع الخاص (PPP).

تبني نماذج شراكة مرنة مثل BOT أو DBFOM في مشاريع البنية التحتية والخدمات.
تحفيز المستثمرين من خلال حوافز تنظيمية وضمانات حكومية.



الحلول في تطوير إدارة الموارد البشرية في مشاريع وزارة البلديات والإسكان

١. بناء القدرات والتأهيل المهني

تطوير برامج تدريبية تخصصية في إدارة المشاريع (PMP) وإدارة العقود ونظم المتابعة الرقمية. إعداد مسارات مهنية واضحة للعاملين في المشاريع البلدية. عقد ورش عمل دورية لنقل الخبرات بين الأمانات الكبرى والصغرى.

٢. التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

تطبيق نظام مركزي لإدارة الأداء الوظيفي في المشاريع. ربط تقارير الإنجاز الفردي بأنظمة تتبع المشروع (مثل منصة "مشاريع"). توظيف أدوات ذكاء اصطناعي لتحليل الأداء وتوقع الاحتياجات البشرية للمشاريع المستقبلية.

٣. التحفيز والاستبقاء

وضع حوافز مالية ومعنوية للموظفين المتميزين في تنفيذ المشاريع. تقديم برامج "القادة المحتملين" داخل القطاع البلدي لتأهيل الجيل الجديد. تحسين بيئة العمل لضمان استبقاء الكفاءات ومنع تسرب الخبرات.

٤. الحوكمة والتخصص الوظيفي

توضيح الهيكل الإداري والمهام والمسؤوليات في كل مشروع. فصل الأدوار الفنية عن الإدارية لضمان التركيز والاحترافية. اعتماد كود وظيفي موحد لمهندسي المشاريع ومديرها في كافة البلديات.

٦

الملحقات والمراجع

الملحقات

✓ نموذج ملحق (١): الاستبيان

نموذج استبيان – أسباب تعثر المشاريع البلدية

الفئة المستهدفة: مهندسو البلديات، المقاولون، الاستشاريون

الرجاء اختيار الإجابة الأنسب لكل سؤال:

ما مدى وضوح نطاق المشروع عند بدايته؟

☐ واضح جدًا

☐ واضح جزئيًا

☐ غير واضح

ما أبرز سبب يؤدي إلى تعثر المشاريع من وجهة نظرك؟

☐ تأخر الترسية

☐ ضعف التنسيق بين الجهات

☐ قصور في المقاول

☐ نقص الميزانية

☐ أسباب أخرى: _____

هل توجد آليات واضحة لمتابعة تنفيذ المشروع؟

☐ نعم

☐ لا

هل يتم صرف المستحقات المالية في الوقت المحدد؟

☐ دائمًا

☐ أحيانًا

☐ نادرًا

✓ نموذج ملحق (٢): أسئلة المقابلة النوعية

نموذج مقابلة – مدير مشروع في أمانة بلدية

الهدف: تحليل التحديات التشغيلية والإدارية أثناء تنفيذ المشاريع.
الأسئلة:

ما أبرز المعوقات التي تواجه المشاريع منذ بدايتها؟
كيف يتم التنسيق مع الجهات الأخرى (كالكهرباء، والمياه، والمرور)؟
هل توجد آلية واضحة للتعامل مع المقاول المتعثر؟
كيف يتم تقييم أداء فريق العمل داخل المشروع؟
هل لدى البلدية أدوات تقنية تساعد في مراقبة تقدم المشاريع؟

✓ نموذج ملحق (٣): جدول بيانات المشاريع المتعثرة

السبب الرئيسي	مدة التأخير	نوع المشروع	المنطقة	اسم المشروع	رقم المشروع
تأخر الترسية	١٣ شهرًا	بنية تحتية	الرياض	تحسين شبكة تصريف السيول	١٠١
ضعف في إشراف المقاول	٩ أشهر	طرق ومواصلات	جدة	سفلة حي النهضة	٢٠٥
تغيير متكرر في النطاق	٦ أشهر	حدائق وتجهيزات عامة	الدمام	إنشاء حديقة عامة	٣٢٢

✓ نموذج ملحق (٤): جدول قائمة الاختصارات

الاختصار

المعنى

PMO

مكتب إدارة المشاريع

KPI

مؤشرات الأداء الرئيسية

BOT

البناء – التشغيل – التحويل

RFP

طلب تقديم العروض

PPP

شراكة بين القطاعين العام والخاص

١. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٣). *التقرير السنوي لأداء المشاريع البلدية*. الرياض: المملكة العربية السعودية.
٢. ديوان المحاسبة. (٢٠٢٢). *تقرير رقابي عن المشاريع الحكومية المتعثرة*. الرياض: المملكة العربية السعودية.
٣. وزارة المالية. (٢٠٢٣). *منصة اعتماد – بيانات العقود والمنافسات*. متاح على: <https://etimad.sa>
٤. . (2023). Vision 2030 *مستهدفات برنامج التحول البلدي ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠*. متاح على: <https://vision2030.gov.sa>
٥. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – 7th Edition. Pennsylvania, USA: PMI Publications.
٦. Al-Ghamdi, A. (2021). "Causes and Impact of Project Delays in the Saudi Municipal Sector." *International Journal of Project Management Studies*, 12(3), 45–59.
٧. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (٢٠٢٢). *دليل متابعة المشاريع الحكومية*. الرياض.
٨. البرنامج الوطني لدعم إدارة المشروعات والتشغيل والصيانة في الجهات العامة (مشروعات). (٢٠٢٣). *دليل حوكمة المشاريع*. متاح على: <https://mashroat.gov.sa>
٩. Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). *Causes of delay in large construction projects*. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349–357.
١٠. Al-Kharashi, A., & Skitmore, M. (2009). *Causes of delays in Saudi Arabian public sector construction projects*. *Construction Management and Economics*, 27(1), 3–23.

يمثل تعثر المشاريع البلدية تحديًا كبيرًا أمام تحقيق التنمية الحضرية المستدامة في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوجهات الطموحة لرؤية ٢٠٣٠. وقد أظهر هذا البحث أن أسباب التعثر متعددة، تتداخل فيها الجوانب الإدارية والمالية والفنية، إلى جانب ضعف التنسيق بين الجهات المعنية.

من خلال تحليل الوضع الراهن والبيانات الميدانية، وُضعت مجموعة من الحلول العملية التي تشمل تحسين الحوكمة، وتفعيل مكاتب إدارة المشاريع ((PMO)، والتحول الرقمي، وتطوير الكفاءات البشرية. كما يبين البحث أهمية تطبيق أدوات التقييم والمتابعة بشكل مستمر، وتعزيز الشفافية لضمان نجاح تنفيذ المشاريع في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة. وفي ضوء ما سبق، فإن رفع كفاءة إدارة المشاريع البلدية لا يقتصر على معالجة المشكلات الحالية فحسب، بل يُعد ركيزة أساسية لتمكين المدن السعودية من تحقيق طموحاتها التنموية والاقتصادية.