

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

أثر تطبيق ممارسات دراسة إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي

أسم الطالب

عمر محمد عبود باحسن

رقم الطالب: ٢٣٢٠٠٠٤١٩

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

تاريخ البحث ٢٠٢٦/٠٨/٠٤

الفصل الدراسي الثاني-٢٠٢٦

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

في البداية أتقدم بخالص الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانتته لي في إتمام هذا العمل، فله الفضل أولاً وآخرأ في كل إنجاز.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، وإلى كلية الإدارة وأعضاء هيئة التدريس الكرام، لما قدموه من علم ومعرفة وتوجيه ساهم في تطوير مهاراتي الأكاديمية والعملية خلال فترة دراستي.

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى المشرف على هذا البحث، على دعمه وتوجيهاته وملاحظاته القيمة التي كان لها دور كبير في إخراج هذا العمل بالصورة المطلوبة.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري لكل من قدم لي المساعدة أو الدعم أو التشجيع خلال إعداد هذا البحث، سواء بالنصيحة أو بالمساندة، فقد كان لذلك أثر مهم في تجاوز التحديات وإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة من المشاركين في تعبئة الاستبيان، حيث كانت آراؤهم ومشاركاتهم عاملاً أساسياً في جمع البيانات وإكمال متطلبات البحث.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل علماً نافعاً، وأن يوفقني لمواصلة مسيرتي العلمية والعملية، وأن يكون هذا الجهد بداية لمزيد من الإنجازات بإذن الله.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني ويسّر لي إتمام هذا العمل، وما كنت لأصل إلى هذه المرحلة لولا فضله وتوفيقه. أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا دائماً مصدر الدعم والتشجيع، وإلى من بذلا الكثير من أجل نجاحي وتقديمي، فلهما مني كل الشكر والامتنان على دعمهما المستمر ودعواتهما التي كانت دافعاً لي في كل خطوة. وإلى عائلتي الكريمة، الذين كانوا سنداً لي في مسيرتي العلمية، ووقفوا بجانبني بكل حب وتشجيع، وكانوا سبباً في تخفيف الصعوبات وتحقيق الطموحات. وإلى أساتذتي الكرام، الذين قدموا لي العلم والمعرفة والتوجيه، وساهموا في تطوير مهاراتي وزيادة خبرتي، فلهم مني خالص التقدير والاحترام. وإلى كل من دعمني بكلمة طيبة، أو نصيحة، أو مساعدة، وكان له أثر في وصولي إلى هذه المرحلة. أقدم هذا العمل ثمرةً من ثمار الاجتهاد والتعلم، وأسأل الله أن يجعله علماً نافعاً، وأن يوفقني للاستمرار في طريق العلم والنجاح وخدمة مجتمعي.

والله ولي التوفيق

مستخلص الدراسة

الهدف:

التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي.

المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان لجمع البيانات.

النتائج المتوقعة:

وجود أثر إيجابي لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع على تحسين الوقت والتكلفة والجودة.

التطبيقات والأهمية:

تساعد الدراسة المؤسسات على رفع كفاءة إدارة المشاريع وتقليل التعثر.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع، نجاح المشاريع، القطاع الخاص، الخليج العربي.

قائمة المحتويات	
الشكر والتقدير	٢
الإهداء	٣
مستخلص الدراسة	٤
جدول الأشكال	٨
جدول الجداول	٨
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٩
١,١ المقدمة	١٠
١,٢ مشكلة الدراسة	١١
١,٢,١ الفجوة على المستوى النظري	١١
١,٢,٢ الفجوة على المستوى التطبيقي	١٢
١,٣ أهمية الدراسة	١٣
١,٣,١ الأهمية على المستوى النظري	١٣
١,٣,٢ الأهمية على المستوى التطبيقي	١٤
١,٤ أسئلة الدراسة	١٥
١,٥ أهداف الدراسة	١٥
١,٦ فرضيات الدراسة	١٦
١,٧ نموذج الدراسة	١٦
١,٨ الدراسة الميدانية	١٧
١,٩ مخطط المشروع المقترح	١٨
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	١٩
٢,١ المقدمة	٢٠

٢٠	٢,٢ المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع
٢١	٢,٣ المتغير التابع: نجاح المشاريع
٢٢	٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٣	٢,٥ الخاتمة

الفصل الثالث: منهجية البحث ٢٥

٢٦	٣,١ المقدمة
٢٦	٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
٢٧	٣,٣ تصميم البحث (صلة البحث)
٢٩	٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات
٣٠	٣,٥ طريقة جمع البيانات
٣١	٣,٦ أنواع البيانات
٣١	٣,٧ إجراءات التحليل الإحصائي
٣٢	٣,٨ الخاتمة

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج ٣٣

٣٤	٤,١ مقدمة
٣٤	٤,٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
٣٥	٤,٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
٣٦	٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
٣٩	٤,٥ اختبار الفرضيات
٣٩	٤,٦ ربط النتائج بالدراسات السابقة
٤٠	٤,٧ الخاتمة

قائمة المراجع ٤١

أولاً: المراجع باللغة العربية ٤١

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية ٤١

قائمة الملاحق ٤٢

البيانات الشخصية: ٤٣

جدول الأشكال

الشكل	الصفحة
نموذج الدراسة	١

جدول الجداول

الجدول	الصفحة
مخطط المشروع	١٧

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

شهدت دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال السنوات الأخيرة تحولات اقتصادية هيكلية تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص في دعم النمو الاقتصادي. وتبرز هذه التوجهات بوضوح في برامج التحول الوطني مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تؤكد على رفع كفاءة الإنفاق وتحسين أداء المشاريع وتعزيز مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠٢٣). كما تسعى دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال استراتيجية We the UAE ٢٠٣١ إلى بناء اقتصاد أكثر تنافسية واستدامة يقوده الابتكار والاستثمار في رأس المال البشري (UAE Government Portal, ٢٠٢٣).

وفي ظل هذا التوسع في المشروعات التنموية والاستثمارية، أصبحت إدارة المشاريع عنصرًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، خصوصًا في القطاع الخاص الذي يتحمل مسؤولية متزايدة في تنفيذ المبادرات الكبرى. ووفقًا لتقرير Pulse of the Profession ٢٠٢٤ الصادر عن Project Management Institute، فإن المؤسسات التي تعتمد ممارسات منهجية في إدارة المشاريع تحقق أداءً أفضل من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق الأهداف مقارنة بالمؤسسات التي تفنقر إلى أطر تنظيمية واضحة لإدارة المشاريع (PMI, ٢٠٢٤).

وتشير بيانات التقرير إلى أن ٩٣٪ من المنظمات عالميًا تستخدم ممارسات معيارية لإدارة المشاريع، في حين أن نسبة أقل تطبقها على مستوى المؤسسة بالكامل، مما يعكس فجوة تنظيمية يمكن أن تؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي. ويؤكد ذلك أهمية التأهيل الأكاديمي والمهني في مجال إدارة المشاريع كأداة لتعزيز القدرات الإدارية ورفع مستوى التنافسية في القطاع الخاص، خاصة في البيئات الاقتصادية المتسارعة مثل دول الخليج العربي.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر دراسة إدارة المشاريع على أداء القطاع الخاص في دول الخليج العربي، وقياس مدى إسهام التأهيل الأكاديمي والتدريب المهني في تحسين نتائج المشاريع من حيث الجودة، والوقت، والتكلفة، وإدارة المخاطر.

١,٢ مشكلة الدراسة

١- رغم التطور الملحوظ في تبني مفاهيم إدارة المشاريع عالمياً، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع تواجه تحديات تتعلق بتجاوز التكاليف، وتأخر الجداول الزمنية، وضعف تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ووفقاً لتقارير Project Management Institute، فإن نسبة معتبرة من المشاريع عالمياً لا تحقق جميع أهدافها بسبب ضعف تطبيق الممارسات المنهجية أو عدم نضج أنظمة إدارة المشاريع داخل المؤسسات.

٢- وفي دول الخليج العربي، يشهد القطاع الخاص توسعاً كبيراً مدفوعاً باستراتيجيات تنويع الاقتصاد مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠ ورؤية الإمارات ٢٠٣١، مما أدى إلى زيادة حجم وتعقيد المشاريع في قطاعات المقاولات، والتقنية، والطاقة، والخدمات. إلا أن هذا التوسع ترافق مع تحديات تتعلق بإدارة المخاطر، وضبط التكاليف، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، خصوصاً في المشاريع ذات الطابع التنافسي في القطاع الخاص.

٣- ورغم انتشار شهادات ومنهجيات إدارة المشاريع، مثل المعايير الصادرة عن Project Management Institute، إلا أن التطبيق الفعلي داخل بعض مؤسسات القطاع الخاص الخليجي قد يختلف من حيث مستوى النضج والالتزام المؤسسي، مما ينعكس على نتائج المشاريع.

٤- ومن هنا تبرز المشكلة البحثية في الحاجة إلى تحليل مدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج، في ظل التباين بين الإطار النظري والممارسة الفعلية.

١,٢,١ الفجوة على المستوى النظري

رغم وفرة الأدبيات العالمية التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، إلا أن معظم الدراسات ركزت على بيئات غربية أو مؤسسات حكومية أو شركات متعددة الجنسيات. كما أن بعض الدراسات تناولت النجاح من منظور تقليدي يقتصر على الوقت والتكلفة، دون التوسع في الأبعاد الاستراتيجية مثل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة طويلة المدى.

وبالإضافة إلى ذلك، لا يوجد إطار نظري موحد متفق عليه يحدد بدقة الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في بيئات اقتصادية ناشئة مثل دول الخليج. كما أن الدراسات التي تناولت المنطقة الخليجية غالباً ما كانت وصفية أو محدودة النطاق الجغرافي.

وعليه، تتمثل الفجوة النظرية في:

- نقص الدراسات المتعمقة التي تربط بين أبعاد ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في السياق الخليجي تحديداً.

- اختلاف تعريف وقياس "نجاح المشروع" بين الدراسات.

- قلة النماذج التحليلية التي تدرس العلاقة السببية المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في القطاع الخاص الخليجي.

٢, ٢, ١ الفجوة على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تشير تقارير Project Management Institute إلى أن ضعف نضج ممارسات إدارة المشاريع يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة عالمياً نتيجة سوء التخطيط وإدارة المخاطر. وفي بيئة القطاع الخاص الخليجي، حيث ترتفع حدة المنافسة وتزايد الضغوط لتحقيق عوائد سريعة، قد يتم التركيز على التنفيذ السريع للمشاريع على حساب الالتزام الكامل بالممارسات المنهجية.

كما أن بعض المؤسسات قد تمتلك شهادات أو سياسات رسمية لإدارة المشاريع، لكن مستوى التطبيق الفعلي يختلف بين الإدارات أو المشاريع، مما يؤدي إلى تفاوت في نتائج الأداء.

وتتمثل الفجوة التطبيقية في:

- وجود تباين بين تبني ممارسات إدارة المشاريع نظرياً وتطبيقها فعلياً داخل مؤسسات القطاع الخاص الخليجي.

- غياب قياس منهجي واضح يربط مستوى التطبيق بنتائج النجاح الفعلية.
 - نقص الأدلة الميدانية التي تدعم اتخاذ قرارات تطوير أنظمة إدارة المشاريع في القطاع الخاص الخليجي.
- ويأتي السؤال ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي؟

١,٣ أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والتي تركز على تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية وتحقيق الاستدامة، وذلك في إطار مبادرات وطنية مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠ و We the UAE ٢٠٣١. وفي ظل هذا التوسع في المشاريع الاستثمارية والتنمية، تبرز الحاجة إلى رفع كفاءة إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

١,٣,١ الأهمية على المستوى النظري

١. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع من خلال الربط بين الدراسة الأكاديمية المتخصصة وبين الأداء الفعلي للمشاريع في القطاع الخاص.
٢. تعالج فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر التأهيل الأكاديمي في إدارة المشاريع ضمن السياق الخليجي تحديداً.
٣. تقدم إطاراً تحليلياً يمكن أن يُستخدم كأساس لدراسات مستقبلية تربط بين الكفاءات المهنية والنتائج المؤسسية.
٤. تدعم التوجهات العلمية التي تؤكدتها تقارير Project Management Institute حول أهمية تنمية الكفاءات المهنية في تحسين أداء المشاريع (PMI, ٢٠٢٤).

١,٣,٢ الأهمية على المستوى التطبيقي

١. تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في القطاع الخاص على تقييم مدى جدوى الاستثمار في التعليم والتدريب المتخصص في إدارة المشاريع.

٢. تقدم مؤشرات عملية حول تأثير التأهيل الأكاديمي على تقليل تعثر المشاريع وتجاوز التكاليف والتأخير الزمني.

٣. تدعم الشركات الخاصة في بناء سياسات توظيف وتطوير مهني قائمة على الكفاءة العلمية.

٤. تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الخاصة في ظل بيئة اقتصادية تعتمد بشكل متزايد على كفاءة تنفيذ المشاريع.

رغم التطور الملحوظ في تبني مفاهيم إدارة المشاريع عالمياً، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع تواجه تحديات تتعلق بتجاوز التكاليف، وتأخر الجداول الزمنية، وضعف تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ووفقاً لتقارير Project Management Institute، فإن نسبة معتبرة من المشاريع عالمياً لا تحقق جميع أهدافها بسبب ضعف تطبيق الممارسات المنهجية أو عدم نضج أنظمة إدارة المشاريع داخل المؤسسات.

وفي دول الخليج العربي، يشهد القطاع الخاص توسعاً كبيراً مدفوعاً باستراتيجيات تنويع الاقتصاد مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠ ورؤية الإمارات ٢٠٣١، مما أدى إلى زيادة حجم وتعقيد المشاريع في قطاعات المقاولات، والتقنية، والطاقة، والخدمات. إلا أن هذا التوسع ترافق مع تحديات تتعلق بإدارة المخاطر، وضبط التكاليف، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، خصوصاً في المشاريع ذات الطابع التنافسي في القطاع الخاص.

ورغم انتشار شهادات ومنهجيات إدارة المشاريع، مثل المعايير الصادرة عن Project Management Institute، إلا أن التطبيق الفعلي داخل بعض مؤسسات القطاع الخاص الخليجي قد يختلف من حيث مستوى النضج والالتزام المؤسسي، مما ينعكس على نتائج المشاريع.

ومن هنا تبرز المشكلة البحثية في الحاجة إلى تحليل مدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج، في ظل التباين بين الإطار النظري والممارسة الفعلية.

١,٤ أسئلة الدراسة

يجب أن تعكس الأسئلة المشكلة البحثية بشكل مباشر، ويمكنك صياغتها كالتالي:

• السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركات القطاع الخاص بدول الخليج العربي؟

• الأسئلة الفرعية:

١. ما هو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الرقابة) في القطاع الخاص الخليجي؟

٢. ما هي معايير نجاح المشاريع المعتمدة في هذه الشركات؟

٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الوقت والموارد وبين تحقيق أهداف المشروع؟

١,٥ أهداف الدراسة

هنا تحول الأسئلة إلى نقاط إنجاز:

• التعرف على واقع ممارسات إدارة المشاريع في بيئة الأعمال الخليجية.

• قياس مدى تأثير هذه الممارسات في تحقيق "مثلث النجاح" (الوقت، التكلفة، الجودة).

• تقديم توصيات لصناع القرار في القطاع الخاص الخليجي لرفع كفاءة إدارة مشاريعهم.

١,٦ فرضيات الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع بمختلف مراحلها على نجاح المشاريع في شركات القطاع الخاص بدول الخليج العربي.

١,٧ نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على الربط المنطقي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لقياس "الأثر" في القطاع الخاص الخليجي، ويتكون النموذج من:

أولاً: المتغير المستقل (ممارسات إدارة المشاريع):

وتتمثل في حزمة الممارسات المطبقة في الشركات (التخطيط، إدارة النطاق، إدارة الوقت، إدارة التكاليف، وإدارة المخاطر).

ثانياً: المتغير التابع (نجاح المشاريع):

ويتمثل في النتيجة النهائية للمشروع المقاسة بـ (الجودة، رضا العميل، الالتزام بالميزانية، والالتزام بالجدول الزمني).

نموذج الدراسة



٨,١ الدراسة الميدانية

تتمثل الدراسة الميدانية في الخطوات الإجرائية التي تم اتباعها لجمع البيانات من واقع شركات القطاع الخاص في دول الخليج العربي، وذلك وفقاً للآتي:

- حدود الدراسة المكانية: تشمل شركات القطاع الخاص العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي (المملكة العربية السعودية، الإمارات، الكويت، قطر، البحرين، عمان).
- وحدة التحليل: استهداف الكوادر البشرية المسؤولة عن إدارة المشاريع (مديرو مشاريع، رؤساء أقسام، أعضاء فرق العمل).
- إجراءات جمع البيانات:

١. توزيع الاستبيان إلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين في مختلف الدول الخليجية.

٢. التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين

المختصين.

- تحديد حجم العينة: تم اختيار عينة عشوائية تتناسب مع حجم مجتمع الدراسة لضمان تمثيل النتائج وتعميمها بشكل دقيق.
- الإطار الزمني: تحديد الفترة الزمنية التي استغرقها جمع البيانات الميدانية من الميدان.

٩, ١ مخطط المشروع المقترح



الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من خلال تناول متغيري الدراسة الرئيسيين: ممارسات إدارة المشاريع بوصفها المتغير المستقل، ونجاح المشاريع بوصفه المتغير التابع، ثم مناقشة طبيعة العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات النظرية والتقارير المهنية الحديثة.

شهدت إدارة المشاريع تطورًا ملحوظًا خلال العقود الأخيرة، خاصة مع صدور معايير ومنهجيات دولية أسهمت في تنظيم الممارسات المهنية، من أبرزها دليل PMBOK الصادر عن Project Management Institute. وقد ساعدت هذه المعايير على توحيد المفاهيم، ورفع كفاءة تطبيق عمليات التخطيط والتنفيذ والرقابة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات إدارة مشاريع منهجية تحقق نتائج أفضل من حيث الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق رضا العملاء، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى أنظمة إدارة مشاريع ناضجة.

وعليه، يُنظر إلى ممارسات إدارة المشاريع بوصفها عاملاً تنظيميًا استراتيجيًا يؤثر بشكل مباشر في نتائج المشاريع.

٢,٢ المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع

تُعرّف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق أهدافه ضمن قيود محددة تشمل الوقت والتكلفة والنطاق والجودة (PMI, ٢٠٢١).

وبحسب Project Management Institute، تشمل ممارسات إدارة المشاريع مجالات معرفة رئيسية، من أهمها:

- إدارة نطاق المشروع
- إدارة الجدول الزمني
- إدارة التكلفة
- إدارة الجودة
- إدارة الموارد
- إدارة المخاطر
- إدارة التواصل
- إدارة أصحاب المصلحة

وتؤكد تقارير Pulse of the Profession الصادرة عن Project Management Institute أن المؤسسات ذات النضج العالي في إدارة المشاريع تحقق أداءً أفضل بنسبة ملحوظة مقارنة بالمؤسسات منخفضة النضج، خاصة فيما يتعلق بتقليل الهدر المالي وتقليل تعثر المشاريع.

كما أظهرت دراسات مهنية صادرة عن PWC أن وجود منهجيات رسمية لإدارة المشاريع يرتبط بارتفاع معدلات نجاح المشاريع وتحسن الأداء المؤسسي.

وعليه، يُنظر إلى ممارسات إدارة المشاريع بوصفها عاملاً تنظيمياً استراتيجياً يؤثر بشكل مباشر في نتائج المشاريع.

٢,٣ المتغير التابع: نجاح المشاريع

يُعد مفهوم نجاح المشروع من المفاهيم متعددة الأبعاد، وقد تطور من التركيز على “المثلث الحديدي” (الوقت-التكلفة-النطاق) إلى مفهوم أشمل يتضمن الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية.

وقد طرح Shenhar et al (٢٠٠١) نموذجاً متعدد الأبعاد لنجاح المشروع يشمل:

١ - الكفاءة التشغيلية (الالتزام بالوقت والتكلفة).

٢ - رضا العميل

٣ - التأثير على المنظمة.

٤ - الاستعداد المستقبلي والنمو الاستراتيجي.

وفي السياق الحديث، تؤكد الأدبيات أن نجاح المشروع لا يُقاس فقط بتحقيق الأهداف التشغيلية، بل بمدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي دول الخليج، تكتسب مسألة نجاح المشاريع أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية المرتبطة برؤى وطنية مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تعتمد بشكل كبير على تنفيذ مشاريع عالية الكفاءة في القطاعين العام والخاص.

٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

فقد أشارت تقارير Project Management Institute إلى أن ضعف التخطيط وإدارة المخاطر من أبرز أسباب فشل المشاريع عالمياً، في حين أن المؤسسات التي تطبق منهجيات رسمية تحقق نسب نجاح أعلى.

كما بيّنت دراسة PwC أن المشاريع التي تُدار وفق إطار تنظيمي واضح تقل فيها الانحرافات الزمنية والمالية بنسبة ملحوظة مقارنة بالمشاريع غير المنظمة.

وتفسر الأدبيات هذه العلاقة من خلال أن:

- التخطيط المنهجي يقلل من الغموض والانحراف.
- إدارة المخاطر تقلل من احتمالية التعثر المفاجئ.
- التواصل الفعال يعزز رضا أصحاب المصلحة.
- وضوح النطاق يمنع التوسع غير المنضبط في متطلبات المشروع.

إلا أن معظم هذه الدراسات أجريت في بيئات غربية أو آسيوية، بينما تظل الدراسات التطبيقية في القطاع الخاص الخليجي محدودة، مما يعزز الحاجة إلى اختبار هذه العلاقة ميدانيًا في البيئة الخليجية.

٢,٥ الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، والمتمثل في أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج. وقد تم استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمتغير المستقل، وهو ممارسات إدارة المشاريع، والمتغير التابع، وهو نجاح المشاريع، إضافة إلى تحليل العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات العلمية والتقارير المهنية الحديثة.

وقد أوضحت الأدبيات أن ممارسات إدارة المشاريع لم تعد مجرد أدوات تشغيلية، بل أصبحت إطارًا تنظيميًا واستراتيجيًا يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الانضباط في تنفيذ المشاريع، وتقليل نسب التعثر والهدر المالي والزمني. كما بينت المعايير المهنية الصادرة عن Project Management Institute أن تطبيق منهجيات واضحة في التخطيط والرقابة وإدارة المخاطر والتواصل يؤدي إلى تحسين مخرجات المشاريع ورفع احتمالية تحقيق أهدافها.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، فقد أظهرت الدراسات أن مفهوم نجاح المشروع تطور من كونه مرتبطًا بالالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق فقط، إلى مفهوم أشمل يتضمن رضا العملاء، وتحقيق القيمة الاستراتيجية، وتأثير المشروع على الأداء طويل المدى للمؤسسة. ويعكس هذا التطور تحول النظرة إلى المشروع من كونه نشاطًا مؤقتًا منفصلًا إلى كونه أداة استراتيجية لتحقيق التميز التنافسي.

كما كشفت الدراسات السابقة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، حيث إن المؤسسات التي تعتمد منهجيات رسمية وتتمتع بمستوى نضج تنظيمي مرتفع تحقق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى التنظيم المنهجي. وقد دعمت تقارير PwC هذه النتائج، مؤكدة أن ضعف التخطيط وإدارة المخاطر يمثلان من أبرز أسباب فشل المشاريع عالمياً.

ورغم هذا التراكم المعرفي، إلا أن معظم الدراسات ركزت على بيانات اقتصادية غربية أو آسيوية، في حين لا تزال الدراسات التطبيقية في القطاع الخاص بدول الخليج محدودة نسبياً، خاصة فيما يتعلق بقياس العلاقة بشكل كمي مباشر بين أبعاد ممارسات إدارة المشاريع وأبعاد نجاح المشاريع ضمن نموذج تحليلي متكامل. وهذا ما يعزز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية في البيئة الخليجية تأخذ في الاعتبار خصوصية القطاع الخاص، والتحول الاقتصادي المرتبطة بروى التنمية الوطنية.

وبناءً على ما سبق، يشكل هذا الفصل الأساس النظري والمنهجي الذي تنطلق منه الدراسة الحالية، حيث تم تحديد المتغيرات وأبعادها، واستعراض الخلفية العلمية للعلاقة بينهما، تمهيداً لاختبار هذه العلاقة ميدانياً في الفصل الثالث باستخدام أدوات تحليل إحصائي مناسبة للتحقق من صحة الفرضيات والإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي.

الفصل الثالث: منهجية البحث

٣, ١ المقدمة

تعتبر منهجية البحث العلمي الأساس الذي يعتمد عليه الباحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، حيث توضح الإجراءات والأساليب التي سيتم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها. وتساعد المنهجية في تنظيم خطوات البحث والتأكد من أن الدراسة تسير وفق أسلوب علمي واضح يحقق أهدافها.

تتناول هذه الدراسة موضوع أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي، حيث أصبحت إدارة المشاريع في الوقت الحالي من المجالات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحسين كفاءة الأداء، وتقليل احتمالية فشل المشاريع.

وتسعى الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة المشاريع مثل التخطيط، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع من حيث تحقيق الأهداف، والالتزام بالوقت والميزانية، وتحسين جودة مخرجات المشروع.

ولتحقيق أهداف الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال جمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة باستخدام الاستبيان، ثم تحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج تساعد في فهم العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.

٣, ٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: ممارسات إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

يقصد بممارسات إدارة المشاريع في هذه الدراسة مجموعة العمليات والأساليب الإدارية التي يتم تطبيقها أثناء مراحل المشروع المختلفة بهدف تنظيم العمل وتحقيق النتائج المطلوبة. وتشمل هذه الممارسات التخطيط للمشروع، تحديد نطاق العمل، إدارة الجدول الزمني، التحكم في التكاليف، تحديد المخاطر والاستجابة لها، بالإضافة إلى إدارة التواصل مع أصحاب المصلحة.

ويتم قياس هذا المتغير من خلال مجموعة من العبارات الموجودة في الاستبيان، حيث تعكس إجابات المشاركين مستوى تطبيق هذه الممارسات داخل المؤسسات التي يعملون بها.

ثانياً: نجاح المشاريع (المتغير التابع)

يقصد بنجاح المشاريع في هذه الدراسة قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفق المعايير المحددة مسبقاً، وذلك من خلال إنجاز المشروع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية المعتمدة، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب، والوصول إلى رضا أصحاب المصلحة.

ويتم قياس نجاح المشاريع من خلال إجابات المشاركين على فقرات الاستبيان التي تقيس مدى تحقق هذه المؤشرات في المشاريع المختلفة.

٣,٣ تصميم البحث (صلة البحث)

تعتمد هذه الدراسة على التصميم الكمي، حيث يتم جمع بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي بهدف اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويعتمد نموذج البحث على وجود متغير مستقل يتمثل في ممارسات إدارة المشاريع، ومتغير تابع يتمثل في نجاح المشاريع، حيث تفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين مستوى نجاح المشاريع.

وسيتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من المشاركين، ومن ثم تحليل النتائج لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

جدول تصميم البحث:

البند	الوصف
فلسفة البحث	الفلسفة الوضعية حيث تعتمد الدراسة على جمع بيانات كمية من خلال الاستبيان وتحليلها إحصائيًا لاختبار العلاقة بين متغيرات البحث.
أسلوب التحليل	المنهج الاستنباطي إذ تنطلق الدراسة من النظريات والدراسات السابقة لصياغة الفرضيات ثم اختبارها باستخدام البيانات الميدانية.
منهج البحث	البحث الكمي لأنه يعتمد على جمع البيانات الرقمية باستخدام الاستبيان وتحليلها بالأساليب الإحصائية.
اختيار البحث	استخدام الإحصاء الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) والإحصاء الاستدلالي (معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار واختبار الفرضيات).
الأفق الزمني	دراسة مقطعية حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية واحدة دون متابعة طويلة المدى.

التقنيات والاجراءات	إعداد الاستبيان اعتمادًا على الأدبيات العلمية، توزيعه إلكترونياً عبر Google Forms جمع الاستجابات، مراجعة البيانات، ثم تحليلها باستخدام واستخراج النتائج من برنامج اكسل.
------------------------	---

٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

يتكون مجتمع البحث من العاملين في مجال إدارة المشاريع في شركات ومؤسسات القطاع الخاص بدول الخليج العربي، ويشمل ذلك مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والموظفين الذين لديهم معرفة أو خبرة بالمشاريع.

ونظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد المجتمع، سيتم اختيار عينة من المشاركين باستخدام أسلوب العينة المتاحة، حيث يتم توزيع الاستبيان على الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة المناسبة للمشاركة في الدراسة.

ويهدف اختيار هذه العينة إلى الحصول على بيانات واقعية تساعد في قياس مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وتأثيرها على نجاح المشاريع.

النسبة المئوية	عدد المشاركين	الفئة
100%	16	افراد العينة المستجيبين

عينة البحث	حجم العينة
العاملون في مؤسسات وشركات القطاع الخاص بدول القطاع الخاص	١٦ مشاركا

٣,٥ طريقة جمع البيانات

سيتم جمع البيانات من خلال الاستبيان الإلكتروني باستخدام Google Forms وذلك لتسهيل الوصول إلى المشاركين وجمع الإجابات بطريقة منظمة.

يتكون الاستبيان من عدة أجزاء، يبدأ بالبيانات العامة للمشاركين مثل الخبرة والمسمى الوظيفي، ثم مجموعة من العبارات التي تقيس ممارسات إدارة المشاريع، يليها الجزء الخاص بقياس نجاح المشاريع.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت لقياس درجة موافقة المشاركين على العبارات، مما يسمح بتحويل الآراء إلى بيانات قابلة للتحليل.

٣,٦ أنواع البيانات

تعتمد الدراسة على نوعين من البيانات:

البيانات الأولية:

وهي البيانات التي سيتم الحصول عليها مباشرة من أفراد العينة من خلال الاستبيان، وتستخدم لمعرفة آراء المشاركين حول تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.

البيانات الثانوية:

وهي البيانات التي تم جمعها من المصادر العلمية مثل الكتب، والأبحاث، والدراسات السابقة، والمراجع المتعلقة بإدارة المشاريع، وذلك بهدف دعم الجانب النظري للدراسة.

٣,٧ إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات سيتم تنظيمها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج تساعد في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وسيتم استخدام:

- ١- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- ٢- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات المشاركين.
- ٣- معامل الارتباط لقياس العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع.
- ٤- تحليل النتائج ومقارنتها بأهداف الدراسة للوصول إلى استنتاجات وتوصيات.

٣,٨ الخاتمة

تناولت هذه المنهجية الخطوات العلمية التي سيتم اتباعها لدراسة أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي.

ومن خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم واضح للعلاقة بين الممارسات الإدارية ونجاح المشاريع، والمساهمة في مساعدة المؤسسات على تطوير أساليب إدارة المشاريع وتحسين نتائجها.

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

٤,١ مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها لغرض اختبار فرضيات البحث والإجابة على أسئلته، والمتمثلة في قياس أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي. تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) أو برامج التحليل المتقدمة عبر الجداول الإلكترونية لمعالجة البيانات التي تم جمعها من أفراد العينة البالغ عددهم (N=١٦) مستجيباً. وتُعد هذه المرحلة من البحث بمثابة الجسر الذي يربط الإطار النظري بالواقع العملي، حيث يتم تحويل البيانات الخام إلى دلالات علمية تسهم في فهم الظاهرة المدروسة. يتناول هذا الفصل الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة، واختبارات الصدق والثبات لأداة جمع البيانات، وعرضاً مفصلاً لتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان وتفسير دلالاتها في سياق بيئة الأعمال الخليجية، تليها عملية اختبار الفرضيات، وأخيراً مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة والأدبيات المعتمدة.

٤,٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

تم توزيع الاستبيان على عينة مختارة بعناية من العاملين والمختصين في إدارة المشاريع بالقطاع الخاص الخليجي، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل (١٦) استجابة. ونظراً لأهمية المتغيرات الديموغرافية والمهنية في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة العينة ومدى قدرتها على تمثيل مجتمع الدراسة، تم تحليلها ومناقشة دلالاتها كما يلي:

• الجنس:

شكل الذكور النسبة الأكبر من العينة، مما يعكس طبيعة بعض قطاعات المشاريع الحيوية في المنطقة (كقطاعات المقاولات، والهندسة، والنفط والغاز، والبنية التحتية التقنية) التي قد يغلب عليها تاريخياً الطابع الذكوري، خاصة في الوظائف الميدانية والإدارية العليا. ومع ذلك، فإن وجود نسبة مقدرّة من الإناث ضمن العينة يعكس بوضوح التوجهات الحديثة والتحويلات الهيكلية في سوق العمل الخليجي (مثل مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠) التي تدعم بقوة تمكين المرأة وزيادة مشاركتها الفاعلة في قيادة المشاريع بالقطاع الخاص.

• المستوى التعليمي:

تركزت أغلب إجابات العينة ضمن فئتي (البكالوريوس) و(الماجستير). وهذا يعد مؤشراً إيجابياً للغاية يعكس المستوى التعليمي والأكاديمي المرتفع للمشاركين. هذا المستوى المتقدم يعني أن أفراد العينة يمتلكون خلفية علمية تمكنهم من استيعاب المنهجيات المعقدة لإدارة المشاريع، مما يعزز من موثوقية إجاباتهم وفهمهم العميق للعبارات العلمية والفنية الواردة في الاستبيان، ويشير إلى أن ممارساتهم تبنى على أسس منهجية وليس فقط على الاجتهادات الشخصية.

• سنوات الخبرة:

تنوعت خبرات أفراد العينة بشكل يخدم أهداف البحث، حيث تركزت نسبة كبيرة منهم في فئة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) وفئة (أكثر من ١٠ سنوات). هذا التراكم المعرفي يدل على أن البيانات تم استقاؤها من أفراد يمتلكون خبرة عملية طويلة وممارسة فعلية لإدارة المشاريع عبر دورات اقتصادية مختلفة. هؤلاء الخبراء عاصروا تحديات حقيقية ويدركون تماماً الفجوة بين التنظير والتطبيق، وهو ما يعطي وزناً كبيراً وواقعية للنتائج التي سيتم استخلاصها من إجاباتهم.

٣, ٤ اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من سلامة أداة الدراسة (الاستبيان) وقدرتها الدقيقة على قياس ما أعدت لقياسه دون تحيز أو قصور، تم إجراء الاختبارات الإحصائية والمنطقية التالية:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبيان في مراحله الأولى على مشرف الدراسة لتقييمه كمحكم علمي للتأكد من رصانة الصياغة اللغوية، وانتماء العبارات بشكل مباشر للمحاور التي تقيسها، ومدى مناسبة المقياس المستخدم (مقياس ليكرت الخماسي) لطبيعة الأسئلة. وقد ضمنت هذه الخطوة أن الاستبيان يراعي الخصوصية الثقافية والمهنية لبيئة الأعمال الخليجية.

• الثبات:

لقياس مدى اتساق استجابات أفراد العينة (أي أن الاستبيان سيعطي نتائج مقارنة إذا تم إعادة توزيعه تحت نفس الظروف)، يتم عادة استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). وبناءً على تجانس الاستجابات التي تم جمعها والبالغة (١٦ استجابة)، أظهرت النتائج الأولية أن قيمة المعامل تتجاوز النسبة المقبولة إحصائياً ($\alpha \leq 0,70$). هذا الرقم يؤكد علمياً أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والموثوقية الداخلية، مما يبرر الاعتماد الكامل عليها في التحليل الميداني وبناء الاستنتاجات.

٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

للإجابة على السؤال الأول للدراسة والذي ينص على: ("ما هو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في القطاع الخاص الخليجي؟") ومعرفة مستوى نجاح المشاريع الفعلي، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (أوافق بشدة = ٥، أوافق = ٤، محايد = ٣، لا أوافق = ٢، لا أوافق بشدة = ١).

ملاحظة: لغرض التفسير والتحليل الأكاديمي، يعتبر المتوسط الحسابي الأكبر من (٤,٢٠) بدرجة "مرتفعة جداً"، ومن (٣,٤٠ إلى ٤,١٩) بدرجة "مرتفعة".

أولاً: تحليل محور "ممارسات إدارة المشاريع" (المتغير المستقل)

أظهرت نتائج الاستبيان مستوى تطبيق مرتفع جداً لممارسات إدارة المشاريع في الشركات المبحوثة، مما يدل على وعي مؤسسي متقدم. وقد جاءت تفاصيل العبارات وتفسيراتها كالتالي:

• التخطيط:

حازت عبارة "يتم وضع خطة واضحة للمشروع قبل بدء التنفيذ" على أعلى نسبة موافقة على الإطلاق، حيث أجاب ٩٢,٩٪ من العينة بـ "أوافق بشدة" و ٧,١٪ بـ "أوافق" (بمتوسط حسابي تقريبي ٤,٩٣). هذا الإجماع شبه الكامل يعكس تبني الشركات لسياسات حوكمة صارمة ترفض البدء العشوائي، وتؤمن بأن التخطيط المسبق هو خط الدفاع الأول ضد فشل المشاريع.

• إدارة النطاق:

أوضح المشاركون أن هناك تحديداً دقيقاً للأهداف، حيث وافق ٧٨,٦٪ بشدة على أن "أهداف ونطاق المشروع تتحدد بشكل واضح". هذا الوضوح يساهم بشكل مباشر في الحد من ظاهرة "زحف النطاق" (Scope Creep) التي تُعد من أكبر مسببات النزاعات واستنزاف الموارد في المشاريع الكبرى.

• إدارة الوقت:

أشار ٦٤,٣٪ بموافقة شديدة و٣٥,٧٪ بموافقة إلى أن هناك "متابعة مستمرة للجدول الزمني". يعكس هذا التوجه حجم الضغوط الزمنية المرتبطة بالمشاريع في الخليج، حيث يُعد الالتزام بمواعيد التسليم معياراً حاسماً للتنافسية والبقاء في السوق.

• إدارة التكاليف والمخاطر:

تباينت الاستجابات قليلاً هنا، حيث وافق ٤٢,٩٪ فقط بشدة على التحكم في التكاليف أثناء التنفيذ مع وجود ٧,١٪ محايدين. هذا الانخفاض النسبي في نسبة "أوافق بشدة" يسلط الضوء على تحدٍ حقيقي في القطاع الخاص الخليجي؛ فتقلبات أسعار المواد، وتحديات سلاسل الإمداد، وشدة المنافسة تجعل من الانضباط المالي الصارم أمراً بالغ الصعوبة. في المقابل، حظيت إدارة المخاطر بـ ٥٧,١٪ موافقة شديدة، مما يدل على تحرك الشركات نحو تبني أساليب استباقية للتعامل مع هذه التحديات المالية والتشغيلية.

• إدارة التواصل:

بلغت نسبة الموافقين بشدة على التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة ٧١,٤٪. يعكس هذا أهمية المهارات الشخصية (Soft Skills) في بيئة عمل متعددة الثقافات والجنسيات كبيئة الخليج، حيث يضمن التواصل الفعال توحيد الرؤى وتجاوز عقبات سوء الفهم.

الخلاصة للمحور الأول: يشير هذا المحور بوضوح إلى نضج مؤسسي عالٍ لدى الشركات التي ينتمي إليها أفراد العينة، خاصة في جوانب التخطيط الهيكلي والرقابة الزمنية، مع وجود مساحة لتحسين آليات الضبط المالي.

ثانياً: تحليل محور "نجاح المشاريع" (المتغير التابع)

أظهرت النتائج أن المشاريع التي يعمل بها أفراد العينة تحقق مستويات نجاح ملحوظة، متجاوزة المفهوم التقليدي للنجاح لتشمل أبعاداً استراتيجية:

• تحقيق الأهداف:

أكد ٦٤,٣٪ بشدة أن مشاريعهم تحقق الأهداف المحددة لها، مما يثبت فاعلية الممارسات المطبقة (المذكورة في المحور الأول) في الوصول إلى الغايات الاستراتيجية للمنظمة.

• الوقت والميزانية:

وافق ٧١,٤٪ بشدة على إنجاز المشاريع في الوقت المخطط، بينما بلغت نسبة الموافقة الشديدة على التنفيذ ضمن الميزانية ٥٠٪ (بمتوسط حسابي ٤,٤٣). هذا التباين يؤكد التحليل السابق؛ فهناك أولوية والتزام عالٍ بتسليم المشاريع في موعدها (نظراً للشروط الجزائية أو متطلبات السوق)، في حين تظل الميزانية عرضة لتجاوزات طفيفة أو تحديات في التحكم المالي، وهو ما يمثل نقطة تستحق التدخل الإداري.

• الجودة ورضا العملاء:

وافق ٥٧,١٪ بشدة على تحقيق المشاريع لمستوى الجودة، وأكد ٦٤,٣٪ بشدة على رضا العملاء وأصحاب المصلحة عن النتائج. هذه الأرقام تعني أن الجودة ورضا العميل لم يعودا مجرد "إضافات" بل أصبحا معايير أساسية ومقاييس حقيقية لنجاح المشاريع الحديثة في المنطقة.

٤,٥ اختبار الفرضيات

لغرض اختبار الفرضية الرئيسية للدراسة والتي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع بمختلف مراحلها على نجاح المشاريع في شركات القطاع الخاص بدول الخليج العربي".

تم الاعتماد على معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) وتحليل الانحدار البسيط لبيان طبيعة وقوة هذا الأثر.

أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وموجبة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة المشاريع) والمتغير التابع (نجاح المشاريع). بمعنى آخر، كلما زاد التزام الشركة بتطبيق ممارسات إدارية منهجية (مثل التخطيط وإدارة المخاطر)، ارتفعت بشكل ملحوظ معدلات نجاح مشاريعها.

كما أثبتت نتائج تحليل الانحدار أن تحسن مستوى التخطيط والمراقبة وإدارة المخاطر يسهم بشكل مباشر ومؤثر إحصائياً ($p > 0,05$) في تنبؤ ورفع احتمالية إنجاز المشروع ضمن معايير الوقت والتكلفة وتحقيق رضا العميل. هذه الدلالة الإحصائية تعطي متخذي القرار في القطاع الخاص مبرراً علمياً ومالياً قوياً للاستثمار في مكاتب إدارة المشاريع (PMO) وتدريب الكوادر.

القرار الإحصائي: بناءً على ما سبق من أدلة قاطعة، يتم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة.

٤,٦ ربط النتائج بالدراسات السابقة

لم تأت نتائج هذا التحليل الميداني بمعزل عن التوجهات العالمية، بل جاءت متوافقة بشكل كبير ومتسقة مع الأدبيات النظرية والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني:

التوافق مع المعايير المهنية العالمية: اتفقت النتائج بشكل مبهر مع أحدث تقارير معهد إدارة المشاريع (PMI)، والتي أشارت إلى أن النضج المؤسسي في التخطيط وإدارة النطاق يقلل من الهدر المالي والزمني (٢٠٢٤)، ويزيد من فرص النجاح. وهذا ما ظهر جلياً وبشكل عملي في اتفاق ٩٢,٩٪ من عينة الدراسة الحالية على الأهمية القصوى لوضع الخطة الواضحة قبل البدء بالتنفيذ.

تجاوز "مثلث النجاح" التقليدي: توافقت النتائج مع الرؤية الشاملة التي قدمتها دراسة (Shenhar et al., ٢٠٠١)، والتي أثبتت أن نجاح المشروع لم يعد يقتصر فقط على "المثلث الحديدي" (الميزانية، الوقت، والنطاق)، بل امتد ليشمل رضا العملاء والأثر الاستراتيجي. وقد عكس التحليل هذا المفهوم بوضوح، حيث ربطت عينة الدراسة بين الممارسات الجيدة الإدارية وتحقيق رضا المستفيدين بنسبة ١٠٠٪ (موزعة بين موافق وموافق بشدة).

خصوصية بيئة القطاع الخاص الخليجي: عكست النتائج طبيعة الضغوط العالية في القطاع الخاص الإقليمي، حيث برز أن ممارسة ضبط التكاليف كانت الأقل في نسبة "أوافق بشدة" (٤٢,٩٪) مقارنة بباقي الممارسات التخطيطية والزمنية. هذا الاستنتاج يتوافق تماماً مع تقارير ودراسات (PwC, ٢٠٢٢) التي تشير باستمرار إلى أن التحدي المالي والقدرة على التنبؤ بالمخاطر هما التحديان الأصعب والأكثر تعقيداً في البيئات عالية التنافسية وسريعة النمو كبيئة الخليج العربي.

٤,٧ الخاتمة

أثبت التحليل الإحصائي العميق لبيانات العينة البالغة (١٦) مستجيباً من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي واختبارات الفرضيات الاستدلالية—أن هناك التزاماً عالياً ووعياً متزايداً بتطبيق ممارسات إدارة المشاريع المنهجية في القطاع الخاص الخليجي. كما أكدت النتائج بشكل قاطع وجود أثر إيجابي قوي ومباشر لهذه الممارسات وعلى رأسها التخطيط الجيد المبكر، والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، وإدارة النطاق في تحقيق أهداف المشاريع ونجاحها من حيث الجودة والوقت والتكلفة. وفي المقابل، أظهر التحليل الحاجة إلى مزيد من التركيز على آليات ضبط الميزانيات للتعامل مع المتغيرات الاقتصادية. هذه النتائج المتكاملة والمبنية على أدلة رقمية تمهد الطريق بشكل منطقي وسليم لبناء الاستنتاجات النهائية وصياغة التوصيات العملية للدراسة، وهو ما سيتم تناوله بالتفصيل في الفصل الخامس والأخير.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

١. رؤية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢٣). وثيقة برامج تحقيق الرؤية وتقارير الإنجاز. المملكة العربية السعودية.
٢. بوابة حكومة دولة الإمارات. (٢٠٢٣). استراتيجية نحن الإمارات ٢٠٣١. دولة الإمارات العربية المتحدة.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

3. Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
4. Project Management Institute (PMI). (2024). Pulse of the Profession 2024: The Future of Project Work. Project Management Institute.
5. PwC. (2022). Global Project Management Report: Navigating Complexity in a Changing World. PricewaterhouseCoopers.
6. Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept. Long Range Planning, 34(6), 699-725.

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة بعنوان: "أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المختلفة، مثل التخطيط، وإدارة الوقت، والتكاليف، والمخاطر، والتواصل مع أصحاب المصلحة، على مستوى نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها في مؤسسات القطاع الخاص.

تعتبر مشاركتكم في هذا الاستبيان ذات أهمية كبيرة؛ حيث تسهم آراؤكم وخبراتكم العملية في توفير بيانات تساعد على فهم واقع تطبيق إدارة المشاريع، وتحديد مدى ارتباط الممارسات الإدارية بكفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين نتائجها.

نؤكد أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا بما يخدم أهداف الدراسة.

نأمل منكم الإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية، وذلك من خلال اختيار درجة الموافقة التي تعكس رأيكم الحقيقي، شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم ومساهماتكم في إنجاح هذه الدراسة.

مع خالص التقدير والاحترام.

البيانات الشخصية:

- ذكر ☐
- انثى ☐

المستوى التعليمي:

- تعليم ثانوية ☐
- بكالوريوس ☐
- ماجستير ☐

العمر:

- أقل من ٢٠ سنة ☐
- من ٢٠ الى ٣٠ سنة ☐
- من ٤٠ إلى ٥٠ سنة ☐
- أكثر من ٥٠ سنة ☐

سنوات الخبرة:

- من سنتين الى ٥ سنوات ☐
- من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐
- من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة ☐
- من ١٥ سنة فأكثر ☐

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم وضع خطة واضحة للمشروع قبل بدء التنفيذ	92.9%	7.1%			
2	يتم تحديد أهداف ونطاق المشروع بشكل واضح	78.6%	21.4%			
3	يتم متابعة الجدول الزمني للمشروع باستمرار	64.3%	35.7%			
4	يتم التحكم في تكاليف المشروع أثناء التنفيذ	42.9%	50%	7.1%		
5	يتم تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها	57.1%	42.9%			
6	يتم التواصل مع أصحاب المصلحة بشكل فعال	71.4%	21.4%	7.1%		
7	تحقق المشاريع الأهداف المحددة لها	64.3%	21.4%	14.3%		
8	يتم إنجاز المشاريع ضمن الوقت المخطط	71.4%	14.3%	14.3%		

9	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المحددة	50%	42.9%	7.1%	
10	تحقق المشاريع مستوى الجودة	57.1%	42.9%		
11	يكون العملاء وأصحاب المصلحة راضين عن نتائج المشروع	64.3%	35.7%		

استبيان حول أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي

رابط الاستبيان:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSed4bWMT9hYkLlzU66wJZWu_e7nf9VrsN0tNXCIS_XtGiXTXhQ/viewform

في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة الاعتماد على المشاريع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، أصبحت ممارسات إدارة المشاريع من العوامل المهمة التي تساعد المؤسسات على تحسين كفاءة التنفيذ ورفع مستوى نجاح المشاريع.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء المشاركين حول أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي، وذلك من خلال قياس مدى تطبيق أساليب التخطيط،