

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

أثر كفاءة فريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق في وزارة
الرياضة بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالب

علي بن محمد العلياني

251003001

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2026- الفصل الثالث

جدول المحتويات

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	5
١,١ المقدمة.....	5
١,٢ مشكلة الدراسة.....	5
١,٢,١ فجوات على المستوى النظري.....	6
١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي.....	6
١,٣ أهمية الدراسة.....	6
١,٣,١ على المستوى النظري.....	6
١,٣,٢ على المستوى التطبيقي.....	6
١,٤ أسئلة الدراسة.....	7
١,٥ أهداف الدراسة.....	7
١,٦ فرضيات الدراسة.....	7
١,٧ نموذج الدراسة.....	8
١,٨ منهجية الدراسة.....	8
١,٩ الدراسة الميدانية.....	8
١,١٠ مخطط المشروع المقترح.....	9
٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	10
٢,١ المقدمة.....	10
٢,٢ المتغير المستقل: كفاءة فريق المشروع.....	10
٢,٣ المتغير التابع: نجاح مشاريع إدارة المرافق.....	13
٢,٤ العلاقة بين كفاءة فريق المشروع ونجاح مشاريع إدارة المرافق.....	15
٢,٤,١ التحليل النقدي للدراسات السابقة.....	19
٢,٤,٢ الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية.....	21
٢,٤,٣ الدلالات التطبيقية لأبعاد كفاءة فريق المشروع.....	22
٢,٤,٤ خلاصة مقارنة الدراسات السابقة.....	23
٢,٤,٥ التركيب النقدي للمقارن للدراسات السابقة.....	25
٢,٤,٦ مقارنة نقدية بين اتجاهات الدراسات السابقة.....	26
٢,٤,٧ الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية.....	27
٢,٤,٨ الدلالات التطبيقية لإدارة المرافق في وزارة الرياضة.....	28

28.....	٢,٤,٩ بناء العلاقة النظرية واشتقاق فرضيات الدراسة.
29.....	٢,٥ الخاتمة
30.....	قائمة المراجع

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

- شكل (1): نموذج الدراسة: كفاءة فريق المشروع ونجاح مشاريع إدارة المرافق 7
- شكل (2): الإطار المفاهيمي للعلاقة بين أبعاد كفاءة الفريق ونجاح المشروع 17

قائمة الجداول

- جدول (1): أبعاد كفاءة فريق المشروع في الدراسة الحالية 9
- جدول (2): ملخص دراسات حديثة داعمة للعلاقة بين الكفاءة ونجاح المشروع 14

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة

تُعد المشاريع من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، حيث تسهم في تطوير بيئة العمل، وتحسين الخدمات، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. ومع التوسع المستمر في الأعمال والمشاريع، أصبح نجاح المشاريع يمثل عنصرًا جوهريًا في تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئات العمل المختلفة.

ويُنظر إلى نجاح المشروع على أنه نتاج مجموعة من العوامل المتكاملة التي تشمل التخطيط الجيد، وإدارة الموارد، وضبط الوقت والتكلفة والجودة، إلا أن العنصر البشري يظل من أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح المشروع أو تعثره. ويأتي فريق المشروع في مقدمة هذه العناصر، كونه المسؤول المباشر عن تنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المحددة ضمن الإطار الزمني والمالي المعتمد.

وتتمثل كفاءة فريق المشروع في امتلاك أعضائه للمهارات الفنية والإدارية، والقدرة على التنسيق والتواصل الفعال، واتخاذ القرارات المناسبة، والتعامل مع المخاطر والتحديات التي قد تواجه المشروع. كما أن ارتفاع مستوى الكفاءة يسهم في تحسين جودة المخرجات، ورفع مستوى الإنتاجية، وتقليل احتمالية حدوث الأخطاء أو التأخير في التنفيذ.

وفي بيئة العمل الحكومية، تبرز أهمية كفاءة فريق المشروع بصورة أكبر، نظرًا لارتباط المشاريع بتحقيق أهداف تنموية وخدمية تتطلب الالتزام بالأنظمة والإجراءات، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد. وفي وزارة الرياضة، وتحديدًا في إدارة المرافق، تُنفذ العديد من المشاريع المرتبطة بتطوير المباني الإدارية، وتأهيل الفروع، وإدارة الأصول، وتحسين بيئة العمل، وهي مشاريع تتطلب مستوى عاليًا من التنسيق والتكامل بين أعضاء الفريق.

ومن خلال الممارسة العملية، يظهر أن كفاءة فريق المشروع في إدارة المرافق تؤثر بشكل مباشر في نجاح المشاريع من حيث سرعة الإنجاز، وجودة التنفيذ، وكفاءة استثمار الموارد، والقدرة على مواجهة التحديات التشغيلية والتنظيمية. لذلك تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر كفاءة فريق المشروع في نجاح مشاريع إدارة المرافق بوزارة الرياضة، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التشغيلية بكفاءة أعلى.

١,٢ مشكلة الدراسة

تواجه مشاريع إدارة المرافق في وزارة الرياضة العديد من التحديات التشغيلية والتنظيمية التي قد تؤثر على نجاحها وتحقيق أهدافها، خصوصًا في ظل تعدد المشاريع وتنوعها بين أعمال الصيانة والتأهيل

والتطوير وإدارة الأصول. ويُعد مستوى كفاءة فريق المشروع من أبرز العوامل المؤثرة في القدرة على تجاوز هذه التحديات وتحقيق نتائج فعالة، حيث يعتمد نجاح المشروع بشكل كبير على كفاءة الفريق في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتنسيق بين مختلف الأطراف ذات العلاقة.

١,٢,١ فجوات على المستوى النظري

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت كفاءة فرق المشاريع وعلاقتها بنجاح المشاريع، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في بيئة إدارة المرافق الحكومية، وخاصة في القطاع الرياضي. كما أن الأدبيات السابقة ركزت غالباً على الجوانب العامة لإدارة المشاريع دون التعمق في خصوصية فرق المشاريع العاملة في إدارة المرافق وما يميزها من تحديات تشغيلية وفنية.

١,٢,٢ فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تظهر العديد من التحديات في مشاريع إدارة المرافق بوزارة الرياضة، مثل تفاوت الخبرات بين أعضاء الفريق، وتداخل الأدوار والمسؤوليات، والحاجة إلى تحسين آليات التواصل والتنسيق، إضافة إلى ضغوط الوقت وتعدد المشاريع في وقت واحد، مما قد يؤثر على جودة التنفيذ وسرعة الإنجاز وكفاءة استخدام الموارد.

ما أثر كفاءة فريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق في وزارة الرياضة؟

١,٣ أهمية الدراسة

١,٣,١ على المستوى النظري

تكمن أهمية هذه الدراسة على المستوى النظري في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بكفاءة فريق المشروع من خلال ربطها ببيئة إدارة المرافق الحكومية، وإبراز دور الكفاءة البشرية في نجاح المشاريع التشغيلية. كما تسهم الدراسة في سد جزء من الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيق مفاهيم كفاءة فرق المشاريع في القطاع الحكومي الرياضي.

١,٣,٢ على المستوى التطبيقي

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في دعم إدارة المرافق بوزارة الرياضة في التعرف على العوامل المؤثرة في كفاءة فرق المشاريع، والعمل على تطويرها بما يسهم في تحسين جودة التنفيذ، ورفع مستوى التنسيق بين الفرق، وتقليل المخاطر التشغيلية، وتعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

١,٤ أسئلة الدراسة

١. ما أثر كفاءة فريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما أثر الكفاءة الفنية لفريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق؟
٣. ما أثر الكفاءة الإدارية لفريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق؟
٤. ما أثر الكفاءة السلوكية لفريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق؟
٥. ما مستوى نجاح مشاريع إدارة المرافق في وزارة الرياضة؟

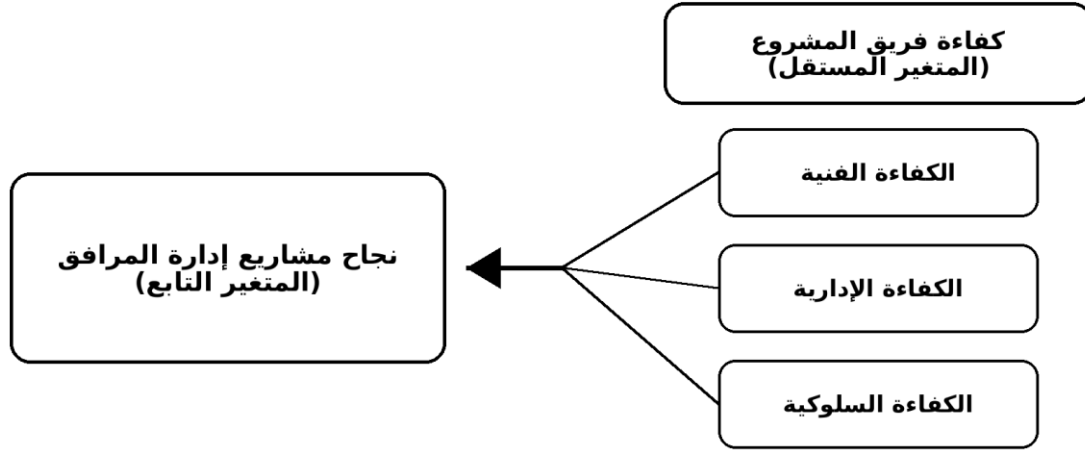
١,٥ أهداف الدراسة

١. التعرف على أثر كفاءة فريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية.
٢. قياس أثر الكفاءة الفنية لفريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق.
٣. قياس أثر الكفاءة الإدارية لفريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق.
٤. قياس أثر الكفاءة السلوكية لفريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق.
٥. قياس المستوى الكلي لنجاح مشاريع إدارة المرافق وتقديم توصيات تدعم تحسينه.

١,٦ فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة فريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية.
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الفنية لفريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة الإدارية لفريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للكفاءة السلوكية لفريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق.

نموذج الدراسة



شكل (1): نموذج الدراسة: كفاءة فريق المشروع ونجاح مشاريع إدارة المرافق

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على الأدبيات والدراسات السابقة.

١,٨ منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر كفاءة فريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية. وسيتم جمع البيانات من خلال الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للدراسة، حيث سيتم توزيعها على عينة من العاملين في إدارة المرافق بوزارة الرياضة، ثم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وصولاً إلى نتائج تسهم في تقديم توصيات تدعم تحسين كفاءة فرق المشاريع وتعزيز نجاح مشاريع إدارة المرافق.

١,٩ الدراسة الميدانية

ستُجرى الدراسة الميدانية في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية، وتحديدًا على العاملين في إدارة المرافق ممن يشاركون في إدارة وتنفيذ ومتابعة مشاريع المرافق. وسيتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة للدراسة بهدف قياس مستوى كفاءة فريق المشروع وأثرها على نجاح مشاريع إدارة المرافق، وبعد جمع البيانات سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى النتائج التي تجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فرضياتها.

١,١٠ مخطط المشروع المقترح

تحديد مشكلة الدراسة



مراجعة الأدبيات



صياغة الأسئلة والفرضيات



إعداد الاستبانة



جمع وتحليل البيانات



النتائج والتوصيات



إعداد التقرير النهائي

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى بناء الأساس النظري للدراسة من خلال مراجعة الأدبيات الحديثة المرتبطة بكفاءة فريق المشروع ونجاح المشاريع، مع التركيز على ما يرتبط بمشاريع إدارة المرافق والبيئات الحكومية. وتكتسب هذه المراجعة أهميتها من كون نجاح المشروع لم يعد يُفسر فقط من خلال الأدوات والإجراءات الفنية، بل أصبح مرتبطاً بصورة متزايدة بالقدرات البشرية التي يمتلكها أعضاء الفريق، وبقدرتهم على تحويل الخطط والموارد إلى نتائج قابلة للقياس. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المعرفة والمهارات والقدرات السلوكية والاجتماعية تمثل مكونات مترابطة للكفاءة، وأن أثرها يظهر في جودة القرارات، والتنسيق، والاتصال، وإدارة المخاطر، والقدرة على تحقيق أهداف المشروع (Ochoa Pacheco et al., 2023).

وتتسم مشاريع إدارة المرافق بطبيعة خاصة؛ فهي تجمع بين المتطلبات الفنية والتشغيلية والإدارية، وتتطلب تنسيقاً مستمراً بين أطراف متعددة خلال دورة حياة المرفق. وقد أوضحت الدراسات الحديثة أن إشراك خبرات إدارة المرافق بصورة مناسبة خلال مراحل المشروع يساعد على تحسين قابلية التشغيل والصيانة، ويحد من الفجوات التي قد تظهر عند الانتقال من التنفيذ إلى التشغيل، وهو ما يبرز الحاجة إلى فرق مشروع تتمتع بكفاءات متنوعة ومتكاملة (Hassanain et al., 2025). كما أن فعالية مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة المرافق تعتمد على وضوح الأدوار ومستوى الاتصال والتعاون بين المشاركين، وهي عوامل ترتبط مباشرة بكفاءة الفريق وقدرته على إدارة العلاقات التنظيمية (Sedhom et al., 2023).

وينقسم الفصل إلى ثلاثة محاور رئيسية. يتناول المحور الأول مفهوم كفاءة فريق المشروع وأبعادها الثلاثة: الفنية والإدارية والسلوكية، بينما يعرض المحور الثاني مفهوم نجاح مشاريع إدارة المرافق بوصفه المتغير التابع الكلي دون تقسيمه إلى أبعاد فرعية. أما المحور الثالث فيحلل العلاقة بين المتغيرين في ضوء الدراسات الحديثة، مع إبراز النتائج التي تدعم فرضيات الدراسة الحالية والفجوة التي تبرر تطبيقها في وزارة الرياضة بالمملكة العربية السعودية.

٢,٢ المتغير المستقل: كفاءة فريق المشروع

جدول (1): أبعاد كفاءة فريق المشروع في الدراسة الحالية

البعد	المضمون في سياق الدراسة	انعكاسه المتوقع على المشروع
-------	-------------------------	-----------------------------

المعرفة بأعمال المرافق والصيانة والأصول والمتطلبات الفنية	تقليل الأخطاء ورفع جودة التنفيذ	الكفاءة الفنية
التخطيط وتوزيع المهام وإدارة الوقت والتكلفة والمخاطر	تحسين الالتزام بالوقت والموارد	الكفاءة الإدارية
التواصل والعمل الجماعي والتفاوض وحل الخلافات	رفع التنسيق وتقليل التعارض وإعادة العمل	الكفاءة السلوكية والاجتماعية

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على PMI (2021) و Ochoa Pacheco et al (2023).

تشير كفاءة فريق المشروع إلى قدرة أعضاء الفريق، بصورة فردية وجماعية، على توظيف المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات المناسبة لإنجاز أعمال المشروع وفق المتطلبات المحددة. ولا تقتصر الكفاءة على المعرفة الفنية المتخصصة، بل تشمل أيضًا القدرة على التواصل، وحل المشكلات، واتخاذ القرار، والعمل الجماعي، وإدارة الوقت والمخاطر، والتكيف مع المتغيرات. ويعكس هذا المفهوم الانتقال من النظر إلى الكفاءة بوصفها خاصية فردية إلى اعتبارها قدرة جماعية تنشأ من تكامل أعضاء الفريق وتنسيق أدوارهم. ويؤكد دليل إدارة المشاريع الحديث أن نجاح العمل القائم على المشاريع يحتاج إلى مزيج من طرق العمل والمهارات القيادية والقدرة على فهم السياق الاستراتيجي، بما يدعم إنتاج القيمة وليس مجرد تنفيذ الأنشطة (Project Management Institute [PMI], 2021).

وقد بينت دراسة Oh and Choi (2020) أن كفاءات أعضاء فرق المشاريع ذات الطابع الإداري والفكري والعاطفي ترتبط بصورة إيجابية بعوامل نجاح المشروع. وتبرز أهمية هذه النتيجة لأنها تؤكد أن أعضاء الفريق، وليس مدير المشروع وحده، يمثلون مصدرًا رئيسًا للكفاءة. فالخبرة الفنية قد تمكن العضو من أداء مهمته، إلا أن التعاون والوعي بالمشكلة والقدرة على التعامل مع الآخرين هي التي تساعد على دمج تلك الخبرة في عمل جماعي متماسك. ومن ثم، فإن تقييم كفاءة فريق المشروع ينبغي أن يراعي تنوع المهارات وتكاملها بدل الاقتصار على المؤهلات الرسمية أو سنوات الخبرة.

كما توصل Irfan et al (2021)، في دراسة على مشروعات القطاع العام، إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة لكل من التخطيط وكفاءة مدير المشروع في نجاح المشاريع. ورغم تركيز الدراسة على مدير المشروع، فإنها تقدم دلالة مهمة للدراسة الحالية؛ إذ إن المهارات المرتبطة بالتخطيط، والاتصال، وبناء الفريق، واتخاذ القرار، وحل النزاعات، ومعرفة طبيعة العمل تُمارس فعليًا داخل الفريق وتنتقل آثارها إلى الأداء الجماعي. وفي البيئات الحكومية التي تتعدد فيها الإجراءات والجهات ذات العلاقة، تصبح قدرة الفريق على فهم الأنظمة وتوزيع المسؤوليات ومتابعة التنفيذ عنصرًا ضروريًا لتقليل التأخير والازدواجية.

وتؤيد النتائج الكمية في قطاع الإنشاءات هذه العلاقة. فقد طور Naguib et al (2022) إطاراً يربط مجموعات من عوامل الكفاءة بمؤشرات أداء المشروع، وشملت مجالات الكفاءة التكامل بين الفريق، والتخطيط والتصميم، وإدارة المشتريات والعقود والمخاطر، وإدارة الجودة، والإنتاجية، والتنفيذ والتشغيل، وإدارة التغيير والرقابة. ويكشف هذا التنوع أن كفاءة الفريق في المشاريع ذات الطابع الفني لا يمكن اختزالها في مهارة واحدة؛ بل هي منظومة من القدرات التي يجب أن تعمل بصورة متزامنة حتى تتحسن مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة والإنتاجية والتواصل.

ومن منظور أكثر شمولاً، صنفت المراجعة المنهجية التي أجراها (Ochoa Pacheco et al. 2023) الكفاءات المرتبطة بنجاح المشروع في أبعاد متعددة، وأظهرت أن الأدبيات اهتمت بشكل واضح بالكفاءات الشخصية والاجتماعية، خاصة القيادة والاتصال والذكاء العاطفي والعلاقات بين الأفراد. كما أشارت إلى أن قياس النجاح أصبح متعدد الأبعاد، وأن الاعتماد على المؤشرات التقليدية وحدها لا يفسر بصورة كافية نجاح المشاريع. وتفيد هذه النتيجة في الدراسة الحالية لأن كفاءة فريق إدارة المرافق ينبغي أن تُفهم باعتبارها قدرة على تحقيق النتائج الفنية وفي الوقت نفسه المحافظة على التعاون والتنسيق والاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة.

يمكن تقسيم كفاءة فريق المشروع، بما يتناسب مع طبيعة مشاريع إدارة المرافق، إلى ثلاثة أبعاد مترابطة. يتمثل البعد الأول في الكفاءة الفنية، التي تشمل المعرفة بطبيعة أعمال المرافق والصيانة والتأهيل والأصول، والقدرة على قراءة المتطلبات الفنية والتعامل مع المشكلات التشغيلية. أما البعد الثاني فهو الكفاءة الإدارية، ويشمل التخطيط، وتوزيع المهام، وإدارة الوقت، ومتابعة التكلفة، وإدارة المخاطر والجودة. ويتمثل البعد الثالث في الكفاءة السلوكية، ويشمل التواصل والعمل الجماعي والتفاوض وإدارة الخلافات والمرونة. وتُستخدم الجوانب التنظيمية والرقمية بوصفها سياقاً وأدوات مساندة لهذه الكفاءات، وليست بُعداً مستقلاً في نموذج الدراسة.

وتزداد أهمية الكفاءة الفنية في إدارة المرافق بسبب امتداد أثر القرارات من مرحلة المشروع إلى مرحلة التشغيل. فقد أوضحت Alassafi et al (2022)، في سياق إدارة مرافق الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية، أن كثيراً من مشكلات الصيانة ترتبط بقرارات تُتخذ في مراحل سابقة من دورة حياة الأصل. ويمكن الاستدلال من ذلك على أن الفريق الكفاء لا يركز على إنهاء أعمال المشروع فحسب، بل يأخذ في الحسبان قابلية التشغيل والصيانة وتكلفة دورة الحياة. وهذه النظرة مهمة بصورة خاصة في مشاريع تطوير وتأهيل المرافق، لأن نجاح التنفيذ لا يضمن بالضرورة نجاح الأصل أثناء الاستخدام إذا لم تُدمج احتياجات التشغيل ضمن القرارات المبكرة.

ويظهر البعد الجماعي للكفاءة أيضاً في مستوى مشاركة أصحاب المصلحة. فقد وجد Sedhom et al. (2023) أن إدارة المرافق تواجه تحديات مرتبطة بتداخل الصلاحيات وضعف المشاركة وعدم وضوح مستوى الإسهام المطلوب من أصحاب المصلحة. ويشير ذلك إلى أن الفريق الكفاء يحتاج إلى تحديد أصحاب العلاقة، وتوضيح المسؤوليات، وإنشاء قنوات اتصال منتظمة، والتعامل المبكر مع التعارضات. وفي وزارة الرياضة قد تشمل هذه الأطراف الإدارات الفنية، والمستخدمين، والمقاولين، والاستشاريين، وإدارات المشتريات والمالية، ولذلك فإن ضعف التنسيق بينها قد يتحول إلى تأخير أو إعادة عمل أو زيادة في التكلفة.

كما أن التحول الرقمي في إدارة المرافق يضيف بعداً جديداً لمفهوم الكفاءة. فالتقنيات المرتبطة بنمذجة معلومات البناء، وإنترنت الأشياء، وأنظمة إدارة الأصول والصيانة المحوسبة تزيد من حجم البيانات المتاحة للفريق، لكنها تتطلب قدرات في التعامل مع المعلومات واتخاذ القرارات بناء عليها. وقد بينت الأدبيات المتعلقة بالتكامل الرقمي في إدارة المرافق أن جودة المعلومات وتبادلها عبر دورة حياة المبنى تساعد على تقليل فقد البيانات وتحسين تحديد الأولويات ورفع كفاءة العمليات (Dahanayake et al., 2022). وبناء عليه، فإن كفاءة الفريق المعاصر تشمل الاستعداد الرقمي إلى جانب الخبرة الإدارية والفنية. وتحتاج الكفاءة إلى بيئة تنظيمية تسمح باستخدامها. فامتلاك المهارات لا يؤدي تلقائياً إلى نتائج مرتفعة إذا كانت الأدوار غير واضحة أو الموارد غير متاحة أو القرارات بطيئة. لذلك فإن تدريب أعضاء الفريق، والتفويض المناسب، وتحديد المسؤوليات، وتبادل المعرفة، والدعم القيادي، كلها ممارسات تساعد على تحويل الكفاءة الفردية إلى أداء جماعي. كما أن تنوع الخبرات داخل الفريق يكون أكثر فائدة عندما توجد آليات واضحة للتعلم المشترك وتبادل الملاحظات، لأن المعرفة غير المتبادلة تبقى محصورة لدى الأفراد ولا تتحول إلى قدرة تنظيمية مستدامة.

وفي ضوء ما سبق، تُعرّف كفاءة فريق المشروع إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مستوى قدرة أعضاء فريق مشاريع إدارة المرافق في وزارة الرياضة على توظيف المهارات الفنية والإدارية والسلوكية بصورة متكاملة عند التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتنسيق، بما يدعم نجاح المشروع. ويتسق هذا التعريف مع الاتجاه الحديث الذي ينظر إلى الكفاءة بوصفها مزيجاً من المعرفة والمهارات والقدرات التي تُترجم إلى أداء فعلي ونتائج قابلة للقياس (PMI, 2021; Ochoa Pacheco et al., 2023).

٢,٣ المتغير التابع: نجاح مشاريع إدارة المرافق

يُعد نجاح المشروع من أكثر المفاهيم مركزية في أدبيات إدارة المشاريع، إلا أن معناه تطور بصورة واضحة خلال السنوات الأخيرة. فقد كان الحكم على نجاح المشروع يرتبط أساساً بما يُعرف بالمثلث التقليدي للوقت والتكلفة والجودة، ثم اتسع المفهوم ليشمل تحقيق الأهداف، ورضا أصحاب المصلحة،

وتحقيق المنافع، واستدامة المخرجات. وتوضح المراجعة المنهجية لـ Ochoa Pacheco et al. (2023) أن النجاح مفهوم متعدد الأبعاد، وأن التمييز مهم بين كفاءة إدارة المشروع أثناء التنفيذ وبين النجاح الأشمل الذي يُقيّم قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وقيّمته المتوقعة.

في مشاريع إدارة المرافق، يحتفظ الوقت والتكلفة والجودة بأهميتهم لأن أعمال الصيانة والتطوير والتأهيل ترتبط غالبًا ببرامج زمنية وميزانيات معتمدة ومتطلبات فنية محددة. ومع ذلك، فإن نجاح مشروع المرافق يتضمن أيضًا قابلية التشغيل، ورضا المستخدمين، وسلامة المرفق، وسهولة الصيانة، وكفاءة استخدام الأصول بعد التسليم. ولذلك قد يلتزم المشروع بالميزانية والمدة لكنه يترك مشكلات تشغيلية مرتفعة الكلفة، وعندها يصبح وصفه بالنجاح الكامل محل تساؤل.

ويؤكد PMI (2021) على توجيه إدارة المشاريع نحو تحقيق القيمة والنتائج بدل حصر الاهتمام في الالتزام بالإجراءات. ويعني ذلك في سياق إدارة المرافق أن المشروع الناجح هو المشروع الذي يحقق الغرض التشغيلي الذي نُفذ من أجله، ويحافظ على توافق المخرجات مع احتياجات المؤسسة والمستخدمين. وفي وزارة الرياضة يمكن أن يظهر ذلك في قدرة مشروع التأهيل مثلاً على تحسين كفاءة المرفق ورفع جاهزيته وتقليل الأعطال وتحسين تجربة المستخدم، وليس فقط إغلاق المشروع إداريًا في الموعد المحدد. في الدراسة الحالية يُعامل نجاح مشاريع إدارة المرافق بوصفه متغيراً تابعاً كلياً واحداً دون تقسيمه إلى أبعاد فرعية. ويُقاس من خلال مجموعة بنود متكاملة تعكس تحقيق أهداف المشروع، والالتزام بالمتطلبات المعتمدة، والاستخدام الكفء للموارد، وجودة المخرجات، وجاهزية المرفق للاستخدام. وتمثل هذه الجوانب مؤشرات قياس للمتغير التابع وليست أبعاداً مستقلة عنه، بحيث تُجمع في درجة كلية واحدة تمثل نجاح مشاريع إدارة المرافق.

وترتبط جودة إدارة المرافق بصورة وثيقة بالمعلومات المتاحة عند التسليم وبمشاركة متخصصي التشغيل. فقد أوضحت دراسة Hassanain et al. (2025) التي تناولت مشاركة مديري المرافق خلال مراحل دورة حياة المشروع، واستندت جزئياً إلى ممارسات في المملكة العربية السعودية، أن مستوى المشاركة الفعلية قد يختلف عن الدور المتوقع، وأن زيادة التكامل بين إدارة المرافق ومراحل المشروع يمكن أن تحسن الممارسة. وتدعم هذه النتيجة توسيع مفهوم نجاح المشروع ليشمل الاستعداد للتشغيل والانتقال السلس من مرحلة التنفيذ إلى مرحلة استخدام الأصل.

ومن زاوية أخرى، فإن إدارة الجودة والصيانة والتقنيات الجديدة أصبحت من العوامل التي تؤثر في استدامة نجاح المرافق. وتشير مراجعة Osunsanmi et al. (2025) إلى وجود مجموعة من عوامل النجاح الحرجة لتطبيق الصيانة الذكية في البيئة المبنية، من بينها عوامل تنظيمية وتقنية وبشرية. وهذا

يؤكد أن النجاح في مشاريع المرافق لا يتوقف عند إنجاز العمل الإنشائي أو الفني، بل يتأثر بمدى قدرة المنظمة والفريق على دعم المرفق بعد التنفيذ والاستفادة من المعلومات والتقنيات في المحافظة على أدائه. كما تؤثر إدارة أصحاب المصلحة في الحكم على نجاح المشروع. فوجود تضارب أو ضعف في المشاركة قد يؤدي إلى احتياجات غير مكتشفة أو تغييرات متأخرة أو انخفاض رضا المستخدمين. وتوضح Sedhom et al (2023) أن مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة المرافق تحتاج إلى أطر أوضح لتحديد مستوى المشاركة والمسؤولية. وبناء على ذلك، فإن نجاح مشاريع إدارة المرافق داخل جهة حكومية يتطلب التنسيق مع المستخدمين والجهات المالية والفنية والمقاولين والاستشاريين، وتوثيق المتطلبات، ومعالجة الاختلافات في الوقت المناسب.

وبالنسبة للمشاريع الحكومية، تبرز أهمية الحوكمة والالتزام بالإجراءات إلى جانب مؤشرات الأداء التقليدية. وقد أظهرت دراسة Irfan et al (2021) أن التخطيط والكفاءة الإدارية من العوامل المهمة لنجاح مشاريع القطاع العام، وهو ما يشير إلى أن البيئة المؤسسية والإجرائية تؤثر في قدرة المشروع على الوصول إلى النتائج. ومن ثم، فإن النجاح في بيئة وزارة الرياضة يفهم على أنه تحقيق الأهداف ضمن الوقت والتكلفة والجودة المعتمدة مع مراعاة الأنظمة، والقدرة على الاستخدام الفعال للموارد العامة.

وفي ضوء الأدبيات السابقة، يُعرّف نجاح مشاريع إدارة المرافق إجرائيًا في هذه الدراسة بأنه مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه التشغيلية المعتمدة ضمن الوقت والتكلفة ومستوى الجودة المطلوب، مع الاستخدام الكفء للموارد وتحقيق مخرجات قابلة للتشغيل وتلبي احتياجات أصحاب المصلحة. ويتيح هذا التعريف قياس النجاح بصورة تتناسب مع طبيعة المشاريع محل الدراسة وتنسجم في الوقت نفسه مع التطور الحديث لمفهوم نجاح المشروع.

٢,٤ العلاقة بين كفاءة فريق المشروع ونجاح مشاريع إدارة المرافق

جدول (2): ملخص دراسات حديثة داعمة للعلاقة بين الكفاءة ونجاح المشروع

الدراسة	السياق	أبرز ما يدعم الدراسة الحالية
Oh & Choi (2020)	فرق مشاريع	كفاءات أعضاء الفريق ترتبط بعوامل نجاح المشروع
Irfan et al. (2021)	مشروعات القطاع العام	الكفاءة والتخطيط يدعمان نجاح المشروع
Naguib et al. (2022)	مشروعات إنشائية	مجموعات الكفاءة ترتبط بالتكلفة والوقت والجودة والأداء

القيادة والاتصال والكفاءات الشخصية والاجتماعية ترتبط بالنجاح	مراجعة منهجية	Ochoa Pacheco et al. (2023)
وضوح الأدوار ومشاركة أصحاب المصلحة يدعمان فعالية إدارة المرافق	إدارة المرافق	Sedhom et al. (2023)
دمج خبرة إدارة المرافق خلال المشروع يحسن الانتقال للتشغيل	دورة حياة المرافق	Hassanain et al. (2025)

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات الواردة في الجدول.

تُظهر الأدبيات الحديثة اتجاهًا واضحًا نحو وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة البشرية وبين نتائج المشاريع. ويقوم تفسير هذه العلاقة على أن المشروع يعتمد في جوهره على سلسلة من القرارات والأنشطة التي ينفذها أشخاص يعملون ضمن قيود زمنية ومالية وفنية. وعندما يمتلك أعضاء الفريق المعرفة المناسبة والقدرة على التواصل والتنسيق وحل المشكلات، تزداد جودة القرارات ويقل احتمال الخطأ وإعادة العمل، كما تتحسن قدرة الفريق على اكتشاف المخاطر والاستجابة لها في الوقت المناسب.

قدمت دراسة Oh and Choi (2020) دليلًا تجريبيًا على أن كفاءات أعضاء فريق المشروع تؤثر في عوامل نجاح المشروع، وشملت الكفاءات جوانب إدارية وفكرية وعاطفية. وتنسجم هذه النتيجة مباشرة مع فرضية الدراسة الحالية؛ لأن مشاريع إدارة المرافق تحتاج إلى تفاعل متزامن بين المعرفة الفنية والقدرة الإدارية والسلوك التعاوني. فالكفاءة الفنية تساعد على تحديد الحل الصحيح، في حين تضمن الكفاءة الإدارية تنظيم الموارد والوقت، وتدعم الكفاءة الاجتماعية تنفيذ الحل بالتنسيق مع بقية الأطراف.

وفي القطاع العام، وجد Irfan et al. (2021) أن كفاءة مدير المشروع لها أثر إيجابي على نجاح المشروع، إلى جانب الدور المهم للتخطيط. ويمكن توسيع هذا المنطق على مستوى الفريق؛ فالمدير لا يستطيع تحقيق النجاح منفردًا إذا لم يمتلك الفريق القدرة على تنفيذ الخطة ومتابعتها. ويُتوقع لذلك أن تكون الفرق الأكثر كفاءة أفضل في الالتزام بالمواعيد، لأنها تستطيع تقدير الأعمال وتوزيع المسؤوليات وحل العوائق بسرعة، كما يُتوقع أن تكون أفضل في ضبط التكلفة بسبب قدرتها على تقليل الهدر وإعادة العمل والاستفادة من الموارد.

وأظهر Naguib et al. (2022) ارتباطًا بين فئات الكفاءة وبين الأداء الشامل للمشروع عبر مؤشرات شملت التكلفة والجدول الزمني والإنتاجية والسلامة والجودة والاتصال. وتكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة لأنها تبين أن الكفاءة ليست عاملاً عامًا يصعب قياسه، بل يمكن ربط مجموعات محددة منها بمخرجات أداء قابلة للرصد. وفي مشاريع إدارة المرافق، يمكن ترجمة ذلك إلى توقع أن فرق العمل التي تتقن

التخطيط وإدارة المخاطر والجودة والتنسيق والتنفيذ تحقق مستوى أعلى من النجاح في الوقت والتكلفة والجودة.

وتدعم المراجعة المنهجية لـ Ochoa Pacheco et al. (2023) هذا الاتجاه؛ إذ خلصت إلى أن عددًا من الكفاءات الشخصية والاجتماعية والإدارية يرتبط بنجاح المشروع، مع بروز مهارات القيادة والاتصال والذكاء العاطفي. وتوضح المراجعة كذلك أن النجاح لا يُقاس فقط بمعايير التنفيذ قصيرة المدى، وهو ما يعني أن الكفاءة قد تؤثر أيضًا في رضا أصحاب المصلحة وفي قدرة المشروع على تحقيق منافع طويلة الأجل. بالنسبة لمشاريع المرافق، فإن جودة التواصل مع المستخدمين ومديري المرافق تساعد على تحويل الاحتياجات التشغيلية إلى متطلبات واضحة، وبالتالي تحسين جودة المخرجات بعد التسليم.

وفي بيئة المرافق نفسها، تبرز أهمية التكامل بين الفريق والجهات التشغيلية. فقد توصل Hassanain et al. (2025) إلى أهمية مشاركة مديري المرافق عبر مراحل دورة حياة المشروع، وأشارت نتائجهم إلى وجود فجوة بين مستوى المشاركة النظري والممارسة الفعلية في السياق السعودي. ويمكن تفسير ذلك باعتباره دليلاً على أن نجاح مشاريع المرافق يحتاج إلى فرق قادرة على دمج المعرفة التشغيلية ضمن التخطيط والتصميم والتنفيذ. فكلما ارتفع مستوى الكفاءة في التنسيق وتبادل المعلومات، انخفضت احتمالات ظهور مشكلات تشغيلية بعد التسليم.

كذلك ترتبط الكفاءة بقدرة الفريق على إدارة أصحاب المصلحة. وقد أوضحت Sedhom et al. (2023) أن غياب المشاركة الفعالة وعدم وضوح السلطة والمسؤولية يمثلان تحديات في إدارة المرافق. وهذا يعني أن مهارات الاتصال والتفاوض وتحديد الأدوار ليست عناصر مساندة فقط، بل يمكن أن تكون محددات لنجاح المشروع. ففي حال لم يُشرك المستخدمون أو فرق التشغيل في الوقت المناسب، قد تظهر تغييرات متأخرة تؤثر في الجدول والتكلفة والجودة، بينما يسمح الفريق الكفء باكتشاف المتطلبات مبكرًا وإدارة التوقعات.

كما أن طبيعة الأصول والمرافق تجعل جودة القرارات المبكرة عاملاً مؤثراً في الأداء اللاحق. وتبين دراسة Alassafi et al. (2022) أن بعض مشكلات صيانة المصاعد في مرافق الرعاية الصحية السعودية ترتبط بعوامل وقرارات تمتد إلى مراحل التصميم والتنفيذ. وتؤكد هذه النتيجة أن كفاءة الفريق في التفكير بدورة حياة الأصل وفي الاستفادة من الخبرة التشغيلية يمكن أن تحسن جودة المشروع وتحد من تكاليف الصيانة المستقبلية. وهذا البعد مهم في الدراسة الحالية لأن نجاح مشاريع إدارة المرافق ينبغي أن يجمع بين نجاح التنفيذ وفعالية التشغيل.

وتشير الدراسات الأحدث أيضًا إلى أن الكفاءة تؤثر في النجاح عبر آليات وسيطة مثل مشاركة أصحاب المصلحة وإدارة المعرفة. فقد أظهرت دراسة Siddiqui et al. (2024) أن كفاءات مدير المشروع

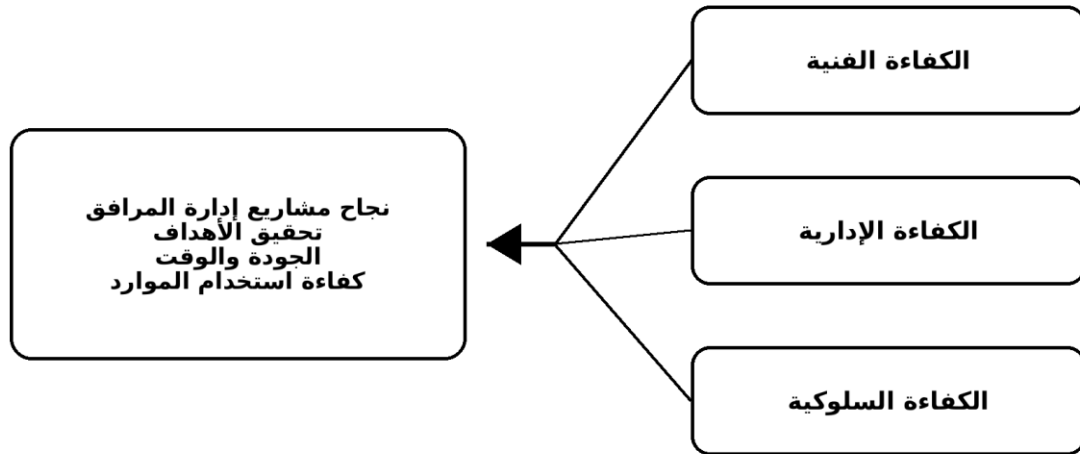
تسهم في نجاح المشروع، وأن مشاركة أصحاب المصلحة تؤدي دورًا مهمًا في تفسير هذه العلاقة. وعلى المستوى الجماعي، يعني ذلك أن الفريق الأكثر كفاءة لا ينجح لمجرد امتلاكه المعرفة، بل لأنه يستخدمها في بناء علاقات عمل أفضل، وتبادل المعلومات، وتحقيق التوافق حول أهداف المشروع.

وبناء على مجمل الأدلة، يمكن تفسير أثر كفاءة فريق المشروع على أبعاد النجاح الأربعة في الدراسة الحالية. أولاً، تؤثر الكفاءة في الالتزام بالوقت من خلال التخطيط الواقعي، وتحديد الأولويات، وسرعة حل المشكلات. ثانيًا، تؤثر في التكلفة من خلال ضبط الموارد وتقليل الأخطاء والهدر وإعادة العمل. ثالثًا، تؤثر في الجودة من خلال المعرفة الفنية والرقابة وتطبيق المتطلبات بدقة. رابعًا، تؤثر في النجاح العام من خلال التنسيق مع أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف التشغيلية وتسهيل انتقال المشروع إلى الاستخدام الفعلي.

وعلى الرغم من قوة الاتجاه العام في الأدبيات، توجد فجوة سياقية تبرر الدراسة الحالية. فكثير من الدراسات تناولت كفاءة مدير المشروع أو فرق المشاريع في قطاعات عامة أو إنشائية متنوعة، بينما ما تزال الدراسات التي تختبر بصورة مباشرة أثر كفاءة فريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق في القطاع الحكومي الرياضي بالمملكة العربية السعودية محدودة. كما أن طبيعة وزارة الرياضة تجمع بين البيئة الحكومية ومتطلبات المرافق الفنية والتشغيلية، ما يجعل اختبار العلاقة في هذا السياق ذا قيمة تطبيقية.

وبالتالي، تتوقع الدراسة الحالية وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكفاءة فريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق في وزارة الرياضة. كما تتوقع وجود علاقات إيجابية مع جودة التنفيذ، والالتزام بالجدول الزمني، وكفاءة استخدام الموارد، والنجاح العام للمشروع. وهذه التوقعات لا تستند فقط إلى منطق نظري، بل تتسق مع الأدلة التجريبية الحديثة التي ربطت الكفاءة بمؤشرات النجاح والأداء في بيئات المشروعات المختلفة (Oh & Choi, 2020; Irfan et al., 2021; Naguib et al., 2022; Ochoa Pacheco et al., 2023).

الإطار المفاهيمي للعلاقة بين كفاءة الفريق ونجاح المشروع



شكل (2): الإطار المفاهيمي للعلاقة بين أبعاد كفاءة الفريق ونجاح المشروع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على (Irfan et al، 2020) (Oh and Choi، 2021)، و Ochoa Pacheco et al (2023).

٢،٤،١ التحليل النقدي للدراسات السابقة

تكشف مقارنة الدراسات الحديثة أن أثر الكفاءة على نجاح المشروع ليس أثرًا آليًا أو مباشرًا في جميع الحالات، وإنما يتشكل وفق طبيعة المشروع وسياقه المؤسسي ودرجة تعقيده. فدراسة Oh and Choi (2020) ركزت على كفاءات أعضاء الفريق وأبرزت أهمية المكونات الإدارية والفكرية والعاطفية، بينما أعطت دراسة Irfan et al. (2021) وزنًا أكبر للتخطيط وكفاءة مدير المشروع في مشاريع القطاع العام. ويشير هذا الاختلاف إلى أن مستوى التحليل يغير تفسير النجاح؛ فبعض الدراسات تنطلق من الفرد، وبعضها من الفريق، وأخرى من النظام الإداري المحيط بالمشروع. وبالنسبة للدراسة الحالية، فإن التركيز على كفاءة فريق المشروع كمتغير مستقل أكثر ملاءمة لطبيعة إدارة المرافق، لأن النتائج التشغيلية تعتمد على تفاعل عدة تخصصات ولا يمكن إرجاعها إلى كفاءة شخص واحد فقط.

كما تظهر الأدبيات تباينًا في تعريف نجاح المشروع. فالمقاييس التقليدية تركز على الوقت والتكلفة والجودة، في حين تؤكد الأدبيات الأحدث على القيمة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق المنافع والاستدامة التشغيلية (PMI, 2021; Ochoa Pacheco et al., 2023). ويعد هذا التوسع مناسبًا لمشاريع إدارة المرافق لأن نجاح المشروع لا ينتهي بمجرد إتمام الأعمال؛ بل يمتد إلى جاهزية المرفق للاستخدام وسهولة صيانته

وقدرته على خدمة المستخدمين. لذلك تتبنى الدراسة الحالية مفهومًا كليًا لنجاح مشاريع إدارة المرافق، مع استخدام مؤشرات متعددة لقياسه دون تحويل تلك المؤشرات إلى متغيرات مستقلة منفصلة.

ومن الجوانب المهمة كذلك أن الدراسات السابقة لا تقدم درجة متساوية من القابلية للتعميم على السياق السعودي الحكومي. فبعض الأدلة جاءت من قطاع الإنشاءات أو من بيئات تنظيمية مختلفة، بينما قدمت دراسات مثل Alassafi et al (2022) و Hassanain et al (2025) إشارات أقرب إلى واقع إدارة المرافق في المملكة العربية السعودية. ومع ذلك، تركز هذه الدراسات على جوانب تشغيلية أو على مشاركة إدارة المرافق عبر دورة حياة المشروع أكثر من تركيزها على كفاءة فريق المشروع ككل. ومن هنا تظهر فجوة تطبيقية واضحة تتمثل في الحاجة إلى قياس أثر الأبعاد الفنية والإدارية والسلوكية لكفاءة الفريق على النجاح الكلي لمشاريع إدارة المرافق داخل جهة حكومية رياضية.

وتشير الدراسات المتعلقة بأصحاب المصلحة إلى أن الاتصال والتنسيق يمثلان آلية رئيسة يمكن من خلالها أن تتحول الكفاءة إلى نتائج. فقد بيّن Sedhom et al (2023) أن ضعف المشاركة وعدم وضوح الأدوار من التحديات المؤثرة في إدارة المرافق. وهذا يفسر لماذا يمكن لفريق يمتلك معرفة فنية مرتفعة أن يحقق نتائج أقل من المتوقع إذا كانت علاقاته التنظيمية ضعيفة أو لم تُحدد مسؤوليات أعضائه بوضوح. وعليه، لا تنتظر الدراسة الحالية إلى الكفاءة السلوكية بوصفها جانبًا ثانويًا، بل باعتبارها مكونًا أساسيًا يساعد على توظيف الخبرة الفنية والإدارية بصورة فعالة.

أما التحول الرقمي، فيضيف متطلبات جديدة إلى كفاءة فرق إدارة المرافق. فقد أوضح Dahanayake and Sumanarathna (2022) أن التكامل بين تقنيات المعلومات وإدارة المرافق يمكن أن يحسن تدفق البيانات ودعم القرار. غير أن الاستفادة من هذه التقنيات تتوقف على قدرة الفريق على فهم البيانات وتحديثها ومشاركتها واستخدامها في المتابعة. لذلك فإن الجاهزية الرقمية يمكن فهمها كعامل سياقي داعم للكفاءات الأساسية الثلاث في الدراسة الحالية، وليس كبعد مستقل جديد، حتى يبقى نموذج الدراسة متسقًا مع الأسئلة والفرضيات التي تركز على الكفاءة الفنية والإدارية والسلوكية.

وتوضح مراجعة Ochoa Pacheco et al (2023) أن مهارات الاتصال والقيادة والذكاء العاطفي تتكرر بين الكفاءات المرتبطة بنجاح المشروع، لكنها تشير أيضًا إلى عدم وجود نموذج موحد يصلح لجميع البيئات. ويعزز ذلك الحاجة إلى اختبار العلاقات في بيئة محددة بدل افتراض ثباتها. وفي وزارة الرياضة، تتداخل المتطلبات الحكومية مع الطبيعة الفنية للمرافق وتعدد الجهات المشاركة، لذلك يُتوقع أن تتفاوت أهمية أبعاد الكفاءة وفق نوع المشروع ودرجة تعقيده، وهو ما يجعل القياس الميداني ضروريًا للتحقق من قوة الأثر الفعلية.

٢,٤,٢ الفجوة البحثية وموقع الدراسة الحالية

يمكن تلخيص الفجوة البحثية في ثلاثة مستويات مترابطة. أولاً، توجد فجوة موضوعية تتمثل في أن جزءاً كبيراً من الأدبيات الحديثة تناول كفاءة مدير المشروع أو عوامل نجاح المشروع بصورة عامة، بينما ما يزال التركيز المباشر على كفاءة فريق المشروع أقل حضوراً، ولا سيما في إدارة المرافق. ثانياً، توجد فجوة قطاعية؛ إذ إن قطاع المرافق الحكومية الرياضية يجمع بين متطلبات فنية وتشغيلية وإدارية لا تمثلها بالكامل الدراسات في القطاعات التجارية أو الإنشائية التقليدية. ثالثاً، توجد فجوة مكانية وسياقية مرتبطة بالمملكة العربية السعودية، حيث تتسارع مشاريع التطوير والتحول المؤسسي وتزداد الحاجة إلى فرق قادرة على إدارة الأصول والمرافق بكفاءة.

وتعالج الدراسة الحالية هذه الفجوات من خلال نموذج واضح يربط بين كفاءة فريق المشروع بأبعادها الفنية والإدارية والسلوكية وبين النجاح الكلي لمشاريع إدارة المرافق. كما تستهدف العاملين المشاركين فعلياً في إدارة وتنفيذ ومتابعة مشاريع المرافق داخل وزارة الرياضة، بما يسمح بالحصول على تقييمات من أفراد لديهم معرفة مباشرة بآليات العمل والمشكلات التشغيلية. ويسهم هذا التصميم في تحويل النقاش النظري حول الكفاءة إلى مؤشرات قابلة للقياس والاختبار الإحصائي.

وتتمثل القيمة المتوقعة للدراسة في أنها لا تكتفي بإثبات وجود علاقة عامة بين الكفاءة والنجاح، بل تسعى إلى تحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في البيئة محل الدراسة. فإذا ظهر مثلاً أن الكفاءة الإدارية هي الأكثر ارتباطاً بالنجاح، فإن ذلك يوجه برامج التطوير نحو التخطيط والمتابعة وإدارة المخاطر والوقت. وإذا كانت الكفاءة السلوكية أكثر تأثيراً، فإن الأولوية تنتقل إلى الاتصال والعمل الجماعي وإدارة أصحاب المصلحة. أما ارتفاع أثر الكفاءة الفنية فيعني ضرورة تعزيز المعرفة المتخصصة المرتبطة بالمرافق والصيانة والأصول. وبهذا تصبح النتائج قابلة للترجمة إلى توصيات إدارية عملية.

وبناءً على هذا التحليل، تُعد فرضيات الدراسة منطقية ومتسقة مع الأدبيات الحديثة. فالفرضية الرئيسية التي تتوقع أثراً ذا دلالة إحصائية لكفاءة فريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق تدعمها نتائج (Naguib et al, 2021)، (Irfan et al. 2020)، (Oh and Choi, 2022)، و (Ochoa Pacheco et al, 2023). كما أن الفرضيات الفرعية المتعلقة بالأبعاد الفنية والإدارية والسلوكية تتسجم مع الأدلة التي أبرزت تكامل المعرفة الفنية والتخطيط والاتصال والعمل الجماعي. إلا أن الدراسة الحالية ستختبر هذه العلاقات في سياق محدد، وهو ما يمنحها قيمة إضافية مقارنة بالاكتهاء بنقل نتائج الدراسات السابقة.

٣,٤,٢ الدلالات التطبيقية لأبعاد كفاءة فريق المشروع

توضح الأدبيات أن الكفاءة الفنية تمثل الأساس الذي يسمح لفريق المشروع بفهم متطلبات أعمال المرافق وتحويلها إلى قرارات تنفيذية قابلة للتطبيق. فمشاريع المرافق تشمل أعمالاً متداخلة تتعلق بالصيانة والتأهيل والأنظمة الكهروميكانيكية وإدارة الأصول والسلامة واستمرارية التشغيل، ولذلك فإن ضعف المعرفة الفنية قد يؤدي إلى اختيار حلول لا تتناسب مع ظروف الأصل أو إلى قبول أعمال لا تحقق مستوى الأداء المطلوب. وتشير نتائج Alassafi et al (2022) إلى أن قرارات المراحل المبكرة يمكن أن تترك آثاراً على الصيانة اللاحقة، وهو ما يعني أن الكفاءة الفنية لا ترتبط فقط بجودة التنفيذ اللحظية، بل بقدرة الفريق على التفكير في دورة حياة المرفق. وفي سياق وزارة الرياضة، تزداد أهمية هذا البعد لأن المرافق قد تختلف من حيث الاستخدام والحجم والحالة الفنية، ما يتطلب قدرة الفريق على تفسير المتطلبات والتنسيق مع الاستشاريين والمقاولين وتقييم البدائل الفنية قبل اعتمادها.

أما الكفاءة الإدارية فتظهر أهميتها في تحويل المعرفة الفنية إلى خطة قابلة للضبط والمتابعة. وتشمل هذه الكفاءة تحديد نطاق العمل، وإعداد الجداول الزمنية، وتوزيع المسؤوليات، ومراقبة الإنجاز، وإدارة المخاطر والتغييرات، وضبط الاتصال بين الأطراف. وقد أكد Irfan et al (2021) أن التخطيط والكفاءة الإدارية يرتبطان بنجاح مشاريع القطاع العام، وهي نتيجة ذات صلة مباشرة بالمشاريع الحكومية التي تتطلب موافقات وتسلسلات إجرائية واضحة. ويمكن أن يؤدي ضعف الكفاءة الإدارية إلى تأخر القرارات أو ازدواجية الأعمال أو تعارض الأولويات، حتى عندما تكون الحلول الفنية صحيحة. لذلك يفترض نموذج الدراسة الحالية أن تحسن الكفاءة الإدارية للفريق سينعكس على النجاح الكلي للمشروع من خلال الاستخدام الأفضل للوقت والموارد والقدرة على التعامل المنظم مع التغييرات.

وتكمل الكفاءة السلوكية البعدين الفني والإداري لأنها ترتبط بالطريقة التي يعمل بها أعضاء الفريق معاً ومع الأطراف الخارجية. فالعمل في مشاريع المرافق يتطلب تبادلاً مستمراً للمعلومات والتفاوض حول الأولويات ومعالجة الخلافات وتنسيق الأنشطة التي قد تؤثر في المستخدمين أو في استمرارية تشغيل المرفق. وتؤكد مراجعة Ochoa Pacheco et al (2023) تكرار مهارات الاتصال والقيادة والذكاء العاطفي ضمن الكفاءات المرتبطة بالنجاح، كما أوضح Sedhom et al (2023) أهمية المشاركة الفعالة ووضوح الأدوار في إدارة المرافق. ومن ثم، فإن فريقاً يتمتع بمهارات سلوكية مرتفعة يكون أقدر على خلق فهم مشترك للأهداف، ونقل المشكلات في الوقت المناسب، والحصول على تعاون أصحاب المصلحة، وهي أمور تقلل احتمالات التأخير وإعادة العمل وتدعم قبول مخرجات المشروع.

وتبرز أهمية التكامل بين الأبعاد الثلاثة أكثر من أهمية كل بعد على حدة. فالكفاءة الفنية دون إدارة جيدة قد تنتج حلولاً صحيحة ولكن متأخرة أو مكلفة، والكفاءة الإدارية دون معرفة فنية قد تؤدي إلى الالتزام

بالإجراءات من دون ضمان جودة المخرجات، بينما لا تكفي المهارات السلوكية وحدها إذا غابت القدرة على اتخاذ القرار الفني والإداري المناسب. وهذا يتفق مع طرح Naguib et al (2022) الذي ربط مجموعات متعددة من الكفاءات بمؤشرات أداء المشروع. لذلك فإن الدراسة الحالية لا تفترض أن أبعاد الكفاءة تعمل بصورة منعزلة، بل تنظر إليها باعتبارها مكونات مترابطة لمستوى كفاءة الفريق، مع اختبار الأثر الخاص لكل بعد من خلال الفرضيات الفرعية.

ومن الناحية الإدارية، يمكن أن تساعد نتائج الدراسة وزارة الرياضة في بناء إطار عملي لتطوير فرق مشاريع إدارة المرافق. فإذا أظهرت النتائج ضعفًا نسبيًا في الكفاءة الفنية، يمكن توجيه التدريب نحو إدارة الأصول والأنظمة الفنية ودورة حياة المرفق. وإذا ظهر ضعف في الكفاءة الإدارية، يمكن التركيز على التخطيط والجدولة وإدارة المخاطر والتغيير والعقود. أما إذا برزت الكفاءة السلوكية كمجال يحتاج إلى تحسين، فيمكن تطوير مهارات الاتصال والتفاوض والعمل الجماعي وإدارة أصحاب المصلحة. ويتيح هذا الربط بين القياس والتدخل الإداري توظيف نتائج الدراسة في تصميم برامج تطوير أكثر دقة بدل الاعتماد على برامج عامة لا تستند إلى احتياجات فعلية.

كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين تشكيل فرق المشروع وتوزيع الأدوار داخلها. فنجاح الفريق لا يعتمد بالضرورة على أن يمتلك جميع الأعضاء المستوى نفسه من جميع الكفاءات، بل على وجود مزيج متوازن من الخبرات والقدرات مع وضوح المسؤوليات وآليات التعاون. ويشير PMI (2021) إلى أهمية تكييف ممارسات إدارة المشروع بما يتلاءم مع السياق والقيمة المستهدفة، وهو ما يدعم فكرة تشكيل الفرق وفق طبيعة المشروع وتعقيده. وبالنسبة لإدارة المرافق، قد تحتاج مشاريع التأهيل الكبرى إلى خبرات مختلفة عن مشاريع الصيانة المتكررة أو تحديث الأنظمة، ولذلك يمكن لنتائج الدراسة أن تساعد في تحديد نوع الكفاءات المطلوبة لكل فئة من المشاريع.

٢,٤,٤ خلاصة مقارنة الدراسات السابقة

تتفق الدراسات التي تمت مراجعتها على أن العنصر البشري يمثل أحد المحددات الرئيسية لنجاح المشروع، لكنها تختلف في المتغير الذي تعطيه الأولوية وفي طريقة قياس النجاح. فقد ركز Oh and Choi (2020) على أعضاء الفريق، وركز Irfan et al (2021) على كفاءة مدير المشروع والتخطيط، بينما قدم Naguib et al (2022) إطارًا أوسع لمجموعات الكفاءة والأداء. وفي المقابل، وسعت دراسة Ochoa Pacheco et al (2023) النقاش من خلال مراجعة منهجية أظهرت تعدد الكفاءات وتعدد معايير النجاح. أما الدراسات المتخصصة في إدارة المرافق، مثل Sedhom et al (2023) و Hassanain et al (2025)، فقد أبرزت أهمية مشاركة أصحاب المصلحة ودمج خبرة التشغيل

عبر دورة حياة المشروع. ومن خلال الجمع بين هذه الاتجاهات، يتضح أن الدراسة الحالية تقع عند نقطة تقاطع بين أدبيات كفاءة فرق المشاريع وأدبيات نجاح المشاريع وأدبيات إدارة المرافق.

ويتميز نطاق الدراسة الحالية بأنه يختبر هذه العلاقة في جهة حكومية رياضية داخل المملكة العربية السعودية، وهو سياق لا تغطيه الدراسات السابقة بصورة مباشرة. كما أن النموذج يحافظ على وضوح المتغيرات؛ فالمتغير المستقل هو كفاءة فريق المشروع ويُقاس من خلال ثلاثة أبعاد محددة، بينما يمثل نجاح مشاريع إدارة المرافق متغيرًا تابعًا كليًا. ويساعد هذا البناء على تجنب التداخل بين المتغيرات، ويوفر أساسًا واضحًا لتصميم الاستبانة والتحليل الإحصائي لاحقًا. وبذلك لا يقتصر دور الدراسات السابقة على تقديم خلفية نظرية، بل تستخدم لتبرير النموذج وصياغة الفرضيات وتحديد الفجوة التي تسعى الدراسة إلى معالجتها.

وبوجه عام، تشير الأدلة المتاحة إلى توقع علاقة موجبة بين ارتفاع كفاءة الفريق وبين نجاح مشاريع إدارة المرافق، إلا أن حجم هذا الأثر وترتيب أهمية الأبعاد الثلاثة يقيان مسألتين تحتاجان إلى اختبار ميداني. وهذا هو الجانب الذي تضيفه الدراسة الحالية؛ إذ ستنقل من الاستنتاج النظري المستند إلى الأدبيات إلى قياس آراء العاملين المشاركين في المشاريع، ثم اختبار الفرضيات بأساليب إحصائية مناسبة. ومن المتوقع أن يسهم ذلك في إنتاج نتائج أكثر ارتباطًا بواقع وزارة الرياضة، وأن يوفر أساسًا موضوعيًا لتوصيات تطوير فرق المشاريع وتحسين ممارسات إدارة المرافق.

ومن منظور الحوكمة، فإن رفع كفاءة فريق المشروع يساعد على تحسين المساءلة ووضوح مسارات القرار داخل المشاريع الحكومية. فالفريق الذي يمتلك مهارات إدارية وسلوكية مناسبة يكون أقدر على توثيق القرارات، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة الالتزامات، ورفع المشكلات إلى المستوى الإداري المناسب في الوقت الملائم. ويكتسب ذلك أهمية في مشاريع إدارة المرافق لأن التأخير في قرار فني أو مالي قد يمتد أثره إلى التشغيل أو إلى المستخدمين. كما أن وضوح المسؤوليات يحد من تضارب الأدوار الذي أشار إليه Sedhom et al (2023) بوصفه أحد التحديات في مشاركة أصحاب المصلحة. ومن ثم، يمكن النظر إلى كفاءة الفريق باعتبارها مدخلًا لتعزيز الحوكمة العملية للمشروع، لا مجرد خاصية فردية لأعضائه.

وتدعم الأدبيات كذلك أهمية التعلم من المشروع وتراكم المعرفة داخل المؤسسة. فكل مشروع للمرافق ينتج خبرات تتعلق بالمخاطر والموردين والحلول الفنية واحتياجات المستخدمين، وإذا لم تُوثق هذه الخبرات أو تُنقل بين الفرق فإن المنظمة قد تعيد مواجهة المشكلات نفسها في مشاريع لاحقة. ويشير توجه PMI (2021) نحو تحقيق القيمة والتكيف مع السياق إلى أهمية التعلم المستمر واستخدام الخبرة التنظيمية في تحسين القرارات. لذلك فإن تطوير كفاءة فرق المشاريع في وزارة الرياضة يمكن أن يشمل آليات مراجعة

ما بعد المشروع، وتبادل الدروس المستفادة، وتحديث قواعد المعرفة الفنية والإدارية، بما يحول الخبرة الفردية إلى قدرة مؤسسية تدعم نجاح المشاريع المستقبلية.

٢,٤,٥ التركيب النقدي المقارن للدراسات السابقة

تُظهر المقارنة المتعمقة بين الدراسات السابقة أن الاتفاق على أهمية الكفاءة لا يعني الاتفاق على طريقة تعريفها أو قياسها. فدراسة Oh and Choi (2020) ركزت على كفاءات أعضاء الفريق من منظور إداري وفكري وعاطفي، في حين ركزت دراسة Irfan et al (2021) بدرجة أكبر على كفاءة مدير المشروع والتخطيط في بيئة القطاع العام. أما Naguib et al (2022) فقد اتجهت إلى ربط مجموعات متعددة من الكفاءات بمؤشرات أداء تشغيلية مثل الوقت والتكلفة والجودة والإنتاجية. ويكشف هذا الاختلاف أن مفهوم الكفاءة يتغير بحسب مستوى التحليل؛ إذ قد يُقاس على مستوى الفرد أو المدير أو الفريق ككل. وتتبنى الدراسة الحالية مستوى الفريق لأنه الأقرب لطبيعة مشاريع إدارة المرافق التي تعتمد على التكامل بين تخصصات متعددة وليس على أداء فرد واحد فقط.

كما تكشف المقارنة عن اختلاف في مفهوم نجاح المشروع نفسه. فبعض الدراسات تقيس النجاح بالالتزام بالمؤشرات التقليدية، بينما توسع دراسات أخرى المفهوم ليشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة وقابلية المخرجات للاستخدام. وتُعد هذه النقطة مهمة في إدارة المرافق؛ لأن المشروع قد يُنجز ضمن الوقت والتكلفة لكنه يظل ضعيفاً من الناحية التشغيلية إذا ظهرت بعد التسليم مشكلات صيانة أو استخدام أو تنسيق. لذلك تتعامل الدراسة الحالية مع النجاح بوصفه نتيجة كلية تجمع تحقيق الأهداف وجودة المخرجات وكفاءة استخدام الموارد والاستعداد للتشغيل، بما ينسجم مع طبيعة المرافق الحكومية.

ومن الناحية النقدية، لا تقدم الأدبيات دليلاً على أن امتلاك الكفاءة وحده يكفي لضمان النجاح. فالكفاءة تحتاج إلى سياق تنظيمي يسمح باستخدامها، مثل وضوح الصلاحيات وتوافر المعلومات وسرعة اتخاذ القرار وفاعلية مشاركة أصحاب المصلحة. وتوضح Sedhom et al (2023) أهمية المشاركة ووضوح الأدوار في إدارة المرافق، بينما تشير Hassanain et al (2025) إلى أهمية دمج خبرة إدارة المرافق خلال مراحل دورة حياة المشروع. وبناءً عليه، فإن الدراسة الحالية لا تفترض أن العلاقة ميكانيكية، بل تنظر إلى الكفاءة باعتبارها قدرة تتحول إلى نتائج عندما تتوافر آليات التنسيق والتواصل والتنفيذ الملائمة.

وتتحدد الفجوة البحثية بصورة أوضح عند الجمع بين البعد الموضوعي والسياقي والمنهجي. موضوعياً، ما زالت الدراسات التي تربط كفاءة فريق المشروع مباشرة بنجاح مشاريع إدارة المرافق محدودة مقارنة بالدراسات العامة في إدارة المشاريع. وسياقياً، تتركز نسبة كبيرة من الأدبيات في قطاعات إنشائية أو

خدمية أو في بيئات غير القطاع الحكومي الرياضي السعودي. ومنهجياً، تميل بعض الدراسات إلى التركيز على مدير المشروع أو على مؤشر واحد للأداء، في حين تختبر الدراسة الحالية الأثر الكلي لأبعاد الكفاءة الفنية والإدارية والسلوكية على نجاح مشاريع إدارة المرافق. وبذلك تحاول الدراسة سد فجوة محددة بدلاً من مجرد تكرار علاقات تمت دراستها في سياقات مختلفة.

أما على المستوى التطبيقي، فتشير هذه المقارنة إلى أن رفع نجاح مشاريع إدارة المرافق لا ينبغي أن يعتمد على التدريب الفني وحده. فالكفاءة الفنية تحتاج إلى دعمها بكفاءات إدارية في التخطيط وإدارة الوقت والمخاطر، وبكفاءات سلوكية في الاتصال والتعاون وحل الخلافات. كما توضح الأدبيات أن إشراك الأطراف التشغيلية في مراحل مبكرة يقلل احتمالات ظهور متطلبات متأخرة أو مشكلات بعد التسليم. ومن ثم، يمكن أن تستفيد وزارة الرياضة من نتائج الدراسة في بناء برامج تطوير متكاملة لفرق المشاريع، ووضع معايير اختيار وتقييم تتضمن الجوانب الفنية والإدارية والسلوكية، وتعزيز آليات مشاركة إدارة المرافق والمستخدمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروع.

٦، ٤، ٢ مقارنة نقدية بين اتجاهات الدراسات السابقة

عند مقارنة الدراسات السابقة يتضح وجود ثلاثة اتجاهات رئيسية في تفسير أثر الكفاءة على نجاح المشروع. الاتجاه الأول يركز على الكفاءات الفردية والسلوكية لأعضاء الفريق، ويظهر في دراسة Oh and Choi (2020) التي ربطت الكفاءات الإدارية والفكرية والعاطفية بعوامل نجاح المشروع. وتكمن قوة هذا الاتجاه في تفسير أثر خصائص الأفراد في الأداء، إلا أن التركيز على الفرد قد لا يعكس بصورة كاملة التفاعلات التنظيمية في مشاريع إدارة المرافق. لذلك تتبنى الدراسة الحالية منظور الفريق ككل، لأن النجاح يعتمد على تكامل التخصصات وتوزيع الأدوار والتعاون المستمر.

أما الاتجاه الثاني فيركز على الكفاءة الإدارية والتخطيطية في المشروعات العامة. وقد أظهرت دراسة Irfan et al. (2021) أن كفاءة مدير المشروع والتخطيط يرتبطان إيجابياً بنجاح مشاريع القطاع العام. وتكتسب هذه النتيجة أهمية في بيئة وزارة الرياضة، إلا أن قصر التحليل على المدير لا يفسر جميع الأعمال التي يؤديها أعضاء الفريق. ولهذا تقيس الدراسة الحالية كفاءة الفريق بصورة أوسع تشمل القدرات الفنية والإدارية والسلوكية.

ويتمثل الاتجاه الثالث في ربط مجموعات الكفاءة بمؤشرات الأداء المباشرة. فقد ربط Naguib et al. (2022) بين مجالات الكفاءة والتكلفة والجدول الزمني والجودة والإنتاجية والاتصال. ويقترّب هذا الاتجاه من الدراسة الحالية لأنه يحول الكفاءة إلى أبعاد قابلة للقياس، إلا أن سياقه الإنشائي يختلف عن إدارة

المرافق التي يمتد فيها الاهتمام إلى التشغيل والصيانة بعد التسليم. لذلك توسع الدراسة الحالية مفهوم النجاح ليشمل تحقيق الأهداف وجودة التنفيذ وكفاءة استخدام الموارد.

وتوضح المقارنة أن الدراسات لا تستخدم معيارًا واحدًا لنجاح المشروع. فالمؤشرات التقليدية للوقت والتكلفة والجودة مهمة، لكنها لا تكفي وحدها في المشاريع المرتبطة بأصول مستمرة الاستخدام. وتؤكد مراجعة Ochoa Pacheco et al. (2023) أن نجاح المشروع متعدد الأبعاد وأن الكفاءات الشخصية والاجتماعية والإدارية ترتبط بأبعاد مختلفة منه. لذلك تتعامل الدراسة الحالية مع النجاح باعتباره قدرة المشروع على تحقيق أهدافه التشغيلية وتقديم مخرجات ذات جودة والاستفادة الكفوة من الموارد.

٢،٤،٧ الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية

تكشف الأدبيات عن فجوة موضوعية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة كفاءة فريق المشروع في سياق إدارة المرافق. فجزء مهم من الأدبيات يركز على مدير المشروع أو على فرق الإنشاءات أو على الكفاءات العامة. وفي المقابل، تتطلب مشاريع المرافق خبرات فنية وإدارية وتشغيلية وتنسيقًا بين المستخدمين والمقاولين والاستشاريين والإدارات الداخلية. ومن ثم فإن اختبار كفاءة الفريق في هذا السياق يضيف بعدًا لا تغطيه الدراسات العامة بصورة كافية (Sedhom et al., 2023; Hassanain et al., 2025).

وتوجد فجوة سياقية تتمثل في قلة الأدلة المباشرة المتعلقة بمشاريع إدارة المرافق في القطاع الحكومي الرياضي بالمملكة العربية السعودية. ورغم أن Alassafi et al. (2022) أبرزوا في السياق السعودي أن بعض مشكلات الصيانة ترتبط بقرارات سابقة في دورة حياة الأصل، فإن العلاقة بين كفاءة فريق المشروع ونجاح مشاريع المرافق في وزارة الرياضة لم تُختبر بصورة مباشرة ضمن الدراسات التي تمت مراجعتها. وتزداد أهمية هذه الفجوة بسبب طبيعة الإجراءات الحكومية وتعدد أصحاب المصلحة وضوابط الميزانية والمشتريات.

أما الفجوة المنهجية فتظهر في اختلاف مستوى التحليل ومقاييس النجاح. فبعض الدراسات تقيس كفاءة المدير وبعضها يقيس خصائص أعضاء الفريق، بينما تستخدم دراسات أخرى مجموعات واسعة من عوامل الكفاءة. كما أن النجاح قد يقاس بمؤشر واحد أو بمجموعة مؤشرات. وتسعى الدراسة الحالية إلى تقليل هذا التشتت من خلال تحديد المتغير المستقل في كفاءة فريق المشروع وربطه بمتغير تابع واضح هو نجاح مشاريع إدارة المرافق وفق مؤشرات تتناسب مع طبيعة المشاريع محل الدراسة.

وتوجد فجوة تطبيقية كذلك؛ فالأدبيات تقدم أدلة على أهمية الكفاءة والاتصال والتخطيط والمشاركة، لكنها لا تحدد دائمًا كيفية تحويل النتائج إلى ممارسات تطوير داخل فرق إدارة المرافق الحكومية. لذلك تهدف

الدراسة الحالية إلى تقديم توصيات يمكن استخدامها في اختيار أعضاء الفرق وتحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين توزيع الأدوار وتطوير آليات التنسيق ومشاركة أصحاب المصلحة.

٢,٤,٨ الدلالات التطبيقية لإدارة المرافق في وزارة الرياضة

تشير الأدبيات إلى أن تطوير كفاءة الفريق ينبغي أن يبدأ بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل دور. فمشاريع المرافق تحتاج إلى معرفة فنية بطبيعة الأصل والأعمال المطلوبة، وإلى التخطيط وإدارة المخاطر والتكلفة والجودة في الوقت نفسه. ويعني ذلك أن اختيار الفريق لا ينبغي أن يعتمد على الخبرة الفنية وحدها، بل على مزيج من الكفاءات التي تسمح بالتعامل مع المشروع كنظام متكامل. ويتسق ذلك مع توجه PMI (2021) نحو الجمع بين طرق العمل والمهارات القيادية وفهم سياق الأعمال لتحقيق القيمة.

كما تبرز أهمية بناء آليات مؤسسية لتبادل المعرفة بين أعضاء الفريق. فالمعرفة الفنية إذا بقيت لدى أفراد محددين لا تتحول إلى قدرة جماعية مستدامة. ويمكن دعم ذلك بالاجتماعات الدورية وتوثيق الدروس المستفادة ومراجعة المشكلات المتكررة وتحديث بيانات الأصول والمشاريع. ويساعد التكامل الرقمي وتبادل المعلومات على تحسين جودة القرار وتقليل فقد المعلومات بين مراحل دورة الحياة (Dahanayake et al., 2022).

ومن الدلالات المهمة ضرورة إشراك الأطراف التشغيلية والمستخدمين في الوقت المناسب. فقد أظهرت Sedhom et al (2023) أن فعالية مشاركة أصحاب المصلحة في إدارة المرافق ترتبط بوضوح الأدوار ومستوى المشاركة، كما أبرز Hassanain et al (2025) أهمية مشاركة إدارة المرافق خلال مراحل المشروع. وفي وزارة الرياضة يمكن أن يسهم إشراك الجهات المستفيدة وإدارة المرافق مبكرًا في اكتشاف المتطلبات التشغيلية قبل تحولها إلى تغييرات متأخرة تؤثر في الوقت والتكلفة.

وتشير النتائج النظرية إلى أهمية تطوير نظام لتقييم أداء فرق المشاريع يربط الكفاءة بمخرجات المشروع. ويمكن أن يتضمن التقييم الالتزام بالوقت وجودة التنفيذ وكفاءة استخدام الموارد والاستجابة للمشكلات ومستوى التنسيق مع أصحاب المصلحة. ويساعد هذا الربط على تحديد فجوات الكفاءة بصورة موضوعية وتوجيه التدريب إلى الجوانب التي ترتبط فعليًا بنتائج المشاريع.

٢,٤,٩ بناء العلاقة النظرية واشتقاق فرضيات الدراسة

يمكن تفسير العلاقة بين كفاءة فريق المشروع ونجاح مشاريع إدارة المرافق من خلال سلسلة مترابطة من الآثار. فارتفاع الكفاءة الفنية يحسن فهم المتطلبات واختيار الحلول ومراجعة الجودة، وهو ما يقلل الأخطاء وإعادة العمل. وارتفاع الكفاءة الإدارية يحسن التخطيط وتوزيع المسؤوليات وإدارة الوقت والموارد

والمخاطر. أما الكفاءة السلوكية فتدعم الاتصال والتعاون وإدارة الخلافات. وتدعم نتائج Oh and Choi (2020) و Naguib et al (2022) هذا الترابط بين الكفاءات وعوامل النجاح والأداء.

وبناء على ذلك، فإن الفرضية الرئيسية التي تتوقع وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة فريق المشروع على نجاح مشاريع إدارة المرافق تستند إلى أساس نظري وتجريبي واضح. كما أن الفرضيات الفرعية المتعلقة بجودة التنفيذ والالتزام بالجدول الزمني وكفاءة استخدام الموارد تمثل ترجمة للآليات التي حددتها الأدبيات. وتظل أهمية الاختبار الميداني قائمة لأن قوة هذه العلاقات قد تختلف باختلاف البيئة التنظيمية ونوع المشروع ودرجة مشاركة أصحاب المصلحة.

ومن ثم تقدم الدراسة الحالية امتداداً للأدبيات من خلال اختبار علاقة مدعومة نظرياً في سياق تطبيقي لم يحظ بالقدر نفسه من البحث. وتتمثل الإضافة المتوقعة في تحديد مستوى كفاءة فرق مشاريع إدارة المرافق وقياس أثرها على مؤشرات النجاح ثم تحويل النتائج إلى توصيات قابلة للتطبيق في بيئة الوزارة. وبذلك ترتبط الفجوة البحثية مباشرة بمشكلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها.

٢,٥ الخاتمة

خلص الفصل إلى أن كفاءة فريق المشروع تمثل متغيراً متعدد الأبعاد يتكون في الدراسة الحالية من ثلاثة أبعاد هي الكفاءة الفنية، والكفاءة الإدارية، والكفاءة السلوكية. وتوضح الأدبيات الحديثة أن هذه الكفاءات تنعكس على التخطيط والتنسيق واتخاذ القرار وإدارة المخاطر والجودة والموارد. كما يُعامل نجاح مشاريع إدارة المرافق في هذه الدراسة بوصفه متغيراً تابعاً كلياً واحداً دون أبعاد فرعية، ويُقاس بمجموعة مؤشرات متكاملة تعكس تحقيق أهداف المشروع وجودة مخرجاته وكفاءة استخدام موارده وجاهزيته للتشغيل.

وأظهرت الدراسات السابقة وجود اتجاه متكرر يؤيد العلاقة الإيجابية بين الكفاءة ونجاح المشروع، سواء على مستوى أعضاء الفريق أو مدير المشروع أو منظومة الكفاءات المرتبطة بالأداء. كما أبرزت دراسات إدارة المرافق أهمية مشاركة الجهات التشغيلية وأصحاب المصلحة وتبادل المعلومات عبر دورة حياة المشروع. ومع ذلك، تبقى الحاجة قائمة إلى اختبار هذه العلاقة بصورة مباشرة في مشاريع إدارة المرافق بوزارة الرياضة في المملكة العربية السعودية. وبذلك يوفر هذا الفصل الأساس النظري الذي تستند إليه فرضيات الدراسة، ويمهد للفصول اللاحقة المتعلقة بجمع البيانات وتحليل أثر كفاءة فريق المشروع على مؤشرات نجاح المشاريع.

- Alassafi, H., Al-Gahtani, K., Almohsen, A., & Alfalah, G. (2022). The causal factors of elevator maintenance: A perspective from Saudi Arabia healthcare facility management. *Buildings*, 12(5), 532. <https://doi.org/10.3390/buildings12050532>
- Dahanayake, K. C., & Sumanarathna, N. (2022). IoT-BIM-based digital transformation in facilities management: A conceptual model. *Journal of Facilities Management*, 20(3), 437–451. <https://doi.org/10.1108/JFM-10-2020-0076>
- Hassanain, M. A., Zourob, M. A., & Ibrahim, A. M. (2025). Analysis of FM involvement during project lifecycle phases. *Journal of Facilities Management*, 23(2), 251–268. <https://doi.org/10.1108/JFM-12-2022-0127>
- Irfan, M., Khan, S. Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., & Khan, H. H. (2021). Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. *Sustainability*, 13(3), 1421. <https://doi.org/10.3390/su13031421>
- Naguib, M., Eldamnhoury, E. S., Hanna, A. S., & Lotfallah, W. (2022). An integrated framework to quantify the impact of competency factors on project performance. In *Construction Research Congress 2022* (pp. 863–873). American Society of Civil Engineers. <https://doi.org/10.1061/9780784483978.088>
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., Tello, M., Lasio, V., & Armijos, A. (2023). How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. *PLOS ONE*, 18(12), e0295417. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295417>

Oh, M., & Choi, S. (2020). The competence of project team members and success factors with open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 51.

<https://doi.org/10.3390/joitmc6030051>

Osunsanmi, T. O., Okafor, C. C., & Aigbavboa, C. O. (2025). Critical success factors for implementing smart maintenance in the fourth industrial revolution era: A bibliometric analysis within the built environment. *Journal of Facilities Management*, 23(2), 209–230.

<https://doi.org/10.1108/JFM-01-2023-0006>

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

Sedhom, I., Khodeir, L. M., & Fathy, F. (2023). Investigating current practices for achieving effective participation of stakeholders in facilities management. *Ain Shams Engineering Journal*, 14(6), 102099.

<https://doi.org/10.1016/j.asej.2022.102099>

Siddiqui, A. W., Qureshi, B., & Shaukat, M. B. (2024). Project manager's competencies as catalysts for project success: The mediating role of functional manager involvement and stakeholder engagement. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(Special Issue), 53–78.

<https://doi.org/10.33844/ijol.2024.603416>