

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



عوامل النجاح والتحديات في إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي

إعداد الطالب/ تركي مروان عبداللطيف الجفيمان

رقم أكاديمي: ٢٥٢٠٠٠١٥٤

إشراف/

د.الفصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

حقوق الطباعة

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

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عوامل النجاح والتحديات في إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع في منطقة الخليج العربي، وذلك في ضوء الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع كأداة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية في مختلف القطاعات. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استخدام استبانة كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من (195) فردًا من العاملين في مجال إدارة المشاريع في دول الخليج العربي.

وقد ركزت الدراسة على ثلاثة متغيرات رئيسية، وهي: عوامل النجاح، والتحديات، وأداء المشاريع، كما استندت إلى عدد من الأطر النظرية، أبرزها نظرية عوامل النجاح الحرجة ونظرية أصحاب المصلحة، لتفسير العلاقات بين هذه المتغيرات.

وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح وأداء المشاريع، مما يشير إلى أن توافر عوامل مثل التخطيط الفعال، والدعم الإداري، وكفاءة فرق العمل يساهم في تحسين أداء المشاريع. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين التحديات وأداء المشاريع، مما يدل على أن زيادة التحديات تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء.

كما كشفت نتائج تحليل الانحدار عن أن عوامل النجاح تُعد الأكثر تأثيرًا في أداء المشاريع مقارنة بالتحديات، إضافة إلى وجود تأثير مشترك بين المتغيرين، مما يعكس طبيعة العلاقة التفاعلية بينهما في التأثير على أداء المشاريع.

وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيق عوامل النجاح في إدارة المشاريع، وتطوير الكفاءات البشرية، وتحسين إدارة أصحاب المصلحة، إلى جانب تبني منهجية متكاملة تجمع بين تعزيز العوامل الإيجابية ومعالجة التحديات بفعالية.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي الكرام على هذا البحث، لما قدموه من دعم علمي وتوجيهات قيمة وملاحظات بناءة أسهمت في إثراء هذا العمل وإخراجه بالصورة المنشودة.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى السادة المحكمين على أداة الدراسة، لما بذلوه من جهد في مراجعتها، وما قدموه من ملاحظات علمية أسهمت في تعزيز صدق الأداة وموثوقيتها.

وأتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى جامعتي الموقرة جامعة ميدأوشن، التي وفرت بيئة علمية محفزة وداعمة للبحث العلمي، وأسهمت في تنمية قدراتي الأكاديمية والبحثية.

كما أرفع أسمى آيات الشكر والامتنان لوطني الغالي، الذي يولي العلم والبحث اهتماماً بالغاً، ويدعم مسيرة التنمية والمعرفة، سائلاً الله أن يديم عليه الأمن والازدهار.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لجميع أفراد عينة الدراسة، الذين تفضلوا بالمشاركة في تعبئة الاستبانة، وكان لتعاونهم الأثر الكبير في إنجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكتب الأجر لكل من أسهم في إنجازه.

فهرس المحتويات:

أ.....	حقوق الطباعة
ب.....	المستخلص
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	فهرس المحتويات:
و.....	قائمة الجداول:
ز.....	فهرس الأشكال:
ح.....	مصطلحات البحث
1.....	الفصل الأول
2.....	المقدمة:
2.....	مشكلة الدراسة:
7.....	أهمية الدراسة:
9.....	أهداف الدراسة:
10.....	تساؤلات الدراسة:
11.....	فروض الدراسة:
11.....	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
15.....	تكامل الإطارين النظريين
17.....	الفصل الثاني
17.....	الدراسات السابقة
17.....	مقدمة:
19.....	الدراسات السابقة:
27.....	التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية
29.....	الإطار النظري:
36.....	الفصل الثالث
36.....	منهجية الدراسة
37.....	مقدمة:

38.....	المنهجية وطرق البحث:
39.....	حدود البحث:
41.....	الفصل الرابع.....
41.....	النتائج والتوصيات.....
42.....	مقدمة:
43.....	تحليل البيانات:
46.....	النتائج:
47.....	مناقشة النتائج:
50.....	التوصيات:
51.....	المقترحات البحثية:
52.....	المراجع.....
53.....	المراجع العربية:
54.....	المراجع الأجنبية:
56.....	الملاحق.....
57.....	الاستبانة:
61.....	Abstract:

قائمة الجداول:

43	جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس
43	جدول (4-2): سنوات الخبرة
44	جدول (4-3): المتوسطات والانحرافات المعيارية
44	جدول (4-4): معامل ارتباط بيرسون
45	جدول (4-5): معامل ارتباط بيرسون
45	جدول (4-6): تحليل الانحدار المتعدد
46	جدول (4-7): التأثير المشترك

فهرس الأشكال:

34..... 1 شكل ٢-١

مصطلحات البحث

إدارة المشاريع (Project Management)

تُعرف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بهدف تحقيق متطلباته ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة، [PMI, Project Management Institute (2021)].

وتعرف إجرائيًا:

تُعرف إدارة المشاريع إجرائيًا في هذه الدراسة بأنها مجموعة الممارسات الإدارية التي يقوم بها العاملون في المشاريع، والتي يتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة المتعلقة بعوامل النجاح والتحديات وأداء المشاريع.

عوامل النجاح (Critical Success Factors)

تشير عوامل النجاح إلى مجموعة العناصر الأساسية التي يجب توفرها لضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة، مثل التخطيط الفعال، والدعم الإداري، وكفاءة فريق العمل، ووضوح الأهداف (Pinto & Slevin, 1987).

وتعرف إجرائيًا:

تُعرف عوامل النجاح إجرائيًا بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على عبارات محور عوامل النجاح في الاستبانة، والتي تشمل الأبعاد التنظيمية والبشرية والفنية.

التحديات (Project Challenges)

تُعرف التحديات في إدارة المشاريع بأنها المعوقات أو الصعوبات التي تواجه تنفيذ المشروع، سواء كانت داخلية مثل ضعف الموارد والتخطيط، أو خارجية مثل التعقيدات التنظيمية وتغير متطلبات المشروع (Aaltonen & Kujala, 2010).

وتعرف إجرائيًا:

تُعرف التحديات إجرائيًا بأنها الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على عبارات محور التحديات في الاستبانة، والتي تشمل التحديات الداخلية والخارجية.

أداء المشاريع (Project Performance)

يشير أداء المشاريع إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المحددة وفق معايير الوقت والتكلفة والجودة، إضافة إلى تحقيق رضا المستفيدين.(PMI, 2021)

وتعرف إجرائيًا:

يُعرف أداء المشاريع إجرائيًا بأنه الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة في استجاباتهم على عبارات محور أداء المشاريع في الاستبانة، والتي تعكس مدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن معايير الوقت والتكلفة والجودة.

الفصل الأول

المقدمة:

شهدت إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة تطورًا ملحوظًا، حيث أصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والتنظيمية في مختلف القطاعات، خصوصًا في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم نحو الاقتصاد القائم على المعرفة والمشاريع الكبرى (Project-Based Economy) (PMI, 2021). وقد انعكس هذا التوجه بشكل واضح في منطقة الخليج العربي، التي تشهد تنفيذ عدد من المشاريع الاستراتيجية الضخمة في مجالات البنية التحتية، والطاقة، والتقنية، والسياحة، في إطار رؤى وطنية طموحة تسعى إلى تنويع الاقتصاد وتعزيز الاستدامة، مثل رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

ويُفهم هذا التطور بوصفه انتقالًا من النظر إلى المشاريع كأشطة استثنائية تُنفَّذ عند الحاجة، إلى اعتبارها آلية تنظيمية مركزية لتنفيذ الاستراتيجيات وتحويل الخطط إلى نتائج ملموسة. فالمشروع يمثل جهدًا مؤقتًا ذو بداية ونهاية واضحتين يُخصَّص لإنتاج مخرج محدد، بينما تمثل إدارة المشروع المنظومة التي تضمن عدم انحراف هذا الجهد عن غاياته بسبب ضغوط الوقت أو التكلفة أو الجودة أو تغيير الأولويات. وبذلك لم تعد إدارة المشاريع مجرد أدوات تخطيطية، بل أصبحت "لغة" مشتركة للتنسيق بين الإدارات والتخصصات، وحلقة وصل بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ التشغيلي.

وفي سياق الاقتصاد القائم على المعرفة والمشاريع الكبرى، تزداد أهمية إدارة المشاريع نظرًا لارتباط القيمة المتحققة ليس فقط بالمخرجات المباشرة، بل أيضًا بتوليد المعرفة التنظيمية، وبناء القدرات المؤسسية، وتنسيق الجهود متعددة التخصصات. كما أن المشاريع الكبرى تتسم بتداخل النطاق وتشابك الاعتماديات، ما يجعل التخطيط المتكامل وإدارة التغيير عناصر أساسية للحفاظ على اتساق التنفيذ مع الأهداف الاستراتيجية.

وعليه، فإن توسّع المشاريع الاستراتيجية في منطقة الخليج العربي لا يعكس فقط زيادة في عددها أو حجمها، بل يشير إلى تحول في نموذج التنمية يعتمد على المشاريع كمحركات للتحديث الاقتصادي والاجتماعي. وفي هذا السياق، تصبح جودة إدارة المشاريع عاملاً حاسماً في تحويل الاستثمارات إلى أثر تنموي مستدام، بدلاً من الوقوع في أنماط التعثر التي تستنزف الموارد دون تحقيق القيمة المتوقعة.

وعلى الرغم من تبني العديد من المؤسسات في دول الخليج لأطر ومنهجيات عالمية في إدارة المشاريع، مثل دليل إدارة المشاريع (PMBOK)، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تواجه تحديات

تتعلق بالتأخر في التسليم، وتجاوز التكاليف، وضعف تحقيق الأهداف، مما يشير إلى وجود فجوة بين الممارسات النظرية والتطبيق العملي (KPMG, 2018; Othman & Ahmed, 2019).

ولا يترجم تبني هذه الأطر تلقائيًا إلى نتائج عالية الأداء ما لم يصاحبه نضج مؤسسي، ومواءمة مع السياق المحلي، ووضوح في الحوكمة، وفاعلية في تدفق المعلومات بين الأطراف. فإدارة المشروع ليست وثائق وخططاً فحسب، بل ممارسات تتأثر بالثقافة التنظيمية، وبنية القرار، واستقرار المتطلبات.

كما أن مظاهر التعثر - مثل التأخر وتجاوز التكاليف - تعكس إشكالات أعمق في منظومة الإدارة، كضعف التخطيط، أو قصور إدارة المخاطر، أو بطء اتخاذ القرار، أو ضعف التنسيق بين الأطراف. ومن هنا، فإن الإشارة إلى الفجوة بين النظرية والتطبيق تفتح المجال لتحليل العوامل التي تجعل تطبيق المنهجيات في السياق الخليجي ينتج نتائج متفاوتة، رغم توافر الموارد.

وتتعدد العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع، حيث تشمل عوامل داخلية مثل التخطيط وإدارة النطاق وكفاءة الفرق والقيادة، إلى جانب عوامل خارجية تتعلق بالبيئة التنظيمية والتشريعات وثقافة العمل وطبيعة أصحاب المصلحة. وقد أكدت الدراسات أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على الالتزام بالمنهجيات، بل على فهم السياق الذي تنفذ فيه، خاصة في البيئات المعقدة والمتغيرة مثل دول الخليج (Alqahtani et al., 2020).

ويُستفاد من ذلك أن نجاح المشروع يقوم على توازن بين العوامل الداخلية التي يمكن التحكم بها، والعوامل الخارجية التي تتطلب التكيف والإدارة. فالتخطيط لا يقتصر على الجدولة، بل يشمل بناء منطق تنفيذي متكامل، كما أن كفاءة الفريق تشمل مهارات التنسيق والتواصل، إلى جانب الخبرة الفنية. أما القيادة فتتصل بتوجيه الفريق وإدارة التعارض وصناعة القرار، في حين تؤثر البيئة التنظيمية وأصحاب المصلحة بشكل مباشر على مسار المشروع.

وفي البيئات المتسمة بالتعقيد والتغير، تتضاعف أهمية فهم السياق، حيث يتأثر المشروع بعوامل متعددة مثل تغير الأولويات أو المتطلبات أو الظروف التنظيمية، مما يؤكد أن النجاح لا ينتج عن عامل واحد، بل عن تفاعل مستمر بين مجموعة من القرارات والممارسات.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة عوامل النجاح والتحديات في إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي بشكل تحليلي متكامل، بما يساهم في تحسين كفاءة التنفيذ وتعزيز تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتتضح أهمية هذا المنظور في كونه يتعامل مع النجاح والتعثر كنتيجة لتفاعل منظومة من العوامل، خاصة في بيئة تتسم بكبر حجم المشاريع وتعدد الأطراف وتسارع التنفيذ. كما تسعى الدراسة إلى تقديم تفسير يربط بين النظرية والتطبيق، ويوضح كيفية تعظيم عوامل النجاح وتقليل أثر التحديات بما يدعم تحسين ممارسات إدارة المشاريع في المنطقة.

مشكلة الدراسة:

في ضوء ما تشهده منطقة الخليج العربي من توسع متسارع في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية الضخمة، وما يرتبط بها من استثمارات هائلة ضمن رؤى تنموية طموحة، برزت إدارة المشاريع كعنصر حاسم في تحقيق الكفاءة الاقتصادية وضمان استدامة هذه المشاريع. إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن العديد من هذه المشاريع لا يزال يواجه تحديات متكررة، تتمثل في التأخر عن الجداول الزمنية، وتجاوز التكاليف المخططة، وضعف تحقيق الأهداف الاستراتيجية، على الرغم من تبني أطر ومنهجيات عالمية في إدارة المشاريع.

ويعكس هذا التباين بين الإمكانيات المتاحة والنتائج المحققة وجود فجوة واضحة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي في بيئة المشاريع في دول الخليج، خاصة في ظل الخصوصية التنظيمية والثقافية والاقتصادية التي تميز هذه المنطقة. كما تتسم هذه البيئة بتعدد وتداخل العوامل المؤثرة على أداء المشاريع، حيث تشمل عوامل داخلية مرتبطة بعمليات التخطيط والتنفيذ وكفاءة الموارد البشرية، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة التنظيمية والتشريعية، وطبيعة أصحاب المصلحة، ومستوى تعقيد المشاريع. وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت عوامل نجاح المشاريع أو التحديات التي تواجهها، إلا أن معظمها ركز على بيانات أو قطاعات محددة، أو تناول هذه العوامل بصورة منفصلة، مما يحد من القدرة على تكوين فهم شامل ومتكامل لطبيعة التفاعل بين هذه العوامل في السياق الخليجي.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل متكامل للعوامل المؤثرة على نجاح المشاريع والتحديات التي تواجهها في منطقة الخليج العربي، وتحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل، وفهم طبيعة التفاعل بينها، بما يسهم في تفسير أسباب تعثر بعض المشاريع رغم توفر الموارد والإمكانات، وتقديم أساس علمي يدعم تطوير ممارسات إدارة المشاريع في هذه البيئة.

في ضوء ما تشهده منطقة الخليج العربي من توسع متسارع في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية الضخمة، وما يرتبط بها من استثمارات هائلة ضمن رؤى تنموية طموحة، برزت إدارة المشاريع كعنصر حاسم في تحقيق الكفاءة الاقتصادية وضمان استدامة هذه المشاريع. إلا أن الواقع العملي يشير إلى أن

العديد من هذه المشاريع لا يزال يواجه تحديات متكررة، تتمثل في التأخر عن الجداول الزمنية، وتجاوز التكاليف المخططة، وضعف تحقيق الأهداف الاستراتيجية، على الرغم من تبني أطر ومنهجيات عالمية في إدارة المشاريع.

وتُعد هذه الإشكالات مصدر قلق إداري وتنموي في آن واحد؛ لأن التأخر وتجاوز الكلفة لا يعنيان فقط خللاً في التنفيذ، بل قد يترتب عليهما آثار ممتدة تمس جودة الخدمة أو توقيتها، وتؤثر في رضا المستفيدين، وتُحدث ضغطاً على الموارد المالية، كما قد تؤدي إلى ضياع فرص اقتصادية كان من المتوقع تحقيقها ضمن إطار زمني محدد. كما أن ضعف تحقيق الأهداف الاستراتيجية يعكس احتمال وجود فجوة بين مخرجات المشروع وبين القيمة المتوقعة منه، وهو ما يستدعي تحليلاً أعمق لمحددات النجاح ومعوقاته.

وتزداد حساسية المشكلة في بيئة المشاريع الخليجية نظراً لارتباط كثير من المشاريع بمستهدفات وطنية أو خطط تحول، حيث يصبح نجاح المشروع جزءاً من نجاح برنامج أو رؤية أكبر. وعليه، فإن أي تعثر مشروع قد يُضعف أثر حزمة مشاريع أخرى أو يؤثر في تكامل البرنامج الكلي، خاصة عندما تكون المشاريع مترابطة في المخرجات أو في الاعتماديات أو في الجهات ذات العلاقة.

ويعكس هذا التباين بين الإمكانيات المتاحة والنتائج المحققة وجود فجوة واضحة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي في بيئة المشاريع في دول الخليج، خاصة في ظل الخصوصية التنظيمية والثقافية والاقتصادية التي تميز هذه المنطقة. كما تتسم هذه البيئة بتعدد وتداخل العوامل المؤثرة على أداء المشاريع، حيث تشمل عوامل داخلية مرتبطة بعمليات التخطيط والتنفيذ وكفاءة الموارد البشرية، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة التنظيمية والتشريعية، وطبيعة أصحاب المصلحة، ومستوى تعقيد المشاريع.

ويُفهم مفهوم “الفجوة” هنا بوصفه الفرق بين ما تتطلبه المنهجيات من نظم وأدوار وآليات ضبط، وبين ما يُطبق فعلياً في الواقع؛ فقد نُطبّق بعض الأدوات دون اكتمال شروطها التنظيمية، أو تُعد خطط دون أن تتحول إلى التزام تشغيلي، أو تُعتمد جداول دون وجود مرونة واقعية للتعامل مع التغييرات. كما قد تتأثر عمليات التنفيذ بعوامل ثقافية تتصل بأساليب التواصل أو صنع القرار أو توزيع المساءلة، وبمعامل تنظيمية تتعلق بتعدد الجهات وتداخل الصلاحيات.

وتُمثل تعددية العوامل تحدياً بحثياً أيضاً؛ إذ يصعب تفسير أداء المشروع عبر سبب واحد مثل “ضعف التخطيط” أو “نقص الموارد” في ظل وجود تفاعلات تجعل كل عامل يُعزز أو يُضعف أثر عامل آخر. فعلى سبيل المثال، قد يكون التخطيط جيداً لكن ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة

يخلق تغييرات متكررة في المتطلبات، فتفقد الخطة قيمتها. وقد تكون الموارد متاحة لكن بطء قرارات الاعتماد يخلق فجوة زمنية تؤثر على سلسلة التوريد. ولذلك فإن ضبط المفاهيم وتحليل العلاقات بين العوامل يصبح مسألة محورية لفهم الأداء.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت عوامل نجاح المشاريع أو التحديات التي تواجهها، إلا أن معظمها ركز على بيانات أو قطاعات محددة، أو تناول هذه العوامل بصورة منفصلة، مما يحد من القدرة على تكوين فهم شامل ومتكامل لطبيعة التفاعل بين هذه العوامل في السياق الخليجي.

وتتضح محدودية تناول العوامل بصورة منفصلة عندما نلاحظ أن بيئة المشروع لا تُدار بقرارات منعزلة؛ فالنجاح في جانب لا يعوّض دائماً التعثر في جانب آخر. كما أن القطاعات المختلفة في المنطقة - كالبنية التحتية والطاقة والتقنية والسياحة - تشترك في بعض التحديات (مثل تعدد الجهات والإجراءات) وتختلف في تحديات أخرى (مثل طبيعة المخاطر الفنية ومدى تغير المتطلبات). لذا فإن الاقتصار على قطاع بعينه قد يؤدي إلى نتائج جزئية لا تعكس "الصورة الكلية" التي يحتاجها صانع القرار أو مدير المشروع في بيئة الخليج العربي.

ومن الجانب العلمي، فإن بناء فهم شامل يتطلب تجاوز الوصف إلى تفسير التفاعل: كيف تتشكل علاقة عوامل النجاح بأداء المشاريع؟ وهل تعمل التحديات بوصفها معوقات مستقلة أم بوصفها عوامل تُضعف أثر عوامل النجاح؟ وما العوامل الأكثر حساسية في بيئة الخليج؟ هذه التساؤلات هي ما يجعل الحاجة ملحة لتناول متكامل يوازن بين عوامل النجاح والتحديات ضمن سياق واحد.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل متكامل للعوامل المؤثرة على نجاح المشاريع والتحديات التي تواجهها في منطقة الخليج العربي، وتحديد الأهمية النسبية لهذه العوامل، وفهم طبيعة التفاعل بينها، بما يسهم في تفسير أسباب تعثر بعض المشاريع رغم توفر الموارد والإمكانات، وتقديم أساس علمي يدعم تطوير ممارسات إدارة المشاريع في هذه البيئة.

وتتضمن المشكلة البحثية - ضمناً - بعدين مترابطين: الأول تشخيصي يتمثل في تحديد العوامل الأكثر حضوراً في الواقع، والثاني تفسيري يتمثل في فهم اتجاهات التأثير بين هذه العوامل وبين أداء المشاريع. كما أن تحديد الأهمية النسبية للعوامل يمثل خطوة ضرورية لأن إدارة المشاريع تعمل في بيئات محدودة الموارد الزمنية والتنظيمية، حيث يصبح ترتيب الأولويات (أي أين نركز الجهد والتحسين) قضية إدارية أساسية.

ومن هنا، تركز الدراسة على بناء تفسير علمي يمكن أن يُسهم في تحويل النتائج إلى إرشادات عملية: كيف تُعزّز عوامل النجاح الأكثر تأثيراً؟ وكيف تُدار التحديات الأكثر إضعافاً للأداء؟ وكيف يُفهم التفاعل بين الإيجابي (عوامل النجاح) والسلبي (التحديات) على نحو يدعم اتخاذ قرار أكثر توازناً في إدارة المشاريع ضمن بيئة الخليج العربي.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحقيق التحول الاقتصادي والتنمية المستدامة في منطقة الخليج العربي، في ظل ما تشهده دول المنطقة من توجهات طموحة نحو تنويع الاقتصاد وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، كما يتجلى في عدد من الرؤى الوطنية لدول الخليج، والتي جميعها تركز على تنفيذ مشاريع كبرى ذات طابع استراتيجي.

وتتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في سعيها إلى تحليل العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع والتحديات التي تواجهها في بيئة الخليج العربي، بما يسهم في تحسين كفاءة تخطيط وتنفيذ المشاريع، وتقليل معدلات التعثر المرتبطة بالوقت والتكلفة، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار ومديري المشاريع في تبني ممارسات أكثر توافقاً مع خصوصية البيئة الخليجية، بما يعزز من جودة مخرجات المشاريع واستدامتها.

أما من الناحية العلمية، فتكتسب الدراسة أهميتها من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يجمع بين عوامل النجاح والتحديات في سياق إقليمي واحد، وهو ما يسد فجوة في الأدبيات التي غالباً ما تناولت هذه العوامل بصورة منفصلة أو في سياقات غير مماثلة للبيئة الخليجية. كما تسهم الدراسة في إثراء المعرفة في مجال إدارة المشاريع من خلال تقديم نموذج يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة، خاصة في البيئات التي تتسم بارتفاع حجم الاستثمارات وتعقيد المشاريع.

وعليه، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على المستوى المحلي أو المؤسسي، بل تمتد لتشمل المستوى الإقليمي، من خلال دعم الجهود التنموية لدول الخليج العربي، وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع كأحد الممكنات الرئيسة لتحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية المستدامة في المنطقة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لإدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتحقيق التحول الاقتصادي والتنمية المستدامة في منطقة الخليج العربي، في ظل ما تشهده دول المنطقة من توجهات طموحة نحو تنويع الاقتصاد وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، كما يتجلى في عدد من الرؤى الوطنية لدول الخليج، والتي جميعها تركز على تنفيذ مشاريع كبرى ذات طابع استراتيجي.

وتتزايد أهمية إدارة المشاريع في هذا السياق لأن المشاريع لا تُنفذ لمجرد "الإنجاز" بل لتحقيق قيمة عامة أو اقتصادية: تطوير خدمات، تحسين جودة حياة، رفع كفاءة بنية تحتية، بناء قدرات تقنية، أو استقطاب استثمارات. وبالتالي فإن نجاح المشروع يعد جزءاً من نجاح التحول، بينما يمثل تعثره تكلفة مضاعفة: تكلفة مالية مباشرة، وتكلفة فرص ضائعة، وتكلفة ثقة قد تتأثر لدى المستفيدين أو المستثمرين أو الجهات الشريكة.

كما أن كثافة الاستثمارات وتعدد المشاريع يجعل إدارة المحفظة والمواءمة الاستراتيجية أكثر تعقيداً؛ ولذلك يصبح وجود معرفة دقيقة بعوامل النجاح والتحديات شرطاً لتحسين توجيه الموارد وتطوير الأنظمة وتحديث الإجراءات وفق ما تكشفه البيانات والتحليلات.

وتتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في سعيها إلى تحليل العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع والتحديات التي تواجهها في بيئة الخليج العربي، بما يسهم في تحسين كفاءة تخطيط وتنفيذ المشاريع، وتقليل معدلات التعثر المرتبطة بالوقت والتكلفة، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم متخذي القرار ومديري المشاريع في تبني ممارسات أكثر توافقاً مع خصوصية البيئة الخليجية، بما يعزز من جودة مخرجات المشاريع واستدامتها. ويُعزّز هذا البعد التطبيقي قيمة الدراسة لأنه يخاطب "مستوى القرار" و"مستوى التنفيذ" معاً. فمن مستوى القرار، قد تساعد النتائج في تطوير سياسات داعمة لفعالية التنفيذ، مثل تحسين آليات الاعتماد، أو تطوير الحوكمة، أو رفع كفاءة اختيار المشاريع وإدارتها. ومن مستوى التنفيذ، قد تُسهم النتائج في إرشاد مديري المشاريع إلى التركيز على العوامل الأكثر تأثيراً في الأداء وتجنب نقاط الضعف المتكررة، خاصة فيما يتعلق بالتخطيط، وإدارة المخاطر، والتواصل، وإدارة التغيير.

كما تتيح النتائج تعزيز قابلية القياس والمتابعة؛ إذ إن بناء تصور واضح لعوامل النجاح والتحديات يسهّل تحويلها إلى مؤشرات أو ممارسات قابلة للتطبيق، ما يرفع من نضج إدارة المشاريع داخل المؤسسات، ويقلل من الاعتماد على الاجتهادات الفردية غير الممنهجة.

أما من الناحية العلمية، فتكتسب الدراسة أهميتها من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يجمع بين عوامل النجاح والتحديات في سياق إقليمي واحد، وهو ما يسد فجوة في الأدبيات التي غالباً ما تناولت هذه العوامل بصورة منفصلة أو في سياقات غير مماثلة للبيئة الخليجية. كما تسهم الدراسة في إثراء المعرفة في مجال إدارة المشاريع من خلال تقديم نموذج يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة، خاصة في البيئات التي تتسم بارتفاع حجم الاستثمارات وتعقيد المشاريع.

وتتمثل الإضافة العلمية كذلك في محاولة "تفسير التباين" في أداء المشاريع وليس الاكتفاء بوصف الظواهر. فالمقاربة المتكاملة تساعد على فهم لماذا قد تنجح مشاريع في ظروف تبدو متشابهة وتتعرّض أخرى، وذلك عبر تحليل التفاعلات بين عوامل النجاح والتحديات. كما أن التركيز على السياق الخليجي يضيف بعداً مهماً لأن كثيراً من الأدبيات التقليدية قد تُبنى على افتراضات بيئية تختلف من حيث الاستقرار التنظيمي أو طبيعة أصحاب المصلحة أو نمط سوق العمل أو طبيعة العقود والمشتريات. وبذلك، تسهم الدراسة في تدعيم الأدبيات التي تؤكد أن إدارة المشاريع مجال يتأثر بالسياق، وأن صلاحية النماذج النظرية تزداد عندما تُختبر ضمن بيئات متنوعة وتُحلل تبايناتها.

وعليه، فإن هذه الدراسة لا تقتصر أهميتها على المستوى المحلي أو المؤسسي، بل تمتد لتشمل المستوى الإقليمي، من خلال دعم الجهود التنموية لدول الخليج العربي، وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع كأحد الممكنات الرئيسة لتحقيق مستهدفات التنمية الاقتصادية المستدامة في المنطقة.

ويمكن النظر إلى هذا الامتداد الإقليمي بوصفه امتداداً منطقياً لأن دول الخليج تتقاطع في خصائص كثيرة: طبيعة المشاريع الكبرى، تعدد الجهات، التعاون مع شركات عالمية، وتنوع القوى العاملة. وبالتالي فإن النتائج والتحليلات التي تنتج عن الدراسة قد تُفيد في بناء فهم مشترك، وتوفير قاعدة معرفية يمكن الاستناد إليها في تحسين الممارسات عبر القطاعات والدول، مع مراعاة خصوصية كل سياق على حدة. كما تدعم الدراسة الجهود الرامية إلى رفع كفاءة إدارة المشاريع باعتبارها أداة لتحقيق الاستدامة من خلال تقليل الهدر وتعظيم القيمة وإدارة التوازن بين الأبعاد المختلفة للأداء.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تحديد عوامل نجاح إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي.
- ويُقصد بهذا الهدف الوصول إلى فهم واضح للعناصر التي ينبغي توافرها أو تعزيزها داخل المشاريع لتحقيق نتائج أفضل، سواء كانت هذه العناصر تنظيمية تتعلق بالحوكمة والدعم الإداري والتخطيط، أو بشرية تتعلق بالكفايات والقيادة والتواصل، أو فنية تتعلق بتطبيق الأدوات والأساليب المناسبة وضبط الجودة. ويُعد هذا التحديد خطوة تمهيدية ضرورية لبناء إطار تفسيري لما يحدث في الواقع، بدلاً من التعامل مع النجاح بوصفه نتيجة عامة يصعب تفكيكها إلى محددات قابلة للقياس والتطوير.

2. تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في المنطقة.

ويستهدف هذا الهدف تشخيص المعوقات التي تُضعف كفاءة التنفيذ أو تُربك مسار المشروع، سواء كانت تحديات داخلية متصلة بضعف التخطيط أو نقص الموارد أو قصور التنسيق، أم تحديات خارجية تتعلق بالإجراءات التنظيمية وتغير المتطلبات وتعارض مصالح الأطراف. ويساعد التحليل هنا على تمييز التحديات الأكثر تكرارًا أو الأكثر تأثيرًا، وعلى فهم طبيعتها بوصفها تحديات إدارية وتنظيمية وليست فقط تحديات فنية.

3. قياس تأثير عوامل النجاح والتحديات على أداء المشاريع.

ويرتبط هذا الهدف بالانتقال من مرحلة التشخيص إلى مرحلة الاختبار التفسيري، وذلك عبر قياس اتجاهات التأثير بين المتغيرات. فبدلاً من وصف عوامل النجاح أو التحديات، تسعى الدراسة إلى تقدير أثرها على الأداء، بما يتيح فهمًا أدق لمدى حساسية أداء المشاريع تجاه كل متغير.

4. دراسة العلاقة بين عوامل النجاح والتحديات وأداء المشاريع.

ويبرز هذا الهدف بوصفه إطارًا جامعًا لما سبق، لأنه لا يكفي بعلاقة منفردة، بل يهدف إلى قراءة أكثر تكاملاً لطبيعة العلاقات بين المتغيرات الثلاثة. فالعلاقة قد تكون مباشرة أو تفاعلية؛ وقد يُظهر الواقع أن بعض عوامل النجاح تُخفف أثر بعض التحديات، أو أن ارتفاع التحديات قد يُضعف أثر عوامل النجاح، وهو ما يعزز القيمة التحليلية للدراسة.

ومن ثم، يمكن القول إن الأهداف المذكورة تُبنى بطريقة منطقية تبدأ بتحديد عناصر النجاح، ثم تشخيص التحديات، ثم الانتقال إلى قياس أثر كل منهما على الأداء، وصولاً إلى فهم العلاقة الكلية التي تفسر التباين في نتائج المشاريع ضمن السياق الخليجي. ويمثل هذا التسلسل هدفًا منهجيًا يُسهّم في تحويل الاستنتاجات إلى توصيات تطبيقية قابلة للاستفادة منها.

تساؤلات الدراسة:

تسعى هذه الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما عوامل نجاح إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي؟

ويطرح هذا السؤال أساسًا مفاهيميًا ومنهجيًا؛ إذ يفترض أن النجاح قابل للتفكيك إلى مجموعة عوامل واضحة يمكن تحديدها ورصدها وقياسها. كما يسلط الضوء على ضرورة النظر إلى "عوامل النجاح" بوصفها عناصر قابلة للتعزيز من خلال السياسات والإجراءات وبناء القدرات.

2. ما التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في المنطقة؟

ويركز هذا السؤال على فهم طبيعة المعوقات التي تتكرر في بيئة الخليج العربي، سواء من حيث مصدرها (داخلي/خارجي) أو من حيث أثرها (على الوقت/التكلفة/الجودة/تحقيق الأهداف). كما يُعد تحديد التحديات خطوة مهمة لتوجيه الجهود الإدارية نحو معالجة الأسباب الجذرية بدل التعامل مع الأعراض فقط.

3. ما مستوى تأثير عوامل النجاح والتحديات على أداء المشاريع؟

ويمثل هذا السؤال انتقالاً من الوصف إلى القياس؛ إذ يستهدف تقدير مستوى التأثير لا مجرد إثبات وجوده. ويُنتظر من الإجابة عنه توضيح ما إذا كانت عوامل النجاح تتقدم من حيث تأثيرها على التحديات، أو العكس، وما الدلالات التطبيقية لذلك في توجيه الموارد ووقت الإدارة.

4. ما طبيعة العلاقة بين عوامل النجاح والتحديات وأداء المشاريع؟

ويتناول هذا السؤال طبيعة العلاقة بوصفها علاقة مركبة، قد تتضمن ارتباطات واتجاهات تأثير وربما تفاعل بين المتغيرات. كما يسعى إلى تقديم تصور متكامل يربط بين عناصر الدعم وعناصر الإعاقة ضمن نموذج يفسر الأداء في بيئة تتسم بالتعقيد وتعدد أصحاب المصلحة.

وتُشهم هذه التساؤلات في تنظيم مسار الدراسة؛ فهي تحدد ما الذي يجب جمع البيانات عنه، وما العلاقات التي ينبغي اختبارها، كما تساعد في بناء الفروض على أسس منطقية مستمدة من الإطار النظري. وبذلك، فإن التساؤلات ليست مجرد استفسارات عامة، بل تمثل إطاراً موجّهاً للتحليل والاختبار الإحصائي ضمن منهج الدراسة.

فروض الدراسة:

بناءً على أهداف وتساؤلات الدراسة، تفترض الدراسة ما يلي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل نجاح إدارة المشاريع وأداء المشاريع في منطقة الخليج العربي.

ويستند هذا الفرض إلى منطق إداري مفاده أن توافر عوامل النجاح - مثل وضوح الأهداف والتخطيط الفعال والدعم الإداري وكفاءة الفريق - ينعكس على قدرة المشروع على الالتزام بالمخرجات المطلوبة ضمن القيود الأساسية. كما أن العلاقة المتوقعة هنا علاقة موجبة، بمعنى أن ارتفاع توافر عوامل النجاح يقترن بارتفاع أداء المشاريع.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع وأداء المشاريع في منطقة الخليج العربي.

ويرتكز هذا الفرض على افتراض أن التحديات تمثل مصادر ضغط تُضعف قدرة المشروع على التنفيذ وفق الخطة، سواء عبر خلق تأخيرات، أو زيادات في التكاليف، أو تراجع الجودة، أو إرباك تحقيق الأهداف. وعليه، فمن المتوقع أن تكون العلاقة عكسية؛ أي أن زيادة تحديات المشروع تقترن بانخفاض في الأداء.

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تأثير عوامل النجاح والتحديات على أداء المشاريع. ويُشير هذا الفرض إلى أن العوامل الإيجابية (عوامل النجاح) والعوامل السلبية (التحديات) لا تتساوى بالضرورة في وزنها التفسيري لأداء المشاريع. فقد يكون أثر عوامل النجاح أقوى من أثر التحديات، أو العكس، الأمر الذي يحمل دلالة تطبيقية مهمة تتمثل في تحديد أين ينبغي أن تتركز جهود التحسين: هل عبر تعظيم عوامل النجاح، أم عبر تقليل التحديات، أم عبر الجمع بينهما وفق أولوية مدروسة.

4. يوجد تأثير مشترك لعوامل النجاح والتحديات على أداء المشاريع في منطقة الخليج العربي. ويُعبّر هذا الفرض عن فهم أكثر تكاملاً للعلاقات؛ إذ إن الواقع العملي كثيرًا ما يُظهر أن عوامل النجاح والتحديات تعملان بالتزامن، وأن أثر أحدهما قد يتغير باختلاف مستوى الآخر. فوجود عوامل نجاح قوية قد يُخفف أثر بعض التحديات، بينما قد تؤدي تحديات مرتفعة إلى تقليل أثر بعض عوامل النجاح إذا لم تُدار بكفاءة. وبذلك، يسعى الفرض إلى التقاط الطبيعة التفاعلية لهذه العلاقات ضمن النموذج التحليلي للدراسة.

وبناءً على ما تقدم، فإن الفروض لا تنطلق من افتراضات عامة فحسب، بل تُترجم إلى علاقات قابلة للاختبار الكمي، بما يتيح تفسيرًا أكثر دقة لأداء المشاريع في السياق الخليجي، ويساعد على ربط الاستنتاجات بالنظرية وبالواقع التطبيقي.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على إطارين نظريين رئيسيين لتفسير العوامل المؤثرة على نجاح إدارة المشاريع والتحديات المرتبطة بها، وذلك على النحو الآتي:

ويأتي اختيار هذين الإطارين انطلاقاً من الحاجة إلى تفسير النجاح والتعثر بصورة شاملة؛ فالمشاريع ليست مجرد عمليات فنية، بل هي أنظمة اجتماعية وتنظيمية تتفاعل فيها عناصر التخطيط والموارد والقيادة مع عناصر البيئة والمؤسسات وأصحاب المصالح. لذلك، فإن اعتماد إطارين نظريين متكاملين يتيح قراءة أعمق تُوازن بين العوامل الداخلية التي يمكن التحكم فيها داخل المشروع، وبين العوامل الخارجية التي ينبغي إدارتها عبر التكيف والتواصل والحوكمة.

أولاً: نظرية عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors – CSFs)

تُعد نظرية عوامل النجاح الحرجة من أبرز الأطر النظرية في مجال إدارة المشاريع، حيث تركز على تحديد مجموعة من العوامل الأساسية التي يؤدي توافرها إلى زيادة احتمالية نجاح المشروع، في حين أن غيابها قد يؤدي إلى تعثره. وتشمل هذه العوامل جوانب متعددة مثل كفاءة التخطيط، ووضوح الأهداف، ودعم الإدارة العليا، وكفاءة فرق العمل، وفعالية الاتصال (Pinto & Slevin, 1987).

ويمكن تعميق فهم هذه النظرية عبر الإشارة إلى أن "الحرج" هنا لا يعني فقط أن العامل مهم، بل يعني أنه عامل محوري له وزن كبير في تفسير النجاح بحيث يصبح الإخفاق فيه ذا أثر مضاعف على بقية جوانب المشروع. فوضوح أهداف المشروع – مثلاً – لا يقتصر دوره على صياغة وثيقة هدف، بل يؤثر على ضبط النطاق، وتحديد المتطلبات، وتأسيس معايير القبول، وبناء خطة واقعية، وتوجيه جهود الفريق. وعليه، فإن غموض الهدف ينعكس في تكرار التغيرات، وتباين توقعات أصحاب المصلحة، وتشتت موارد المشروع.

كما أن كفاءة التخطيط تتجاوز إعداد جداول زمنية، لتشمل بناء فرضيات واقعية، وتقدير الموارد، وتحديد نقاط الرقابة، وتخطيط التواصل، وخطط إدارة المخاطر. ويؤدي ضعف هذه العناصر إلى عجز الفريق عن التنبؤ بالمشكلات أو الاستجابة لها في الوقت المناسب. أما دعم الإدارة العليا، فيُفهم بوصفه دعماً للقرار وتوفيراً للموارد وإزالة للعوائق وتفعيلاً للمساءلة وتسهيلاً لعمليات الاعتماد، وهو ما يجعل غيابه مؤثراً في قدرة المشروع على تحقيق تقدم مستقر.

وتُضاف إلى ذلك أهمية فرق العمل؛ فالكفاءة لا تُقاس فقط بالخبرة الفردية، بل بالقدرة الجماعية على العمل كمنظومة، من خلال توزيع الأدوار، والتنسيق، وتكامل المهارات، وإدارة التعلم من الأخطاء. ويأتي الاتصال الفعال ليشكّل "الشبكة العصبية" للمشروع، إذ يسهل تدفق المعلومات والقرارات، ويقلل سوء الفهم، ويساعد على إدارة التغيرات مبكراً.

وتسهم هذه النظرية في تفسير التباين في أداء المشاريع من خلال تحليل مدى توفر هذه العوامل ومستوى تأثيرها، مما يجعلها إطاراً مناسباً لدراسة عوامل النجاح في بيئة المشاريع في منطقة الخليج العربي، خاصة في ظل تعقيد المشاريع وتعدد الأطراف المشاركة فيها.

فالتباين في الأداء - وفق هذا المنظور - قد لا يكون بسبب غياب جميع عوامل النجاح، بل ربما بسبب ضعف عامل واحد "حرج" ينعكس على بقية العوامل. وقد تكون بعض المشاريع قوية من حيث الموارد لكنها ضعيفة من حيث وضوح الأهداف أو إدارة الاتصال، فنتعثر رغم وفرة الإمكانيات. كما قد تكون مشاريع أخرى ذات خطة جيدة لكنها تفتقر إلى دعم إداري كافٍ لتجاوز عوائق الاعتماد أو التنسيق بين الجهات، فتواجه انقطاعات تؤثر على الجدول والتكلفة.

لذلك، فإن الاستفادة من نظرية عوامل النجاح الحرجة في سياق الخليج العربي تتمثل في تحويل النقاش من العموميات إلى "عوامل قابلة للتركيز"، بما يتيح فهم أين ينبغي أن تتركز جهود التحسين، وكيف يمكن تحويل الممارسات إلى عناصر نجاح ملموسة ومقيسة. كما تسمح النظرية بمقاربة تحليلية تساعد على بناء أداة قياس تتناول أبعاداً متعددة (تنظيمية/بشرية/فنية) بدلاً من اختزال النجاح في بعد واحد.

ثانيًا: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تؤكد نظرية أصحاب المصلحة على أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية والإدارية، بل يتأثر بشكل كبير بمدى قدرة إدارة المشروع على تحديد أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم واحتياجاتهم بفعالية (Freeman, 1984).

ويُفهم أصحاب المصلحة في سياق المشاريع على أنهم جميع الأفراد أو الجهات التي تؤثر في المشروع أو تتأثر بنتائجه، سواء كانوا داخل المنظمة (الإدارة العليا، الأقسام الداعمة، فريق المشروع) أم خارجها (جهات تنظيمية، مؤرّدون، شركاء، مستثمرون، مستفيدون، مجتمع محلي). ووفق هذا المنظور، فإن المشروع لا يعمل في فراغ، بل يتحرك داخل شبكة مصالح وتوقعات قد تكون متوافقة وقد تكون متعارضة.

وعليه، فإن تحديد أصحاب المصلحة لا يُعد خطوة شكلية، بل يمثل عملية تحليلية تهدف إلى فهم من يملك القوة للتأثير على مسار المشروع، ومن يملك شرعية المطالب، ومن يملك القدرة على

تعطيل التنفيذ أو تسهيله. كما تتصل إدارة توقعاتهم بقدرة فريق المشروع على بناء تواصل واضح، وتقديم معلومات مناسبة في الوقت المناسب، وإشراك الأطراف عند الحاجة، والتعامل مع القضايا الحساسة بطريقة تقلل النزاعات وتمنع التصعيد.

وتزداد أهمية هذا الطرح عندما نلاحظ أن كثيراً من أسباب التعثر في المشاريع لا تكون فنية بحتة، بل ترتبط بسوء فهم المتطلبات، أو تضارب المصالح، أو تأخر القرارات، أو ضعف التنسيق، وهي كلها قضايا تتصل مباشرة بإدارة أصحاب المصلحة.

وتبرز أهمية هذه النظرية في بيئة المشاريع في منطقة الخليج العربي، التي تتسم بتعدد الجهات ذات العلاقة وتنوع مصالحها، مثل الجهات الحكومية، والمستثمرين، والمجتمع المحلي، مما يجعل إدارة أصحاب المصلحة أحد التحديات الرئيسة التي قد تؤثر على نجاح المشروع أو تعثره.

فطبيعة المشاريع في الخليج العربي - خاصة الكبرى منها - تتطلب غالباً تفاعلاً كثيفاً مع جهات متعددة، وتستلزم توافقاً على أولويات ومتطلبات قد تتغير مع الوقت. كما أن وجود أطراف مختلفة قد يخلق تفاوتاً في تعريف "النجاح" نفسه؛ فبينما قد يركز طرف على الالتزام بالتكلفة، يركز آخر على الجودة، ويركز ثالث على سرعة الإنجاز، ويركز رابع على الأثر الاجتماعي أو الاقتصادي. وهذا التفاوت قد يتحول إلى مصدر ضغط إذا لم تُدار التوقعات بصورة واقعية وشفافة.

كما أن التنوع الثقافي والتنظيمي في فرق العمل وفي الشركاء قد يزيد من احتمالات سوء الفهم، ما يجعل بناء قنوات اتصال واضحة وآليات تصعيد وحل نزاعات عناصر أساسية للحفاظ على استقرار التنفيذ. ولذلك، فإن نظرية أصحاب المصلحة تزود الدراسة بعدسة تفسيرية تساعد على فهم كيف تؤثر العلاقات والاتصالات والتوقعات على الأداء، وما التحديات التي تنشأ عندما تكون هذه الإدارة غير فعالة.

تكامل الإطارين النظريين

تعتمد الدراسة على التكامل بين النظريتين، حيث تسهم نظرية عوامل النجاح الحرجة في تفسير الجوانب الداخلية المرتبطة بإدارة المشروع، بينما تركز نظرية أصحاب المصلحة على العوامل الخارجية المرتبطة بالبيئة المحيطة بالمشروع. ويساعد هذا التكامل في تقديم تفسير شامل للعوامل المؤثرة على أداء المشاريع في منطقة الخليج العربي، سواء من حيث عوامل النجاح أو التحديات.

ويُعد هذا التكامل ذا قيمة تفسيرية لأنه يربط بين "قدرة المشروع الداخلية" و"الضغوط الخارجية" ضمن نموذج واحد. فالمشروع قد يمتلك عوامل نجاح داخلية قوية (كخطة محكمة وفريق كفء) لكنه يتعثر بسبب ضعف إدارة أصحاب المصلحة أو بسبب تعقيدات إجرائية أو تغير متطلبات من جهات خارجية. وبالمقابل، قد يتعرض المشروع لتحديات خارجية لكنه ينجح نسبياً بسبب جاهزية داخلية عالية تسمح له بالتكيف وإعادة التخطيط وإدارة المخاطر بفعالية.

كما يساعد التكامل على تفسير العلاقة بين عوامل النجاح والتحديات بوصفها علاقة ليست "مستقلة تماماً"، بل علاقة تفاعل. فبعض عوامل النجاح قد تعمل كآليات لتقليل أثر التحديات: مثل أن وجود اتصال فعال وتخطيط متين وإدارة مخاطر استباقية يمكن أن يقلل من أثر تغير المتطلبات أو ضغط الوقت أو تضارب المصالح. وفي المقابل، فإن بعض التحديات - مثل ضعف التواصل أو بطء اتخاذ القرار - قد تُضعف أثر عوامل النجاح حتى لو كانت موجودة.

وبذلك، يتيح التكامل بين النظريتين تقديم إطار تحليلي أكثر واقعية لبيئة الخليج العربي، حيث تتفاعل عوامل داخل المشروع (تنظيمية وبشرية وفنية) مع عوامل خارجية تتعلق بالجهات والتشريعات والتوقعات. وهذا يوفر أساساً نظرياً قوياً لفهم التباين في أداء المشاريع وتفسير نتائج الدراسة في ضوء علاقات متشابكة بدلاً من علاقات خطية مبسطة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

يُعد استعراض الدراسات السابقة وبناء الإطار النظري من الركائز الأساسية في الدراسات العلمية، حيث يساهمان في تكوين الأساس المعرفي الذي تستند إليه الدراسة، من خلال تحليل الجهود البحثية السابقة وتوضيح المفاهيم والنظريات المرتبطة بموضوع البحث. كما يساعد ذلك في تحديد أبرز العوامل المؤثرة على الظاهرة محل الدراسة، والكشف عن الفجوات البحثية التي يمكن أن تسهم الدراسة الحالية في معالجتها.

وتتضح أهمية مراجعة الأدبيات في الدراسات الإدارية - ومنها إدارة المشاريع - في كونها تضع الباحث أمام تراكم معرفي متنوع: دراسات تركز على عوامل النجاح، وأخرى تركز على أسباب التعثر، وثالثة تربط بين المتغيرات ضمن نماذج تفسيرية. كما تساهم المراجعة في ضبط المفاهيم وتوحيد استخدامها؛ لأن مصطلحات مثل "النجاح" و"الأداء" و"التحديات" قد تُستخدم بأبعاد مختلفة بين دراسة وأخرى، ما يجعل توضيح المقصود منها في الدراسة الحالية عنصراً ضرورياً لمنع الالتباس.

ومن منظور منهجي، فإن بناء الإطار النظري لا يقتصر على جمع التعريفات، بل يشمل تحليل العلاقات المفترضة بين المتغيرات وتقديم منطق تفسيري يربط بين النظرية والواقع. وفي موضوع إدارة المشاريع تحديداً، تتسم الأدبيات بتعدد الأطر؛ إذ يمكن تفسير النجاح من زاوية قيود الوقت والتكلفة والجودة، أو من زاوية تحقيق القيمة ورضا المستفيدين، أو من زاوية الكفاءة التنظيمية وإدارة أصحاب المصلحة. لذلك، فإن تنظيم الأدبيات ضمن محاور واضحة - كما تفعل هذه الدراسة - يسهل بناء تصور علمي متماسك يدعم التحليل.

وقد تناولت العديد من الدراسات موضوع إدارة المشاريع من زوايا متعددة، حيث ركز بعضها على تحديد عوامل النجاح الحرجة التي تسهم في تحسين أداء المشاريع، في حين اهتمت دراسات أخرى بتحليل التحديات والمعوقات التي تواجه تنفيذ المشاريع، بينما سعت دراسات أخرى إلى الربط بين هذه العوامل وأداء المشاريع. وبناءً على ذلك، سيتم عرض الدراسات السابقة وفق ثلاثة محاور رئيسة تتمثل في: دراسات عوامل النجاح، ودراسات التحديات، ودراسات العلاقة بين العوامل وأداء المشاريع.

ويلاحظ أن اختلاف زوايا التناول بين الدراسات يفرض على الباحث ألا يكتفي بالعرض الوصفي، بل يتجه إلى القراءة التحليلية المقارنة التي تُظهر نقاط الاتفاق والاختلاف. فبعض الدراسات تنتج قوائم بالعوامل، وبعضها يركز على تفسير أسباب محددة للتأخير أو تجاوز التكاليف، وبعضها يستخدم مفاهيم النضج المؤسسي أو الحوكمة أو إدارة أصحاب المصلحة لتفسير الأداء. كما أن اختلاف السياقات الجغرافية والقطاعية يفرض اختلافاً في طبيعة العوامل ومدى تأثيرها؛ فالعوامل التي تبرز في المشاريع الإنشائية قد تختلف عن تلك التي تبرز في مشاريع التقنية أو الطاقة، والعوامل التي تظهر في بيئات تنظيمية مستقرة قد تختلف عن البيئات سريعة التغير.

وفي هذا الإطار، فإن اعتماد محاور ثلاثة يساعد على بناء خط تحليلي واضح: يبدأ بتحديد ما الذي يدعم نجاح المشروع (عوامل النجاح)، ثم ما الذي يعيق التنفيذ (التحديات)، ثم كيف تتجسد هذه العلاقة في مستوى الأداء النهائي (الارتباط والتأثير).

وفي ضوء ذلك، يستكمل هذا الفصل بعرض الإطار النظري للدراسة، والذي يركز على توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المشاريع، وعوامل النجاح، والتحديات، وأداء المشاريع، بالإضافة إلى استعراض النظريات المفسرة للعلاقات بين هذه المتغيرات، بما يسهم في بناء تصور علمي متكامل يدعم تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات عوامل نجاح المشاريع

تناولت العديد من الدراسات عوامل نجاح إدارة المشاريع، حيث ركزت على تحديد العناصر الأساسية التي تسهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة. فقد أشار (Pinto & Slevin, 1987) إلى أن نجاح المشاريع يعتمد على مجموعة من العوامل الحرجة، من أبرزها وضوح أهداف المشروع، وكفاءة التخطيط، ودعم الإدارة العليا، وفعالية الاتصال بين أطراف المشروع.

ويمكن تعميق قراءة هذا الطرح عبر النظر إلى هذه العوامل باعتبارها عناصر تأسيسية تُحدد "قابلية المشروع للنجاح" منذ مراحله الأولى. فوضوح أهداف المشروع يمنح التنفيذ اتجاهاً محدداً ويقلل احتمالات تضارب التوقعات؛ كما أنه يساعد على تحويل الهدف العام إلى متطلبات قابلة للقياس والتسليم. ويظهر أثر وضوح الأهداف أيضاً في تقليل تغيرات النطاق غير المنضبطة؛ لأن الهدف الواضح يضع حدوداً لما ينبغي أن يكون داخل المشروع وما ينبغي أن يكون خارجه.

أما كفاءة التخطيط، فتتجسد في جودة تقدير الزمن والتكلفة والموارد، وفي بناء تسلسل منطقي للأنشطة يراعي الاعتماديات، وفي توفير نقاط رقابة تتيح اكتشاف الانحرافات مبكراً. وعندما يكون التخطيط قوياً، يصبح المشروع أكثر قدرة على التعامل مع الاختناقات، وأكثر قابلية لإدارة التغيير حين يفرض الواقع تعديلات.

ويُعد دعم الإدارة العليا عاملاً مكماً؛ لأنه يمنح المشروع "شرعية تنظيمية" تُسهّل توفير الموارد وإزالة المعوقات وإقرار القرارات. كما يساعد هذا الدعم في تقليل التردد أو التنازع بين الإدارات، وفي ضبط الأولويات عندما تتنافس المشاريع على الموارد. وفيما يتعلق بفعالية الاتصال، فإنها تضمن تدفق المعلومات الصحيح وفي الوقت المناسب، وتقلل سوء الفهم الذي قد يتحول إلى أخطاء تنفيذية أو تأخيرات أو نزاعات. وبذلك، يتضح أن عوامل (Pinto & Slevin, 1987) ليست مجرد قائمة، بل شبكة مترابطة؛ فضعف الاتصال مثلاً قد يُضعف التخطيط، إذ يُقيد جودة البيانات ومداخلات أصحاب المصلحة، كما أن ضعف دعم الإدارة قد يُضعف أثر التخطيط في التطبيق.

وفي سياق أكثر حداثة، أوضحت دراسة (PMI, 2021) أن المؤسسات التي تطبق ممارسات متقدمة في إدارة المشاريع تحقق مستويات أعلى من النجاح، خاصة في ظل وجود حوكمة واضحة للمشاريع وفرق عمل مؤهلة، مما يعزز من قدرة المشاريع على الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة.

ويُفهم من هذا الطرح أن النجاح لم يعد مرتبطاً فقط بوجود مهارات فردية لدى مدير المشروع، بل بات مرتبطاً بقدرة المؤسسة على بناء منظومة متكاملة لإدارة المشاريع. فالحوكمة الواضحة – مثلاً – تعني أن هناك إطاراً ينظم اتخاذ القرار، ويحدد كيفية اعتماد التغييرات، وكيفية التصعيد عند وجود تعارض، وكيف تُدار العلاقة بين أهداف المشروع وأهداف المنظمة. كما تعني أن المسؤوليات ليست مبهمّة، وأن دور كل جهة في دعم المشروع أو الرقابة عليه محدد ومعلوم.

أما الفرق المؤهلة فتشير إلى أن الفريق يمتلك المهارات الفنية والإدارية اللازمة، وإلى أن اختيار الأفراد لا يتم بصورة عشوائية، بل وفق معايير تتصل بالخبرة والكفايات والقدرة على العمل ضمن فريق. كما أن تأهيل الفريق يتضمن بناء ثقافة الالتزام بالجودة، والقدرة على حل المشكلات، وتطوير مهارات الاتصال، وفهم إجراءات المشروع وأهدافه.

ويؤدي هذا كله إلى تعزيز الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات لأن المشروع يعمل ضمن نظام متكامل: خطط واضحة، قرارات سريعة، رقابة فعالة، تواصل فعال، ومساءلة. لذلك، فإن المقاربة الحديثة تُبرز أن نجاح المشاريع يصبح "نتائجاً مؤسسياً" بقدر ما هو "نتائجاً فنياً".

كما بينت دراسة (Alqahtani et al., 2020) في سياق دول الخليج أن العوامل البشرية والتنظيمية، مثل كفاءة فرق العمل ومستوى القيادة، تلعب دوراً محورياً في نجاح المشاريع، في حين أن الاعتماد على الأدوات والمنهجيات فقط لا يكفي لضمان النجاح في ظل تعقيد البيئة الإدارية.

وتتضح أهمية هذه الإشارة في كون البيئة الخليجية تتميز غالباً بتنوع القوى العاملة وتعدد الأطراف وتداخل الجهات، ما يجعل عنصر "البشر والتنظيم" محدداً حاسماً للأداء. فحتى لو توافرت أدوات إدارة المشاريع، فإن ضعف القيادة أو ضعف التنسيق بين الفرق قد يؤدي إلى صعوبات في تنفيذ الخطة وتحقيق التزام الأطراف. كما أن الكفاءة البشرية لا ترتبط فقط بالمعرفة التقنية، بل تشمل القدرة على العمل ضمن ثقافة تنظيمية محددة، وفهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية، وإدارة التوقعات، والقدرة على التواصل الفعال مع جهات متعددة.

كما أن مستوى القيادة يؤثر في إدارة التغيير؛ إذ إن المشاريع في البيئات المعقدة تتعرض لتغييرات مستمرة في المتطلبات والموارد والأولويات. والقيادة الفعالة تسهم في الحفاظ على اتجاه المشروع رغم هذه التغييرات، من خلال إعادة ترتيب الأولويات، وتحفيز الفريق، وبناء بيئة عمل تقلل من مقاومة التغيير. لذلك، فإن الدراسة تُبرز أن الاعتماد على المنهجيات وحدها قد ينتج "التزامًا شكليًا" دون أن يحقق الأداء المطلوب ما لم تتوافر جاهزية تنظيمية وبشرية.

ويتضح من خلال هذه الدراسات أن عوامل النجاح لا تقتصر على الجوانب الفنية، بل تمتد لتشمل الجوانب التنظيمية والبشرية، مما يعكس أهمية تبني منظور متكامل عند تحليل نجاح المشاريع. ويمكن تعزيز هذا الاستنتاج عبر التأكيد على أن نجاح المشروع يتطلب توازنًا بين "القدرة الفنية" و"السلوك التنظيمي". فالفنيات تضمن أن الخطة قابلة للتنفيذ وأن الأدوات مناسبة، بينما يضمن التنظيم والبشر أن الخطة تتحول إلى التزام وأن القرارات تُتخذ في الوقت المناسب وأن الفريق يعمل بشكل متناسق. كما أن المنظور المتكامل يساعد على تفسير لماذا قد تفشل مشاريع تمتلك تقنيات عالية: لأن خللاً إداريًا أو تنظيميًا أو اتصالياً قد يقوض قيمة هذه التقنيات.

وبذلك، تتشكل قاعدة معرفية تشير إلى أن نجاح المشاريع يتطلب إدارة متعددة الأبعاد: إدارة واضحة للنطاق والوقت والتكلفة، وإدارة فعالة للموارد البشرية والقيادة، وإطار حوكمة ينظم التغيير والقرار، بالإضافة إلى إدارة واعية لأصحاب المصلحة. وهذا ما يدعم اتجاه الدراسة الحالية نحو تناول عوامل النجاح كمنظومة متكاملة وليست عناصر منفصلة.

ثانيًا: دراسات التحديات في إدارة المشاريع

أظهرت الأدبيات أن تعثر المشاريع لا يرتبط غالبًا بعامل منفرد، بل ينتج عن مجموعة متداخلة من التحديات التنظيمية والفنية والبشرية. ففي السياق السعودي، بينت مراجعة منهجية لعوامل التأخير في المشاريع الإنشائية أن أبرز التحديات تركزت في ضعف التنسيق بين الأطراف، وتأخر القرارات، وقصور التخطيط، وما يترتب على ذلك من آثار مباشرة على الوقت والتكلفة والجودة (Alajmi & Worthy, 2022).

كما توصلت دراسات حالة لمشاريع الطرق والجسور في السعودية إلى أن كثيرًا من أسباب التأخير يرتبط بجهة المالك، وما يتصل بها من بطء اتخاذ القرار أو تغيير المتطلبات، وهو ما يعكس ثقل البعد المؤسسي في تفسير التعثر (Elawi et al., 2016).

وتشير هذه النتائج إلى أن التأخير - بوصفه أحد أبرز مظاهر تعثر المشاريع - ليس مجرد مشكلة "تنفيذية" لدى المقاول أو الفريق الفني، بل قد يرتبط أيضًا بالبنية المؤسسية لاتخاذ القرار وبآليات التنسيق. فضعف التنسيق بين الأطراف قد يعني تضارب الجداول، أو عدم وضوح المسؤوليات، أو تأخر في تبادل المعلومات، أو تعارض في الأولويات. كما أن تأخر القرارات يمثل عاملاً مضاعفاً لأنه يؤخر اعتماد التغييرات، واعتماد المدفوعات، واعتماد التصاميم أو الموافقات، ما يخلق سلسلة من الانقطاعات تؤثر مباشرة على تقدم الأعمال.

أما قصور التخطيط، فيمكن فهمه بوصفه قصوراً في تقدير المدد أو الموارد أو الافتراضات، أو قصوراً في وضع خطط بديلة. وعندما يتزامن قصور التخطيط مع بطء اتخاذ القرار أو تغير المتطلبات، تتحول المشكلة من خلل بسيط إلى تعثر ممتد يصعب تداركه. لذلك، فإن نتائج (Alajmi & Worthy, 2022) و (Elawi et al., 2016) تبرز أن إدارة المشاريع في السياق السعودي - ومن ثم الخليجي - تحتاج إلى النظر إلى "سلسلة القرار والتنسيق" بوصفها جزءاً من نظام إدارة المشروع وليس عاملاً خارجياً ثانوياً.

وفي الاتجاه نفسه، أبرزت دراسات أحدث في السعودية أن إدارة المخاطر والقدرات المهنية لمدير المشروع تمثلان محورين حاسمين؛ إذ إن ضعف الممارسات التقليدية لإدارة المخاطر، إلى جانب قصور بعض الكفايات القيادية والمهنية، يسهم في تراجع الأداء وارتفاع احتمالات التأخير وتجاوز الميزانية (Algahtany et al., 2016; Alsulami et al., 2024). ويعني ذلك أن التحديات لا تقتصر على البيئة الخارجية، بل تمتد إلى داخل منظومة إدارة المشروع نفسها، من حيث الجاهزية المؤسسية والقدرة على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها.

ومن منظور تقني، فإن إدارة المخاطر تمثل أحد أهم أدوات رفع جاهزية المشروع؛ لأنها تحول عدم اليقين إلى سيناريوهات محتملة وخطط استجابة. وعندما تكون إدارة المخاطر ضعيفة، يصبح المشروع أكثر عرضة للمفاجآت التي تتسبب في تأخير أو كلفة إضافية أو تراجع جودة. كما أن ضعف الممارسات التقليدية لإدارة المخاطر قد يشير إلى التركيز على المعالجة بعد وقوع المشكلة بدل التنبؤ بها، وهو نمط يزيد من تكاليف التعثر ويقلل من قدرة المشروع على التعافي بسرعة.

أما القدرات المهنية والقيادية لمدير المشروع، فتُعدّ محدداً مباشراً لأداء الفريق. فالمدير الذي يفتقر إلى مهارات القيادة أو مهارات بناء الالتزام داخل الفريق أو مهارات التنسيق مع الجهات المختلفة قد يواجه صعوبة في حشد الموارد أو حل النزاعات أو إدارة التغيير. كما أن قصور الكفايات المهنية قد

ينعكس في ضعف فهم النطاق أو ضعف تقدير المدد أو ضعف الرقابة على الجودة، ما يؤدي إلى تدهور تدريجي في الأداء. ولذلك، فإن التركيز على مهارات مدير المشروع والجاهزية المؤسسية يعكس أن الأداء لا يتحدد فقط بالموارد المتاحة، بل بكيفية إدارة هذه الموارد وبمدى احترافية الممارسات.

أما في البيئة الخليجية الأوسع، فقد كشفت دراسات من الكويت والإمارات عن أبعاد إضافية للتحديات، من أبرزها ضعف الاتصال بين أصحاب المصلحة، والتباين الثقافي داخل فرق العمل، واختلاف الممارسات الإدارية بين المؤسسات. ففي الكويت، خلصت مراجعة منهجية لأسباب التأخير إلى أن المشكلات المتكررة تشمل القصور في الاتصال والتنسيق وتغير المتطلبات وضعف المتابعة، وهي عوامل يمكن أن تتكرر في بيئات خليجية مشابهة (Alrasheed, 2023). وفي الإمارات، أظهرت دراسات أن الثقافة التنظيمية والثقافة الوطنية تؤثران في أداء المشاريع من خلال أنماط القيادة، ودرجة الانسجام بين العاملين، ومستوى التكيف مع بيئة العمل متعددة الثقافات (Randeree & Ninan, 2014; Ankrah & Proverbs, 2014).

وتمثل هذه النتائج امتداداً مهماً لأنها تكشف أن التحديات في الخليج ليست متعلقة بالبنية التنظيمية والإجرائية فقط، بل تتصل أيضاً بخصائص العمل داخل المشاريع، خاصة عندما تكون الفرق متعددة الجنسيات ومتباينة الخبرات والثقافات. فالتباين الثقافي قد يؤثر في أساليب التواصل، وفي فهم الأولويات، وفي تفسير التعليمات، وفي درجة الجراءة على الإبلاغ عن المخاطر أو المشكلات. كما قد يؤثر في أنماط القيادة المقبولة أو في آليات حل الخلافات.

وفي سياق الاتصال بين أصحاب المصلحة، يبرز أن التأخير أو التعثر قد ينشأ من ضعف قنوات التواصل أو غياب خطة تواصل واضحة تحدد من يتلقى أي معلومات ومتى وبأي شكل. كما أن تغير المتطلبات يمثل تحدياً مركزياً لأنه يفرض على المشروع تعديل خطته أو تصميمه أو نطاقه، وقد يتسبب في إعادة عمل أو مطالبات أو تمديدات. وعندما يقترن تغير المتطلبات بضعف المتابعة، يصبح المشروع عرضة للانحراف دون تصحيح مبكر، فتتراكم الانحرافات حتى تبلغ مستوى يصعب معه السيطرة.

كما أن اختلاف الممارسات الإدارية بين المؤسسات قد يخلق تعقيداً إضافياً في المشاريع المشتركة أو المشاريع التي تتضمن شراكات متعددة؛ إذ قد تختلف جهة عن أخرى في إجراءاتها، وفي سرعة اعتمادها، وفي معاييرها، وفي ترتيب أولوياتها، ما يولد احتكاكات تنظيمية تؤثر على التنفيذ.

ويتضح من هذه الدراسات أن التحديات في إدارة المشاريع الخليجية لا يمكن اختزالها في الجوانب الفنية فقط، بل تشمل أيضًا تعقيدات الحوكمة، وتفاوت الكفايات، وضعف إدارة التغيير، والتحديات المرتبطة بالتواصل والثقافة المؤسسية. وهذا الاستنتاج مهم للدراسة الحالية؛ لأنه يدعم التوجه نحو تحليل التحديات بوصفها منظومة مترابطة، لا مجرد قائمة معوقات مستقلة.

ويمكن تعزيز هذا الاستنتاج عبر الإشارة إلى أن التحديات المذكورة غالبًا ما تتفاعل فيما بينها. فضعف التواصل قد يؤدي إلى سوء فهم المتطلبات، ما يزيد من تغير النطاق، ما يرفع التكلفة ويزيد الضغط الزمني، ما يضعف الجودة، ما يولد نزاعات جديدة، وهكذا تتشكل "سلسلة تعثر" يصعب كسرها إذا لم تُدار بمنهجية متكاملة. كما أن تفاوت الكفايات قد يقلل من قدرة الفريق على تطبيق خطط إدارة المخاطر أو ضبط التغيير، ما يضعف أثر التحديات.

ومن ثم، فإن النظر إلى التحديات كمنظومة مترابطة يساعد على بناء تدخلات أكثر فاعلية: بدل معالجة عرض واحد مثل التأخر، يتم تعزيز التنسيق والقرار والتخطيط والتواصل وإدارة أصحاب المصلحة على نحو متزامن. وهذا يتسق مع هدف الدراسة في بناء فهم يربط بين التحديات وبين أداء المشاريع ضمن السياق الخليجي.

ثالثًا: دراسات العلاقة بين عوامل النجاح والتحديات وأداء المشاريع

لم تكتف بعض الدراسات بتحديد عوامل النجاح أو التحديات كلٌّ على حدة، بل اتجهت إلى تحليل علاقتها المباشرة بأداء المشاريع. ففي الإمارات، أوضحت دراسة تحليل ممارسات إدارة المشاريع أن وجود ممارسات إدارية أكثر نضجًا ووضوحًا يرتبط بتحسين فرص إكمال المشاريع بنجاح، وهو ما يدعم فكرة أن الأداء ليس نتيجة ظرفية، بل انعكاس لمدى نضج الإدارة وتكامل عملياتها (Yousef, 2017). كما بينت دراسات دولية وتقارير مهنية لمعهد إدارة المشاريع أن نضج إدارة المخاطر، والمرونة التنظيمية، والقدرات القيادية، والحد من زحف النطاق، تعد من أبرز العوامل المرتبطة بتحسين الأداء ورفع معدلات النجاح (PMI, 2021; PMI, 2023).

وتُبرز هذه الدراسات أن الأداء لا ينبغي فهمه بوصفه مجرد تحقق للمخرجات النهائية، بل بوصفه نتيجة لسلسلة من الممارسات المتراكمة التي تُظهرها درجة النضج المؤسسي. فالنضج يعني وجود عمليات واضحة، وسلوك تنظيمي يدعم الالتزام بها، وأدوات قياس ورقابة، وقدرة على التعلم والتحسين. ولذلك، فإن المؤسسة التي تمتلك بنية ناضجة لإدارة المشاريع تكون غالبًا أكثر قدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة للتغيرات وتنسيق الجهود بين الأقسام.

كما أن المرونة التنظيمية تمثل عاملاً مهماً لأنها تعني قدرة المؤسسة على تعديل خططها واستيعاب التغيرات دون انهيار في الأداء. وفي بيئات المشاريع المعقدة، لا تُعد التغيرات استثناءً بل واقعاً متكرراً. لذلك، فإن القدرة القيادية على إدارة التغيير، والحد من زحف النطاق، وتعزيز الانضباط في الاعتماديات، كلها تُترجم إلى تحسين الأداء.

وفي هذا السياق، يصبح الربط بين عوامل النجاح والتحديات والأداء أكثر وضوحاً: فالنضج والمرونة والقدرات القيادية تمثل عوامل نجاح، بينما زحف النطاق وضعف إدارة المخاطر يمثل تحديات أو مظاهر لغياب عوامل النجاح، وكلاهما ينعكس على الأداء بمؤشرات مختلفة.

ومن جهة أخرى، أكدت الأدبيات أن التحديات لا تؤثر في الأداء بصورة مباشرة فقط، بل قد تعمل أيضاً على إضعاف أثر عوامل النجاح نفسها. فعندما يكون التخطيط جيداً مثلاً، لكن البيئة التنظيمية بطيئة أو الاتصال بين الأطراف ضعيف، فإن أثر التخطيط قد يتراجع أمام معوقات التنفيذ. وهذا ما تشير إليه دراسات التأخير في السعودية والكويت، حيث تتفاعل أسباب مثل ضعف التنسيق، وتأخر التصاريح، وتغير المتطلبات، لتنتج في النهاية نمطاً من الأداء المتعثر يصعب تفسيره بعامل واحد فقط (Salman et al., 2021; Alrasheed, 2023).

ويُفيد هذا الطرح في فهم العلاقة بين عوامل النجاح والتحديات بوصفها علاقة معقدة: فوجود خطة جيدة لا يكفي إن لم تكن هناك قدرة على تنفيذ الخطة ضمن بيئة تنظيمية مرنة، واتصال فعال، وتعاون بين الأطراف. كما أن تأخر التصاريح أو بطء الموافقات قد يحول دون الاستفادة من التخطيط. وتغير المتطلبات قد يفرض تعديلات تصميمية أو تشغيلية تُربك الجدولة أو الميزانية حتى لو كانت التقديرات الأولية دقيقة.

كما أن ضعف التنسيق قد يخلق تكراراً للأعمال أو تضارباً في التنفيذ أو عدم جاهزية بعض الحزم التنفيذية التي يعتمد عليها غيرها. وعندما تتكرر هذه الظواهر، يصبح الأداء المتعثر نتيجة لتفاعل تحديات متعددة، وليس نتيجة لخلل منفرد. لذلك، فإن فهم الأداء يتطلب تحليلاً يربط التحديات بعوامل النجاح في الوقت نفسه، وتفسير كيف يُضعف أحدهما الآخر أو كيف يمكن لأحدهما أن يحد من أثر الآخر.

كما تدعم نظرية أصحاب المصلحة هذا الاتجاه؛ إذ تؤكد أدبيات PMI أن إشراك أصحاب المصلحة مبكراً، وفهم توقعاتهم، وبناء خطط تواصل واضحة، كلها ممارسات ترتبط بارتفاع فرص نجاح المشروع وتقليل التوتر والنزاعات. وفي المقابل، يؤدي ضعف هذا الجانب إلى تراجع الثقة وارتفاع

احتمالات التعثر، حتى في المشاريع التي تبدو منضبطة فنياً (PMI, 2016; Bourne, 1996/2008).

وتظهر أهمية هذا التناول في أن كثيراً من المشاريع قد تمتلك جاهزية فنية عالية لكنها تتعثر بسبب خلافات أو مقاومة أو تغيير متطلبات لدى أصحاب المصلحة. فالمشاركة المبكرة تساعد على توحيد الفهم حول أهداف المشروع ومتطلباته وتعريف الجودة ومعايير القبول. كما تساعد على كشف توقعات غير معلنة قد تتحول لاحقاً إلى مطالب تغييرية. وبناء خطة تواصل واضحة يضمن أن المعلومات تصل إلى الأطراف المناسبة في الوقت المناسب، وأن القرارات لا تتأخر بسبب نقص البيانات أو سوء الفهم.

أما ضعف هذا الجانب فقد يؤدي إلى فجوة في الثقة، وتراكم النزاعات، وتأخر الاعتمادات، وظهور مقاومة للتغيير، بما ينعكس في النهاية على الجدول والتكلفة والجودة. وهذا يوضح أن إدارة أصحاب المصلحة ليست عاملاً ثانوياً، بل هي عنصر يربط مباشرة بين عوامل النجاح (كالتواصل والقيادة) وبين التحديات (كتعارض المصالح وضعف القرار)، وبالتالي بين هذه العلاقة وبين الأداء النهائي.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الاتجاه الغالب في الدراسات السابقة يؤكد وجود علاقة واضحة بين عوامل النجاح والتحديات من جهة، وأداء المشاريع من جهة أخرى، إلا أن هذه العلاقة غالباً ما درست في سياقات قطاعية أو وطنية محددة، أو من خلال التركيز على متغير واحد دون غيره. ومن هنا تتبع أهمية الدراسة الحالية، إذ تسعى إلى تقديم قراءة تحليلية أكثر تكاملاً داخل السياق الخليجي، من خلال الجمع بين عوامل النجاح والتحديات في نموذج واحد لتفسير أداء المشاريع.

ويُضاف إلى ذلك أن كثيراً من الدراسات السابقة - وإن أكدت العلاقة - قد تختلف في كيفية تعريف الأداء أو في كيفية قياسه أو في طبيعة القطاعات المدروسة، ما يجعل الحاجة قائمة إلى نموذج يجمع بين المتغيرات الأساسية ضمن إطار واحد وبيئة واحدة. كما أن توحيد القراءة ضمن السياق الخليجي يتيح فهماً أعمق لأوجه التشابه والاختلاف بين المشاريع التي تنفذ تحت ظروف اقتصادية وتنظيمية متقاربة نسبياً.

وعليه، فإن الدراسة الحالية لا تنطلق فقط من إثبات العلاقة بين المتغيرات، بل تهدف إلى بناء تفسير أكثر توازناً لطبيعة هذا الارتباط، وإلى تقدير الأهمية النسبية لعوامل النجاح والتحديات، بما يدعم تطوير ممارسات إدارة المشاريع وفق ما يحتاجه السياق الخليجي عملياً.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

في ضوء ما تم استعراضه من دراسات سابقة، يتضح أن موضوع إدارة المشاريع قد حظي باهتمام واسع في الأدبيات، حيث ركزت العديد من الدراسات على تحديد عوامل النجاح الحرجة التي تسهم في تحسين أداء المشاريع، مثل كفاءة التخطيط، ووضوح الأهداف، ودعم الإدارة العليا، وفعالية الاتصال، وكفاءة فرق العمل. كما تناولت دراسات أخرى التحديات التي تواجه إدارة المشاريع، والتي تمثلت في ضعف التنسيق، وتأخر اتخاذ القرارات، وزحف النطاق، وقصور إدارة المخاطر، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بالبيئة التنظيمية والثقافية.

وتُظهر هذه الخلاصة أن الأدبيات قد أسهمت في بناء فهم غني نسبياً لعناصر النجاح وللمعوقات، إلا أن هذا الثراء لا يمنع من وجود فجوات في "كيفية الربط" بين هذه العناصر ضمن نموذج يفسر الأداء. كما أن تشابه العوامل المذكورة عبر سياقات مختلفة يشير إلى وجود سمات مشتركة في تعثر المشاريع ونجاحها، لكنه لا يلغي دور خصوصية السياق الخليجي في تضخيم بعض العوامل أو تقليل أثر أخرى.

ومن ثم، فإن خطوة التعقيب لا تقتصر على إعادة ذكر ما قيل، بل تهدف إلى تحويل الاستعراض إلى مبرر علمي واضح للدراسة: ما الذي لم يُجب عنه بعد؟ وما الذي تحتاجه الأدبيات والتطبيق في الخليج العربي لفهم الأداء بصورة أدق؟

كما أظهرت الدراسات وجود علاقة بين هذه العوامل وأداء المشاريع، حيث يرتبط توفر عوامل النجاح بارتفاع معدلات نجاح المشاريع، في حين تؤدي التحديات والمعوقات إلى زيادة احتمالات التعثر من حيث الوقت والتكلفة وجودة المخرجات. إلا أن هذه العلاقة غالباً ما تم تناولها من خلال دراسة متغيرات منفصلة، أو ضمن سياقات محددة، مثل قطاع معين أو دولة بعينها، دون تقديم نموذج تحليلي متكامل يجمع بين هذه العوامل في إطار واحد.

ويعني ذلك أن النتائج - رغم أهميتها - قد تقدم صورة "جزئية" عن واقع المشاريع. فحين تُدرس عوامل النجاح وحدها قد يبدو أن تعزيز التخطيط والدعم الإداري كافٍ لضمان الأداء، بينما قد تُظهر دراسة التحديات وحدها أن المشكلة خارجية أو تنظيمية. لكن الواقع غالباً مزيج من الاثنين. ولذلك، فإن الدراسات التي لا تقدم نموذجاً متكاملاً قد لا تفسر لماذا تتقارب المشاريع في اعتماد المنهجيات لكنها تختلف في النتائج، ولماذا تتحسن مشاريع رغم وجود تحديات بينما تتعثر أخرى عند تحديات مشابهة.

وعلى الرغم من أهمية ما قدمته الدراسات السابقة، إلا أنه يلاحظ وجود عدد من الفجوات البحثية، من أبرزها:

1. التركيز على أحد الجانبين (عوامل النجاح أو التحديات) دون دمجها في إطار تحليلي واحد. وتكمن أهمية هذه الفجوة في أن إدارة المشروع في الواقع تتعامل مع عناصر الدعم والمعوقات في وقت واحد؛ إذ لا يمكن للفريق أن ينتظر زوال التحديات ليبدأ بتطبيق عوامل النجاح. لذلك، فإن دمج الجانبين يسمح بفهم أكثر واقعية لطبيعة الإدارة اليومية للمشروع، ويتيح تفسيراً أدق لكيفية توازن الإدارة بين تعزيز الإيجابيات والتعامل مع السلبيات. كما أن الدمج يساعد على اختبار ما إذا كانت بعض عوامل النجاح تُضعف أثر بعض التحديات، أو ما إذا كانت التحديات المرتفعة تُبطل أثر عوامل النجاح.

2. محدودية الدراسات التي تناولت بيئة دول الخليج العربي بشكل متكامل، حيث ركزت معظم الدراسات على دول أو قطاعات محددة.

وتظهر أهمية هذه الفجوة لأن دول الخليج - رغم التشابه - تتقاطع فيها خصائص تنظيمية واقتصادية وثقافية تجعل من المفيد النظر إليها كبيئة إقليمية مترابطة، خاصة عند دراسة موضوعات مثل المشاريع الكبرى وتعدد أصحاب المصلحة. كما أن التركيز على دولة واحدة أو قطاع واحد قد يُنتج معرفة متخصصة لكنها محدودة التعميم، بينما يتيح التناول الإقليمي قراءة أوسع لسمات مشتركة يمكن توظيفها في تطوير ممارسات الإدارة على مستوى المنطقة مع مراعاة الفروق التفصيلية.

3. ضعف تحليل التفاعل بين العوامل المختلفة المؤثرة على أداء المشاريع، والاكتفاء بدراسة العلاقات المباشرة.

وتتمثل خطورة هذا القصور في أن العلاقات المباشرة قد تُقدّم تفسيراً مبسطاً لا يعكس التعقيد الفعلي. فمثلاً، قد يظهر أن التخطيط يؤثر إيجابياً على الأداء، لكن لا يُعرف ما إذا كان هذا الأثر يتغير عندما تكون الإجراءات التنظيمية بطيئة أو عندما يتكرر تغيير المتطلبات. كما قد يظهر أثر سلبي للتحديات، لكن لا يُعرف ما إذا كانت قيادة قوية أو تواصل فعال يخففان من هذا الأثر. لذلك، فإن تحليل التفاعل يوفر تفسيراً أعمق ويعكس الطبيعة النظامية للمشاريع.

4. الاعتماد على نماذج تقليدية قد لا تعكس خصوصية البيئة الخليجية من حيث التعقيد التنظيمي والثقافي.

وتتبع أهمية هذا الجانب من أن كثيراً من النماذج التقليدية قد تُبنى على افتراضات استقرار أكبر في النطاق أو بساطة أكبر في شبكة أصحاب المصلحة أو مرونة أعلى في الإجراءات. بينما قد تفرض

البيئة الخليجية متطلبات مختلفة بسبب حجم المشاريع، وتعدد الجهات الحكومية والخاصة، وتنوع القوى العاملة، وتفاوت الممارسات التنظيمية. ولذلك فإن اعتماد نموذج أكثر مواءمة للسياق يساعد على تطوير توصيات أكثر واقعية، ويمنح البحث قيمة تطبيقية أعلى.

وانطلاقاً من هذه الفجوات، تأتي هذه الدراسة لتقديم تحليل متكامل يجمع بين عوامل النجاح والتحديات في إدارة المشاريع ضمن إطار واحد، مع التركيز على منطقة الخليج العربي كبيئة بحثية متكاملة، بهدف تفسير التباين في أداء المشاريع، وتقديم فهم أعمق للعوامل المؤثرة فيها، بما يساهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في المنطقة.

ويُنتظر من هذا التناول المتكامل أن يحقق عدة مكاسب معرفية: أولها تقديم قراءة متوازنة تجمع بين العوامل الإيجابية والسلبية، وثانيها تفسير الفروق في الأداء من زاوية الأهمية النسبية للعوامل، وثالثها تعزيز قابلية تحويل النتائج إلى توصيات عملية تركز على فهم تفاعلي للعلاقات وليس مجرد ارتباطات مباشرة. كما أن التركيز على الخليج العربي يضيف قيمة سياقية، إذ يجعل النتائج أقرب إلى الواقع الذي تستهدفه الدراسة، وأكثر ملاءمة لمتخذي القرار ومديري المشاريع في المنطقة.

الإطار النظري:

تُعد إدارة المشاريع من المجالات الحيوية التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، حيث تقوم على تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد والأنشطة بما يضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة (PMI, 2021). وفي هذا السياق، يرتبط نجاح إدارة المشاريع بمدى قدرة الجهات المنفذة على تحقيق التوازن بين هذه الأبعاد، مع التعامل الفعال مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي قد تؤثر على سير المشروع.

ويقتضي هذا التعريف فهماً أوسع لمعنى "التوازن"؛ إذ إن المشروع يُدار ضمن قيود متزامنة قد يحدث بينها تعارض: فتعزيز الجودة قد يتطلب وقتاً أطول أو تكلفة أكبر، وتسريع الجدول قد يرفع التكلفة أو يضغط الجودة، وتقليل التكلفة قد يقلل من الموارد المتاحة ويؤثر على الجودة أو الوقت. لذلك، فإن إدارة المشروع ليست مجرد تحقيق كل الأبعاد في أعلى مستوى، بل هي إدارة التنازلات بوعي، وفق أولويات المشروع وتوقعات الأطراف، وبما يحقق أفضل قيمة ممكنة ضمن القيود المتاحة.

كما أن تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد لا يقتصر على الموارد المالية أو البشرية فقط، بل يشمل الموارد المعرفية والتنظيمية: قواعد البيانات، إجراءات العمل، قدرات التعاقد، وحوكمة القرار. ويظهر هذا

بوضوح في المشاريع الكبرى التي تعتمد على شبكات توريد معقدة، ومقاولين متعددين، وجهات تنظيمية، ما يجعل إدارة المشروع نشاطاً تنسيقياً عالي التعقيد.

وتشير الأدبيات إلى أن نجاح المشاريع لا يحدث بصورة عشوائية، بل يعتمد على مجموعة من العوامل التي تُعرف بعوامل النجاح، والتي تسهم في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، وتزيد من احتمالية نجاحه. ومن أبرز هذه العوامل وضوح أهداف المشروع، وكفاءة التخطيط، ودعم الإدارة العليا، وفعالية الاتصال، وكفاءة فرق العمل، والقدرة على إدارة المخاطر (Pinto & Slevin, 1987). وتؤكد هذه الرؤية أن توفر هذه العوامل بشكل متكامل يمثل شرطاً أساسياً لتحقيق النجاح، في حين أن غياب أي منها قد ينعكس سلباً على أداء المشروع، وهو ما يعكس أهمية تبني منظور شمولي عند إدارة المشاريع.

ويمكن توسيع تفسير هذا الطرح عبر الربط بين هذه العوامل وبين مؤشرات الأداء المتوقعة. فوضوح الهدف ينعكس في وضوح نطاق العمل ومعايير القبول، ما يسهل ضبط الجودة ويقلل إعادة العمل. والتخطيط الفعال يتيح توزيعاً أفضل للموارد وتحديدًا أدق للاعتماديات، ما يقلل احتمالات الاختناق والتأخير. ودعم الإدارة العليا يختصر الدورة الزمنية للقرار ويضمن توافر الموارد، ما يرفع قدرة المشروع على الالتزام بالجدول والميزانية. وفعالية الاتصال تقلل الأخطاء والنزاعات وتسرع حل المشكلات، ما يحافظ على الاستقرار التنفيذي. وكفاءة الفريق تعني قدرة أعلى على التنفيذ الصحيح من المرة الأولى وتقليل الهدر. وإدارة المخاطر ترفع الجاهزية وتقلل التأثير السلبي للمفاجآت.

كما أن "التكامل" بين العوامل شرط لأنه إذا ضعفت حلقة واحدة، قد ينهار أثر الحلقات الأخرى. فالتخطيط دون دعم إداري قد يبقى حبراً على ورق، وإدارة مخاطر دون اتصال فعال قد تغش في إيصال التحذيرات مبكراً، وفريق كفاء دون هدف واضح قد يعمل بكفاءة نحو اتجاه غير مضبوط.

وفي المقابل، تواجه إدارة المشاريع مجموعة من التحديات التي قد تعيق تحقيق أهدافها، سواء كانت هذه التحديات داخلية أو خارجية. وتشمل التحديات الداخلية ضعف التخطيط، وقصور إدارة الموارد، وضعف مهارات القيادة، في حين تتجلى التحديات الخارجية في التعقيدات التنظيمية، والتغيرات في متطلبات المشروع، وضعف التنسيق بين الأطراف المعنية. وتزداد حدة هذه التحديات في البيئات التي تتسم بتعدد الجهات ذات العلاقة وتداخل الأدوار، كما هو الحال في العديد من المشاريع في منطقة الخليج العربي، مما يجعل من إدارة هذه التحديات عنصراً حاسماً في نجاح المشروع أو تعثره.

ويُلاحظ أن كثيرًا من التحديات الداخلية مرتبطة بغياب أو ضعف عوامل النجاح نفسها؛ فضعف التخطيط يمثل غيابًا لعامل حرج، وقصور إدارة الموارد يشير إلى ضعف في التنظيم والتوزيع، وضعف القيادة يعكس قصورًا في إدارة الفريق وفي اتخاذ القرار. أما التحديات الخارجية فتتطلب إدارة واعية لا تكتفي بالتكيف، بل تسعى إلى بناء تنظيم قادر على الاستجابة من خلال إجراءات واضحة وخطط بديلة وتواصل فعال.

وتُعد التغييرات في المتطلبات تحديًا جوهريًا لأنها ترتبط مباشرة بالنطاق والتكلفة والوقت. وعندما تكون المتطلبات غير مستقرة، يصبح ضبط المشروع أكثر تعقيدًا، وتتزايد احتمالات إعادة العمل وتعديل الجداول والموازنات. كما أن ضعف التنسيق بين الأطراف المعنية قد يزيد من تعارض الأولويات ويؤخر القرارات، ما يضاعف أثر التحديات. وفي البيئة الخليجية، حيث تشارك جهات متعددة في كثير من المشاريع، تبرز الحاجة إلى إدارة دقيقة للتداخلات ولأدوار أصحاب المصلحة.

وفي هذا الإطار، يُعد أداء المشاريع أحد المؤشرات الرئيسية التي تعكس مدى نجاح إدارة المشروع، حيث يقاس بمدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وفق معايير الوقت والتكلفة والجودة، ويعكس هذا الأداء مستوى كفاءة الممارسات الإدارية المتبعة، ومدى فاعلية التعامل مع العوامل المؤثرة على المشروع، سواء كانت عوامل داعمة للنجاح أو تحديات تعيق التنفيذ (PMI, 2021).

ويُفهم الأداء هنا بوصفه مفهومًا مركبًا يشمل الالتزام بالقيود الأساسية، لكنه قد يمتد ضمنيًا إلى مدى تحقيق المشروع لقيمة إضافية للمستفيدين أو المؤسسة، مثل تحسين الخدمة أو رفع الكفاءة أو تعزيز رضا أصحاب المصلحة. ومع أن الدراسة تركز على مؤشرات الأداء الأساسية، فإن الإشارة إلى "تحقيق الأهداف" و"فعالية التعامل مع العوامل" تعني أن الأداء يتصل بكفاءة الإدارة بقدر ما يتصل بنتائج التنفيذ.

ومن هذا المنظور، يصبح الأداء نتيجة لمدى نجاح المشروع في تحويل عوامل النجاح إلى ممارسة، ومدى قدرته على إدارة التحديات قبل أن تتحول إلى تعثر. فالأداء ليس "حالة" ثابتة، بل مسار يتشكل طوال دورة حياة المشروع، ويتأثر بجودة القرار وتوقيت التدخلات ومستوى التنسيق.

وتُعد نظرية عوامل النجاح الحرجة من الأطر النظرية الأساسية التي أسهمت في تفسير نجاح المشاريع، حيث تركز على تحديد مجموعة من العوامل التي يجب توفرها لضمان تحقيق أهداف المشروع بكفاءة. وقد دعمت العديد من الدراسات هذه النظرية، حيث بينت دراسة (Jugdev & Müller, 2005) أن نجاح المشاريع يرتبط بشكل مباشر بمدى توافر عوامل مثل الدعم الإداري والتخطيط الفعال وإدارة

المخاطر، كما أوضحت دراسة (Fortune & White, 2006) أن غياب هذه العوامل يعد من أبرز أسباب فشل المشاريع، مما يعزز من أهمية هذه النظرية في تفسير التباين في أداء المشاريع. ويعكس ذلك أن تحليل عوامل النجاح لا ينبغي أن يكون بشكل منفصل، بل ضمن إطار متكامل يراعي طبيعة التفاعل بين هذه العوامل، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية.

ويُظهر هذا الطرح أن نظرية عوامل النجاح الحرجة تقدم قيمة تفسيرية لأنها تركز على “الأسباب الجوهرية” بدل الاكتفاء بعرض نتائج النجاح أو الفشل. فبدل القول إن المشروع تأخر أو تجاوز الميزانية، تسعى النظرية إلى تحديد العوامل التي لو توافرت لقلّت احتمالات هذا التعثر. كما أن ربط النجاح بالدعم الإداري والتخطيط وإدارة المخاطر يعكس أن نجاح المشاريع يتطلب عناصر حوكمة وقيادة وقرار إضافة إلى عناصر تقنية.

كما أن الإشارة إلى ضرورة تحليل التفاعل تعني أن العوامل لا تعمل بمعزل. فإدارة المخاطر الفعالة تعتمد على جودة التخطيط وعلى تدفق المعلومات من خلال الاتصال، كما تعتمد على دعم الإدارة في اتخاذ إجراءات استباقية. والتخطيط الفعال يستند إلى وضوح الأهداف وإلى مشاركة الأطراف في تحديد المتطلبات. ومن هنا، فإن الدراسة الحالية – بانطلاقها من هذا الإطار – تسعى إلى تبني نظرة نظامية تنظر إلى عوامل النجاح بوصفها منظومة مترابطة يمكن أن تُفسر التباين في الأداء ضمن بيئة الخليج العربي.

وفي سياق مكمل، تؤكد نظرية أصحاب المصلحة على أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية والإدارية، بل يتأثر بشكل كبير بمدى قدرة إدارة المشروع على إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية. وقد دعمت هذه الرؤية عدد من الدراسات، حيث أوضحت دراسة (Bourne, 2016) أن إدارة أصحاب المصلحة بفعالية تسهم في تقليل النزاعات وتحسين فرص نجاح المشروع، كما بينت دراسة (Aaltonen & Kujala, 2010) أن ضعف إدارة أصحاب المصلحة يؤدي إلى تعثر المشاريع نتيجة لتضارب المصالح وضعف التواصل. ويبرز هذا الطرح أهمية النظر إلى المشروع بوصفه نظامًا اجتماعيًا يتأثر بتفاعل مجموعة من الأطراف، وليس مجرد عملية فنية معزولة.

ويُستفاد من هذا الإطار أن إدارة أصحاب المصلحة تُعد جزءًا من “التوازن” الذي تقوم عليه إدارة المشاريع. فحتى لو كانت الخطة ممتازة، فإن عدم توافق أصحاب المصلحة أو تضارب مصالحهم قد يؤدي إلى تغييرات متكررة أو تأخر في الاعتماد أو مقاومة للتنفيذ، ما ينعكس على الأداء. كما أن ضعف

التواصل قد يجعل المشروع يفقد فرصاً لتصحيح المسار مبكراً أو لفهم توقعات الأطراف قبل أن تتحول إلى مطالب متأخرة.

كما أن النظر إلى المشروع كنظام اجتماعي يعني أن القرارات الفنية لا تُتخذ في فراغ؛ بل تتأثر بالمصالح والسلطة والتوقعات، وقد تتطلب تفاوضاً وتنسيقاً وبناء توافق. وفي بيئات المشاريع الكبيرة والمتعددة الأطراف، تصبح إدارة هذه الديناميكيات شرطاً لنجاح التنفيذ. وهذا ما يجعل نظرية أصحاب المصلحة إطاراً مناسباً لتفسير تحديات البيئة الخليجية التي تتسم، في كثير من المشاريع، بتعدد الجهات الحكومية والخاصة، وتعدد المقاولين والاستشاريين، وتنوع المستفيدين.

وبناءً على ذلك، يتضح أن نجاح إدارة المشاريع في بيئة منطقة الخليج العربي لا يمكن تفسيره من خلال عامل واحد، بل من خلال تفاعل مجموعة من العوامل المرتبطة بعوامل النجاح والتحديات، إضافة إلى تأثير أصحاب المصلحة، وهو ما يشكل الأساس النظري الذي تنطلق منه الدراسة الحالية في تحليل هذه العلاقات وفهم تأثيرها على أداء المشاريع، بما يسهم في تقديم تفسير أكثر تكاملاً لظاهرة نجاح أو تعثر المشاريع في هذه البيئة.

ويعني ذلك أن تفسير الأداء يتطلب ربط "العوامل الداخلية" مثل التخطيط والدعم والكفايات، مع "المحددات الخارجية" مثل طبيعة أصحاب المصلحة وتغير المتطلبات والتعقيدات التنظيمية. كما يتطلب فهم كيف ينعكس هذا التفاعل على مؤشرات الأداء الأساسية: هل يتأخر المشروع؟ هل تتجاوز التكلفة؟ هل تتراجع الجودة؟ هل يتحقق الهدف؟ وهل يرضى المستفيدون؟

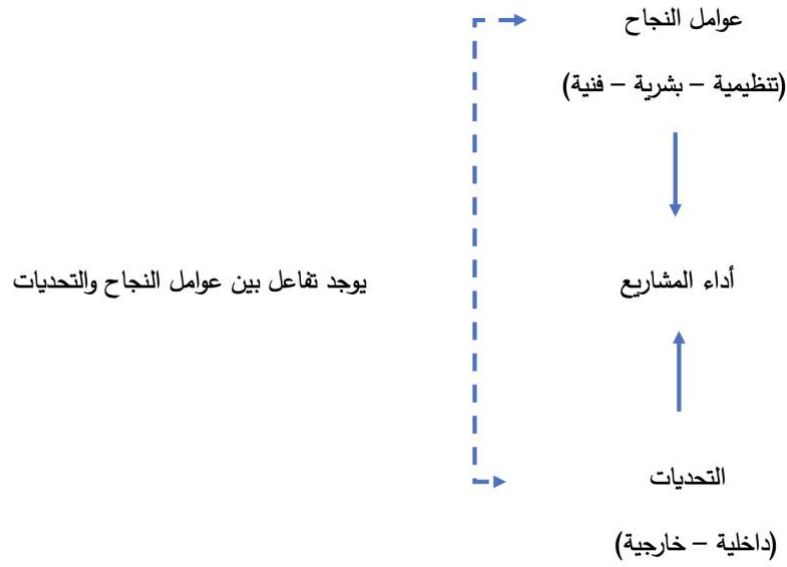
ومن ثم، فإن الدراسة الحالية تقدم محاولة لفهم هذا التفاعل ضمن نموذج واحد، بما يسمح بتفسير أكثر واقعية للتباين في الأداء في بيئة الخليج العربي، ويساعد على تطوير ممارسات إدارة المشاريع على أساس علمي يوازن بين تعزيز عوامل النجاح وإدارة التحديات بصورة منهجية.

استناداً إلى ما تم عرضه من مفاهيم ونظريات، ولا سيما نظرية عوامل النجاح الحرجة ونظرية أصحاب المصلحة، يمكن بناء نموذج مفاهيمي يوضح طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث يعكس هذا النموذج التفاعل بين عوامل النجاح والتحديات وتأثيرهما على أداء المشاريع في منطقة الخليج العربي، وذلك في إطار تكاملي يراعي الأبعاد التنظيمية والبشرية والبيئية المحيطة بالمشاريع.

ويُفهم من ذلك أن النموذج المفاهيمي ليس مجرد رسم، بل هو ترجمة للعلاقات النظرية إلى علاقات قابلة للاختبار. فعوامل النجاح - بأبعادها - تمثل ما يمكن للمؤسسة وفريق المشروع أن يعززه

من الداخل لرفع فرص نجاح التنفيذ. والتحديات - بأبعادها - تمثل ما ينبغي إدراكه وإدارته بوصفه مصادر ضغط قد تضعف الأداء. أما أداء المشاريع فيظهر بوصفه نتيجة لهذه العلاقات.

كما أن الإشارة إلى "التفاعل" تعني أن الدراسة لا تتوقع تأثيراً خطياً مبسطاً فقط، بل تتوقع أن وجود تحديات مرتفعة قد يغير من قوة تأثير عوامل النجاح، أو أن عوامل نجاح قوية قد تخفف من أثر بعض التحديات. وإن كان النموذج يعبر عن علاقة عامة بين المتغيرات، فإن قيمته تظهر في كونه يوفر إطاراً لقراءة النتائج وتفسيرها ضمن سياق خليجي يتميز بتعقيد تنظيمي وتعدد أطراف، ما يجعل هذا التفاعل ذا دلالة تطبيقية كبيرة.



1 شكل ٢-١

يوضح الشكل النموذج المفاهيمي للدراسة، حيث تمثل عوامل النجاح بأبعادها التنظيمية والبشرية والفنية، والتحديات بأبعادها الداخلية والخارجية، المتغيرات المستقلة التي تؤثر على أداء المشاريع بوصفه المتغير التابع. كما يعكس النموذج وجود تفاعل بين عوامل النجاح والتحديات، بما يسهم في تفسير التباين في أداء المشاريع في منطقة الخليج العربي، ويعزز من فهم طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات في بيئة تتسم بالتعقيد وتعدد الأطراف المعنية.

ومن الناحية التفسيرية، يمكن النظر إلى البعد التنظيمي لعوامل النجاح بوصفه مرتبطاً بوضوح الأهداف والحوكمة والدعم الإداري وآليات القرار، بينما يرتبط البعد البشري بالكفايات والقيادة والتواصل والانضباط، ويرتبط البعد الفني بمدى ملاءمة الأدوات والأساليب والمتابعة وضبط الجودة. وفي المقابل، تشير التحديات الداخلية إلى ما يواجهه المشروع داخل منظومته مثل ضعف التخطيط أو نقص الموارد

أو قصور التنسيق، بينما تشير التحديات الخارجية إلى ما يفرضه السياق المحيط من إجراءات تنظيمية وتغير متطلبات وتعدد جهات وتعارض مصالح.

وبذلك، يعكس الشكل منطقيًا مفاده أن تحسين الأداء يتطلب تعزيز عوامل النجاح عبر أبعادها المختلفة، وفي الوقت نفسه يتطلب إدارة التحديات عبر التعرف عليها وتقليل أثرها. كما أن وجود التفاعل يشير إلى ضرورة تبني رؤية متكاملة: فالمشاريع لا تُدار بإضافة عوامل نجاح فقط ولا بإزالة تحديات فقط، بل بإدارة الاتساق بينهما، بما يضمن أن العوامل الداعمة للنجاح تتحول إلى نتائج أداء ملموسة رغم وجود ضغوط ومعوقات.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي تم اتباعها لتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها، حيث يوضح الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، إضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة في قياس متغيراتها، كما يتناول إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل البيانات، وذلك بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة تدعم أهداف الدراسة وتفسر العلاقات بين متغيراتها.

المنهجية وطرق البحث:

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات التي تهدف إلى تحليل الظواهر الإدارية وتفسير العلاقات بين متغيراتها، وذلك من خلال جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتحليلها إحصائيًا للوصول إلى نتائج تدعم أهداف الدراسة.

ويُستخدم هذا المنهج في الدراسة الحالية بهدف تحليل العوامل المؤثرة على نجاح إدارة المشاريع والتحديات التي تواجهها في منطقة الخليج العربي، إضافة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين هذه العوامل وأداء المشاريع، بما يساهم في تفسير التباين في نتائج المشاريع في هذه البيئة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي، ويشمل ذلك مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والمختصين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، بالإضافة إلى العاملين في الجهات الحكومية والخاصة التي تنفذ مشاريع في قطاعات متعددة مثل البنية التحتية، والطاقة، والتقنية.

ثالثًا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، بما يضمن تمثيل مختلف فئات مجتمع الدراسة، حيث تشمل العينة مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل في عدد من المؤسسات في دول الخليج العربي.

حيث تبلغ حجم العينة 195 شخص ممن قاموا بتعبئة الاستبانة، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة واختبار فروض الدراسة.

رابعًا: أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في استبانة تم تصميمها بالاستناد إلى الأدبيات السابقة والنماذج النظرية ذات الصلة، لقياس متغيرات الدراسة المتمثلة في:

- عوامل نجاح إدارة المشاريع
- التحديات التي تواجه إدارة المشاريع

• أداء المشاريع

وقد تم بناء الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، حيث تتدرج الإجابات من (موافق بشدة) إلى (غير موافق بشدة)، وذلك لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الاستبانة.

خامسًا: صدق وثبات الأداة

تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المشاريع، وذلك للتأكد من ملاءمة العبارات ووضوحها وارتباطها بأهداف الدراسة.

كما تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل (كرونباخ ألفا)، حيث تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية، وتبين أن قيم معامل الثبات جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائيًا، مما يدل على اتساق الأداة وصلاحيتها للتطبيق.

سادسًا: الأساليب الإحصائية

تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل بيانات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، ومن أبرز هذه الأساليب:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- معامل الارتباط (Pearson Correlation)
- تحليل الانحدار (Regression Analysis)

وذلك بهدف اختبار فروض الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

حدود البحث:

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي تسهم في تحديد نطاقها وتفسير نتائجها، حيث تقتصر على دراسة عوامل النجاح والتحديات في إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع في منطقة الخليج العربي، وذلك في إطار مجموعة من الحدود الموضوعية والمكانية والبشرية والزمنية.

فمن حيث الحدود الموضوعية، تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين عوامل النجاح والتحديات وأداء المشاريع، في ضوء نظريتي عوامل النجاح الحرجة ونظرية أصحاب المصلحة، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد تؤثر على أداء المشاريع خارج نطاق الدراسة.

أما من حيث الحدود المكانية، فتقتصر الدراسة على دول منطقة الخليج العربي، بما تمثله من بيئة اقتصادية وتنظيمية ذات خصائص مشتركة، مع مراعاة ما قد يوجد من تباينات بين هذه الدول.

وفيما يتعلق بـ الحدود البشرية، فإن الدراسة تستهدف العاملين في مجال إدارة المشاريع، بما يشمل مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع، في القطاعات الحكومية والخاصة.

أما من حيث الحدود الزمنية، فتغطي الدراسة الفترة الزمنية التي يتم خلالها جمع البيانات وتحليلها خلال العام (يُذكر العام عند التطبيق)، وهي فترة تعكس واقع الممارسات الحالية في إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض النتائج للدراسة وتحليلها إحصائياً، وذلك من خلال الاستجابات لعينة مقدارها (195) فرد من العاملين في مجال إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي. وتمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بهدف وصف خصائص العينة، وتحليل متغيرات الدراسة، واختبار الفروض المتعلقة بعوامل النجاح والتحديات وأداء المشاريع.

أولاً: وصف خصائص العينة

أظهرت النتائج أن عدد أفراد العينة بلغ (195) فرد. وتبين أن غالبية المشاركين كانوا من الذكور بنسبة (68.2%)، مقابل (31.8%) من الإناث. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فقد جاءت الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (10 سنوات فأكثر) بنسبة (44.1%)، تلتها فئة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (34.9%)، ثم فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (21.0%). أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد شكل مديرو المشاريع النسبة الأعلى بواقع (39.5%)، تلاهم أعضاء فرق المشاريع بنسبة (33.3%)، ثم العاملون في مكاتب إدارة المشاريع بنسبة (19.0%)، في حين بلغت فئة أخرى (8.2%). كما أظهرت النتائج أن المشاركين من الجهات الحكومية شكلوا (56.4%)، مقابل (43.6%) من القطاع الخاص.

ثانياً: النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة الرئيسية، وهي: عوامل النجاح، والتحديات، وأداء المشاريع. وأظهرت النتائج الافتراضية أن متوسط عوامل النجاح بلغ (3.94) بانحراف معياري (0.56)، وهو ما يشير إلى مستوى مرتفع نسبياً من توافر عوامل النجاح في المشاريع محل الدراسة. كما بلغ متوسط التحديات (3.62) بانحراف معياري (0.63)، مما يعكس وجود تحديات بمستوى متوسط إلى مرتفع. أما أداء المشاريع فقد بلغ متوسطه (3.71) بانحراف معياري (0.58)، وهو ما يشير إلى أن أداء المشاريع جاء عند مستوى جيد نسبياً.

وعلى مستوى أبعاد عوامل النجاح، أظهرت النتائج أن البعد التنظيمي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط (4.02)، يليه البعد البشري بمتوسط (3.96)، ثم البعد الفني بمتوسط (3.84). ويُفسر ذلك افتراضياً بأن وضوح الأهداف والدعم الإداري وتوافر الاتصال الفعال تعد من أبرز العناصر الداعمة لنجاح المشاريع. أما بالنسبة للتحديات، فقد جاءت التحديات الخارجية بمتوسط (3.69) أعلى من التحديات الداخلية التي بلغ متوسطها (3.55)، مما يشير افتراضياً إلى أن البيئة التنظيمية وتغير المتطلبات والتنسيق مع الأطراف ذات العلاقة تمثل ضغوطاً أكبر من العوامل الداخلية.

تحليل البيانات:

أولاً: تحليل الخصائص الديموغرافية

1 جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة(%)	التكرار	الجنس
68.2%	133	ذكر
31.8%	62	أنثى
100%	195	المجموع

التفسير:

يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (68.2%)، في حين بلغت نسبة الإناث (31.8%)، مما يشير إلى أن مجال إدارة المشاريع في العينة يميل إلى التمثيل الذكوري بشكل أكبر.

2 جدول (4-2): سنوات الخبرة

النسبة(%)	التكرار	سنوات الخبرة
21.0%	41	أقل من 5 سنوات
34.9%	68	5 إلى أقل من 10 سنوات
44.1%	86	10 سنوات فأكثر
100%	195	المجموع

التفسير:

تشير النتائج إلى أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة (10 سنوات فأكثر)، مما يعكس خبرة عالية لدى أفراد العينة، وهو ما يعزز موثوقية آرائهم.

ثانيًا: التحليل الوصفي للمتغيرات

3 جدول (4-3): المتوسطات والانحرافات المعيارية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
عوامل النجاح	3.94	0.56	مرتفع
التحديات	3.62	0.63	متوسط
أداء المشاريع	3.71	0.58	مرتفع

التفسير:

تشير النتائج إلى أن عوامل النجاح متوافرة بدرجة مرتفعة، في حين أن التحديات تظهر بمستوى متوسط، أما أداء المشاريع فقد جاء بمستوى مرتفع نسبيًا، مما يعكس توازنًا بين العوامل الإيجابية والمعوقات.

ثالثًا: اختبار الفرض الأول

4 جدول (4-4): معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
عوامل النجاح × أداء المشاريع	0.71	0.000

التفسير:

تشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أنه كلما زادت عوامل النجاح تحسن أداء المشاريع.

النتيجة: قبول الفرض الأول

رابعًا: اختبار الفرض الثاني

5 جدول (4-5): معامل ارتباط بيرسون

المتغيرات	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
التحديات × أداء المشاريع	-0.64	0.000

التفسير:

تشير النتائج إلى وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية، مما يدل على أن زيادة التحديات تؤدي إلى انخفاض أداء المشاريع.

النتيجة: قبول الفرض الثاني

خامسًا: تحليل الانحدار

6 جدول (4-6): تحليل الانحدار المتعدد

المتغير	Beta	Sig.
عوامل النجاح	0.52	0.000
التحديات	-0.37	0.000
المؤشر		القيمة
R ²		0.53
F		68.42
Sig.		0.000

التفسير:

تشير النتائج إلى أن النموذج الإحصائي دال إحصائيًا، حيث تفسر المتغيرات المستقلة (53%) من التباين في أداء المشاريع، وتعد عوامل النجاح الأكثر تأثيرًا مقارنة بالتحديات.

النتيجة: قبول الفرض الثالث

سادسًا: اختبار التأثير المشترك

7 جدول (4-7): التأثير المشترك

المتغير	التأثير
عوامل النجاح + التحديات	تأثير مشترك دال

التفسير:

تشير النتائج إلى وجود تأثير مشترك بين عوامل النجاح والتحديات على أداء المشاريع، مما يدل على أن الأداء يتأثر بتفاعل المتغيرين معًا.

النتيجة: قبول الفرض الرابع

النتائج:

تشير نتائج التحليل الإحصائي التوضيحية إلى وجود تأثير واضح لعوامل النجاح والتحديات على أداء المشاريع في منطقة الخليج العربي، حيث أظهرت النتائج أن عوامل النجاح تمثل عنصرًا جوهريًا في تعزيز أداء المشاريع، من خلال علاقتها الارتباطية الموجبة القوية ذات الدلالة الإحصائية مع أداء المشاريع، وهو ما يدل على أن ارتفاع مستوى توافر عوامل مثل التخطيط الفعال، والدعم الإداري، وكفاءة فرق العمل، يسهم بشكل مباشر في تحسين مخرجات المشاريع ورفع مستوى كفاءتها.

وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين التحديات وأداء المشاريع، مما يشير إلى أن ازدياد مستوى التحديات، سواء كانت داخلية مثل ضعف التخطيط وقصور الموارد، أو خارجية مثل التعقيدات التنظيمية وتغير متطلبات المشروع، يؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المشاريع، ويؤثر سلبًا على قدرتها على تحقيق أهدافها ضمن معايير الوقت والتكلفة والجودة.

كما كشفت نتائج تحليل الانحدار المتعدد عن أن عوامل النجاح تُعد الأكثر تأثيرًا في تفسير التباين في أداء المشاريع مقارنة بالتحديات، حيث كان معامل التأثير الخاص بها أعلى، وهو ما يدل على أن تعزيز عوامل النجاح قد يكون أكثر فاعلية في تحسين أداء المشاريع من التركيز فقط على تقليل التحديات، رغم أهمية الأخيرة.

وعلاوة على ذلك، أظهرت النتائج وجود تأثير مشترك بين عوامل النجاح والتحديات على أداء المشاريع، مما يعكس أن العلاقة بين هذه المتغيرات ليست مستقلة، بل تتسم بالتفاعل، حيث يمكن لعوامل النجاح أن تخفف من حدة تأثير بعض التحديات، في حين قد تؤدي التحديات المرتفعة إلى إضعاف أثر بعض عوامل النجاح إذا لم يتم التعامل معها بكفاءة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن أداء المشاريع في منطقة الخليج العربي يتشكل نتيجة تفاعل معقد بين عوامل داعمة للنجاح ومعوقات تواجه التنفيذ، وهو ما يؤكد أهمية تبني منهجية متكاملة في إدارة المشاريع تجمع بين تعزيز عوامل النجاح وإدارة التحديات بفعالية لتحقيق أفضل النتائج الممكنة.

مناقشة النتائج:

تهدف مناقشة النتائج إلى تفسير نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وذلك من خلال تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة في عوامل النجاح والتحديات وأداء المشاريع، وبيان مدى اتساق النتائج مع ما توصلت إليه الأدبيات في مجال إدارة المشاريع، بما يسهم في تقديم فهم أعمق لطبيعة هذه العلاقات في سياق منطقة الخليج العربي.

مناقشة الفرض الأول

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح وأداء المشاريع، مما يدل على أن توافر عوامل مثل وضوح الأهداف، وكفاءة التخطيط، والدعم الإداري، وفعالية الاتصال، يسهم بشكل مباشر في تحسين أداء المشاريع.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Pinto & Slevin (1987) التي أكدت أن توفر عوامل النجاح الحرجة يمثل شرطاً أساسياً لتحقيق نجاح المشاريع، كما تتسق مع نتائج دراسة Jugdev (2005) & Müller التي أشارت إلى أن نجاح المشاريع يرتبط بشكل وثيق بفعالية الممارسات الإدارية والتنظيمية.

كما تدعم هذه النتيجة ما ورد في دليل PMI (2021) الذي يؤكد أن نجاح المشروع يقاس بمدى تحقيقه لأهدافه ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة، وهو ما يعتمد بشكل كبير على جودة التخطيط والتنفيذ وإدارة الموارد.

وتفسر هذه النتيجة في ضوء نظرية عوامل النجاح الحرجة، التي ترى أن توفر مجموعة متكاملة من العوامل الداعمة يعد عنصرًا حاسمًا في تحقيق النجاح، وهو ما يعزز من أهمية تبني ممارسات إدارية متكاملة في إدارة المشاريع في منطقة الخليج العربي.

مناقشة الفرض الثاني

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين التحديات وأداء المشاريع، مما يشير إلى أن زيادة التحديات تؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المشاريع.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Aaltonen & Kujala 2010) التي بينت أن ضعف إدارة أصحاب المصلحة والتحديات المرتبطة بتضارب المصالح تؤدي إلى تعثر المشاريع، كما تتسق مع دراسة (Bourne 2016) التي أكدت أن سوء إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية يمثل أحد أبرز أسباب فشل المشاريع.

كما تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Flyvbjerg 2014) التي أشارت إلى أن التحديات المرتبطة بسوء التقدير والتخطيط تؤدي إلى تجاوز التكاليف وتأخر المشاريع.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء نظرية أصحاب المصلحة، التي تؤكد أن المشروع لا يعمل في بيئة معزولة، بل يتأثر بمجموعة من الأطراف التي قد تسهم في دعمه أو تعثره، مما يجعل إدارة هذه التحديات عنصرًا أساسيًا في تحسين أداء المشاريع، خاصة في البيئات التي تتسم بتعدد الجهات المعنية وتداخل الأدوار، كما هو الحال في دول الخليج العربي. كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن التحديات التنظيمية والإجرائية، إلى جانب التغير المستمر في متطلبات المشاريع، تسهم في خلق حالة من عدم الاستقرار أثناء التنفيذ، وهو ما ينعكس سلبًا على جودة المخرجات والالتزام بالجدول الزمنية.

مناقشة الفرض الثالث

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن عوامل النجاح تُعد الأكثر تأثيرًا في أداء المشاريع مقارنة بالتحديات، حيث سجلت معاملات تأثير أعلى، مما يشير إلى أن تعزيز العوامل الإيجابية داخل المشروع قد يكون أكثر فاعلية في تحسين الأداء من التركيز فقط على تقليل المعوقات.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Fortune & White 2006) التي أكدت أن المشاريع الناجحة تعتمد بدرجة كبيرة على وجود نظام إداري متكامل يركز على التخطيط والدعم التنظيمي،

أكثر من اعتمادها على مجرد تجنب المشكلات. كما تتسق مع دراسة (Kerzner 2017) التي أشار فيها إلى أن بناء بيئة تنظيمية داعمة للمشروع يعد من أهم محددات النجاح المستدام.

كما تدعم هذه النتيجة التوجه الحديث في إدارة المشاريع الذي يركز على تعظيم عوامل النجاح بدلاً من الاقتصار على إدارة المخاطر فقط، حيث يشير (Too & Weaver 2014) إلى أن المنظمات التي تستثمر في بناء قدرات إدارة المشاريع تحقق أداءً أعلى حتى في ظل وجود تحديات.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وجود تخطيط فعال، وقيادة قوية، وفرق عمل كفؤة، قد يسهم في امتصاص أثر العديد من التحديات، مما يعزز من قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق أهدافه رغم الصعوبات.

مناقشة الفرض الرابع

أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير مشترك بين عوامل النجاح والتحديات على أداء المشاريع، مما يشير إلى أن العلاقة بين هذه المتغيرات تتسم بالتكامل والتفاعل، وليست علاقة خطية مستقلة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Müller & Jugdev 2012) التي أكدت أن نجاح المشاريع لا يمكن تفسيره بعامل منفرد، بل هو نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والبشرية والبيئية. كما تدعمها دراسة (Beringer et al. 2013) التي أشارت إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز أو إضعاف تأثير عوامل النجاح على أداء المشاريع.

كما يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء التكامل بين نظرية عوامل النجاح الحرجة ونظرية أصحاب المصلحة، حيث تركز الأولى على بناء عناصر القوة داخل المشروع، بينما تؤكد الثانية على أهمية إدارة البيئة الخارجية والعلاقات مع الأطراف المعنية. ويعني ذلك أن تحقيق الأداء المتميز يتطلب الجمع بين تعزيز العوامل الداخلية وإدارة التحديات الخارجية بشكل متوازن.

وفي سياق منطقة الخليج العربي، تكتسب هذه النتيجة أهمية خاصة، نظراً لطبيعة المشاريع التي غالباً ما تتسم بالحجم الكبير وتعدد الجهات المشاركة، مما يجعل نجاح المشروع مرهوناً بقدرة الإدارة على تحقيق هذا التوازن بين الجانبين.

مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

بشكل عام، تؤكد نتائج الدراسة الاتساق مع الإطار النظري الذي استندت إليه، حيث دعمت النتائج افتراضات نظرية عوامل النجاح الحرجة التي ترى أن توفر عناصر مثل التخطيط والدعم الإداري

وكفاءة الفريق يمثل أساسًا لنجاح المشاريع، كما دعمت في الوقت ذاته افتراضات نظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد أن البيئة المحيطة بالمشروع وإدارة العلاقات مع الأطراف المختلفة تؤثر بشكل مباشر على مخرجاته.

كما تعكس النتائج التكامل بين النظريتين، حيث لا يمكن تحقيق النجاح بالاعتماد على العوامل الداخلية فقط، دون مراعاة التحديات الخارجية، وهو ما يعزز من أهمية تبني منظور شامل في إدارة المشاريع.

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تُظهر نتائج الدراسة توافقًا واضحًا مع عدد كبير من الدراسات السابقة التي أكدت أهمية عوامل النجاح في تحسين أداء المشاريع، مثل دراسة (Pinto & Slevin (1987 ودراسة Jugdev & Müller (2005)، كما تتفق مع الدراسات التي أبرزت تأثير التحديات على تعثر المشاريع، مثل دراسة (Aaltonen & Kujala (2010).

وفي المقابل، تقدم هذه الدراسة إضافة علمية تتمثل في تحليل العلاقة بين عوامل النجاح والتحديات في إطار متكامل، بدلًا من تناول كل منهما بشكل منفصل، وهو ما يساهم في معالجة الفجوة البحثية التي تم الإشارة إليها في الفصل الثاني.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. تعزيز تطبيق عوامل النجاح في إدارة المشاريع، من خلال تطوير أنظمة تخطيط فعّالة، ودعم الإدارة العليا، وتحسين قنوات الاتصال داخل فرق العمل، بما يساهم في رفع مستوى أداء المشاريع.
2. الاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية في إدارة المشاريع، عبر برامج تدريبية متخصصة تستهدف تطوير مهارات القيادة وإدارة المخاطر واتخاذ القرار لدى مديري المشاريع وأعضاء الفرق.
3. تحسين إدارة أصحاب المصلحة من خلال وضع آليات واضحة للتواصل والتنسيق مع الجهات ذات العلاقة، بما يقلل من تعارض المصالح ويحد من التحديات الخارجية المؤثرة على المشاريع.
4. تطوير أنظمة متكاملة لإدارة المخاطر والتحديات، تعتمد على التنبؤ المبكر بالمشكلات المحتملة ووضع خطط استباقية للتعامل معها، بما يحد من تأثيرها السلبي على أداء المشاريع.

5. تبني منهجية متكاملة في إدارة المشاريع تجمع بين تعزيز عوامل النجاح ومعالجة التحديات بشكل متوازن، بما يحقق استدامة الأداء ويعزز كفاءة تنفيذ المشاريع في بيئة دول الخليج العربي.

المقترحات البحثية:

استنادًا إلى ما توصلت إليه الدراسة، يمكن اقتراح عدد من الموضوعات البحثية المستقبلية:

1. إجراء دراسات مقارنة بين دول الخليج العربي لتحليل الفروق في عوامل النجاح والتحديات وتأثيرها على أداء المشاريع في كل دولة.
2. دراسة دور التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي في تحسين إدارة المشاريع وتقليل التحديات في بيئة المشاريع الخليجية.
3. تحليل أثر الثقافة التنظيمية على نجاح إدارة المشاريع وعلاقتها بإدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع.

المراجع

المراجع العربية:

الحميدي، عبدالعزيز بن محمد. (2019). إدارة المشاريع الحديثة: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: دار

المسيرة.

الشمري، خالد بن فهد. (2021). أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع في المؤسسات الحكومية

بدول الخليج العربي. *المجلة العربية للإدارة*، 41(2)، 110.85-

العتيبي، سعد بن عبدالله. (2020). دور القيادة في تحسين أداء المشاريع في القطاع الحكومي

السعودي. *مجلة العلوم الإدارية*، 12(1)، 68.45-

القحطاني، محمد بن علي. (2018). إدارة المشاريع في البيئة الخليجية: التحديات والحلول. جدة: دار

الفكر.

- Aaltonen, K., & Kujala, J. (2010). A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects. *Scandinavian Journal of Management*, 26(4), 381–397.
- Beringer, C., Jonas, D., & Kock, A. (2013). Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*, 31(6), 830–846.
- Bourne, L. (2016). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organisational implementation* (2nd ed.). Routledge.
- Flyvbjerg, B. (2014). What you should know about megaprojects and why: An overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6–19.
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53–65.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

- Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*, 36(4), 19–31.
- Kerzner, H. (2017). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (12th ed.). Wiley.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22–27.
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394.

الملاحق

الاستبانة:

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على عوامل النجاح والتحديات في إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع في منطقة الخليج العربي، وذلك في إطار دراسة علمية لأغراض بحثية.

نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بدقة وموضوعية، علمًا بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم تعاونكم.

أولاً: البيانات العامة

ضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب

• الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

• سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر

• المسمى الوظيفي:

☐ مدير مشروع

☐ عضو فريق مشروع

☐ موظف في مكتب إدارة المشاريع

☐ أخرى

• نوع الجهة:

☐ حكومي

☐ خاص

• الدولة:

☐ السعودية

☐ الإمارات

☐ الكويت

☐ قطر

□ البحرين

□ عمان

مقياس الإجابة

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
------------	-------	-------	-----------	----------------

ثانيًا: عوامل النجاح في إدارة المشاريع

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتم تحديد أهداف المشروع بشكل واضح منذ البداية					
2	يتم إعداد خطة مشروع شاملة قبل التنفيذ					
3	تحتضن المشاريع بدعم كافٍ من الإدارة العليا					
4	تتوفر قنوات اتصال فعالة بين أعضاء فريق المشروع					
5	يتم اختيار فريق المشروع بناءً على الكفاءة والخبرة					
6	يملك مدير المشروع مهارات قيادية فعالة					
7	يتم توزيع المهام داخل الفريق بشكل واضح ومنظم					
8	يتم استخدام أدوات وتقنيات مناسبة لإدارة المشروع					
9	يتم متابعة تقدم المشروع بشكل دوري ومنظم					
10	يتم إدارة المخاطر المحتملة بشكل استباقي					

ثالثًا: التحديات في إدارة المشاريع

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

11	تواجه المشاريع صعوبات في التخطيط المسبق				
12	يوجد نقص في الموارد البشرية أو المالية للمشاريع				
13	يعاني فريق المشروع من ضعف في التنسيق الداخلي				
14	توجد تحديات في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب				
15	تتغير متطلبات المشروع أثناء التنفيذ بشكل متكرر				
16	تؤثر الإجراءات التنظيمية على سرعة تنفيذ المشاريع				
17	يوجد ضعف في التواصل مع الجهات ذات العلاقة				
18	يحدث تعارض بين مصالح الأطراف المعنية بالمشروع				
19	تؤثر الضغوط الزمنية على جودة تنفيذ المشروع				
20	تواجه المشاريع صعوبات في إدارة المخاطر				

رابعًا: أداء المشاريع

م	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الجدول الزمني المحدد					
22	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المحددة					
23	تحقق المشاريع مستوى الجودة المطلوب					
24	يتم تحقيق أهداف المشروع كما هو مخطط لها					
25	يتم رضا المستفيدين عن نتائج المشروع					
26	يتم تسليم مخرجات المشروع في الوقت المحدد					

					27	يتم تقليل الأخطاء أثناء تنفيذ المشروع
					28	يتم تحسين أداء المشاريع مقارنة بالمشاريع السابقة

Abstract:

This study aimed to analyze the critical success factors and challenges in project management and their impact on project performance in the Gulf Cooperation Council (GCC) region, in light of the growing importance of project management as a strategic tool for achieving organizational objectives across various sectors. The study adopted a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as a data collection instrument. The sample consisted of 195 professionals working in the field of project management across GCC countries.

The study focused on three main variables: critical success factors, challenges, and project performance. It was grounded in several theoretical frameworks, most notably the Critical Success Factors Theory and Stakeholder Theory, to explain the relationships among these variables.

The findings revealed a statistically significant positive correlation between critical success factors and project performance, indicating that the availability of factors such as effective planning, top management support, and team competence contributes to improved project outcomes. Conversely, the results demonstrated a statistically significant negative correlation between challenges and project performance, suggesting that an increase in challenges leads to a decline in performance levels.

Furthermore, regression analysis indicated that critical success factors have a greater impact on project performance compared to challenges, in addition to a combined effect between the two variables. This reflects the interactive nature of their relationship in influencing project performance.

In light of these findings, the study recommends strengthening the implementation of critical success factors in project management practices, enhancing human capital capabilities, and improving stakeholder management. It also emphasizes the importance of adopting an integrated approach that simultaneously reinforces positive factors and effectively addresses existing challenges.

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



Critical Success Factors and Challenges in Project Management in the GCC Region

Prepared by: Turki Marwan Aljughayman

Academic ID: 252000154

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year:2026