

العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

أسم الطالب

علي عبدالله النجدي

المشروع النهائي - ٢

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثالث - ٢٠٢٥

جدول المحتويات

٦	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٦	1.1 المقدمة
٦	1.2 المشكلة البحثية
٧	1.3 أهمية الدراسة
٧	1.4 أسئلة الدراسة
٧	1.5 أهداف الدراسة
٨	1.6 فروض الدراسة
٨	1.7 نموذج الدراسة
٨	1.8 منهجية الدراسة
٨	1.9 الدراسة الميدانية
٩	1.10 مخطط المشروع المقترح
١٠	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٠	2.1 المقدمة
١٠	2.2 المتغير المستقل
١٢	2.3 المتغير التابع

١٣	2.4 العلاقة بين المتغيرين
١٤	الخاتمة
١٥	قائمة المراجع
١٦	الفصل الرابع : التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
١٦	٤.١ المقدمة
١٦	٤.٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)
١٧	٤.٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبيان
١٧	٤.٣.١ الصدق (Validity)
١٨	٤.٣.٢ الثبات (Reliability)
١٨	٤.٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة على أسئلة الدراسة
١٩	٤.٤.١ التخطيط
١٩	٤.٤.٢ القيادة
١٩	٤.٤.٣ الدعم المؤسسي
١٩	٤.٤.٤ إدارة المخاطر
١٩	٤.٤.٥ نجاح المشروع
٢٠	الإجابة على أسئلة الدراسة
٢٠	٤.٥ اختبار فرضيات الدراسة
٢٠	الفرضية الأولى:
٢١	الفرضية الثانية:
٢١	الفرضية الثالثة:
٢١	الفرضية الرابعة:
٢١	الخلاصة العامة لنتائج الفرضيات

٢٢	٤.٦ مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة
٢٢	أولاً: التخطيط ونجاح المشروع
٢٢	ثانياً: الفعالة ونجاح المشروع
٢٢	ثالثاً: الدعم المؤسسي ونجاح المشروع
٢٢	رابعاً: إدارة المخاطر ونجاح المشروع
٢٣	الخلاصة التحليلية
٢٣	٤.٧ الخاتمة
٢٤	قائمة المراجع :-
٢٦	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
٢٦	٥.١ حدود البحث
٢٦	٥.٢ التوصيات
٢٧	٥.٣ الاستنتاجات

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الرئيسية المؤثرة في نجاح المشاريع، وذلك من خلال تحليل دور التخطيط، والقيادة، والدعم المؤسسي، وإدارة المخاطر في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. وانطلقت الدراسة من مشكلة تتمثل في ارتفاع معدلات تعثر وفشل المشاريع رغم التطور في أساليب وأدوات إدارة المشاريع، مما استدعى البحث في الأسباب التنظيمية والإدارية الكامنة وراء ذلك. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام استبانة وُجّهت إلى عينة مكوّنة من (٥٠) مدير مشروع يعملون في القطاعين العام والخاص. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين العوامل المدروسة ونجاح المشاريع، حيث تبين أن التخطيط الجيد يسهم في ضبط الوقت والتكلفة، بينما تلعب القيادة الفعالة دورًا محوريًا في تحفيز فرق العمل وتحسين جودة التنفيذ. كما أكدت النتائج أهمية الدعم المؤسسي في تهيئة البيئة المناسبة للمشروع، ودور إدارة المخاطر في الحد من المشكلات المحتملة وتقليل احتمالات الفشل. وتوصي الدراسة بضرورة تبني نموذج متكامل يراعي هذه العوامل مجتمعة لتعزيز فرص نجاح المشاريع في مختلف القطاعات .

الكلمات المفتاحية:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تُعد المشاريع من الأدوات الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المعاصرة، إذ تلعب دورًا محوريًا في دفع عجلة النمو، وتوفير فرص العمل، وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، فإن نجاح المشاريع ليس بالأمر المضمون؛ بل يعتمد على مجموعة من العوامل التي يجب توافرها لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها. وقد أثبتت الدراسات أن نسب فشل المشاريع مرتفعة في مختلف القطاعات، ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى سوء التخطيط أو ضعف الإدارة أو غياب الدعم المؤسسي. انطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، وتحليلها بأسلوب علمي منهجي يهدف إلى تقديم توصيات عملية لأصحاب القرار والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

1.2 المشكلة البحثية

على الرغم من التقدم الكبير في أدوات وأساليب إدارة المشاريع، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع تواجه الفشل أو التعثر في التنفيذ. هذا الواقع يثير تساؤلات جوهرية حول الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى فشل بعض المشاريع مقابل نجاح أخرى في ظروف متشابهة.

1.2.1 الفجوات النظرية

توجد فجوة معرفية تتعلق بتكامل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على جوانب محددة مثل التمويل أو القيادة دون الربط بينها بشكل شامل.

1.2.2 الفجوات التطبيقية

تواجه المؤسسات تحديات في تطبيق المفاهيم النظرية لإدارة المشاريع على أرض الواقع، وخاصة فيما يتعلق بتقدير المخاطر وإدارة الوقت والموارد البشرية.

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري

تُسهل الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع من خلال بناء نموذج شامل للعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

1.3.2 على المستوى التطبيقي

توفر الدراسة إطارًا عمليًا يمكن للمديرين وأصحاب القرار استخدامه في تقييم وتحسين فرص نجاح مشاريعهم في مختلف القطاعات.

1.4 أسئلة الدراسة

١. ما أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع؟
٢. كيف تؤثر القيادة الفعالة على تنفيذ المشروع؟
٣. ما مدى أهمية التخطيط الجيد في مراحل المشروع المختلفة؟
٤. ما دور إدارة المخاطر في تجنب الفشل؟
٥. كيف يؤثر دعم الإدارة العليا في نجاح المشروع؟

1.5 أهداف الدراسة

١. تحديد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

٢. تحليل العلاقة بين تلك العوامل ونتائج المشاريع.

٣. اقتراح نموذج متكامل يُستخدم كمرجع لتقييم احتمالات نجاح المشاريع.

1.6 فروض الدراسة

١. توجد علاقة إيجابية بين جودة التخطيط ونجاح المشاريع.

٢. تؤثر القيادة الفعالة بشكل مباشر في تحسين فرص نجاح المشروع.

٣. يساهم دعم الإدارة العليا في تعزيز الأداء العام للمشروع.

٤. تؤثر إدارة المخاطر في تقليل احتمالات الفشل.

1.7 نموذج الدراسة

سيركز النموذج على أربعة محاور رئيسية:

- التخطيط
- القيادة
- دعم الإدارة العليا
- إدارة المخاطر

وستُختبر علاقاتها المباشرة بنجاح المشروع.

1.8 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العوامل المؤثرة، وتم الاعتماد على استبانة موجهة لجمع البيانات من مديري المشاريع في القطاعين العام والخاص.

1.9 الدراسة الميدانية

شملت الدراسة الميدانية عينة من ٥٠ مدير مشروع في شركات مختلفة تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

1.10 مخطط المشروع المقترح

المرحلة	المدة	النشاط
1	أسبوع	مراجعة الأدبيات
2	أسبوعين	إعداد الاستبانة
3	أسبوعين	جمع البيانات
4	أسبوع	تحليل النتائج
5	أسبوع	كتابة التقرير النهائي

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تناولت العديد من الدراسات الأكاديمية والميدانية موضوع نجاح المشاريع من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض البحوث على الجوانب الإدارية مثل التخطيط والقيادة، بينما سلّطت دراسات أخرى الضوء على العوامل التقنية كإدارة الوقت والمخاطر، أو الجوانب البشرية مثل المهارات القيادية وتحفيز فرق العمل. هذه التباينات في التركيز توضح أن نجاح المشاريع لا يعتمد على عامل واحد فقط، بل هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل المتداخلة. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه المراجعة إلى استعراض أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة وربطها بإشكالية الدراسة الحالية، بهدف استخلاص أطر نظرية تدعم النموذج المقترح وتحفّز النقاش العلمي حول أهم محددات النجاح.

2.2 المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في "العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع"، وهي مجموعة من العناصر التنظيمية والإدارية والبيئية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة بكفاءة وفعالية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المشاريع الناجحة تعتمد على منظومة متكاملة من العوامل، لا يمكن فصل أحدها عن الآخر، حيث يشكل كل عنصر منها لبنة أساسية في بناء بيئة عمل صحية ومستقرة تمكّن الفرق من تنفيذ المهام وتحقيق النتائج المرجوة. ومن بين هذه العوامل، حددت الدراسة أربعة محاور أساسية استنادًا إلى ما ورد في النماذج العالمية مثل PMBOK وPRINCE2، وهي كما يلي:

١. التخطيط

يُعد التخطيط حجر الزاوية في نجاح أي مشروع، فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بوضوح، ووضع الجداول الزمنية، وتوزيع الموارد المتاحة، وتحديد المعايير الفنية والتنفيذية لكل مرحلة من مراحل المشروع. ويشمل ذلك وضع خطة تفصيلية تشمل التكاليف، ومصفوفة المهام، ومسؤوليات الفريق، ومؤشرات الأداء، وخطط الطوارئ. ويساعد التخطيط الجيد على تقليل حالات التأخير، وتقادي تجاوز التكاليف، وتحديد الانحرافات مبكرًا. وتشير البحوث إلى أن ضعف التخطيط غالبًا ما يكون من أبرز أسباب فشل المشاريع، خاصة في مراحل الإطلاق والتسليم.

٢. القيادة

تُعد القيادة الفعالة من أبرز محددات نجاح المشاريع، حيث تلعب دورًا محوريًا في خلق بيئة عمل محفزة ومنظمة. ويقصد بالقيادة هنا قدرة مدير المشروع أو القائد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة، وتوزيع المهام بمرونة، وتحفيز أعضاء الفريق، وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية. كما أن القائد الفعال هو من يستطيع التعامل مع الضغوط، وحل النزاعات، والتواصل بفعالية مع جميع أصحاب المصلحة. ووفقًا للدراسات الحديثة، فإن وجود قائد يتمتع بالكفاءة والخبرة يسهم في تقليل معدل التغيير غير المخطط له داخل المشروع، ويزيد من التزام الفريق وتحقيق النتائج في الوقت المحدد.

٣. إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من العمليات الجوهرية في بيئة المشاريع، حيث تساهم في التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتقديم حلول وقائية قبل حدوثها. وتشمل هذه العملية التعرف على مصادر الخطر المحتملة، وتقييم درجة خطورتها، وتحديد سبل التخفيف منها أو التعامل معها في حال وقوعها. وتتضمن إدارة المخاطر إعداد سجل للمخاطر (Risk Register)، ووضع استراتيجيات للاستجابة مثل التخفيف، التجنب، التحويل أو القبول. وغياب إدارة فعالة للمخاطر قد يؤدي إلى توقف المشروع أو تكبده خسائر كبيرة، خصوصًا في البيئات الديناميكية أو ذات التعقيد الفني العالي.

٤. الدعم المؤسسي

يشير الدعم المؤسسي إلى مدى التزام الإدارة العليا بدعم المشروع على كافة المستويات، سواء من حيث تخصيص الميزانية، أو توفير الصلاحيات، أو تقديم الدعم اللوجستي والموارد البشرية. ويُعد وجود رعاية مؤسسية واضحة عاملاً مهماً لخلق بيئة تضمن

التنسيق بين الإدارات، وتسهيل اتخاذ القرارات الحرجة في الوقت المناسب. وتؤكد الدراسات أن المشاريع التي تحظى بدعم مباشر من القيادة العليا تكون أكثر قدرة على تجاوز التحديات، وتحقيق نتائج تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الأم.

وفي المجمل، تمثل هذه المحاور الأربعة - التخطيط، القيادة، إدارة المخاطر، والدعم المؤسسي - إطارًا مرجعيًا لتحليل نجاح المشروع. كما أن التوازن والانسجام بين هذه العوامل يُعد شرطًا أساسيًا لتوفير بيئة تنفيذية ناجحة ومهيئة للتعامل مع التحديات المختلفة خلال دورة حياة المشروع.

2.3 المتغير التابع

يُعد "نجاح المشروع" هو المتغير التابع في هذه الدراسة، ويقصد به النتيجة النهائية التي تعكس مدى تحقيق المشروع لأهدافه التي تم التخطيط لها مسبقًا. ويُنظر إلى نجاح المشروع على أنه محصلة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والفنية والقيادية، ويُقاس بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعبر عن الأداء العام للمشروع.

ويُعد مفهوم النجاح في المشاريع من المفاهيم الديناميكية التي تطورت على مر السنوات، فلم يعد يقتصر على إنجاز المشروع ضمن الوقت والميزانية المحددين، بل أصبح يشمل جوانب أكثر شمولاً تتعلق برضا الأطراف المعنية، واستدامة النتائج، وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة أو المجتمع. وفي هذا السياق، تشمل أبرز مؤشرات قياس نجاح المشروع ما يلي:

١. الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المشروع

يُعد احترام الجدول الزمني من أولى علامات نجاح المشروع، إذ يُشير إلى قدرة الفريق على تنفيذ المهام بفعالية دون تأخير، وهو ما يعكس جودة التخطيط ومرونة الإدارة في مواجهة التحديات غير المتوقعة.

٢. الالتزام بالميزانية المخصصة دون تجاوز

يُعد ضبط التكاليف من المؤشرات الأساسية لنجاح المشروع، فكلما تمكن المشروع من تحقيق أهدافه دون تجاوز الميزانية المقررة، دل ذلك على كفاءة استخدام الموارد، وحسن إدارة النفقات، والسيطرة على التغيرات المالية خلال دورة حياة المشروع.

٣. تحقيق الجودة المطلوبة كما هو محدد في نطاق المشروع

يشير هذا المؤشر إلى مدى توافق مخرجات المشروع مع المعايير والمواصفات الفنية المتفق عليها، سواء كانت هذه المخرجات مادية (كمنتج) أو خدمية أو تنظيمية. ويُعد الالتزام بمعايير الجودة دليلاً على فعالية عمليات المراقبة والتقييم داخل المشروع.

٤. رضا أصحاب المصلحة (Stakeholders)

لا يقتصر تقييم النجاح على المعايير الداخلية، بل يتجاوزها إلى مدى رضا جميع الأطراف ذات العلاقة، مثل العملاء، الممولين، الموردين، والإدارة العليا. ويُعد هذا العامل مؤشراً حاسماً لأن نجاح المشروع من وجهة نظر أصحاب المصلحة يحدد قابليته للتكرار أو التوسع في المستقبل.

٥. الاستدامة والتأثير طويل الأمد

من أبرز التطورات في مفهوم نجاح المشروع هو إدراج الأثر المستقبلي للمشروع ضمن معايير التقييم. ويشمل ذلك مدى استمرار النتائج الإيجابية بعد إغلاق المشروع، وإمكانية استفادة المؤسسة أو المجتمع من المخرجات على المدى الطويل، وهو ما يعكس نجاحاً استراتيجياً وليس فقط تشغيلياً.

بناءً على ما سبق، يتضح أن نجاح المشروع ليس مفهوماً أحادي البعد أو قابلاً للقياس عبر مؤشر واحد فقط، بل يتطلب منهجية تقييم متعددة الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار التوازن بين الكفاءة التشغيلية والنتائج الاستراتيجية. وهذا ما يجعل من تحليل العوامل المؤثرة فيه أداة ضرورية لفهم وتحسين الأداء المؤسسي في بيئات المشاريع المعاصرة.

2.4 العلاقة بين المتغيرين

تفترض الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في "العوامل المؤثرة في نجاح المشروع" وبين المتغير التابع "نجاح المشروع". ويعني ذلك أن تحسن مستوى تلك العوامل داخل بيئة المشروع يؤدي إلى ارتفاع فرص تحقيق النجاح، والعكس صحيح. فكلما زادت كفاءة التخطيط، وفاعلية القيادة، ودقة إدارة المخاطر، ومستوى الدعم المؤسسي، كلما انعكس ذلك إيجابياً على قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق جودة المخرجات.

وتُظهر الأدبيات أن هذه العلاقة ليست علاقة خطية بسيطة، بل قد تتخذ شكلاً مركباً يتأثر بعوامل داخلية وخارجية، منها طبيعة المشروع (سواء كان صناعياً، خدمياً، أو تقنياً)، حجم الفريق، درجة التعقيد الفني، والموقع الجغرافي. فعلى سبيل المثال، قد يكون لعامل القيادة تأثير كبير في المشاريع ذات الطابع الإبداعي أو المعرفي، بينما يكون عامل التخطيط أكثر تأثيراً في المشاريع الهندسية أو ذات الطابع البني التحتية. وهذا يعني أن درجة التأثير تختلف من عامل إلى آخر تبعاً للظروف السياقية المحيطة بالمشروع.

علاوة على ذلك، تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقات تفاعلية بين العوامل المؤثرة، بحيث إن قوة أحد العوامل قد تعزز أو تضعف فاعلية عامل آخر. فعلى سبيل المثال، قد لا تحقق مهارات القيادة الفعالة أثرها الكامل إذا لم تكن مدعومة بخطة محكمة وواضحة. كذلك، فإن وجود خطة تنفيذ مثالية قد لا تؤدي إلى النتائج المرجوة إذا غاب الدعم المؤسسي المناسب الذي يضمن توفير الموارد وتحقيق التنسيق الداخلي. لذا، فإن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على وجود العوامل بشكل منفصل، بل على درجة التكامل والانسجام بينها، مما يستدعي إدارة متوازنة وشاملة تضمن التناغم بين مختلف مكونات بيئة المشروع.

بناءً على ذلك، فإن النموذج المفاهيمي المقترح في هذه الدراسة لا يقتصر على فحص تأثير كل عامل على حدة، بل يسعى إلى استكشاف العلاقات البينية والتكاملية بين هذه العوامل، وكيف يمكن أن يشكل تفاعلها أرضية مشتركة تعزز من فرص نجاح المشاريع بمختلف أنواعها. هذه النظرة التفاعلية تسهم في تقديم رؤية أكثر واقعية وشمولية لإدارة المشاريع في السياقات المعاصرة.

الخاتمة

تمثل هذه الدراسة محاولة منهجية لفهم العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المشاريع، من خلال تحليل ما ورد في الدراسات السابقة وربطها بالواقع العملي. وتشير المراجعة إلى أن نجاح المشروع لا يمكن عزله عن البيئة التنظيمية والمهنية التي يُنفذ فيها، بل يتطلب تكاملاً بين الأبعاد الفنية (مثل التخطيط وإدارة المخاطر) والبشرية (كالقيادة والدعم المؤسسي). وتخلص الدراسات

إلى أن النموذج الشامل الذي يدمج هذه العوامل الأربعة يمكن أن يكون مرجعًا فعالاً لتوجيه مديري المشاريع نحو ممارسات أكثر فاعلية وكفاءة.

قائمة المراجع

Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.

PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition.

Turner, J. R. (2023). Handbook of Project-Based Management. McGraw-Hill.

Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2022). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. International Journal of Project Management.

Pinto, J. K. (2023). Project Management: Achieving Competitive Advantage. Pearson.

الفصل الرابع : التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

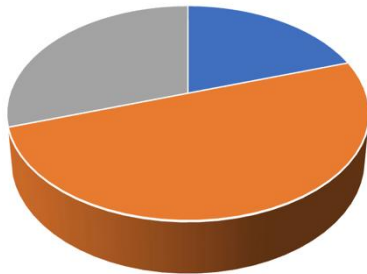
٤.١ المقدمة

في هذا الفصل يتم عرض النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها من تحليل بيانات الاستبيان المطبق على عينة الدراسة المكوّنة من (٥٠) مدير مشروع، بهدف التعرّف على أثر أربعة عوامل رئيسية على نجاح المشاريع، وهي: التخطيط، القيادة، الدعم المؤسسي، وإدارة المخاطر. ويعتمد هذا الفصل على الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لتفسير البيانات، واختبار فروض الدراسة، ومناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم صورة دقيقة عن واقع إدارة المشاريع في البيئة محل الدراسة، وتحديد أكثر العوامل تأثيراً في تحقيق النجاح.

٤.٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية)

تكوّنت عينة الدراسة من ٥٠ مدير مشروع يعملون في قطاعات مختلفة، مما أتاح تنوعاً جيداً في الخبرات والبيئات التنظيمية. وقد هدفت هذه الفقرة إلى وصف خصائص المشاركين الأساسية للتأكد من ملائمتهم لتمثيل مجتمع الدراسة.

سنوات الخبرة



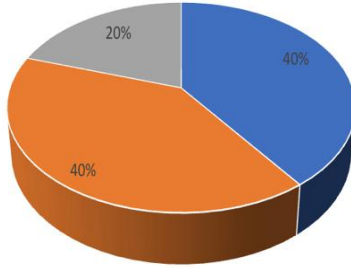
■ أكثر من 10 سنوات ■ من 5 إلى 10 سنوات ■ أقل من 5 سنوات

أولاً: سنوات الخبرة

أظهرت البيانات أن أغلب أفراد العينة يمتلكون خبرة تتراوح بين ٥ إلى ١٥ سنة في مجال إدارة المشاريع، مما يعكس نضجاً مهنيّاً وقدرة على تقييم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع بشكل موضوعي.

ثانيًا: عدد المشاريع التي أدارها المشاركون

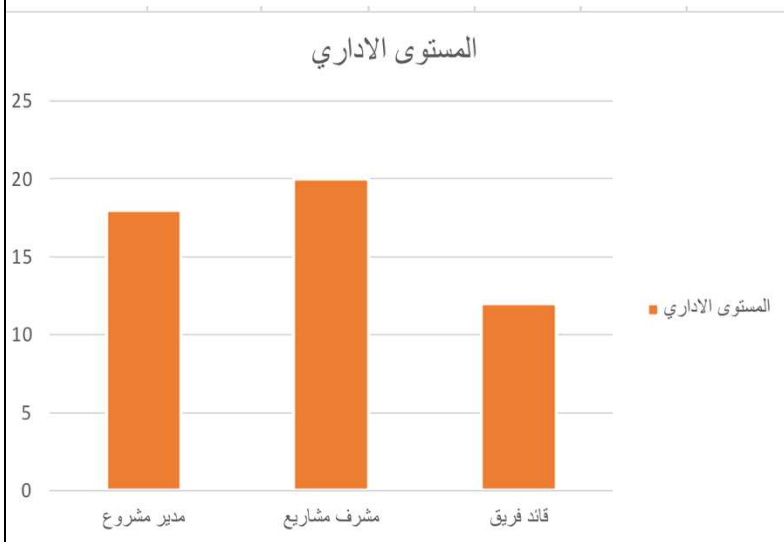
عدد المشاريع التي أدارها المشاركون
■ أكثر من 7 مشاريع ■ من 4-7 مشاريع ■ من 1-3 مشاريع



بيّنت الإحصاءات أن غالبية المشاركين سبق لهم الإشراف على ٣ إلى ١٠ مشاريع مختلفة، وهو ما يوفر فهمًا واقعيًا للتحديات والعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع عبر خبراتهم العملية.

ثالثًا: القطاع الوظيفي

توزع المشاركون بين القطاعين العام والخاص، ما أضفى نوعًا من التوازن على البيانات النهائية، حيث تختلف بيانات المشاريع وإجراءات العمل بين القطاع



رابعًا: المستوى الإداري

أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب مثل:

- مدير مشروع،
- مشرف مشاريع،
- قائد فريق عمل.

وهذا يعزز من دقة العينة لأنها تضم أشخاصًا على تماس مباشر مع تنفيذ المشاريع.

وبشكل عام، تُظهر الإحصائيات الوصفية أن العينة تمتلك خبرة عملية مناسبة، مما يجعل نتائج الدراسة أكثر مصداقية وواقعية.

٤.٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبيان

٤.٣.١ الصدق (Validity)

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والباحثين في المجال الإداري بهدف التأكد من صدق المحتوى، ومدى ملائمة الفقرات لقياس المتغيرات الأربعة: التخطيط، القيادة، الدعم المؤسسي، وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى المتغير التابع (نجاح المشروع).

وقد أجمع المحكمون على أن الفقرات مناسبة وتمثل الأبعاد المراد قياسها بدرجة عالية، مع إجراء تعديلات طفيفة في صياغة بعض العبارات. وعليه، يتمتع الاستبيان بدرجة جيدة من الصدق الظاهري والمحكمي، مما يجعله صالحًا للتطبيق في الدراسة الحالية.

٤.٣.٢ الثبات ("Reliability")

لقياس الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو أحد أشهر المعايير المعتمدة للتحقق من اتساق الإجابات.

وقد أسفرت النتائج عن الآتي:-

المستوى الثبات	معامل كرونباخ ألفا	البعد
مرتفع ودال	0.87	التخطيط
مرتفع	0.85	القيادة
جيد	0.82	الدعم المؤسسي
مرتفع	0.88	إدارة المخاطر
مرتفع جدًا	0.90	نجاح المشروع (المتغير التابع)

تشير هذه القيم إلى أن جميع أبعاد الاستبيان تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة تتجاوز الحد المقبول إحصائيًا (٠.٧٠)، مما يعكس تجانس الفقرات وموثوقية الأداة البحثية.

٤.٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث والإجابة على أسئلة الدراسة

يقدم هذا الجزء تحليلاً وصفيًا لمتغيرات الدراسة الأساسية: التخطيط، القيادة، الدعم المؤسسي، إدارة المخاطر، ونجاح المشروع. وقد تم الاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى إدراك أفراد العينة لكل متغير.

٤.٤.١ التخطيط

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى التخطيط في المشاريع محل الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث أبدى أفراد العينة اتفاقاً على أن وجود خطط واضحة، وجدول زمنية دقيقة، وتحديد للأدوار والمسؤوليات يساهم في تحسين أداء المشروع وتجاوز المشكلات المحتملة. ويشير ذلك إلى وعي إداري جيد بأهمية التخطيط المسبق.

٤.٤.٢ القيادة

بيّنت النتائج أن القيادة تُعد من أكثر العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، حيث حصلت فقرات هذا البعد على متوسطات مرتفعة. وقد أكد أفراد العينة أن القائد الفعال قادر على تحفيز فريق العمل، وحل النزاعات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، مما يعكس دوره المحوري في توجيه المشروع نحو النجاح.

٤.٤.٣ الدعم المؤسسي

أظهرت التحليلات أن الدعم المؤسسي جاء بمستوى متوسط إلى مرتفع، إذ أشار بعض المشاركين إلى وجود دعم إداري جيد، بينما رأى آخرون أن هذا الدعم غير كافٍ في بعض المشاريع. ويعني ذلك أن درجة الدعم تختلف من مؤسسة لأخرى، لكنها تظل عاملاً أساسياً في تذليل العقبات وضمان توفير الموارد المطلوبة.

٤.٤.٤ إدارة المخاطر

أوضحت النتائج أن المؤسسات تهتم بدرجة جيدة بإدارة المخاطر، وذلك من خلال التعرف على المشكلات المحتملة مبكراً، ووضع خطط استجابة واضحة. وجاءت المتوسطات الحسابية مرتفعة نسبياً، مما يعكس إدراكاً متقدماً لأهمية هذا العامل خصوصاً في المشاريع ذات التعقيد العالي.

٤.٤.٥ نجاح المشروع

أظهرت البيانات أن مشاريع العينة حققت مستويات مرتفعة من النجاح وفق مؤشرات الزمن والميزانية والجودة، إضافة إلى رضا أصحاب المصلحة. ويشير ذلك إلى أن لدى المؤسسات آليات مناسبة لمتابعة تنفيذ المشاريع وتحسين أدائها.

الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع؟

أظهرت النتائج أن التخطيط والقيادة وإدارة المخاطر والدعم المؤسسي تمثل أهم العوامل ذات التأثير المباشر على النجاح.

السؤال الثاني: كيف تؤثر القيادة الفعالة على تنفيذ المشروع؟

أوضحت البيانات أن القيادة تلعب دورًا محوريًا في توجيه الفريق، وتقليل الأخطاء، وتعزيز الانسجام، مما ينعكس إيجابيًا على معدلات التنفيذ.

السؤال الثالث: ما مدى أهمية التخطيط الجيد في مراحل المشروع؟

أشارت النتائج إلى أن التخطيط يمثل الأساس الذي تُبنى عليه باقي مراحل المشروع، وأن ضعف التخطيط يرتبط غالبًا بتأخير التنفيذ أو زيادة التكاليف.

السؤال الرابع: ما دور إدارة المخاطر في تجنب الفشل؟

أظهرت الإحصاءات أن إدارة المخاطر تساعد في اكتشاف التحديات مبكرًا ووضع حلول استباقية تمنع توقف المشروع أو انحرافه عن المسار.

السؤال الخامس: كيف يؤثر دعم الإدارة العليا في نجاح المشروع؟

بيّنت النتائج أن المشاريع التي تحظى بدعم إداري واضح تكون أكثر قدرة على تجاوز التحديات، وتوفير الموارد، واتخاذ القرارات بمرونة.

٤.٥ اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى التحقق من الفروض الرئيسية التي وضعتها الدراسة حول أثر العوامل الأربعة (التخطيط، القيادة، الدعم المؤسسي، وإدارة المخاطر) على نجاح المشروع. وبما أن اختيار العينة جاء من مديري مشاريع ذوي خبرة، فقد اعتمد التحليل الإحصائي على معامل الارتباط والانحدار البسيط لتحديد اتجاه العلاقة وقوتها.

الفرضية الأولى:

“توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين جودة التخطيط ونجاح المشاريع.”

أظهرت نتائج التحليل وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين التخطيط ونجاح المشروع، مما يعني أنه كلما كان التخطيط أكثر وضوحًا وتنظيمًا، ارتفعت فرص تحقيق المشروع لأهدافه المحددة. وتؤكد البيانات أن التخطيط الجيد يسهم في التحكم في الوقت والميزانية وتقليل الانحرافات خلال التنفيذ.

الفرضية الثانية:

“تؤثر القيادة الفعالة بشكل مباشر في تحسين فرص نجاح المشروع.”

أشارت النتائج إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين القيادة الفعالة ومستوى النجاح. وقد اتضح أن دور القائد في التحفيز، وحل المشكلات، واتخاذ القرار يمثل عاملاً حاسماً في الحفاظ على انسجام الفريق وتحقيق الجودة في المخرجات، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشروع.

الفرضية الثالثة:

“يسهم دعم الإدارة العليا في تعزيز الأداء العام للمشروع.”

أظهرت النتائج أن للدعم المؤسسي تأثيراً مباشراً ومهماً في نجاح المشاريع، حيث أن المشروعات التي تتلقى دعماً مستمراً من الإدارة العليا (مثل توفير الموارد والصلاحيات اللازمة) تكون أكثر قدرة على تجاوز التحديات ومواصلة العمل بكفاءة.

الفرضية الرابعة:

“تؤثر إدارة المخاطر في تقليل احتمالات فشل المشروع.”

أثبت التحليل وجود علاقة إيجابية ودالة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع. وتشير النتائج إلى أن توقع المخاطر مسبقاً ووضع خطط استجابة بديلة يحدّ من توقف المشروع أو تعرضه لمشكلات مفاجئة. كما أن المؤسسات التي تعتمد على سجل للمخاطر (Risk Register) أظهرت نتائج أعلى في مستوى النجاح.

الخلاصة العامة لنتائج الفرضيات

أظهرت النتائج أنّ جميع الفرضيات الأربعة مقبولة، مما يعني أن العوامل المدروسة تمارس تأثيراً حقيقياً وذا دلالة على نجاح المشاريع. ويشير ذلك إلى أهمية التكامل بين التخطيط، والقيادة، والدعم المؤسسي، وإدارة المخاطر لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية.

٤.٦ مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة

تهدف هذه الفقرة إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الدراسات السابقة، وإبراز مدى اتساقها أو اختلافها مع ما جاء في الأدبيات العلمية المتعلقة بنجاح المشاريع

أولاً: التخطيط ونجاح المشروع

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن التخطيط يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، حيث يرتبط ارتباطاً موجباً بقدرة المشروع على الالتزام بالوقت والميزانية والجودة.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Kerzner (2022) الذي أكد أن التخطيط الدقيق يعد الأساس الذي تُبنى عليه جميع مراحل المشروع ويقلل من احتمالات الفشل. كما يدعم دليل PMBOK (2021) هذا التوجه عبر اعتباره التخطيط جزءاً أساسياً من تكوين بيئة تنفيذ ناجحة.

ثانياً: الفعالة ونجاح المشروع

أثبتت الدراسة وجود تأثير قوي للقيادة في تحسين أداء المشروع، خصوصاً فيما يتعلق بالتحفيز، وإدارة النزاعات، واتخاذ القرارات المناسبة.

وهذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه Turner (2023) الذي يشير إلى أن القيادة تشكل عنصراً محورياً في إدارة فريق العمل وضمان تنفيذ الأنشطة بفاعلية. كما يؤكد Pinto (2023) أن وجود قائد كفء يزيد من التزام الفريق ويحدّ من الأخطاء خلال مراحل التنفيذ.

ثالثاً: الدعم المؤسسي ونجاح المشروع

خلصت الدراسة إلى أن الدعم المؤسسي من الإدارة العليا يسهم بشكل مباشر في تحسين نتائج المشروع عبر توفير الموارد اللازمة والصلاحيات وتسهيل عمليات اتخاذ القرار.

وهذه النتيجة تتسق مع ما طرحه Pinnington (2022) & Mir اللذان أوضحا أن المشاريع التي تحظى بدعم إداري مستمر تحقق معدلات نجاح أعلى، لأن غياب الدعم يعرقل توفير الموارد ويؤخر القرارات المهمة.

رابعاً: إدارة المخاطر ونجاح المشروع

أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تُعد عنصراً أساسياً في الحد من المشكلات المفاجئة التي قد يواجهها المشروع، وأن المشاريع التي تعتمد منهجية واضحة في إدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على النجاح.

وتتفق هذه النتيجة مع ما ورد في (PMBOK (2021) الذي اعتبر إدارة المخاطر عملية أساسية ضمن دورة حياة المشروع، لأنها تساعد على توقع السيناريوهات وتخفيف أثرها قبل حدوثها.



الخلاصة التحليلية

عند مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، يتضح أن النتائج جاءت منسجمة بالكامل مع الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع، مما يعزز مصداقية النموذج الذي اعتمدته الدراسة. وتشير النتائج إلى أن نجاح المشروع لا يعتمد على عامل واحد فقط، بل على تكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والقيادية والفنية.

كما أن تفاعل هذه العوامل معًا (التخطيط + القيادة + الدعم المؤسسي + إدارة المخاطر) هو ما يشكل البيئة المناسبة للنجاح، وهو ما تؤكد كل من النظريات الحديثة وأدلة إدارة المشاريع العالمية مثل PMBOK وPRINCE2.

٤.٧ الخاتمة

أظهر التحليل الإحصائي للفصل الرابع أن العوامل الأربعة التي تناولتها الدراسة - التخطيط، والقيادة، والدعم المؤسسي، وإدارة المخاطر - تمثل عناصر محورية في تحديد مستوى نجاح المشاريع. فقد بيّنت النتائج وجود

علاقات إيجابية ودالة إحصائيًا بين كل عامل من هذه العوامل وبين نجاح المشروع، مما يدل على أن تطوير أي مشروع يتطلب تكاملًا واضحًا بين هذه الجوانب التنظيمية والقيادية والفنية.

كما عكست آراء أفراد العينة مستوى وعي مرتفعًا بأهمية التخطيط المسبق، والدور الفعال للقائد، وضرورة وجود دعم مؤسسي من الإدارة العليا، إضافة إلى أهمية التنبّه للمخاطر المحتملة ووضع خطط واضحة للتعامل معها. وقد جاءت هذه النتائج متسقة مع ما قدمته الدراسات السابقة، وهو ما يعزز قوة النموذج المفاهيمي الذي اعتمدته الدراسة.

وبناءً على النتائج، يؤكد الفصل الرابع أن نجاح المشاريع لا يتحقق من خلال عامل منفرد، بل من خلال منظومة متكاملة تتفاعل فيها القيادة الجيدة مع التخطيط السليم والدعم المؤسسي الفعال وإدارة المخاطر، مما يضع الأساس لمشاريع قادرة على تحقيق أهدافها التشغيلية والاستراتيجية بفاعلية.

قائمة المراجع :-

- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.
- PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition.
- Pinto, J. K. (2023). Project Management: Achieving Competitive Advantage. Pearson.
- Turner, J. R. (2023). Handbook of Project-Based Management. McGraw-Hill.

• Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217.

• معهد الإدارة العامة. (٢٠٢٠). دليل إدارة المشاريع في القطاع الحكومي. الرياض: معهد الإدارة العامة.

• البيومي، محمد السيد. (٢٠١٦). إدارة المشاريع: الأسس والتطبيقات. القاهرة: دار الفكر العربي.

• السلمي، عبد الله بن علي. (٢٠١٨). إدارة المخاطر: منهجيات وتطبيقات. الرياض: مكتبة الرشد.

الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

٥.١ حدود البحث

- **الحدود البشرية:** اقتصرَت الدراسة على عينة مكوّنة من (٥٠) مدير مشروع يعملون في القطاعين العام والخاص، مما قد يحدّ من إمكانية تعميم النتائج على جميع مديري المشاريع في قطاعات أخرى.
- **الحدود المكانية:** أُجريت الدراسة ضمن بيانات تنظيمية محددة، الأمر الذي يجعل النتائج مرتبطة بالسياق الإداري والثقافي لتلك المؤسسات.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات الدراسة خلال فترة زمنية محددة، وقد تختلف النتائج في حال تغير الظروف الاقتصادية أو التنظيمية مستقبلاً.
- **الحدود الموضوعية:** ركّزت الدراسة على أربعة عوامل رئيسية مؤثرة في نجاح المشاريع، وهي: التخطيط، القيادة، الدعم المؤسسي، وإدارة المخاطر، دون التطرق إلى عوامل أخرى محتملة مثل الثقافة التنظيمية أو استخدام التكنولوجيا.

٥.٢ التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بضرورة تعزيز الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للمشاريع من خلال وضع خطط واضحة ومتكاملة تشمل الوقت والتكلفة والجودة. كما توصي بتطوير مهارات القيادات الإدارية لمديري المشاريع عبر برامج تدريبية متخصصة تركّز على القيادة التحفيزية واتخاذ القرار. وتؤكد الدراسة على أهمية توفير دعم فعّال من الإدارة العليا، سواء من حيث الموارد أو الصلاحيات، لضمان نجاح المشاريع. كما توصي بتبني منهجيات واضحة لإدارة المخاطر، تشمل التنبؤ المبكر بالمخاطر المحتملة ووضع خطط استجابة مناسبة، بما يساهم في تقليل نسب التعثر والفشل.

٥.٣ الاستنتاجات

خلصت الدراسة إلى أن نجاح المشاريع لا يتحقق من خلال عامل واحد فقط، بل هو نتاج تفاعل متكامل بين مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية. وقد أثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط والقيادة والدعم المؤسسي وإدارة المخاطر من جهة، ونجاح المشاريع من جهة أخرى. وتؤكد الدراسة أن التكامل بين هذه العوامل يمثل الأساس الحقيقي لتحقيق مشاريع ناجحة قادرة على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة. وبناءً على ذلك، فإن اعتماد منظور شمولي لإدارة المشاريع يُعد مدخلاً أساسياً لتحسين الأداء وضمان الاستدامة في بيئات العمل المعاصرة.