

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



أثر كفاءة إدارة المشاريع في نجاح تعهيد الأعمال: دراسة تطبيقية على شركة أبسورس باي سلوشنز
في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/ممدوح محمد الرويلي

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات اقتصادية وتقنية متسارعة تفرض على المنظمات ضرورة إعادة النظر في استراتيجياتها التشغيلية والإدارية لضمان بقاءها ونموها في بيئة تنافسية شديدة التعقيد. وفي هذا السياق، برز تعهيد الأعمال (Business Process Outsourcing - BPO) كأحد أبرز الحلول الاستراتيجية التي تلجأ إليها المؤسسات الحديثة لتحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة، تتراوح بين تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف، وصولاً إلى التركيز على الكفاءات الجوهرية والوصول إلى خبرات متخصصة قد لا تتوفر داخلياً (Saitta, 2005 & Fjermestad). وقد شهدت صناعة تعهيد الأعمال نمواً ملحوظاً على المستوى العالمي خلال العقد الماضي، حيث تحولت من مجرد وسيلة لخفض التكاليف إلى شراكة استراتيجية تساهم في تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمنظمات.

وتكتسب هذه الظاهرة أهمية خاصة في سياق المملكة العربية السعودية، التي تشهد تحولاً اقتصادياً واسع النطاق في إطار رؤية المملكة 2030. فقد أولت الرؤية اهتماماً بالغاً بتنوع مصادر الدخل، وتعزيز دور القطاع الخاص، ورفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتطوير قطاع الخدمات، مما أتاح فرصاً واعدة لنمو قطاع تعهيد الأعمال في المملكة. وقد استجابت العديد من الشركات السعودية لهذا التوجه من خلال تأسيس شركات متخصصة في تقديم خدمات تعهيد العمليات التجارية، مستفيدة من البنية التحتية التقنية المتطورة والكوادر البشرية المؤهلة والبيئة التنظيمية الداعمة.

على الرغم من الفوائد الكبيرة المحتملة لتعهيد الأعمال، إلا أن نجاح هذه المشاريع ليس أمراً مضموناً بشكل تلقائي. فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع التعهيد تواجه تحديات جوهرية قد تؤدي إلى فشلها في تحقيق الأهداف المرجوة، أو تجاوز الميزانيات المخصصة، أو عدم الالتزام بالجدول الزمني المحددة (Hehl, 2007). وتتعدد أسباب هذه التحديات بين عوامل متعددة، منها سوء اختيار مزود الخدمة، وعدم وضوح التوقعات والمتطلبات، وضعف التواصل بين الأطراف المعنية، وغياب آليات فعالة للمراقبة والتحكم، وعدم الاستعداد الكافي لإدارة المخاطر المحتملة.

وفي هذا الإطار، تبرز أهمية إدارة المشاريع (Project Management) كعامل حاسم في تحديد مصير مشاريع التعهيد. فإدارة المشاريع، كما عرّفها معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute, 2017)، هي تطبيق منهجي للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته وتحقيق أهدافه. وتشمل إدارة المشاريع مجموعة من العمليات المترابطة التي تبدأ بالتخطيط الدقيق، وتتم بالتنفيذ المنظم، والمراقبة المستمرة، والتحكم الفعال، وصولاً إلى الإغلاق الناجح للمشروع. وقد أكدت دراسات عديدة على الدور المحوري الذي تلعبه كفاءة ممارسات إدارة المشاريع في نجاح مشاريع التعهيد، حيث تساهم في تحديد النطاق بوضوح، وإدارة التوقعات، وتنسيق الجهود، وحل المشكلات، والتعامل مع المخاطر بشكل استباقي (Swaminathan, 2011 & Narayanan, Balasubramanian).

غير أن المراجعة الأولية للأدبيات العلمية تكشف عن وجود فجوة بحثية ملحوظة في هذا المجال. فبينما تناولت العديد من الدراسات السابقة عوامل نجاح تعهيد الأعمال بشكل عام (Saitta, 2005 & Fjermestad)، أو ركزت على جوانب محددة مثل دور مهارات مديري المشاريع (Mukhopadhyay, 2014 & Langer, Slaughter)، أو استراتيجيات التعهيد (Hammed, 2012 & Irefin, Olateju)، إلا أن هناك ندرة واضحة في الأبحاث التي تدرس بشكل شامل ومتكامل العلاقة المباشرة بين كفاءة عمليات إدارة المشاريع كمتغير مستقل متعدد الأبعاد (يشمل التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة

والتحكم، وإدارة المخاطر، وإدارة التواصل) وبين نجاح تعهيد الأعمال كمتغير تابع متعدد الأبعاد (يشمل النجاح التشغيلي، والمالي، والاستراتيجي، ونجاح العلاقة مع مزود الخدمة). وتزداد هذه الفجوة وضوحاً عندما ننظر إلى السياق العربي عموماً والسعودي على وجه الخصوص، حيث تبقى الدراسات التطبيقية في هذا المجال محدودة للغاية.

من هنا، تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة المعرفية من خلال بحث العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال بشكل تجريبي ومنهجي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركة "أبسورس باي سلوشنز" (Upsource by Solutions)، وهي إحدى الشركات الرائدة والتميزة في قطاع تعهيد العمليات التجارية في المملكة العربية السعودية. تسعى هذه الدراسة إلى تقديم رؤى علمية وعملية تساهم في تعزيز فهمنا لديناميكيات نجاح مشاريع التعهيد، وتزويد صناع القرار والممارسين بأدلة تجريبية تساعد على اتخاذ قرارات أكثر استنارة وتطوير استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة هذه المشاريع الحيوية.

-مشكلة الدراسة-

على الرغم من النمو المتسارع والمتواصل الذي يشهده سوق تعهيد الأعمال في المملكة العربية السعودية، والذي يُعزى إلى عوامل متعددة منها التوجهات الاستراتيجية لرؤية 2030، والتطور التقني المتسارع، وزيادة الوعي بأهمية التركيز على الكفاءات الجوهرية، إلا أن هذا القطاع لا يزال يواجه تحديات جوهرية تتعلق بضمان نجاح مشاريع التعهيد وتحقيقها للأهداف المرجوة منها. فالواقع العملي يشير إلى أن العديد من هذه المشاريع تواجه صعوبات متنوعة قد تؤدي إلى فشلها الكلي أو الجزئي، أو عدم تحقيقها للفوائد المتوقعة، أو تجاوزها للميزانيات والجدول الزمني المحددة، مما يؤثر سلباً على ثقة المنظمات في هذا النموذج التشغيلي ويحد من استفادتها الكاملة من إمكاناته.

وقد أشارت دراسة (Hehl, 2007) إلى أن العديد من مشاريع التعهيد تفشل بسبب عوامل إدارية وتنظيمية، حيث لاحظ أن المنظمات غالباً ما تركز على السعر المنخفض كمعيار رئيسي لاختيار مزود الخدمة، متجاهلة عوامل أخرى أكثر أهمية مثل الخبرة، والقدرات الإدارية، ونضج العمليات. كما أشارت دراسة (Fedorowicz, 2020 & Gantman) إلى أن نجاح مشاريع التعهيد يعتمد بشكل كبير على عوامل مثل مشاركة المعرفة بين الأطراف، ومشاركة المورد في تحديد المتطلبات منذ البداية، وهي عوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة إدارة المشروع. وفي السياق السعودي تحديداً، لاحظ الباحث من خلال المقابلات الأولية مع بعض العاملين في قطاع تعهيد الأعمال وجود تباين واضح في مستويات نضج ممارسات إدارة المشاريع بين الشركات المختلفة، وهو ما ينعكس بدوره على مستويات النجاح التي تحققها هذه الشركات.

تكمن المشكلة البحثية الأساسية في هذه الدراسة في القصور المعرفي والتطبيقي في فهم طبيعة العلاقة بين كفاءة ممارسات إدارة المشاريع كمنظومة متكاملة ومتعددة الأبعاد، وبين تحقيق النجاح الشامل متعدد الأبعاد لمشاريع تعهيد الأعمال في البيئة السعودية. فعلى الرغم من الاعتراف النظري بأهمية إدارة المشاريع في نجاح التعهيد، إلا أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات التجريبية التي تختبر هذه العلاقة بشكل منهجي ودقيق، وتحدد الأبعاد الأكثر تأثيراً، وتقدم أدلة كمية قابلة للقياس تساعد المنظمات على تحسين ممارساتها. كما أن غالبية الدراسات السابقة ركزت على سياقات غربية أو آسيوية، مما يثير تساؤلات حول مدى قابلية تعميم نتائجها على البيئة السعودية التي تتميز بخصائص ثقافية وتنظيمية واقتصادية مختلفة.

وبناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (كفاءة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وكفاءة المراقبة والتحكم، وكفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة إدارة التواصل) على نجاح تعهيد الأعمال بأبعاده المتعددة (النجاح التشغيلي، والنجاح المالي، والنجاح الاستراتيجي، ونجاح العلاقة مع مزود الخدمة) في شركة أبسورس باي سلوشنز بالمملكة العربية السعودية؟

-أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من جانبين رئيسيين متكاملين، هما الأهمية النظرية والأهمية العملية، حيث تسعى الدراسة إلى تحقيق إضافة علمية للمعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع والتعهيد، مع تقديم فوائد ملموسة للممارسين وصناع القرار في هذا القطاع الحيوي.

الأهمية النظرية :

تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية في حقل إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية من خلال عدة جوانب جوهرية. أولاً، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يربط بين مفهومين رئيسيين هما كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال، وهو ربط لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة التي غالباً ما تناولت كل مفهوم بشكل منفصل. ثانياً، تختبر الدراسة هذه العلاقة بشكل تجريبي من خلال جمع بيانات كمية من ميدان العمل الفعلي، مما يوفر دليلاً تجريبياً على طبيعة هذه العلاقة وقوتها واتجاهها، وهو ما يعزز من قاعدة الأدلة العلمية في هذا المجال. ثالثاً، تركز الدراسة على سياق جغرافي وثقافي لم يحظَ بالاهتمام الكافي في الأبحاث السابقة، وهو السياق السعودي، مما يساهم في اختبار مدى قابلية تعميم النظريات والنماذج المطورة في سياقات غربية على بيئات مختلفة. رابعاً، تتبنى الدراسة منظوراً متعدد الأبعاد لكلا المتغيرين (المستقل والتابع)، مما يتيح فهماً أعمق وأكثر دقة للعلاقات المعقدة بينهما، ويتجاوز النظرة الأحادية البسيطة التي اتسمت بها بعض الدراسات السابقة. وأخيراً، تساهم الدراسة في توسيع نطاق البحث الأكاديمي في مجال تعهيد الأعمال من خلال التركيز على منظور مزود الخدمة (Service Provider Perspective) بدلاً من التركيز التقليدي على منظور العميل، وهو ما يوفر رؤية أكثر توازناً وشمولية لديناميكيات نجاح التعهيد.

الأهمية العملية :

على المستوى العملي، تقدم هذه الدراسة فوائد ملموسة ومباشرة لعدة فئات من أصحاب المصلحة. بالنسبة لإدارة شركة "أبسورس باي سلوشنز" تحديداً، ستوفر نتائج الدراسة تشخيصاً دقيقاً لواقع ممارسات إدارة المشاريع المطبقة حالياً في الشركة، مع تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها ونقاط الضعف التي تحتاج إلى معالجة. كما ستساعد النتائج الإدارية على فهم أي من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع له التأثير الأكبر على النجاح، مما يمكنها من ترتيب أولويات الاستثمار في تطوير القدرات والعمليات بشكل أكثر فاعلية. وبالنسبة لشركات تعهيد الأعمال الأخرى في المملكة والمنطقة، ستقدم الدراسة معايير مرجعية (Benchmarks) يمكن الاستفادة منها في تقييم ممارساتها الحالية ومقارنتها بأفضل الممارسات، مع تزويدها بتوصيات عملية قابلة للتطبيق لتحسين كفاءة إدارة مشاريعها وتعظيم فرص نجاحها. أما بالنسبة للمنظمات العميلة التي تسعى للاستفادة من خدمات التعهيد، فستساعد الدراسة على فهم أفضل

للعوامل التي يجب أن تبحث عنها عند تقييم واختيار مزودي الخدمة المحتملين، حيث يمكنها استخدام نتائج الدراسة كأساس لتقييم مستوى نضج ممارسات إدارة المشاريع لدى هؤلاء المزودين، وهو ما يعد مؤشراً قوياً على قدرتهم على تحقيق النجاح. وعلى مستوى صناع السياسات والجهات التنظيمية، ستوفر الدراسة رؤى قيمة حول العوامل الحاسمة لنجاح قطاع تعهيد الأعمال في المملكة، مما قد يساعد في تصميم سياسات وبرامج دعم أكثر فاعلية لتطوير هذا القطاع الواعد. وأخيراً، ستفيد الدراسة الباحثين والأكاديميين من خلال توفير أداة قياس موثوقة وصالحة يمكن استخدامها في دراسات مستقبلية، مع فتح آفاق جديدة للبحث في هذا المجال الحيوي.

-أهداف الدراسة.

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في قياس وتحليل أثر كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة على نجاح تعهيد الأعمال بأبعاده المتعددة في شركة أبسورس باي سلوشنز بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية:

1. التعرف على مستوى ممارسة أبعاد كفاءة إدارة المشاريع (كفاءة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وكفاءة المراقبة والتحكم، وكفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة إدارة التواصل) في شركة أبسورس باي سلوشنز من وجهة نظر العاملين في إدارة وتنفيذ المشاريع.
2. تحديد مستوى نجاح تعهيد الأعمال بأبعاده المختلفة (النجاح التشغيلي، والنجاح المالي، والنجاح الاستراتيجي، ونجاح العلاقة مع العملاء) الذي حققته الشركة من وجهة نظر موظفيها المعنيين، مما يساعد على تقييم الأداء الفعلي للشركة في هذا المجال.
3. اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لكفاءة إدارة المشاريع (ككل وبأبعادها الفرعية) على نجاح تعهيد الأعمال.
4. تحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع في التأثير على نجاح تعهيد الأعمال، مما يساعد على ترتيب الأولويات وتوجيه الجهود والموارد نحو الجوانب الأكثر تأثيراً.
5. المساهمة في بناء قاعدة معرفية علمية حول العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاح التعهيد في السياق السعودي، مما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر عمقاً وتخصصاً في هذا المجال الحيوي.

-تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما هو أثر كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما هو مستوى ممارسة كفاءة إدارة المشاريع بأبعادها المختلفة (كفاءة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وكفاءة المراقبة والتحكم، وكفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة إدارة التواصل) في شركة أبسورس باي سلوشنز من وجهة نظر العاملين في إدارة وتنفيذ المشاريع؟

2. ما هو مستوى نجاح تعهيد الأعمال بأبعاده المختلفة (النجاح التشغيلي، والنجاح المالي، والنجاح الاستراتيجي، ونجاح العلاقة) الذي حققته شركة أبسورس باي سلوشنز من وجهة نظر موظفيها؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة المشاريع (ككل) على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكل بُعد من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز؟
5. ما هي الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع في التأثير على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز؟

- فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى (H1):

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة المشاريع (ككل) على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز بالمملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى (H1a): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة التخطيط على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية (H1b): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة التنفيذ على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة (H1c): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة المراقبة والتحكم على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة (H1d): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة المخاطر على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية الفرعية الخامسة (H1e): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لكفاءة إدارة التواصل على نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز بالمملكة العربية السعودية.

-الدراسات السابقة-

دراسة (Fedorowicz & Gantman , 2020):

هدفت الدراسة إلى تحليل ممارسات تعهيد تقنية المعلومات في القطاع العام ومقارنتها بالممارسات الموثقة في القطاع الخاص، مع التركيز بشكل خاص على مكونات عملية اتخاذ قرار التعهيد ونتائجها التي تم تحديدها على أنها تحديات لتعهيد تقنية المعلومات في القطاع العام. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستكشافي، حيث قامت بتحليل بيانات من 82 مشروعاً تعاونياً في مجال السلامة العامة (Public Safety Domain) في الولايات المتحدة الأمريكية. واستخدمت الدراسة أساليب تحليلية متقدمة لتحديد الأنماط والتكوينات المختلفة لنجاح التعهيد. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، أبرزها أن المنظمات العامة تتبنى تعهيد تقنية المعلومات بسبب فجوات الخبرة (Expertise Gaps) والاعتبارات المتعلقة بالتكلفة أكثر من أي عامل آخر، وأن توافر التمويل الرأسمالي يؤثر بشكل كبير على قرارات التعهيد، وأن منظمات القطاع العام تميل إلى تعهيد الأنظمة المعقدة بشكل أكثر تكراراً. كما أظهرت النتائج وجود تكوينات ناجحة متعددة لتعهيد تقنية المعلومات، وأن عوامل مثل مشاركة المعرفة (Knowledge Sharing) ومشاركة المورد في تحديد المتطلبات (Vendor's Involvement in Defining Requirements) تمثل عوامل حاسمة لنجاح مشاريع التعهيد في المنظمات العامة، تماماً كما هو الحال في القطاع الخاص.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها على أهمية العوامل الإدارية والتنظيمية في نجاح مشاريع التعهيد، وخاصة عوامل مثل مشاركة المعرفة والتواصل الفعال مع مزود الخدمة، وهي عوامل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بكفاءة إدارة المشاريع. غير أن الدراسة اختلفت عن الدراسة الحالية في عدة جوانب: فهي ركزت على القطاع العام بينما تركز الدراسة الحالية على القطاع الخاص، وتناولت تعهيد تقنية المعلومات بشكل محدد بينما تتناول الدراسة الحالية تعهيد الأعمال بشكل أوسع، وطُبقت في السياق الأمريكي بينما تُطبق الدراسة الحالية في السياق السعودي. كما أن الدراسة لم تركز بشكل مباشر على كفاءة إدارة المشاريع كمتغير مستقل متكامل كما تفعل الدراسة الحالية. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد بعض عوامل النجاح المهمة التي يجب أخذها في الاعتبار عند قياس نجاح التعهيد، وفي فهم أهمية السياق التنظيمي والثقافي في تحديد نتائج مشاريع التعهيد.

دراسة (Mukhopadhyay & Langer, Slaughter , 2014):

هدفت الدراسة إلى فحص دور الذكاء العملي (Practical Intelligence - PI) لمديري المشاريع في أداء مشاريع تعهيد البرمجيات الخارجية. عرّفت الدراسة الذكاء العملي لمديري المشاريع بأنه قدرتهم على حل المشكلات المتعلقة بالعمل في المشروع، مع الأخذ بعين الاعتبار أهدافهم طويلة وقصيرة المدى، وهو ذكاء يستهدف حل المواقف غير المتوقعة والصعبة التي لا يمكن حلها باستخدام العمليات والأطر المعمول بها. استندت الدراسة إلى أدبيات معالجة المعلومات (Information Processing Literature)، وافترضت أن مشاريع تعهيد البرمجيات الخارجية معرضة لقبود معلوماتية شديدة تؤدي إلى حوادث حرجية غير متوقعة، ويمكن لمديري المشاريع استخدام الذكاء العملي لمعالجة هذه الحوادث بفعالية. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة ميدانية طويلة (Longitudinal Field Study)، حيث قامت بتحليل بيانات أرشيفية على مستوى المشروع والموظفين لـ 530 مشروعاً أُنجزت بواسطة 209 مدير مشروع في شركة رائدة في مجال تطوير البرمجيات في الهند. واستخدمت الدراسة منهجية الحوادث الحرجية (Critical Incidents Methodology)

لتقييم الذكاء العملي لمديري المشاريع، كما استخدمت أساليب إحصائية متقدمة لتحليل البيانات الطولية. وقد توصلت الدراسة إلى أن الذكاء العملي لمديري المشاريع له تأثير إيجابي وذو دلالة إحصائية على أداء المشروع، وأن المشاريع ذات التعقيد الأعلى أو الألفة الأقل تستفيد بشكل أكبر من الذكاء العملي لمديري المشاريع، وأن مديري المشاريع ذوي الذكاء العملي العالي هم موارد نادرة يجب الاستثمار في تطويرهم.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها على الدور المحوري الذي يلعبه مديرو المشاريع في نجاح مشاريع التعهيد، وفي اعتمادها على منهج كمي تجريبي لاختبار العلاقات السببية. غير أن الدراسة ركزت على بُعد واحد من أبعاد كفاءة إدارة المشاريع وهو قدرات ومهارات مدير المشروع (ممثلة في الذكاء العملي)، بينما تتبنى الدراسة الحالية منظوراً أوسع يشمل خمسة أبعاد متكاملة لكفاءة إدارة المشاريع. كما أن الدراسة ركزت على تعهيد البرمجيات بشكل محدد وطُبقت في السياق الهندي، بينما تناولت الدراسة الحالية تعهيد الأعمال بشكل أوسع وتُطبق في السياق السعودي. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم أهمية القدرات الإدارية والمهارات القيادية لمديري المشاريع كأحد مكونات كفاءة التنفيذ، وفي تصميم منهجية بحثية دقيقة تعتمد على بيانات ميدانية حقيقية.

دراسة (Hammed & Irefin, Olateju , 2012):

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير استراتيجية التعهيد على نجاح المشروع. ميزت الدراسة بشكل واضح بين مفهومين مهمين: نجاح المشروع (Project Success) الذي يُقاس بتحقيق الأهداف العامة للمشروع، ونجاح إدارة المشروع (Project Management Success) الذي يُقاس بالالتزام بالوقت والتكلفة والجودة المحددة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بمسح آراء عينة من المديرين والمتخصصين في مجال إدارة المشاريع. وقد توصلت الدراسة إلى أن اختيار الاستراتيجية الصحيحة للتعهيد (سواء كان تعهيداً كلياً أو جزئياً، محلياً أو خارجياً، استراتيجياً أو تكتيكياً) يرتبط بشكل كبير بنجاح المشروع. كما أكدت الدراسة على أهمية التوافق بين استراتيجية التعهيد وأهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة، وأهمية وضوح معايير اختيار مزود الخدمة، وأهمية وجود آليات فعالة لإدارة العلاقة مع مزود الخدمة.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع نجاح مشاريع التعهيد، وفي تأكيدها على أهمية الجوانب الإدارية والاستراتيجية في تحديد هذا النجاح. كما أن تمييز الدراسة بين نجاح المشروع ونجاح إدارة المشروع يتوافق مع المنظور متعدد الأبعاد الذي تتبناه الدراسة الحالية لمفهوم النجاح. غير أن الدراسة ركزت على استراتيجية التعهيد كمتغير مستقل، بينما تركز الدراسة الحالية على كفاءة إدارة المشاريع. كما أن الدراسة لم تحدد بوضوح السياق الجغرافي أو القطاعي لتطبيقها، مما يحد من إمكانية مقارنة نتائجها بشكل مباشر. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم الأبعاد المختلفة لنجاح التعهيد، وفي تصميم مقياس شامل لهذا المتغير يأخذ في الاعتبار الجوانب التشغيلية والمالية والاستراتيجية.

دراسة (Swaminathan & Narayanan, Balasubramanian, 2011):

هدفت الدراسة إلى تحليل أداء المشاريع ورضا العملاء في مشاريع البرمجيات المُعَهَّدة، مع التركيز بشكل خاص على دور عوامل إدارة المشروع في تحقيق هذا الأداء. اعتمدت الدراسة على منهج كمي، حيث قامت بجمع بيانات من 200 مشروع

برمجيات مُعَهَّد من شركات متعددة، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling - SEM) لاختبار العلاقات بين المتغيرات. وقد توصلت الدراسة إلى أن عوامل إدارة المشروع - مثل التخطيط الدقيق، واستقرار فريق المشروع، والتواصل الفعال بين الأطراف، واستخدام منهجيات إدارة مشاريع معتمدة - تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على أداء المشروع (من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة)، وأن أداء المشروع بدوره يؤثر بشكل كبير على رضا العميل. كما أظهرت النتائج أن استقرار فريق المشروع (بمعنى انخفاض معدل دوران الموظفين) له تأثير كبير على الأداء، وأن التواصل المنتظم والشفاف مع العميل يعزز من رضاه حتى في حالة وجود تحديات أو تأخيرات.

تُعد هذه الدراسة هي الأقرب إلى الدراسة الحالية من حيث الموضوع والمنهجية، حيث تتفق معها في التركيز على العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح مشاريع التعهيد، وفي اعتمادها على منهج كمي تجريبي. كما أن تحديد الدراسة لعوامل إدارة المشروع مثل التخطيط والتواصل واستقرار الفريق يتوافق مع الأبعاد التي تتناولها الدراسة الحالية. غير أن الدراسة ركزت على تعهيد البرمجيات بشكل محدد، بينما تتناول الدراسة الحالية تعهيد الأعمال بشكل أوسع. كما أن الدراسة قاست النجاح من خلال بُعدين فقط (أداء المشروع ورضا العميل)، بينما تتبنى الدراسة الحالية منظوراً أوسع يشمل أربعة أبعاد للنجاح. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في تحديد بعض المؤشرات المهمة لقياس كفاءة إدارة المشاريع، وفي فهم العلاقات السببية بين متغيرات الدراسة.

دراسة (Hehl, 2007):

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تضمن نجاح مشاريع التعهيد وتجنب المخاطر الشائعة التي تواجهها. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة القائم على الخبرة العملية المباشرة للباحث في إدارة مشاريع تعهيد في آسيا وأمريكا اللاتينية. وقد حددت الدراسة مجموعة من العوامل الحاسمة لنجاح مشاريع التعهيد، أبرزها: إجراء العناية الواجبة الشاملة (Due Diligence) قبل اختيار مزود الخدمة، وإدارة المخاطر بشكل استباقي ومستمر، وبناء علاقات قوية ومستدامة مع مزود الخدمة تقوم على الثقة والشفافية، ووضع توقعات واقعية ومتفق عليها من جميع الأطراف، ووجود آليات فعالة للمراقبة والتحكم. وحذرت الدراسة من التركيز على السعر المنخفض فقط كمعيار لاختيار مزود الخدمة، مؤكدة على ضرورة النظر إلى عوامل أخرى مثل الخبرة والقدرات والسمعة. كما أشارت الدراسة إلى تحديات كبيرة تواجه مشاريع التعهيد مثل انخفاض الإنتاجية في المراحل الأولى، وصعوبة الاحتفاظ بالعمالة الماهرة، والفجوات الثقافية واللغوية.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تأكيدها على أهمية العوامل الإدارية في نجاح مشاريع التعهيد، وخاصة عوامل مثل إدارة المخاطر والمراقبة والتحكم وبناء العلاقات، وهي عوامل تُعد من الأبعاد الأساسية لكفاءة إدارة المشاريع في الدراسة الحالية. غير أن الدراسة اعتمدت على منهج نوعي (دراسة حالة) بينما تعتمد الدراسة الحالية على منهج كمي، مما يجعل نتائج الدراسة الحالية أكثر قابلية للتعميم. كما أن الدراسة لم تقدم إطاراً نظرياً متكاملاً أو نموذجاً قابلاً للاختبار، بل اكتفت بتقديم توصيات عملية مبنية على الخبرة. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم التحديات العملية التي تواجه مشاريع التعهيد، وفي تحديد بعض المؤشرات المهمة لقياس كفاءة إدارة المخاطر.

دراسة (Saitta & Fjermestad , 2005):

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار استراتيجي شامل لتعهد تقنية المعلومات من خلال مراجعة منهجية للأدبيات وتطوير نموذج لعوامل النجاح. قامت الدراسة بمراجعة واسعة للأدبيات المنشورة حول تعهد تقنية المعلومات، وحددت مجموعة من العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح قرارات وعمليات التعهد. وقد صنفت الدراسة هذه العوامل إلى عدة فئات رئيسية: عوامل استراتيجية (مثل التوافق مع استراتيجية المنظمة)، وعوامل تنظيمية (مثل الثقافة التنظيمية والهيكل)، وعوامل تقنية (مثل نضج البنية التحتية التقنية)، وعوامل تعاقدية (مثل وضوح العقد وآليات قياس الأداء)، وعوامل إدارية (مثل كفاءة إدارة المشروع وإدارة العلاقة). وقد أكدت الدراسة على أن نجاح التعهد لا يعتمد على عامل واحد، بل على تفاعل معقد بين عوامل متعددة، وأن المنظمات بحاجة إلى نهج شامل ومتكامل لإدارة مشاريع التعهد.

تُعد هذه الدراسة من الدراسات المرجعية المهمة في مجال تعهد تقنية المعلومات، وقد استفادت منها الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري وتحديد أبعاد متغيرات الدراسة. وتتفق الدراسة مع الدراسة الحالية في تبنيها لمنظور شامل ومتعدد الأبعاد لفهم عوامل نجاح التعهد، وفي تأكيدها على أهمية العوامل الإدارية. غير أن الدراسة كانت نظرية بحتة (مراجعة أدبيات) ولم تقم باختبار تجريبي للعلاقات المقترحة، بينما تقوم الدراسة الحالية باختبار تجريبي لهذه العلاقات. كما أن الدراسة ركزت على تعهد تقنية المعلومات بشكل محدد، بينما تتناول الدراسة الحالية تعهد الأعمال بشكل أوسع. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا الإطار الشامل في تصميم نموذج الدراسة وتحديد متغيراتها بشكل دقيق.

الدراسات العربية:

دراسة (أعراب، 2021):

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام شبكات الأعمال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الاقتصادية. اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث قامت بتحليل مشروع سكني في الجزائر (مشروع 748 سكن اجتماعي تساهمي). وقد توصلت الدراسة إلى أن بناء شبكات عمل قوية ومستدامة مع الموردين والمقاولين والجهات الحكومية يعزز من كفاءة إدارة المشروع ويساهم في نجاحه من خلال عدة آليات: تسهيل تدفق المعلومات والموارد، وتقليل التكاليف من خلال الاستفادة من وفورات الحجم، وتحسين جودة التنفيذ من خلال الاستفادة من خبرات الشركاء، وتسريع حل المشكلات من خلال التعاون والتنسيق. كما أكدت الدراسة على أهمية إدارة هذه الشبكات بشكل فعال من خلال بناء الثقة، والتواصل المستمر، والالتزام بالاتفاقيات.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في تناولها لموضوع كفاءة إدارة المشاريع، وفي تأكيدها على أهمية العلاقات والتواصل كعامل مؤثر في هذه الكفاءة. غير أن الدراسة ركزت على مشاريع البناء والتشييد، بينما تركز الدراسة الحالية على مشاريع تعهد الأعمال. كما أن الدراسة طُبقت في السياق الجزائري، بينما تُطبق الدراسة الحالية في السياق السعودي. وقد استفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسة في فهم أهمية بُعد إدارة التواصل وإدارة العلاقات كأحد الأبعاد الأساسية لكفاءة إدارة المشاريع.

من خلال استعراض الدراسات السابقة، لاحظت ان هناك اتفاق عام بين الباحثين على أهمية العوامل الإدارية والتنظيمية في تحديد نجاح مشاريع التعهيد، وهو ما يدعم الفرضية الأساسية للدراسة الحالية. ثانياً، تنوعت الدراسات السابقة في تناولها لمتغيرات الدراسة، حيث ركز بعضها على جوانب محددة (مثل مهارات مديري المشاريع أو استراتيجية التعهيد)، بينما تتبنى الدراسة الحالية منظوراً أكثر شمولية يغطي خمسة أبعاد متكاملة لكفاءة إدارة المشاريع. ثالثاً، غالبية الدراسات السابقة طبقت في سياقات غربية أو آسيوية، مما يبرز أهمية الدراسة الحالية في تقديم دليل تجريبي من السياق السعودي. رابعاً، هناك ندرة واضحة في الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع بشكل تجريبي منهجي، مما يعزز من الإضافة العلمية المتوقعة للدراسة الحالية. وأخيراً، تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على شركة رائدة ومتميزة في قطاع تعهيد الأعمال في المملكة، مما يوفر فرصة لدراسة أفضل الممارسات في هذا المجال.

- المنطلقات النظرية للدراسة

1. مفهوم إدارة المشاريع:

تُعرّف إدارة المشاريع بأنها تطبيق منهجي ومنظم للمعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع بهدف تلبية متطلباته وتحقيق أهدافه ضمن القيود المحددة (Project Management Institute, 2017). ويُعرّف المشروع بأنه "مسعى مؤقت يُتخذ لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة" (PMI, 2017, p. 4)، وهو يتميز بخصائص أساسية تشمل: المؤقتية (له بداية ونهاية محددتان)، والتفرد (ينتج عنه مخرجات فريدة وغير متكررة)، والتدرج التفصيلي (يتم تطويره على مراحل متتابعة)، والقيود الثلاثية (محدود بالوقت والتكلفة والنطاق). وتهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق التوازن الأمثل بين هذه القيود الثلاثية مع ضمان تحقيق الجودة المطلوبة وإرضاء أصحاب المصلحة.

وقد تطورت إدارة المشاريع كحقل معرفي ومهني بشكل كبير خلال العقود الماضية، حيث انتقلت من مجرد مجموعة من الأدوات والتقنيات البسيطة إلى منظومة متكاملة من المعارف والمنهجيات والمعايير المهنية. ويُعد دليل المعرفة لإدارة المشاريع (PMBOK® Guide) الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) أحد أهم المراجع العالمية في هذا المجال، حيث يحدد المجالات المعرفية العشرة لإدارة المشاريع، وهي: إدارة التكامل، وإدارة النطاق، وإدارة الجدول الزمني، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة، وإدارة الموارد، وإدارة التواصل، وإدارة المخاطر، وإدارة المشتريات، وإدارة أصحاب المصلحة (PMI, 2017).

2. مفهوم كفاءة إدارة المشاريع:

تُعرّف الكفاءة (Efficiency) بشكل عام بأنها "القدرة على تحقيق النتائج المرجوة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد" (Drucker, 1967). وفي سياق إدارة المشاريع، تشير كفاءة إدارة المشاريع إلى مدى فاعلية تطبيق عمليات وممارسات إدارة المشاريع بطريقة منهجية ومنظمة تضمن تحقيق أهداف المشروع بأعلى جودة ممكنة وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت ممكن. وتتجاوز كفاءة إدارة المشاريع مجرد الالتزام بالعمليات الشكلية، لتشمل جودة التنفيذ، ومرونة التكيف مع المتغيرات، وفاعلية حل المشكلات، واستباقية التعامل مع المخاطر.

وقد أشار (Kerzner, 2017) إلى أن كفاءة إدارة المشاريع تعتمد على ثلاثة عناصر أساسية: نضج المنهجية (Methodology Maturity) بمعنى وجود منهجيات واضحة ومعتمدة لإدارة المشاريع، ونضج الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Maturity) بمعنى وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المشاريع وتقدير أهميتها، وكفاءة الأفراد (Individual Competency) بمعنى امتلاك مديري المشاريع وأعضاء الفريق للمهارات والمعارف اللازمة. وتتفاوت المنظمات في مستويات نضج ممارسات إدارة المشاريع لديها، حيث طور (Kerzner, 2017) نموذجاً لنضج إدارة المشاريع يتكون من خمسة مستويات تتدرج من المستوى الأول (اللغة المشتركة) إلى المستوى الخامس (التحسين المستمر).

3. أبعاد كفاءة إدارة المشاريع:

بناءً على مراجعة الأدبيات والممارسات المهنية، حددت هذه الدراسة خمسة أبعاد رئيسية لكفاءة إدارة المشاريع، وهي أبعاد متكاملة ومتداخلة تغطي دورة حياة المشروع بشكل شامل. ويمكن تناول هذه الأبعاد على النحو التالي:

البُعد الأول: كفاءة التخطيط (Planning Efficiency)

يُعد التخطيط حجر الأساس في إدارة المشاريع الناجحة، حيث يقول المثل الشهير في إدارة المشاريع: "ال فشل في التخطيط هو تخطيط للفشل" (Failure to plan is planning to fail). ويُعرّف تخطيط المشروع بأنه "عملية منهجية لتحديد أهداف المشروع ونطاقه ومخرجاته، ووضع الاستراتيجيات والخطط التفصيلية لتحقيقها، وتحديد الموارد اللازمة والجدول الزمنية والميزانيات" (Kerzner, 2017). وتشمل كفاءة التخطيط عدة عناصر أساسية:

- وضوح الأهداف والنطاق: تحديد أهداف المشروع بشكل واضح وقابل للقياس (SMART Goals)، وتعريف نطاق المشروع بدقة لتجنب التوسع غير المخطط (Scope Creep).
- تفصيل هيكل تجزئة العمل (WBS): تقسيم المشروع إلى مكونات ومهام فرعية قابلة للإدارة والقياس.
- دقة تقدير الموارد والوقت والتكلفة: استخدام أساليب علمية لتقدير الموارد البشرية والمادية المطلوبة، والمدة الزمنية اللازمة، والتكاليف المتوقعة.
- واقعية الخطة: التأكد من أن الخطة قابلة للتنفيذ في ظل القيود والموارد المتاحة.
- شمولية التخطيط: تغطية جميع جوانب المشروع بما في ذلك الجودة والمخاطر والتواصل والمشتريات.

وقد أكدت دراسة (Globerson, 2004 & Zwikael) على أن جودة التخطيط ترتبط بشكل مباشر بنجاح المشروع، حيث وجدت أن المشاريع التي تتمتع بتخطيط دقيق وشامل تحقق معدلات نجاح أعلى بكثير من تلك التي تفتقر إلى التخطيط الجيد.

البُعد الثاني: كفاءة التنفيذ (Execution Efficiency)

يُعد التنفيذ المرحلة التي يتم فيها تحويل الخطط إلى واقع ملموس من خلال تنسيق الأفراد والموارد لإنجاز أنشطة المشروع. وتشير كفاءة التنفيذ إلى مدى فاعلية تنفيذ الخطط الموضوعية بطريقة منظمة ومنسقة تضمن تحقيق المخرجات المطلوبة بالجودة المحددة. وتشمل كفاءة التنفيذ عدة عناصر:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات: تحديد واضح لأدوار ومسؤوليات كل عضو في فريق المشروع.

- كفاءة تخصيص الموارد: توزيع الموارد البشرية والمادية بشكل أمثل على أنشطة المشروع.
- جودة القيادة: امتلاك مدير المشروع للمهارات القيادية اللازمة لتحفيز الفريق وحل النزاعات واتخاذ القرارات.
- فاعلية التنسيق: التنسيق الفعال بين مختلف أنشطة المشروع والأطراف المعنية.
- الالتزام بمعايير الجودة: التأكد من أن المخرجات تلي معايير الجودة المحددة.

وقد أشار (Slevin, 1987 & Pinto) إلى أن كفاءة التنفيذ تعتمد بشكل كبير على عوامل مثل دعم الإدارة العليا، ووضوح المهمة، وكفاءة فريق المشروع، والتواصل الفعال.

البُعد الثالث: كفاءة المراقبة والتحكم (Monitoring and Controlling Efficiency)

تُعد المراقبة والتحكم عمليات مستمرة تهدف إلى قياس الأداء الفعلي للمشروع ومقارنته بالخطة الأساسية، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لإعادة المشروع إلى مساره الصحيح. وتشمل كفاءة المراقبة والتحكم:

- وجود نظام فعال لقياس الأداء: استخدام مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) واضحة وقابلة للقياس.
- انتظام المراقبة: إجراء مراقبة دورية ومنتظمة لتقدم المشروع.
- دقة تحليل الانحرافات: تحديد أسباب الانحرافات عن الخطة بدقة.
- سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية: الاستجابة السريعة للانحرافات باتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة.
- مرونة التكيف: القدرة على تعديل الخطط عند الضرورة بناءً على المتغيرات.

ويُعد أسلوب القيمة المكتسبة (Earned Value Management - EVM) أحد أهم الأدوات المستخدمة في مراقبة وتحكم المشاريع، حيث يوفر مقاييس متكاملة لتقييم أداء المشروع من حيث التكلفة والجدول الزمني (Fleming & Koppelman, 2016).

البُعد الرابع: كفاءة إدارة المخاطر (Risk Management Efficiency)

تُعرّف المخاطر في سياق إدارة المشاريع بأنها "حدث أو ظرف غير مؤكد، إذا حدث، كان له تأثير إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع" (PMI, 2017, p. 397). وتهدف إدارة المخاطر إلى تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها وتقييمها والتخطيط للاستجابة لها ومراقبتها بشكل استباقي. وتشمل كفاءة إدارة المخاطر:

- شمولية تحديد المخاطر: تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع.
- دقة تحليل المخاطر: تقييم احتمالية حدوث كل خطر وتأثيره المحتمل.
- فاعلية استراتيجيات الاستجابة: وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل مع المخاطر (تجنب، نقل، تخفيف، قبول).
- استباقية المراقبة: مراقبة مستمرة للمخاطر المحددة والمخاطر الجديدة.
- وجود خطط طوارئ: إعداد خطط بديلة للتعامل مع المخاطر الحرجة إذا تحققت.

وقد أكدت دراسة (Dvir, 2002 & Raz, Shenhar) على أن المنظمات التي تطبق ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي تحقق معدلات نجاح أعلى في مشاريعها.

البُعد الخامس: كفاءة إدارة التواصل (Communication Management Efficiency)

يُعد التواصل الفعال عصب إدارة المشاريع الناجحة، حيث تشير الإحصاءات إلى أن مديري المشاريع يقضون حوالي 90% من وقتهم في التواصل مع مختلف أصحاب المصلحة (PMI, 2017). وتهدف إدارة التواصل إلى ضمان توليد المعلومات المناسبة وجمعها وتوزيعها وتخزينها واسترجاعها والتخلص منها في الوقت المناسب وبالشكل المناسب. وتشمل كفاءة إدارة التواصل:

- وضوح خطة التواصل: وجود خطة واضحة تحدد من يحتاج إلى أي معلومات، ومتى، وبأي شكل.
- انتظام التواصل: إجراء اجتماعات دورية وتقديم تقارير منتظمة عن تقدم المشروع.
- شفافية المعلومات: مشاركة المعلومات بشكل صريح وشفاف مع جميع أصحاب المصلحة.
- فاعلية قنوات التواصل: استخدام قنوات تواصل مناسبة وفعالة (اجتماعات، بريد إلكتروني، أنظمة إدارة المشاريع).
- جودة التوثيق: توثيق القرارات والتغييرات والدروس المستفادة بشكل منظم.

وقد أكدت دراسة (Henderson, 2008) على أن ضعف التواصل يُعد أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع، وأن تحسين ممارسات التواصل يمكن أن يرفع معدلات نجاح المشاريع بشكل ملحوظ.

5. مفهوم نجاح تعهيد الأعمال:

يُعد مفهوم "نجاح تعهيد الأعمال" مفهوماً متعدد الأبعاد ومعقداً، حيث لا يمكن قياسه من خلال مؤشر واحد بسيط. وقد تطور هذا المفهوم بمرور الوقت من التركيز على مؤشرات بسيطة مثل خفض التكلفة إلى منظور أكثر شمولية يأخذ في الاعتبار أبعاداً متعددة. وقد عرّف (Teng, 1996 & Grover, Cheon) نجاح التعهيد بأنه "مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي دفعها إلى اتخاذ قرار التعهيد، سواء كانت أهدافاً استراتيجية أو تشغيلية أو مالية". وأضاف (Kim, & Lee) (1999) بُعداً آخر مهماً وهو "جودة العلاقة مع مزود الخدمة" كمؤشر على نجاح التعهيد، حيث أكدوا أن العلاقة الجيدة القائمة على الثقة والشراكة تعزز من فرص تحقيق النجاح طويل الأمد.

6. العلاقة بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال:

تستند هذه الدراسة في افتراضها لوجود علاقة إيجابية بين كفاءة إدارة المشاريع ونجاح تعهيد الأعمال إلى عدة أسس نظرية ومنطقية:

أولاً، من منظور نظرية الموارد (Resource-Based View): تنظر هذه النظرية إلى المنظمة على أنها مجموعة من الموارد والقدرات، وأن تفوقها التنافسي يعتمد على امتلاكها لموارد وقدرات نادرة وقيمة يصعب تقليدها (Barney, 1991). وتُعد كفاءة إدارة المشاريع إحدى هذه القدرات التنظيمية المهمة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. وفي

سياق تعهيد الأعمال، تساعد هذه القدرة على إدارة العلاقة مع مزود الخدمة بشكل فعال، وتنسيق الجهود، وحل المشكلات، مما يعزز من فرص النجاح.

ثانياً، من منظور نظرية تكاليف المعاملات (Transaction Cost Economics): تفترض هذه النظرية أن المنظمات تتخذ قرارات التعهيد بناءً على مقارنة تكاليف المعاملات (مثل تكاليف البحث والتفاوض والمراقبة) مع تكاليف التنفيذ الداخلي (Williamson, 1985). وتساهم كفاءة إدارة المشاريع في تقليل تكاليف المعاملات من خلال التخطيط الجيد الذي يقلل من عدم اليقين، والتواصل الفعال الذي يقلل من سوء الفهم، والمراقبة الدقيقة التي تقلل من السلوك الانتهازي، مما يعزز من نجاح التعهيد.

ثالثاً، من منظور نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): تؤكد هذه النظرية على أهمية إدارة العلاقات مع جميع أصحاب المصلحة لتحقيق نجاح المنظمة (Freeman, 1984). وفي مشاريع التعهيد، يُعد مزود الخدمة أحد أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتساهم كفاءة إدارة المشاريع - وخاصة بُعد إدارة التواصل - في بناء علاقة قوية ومستدامة معه، مما يعزز من نجاح المشروع.

رابعاً، من المنظور المنطقي والعملي: تساهم كفاءة إدارة المشاريع في نجاح التعهيد من خلال عدة آليات مباشرة:

- التخطيط الجيد يضمن وضوح الأهداف والتوقعات والمتطلبات، مما يقلل من الغموض وسوء الفهم.
- التنفيذ الفعال يضمن تحقيق المخرجات بالجودة المطلوبة وفي الوقت المحدد.
- المراقبة والتحكم تضمن اكتشاف الانحرافات مبكراً واتخاذ إجراءات تصحيحية سريعة.
- إدارة المخاطر تقلل من احتمالية حدوث مشاكل كبيرة وتضمن الاستعداد للتعامل معها.
- إدارة التواصل تضمن التنسيق الفعال وبناء الثقة وحل المشكلات بسرعة.

منهجية الدراسة

1. منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، وهو المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها. فالمنهج الوصفي يهدف إلى وصف الظاهرة المدروسة وخصائصها بدقة من خلال جمع البيانات وتحليلها، بينما يهدف الجانب التحليلي إلى اختبار العلاقات بين المتغيرات وتفسيرها. وسيتم استخدام هذا المنهج لوصف مستوى ممارسة كفاءة إدارة المشاريع ومستوى نجاح تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز، ثم تحليل العلاقة بين هذين المتغيرين واختبار الفرضيات المطروحة.

2. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في إدارة وتنفيذ مشاريع تعهيد الأعمال في شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية، والذين لديهم معرفة مباشرة وخبرة عملية في ممارسات إدارة المشاريع ونتائج مشاريع التعهيد. ويشمل ذلك:

- مديري المشاريع (Project Managers)
- مساعدي مديري المشاريع (Assistant Project Managers)
- منسقي المشاريع (Project Coordinators)
- أعضاء فرق المشاريع (Project Team Members)
- المشرفين على العمليات (Operations Supervisors)
- مديري الحسابات (Account Managers)

3. عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة الوصول إلى جميع أفراد مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة ممثلة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، حيث سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات بناءً على المستوى الوظيفي أو نوع المشروع، ثم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها. وسيتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2012) أو جداول كريجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970) بما يضمن تمثيلاً كافياً لمجتمع الدراسة ودقة إحصائية عند مستوى ثقة 95% وهامش خطأ $\pm 5\%$.

أداة الدراسة:

ستعتمد الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، وهي أداة مناسبة للدراسات الكمية التي تستهدف عينات كبيرة نسبياً. وستتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية يتضمن أسئلة حول الخصائص الشخصية والوظيفية للمستجيبين، مثل:

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة في إدارة المشاريع
- المسمى الوظيفي
- عدد المشاريع التي شارك فيها

القسم الثاني: كفاءة إدارة المشاريع (المتغير المستقل) يتضمن مجموعة من العبارات لقياس الأبعاد الخمسة لكفاءة إدارة المشاريع:

- كفاءة التخطيط (8-10 عبارات)
- كفاءة التنفيذ (8-10 عبارات)
- كفاءة المراقبة والتحكم (8-10 عبارات)
- كفاءة إدارة المخاطر (8-10 عبارات)

- كفاءة إدارة التواصل (8-10 عبارات)

القسم الثالث: نجاح تعهيد الأعمال (المتغير التابع) يتضمن مجموعة من العبارات لقياس الأبعاد الأربعة لنجاح تعهيد الأعمال:

- النجاح التشغيلي (8-10 عبارات)
- النجاح المالي (6-8 عبارات)
- النجاح الاستراتيجي (6-8 عبارات)
- نجاح العلاقة (6-8 عبارات)

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات المشاركين، حيث تتراوح الإجابات من (1 = غير موافق بشدة) إلى (5 = موافق بشدة). وسيتم تطوير عبارات الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والمقاييس المستخدمة في الدراسات السابقة، مع تكييفها لتناسب سياق الدراسة الحالية.

- حدود الدراسة

تحدد حدود هذه الدراسة بالجوانب التالية:

الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على بحث أثر كفاءة إدارة المشاريع (بأبعادها الخمسة: كفاءة التخطيط، وكفاءة التنفيذ، وكفاءة المراقبة والتحكم، وكفاءة إدارة المخاطر، وكفاءة إدارة التواصل) على نجاح تعهيد الأعمال (بأبعاده الأربعة: النجاح التشغيلي، والنجاح المالي، والنجاح الاستراتيجي، ونجاح العلاقة). ولا تتناول الدراسة عوامل أخرى قد تؤثر على نجاح التعهيد مثل استراتيجية التعهيد، أو خصائص مزود الخدمة، أو العوامل البيئية والتنظيمية، إلا بشكل عابر في الإطار النظري.

الحدود المكانية:

تُطبق هذه الدراسة على شركة أبسورس باي سلوشنز في المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن نتائجها قد لا تكون قابلة للتعميم المباشر على شركات أخرى أو دول أخرى دون مراعاة الاختلافات في السياق التنظيمي والثقافي والاقتصادي.

الحدود البشرية:

تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في إدارة وتنفيذ مشاريع التعهيد في الشركة المستهدفة، ولا تشمل وجهات نظر أطراف أخرى مثل العملاء أو الإدارة العليا أو مزودي الخدمة الخارجيين، مما قد يوفر منظوراً أحادياً نسبياً.

-المراجع

-المراجع العربية

أعراب، محمد. (2021). دور شبكات الأعمال في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الاقتصادية: دراسة حالة مشروع 748 سكن اجتماعي تساهمي. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد (14)، العدد (2)، ص 45-68.

-المراجع الأجنبية:

1. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
2. Deloitte. (2020). Global Outsourcing Survey 2020. Deloitte Consulting LLP.
3. Drucker, P. F. (1967). *The Effective Executive*. New York: Harper & Row.
4. Fjermestad, J., & Saitta, J. A. (2005). A strategic management framework for IT outsourcing: A review of the literature and the development of a success factors model. *Journal of Information Technology Case and Application Research*, 7(3), 42-60.
5. Fleming, Q. W., & Koppelman, J. M. (2016). *Earned Value Project Management* (4th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
6. Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
7. Gantman, S., & Fedorowicz, J. (2020). Determinants and success factors of IT outsourcing in the public sector. *Communications of the Association for Information Systems*, 47, Article 14.
<https://doi.org/10.17705/1CAIS.04712>
8. Grand View Research. (2022). *Business Process Outsourcing Market Size, Share & Trends Analysis Report*. Grand View Research, Inc.
9. Grover, V., Cheon, M. J., & Teng, J. T. (1996). The effect of service quality and partnership on the outsourcing of information systems functions. *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
10. Hehl, R. (2007). Managing outsourcing projects for success. *PM World Today*, 9(10), 1-8.
11. Henderson, L. S. (2008). The impact of project managers' communication competencies: Validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction, and productivity on project teams. *Project Management Journal*, 39(2), 48-59.
12. Irefin, I. A., Olateju, O. I., & Hammed, G. O. (2012). Effect of outsourcing strategy on project success. *Transnational Journal of Science and Technology*, 2(10), 26-34.
13. Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

14. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
15. Lacity, M. C., & Willcocks, L. P. (1998). An empirical investigation of information technology sourcing practices: Lessons from experience. *MIS Quarterly*, 22(3), 363-408.
16. Langer, N., Slaughter, S. A., & Mukhopadhyay, T. (2014). Project managers' practical intelligence and project performance in software offshore outsourcing: A field study. *Information Systems Research*, 25(2), 364-384. <https://doi.org/10.1287/isre.2014.0523>
17. Lee, J. N., & Kim, Y. G. (1999). Effect of partnership quality on IS outsourcing success: Conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.
18. Narayanan, S., Balasubramanian, S., & Swaminathan, J. M. (2011). Managing outsourced software projects: An analysis of project performance and customer satisfaction. *Production and Operations Management*, 20(4), 508-521.
19. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 34(1), 22-27.
20. Project Management Institute (PMI). (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
21. Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. *R&D Management*, 32(2), 101-109.
22. Thompson, S. K. (2012). *Sampling* (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
23. Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
24. Zwikaël, O., & Globerson, S. (2004). Evaluating the quality of project planning: A model and field results. *International Journal of Production Research*, 42(8), 1545-1556.