

عوامل نجاح المشاريع وأثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية

أسم الطالب
عهد احمد بالسد

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

١٣ أغسطس ٢٠٢٦- الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	4
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	5
1.3. أهمية الدراسة	6
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	7
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	10
1.8. منهجية الدراسة	11
1.9. الدراسة الميدانية	12
1.10. مخطط المشروع المقترح	13
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
	4
2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	16
2.3. المتغير التابع	17
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	18
2.5. الخاتمة	19
قائمة المراجع	20

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

ُعد المشاريع من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على النمو والاستمرار في بيئة الأعمال المتغيرة. ومع تزايد المنافسة والتطورات التكنولوجية والاقتصادية، أصبح نجاح المشاريع عاملاً حاسماً في تحقيق التميز المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي. ولا يقتصر نجاح المشروع على إنجازه ضمن الوقت المحدد أو في حدود الميزانية المقررة فحسب، بل يمتد ليشمل قدرته على تحقيق النتائج المرجوة وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة ودعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. لذلك حظيت عوامل نجاح المشاريع باهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، لما لها من دور أساسي في ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وتقليل احتمالات الفشل والخسائر.

وترتبط عوامل نجاح المشاريع بمجموعة من الجوانب الإدارية والتنظيمية والفنية التي تسهم في رفع مستوى كفاءة تنفيذ المشروع وتحقيق مخرجاته بجودة عالية. ومن أبرز هذه العوامل وضوح الأهداف، والتخطيط السليم، وتوفير الموارد اللازمة، وكفاءة فريق العمل، وفعالية القيادة، إضافة إلى إدارة المخاطر والتواصل المستمر بين جميع الأطراف المعنية. وعندما تتكامل هذه العوامل وتُدار بصورة احترافية، فإنها تساعد على تجاوز التحديات والعقبات التي قد تواجه المشروع خلال مراحل تنفيذه المختلفة، مما ينعكس إيجاباً على نتائج المشروع ومستوى تحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن نجاح المشاريع يمثل أحد المؤشرات المهمة على فعالية الأداء التنظيمي للمؤسسات، إذ تسهم المشاريع الناجحة في تحسين الإنتاجية، وزيادة القدرة التنافسية، وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة. وتعمل المشاريع الناجحة أيضاً على دعم الابتكار والتطوير المستمر، وتعزيز رضا العملاء والمستفيدين، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق أصبحت دراسة عوامل نجاح المشاريع ضرورة علمية وعملية لفهم العناصر التي تؤثر في أداء المشاريع وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن اتباعها لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع، يهدف هذا المشروع إلى تسليط الضوء على أبرز عوامل نجاح المشاريع وتحليل أثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بإدارة المشاريع والعوامل المؤثرة في نجاحها، وبيان العلاقة بين نجاح المشاريع وقدرة المؤسسات على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية. كما يسعى إلى إبراز أهمية تبني أساليب إدارية حديثة وممارسات فعالة تساهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق نتائج إيجابية تدعم استدامة المؤسسات وتطورها في مختلف القطاعات

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه العديد من المؤسسات تحديات متزايدة في تنفيذ مشاريعها وتحقيق النتائج المستهدفة منها، حيث تتعرض بعض المشاريع للتأخير أو تجاوز التكاليف المحددة أو عدم تحقيق الأهداف المرجوة بالشكل المطلوب، مما يؤثر سلباً في الأداء التنظيمي وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وعلى الرغم من التطور الكبير في أساليب إدارة المشاريع وتوفير العديد من الأدوات والنماذج الإدارية الحديثة، إلا أن نسباً من المشاريع ما زالت تواجه صعوبات تؤدي إلى انخفاض مستويات النجاح أو عدم تحقيق الفوائد المتوقعة منها.

وتكمن مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى تأثير عوامل نجاح المشاريع في تحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تختلف المؤسسات في درجة اهتمامها بهذه العوامل وتطبيقها لها، الأمر الذي ينعكس على مستوى نجاح المشاريع وقدرتها على دعم التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة. كما أن تحديد العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع يُعد من القضايا المهمة التي تحتاج إلى مزيد من الدراسة والتحليل لفهم طبيعة العلاقة بين نجاح المشروع وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن هنا تسعى هذه الدراسة إلى بحث عوامل نجاح المشاريع وبيان أثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال التعرف على أهم العوامل التي تسهم في نجاح المشاريع، ومدى انعكاسها على تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع عوامل نجاح المشاريع في الأدبيات الإدارية، إلا أن هناك العديد من الفجوات النظرية التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة. فقد تناولت الدراسات السابقة عوامل نجاح المشاريع من زوايا متعددة، وأشارت إلى مجموعة واسعة من العوامل المرتبطة بالقيادة والتخطيط وإدارة الموارد والتواصل وإدارة المخاطر، إلا أن نتائج هذه الدراسات جاءت متباينة فيما يتعلق بمدى تأثير كل عامل في نجاح المشروع. كما أن مفهوم نجاح المشروع ذاته لا يزال محل نقاش بين الباحثين، حيث تختلف المعايير المستخدمة للحكم على نجاح المشاريع بين الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة من جهة، وتحقيق القيمة المضافة والأهداف الاستراتيجية من جهة أخرى.

ويلاحظ كذلك أن العديد من الدراسات ركزت على عوامل نجاح المشاريع بصورة مستقلة، دون التعمق في دراسة انعكاس هذه العوامل على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسات. كما أن الأدبيات الحالية تفتقر إلى نماذج نظرية متكاملة توضح طبيعة العلاقة بين عوامل نجاح المشاريع والأهداف التنظيمية وآليات التأثير المتبادلة بينهما. بالإضافة إلى ذلك، فإن بعض الدراسات تناولت هذا الموضوع في بيانات وقطاعات محددة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على مختلف المؤسسات والقطاعات، وهو ما يبرز الحاجة إلى المزيد من الدراسات التي تسهم في تطوير الإطار النظري وتقديم فهم أكثر شمولاً ودقة للعلاقة بين عوامل نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، لا تزال العديد من المؤسسات تواجه تحديات مستمرة في تحقيق النجاح المطلوب لمشاريعها رغم توافر الأساليب الحديثة والمعايير المهنية لإدارة المشاريع. وتظهر هذه التحديات في صور متعددة، مثل ضعف التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، وعدم وضوح الأهداف، وقصور إدارة الموارد البشرية والمالية، وضعف عمليات المتابعة والرقابة، إضافة إلى محدودية القدرة على التعامل مع المخاطر والمتغيرات التي قد تواجه المشروع خلال مراحل تنفيذه المختلفة. وتؤدي هذه التحديات في كثير من الأحيان إلى تأخر إنجاز المشاريع أو تجاوز الميزانيات المحددة أو انخفاض جودة المخرجات وعدم تحقيق الفوائد المتوقعة منها.

كما يلاحظ وجود تفاوت ملحوظ بين المؤسسات في مستوى تطبيق عوامل نجاح المشاريع، حيث تختلف درجة الاهتمام بالممارسات الإدارية الحديثة ومدى الالتزام بالمنهجيات المعتمدة في إدارة المشاريع. وينعكس هذا التفاوت على قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها التنظيمية والاستراتيجية، مما يشير إلى وجود فجوة بين ما تطرحه الأدبيات والنماذج النظرية من عوامل وممارسات ناجحة وبين واقع التطبيق الفعلي داخل المؤسسات. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة الواقع العملي لعوامل نجاح المشاريع وتحليل مدى تأثيرها في تحقيق الأهداف التنظيمية، بما يسهم في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات على تحسين أداء مشاريعها وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية واستدامة.

إلى أي مدى تؤثر عوامل نجاح المشاريع في تحقيق الأهداف التنظيمية بالمؤسسات، وما العوامل الأكثر إسهامًا في تعزيز هذا التأثير

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية المشاريع بوصفها إحدى الوسائل الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنظيمية، حيث أصبح نجاح المشاريع عاملاً أساسياً في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة والقدرة التنافسية. كما أن دراسة عوامل نجاح المشاريع تسهم في فهم العناصر التي تؤثر في تحقيق النتائج المرجوة من المشاريع، وتساعد على تحديد الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تدعم نجاحها.

وعلى المستوى النظري، تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع وأثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتوفير إطار معرفي يساعد على فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، كما تسهم في سد جزء من الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة من خلال تقديم رؤية علمية أكثر شمولاً حول العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع وانعكاسها على تحقيق أهداف المؤسسات.

أما على المستوى التطبيقي، فتساعد نتائج الدراسة المؤسسات ومديري المشاريع على التعرف على العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع، مما يسهم في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة. كما تدعم متخذي القرار في تبني الممارسات والإجراءات التي تعزز فرص نجاح المشاريع وتزيد من قدرتها على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية.

1.3.1. على المستوى النظري:

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع عوامل نجاح المشاريع وأثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية، والذي يُعد من الموضوعات الحيوية في مجال إدارة المشاريع والإدارة الحديثة. وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تساهم في تعزيز الفهم العلمي للعوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع، وتوضح طبيعة العلاقة بين هذه العوامل وبين قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية والاستراتيجية. كما تسعى الدراسة إلى إثراء الأدبيات العلمية من خلال تقديم معالجة نظرية متكاملة لمفهوم نجاح المشاريع وأبعاده المختلفة، وتوضيح الدور الذي تؤديه عوامل النجاح في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسات. كذلك تساهم الدراسة في سد جانب من الفجوات المعرفية التي أظهرتها الدراسات السابقة، خاصة في ظل التباين في نتائج البحوث المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع ومدى تأثيرها في تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يجعلها مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية والبحوث المرتبطة بمجال إدارة المشاريع

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في أنها تقدم نتائج عملية يمكن أن تساعد المؤسسات على فهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع بصورة أكثر دقة، وتمكنها من تطوير ممارساتها الإدارية بما يضمن تحقيق أهدافها التنظيمية بكفاءة وفعالية. كما تساهم الدراسة في دعم متخذي القرار ومديري المشاريع من خلال تزويدهم بمعلومات تساعد على تحسين عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة، وتعزيز قدرتهم على إدارة الموارد البشرية والمالية والفنية بالشكل الأمثل. ومن المتوقع أن تساهم نتائج الدراسة في زيادة معدلات نجاح المشاريع وتقليل المشكلات المرتبطة بتأخر التنفيذ أو ارتفاع التكاليف أو ضعف جودة المخرجات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي. كما تساعد الدراسة المؤسسات على تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الاستفادة من أفضل الممارسات المرتبطة بعوامل نجاح المشاريع، بما يدعم استدامة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات والتحديات التي تفرضها بيئة العمل المعاصرة

1.4. أسئلة الدراسة

- ما أثر عوامل نجاح المشاريع في تحقيق الأهداف التنظيمية؟
- ما أهم عوامل نجاح المشاريع التي تسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية؟
- كيف يؤثر التخطيط الفعال للمشروع في نجاحه وتحقيق أهداف المنظمة؟
- ما دور دعم الإدارة العليا في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية؟
- كيف تسهم إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق النتائج المستهدفة؟
- ما أثر التواصل الفعال وإدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية؟

1.5. أهداف الدراسة

- التعرف على مفهوم عوامل نجاح المشاريع وأهميتها في دعم نجاح المشاريع بمختلف أنواعها.
- تحديد أبرز العوامل التي تؤثر في نجاح المشاريع، مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الوقت، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، والتواصل الفعال، ودعم الإدارة العليا.
- تحليل أثر تطبيق عوامل نجاح المشاريع في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع كفاءة الأداء المؤسسي.
- دراسة العلاقة بين كفاءة إدارة المشروع ومستوى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- بيان دور القيادة الفعالة في توجيه فرق العمل وتعزيز نجاح المشاريع وتحقيق النتائج المستهدفة.
- التعرف على أثر إدارة المخاطر في الحد من التحديات والمعوقات التي قد تواجه المشاريع أثناء مراحل التنفيذ.
- توضيح أهمية التواصل والتنسيق بين أصحاب المصلحة في تحسين جودة تنفيذ المشاريع وزيادة فرص نجاحها.
- إبراز أثر الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية والتقنية في تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.
- تقديم إطار معرفي يساعد الباحثين والمهتمين في فهم عوامل نجاح المشاريع وأثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تستفيد منها المنظمات ومديرو المشاريع لتعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بصورة مستدامة.

1.6. فرضيات الدراسة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عوامل نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- يؤثر التخطيط الفعال للمشروعات تأثيرًا إيجابيًا في مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم دعم الإدارة العليا في زيادة فرص نجاح المشاريع وتحسين كفاءة تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- توجد علاقة إيجابية بين كفاءة إدارة الموارد البشرية والمالية والتقنية ونجاح المشاريع.
- تؤدي الإدارة الفعالة للمخاطر إلى الحد من معوقات تنفيذ المشاريع، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يساهم التواصل الفعال بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة في تعزيز نجاح المشاريع وتحسين جودة مخرجاتها.
- تؤثر كفاءة القيادة وإدارة فرق العمل تأثيرًا إيجابيًا في نجاح المشاريع وتحقيق أهداف المنظمة.
- يساهم الالتزام بإدارة الجودة في جميع مراحل المشروع في رفع مستوى الأداء وتحقيق النتائج المستهدفة.
- توجد علاقة إيجابية بين الالتزام بالوقت والميزانية المحددين للمشروع وبين نجاحه في تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يؤدي التكامل بين التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم إلى تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

1.7. نموذج الدراسة

يعتمد نموذج الدراسة على بيان العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث تمثل عوامل نجاح المشاريع المتغير المستقل، وتشمل التخطيط الفعال، ودعم الإدارة العليا، وإدارة المخاطر، وإدارة الموارد، والتواصل الفعال، وإدارة أصحاب المصلحة، والقيادة الفعالة، وإدارة الجودة، والالتزام بالوقت والميزانية. أما المتغير التابع فهو تحقيق الأهداف التنظيمية، والذي يتمثل في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة المخرجات، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وضمان الاستدامة المؤسسية.

ويمكن تمثيل نموذج الدراسة بالشكل التالي:

المتغير المستقل: عوامل نجاح المشاريع

- التخطيط الفعال
- دعم الإدارة العليا
- إدارة المخاطر
- إدارة الموارد
- التواصل الفعال
- إدارة أصحاب المصلحة
- القيادة الفعالة
- إدارة الجودة
- الالتزام بالوقت والميزانية

يؤثر في

المتغير التابع: تحقيق الأهداف التنظيمية

- تحسين الأداء المؤسسي.
- رفع الإنتاجية والكفاءة.
- تحقيق الجودة.
- تعزيز الميزة التنافسية.
- زيادة رضا أصحاب المصلحة.
- تحقيق الاستدامة والنمو المؤسسي

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة المتمثل في **عوامل نجاح المشاريع وأثرها في تحقيق الأهداف التنظيمية**، حيث يُعد هذا المنهج من أكثر المناهج استخداماً في الدراسات الإدارية؛ إذ يتيح وصف الظاهرة محل الدراسة وصفاً دقيقاً، وتحليل أبعادها المختلفة، وتفسير العلاقات بين متغيراتها بصورة علمية ومنهجية.

كما اعتمدت الدراسة على جمع البيانات والمعلومات من المصادر العلمية الموثوقة، والتي شملت الكتب العربية والأجنبية، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والتقارير الصادرة عن الجهات المتخصصة في إدارة المشاريع، إضافةً إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف بناء إطار نظري متكامل يدعم الدراسة ويعزز نتائجها.

وركزت الدراسة على تحليل أهم عوامل نجاح المشاريع، مثل التخطيط الفعال، ودعم الإدارة العليا، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، والقيادة، والتواصل، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الجودة، ثم دراسة أثر هذه العوامل في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال تحليل الأدبيات العلمية، واستخلاص النتائج، وربطها بالإطار النظري للوصول إلى استنتاجات وتوصيات تسهم في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

وتسعى هذه المنهجية إلى توفير أساس علمي دقيق لفهم العلاقة بين عوامل نجاح المشاريع والأهداف التنظيمية، بما يساعد على تقديم نتائج موثوقة يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، ودعم متخذي القرار في المنظمات.

1.9. الدراسة الميدانية

تستهدف الدراسة الميدانية التعرف على أثر عوامل نجاح المشاريع في تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال جمع البيانات من العاملين في المؤسسات التي تعتمد على إدارة المشاريع في تنفيذ أعمالها.

مكان التطبيق المقترح للبحث:

سيتم تطبيق الدراسة في إحدى المؤسسات التي تعتمد على إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، مثل شركات المقاولات، أو شركات تقنية المعلومات، أو الجهات الحكومية التي تنفذ مشاريع تطويرية، وذلك لملاءمة هذه الجهات لطبيعة موضوع الدراسة وإمكانية الحصول على بيانات تعكس واقع تطبيق عوامل نجاح المشاريع.

وسيكون مجتمع الدراسة متمثلاً في مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والإداريين ذوي العلاقة بإدارة المشاريع. أما عينة الدراسة فسيتم اختيارها بالطريقة المناسبة بما يحقق أهداف البحث ويضمن تمثيل الفئات المستهدفة.

وسيتم استخدام الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تتضمن مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد عوامل نجاح المشاريع، مثل التخطيط الفعال، ودعم الإدارة العليا، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، والتواصل، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الجودة، إضافة إلى قياس مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وبعد جمع البيانات، سيتم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين عوامل نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية، وصولاً إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تسهم في تحسين أداء المشاريع وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة.	الأنشطة	المدة
اختيار موضوع الدراسة وتحديد المشكلة	تحديد عنوان البحث، وصياغة مشكلة الدراسة، وأسئلتها وأهدافها	الأسبوع الأول
جمع الأدبيات والدراسات السابقة	جمع الكتب، والأبحاث، والمراجع المتعلقة بعوامل نجاح المشاريع	الأسبوع الثاني
إعداد الإطار النظري	كتابة المفاهيم الأساسية، وعوامل نجاح المشاريع، والأهداف التنظيمية	الأسبوع الثالث
إعداد منهجية الدراسة	تحديد المنهج، وأداة الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة	الأسبوع الرابع
إعداد الدراسة الميدانية	تصميم الاستبانة، وجمع البيانات من أفراد العينة	الأسبوع الخامس
تحليل البيانات	استخدام الأساليب الإحصائية وتحليل النتائج	الأسبوع السادس
مناقشة النتائج والتوصيات	تفسير النتائج، وكتابة التوصيات والمقترحات	الأسبوع السابع
المراجعة النهائية وإخراج البحث	تدقيق البحث، وتنسيقه، وإعداد النسخة النهائية للتسليم	الأسبوع الثامن

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

ُعد الدراسات السابقة من المكونات الأساسية في البحوث العلمية، لما لها من دور مهم في بناء الإطار المعرفي للدراسة الحالية وتوضيح ما توصلت إليه البحوث السابقة من نتائج ومفاهيم مرتبطة بموضوع الدراسة. ويساعد استعراض الدراسات السابقة الباحث على التعرف على أهم الاتجاهات الفكرية والبحثية المرتبطة بعوامل نجاح المشاريع، كما يساهم في تحديد الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة والجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من البحث والتحليل.

وقد حظي موضوع عوامل نجاح المشاريع باهتمام واضح في الدراسات الإدارية، نتيجة للدور الذي تؤديه المشاريع في تحقيق أهداف المؤسسات وتطوير أدائها. وتناولت الدراسات السابقة عوامل مختلفة يمكن أن تسهم في نجاح المشاريع، من بينها عوامل النجاح الحرجة، ومنهجيات إدارة المشاريع، وإدارة المعرفة، وإدارة المخاطر، والبيئة التنظيمية، إضافة إلى العوامل المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والتميز التنظيمي.

وتشير الدراسات السابقة إلى أن نجاح المشاريع لا يعتمد على عامل واحد فقط، وإنما يرتبط بمجموعة متكاملة من العوامل الإدارية والتنظيمية والفنية التي تتفاعل مع بعضها البعض خلال مراحل تنفيذ المشروع. ولذلك فإن دراسة هذه العوامل تساعد المؤسسات على فهم المتطلبات اللازمة لرفع مستوى نجاح المشاريع وتحسين نتائجها، بما ينعكس على قدرتها في تحقيق أهدافها التنظيمية والاستراتيجية.

وفي هذا الفصل سيتم تناول الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مع التركيز على المتغير المستقل المتمثل في عوامل نجاح المشاريع، والمتغير التابع المتمثل في تحقيق الأهداف التنظيمية، ثم توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وصولاً إلى استخلاص أهم الجوانب التي تدعم الدراسة الحالية

2.2. المتغير المستقل

تمثل عوامل نجاح المشاريع مجموعة من العناصر والممارسات التي تساعد على تحقيق النتائج المستهدفة للمشروع ورفع احتمالية نجاحه. وقد أصبح الاهتمام بهذه العوامل من الموضوعات المهمة في مجال إدارة المشاريع، نظرًا لأن نجاح المشروع لا يرتبط فقط بإتمام الأعمال المطلوبة، وإنما يرتبط أيضًا بمدى تحقيق الأهداف المحددة والاستفادة من الموارد المتاحة وتحقيق النتائج التي تتوافق مع احتياجات المؤسسة وأصحاب المصلحة.

ومن أبرز المفاهيم المرتبطة بعوامل نجاح المشاريع مفهوم عوامل النجاح الحرجة (Critical Success Factors)، والتي تشير إلى مجموعة من العوامل التي يكون لها تأثير مهم في نجاح المشروع أو المنظمة. وقد تناولت دراسة أبوقاود والرابعة (٢٠١٢) دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي، مما يعكس أهمية التركيز على العوامل التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء المؤسسات ورفع مستوى تميزها التنظيمي.

كما تناولت بعض الدراسات عوامل النجاح في سياقات مختلفة، حيث ركزت دراسة الطحطوح (٢٠٢٦) على تحديد وتقييم عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. ويبين ذلك أهمية تحديد عوامل النجاح بما يتناسب مع طبيعة المشروع والقطاع الذي يعمل فيه، إذ قد تختلف طبيعة العوامل المؤثرة في النجاح باختلاف نوع المشاريع والبيئة التي يتم تنفيذها فيها.

وتعد منهجيات إدارة المشاريع من العوامل المهمة المرتبطة بنجاح المشاريع، حيث تساعد المنهجيات الإدارية على تنظيم عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة. وقد تناولت دراسة الشريف وأبالحسن (٢٠٢٥) دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات من خلال دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض، وهو ما يبرز أهمية تطبيق الأساليب والمنهجيات الإدارية المناسبة في تحسين فرص نجاح المشاريع.

ومن العوامل الأخرى التي ترتبط بنجاح المشاريع إدارة المعرفة، حيث تساعد المعرفة المتوافرة داخل المؤسسة على دعم عمليات اتخاذ القرار والاستفادة من الخبرات السابقة. وقد تناولت دراسة نصر والشرع (٢٠٢٣) إدارة المعرفة بوصفها عاملاً تنظيمياً مؤثراً في نجاح المشاريع، مما يؤكد أهمية الاستفادة من المعرفة والخبرات في دعم تنفيذ المشاريع وتحسين قدرتها على تحقيق النتائج المطلوبة.

وتُعد إدارة المخاطر كذلك من العوامل المرتبطة بنجاح المشاريع، خصوصاً أن المشاريع قد تواجه مجموعة من المخاطر والمتغيرات أثناء مراحل تنفيذها. وقد تناولت دراسة بوقماز والمعيان (٢٠٢٠) نموذجاً لعوامل النجاح الحرجة للتنفيذ الفعال لعملية إدارة المخاطر في صناعة البناء والتشييد، وهو ما يوضح أهمية التعامل مع المخاطر بطريقة منظمة ومدروسة من أجل تقليل آثارها على تنفيذ المشاريع.

كما تمثل البيئة التنظيمية أحد العوامل التي يمكن أن تؤثر في إدارة المشاريع ونتائجها، إذ تعمل المشاريع داخل بيئة تنظيمية تتأثر بالهيكل الإداري والإجراءات والسياسات والموارد المتاحة. وقد تناولت دراسة العريبي والعوامي (٢٠٢٤) دور البيئة التنظيمية في إدارة المشاريع الهندسية، مما يبرز أهمية البيئة التي يعمل فيها المشروع وتأثيرها في عمليات الإدارة والتنفيذ.

وبناءً على ما سبق، يمكن النظر إلى عوامل نجاح المشاريع باعتبارها منظومة متكاملة تشمل التخطيط الفعال، ودعم الإدارة العليا، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، والقيادة، والتواصل، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الجودة، والالتزام بالوقت والميزانية، إضافة إلى الاستفادة من المعرفة والبيئة التنظيمية المناسبة. ويؤكد ذلك أن نجاح المشروع يتطلب تكامل مجموعة من العوامل بدلاً من الاعتماد على عنصر واحد.

2.3. المتغير التابع

يمثل تحقيق الأهداف التنظيمية أحد أهم النتائج التي تسعى المؤسسات إلى الوصول إليها من خلال تنفيذ المشاريع المختلفة. فالمشاريع لا يتم تنفيذها بمعزل عن توجهات المؤسسة، وإنما تعد وسيلة تساعد المنظمة على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، ولذلك فإن نجاح المشروع ينبغي أن يرتبط بمدى مساهمته في تحقيق النتائج التي تستهدفها المؤسسة.

وتتعدد صور تحقيق الأهداف التنظيمية، فقد تتمثل في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الإنتاجية والكفاءة، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز القدرة التنافسية، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق النمو والاستدامة. ومن هذا المنطلق فإن تقييم نجاح المشروع لا ينبغي أن يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، بل يجب أن يمتد إلى مدى تحقيق القيمة التي تستهدفها المنظمة من المشروع.

وقد ارتبط مفهوم تحقيق الأهداف التنظيمية في الدراسات السابقة بمفاهيم التميز التنظيمي والأداء المؤسسي. فقد تناولت دراسة أبوقاود والرابعة (٢٠١٢) العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وتحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال، مما يوضح أهمية العوامل المرتبطة بنجاح المشاريع في دعم النتائج التنظيمية الأوسع.

كما تناولت دراسة نوفل (٢٠٢٤) أثر عوامل النجاح الحرجة في معايير التميز التنظيمي من خلال دراسة ميدانية، وهو ما يدعم أهمية الربط بين عوامل النجاح وبين النتائج التي تتجاوز نطاق المشروع ذاته لتصل إلى مستوى المؤسسة. ويشير ذلك إلى أن نجاح المشروع يمكن أن يكون له انعكاس على مستوى الأداء والتميز التنظيمي عندما يتم توجيه المشروع بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.

وتظهر أهمية تحقيق الأهداف التنظيمية كذلك من خلال قدرة المؤسسة على الاستفادة من نتائج المشاريع وتحويل مخرجاتها إلى قيمة عملية تدعم توجهاتها المستقبلية. فالمشروع الناجح لا يقتصر أثره على مرحلة التنفيذ، وإنما يمكن أن يسهم في تحسين العمليات وتطوير الخدمات والمنتجات ودعم الابتكار وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

كما أن تحقيق الأهداف التنظيمية يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على استخدام مواردها بطريقة فعالة، وتوجيه جهود فرق العمل نحو النتائج المستهدفة، والاستفادة من المعلومات والمعرفة المتاحة، وإدارة المخاطر والتحديات التي يمكن أن تؤثر في تحقيق النتائج. وبالتالي فإن مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية يمثل أحد المؤشرات المهمة التي يمكن من خلالها الحكم على القيمة التي حققها المشروع للمؤسسة.

وبناءً على ذلك، فإن المتغير التابع في الدراسة الحالية يتمثل في تحقيق الأهداف التنظيمية، ويشمل مجموعة من المؤشرات المرتبطة بتحسين الأداء المؤسسي، ورفع الكفاءة والإنتاجية، وتحقيق الجودة، وتعزيز القدرة التنافسية، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الاستدامة والنمو المؤسسي.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توضح الدراسات السابقة وجود ارتباط بين عوامل نجاح المشاريع والنتائج التي تحققها المؤسسات، حيث يمكن للعوامل الإدارية والتنظيمية والفنية المرتبطة بالمشروع أن تؤثر في قدرته على تحقيق النتائج المستهدفة، وبالتالي في مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويبدأ هذا التأثير من مرحلة التخطيط، إذ يساعد التخطيط الفعال على تحديد أهداف المشروع واحتياجاته وموارده والجدول الزمني المطلوب لتنفيذه، مما يساهم في توجيه جهود فريق المشروع نحو النتائج المستهدفة. كما أن وضوح الأهداف يساعد على تقليل الاختلاف في التوقعات بين الأطراف المعنية بالمشروع، ويدعم عملية المتابعة والتقييم خلال مراحل التنفيذ.

كما يمثل دعم الإدارة العليا عاملاً مهماً في نجاح المشاريع، لأن الإدارة العليا توفر الدعم الإداري والتنظيمي والموارد اللازمة للمشروع، وتساعد في إزالة المعوقات التي قد تواجه فريق العمل. وكلما كان المشروع متوافقاً مع توجهات الإدارة وأهداف المؤسسة، زادت قدرته على الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتؤدي إدارة الموارد كذلك دوراً أساسياً في العلاقة بين نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث يتطلب تنفيذ المشروع توفير الموارد البشرية والمالية والتقنية المناسبة واستخدامها بكفاءة. ويؤدي الاستخدام غير الفعال للموارد إلى التأثير في الوقت والتكلفة والجودة، بينما يساعد الاستخدام الأمثل لها على تحسين كفاءة التنفيذ وتحقيق النتائج المطلوبة.

أما إدارة المخاطر فتساهم في الحد من آثار الأحداث غير المتوقعة التي يمكن أن تؤثر في تنفيذ المشروع. ومن خلال تحديد المخاطر وتحليلها والاستعداد للتعامل معها، تستطيع المؤسسات تقليل احتمالية حدوث التأخير أو زيادة التكاليف أو انخفاض جودة المخرجات. وقد تناولت الدراسات السابقة أهمية عوامل النجاح المرتبطة بإدارة المخاطر، خاصة في المشاريع التي تتسم بدرجة مرتفعة من التعقيد والتغير.

ويُعد التواصل الفعال بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة من العوامل التي تساعد على تحقيق التنسيق وتبادل المعلومات، كما يساهم في تقليل سوء الفهم وتعزيز التعاون بين الأطراف المختلفة. ومن ثم فإن جودة التواصل يمكن أن تنعكس على جودة تنفيذ المشروع وقدرته على تحقيق النتائج المستهدفة.

وتشير الدراسات المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة والتميز التنظيمي إلى أهمية النظر إلى نجاح المشاريع باعتباره وسيلة يمكن أن تساهم في تحسين النتائج التنظيمية. فقد تناولت دراسة أبوقاود والرابعة (٢٠١٢) دور عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي، بينما تناولت دراسة نوفل (٢٠٢٤) أثر عوامل النجاح الحرجة في معايير التميز التنظيمي، مما يدعم أهمية العلاقة بين عوامل النجاح والنتائج التنظيمية.

كما أن الدراسات التي تناولت منهجيات إدارة المشاريع وإدارة المعرفة والبيئة التنظيمية وإدارة المخاطر تقدم جوانب مختلفة يمكن من خلالها فهم عوامل نجاح المشاريع وتأثيرها في النتائج التي تحققها المؤسسات. فدراسة الشريف وأباالحسن (٢٠٢٥) تناولت منهجيات إدارة المشروعات وعلاقتها بنجاح المشروعات، بينما ركزت دراسة نصر والشرع (٢٠٢٣) على إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع، وتناولت دراسة العريبي والعوامي (٢٠٢٤) البيئة التنظيمية في إدارة المشاريع الهندسية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في الدراسة الحالية تتمثل في أن ارتفاع مستوى تطبيق عوامل نجاح المشاريع يمكن أن يؤدي إلى تحسين فرص نجاح المشروع، وهو ما قد ينعكس بدوره على قدرة المؤسسة

في تحقيق أهدافها التنظيمية. وكلما كانت عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة وإدارة الموارد والمخاطر والتواصل والقيادة والجودة أكثر كفاءة، زادت إمكانية تحقيق النتائج المستهدفة ودعم الأداء التنظيمي.

وتتفق هذه العلاقة مع نموذج الدراسة الحالي الذي ينظر إلى عوامل نجاح المشاريع بوصفها المتغير المستقل، بينما يمثل تحقيق الأهداف التنظيمية المتغير التابع. وتتمثل الفكرة الأساسية للنموذج في أن تحسين عوامل نجاح المشاريع يمكن أن يسهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع الإنتاجية والكفاءة وتحقيق الجودة وتعزيز الميزة التنافسية وزيادة رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الاستدامة والنمو المؤسسي.

2.5. الخاتمة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة أن موضوع عوامل نجاح المشاريع يرتبط بمجموعة واسعة من الجوانب الإدارية والتنظيمية والفنية، وأن نجاح المشاريع يتأثر بتكامل مجموعة من العوامل التي تشمل التخطيط، ودعم الإدارة العليا، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، والقيادة، والتواصل، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الجودة، إضافة إلى المنهجيات الإدارية والبيئة التنظيمية وإدارة المعرفة.

كما يتضح أن نجاح المشاريع لا يمثل هدفاً منفصلاً عن أهداف المؤسسة، بل يمكن أن يكون وسيلة مهمة لدعم الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فالمشروع عندما يتم التخطيط له وتنفيذه وإدارته بكفاءة يمكن أن يسهم في تحسين جودة المخرجات، ورفع الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية، وزيادة رضا أصحاب المصلحة، ودعم استدامة المؤسسة.

وقد أظهرت الدراسات السابقة أهمية عوامل النجاح الحرجة في تحقيق التميز التنظيمي، وأهمية منهجيات إدارة المشاريع، وإدارة المعرفة، وإدارة المخاطر، والبيئة التنظيمية في دعم نجاح المشاريع. وتوفر هذه الدراسات أساساً معرفياً يساعد الدراسة الحالية على بناء تصور واضح للعلاقة بين عوامل نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، تبرز أهمية إجراء الدراسة الحالية التي تركز بصورة مباشرة على أثر عوامل نجاح المشاريع في تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال دراسة مجموعة من العوامل المرتبطة بالتخطيط ودعم الإدارة العليا وإدارة الموارد وإدارة المخاطر والتواصل والقيادة والجودة والالتزام بالوقت والميزانية.

وبذلك يمثل الفصل الحالي أساساً نظرياً للدراسة، ويساعد في دعم نموذجها وفرضياتها، كما يمهد للجانب الميداني الذي يهدف إلى التعرف على مدى تأثير عوامل نجاح المشاريع في تحقيق الأهداف التنظيمية داخل المؤسسات، والوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز الأداء المؤسسي.

قائمة المراجع

أبوقاعد، غازي رسمي، والرابعة، فاطمة علي. (٢٠١٢). دور عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في تحقيق التميز التنظيمي في شركات الأعمال: دراسة ميدانية على شركات الأدوية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا. مجلة العلوم الإدارية، ٢٥ (١).

الرابط:

<https://direct.ksu.edu.sa/entities/journalarticle/cca99e77-283e-458e-9df8-3882ac115f99>

الشريف، فيصل الفديع، وأبالحسن، علي بن عبدالله. (٢٠٢٥). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٩ (١)، ٦٦-٢٢.

الرابط:

https://journals.ekb.eg/article_405515_0.html

نصر، ناجي محمد ناجي، والشرع، الصديق السنوسي. (٢٠٢٣). إدارة المعرفة كعامل تنظيمي مؤثر في نجاح المشاريع. المجلة الإفريقية للعلوم البحتة والتطبيقية المتقدمة.

الرابط:

<https://aaasjournals.com/index.php/ajapas/article/view/563>

الطحطوح، عمر عمار. (٢٠٢٦). تحديد وتقييم عوامل النجاح الحاسمة لمشاريع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. مجلة اقتصاديات الأعمال للبحوث التطبيقية.

الرابط:

<https://uofbejar.net/index.php/new/article/view/678>

الصغير، وائل سليمان أحمد. (٢٠٢٦). عوامل النجاح الحرجة (الحاسمة) في الإدارة الاستراتيجية. مجلة شمال إفريقيا للنشر العلمي، ٤ (٢)، ٢٢٨-٢١٦.

الرابط:

<https://najsp.com/index.php/home/article/view/868>

نوفل، حسن نوفل عبدالرحمن. (٢٠٢٤). أثر عوامل النجاح الحرجة (CSFs) في معايير التميز التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية.

الرابط:

https://journals.ekb.eg/article_375967_0.html

بو قماز، أماني، والمعيان، رفيده. (٢٠٢٠). نموذج لعوامل النجاح الحرجة للتنفيذ الفعال لعملية إدارة المخاطر في صناعة البناء والتشييد. مجلة بحوث الهندسة.

الرابط:

<https://search.emarefa.net/en/detail/BIM-1495297-a-critical-success-factors-model-for-effective-implementation>

العريبي، محمد فتحي، والعوامي، عبدالسلام يونس. (٢٠٢٤). دور البيئة التنظيمية في إدارة المشاريع الهندسية: دراسة عن الشركات الهندسية بمدينة بنغازي. مجلة العلوم الشاملة.

الرابط:

<https://cjos.histr.edu.ly/index.php/journal/ar/article/view/685>

جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. (٢٠٠٣). عوامل النجاح الحرجة لأهداف المشروع المختلفة. رسالة ماجستير.

الرابط:

<https://eprints.kfupm.edu.sa/id/eprint/9747>