

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

أثر تطبيق ممارسات دراسة إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي

أسم الطالب

عمر محمد عبود باحسن

رقم الطالب: ٢٣٢٠٠٠٤١٩

المشروع النهائي- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

تاريخ البحث ٢٠٢٦/٠٦/١٧

الفصل الدراسي الثاني- ٢٠٢٦

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

في البداية أتقدم بخالص الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على توفيقه وإعانتة لي في إتمام هذا العمل، فله الفضل أولاً وآخرأ في كل إنجاز.

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن، وإلى كلية الإدارة وأعضاء هيئة التدريس الكرام، لما قدموه من علم ومعرفة وتوجيه ساهم في تطوير مهاراتي الأكاديمية والعملية خلال فترة دراستي.

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى المشرف على هذا البحث، على دعمه وتوجيهاته وملاحظاته القيمة التي كان لها دور كبير في إخراج هذا العمل بالصورة المطلوبة.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري لكل من قدم لي المساعدة أو الدعم أو التشجيع خلال إعداد هذا البحث، سواء بالنصيحة أو بالمساندة، فقد كان لذلك أثر مهم في تجاوز التحديات وإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة من المشاركين في تعبئة الاستبيان، حيث كانت آراؤهم ومشاركتهم عاملاً أساسياً في جمع البيانات وإكمال متطلبات البحث.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل علماً نافعاً، وأن يوفقني لمواصلة مسيرتي العلمية والعملية، وأن يكون هذا الجهد بداية لمزيد من الإنجازات بإذن الله.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي وفقني ويسّر لي إتمام هذا العمل، وما كنت لأصل إلى هذه المرحلة لولا فضله وتوفيقه.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا دائماً مصدر الدعم والتشجيع، وإلى من بذلا الكثير من أجل نجاحي وتقديمي، فلهما مني كل الشكر والامتنان على دعمهما المستمر ودعواتهما التي كانت دافعاً لي في كل خطوة.

وإلى عائلتي الكريمة، الذين كانوا سنداً لي في مسيرتي العلمية، ووقفوا بجانبني بكل حب وتشجيع، وكانوا سبباً في تخفيف الصعوبات وتحقيق الطموحات.

وإلى أساتذتي الكرام، الذين قدموا لي العلم والمعرفة والتوجيه، وساهموا في تطوير مهاراتي وزيادة خبرتي، فلهم مني خالص التقدير والاحترام.

وإلى كل من دعمني بكلمة طيبة، أو نصيحة، أو مساعدة، وكان له أثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

أقدم هذا العمل ثمرةً من ثمار الاجتهاد والتعلم، وأسأل الله أن يجعله علماً نافعاً، وأن يوفقني للاستمرار في طريق العلم والنجاح وخدمة مجتمعي.

والله ولي التوفيق

مستخلص الدراسة

الهدف:

التعرف على أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي.

المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان لجمع البيانات.

النتائج المتوقعة:

وجود أثر إيجابي لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع على تحسين الوقت والتكلفة والجودة.

التطبيقات والأهمية:

تساعد الدراسة المؤسسات على رفع كفاءة إدارة المشاريع وتقليل التعثر.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع، نجاح المشاريع، القطاع الخاص، الخليج العربي.

جدول المحتويات

٢	الشكر والتقدير.....
٣	الإهداء.....
٤	مستخلص الدراسة.....
٨	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
٩	١,١. المقدمة:.....
١٠	١,٢. مشكلة الدراسة.....
١٠	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري.....
١١	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....
١١	١,٣. أهمية الدراسة.....
١٢	١,٣,١. على المستوى النظري:.....
١٢	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:.....
١٣	١,٤. أسئلة الدراسة.....
١٣	١,٥. أهداف الدراسة.....
١٤	١,٦. فرضيات الدراسة.....
١٤	١,٧. نموذج الدراسة.....
١٥	١,٨. الدراسة الميدانية.....
١٦	١,٩. مخطط المشروع.....
١٧	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٨	٢,١. المقدمة:.....
١٨	٢,٢. المتغير المستقل.....
١٩	٢,٣. المتغير التابع.....
٢٠	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
٢١	٢,٥. الخاتمة.....
٢٢	٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
	٣,١. المقدمة.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	٣,٣. تصميم البحث.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	٣,٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	٣,٥. طريقة جمع البيانات.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
	٣,٦. أنواع البيانات.....
	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.

٣,٧. إجراءات التحليل الإحصائي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٣,٨. الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.1. المقدمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٤,٦. الخاتمة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥,١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥,٢. توصيات الدراسة:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
٥,٣. الخاتمة:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
قائمة المراجع	٢٧
الملاحق	خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.

جدول الأشكال

الصفحة	الشكل
١٤	نموذج الدراسة

جدول الجداول

الصفحة	الجدول
١٦	مخطط المشروع

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

شهدت دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية خلال السنوات الأخيرة تحولات اقتصادية هيكلية تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص في دعم النمو الاقتصادي. وتبرز هذه التوجهات بوضوح في برامج التحول الوطني مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تؤكد على رفع كفاءة الإنفاق وتحسين أداء المشاريع وتعزيز مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠٢٣). كما تسعى دولة الإمارات العربية المتحدة من خلال استراتيجية We the UAE 2031 إلى بناء اقتصاد أكثر تنافسية واستدامة يقوده الابتكار والاستثمار في رأس المال البشري (UAE Government Portal, 2023).

وفي ظل هذا التوسع في المشروعات التنموية والاستثمارية، أصبحت إدارة المشاريع عنصرًا محوريًا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، خصوصًا في القطاع الخاص الذي يتحمل مسؤولية متزايدة في تنفيذ المبادرات الكبرى. ووفقًا لتقرير Pulse of the Profession 2024 الصادر عن Project Management Institute، فإن المؤسسات التي تعتمد ممارسات منهجية في إدارة المشاريع تحقق أداءً أفضل من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وتحقيق الأهداف مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى أطر تنظيمية واضحة لإدارة المشاريع (PMI, 2024).

وتشير بيانات التقرير إلى أن ٩٣٪ من المنظمات عالميًا تستخدم ممارسات معيارية لإدارة المشاريع، في حين أن نسبة أقل تطبقها على مستوى المؤسسة بالكامل، مما يعكس فجوة تنظيمية يمكن أن تؤثر في كفاءة الأداء المؤسسي. ويؤكد ذلك أهمية التأهيل الأكاديمي والمهني في مجال إدارة المشاريع كأداة لتعزيز القدرات الإدارية ورفع مستوى التنافسية في القطاع الخاص، خاصة في البيئات الاقتصادية المتسارعة مثل دول الخليج العربي.

ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر دراسة إدارة المشاريع على أداء القطاع الخاص في دول الخليج العربي، وقياس مدى إسهام التأهيل الأكاديمي والتدريب المهني في تحسين نتائج المشاريع من حيث الجودة، والوقت، والتكلفة، وإدارة المخاطر.

١,٢ مشكلة الدراسة

- ١- رغم التطور الملحوظ في تبني مفاهيم إدارة المشاريع عالمياً، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع تواجه تحديات تتعلق بتجاوز التكاليف، وتأخر الجداول الزمنية، وضعف تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ووفقاً لتقارير Project Management Institute، فإن نسبة معتبرة من المشاريع عالمياً لا تحقق جميع أهدافها بسبب ضعف تطبيق الممارسات المنهجية أو عدم نضج أنظمة إدارة المشاريع داخل المؤسسات.
- ٢- وفي دول الخليج العربي، يشهد القطاع الخاص توسعاً كبيراً مدفوعاً باستراتيجيات تنويع الاقتصاد مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠ ورؤية الإمارات ٢٠٣١، مما أدى إلى زيادة حجم وتعقيد المشاريع في قطاعات المقاولات، والتقنية، والطاقة، والخدمات. إلا أن هذا التوسع ترافق مع تحديات تتعلق بإدارة المخاطر، وضبط التكاليف، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، خصوصاً في المشاريع ذات الطابع التنافسي في القطاع الخاص.
- ٣- ورغم انتشار شهادات ومنهجيات إدارة المشاريع، مثل المعايير الصادرة عن Project Management Institute، إلا أن التطبيق الفعلي داخل بعض مؤسسات القطاع الخاص الخليجي قد يختلف من حيث مستوى النضج والالتزام المؤسسي، مما ينعكس على نتائج المشاريع.
- ٤- ومن هنا تبرز المشكلة البحثية في الحاجة إلى تحليل مدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج، في ظل التباين بين الإطار النظري والممارسة الفعلية.

١,٢,١ الفجوة على المستوى النظري

رغم وفرة الأدبيات العالمية التي تناولت العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، إلا أن معظم الدراسات ركزت على بيئات غربية أو مؤسسات حكومية أو شركات متعددة الجنسيات. كما أن بعض الدراسات تناولت النجاح من منظور تقليدي يقتصر على الوقت والتكلفة، دون التوسع في الأبعاد الاستراتيجية مثل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة طويلة المدى.

وبالإضافة إلى ذلك، لا يوجد إطار نظري موحد متفق عليه يحدد بدقة الأبعاد الأكثر تأثيراً من بين ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في بيئات اقتصادية ناشئة مثل دول الخليج. كما أن الدراسات التي تناولت المنطقة الخليجية غالباً ما كانت وصفية أو محدودة النطاق الجغرافي.

وعليه، تتمثل الفجوة النظرية في:

- نقص الدراسات المتعمقة التي تربط بين أبعاد ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في السياق الخليجي تحديداً.
- اختلاف تعريف وقياس "نجاح المشروع" بين الدراسات.

- قلة النماذج التحليلية التي تدرس العلاقة السببية المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع في القطاع الخاص الخليجي.

١,٢,٢ الفجوة على المستوى التطبيقي

على المستوى العملي، تشير تقارير Project Management Institute إلى أن ضعف نضج ممارسات إدارة المشاريع يؤدي إلى خسائر مالية كبيرة عالمياً نتيجة سوء التخطيط وإدارة المخاطر. وفي بيئة القطاع الخاص الخليجي، حيث ترتفع حدة المنافسة وتزايد الضغوط لتحقيق عوائد سريعة، قد يتم التركيز على التنفيذ السريع للمشاريع على حساب الالتزام الكامل بالممارسات المنهجية.

كما أن بعض المؤسسات قد تمتلك شهادات أو سياسات رسمية لإدارة المشاريع، لكن مستوى التطبيق الفعلي يختلف بين الإدارات أو المشاريع، مما يؤدي إلى تفاوت في نتائج الأداء.

وتتمثل الفجوة التطبيقية في:

- وجود تباين بين تبني ممارسات إدارة المشاريع نظرياً وتطبيقها فعلياً داخل مؤسسات القطاع الخاص الخليجي.
 - غياب قياس منهجي واضح يربط مستوى التطبيق بنتائج النجاح الفعلية.
 - نقص الأدلة الميدانية التي تدعم اتخاذ قرارات تطوير أنظمة إدارة المشاريع في القطاع الخاص الخليجي.
- ويأتي السؤال ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي؟

١,٣ أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من التحولات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، والتي تركز على تعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية وتحقيق الاستدامة، وذلك في إطار مبادرات وطنية مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠ و We the UAE 2031. وفي ظل هذا التوسع في المشاريع الاستثمارية والتنموية، تبرز الحاجة إلى رفع كفاءة إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

١,٣,١ الأهمية على المستوى النظري

١. تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع من خلال الربط بين الدراسة الأكاديمية المتخصصة وبين الأداء الفعلي للمشاريع في القطاع الخاص.
٢. تعالج فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت أثر التأهيل الأكاديمي في إدارة المشاريع ضمن السياق الخليجي تحديداً.
٣. تقدم إطاراً تحليلياً يمكن أن يُستخدم كأساس لدراسات مستقبلية تربط بين الكفاءات المهنية والنتائج المؤسسية.
٤. تدعم التوجهات العلمية التي تؤكدتها تقارير Project Management Institute حول أهمية تنمية الكفاءات المهنية في تحسين أداء المشاريع (PMI, 2024).

١,٣,٢ الأهمية على المستوى التطبيقي

١. تساعد نتائج الدراسة صناع القرار في القطاع الخاص على تقييم مدى جدوى الاستثمار في التعليم والتدريب المتخصص في إدارة المشاريع.
٢. تقدم مؤشرات عملية حول تأثير التأهيل الأكاديمي على تقليل تعثر المشاريع وتجاوز التكاليف والتأخير الزمني.
٣. تدعم الشركات الخاصة في بناء سياسات توظيف وتطوير مهني قائمة على الكفاءة العلمية.
٤. تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الخاصة في ظل بيئة اقتصادية تعتمد بشكل متزايد على كفاءة تنفيذ المشاريع.

رغم التطور الملحوظ في تبني مفاهيم إدارة المشاريع عالمياً، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع تواجه تحديات تتعلق بتجاوز التكاليف، وتأخر الجداول الزمنية، وضعف تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ووفقاً لتقارير Project Management Institute، فإن نسبة معتبرة من المشاريع عالمياً لا تحقق جميع أهدافها بسبب ضعف تطبيق الممارسات المنهجية أو عدم نضج أنظمة إدارة المشاريع داخل المؤسسات.

وفي دول الخليج العربي، يشهد القطاع الخاص توسعاً كبيراً مدفوعاً باستراتيجيات تنويع الاقتصاد مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠ ورؤية الإمارات ٢٠٣١، مما أدى إلى زيادة حجم وتعقيد المشاريع في قطاعات المقاولات، والتقنية، والطاقة، والخدمات. إلا أن هذا التوسع ترافق مع تحديات تتعلق بإدارة المخاطر، وضبط التكاليف، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، خصوصاً في المشاريع ذات الطابع التنافسي في القطاع الخاص.

ورغم انتشار شهادات ومنهجيات إدارة المشاريع، مثل المعايير الصادرة عن Project Management Institute، إلا أن التطبيق الفعلي داخل بعض مؤسسات القطاع الخاص الخليجي قد يختلف من حيث مستوى النضج والالتزام المؤسسي، مما ينعكس على نتائج المشاريع.

ومن هنا تبرز المشكلة البحثية في الحاجة إلى تحليل مدى تأثير مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج، في ظل التباين بين الإطار النظري والممارسة الفعلية.

١,٤ أسئلة الدراسة

يجب أن تعكس الأسئلة المشكلة البحثية بشكل مباشر، ويمكنك صياغتها كالتالي:

- السؤال الرئيسي: ما أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في شركات القطاع الخاص بدول الخليج العربي؟
- الأسئلة الفرعية:

١. ما هو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع (التخطيط، التنفيذ، الرقابة) في القطاع الخاص الخليجي؟
٢. ما هي معايير نجاح المشاريع المعتمدة في هذه الشركات؟
٣. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة الوقت والموارد وبين تحقيق أهداف المشروع؟

١,٥ أهداف الدراسة

هنا تحول الأسئلة إلى نقاط إنجاز:

- التعرف على واقع ممارسات إدارة المشاريع في بيئة الأعمال الخليجية.
- قياس مدى تأثير هذه الممارسات في تحقيق "مثلث النجاح" (الوقت، التكلفة، الجودة).
- تقديم توصيات لصناع القرار في القطاع الخاص الخليجي لرفع كفاءة إدارة مشاريعهم.

١,٦ فرضيات الدراسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق

ممارسات إدارة المشاريع بمختلف مراحلها على نجاح المشاريع في شركات القطاع الخاص بدول الخليج العربي.

١,٧ نموذج الدراسة

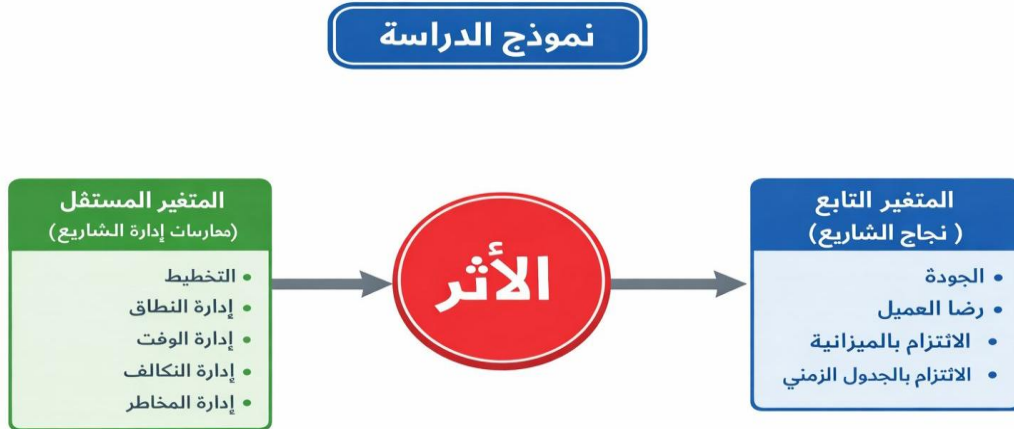
يعتمد نموذج الدراسة على الربط المنطقي بين المتغير المستقل والمتغير التابع لقياس "الأثر" في القطاع الخاص الخليجي، ويتكون النموذج من:

• أولاً: المتغير المستقل (ممارسات إدارة المشاريع):

وتتمثل في حزمة الممارسات المطبقة في الشركات (التخطيط، إدارة النطاق، إدارة الوقت، إدارة التكاليف، وإدارة المخاطر).

• ثانياً: المتغير التابع (نجاح المشاريع):

ويتمثل في النتيجة النهائية للمشروع المقاسة بـ (الجودة، رضا العميل، الالتزام بالميزانية، والالتزام بالجدول الزمني).



١,٨ الدراسة الميدانية

تتمثل الدراسة الميدانية في الخطوات الإجرائية التي تم اتباعها لجمع البيانات من واقع شركات القطاع الخاص في دول الخليج العربي، وذلك وفقاً للآتي:

- حدود الدراسة المكانية: تشمل شركات القطاع الخاص العاملة في دول مجلس التعاون الخليجي (المملكة العربية السعودية، الإمارات، الكويت، قطر، البحرين، عمان).
- وحدة التحليل: استهداف الكوادر البشرية المسؤولة عن إدارة المشاريع (مديرو مشاريع، رؤساء أقسام، أعضاء فرق العمل).
- إجراءات جمع البيانات:
- ١. توزيع الاستبيان إلكترونياً لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين في مختلف الدول الخليجية.
- ٢. التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين.
- تحديد حجم العينة: تم اختيار عينة عشوائية تتناسب مع حجم مجتمع الدراسة لضمان تمثيل النتائج وتعميمها بشكل دقيق.
- الإطار الزمني: تحديد الفترة الزمنية التي استغرقها جمع البيانات الميدانية من الميدان.

مخطط المشروع المقترح



٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وذلك من خلال تناول متغيري الدراسة الرئيسيين: ممارسات إدارة المشاريع بوصفها المتغير المستقل، ونجاح المشاريع بوصفه المتغير التابع، ثم مناقشة طبيعة العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات النظرية والتقارير المهنية الحديثة.

شهدت إدارة المشاريع تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، خاصة مع صدور معايير ومنهجيات دولية Project Management Institute الصادر عن PMBOK أسهمت في تنظيم الممارسات المهنية، من أبرزها دليل وقد ساعدت هذه المعايير على توحيد المفاهيم، ورفع كفاءة تطبيق عمليات التخطيط والتنفيذ. Institute. والرقابة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات إدارة مشاريع منهجية تحقق نتائج أفضل من حيث الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق رضا العملاء، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى أنظمة إدارة مشاريع ناضجة.

وعليه، يُنظر إلى ممارسات إدارة المشاريع بوصفها عاملاً تنظيمياً استراتيجياً يؤثر بشكل مباشر في نتائج المشاريع.

٢,٢ المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع

تُعرّف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتحقيق (PMI, 2021) أهدافه ضمن قيود محددة تشمل الوقت والتكلفة والنطاق والجودة.

، تشمل ممارسات إدارة المشاريع مجالات معرفة رئيسية، Project Management Institute وبحسب من أهمها:

- إدارة نطاق المشروع
- إدارة الجدول الزمني
- إدارة التكلفة
- إدارة الجودة
- إدارة الموارد
- إدارة المخاطر
- إدارة التواصل

• إدارة أصحاب المصلحة

أن Project Management Institute الصادرة عن Pulse of the Profession وتؤكد تقارير المؤسسات ذات النضج العالي في إدارة المشاريع تحقق أداءً أفضل بنسبة ملحوظة مقارنة بالمؤسسات منخفضة النضج، خاصة فيما يتعلق بتقليل الهدر المالي وتقليل تعثر المشاريع. أن وجود منهجيات رسمية لإدارة المشاريع يرتبط بارتفاع PwC كما أظهرت دراسات مهنية صادرة عن معدلات نجاح المشاريع وتحسن الأداء المؤسسي. وعليه، يُنظر إلى ممارسات إدارة المشاريع بوصفها عاملاً تنظيمياً استراتيجياً يؤثر بشكل مباشر في نتائج المشاريع.

٢,٣ المتغير التابع: نجاح المشاريع

يُعد مفهوم نجاح المشروع من المفاهيم متعددة الأبعاد، وقد تطور من التركيز على “المثلث الحديدي” (الوقت-التكلفة-النطاق) إلى مفهوم أشمل يتضمن الأبعاد الاستراتيجية والتنظيمية.

نموذجاً متعدد الأبعاد لنجاح المشروع يشمل (Shenhar et al. (2001 وقد طرح

١- الكفاءة التشغيلية (الالتزام بالوقت والتكلفة).

٢- رضا العميل

٣- التأثير على المنظمة.

٤- الاستعداد المستقبلي والنمو الاستراتيجي.

وفي السياق الحديث، تؤكد الأدبيات أن نجاح المشروع لا يُقاس فقط بتحقيق الأهداف التشغيلية، بل بمدى مساهمته في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وفي دول الخليج، تكتسب مسألة نجاح المشاريع أهمية خاصة في ظل التحولات الاقتصادية المرتبطة برؤى وطنية مثل رؤية السعودية ٢٠٣٠، التي تعتمد بشكل كبير على تنفيذ مشاريع عالية الكفاءة في القطاعين العام والخاص.

٢,٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، وأظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

فقد أشارت تقارير Project Management Institute إلى أن ضعف التخطيط وإدارة المخاطر من أبرز أسباب فشل المشاريع عالميًا، في حين أن المؤسسات التي تطبق منهجيات رسمية تحقق نسب نجاح أعلى.

كما بيّنت دراسة PwC أن المشاريع التي تُدار وفق إطار تنظيمي واضح تقل فيها الانحرافات الزمنية والمالية بنسبة ملحوظة مقارنة بالمشاريع غير المنظمة.

وتفسر الأدبيات هذه العلاقة من خلال أن:

- التخطيط المنهجي يقلل من الغموض والانحراف.
 - إدارة المخاطر تقلل من احتمالية التعثر المفاجئ.
 - التواصل الفعال يعزز رضا أصحاب المصلحة.
 - وضوح النطاق يمنع التوسع غير المنضبط في متطلبات المشروع.
- إلا أن معظم هذه الدراسات أجريت في بيئات غربية أو آسيوية، بينما تظل الدراسات التطبيقية في القطاع الخاص الخليجي محدودة، مما يعزز الحاجة إلى اختبار هذه العلاقة ميدانيًا في البيئة الخليجية.

٢,٥ الخاتمة

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، والمتمثل في أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج. وقد تم استعراض المفاهيم الأساسية المرتبطة بالمتغير المستقل، وهو ممارسات إدارة المشاريع، والمتغير التابع، وهو نجاح المشاريع، إضافة إلى تحليل العلاقة بينهما في ضوء الأدبيات العلمية والتقارير المهنية الحديثة.

وقد أوضحت الأدبيات أن ممارسات إدارة المشاريع لم تعد مجرد أدوات تشغيلية، بل أصبحت إطاراً تنظيمياً واستراتيجياً يسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، وتحقيق الانضباط في تنفيذ المشاريع، وتقليل نسب التعثر والهدر المالي والزمني. كما بيّنت المعايير المهنية الصادرة عن Project Management Institute أن تطبيق منهجيات واضحة في التخطيط والرقابة وإدارة المخاطر والتواصل يؤدي إلى تحسين مخرجات المشاريع ورفع احتمالية تحقيق أهدافها.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، فقد أظهرت الدراسات أن مفهوم نجاح المشروع تطور من كونه مرتبطاً بالالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق فقط، إلى مفهوم أشمل يتضمن رضا العملاء، وتحقيق القيمة الاستراتيجية، وتأثير المشروع على الأداء طويل المدى للمؤسسة. ويعكس هذا التطور تحول النظرة إلى المشروع من كونه نشاطاً مؤقتاً منفصلاً إلى كونه أداة استراتيجية لتحقيق التميز التنافسي.

كما كشفت الدراسات السابقة عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وارتفاع معدلات نجاح المشاريع، حيث إن المؤسسات التي تعتمد منهجيات رسمية وتتمتع بمستوى نضج تنظيمي مرتفع تحقق نتائج أفضل مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى التنظيم المنهجي. وقد دعمت تقارير PWC هذه النتائج، مؤكدة أن ضعف التخطيط وإدارة المخاطر يمثلان من أبرز أسباب فشل المشاريع عالمياً.

ورغم هذا التراكم المعرفي، إلا أن معظم الدراسات ركزت على بيانات اقتصادية غربية أو آسيوية، في حين لا تزال الدراسات التطبيقية في القطاع الخاص بدول الخليج محدودة نسبياً، خاصة فيما يتعلق بقياس العلاقة بشكل كمي مباشر بين أبعاد ممارسات إدارة المشاريع وأبعاد نجاح المشاريع ضمن نموذج تحليلي متكامل. وهذا ما يعزز الحاجة إلى إجراء دراسة ميدانية في البيئة الخليجية تأخذ في الاعتبار خصوصية القطاع الخاص، والتحول الاقتصادي المرتبطة برؤى التنمية الوطنية.

وبناءً على ما سبق، يشكل هذا الفصل الأساس النظري والمنهجي الذي تنطلق منه الدراسة الحالية، حيث تم تحديد المتغيرات وأبعادها، واستعراض الخلفية العلمية للعلاقة بينهما، تمهيداً لاختبار هذه العلاقة ميدانياً في الفصل الثالث باستخدام أدوات تحليل إحصائي مناسبة للتحقق من صحة الفرضيات والإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي.

٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

مقدمة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة ورحمة وبركاته

نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده بهدف جمع البيانات اللازمة للدراسة بعنوان: "أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة المشاريع المختلفة، مثل التخطيط، وإدارة الوقت، والتكاليف، والمخاطر، والتواصل مع أصحاب المصلحة، على مستوى نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها في مؤسسات القطاع الخاص.

تعتبر مشاركتكم في هذا الاستبيان ذات أهمية كبيرة؛ حيث تسهم آراؤكم وخبراتكم العملية في توفير بيانات تساعد على فهم واقع تطبيق إدارة المشاريع، وتحديد مدى ارتباط الممارسات الإدارية بكفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين نتائجها.

نؤكد أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن يتم استخدامها إلا بما يخدم أهداف الدراسة.

نأمل منكم الإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية، وذلك من خلال اختيار درجة الموافقة التي تعكس رأيكم الحقيقي، شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذه الدراسة.

مع خالص التقدير والاحترام.

البيانات الشخصية:

○ ذكر

○ انثى

المستوى التعليمي:

○ تعليم ثانوية

○ بكالوريوس

○ ماجستير

العمر:

○ أقل من ٢٠ سنة

○ من ٢٠ الى ٣٠ سنة

○ من ٤٠ إلى ٥٠ سنة

○ أكثر من ٥٠ سنة

سنوات الخبرة:

○ من سنتين الى ٥ سنوات

○ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات

○ من ١٠ سنوات إلى ١٥ سنة

○ من ١٥ سنة فأكثر

م	العبرة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يتم وضع خطة واضحة للمشروع قبل بدء التنفيذ	٩٢,٩%	٧,١%			
٢	يتم تحديد أهداف ونطاق المشروع بشكل واضح	٧٨,٦%	٢١,٤%			
٣	يتم متابعة الجدول الزمني للمشروع باستمرار	٦٤,٣%	٣٥,٧%			
٤	يتم التحكم في تكاليف المشروع أثناء التنفيذ	٤٢,٩%	٥٠%	٧,١%		
٥	يتم تحديد المخاطر المحتملة ووضع خطط للتعامل معها	٥٧,١%	٤٢,٩%			
٦	يتم التواصل مع أصحاب المصلحة بشكل فعال	٧١,٤%	٢١,٤%	٧,١%		
٧	تحقق المشاريع الأهداف المحددة لها	٦٤,٣%	٢١,٤%	١٤,٣%		
٨	يتم إنجاز المشاريع ضمن الوقت المخطط	٧١,٤%	١٤,٣%	١٤,٣%		
٩	يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المحددة	٥٠%	٤٢,٩%	٧,١%		
١٠	تحقق المشاريع مستوى الجودة	٥٧,١%	٤٢,٩%			
١١	يكون العملاء وأصحاب المصلحة راضين عن نتائج المشروع	٦٤,٣%	٣٥,٧%			

استبيان حول أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي

رابط الاستبيان

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSed4bWMT9hYkLlzU66wJZWue7nf9VrsN0tNXClS_XtGiXTXhQ/viewform

في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وزيادة الاعتماد على المشاريع لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، أصبحت ممارسات إدارة المشاريع من العوامل المهمة التي تساعد المؤسسات على تحسين كفاءة التنفيذ ورفع مستوى نجاح المشاريع.

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع آراء المشاركين حول أثر تطبيق ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في القطاع الخاص بدول الخليج العربي، وذلك من خلال قياس مدى تطبيق أساليب التخطيط، وإدارة الوقت، والتكاليف، والمخاطر، وأصحاب المصلحة، ومدى انعكاسها على تحقيق أهداف المشاريع.

قائمة المراجع:

المراجع العربية

١. العلاق، بشير عباس. (٢٠١٠). إدارة المشاريع: الأسس والمفاهيم والتطبيقات. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
٢. أبو النصر، مدحت محمد. (٢٠١٢). إدارة المشروعات: المنهج العلمي والتطبيق العملي. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
٣. عامر، طارق عبد الرؤوف. (٢٠١٥). إدارة الجودة الشاملة وإدارة المشروعات. دار الفكر العربي، القاهرة.
٤. خليل، محمد عبد الفتاح. (٢٠١٨). إدارة المشاريع وتطبيقاتها الحديثة. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
٥. الهيئة السعودية للمواصفات والمقاييس والجودة. (٢٠٢٣). ممارسات تحسين الأداء وإدارة المشاريع في المؤسسات. الرياض، المملكة العربية السعودية.
٦. رؤية السعودية ٢٠٣٠. (٢٠٢٣). وثيقة رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. المملكة العربية السعودية.
٧. حكومة الإمارات العربية المتحدة. (٢٠٢٣). استراتيجية الإمارات ٢٠٣١. دولة الإمارات العربية المتحدة.

المراجع الإنجليزية

١. Project Management Institute (PMI). (٢٠٢١).
**A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK®
Guide) – Seventh Edition**
Project Management Institute
٢. Project Management Institute (PMI). (٢٠٢٤).
Pulse of the Profession 2024: The Future of Project Management
Project Management Institute
٣. Kerzner, H. (٢٠١٧).

**Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling,
and Controlling (12th ed.)**

.John Wiley & Sons

.(۲۰۲۲) .Kerzner, H .۴

**Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling,
and Controlling (13th ed.)**

.John Wiley & Sons

.(۲۰۱۲) .Meredith, J. R., & Mantel, S. J .۵

.Project Management: A Managerial Approach (8th ed.)

.John Wiley & Sons

.(۲۰۱۶) .Turner, J. R .۶

.Handbook of Project-Based Management (4th ed.)

.McGraw-Hill

.(۱۹۸۸) .Pinto, J. K., & Slevin, D. P .۷

.Project Success: Definitions and Measurement Techniques

.Project Management Journal

.(۱۹۹۹) .Atkinson, R .۸

**Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and
a Phenomenon**

.International Journal of Project Management

.(۲۰۰۷) .Shenhar, A. J., & Dvir, D .۹

**Reinventing Project Management: The Diamond Approach to
Successful Growth and Innovation**

.Harvard Business School Press

١٠. Müller, R., & Turner, J. R. (٢٠١٠).

.Leadership competency profiles of successful project managers

International Journal of Project Management