

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

نجاح المشروع

دراسة في عوامل النجاح والاستدامة في بيئة تنافسية

التكليف الثالث | Assignment 3

٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١ المقدمة

يُعدّ نجاح المشروع من المفاهيم الجوهرية في إدارة الأعمال والمشاريع الحديثة، إذ يتجاوز مجرد إنجاز المهام في الوقت المحدد وضمن الميزانية المرصودة، ليشمل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وإرضاء أصحاب المصلحة، وتوليد قيمة مستدامة في بيئة تنافسية متغيرة.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح المشروع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بجملة من العوامل الحرجة، في مقدمتها القيادة الفعّالة، والتخطيط الاستراتيجي السليم، وإدارة المخاطر بكفاءة، وتوافر الموارد البشرية المؤهلة. وفي ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، باتت المنظمات أمام تحدٍّ مزدوج: تحقيق النجاح الآني للمشروع مع ضمان الاستدامة على المدى البعيد.

من هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى استعراض الإطار النظري لمفهوم نجاح المشروع والاستدامة التنافسية، من خلال مراجعة منهجية للدراسات السابقة التي تناولت هذه المتغيرات، بهدف بناء أساس نظري متين يدعم البحث ويُثري فهمنا للعلاقة بين هذين المتغيرين.

٢,٢ المتغير الأول: نجاح المشروع

٢,٢,١ التعريف:

يُعرّف نجاح المشروع بأنه الدرجة التي يتحقق فيها الهدف الأساسي للمشروع وفق المعايير المتفق عليها مسبقاً، والمتمثلة في إنجاز المشروع ضمن النطاق المحدد، والتكلفة المعتمدة، والجدول الزمني المرسوم، مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب ورضا أصحاب المصلحة. (مصطفى، ٢٠١٩، ص ٣٢)

وقد توسّع الباحثون في تعريف النجاح ليشمل أبعاداً إضافية تتعلق بالأثر الاستراتيجي للمشروع، وقدرته على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فضلاً عن مدى إسهامه في تطوير كفاءات الفريق وتعزيز ثقافة الابتكار. إذ لم يعد كافياً الاكتفاء بالتعريف التشغيلي الضيق المرتبط بالحديد الثلاثي (الوقت - التكلفة - النطاق)، بل امتد ليشمل القيمة المضافة للمشروع على المستوى المؤسسي والمجتمعي. (الحربي، ٢٠٢١، ص ١٥)

٢,٢,٢ التطور:

شهد مفهوم نجاح المشروع تطوراً جوهرياً عبر العقود الماضية؛ فقد اقتصر في بداياته على المعايير التقنية البحتة المرتبطة بالوقت والتكلفة والجودة، وهو ما يُعرف بالمثلث الحديدي لإدارة المشاريع الذي أرساه Barnes عام ١٩٦٨م.

ومع تطور علم إدارة المشاريع في ثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، بدأت الأبحاث تُولي اهتماماً أكبر لرضا العميل والمستفيدين كمحدد رئيسي للنجاح. وجاءت دراسة Pinto و Slevin عام ١٩٨٨م لتُقدّم إطاراً شاملاً يضم عشرة عوامل حرجية للنجاح تتجاوز الجانب التقني. وفي مطلع الألفية الثالثة، اتسع النظر ليشمل الأبعاد الاستراتيجية والقيمة التجارية، إذ أكد Shenhar و Dvir (٢٠٠٧م) أن النجاح متعدد الأبعاد ويجب قياسه عبر أطر زمنية مختلفة.

٢,٢,٣ الأبعاد:

الكفاءة التشغيلية:

تشير إلى مدى تحقيق المشروع لمخرجاته ضمن الموارد المخصصة والجدول الزمني المعتمد، وتُعدّ المؤشر الأكثر قياساً وموضوعية لنجاح المشروع في المراحل الأولى من تسليمه.

رضا أصحاب المصلحة:

يعكس مدى وفاء المشروع بتوقعات العملاء والمستفيدين والراعين، ويُعدّ مؤشراً جوهرياً لتقييم النجاح على المدى المتوسط، إذ قد ينجح مشروع تقنياً ويفشل في تلبية احتياجات الأطراف ذات العلاقة.

الأثر الاستراتيجي:

يقيس مدى إسهام المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتعزيز ميزتها التنافسية، ويُعدّ المحك الأعمق لتقييم النجاح على المدى البعيد.

نظرية العوامل الحرجة للنجاح (CSF Theory):

تُعدّ من أبرز النظريات التي تفسّر نجاح المشاريع، وتؤكد على وجود عوامل محورية لا غنى عن توافرها لضمان النجاح، كالتزام الإدارة العليا، ووضوح أهداف المشروع، وكفاءة فريق العمل، وفاعلية التواصل بين الأطراف المعنية. (Pinto & Slevin, 1988)

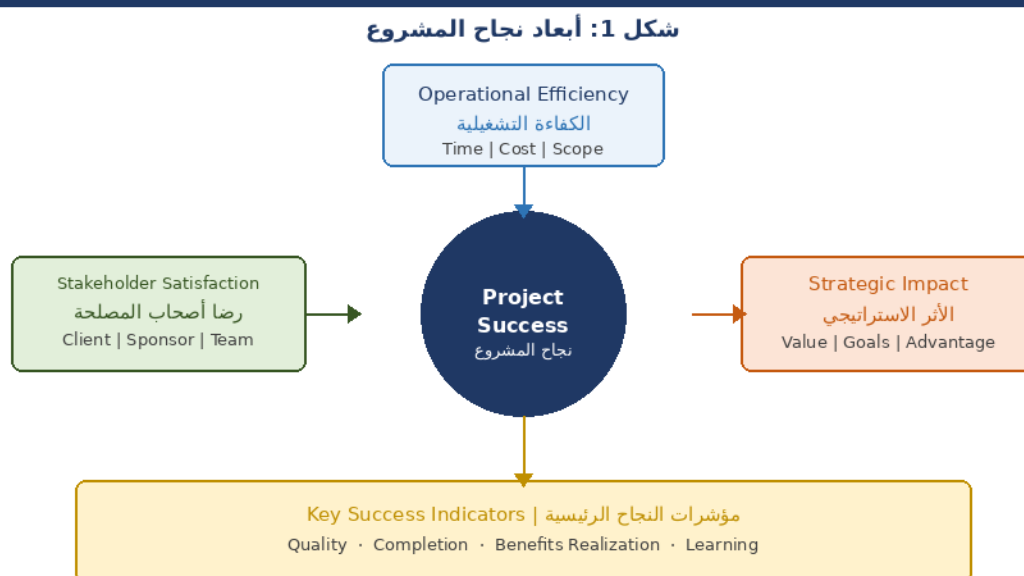
نظرية الموازنة الثلاثية (Triple Constraint Theory):

ترى هذه النظرية أن نجاح المشروع يتحدد من خلال الموازنة الدقيقة بين ثلاثة قيود متشابكة: النطاق، والوقت، والتكلفة، إذ إن أي تغيير في أحدها يؤثر حتماً على الآخرين، مما يستوجب إدارة مرنة ومتوازنة.

نظرية القيمة المكتسبة (Earned Value Theory):

تُقدّم هذه النظرية إطاراً كمياً لقياس الأداء الفعلي للمشروع مقارنةً بالخطة الأصلية، من خلال ربط النطاق المنجز بالتكلفة الفعلية والمجدولة، مما يُمكن مديري المشاريع من التنبؤ المبكر بالانحرافات واتخاذ قرارات تصحيحية في الوقت المناسب. (الزهراني، ٢٠٢٠)

Figure 1: Dimensions of Project Success



المصدر: الباحثة (2025) | Source: Researcher (2025)

شكل ١: أبعاد نجاح المشروع

٢,٣ المتغير الأول: الاستدامة التنافسية

٢,٣,١ التعريف:

تُعرَّف الاستدامة التنافسية بأنها القدرة المستمرة للمنظمة على الحفاظ على مزاياها التنافسية وتطويرها في مواجهة التغيرات البيئية والمنافسين، مما يُمكنها من تحقيق أداء متميز ومستدام على المدى البعيد. (البشري، ٢٠٢٢، ص ٨٩)

وتتجلى الاستدامة التنافسية في قدرة المنظمة على الابتكار المستمر، وتطوير كفاءاتها الجوهرية، وتكييفها الاستباقي مع متطلبات السوق المتغيرة، فضلاً عن بناء علاقات راسخة مع العملاء والشركاء الاستراتيجيين تُعزز من مكانتها التنافسية.

٢,٣,٢ التطور:

تجدر مفهوم الاستدامة التنافسية في الأدبيات الإدارية منذ منتصف الثمانينيات، حين قدّم Porter (1985م) نموذج الشهير للقوى التنافسية الخمس، الذي أرسى أسس التحليل الاستراتيجي للبيئة التنافسية.

ثم جاءت مدرسة الموارد والكفاءات (Resource-Based View) على يد Barney عام ١٩٩١م لتحوّل التركيز من البيئة الخارجية إلى الموارد الداخلية النادرة وغير القابلة للتقليد كمصدر للميزة التنافسية المستدامة. ومع مطلع الألفية الثالثة، وفي ظل تنامي الاهتمام بالاستدامة الشاملة، توسّع المفهوم ليدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في إطار موحد.

٢,٣,٣ الأبعاد:

الابتكار المستمر:

يُمثّل القدرة على توليد أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات تُضيف قيمة فريدة للعملاء وتُميّز المنظمة عن منافسيها، وهو ركيزة أساسية لضمان استدامة الميزة التنافسية في بيئة متقلبة.

الكفاءات الجوهرية:

تشير إلى المهارات والقدرات الفريدة التي تمتلكها المنظمة وتُصعب على المنافسين تقليدها أو استنساخها، وتُشكّل حجر الزاوية في بناء الميزة التنافسية المستدامة وفقاً لنظرية الموارد.

التكيف الاستراتيجي:

يعكس قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة والاستباقية لتغيرات البيئة التنافسية، من خلال إعادة هيكلة مواردها وقدراتها بصورة مستمرة لمواكبة متطلبات السوق والتغلب على التحديات الناشئة.

٢,٣,٤ النظريات:

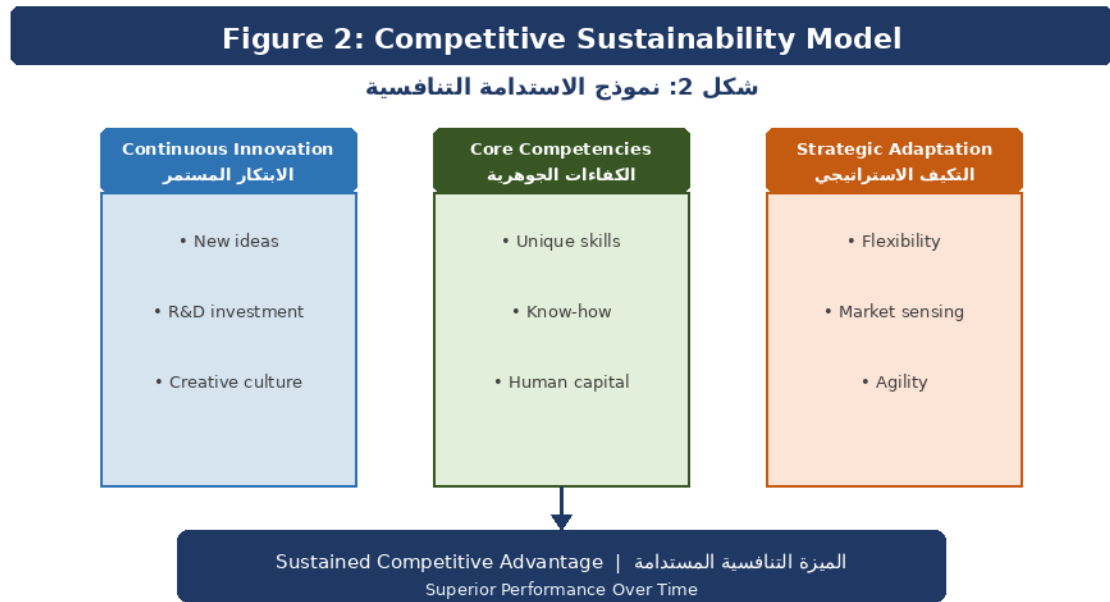
نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory):

طوّرها Teece وزملاؤه عام ١٩٩٧م، وترى أن المنظمات تحقق الاستدامة التنافسية من خلال قدرتها على تطوير مواردها وقدراتها باستمرار وإعادة توجيهها استجابةً للتغيرات البيئية، وهو ما يُميّزها عن المنافسين.

نظرية الموارد والكفاءات (Resource-Based View):

تؤكد هذه النظرية أن المنظمات التي تمتلك موارد نادرة وذات قيمة وغير قابلة للتقليد هي الأقدر على بناء ميزة تنافسية مستدامة. وتُعدّ الكفاءات البشرية والمعرفية والابتكارية من أبرز هذه الموارد الاستراتيجية.

٢,٣,٥ رسم توضيحي:



المصدر: الباحثة (2025) | Source: Researcher (2025)

شكل ٢: نموذج الاستدامة التنافسية

٢,٤ العلاقة بين متغيرات البحث: دور العوامل الحرجة في تحقيق نجاح المشروع

٢,٤,١ الأنماط:

تُظهر الدراسات والأدبيات الحديثة وجود أنماط ارتباط واضحة ومتكررة بين نجاح المشروع والاستدامة التنافسية؛ إذ كلما ارتفع مستوى الكفاءات الجوهرية للمنظمة وتمكّنت من إدارة مشاريعها بفاعلية، ارتفعت احتمالية تحقيق نجاحات متواصلة تُعزز من مكانتها التنافسية.

والنمط السائد في هذا السياق هو أن المنظمات التي تعتمد منهجيات إدارة مشاريع ناضجة، وتوظف نتائج مشاريعها الناجحة لبناء قدرات جديدة، تُحقق استدامة تنافسية أعلى من نظيراتها التي تُعامل كل مشروع باعتباره حدثاً معزولاً.

٢,٤,٢ الصراعات:

على الرغم من الوضوح النسبي للعلاقة الإيجابية بين نجاح المشروع والاستدامة التنافسية، ثمة توترات وصراعات محتملة في هذه العلاقة؛ فقد يتعارض التركيز المكثف على إنجاز المشروع في المدى القصير مع متطلبات الاستثمار في الكفاءات والموارد اللازمة للاستدامة التنافسية على المدى البعيد.

كذلك قد يُفضي الضغط لتحقيق نتائج سريعة إلى تقليص الاستثمار في التطوير والابتكار، مما يُهدد القدرة التنافسية المستقبلية للمنظمة. ومن ثَمَّ، يصبح التوازن بين الكفاءة التشغيلية قصيرة المدى والاستدامة الاستراتيجية بعيدة المدى تحدياً محورياً في إدارة المشاريع المعاصرة.

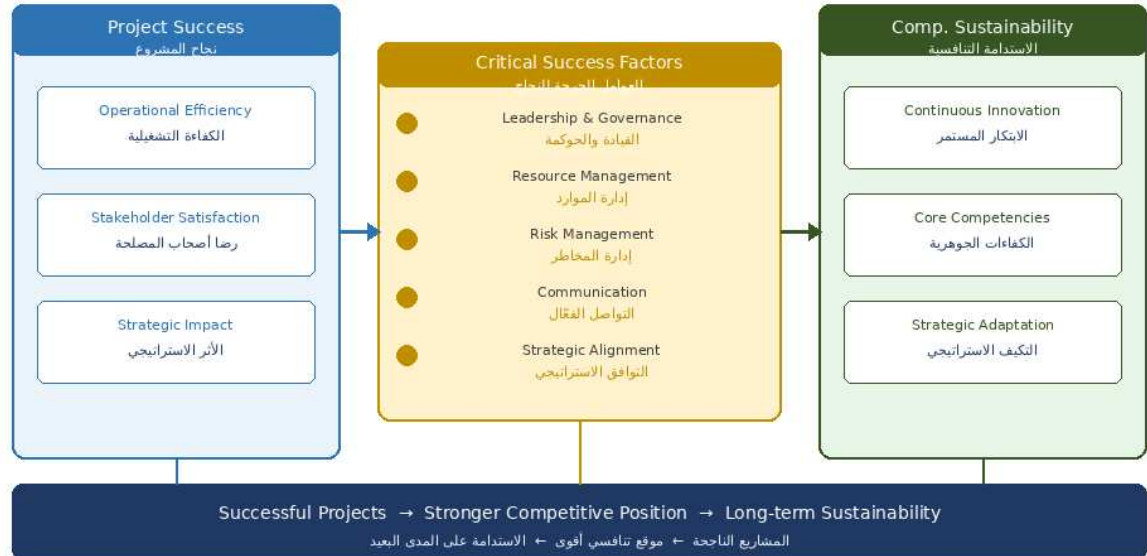
٢,٤,٣ الفجوات:

تُشير الممارسة المؤسسية إلى وجود فجوات معرفية وسلوكية تؤثر على الاستثمار الأمثل في هذه العلاقة؛ أبرزها غياب إطار متكامل يربط منهجيات إدارة المشاريع بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، مما يُفضي إلى انفصال بين مستوى تنفيذ المشروع ومستوى صنع القرار الاستراتيجي.

ومن الفجوات البارزة أيضاً ضعف ثقافة التعلم من المشاريع المنجزة واستثمار دروسها في تعزيز الكفاءات المؤسسية، إذ تكتفي كثير من المنظمات بالتوثيق الشكلي دون توظيف فعلي للمعرفة المكتسبة في مشاريع مستقبلية.

Figure 3: Critical Factors in Project Success & Competitive Sustainability

شكل 3: دور العوامل الحرجة في تحقيق نجاح المشروع وتعزيز الاستدامة التنافسية



Source: Researcher (2025) | المصدر: الباحثة (2025)

شكل ٣: دور العوامل الحرجة في تحقيق نجاح المشروع وتعزيز الاستدامة التنافسية

٢,٥,١ ملخص نتائج الإطار النظري:

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيري البحث، يتضح أن نجاح المشروع يُعدّ مفهوماً متعدد الأبعاد يتجاوز المعايير التقنية التقليدية ليشمل الرضا الاستراتيجي وخلق القيمة المستدامة. وقد أظهر الإطار النظري أن المشاريع الناجحة لا تقتصر على الوفاء بمتطلبات الحديد الثلاثي، بل تسعى إلى تحقيق تأثير استراتيجي يُعزز القدرات التنافسية للمنظمة. أما الاستدامة التنافسية، فقد برزت كإطار شامل يدمج الكفاءات الجوهرية والابتكار المستمر والتكيف الاستراتيجي في منظومة متكاملة تُمكن المنظمة من الحفاظ على ريادتها في بيئة متغيرة. ومن خلال دمج المتغيرين في الإطار النظري، تظهر علاقة سببية واضحة: فكلما نجحت المشاريع وأحسن استثمار نتائجها، تعززت الاستدامة التنافسية للمنظمة.

٢,٥,٢ آثار البحث المستقبلية:

يفتح هذا البحث آفاقاً واسعة للدراسات المستقبلية التي يمكن أن تتناول العلاقة بين نجاح المشروع والاستدامة التنافسية في سياقات متنوعة، كقطاعات التقنية والرعاية الصحية والتعليم. ومن شأن اختبار هذه العلاقة في ظروف مختلفة أن يُثري الفهم النظري ويُظهر مدى مرونة هذه العلاقة في التفاعل مع الضغوط السياقية المتباينة.

كما يمكن للبحوث المستقبلية أن تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة كالثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، ونضج إدارة المشاريع، لفهم الأبعاد الدقيقة التي تُعزز أو تُضعف أثر نجاح المشروع على الاستدامة التنافسية.

٢,٥,٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يُساهم هذا البحث بشكل فعال في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بسلوكيات المنظمات، من خلال تسليط الضوء على العلاقة الديناميكية بين متغيرين محوريين: نجاح المشروع (متغير إداري)، والاستدامة التنافسية (متغير استراتيجي). وتكمن مساهمته الأساسية في تقديم إطار نظري يُبين كيف يُشكّل نجاح المشروع ركيزةً لتعزيز القدرة التنافسية المستدامة للمنظمات. علاوة على ذلك، فإن هذا البحث يُضيف بُعداً تطبيقياً واضحاً، إذ يُمكن للممارسين في مجال إدارة المشاريع والتخطيط الاستراتيجي أن يستفيدوا من نتائجه في تصميم برامج تدمج بين نجاح المشروع والاستدامة في بيئة العمل.

(الغامدي، ٢٠٢٣)

- ١) البشري، محمد سالم. (٢٠٢٢). الاستدامة التنافسية في ظل التحولات الرقمية: دراسة ميدانية على شركات التقنية السعودية. المجلة العربية للإدارة، ٤٢(٢)، ٨٥-١١٠.
- ٢) الحربي، خالد عبدالله. (٢٠٢١). عوامل نجاح المشاريع الكبرى في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، ٦١(١)، ٤٥-١٠.
- ٣) الزهراني، أحمد فهد. (٢٠٢٠). تطبيق منهجية القيمة المكتسبة في إدارة مشاريع البنية التحتية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ٢٧(١)، ٢٢٠-٢٥٥.
- ٤) الغامدي، سارة يوسف. (٢٠٢٣). دور نجاح المشروع في تعزيز الاستدامة التنافسية: دراسة تحليلية. مجلة الدراسات المستدامة، ٦(ملحق)، ٥٢٠-٥٥٥.
- ٥) مصطفى، علي حسن. (٢٠١٩). إدارة المشاريع الاستراتيجية: رؤية شاملة لعوامل النجاح. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦) Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- ٧) Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1988). Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*, 19(1), 67-72.
- ٨) Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York.
- ٩) Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). *Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation*. Harvard Business School Press.
- ١٠) Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

٤ الملاحق

٤,١ الاستبيان:

عزيزي المشارك،

في إطار البحث العلمي الهادف إلى دراسة "عوامل نجاح المشروع والاستدامة التنافسية في بيئة تنافسية"، نسعى من خلال هذا الاستبيان إلى جمع آراء وتجارب المديرين والمتخصصين حول العوامل الحرجة التي تُحدد نجاح المشاريع ومدى ارتباطها بالاستدامة التنافسية للمنظمة.

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى شعور المشاركين بتوافر عوامل النجاح في مشاريعهم، وكيفية انعكاس ذلك على القدرة التنافسية المستدامة لمنظماتهم.

نشكركم على وقتكم ومشاركاتكم القيّمة.

أولاً: البيانات الشخصية :

☐ ذكر	☐ أنثى
------------------------------	-------------------------------

١/ النوع:

المحور الثاني:- عوامل نجاح المشروع

عوامل نجاح المشروع: هي المتطلبات الجوهرية والمحددات الأساسية التي يجب توافرها لضمان تحقيق المشروع لأهدافه الاستراتيجية والتشغيلية بكفاءة وفاعلية.

ويتكون هذا المتغير من ثلاثة أبعاد هي :

١ . الكفاءة التشغيلية: تُمثل قدرة المشروع على إنجاز مخرجاته ضمن الموارد والجدول الزمني المحددين مسبقاً.

ت	الأسئلة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
1	يتم إنجاز مهام المشروع وفق الجدول الزمني المعتمد.					
2	تُستخدم موارد المشروع بكفاءة دون هدر ملحوظ.					
3	يتم رصد الانحرافات عن الخطة ومعالجتها فور اكتشافها.					
4	تُحقق مخرجات المشروع المستوى المطلوب من الجودة.					
5	يتم إغلاق المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية المرصودة.					

٢ . رضا أصحاب المصلحة: يعكس مدى وفاء المشروع بتوقعات جميع الأطراف المعنية.

ت	الأسئلة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
1	يُلَبّي المشروع احتياجات العملاء والمستفيدين المحددة.					
2	تُعقد اجتماعات منتظمة مع أصحاب المصلحة لمراجعة التقدم.					
3	يتم التعامل مع شكاوى وملاحظات أصحاب المصلحة بجدية.					
4	يشعر أصحاب المصلحة بالرضا عن مخرجات المشروع النهائية.					
5	تُراعى توقعات جميع الأطراف المعنية عند اتخاذ قرارات المشروع.					

٣ . الأثر الاستراتيجي: يقيس مدى إسهام المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ت	الأسئلة	لا أتفق تماماً	لا أتفق	نوعاً ما	أتفق	أتفق تماماً
1	يُسهَم المشروع في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.					
2	تتوافق أهداف المشروع مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.					
3	تُوظَّف نتائج المشروع لبناء كفاءات مؤسسية جديدة.					
4	يُولَد المشروع قيمة مضافة تتجاوز التوقعات الأولية.					
5	تستثمر المنظمة دروس المشروع المنجز في تطوير مشاريع مستقبلية.					