

قضايا بحثية (١)

إدارة المشاريع متعدد الثقافات

إعداد الطالب
عيسى عبد القادر أبوبكر
دكتوراه الإدارة

التكليف السابع



التكليف رقم:

07

تحليل ومناقشة لبحث: "أثر الثقافة التنظيمية الهندسية على فعالية إدارة المشاريع في لبنان"

معلومات البحث:

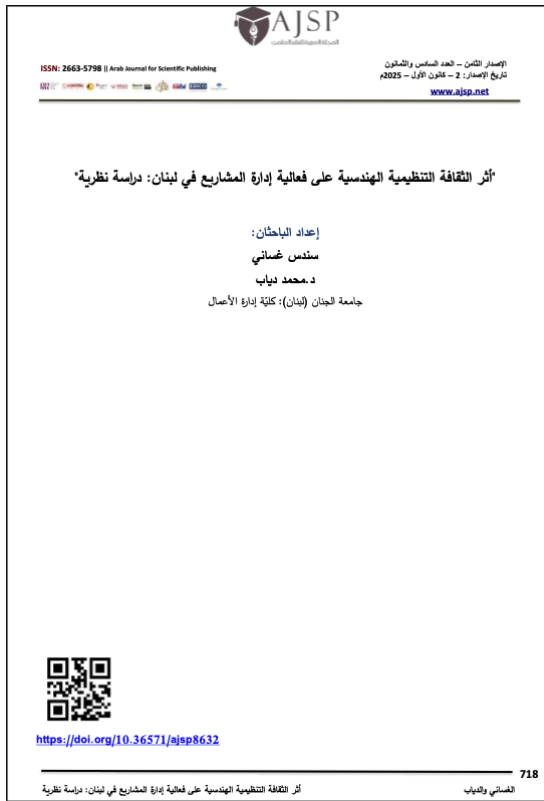
البحث: أثر الثقافة التنظيمية الهندسية على فعالية إدارة المشاريع في لبنان: دراسة نظرية

الباحثان: سندس غساني، د. محمد دياب

المجلة: المجلة العربية للنشر العلمي (AJSP)، العدد 86، 2025

الرابط: <https://doi.org/10.36571/ajsp8632>

تحليل ومناقشة عنوان البحث



العنوان يتسم بالقوة والوضوح، لأنه يحدد بشكل مباشر المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية الهندسية، والمتغير التابع وهو فعالية إدارة المشاريع، بالإضافة إلى تحديد المكان وهو لبنان.

نلاحظ في نفس الوقت، استخدام عبارة "دراسة نظرية" في العنوان وهذا قد يجعل بعض المحكمين يشكون في أهميتها، خاصة إذا كانوا يفضلون الدراسات التي تعتمد على بيانات ميدانية وتجارب حقيقية.

تحليل ومناقشة المشكلة والفجوة البحثية

نقطة القوة هنا واضحة لأنها تتعلق بواقع لبنان بشكل مباشر.

حيث تشير الدراسة (ص 719) إلى:

"وفي المجال اللبناني، حيث تواجه الشركات الهندسية تحديات اقتصادية، ومالية، وقانونية، وأمنية، يصبح البحث في أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المشاريع ضرورة علمية ومهنية."

أما نقطة الضعف فهي: أن الدراسة لم توضح بشكل دقيق الفجوة البحثية التي تسعى لسدها، رغم اعتمادها على أطروحة سابقة، إلا أنها لم تشرح بوضوح ما الجديد الذي تضيفه أو كيف تميز نفسها عن العمل الأصلي!!



ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing

العدد الثامن - العدد السادس والعشرون

تاريخ الإصدار: 2 - كانون الأول - 2025م

www.ajsp.net

المخلص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في الشركات الهندسية اللبنانية على فعالية إدارة المشاريع، بالاستناد إلى الأدبيات الواردة في أطروحة "تأثير نمط إدارة المشاريع الهندسية في لبنان على تحسين جودة المشاريع". تنطلق الدراسة من فرضية جوهرية مفادها أن الثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من أنماط التواصل، وهياكل القوة، وأساليب القيادة، تشكل أساساً حاسماً في نجاح أو فشل مشاريع الهندسة في سياق لبناني شديد التنوع. تعتمد الورقة مقاربة تحليلية نظرية تستند إلى نماذج إدارة المشاريع لـ Kerzner ، Young ، Luftman ، Cleland ، Westland ، Shenhar ، وغيرهم، وتقدم فراءتها في ضوء واقع الشركات الهندسية في لبنان. وتخلص الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية المتشابهة في المؤسسات الهندسية اللبنانية - بما تحمله من مركزية القرار، وضعف في التواصل الأفقي، والاعتماد على الحلول الفردية، وتوترات السلطة، ونقص الثقة بين الوحدات الوظيفية - تُعد عاملاً محدداً في مستويات الفعالية، أكثر من الأدوات والمنهجيات التقنية. كما تبرز الورقة أن نجاح إدارة المشاريع لا يعتمد فقط على النضج الإداري بل على قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل ثقافتها بما يعزز التعاون، والمسؤولية المشتركة، وإدارة المعرفة، والتكامل بين الفرق. وتقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط الثقافة التنظيمية بالفعالية، ويعرض نموذجاً تحليلياً من أربع ركائز: إلى جانب توصيات عملية موجهة للشركات الهندسية اللبنانية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة المشاريع الهندسية، القيادة، بناء الفرق، لبنان، Kerzner ، Young ، PMBOK.

المقدمة:

تُعد الثقافة التنظيمية من أبرز المتغيرات التي تفتقر لغايات الأداء بين المؤسسات، ولا سيما المؤسسات الهندسية التي تتسم بتشابك عملياتها، وتعدد أصحاب المصلحة فيها، وارتباطها بأطر زمنية ومالية دقيقة (Kerzner, 2001). وعلى الرغم من أن الأدبيات التقنية في إدارة المشاريع ركزت على الجوانب التقنية والمنهجية -مثل التخطيط، والكلفة، والجودة، والموارد- فإن الباحثين المعاصرين يؤكدون أن العامل الحاسم في فعالية إدارة المشروع لا يكمن في الأدوات، بل في البيئة الثقافية للمؤسسة التي تخلق هذه الأدوات (Young, 2005).

وفي المجال اللبناني، حيث تواجه الشركات الهندسية تحديات اقتصادية، ومالية، وقانونية، إضافة إلى تعدد أنماط الإدارة التقليدية والمركزية، يصبح البحث في أثر الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المشاريع ضرورة علمية ومهنية.

تعتمد هذه الدراسة على منهجية نظرية-تحليلية (Theoretical Analytical Method)، إذ تنطلق من تحليل عميق للأدبيات الواردة في أطروحة عباسي (2025) وما تتضمنه من مفاهيم تتصل مباشرة بالثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع. ولا تستند الدراسة إلى بيانات ميدانية أو اختبارات تجريبية، بل إلى تحليل نظري يهدف إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية إدارة المشاريع الهندسية في لبنان.

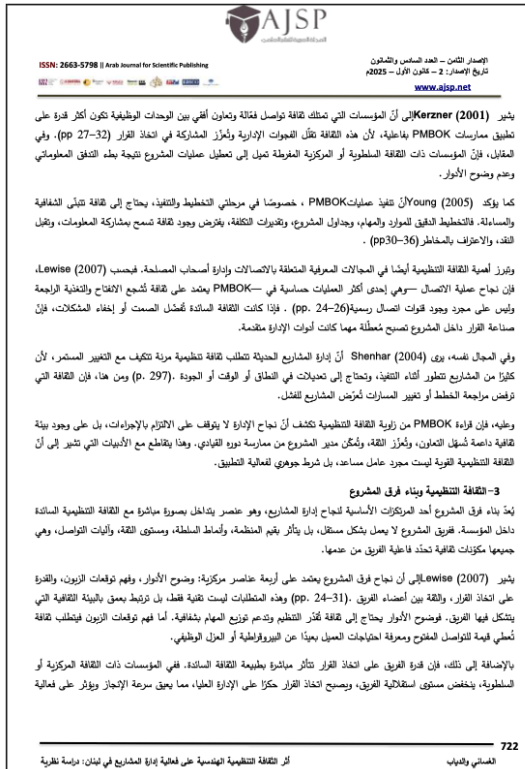
وقد شمل هذا التحليل مراجعة منهجية للمحاور الأساسية التي تتوارثها الأدبيات المتعلقة ببيئة المشاريع، مثل: القيادة، وبناء الفرق، والبنوك التنظيمية، وإدارة أصحاب المصلحة، والتضخيم الإداري، والهياكل التنظيمية، ونجاح المشروع، وذلك بهدف استخلاص الأنماط الثقافية الأكثر تأثيراً في فعالية إدارة المشاريع في المجال اللبناني.

تحليل ومناقشة حادثة ومدى ارتباط الدراسات السابقة

نقطة القوة هنا تكمن في: اعتماد الدراسة على مراجع أساسية ومهمة مثل Kerzner وYoung وWestland وShenhar وLuftman وPMBOK. وهذا يعطيها قاعدة معرفية متينة.

لكن المشكلة تكمن في: أن أحدث مرجع أجنبي تم استخدامه يعود إلى عام 2017، وهو رقم قديم جدًا بالنسبة لدراسة نُشرت في 2025.

كان من الأفضل لو تم الاستعانة بمصادر أحدث من 2020 إلى 2024، حتى تعكس الدراسة آخر ما توصل إليه المجال من تطورات وأفكار جديدة.



تحليل ومناقشة المنهجية والنتائج وأهميتها العلمية والتطبيقية

نقطة القوة تكمن في: أن المنهج النظري والتحليلي يتناسب تمامًا مع هدف الدراسة، الذي يتمثل في بناء إطار نظري متين، ونقطة الضعف، في كون الدراسة تعتمد بالكامل على النظرية دون وجود بيانات ميدانية تدعم أو تنفي النموذج المقترح، وهذا يجعل نتائجها أقل قدرة على التعميم.

أما بالنسبة للنتائج وأهميتها العلمية والتطبيقية: فقد توصلت الدراسة إلى نتيجة مهمة جدا (ص 721): "تُظهر هذه السمات أن الثقافة التنظيمية في الكثير من الشركات الهندسية في لبنان تُعتبر عقبة أمام تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة كما وردت في دليل PMBOK، وأن أي تحسين في أداء المشاريع لا يمكن أن يحدث دون التعامل مع هذا البعد الثقافي العميق."

ومن الناحية العلمية: الدراسة تضيف قيمة للأدب العلمي عبر تقديم إطار نظري يربط بين الثقافة التنظيمية وفعالية إدارة المشاريع في السياق العربي.

أما من الجانب التطبيقي: فالدراسة تقدم تشخيصًا واضحًا للشركات الهندسية اللبنانية حول أسباب ضعف الأداء، وتوجه القيادات نحو ضرورة الإصلاح الثقافي قبل التفكير في الاستثمار في أدوات تقنية جديدة.

ثم نجد أن هناك نقطة ضعف واضحة، وهي عدم ربط النتائج بدراسات حديثة من سياقات عربية أخرى، ما كان يمكن أن يعزز المقارنة ويساعد في التحقق من صحة النتائج.

2- الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع: قراءة من منظور PMBOK

يُظهر أبرز دليل PMBOK أن إدارة المشاريع ليست مجرد مجموعة عمليات تقنية، بل منظومة تعتمد على البيئة التنظيمية والثقافة السائدة داخل المؤسسة. فالمعايير المعتمدة لإدارة المشروع —مثل التكامل، والوقت، والتكلفة، والجودة، والاتصالات، والموارد، والمخاطر— تتأثر مباشرة بالبيئة الثقافية التي تُمارس داخلها. (PMBOK, 2017). وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تُعدّ عنصرًا تأسيسيًا لنجاح أو إخفاق أي مشروع.

721

النهائي والهاب
أثر الثقافة التنظيمية الهندسية على فعالية إدارة المشاريع في لبنان: دراسة نظرية



ISSN: 2663-5798 | Arab Journal for Scientific Publishing

الرجوع إلى العدد 2 - كانون الأول - 2025

www.ajsp.net

يُشير (Kerzner 2001) إلى أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تواصل فعّالة وتعاون آفقي بين الوحدات الوظيفية تكون أكثر قدرة على تطبيق ممارسات PMBOK بفاعلية. لأن هذه الثقافة تُقلّل الحواجز الإدارية وتُركز المشاركة في اتخاذ القرار (27-32 pp). وفي المقابل، فإن المؤسسات ذات الثقافة السلطوية أو المركزية المعزولة تميل إلى تعطيل عمليات المشروع نتيجة بطء التدفق والمعلومات، وعدم وضوح الأدوار.

كما يؤكد (Young 2005) ثقافة عمليات PMBOK، خصوصًا في مرحلتها التخطيطية والتشغيلية، يحتاج إلى ثقافة تتبنى الشفافية والمشاركة. فالتخطيط الدقيق للموارد والمهام، وحداثة المشروع، وتغييرات الثقافة، يفترض وجود ثقافة تسمح بمشاركة المعلومات، وتقبل النقد، والاعتراف بالمخاطر (30-36 pp).

وتُبرز أهمية الثقافة التنظيمية أيضًا في المجالات المعرفية المتعلقة بالاتصالات وإدارة أصحاب المصلحة. فبحسب (Lewis 2007)، فإن نجاح عملية الاتصال —وهي إحدى أكثر العمليات حساسية في PMBOK— يعتمد على ثقافة تشجع الانفتاح والتغذية الراجعة وليس على مجرد قوائم اتصال رسمية (24-26 pp). فإذا كانت الثقافة السائدة تُشكّل حواجز أو إغناء المشكلات، فإن صناعة القرار داخل المشروع تصبح مُعقّلة مهما كانت أدوات الإدارة متقدمة.

وفي المجال نفسه، يرى (Shenhar 2004) أن إدارة المشاريع الحديثة تتطلب ثقافة تنظيمية مرنة تتكيف مع التغيير المستمر. لأن كثيرًا من المشاريع تتطور أثناء التنفيذ، وتحتاج إلى تعديلات في النطاق أو الوقت أو الجودة (297 p). ومن هنا، فإن الثقافة التي تُرفض مراجعة الخطأ أو تُعزّل المسارات تُعزّل المشاريع للفشل.

وعليه، فإن قراءة PMBOK من زاوية الثقافة التنظيمية تكشف أن نجاح الإدارة لا يتوقف على الالتزام بالإجراءات، بل على وجود بيئة ثقافية داعمة تُشجّل التعاون، وتُركز الثقة، وتُمكن مدير المشروع من ممارسة دوره القيادي. وهذا يتناقض مع الأدبيات التي تشير إلى أن الثقافة التنظيمية القوية ليست مجرد عامل مساعد، بل شرط جوهري لفعالية التطبيق.

تحليل ومناقشة التوصيات

نقطة القوة تكمن في: أن التوصيات تستهدف الشركات الهندسية في لبنان، وتركز على تغيير الثقافة لتشجيع التعاون وتحمل المسؤولية بشكل جماعي.

أما نقطة الضعف فهي: أن التوصيات جاءت بشكل عام، وكان من الأفضل لو تضمنت خطوات واضحة وعملية، مثل تنظيم ورش عمل منتظمة لتعزيز التواصل بين الأقسام، بدلاً من القول بشكل عام "تعزيز التعاون".





Thank You