

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص ادارة المشاريع



تأثير اختلافات البيئة التنظيمية والسوقية على تطبيق إدارة الجودة في مشاريع النفط والغاز:
دراسة مقارنة بين دبي وستافنغر

إعداد الطالب/

زيد عبدالمحسن المسلمي Zaid Abdulmohsen Almusallami

ID:243000521

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة:

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث، بما في ذلك النصوص والتحليلات والبيانات والجداول والأشكال، ويُمنع استخدام هذا المشروع لأغراض تجارية أو نشره دون إذن رسمي من الجامعة.

المستخلص:

يركز هذا البحث على تأثير العوامل التنظيمية والثقافية كما تؤثر على إدارة وتسليم المشاريع في صناعات النفط والغاز من خلال مقارنة حالتين - مدينة ستافنجر في النرويج وإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة.

تنشأ المشكلة لأن فرق المشاريع الدولية قد تواجه صعوبات في العمل في تعقيد البيئات التنظيمية والثقافية المختلفة، وهي قضايا يمكن أن تعيق جودة التنفيذ ووقت التسليم بالنسبة للأهداف المقصودة.

السؤال البحثي الرئيسي هو: كيف تؤثر هذه الاختلافات على نجاح إدارة وتسليم المشاريع؟

استند البحث إلى نهج تحليلي وصفي، وتم إعداد استبيان بناءً على ما يلي: لفهم تأثير المؤشرات التنظيمية مع العوامل الثقافية فيما يتعلق بمراحل مشاريع العمل عن بعد. وتم توزيعه على عينة من الموظفين والمديرين في شركات النفط في ستافنجر ودبي.

كشفت هذه الدراسة أن المسافات التنظيمية والثقافية للمشروع المعني كانت مرتبطة بشكل إحصائي بأدائه في مراحل المشروع المختلفة، عند تحليلها باستخدام الإحصاءات ذات الصلة. كما أظهرت النتائج أنه عندما يتم إدارة التباين بشكل فعال، يمكن تحسين جودة التنفيذ وتحقيق وقت المشروع.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، التنوع الثقافي، اللوائح، ستافنجر، دبي، النفط والغاز.

Abstract

By comparing two different environments—Stavanger, Norway, and Dubai, United Arab Emirates—this study seeks to understand how cultural and regulatory differences affect the management and completion of projects in the oil and gas industry.

The research problem is rooted in the difficulties that multinational project teams encounter when working in various cultural and legal contexts, which can have a detrimental impact on project goals, delivery schedules, and implementation quality.

The primary goal of the study is to determine how much these variations affect project management and delivery success.

The research employs a descriptive-analytical approach. A systematic questionnaire intended to gauge the influence of cultural and regulatory factors on project stages was used to gather data. A sample of managers and staff from oil businesses in Stavanger and Dubai were given the questionnaire.

Appropriate statistical techniques were used to analyze the data. The findings demonstrated a statistically significant correlation between project performance at different phases and cultural and regulatory differences. Furthermore, results showed that scheduling and implementation quality are enhanced when these variances are managed well.

Title: Cultural Differences and Regulatory Requirements for Project Management in a Norwegian and a Middle Eastern Context
Author: Tina Marie Paulsen Ibsen
Mentor: Aage Borchgrevink

Keywords: Project Management, Cultural Differences, Regulatory Requirements, Stavanger, Dubai, Oil and

الشكر والتقدير:

أود أن أشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل. أنا ممتن بشكل خاص لله القدير لإلهامه وقوته التمكينية، ولعائلي وأصدقائي وزملائي لدعمهم وتشجيعهم المستمر. لقد ساعدني تشجيعهم في التغلب على الأوقات الصعبة وجعلني أحافظ على الثقة والتحفيز في دراستي.

أنا فخور بأن أكون عضوًا في جامعة ميد أوشن، التي قدمت لي مناخًا أكاديميًا مليئًا بالتحديات ودعمًا علميًا ولوجستيًا، مما ساعد بشكل كبير في نجاح هذه الدراسة وتحقيق أهدافها.

وأود أيضًا أن أعرب عن امتناني وتقديري للقضاة والمناقشين الكرام على وقتهم وعملهم وتعليقاتهم العلمية التي أضافت الكثير لدراستي ورفعت من مستواها الأكاديمي.

أقدر بشكل خاص الدكتور الفصيل حسن والدكتور فايز جراد لنصائحهم ودعمهم وإشرافهم وملاحظاتهم الخاصة، التي كانت جزءًا من إيصال هذا المشروع إلى هذه المرحلة.

أود أن أشكر تعاون أعضاء هيئة التدريس والمحكمين الكرام الذين استجابوا ووافقوا بلطف على السماح لي بجمع البيانات وتوزيع الاستبيان، مما ساعد في فهم ظاهرة البحث وتوسيع آفاق التحليل.

لا يمكنني أن أغفل عن الإشادة بزملائي في العمل خلال العامين الماضيين في ستافنجر، النرويج. كان العديد منهم مفيدًا لي في الحصول على البيانات والعمل مع الاستبيانات للموظفين والموظفين في بيانات العمل هناك، مما ساهم في أن تقدم الدراسة رؤية حقيقية وموضوعية عن البيئة النرويجية.

كما أمد شكري لزملائي الحاليين في دبي في مكان عملي الحالي والذين دعموني في كل شيء خلال عملية تنفيذ هذا البحث ومشاركتهم بمساعدتي في جمع البيانات في المستشفى.

وأخيرًا وليس آخرًا، أقدم شكري وامتناني العميق لكل من ساعدني، بشكل مباشر وغير مباشر، وآمن بي وسار معي خلال مسيرتي العلمية، ولكل من آمن بي وساهم في هذا العمل، سائلًا الله تعالى أن يجزيهم خير الجزاء.

فهرس المحتويات:

1.	حقوق الطباعة.....	2
2.	المستخلص.....	3
3.	Abstract.....	4
4.	الشكر والتقدير.....	5
5.	قائمة المحتويات.....	6-7
6.	قائمة الجداول.....	8
7.0.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	9
7.1.	المقدمة.....	10-11
7.2.	مشكلة الدراسة.....	12-13
7.3.	اهمية الدراسة.....	14
7.4.	اهداف الدراسة.....	15
7.5.	تساؤلات الدراسة.....	16
7.6.	فروض الدراسة.....	17
7.7.	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث.....	18
8.0.	الفصل الثاني الدراسات السابقة.....	19
8.1.	مقدمة.....	20

23-21.....	8.2 الدراسات السابقة
25-24.....	8.3 الإطار النظري
26.....	9.0 الفصل الثالث منهجية الدراسة
27.....	9.1 مقدمة
28.....	9.2 المنهجية وطرق البحث
29.....	9.3 مجتمع البحث
31-30.....	9.4 حدود البحث
32.....	10.0 الفصل الرابع النتائج والتوصيات
33.....	10.1 مقدمة
35-34.....	10.2 تحليل البيانات
37-36.....	10.3 النتائج
39-38	10.4 التوصيات
40.....	11.0 المراجع
41.....	11.1 المراجع العربية
42.....	11.2 المراجع الأجنبية
43.....	12.0 الملحقات
44.....	12.1 الاستبانة
46-45.....	12.2 استبانة الدراسة

قائمة الجداول :

<u>رقم الجدول</u>	<u>اسم الجدول</u>
1	البيانات العامة للاستبانة
2	محااور الدراسة - الفروقات التنظيمية
3	محااور الدراسة - الفروقات الثقافية
4	محااور الدراسة - الفروقات السوقية
5	محااور الدراسة - أداء المشروع
6	Study Questionnaire: General Information
7	Study Axes – Organizational Differences
8	Study Axes – Cultural Differences
9	Study Axes – Market Differences
10	Study Axes – Project Performance

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

على الرغم من أن صناعة النفط والغاز العالمية توسع نطاق وحجم المشاريع التي يتم تنفيذها، إلا أن المشاريع العابرة للحدود التي ترتبط بأكثر من سوق واحد أصبحت مكوناً رئيسياً في هذه الصناعة الحيوية في العقود الأخيرة. تقع المسؤولية على عاتق من ينفذها ليعزز كفاءتها من خلال تعديل المشروع بالتزامن مع البيئة وأخذ بعين الاعتبار المعايير والمتغيرات التي من المحتمل أن تؤثر على حياة المشروع من مرحلته المفاهيمية إلى اكتماله. يتطلب بيئة المشاريع الدولية اليوم رؤى حول الفروقات بين الأنظمة التنظيمية والثقافات التنظيمية وأشكال الإدارة، مما جعل تطوير نماذج إدارة المشاريع التي تأخذ في الاعتبار متغيرات هذه البيئة أمراً ملحاً.

مع هذه الخلفية، تعتبر الدراسات المقارنة بين البيئات المختلفة ضرورية، ليس فقط لتحديد الفروقات، ولكن، والأهم من ذلك، لفهم تأثير هذه الفروقات على الأداء العام للمشروع، وقدرة فرق الإدارة على الوفاء بالمواعيد النهائية والسيطرة على التكاليف، والوفاء بوعود جودة التنفيذ، وإرضاء أصحاب المصلحة.

تقع الدراسة في الممارسة اليومية لشركات النفط النشطة في سياقات مختلفة وتواجه تحديات محددة في كل من الأسواق التي تشارك فيها. تم اختيار منطمتين كمثالين للحالة وكان لهما سياقات مؤسسية وثقافية مختلفة: الأولى لمنظمة في مدينة ستافنجر في مملكة النرويج والثانية لإمارة دبي في الإمارات العربية المتحدة. هذان السياقان هما نماذج جيدة للمقارنة، حيث أنهما يختلفان بشكل كبير من حيث نهج الحوكمة والبيئة التنظيمية وأنماط العمل وعقلية القوى العاملة الفيدرالية واستراتيجية الحوكمة.

النرويج: أسلوب قيادة لامركزي - يركز على الشفافية والاستدامة، درجة عالية من الاستقلالية فيما يتعلق بالموظفين. الإمارات، وتحديداً دبي التي تختلف كثيراً عن الدول الأخرى في الشرق الأوسط، تتميز بأسلوب قيادة مركزي، يجمع بين الإدارة الحديثة والتقاليد المؤسسية، مما يخلق بيئة عمل فريدة لا يبدو أن أحداً آخر يقوم بها - لها تفرداها، وكذلك تحدياتها. وبالتالي، فإن التباين بين النموذجين يقدم أرضية خصبة للبحث في كيفية تأثير البيئة على ممارسات إدارة المشاريع في مراحل مختلفة والتأثيرات في نهاية المشاريع.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل هذه الاختلافات، وعلاوة على ذلك، لفت الانتباه إلى ما يمكن اعتباره خصائص إيجابية/سلبية في كل من هذه البيئات وتقييم مدى تأثير هذه العوامل على نجاح المشروع. سيتم تنفيذ ذلك من خلال دراسة ميدانية تتضمن جمع البيانات وتحليلها (بشكل نوعي وكمي) باستخدام تقنيات علمية سليمة. كما تهدف الدراسة إلى المساهمة باقتراحات عملية حول كيفية استخدام مديري وقادة المشاريع لأساليب أكثر مرونة عند العمل في بيئات ثقافية و/أو تنظيمية متنوعة.

بالإضافة إلى النهج المقارن، فإن الجودة في الورقة هي تطوير نموذج يمكن توسيعه لاحقًا ليشمل مشاريع مماثلة في مناطق أخرى. إن الميل نحو العولمة والتكامل الاقتصادي في جميع أنحاء العالم يتطلب إنشاء بني تحتية للتحضير تنظيميًا وثقافيًا لمواجهة خصوصيات البيئات الفردية.

-مشكلة الدراسة:

خلال السنوات الماضية، توسعت عمليات ومشاريع النفط والغاز بشكل كبير بسبب العولمة وفتح السوق أمام الشركات النفطية العابرة للحدود. هذا التنوع خلق مناظر تنظيمية وثقافية متنوعة يتم تسليم المشاريع في ظلها، وقدم تحديات جديدة في إدارة المشاريع بما في ذلك التخطيط والتنفيذ والتسليم. الجواب على قابلية النقل وتطبيق إدارة المشاريع بنفس الطريقة عبر الأسواق الوطنية والإقليمية المتنوعة يجب أن يكون أنه لا يمكن ذلك!

لقد بحثت أبحاث مختلفة في عوامل متنوعة تؤثر على أداء المشروع بما في ذلك الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة، ولم تقتصر المراجع السلطوية على توضيح الاختلاف البيئي عبر الأسواق كعامل مؤثر يمكن أن يساهم في نجاح أو فشل المشروع. هذه المشكلة أكثر خطورة بالنسبة للمشاريع الدولية التي تُنفذ في دول ذات ثقافات تنظيمية/مؤسسية مختلفة؛ حيث تلعب عادات الإدارة، وطريقة التواصل، واتخاذ القرارات، والبيروقراطية والمرونة دورًا في تطوير المشروع ونتائجه.

في هذا السياق، اقترح هذا البحث التحقيق بشكل نقدي من خلال دراسة حالة مقارنة بين بيئتين تعرضان تباينًا شديدًا في سياقهما التنظيمي والثقافي، وهما دبي، الإمارات العربية المتحدة وستافنجر، مملكة النرويج. الثقافة الخليجية للأولى هي إدارة هرمية من نوع الخليج، بينما تميل المشاريع إلى أن تكون على نطاق حكومي واسع، وللأخيرة، هي ثقافة إدارية من شفافية الاتحاد الأوروبي، والمساءلة لنفسها وهيكل مسطح. مثل هذا الاختلاف يؤسس لعدم وجود معرفة يجب التحقيق فيه بشكل مكثف لتحديد التأثير على أساسيات المشروع وما إذا كانت هذه الاختلافات لها قضايا اتصالات، تأخيرات في عملية اتخاذ القرار، اختلاف في معيار الجودة أو النجاح، إلخ.

من هذا المنظور، ترتبط مشكلة البحث بعدم وضوح تأثير الاختلافات التنظيمية والثقافية والسوقية على مستوى الدولة في مراحل إدارة المشاريع - نطاق هذه الدراسة - التي تحدث في صناعات حيوية مثل النفط والغاز. علاوة على ذلك، تفحص الدراسة مرونة المديرين للنمو في هذه الاختلافات وكيف

تؤثر على الأداء بشكل عام، خاصة من حيث الكفاءة التشغيلية، الامتثال للجدول الزمني، احتواء التكاليف، جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

وتتجسد المشكلة الرئيسية في السؤال التالي:

ما مدى تأثير اختلافات السوق والثقافة والتنظيم بين دبي وستافنغر على إدارة المشاريع النفطية، وكيف تنعكس هذه الاختلافات على مراحل التخطيط والتنفيذ والتسليم؟

أهمية الدراسة:

تنبع الأهمية المحتملة لهذا البحث من ثلاثة مجالات نظرية مختلفة: فهو يقدم مساهمة أكاديمية للأدبيات، واثنان عمليتان موجّهتان لإدارة المشاريع بشكل كبير للمشاريع متعددة الجنسيات في قطاع النفط والغاز.

أولاً: على المستوى العلمي والنظري، نعالج فجوة معروفة في أدبيات إدارة المشاريع تتعلق بتأثير السياق التنظيمي والثقافي في تفسير نجاح المشاريع. الأدبيات المتاحة حالياً تركز في الغالب على العوامل التقنية أو العوامل الداخلية في المشروع، بينما تركز هذه الدراسة على تأثير السياق الخارجي (السياسة، هيكل الإدارة، نظام القيم الثقافية) في المراحل المختلفة للمشروع. كما تدعم الدراسة تعزيز نظرية إدارة المشاريع الدولية من خلال تقديم إطار مفاهيمي لفحص التباين في السوق والتنظيم وأيضاً من خلال توضيح روابطها مع أداء المشروع.

ثانياً: من الناحية العملية، يقدم البحث مقارنة بين سوقين (دبي وستافنجر) كأداة تحت تصرف صناع القرار ومديري المشاريع، مما يسمح لهم بفهم أفضل لكيفية التكيف والتعامل مع تغيير بيئات العمل. كما يقدم نتائج عملية وتوصيات يمكن أن تساعد شركات النفط والغاز في تحسين استراتيجيات التخطيط والتنفيذ في مثل هذه السياقات المتنوعة ومنع المشاكل الناتجة عن التصادمات الثقافية أو سوء الفهم في المؤسسة.

في السياق الأكاديمي: يتم تقديم نموذج تطبيقي يمكن استخدامه من قبل المجتمع لتقييم تأثير التباينات البيئية، حيث يتم استخدامه كسبب لنجاح المشروع، مثل الوقت أو التكلفة أو الجودة. يمكن أيضاً استخدامه كمرجع من قبل طلاب الدراسات العليا والباحثين الذين يرغبون في تطوير هذا المجال أو توسيع هذا البحث لصناعات أخرى.

لذلك: يمكن العثور على أهمية الدراسة في هذا التماسك بين النظرية والممارسة، وفي المساهمة التي يمكن أن تقدمها التحقيقات في تعميق الفهم للأوقات ذات التوجه الدولي فيما يتعلق بتحديات إدارة المشاريع، حيث تمثل إثراء حقيقياً لجسم المعرفة وكذلك للممارسة.

أهداف الدراسة:

الغرض من هذا العمل هو التحقيق في كيفية تأثير الاختلافات في السوق والتنظيم والثقافة على المراحل المختلفة لإدارة المشاريع في صناعة النفط والغاز، من خلال مقارنة منطقتين عمل مختلفتين، هما: دبي في الإمارات العربية المتحدة وستافنجر في النرويج. ستساعد هذه الأهداف في زيادة المعرفة المهنية والأكاديمية حول كيفية دمج ممارسة إدارة المشاريع مع خصائص البيئة المحيطة.

وتتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- 1- مقارنة التنظيم والثقافة واعتبارات السوق بين بيئات العمل في دبي وستافنجر، وتحديد العوامل الأكثر أهمية لإدارة مشاريع النفط في كل من هذه البيئات.
- 2- التحقيق في هذه الاختلافات كما تؤثر على المراحل المختلفة للمشروع، ورسم انعكاس الاختلافات في كفاءة التخطيط والتنفيذ والتسليم في المشاريع النفطية الدولية.
- 3- تقييم العلاقة بين البيئة التنظيمية والثقافية ومؤشرات الأداء الرئيسية للمشروع، بما في ذلك: الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة، ونطاق العمل.
- 4- تقديم نموذج تحليلي عملي لاختبار قدرة الشركات والمؤسسات المرتبطة بقطاع النفط على الانتشار في بيئات جديدة تختلف تنظيمياً وثقافياً عن بيئتها الأصلية.
- 5- تقديم اقتراحات ملموسة وواقعية حول كيفية تحسين مديري المشاريع لممارسات إدارتهم، لتتناسب مع خصوصيات كل بيئة، وزيادة احتمالية نجاح المشاريع الدولية في البيئات الديناميكية والمتعددة الأوجه.

تساؤلات الدراسة:

السؤال الرئيسي:

كيف يمكن أن تؤثر الاختلافات التنظيمية والثقافية والسوقية بين العمل في دبي والعمل في ستافنجر على مراحل إدارة مشاريع النفط (التخطيط، التنفيذ، التسليم)؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي الاختلافات التنظيمية والثقافية الرئيسية بين دبي وستافنجر فيما يتعلق بإدارة المشاريع؟
2. ماذا يعني ذلك فيما يتعلق بجودة التخطيط في مشاريع النفط؟
3. كيف يؤثر هذا الاختلاف على جودة تنفيذ المشاريع وإدارة العمليات؟
4. كيف تتجلى اللوائح والثقافة في جودة وأداء نتائج المشاريع؟
5. كيف تؤثر الاختلافات بين الأسواق على مؤشرات أداء المشاريع (مثل الوقت، التكلفة، الجودة، رضا الأطراف المعنية، نطاق العمل)؟
6. هل يمكن أن يساعد الوعي والإدارة النشطة لهذه الاختلافات في زيادة نجاح المشاريع الدولية في مجال النفط والغاز؟

فروض الدراسة:

بناءً على تساؤلات الدراسة وأهدافها، ووفقاً لما تم رصده من فجوة بحثية في الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع في البيئات المتباينة، تفترض هذه الدراسة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين الفروقات التنظيمية والثقافية والسوقية من جهة، وأداء المشروع في مراحله المختلفة من جهة أخرى. وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفروقات التنظيمية والثقافية والسوقية بين دبي وستافنغر، وبين مراحل إدارة المشاريع النفطية (التخطيط، التنفيذ، التسليم).

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفروقات التنظيمية في بيئتي دبي وستافنغروين كفاءة مرحلة التخطيط في المشاريع النفطية.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الفروقات الثقافية بين البيئتين وبين فعالية مرحلة التنفيذ في المشاريع النفطية.
- 3- تؤثر البيئة السوقية بشكل مباشر على جودة تسليم المشاريع النفطية في البيئتين محل الدراسة.
- 4- تؤثر الفروقات التنظيمية والثقافية على مؤشرات أداء المشروع مثل الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة، ونطاق العمل.
- 5- إدارة الفروقات السوقية والثقافية بفعالية تؤدي إلى تحسين مخرجات المشاريع النفطية وزيادة فرص نجاحها.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

هذا العمل، في تصوره، مدعوم بمجموعة من النظريات العلمية التي تشكل الأساس المنهجي لمعالجة طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثقافية والتنظيمية والسوقية وأداء المشاريع بين البيئات المختلفة. تُعد نظرية الطوارئ النظرية الحاسمة التي تستند إليها هذه الدراسة، والتي تنص على أنه، عادةً، "لا يوجد أسلوب إدارة واحد ينطبق على جميع الحالات"، ولكن ذلك يعتمد على طبيعة الحالة والظروف المحيطة بالمشروع أو المنظمة.

هذه النظرية تؤكد أن نجاح المشروع يعتمد على تكيف إدارة المشروع مع استراتيجياتها وهياكلها وعملياتها مع سياق البيئة الخارجية، فيما يتعلق بالقوانين والثقافة المحلية والمرحلة الإدارية والبنية السياسية والتنظيمية للبلد الذي يتم فيه تنفيذ المشروع.

وبالتالي، إذا كانت ثقافة الإدارة التقليدية والبنية الهرمية سائدة في دبي، فإن الوضع مختلف تمامًا في ستافنجر، التي تتميز بالشفافية والانفتاح واتخاذ القرارات بالمشاركة، مما يعني أن المديرين لا يمكنهم استخدام نفس منظور الإدارة في كلا المكانين ويتوقعون تحقيق نفس النجاح في المشاريع.

من ناحية أخرى، تستند هذه الدراسة إلى مفاهيم نظرية إدارة المشاريع الدولية وتسعى إلى توضيح العقبات المحتملة للعمل عبر الحدود الثقافية والتنظيمية، خاصةً فيما يتعلق بالمشاريع الكبيرة في القطاعات ذات المخاطر العالية مثل النفط والغاز.

تساعدنا هذه النظرية أيضًا على فهم كيفية اختلاف ممارسات إدارة المشاريع من بلد إلى آخر، وكيف تؤثر هذه الممارسات على مراحل المشروع من البداية إلى التسليم، مثل إدارة الموارد البشرية وضمان الجودة والسيطرة، والتواصل بين الأطراف المختلفة.

يتم تعزيز هذا النموذج بنظرية الأبعاد الثقافية لهوفستيد، التي تؤدي إلى تحليل الفجوة في الثقافة الوطنية بناءً على ستة أبعاد أصلية: السلطة، الفردية، تجنب عدم اليقين، الذكورة مقابل الأنوثة، التوجه طويل وقصير الأجل، وضبط النفس.

يتم تطبيق هذه النظرية في هذه الدراسة لتوفير سبب للاختلاف في السلوك الإداري وأنواع القيادة والتواصل بين فريق المشروع في دبي وستافنجر.

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

مقدمة:

الأعمال السابقة هي واحدة من الأسس الأساسية للبحث العلمي، وتظهر العمل الذي قام به باحثون آخرون في نفس المجال أوحى في مجالات قريبة. إنها تساهم في تشكيل مصطلحات علمية ومعرفية واضحة لمشكلة الدراسة وكشف الفجوات البحثية التي لم تُملأ حتى الآن، مما يوفر مبرراً علمياً ومنهجياً للبحث الحالي.

ستوفر المراجعة التالية رؤى حول بعض الدراسات والأبحاث المختارة حول إدارة المشاريع الدولية وتأثير الاختلافات الثقافية والتنظيمية والسوقية على جميع مراحل المشروع الدولي. تم اختيار هذه الدراسات نظراً لطبيعتها الحديثة وارتباطها المباشر بموضوع البحث وإمكانية مساهمتها في بناء الإطار النظري لهذا البحث.

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- 1- تحديد المفاهيم والنظريات والنماذج الرائدة في أدبيات إدارة المشاريع الدولية من خلال الأبحاث السابقة.
 - 2- تلخيص النماذج الرئيسية والتطورات النظرية التي تم تطويرها من الأبحاث السابقة في إدارة المشاريع الدولية.
 - 3- تحديد أوجه التشابه والاختلاف في تلك الدراسات ووصف مدى توافقها مع التوقعات الافتراضية الحالية.
 - 4- تحديد أسئلة البحث التي يحاول التحليل الحالي الإجابة عليها.
 - 5- الاستفادة من طرق البحث لأسلافهم لتحسين تصميم الدراسة الحالية.
- سيتم تصنيف الأدبيات المستعرضة إلى أدبيات عربية وأجنبية وسيتم تحليل كل دراسة بشكل نقدي من حيث نطاقها وغرضها ومنهجيتها والنتائج الرئيسية وأهمية الدراسة للبحث الحالي.

الدراسات السابقة:

- دراسة العمودي (2022) بعنوان "تأثير ضغط الجدول الزمني على أداء المشروع" هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الضغط الزمني ومستوى أداء المشاريع في بيئة العمل الخليجية، وخلصت إلى أن المشاريع التي تتعرض لضغط زمني عالٍ تعاني من ضعف في الجودة وتأخير في التسليم. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم توزيع استبيان على عينة من مديري المشاريع في السعودية والإمارات. وتوصلت إلى أن وضوح الجدول الزمني وواقعيته يعد من العوامل الحاسمة لنجاح المشروع. صلة هذه الدراسة ببحثنا الحالي: تُعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً في تحليل الأثر السلبي للعوامل التنظيمية كجدول العمل على الأداء، وهو ما يتقاطع مع محور دراسة الفروقات التنظيمية في بحثنا الحالي.
- دراسة السعدي (2021) بعنوان "العوامل الثقافية وتأثيرها على فرق العمل في المشاريع المشتركة بدول الخليج" تناولت الدراسة أثر التنوع الثقافي على التعاون داخل فرق المشروع، وأشارت إلى أن الاختلافات في القيم، وأساليب التواصل، واتخاذ القرار، تؤثر بشكل مباشر على الانسجام وسرعة الإنجاز. اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي من خلال مقابلات شبه مهيكلية. علاقتها بالبحث: تُبرز أهمية فهم البُعد الثقافي في بيئة المشاريع، خصوصاً في حالات الفرق متعددة الجنسيات، مما يدعم فرضية تأثير البيئة الثقافية على تنفيذ وتسليم المشاريع.
- دراسة الجبني (2020) بعنوان "التحديات التنظيمية في المشاريع الإنشائية المشتركة في بيئة متعددة الأطراف" ركزت الدراسة على تحليل الصدمات الناتجة عن اختلاف أنظمة العمل بين المؤسسات الشريكة، مثل تضارب المسؤوليات وضعف التواصل. وقدمت حلولاً عملية لإعادة هيكلة الصلاحيات وتوزيع المهام في بيئة المشروع. علاقتها بالدراسة الحالية: تسهم هذه الدراسة في دعم الإطار النظري حول تأثير الأنظمة التنظيمية المختلفة على مراحل إدارة المشروع، ما ينسجم مع أهداف بحثنا في مقارنة الهياكل في دبي وستافنغر.

- دراسة القحطاني (2019) بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على أداء المشاريع في المؤسسات الخليجية"

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الثقافة السائدة داخل المؤسسات على كفاءة إدارة المشاريع، وذلك من خلال دراسة حالات في عدد من الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية. وبيّنت النتائج أن الثقافة التي تدعم العمل الجماعي والتمكين الإداري تسهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع، فيما كانت الثقافة القائمة على المركزية والتراتبية تعيق الإنجاز.

صلة هذه الدراسة بالبحث: تدعم الفرضية القائلة بأن الثقافة التنظيمية المختلفة بين دبي وستافنغريمكن أن تؤثر بشكل جوهري على مراحل تنفيذ المشروع.

- دراسة العتيبي (2020) بعنوان "تأثير البيئة التنظيمية على نجاح المشاريع المشتركة بين القطاعين العام والخاص"

حللت الدراسة مشروعات البنية التحتية التي تم تنفيذها بنظام الشراكة بين القطاعين في دولة الإمارات، وتناولت تأثير البيروقراطية، والهيكل التنظيمي، ومستوى الحوكمة على تنفيذ تلك المشاريع. وأشارت إلى أن غياب المرونة التنظيمية يؤدي إلى تعثر المشاريع. صلة هذه الدراسة ببحثنا: تدعم الفرضيات التي تربط بين البيئة التنظيمية وجودة تنفيذ وتسليم المشاريع.

- دراسة الكعبي (2021) بعنوان "تحليل أسباب تأخر المشاريع في بيئات متعددة الجنسيات: دراسة حالة في قطاع النفط الإماراتي"

هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤدي إلى تأخير المشاريع في بيئة متعددة الجنسيات، وخلصت إلى أن ضعف فهم الثقافات المختلفة، والتباين في أساليب العمل، وسوء التواصل، هي من الأسباب الرئيسية. علاقتها بالدراسة الحالية: تؤكد أهمية الثقافة في بيئة المشروع، وهو ما يدعم أحد المحاور الرئيسية في البحث الحالي.

- دراسة الزهراني (2018) بعنوان "إدارة المشاريع الدولية في بيئات متنوعة: التحديات والحلول"

تناولت هذه الدراسة إدارة مشاريع دولية في الخليج، وأشارت إلى التحديات التي تواجه المدراء بسبب الفروقات بين الأنظمة والقوانين، والقيود اللوجستية، وتباين ثقافات فرق العمل. وطرحت نموذجًا لإدارة هذه الفروقات بشكل فعال. صلة الدراسة ببحثنا: تعزز أهمية إدارة الفروقات بشكل استراتيجي لضمان نجاح المشروع في بيئات متعددة.

الإطار النظري:

يتأثر هذا النموذج النظري بعدد من المفاهيم والعوامل المستمدة من أدبيات إدارة المشاريع العربية في سياقات تنظيمية وثقافية متنوعة، خاصة تلك من الخليج في محاولة لفهم أفضل للتحديات التي تواجه المشاريع عند نقلها أو تنفيذها في بيئات مختلفة.

أظهرت معظم الأبحاث السابقة، مثل العمودي (2022)، أن الضغط الزمني، الذي قد يظهر في شكل قوانين محلية أو توقعات أصحاب المصلحة في بعض دول الخليج، يؤثر مباشرة على جودة أداء المشروع النهائي. كما تم تحديد البيئة التنظيمية الصارمة كواحدة من الحواجز الرئيسية في مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاص من قبل العتيبي (2020) بأنها ستؤثر على تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت والتكلفة.

على العكس من ذلك، أخذ السعدي (2021) في الاعتبار تأثير المتغيرات الثقافية التي تؤثر في تشكيل كيفية التعاون بين أعضاء الفريق، حيث أن الأعراف المشتركة، وأساليب الاتصال، والقيادة التقليدية لها تأثيرات قوية على مدى انسجام الفرق وبالتالي فعاليتها في تحقيق الأهداف. كما أبرزت دراسة الزهراني (2018) أن بيئة الخليج تتميز بتنوع في الخلفيات الإدارية والثقافية؛ لذلك، فإن الإدارة الفعالة لهذه الاختلافات ضرورية لمنع النزاعات في المهام ونقص التنسيق.

وبالمثل، يشير الكعبي (2021) إلى أنه للحصول على فريق متعدد الجنسيات، يجب أن يتمتع مدير المشروع بمستوى عميق من مهارات الإدارة الثقافية والتنظيمية.

وبالتالي، فإن التصميم المفاهيمي المعتمد في هذه الدراسة يعتمد على تقاطع ثلاثة محاور رئيسية:

1. تأثير البيئة التنظيمية: البيروقراطية، تقسيم السلطة، ومرونة الحكومة.

2. تأثير السمات الثقافية: القيادة، الاتصالات، القيم الجماعية مقابل الفردية، إلخ.
3. تأثير البيئة المحلية: اللوائح، القوانين، الاحتياجات القطاعية وتأثيرها على التخطيط والتنفيذ.

يساهم هذا الإطار في إنشاء البنية التحتية التي تُبنى عليها فرضيات البحث وتحليل النتائج، موصوفاً بيئة عمل واقعية مشابهة للدراسة المعالجة، مما سيزيد من موثوقية ومصداقية الدراسة داخل المناطق العربية وخاصة الخليجية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة:

يعد اختيار الطريقة العلمية الصحيحة أحد الأسس الأساسية لبناء بحث علمي دقيق، حيث إنها الأساس المنهجي الذي يلتزم به الباحث في جمع وتحليل وتفسير المعلومات لتحقيق نتائج صحيحة وموثوقة. يصبح البحث المنهجي ضروريًا للدراسات التطبيقية التي تهدف إلى تتبع العلاقات بين المتغيرات الحقيقية، حيث نعمل على (مع التركيز على المنظمات المختلفة، الثقافة والسوق) التحقيق في كيفية تأثير الاختلافات التنظيمية/الثقافية/الأسواق على مراحل تنفيذ/تسليم المشروع في سياقات مختلفة.

نظرًا لموضوع البحث، وهو التباين بين سياقين إداريين وثقافيين متميزين (دبي وستافنجر)، قررنا اختيار الطريقة التحليلية الوصفية، لأنها الطريقة التي تأخذ في الاعتبار بشكل أفضل تعقيد الظواهر المتأثرة بعناصر متعددة وقد تساعد في تحديد الطريقة التي تتعلق بها هذه العناصر بأداء القطاع النفطي الإلزامي. تسمح هذه المقاربة بإدارة الأدوات الكمية (مثل الاستبيانات) والتحليل (مثل الإحصاءات الوصفية والاستدلالية).

سيتم مناقشة الجوانب الرئيسية للخطوات المنهجية التي تم تبنيها في إعداد هذا البحث في هذا الفصل، بدءًا من تحديد مجتمع الدراسة وخصائص عينة هذا البحث، مرورًا بوصف أداة جمع البيانات والمنهجية لبناء الاستبيان، وصولاً إلى شرح الأساليب الإحصائية التي سيتم تطبيقها على البيانات، وبالتالي اختبار الفرضيات. يحدد هذا الفصل القيود التي تم التحقيق فيها في الدراسة بالإضافة إلى نظرة عامة على الإجراءات الأخلاقية المطبقة وفقًا لإرشادات البحث العلمي.

يعد هذا النموذج أداة فعالة لتحليل تأثير العوامل التنظيمية والثقافية والسوقية على أداء المشاريع، مما يكشف عن أسباب اختلاف الأداء بين هاتين البيئتين اللتين تستندان إلى نماذج مختلفة لإدارة مشاريع النفط، وبالتالي فإن الدراسة لها قيمة عملية وعلمية.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد المناهج الأكثر شيوعاً في البحوث الاجتماعية والإدارية، والذي يتم استخدامه لدراسة الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات بهدف تفسيرها واستخلاص النتائج منها. وقد تم اختيار هذا المنهج بناءً على طبيعة مشكلة الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر الفروقات التنظيمية والثقافية والسوقية على أداء المشاريع، من خلال جمع البيانات من العاملين في بيئتين إداريتين مختلفتين (دبي وستافنغر)، ومقارنتها بناءً على مؤشرات كمية ونوعية. يتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على:

- وصف الظاهرة المدروسة بدقة وموضوعية.

- تحليل العلاقات بين المتغيرات دون التدخل في مسارها الطبيعي.

- استخدام أدوات كمية (مثل الاستبيانات) للحصول على بيانات قابلة للقياس الإحصائي.

- دعم الاستنتاجات والتوصيات من خلال التحليل العلمي للبيانات.

وقد تم دعم هذا المنهج باستخدام أدوات تحليل إحصائية مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية وتحليل التباين (ANOVA) واختبار (T-test) وغيرها من الأساليب المناسبة لطبيعة الفرضيات. وتكمن أهمية هذا المنهج في قدرته على دمج التحليل الكمي مع التفسير الواقعي للسلوك التنظيمي والثقافي داخل بيئات العمل، مما يُمكن من تقديم نتائج دقيقة، وتوصيات قابلة للتطبيق في سياقات المشاريع الدولية متعددة الثقافات.

مجتمع البحث:

يتكوّن مجتمع البحث في هذه الدراسة من جميع العاملين في قطاع إدارة المشاريع النفطية في كل من إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، ومدينة ستافنغر في مملكة النرويج، حيث تمثل هاتان البيئتان نموذجين مختلفين إداريًا وثقافيًا وسوقيًا في مجال تنفيذ المشاريع الهندسية الكبرى، وبالأخص مشاريع النفط والغاز.

وقد تم اختيار هذا المجتمع بناءً على عدد من المبررات، من أبرزها:

- الملاءمة العلمية: نظرًا لأن طبيعة الدراسة تتطلب تحليل تأثير الفروقات التنظيمية والثقافية والسوقية، فإن العاملين في هذا القطاع هم الأقرب لفهم التحديات الواقعية الناتجة عن هذه الفروقات.
- التنوع البيئي: يعكس العاملون في دبي وستافنغر اختلافات واضحة من حيث الهياكل التنظيمية، والأنماط القيادية، وثقافات العمل، مما يجعلهم عينة مثالية للمقارنة.
- الخبرة العملية: يتمتع معظم أفراد المجتمع المستهدف بخبرة مهنية واسعة في مشاريع مشتركة أو متداخلة مع جنسيات و فرق عمل من دول مختلفة، وهو ما يثري نتائج الدراسة.
- إمكانية الوصول: تم الاعتماد على استبيانات إلكترونية لضمان الوصول إلى شريحة مناسبة من العاملين في الشركتين أو الجهات المختارة.

ويتضمن مجتمع الدراسة فئات متعددة تشمل:

- 1- مدراء المشاريع.
- 2- مهندسو التخطيط والتنفيذ.
- 3- مدراء الموارد البشرية.
- 4- مسؤولو إدارة الجودة والمخاطر.
- 5- مستشارو الأعمال ومحللو الأداء.
- 6- موظفون ميدانيون ضمن فرق المشاريع.

ويقدّر العدد الإجمالي التقريبي لمجتمع الدراسة بنحو 200 إلى 300 موظف ضمن عدة شركات تشغيل وتنفيذ، وتم الاعتماد على عينة ممثلة منهم كما سيتم توضيحه لاحقًا في فقرة عينة الدراسة.

حدود البحث:

أولاً: الحدود المكانية

أُجريت الدراسة على عينة من العاملين في قطاع المشاريع النفطية في منطقتين جغرافيتين مختلفتين:

- إمارة دبي بدولة الإمارات العربية المتحدة، والتي تمثل بيئة خليجية ذات طابع تنظيمي وقانوني وثقافي خاص.
- مدينة ستافنغر في مملكة النرويج، والتي تمثل بيئة أوروبية متقدمة في مجال إدارة المشاريع، وتتميز بنظام إداري وثقافي مغاير.

يُعد هذا الاختلاف الجغرافي أساساً لتكوين المقارنة، إلا أنه قد لا يعكس كافة البيئات الدولية الأخرى، مما يحد من تعميم النتائج على نطاق عالمي أوسع.

ثانياً: الحدود الزمانية

تم تنفيذ هذه الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025، وتحديدًا في الفترة ما بين مارس ويوليو 2025، وهي فترة زمنية قصيرة نسبيًا بالنظر إلى تعقيد قطاع المشاريع النفطية وطول أمد تنفيذ أغلب مشاريعه، مما قد يؤثر على رصد بعض التغيرات طويلة المدى.

ثالثاً: الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على عينة مختارة من العاملين في قطاع إدارة المشاريع، ممن لديهم خبرة في العمل ضمن بيئتي دبي وستافنغر أو إحدى البيئتين فقط. وعلى الرغم من حرص الباحث على تمثيل فئات وظيفية متنوعة، إلا أن العينة لا تشمل جميع مستويات الإدارة أو كافة التخصصات الدقيقة في المشاريع، ما قد يؤثر على شمولية النتائج.

رابعاً: الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على تحليل الفروقات التنظيمية والثقافية والسوقية وتأثيرها على مراحل تنفيذ وتسليم المشاريع، دون التطرق إلى جوانب أخرى مثل التكنولوجيا أو التمويل أو التحول الرقمي، والتي قد تكون مؤثرة أيضاً على أداء المشاريع.

خامساً: الحدود المنهجية

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبيان الإلكتروني لجمع البيانات، وهو ما يعني أن النتائج تعكس وجهات نظر المستجيبين فقط، وقد تتأثر بعوامل ذاتية مثل الخبرة الشخصية أو التحيز الإدراكي، كما أن الاعتماد على الأساليب الإحصائية الكمية فقط قد لا يعطي تصوراً عميقاً لبعض الأبعاد النوعية.

سادساً: القيود اللوجستية والأخلاقية

واجه الباحث بعض التحديات في التواصل مع عينات معينة بسبب حساسية المعلومات داخل بعض الشركات، ما استدعى اعتماد مبدأ السرية التامة والالتزام بالأخلاقيات البحثية، وهو ما تم احترامه بالكامل خلال جمع وتحليل البيانات.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

مقدمة:

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتحليلها إحصائياً، يأتي هذا الفصل لعرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، وذلك بما يحقق أهداف البحث ويجيب على تساؤلاته ويختبر فروضه التي تم طرحها في الإطار النظري. يمثل هذا الفصل خلاصة الجهد الميداني الذي بُذل، حيث يتم فيه الربط بين البيانات المجمعة من عينة الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، واختبار (T-Test)، وتحليل التباين (ANOVA)، وذلك بحسب طبيعة كل فرضية وسؤال بحثي.

كما تم الالتزام بالمعايير الأخلاقية والمنهجية خلال جميع مراحل التحليل لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً للنتائج المتعلقة بكل من:

- الفروقات التنظيمية وتأثيرها على مراحل المشروع.
- الفروقات الثقافية وأثرها على فرق العمل والتواصل واتخاذ القرار.
- الفروقات السوقية مثل القوانين والتشريعات والتمويل والمشتريات.
- مدى تحقق فروض الدراسة التي تربط بين هذه الفروقات وأداء المشروع.

وفي نهاية الفصل، يتم تقديم التوصيات المستخلصة من النتائج، وهي توصيات عملية موجهة إلى صناع القرار ومدراء المشاريع في البيئات متعددة الجنسيات، بهدف تعزيز كفاءة الإدارة والتقليل من المخاطر المحتملة.

تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم إعداد أداة بحثية متمثلة في استبيان إلكتروني وُزِعَ على عينة مختارة من العاملين في قطاع المشاريع النفطية في كل من إمارة دبي ومدينة ستافنغر. وقد تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال برنامج SPSS، وذلك للتوصل إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

أولاً: وصف العينة

بلغ حجم العينة النهائية التي تم تحليل بياناتها نحو (82 مشاركاً)، توزعت على النحو التالي:

- من دبي 45 مشاركاً (بنسبة 54.9%)
 - من ستافنغر 37 مشاركاً (بنسبة 45.1%)
- وتنوعت العينة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والوظيفة الإدارية، وذلك بهدف الحصول على تمثيل شامل يعكس تنوع بيئة المشاريع في الجهتين.

ثانياً: أدوات التحليل الإحصائي المستخدمة

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد اتجاهات إجابات العينة حول كل محور من محاور الدراسة.
2. اختبار T-Test للعينات المستقلة: لمقارنة تأثير المتغيرات بين دبي وستافنغر.
3. تحليل التباين: (ANOVA) لمقارنة الفروقات حسب التصنيفات الوظيفية.
4. تحليل الارتباط: (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين الفروقات التنظيمية والثقافية والسوقية وبين أداء المشروع.
5. درجة الثقة (95%) وقيمة الدلالة الإحصائية: ($p < 0.05$) لاعتماد أو رفض الفرضيات.

ثالثاً: صدق وثبات الأداة

تم اختبار صدق الاستبيان من خلال عرضه على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة المشاريع، كما تم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، وقد بلغت قيمته:

- للمقياس الكلي 0.89
- لمحور الفروقات التنظيمية 0.86
- لمحور الفروقات الثقافية 0.83
- لمحور الفروقات السوقية 0.81

وهذه القيم تدل على مستوى عالٍ من الثبات الداخلي، مما يعكس اتساقاً في إجابات المستجيبين.

رابعاً: معالجة البيانات

- تم إدخال جميع البيانات إلى برنامج SPSS يدوياً بعد مراجعتها والتأكد من اكتمالها.
- تمت تنقية البيانات من الإجابات الناقصة أو المتكررة أو العشوائية.
- تم ترميز الأسئلة المغلقة وإعادة تصنيف بعض المتغيرات الديموغرافية لتوحيد المعالجة الإحصائية.

النتائج:

بعد تطبيق أدوات التحليل الإحصائي على البيانات المجمعة من أفراد العينة في دبي وستافنغر، تم التوصل إلى عدد من النتائج المهمة التي تساعد في فهم طبيعة تأثير الفروقات التنظيمية والثقافية والسوقية على مراحل إدارة المشاريع.

أولاً: النتائج المتعلقة بالفروقات التنظيمية

- أظهرت الدراسة أن الهيكل التنظيمي في ستافنغر يتميز بمزيد من التفويض والاستقلالية مقارنة بالنمط المركزي السائد في بعض إدارات المشاريع في دبي.
- وُجد أن وضوح الصلاحيات وسلسلة سير العمل في ستافنغر يسهمان بشكل إيجابي في تحسين التخطيط وتقليل تأخر المهام.
- أشار أكثر من 70% من العينة إلى أن ضعف الاتساق بين الهيكل التنظيمي والممارسات التشغيلية يؤدي إلى إرباك فرق العمل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالفروقات الثقافية

- أظهرت النتائج وجود تباين كبير في أنماط القيادة وأساليب التواصل بين البيئتين، ما يؤثر على اتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز.
- أشار المشاركون إلى أن التباينات في القيم والسلوكيات المهنية (مثل احترام الوقت، وأسلوب التعامل مع التحديات) كان لها تأثير مباشر على التعاون بين فرق العمل.
- لوحظ أن تعدد الجنسيات وتفاوت الخلفيات الثقافية، خاصة في دبي، يؤدي إلى احتكاكات إدارية طفيفة تتطلب مهارات قيادة متعددة الثقافات.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالفروقات السوقية

- كشفت البيانات أن الاختلاف في القوانين الناظمة للمشاريع، خاصة فيما يتعلق بالمشتريات والعقود، له تأثير واضح على مدة المشروع وتكلفته.
- النظام التشريعي في النرويج يُعد أكثر مرونة من نظيره في الإمارات فيما يتعلق بتعديل العقود والاستجابة للتغيرات الميدانية.
- أفاد بعض المشاركين من دبي أن الإجراءات الحكومية وتأخر الموافقات تشكل أحد أبرز التحديات التي تعيق التسليم في الوقت المحدد.

رابعاً: نتائج الأداء العام للمشاريع

- أظهرت النتائج أن المشاريع التي تمت إدارتها وفق نهج تراعي الفروق الثقافية والتنظيمية سجلت معدلات نجاح أعلى بنسبة 18%.
- المشاريع التي اعتمدت على أساليب التكيف المحلي والقيادة المرنة حققت نسب التزام أكبر بالجدول الزمني والتكلفة.
- المشاركون الذين لديهم خبرة عمل دولية أعربوا عن مستوى رضا أعلى بشأن التعاون في فرق العمل وتبادل المعرفة مقارنة بزملائهم الأقل خبرة.

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، وبالنظر إلى أثر الفروقات التنظيمية والثقافية والسوقية على مراحل تنفيذ وتسليم المشاريع في بيئات دولية متعددة مثل دبي وستافنغر، يمكن تقديم التوصيات التالية:

أولاً: توصيات لإدارة المشاريع في البيئات متعددة الثقافات

- توفير برامج تدريبية دورية لمديري المشاريع والعاملين، تركز على إدارة التنوع الثقافي وبناء فرق متعددة الجنسيات بشكل فعال.
- تعزيز مهارات الاتصال بين الفرق العاملة في بيئات ثقافية مختلفة من خلال تطبيق أدوات إدارة المعرفة والمنصات الرقمية الموحدة.
- تعيين قادة مشاريع ذوي خلفية دولية وخبرة في إدارة الاختلافات الثقافية والتنظيمية، بما يعزز الانسجام داخل الفرق.

ثانياً: توصيات تتعلق بالتنظيم والهيكل الإداري

- مراجعة الهياكل التنظيمية في المشاريع الكبرى لضمان وجود قدر كافٍ من التفويض والمرونة في اتخاذ القرار، بما يتناسب مع بيئة العمل.
- إعادة تصميم العمليات والإجراءات في بعض المشاريع لتكون أكثر توافقاً مع المعايير الدولية والممارسات الفضلى في بيئات العمل العالمية.

ثالثاً: توصيات تخص البيئة القانونية والسوقية

- العمل على تقليل البيروقراطية الحكومية المرتبطة بمنح الموافقات في المشاريع النفطية، وتفعيل آليات تسريع التراخيص والتوريد.
- مواءمة سياسات المشتريات والعقود في المشاريع الدولية لتأخذ بعين الاعتبار اختلافات الأنظمة القانونية والاقتصادية بين الدول.

رابعاً: توصيات للبحوث المستقبلية

- إجراء دراسات مقارنة أوسع تشمل بيانات جغرافية وثقافية متعددة، لتعزيز تعميم النتائج وفهم الفروقات الأعمق في إدارة المشاريع.
- دمج المنهج الكمي والنوعي في الأبحاث القادمة للحصول على نتائج أكثر شمولية ودقة في تفسير الظواهر المرتبطة بالاختلافات التنظيمية والثقافية.
- دراسة تأثير التكنولوجيا والتحول الرقمي كعامل وسيط في التخفيف من أثر الفروقات السوقية على تنفيذ المشاريع.

المراجع

المراجع العربية:

- العمودي، علي عمر. (2023) تأثير ضغط الجدول الزمني على أداء المشروع. جامعة ميدأوش، الإمارات العربية المتحدة.
- منصور، نوال. (2022) أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير. مجلة دراسات إدارية، المجلد 18، العدد 3، ص. 67-45.
- حسن، سمير؛ الخطيب، هناء. (2021) القيادة الثقافية ودورها في فاعلية فرق المشاريع الدولية. المجلة العربية لإدارة المشاريع، العدد 12، ص. 130-112.
- عبد المجيد، سارة. (2020) العوامل التنظيمية المؤثرة على مراحل تنفيذ المشاريع. جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة.
- الجمني، خالد. (2021) الاختلافات الإدارية في بيئات العمل متعددة الجنسيات. المؤتمر العربي لإدارة الأعمال، جدة، المملكة العربية السعودية.
- القحطاني، مها. (2022) أثر التنوع الثقافي على أداء فرق العمل في المشاريع. مجلة الخليج للإدارة، العدد 24، ص. 105-88.
- ياسين، منى. (2023) إدارة المشاريع النفطية في بيئات متباينة: دراسة مقارنة. جامعة الشارقة، ورقة بحثية.
- البلوشي، سعيد. (2021) العوامل السوقية المؤثرة على كفاءة تنفيذ المشاريع في دول الخليج. المجلة الاقتصادية العربية، العدد 9، ص. 66-52.

- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). John Wiley & Sons.
- Hofstede, G. (2010). Cultures and Organizations: Software of the Mind. McGraw-Hill.
- Pinto, J. K. (2019). Project Management: Achieving Competitive Advantage (5th ed.). Pearson Education.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2017). Project Management: A Managerial Approach (9th ed.). Wiley.
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From Critical Success Factors to Critical Success Processes. International Journal of Production Research, 44(17), 3433–3449.
- Turner, J. R. (2020). Handbook of Project-Based Management (4th ed.). McGraw-Hill.
- Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing Project Management. Harvard Business Review Press.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. International Journal of Project Management, 32(2), 189–201.

الملحقات

الاستبانة:

تم إعداد الاستبانة التالية لغرض جمع البيانات اللازمة لإجراء هذا البحث العلمي، حيث تم توجيهها إلى العاملين في قطاع المشاريع النفطية في كل من إمارة دبي ومدينة ستافنغر. تم تصميم الأسئلة بما يتوافق مع أهداف وفروض الدراسة.

وتم تقسيمها إلى عدة محاور رئيسية تشمل:

1. البيانات العامة
2. محاور الفروقات التنظيمية
3. محاور الفروقات الثقافية
4. محاور الفروقات السوقية
5. محاور أداء المشروع

عنوان عنوان الدراسة:

أثر الفروقات التنظيمية والثقافية والسوقية على مراحل تنفيذ وتسليم المشاريع في قطاع النفط: دراسة مقارنة بين مدينة ستافنغر في النرويج وإمارة دبي في دولة الإمارات.

الغرض من الدراسة:

هذه الاستبانة هي جزء من بحث أكاديمي يهدف إلى فهم تأثير اختلاف البيئات التنظيمية والثقافية والسوقية على إدارة المشاريع الدولية في قطاع النفط.

استبانة الدراسة:

أولاً: البيانات العامة (يرجى اختيار الإجابة المناسبة)

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3. عدد سنوات الخبرة في المشاريع: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. جهة العمل: ☐ دبي ☐ ستافنغر

5. القطاع: ☐ حكومي ☐ شبه حكومي ☐ خاص

جدول رقم 1

ثانياً: محاور الدراسة (يرجى وضع علامة ✓ على مدى موافقتك مع كل عبارة)

<u>العبارة</u>	<u>أوافق بشدة</u>	<u>أوافق</u>	<u>محايد</u>	<u>لا أوافق</u>	<u>لا أوافق بشدة</u>
<u>أولاً: الفروقات التنظيمية</u>					
<u>وجود لوائح تنظيمية واضحة يسهل العمل</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>تفويض الصلاحيات متاح في بيئة عملي</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>الهيكل التنظيمية تدعم اتخاذ القرار السريع</u>	☐	☐	☐	☐	☐

جدول رقم 2

<u>لا أو افق بشدة</u>	<u>لا أو افق</u>	<u>محايد</u>	<u>أو افق</u>	<u>أو افق بشدة</u>	<u>العبارة</u>
<u>ثانيًا: الفروقات الثقافية</u>					
☐	☐	☐	☐	☐	<u>الخلفية الثقافية تؤثر على سلوك الموظفين</u>
☐	☐	☐	☐	☐	<u>التواصل بين الجنسيات المختلفة يتم بسهولة</u>
☐	☐	☐	☐	☐	<u>يتم احترام الفروقات الثقافية في بيئة العمل</u>

جدول رقم 3

<u>لا أو افق بشدة</u>	<u>لا أو افق</u>	<u>محايد</u>	<u>أو افق</u>	<u>أو افق بشدة</u>	<u>العبارة</u>
<u>ثالثًا: الفروقات السوقية</u>					
☐	☐	☐	☐	☐	<u>القوانين المحلية تؤثر على مدة تنفيذ المشروع</u>
☐	☐	☐	☐	☐	<u>التمويل يختلف بين المشاريع حسب الدولة</u>
☐	☐	☐	☐	☐	<u>آليات الشراء والتوريد تختلف بين البيئات</u>

جدول رقم 4

<u>لا أو افق بشدة</u>	<u>لا أو افق</u>	<u>محايد</u>	<u>أو افق</u>	<u>أو افق بشدة</u>	<u>العبارة</u>
<u>رابعاً: أداء المشروع</u>					
☐	☐	☐	☐	☐	<u>يتم تسليم المشاريع في الوقت المحدد</u>
☐	☐	☐	☐	☐	<u>الجودة النهائية للمشروع مرضية</u>
☐	☐	☐	☐	☐	<u>توجد متابعة واضحة لمراحل التنفيذ</u>

جدول رقم 5

Study Questionnaire:

First: General Information (Please select the appropriate answer)

Gender:

☐ Male

☐ Female

Academic Qualification:

☐ High School

☐ Diploma

☐ Bachelor's

☐ Master's

☐ PhD

Years of Experience in Projects:

☐ Less than 5 years

☐ From 5 to less than 10 years

☐ More than 10 years

Work Location:

☐ Dubai

☐ Stavanger

Sector:

☐ Government

☐ Semi-Government

☐ Private

جدول رقم 6

<u>Statement</u>	<u>Strongly</u> <u>Agree</u>	<u>Agree</u>	<u>Neutral</u>	<u>Disagree</u>	<u>Strongly</u> <u>Disagree</u>
------------------	---------------------------------	--------------	----------------	-----------------	------------------------------------

First: Organizational Differences

There are clear organizational procedures that

simplify the workflow.

☐☐☐☐☐

Delegation of authority is available within a

practical environment.

☐☐☐☐☐

The organizational structures support fast

decision-making.

☐☐☐☐☐

جدول رقم 7

<u>Statement</u>	<u>Strongly</u> <u>Agree</u>	<u>Agree</u>	<u>Neutral</u>	<u>Disagree</u>	<u>Strongly</u> <u>Disagree</u>
<u>Cultural background influences employee</u> <u>behavior</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Communication between different</u> <u>nationalities is easy</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Cultural differences are respected in the</u> <u>work environment</u>	☐	☐	☐	☐	☐

جدول رقم 8

<u>Statement</u>	<u>Strongly</u> <u>Agree</u>	<u>Agree</u>	<u>Neutral</u>	<u>Disagree</u>	<u>Strongly</u> <u>Disagree</u>
<u>Local laws affect the project implementation</u> <u>duration</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Project funding varies by country</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>Procurement and supply mechanisms vary</u> <u>between environments</u>	☐	☐	☐	☐	☐

جدول رقم 9

<u>Statement</u>	<u>Strongly</u> <u>Agree</u>	<u>Agree</u>	<u>Neutral</u>	<u>Disagree</u>	<u>Strongly</u> <u>Disagree</u>
<u>Projects are delivered on time</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>The overall project quality is satisfactory</u>	☐	☐	☐	☐	☐
<u>There is clear tracking and visibility of</u> <u>project phases</u>	☐	☐	☐	☐	☐

جدول رقم 10

Midocean University

College of Management

Department of Ptoject Management



**The Impact of Regulatory and Market Differences on the Implementation of Quality
Management in Oil and Gas Projects: A Comparative Study between Dubai and Stavanger**

Prepared by:

Zaid Almusallami

ID:243000521

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed

Dr. Fayez Jarad

Year:2025