

العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري المشاريع

الطالب/

عبدالله محمد المنتشري

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ / الفصل الثالث

جدول المحتويات

٣	الإطار العام للدراسة.....
٤	المقدمة.....
٥	مشكلة الدراسة.....
٥	فجوات على المستوى النظري.....
٥	فجوات على المستوى التطبيقي.....
٦	مشكلة إدارة المشاريع (الفجوة البحثية).....
٧	أهمية الدراسة.....
٧	على المستوى النظري.....
٨	على المستوى التطبيقي.....
٩	قائمة المراجع.....

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يُعد قطاع البناء والتشييد واحدًا من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثيرًا في حركة التنمية " لأي مجتمع، وذلك لارتباطه المباشر بتحقيق الاحتياجات الأساسية من مساكن وبنى تحتية ومرافق خدمية. ومع تزايد حجم وتعقيد المشاريع الإنشائية، يبرز التحدي الأكبر المتمثل في إدارة هذه المشاريع بكفاءة وفعالية لضمان تحقيق أهدافها ضمن القيود المحددة للوقت والتكلفة والجودة.

غالبًا ما تواجه مشاريع البناء العديد من التحديات والعقبات التي تؤدي إلى التأخير في التسليم، تجاوز الميزانيات المخصصة، أو تدني مستوى الجودة المطلوب، مما يكبد الشركات والمجتمعات خسائر فادحة. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن نجاح أو فشل المشروع لا يعتمد على عامل واحد فقط، بل هو نتاج تفاعل مجموعة معقدة من العوامل الإدارية والبشرية والمالية والبيئية.

من هنا، تنبع أهمية دراسة وتحليل هذه العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في صناعة البناء بشكل علمي ومنهجي. يسعى هذا المشروع إلى استكشاف وتحديد أهم هذه العوامل من وجهة نظر الخبراء والممارسين في هذا المجال، بهدف فهم تأثيرها وتقديم رؤى وتوصيات عملية من شأنها المساهمة في رفع معدلات نجاح المشاريع المستقبلية وتحسين أداء الشركات العاملة في "قطاع البناء والتشييد".

يشكل قطاع البناء والتشييد ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني في أي دولة، حيث يسهم بشكل مباشر في الناتج المحلي الإجمالي ويوفر فرص عمل واسعة في مجالات متعددة. كما أن هذا القطاع هو المحرك الرئيسي لتحقيق خطط التنمية المستدامة، من خلال تنفيذ المشاريع الإسكانية وتطوير البنية التحتية من طرق وجسور ومستشفيات ومدارس ومرافق حيوية أخرى. وتزايد أهمية هذا القطاع في الدول النامية والناشئة التي تشهد طفرة عمرانية وسكانية متسارعة، مما يضع ضغوطًا هائلة على الشركات والمقاولين لتنفيذ مشاريع ضخمة ومعقدة في فترات زمنية محددة وبمواصفات فنية عالية.

التحديات التي تواجه قطاع البناء:

على الرغم من الأهمية الحيوية لهذا القطاع، فإن مشاريع البناء والتشييد تتميز بدرجة عالية من التعقيد وعدم التأكد. فهي تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين عدد كبير من الأطراف ذات الاهتمامات المختلفة، مثل: الملاك، والمستثمرين، والمصممين، والمقاولين الرئيسيين، والمقاولين من الباطن، وموردي المواد، والجهات الرقابية والحكومية. هذا التداخل في الأدوار والمسؤوليات، إلى جانب العوامل الخارجية كالتقلبات الاقتصادية وتغير أسعار المواد الخام والظروف الجوية، يجعل من مشاريع البناء بيئة خصبة لنشوء المخاطر والتحديات.

وتشير الإحصائيات والتقارير الصادرة عن العديد من المؤسسات المهنية والأكاديمية إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع البناء حول العالم لا تحقق أهدافها الأساسية. فبعضها يتجاوز الميزانية المخصصة له بنسب كبيرة، والبعض الآخر يتأخر في التسليم عن الموعد المتفق عليه لشهور أو حتى سنوات، وقد يصل الأمر في حالات أخرى إلى تدني مستوى الجودة النهائية للمشروع، أو حتى توقفه بشكل كامل. هذه الإخفاقات لا تقتصر آثارها على الشركة المنفذة فقط، بل تمتد لتشمل المستثمرين، والمستخدمين النهائيين، والاقتصاد الوطني ككل.

مشكلة البحث:

"تتمثل مشكلة البحث في ندرة الدراسات التي تستقصي وجهات نظر مديري المشاريع حول العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية في السياق المحلي، وضعف الفهم الميداني لأولويات هذه العوامل من وجهة نظرهم، مما يحد من قدرتهم على التركيز على العوامل الأكثر تأثيراً وتحسين أداء مشاريعهم".

على الرغم من التطور الكبير في تقنيات وأدوات إدارة المشاريع، لا تزال معدلات فشل أو تعثر مشاريع البناء مرتفعة بشكل ملحوظ في العديد من الدول. وتتجلى المشكلة في الفجوة القائمة بين الممارسات النظرية لتحقيق نجاح المشاريع والواقع العملي الذي يشهد تحديات متكررة تتمثل في تأخير التسليم وتجاوز التكاليف. لذا، تبرز الحاجة الملحة إلى دراسة منهجية تحدد بدقة "ما هي العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح مشاريع البناء والتشييد؟ وكيف يمكن قياس هذا التأثير، خاصة في سياق المشاريع المحلية، وذلك بهدف تزويد القائمين على هذه المشاريع بمعرفة أعمق تمكنهم من التركيز على العوامل الحرجة وتجنب المزالق الشائعة".

تكمن مشكلة البحث الرئيسية في الحاجة الملحة إلى تحديد وتحليل وتصنيف هذه العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح المشاريع في صناعة البناء والتشييد، وذلك في سياق محلي أو إقليمي محدد. فالمعرفة العامة المتاحة في الأدبيات العالمية قد لا تعكس بدقة خصوصية البيئة المحلية من حيث الثقافة التنظيمية، والظروف الاقتصادية، والإطار القانوني، وطبيعة العلاقات بين الشركاء. بناءً على ذلك، يسعى هذا البحث للإجابة عن التساؤل الرئيسي: "ما هي العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح مشاريع البناء والتشييد من وجهة نظر الخبراء والممارسين في هذا المجال؟" وذلك من خلال دراسة ميدانية تحاول قياس آراء العاملين في هذا القطاع حول

وعلى الرغم من الأهمية الحيوية لقطاع البناء والتشييد في الاقتصاد الوطني، لا تزال معدلات فشل أو تعثر مشاريع البناء مرتفعة بشكل ملحوظ، مما يتجلى في التأخير في التسليم، تجاوز الميزانيات، تدني الجودة، واستياء العملاء. وتتجلى المشكلة البحثية في جانبين مترابطين:

أولاً: على المستوى النظري:

على الرغم من الإسهامات النظرية المهمة في مجال إدارة المشاريع، لا تزال الأدبيات تفتقر إلى دراسات كافية تستقصي وجهات نظر مديري المشاريع أنفسهم حول العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية. فقد ركزت معظم الأبحاث السابقة على آراء فئات أخرى مثل المقاولين أو الاستشاريين أو الملاك، مما أدى إلى فجوة معرفية في فهم التحديات الحقيقية التي يواجهها مدير المشروع في الميدان، خاصة في السياق المحلي.

هناك ندرة في النماذج المتكاملة التي تربط بين عوامل النجاح الحرجة ومؤشرات الأداء المتعددة (الوقت، التكلفة، الجودة، الرضا) في سياق الدول النامية، مع إهمال واضح للجوانب البشرية والثقافية المؤثرة في إدارة المشاريع، وقصور في دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء المشاريع.

ثانياً: على المستوى التطبيقي:

يواجه مدير المشاريع في قطاع البناء تحديات يومية تتمثل في:

- ضعف وضوح العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع.
- غياب دليل عملي يمكن الرجوع إليه يساعده على تحديد أولوياته في التخطيط والتنفيذ.
- تعدد الأطراف وصعوبة التنسيق بينها.
- ارتفاع معدلات التأخير وتجاوز الميزانيات.

ورغم أن مدير المشروع هو المسؤول الأول عن تحقيق أهداف المشروع، إلا أن الدراسات الميدانية التي تستمع إلى صوته وتستقصي رؤيته حول عوامل النجاح لا تزال نادرة، خاصة في البيئة المحلية.

تفتقر الشركات العاملة في السوق المحلي إلى دليل عملي واضح يحدد العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح مشاريعها في سياقها المحلي، وتعاني من ضعف أنظمة إدارة المخاطر المطبقة، وغياب منهجية متكاملة لقياس الأداء الشامل، وتأخر في تبني تقنيات التحول الرقمي.

لذا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العوامل الحرجة المؤثرة على نجاح مشاريع البناء والتشييد من وجهة نظر مختلف أصحاب المصلحة، وقياس تأثير هذه العوامل على مؤشرات الأداء الرئيسية، بهدف تقديم نموذج متكامل وتوصيات عملية تساعد الشركات على تحسين أداء مشاريعها ورفع معدلات نجاحها.

مشكلة إدارة المشاريع (الفجوة البحثية):

مع تطور المعرفة في مجال إدارة المشاريع على مدى العقود الماضية، ظهرت العديد من المنهجيات والأدوات والتقنيات التي تهدف إلى زيادة معدلات النجاح. من أبرزها ما ورد في دليل "جسم المعرفة لإدارة المشاريع" صدر عن معهد إدارة المشاريع والذي يحدد مجالات المعرفة الرئيسية التي يجب على مدير المشروع إتقانها، مثل إدارة التكامل، والنطاق، والجدول الزمني، والتكاليف، والجودة، والموارد البشرية، والتواصل، والمخاطر، والمشتريات، وأصحاب المصلحة. ورغم توفر هذه المعرفة، لا يزال هناك سؤال رئيسي يطرح نفسه: لماذا لا تزال معدلات فشل المشاريع مرتفعة؟ الإجابة تكمن جزئياً في أن تطبيق هذه المبادئ بشكل آلي لا يكفي، بل يتطلب فهماً عميقاً للسياق الخاص لكل مشروع، "العوامل الحرجة" التي تمثل المفاتيح الحقيقية للنجاح في بيئة صناعة البناء تحديداً..

التركيز على العوامل الحرجة للنجاح:

هنا يبرز مفهوم "العوامل الحرجة للنجاح" هو مصطلح يعني العوامل المحدودة العدد التي إذا تحققت، فإنها تضمن بشكل كبير نجاح أي مشروع في قطاع معين. هذه العوامل تختلف باختلاف طبيعة المشروع وحجمه وموقعه الجغرافي والبيئة المحيطة به. في قطاع البناء، تتنوع هذه العوامل لتشمل جوانب إدارية بحتة مثل كفاءة التخطيط والمتابعة، وأخرى بشرية مثل كفاءة فريق العمل وخبرة مدير المشروع، وجوانب مالية مثل توفر السيولة والتحكم في التكاليف، وجوانب فنية مثل جودة المواد المستخدمة، وأخرى خارجية مثل استقرار البيئة التشريعية والسياسية.

إن غياب أو ضعف أي من هذه العوامل الحرجة يمكن أن يؤدي إلى سلسلة من المشاكل التي تهدد المشروع بأكمله. فعلى سبيل المثال، ضعف التواصل بين الأطراف المختلفة قد يؤدي إلى تضارب في الفهم وسوء تنفيذ الأعمال، مما يسبب إعادة العمل وزيادة التكاليف وتأخير الجدول الزمني. وبالمثل، فإن عدم الاهتمام بإدارة المخاطر بشكل استباقي قد يعرض المشروع لصدمات غير متوقعة يصعب التعامل معها بعد وقوعها.

أهمية البحث:

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى:

العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري المشاريع:

أولاً: الأهمية النظرية :

١. سد الفجوة المعرفية:
تفتقر الأدبيات العربية إلى دراسات كافية تستقصي وجهات نظر مديري المشاريع حول عوامل النجاح، حيث ركزت معظم الأبحاث السابقة على آراء المقاولين أو الاستشاريين أو الملاك. لذلك، يسهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية بدراسة تطبيقية حديثة تركز على هذه الفئة المهمة.
٢. تطوير الإطار النظري:
يقدم البحث مراجعة محدثة للدراسات السابقة حول العوامل الحرجة للنجاح في قطاع البناء، مما يساعد الباحثين المستقبليين في بناء أبحاثهم انطلاقاً من هذه المراجعة.
٣. فهم أعمق للسياق المحلي:
معظم النظريات العالمية في إدارة المشاريع طُوّرت في بيئات غربية تختلف ثقافياً وإدارياً عن بيئتنا المحلية. هذا البحث يساعد في اختبار مدى انطباق هذه النظريات على السياق المحلي، وتحديد العوامل الأكثر ملاءمة لطبيعة العمل في منطقتنا.
٤. قاعدة للدراسات المستقبلية:
يمكن للباحثين الآخرين استخدام نتائج هذا البحث كنقطة انطلاق لدراسات أعمق، مثل دراسة العلاقة بين عوامل النجاح وتبني التقنيات الحديثة، أو إجراء دراسات مقارنة بين دول المنطقة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١. دليل عملي لمديري المشاريع:
يقدم البحث قائمة واضحة ومصنفة من العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر زملائهم من مديري المشاريع. هذه القائمة تمثل دليلاً عملياً يمكن لمديري المشاريع الرجوع إليه عند التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة.
٢. توفير الوقت والجهد والموارد:
بدلاً من تشتيت الجهود على عوامل كثيرة، يمكن لمديري المشاريع التركيز على العوامل الأكثر أهمية التي حددتها الدراسة، مما يساعد في توفير الوقت والموارد المالية وتحسين كفاءة العمل.

٣. تحسين أداء المشاريع:
من خلال فهم العوامل المؤثرة على النجاح، يمكن لمديري المشاريع تجنب المزالق الشائعة التي تؤدي إلى فشل المشاريع، وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين الأداء في الأبعاد الرئيسية (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء).
٤. تطوير برامج التدريب والتأهيل:
يمكن للشركات والمؤسسات التعليمية استخدام نتائج البحث في تصميم برامج تدريبية لمديري المشاريع تركز على المهارات والعوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع، مما يساهم في رفع كفاءة الكوادر البشرية في القطاع.
٥. تحسين عملية اتخاذ القرار:
توفر نتائج البحث أساساً علمياً يمكن لمديري المشاريع الاعتماد عليه عند اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتخطيط المشاريع، تخصيص الموارد، وإدارة المخاطر.
٦. رفع القدرة التنافسية للشركات:
الشركات التي يمتلك مديرو مشاريعها فهماً أعمق لعوامل النجاح تكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق، حيث ترتفع معدلات نجاح مشاريعها، وتتحسن سمعتها، وتزداد ثقة العملاء بها.
٧. تقليل الخسائر المالية:
يساعد تحديد عوامل النجاح في تقليل حالات التأخير وتجاوز الميزانيات، مما ينعكس إيجاباً على الربحية ويقلل الخسائر المالية التي تتكبدها الشركات نتيجة فشل المشاريع.
٨. تحقيق رضا العملاء:
المشاريع الناجحة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء، مما يعزز العلاقات طويلة المدى بين الشركات وعملائها، ويفتح آفاقاً لفرص عمل مستقبلية.
٩. فهم التحديات الخاصة بفئة مديري المشاريع:
يركز البحث على استقصاء آراء مديري المشاريع أنفسهم، مما يتيح فهماً أعمق لـ التحديات الحقيقية التي يواجهونها في الميدان، والتي قد لا تكون واضحة للإدارة العليا أو الفئات الأخرى.

ثالثاً: الأهمية للمجتمع والاقتصاد المحلي:

١. دعم قطاع البناء:
قطاع البناء هو أحد القطاعات الحيوية في الاقتصاد المحلي. تحسين أداء مشاريعه ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني، ويساهم في دفع عجلة التنمية.
٢. تحسين جودة الحياة:
المشاريع الإنشائية الناجحة (سكنية، تعليمية، صحية، بنية تحتية) تؤدي إلى تحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، وتلبي احتياجاتهم الأساسية بشكل أفضل.
٣. توفير فرص عمل:
نجاح مشاريع البناء يعني استمرارية الشركات ونموها، مما يساهم في توفير فرص عمل جديدة واستقرار العاملين في القطاع.

Alghuried, A. (2025). Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 1-23.

Mattar, C., Arai, W., Khatib, M., & Azar, A. (2026). Integrating sustainable material performance and project success factors: insights from the lebanese construction sector. *Frontiers in Built Environment*, *11*, Article 1734576.

Motalebi, M., Heffernan, E., McCarthy, T., Marzban, S., & Rashidi, A. (2025). Sustainability and stakeholder engagement in building information modelling-enabled construction: A review of critical success factors in design and planning phases. *Sustainability*, *17*(3), 1086.

Nasaif, A. B., & Mahjoob, A. M. R. (2026). Evaluating and prioritizing management and process strategies for integrating sustainability in construction project management: A Kano-model study in Iraq. *Journal of Engineering*, *32*(2), 84–104.

Ojiako, U., Chipulu, M., Almeile, A. M., Ika, L., Bashir, H., Marshall, A., & AlRaesi, E. J. H. (2025). Variations in critical success factors of PPP-procured construction projects over lifecycle phases. *Production Planning and Control*, *36*(5), 671-698.

Wickramasinghe, V., & Perera, S. (2025). Knowledge management critical success factors and project management performance outcomes in major construction organisations in Sri Lanka. *International Journal of Construction Management*. Advance online publication.

Zheng, L., & Chen, J. (2026). Construction project performance research: A bibliometric, scientometric, and qualitative review (1989–2023). *Buildings*, *16*(2), 45.