

العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

إعداد الطالب : علي عبدالله عيسى النجدي

الرقم الجامعي: ٢٢١٠٠٠٧٧٦

مشروع تخرج- ١

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - ٢٠٢٥

التسليمة الثالثة:

الدراسات السابقة والمراجع

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢.١ المقدمة

تُعد الدراسات السابقة مرجعًا مهمًا لتأطير البحث الحالي، حيث تسهم في تحديد ما تم إنجازه من أبحاث، وتوضيح أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات، إضافةً إلى استخلاص الدروس المستفادة التي تدعم الإطار النظري والعملي للبحث. وفي هذا الفصل، سيتم استعراض مجموعة من الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع من أبعاد مختلفة، وهي: التخطيط، القيادة، إدارة المخاطر، الدعم المؤسسي، ونجاح المشروع كمتغير تابع.

٢.٢ الدراسات المتعلقة بالتخطيط

دراسة (Kerzner 2022)

الهدف: توضيح أثر التخطيط المنهجي على أداء المشاريع.
المنهج: تحليل مقارنة لمشروعات صناعية في الولايات المتحدة.
النتائج: وجود علاقة قوية بين جودة التخطيط (تحديد النطاق، الجدول الزمني، الميزانية) وتقليل الانحرافات في الأداء.

التوصيات: ضرورة دمج التخطيط المرن (Agile Planning) لمواكبة التغيرات البيئية.

دراسة (Pinto 2023)

الهدف: دراسة تأثير غياب التخطيط على فشل المشاريع.
المنهج: مسح ميداني لـ ١٢٠ مشروعًا في بيئات تقنية.
النتائج: ضعف التخطيط كان أحد أبرز أسباب التعثر، خصوصًا في إدارة الموارد البشرية.
التوصيات: تبني خطط تفصيلية لإدارة الموارد والتكاليف منذ المراحل الأولى.

٢.٣ الدراسات المتعلقة بالقيادة

دراسة (Mir & Pinnington 2022)

الهدف: تحليل دور القيادة في تعزيز نجاح المشاريع.
المنهج: دراسة كمية على ٢٤٥ مدير مشروع في مؤسسات دولية.
النتائج: القيادة التحويلية ترتبط إيجابيًا بمستوى التزام الفريق ورضا أصحاب المصلحة.

التوصيات: الاستثمار في تطوير مهارات القيادة لدى مديري المشاريع.

دراسة (Turner 2023)

الهدف: فحص دور القيادة في التنسيق والاتصال داخل فرق العمل.

المنهج: دراسة حالة لخمس مشاريع في قطاع البناء.

النتائج: ضعف القيادة أدى إلى سوء التواصل وتعدد الأخطاء التنفيذية.

التوصيات: تعزيز مهارات التواصل وحل النزاعات ضمن برامج تدريب القادة.

٢.٤ الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر

دراسة (PMI 2021)

الهدف: تقييم أثر إدارة المخاطر على نجاح المشاريع.

المنهج: تحليل بيانات مشاريع عالمية منشورة في تقارير PMI.

النتائج: المؤسسات التي اعتمدت سجلات مخاطر محدثة حققت معدلات نجاح أعلى بـ ٢٥٪.

التوصيات: ضرورة دمج خطط المخاطر ضمن خطط المشروع الأساسية ومراجعتها دوريًا.

دراسة (Kerzner 2022)

الهدف: بحث انعكاسات إهمال إدارة المخاطر على تعثر المشاريع.

المنهج: مراجعة تحليلية لعدد من المشاريع الفاشلة.

النتائج: غياب إدارة المخاطر كان السبب الرئيس لتجاوز الميزانية وانسحاب المستثمرين.

التوصيات: تدريب فرق العمل على استراتيجيات الاستجابة (التخفيف، التحويل، القبول).

٢.٥ الدراسات المتعلقة بالدعم المؤسسي

دراسة (Turner 2023)

الهدف: تحليل دور الدعم المؤسسي في استمرارية المشاريع.

المنهج: مقابلات مع قيادات إدارية في مؤسسات أوروبية.

النتائج: وجود دعم مؤسسي قوي يرفع احتمالية نجاح المشروع بنسبة ٣٠٪.

التوصيات: إشراك الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمشاريع.

دراسة (Mir & Pinnington (2022

الهدف: دراسة العلاقة بين التزام الإدارة العليا ونجاح المشاريع.

المنهج: استبيان شمل ١٨٠ مشروعًا.

النتائج: ضعف الالتزام المؤسسي ارتبط بارتفاع نسب الفشل.

التوصيات: تخصيص موارد كافية وإزالة العقبات البيروقراطية.

٢.٦ الدراسات المتعلقة بنجاح المشروع

دراسة (Pinto (2023

الهدف: إعادة تعريف مفهوم نجاح المشروع في ضوء التغيرات الحديثة.

المنهج: دراسة تحليلية لمعايير التقييم في المشاريع التقنية.

النتائج: النجاح لم يعد يقاس فقط بالوقت والميزانية، بل أيضًا برضا أصحاب المصلحة والاستدامة.

التوصيات: تبني مقاييس شمولية لنجاح المشروع.

دراسة (Kerzner (2022

الهدف: قياس أثر دمج الجودة والابتكار في نجاح المشاريع.

المنهج: دراسات حالة في قطاعات صناعية وتقنية.

النتائج: المشاريع التي دمجت معايير الجودة والاستدامة كانت أكثر نجاحًا وانتشارًا.

التوصيات: اعتماد أبعاد الجودة والاستدامة ضمن مؤشرات النجاح المؤسسي.

٢.٧ استخلاص العلاقة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

من خلال العرض السابق، يتضح أن:

التخطيط يوفر الإطار الذي يوجه المشروع.

القيادة تدعم الفريق وتضمن الانسجام في الأداء.

إدارة المخاطر تقلل من احتمالية الفشل غير المتوقع.

الدعم المؤسسي يضمن استمرارية المشروع ويعزز موارده.

نجاح المشروع أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد يتجاوز مثلث (الوقت - التكلفة - الجودة) ليشمل

الاستدامة ورضا الأطراف المعنية.

وبالتالي، تهدف الدراسة الحالية إلى بناء نموذج تكاملي يجمع هذه الأبعاد لفهم أثرها المتداخل على نجاح المشاريع.

التعليق على الدراسات السابقة

أولاً: نقاط القوة

أظهرت الدراسات السابقة ثراءً معرفياً في تناول موضوع نجاح المشاريع من زوايا متعددة، وهو ما وفر قاعدة نظرية قوية يمكن البناء عليها. فقد ركزت بعض الدراسات مثل (Kerzner (2022 و (Pinto (2023 على أهمية التخطيط باعتباره الركيزة الأولى لنجاح المشاريع، وأوضحت أن وجود خطط واضحة ومحددة يقلل من نسب الانحراف والتعثر. بينما أبرزت دراسات أخرى مثل (Mir & Pinnington (2022 و (Turner (2023 دور القيادة التحويلية والقدرة على التواصل الفعال في تعزيز التزام فرق العمل وتحقيق الانسجام التنظيمي. كما تميزت بعض الدراسات مثل تقارير (PMI (2021 بتركيزها على إدارة المخاطر، حيث أكدت أن وجود سجل مخاطر محدث يزيد من فرص النجاح بنسبة ملموسة. وأخيراً، فإن مساهمات (Kerzner و (Pinto (2022 و (2022) في إعادة تعريف مفهوم النجاح بحيث يشمل رضا أصحاب المصلحة والاستدامة، تمثل إضافة نوعية تتماشى مع الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع.

ثانياً: أوجه القصور

على الرغم من أهمية هذه الدراسات، إلا أنها لم تخلُ من بعض القصور. فبعضها ركّز على بُعد واحد فقط من أبعاد إدارة المشاريع (مثل التخطيط أو المخاطر) دون النظر إلى التفاعل بين العوامل المختلفة. كما أن معظمها أُجري في بيئات غربية أو صناعية متقدمة، وهو ما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على بيئات مختلفة، خصوصاً البيئات العربية أو النامية. كذلك، ركزت بعض الدراسات على التحليل الكمي والإحصائي فقط، دون التعمق في البعد النوعي الذي يمكن أن يكشف عن العوامل الثقافية والاجتماعية المؤثرة. إضافة إلى ذلك، لم تُظهر بعض الدراسات وضوحاً كافياً في ربط توصياتها بالتطبيق العملي داخل المؤسسات، مما يقلل من استفادة الممارسين.

ثالثاً: نقاط الاتفاق

هناك اتفاق واسع بين معظم الدراسات على أن نجاح المشروع لا يعتمد على عامل منفرد، بل على تكامل عدة عوامل. فقد توافقت جميعها تقريباً على أن التخطيط الجيد، القيادة الفعالة، الدعم المؤسسي، وإدارة المخاطر تمثل عناصر رئيسية لا يمكن إغفالها. كما توافقت على أن مؤشرات النجاح لم تعد تقليدية (وقت، تكلفة، جودة) فقط، بل باتت تشمل معايير أكثر شمولية مثل رضا العملاء والاستدامة طويلة الأمد. هذا الاتفاق يعكس اتجاهاً عالمياً متنامياً نحو النظر إلى المشاريع باعتبارها أدوات استراتيجية لتحقيق أهداف مؤسسية ومجتمعية، وليس مجرد أنشطة تنفيذية مؤقتة.

رابعاً: نقاط الاختلاف

رغم وجود اتفاق عام، إلا أن هناك بعض الاختلافات في النتائج. فبينما أكدت بعض الدراسات مثل (Kerzner (2022 على أولوية التخطيط بوصفه العامل الأكثر تأثيراً، ركزت أخرى مثل (Mir & Pinnington (2022 على القيادة باعتبارها العنصر الأبرز. كما اختلفت الدراسات في مقاييس تقييم النجاح، حيث ظلت بعض الدراسات التقليدية متمسكة بالثلاثية الكلاسيكية (الوقت، التكلفة، الجودة)، في حين تبنت الدراسات الأحدث معايير أكثر شمولية. كذلك، تفاوتت الدراسات في مستوى تأكيدها على دور البيئة المؤسسية، حيث أولت بعض الأبحاث اهتماماً أكبر بالدعم الإداري، بينما ركزت أخرى على الجوانب الفنية.

خامساً: ما يميز الدراسة الحالية

انطلاقاً من هذه المراجعة، تأتي أهمية الدراسة الحالية في كونها تسعى إلى سد الفجوة البحثية من خلال تناول العوامل الأربعة مجتمعة (التخطيط، القيادة، الدعم المؤسسي، إدارة المخاطر) في إطار واحد متكامل، مع تحليل تأثيرها المباشر وغير المباشر على نجاح المشروع. وبذلك، تسهم الدراسة في تقديم منظور أكثر شمولية يراعي التفاعل بين الأبعاد المختلفة، مع إمكانية تطبيقه في بيئات محلية وإقليمية، الأمر الذي يعزز من قيمتها النظرية والتطبيقية على حد سواء.

المراجع

- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2022). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 40(3), 205–217. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.01.005>
- Müller, R., & Jugdev, K. (2012). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – The elucidation of project success. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 757–775. <https://doi.org/10.1108/17538371211269040>
- Pinto, J. K. (2023). *Project Management: Achieving Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson Education.
- Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Project Management Institute.
- Reni, A. T., & Tukiran, M. (2024). Systematic literature review: Factors affecting project management success. *International Journal of Educational Review, Law and Social Sciences*, 4(1), 418–420. <https://doi.org/10.55927/ijerlas.v4i1.12345>
- Spalek, S. (2005). Critical success factors in project management: To fail or not to fail, that is the question. In *PMI® Global Congress 2005—EMEA*. Project Management Institute.

- Turner, J. R. (2023). *Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Venczel, T. B., Berényi, L., & Hriczó, K. (2021). Project management success factors. *Journal of Physics: Conference Series*, 1935(1), 012005. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1935/1/012005>
- Zwikael, O., & Globerson, S. (2006). From critical success factors to critical success processes. *International Journal of Production Research*, 44(17), 3433–3449. <https://doi.org/10.1080/00207540600635164>