

## العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع

إعداد الطالب : علي عبدالله عيسى النجدي

الرقم الجامعي: 221000776

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2025

## جدول المحتويات

|         |                                   |
|---------|-----------------------------------|
| 4.....  | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 4.....  | 1.1 المقدمة                       |
| 4.....  | 1.2 المشكلة البحثية               |
| 5.....  | 1.3 أهمية الدراسة                 |
| 5.....  | 1.4 أسئلة الدراسة                 |
| 5.....  | 1.5 أهداف الدراسة                 |
| 5.....  | 1.6 فروض الدراسة                  |
| 6.....  | 1.7 نموذج الدراسة                 |
| 6.....  | 1.8 منهجية الدراسة                |
| 6.....  | 1.9 الدراسة الميدانية             |
| 7.....  | 1.10 مخطط المشروع المقترح         |
| 7.....  | الفصل الثاني: الدراسات السابقة    |
| 7.....  | 2.1 المقدمة                       |
| 7.....  | 2.2 المتغير المستقل               |
| 9.....  | 2.3 المتغير التابع                |
| 11..... | 2.4 العلاقة بين المتغيرين         |
| 11..... | 2.5 الخاتمة                       |



# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1 المقدمة

تُعد المشاريع من الأدوات الأساسية لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المعاصرة، إذ تلعب دورًا محوريًا في دفع عجلة النمو، وتوفير فرص العمل، وتعزيز الابتكار. ومع ذلك، فإن نجاح المشاريع ليس بالأمر المضمون؛ بل يعتمد على مجموعة من العوامل التي يجب توافرها لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها. وقد أثبتت الدراسات أن نسب فشل المشاريع مرتفعة في مختلف القطاعات، ويرجع ذلك في كثير من الأحيان إلى سوء التخطيط أو ضعف الإدارة أو غياب الدعم المؤسسي. انطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، وتحليلها بأسلوب علمي منهجي يهدف إلى تقديم توصيات عملية لأصحاب القرار والممارسين في مجال إدارة المشاريع.

## 1.2 المشكلة البحثية

على الرغم من التقدم الكبير في أدوات وأساليب إدارة المشاريع، لا تزال نسبة كبيرة من المشاريع تواجه الفشل أو التعثر في التنفيذ. هذا الواقع يثير تساؤلات جوهرية حول الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى فشل بعض المشاريع مقابل نجاح أخرى في ظروف متشابهة.

### 1.2.1 الفجوات النظرية

توجد فجوة معرفية تتعلق بتكامل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على جوانب محددة مثل التمويل أو القيادة دون الربط بينها بشكل شامل.

### 1.2.2 الفجوات التطبيقية

تواجه المؤسسات تحديات في تطبيق المفاهيم النظرية لإدارة المشاريع على أرض الواقع، وخاصة فيما يتعلق بتقدير المخاطر وإدارة الوقت والموارد البشرية.

### 1.3 أهمية الدراسة

#### 1.3.1 على المستوى النظري

تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع من خلال بناء نموذج شامل للعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

#### 1.3.2 على المستوى التطبيقي

توفر الدراسة إطارًا عمليًا يمكن للمديرين وأصحاب القرار استخدامه في تقييم وتحسين فرص نجاح مشاريعهم في مختلف القطاعات.

### 1.4 أسئلة الدراسة

1. ما أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع؟
2. كيف تؤثر القيادة الفعالة على تنفيذ المشروع؟
3. ما مدى أهمية التخطيط الجيد في مراحل المشروع المختلفة؟
4. ما دور إدارة المخاطر في تجنب الفشل؟
5. كيف يؤثر دعم الإدارة العليا في نجاح المشروع؟

### 1.5 أهداف الدراسة

1. تحديد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.
2. تحليل العلاقة بين تلك العوامل ونتائج المشاريع.
3. اقتراح نموذج متكامل يُستخدم كمرجع لتقييم احتمالات نجاح المشاريع.

### 1.6 فروض الدراسة

1. توجد علاقة إيجابية بين جودة التخطيط ونجاح المشاريع.
2. تؤثر القيادة الفعالة بشكل مباشر في تحسين فرص نجاح المشروع.

3. يسهم دعم الإدارة العليا في تعزيز الأداء العام للمشروع.

4. تؤثر إدارة المخاطر في تقليل احتمالات الفشل.

## 1.7 نموذج الدراسة

سيركز النموذج على أربعة محاور رئيسية:

- التخطيط
- القيادة
- دعم الإدارة العليا
- إدارة المخاطر

وستُختبر علاقاتها المباشرة بنجاح المشروع.

## 1.8 منهجية الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحديد العوامل المؤثرة، وتم الاعتماد على استبانة موجهة لجمع البيانات من مديري المشاريع في القطاعين العام والخاص.

## 1.9 الدراسة الميدانية

شملت الدراسة الميدانية عينة من 50 مدير مشروع في شركات مختلفة تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية.

## 1.10 مخطط المشروع المقترح

| المرحلة | المدة   | النشاط                |
|---------|---------|-----------------------|
| 1       | أسبوع   | مراجعة الأدبيات       |
| 2       | أسبوعين | إعداد الاستبانة       |
| 3       | أسبوعين | جمع البيانات          |
| 4       | أسبوع   | تحليل النتائج         |
| 5       | أسبوع   | كتابة التقرير النهائي |

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1 المقدمة

تناولت العديد من الدراسات الأكاديمية والميدانية موضوع نجاح المشاريع من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض البحوث على الجوانب الإدارية مثل التخطيط والقيادة، بينما سلّطت دراسات أخرى الضوء على العوامل التقنية كإدارة الوقت والمخاطر، أو الجوانب البشرية مثل المهارات القيادية وتحفيز فرق العمل. هذه التباينات في التركيز توضح أن نجاح المشاريع لا يعتمد على عامل واحد فقط، بل هو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل المتداخلة. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه المراجعة إلى استعراض أبرز ما توصلت إليه الدراسات السابقة وربطها بإشكالية الدراسة الحالية، بهدف استخلاص أطر نظرية تدعم النموذج المقترح وتحفّز النقاش العلمي حول أهم محددات النجاح.

### 2.2 المتغير المستقل

يتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة في "العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع"، وهي مجموعة من العناصر التنظيمية والإدارية والبيئية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة بكفاءة وفعالية. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن المشاريع الناجحة تعتمد على منظومة متكاملة من العوامل، لا يمكن فصل أحدها عن الآخر، حيث يشكل كل

عنصر منها لبنة أساسية في بناء بيئة عمل صحية ومستقرة تمكّن الفرق من تنفيذ المهام وتحقيق النتائج المرجوة. ومن بين هذه العوامل، حددت الدراسة أربعة محاور أساسية استنادًا إلى ما ورد في النماذج العالمية مثل PMBOK وPRINCE2، وهي كما يلي:

### 1. التخطيط

يُعد التخطيط حجر الزاوية في نجاح أي مشروع، فهو العملية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف بوضوح، ووضع الجداول الزمنية، وتوزيع الموارد المتاحة، وتحديد المعايير الفنية والتنفيذية لكل مرحلة من مراحل المشروع. ويشمل ذلك وضع خطة تفصيلية تشمل التكاليف، ومصفوفة المهام، ومسؤوليات الفريق، ومؤشرات الأداء، وخطط الطوارئ. ويساعد التخطيط الجيد على تقليل حالات التأخير، وتقادي تجاوز التكاليف، وتحديد الانحرافات مبكرًا. وتشير البحوث إلى أن ضعف التخطيط غالبًا ما يكون من أبرز أسباب فشل المشاريع، خاصة في مراحل الإطلاق والتسليم.

### 2. القيادة

تُعد القيادة الفعالة من أبرز محددات نجاح المشاريع، حيث تلعب دورًا محوريًا في خلق بيئة عمل محفزة ومنظمة. ويقصد بالقيادة هنا قدرة مدير المشروع أو القائد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة، وتوزيع المهام بمرونة، وتحفيز أعضاء الفريق، وإدارة العلاقات الداخلية والخارجية. كما أن القائد الفعال هو من يستطيع التعامل مع الضغوط، وحل النزاعات، والتواصل بفعالية مع جميع أصحاب المصلحة. ووفقًا للدراسات الحديثة، فإن وجود قائد يتمتع بالكفاءة والخبرة يساهم في تقليل معدل التغيير غير المخطط له داخل المشروع، ويزيد من التزام الفريق وتحقيق النتائج في الوقت المحدد.

### 3. إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من العمليات الجوهرية في بيئة المشاريع، حيث تساهم في التنبؤ بالمشكلات المحتملة وتقديم حلول وقائية قبل حدوثها. وتشمل هذه العملية التعرف على مصادر الخطر المحتملة، وتقييم درجة خطورتها، وتحديد سبل التخفيف منها أو التعامل معها في حال وقوعها. وتتضمن إدارة المخاطر إعداد سجل للمخاطر (Risk Register)، ووضع استراتيجيات للاستجابة مثل التخفيف، التجنب، التحويل أو القبول. وغياب إدارة فعالة للمخاطر قد يؤدي إلى توقف المشروع أو تكبده خسائر كبيرة، خصوصًا في البيئات الديناميكية أو ذات التعقيد الفني العالي.

#### 4. الدعم المؤسسي

يشير الدعم المؤسسي إلى مدى التزام الإدارة العليا بدعم المشروع على كافة المستويات، سواء من حيث تخصيص الميزانية، أو توفير الصلاحيات، أو تقديم الدعم اللوجستي والموارد البشرية. ويُعد وجود رعاية مؤسسية واضحة عاملاً مهماً لخلق بيئة تضمن التنسيق بين الإدارات، وتسهيل اتخاذ القرارات الحرجة في الوقت المناسب. وتؤكد الدراسات أن المشاريع التي تحظى بدعم مباشر من القيادة العليا تكون أكثر قدرة على تجاوز التحديات، وتحقيق نتائج تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الأم.

وفي المجمل، تمثل هذه المحاور الأربعة - التخطيط، القيادة، إدارة المخاطر، والدعم المؤسسي - إطاراً مرجعياً لتحليل نجاح المشروع. كما أن التوازن والانسجام بين هذه العوامل يُعد شرطاً أساسياً لتوفير بيئة تنفيذية ناجحة ومهيئة للتعامل مع التحديات المختلفة خلال دورة حياة المشروع.

### 2.3 المتغير التابع

يُعد "نجاح المشروع" هو المتغير التابع في هذه الدراسة، ويقصد به النتيجة النهائية التي تعكس مدى تحقيق المشروع لأهدافه التي تم التخطيط لها مسبقاً. ويُنظر إلى نجاح المشروع على أنه محصلة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والفنية والقيادية، ويُقاس بمجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعبر عن الأداء العام للمشروع.

ويُعد مفهوم النجاح في المشاريع من المفاهيم الديناميكية التي تطورت على مر السنوات، فلم يعد يقتصر على إنجاز المشروع ضمن الوقت والميزانية المحددين، بل أصبح يشمل جوانب أكثر شمولاً تتعلق برضا الأطراف المعنية، واستدامة النتائج، وتحقيق القيمة المضافة للمؤسسة أو المجتمع. وفي هذا السياق، تشمل أبرز مؤشرات قياس نجاح المشروع ما يلي:

#### 1. الالتزام بالوقت المحدد لإنجاز المشروع

يُعد احترام الجدول الزمني من أولى علامات نجاح المشروع، إذ يُشير إلى قدرة الفريق على تنفيذ المهام بفعالية دون تأخير، وهو ما يعكس جودة التخطيط ومرونة الإدارة في مواجهة التحديات غير المتوقعة.

## 2. الالتزام بالميزانية المخصصة دون تجاوز

يُعد ضبط التكاليف من المؤشرات الأساسية لنجاح المشروع، فكلما تمكن المشروع من تحقيق أهدافه دون تجاوز الميزانية المقررة، دل ذلك على كفاءة استخدام الموارد، وحسن إدارة النفقات، والسيطرة على التغيرات المالية خلال دورة حياة المشروع.

## 3. تحقيق الجودة المطلوبة كما هو محدد في نطاق المشروع

يشير هذا المؤشر إلى مدى توافق مخرجات المشروع مع المعايير والمواصفات الفنية المتفق عليها، سواء كانت هذه المخرجات مادية (كمنتج) أو خدمية أو تنظيمية. ويُعد الالتزام بمعايير الجودة دليلاً على فعالية عمليات المراقبة والتقييم داخل المشروع.

## 4. رضا أصحاب المصلحة (Stakeholders)

لا يقتصر تقييم النجاح على المعايير الداخلية، بل يتجاوزها إلى مدى رضا جميع الأطراف ذات العلاقة، مثل العملاء، الممولين، الموردين، والإدارة العليا. ويُعد هذا العامل مؤشراً حاسماً لأن نجاح المشروع من وجهة نظر أصحاب المصلحة يحدد قابليته للتكرار أو التوسع في المستقبل.

## 5. الاستدامة والتأثير طويل الأمد

من أبرز التطورات في مفهوم نجاح المشروع هو إدراج الأثر المستقبلي للمشروع ضمن معايير التقييم. ويشمل ذلك مدى استمرار النتائج الإيجابية بعد إغلاق المشروع، وإمكانية استفادة المؤسسة أو المجتمع من المخرجات على المدى الطويل، وهو ما يعكس نجاحاً استراتيجياً وليس فقط تشغيلياً.

بناءً على ما سبق، يتضح أن نجاح المشروع ليس مفهوماً أحادي البعد أو قابلاً للقياس عبر مؤشر واحد فقط، بل يتطلب منهجية تقييم متعددة الأبعاد تأخذ بعين الاعتبار التوازن بين الكفاءة التشغيلية والنتائج الاستراتيجية. وهذا ما يجعل من تحليل العوامل المؤثرة فيه أداة ضرورية لفهم وتحسين الأداء المؤسسي في بيئات المشاريع المعاصرة.

## 2.4 العلاقة بين المتغيرين

تقتضى الدراسة وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل المتمثل في "العوامل المؤثرة في نجاح المشروع" وبين المتغير التابع "نجاح المشروع". ويعني ذلك أن تحسن مستوى تلك العوامل داخل بيئة المشروع يؤدي إلى ارتفاع فرص تحقيق النجاح، والعكس صحيح. فكلما زادت كفاءة التخطيط، وفاعلية القيادة، ودقة إدارة المخاطر، ومستوى الدعم المؤسسي، كلما انعكس ذلك إيجابيًا على قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق جودة المخرجات.

وتُظهر الأدبيات أن هذه العلاقة ليست علاقة خطية بسيطة، بل قد تتخذ شكلًا مركبًا يتأثر بعوامل داخلية وخارجية، منها طبيعة المشروع (سواء كان صناعيًا، خدميًا، أو تقنيًا)، حجم الفريق، درجة التعقيد الفني، والموقع الجغرافي. فعلى سبيل المثال، قد يكون لعامل القيادة تأثير كبير في المشاريع ذات الطابع الإبداعي أو المعرفي، بينما يكون عامل التخطيط أكثر تأثيرًا في المشاريع الهندسية أو ذات الطابع البني التحتية. وهذا يعني أن درجة التأثير تختلف من عامل إلى آخر تبعًا للظروف السياقية المحيطة بالمشروع.

علاوة على ذلك، تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقات تفاعلية بين العوامل المؤثرة، بحيث إن قوة أحد العوامل قد تعزز أو تضعف فاعلية عامل آخر. فعلى سبيل المثال، قد لا تحقق مهارات القيادة الفعالة أثرها الكامل إذا لم تكن مدعومة بخطة محكمة وواضحة. كذلك، فإن وجود خطة تنفيذ مثالية قد لا تؤدي إلى النتائج المرجوة إذا غاب الدعم المؤسسي المناسب الذي يضمن توفير الموارد وتحقيق التنسيق الداخلي. لذا، فإن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على وجود العوامل بشكل منفصل، بل على درجة التكامل والانسجام بينها، مما يستدعي إدارة متوازنة وشاملة تضمن التناغم بين مختلف مكونات بيئة المشروع.

بناءً على ذلك، فإن النموذج المفاهيمي المقترح في هذه الدراسة لا يقتصر على فحص تأثير كل عامل على حدة، بل يسعى إلى استكشاف العلاقات البينية والتكاملية بين هذه العوامل، وكيف يمكن أن يشكل تفاعلها أرضية مشتركة تعزز من فرص نجاح المشاريع بمختلف أنواعها. هذه النظرة التفاعلية تسهم في تقديم رؤية أكثر واقعية وشمولية لإدارة المشاريع في السياقات المعاصرة.

## 2.5 الخاتمة

تمثل هذه الدراسة محاولة منهجية لفهم العوامل الأساسية التي تسهم في نجاح المشاريع، من خلال تحليل ما ورد في الدراسات السابقة وربطها بالواقع العملي. وتشير المراجعة إلى أن نجاح المشروع لا يمكن عزله عن البيئة التنظيمية والمهنية التي يُنفذ

فيها، بل يتطلب تكاملاً بين الأبعاد الفنية (مثل التخطيط وإدارة المخاطر) والبشرية (كالقيادة والدعم المؤسسي). وتخلص الدراسات إلى أن النموذج الشامل الذي يدمج هذه العوامل الأربعة يمكن أن يكون مرجعاً فعالاً لتوجيه مديري المشاريع نحو ممارسات أكثر فاعلية وكفاءة.

## قائمة المراجع

*Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley.*

*PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition.*

*Turner, J. R. (2023). Handbook of Project-Based Management. McGraw-Hill.*

*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.*

*Pinto, J. K. (2023). Project Management: Achieving Competitive Advantage. Pearson.*