

تحليل التحديات التي تواجه ادارة المشاريع في شركات القطاع الخاص

الاسم/ نايف نواف الحربي

الرقم الجامعي/ ٢٣٠/٢٥١٠٠٠

اسم الدكتور/ حسن الفيصل

Table of Contents

حقوق الطباعة.....	١٠
المستخلص.....	١١
كلمات مفتاحية:	١١
الشكر والتقدير.....	١٢
الاهداء	١٣
مصطلحات البحث	١٤
الفصل الأول.....	١٦
المدخل العام للبحث	١٦
المقدمة.....	١٧
مشكلة البحث	١٨
سؤال البحث الرئيسي	١٨
أسئلة البحث الفرعية.....	١٩
أهمية البحث	١٩
الأهمية النظرية.....	١٩
الأهمية التطبيقية.....	٢٠
أهداف البحث.....	٢٠
الهدف الرئيسي - ١:.....	٢٠
:-الأهداف الفرعية ٢:.....	٢٠
فرضيات البحث.....	٢١
الفرضية الرئيسية.....	٢١
الفرضيات الفرعية.....	٢١

نموذج البحث	٢٢
المتغير المستقل:	٢٢
المتغير التابع:	٢٢
العلاقة بين المتغيرات:	٢٢
شكل رقم (١-١) نموذج البحث	٢٣
حدود البحث	٢٤
الحدود الموضوعية - ١:	٢٤
- الحدود المكانية ٢:	٢٤
- الحدود الزمنية ٣:	٢٤
- الحدود البشرية ٤:	٢٤
خاتمة الفصل	٢٥
الفصل الثاني	٢٦
الإطار النظري والدراسات السابقة	٢٦
مقدمة	٢٧
الإطار النظري	٢٧
أولاً: مفهوم إدارة المشاريع	٢٨
ثانياً: أهمية إدارة المشاريع	٢٨
ثالثاً: عناصر إدارة المشاريع	٢٨
رابعاً: التحديات التي تواجه إدارة المشاريع	٢٩
خامساً: أداء المشاريع	٢٩
سادساً: العلاقة بين التحديات وأداء المشاريع	٣٠

..... منهجيات إدارة المشاريع	٣٠
..... (Waterfall) أولاً: المنهجية التقليدية	٣١
..... (Agile) ثانياً: المنهجية الرشيقية	٣١
..... ثالثاً: المقارنة بين المنهجيات	٣٢
..... أهمية اختيار المنهجية المناسبة	٣٢
..... نماذج ونظريات إدارة المشاريع	٣٣
..... (Project Management Triangle) أولاً: نموذج المثلث الذهبي لإدارة المشاريع	٣٣
..... ثانياً: نموذج الأداء في إدارة المشاريع	٣٣
..... ثالثاً: نظرية إدارة المخاطر	٣٤
..... (Stakeholder Theory) رابعاً: نظرية أصحاب المصلحة	٣٤
..... خامساً: العلاقة بين النماذج وموضوع الدراسة	٣٤
..... الدراسات السابقة	٣٥
..... أولاً: الدراسات العربية	٣٥
..... تحليل الدراسات العربية	٣٧
..... تعميق الفجوة البحثية	٣٧
..... أوجه الاستفادة من الدراسات العربية	٣٨
..... ثانياً: الدراسات الأجنبية	٣٨
..... تحليل الدراسات الأجنبية	٤٠
..... ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	٤٠
..... خلاصة الفصل	٤١

..... الفصل الثالث	٤٢
..... منهجية البحث	٤٢
..... مقدمة	٤٣
..... منهج البحث	٤٣
..... مجتمع البحث	٤٣
..... عينة البحث	٤٤
..... جدول رقم (٣-١) توزيع عينة البحث حسب الخصائص الديموغرافية (النوع- العمر- المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة-	
..... (المؤهل العلمي)	٤٤
..... أداة البحث	٤٦
..... مكونات الاستبيان	٤٦
..... أولاً: البيانات الديموغرافية	٤٦
..... ثانياً: محاور الدراسة	٤٧
..... مقياس الاستجابة	٤٨
..... جدول رقم (٣-٢) مقياس تحويل الإجابات إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائياً واستخلاص النتائج منها	٤٨
..... خطوات إعداد أداة البحث	٤٨
..... صدق وثبات أداة البحث	٥٠
..... أولاً: صدق أداة البحث	٥٠
..... جدول رقم (٣-٣) معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاورها	٥١
..... محور التحديات	٥١
..... محور الأداء	٥١
..... جدول (٣-٤) معامل الثبات كرونباخ ألفا	٥٢
..... جدول (٣-٥) تفسير قيم كرونباخ ألفا	٥٣

..... الفصل الرابع	٥٤
..... عرض وتحليل نتائج الدراسة	٥٤
..... أولاً: تحليل نتائج المحور الأول	٥٥
..... جدول (١-٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحديات	٥٥
..... التحليل التفصيلي للنتائج	٥٥
..... ثانياً: تحليل محور أداء المشاريع	٥٦
..... جدول رقم (٢-٤) أداء المشاريع	٥٦
..... التحليل التفصيلي لمحور الأداء	٥٧
..... الربط بين النتائج	٥٧
..... ثالثاً: تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة	٥٧
..... جدول (٣-٤) معاملات الارتباط بين التحديات وأداء المشاريع	٥٨
..... التحليل التفصيلي للعلاقات	٥٨
..... تحليل العلاقات:	٥٨
..... رابعاً: تحليل تأثير التحديات على الأداء	٥٩
..... جدول رقم (٤-٤) نتائج تحليل الانحدار	٥٩
..... جدول رقم (٥-٤) ملخص نموذج الانحدار	٥٩
..... التحليل التفصيلي للانحدار	٥٩
..... الفصل الخامس	٦١
..... مناقشة النتائج	٦١
..... مناقشة نتائج الدراسة	٦٢

أولاً: مناقشة نتائج التحديات التي تواجه إدارة المشاريع	٦٢
ثانياً: مناقشة نتائج أداء المشاريع	٦٣
ثالثاً: مناقشة العلاقة بين التحديات وأداء المشاريع	٦٤
رابعاً: مناقشة نتائج تحليل الانحدار	٦٦
خامساً: الربط بالدراسات السابقة	٦٧
سادساً: التفسير في ضوء بيئة الدراسة	٦٨
سابعاً: التحليل النقدي للنتائج	٦٨
ثامناً: الاستنتاجات العامة	٦٩
مناقشة الفرضية الرئيسية	٧٠
مناقشة الفرضية الفرعية الأولى (التخطيط)	٧٠
مناقشة الفرضية الفرعية الثانية (الموارد البشرية)	٧١
مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة (إدارة الموارد)	٧١
مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة (الاتصال)	٧١
مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة (إدارة المخاطر)	٧١
الفصل السادس	٧٢
التوصيات	٧٢
التوصيات	٧٣
أولاً: تبني منهجيات حديثة في إدارة المشاريع	٧٣
ثانياً: تعزيز الثقافة المؤسسية لإدارة المشاريع	٧٤
ثالثاً: تطوير نظم اتخاذ القرار	٧٥
رابعاً: تحسين عملية التخطيط في المشاريع	٧٥

.....	٧٦
.....	٧٧
.....	٧٨
.....	٧٩
.....	٨٠
.....	٨٠
.....	٨١
.....	٨٢
.....	٨٣
.....	٨٣
.....	٨٥
.....	٨٥
.....	٨٥
.....	٨٥
.....	٨٥
.....	٨٥
.....	٨٥
.....	٨٧
.....	٨٧
.....	٨٧
.....	٨٨
.....	٨٩
.....	٩٠

المراجع	٩١
المراجع العربية	٩١
المراجع الأجنبية	٩٥

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن. حيث إن جميع المواد والمحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، في ظل التطورات الاقتصادية المتسارعة التي تشهدها البلاد ضمن إطار رؤية ٢٠٣٠. وتتبع أهمية الدراسة من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة المشاريع في تحقيق الكفاءة التنظيمية وضمان نجاح المشروعات من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع، بالإضافة إلى تحليل أبرز التحديات التي تواجه الشركات في هذا المجال، مثل ضعف التخطيط الاستراتيجي، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، ومشكلات إدارة الموارد، وضعف التواصل بين أطراف المشروع، إلى جانب محدودية تطبيق أدوات وتقنيات إدارة المشاريع الحديثة. (PMI, ٢٠٢١)

كما تتناول الدراسة تأثير هذه التحديات على أداء المشاريع، حيث تؤدي إلى تأخر التنفيذ، وزيادة التكاليف، وانخفاض جودة المخرجات، مما يؤثر سلبيًا على القدرة التنافسية للشركات في السوق. (Kerzner, ٢٠١٧) وتسعى الدراسة كذلك إلى تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين كفاءة إدارة المشاريع، من خلال تعزيز التدريب والتأهيل، وتبني التقنيات الحديثة، وتحسين آليات التخطيط والمتابعة.

وتخلص الدراسة إلى أن نجاح إدارة المشاريع في القطاع الخاص يتطلب تبني منهجيات حديثة قائمة على التخطيط العلمي وإدارة المخاطر، إلى جانب تطوير الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل، بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وتعزيز النمو الاقتصادي في المملكة العربية السعودية.

كلمات مفتاحية:

إدارة المشاريع – القطاع الخاص – التحديات – السعودية – رؤية ٢٠٣٠ – الأداء المؤسسي

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، وأولاً وقبل كل شيء، الشكر لله وحده على توفيقه وعونه، إذ لولا فضله ما كان لهذا العمل أن يكتمل.

كما أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى عائلتي وأصدقائي، لما قدموه من دعم وتشجيع مستمر، وتفهمهم للظروف والتحديات التي واجهتني خلال هذه الرحلة الأكاديمية، حيث كان لإيمانهم بقدراتي بالغ الأثر في تحفيزي ومواصلة العمل حتى إتمام هذا البحث.

وأعرب عن خالص امتناني لجامعة ميديأوشن، لما وفرت من بيئة أكاديمية محفزة، وما قدمته من موارد علمية وتسهيلات كان لها دور أساسي في إنجاز هذا العمل، وأسهمت بشكل مباشر في تحقيق أهدافه.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى المشرفين الكرام: الدكتور/ **حسن الفيصل**، على توجيهاتهم القيمة، وملاحظاتهم العلمية الدقيقة، ودعمهم المتواصل طوال فترة إعداد البحث، حيث كان لخبراتهم دور كبير في توجيه مسار الدراسة والارتقاء بمستواها العلمي.

ولا يفوتني أن أعبر عن امتناني للدكاترة المحكمين للاستبيان، وكذلك لعينة الدراسة، على تعاونهم ومساهمتهم الفعالة، وانفتاحهم في تبادل المعلومات والخبرات، مما أسهم في إثراء هذا البحث وتعزيز نتائجه.

كما أتقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي، وإلى جميع الباحثين والمؤلفين الذين شكلت أعمالهم أساساً علمياً لهذا البحث، وكانت لمساهماتهم قيمة كبيرة في بناء الإطار النظري والمنهجي للدراسة.

وفي الختام، أتوجه بخالص التقدير لكل من قدم لي الدعم والمساندة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، خلال مراحل إعداد هذا البحث، حيث يُعد هذا الإنجاز ثمرة جهود جماعية، أسهم فيها العديد من الأشخاص، فلهم جميعاً مني خالص الشكر والامتنان.

نايف بن نواف الحربي

الإهداء

إهداء إلى والدي العزيز...

ذلك الجبل الذي استندتُ إليه في مسيرتي، والذي علّمني أن الطريق إلى القمم يُصنع بالصبر والعزيمة.

إلى والدتي الغالية...

نبع الدعاء والحنان، التي كان لرضاها وأثر دعواتها الطيبة أعظم الأثر في كل خطوة من خطواتي.

إلى زوجتي الكريمة...

رفيقة الطريق التي شاركتني التعب قبل الفرح، وكانت سنداً صادقاً في رحلة العلم والعمل.

إلى أبنائي الأحبة...

أنتم الحلم الذي يدفعني للأمام، والمستقبل الذي أرجو أن يرى في هذا الجهد قدوة وبداية.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع... عرفاناً ومحبةً

نايف بن نواف الحربي

مصطلحات البحث

فيما يلي مجموعة من المصطلحات الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة، كما وردت في أدبيات إدارة المشاريع، مع إعادة صياغتها بما يتناسب مع أهداف هذا البحث: (PMI, ٢٠٢١)

١- المشروع (Project)

هو جهد مؤقت يتم تنفيذه بهدف إنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة، ويتميز بوجود بداية ونهاية محددين.

٢- إدارة المشاريع (Project Management)

هي عملية تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع، بما يضمن تحقيق أهدافه وفقاً لمتطلباته المحددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

٣- الجدول الزمني (Project Schedule)

وثيقة تنظيمية توضح تسلسل أنشطة المشروع، ومددها الزمنية، وتواريخ البدء والانتها، والعلاقات بينها، بالإضافة إلى الموارد المخصصة لكل نشاط.

٤- ضغط الجدول الزمني (Crashing)

أسلوب يُستخدم لتقليل مدة المشروع من خلال زيادة الموارد المخصصة للأنشطة الحرجة، مع محاولة تقليل التكاليف الإضافية الناتجة عن ذلك.

٥- التتابع السريع (Fast Tracking)

تقنية لإدارة الوقت يتم من خلالها تنفيذ بعض أنشطة المشروع بشكل متوازي بدلاً من تنفيذها بشكل متتابع، بهدف تقليل المدة الإجمالية للمشروع.

٦- المدة الزمنية (Duration)

تمثل الفترة الزمنية المطلوبة لإنجاز نشاط معين أو جزء من المشروع، ويتم تقديرها بناءً على الموارد المتاحة وطبيعة العمل.

٧- تكلفة المشروع (Project Cost)

إجمالي النفقات المالية المرتبطة بتنفيذ المشروع، والتي تشمل تكاليف الموارد البشرية والمادية والتشغيلية طوال دورة حياة المشروع.

٨- نطاق المشروع (Project Scope)

يشير إلى جميع الأعمال والمهام المطلوبة لإنجاز المشروع، بما في ذلك المنتجات والخدمات والنتائج التي يجب تحقيقها.

٩- الجودة (Quality)

مدى تطابق مخرجات المشروع مع المتطلبات والمعايير المحددة مسبقاً، ومدى قدرتها على تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

١٠- المخاطر (Risk)

حدث أو ظرف غير مؤكد قد يؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على أهداف المشروع، ويتطلب إدارة فعالة لتقليل آثاره السلبية وتعظيم الفرص الإيجابية.

١١- أصحاب المصلحة (Stakeholders)

الأفراد أو الجهات التي يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر به، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، مثل العملاء، والإدارة، وفريق العمل.

١٢- المسار الحرج (Critical Path)

أطول تسلسل من الأنشطة المترابطة في المشروع، والذي يحدد الحد الأدنى للمدة الزمنية اللازمة لإكمال المشروع.

الفصل الأول
المدخل العام للبحث

المقدمة

تُعد إدارة المشاريع من أبرز الممارسات الإدارية الحديثة التي تسهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تقوم على تطبيق منهجيات علمية في التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن تحقيق مخرجات محددة ضمن قيود الزمن والتكلفة والجودة. (Project Management Institute, ٢٠٢١) ومع التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال واشتداد المنافسة، أصبحت إدارة المشاريع عنصراً أساسياً لضمان استمرارية المؤسسات وتعزيز قدرتها على النمو والتطور.

وفي المملكة العربية السعودية، يشهد القطاع الخاص نمواً متزايداً في حجم المشاريع وتعقيدها، وذلك في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى التي تقودها رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية. وقد أدى هذا التوسع إلى زيادة الطلب على تطبيق ممارسات فعّالة في إدارة المشاريع، بما يواكب حجم التحديات والمتغيرات في بيئة الأعمال.

ورغم هذا التطور، تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص عدداً من التحديات التي تؤثر على مستوى الأداء ونجاح المشاريع، من أبرزها ضعف التخطيط الاستراتيجي، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، وصعوبة إدارة الموارد المالية والبشرية، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بتطبيق منهجيات وأدوات إدارة المشاريع الحديثة. ويؤدي ذلك في كثير من الحالات إلى تأخير في تنفيذ المشاريع، أو تجاوز في التكاليف، أو انخفاض في جودة المخرجات. (Kerzner, ٢٠١٧)

كما أن التغير المستمر في متطلبات أصحاب المصلحة، وارتفاع مستوى المخاطر وعدم اليقين، يفرض على المؤسسات ضرورة تبني أساليب أكثر مرونة وفعالية في إدارة المشاريع، بما يضمن تحسين القدرة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من خلال التعرف على أسبابها وآثارها، واقتراح مجموعة من الحلول والتوصيات التي من شأنها رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين أدائها.

مشكلة البحث

شهدت المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تطورًا كبيرًا في حجم المشاريع المنفذة في القطاع الخاص، وذلك في ظل التوجهات الاقتصادية الطموحة لرؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تعزيز دور القطاع الخاص في دعم التنمية الاقتصادية وتنويع مصادر الدخل. ومع هذا التوسع، أصبحت إدارة المشاريع تمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح المؤسسات واستمرارية نموها.

ورغم أهمية إدارة المشاريع في تحقيق الكفاءة التشغيلية وضمان جودة المخرجات، إلا أن العديد من شركات القطاع الخاص تواجه مجموعة من التحديات التي تؤثر على كفاءة تنفيذ المشاريع ونجاحها. وتتمثل هذه التحديات في ضعف التخطيط الاستراتيجي، ونقص الكفاءات البشرية المؤهلة، وصعوبات إدارة الموارد المالية والبشرية، إلى جانب محدودية تطبيق منهجيات وأدوات إدارة المشاريع الحديثة (Project Management Institute, ٢٠٢١).

كما تشير العديد من الدراسات إلى أن هذه التحديات قد تؤدي إلى تأخير في إنجاز المشاريع، وزيادة في التكاليف، وانخفاض في جودة الأداء، مما ينعكس سلبًا على القدرة التنافسية للشركات في السوق (Kerzner, ٢٠١٧). بالإضافة إلى ذلك، فإن التغير المستمر في متطلبات أصحاب المصلحة وارتفاع درجة المخاطر وعدم اليقين يزيد من تعقيد عملية إدارة المشاريع.

ومن هنا تتمثل مشكلة البحث في:

تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، والتعرف على أسبابها وآثارها على أداء المشاريع، واقتراح سبل تحسينها بما يرفع من كفاءة إدارة المشاريع وفعاليتها.

سؤال البحث الرئيسي

إلى أي مدى تؤثر التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية على مستوى أداء وكفاءة المشاريع؟

أسئلة البحث الفرعية

- __ ما أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية؟
- __ ما مدى تأثير نقص الكفاءات البشرية المؤهلة على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص؟
- __ كيف تؤثر أساليب التخطيط وإدارة الموارد على نجاح أو فشل المشاريع في شركات القطاع الخاص؟
- __ ما دور تطبيق منهجيات وأدوات إدارة المشاريع الحديثة في تحسين أداء المشاريع؟
- __ كيف تؤثر التغيرات في متطلبات أصحاب المصلحة على سير وتنفيذ المشاريع؟
- __ ما العلاقة بين إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي؟

أهمية البحث

الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على أحد الموضوعات الحيوية في مجال إدارة الأعمال، وهو إدارة المشاريع والتحديات التي تواجهها في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. حيث يُعد هذا المجال من المجالات الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية، نظرًا لدوره المحوري في نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

كما تساهم هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري لمفاهيم إدارة المشاريع من خلال توضيح أبرز التحديات التي تواجه تطبيقها في بيئة الأعمال السعودية، وربطها بالمفاهيم الحديثة مثل التخطيط الاستراتيجي، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، وأصحاب المصلحة، مما يساعد على توسيع الفهم العلمي لهذه المفاهيم في سياق تطبيقي.

وتكمن أهميتها أيضًا في كونها تقدم مراجعة وتحليلًا للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع في القطاع الخاص، مما يساهم في سد بعض الفجوات البحثية الموجودة، خاصة فيما يتعلق ببيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية، والتي تتميز بخصوصية اقتصادية وتنظيمية مرتبطة برؤية ٢٠٣٠.

بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة يمكن أن تشكل مرجعًا علميًا للباحثين والدارسين في مجال إدارة المشاريع، من خلال تقديم إطار نظري يساعد في فهم العلاقة بين التحديات المختلفة وأثرها على أداء المشاريع، مما يدعم تطوير بحوث مستقبلية أكثر عمقًا في هذا المجال.

الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من كونها تتناول واقع إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وما تواجهه من تحديات تؤثر على كفاءة الأداء ونجاح المشاريع، الأمر الذي يجعل نتائج هذه الدراسة ذات قيمة عملية مباشرة للمؤسسات محل الدراسة.

ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة إدارات الشركات على التعرف بشكل أدق على أبرز التحديات التي تعيق تنفيذ المشاريع، مثل ضعف التخطيط، ونقص الكفاءات، وصعوبات إدارة الموارد، مما يساعد في اتخاذ قرارات إدارية أكثر فاعلية لمعالجة هذه المشكلات.

كما تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تساعد المؤسسات في تحسين ممارسات إدارة المشاريع، من خلال تبني أساليب حديثة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وتطوير مهارات العاملين في مجال إدارة المشاريع، بما ينعكس إيجاباً على رفع كفاءة الأداء وتقليل معدلات الفشل أو التأخير في المشاريع.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم متخذي القرار في القطاع الخاص السعودي عند وضع الاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المشاريع، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تعزيز كفاءة القطاع الخاص وزيادة مساهمته في التنمية الاقتصادية.

كما يمكن الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع، تركز على معالجة أوجه القصور والتحديات الفعلية التي تواجه المؤسسات، مما يعزز من كفاءة الموارد البشرية ويزيد من جودة تنفيذ المشاريع.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ويمكن تفصيل أهدافه على النحو التالي:

١- الهدف الرئيسي:

- تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وبيان أثرها على كفاءة وفعالية أداء المشاريع .

٢-الأهداف الفرعية:

- التعرف على أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص .
- دراسة تأثير نقص الكفاءات البشرية المؤهلة على نجاح تنفيذ المشاريع .
- تحليل دور التخطيط وإدارة الموارد في تحسين أو إضعاف أداء المشاريع .

- _ توضيح أثر تطبيق منهجيات وأدوات إدارة المشاريع الحديثة على جودة المخرجات .
- _ دراسة تأثير التغيرات في متطلبات أصحاب المصلحة على سير المشاريع .
- تحديد العلاقة بين إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي .
- تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في الشركات محل الدراسة.

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$) بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ومستوى أداء المشاريع.

الفرضيات الفرعية

- _ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف التخطيط وإدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية وكفاءة أداء المشاريع .
- _ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في إدارة المشاريع ومستوى نجاح تنفيذ المشاريع .
- _ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضعف إدارة الموارد (المالية والبشرية) وكفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص .
- _ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق منهجيات وأدوات إدارة المشاريع الحديثة وتحسين أداء المشاريع .
- _ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التغيرات في متطلبات أصحاب المصلحة وسير تنفيذ المشاريع في شركات القطاع الخاص .
- _ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشاريع في القطاع الخاص السعودي .

نموذج البحث

يعتمد هذا البحث على نموذج تحليلي يهدف إلى دراسة أثر التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية على مستوى أداء المشاريع.

المتغير المستقل:

التحديات التي تواجه إدارة المشاريع، وتشمل:

- _ ضعف التخطيط وإدارة المشاريع
- _ نقص الكفاءات البشرية المؤهلة
- _ ضعف إدارة الموارد
- _ التغير في متطلبات أصحاب المصلحة
- _ ضعف تطبيق أدوات ومنهجيات إدارة المشاريع
- _ ضعف إدارة المخاطر

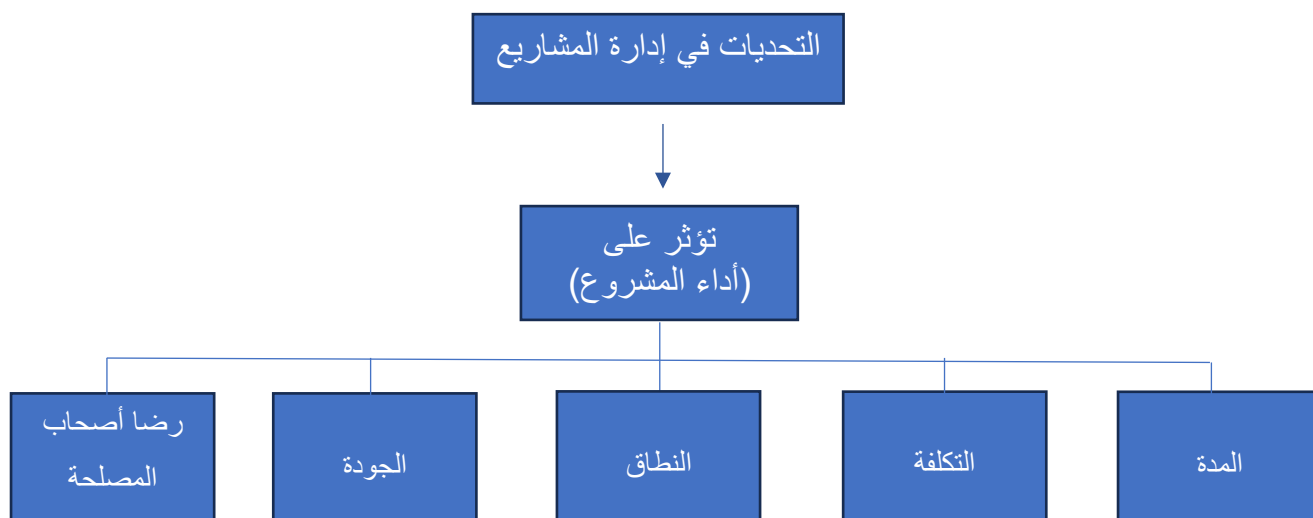
المتغير التابع:

أداء المشروع، ويتمثل في الأبعاد التالية:

- _ الالتزام بالمدة الزمنية
- _ الالتزام بالتكلفة
- _ نطاق المشروع
- _ جودة المخرجات
- _ رضا أصحاب المصلحة

العلاقة بين المتغيرات:

يفترض البحث أن التحديات التي تواجه إدارة المشاريع تؤثر سلبًا على أداء المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى هذه التحديات إلى انخفاض كفاءة الأداء في أبعاده المختلفة، بينما يسهم الحد منها في تحسين نتائج المشاريع ورفع مستوى نجاحها.



شكل رقم (١-١) نموذج البحث

حدود البحث

تحدد هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تمثل الإطار العام لها، وذلك على النحو التالي:

١- الحدود الموضوعية:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص، مع التركيز على تأثير هذه التحديات على أداء المشاريع من حيث (المدة، التكلفة، النطاق، الجودة، ورضا أصحاب المصلحة).

٢- الحدود المكانية:

تُطبق هذه الدراسة على شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، باعتبارها بيئة الدراسة التي يتم من خلالها جمع البيانات وتحليلها.

٣- الحدود الزمنية:

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية (يمكنك تحديدها مثل: ٢٠٢٣ – ٢٠٢٥)، وهي الفترة التي تم خلالها جمع البيانات وإجراء التحليل.

٤- الحدود البشرية:

تتمثل في العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، مثل مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والمشرفين، وأصحاب القرار المرتبطين بإدارة المشاريع.

خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل، تم استعراض الإطار العام للدراسة من خلال تناول موضوع البحث المتمثل في تحليل التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. كما تم عرض مشكلة البحث، والتي تمحورت حول تأثير هذه التحديات على كفاءة وفعالية أداء المشاريع، إلى جانب صياغة سؤال البحث الرئيسي والأسئلة الفرعية المرتبطة به.

وقد تم كذلك توضيح أهمية البحث بشقيها النظري والتطبيقي، حيث تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية في مجال إدارة المشاريع، إلى جانب تقديم نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها مؤسسات القطاع الخاص. كما تم تحديد أهداف البحث التي تسعى إلى تحليل التحديات المختلفة وبيان أثرها على أداء المشاريع.

بالإضافة إلى ذلك، تم عرض فرضيات البحث الرئيسية والفرعية التي سيتم اختبارها في الجانب التطبيقي، إلى جانب توضيح نموذج البحث الذي يربط بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتحديد حدود الدراسة من حيث الإطار الموضوعي والمكاني والزمني والبشري.

وبناءً على ما سبق، يمهد هذا الفصل الطريق للفصل التالي، الذي سيتناول الإطار النظري للدراسة، من خلال استعراض الأدبيات السابقة والمفاهيم العلمية المرتبطة بإدارة المشاريع والتحديات التي تواجهها، بما يدعم التحليل العلمي للدراسة ويعزز من نتائجها.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يُعد الإطار النظري والدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحوث العلمية، حيث يساهمان في بناء الأساس المعرفي للدراسة، وتحديد المفاهيم الرئيسية المرتبطة بموضوع البحث، بالإضافة إلى توضيح العلاقات بين المتغيرات المختلفة. كما يساعد هذا الفصل في وضع الدراسة الحالية ضمن سياقها العلمي من خلال استعراض وتحليل ما توصلت إليه الدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض شامل للمفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة المشاريع، والتحديات التي تواجهها، مع التركيز على بيئة القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. كما يتناول أهم النظريات والنماذج التي تفسر إدارة المشاريع، ودورها في تحسين كفاءة وفعالية الأداء، وذلك بالاستناد إلى الأدبيات العلمية الحديثة في هذا المجال. (Project Management Institute, ٢٠٢١)

كما سيتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث، وتحليل نتائجها، ومقارنتها، بهدف التعرف على أبرز ما توصلت إليه من نتائج، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والكشف عن الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

ومن خلال هذا الفصل، سيتم بناء إطار نظري متكامل يدعم فرضيات الدراسة، ويساعد في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الجانب التطبيقي، بما يساهم في تحقيق أهداف البحث وتقديم إضافة علمية في مجال إدارة المشاريع في القطاع الخاص.

الإطار النظري

يُعد الإطار النظري حجر الأساس في هذه الدراسة، حيث يهدف إلى تقديم عرض علمي متكامل لمفاهيم إدارة المشاريع، وبيان أهميتها، والتحديات التي تواجهها، مع التركيز على بيئة القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. كما يساهم في توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة، ويدعم الفرضيات التي سيتم اختبارها في الجانب التطبيقي.

أولاً: مفهوم إدارة المشاريع

تُعرف إدارة المشاريع بأنها عملية تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع، بهدف تحقيق أهداف محددة ضمن قيود الزمن والتكلفة والجودة. (Project Management Institute, ٢٠٢١) وتُعد إدارة المشاريع من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة وفعالية. كما يشير بعض الباحثين إلى أن إدارة المشاريع تمثل نهجاً منظماً يهدف إلى تخطيط وتنفيذ ومراقبة الموارد لتحقيق نتائج محددة، مع مراعاة التوازن بين عناصر المشروع المختلفة مثل الوقت والتكلفة والجودة (Kerzner, ٢٠١٧).

ثانياً: أهمية إدارة المشاريع

تكتسب إدارة المشاريع أهمية كبيرة في المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة، حيث تسهم في:

- _ تحسين كفاءة استخدام الموارد
- _ تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
- _ تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع
- _ تعزيز القدرة التنافسية
- _ ضمان جودة المخرجات

وتزداد هذه الأهمية في القطاع الخاص، الذي يعتمد بشكل كبير على نجاح المشاريع في تحقيق النمو والاستدامة.

ثالثاً: عناصر إدارة المشاريع

تعتمد إدارة المشاريع على مجموعة من العناصر الأساسية، من أهمها:

- _ **الوقت (الجدول الزمني):** الالتزام بالمدة المحددة لتنفيذ المشروع
- _ **التكلفة:** إدارة الميزانية بشكل يضمن عدم تجاوزها
- _ **النطاق:** تحديد الأعمال المطلوبة بدقة
- _ **الجودة:** تحقيق المواصفات والمعايير المطلوبة

الموارد: الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية

وتُعرف هذه العناصر مجتمعة بقيود المشروع الأساسية التي يجب تحقيق التوازن بينها لضمان نجاح المشروع.

رابعاً: التحديات التي تواجه إدارة المشاريع

تواجه إدارة المشاريع في القطاع الخاص العديد من التحديات التي قد تؤثر على كفاءة التنفيذ، ومن أبرزها:

ضعف التخطيط الاستراتيجي

نقص الكفاءات البشرية المؤهلة

صعوبات إدارة الموارد

التغير المستمر في متطلبات أصحاب المصلحة

ضعف تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة

ارتفاع مستوى المخاطر وعدم اليقين

وتؤدي هذه التحديات في كثير من الأحيان إلى تأخير المشاريع أو زيادة تكاليفها أو انخفاض جودة مخرجاتها.

خامساً: أداء المشاريع

يشير أداء المشروع إلى مدى نجاحه في تحقيق أهدافه وفق المعايير المحددة، ويقاس عادة من خلال:

الالتزام بالمدة الزمنية

الالتزام بالتكلفة

تحقيق نطاق المشروع

جودة المخرجات

رضا أصحاب المصلحة

ويُعد تحسين أداء المشاريع من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسات من خلال تطوير ممارسات إدارة المشاريع.

سادساً: العلاقة بين التحديات وأداء المشاريع

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة وثيقة بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع ومستوى أداء المشاريع، حيث تؤثر هذه التحديات بشكل مباشر على كفاءة التنفيذ ونتائج المشروع. فكلما زادت التحديات أو ضعف التعامل معها، انخفض مستوى الأداء، والعكس صحيح.

منهجيات إدارة المشاريع

تعد منهجيات إدارة المشاريع من الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع، حيث توفر إطاراً منظماً يساعد على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. وتختلف هذه المنهجيات باختلاف طبيعة المشروع وبيئة العمل، إلا أنها تشترك في هدفها الأساسي المتمثل في تحسين أداء المشروع وتقليل المخاطر.

أولاً: المنهجية التقليدية (Waterfall)

تُعرف المنهجية التقليدية بأنها أسلوب خطي متتابع في إدارة المشاريع، حيث يتم تنفيذ مراحل المشروع بشكل متسلسل، بحيث لا يتم الانتقال إلى مرحلة جديدة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة.

خصائصها:

_ وضوح المراحل (تخطيط - تصميم - تنفيذ - تقييم)

_ سهولة المتابعة والرقابة

_ مناسبة للمشاريع ذات المتطلبات الثابتة

عيوبها:

_ ضعف المرونة في التعديل

_ صعوبة التعامل مع التغيرات المفاجئة

_ تأخر اكتشاف الأخطاء

ثانياً: المنهجية الرشيقية (Agile)

تُعد المنهجية الرشيقية من الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع، حيث تعتمد على المرونة والتكيف مع التغيرات، من خلال تنفيذ المشروع على مراحل قصيرة ومتكررة.

خصائصها:

_ مرونة عالية في التعديل

_ تفاعل مستمر مع العميل

_ تحسين مستمر للأداء

مزاياها:

_ سرعة الاستجابة للتغيرات

_ تقليل المخاطر

_ تحسين جودة المخرجات

ثالثاً: المقارنة بين المنهجيات

تختلف المنهجيات في طريقة التطبيق، حيث تناسب المنهجية التقليدية المشاريع المستقرة ذات المتطلبات الواضحة، بينما تناسب المنهجية الرشيقة المشاريع التي تتسم بالتغير والتطور المستمر.

أهمية اختيار المنهجية المناسبة

يُعد اختيار المنهجية المناسبة لإدارة المشروع من العوامل الحاسمة في نجاحه، حيث يؤدي الاختيار غير المناسب إلى زيادة التحديات مثل ضعف التخطيط أو سوء إدارة الموارد، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على أداء المشروع.

نماذج ونظريات إدارة المشاريع

تُعد النماذج والنظريات في إدارة المشاريع من الأدوات العلمية التي تساعد على فهم طبيعة المشاريع والعوامل المؤثرة في نجاحها أو فشلها، كما تساهم في تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتوفير إطار تفسيري يمكن الاعتماد عليه في تفسير النتائج.

أولاً: نموذج المثلث الذهبي لإدارة المشاريع (Project Management Triangle)

يُعد هذا النموذج من أشهر النماذج في مجال إدارة المشاريع، ويعتمد على ثلاثة عناصر رئيسية تمثل قيود المشروع الأساسية، وهي:

__ الوقت (المدة الزمنية)

__ التكلفة

__ الجودة (أو النطاق)

ويفترض هذا النموذج وجود علاقة توازن بين هذه العناصر، حيث أن أي تغيير في أحدها يؤثر بشكل مباشر على العنصرين الآخرين. فعلى سبيل المثال، تقليل مدة المشروع قد يؤدي إلى زيادة التكلفة أو التأثير على جودة المخرجات.

ثانياً: نموذج الأداء في إدارة المشاريع

يركز هذا النموذج على قياس مدى نجاح المشروع من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل:

__ الالتزام بالجدول الزمني

__ الالتزام بالتكلفة

__ جودة المخرجات

__ رضا أصحاب المصلحة

ويستخدم هذا النموذج لتقييم كفاءة إدارة المشاريع، وتحديد مدى تحقيق الأهداف المحددة.

ثالثًا: نظرية إدارة المخاطر

تُعد إدارة المخاطر من النظريات الأساسية في إدارة المشاريع، حيث تركز على تحديد وتحليل المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، ووضع استراتيجيات للتعامل معها. وتكمن أهمية هذه النظرية في تقليل الآثار السلبية للمخاطر، وزيادة فرص نجاح المشروع.

رابعًا: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تركز هذه النظرية على أهمية تحديد وتحليل أصحاب المصلحة المرتبطين بالمشروع، وفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، والعمل على تحقيق التوازن بينها. وتؤكد هذه النظرية أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على تحقيق الأهداف الفنية، بل أيضًا على رضا الأطراف المعنية.

خامسًا: العلاقة بين النماذج وموضوع الدراسة

تسهم هذه النماذج والنظريات في تفسير التحديات التي تواجه إدارة المشاريع، حيث يمكن ربط:

- _ التحديات الإدارية → بنموذج الأداء
- _ التحديات المرتبطة بالوقت والتكلفة → بالمثلث الذهبي
- _ التحديات المتعلقة بالمخاطر → بنظرية إدارة المخاطر
- _ التحديات المرتبطة بالتواصل → بنظرية أصحاب المصلحة

وبالتالي، فإن هذه النماذج توفر أساسًا علميًا لفهم تأثير التحديات على أداء المشاريع في شركات القطاع الخاص.

أولاً: الدراسات العربية

حظي مجال إدارة المشاريع باهتمام متزايد في الأدبيات العربية، خاصة مع التوسع في المشاريع التنموية في الدول العربية، وعلى رأسها المملكة العربية السعودية، حيث ركزت العديد من الدراسات على تحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع والتحديات التي تواجهها.

فقد تناولت دراسة الشريف وأبا الحسن (٢٠٢٥) بعنوان “دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض”، والتي هدفت إلى التعرف على مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وأثرها على نجاح المشاريع. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق منهجيات إدارة المشاريع ونجاح المشروع من حيث الكفاءة ورضا أصحاب المصلحة، كما أكدت أن ضعف اختيار المنهجية المناسبة يمثل أحد التحديات التي تواجه المؤسسات.

وفي سياق متصل، أشارت العديد من رسائل الماجستير العربية في مجال إدارة المشاريع إلى أهمية تطبيق المعايير الدولية في تحسين جودة المشاريع، حيث أكدت هذه الدراسات أن الالتزام بالمعايير الحديثة يساهم في رفع كفاءة الأداء وتقليل الأخطاء التنفيذية، خاصة في المشاريع الهندسية والصناعية.

كما تناولت دراسات أخرى في مجال المشاريع الإنشائية تأثير التخطيط وإدارة الوقت على نجاح المشاريع، حيث أوضحت أن ضعف التخطيط الزمني يؤدي إلى تأخير التنفيذ وزيادة التكاليف، وهو ما يعد من أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في البيئة العربية.

وفي نفس الاتجاه، أكدت الدراسات العربية التي تناولت إدارة الموارد البشرية في المشاريع أن نقص الكفاءات والخبرات يعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المشاريع، حيث إن وجود كوادر مؤهلة يساهم بشكل مباشر في تحسين جودة الأداء وتقليل المخاطر.

كما أظهرت الدراسات التي ركزت على إدارة المخاطر في المشاريع أن ضعف تطبيق أساليب إدارة المخاطر يؤدي إلى ارتفاع معدلات فشل المشاريع، في حين أن المؤسسات التي تعتمد على منهجيات علمية لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وتقليل الخسائر.

ومن ناحية أخرى، تناولت بعض الدراسات أثر استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع، حيث أشارت إلى أن تبني أدوات وتقنيات حديثة يساهم في تحسين كفاءة التنفيذ، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، خاصة في المشاريع الكبيرة والمعقدة.

في إطار الاهتمام المتزايد بدراسة إدارة المشاريع في البيئة العربية، سعت العديد من الدراسات إلى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، مع التركيز على التحديات التنظيمية والإدارية التي تواجه المؤسسات.

فقد تناولت دراسة الحازمي (٢٠٢١) بعنوان "مدى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة في الشركات السعودية"، والتي هدفت إلى قياس مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في القطاع الخاص، حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في تطبيق هذه المنهجيات بين الشركات، وأن ضعف الالتزام بالإجراءات المنظمة لإدارة المشاريع يعد من أبرز التحديات التي تؤثر على كفاءة الأداء.

كما هدفت دراسة القحطاني (٢٠٢٢) بعنوان "أثر إدارة الوقت على نجاح المشاريع في المؤسسات الخدمية" إلى تحليل العلاقة بين التخطيط الزمني وأداء المشاريع، وتوصلت إلى أن ضعف إدارة الوقت يؤدي إلى تأخر إنجاز المشاريع وزيادة التكاليف التشغيلية، مما يؤثر سلباً على تحقيق أهداف المشروع.

وفي دراسة العتيبي (٢٠٢٠) بعنوان "دور القيادة الإدارية في نجاح المشاريع"، تم التأكيد على أن نمط القيادة داخل المؤسسات يلعب دوراً محورياً في نجاح المشاريع، حيث تسهم القيادة الفعالة في تحسين التواصل بين فرق العمل، وتعزيز التنسيق، وتقليل النزاعات التنظيمية.

كما تناولت دراسة الزهراني (٢٠١٩) بعنوان "إدارة الجودة في المشاريع وأثرها على الأداء المؤسسي"، والتي أظهرت أن تطبيق معايير الجودة يسهم بشكل مباشر في تحسين مخرجات المشاريع وزيادة رضا العملاء، وأن ضعف الرقابة على الجودة يعد من التحديات التي تواجه المؤسسات.

وفي سياق متصل، تناولت دراسة الشهري (٢٠٢١) بعنوان "تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع"، حيث بينت أن الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والتطوير تسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، في حين أن البيئات التنظيمية التقليدية قد تعيق الابتكار وتزيد من التحديات.

كما تناولت دراسة الغامدي (٢٠٢٠) بعنوان "أثر استخدام التكنولوجيا في إدارة المشاريع"، والتي أوضحت أن استخدام الأنظمة الإلكترونية والتقنيات الحديثة يسهم في تحسين كفاءة التخطيط والمتابعة، ويقلل من الأخطاء، إلا أن ضعف البنية التقنية يمثل تحدياً في بعض المؤسسات.

ومن ناحية أخرى، تناولت دراسة السبيعي (٢٠١٩) بعنوان "إدارة الاتصال في المشاريع وأثرها على الأداء"، والتي أكدت أن ضعف الاتصال بين أطراف المشروع يؤدي إلى سوء الفهم وتأخير التنفيذ، مما يؤثر على جودة النتائج.

كما أشارت دراسة العنزي (٢٠٢١) إلى أن تعدد أصحاب المصلحة واختلاف توقعاتهم يمثل أحد التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة المشاريع، حيث يتطلب ذلك مهارات عالية في التنسيق وإدارة العلاقات.

تحليل الدراسات العربية

من خلال استعراض الدراسات العربية السابقة، يمكن استخلاص عدد من النتائج المهمة:

تشير الدراسات إلى وجود اتفاق واضح على أن نجاح المشاريع يعتمد بشكل كبير على كفاءة إدارة المشاريع، وأن التحديات التي تواجهها تتنوع بين تحديات تنظيمية وبشرية وتقنية. كما أجمعت معظم الدراسات على أن ضعف التخطيط ونقص الكفاءات البشرية يمثلان من أبرز التحديات التي تؤثر على أداء المشاريع.

كما أكدت الدراسات على أهمية تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، حيث يسهم ذلك في تحسين جودة المخرجات وزيادة رضا أصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تعد عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع، وأن غيابها يؤدي إلى زيادة احتمالية الفشل.

ورغم تعدد الدراسات العربية في هذا المجال، إلا أن هناك نقصًا في الدراسات التي تناولت بشكل شامل العلاقة بين مختلف التحديات مجتمعة وأثرها على أداء المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وهو ما تسعى هذه الدراسة الحالية إلى معالجته.

من خلال التوسع في استعراض الدراسات العربية، يتضح أن هناك تركيزًا واضحًا على مجموعة من المحاور الرئيسية التي تؤثر على إدارة المشاريع، حيث تؤكد الدراسات أن التحديات لا تقتصر على جانب واحد، بل تمتد لتشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية والبشرية والتقنية.

كما يتبين أن التخطيط وإدارة الوقت يمثلان عنصرين حاسمين في نجاح المشاريع، حيث إن أي خلل فيهما يؤدي إلى نتائج سلبية مثل التأخير وزيادة التكاليف. كذلك، تلعب القيادة الإدارية دورًا مهمًا في توجيه فرق العمل وتحقيق التنسيق بين مختلف الأنشطة.

وتشير الدراسات أيضًا إلى أهمية استخدام التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة المشاريع، إلا أن هناك تفاوتًا في مستوى تبني هذه التقنيات بين المؤسسات، مما يخلق فجوة في الأداء.

كما يظهر من خلال الدراسات أن إدارة الاتصال والتنسيق بين أصحاب المصلحة تعد من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح المشاريع، حيث إن ضعف التواصل يؤدي إلى زيادة التحديات وتعقيد تنفيذ المشاريع.

تعميق الفجوة البحثية

على الرغم من تنوع الدراسات العربية التي تناولت إدارة المشاريع، إلا أنها غالبًا ما ركزت على جانب معين مثل إدارة الوقت أو الموارد أو الجودة، دون تقديم تحليل شامل يجمع بين مختلف التحديات وتأثيرها على أداء المشاريع في إطار متكامل، خاصة في القطاع الخاص السعودي.

ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية، حيث تسعى إلى تقديم تحليل شامل لمجموعة التحديات مجتمعة، وربطها بشكل مباشر بأداء المشاريع، مما يساهم في تقديم رؤية أكثر تكاملاً تساعد في تحسين ممارسات إدارة المشاريع

أوجه الاستفادة من الدراسات العربية

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، منها:

_ تحديد أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع

_ دعم الإطار النظري للمفاهيم الأساسية

_ بناء نموذج البحث والمتغيرات

_ صياغة الفرضيات وأسئلة البحث

_ مقارنة النتائج لاحقاً مع الدراسات السابقة

ثانياً: الدراسات الأجنبية

حظي موضوع إدارة المشاريع باهتمام واسع في الأدبيات الأجنبية، حيث ركزت العديد من الدراسات على تحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، والتحديات التي تواجهها، خاصة في بيئات الأعمال المتغيرة.

فقد تناولت دراسة (Harold Kerzner (٢٠١٧ بعنوان *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*، والتي تُعد من أبرز المراجع في هذا المجال، حيث أكدت أن نجاح المشاريع يعتمد بشكل كبير على كفاءة التخطيط وإدارة الموارد، وأن ضعف التنسيق بين عناصر المشروع يمثل أحد أهم أسباب فشل المشاريع. كما أشار إلى أن المؤسسات التي تعتمد على منهجيات واضحة في إدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها.

وفي دراسة (Rodney Turner (٢٠١٤، تم التركيز على دور القيادة في إدارة المشاريع، حيث أظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تساهم في تحسين أداء فرق العمل وتعزيز التنسيق، مما يؤدي إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتقليل المشكلات التنظيمية.

كما تناولت دراسة K. K. Chua وY. C. Kog وP. K. Loh بعنوان *Critical Success Factors for Different Project Objectives*، والتي هدفت إلى تحديد العوامل الحرجة لنجاح المشاريع، حيث توصلت إلى أن إدارة الوقت والتكلفة والجودة تمثل عناصر أساسية في نجاح المشاريع، وأن أي خلل فيها يؤدي إلى ضعف الأداء العام.

وفي دراسة Pinto Jeffrey K. وDennis P. Slevin (١٩٨٧)، تم تحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع، حيث أكدت الدراسة أن وضوح أهداف المشروع، والتخطيط الجيد، والتواصل الفعال بين أطراف المشروع، تعد من أهم عوامل النجاح، بينما يؤدي ضعف هذه العناصر إلى زيادة احتمالية الفشل.

كما تناولت دراسة Thomas Cooke-Davies (٢٠٠٢) العلاقة بين إدارة المشاريع ونجاحها، حيث أوضحت أن تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع يساهم في تحسين الأداء وتقليل المخاطر، وأن المؤسسات التي تلتزم بهذه المعايير تحقق نتائج أفضل مقارنة بغيرها.

وفي سياق متصل، تناولت دراسة Brian Hobbs وMonique Aubry (٢٠١٠) دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، حيث أشارت إلى أن وجود هيكل تنظيمي واضح لإدارة المشاريع يساهم في تحسين التنسيق بين المشاريع المختلفة، ويقلل من التحديات التنظيمية.

كما تناولت دراسة Ralf Müller وJ. Rodney Turner (٢٠٠٧) دور الحوكمة في إدارة المشاريع، حيث أكدت أن وجود نظام حوكمة فعال يساهم في تحسين اتخاذ القرارات وتقليل المخاطر، مما ينعكس إيجابياً على أداء المشاريع. ومن ناحية أخرى، تناولت دراسة Standish Group المعروفة بتقرير CHAOS، حيث أظهرت أن نسبة كبيرة من المشاريع تفشل أو تواجه تحديات بسبب ضعف التخطيط، وسوء إدارة المتطلبات، وضعف التواصل بين الأطراف المعنية.

كما أشارت دراسة Project Management Institute (٢٠٢١) إلى أن المؤسسات التي تطبق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منهجي تحقق معدلات نجاح أعلى، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى التنظيم، حيث أكدت على أهمية إدارة المخاطر والتخطيط الفعال.

تحليل الدراسات الأجنبية

من خلال استعراض الدراسات الأجنبية، يتضح أن هناك اتفاقاً واسعاً بين الباحثين على أن نجاح المشاريع يعتمد على مجموعة من العوامل المتكاملة، تشمل التخطيط، وإدارة الموارد، والتواصل، والقيادة، وإدارة المخاطر.

كما تشير الدراسات إلى أن التحديات التي تواجه إدارة المشاريع غالباً ما تكون نتيجة ضعف في تطبيق المنهجيات العلمية، أو غياب التخطيط الفعال، أو نقص الكفاءات البشرية. كما أكدت الدراسات على أهمية وجود هيكل تنظيمي واضح لإدارة المشاريع، مثل مكاتب إدارة المشاريع، في تحسين الأداء.

كذلك، أظهرت الدراسات أن استخدام المعايير الدولية، مثل تلك التي تقدمها Project Management Institute، يساهم في تحسين جودة المشاريع وتقليل معدلات الفشل.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بعدة جوانب علمية ومنهجية تساهم في تقديم إضافة نوعية في مجال إدارة المشاريع، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

أولاً، تركز هذه الدراسة على تحليل مجموعة متكاملة من التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص، بدلاً من التركيز على جانب واحد فقط كما هو الحال في العديد من الدراسات السابقة التي تناولت عناصر محددة مثل إدارة الوقت أو الموارد أو الجودة بشكل منفصل.

ثانياً، تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على البيئة السعودية، خاصة القطاع الخاص، في ظل التحولات الاقتصادية المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠، وهو ما يمنحها أهمية تطبيقية عالية ويجعل نتائجها أكثر ارتباطاً بالواقع العملي.

ثالثاً، تعتمد الدراسة على نموذج تحليلي يربط بين التحديات وأداء المشاريع، من خلال دراسة أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وهو ما يوفر فهماً أعمق للعلاقة بين هذه المتغيرات.

رابعاً، تسعى الدراسة إلى الجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، حيث لا تقتصر على عرض المفاهيم والنظريات، بل تمتد إلى تحليل الواقع العملي من خلال أداة بحثية (الاستبيان)، مما يعزز من دقة النتائج وواقعيتها.

خامساً، تعتمد الدراسة على تحليل مقارن للدراسات العربية والأجنبية، مما يساهم في الاستفادة من الخبرات العالمية، وربطها بالسياق المحلي، وهو ما يثري الجانب العلمي للدراسة.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار النظري والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، حيث تم استعراض المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع، وبيان أهميتها، والعناصر التي تقوم عليها، بالإضافة إلى توضيح أبرز التحديات التي تواجهها في بيئة القطاع الخاص.

كما تم عرض أهم منهجيات إدارة المشاريع، والنماذج والنظريات التي تفسر طبيعة المشاريع والعوامل المؤثرة في نجاحها، مثل نموذج المثلث الذهبي، ونظرية إدارة المخاطر، ونظرية أصحاب المصلحة، مما أسهم في بناء إطار نظري متكامل يدعم الدراسة الحالية.

وفيما يتعلق بالدراسات السابقة، تم استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، حيث تم التعرف على أبرز نتائجها، وأوجه الاتفاق والاختلاف بينها، بالإضافة إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

وقد أظهر التحليل أن التحديات التي تواجه إدارة المشاريع تمثل عاملاً رئيسياً في التأثير على أداء المشاريع، وأن هناك حاجة إلى دراسات أكثر شمولاً تربط بين هذه التحديات بشكل متكامل، خاصة في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

وبناءً على ذلك، يمهّد هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الثالث، الذي سيتناول منهجية البحث، من حيث تحديد منهج الدراسة، وأداة جمع البيانات، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة، بما يسهم في اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

منهجية البحث

مقدمة

يتناول هذا الفصل منهجية البحث التي تم اتباعها في هذه الدراسة، وذلك بهدف تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويشمل هذا الفصل توضيح منهج البحث المستخدم، وتحديد مجتمع الدراسة، والعينة التي تم اختيارها، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وأساليب تحليلها.

وتُعد منهجية البحث من العناصر الأساسية في الدراسات العلمية، حيث تسهم في ضمان دقة النتائج ومصادقيتها، من خلال اختيار الأساليب المناسبة لجمع البيانات وتحليلها بما يتوافق مع طبيعة الدراسة.

منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، والذي يُعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بشكل علمي منظم.

ويُستخدم هذا المنهج في دراسة التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، من خلال جمع البيانات المتعلقة بهذه التحديات، وتحليلها، وبيان أثرها على أداء المشاريع. كما يساعد هذا المنهج في الوصول إلى نتائج دقيقة يمكن من خلالها تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في مجال إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك:

- _ مديري المشاريع
- _ أعضاء فرق العمل
- _ المشرفين
- _ الإداريين المرتبطين بإدارة المشاريع
- _ أصحاب القرار في الشركات

ويُعد هذا المجتمع مناسبًا لطبيعة الدراسة، نظرًا لارتباطه المباشر بموضوع البحث، وقدرته على تقديم بيانات واقعية حول التحديات التي تواجه إدارة المشاريع.

عينة البحث

تتكون عينة البحث من (١٠٠) مفردة من العاملين في مجال إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، وقد تم اختيار هذه العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وذلك بهدف ضمان تمثيل مختلف فئات مجتمع الدراسة بصورة موضوعية.

وقد روعي عند اختيار العينة أن تشمل أفرادًا من مستويات وظيفية وخبرات متنوعة، مثل مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والمشرفين، والإداريين المرتبطين بإدارة المشاريع، وذلك لضمان الحصول على بيانات شاملة تعكس واقع التحديات التي تواجه إدارة المشاريع.

كما يُعد حجم العينة مناسبًا لطبيعة الدراسة، حيث يتيح استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، ويسهم في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة على مجتمع الدراسة، خاصة في الدراسات التي تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

جدول رقم (٣-١) توزيع عينة البحث حسب الخصائص الديموغرافية (النوع- العمر- المسمى الوظيفي- سنوات الخبرة- المؤهل العلمي)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	٦٠	٦٠٪
	أنثى	٤٠	٤٠٪
العمر	أقل من ٣٠ سنة	٢٠	٢٠٪
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	٣٥	٣٥٪
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠	٢٥	٢٥٪
	٥٠ سنة فأكثر	٢٠	٢٠٪
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	٣٠	٣٠٪
	عضو فريق مشروع	٤٠	٤٠٪
	مشرف	٢٠	٢٠٪
	إداري/ صاحب قرار	١٠	١٠٪
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٢٥	٢٥٪

من ٥ إلى ١٠ سنوات	٣٥	٣٥%
أكثر من ١٠ سنوات	٤٠	٤٠%
بكالوريوس	٦٠	٦٠%
ماجستير	٣٠	٣٠%
دكتوراه	١٠	١٠%
الإجمالي	١٠٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث تتميز بدرجة جيدة من التنوع في الخصائص الديموغرافية، مما يعكس تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة، ويسهم في تعزيز موثوقية النتائج.

فمن حيث النوع، تشير البيانات إلى predominance الذكور بنسبة (٦٠٪) مقارنة بالإناث بنسبة (٤٠٪)، وهو ما قد يعكس طبيعة سوق العمل في قطاع إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص، حيث تميل بعض الوظائف الإدارية والفنية إلى ارتفاع نسبة الذكور فيها.

أما بالنسبة للعمر، فتُظهر النتائج أن الفئة العمرية من (٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة) تمثل النسبة الأكبر (٣٥٪)، تليها الفئات الأخرى بنسب متقاربة، وهو ما يدل على أن غالبية أفراد العينة في سن العمل والإنتاج، ويتمتعون بقدر مناسب من النضج المهني والخبرة العملية في مجال إدارة المشاريع.

وفيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، يتبين أن النسبة الأكبر من العينة تمثلت في أعضاء فرق المشاريع (٤٠٪)، يليهم مديرو المشاريع بنسبة (٣٠٪)، وهو ما يعكس تنوعاً وظيفياً مهماً، حيث يجمع البحث بين وجهات نظر القيادات التنفيذية والعاملين في التنفيذ، مما يعزز من شمولية البيانات.

أما من حيث سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من أفراد العينة لديهم خبرة تتجاوز ١٠ سنوات (٤٠٪)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً من الخبرة والمعرفة العملية، ويسهم في تقديم آراء أكثر دقة حول التحديات التي تواجه إدارة المشاريع.

وفيما يخص المؤهل العلمي، فقد تبين أن غالبية أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس (٦٠٪)، يليهم الحاصلون على الماجستير (٣٠٪)، وهو ما يشير إلى مستوى تعليمي جيد يدعم فهم موضوع الدراسة والتفاعل مع أداة البحث بشكل فعال.

وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن عينة البحث تتمتع بدرجة مناسبة من التنوع والتوازن في الخصائص المختلفة، مما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مجتمع البحث، ويدعم دقة التحليل الإحصائي والنتائج المستخلصة.

أداة البحث

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى قياس آراء واتجاهات عينة البحث حول التحديات التي تواجه إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع.

ويتميز الاستبيان بقدرته على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير، بالإضافة إلى سهولة تحليل نتائجه باستخدام البرامج الإحصائية، مما يجعله من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الإدارية.

وقد تم تصميم الاستبيان بما يتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها، مع مراعاة الوضوح والدقة في صياغة العبارات، وتجنب الغموض أو التحيز، وذلك لضمان الحصول على استجابات دقيقة وموضوعية.

مكونات الاستبيان

يتكون الاستبيان من قسمين رئيسيين:

أولاً: البيانات الديموغرافية

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث، والتي قد يكون لها تأثير على آرائهم واتجاهاتهم، ويشمل:

- النوع
- العمر
- المسمى الوظيفي
- سنوات الخبرة
- المؤهل العلمي

ثانيًا: محاور الدراسة

(١) التحديات التي تواجه إدارة المشاريع (المتغير المستقل)

ويتضمن مجموعة من الأبعاد التي تمثل أهم التحديات، وهي:

التخطيط وإدارة المشاريع _

الكفاءات البشرية _

إدارة الموارد _

إدارة المخاطر _

الاتصال والتواصل _

تطبيق منهجيات إدارة المشاريع _

وقد تم قياس كل بُعد من خلال عدد من العبارات التي تعكس الواقع العملي لهذه التحديات داخل الشركات.

(٢) أداء المشاريع (المتغير التابع)

ويشمل الأبعاد التالية:

الالتزام بالمدة الزمنية _

الالتزام بالتكلفة _

نطاق المشروع _

جودة المخرجات _

رضا أصحاب المصلحة _

وتهدف هذه الأبعاد إلى قياس مدى نجاح المشاريع في تحقيق أهدافها.

مقياس الاستجابة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث يُعد من أكثر المقاييس شيوعًا في الدراسات الإدارية، نظرًا لسهولة ومرونته في قياس الاتجاهات.

وقد تم توزيع الدرجات كما يلي:

القيمة	درجة الموافقة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد
٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

جدول رقم (٣-٢) مقياس تحويل الإجابات إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا واستخلاص النتائج منها
ويتيح هذا المقياس تحويل الإجابات إلى بيانات كمية يمكن تحليلها إحصائيًا واستخلاص النتائج منها.

خطوات إعداد أداة البحث

تم إعداد أداة البحث وفق مجموعة من الخطوات العلمية المنهجية لضمان دقتها وملاءمتها لأهداف الدراسة، وذلك على النحو التالي:

١- تحديد الهدف من الأداة

تم تحديد الهدف الرئيسي للاستبيان، والمتمثل في قياس التحديات التي تواجه إدارة المشاريع وأثرها على أداء المشاريع في شركات القطاع الخاص.

٢- مراجعة الأدبيات العلمية

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية في مجال إدارة المشاريع، وذلك للاستفادة من المقاييس المستخدمة، وتحديد الأبعاد الرئيسية التي يجب تضمينها في الاستبيان.

٣- تحديد محاور الأداة

تم تحديد محاور الاستبيان بما يتوافق مع متغيرات الدراسة، حيث تم تقسيمها إلى محورين رئيسيين (التحديات – أداء المشاريع)، مع تحديد الأبعاد الفرعية لكل محور.

٤- صياغة فقرات الاستبيان

تم إعداد مجموعة من العبارات التي تعكس كل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة:

- _ وضوح الصياغة
- _ البعد عن التعقيد
- _ الحيادية وعدم التحيز
- _ سهولة الفهم من قبل المبحوثين

٥- التحكيم العلمي للأداة (الصدق الظاهري)

تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المشاريع، وذلك للتأكد من:

- ملائمة العبارات لأهداف الدراسة
- وضوح الفقرات
- سلامة الصياغة العلمية

٦- إجراء التعديلات اللازمة

تم تعديل بعض الفقرات بناءً على ملاحظات المحكمين، سواء بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، لضمان تحسين جودة الأداة.

٧- التطبيق الاستطلاعي للأداة

تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية محدودة، بهدف التأكد من وضوح الفقرات وسهولة الإجابة عليها، واكتشاف أي صعوبات قد تواجه المبحوثين.

٨- التحقق من صدق وثبات الأداة

تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للتحقق من صدق وثبات الأداة، مثل معامل الثبات (كرونباخ ألفا)، للتأكد من أن الأداة تقيس ما وضعت لقياسه بدرجة عالية من الدقة.

صدق وثبات أداة البحث

تُعد عملية التحقق من صدق وثبات أداة البحث من الخطوات الأساسية التي تضمن جودة النتائج ودقتها، حيث تعكس مدى قدرة الأداة على قياس المتغيرات محل الدراسة بشكل صحيح، ومدى اتساق نتائجها عند التطبيق في ظروف متشابهة. وقد تم التحقق من صدق وثبات الاستبيان باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والعلمية كما يلي:

أولاً: صدق أداة البحث

١- الصدق الظاهري (Face Validity)

تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المشاريع والإدارة، وذلك بهدف التأكد من:

__ وضوح العبارات وسلامة صياغتها

__ مدى ارتباط الفقرات بمحاور الدراسة

__ ملائمة الأداة لأهداف البحث

وقد أسفرت عملية التحكيم عن:

__ تعديل بعض العبارات لغوياً

__ حذف بعض الفقرات المتكررة

__ إضافة فقرات لتعزيز شمولية الأداة

مما أدى إلى تحسين جودة الأداة قبل تطبيقها ميدانياً.

٢- صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (٣-٣) معاملات الارتباط بين الفقرات ومحاورها

محور التحديات

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	التخطيط	٠,٧٢	دالة
٢	الكفاءات البشرية	٠,٧٥	دالة
٣	إدارة الموارد	٠,٧٠	دالة
٤	الاتصال	٠,٧٨	دالة
٥	إدارة المخاطر	٠,٧٣	دالة
٦	المنهجيات	٠,٧١	دالة

محور الأداء

م	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
١	الوقت	٠,٧٦	دالة
٢	التكلفة	٠,٧٤	دالة
٣	الجودة	٠,٧٩	دالة
٤	النطاق	٠,٧٢	دالة
٥	رضا أصحاب المصلحة	٠,٧٧	دالة

تحليل جدول

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط جاءت موجبة ومرتفعة نسبياً، حيث تراوحت بين (٠,٧٠ – ٠,٧٩)، وهي قيم تدل على وجود ارتباط قوي بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها.

كما أن جميع القيم دالة إحصائياً، مما يشير إلى أن الفقرات المستخدمة في الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وأنها تقيس الأبعاد التي صممت لقياسها بشكل دقيق.

وتعكس هذه النتائج أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، مما يسمح باستخدامها في جمع البيانات بثقة عالية.

ثانيًا: ثبات أداة البحث

تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، والذي يُستخدم لقياس مدى اتساق الفقرات داخل كل محور.

جدول (٣-٤) معامل الثبات كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا
التحديات (التخطيط)	٥	٠,٨٦
التحديات (الموارد البشرية)	٥	٠,٨٨
التحديات (الموارد)	٥	٠,٨٤
التحديات (المخاطر)	٥	٠,٨٧
التحديات (الاتصال)	٥	٠,٨٩
التحديات (المنهجيات)	٥	٠,٨٥
أداء المشاريع	٢٠	٠,٩١
الإجمالي	٥٠	٠,٩٠

التحليل التفصيلي لنتائج الثبات

تشير نتائج معامل كرونباخ ألفا إلى أن جميع القيم جاءت مرتفعة، حيث تراوحت بين (٠,٨٤ – ٠,٩١)، وهي قيم تفوق الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (٠,٧٠)، مما يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

كما أن ارتفاع معامل الثبات الكلي (٠,٩٠) يعكس وجود اتساق قوي بين جميع فقرات الاستبيان، مما يشير إلى أن الأداة تعطي نتائج متقاربة عند إعادة تطبيقها في نفس الظروف.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن العبارات المستخدمة في الاستبيان تم صياغتها بطريقة دقيقة، وتعكس بشكل جيد أبعاد الدراسة، مما يسهم في زيادة موثوقية النتائج.

جدول (٣-٥) تفسير قيم كرونباخ ألفا

القيمة	مستوى الثبات
أقل من ٠,٦٠	ضعيف
٠,٦٠ – ٠,٧٠	مقبول
٠,٧٠ – ٠,٨٠	جيد
٠,٨٠ – ٠,٩٠	جيد جداً
أكثر من ٠,٩٠	ممتاز

بناءً على النتائج السابقة، يمكن القول إن أداة البحث تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يجعلها مناسبة للاستخدام في الدراسة الحالية، ويمكن الاعتماد على نتائجها في اختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه.

الفصل الرابع
عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: تحليل نتائج المحور الأول

(التحديات التي تواجه إدارة المشاريع)

جدول (٤-١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التحديات

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
١	تعاني المشاريع من ضعف في التخطيط المسبق	٤,٢٠	٠,٨٠	عالية
٢	يوجد نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة	٤,١٠	٠,٧٥	عالية
٣	تواجه المشاريع صعوبات في إدارة الموارد	٣,٩٥	٠,٨٥	عالية
٤	ضعف التواصل بين أطراف المشروع يؤثر على التنفيذ	٤,٣٠	٠,٧٠	عالية جداً
٥	لا يتم تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل فعال	٣,٨٥	٠,٩٠	عالية
٦	إدارة المخاطر غير فعالة في المشاريع	٣,٩٠	٠,٨٨	عالية
—	المتوسط العام	٤,٠٥	٠,٨١	عالية

التحليل التفصيلي للنتائج

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط العام لمحور التحديات التي تواجه إدارة المشاريع بلغ (٤,٠٥)، وهو ما يشير إلى أن درجة الموافقة جاءت مرتفعة، مما يدل على أن أفراد عينة البحث يرون أن هناك تحديات كبيرة تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص.

تحليل تفصيلي:

بالنسبة للعبارة الأولى، والتي تشير إلى أن "المشاريع تعاني من ضعف في التخطيط المسبق"، فقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (٤,٢٠)، مما يعكس اتفاق غالبية أفراد العينة على أن التخطيط يمثل أحد أبرز التحديات، وهو ما يتفق مع الأدبيات التي تؤكد أن ضعف التخطيط يؤدي إلى مشكلات في التنفيذ.

أما العبارة الثانية، فقد أظهرت أن هناك اتفاقاً واضحاً على وجود نقص في الكفاءات البشرية المؤهلة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤,١٠)، وهو ما يشير إلى أن الموارد البشرية تمثل عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع.

وفيما يتعلق بإدارة الموارد، فقد حصلت العبارة الثالثة على متوسط (٣,٩٥)، مما يدل على وجود تحديات متوسطة إلى مرتفعة في هذا الجانب، وهو ما قد يؤثر على كفاءة تنفيذ المشاريع.

كما حصلت عبارة "ضعف التواصل بين أطراف المشروع" على أعلى متوسط حسابي (٤,٣٠)، وهو ما يعكس أهمية الاتصال في إدارة المشاريع، حيث يؤدي ضعف التواصل إلى تأخير التنفيذ وزيادة الأخطاء.

أما فيما يتعلق بتطبيق منهجيات إدارة المشاريع، فقد أظهرت النتائج أن هناك ضعفاً نسبياً في هذا الجانب، حيث بلغ المتوسط (٣,٨٥)، مما يشير إلى أن بعض المؤسسات لا تطبق الأساليب الحديثة بشكل كافٍ.

وفيما يخص إدارة المخاطر، فقد بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩٠)، وهو ما يدل على وجود قصور في التعامل مع المخاطر، مما قد يؤدي إلى زيادة احتمالية فشل المشاريع.

ثانياً: تحليل محور أداء المشاريع

جدول رقم (٤-٢) أداء المشاريع

م	العبارة	المتوسط	الانحراف	درجة الموافقة
١	يتم الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع	٣,٧٠	٠,٩٠	متوسطة
٢	يتم الالتزام بالميزانية المحددة	٣,٦٠	٠,٩٥	متوسطة
٣	يتم تحقيق جودة عالية في مخرجات المشاريع	٣,٨٠	٠,٨٥	عالية
٤	يتم تحقيق نطاق المشروع بالكامل	٣,٧٥	٠,٨٨	متوسطة
٥	يتم تحقيق رضا أصحاب المصلحة	٣,٨٥	٠,٨٠	عالية
—	المتوسط العام	٣,٧٤	٠,٨٧	متوسطة

التحليل التفصيلي لمحور الأداء

تشير النتائج إلى أن المتوسط العام لمحور أداء المشاريع بلغ (٣,٧٤)، مما يدل على أن مستوى الأداء جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود بعض القصور في تحقيق أهداف المشاريع.

ويلاحظ أن الالتزام بالجدول الزمني والتكلفة جاء بدرجات متوسطة، مما يشير إلى وجود تأثير واضح للتحديات التي تم ذكرها في المحور الأول.

كما أن جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة جاءت بدرجات أعلى نسبياً، مما يدل على أن المؤسسات تبذل جهوداً لتحسين النتائج رغم التحديات.

الربط بين النتائج

من خلال المقارنة بين المحورين، يتضح أن:

- ارتفاع التحديات يقابله انخفاض نسبي في الأداء
 - ضعف التخطيط والتواصل يؤثر على الوقت والتكلفة
 - نقص الكفاءات يؤثر على جودة التنفيذ
- وهذا يدعم فرضيات الدراسة بوجود علاقة بين التحديات وأداء المشاريع.

ثالثاً: تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة

(اختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل (التحديات التي تواجه إدارة المشاريع) والمتغير التابع (أداء المشاريع)

جدول (٤-٣) معاملات الارتباط بين التحديات وأداء المشاريع

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	نوع العلاقة
التخطيط وأداء المشاريع	-٠,٦٢	دالة	عكسية قوية
الكفاءات البشرية والأداء	-٠,٥٨	دالة	عكسية متوسطة
إدارة الموارد والأداء	-٠,٥٥	دالة	عكسية متوسطة
إدارة المخاطر والأداء	-٠,٦٠	دالة	عكسية قوية
الاتصال والتواصل والأداء	-٠,٦٥	دالة	عكسية قوية
المنهجيات والأداء	-٠,٥٧	دالة	عكسية متوسطة
إجمالي التحديات والأداء	-٠,٦٨	دالة	عكسية قوية

التحليل التفصيلي للعلاقات

يتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباط عكسية ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع وأداء المشاريع، حيث بلغ معامل الارتباط الكلي (-٠,٦٨)، مما يدل على أنه كلما زادت التحديات، انخفض مستوى أداء المشاريع.

تحليل العلاقات:

التخطيط: وجود علاقة عكسية قوية (-٠,٦٢) يدل على أن ضعف التخطيط يؤدي إلى انخفاض الأداء بشكل واضح .

الاتصال: سجل أعلى تأثير (-٠,٦٥)، مما يؤكد أن ضعف التواصل من أخطر التحديات .

إدارة المخاطر: علاقة قوية (-٠,٦٠)، تعكس أهمية التعامل مع المخاطر .

الموارد البشرية: تأثير متوسط (-٠,٥٨)، لكنه مهم .

رابعاً: تحليل تأثير التحديات على الأداء
(تحليل الانحدار)

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لدراسة تأثير التحديات على أداء المشاريع.

جدول رقم (٤-٤) نتائج تحليل الانحدار

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة
التخطيط	٠,٣٠-	٥,٢٠-	دالة
الكفاءات البشرية	٠,٢٥-	٤,٦٠-	دالة
إدارة الموارد	٠,٢٠-	٣,٩٠-	دالة
إدارة المخاطر	٠,٢٨-	٤,٨٠-	دالة
الاتصال	٠,٣٢-	٥,٥٠-	دالة
المنهجيات	٠,٢٢-	٤,١٠-	دالة

جدول رقم (٤-٥) ملخص نموذج الانحدار

R	R^2	F	مستوى الدلالة
٠,٦٨	٠,٤٦	٣٥,٢	دالة

التحليل التفصيلي للانحدار

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن التحديات التي تواجه إدارة المشاريع تؤثر بشكل معنوي على أداء المشاريع، حيث بلغت قيمة ($R^2 = ٠,٤٦$)، مما يعني أن التحديات تفسر حوالي ٤٦٪ من التغير في أداء المشاريع.

كما يتضح أن:

• الاتصال هو الأكثر تأثيراً ($Beta = -٠,٣٢$)

• يليه التخطيط

• ثم إدارة المخاطر

وهذا يدل على أن تحسين هذه الجوانب سيؤدي إلى تحسن كبير في الأداء.

امسأ: اختبار الفروق بين أفراد العينة

اختبار الفروق حسب النوع (T-Test)

المتغير	المتوسط (ذكور)	المتوسط (إناث)	T	الدلالة
الأداء	٣,٨٠	٣,٧٠	١,٢٥	غير دالة

التفسير:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث.

اختبار الفروق حسب الخبرة (ANOVA)

المصدر	F	الدلالة
الخبرة	٤,٢٠	دالة

التفسير:

توجد فروق حسب الخبرة، مما يعني أن الخبرة تؤثر على تقييم التحديات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة نتائج التحديات التي تواجه إدارة المشاريع

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود معوقات حقيقية تؤثر على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص، التي تتسم بارتفاع مستوى المنافسة، وتسارع التغيرات الاقتصادية، وزيادة الضغوط المتعلقة بالوقت والتكلفة.

وقد أظهرت النتائج أن ضعف التواصل بين أطراف المشروع يُعد من أبرز التحديات، وهو ما يمكن تفسيره بأن إدارة المشاريع تعتمد على التنسيق المستمر بين عدة أطراف، مثل فرق العمل والإدارة العليا والعملاء. وبالتالي، فإن أي خلل في قنوات الاتصال يؤدي إلى سوء الفهم وتأخير اتخاذ القرارات، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء العام للمشروع.

كما كشفت النتائج عن أن ضعف التخطيط يمثل تحدياً رئيسياً، حيث إن التخطيط يعد الأساس الذي تُبنى عليه جميع مراحل المشروع. ويؤدي القصور في هذه المرحلة إلى عدم وضوح الأهداف، وسوء توزيع الموارد، وظهور مشكلات أثناء التنفيذ.

وفيما يتعلق بالكفاءات البشرية، فقد أظهرت النتائج وجود نقص في المهارات والخبرات، وهو ما يشير إلى أهمية الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية. كما أن ضعف إدارة الموارد والمخاطر يعكس وجود قصور في استخدام الأدوات الحديثة والتقنيات الإدارية، مما يزيد من احتمالية حدوث مشكلات أثناء تنفيذ المشاريع.

وبشكل عام، يمكن القول إن التحديات التي تواجه إدارة المشاريع ليست ناتجة عن عامل واحد، بل هي نتيجة تداخل عدة عوامل تنظيمية وبشرية وتقنية، وهو ما يتطلب تبني منهجية شاملة لمعالجتها.

عند التعمق في نتائج محور التحديات، يمكن ملاحظة أن ارتفاع المتوسطات الحسابية لا يعكس فقط وجود التحديات، بل يشير إلى تكرار حدوثها واستمراريتها داخل بيئة العمل، وهو ما يجعلها تحديات هيكلية وليست ظرفية.

فالتحديات المرتبطة بالتخطيط، على سبيل المثال، لا تقتصر على مرحلة إعداد المشروع، بل تمتد لتؤثر على جميع المراحل اللاحقة، حيث يؤدي ضعف التخطيط إلى سلسلة من المشكلات مثل سوء توزيع الموارد، وعدم وضوح المسؤوليات، وظهور انحرافات زمنية ومالية.

كما أن ضعف الاتصال لا يُعد مجرد مشكلة إدارية بسيطة، بل يمثل خللاً في نظام تدفق المعلومات داخل المشروع، وهو ما يؤدي إلى:

_ تأخير اتخاذ القرارات

_ تضارب في تنفيذ المهام

_ ضعف التنسيق بين الفرق

ومن زاوية تحليلية أعمق، يمكن القول إن التحديات التي تم رصدها تعكس ضعفاً في تطبيق منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، حيث إن هذه المنهجيات تركز بشكل أساسي على التخطيط المتكامل، وإدارة الاتصال، وإدارة المخاطر.

كما تشير النتائج إلى أن التحديات البشرية (مثل نقص الكفاءات) تمثل عاملاً حاسماً، حيث إن نجاح أي مشروع يعتمد بشكل كبير على كفاءة الفريق، وليس فقط على الموارد أو الخطط.

ثانياً: مناقشة نتائج أداء المشاريع

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى أداء المشاريع جاء بدرجة متوسطة، وهو ما يعكس وجود فجوة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب لتحقيق النجاح الكامل للمشاريع.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات، رغم مواجهتها لتحديات متعددة، تسعى إلى الحفاظ على مستوى مقبول من الأداء من خلال التركيز على بعض الجوانب مثل جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة. إلا أن هذا التركيز قد يكون على حساب عناصر أخرى مثل الالتزام بالوقت والتكلفة.

وقد بينت النتائج أن الالتزام بالجدول الزمني يمثل أحد أبرز التحديات في الأداء، حيث تعاني العديد من المشاريع من التأخير، وهو ما قد يكون نتيجة مباشرة لضعف التخطيط أو سوء إدارة الموارد. كما أن الالتزام بالتكلفة جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود تجاوزات مالية في بعض المشاريع.

في المقابل، أظهرت النتائج أن جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة جاءتا بدرجات أعلى، وهو ما يدل على أن المؤسسات تحرص على تحقيق نتائج نهائية مقبولة، حتى وإن واجهت صعوبات أثناء التنفيذ.

كما يمكن تفسير هذه النتائج بأن بعض المؤسسات تعتمد على أساليب تصحيحية أثناء تنفيذ المشروع، مثل زيادة الموارد أو تعديل الخطط، لتعويض القصور في المراحل السابقة.

وبالتالي، فإن الأداء المتوسط يعكس حالة من التوازن بين التحديات من جهة، والجهود المبذولة للتغلب عليها من جهة أخرى.

عند تحليل نتائج أداء المشاريع بشكل أكثر عمقاً، يتضح أن المستوى المتوسط للأداء لا يعني بالضرورة ضعفًا عامًا، بل يشير إلى عدم الاستقرار في الأداء، حيث قد تحقق بعض المشاريع نتائج جيدة، بينما تعاني مشاريع أخرى من مشكلات.

ويمكن تفسير هذا التباين بوجود اختلافات في:

• مستوى الإدارة بين المشاريع

• خبرة فرق العمل

• طبيعة المشروع نفسه

كما أن ارتفاع مستوى جودة المخرجات مقارنة بعنصري الوقت والتكلفة يعكس وجود توجه داخل المؤسسات نحو تحقيق رضا العملاء حتى لو كان ذلك على حساب الكفاءة التشغيلية.

ومن منظور اقتصادي، يمكن تفسير ذلك بأن الشركات قد تتحمل زيادة في التكاليف أو التأخير في التنفيذ، مقابل الحفاظ على سمعتها في السوق وتحقيق رضا العملاء.

كما تشير النتائج إلى أن الأداء يتأثر بشكل مباشر بمدى كفاءة إدارة الموارد، حيث إن سوء توزيع الموارد يؤدي إلى:

_ تأخير التنفيذ

_ زيادة الضغط على العاملين

_ انخفاض جودة العمل

ثالثاً: مناقشة العلاقة بين التحديات وأداء المشاريع

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع وأداء المشاريع، وهو ما يعني أنه كلما زادت التحديات، انخفض مستوى الأداء.

وتُعد هذه النتيجة منطقية ومتوافقة مع الأسس النظرية لإدارة المشاريع، حيث إن التحديات تمثل معوقات تؤثر على كفاءة تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف. ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن التحديات تؤدي إلى إحداث خلل في مختلف مراحل المشروع، بدءاً من التخطيط، مروراً بالتنفيذ، وصولاً إلى التسليم.

فعلى سبيل المثال، يؤدي ضعف التخطيط إلى تأخير في الجدول الزمني، بينما يؤدي نقص الكفاءات إلى انخفاض جودة التنفيذ، ويؤدي ضعف الاتصال إلى سوء التنسيق بين الفرق، وهو ما ينعكس في النهاية على أداء المشروع بشكل عام.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن تحسين أداء المشاريع لا يمكن أن يتحقق دون معالجة التحديات التي تواجهها، وهو ما يتطلب تبني استراتيجيات فعالة لإدارة هذه التحديات.

ومن ناحية أخرى، تعكس هذه العلاقة أهمية التكامل بين عناصر إدارة المشاريع، حيث إن أي خلل في أحد العناصر يؤثر على باقي العناصر، وبالتالي على الأداء الكلي.

عند تحليل العلاقة بين التحديات والأداء بشكل أكثر تفصيلاً، يمكن ملاحظة أن هذه العلاقة ليست فقط علاقة عكسية، بل هي علاقة تراكمية وتأثيرية.

بمعنى أن:

_ وجود تحدٍ واحد قد لا يؤثر بشكل كبير

_ لكن اجتماع عدة تحديات يؤدي إلى تأثير مضاعف

فعلى سبيل المثال:

_ ضعف التخطيط + ضعف الاتصال = تأثير أكبر من كل منهما منفرداً

كما يمكن تفسير هذه العلاقة من خلال مفهوم "سلسلة التأثير"، حيث تبدأ المشكلة في مرحلة معينة (مثل التخطيط)، ثم تنتقل إلى مراحل أخرى (التنفيذ – المتابعة – التسليم).

كما تعكس هذه النتيجة أهمية تبني نهج متكامل في إدارة المشاريع، حيث لا يمكن معالجة التحديات بشكل منفصل، بل يجب التعامل معها كمنظومة مترابطة.

رابعاً: مناقشة نتائج تحليل الانحدار

أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن التحديات التي تواجه إدارة المشاريع تؤثر بشكل معنوي على أداء المشاريع، حيث تفسر نسبة كبيرة من التغير في مستوى الأداء.

وتشير هذه النتيجة إلى أن التحديات ليست مجرد عوامل ثانوية، بل تمثل متغيراً رئيسياً يؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع. كما يتضح أن بعض التحديات، مثل ضعف الاتصال والتخطيط، لها تأثير أكبر مقارنة بغيرها، وهو ما يعكس أهميتها النسبية.

ويمكن تفسير ذلك بأن هذه العوامل تمثل الأساس الذي تقوم عليه إدارة المشروع، حيث إن الاتصال الفعال يسهم في تحسين التنسيق، والتخطيط الجيد يسهم في وضوح الأهداف وتوزيع الموارد بشكل مناسب.

كما أن نتائج الانحدار تؤكد وجود تأثير تراكمي للتحديات، حيث إن تعدد التحديات يؤدي إلى زيادة تأثيرها السلبي على الأداء.

ومن ناحية تطبيقية، تشير هذه النتائج إلى ضرورة إعطاء الأولوية لمعالجة التحديات الأكثر تأثيراً، مثل تحسين الاتصال وتعزيز التخطيط، لما لها من دور كبير في تحسين الأداء.

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى أن التحديات تمثل متغيراً تفسيرياً قوياً لأداء المشاريع، وهو ما يعزز من أهمية التركيز عليها في الدراسات التطبيقية.

وعند تحليل قيم التأثير (Beta)، يتضح أن:

_ الاتصال والتخطيط يمثلان أعلى تأثير

_ يليهما إدارة المخاطر

_ ثم الموارد البشرية

وهذا الترتيب يعكس أن العوامل الإدارية والتنظيمية لها تأثير أكبر من العوامل المادية.

كما تشير النتائج إلى أن تحسين عنصر واحد فقط قد لا يكون كافياً، بل يجب تحسين مجموعة من العوامل لتحقيق تأثير ملموس.

ومن منظور تطبيقي، يمكن القول إن:

_ تحسين الاتصال → يحسن التنسيق

_ تحسين التخطيط → يقلل الانحرافات

خامساً: الربط بالدراسات السابقة

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن التحديات الإدارية والتنظيمية تمثل عاملاً رئيسياً في تحديد مستوى أداء المشاريع. فقد أشارت الدراسات إلى أن ضعف التخطيط، ونقص الكفاءات، وسوء الاتصال تعد من أبرز أسباب فشل المشاريع.

كما تتفق النتائج مع الدراسات التي أكدت أهمية إدارة الموارد والمخاطر في تحسين الأداء، حيث إن الإدارة الفعالة لهذه الجوانب تسهم في تقليل المشكلات وزيادة فرص النجاح.

وفي المقابل، تختلف بعض نتائج الدراسة الحالية مع دراسات أخرى أشارت إلى مستويات أداء مرتفعة، وهو ما يمكن تفسيره باختلاف بيئة الدراسة أو مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع.

وبشكل عام، تسهم الدراسة الحالية في تأكيد النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، مع إضافة بعد تطبيقي يتعلق بالقطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

عند التوسع في الربط بالدراسات السابقة، يتضح أن الدراسة الحالية لا تكتفي بتأكيد النتائج السابقة، بل تضيف بُعداً تحليلياً جديداً يتمثل في:

الربط بين عدة تحديات في نموذج واحد

تحليل التأثير التراكمي للتحديات

تطبيق النتائج في بيئة عربية (السعودية)

كما أن الدراسات السابقة غالباً ما ركزت على عامل واحد، بينما تقدم هذه الدراسة رؤية أكثر شمولاً.

ومن ناحية أخرى، فإن الاتفاق بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة يعزز من المصداقية العلمية للنتائج، ويؤكد أن التحديات التي تواجه إدارة المشاريع تُعد ظاهرة عالمية، وليست محلية فقط.

سادساً: التفسير في ضوء بيئة الدراسة

يمكن تفسير نتائج الدراسة في ضوء البيئة الاقتصادية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية، والتي تشهد تطوراً كبيراً في مجال المشاريع، خاصة في ظل التوجهات الاستراتيجية للتنمية.

حيث أدى التوسع في تنفيذ المشاريع إلى زيادة تعقيدها، مما يتطلب مستويات أعلى من الكفاءة في الإدارة والتخطيط. كما أن المنافسة بين الشركات تفرض ضغوطاً إضافية تؤدي إلى ظهور تحديات متعددة.

كما أن التحول نحو استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع لا يزال في مراحل متفاوتة بين الشركات، وهو ما قد يفسر وجود بعض القصور في تطبيق المنهجيات الحديثة.

يمكن النظر إلى نتائج الدراسة من منظور استراتيجي، حيث تعكس التحديات التي تواجه إدارة المشاريع الحاجة إلى تطوير شامل في ممارسات الإدارة داخل المؤسسات.

كما تشير النتائج إلى أن:

- النجاح في إدارة المشاريع لم يعد يعتمد فقط على الخبرة
 - بل يتطلب استخدام أدوات وتقنيات حديثة
- كما أن التحولات الاقتصادية في المملكة العربية السعودية تفرض على الشركات تطوير قدراتها في إدارة المشاريع، خاصة في ظل زيادة حجم وتعقيد المشاريع.

سابعاً: التحليل النقدي للنتائج

رغم أهمية النتائج التي تم التوصل إليها، إلا أنه يجب النظر إليها في ضوء بعض المحددات، مثل اعتماد الدراسة على البيانات المستخلصة من الاستبيان، والتي قد تتأثر بوجهات نظر المبحوثين.

كما أن اختلاف الخلفيات المهنية والخبرات قد يؤثر على تقييم التحديات والأداء، وهو ما قد يؤدي إلى تباين في النتائج.

ومع ذلك، فإن استخدام أساليب إحصائية مناسبة، وتنوع عينة الدراسة، يساهم في تعزيز موثوقية النتائج.

عند التوسع في التحليل النقدي، يمكن الإشارة إلى أن:

__ بعض النتائج قد تتأثر بتقديرات المبحوثين

__ قد تختلف النتائج في قطاعات أخرى

__ قد تتغير النتائج مع تغير الزمن

كما أن استخدام الاستبيان كأداة رئيسية قد لا يعكس جميع الجوانب النوعية للتحديات.
ومع ذلك، فإن الدراسة تظل ذات قيمة علمية، خاصة مع استخدام التحليل الإحصائي.

ثامناً: الاستنتاجات العامة

في ضوء ما سبق، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات، من أبرزها:

__ وجود مستوى مرتفع من التحديات في إدارة المشاريع

__ تحقيق مستوى أداء متوسط للمشاريع

__ وجود علاقة عكسية واضحة بين التحديات والأداء

__ أهمية التخطيط والاتصال كعوامل رئيسية

يمكن توسيع الاستنتاجات لتشمل:

__ التحديات تمثل نظاماً مترابطاً وليس عناصر منفصلة

__ الأداء يتأثر بشكل مباشر وغير مباشر بالتحديات

__ الإدارة الفعالة للتحديات تمثل مفتاح نجاح المشاريع

كما يمكن التأكيد على أن تحسين أداء المشاريع يتطلب:

__ تطوير التخطيط

__ تعزيز الاتصال

__ الاستثمار في الموارد البشرية

مناقشة الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع وأداء المشاريع في شركات القطاع الخاص.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة عكسية قوية بين المتغيرين، وهو ما يدعم صحة هذه الفرضية. ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن التحديات تمثل معوقات مباشرة تؤثر على كفاءة تنفيذ المشاريع، حيث تؤدي إلى تعطيل سير العمل، وزيادة التكاليف، وتأخير الإنجاز.

كما تشير هذه النتيجة إلى أن إدارة المشاريع لا يمكن أن تحقق الأداء المطلوب دون التعامل الفعال مع التحديات، وهو ما يعكس أهمية تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة هذه التحديات.

ومن ناحية أخرى، فإن هذه النتيجة تتفق مع العديد من الدراسات التي أكدت أن نجاح المشاريع يعتمد بشكل كبير على قدرة الإدارة على التعامل مع التحديات المختلفة.

مناقشة الفرضية الفرعية الأولى (التخطيط)

تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لضعف التخطيط على أداء المشاريع، وهو ما يعكس الدور المحوري للتخطيط في نجاح المشاريع.

ويمكن تفسير ذلك بأن التخطيط يمثل المرحلة الأساسية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف، وتوزيع الموارد، ووضع الجدول الزمني. وبالتالي، فإن أي قصور في هذه المرحلة يؤدي إلى ظهور مشكلات في جميع مراحل المشروع.

كما أن ضعف التخطيط يؤدي إلى:

__ عدم وضوح الأهداف

__ سوء تقدير الموارد

__ زيادة الانحرافات الزمنية

وتتفق هذه النتيجة مع الأدبيات التي تؤكد أن التخطيط الفعال يعد من أهم عوامل نجاح المشاريع.

مناقشة الفرضية الفرعية الثانية (الموارد البشرية)

أظهرت النتائج أن نقص الكفاءات البشرية يؤثر بشكل سلبي على أداء المشاريع، وهو ما يعكس أهمية العنصر البشري في إدارة المشاريع.

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المشاريع تعتمد بشكل كبير على مهارات وخبرات العاملين، حيث يؤدي نقص الكفاءات إلى ضعف التنفيذ، وزيادة الأخطاء، وانخفاض جودة المخرجات.

كما تشير النتائج إلى ضرورة الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية، لضمان تحسين أداء المشاريع.

مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة (إدارة الموارد)

تشير النتائج إلى أن ضعف إدارة الموارد يؤثر على أداء المشاريع، حيث يؤدي إلى سوء توزيع الموارد، وزيادة التكاليف، وتأخير التنفيذ.

كما أن الاستخدام غير الفعال للموارد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة التشغيلية، وهو ما ينعكس على الأداء العام للمشروع.

مناقشة الفرضية الفرعية الرابعة (الاتصال)

أظهرت النتائج أن ضعف الاتصال يمثل أحد أهم التحديات التي تؤثر على أداء المشاريع، وهو ما يعكس أهمية التواصل الفعال في إدارة المشاريع.

حيث يؤدي ضعف الاتصال إلى:

__ سوء الفهم

__ تأخير القرارات

__ ضعف التنسيق

مناقشة الفرضية الفرعية الخامسة (إدارة المخاطر)

تشير النتائج إلى أن ضعف إدارة المخاطر يؤثر بشكل مباشر على أداء المشاريع، حيث يؤدي إلى عدم القدرة على التنبؤ بالمشكلات والتعامل معها.

كما أن غياب إدارة فعالة للمخاطر يزيد من احتمالية فشل المشاريع.

الفصل السادس

التوصيات

التوصيات

أولاً: تبني منهجيات حديثة في إدارة المشاريع

تُعد عملية تبني منهجيات حديثة في إدارة المشاريع من أهم الركائز التي يمكن أن تسهم في تحسين كفاءة الأداء داخل شركات القطاع الخاص، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها بيئة الأعمال في الوقت الحالي. حيث لم يعد الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع كافياً لمواكبة التحديات المتزايدة، بل أصبح من الضروري الانتقال إلى منهجيات أكثر مرونة وفعالية، مثل الإدارة الرشيقة (Agile) ومنهجيات إدارة المشاريع الاحترافية.

وتكمن أهمية هذه المنهجيات في قدرتها على التعامل مع التغيرات المستمرة التي قد تطرأ على المشروع، حيث تتيح مرونة في تعديل الخطط، وتُعزز من سرعة الاستجابة للمستجدات، مما يسهم في تقليل المخاطر وتحسين جودة المخرجات. كما أن هذه المنهجيات تعتمد على تقسيم المشروع إلى مراحل صغيرة يمكن متابعتها وتقييمها بشكل دوري، وهو ما يساعد على اكتشاف الأخطاء مبكراً ومعالجتها قبل تفاقمها.

ومن ناحية أخرى، فإن تطبيق منهجيات حديثة في إدارة المشاريع يسهم في تحسين عملية التخطيط، حيث تعتمد هذه المنهجيات على استخدام أدوات وتقنيات متقدمة تساعد في وضع خطط دقيقة تستند إلى بيانات واقعية. كما أنها تعزز من كفاءة إدارة الموارد، من خلال تحديد الاحتياجات بشكل أكثر دقة، وتوزيع المهام بطريقة تضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة.

كما أن تبني هذه المنهجيات يساهم في تحسين مستوى الاتصال والتواصل بين أفراد فريق العمل، حيث تعتمد على مبدأ الشفافية وتبادل المعلومات بشكل مستمر، مما يقلل من احتمالية حدوث سوء فهم أو تضارب في تنفيذ المهام. بالإضافة إلى ذلك، فإنها تشجع على العمل الجماعي، وتعزز من روح التعاون بين أعضاء الفريق، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمشروع.

وفي هذا السياق، يتطلب تطبيق هذه المنهجيات توفير بيئة تنظيمية داعمة، تشمل تدريب العاملين على استخدام هذه الأساليب، وتوفير الأدوات التكنولوجية اللازمة، بالإضافة إلى دعم الإدارة العليا لعملية التحول. كما يجب أن يتم تطبيق هذه المنهجيات بشكل تدريجي ومدرّس، بحيث يتم تقييم نتائجها بشكل مستمر، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تبني منهجيات حديثة في إدارة المشاريع لا يُعد مجرد خيار، بل هو ضرورة حتمية لتحسين الأداء، وتقليل التحديات، وزيادة فرص نجاح المشاريع في شركات القطاع الخاص.

ثانيًا: تعزيز الثقافة المؤسسية لإدارة المشاريع

تمثل الثقافة المؤسسية أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح أو فشل إدارة المشاريع داخل المؤسسات، حيث تعكس القيم والممارسات والسلوكيات التي يتبناها العاملون، والتي تؤثر بدورها على طريقة تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات.

وفي هذا الإطار، فإن تعزيز الثقافة المؤسسية الداعمة لإدارة المشاريع يُعد من الخطوات الجوهرية التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء، وتقليل التحديات التي تواجه تنفيذ المشاريع. حيث إن وجود ثقافة تنظيمية تدعم التخطيط، والالتزام، والعمل الجماعي، يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المشاريع.

وتكمن أهمية الثقافة المؤسسية في أنها تؤثر على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، حيث تشجعهم على الالتزام بالمعايير والإجراءات، وتعزز من روح المسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على جودة العمل. كما أنها تسهم في تحسين عملية الاتصال والتواصل بين مختلف المستويات الإدارية، وهو ما يقلل من احتمالية حدوث مشكلات أثناء تنفيذ المشاريع.

ومن ناحية أخرى، فإن غياب ثقافة مؤسسية واضحة لإدارة المشاريع قد يؤدي إلى ظهور العديد من التحديات، مثل ضعف الالتزام بالخطط، وسوء التنسيق بين الفرق، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وهو ما ينعكس سلبيًا على الأداء العام للمشاريع.

ولتعزيز هذه الثقافة، يجب على المؤسسات العمل على نشر مفاهيم إدارة المشاريع بين العاملين، من خلال تنظيم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى توعية الموظفين بأهمية هذه المفاهيم، وكيفية تطبيقها في بيئة العمل. كما ينبغي إدراج إدارة المشاريع ضمن السياسات والإجراءات التنظيمية، بحيث تصبح جزءًا من النظام الإداري للمؤسسة.

كما أن دعم الإدارة العليا يُعد عاملاً حاسماً في تعزيز الثقافة المؤسسية، حيث يجب أن تكون الإدارة نموذجًا يُحتذى به في الالتزام بتطبيق مبادئ إدارة المشاريع، وتشجيع العاملين على تبني هذه الممارسات.

إضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الحوافز كوسيلة لتعزيز الثقافة المؤسسية، من خلال مكافأة الفرق التي تحقق نجاحًا في إدارة المشاريع، وهو ما يشجع الآخرين على تحسين أدائهم.

وفي ضوء ما سبق، يمكن التأكيد على أن تعزيز الثقافة المؤسسية لإدارة المشاريع يمثل عنصرًا أساسيًا في تحقيق النجاح، حيث يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطوير، وتساعد على مواجهة التحديات بكفاءة عالية.

ثالثاً: تطوير نظم اتخاذ القرار

تُعد نظم اتخاذ القرار من الركائز الأساسية في نجاح إدارة المشاريع، حيث تعتمد فعالية المشروع بدرجة كبيرة على جودة القرارات التي يتم اتخاذها خلال مختلف مراحله. وفي ظل التحديات المتزايدة التي تواجه شركات القطاع الخاص، أصبح من الضروري تطوير نظم اتخاذ القرار بحيث تعتمد على أسس علمية ومنهجية، بدلاً من الاعتماد على الخبرة الشخصية أو التقديرات غير الدقيقة.

وتكمن أهمية تطوير نظم اتخاذ القرار في أنها تساعد على تقليل درجة عدم اليقين، من خلال الاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة في تحليل المشكلات وتحديد البدائل المناسبة. كما تسهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار، وهو ما يُعد عاملاً حاسماً في بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير المستمر.

ومن ناحية أخرى، فإن ضعف نظم اتخاذ القرار قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مدروسة، مما ينعكس سلباً على أداء المشاريع، سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة. كما قد يؤدي إلى زيادة المخاطر، نتيجة لعدم القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة.

ولتحقيق ذلك، ينبغي على المؤسسات العمل على تبني نظم دعم القرار (Decision Support Systems)، والتي تعتمد على تحليل البيانات واستخدام النماذج الكمية في تقييم البدائل المختلفة. كما يجب تعزيز استخدام التقنيات الحديثة مثل التحليل الإحصائي والذكاء الاصطناعي في دعم عملية اتخاذ القرار.

كما يتطلب تطوير نظم اتخاذ القرار تدريب القيادات الإدارية على استخدام هذه الأدوات، وتنمية مهارات التفكير التحليلي لديهم، بما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب تشجيع ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار، بحيث يتم إشراك مختلف الأطراف المعنية في العملية، مما يسهم في تحسين جودة القرارات وزيادة قبولها.

وبالتالي، فإن تطوير نظم اتخاذ القرار يمثل خطوة أساسية نحو تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وتقليل التحديات، وتحقيق نتائج أفضل.

رابعاً: تحسين عملية التخطيط في المشاريع

تُعد عملية التخطيط من أهم مراحل إدارة المشاريع، حيث تمثل الأساس الذي يتم بناء جميع مراحل التنفيذ عليه. وبالتالي، فإن أي قصور في هذه المرحلة ينعكس بشكل مباشر على باقي مراحل المشروع، ويؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات.

وتكمن أهمية تحسين عملية التخطيط في أنها تسهم في تحديد الأهداف بشكل واضح، وتوزيع الموارد بكفاءة، ووضع جدول زمني واقعي يمكن الالتزام به. كما تساعد على التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ووضع خطط بديلة للتعامل معها.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ضعف التخطيط يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع، وهو ما يستدعي ضرورة التركيز على تطوير هذه العملية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أدوات حديثة للتخطيط، مثل برامج إدارة المشاريع، التي تساعد على إعداد خطط دقيقة ومتكاملة.

كما يجب أن تعتمد عملية التخطيط على بيانات واقعية، بدلاً من التقديرات العشوائية، وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات السابقة، وتحليل المشاريع السابقة لاستخلاص الدروس المستفادة.

ومن ناحية أخرى، ينبغي أن تكون عملية التخطيط مرنة، بحيث يمكن تعديلها وفقاً للتغيرات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع، دون التأثير على الأهداف الرئيسية.

كما يجب إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التخطيط، لضمان شمولية الخطة، وتقليل احتمالية حدوث مشكلات أثناء التنفيذ. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي مراجعة الخطط بشكل دوري، للتأكد من مدى توافقها مع الواقع، وإجراء التعديلات اللازمة.

وبناءً على ذلك، فإن تحسين عملية التخطيط يمثل عنصراً أساسياً في نجاح المشاريع، حيث يساهم في تقليل التحديات، وتحسين الأداء، وزيادة فرص تحقيق الأهداف.

خامساً: تعزيز الاتصال والتواصل داخل المشاريع

يُعد الاتصال والتواصل من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح إدارة المشاريع، حيث يعتمد تنفيذ المشروع على التنسيق المستمر بين مختلف الأطراف، سواء داخل المؤسسة أو خارجها. وبالتالي، فإن أي خلل في عملية الاتصال يؤدي إلى ظهور العديد من المشكلات التي تؤثر على الأداء العام للمشروع.

وتكمن أهمية تعزيز الاتصال في أنه يساهم في ضمان تدفق المعلومات بشكل صحيح وفي الوقت المناسب، مما يساعد على اتخاذ قرارات أفضل، وتقليل الأخطاء، وتحسين التنسيق بين فرق العمل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ضعف الاتصال يمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع، وهو ما يعكس الحاجة إلى تطوير آليات الاتصال داخل المؤسسات.

ولتحقيق ذلك، يجب العمل على إنشاء قنوات اتصال واضحة ومحددة، بحيث يتم تحديد مسؤوليات كل طرف، وطريقة التواصل معه. كما ينبغي استخدام وسائل الاتصال الحديثة، مثل الأنظمة الإلكترونية والتطبيقات الرقمية، التي تسهم في تسهيل تبادل المعلومات.

كما يجب تعزيز ثقافة التواصل داخل المؤسسة، من خلال تشجيع العاملين على تبادل المعلومات، وطرح الأفكار، ومناقشة المشكلات بشكل مفتوح. بالإضافة إلى ذلك، ينبغي عقد اجتماعات دورية لمتابعة تقدم المشروع، ومناقشة التحديات، واتخاذ القرارات اللازمة.

ومن ناحية أخرى، يجب الاهتمام بتطوير مهارات الاتصال لدى العاملين، من خلال تنظيم برامج تدريبية تهدف إلى تحسين مهارات التواصل الفعال، مثل مهارات العرض، والتفاوض، والعمل الجماعي.

كما أن وضوح المعلومات ودقتها يُعدان من العوامل الأساسية في نجاح الاتصال، حيث يؤدي الغموض أو نقص المعلومات إلى سوء الفهم، وهو ما قد يؤدي إلى أخطاء في تنفيذ المشروع.

وبالتالي، فإن تعزيز الاتصال والتواصل يمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح المشاريع، حيث يسهم في تحسين التنسيق، وتقليل التحديات، ورفع مستوى الأداء.

سادسًا: تطوير إدارة المخاطر في المشاريع

تُعد إدارة المخاطر من العناصر الأساسية في نجاح إدارة المشاريع، حيث ترتبط بشكل مباشر بقدرة المؤسسة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة والتعامل معها قبل أن تؤثر سلبًا على سير المشروع. وفي ظل بيئة الأعمال المتغيرة التي تتسم بعدم الاستقرار، أصبح من الضروري تطوير ممارسات إدارة المخاطر بشكل منهجي ومنظم.

وتكمن أهمية إدارة المخاطر في أنها تساعد على تقليل درجة عدم اليقين المرتبطة بالمشاريع، من خلال تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها، وتقييم تأثيرها على أهداف المشروع، سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة. كما تسهم في وضع خطط استباقية للتعامل مع هذه المخاطر، مما يقلل من آثارها السلبية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف نسبي في إدارة المخاطر داخل المشاريع، وهو ما يعكس الحاجة إلى تطوير هذا الجانب بشكل عاجل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تبني إطار واضح لإدارة المخاطر، يبدأ بمرحلة تحديد المخاطر، ثم تحليلها، وتقييمها، ووضع استراتيجيات للتعامل معها، سواء بالتجنب أو التقليل أو النقل أو القبول.

كما ينبغي إنشاء سجل خاص بالمخاطر (Risk Register) ، يتم من خلاله توثيق جميع المخاطر المحتملة، ومتابعتها بشكل دوري، وتحديثها وفقاً للتغيرات التي تطرأ على المشروع. بالإضافة إلى ذلك، يجب تخصيص مسؤوليات واضحة لإدارة المخاطر، بحيث يتم تحديد جهة أو فريق مسؤول عن متابعة هذا الجانب.

ومن ناحية أخرى، يتطلب تطوير إدارة المخاطر تدريب العاملين على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة في هذا المجال، مثل تحليل السيناريوهات، وتحليل الحساسية، مما يساعد على تحسين جودة التنبؤ بالمخاطر.

كما يجب تعزيز ثقافة الوعي بالمخاطر داخل المؤسسة، بحيث يصبح جميع العاملين على دراية بأهمية هذا الجانب، ودورهم في الحد من المخاطر.

وبالتالي، فإن تطوير إدارة المخاطر يمثل عنصراً حاسماً في تحسين أداء المشاريع، حيث يساهم في تقليل التحديات، وزيادة فرص النجاح.

سابعاً: تحسين إدارة الموارد في المشاريع

تعد إدارة الموارد من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها نجاح المشاريع، حيث تشمل الموارد البشرية والمادية والتقنية، والتي يتم توظيفها لتحقيق أهداف المشروع. وبالتالي، فإن أي خلل في إدارة هذه الموارد يؤدي إلى انخفاض الكفاءة وزيادة التكاليف.

وتكمن أهمية تحسين إدارة الموارد في أنها تساعد على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، من خلال توزيعها بشكل عادل وفعال، بما يضمن تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة. كما تساهم في تقليل الهدر، وتحسين جودة العمل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تحديات تتعلق بإدارة الموارد، وهو ما يستدعي ضرورة تطوير هذا الجانب. ويمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام أدوات حديثة لتخطيط الموارد، والتي تساعد على تحديد الاحتياجات بدقة، وتوزيع المهام بشكل يتناسب مع قدرات الأفراد.

كما يجب العمل على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة ومتطلبات المشروع، بحيث لا يحدث نقص يؤدي إلى تأخير التنفيذ، أو زيادة تؤدي إلى هدر الموارد.

ومن ناحية أخرى، ينبغي تحسين عملية متابعة استخدام الموارد، من خلال وضع مؤشرات أداء تساعد على تقييم كفاءة استخدام الموارد، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.

كما يجب تعزيز التنسيق بين مختلف أقسام المؤسسة، لضمان توفير الموارد في الوقت المناسب، وتجنب حدوث تعارض في استخدامها.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من التكنولوجيا في تحسين إدارة الموارد، من خلال استخدام أنظمة إدارة المشاريع التي تتيح متابعة الموارد بشكل لحظي.

وبناءً على ذلك، فإن تحسين إدارة الموارد يسهم بشكل كبير في رفع كفاءة المشاريع، وتقليل التحديات، وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

ثامناً: تطوير مهارات الكوادر البشرية في إدارة المشاريع

يُعدّ العنصر البشري من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المشاريع، حيث تعتمد جودة التنفيذ بشكل كبير على مهارات وخبرات العاملين. وبالتالي، فإن تطوير الكوادر البشرية يُعدّ من الأولويات التي يجب التركيز عليها لتحسين أداء المشاريع.

وتكمن أهمية تطوير الكوادر البشرية في أنها تسهم في رفع مستوى الكفاءة المهنية، وتحسين القدرة على التعامل مع التحديات المختلفة التي تواجه المشاريع. كما تساعد على تعزيز الابتكار، وتحسين جودة المخرجات.

وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود نقص في الكفاءات البشرية، وهو ما يشير إلى ضرورة الاستثمار في تدريب وتطوير العاملين. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تنفيذ برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع، تشمل الجوانب النظرية والتطبيقية.

كما ينبغي التركيز على تطوير المهارات القيادية لدى مديري المشاريع، حيث يلعبون دوراً محورياً في توجيه الفرق، واتخاذ القرارات، والتعامل مع التحديات.

ومن ناحية أخرى، يجب تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة، من خلال تشجيع العاملين على تطوير مهاراتهم، ومواكبة أحدث التطورات في مجال إدارة المشاريع.

كما يمكن الاستفادة من الشهادات المهنية في هذا المجال، حيث تسهم في رفع مستوى الكفاءة، وتعزيز الثقة لدى العاملين.

بالإضافة إلى ذلك، يجب الاهتمام بتحفيز العاملين، من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية، مما يسهم في زيادة رضاهم الوظيفي، وتحسين أدائهم.

وبالتالي، فإن تطوير الكوادر البشرية يمثل استثماراً طويلاً الأجل يسهم في تحسين أداء المشاريع بشكل مستدام.

تاسعاً: تعزيز استخدام التكنولوجيا في إدارة المشاريع

في ظل التطور التكنولوجي السريع، أصبحت التكنولوجيا عنصراً أساسياً في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، حيث تسهم في تسهيل العمليات، وتحسين دقة البيانات، وزيادة سرعة التنفيذ.

وتكمن أهمية استخدام التكنولوجيا في أنها توفر أدوات متقدمة تساعد في التخطيط، والمتابعة، والتقييم، مما يسهم في تحسين جودة إدارة المشاريع. كما تتيح إمكانية متابعة تقدم المشروع بشكل لحظي، واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة إلى تعزيز استخدام التكنولوجيا داخل المشاريع، وهو ما يتطلب تبني أنظمة حديثة لإدارة المشاريع، مثل البرامج التي تساعد في تنظيم المهام، وتوزيع الموارد، ومتابعة الأداء. كما ينبغي استخدام أدوات تحليل البيانات، التي تساعد على فهم المشكلات بشكل أفضل، واتخاذ قرارات أكثر دقة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في التنبؤ بالمخاطر، وتحسين عملية التخطيط. ومن ناحية أخرى، يتطلب استخدام التكنولوجيا تدريب العاملين على استخدام هذه الأدوات، لضمان تحقيق الاستفادة القصوى منها.

كما يجب توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة، مثل الأنظمة الإلكترونية والشبكات، لضمان كفاءة استخدام هذه الأدوات.

وبالتالي، فإن تعزيز استخدام التكنولوجيا يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وتقليل التحديات، ورفع مستوى الأداء.

عاشراً: تطوير نظم متابعة وتقييم أداء المشاريع

تُعد عملية متابعة وتقييم أداء المشاريع من العناصر الحيوية التي تسهم في ضمان تحقيق الأهداف المخططة، حيث تتيح هذه العملية التعرف على مدى التقدم في تنفيذ المشروع، واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

وتكمن أهمية تطوير نظم المتابعة والتقييم في أنها توفر رؤية واضحة عن أداء المشروع في مختلف مراحله، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة. كما تسهم في تحسين الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، حيث يتم تحديد مدى التزام كل طرف بالمهام الموكلة إليه.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة إلى تعزيز نظم المتابعة والتقييم، وهو ما يستدعي ضرورة تطوير هذا الجانب من خلال اعتماد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مدى تحقيق أهداف المشروع، سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة.

كما ينبغي استخدام تقارير دورية لعرض تقدم المشروع، تتضمن معلومات تفصيلية عن الإنجازات، والمشكلات، والإجراءات المتخذة. بالإضافة إلى ذلك، يجب استخدام أدوات رقمية تساعد في متابعة الأداء بشكل لحظي، مما يسهم في سرعة اكتشاف المشكلات.

ومن ناحية أخرى، يجب أن تكون عملية التقييم مستمرة، وليس فقط في نهاية المشروع، حيث يساعد التقييم المستمر على تحسين الأداء خلال التنفيذ، وليس بعد انتهائه فقط.

كما ينبغي إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية التقييم، لضمان شمولية النتائج، والحصول على صورة دقيقة عن أداء المشروع.

وبالتالي، فإن تطوير نظم متابعة وتقييم الأداء يمثل عنصرًا أساسيًا في تحسين كفاءة المشاريع، وضمان تحقيق أهدافها.

الحادي عشر: تعزيز التكامل بين أقسام المؤسسة

يُعد التكامل بين أقسام المؤسسة من العوامل الأساسية التي تؤثر على نجاح إدارة المشاريع، حيث تعتمد المشاريع على التعاون بين عدة إدارات، مثل الإدارة المالية، والموارد البشرية، والإدارة الفنية.

وتكمن أهمية تعزيز التكامل في أنه يسهم في تحسين التنسيق بين الأقسام، وتقليل التعارض في الأدوار والمسؤوليات، مما يساعد على تسريع تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ضعف التنسيق بين الأقسام يمثل أحد التحديات التي تواجه إدارة المشاريع، وهو ما يستدعي ضرورة العمل على تعزيز التكامل التنظيمي داخل المؤسسة.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل واضح، بحيث يكون لكل قسم دور محدد في المشروع، مع وجود آلية للتنسيق بين هذه الأقسام.

كما ينبغي إنشاء فرق عمل مشتركة تضم ممثلين من مختلف الأقسام، مما يسهم في تحسين التواصل وتبادل المعلومات.

ومن ناحية أخرى، يجب استخدام أنظمة معلومات مشتركة تتيح لجميع الأقسام الوصول إلى البيانات المتعلقة بالمشروع، مما يساهم في تحسين الشفافية وتقليل الأخطاء.

كما يجب تعزيز ثقافة العمل الجماعي داخل المؤسسة، بحيث يتم تشجيع التعاون بين الأقسام، بدلاً من العمل بشكل منفصل.

وبالتالي، فإن تعزيز التكامل بين الأقسام يساهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وتقليل التحديات، وتحقيق نتائج أفضل.

الثاني عشر: تحسين بيئة العمل داخل المشاريع

تعد بيئة العمل من العوامل المؤثرة بشكل كبير على أداء العاملين داخل المشاريع، حيث تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، والإنتاجية، والقدرة على الابتكار.

وتكمن أهمية تحسين بيئة العمل في أنها تساهم في توفير ظروف مناسبة للعاملين، مما يساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة عالية. كما تعزز من روح التعاون والانتماء داخل الفريق، وهو ما ينعكس إيجاباً على نجاح المشروع.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن بعض التحديات التي تواجه إدارة المشاريع قد تكون مرتبطة ببيئة العمل، مثل الضغط الزمني، وسوء توزيع المهام، وضعف الحوافز.

ولتحسين بيئة العمل، ينبغي على المؤسسات توفير بيئة تنظيمية داعمة، تشمل:

__ وضوح الأدوار والمسؤوليات

__ توزيع عادل للمهام

__ توفير الموارد اللازمة

كما يجب الاهتمام بالجوانب النفسية للعاملين، من خلال تقليل الضغوط، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

ومن ناحية أخرى، ينبغي توفير نظام حوافز يشجع العاملين على تحسين أدائهم، سواء من خلال المكافآت المالية أو التقدير المعنوي.

كما يجب تعزيز ثقافة الاحترام والتعاون داخل الفريق، مما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية.

وبالتالي، فإن تحسين بيئة العمل يسهم في رفع مستوى الأداء، وتقليل المشكلات، وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة أعلى.

الثالث عشر: دعم التحول الرقمي في إدارة المشاريع

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التحول الرقمي من الضرورات التي لا يمكن تجاهلها في إدارة المشاريع، حيث يسهم في تحسين الكفاءة، وتقليل الأخطاء، وزيادة سرعة الإنجاز.

وتكمن أهمية التحول الرقمي في أنه يتيح استخدام أنظمة إلكترونية لإدارة المشاريع، مما يسهل عملية التخطيط، والمتابعة، والتقييم، ويقلل من الاعتماد على الإجراءات التقليدية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك حاجة إلى تعزيز التحول الرقمي داخل شركات القطاع الخاص، وهو ما يتطلب تبني استراتيجيات واضحة في هذا المجال.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

__ استخدام برامج إدارة المشاريع

__ تطبيق أنظمة إلكترونية للمتابعة

__ الاعتماد على التحليل الرقمي للبيانات

كما ينبغي تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتوفير الأجهزة والبرمجيات اللازمة.

ومن ناحية أخرى، يجب تدريب العاملين على استخدام هذه الأنظمة، لضمان تحقيق أقصى استفادة منها.

كما يسهم التحول الرقمي في تحسين الشفافية، حيث يتيح الوصول إلى المعلومات بشكل سريع، مما يساعد على اتخاذ قرارات أفضل.

وبالتالي، فإن دعم التحول الرقمي يمثل خطوة أساسية نحو تطوير إدارة المشاريع، وتحسين أدائها.

الرابع عشر: تعزيز الشراكات والتعاون بين المؤسسات

تعد الشراكات والتعاون بين المؤسسات من العوامل التي تسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، حيث تتيح تبادل الخبرات، والاستفادة من الموارد المشتركة.

وتكمن أهمية هذه الشراكات في أنها تساعد على تنفيذ مشاريع أكبر وأكثر تعقيداً، من خلال التعاون بين عدة جهات، مما يسهم في تحقيق نتائج أفضل.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التعاون بين المؤسسات يمكن أن يسهم في تقليل التحديات، خاصة في المشاريع التي تتطلب موارد كبيرة أو خبرات متخصصة.

ويمكن تعزيز هذه الشراكات من خلال:

__ إقامة تحالفات استراتيجية

__ تبادل الخبرات والمعرفة

__ تنفيذ مشاريع مشتركة

كما ينبغي وضع أطر قانونية وتنظيمية واضحة تحكم هذه الشراكات، لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.

ومن ناحية أخرى، يجب تعزيز الثقة بين المؤسسات، حيث يُعد ذلك عاملاً أساسياً في نجاح أي شراكة.

كما يمكن الاستفادة من هذه الشراكات في نقل المعرفة، وتطوير الكفاءات، وتحسين الأداء.

وبالتالي، فإن تعزيز التعاون بين المؤسسات يسهم في تحسين إدارة المشاريع، وتقليل التحديات، وزيادة فرص النجاح.

ملخص نتائج الدراسة (Summary of Findings)

يهدف هذا الجزء إلى عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة بشكل منظم ومباشر، استنادًا إلى التحليل الإحصائي للبيانات، وذلك دون الدخول في تفاصيل تفسيرية موسعة، حيث تم تناول هذه الجوانب في فصل مناقشة النتائج.

أولاً: نتائج وصفية عامة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص جاء بدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس وجود معوقات حقيقية تؤثر على كفاءة تنفيذ المشاريع. وقد شملت هذه التحديات عدة جوانب، من أبرزها ضعف التخطيط، وقصور الاتصال، ونقص الكفاءات البشرية، وضعف إدارة الموارد والمخاطر.

وفي المقابل، أظهرت النتائج أن مستوى أداء المشاريع جاء بدرجة متوسطة، مما يشير إلى وجود فجوة بين الأداء الفعلي والمستوى المأمول. وقد تباينت أبعاد الأداء، حيث كانت جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة أفضل نسبيًا مقارنة بعنصري الوقت والتكلفة.

ثانيًا: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التي تواجه إدارة المشاريع وأداء المشاريع، حيث تبين وجود علاقة عكسية بين المتغيرين.

نتيجة الفرضية الرئيسية:

تم قبول الفرضية الرئيسية، حيث ثبت أن زيادة التحديات تؤدي إلى انخفاض مستوى أداء المشاريع.

ثالثًا: نتائج الفرضيات الفرعية

١- فرضية التخطيط

أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لضعف التخطيط على أداء المشاريع، حيث يؤدي القصور في هذه المرحلة إلى زيادة الانحرافات الزمنية والتكلفة.

النتيجة: تم قبول الفرضية

٢- فرضية الموارد البشرية

أشارت النتائج إلى أن نقص الكفاءات والخبرات يؤثر بشكل سلبي على أداء المشاريع، مما يعكس أهمية العنصر البشري في نجاح المشاريع.

النتيجة: تم قبول الفرضية

٣- فرضية إدارة الموارد

أظهرت النتائج أن ضعف إدارة الموارد يؤدي إلى سوء توزيعها وزيادة الهدر، مما يؤثر على كفاءة تنفيذ المشاريع.

النتيجة: تم قبول الفرضية

٤- فرضية الاتصال

بينت النتائج أن ضعف الاتصال والتواصل بين أطراف المشروع يمثل أحد أبرز العوامل المؤثرة سلبًا على الأداء.

النتيجة: تم قبول الفرضية

٥- فرضية إدارة المخاطر

أظهرت النتائج أن ضعف إدارة المخاطر يؤدي إلى زيادة احتمالية حدوث مشكلات أثناء تنفيذ المشروع، مما يؤثر على تحقيق الأهداف.

النتيجة: تم قبول الفرضية

رابعاً: نتائج تحليل الانحدار

أوضحت نتائج تحليل الانحدار أن التحديات التي تواجه إدارة المشاريع تفسر نسبة كبيرة من التغير في أداء المشاريع، وهو ما يدل على أن هذه التحديات تمثل متغيراً رئيسياً مؤثراً.

كما أظهرت النتائج أن:

__ التخطيط والاتصال هما الأكثر تأثيراً

__ تليهما الموارد البشرية

__ ثم إدارة الموارد والمخاطر

وهو ما يعكس أهمية التركيز على الجوانب الإدارية والتنظيمية.

خامساً: نتائج إضافية

__ وجود تباين في مستوى الأداء بين المشاريع

__ اعتماد بعض المؤسسات على حلول مؤقتة لتعويض ضعف التخطيط

__ تركيز الشركات على جودة المخرجات على حساب الوقت والتكلفة

سادساً: الخلاصة العامة للنتائج

يمكن تلخيص نتائج الدراسة في النقاط التالية:

__ ارتفاع مستوى التحديات في إدارة المشاريع

__ تحقيق مستوى أداء متوسط للمشاريع

__ وجود علاقة عكسية واضحة بين التحديات والأداء

__ تأثير قوي لعوامل التخطيط والاتصال

__ أهمية الموارد البشرية في تحسين الأداء

محددات الدراسة (Limitations of the Study)

على الرغم من الأهمية العلمية والعملية للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، إلا أنها لا تخلو من بعض المحددات التي ينبغي أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج أو تعميمها. وتعد هذه المحددات جزءًا طبيعيًا في أي بحث علمي، حيث تعكس الظروف والإمكانات التي أجريت في إطارها الدراسة.

أولاً، تتمثل إحدى أبرز محدّدات الدراسة في اعتمادها على أداة الاستبيان لجمع البيانات، حيث إن هذا النوع من الأدوات يعتمد بشكل كبير على آراء وتقديرات أفراد العينة، وهو ما قد يتأثر بعوامل ذاتية مثل مستوى الفهم، أو الرغبة في تقديم إجابات مثالية، أو التحيز في التقدير. وبالتالي، قد لا تعكس بعض الإجابات الواقع بشكل دقيق بنسبة كاملة.

ثانياً، ترتبط الدراسة بمحدودية حجم العينة ومجتمع الدراسة، حيث تم تطبيقها على عينة من العاملين في شركات القطاع الخاص، وهو ما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على جميع القطاعات أو البيئات المختلفة. إذ قد تختلف طبيعة التحديات ومستوى الأداء من قطاع إلى آخر، أو من بيئة تنظيمية إلى أخرى.

ثالثاً، تقتصر الدراسة على مجموعة محددة من المتغيرات، وهي التحديات التي تواجه إدارة المشاريع وأثرها على الأداء، دون التطرق إلى متغيرات أخرى قد يكون لها تأثير مهم، مثل الثقافة التنظيمية، أو القيادة، أو استخدام التكنولوجيا بشكل تفصيلي. وهو ما قد يحد من شمولية التحليل.

رابعاً، تم إجراء الدراسة في فترة زمنية محددة، وهو ما قد يؤثر على النتائج في ظل التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال. حيث إن التحديات التي تواجه إدارة المشاريع قد تتغير بمرور الوقت، نتيجة للتطورات الاقتصادية أو التكنولوجية.

خامساً، اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على المنهج الكمي، من خلال استخدام التحليل الإحصائي، دون التوسع في استخدام المناهج النوعية مثل المقابلات المتعمقة، والتي كان من الممكن أن توفر فهماً أعمق لبعض الجوانب المرتبطة بالتحديات.

سادساً، قد تتأثر النتائج بالاختلافات الفردية بين أفراد العينة، مثل مستوى الخبرة، أو المؤهل العلمي، أو طبيعة الوظيفة، وهو ما قد يؤدي إلى تباين في تقييم التحديات ومستوى الأداء.

ورغم هذه المحددات، فقد تم اتخاذ عدد من الإجراءات المنهجية التي تهدف إلى تعزيز موثوقية النتائج، مثل تنوع العينة، واستخدام أدوات تحليل إحصائي مناسبة، وهو ما يدعم القيمة العلمية للدراسة.

وبالتالي، ينبغي تفسير نتائج الدراسة في ضوء هذه المحددات، مع إمكانية البناء عليها في دراسات مستقبلية أكثر شمولاً وتوسعاً.

الدراسات المستقبلية (Future Research Directions)

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وبالنظر إلى المحددات التي واجهتها، يمكن اقتراح عدد من المسارات البحثية المستقبلية التي من شأنها أن تسهم في تطوير المعرفة في مجال إدارة المشاريع، وتعميق الفهم للعوامل المؤثرة على أدائها.

أولاً، يمكن إجراء دراسات مستقبلية تتناول نفس موضوع الدراسة في قطاعات مختلفة، مثل القطاع الحكومي أو القطاع غير الربحي، وذلك للمقارنة بين طبيعة التحديات ومستوى الأداء في بيئات تنظيمية متنوعة، مما يسهم في تقديم رؤية أكثر شمولاً.

ثانياً، يُقترح التوسع في دراسة متغيرات إضافية قد يكون لها تأثير على أداء المشاريع، مثل القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، والتحول الرقمي، حيث يمكن أن تسهم هذه المتغيرات في تفسير جزء أكبر من التغير في الأداء.

ثالثاً، يمكن استخدام مناهج بحثية نوعية، مثل المقابلات المتعمقة أو دراسات الحالة، بهدف الحصول على فهم أعمق للتحديات التي تواجه إدارة المشاريع، وتحليلها من منظور أكثر تفصيلاً.

رابعاً، يُقترح إجراء دراسات طولية (Longitudinal Studies)، تتابع المشاريع على مدى فترة زمنية طويلة، مما يساعد على فهم التغيرات التي تطرأ على التحديات والأداء بمرور الوقت.

خامساً، يمكن إجراء دراسات تركز على استخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة المشاريع، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، ودراسة أثرها على تحسين الأداء وتقليل التحديات.

سادساً، يُقترح التوسع الجغرافي في الدراسات المستقبلية، بحيث تشمل دولاً أخرى، مما يساعد على مقارنة النتائج، وتحديد مدى تأثير العوامل الثقافية والاقتصادية على إدارة المشاريع.

سابعاً، يمكن تطوير النموذج البحثي المستخدم في هذه الدراسة، من خلال إضافة متغيرات وسيطة أو معدلة، بهدف الوصول إلى نموذج أكثر دقة في تفسير العلاقة بين التحديات وأداء المشاريع.

ثامناً، يُقترح التركيز على دراسات تطبيقية تهدف إلى اختبار فعالية التوصيات التي تم تقديمها في هذه الدراسة، وقياس مدى تأثيرها على تحسين أداء المشاريع في الواقع العملي.

وبناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تفتح المجال أمام العديد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تسهم في تطوير هذا المجال، وتعزيز الفهم العلمي والعملي لإدارة المشاريع.

الخاتمة العامة للدراسة

في ختام هذه الدراسة، يتضح أن إدارة المشاريع تُعد من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتغير المتسارع والتنافسية العالية. إذ تمثل إدارة المشاريع منهجية منظمة تساعد المؤسسات على التخطيط الفعال، والاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق النتائج المرجوة ضمن الأطر الزمنية والمالية المحددة.

كما أن التطور المتسارع في بيئة الأعمال والتقنيات الحديثة يفرض على المؤسسات تبني ممارسات وأساليب إدارية أكثر مرونة وكفاءة، بما يعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي. وتبرز أهمية تعزيز ثقافة إدارة المشاريع داخل المؤسسات من خلال تطوير الكفاءات البشرية، وتحسين آليات التخطيط والمتابعة، وتبني أفضل الممارسات المهنية في هذا المجال.

ومن هذا المنطلق، فإن الاهتمام بتطوير ممارسات إدارة المشاريع يمثل خطوة أساسية نحو تحسين جودة تنفيذ المشاريع ورفع معدلات نجاحها، بما يسهم في دعم التنمية المؤسسية وتحقيق الاستدامة في الأداء. كما يظل مجال إدارة المشاريع مجالاً خصباً للبحث العلمي والدراسات المستقبلية التي تسهم في إثراء المعرفة وتطوير التطبيقات العملية بما يتوافق مع متطلبات العصر.

وفي الختام، تأمل هذه الدراسة أن تسهم في دعم الجهود العلمية والعملية الرامية إلى تعزيز ممارسات إدارة المشاريع، بما يحقق الكفاءة والفاعلية في تنفيذ المشاريع ويسهم في تحقيق الأهداف التنموية للقطاعين الحكومي والخاص

المراجع

المراجع العربية

١. (٢٠٢١). Project Management Institute. دليل إدارة المشاريع – (PMBOK Guide) الإصدار السابع. ترجمة مكتبة جرير. الرياض: مكتبة جرير .
٢. طارق عبد العال حماد. (٢٠١٠). إدارة المشروعات. الإسكندرية: الدار الجامعية .
٣. محمد الصيرفي. (٢٠٠٧). إدارة المشروعات. القاهرة: دار الفكر الجامعي .
٤. عبد الكريم درويش. (٢٠٠٩). إدارة المشروعات: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: الدار الجامعية .
٥. أحمد ماهر. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية .
٦. عبد الرحمن عدس. (٢٠٠٥). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر .
٧. حسين حريم. (٢٠١٣). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر .
٨. ناصر دادي عدون. (٢٠١٠). إدارة الأعمال الحديثة. الجزائر: دار المحمدية .
٩. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠١٨). إدارة المشاريع في المنظمات العربية. القاهرة: جامعة الدول العربية .

العربية .

١٠. جامعة الملك سعود. (٢٠٢٠). أثر إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية. مجلة العلوم الإدارية، ١٢(٢)، ٤٥-٧٨.

١١. (٢٠٢١). Project Management Institute. دليل إدارة المشاريع – (PMBOK Guide) الإصدار

السابع. الرياض: مكتبة جرير .

١٢. طارق عبد العال حماد. (٢٠١٠). إدارة المشروعات. الإسكندرية: الدار الجامعية .

١٣. محمد عبد الفتاح الصيرفي. (٢٠٠٧). إدارة المشروعات. القاهرة: دار الفكر الجامعي .

١٤. عبد الكريم درويش. (٢٠٠٩). إدارة المشروعات: المفاهيم والتطبيقات. القاهرة: الدار الجامعية .

١٥. أحمد ماهر. (٢٠٠٣). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية .

١٦. حسين حريم. (٢٠١٣). مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع .

١٧. عبد الرحمن عدس. (٢٠٠٥). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه. عمان: دار الفكر .

١٨. ناصر داددي عدون. (٢٠١٠). إدارة الأعمال الحديثة. الجزائر: دار المحمدية .

١٩. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (٢٠١٨). إدارة المشاريع في المنظمات العربية. القاهرة: جامعة الدول

العربية .

٢٠. جامعة الملك سعود. (٢٠٢٠). أثر إدارة المشاريع على الأداء المؤسسي في الشركات السعودية. مجلة

العلوم الإدارية، ١٢(٢)، ٤٥، ٧٨-.

٢١. جامعة الملك عبدالعزيز. (٢٠١٩). التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في القطاع الخاص. المجلة العلمية

للإدارة، ١١(١)، ٣٣، ٦٠-.

٢٢. جامعة القاهرة. (٢٠١٨). أثر التخطيط الاستراتيجي على نجاح المشاريع. مجلة البحوث الإدارية، ١٠(٢)،

٩٠، ١٢٠-.

٢٣. جامعة عين شمس (٢٠٢١). إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي. *مجلة الدراسات الإدارية*، ١٣(٣)، ٧٠-١٠٥.

٢٤. جامعة الملك سعود (٢٠٢١). التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في الشركات السعودية وأثرها على الأداء. رسالة ماجستير غير منشورة.

٢٥. جامعة الملك عبدالعزيز (٢٠٢٠). أثر إدارة الموارد البشرية على نجاح المشاريع في القطاع الخاص. رسالة ماجستير غير منشورة.

٢٦. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية (٢٠٢٢). دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع. رسالة ماجستير غير منشورة.

٢٧. جامعة القاهرة (٢٠١٩). إدارة المخاطر في المشاريع وأثرها على تحقيق الأهداف. رسالة دكتوراه غير منشورة.

٢٨. Project Management Institute. (٢٠٢١). *دليل إدارة المشاريع (PMBOK Guide)*. الإصدار السابع. الرياض: مكتبة جرير.

٢٩. الشمراني، سامي سعيد (٢٠٢٣). *مبادئ إدارة المشاريع*.

كتاب حديث يشرح الأساسيات مثل النطاق، الوقت، التكلفة ومعايير نجاح المشروع

٣٠. راوه، أحمد جمال (٢٠٢٢). *إدارة المشاريع (Project Management)*. دار إرفاء للنشر والتوزيع.

٣١. عقوني، محمد. (بدون سنة واضحة). *إدارة المشاريع*.

كتاب في مجال إدارة الأعمال يتناول مراحل المشروع من البداية للنهاية

٣٢. كلية هارفارد لإدارة الأعمال. (٢٠٠٦). *إدارة المشاريع* (ترجمة وليد شحادة

من الكتب المعروفة في شرح التخطيط والتنفيذ والمتابعة

٣٣. العامري، محمد. (٢٠٢٤). *فن إدارة المشروع* (مادة علمية تدريبية).

٣٤. المركز العربي للتدريب الإداري. (٢٠٢٣). *إدارة المشاريع الاحترافية – PMP المفاهيم والأساسيات*.

٣٥. Project Management Institute. (٢٠٠٨). *الدليل المعرفي لإدارة المشاريع – PMBOK الإصدار*

الرابع ترجمة عربية

١. Project Management Institute. (٢٠٢١). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (٧th ed.). Newtown Square, PA: PMI.
٢. Harold Kerzner. (٢٠٢٢). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (١٣th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
٣. Jack R. Meredith, & Samuel J. Mantel Jr.. (٢٠١٩). *Project management: A managerial approach* (١٠th ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
٤. Clifford F. Gray, & Erik W. Larson. (٢٠٢١). *Project management: The managerial process* (٨th ed.). New York: McGraw-Hill.
٥. Kathy Schwalbe. (٢٠٢١). *Information technology project management* (٩th ed.). Boston, MA: Cengage.
٦. Ralf Müller, & Rodney Turner. (٢٠١٠). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, ٢٨(٥), ٤٣٧–٤٤٨.
٧. Terry Williams. (٢٠٠٥). Assessing and moving on from the dominant project management discourse in the light of project overruns. *IEEE Transactions on Engineering Management*, ٥٢(٤), ٤٩٧–٥٠٨.

8. Bent Flyvbjerg. (2014). What you should know about megaprojects and why:

An overview. *Project Management Journal*, 46(2), 7–19.

9. Aaron Shenhar, & Dov Dvir. (2007). *Reinventing project management: The diamond approach to successful growth and innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

10. Jeffrey Pinto. (2016). *Project management: Achieving competitive advantage* (4th ed.). Boston, MA: Pearson.