

دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات  
دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض

م. علي بن عبدالله أبالحسن  
باحث ماجستير  
كليات الشرق العربي  
abalhassanali3@gmail.com

د. فيصل الفديع الشريف  
أستاذ إدارة المشاريع المساعد  
كليات الشرق العربي  
falsharif@arabeast.edu.sa

**المستخلص:**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاحها، وقد تم تحقيق ذلك بتحديد مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع والتعرف على مستوى اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع وكذلك التعرف على مستوى منهجيات إدارة المشاريع، وأخيراً التعرف على مستوى نجاح المشروع (الكفاءة - رضا اصحاب المصلحة - الجدوى - الفائدة التنظيمية) ودور منهجيات ادارة المشروعات في ذلك. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال المقابلات المقننة بعينة قصدية مكونة من (18) من مدراء المشاريع بشركات المقاولات في الرياض. وأظهرت نتائج الدراسة أن منهج (PMP) هي الأكثر استخداماً في المشاريع حيث استخدمها جميع مدراء المشاريع (افراد العينة) في مشاريعهم. كما كشفت ان دور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع كان (مرتفع جداً)، كما أن دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات كان (مرتفع)، بالإضافة إلى أن دور منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات كان (مرتفع)، وبالتوازي، جاءت نتائج الحكم على نجاح المشاريع التي يقوم عليها المستجيبون مرتفعة جداً، وهذا يعني وجود دور مهم لتطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاحها. وبناء على هذه النتائج، توصلت الدراسة الى مجموعة من التوصيات كان أهمها الاهتمام بالتدريب على رأس العمل في شركات المقاولات لضمان زيادة معرفة فرق العمل بمنهجيات إدارة المشاريع. وكذلك تشجيع

العاملين في إدارة المشاريع على الحصول على شهادات المنهجيات الدولية في إدارة المشاريع، بالإضافة الى أهمية التقيد بالمنهجيات التي يتم اختيارها وتضمينها ضمن الاتفاق ووثيقة المشروع لضمان التنفيذ الكامل للعمليات الإدارية بالمنهجية.

**الكلمات المفتاحية:** منهجيات إدارة المشروعات، نجاح المشروعات، إدارة المشروعات، شركات المقاولات، الرياض.

## مقدمة:

تعتبر المشاريع أداة قوية للتغيير وخلق القيمة الاقتصادية وتعزيز الميزة التنافسية وتوليد الفوائد التجارية للأفراد وللمؤسسات وكذلك للدول. ويتزايد الاعتراف بالأهمية الاستراتيجية لإدارة المشاريع في عالم الاعمال بشكل سريع. وقد يرجع ذلك إلى الاعتقاد القوي بأن المواءمة بين إدارة المشروع واستراتيجية العمل يمكن أن تعزز فرص منظمات الاعمال لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتحسين الأداء وخفض المخاطر.

وتعد إدارة المشروع أمراً أساسياً لتحقيق نتائجه النهائية وضمان نجاحه، بما في ذلك إدارة المعنيين وتوقعاتهم. وفي هذا السياق يشير سودرلوند (Söderlund, 2014) إلى أن إدارة المشروع هي نهج يهدف إلى مساعدة المؤسسات على حل المشكلات المعقدة. ويؤكد كيرزнер (Kerzner, 2009) على أهمية إدارة المشروع في تطوير تخطيط صحيح وتنظيم ومراقبة الموارد التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف قصيرة المدى، لإكمال أهداف محددة أو حتى أهداف أوسع. يمكن تحقيق الفوائد من الإنجازات الناجحة للمشروع مباشرة من إنشاء منتجات وخدمات جديدة، أو عن طريق تقليل نفقات تشغيل معينة، أو من خلال التغييرات في الممارسات الشائعة للأعمال، وذلك من خلال إعادة تصميم العمليات أو من تحديث المهارات الشخصية والمهنية (Ward and Daniel, 2006).

يُنظر في العادة إلى نجاح المشاريع من زوايا مختلفة من قبل جميع أصحاب المصلحة المعنيين. وقد لاحظ أتكينسون (Atkinson, 2019) أنه في حين قد توجد اختلافات في تعريف نجاح المشروع، يتفق المؤلفون على إدراج القيد الثلاثي، في محاولة لتحديد تحقيق أهداف المشروع. حيث يعرف نجاح المشروع وتطويره من خلال تحقيق بسيط لمعايير التكلفة والوقت والجودة، والمعروف أيضًا باسم "المثلث الحديدي" أو "القيد الثلاثي". لكن هذه المعايير تعتبر جزء من متغير متعدد الأبعاد، يتضمن عوامل لا تشمل فقط نتائج المشروع، ولكن أيضًا رضا العميل، والتحسين المالي للمؤسسة.

منهجيات إدارة المشروع Project Management Methodologies عبارة عن مجموعات من الأساليب والأدوات والقوالب والتقنيات المختلفة. يتضمن التعريف المشترك لمنهجية إدارة المشروع تنظيم أنشطة إدارة المشروع وتوحيدها لتحقيق أهداف المشروع باستمرار (Zdanyte and Neverauskas, 2011). ويتركز الهدف من أي منهجية لإدارة المشروع في زيادة احتمالية نجاح المشروع (Vaskimo, 2011; Spundak, 2014; Joslin and Muller, 2016). يتم تسهيل هذه الاحتمالية المتزايدة من خلال الاتساق والتوحيد، مع التركيز أيضًا بشكل خاص على كيفية إدارة قيود الميزانية والموارد والجدول الزمني لأي مشروع.

يُعتبر المشروع منتج فريد، وقلما يوجد مشروعين متماثلين بالكلية، ومن ضمن الاختلافات في المشاريع، الاختلاف في المنهجية التي استخدمتها إدارة المشروع في إدارة أعماله، وهذا يُبين أنه لا توجد منهجية واحدة عامة لإدارة المشاريع هي فقط القابلة للتطبيق عالميًا، عبر جميع المشاريع أو جميع القطاعات (Charvat, 2003; Cockburn, 2004). يمكن أن تختلف فعالية ممارسة إدارة المشروع اعتمادًا على السياق التنظيمي (Fernandes, et al, 2015). ومما يزيد الموقف تعقيدًا أن نظام إدارة المشروع هو أحد أسرع النظم نموًا بالنسبة للمنظمات الحديثة، مما يعني أن الأفكار والمفاهيم في حالة تطور وتغير مستمر (Gauthier and Ika, 2012).

## مشكلة الدراسة:

يوجد تناقض بين الأدلة التي تدعم تفضيل منهجية واحدة لإدارة المشروع ونتائج الدراسات البحثية التي تحقق في مثل هذه الادعاءات. على الرغم من الإمداد المتزايد بشكل مطرد بالموارد المتاحة لمديري المشاريع تظل معدلات فشل المشروع ثابتة (Budzier and Flyvbjerg, 2013; Allen et al., 2014; Serrador and ) (Pinto, 2015; Aga et al., 2016). وتؤكد دراسات أخرى أن المشاريع، في المتوسط، تتجاوز الميزانية والجدول الزمني المحدد لها وأن معظم المؤسسات لديها فشل في مشروع واحد على الأقل في العام (Schachter, 2004; Gelbard and Carmeli, 2009). وقد وجدت الدراسات أيضًا أن فشل المشروع يمكن أن يكون مؤثرًا لدرجة أن ما يصل إلى 17% من المشاريع يمكن أن تكون سيئة للغاية بحيث تهدد استمرار وجود الشركة (Bloch et al., 2012). لذا فإن معدلات فشل المشاريع تدعو الباحثين للبحث عن حلول للتحدي المتمثل في تحقيق نجاح المشروع من خلال استخدام منهجية لإدارة المشروع تتصف بالكفاءة والفعالية لتحقيق هذا النجاح.

الفجوة البحثية المستهدفة بهذه الدراسة هي التناقض الذي يظهر في العلاقة بين منهجية إدارة المشروع ونجاح المشروع. أجرى (Serrador and Pinto, 2015) دراسة بحثية حول العلاقة بين منهجية إدارة المشروع ونجاح المشروع، وقد تضمنت هذه الدراسة توصيات مختلفة لاستمرار البحث في هذا الموضوع. وقد وجد باحثون آخرون أن منهجية إدارة المشروع أثرت بشكل إيجابي على الجدول الزمني للمشروع (مثل وقت تسليم المشروع) ولكنها لم تجد أي تأثير على قيود المشروع الأخرى ومنها نجاح المشروع (Flyvbjerg and Budzier, 2013; Serrador and Pinto, 2015). على العكس من ذلك وجدت دراسة (Suetin et al., 2016) أن إدخال أساليب إدارة المشاريع قلل من نجاح المشروع. تمثل هذه النتائج المتضاربة معضلة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة بين منهجية إدارة المشروع ونجاح المشروع المبلغ عنه. لذا سعت هذه الدراسة إلى البحث في دور اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات بتطبيقها على مجموعة من شركات المقاولات في منطقة الرياض.

تدور مشكلة الدراسة حول الإجابة على السؤال الرئيس التالي: ما دور اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات بالتطبيق على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض؟ في محاولة للحصول على ما يؤيد الاعتقاد بأن الاختيار المناسب لمنهجية إدارة المشروع تلعب دورا كبيرا في نجاحه، او ربما تصحيح هذا الاعتقاد اعتمادا على إجابة هذا السؤال.

#### أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في شركات المقاولات في منطقة الرياض.
2. التعرف على مستوى اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في شركات المقاولات في منطقة الرياض.
3. التعرف على دور منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع في شركات المقاولات في منطقة الرياض.
4. التعرف على مستوى نجاح المشروع (الكفاءة - رضا اصحاب المصلحة - الجدوى - الفائدة التنظيمية) في شركات المقاولات.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال الجانبين النظري والتطبيقي بإمكانية إسهام نتائج الدراسة فيما يلي:

1. إلقاء الضوء على منهجيات إدارة المشروعات، وعلى أهميّة دور اختيار المنهجيات في نجاح المشروعات.
2. معرفة المنهجيات الأكثر تطبيقا على المشروعات في منطقة الرياض.
3. احتياج متخذي القرار في المشاريع الإنشائية الى معرفة دور منهجيات إدارة المشاريع واختيارها وتطبيقها في رفع نسبة نجاحها وتقليل نسب تعثرها او فشلها.

## حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تنحصر الدراسة على دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات بالتطبيق على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض.
- الحدود البشرية: طبقت أداة الدراسة على عينة قصدية مكونة من (18) من مدراء المشاريع بشركات المقاولات في الرياض
- الحدود الزمنية: تمت مقابلة المبحوثين خلال الربع الثالث من عام 2024.

## مصطلحات الدراسة:

- منهجيات إدارة المشروعات: هي نظام تطبيق الممارسات والعمليات والتقنيات التي يحتاجها كل مدير وفريقه، من أجل إدارة أي مشروع بشكل منهجي صحيح (PMI, 2017a)
- نجاح المشروعات: هو فن تحقيق الأهداف والغايات، وتقديم الجودة الموعودة في الوقت المناسب، دون خلق أي تكاليف إضافية (الباروني، 2017).
- إدارة المشروع: هي فن وعلم تساعد على إدارة وتوجيه قدرات وموارد المشروع من بدايته إلى نهايته؛ من خلال التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة حتى مرحلة التسليم للمشروع (Joslin & Müller, 2016).

## الإطار النظري:

المنهجية في المصطلح تعني مجموعة من الأساليب والقواعد والمبادئ التي تُستخدم في تخصص معين لتنفيذ إجراء معين أو مجموعة من الإجراءات. وقد ذكر شارفات Charvat (2003) ان المنهجية هي مجموعة من المبادئ التوجيهية التي يُمكن تخصيصها وتطبيقها على موقف معين، وأنه في بيئة المشروع، قد تكون هذه المبادئ التوجيهية عبارة عن قائمة بالأشياء التي يجب القيام بها، لتكوين نهجاً محدداً وقوالب وأشكال وحتى قوائم مراجعة تستخدم على مدار دورة حياة المشروع. وبما ان هذا البحث يتناول دور منهجيات إدارة المشاريع في نجاحها، فقد تم اختيار مجموعة من المنهجيات المعروفة والتي تم البحث عليها لوصفها والتعريف بها، ومن ثم العوامل التي تم اختيارها أيضاً لتحديد ما اذا كان المشروع ناجحاً ام لا.

## أولاً: منهجيات إدارة المشاريع:

هناك منهجيات كثيرة لإدارة المشاريع يتم تطبيقها في أنحاء متفرقة من العالم، وقد أثبتت نجاحها على الأقل في التركيز على الجوانب التي يتميز بها مشروع عن آخر. ويجب أن تقود منهجية المشروع الرسمية عمل جميع أعضاء الفريق طوال دورة حياة المشروع (Charvat, 2003). ومع أن مجموعة ستانديش Standish Group قد قاموا بدراسة على عدد من المشاريع ووجدوا أن 32% فقط منها يعتبر ناجحاً، بينما 44% من المشاريع محل الدراسة تواجه صعوبات وتحديات، وأن 24% منها تعتبر مشاريع فاشلة. إلا أنه وُجد في دراسات أخرى بأن هناك اعتقاد شائع بأن استخدام منهجية إدارة المشاريع المناسبة يعزز من احتمالية إكمال المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المخططة، ويتم تسليم المنتج النهائي محققاً رضا جميع المعنيين (Chin and Spowage, 2012). وفي هذا السياق، أشار روزنس Rozenes (2011) إلى أن استخدام منهجية إدارة المشاريع يزيد من فرص نجاح المشروع ويساعد أيضاً في إضافة القيمة إلى المنظمة.

ومع أن هناك منهجيات متنوعة وكثيرة، إلا أن تم اختيار ست منهجيات تعتبر من أكثر المنهجيات معرفة وشيوع واستخدام وذلك من أجل تحقيق مستهدفات هذه الدراسة، هذه المنهجيات هي:

1. منهجية إدارة دورة حياة المشروع.
2. طريقة معهد إدارة المشاريع الأمريكي PMI.
3. منهجية الجمعية الدولية لإدارة المشاريع IPMA.
4. منهجية "المشاريع في بيئة محكمة" PRINCE2.
5. منهجية إدارة المشاريع من أجل التنمية PM4DEV.
6. منهجية الإدارة الرشيقة للمشروع Agile.

وسنأتي هنا على لمحات مختصرة عن كل منهجية:

## 1. منهجية إدارة دورة حياة المشروع PCM

تتمثل منهجية إدارة دورة حياة المشروع Project Cycle Management (PCM) في كونها اطاراً منطقياً لتخطيط وإدارة وتقييم البرامج والمشاريع، وذلك باستخدام أدوات معينة تهدف الى تعزيز المشاركة والشفافية وترفع من نسب احتمالات تحقيق أهداف المشروع. يتبع الإطار المنطقي هيكل ومنهجية للتخطيط الهرمي الموجه نحو النتائج، والتي تركز على جميع مكونات المشروع لتحقيق غرض المشروع (Uds, 2010). وتستخدم منهجية إدارة دورة حياة المشروع لتخطيط ومراقبة وتقييم تبعيات المشروع والتحكم فيه من أجل إدارة المشروع بنجاح (Svoboda et al, 2018). وبشكل أساسي، فإن إدارة دورة حياة المشروع تُعد إطاراً لتصميم ومراقبة وتقييم المشروع (Couillard et al., 2018). وفي هذا الصدد، يؤكد (Dlungwana and Rwelamila, 2014) على أن منهجية إدارة دورة حياة المشروع تعزز أداء المشروع من خلال التوافق مع أهداف سياسة المؤسسة التي بدأت المشروع. في منهجية إدارة دورة المشروع، يمر المشروع بسلسلة من المراحل تُشكل جميعها دورة حياة المشروع، هذه المراحل هي: السياق (فهم الحالة)، التصميم، الاعتماد، التحضير أو التجهيز، التنفيذ والمراقبة، التقييم، وأخيراً مرحلة الانتهاء (Davies and Ling, 2020).

تتيح منهجية PMC للمشاريع أن تظل ذات صلة بالاستراتيجيات التي تم الاتفاق عليها ورغبات أصحاب المصلحة والعملاء. تتضمن منهجية إدارة دورة حياة المشروع أيضاً أن يكون المشروع نفسه قابل للتطبيق. من خلال التحكم في مرحله، حيث يتم حماية المشاريع من فقدان الموارد القيمة من خلال تحديد الطريقة التي يمكن بها تحقيق أهداف المشروع، وما إذا كانت المشاريع جديرة بالاهتمام قبل تنفيذها، وما إذا كانت فوائد المشاريع مستدامة.

## 2. منهجية محترف إدارة المشاريع PMP

صدرت هذه الطريقة من معهد إدارة المشاريع الأمريكي Project Management Institute (PMI)، وتُعرف بالإدارة الاحترافية للمشاريع Project Management Professional-PMP وهي طريقة تعتمد أساساً على تطبيق عمليات إدارة المشاريع وعددها 49 عملية نشرها معهد إدارة المشاريع الأمريكي في الإصدار السادس للدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK, 2017a)، وقد تم تجميعها حسب نوعها في خمس مجموعات تبدأ بمجموعة عمليات البدء (عمليتان)، ثم مجموعة عمليات التخطيط (أربع وعشرون عملية)، تليها مجموعة عمليات التنفيذ (عشر عمليات)، ثم مجموعة عمليات المراقبة والتحكم (اثنا عشر عملية)، وفي الأخير مجموعة عمليات الإغلاق (عملية واحدة). هذه العمليات نفسها موزعة أيضاً على عشر مجالات معرفية هي: إدارة تكامل المشروع (سبع عمليات)، إدارة نطاق المشروع (ست عمليات)، إدارة الجدول الزمني للمشروع (ست عمليات)، إدارة تكلفة المشروع (أربع عمليات)، إدارة جودة المشروع (ثلاث عمليات)، إدارة موارد المشروع (ست عمليات)، إدارة التواصل بالمشروع (ثلاث عمليات)، إدارة مخاطر المشروع (سبع عمليات)، إدارة مشتريات المشروع (ثلاث عمليات)، ثم إدارة المعنيين بالمشروع (أربع عمليات).

وتعود جذور هذه الطريقة إلى العام 1967 في وزارة الدفاع الأمريكية، وتستند إلى ممارسات عملية كبيرة في حقل إدارة المشروعات المختلفة. ويتم اليوم تطبيق هذه المنهجية على جميع أنواع المشاريع بغض النظر عن طبيعتها، فمن المشروعات الإنشائية، إلى برمجية، إلى مشروعات الأعمال الصغيرة (Natchayangkun, 2014).

### 3. منهجية الرابطة الدولية لإدارة المشاريع IPMA

هذه المنهجية تصدر عن المنظمة الدولية لإدارة المشاريع International Project Management Association (IPMA) وهي جمعية علمية مهنية مقرها في سويسرا، وتعمل الجمعية على التعاون مع الجمعيات الإقليمية والمحلية التي يتم تأسيسها لرعاية مجال إدارة المشاريع في مختلف بلدان العالم. المعيار الأساسي لإدارة المشروع لهذه المنهجية هو الكفاءة سواء الفردية أو التنظيمية لتحقيق النجاح في إدارة المشاريع. يصف هذا المعيار متطلبات كفاءات مدير المشروع، وكذلك أعضاء فرق المشروع في إطار إدارة المشاريع والبرامج وحفاظة المشاريع. تعتمد منهجية IPMA على اطار عمل شامل يحدد الكفاءات المطلوبة لإدارة المشاريع بنجاح. وحسب (IPMA, 2015) فإن هذا الاطار يتضمن 29 عنصر كفاءة مقسمة على ثلاثة ابعاد رئيسية:

- الكفاءات التقنية، وتمثل الجوانب المتعلقة بعملية إدارة المشاريع، وتتناول الأساليب والأدوات المستخدمة لتحقيق الأهداف عن طريق 14 كفاءة تشمل ولا تقتصر على اهداف المشروع ومتطلباته، نطاق العمل، الجدول الزمني، إدارة التمويل والموارد، وإدارة المخاطر والفرص.
- الكفاءات السلوكية، وتركز على المهارات الشخصية والسلوكية اللازمة للقيادة والتعاون داخل فرق العمل، وتشمل 10 كفاءات، منها القيادة والابداع والتواصل والعمل الجماعي ومهارات التفاوض.
- الكفاءات السياقية، وتجمع فهم بيئة المشروع والتكيف مع السياقات الثقافية والتنظيمية في منظومة واحدة تشمل 5 كفاءات منها الاستراتيجية والحوكمة والامتثال والعلاقات مع أصحاب المصلحة (المعنيين).

#### 4. منهجية المشاريع في البيئات المحكمة PRINCE2

تنتشر هذه المنهجية بشكل أوسع في الدول الأوروبية، كونها إنكليزية المنشأ، والتسمية الرسمية لهذه المنهجية هي برنس 2 (PRINCE2) وهي اختصاراً للتعبير الإنكليزي الذي يعني المشاريع في البيئات المحكمة ( Projects IN Controlled Environments). تأسست هذه المنهجية في عام 1989 باسم مختلف وتم تغيير الاسم إلى الاسم الحالي بعد إطلاق المنهجية عام 1996م، وتملك الحكومة البريطانية هذه المنهجية الا أنه تم نقلها في عام 2013 إلى شركة مملوكة بين الحكومة البريطانية والقطاع الخاص. تعبر منهجية برنس 2 عن إدارة المشروعات في البيئات الخاضعة للرقابة والتحكم، كما هو الحال في مشروعات المؤسسات التنموية والخيرية والربحية فتدخل هذه المنهجية بشكل أساسي في "حوكمة" المشروعات والمؤسسة بالكامل. تُركز منهجية برنس 2 على مبررات العمل طوال دورة حياة المشروع، وهذا يضمن ان يستمر المشروع متوافقاً مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وهو امر مهم في البيئات التنافسية. كما ان هذه المنهجية تشجع التقييم المستمر لجدوى المشروع مما يقلل احتمالية فشل المشروع بسبب عدم التوافق مع الأهداف الاصلية ( Priyanka, 2016). في الوقت نفسه، هذه المنهجية مفيدة بشكل واضح في إدارة المشاريع المعقدة، لأنها تسمح بتحليل مهام المشروع المعقدة الى مكونات اصغر قابلة للإدارة، وبهذا فهي تعمل على تبسيط تنفيذ المشروع وتساعد في مراقبة التقدم وتنفيذ التعديلات اللازمة في الوقت الفعلي (Simonaitis, 2023; Priyanka, 2016).

الحوكمة هي مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة، وبذلك فإن الحوكمة تعنى تطبيق النظام أي وجود نظم يعمل على التحكم في العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤوليات يمكن أن تكون مفيدة جداً مع الشركات التي تمتاز بالتخطيط الدقيق وتتبع الأداء فيها بشكل محترف ، ولكن يصعب عليها التكيف مع التغيرات وهذا ما تمتاز به منهجيات أخرى

كالمنهجية الرشيفة، وحسب تاكافيا فارجاو (Takagia and Varajão, 2019) فإن الميزات الأساسية لهذه المنهجية كونها تُركز على مبررات العمل أو الاستثمار/المشروع، ولأنها تحدد الهيكل التنظيمي لفريق إدارة المشروع، وباعتبارها أسلوب تخطيطي على أساس المنتج، كما انها تؤكد على تجزئة المشروع إلى مراحل يمكن إدارتها والسيطرة عليها، بالإضافة الى انها مرنة بحيث يمكن تطبيقها لمستويات مختلفة من المشاريع.

### 5. منهجية إدارة المشاريع من أجل التنمية PM4DEV

تواجه منظمات التنمية مطالب متزايدة لفعل المزيد بمراد أقل، لتصبح محفزات للتغيير في المجتمعات التي تخدمها لتسليم المشروع في الوقت المحدد، وفي ظل الميزانية والجودة التي لا يتوقعها فقط، بل يطلبها المانحون والمستفيدون. لمواجهة هذه التحديات، تحتاج منظمات التنمية والمساعدات الإنسانية بشكل عاجل إلى الأدوات ومنهجيات الممارسات التي يمكن أن توفرها منهجية إدارة المشاريع الراسخة، والتي حققت نجاحًا كبيرًا في الصناعات الأخرى. يحتاج المانحون إلى ضوابط أفضل وكفاءات إدارية أكثر احترافًا في الموظفين المسؤولين عن إدارة المشاريع. ان احد الأسباب المهمة للتوجه الى منهجية إدارة المشاريع من اجل التنمية PM4Dev هو توافقها مع الاحتياجات المتعلقة بمشاريع التنمية. فعلى العكس من منهجيات إدارة المشاريع التقليدية، تتضمن منهجية إدارة المشاريع من اجل التنمية عناصر ذات صلة خاصة بالتنمية، مثل مشاركة أصحاب المصلحة وبناء القدرات واعتبارات الاستدامة، وهذا التركيز على الجوانب الفريدة لأعمال التنمية يضمن ان المشاريع لا تكتمل في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية فحسب، بل تحقق أيضا تأثيرات ذات مغزى في المجتمعات التي تخدمها (Lannon & Walsh, 2016)، وهذا يؤكد تركيز المنهجية على أهمية مشاركة أصحاب المصلحة ورضاهم، وهو امر بالغ الأهمية لتحقيق النجاح الطويل الاجل لمبادرات التنمية (Dufkova, 2023).

في عام 2006، بدأت منهجية إدارة المشاريع من أجل التنمية Project Management for Development PM4DEV صراحةً في مساعدة منظمات التنمية على زيادة مهاراتها ومعرفتها حول الممارسات الحديثة لإدارة المشاريع. منهجية

PM4DEV هي محاولة لتوفير الخبرة الإدارية للتنمية والمساعدات الإنسانية ومشاريع الإغاثة والجهات المانحة وأي منظمة أخرى تمول أو تدعم أو تنفذ المشاريع، لمساعدتهم على تحقيق أهدافهم للحد من الفقر وزيادة الرفاهية لأكثر الناس احتياجًا. تتضمن منهجية PM4DEV ثلاث عمليات أساسية هي تخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها. حيث توفر منهجية لتخطيط وتنفيذ ومراقبة المشاريع بطريقة أكثر اتساقًا وموثوقية ويمكن التنبؤ بها. بالإضافة إلى ذلك تقديم منهجية يمكن أن تساعد منظمات التنمية على تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال توحيد العمليات وتقليل المخاطر وتجنب ازدواجية الجهود التي ستزيد في نهاية المطاف من تأثير تدخلاتها.

## 6. منهجية إدارة المشروعات الرشيقة أو المرنة Agile

يُمكن وصف الإدارة الرشيقة للمشروعات Agile Project management بأنها مجموعة من الأساليب أو التقنيات أو الأطر أو المناهج أو الممارسات التي تقيّم ومبادئ بيان الأسلوب الرشيق بهدف إنتاج خالي من الهدر يركز على مفاهيم مثل: "التركيز على القيمة" و "أحجام صغيرة للتسليمات" و "استبعاد الهدر" ( PMI, 2017b)، ويعتبر بيان الأسلوب الرشيق The Agile Manifesto وثيقة أساسية لهذه المنهجية تم إصدارها بواسطة مجموعة من المهتمين بتطوير البرمجيات عام 2001 وتعتمد على أربع قيم واثنا عشر مبدأ ومجموعة كبيرة من الممارسات التي تكون في مجموعها عقلية الأسلوب الرشيق (Highsmith, 2001). وتعتمد منهجية أجايل لإدارة المشاريع على الاهتمام بتنفيذ المهام للعميل بكفاءة وفعالية، وتعتمد على سرعة الاستجابة للتغييرات والتعامل معها بمرونة وذلك من خلال تنفيذ مهام صغيرة تسمى (User Story) في فترات زمنية قصيرة ما بين أسبوعين إلى شهرين (Sprint) - بطريقة منتظمة ومتتالية - مما يضمن إدراك الأخطاء ومعالجتها أولاً بأولاً، وعرضها على العميل بصفة مستمرة لضمان استمرار الجودة ( Noteboom & Ofori, 2021). وقد ذكر السوادي (2017) أن إدارة المشاريع الرشيقة تعتمد على أربعة مبادئ تتلخص في (أعضاء الفريق) أولاً بما في ذلك تقدير الأفراد والفريق بكاملة وتتمين التفاعل الذي يحصل بينهم. وفي (المهمة في قيمة العمل) بإعتبار ان المهمة الأساسية في المشروع هي في تقديم قيمة العمل المتفق عليه للعميل، أن يرى المنتج يعمل، وفي (العميل أولاً) لأن الأولوية والأفضلية تعطى للتعامل مع العميل، وكذلك

في (التغيير قادم) كون إدارة المشروعات الرشيقة ترحب بالتغيير وتستجيب للتغيير مقدماً ذلك على الالتزام بخطة معينة.

### ثانياً: عوامل نجاح المشروع:

يعتبر المشروع الذي خضع لخفض التكلفة والوقت وحقق الهدف منه أساساً لممارسة جيدة لإدارة المشروع (Siang, 2015). وقد تعددت الأدبيات التي تتحدث عن الهدف الرئيسي للمشروع، فمنها من تحدثت عن أهداف ضمن مدى قصير وربطها بالوقت والتكلفة والجودة، وأخرى ارتبطت بالمدى المتوسط والطويل ومنها ما يرتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة الأم، إلا أن المشاريع الإنشائية تركز على هذه الأبعاد جميعها. والمعروف لدى المشتغلين في إدارة المشاريع أن الأبعاد الواضحة التي يمكن الحكم على المشروع بالنجاح أو الفشل منها هي الوقت والتكلفة وما يتعلق بنطاق المشروع، مع عدم اغفال أهمية الأبعاد الأخرى إلا أن عدم ذكرها ربما يأتي لأن أي خلل أو قصور فيها لابد أن ينعكس بالضرورة على الوقت أو التكلفة أو على نطاق المشروع.

■ الوقت: أحد أهم التحديات التي تواجه إدارة المشروع، لارتفاع تكلفة الوقت عندما يتم تحويله إلى أساس نقدي، ولأنه في حال حدوث أي خلل في العامل الزمني فإنه حتماً سيؤثر على التكلفة، مما ينعكس سلباً على جدوى المشروع الاقتصادية ومستوى الأداء (Aje Odusamj and Ogunsemi, 2009).

■ التكلفة: تعتبر التكلفة الفعالة محورياً أساسياً لحساب وقياس أداء المشروع، ويوصف المشروع بالنجاح في أحد معاييرها إذا تم تنفيذه في حدود التكلفة المخططة له (PMI, 2013).

■ النطاق: يرتبط النطاق بالمتطلبات التعاقدية، والالتزام بشروط محددة للوصول إلى الأهداف والجودة المطلوبة وفق معايير إدارية أو هندسية أو تكنولوجية تتوافق ونوع المشروع وطبيعته. والنطاق هو الوصف الدقيق لمنتجات المشروع بشكل محدد يصعب الخلاف عليه، بحيث يتم تنفيذها بدقة. وقد يؤدي أي خلل في تنفيذ المتطلبات التي تحقق هذا النطاق إلى رفض استلام أعمال المشروع من المالكين والذي سيؤدي إلى نتائج سلبية على إدارة المشروع بكافة أجزائه وسيجر خسائر فادحة قد تقود إلى التحكيم أو التقاضي (Lianying et al., 2013).

## الدراسات السابقة:

سيتم عرض الدراسات السابقة اعتماداً على التتبع الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

دراسة الباحثان Joslin & Müller (2016) بعنوان " تأثير منهجيات المشروع على نجاح المشروع في سياقات مختلفة - The impact of Project methodologies on Project success in different contexts". وهدفت الدراسة الى التعرف على تأثير عناصر منهجية المشروع على خصائص نجاح المشروع. والتعرف على ما إذا كانت بيئات المشروع المختلفة تؤثر على العلاقة بين منهجيات المشروع ونجاح المشروع. تم تطبيق نهج استنتاجي للتحقق من صحة نموذج بحث مشتق نظرياً. تم استخدام تسعة عشر مقابلة في سبع قطاعات صناعية وأربعة بلدان لجمع البيانات. تم استخدام تقنيات مطابقة الأنماط في التحليل للتحقق من صحة نموذج بحث مشتق نظرياً بشكل استنتاجي. أظهرت النتائج أن العوامل البيئية تؤثر على استخدام منهجية المشروع وعناصره مع الخصائص الناتجة في نجاح المشروع. أبرزت الرؤى الجديدة من المقابلات أهمية فهم أصول منهجية الشركة وطريقة لتصنيف مستويات تخصيص المنهجية عند النظر في تأثير العوامل البيئية لكل مستوى من التخصص. وتفيد النتائج الممارسين من خلال السماح لهم بفهم تأثير منهجية المشروع على نجاح المشروع، في ضوء بيئة المشروع. يجب أن يتفهم مكتب إدارة المشاريع الحاجة إلى تخصيص منهجية (منهج) مشروع مؤسستهم وفقاً لنوع المشروع والسياق البيئي. منهجيات المشروع جزءاً لا يتجزأ من التكوين الأساسي للمشروع لأن جميع الشركات التي تستخدم منهجيات المشروع تتوقع تحسناً كبيراً في أداء المشروع. يجب على كل شركة أن تقرر أفضل نهج لاختيار المنهجية الأنسب وما إذا كان يجب أن يكون لها اختلاف واحد أو أكثر من المنهجية.

دراسة النصور والرحامنة (2019) بعنوان "منهجيات إدارة المشاريع ودورها في تحقيق نجاح أهداف المشروع: دراسة ميدانية للمشاريع الإنشائية" وهدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتشخيص دور منهجيات إدارة المشاريع؛ ممثلة بجدولة هيكل تقسيم وجدولة أعماله في تحقيق متطلبات نجاح المشروع، كما هدفت الدراسة لتحليل

دور فريق عمل المشروع ودوره في التأثير على التخطيط السليم للمشاريع عامة والانشائية خاصة، حيث اختارت الدراسة عينة ممثلة من المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء، والتي بلغ مجموعها (٢٦) مشروعاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة والملاحظة الشخصية لتحليل عينة الدراسة التي تكونت من المدراء والمشرفين العاملين فيها. توصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج أهمها أن متغيرات الدراسة (جدولة وهيكل قسم الأعمال) لها دلالة إحصائية واضحة على نجاح المشروع. كما أوصت الدراسة بالحاجة إلى تفعيل دور فريق عمل المشروع في تخطيط وتنفيذ ومتابعة خطة الجدولة، وتعزيز دور هيكل تقسيم العمل وجدول توزيع المسؤوليات، مما يؤثر إيجاباً في نجاح أهداف المشروع (الوقت، الكلفة، الأداء). وتوصي الدراسة بضرورة تبني أدوات تخطيط المشروع والتي من أهمها: الجدولة وهيكل تقسيم الأعمال، وبضرورة اشتراط توفير فريق عمل متمكن من منهجيات إدارة المشاريع وخاصة الجدولة وتوزيع هيكل الأعمال والمسؤوليات.

دراسة وادي (2019) بعنوان " دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات دراسة تطبيقية علي مجموعة شركات المقاولات السودانية "، هدفت الدراسة إلى التعرف علي دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات دراسة تطبيقية علي مجموعة شركات المقاولات السودانية. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (397) من العاملين في الإدارة العليا والإدارة الهندسية. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها ان هناك دور إيجابي بين اختيار والتطبيق الصحيح للمنهجية ادارة المشروع ونجاح المشروع، وأن فعالية منهجية إدارة مشروع التي تساهم في نجاح المشروع تتأثر بالعديد من العوامل الاخرى مثل الحوكمة والبيئة، معرفة ما هي العوامل التي تؤثر على المنظمة لتطوير نفسها أو لإعتماد نوع معين من منهجيات إدارة المشروع.

دراسة الباحثان Abdulla and Al-Hashimi (2019) بعنوان " تأثير منهجيات إدارة المشروع على نجاح المشروع: دراسة حالة لصناعة النفط والغاز في مملكة البحرين - The Impact of Project Management Methodologies on Project Success: A Case Study of the Oil and Gas Industry in

the Kingdom of Bahrain". هدفت هذه الدراسة الى تقييم تأثير منهجيات إدارة المشاريع (PMMs) على نجاح المشاريع في صناعة النفط والغاز في مملكة البحرين. كما كشفت المنهجيات المختلفة المستخدمة في المشاريع مع تحديد نقاط قوتها وضعفها. وقد تم اعتماد منهج البراغماتية باستخدام طرق بحث مختلطة لتحقيق أهداف هذا البحث. تم جمع ما مجموعه 95 استجابة استبائية وإجراء 17 مقابلة. وضحت الدراسة أن المنهجيات الشاملة والمطبقة لإدارة المشاريع لها تأثير كبير على نجاح المشاريع، في حين أن المنهجيات المساندة ليس لها علاقة ذات دلالة إحصائية بنجاح المشاريع. أظهرت التحليلات أن تغييرًا بمقدار وحدة واحدة في تطبيق عناصر المنهجية ذات الصلة على مدار دورة حياة المشروع يؤدي إلى تأثير بنسبة 32.3% على نجاح المشروع، بينما يؤدي تغيير بمقدار وحدة واحدة في تطبيق عناصر المنهجية الشاملة إلى تأثير بنسبة 27% على نجاح المشروع.

دراسة الباحثان Takagia and Varajão (2019) بعنوان "دمج إدارة النجاح في أدلة ومنهجيات إدارة المشروع Integration of success management into project management guides and methodologies" الهدف من الدراسة مناقشة الحاجة والأهمية لهذا التكامل وتقديم اقتراح أول حول كيفية تفعيل ذلك. ولدعم الموقف، تم استخدام منهجية الاتحاد الأوروبي PM2. تظهر نتيجة التكامل أنه من الممكن تطوير الإدارة ورفع مستوى نجاح المشروع ويمكن أن تقدم إدارة النجاح مساهمات قيمة لتحسين نتائج المشروع وعلاقات أصحاب المصلحة. كما يجب دمج عملية إدارة النجاح بشكل صريح في مناهج وأدلة ومنهجيات إدارة المشروع (مثل PMBOK أو PRINCE2 أو PM2)، وهو ما لا يحدث حاليًا.

دراسة الباحثان Taana and Raju (2020) بعنوان "محددات منهجيات إدارة المشروع وتأثيراتها على نجاح المشروع في غانا - ورقة مفاهيمية Determinants of project management methodologies and its effects on project success in Ghana-A conceptual paper" الدراسة على ملاحظة تبني دولة غانا، أو أي دولة أو منظمة أخرى، للمفاهيم الأساسية في منهجيات إدارة المشاريع، ومع ذلك يستمر تسجيل معدلات عالية من فشل

المشاريع، ولذلك، فإن الهدف من هذه الدراسة هو تحديد عوامل منهجيات إدارة المشروع التي من المرجح أن تؤدي إلى نجاح المشروع في غانا. وبدعم من نموذج نضج القدرات، حددت الدراسة أربعة عوامل مثل التدريب والثقافة والتغيير والاتصال والتي يمكن أن تؤدي إلى اعتماد منهجيات أداة المشاريع التي يمكن أن تؤدي بدورها إلى نجاح المشروع. لقد ثبت من الأدبيات أن جميع المتغيرات المستخدمة في الدراسة ضرورية للغاية للنظر فيها. هذا يشجع الباحثون المقاولين، ومديري المشاريع، وفرق إدارة المشروع، وجميع أصحاب المصلحة، وما إلى ذلك على توخي اليقظة والمشاركة في جميع مراحل عملية إدارة المشروع. عند اعتماد منهجية جديدة، يجب على مديري المشاريع إجراء عملية تخطيط مناسبة، ويجب على الإدارة الاستثمار في الأفراد، وإجراء دراسة جدوى مناسبة، ومشاورات أصحاب المصلحة في الآخرين لتحقيق نجاح المشروع. وتم اقتراح نموذج يمكن استخدامه لتقييم نجاح المشاريع في غانا تُستخدم فيه البيانات التجريبية.

#### **مناقشة الدراسات السابقة:**

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة (جمع عدد من الدراسات ذات الصلة) في فهم الموضوع وتوضيحه، وفي تحديد أهداف الدراسة واسئلتها، وكذلك تحديد النقاط المشتركة والفجوات، وفي استعراض ادبيات الدراسة وفي بناء أداة الدراسة وتحديد عينة الدراسة وفي عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة، وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول العلاقة بين تطبيق منهجيات إدارة المشروعات ونجاح المشروعات، وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار عينة البحث والأداة المستخدمة.

#### **الإجراءات المنهجية:**

#### **منهج الدراسة:**

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة الحالية. ويُعرف المنهج الوصفي التحليلي بأنه طريقة بحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل في مجرياتها، ويمكن بعد ذلك أن يتم

التفاعل معها بالوصف والتحليل (الأغا، 2002). وقد اختير المقابلات المقننة Structured Interview كأسلوب لجمع البيانات وذلك لمناسبتها لهذا الغرض، وتم تصميم نموذج استبانة تخدم هذا الغرض، وتمت تعبأتها بعد مقابلة ثمانية عشر مدير مشروع في منطقة الرياض باعتبار أنهم يُمثلون مجتمع الدراسة الذي يشمل مدراء المشاريع اللذين لهم صلاحيات اختيار المشاريع واختيار منهجية تنفيذها. تم ترتيب المقابلات مع مدراء مشاريع بشكل مباشر، وذلك لضمان الدقة في الإجابة، والتأكد من فهم المبحوثين للمقصود بوضوح يمكنهم من تحديد الإجابة المناسبة، وأيضاً لشرح المنهجيات وتوضيح جوانبها إن لزم الأمر، ومن ثم، الحصول على إجابات دقيقة على عبارات الاستبانة. ومع ان التفاعل الشخصي كان احد الأهداف لاختيار هذه الطريقة في البحث وذلك لتعزيز معدلات الاستجابة، الا ان نسبة اللذين وافقوا على اجراء المقابلات كانت 60% من اللذين تمت دعوتهم، حيث تم دعوة 30 متخصصا تم انتقائهم بعناية اعتمادا على معايير الخبرة والممارسة والعمل الفعلي في إدارة المشاريع، على ان يكونوا على رأس العمل في مشاريع قائمة، استجاب منهم للمقابلة 18 ممارسا مهنيا لإدارة المشاريع. وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين:

1. القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الأساسية لأفراد مجتمع الدراسة، والتي تمثلت في: المؤهل العلمي - الوظيفية الحالية - عدد سنوات الخبرة - تقييم مستوى المعرفة بمنهجيات إدارة المشاريع - الحصول على شهادة في المنهجية.
2. القسم الثاني: ويُمثل محاور وعبارات الاستبانة، حيثُ تم بناء الاستبانة وفقاً لأربعة أهداف أولاً: التعرف على مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في شركات المقاولات في منطقة الرياض. وثانياً: التعرف على مستوى اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في شركات المقاولات في منطقة الرياض. وثالثاً: التعرف على دور منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع في مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض. وأخيراً: التعرف على مستوى نجاح المشروع (الكفاءة - رضا اصحاب المصلحة - الجدوى - الفائدة التنظيمية).

## صدق أداة الاستبانة:

يشير الصدق إلى أي دَرَجَة تقيس أداة الدِّراسة المستخدمة ما صممت لقياسه فعلاً، وجمع الأدلة لتوفير أساس علمي قوي لتفسير الدرجات المقترحة المستخدمة ومصمم الاختبار، (مقدم، 2015). وبعد أن أنتهى الباحثين من إعداد أداة الدِّراسة وصياغتها بالشكل الذي يخدم أغراض وأهداف الدِّراسة تَمهيداً للتطبيق الميداني، تم الالتزام بالخطوات العلمية التالية:

### أ. الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

يهتم الصدق الظاهري بشكل الاستبانة وما إذا كانت معقولة أو مقبولة، وأن فقراتها لها ارتباط بالسلوك المراد قياسه، وأنها سهلة التطبيق وجيدة الإخراج (عبيدات وآخرون، 2016). لذا قام الباحثين بعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال، لإبداء آرائهم في مدى صلاحية الاستبانة ومدى وضوح فقراتها، وفي ضوء آرائهم ومقترحاتهم قام الباحثين بتعديل بعض العبارات وحذف البعض الآخر حتى تم الوصول للشكل النهائي للاستبانة.

### ب . الصدق البنائي (الاتساق الداخلي) لأداة الدِّراسة:

بعد التأكد من صدق المحكمين لأداة الدراسة وبعد عملية التصميم النهائي لها استخدم الباحثين معامل ارتباط "بيرسون" لقياس العلاقة بين دَرَجَة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وبين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة من خلال التطبيق على عينة الدراسة الاستطلاعية، كما بالجدول رقم (1):

جدول رقم (1) معاملات ارتباط بنود الاستبانة والدرجة الكلية للمحور المنتمية إليه

معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة	معامل الارتباط	المفردة
<b>المحور الأول: دور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع</b>							
**0.822	4	**0.856	3	**0.698	2	**0.745	1
						**0.786	5
<b>المحور الثاني: دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع</b>							
**0.856	4	**0.888	3	**0.873	2	**0.801	1
						**0.798	5
<b>المحور الثالث: دور شمولية عناصر المنهجية إدارة المشاريع في نجاح المشروع</b>							
**0.729	4	**0.685	3	**0.823	2	**0.773	1
						**0.788	5
<b>المحور الرابع: معايير الحكم على نجاح المشروع</b>							
<b>البعد الأول: الكفاءة</b>							
**0.891	4	**0.800	3	**0.879	2	**0.911	1
				**0.831	6	**0.733	5
<b>البعد الثاني: رضا اصحاب المصلحة</b>							
**0.871	4	**0.677	3	**0.821	2	**0.706	1
						**0.842	5
<b>البعد الثالث: الجدوى</b>							
		**0.749	3	**0.875	2	**0.904	1
<b>البعد الرابع: الفائدة التنظيمية</b>							
		**0.859	3	**0.876	2	**0.890	1

\*\* دالة عند مستوى 0.01

يتضح من الجدول رقم (1) أن قيم معامل ارتباط بيرسون لكل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل،

وهذا يؤكد أن جميع عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق أمكن التعويل عليها لقياس ما أعدت من أجله.

### ثبات الاستبانة:

لحساب قيم معامل ثبات الأداة قام الباحثين بحساب قيم معامل الثبات بطريقة التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's alpha وبيين جدول رقم (2) معامل ثبات أبعاد الاستبانة كما يلي:

جدول رقم (2) معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمجاور الاستبانة

م	المحور	عدد الفقرات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
1	المحور الأول: دور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع	5	0.896
2	المحور الثاني: دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع	5	0.834
3	المحور الثالث: دور شمولية عناصر المنهجية إدارة المشاريع في نجاح المشروع	5	0.799
4	المحور الرابع: معايير الحكم على نجاح المشروع (الكفاءة - رضا اصحاب المصلحة - الجدوى - الفائدة التنظيمية)	17	0.902
	مجموع العبارات	32	0.912

يتضح من الجدول السابق أن نتائج حساب معامل ثبات الاستبانة الكلي جاء مرتفعاً (0.912) مما يشير إلى ثبات نتائج الاستبانة عند إعادة تطبيقها مرة أخرى، وهذا يؤكد صدق وثبات أداة الدراسة ويعبر عن الثقة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

## عرض النتائج ومناقشتها

تم استعراض نتائج الدراسة بعد أن تم تجميع الإجابات وتحليلها، لمعرفة توجهات مدراء المشاريع فيما يتعلق باستخدام منهجيات إدارة المشاريع في تنفيذ مشاريعهم ودور ذلك في نجاحها.

### وصف عينة الدراسة

تم وصف عينة الدراسة المشاركة في الاستجابة على أداة الدراسة وفقاً للبيانات الديمغرافية الواردة في إجابات المشاركين في الاستبانة. ففيما يتعلق بالمؤهلات العلمية للمستجيبين.

### المؤهل العلمي:

جدول (3) وصف عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

م	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
1	بكالوريوس	16	%88.89
2	ماجستير	0	%0.00
3	دكتوراه	2	%11.11
	المجموع	18	%100

يتضح من الجدول رقم (3) أن العدد الأكبر من المشاركين في الدراسة كان من الحاصلين على مؤهل علمي "بكالوريوس" بنسبة (%88.89) من المشاركين في الدراسة، ثم الحاصلين على مؤهل "الدكتوراه" بنسبة (%11.11).

### الوظيفة الحالية

جدول (4) وصف عينة الدراسة وفقاً للوظيفة الحالية

م	الوظيفة	التكرار	النسبة
1	الإدارة العليا	4	%22.22
2	مدير مشروعات	6	%33.33
3	رئيس قسم	0	%0.00
4	مهندس موقع أو مكثي	8	%44.44
	المجموع	18	%100

يوضح الجدول (4) أن العدد الأكبر من المشاركين في الدراسة كان من العاملين في وظيفة " مهندس موقع أو مكثبي " بنسبة (44.44%) من المشاركين في الدراسة، يليه العاملين في وظيفة " مدير مشروعات " بنسبة (33.33%) من المشاركين، ثم العاملين في وظائف "الإدارة العليا" بنسبة (22.22%) من المشاركين.

### سنوات الخبرة

جدول (5) وصف عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

م	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
1	أقل من 5 سنوات	8	%44.44
2	من 5-10 سنوات	7	%38.89
3	من 11-15 سنة	0	%0.00
4	أكثر من 15 سنة	3	%16.67
	المجموع	18	%100

يتضح من الجدول (5) أن العدد الأكبر من المشاركين في الدراسة كان من ذوي الخبرة " أقل من 5 سنوات " بنسبة (44.44%) من المشاركين، يليه المشاركين من ذوي الخبرة " من 5 – 10 سنوات " بنسبة (38.89%) من المشاركين، ثم ذوي الخبرة " أكثر من 15 سنة " بنسبة (16.67%) من المشاركين.

### مستوى المعرفة بمنهجيات إدارة المشاريع

جدول (6) مستوى المعرفة بمنهجيات إدارة المشاريع

م	المنهجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	التقييم
1	PCM	2.28	0.575	2	منخفض
2	PMP	3.06	0.938	1	متوسط
3	IPMA	1.67	0.767	5	منخفض جداً
4	PRINCE2	2.00	0.970	3	منخفض
5	PM4DEV	1.50	1.043	6	منخفض جداً
6	APM	1.94	1.056	4	منخفض
	المتوسط العام	2.07	0.724		منخفض

يتضح من الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية الخاصة لمستوى معرفة عينة البحث بمنهجيات إدارة المشاريع قد تراوحت بين (3.06 - 1.50)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (07،2) مما يشير إلى مستوى معرفة عينة البحث بمنهجيات إدارة المشاريع جاءت بدرجة (منخفضة). وتظهر منهجية معهد إدارة المشاريع الأمريكي أكثر المنهجيات معرفة بالنسبة للمستجيبين اعتماداً على شهرتها وسعة انتشارها.

#### الشهادات المهنية:

جدول (7) الشهادات المهنية

م	الشهادة المهنية	التكرار	النسبة
1	PCM	0	%0
2	PMP	3	%16.67
3	IPMA	1	%5.56
4	RINCE2	0	%0
5	PM4DEV	0	%0
6	APM	0	%0

وفيما يتعلق بالشهادات المهنية الدولية التي حصل عليها المستجيبين، فإنه يتضح من الجدول (7) عدم اقبال المشاركين في الدراسة على الشهادات العالمية في إدارة المشاريع بشكل عام، بالرغم من أهمية هذه الشهادات وتعزيزها لقدرة العاملين في إدارة المشاريع على العمل على نجاح المشاريع وتقديم الممارسات التي تحقق أهداف الشركات وتضمن عدم تعثرها أو فشلها في إنهاء المشروع كما هو مخطط لها. فقد حصل 16.67% من العينة على شهادة محترف إدارة المشاريع التي يصدرها معهد إدارة المشاريع الأمريكي PMI فيما حصل 5.56% منهم على شهادة مهنية صادرة من الجمعية الدولية لإدارة المشاريع IPMA.

## استخدام المنهجيات في المشاريع

جدول (8) استخدام المنهجيات في المشاريع لدى عينة الدراسة

م	المنهجية	1 -	26 -	51 -	76 -
		%25	%50	%75	%100
1	(PCM)	%16.67	%38.89	%44.44	%0.0
2	(PMP)	%22.22	%27.78	%38.89	%11.11
3	(IPMA)	%94.44	%5.56	%0.0	%0.0
4	(PRINCE2)	%72.22	%27.78	%0.0	%0.0
5	(PM4DEV)	%88.89	%5.56	%5.56	%0.0
6	(APM)	%66.67	%27.78	%5.56	%0.0
	المتوسط العام	%60.19	%22.22	%15.74	%1.85

اما بالنسبة لاستخدام المنهجيات التي تم عرضها على افراد العينة في مشاريعهم، فإنه يتضح من الجدول رقم (8) أن ما يزيد عن (60%) من عينة الدراسة قد استخدموا المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع بنسبة تتراوح بين (1 - 25%) من مشاريعهم، في حين استخدم ما يزيد عن (22%) منهم المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع بنسبة تتراوح بين (26 - 50%) من مشاريعهم، كما استخدم ما يزيد عن (15%) منهم المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع بنسبة تتراوح بين (51 - 75%) من مشاريعهم، أما الذين استخدموا المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع بنسبة تتراوح بين (76 - 100%) من مشاريعهم فكانوا تقريباً (1.85%) وكانت منهجية (PMP) هي الأكثر استخداماً في المشاريع التي تعتمد عليها بشكل كامل حيث شكلت (11.11%).

## نتائج الدراسة

وللإجابة عن أسئلة الدراسة وأهدافها المختلفة تم وصف كل محور من محاور الدراسة، ورصد أهم فقرات كل محور والبحث عن وجود ارتباطات بين هذه المحاور المختلفة. حيث اشتملت الدراسة على أربعة محاور وهي المحور الأول: التعرف على مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع في مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض. وكذلك المحور الثاني: التعرف على مستوى اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع، وأيضاً المحور الثالث: التعرف على مستوى بعض عناصر منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع في مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض. وأخيراً المحور الرابع: التعرف على مستوى نجاح المشروع (الكفاءة - رضا اصحاب المصلحة - الجدوى - الفائدة التنظيمية). والجدول التالية تمثل آراء أفراد عينة الدراسة تبعاً لمقياس ليكارت الثلاثي في المحاور المختلفة ولكل فقرة من فقرات هذه المحاور كالتالي:

### المحور الأول: مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع

نصّ السؤال الأول للدراسة على "ما مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم تصميم عبارات المحور الأول لرصد مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع، وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول كما توضح الجداول التالية:

جدول (9) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى منهجيات إدارة المشاريع

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدور
1	استخدمت الادوات والأساليب التي تتضمنها المنهجية والمتعلقة بجمع وتحليل البيانات واستشارة الخبراء و فرق العمل خلال دورة حياة المشروع.	4.72	0.575	1	مرتفع جداً
2	استخدمت التقنيات المرتبطة بالمنهجية خلال دورة حياة المشروع.	4.28	0.826	3	مرتفع جداً
3	طبقت مبدأ الكفاءات والجدارات أثناء تنفيذ المشروع.	3.33	0.594	5	متوسط
4	طبقت الآليات المرتبطة بالمنهجية من حيث البدء والتخطيط، والتنفيذ والرقابة والأنهاء.	4.67	0.485	2	مرتفع جداً
5	طبقت العمليات المتعلقة بإدارة المشروع والزمن والتكلفة والجودة وغيرها من العمليات المؤثرة في نجاح المشروع.	4.28	0.461	4	مرتفع جداً
	المتوسط العام	4.26	0.245		مرتفع جداً

يتضح من الجدول (9) أن المتوسطات الحسابية الخاصة لمستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض قد تراوحت بين (3.33 - 4.72)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (4.26) مما يشير إلى أن مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض كان (مرتفع جداً). وتُعزى هذه النتائج إلى أن عينة البحث قد استخدمت منهجيتين وهما (PCM - PMP) بنسبة 75% من خطوات تنفيذ المشروع وأن المنهجية (PMP) قد استخدمها البعض بنسبة 100%. وهذا قد عزز من دور تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع في مجموعة من شركات المقاولات في منطقة الرياض حيث استطاعوا تطبيق الأدوات والأساليب التي توصي بها هذه المنهجيات لضمان نجاح تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه حيث شارك في مراحل تنفيذ المشروع جميع فرق العمل واللجان الاستشارية مما عزز من التحكم في دورة حياة المشروع، وفي هذا دلالة على التأثير الايجابي لمنهجيات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.

## المحور الثاني: مستوى اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع

نصّ السؤال الثاني للدراسة على "ما مستوى اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بنود المحور الثاني التي ترصد دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع، كما يوضحه الجدول التالي:

**جدول (10) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع**

م	المنهجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدور
1	اخترت المنهجية التي تتوافق مع موارد وأهداف ومدة تسليم المشروع.	4.61	0.698	1	مرتفع جداً
2	اخترت المنهجية التي تسهم في اختيار أفضل تصميم للمشروع.	3.50	0.618	4	مرتفع
3	اخترت المنهجية التي تحقق الكفاءة والوقت والجودة معاً.	4.28	0.461	3	مرتفع جداً
4	اخترت المنهجية التي يسهل تطبيقها من حيث الخطوات والمراحل من البدء حتى الانتهاء.	4.61	0.502	2	مرتفع جداً
5	اخترت المنهجية التي تعتمد على الكفاءات كأحد مقومات نجاح المشروع.	3.50	0.618	5	مرتفع
	<b>المتوسط العام</b>	<b>4.10</b>	<b>0.220</b>		مرتفع

يتضح من الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية الخاصة لدور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض قد تراوحت بين (3.50 - 4.61)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (4،10) مما يشير إلى دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض كان (مرتفع). وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الاعتماد الأساسي لعينة البحث وفق البيانات الديمغرافية كان على استخدام آليات منهجية إدارة المشاريع PMP ثم منهجية PCM هذه المنهجيات تعتمد على مجموعة كبيرة من العمليات التي يتم توزيعها على مراحل المشروع أو دورة حياة المشروع والتي تتضمن كتابة وثيقة المشروع وتحديد نطاق عمل

المشروع والوقت اللازم لإنهاء المشروع وتحديد تكاليف المشروع ووضع ميزانية تقديرية للعمل وفق مخرجات ذات جودة معينة تعمل على رضا العميل بالإضافة إلى تحديد الموارد المالية والمادية والبشرية وإدارة المخاطر ومراحل المشتريات، وهو ما يؤكد أن اختيار منهجيات إدارة المشاريع وتطبيقها يسهم في نجاحها.

### المحور الثالث: دور منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع

نصّ السؤال الثالث على " ما مستوى بعض عناصر منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع ؟"، وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بنود المحور الثالث التي ترصد دور بعض عناصر منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (11) المتوسطات والانحرافات المعيارية لدور بعض عناصر منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع

م	المنهجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدور
1	ساهمت المنهجية المختارة الشركة في التغلب على نقص بعض الأدوات المطلوبة لتنفيذ المشروع.	3.94	0.416	1	مرتفع
2	ساهمت المنهجية المختارة الشركة في التغلب على نقص بعض التقنيات المطلوبة لتنفيذ المشروع.	3.44	0.705	4	مرتفع
3	ساهمت المنهجية المختارة الشركة في التغلب على نقص بعض القدرات المطلوبة لتنفيذ المشروع.	3.44	0.616	5	مرتفع
4	ساهمت المنهجية المختارة الشركة في التغلب على نقص بعض الخبرات والمعارف المتعلقة بإجراءات تنفيذ المشروع.	3.50	0.618	3	مرتفع
5	ساهمت المنهجية المختارة الشركة في التغلب على نقص بعض العمليات المتعلقة بالزمن او الجودة او التكلفة لتنفيذ المشروع.	3.89	0.583	2	مرتفع
	المتوسط العام	3.64	0.426		كبير

يتضح من الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية الخاصة بدور بعض عناصر منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض قد تراوحت بين (3.44 - 3.94)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (3,64) مما يشير إلى أن دور بعض عناصر منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض كان (مرتفع).

وربما تعود هذه النتيجة إلى أن الاعتماد على منهجيات إدارة المشاريع يساهم بدرجة كبيرة في إدارة المشروعات للنجاح وتحقيق أهدافها فالمنهجيات التي تم اختيارها واستخدامها في إدارة المشاريع في شركات المقاولات في الرياض قد تضمنت عملياتها الإدارية إدارة المخاطر المالية والبشرية والمادية وهذا يضمن التغلب على أي نقص قد يحدث أثناء تنفيذ المشروع في الموارد المالية أو القوى البشرية والعاملين في المشروع وأي من الأدوات والمعدات والمكونات اللازمة لتنفيذ المشروع، حيث تقوم إدارة المخاطر على رصد أي نقص قد يواجه المشروع وبناء خطط بديلة لتوفير هذه المواد والأدوات. بالإضافة إلى أن عناصر المنهجيات المستخدمة في مشروعات شركات المقاولات في مدينة الرياض قد تضمنت عمليات إدارية متعلقة بإدارة الوقت وهو أحد المؤشرات الأساسية لنجاح أو فشل المشروعات ومن ثم تضح المنهجيات مخطط زمني محدد لدورة حياة المشروع كما تضمن تحقيق مستويات الجودة المنفق عليها في ضوء التكلفة والزمن والتي يترتب عليها تحقيق أهداف المشروع وتحقيق مستويات عالية من رضا العميل وهو ما يشير إلى نجاح المشروع.

#### المحور الرابع: مستوى الحكم على نجاح المشروع

نصّ السؤال الرابع للدراسة على "ما مستوى الحكم على نجاح المشروع (الكفاءة - رضا اصحاب المصلحة - الجدوى - الفائدة التنظيمية)؟"، وللإجابة عن هذا السؤال، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على بنود المحور الرابع التي ترصد معايير الحكم على نجاح المشروع (الكفاءة - رضا اصحاب المصلحة - الجدوى - الفائدة التنظيمية)، كما يوضحه الجدول التالي:

- البعد الأول: مستوى الكفاءة (الزمن - التكلفة - الجودة)

**جدول (12) مستوى الحكم على نجاح المشروع (الكفاءة "الزمن - التكلفة - الجودة")**

م	المنهجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	توافر المعيار
1	تم تسليم المشروع وفق الخطة الزمنية المحددة.	4.33	0.485	1	مرتفع جداً
2	تم تسليم المشروع وفق المواصفات المتعاقد عليها.	4.22	0.428	2	مرتفع جداً
3	تم تنفيذ المشروع وفق الميزانية المخطط لها.	4.11	0.471	3	مرتفع
4	تم تسليم المشروع وفق معايير الجودة المخطط لها.	4.00	0.343	4	مرتفع
5	تم تسليم المشروع وفق معايير السلامة.	3.94	0.539	5	مرتفع
6	تم تسليم المشروع وفق معايير البيئة.	3.44	0.616	6	مرتفع
	<b>المتوسط العام</b>	<b>4.01</b>	<b>0.294</b>		<b>كبير</b>

يتضح من الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية الخاصة لمعايير الحكم على نجاح المشروع (الكفاءة "الزمن - التكلفة - الجودة") قد تراوحت بين (3.44 - 4.33)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (4.01) مما يشير إلى توافر معايير الحكم على نجاح المشروع (الكفاءة "الزمن - التكلفة - الجودة") بدرجة (مرتفع).

• **البعد الثاني: مستوى رضا أصحاب المصلحة**

جدول (13) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعايير الحكم على نجاح المشروع (رضا أصحاب المصلحة)

م	المنهجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	توافر المعيار
1	حاز المشروع على رضا الجهة المالكة.	4.11	0.323	4	مرتفع
2	حاز المشروع على رضا فريق العمل بالمشروع.	4.28	0.461	2	مرتفع جداً
3	حاز المشروع على رضا الإدارة العليا للشركة.	4.39	0.502	1	مرتفع جداً
4	حاز المشروع على رضا الجهات الرقابية لتنفيذ المشروع.	4.00	0.000	5	مرتفع
5	حاز المشروع على رضا المستفيدين منه.	4.28	0.461	3	مرتفع جداً
	<b>المتوسط العام</b>	<b>4.21</b>	<b>0.242</b>		<b>مرتفع جداً</b>

يتضح من الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية الخاصة لمعايير الحكم على نجاح المشروع (رضا أصحاب المصلحة) قد تراوحت بين (4.00 - 4.39)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (4.21) مما يشير إلى توافر معايير الحكم على نجاح المشروع (رضا أصحاب المصلحة) بدرجة (مرتفع جداً).

• البعد الثالث: مستوى الجدوى

جدول (14) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعايير الحكم على نجاح المشروع (الجدوى)

م	المنهجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	توافر المعيار
1	تحقيق سمعة جيدة للشركة المنفذة.	4.83	0.383	2	مرتفع جداً
2	يفتح آفاق جديدة للمشروعات المستقبلية للشركة.	4.89	0.323	1	مرتفع جداً
3	يحقق ميزة التنافسية للشركة.	4.72	0.461	3	مرتفع جداً
	<b>المتوسط العام</b>	<b>4.82</b>	<b>0.308</b>		مرتفع جداً

يتضح من الجدول (14) أن المتوسطات الحسابية الخاصة لمعايير الحكم على نجاح المشروع (الجدوى) قد تراوحت بين (4.72 - 4.89)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (4.82) مما يشير إلى توافر معايير الحكم على نجاح المشروع (الجدوى) بدرجة (مرتفع جداً).

• البعد الرابع: الفائدة التنظيمية

جدول (15) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعايير الحكم على نجاح المشروع (الفائدة التنظيمية)

م	المنهجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	توافر المعيار
1	حقق المشروع أهدافه التنظيمية.	4.28	0.461	2	مرتفع جداً
2	تم تنفيذ مراحل المشروع دون تعطل.	3.94	0.236	3	مرتفع
3	تم اكتساب خبرات جديدة لدى المشاركين في المشروع	4.83	0.383	1	مرتفع جداً
	المتوسط العام	4.35	0.268		مرتفع جداً

يتضح من الجدول (15) أن المتوسطات الحسابية الخاصة لمعايير الحكم على نجاح المشروع (الفائدة التنظيمية) قد تراوحت بين (3.94 - 4.83)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (4.35) مما يشير إلى توافر معايير الحكم على نجاح المشروع (الفائدة التنظيمية) بدرجة (مرتفع جداً).

• مستوى الحكم على نجاح المشروع

جدول (16) المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعايير الحكم على نجاح المشروع

م	المنهجية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	توافر المعيار
1	الكفاءة (الزمن - التكلفة - الجودة)	4.01	0.294	4	مرتفع
2	رضا أصحاب المصلحة	4.21	0.242	3	مرتفع جداً
3	الجدوى	4.82	0.308	1	مرتفع جداً
4	الفائدة التنظيمية	4.35	0.268	2	مرتفع جداً
	المتوسط العام	4.35	0.166		مرتفع جداً

يتضح من الجدول (16) أن المتوسطات الحسابية الخاصة لمعايير الحكم على نجاح المشروع قد تراوحت بين (4.01 - 4.82)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (4،35) مما يشير إلى توافر معايير الحكم على نجاح المشروع بدرجة (مرتفع جداً). وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن معايير الجودة هي مستهدف أساسي للشركات الكبيرة التي تسعى إلى فتح آفاق جديدة للمشروعات المستقبلية للشركة، حيث يسهم نجاح الشركة في تنفيذ المشروع وفق المنطق عليه والمخطط له في تحقيق سمعة جيدة للشركة وتعزز مكانتها وميزتها التنافسية التي تجعل منها مقصداً لرواد الاعمال والمستفيدين لتنفيذ المشروعات ذات العلاقة. كما أن هذه الشركات تسعى لاستمرار عملها بسوق المقاولات والاستدامة وهذا لن يتحقق الا من خلال تحقيق المشروع أهدافه التنظيمية، اكتساب خبرات جديدة لدى المشاركين في المشروع وتنفيذ المشروع بأقل مشكلات أو وفق الخطة التنفيذية للمشروع، وهذا سوف يترتب عليه رضا أصحاب المصلحة سواء الجهة المالكة او فريق العمل او الإدارة العليا أو المستفيدين من المشروع، ويؤكد أيضا دور منهجيات إدارة المشاريع في تحقيق معايير نجاح المشروع المتعلقة بالتكلفة والجودة والوقت ورضا اصحاب المصلحة وإدارة المخاطر.

## النتائج:

• فيما يخص تحقق الهدف الأول (التعرف على مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع) حيث يوضح أتفاق أراء عينة الدراسة على أن المتوسطات الحسابية الخاصة لمستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض قد تراوحت بين (3.33 - 4.72)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (4.26) مما يشير إلى أن مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروع تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض كان (مرتفع جداً).

• وبينما تحقق الهدف الثاني (التعرف على دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات) حيث يوضح أتفاق أراء عينة الدراسة على أن المتوسطات الحسابية الخاصة لدور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض قد تراوحت بين (3.50 - 4.61)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (4.10) مما يشير إلى دور اختيار نوع منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض كان (مرتفع).

• كما تحقق الهدف الثالث (التعرف على دور بعض عناصر منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات) حيث يوضح أتفاق أراء عينة الدراسة أن المتوسطات الحسابية الخاصة بدور بعض عناصر منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض قد تراوحت بين (3.44 - 3.94)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (3.64) مما يشير إلى أن دور بعض عناصر منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشروعات تطبيقاً على مجموعة شركات المقاولات في منطقة الرياض كان (مرتفع).

• كذلك تحقق الهدف الرابع (التعرف على مستوى الحكم على نجاح المشروع) حيث يوضح أتفاق أراء عينة الدراسة حول أن المتوسطات الحسابية الخاصة لمعايير الحكم على نجاح المشروع قد تراوحت بين (4.01 - 4.82)، وأن المتوسط الحسابي لهذا المحور قد بلغ (4.35) مما يشير إلى توافر معايير الحكم على نجاح المشروع بدرجة (مرتفع جداً).

## التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة توصي بما يلي:

1. الاهتمام بالتدريب على رأس العمل في شركات المقاولات لضمان زيادة معرفة فرق العمل بمنهجيات إدارة المشاريع.
2. تشجيع العاملين في إدارة المشاريع على الحصول على شهادات المنهجيات الدولية في إدارة المشاريع وخاصة المنهجيات الواردة في البحث الحالي.
3. التقيد بالمنهجيات المختارة وتضمينها ضمن الاتفاق ووثيقة المشروع لضمان التنفيذ الكامل للعمليات الإدارية بالمنهجية.

## المراجع:

1. الآغا، إحسان. (٢٠٠٢). **البحث التربوي: عناصره مناهجه أدواته**. غزة: مطبعة المقداد.
2. الباروني، سليمان. (2017). دراسة عوامل النجاح الأساسية المؤثرة على إدارة مدة المشروع. رسالة ماجستير في إدارة المشاريع الهندسية. الأكاديمية الليبية.
3. السوادي، بيهس (2017) نشأة إدارة المشروعات الرشيقة Agile Project Management وأهم مبادئها، مقال متوفر على موقعه الإلكتروني <https://bayhaspm.com/agile-project-management-principles/> تم الاطلاع على الرابط بتاريخ 4 يناير 2025.
4. عبيدات، ذوقان؛ وعدس، عبد الرحمن؛ وعبد الحق، كايد. (2016). **البحث العلمي: مفهومة وأدواته وأساليبه**. عمان، الأردن: دار الفكر.
5. مقدم، عبدالحفيظ. (2015). **مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية والنفسية**. الرياض: دار الناشر الدولي للنشر والتوزيع.

6. النور، بلال هاشم؛ والرحامنة، ينال خلف. (2019). منهجيات إدارة المشاريع ودورها في تحقيق نجاح أهداف المشروع: دراسة ميدانية للمشاريع الإنشائية. الإداري: معهد الإدارة العامة، س41، ع158، ص ص 12-56.

7. وادي، يونس مختار. (2019). دور اختيار منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات المقاولات - ولاية الخرطوم - السودان. رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.

8. Abdulla, H. and Al-Hashimi, M. (2019). The Impact of Project Management Methodologies on Project Success: A Case Study of the Oil and Gas Industry in the Kingdom of Bahrain. **PM World Journal**, Vol. VIII, Issue II (February).
9. Aga, D. A., Noorderhaven, N., and Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. **International Journal of Project Management**, 34, 806-818.
10. Aje, O., Odusamj, K., and Ogunsemi, D. (2009). The impact of contractors management capability on cost and time performance of construction projects in Nigeria. **Journal of Financial Management of Property and Construction**. 14(2).
11. Allen, M., Alleyne, D., Farmer, C., McRae, A., and Turner, C. (2014). A framework for project success. **Journal of Information Technology and Economic Development**, 5(2), 1-17.
12. Atkinson, R. (2019). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. **Int. J. Proj. Manag.** 17 (6), 337-342.
13. Bloch, M., Blumberg, S., & Laartz, J. (2012). Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value. McKinsey & Company. Retrieved January 4, 2025, from [http://www.mckinsey.com/insights/business\\_technology/delivering\\_large\\_scale\\_it\\_projects\\_on\\_time\\_on\\_budget\\_and\\_on\\_value](http://www.mckinsey.com/insights/business_technology/delivering_large_scale_it_projects_on_time_on_budget_and_on_value)

14. Budzier, Alexander. and Flyvbjerg, Bent. (2013). Making sense of the impact and importance of outliers in project management through the use of power laws. **Paper presented at International Research Network on Organizing by Projects (IRNOP)**. Volume: 11.
15. Charvat, J. (2003). **Project management methodologies selecting, implementing, and supporting methodologies and processes for projects**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
16. Chin, C. and Spowage. (2012) Project Management Methodologies: A Comparative Analysis. *Journal for the Advancement of Performance Information and Value*. Volume (4). No. (1). PP 106–118.
17. Choudhary, P. (2016). Critical evaluation of prince2 and agile project management methodologies for a complex project. *International Journal of Engineering and Computer Science*.  
<https://doi.org/10.18535/ijecs/v5i10.61>
18. Cockburn, A. (2004). **Crystal clear: A human-powered methodology for small teams**. London: Pearson Education.
19. Couillard, J., Riznic, J., and Garon, S. (2018). The logical framework approach–millennium. **Project Management Journal**, 34(6). 30–43.
20. Davies, Jane. And Ling, Anna. (2020) **Project Cycle Management**. Teafund. 2<sup>nd</sup> edition.
21. Dlungwana, W., & Rwelamila, P. (2014). The development models that meet the challenges of globalization: – A case for developing management capability of local contractors. **Proceedings of Sustainable Building**, (pp. 14–19). Stellenbosch, South Africa.
22. Dufková, G. (2023). The impact of project management tools on project results: evaluation of a survey among managers leading international development projects for four selected central and eastern european donors. *Review of Economic Perspectives*, 23(4), 251–276. <https://doi.org/10.2478/revecp-2023-0010>
23. Fernandes, G.; Ward, S., and Araújo, M. (2015). Improving and embedding project management practice in organizations – A qualitative study. **International Journal of Project Management**, 33, 1052–1067.

24. Flyvbjerg, B., & Budzier, C. (2013). Quality control and due diligence in project management: getting decisions right by taking the outside view. **International journal of project management**, 31 (5), pp. 760 – 774.
25. Gauthier, J. and Ika, L. A. (2012). Foundations of project management research: An explicit and six-facet ontological framework. **Project Management Journal**, 43(5), 5–23.
26. Gelbard R. and Carmeli, A. (2009). The interactive effect of team dynamics and organizational support on ICT project success. **International Journal of Project Management**, 27, 464–470.
27. Highsmith, Jim (2001) History: The Agile Manifesto, on <http://agilemanifesto.org/history.html> , reviewed on 3ed of March, 2023.
28. IPMA. (2015). **Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management**. International Project Management Association. IPMA Global Standard. Version 4.
29. Joslin, R., & Müller, R. (2016). The impact of project methodologies on project success in different project environments. **International Journal of Managing Projects in Business**, 3(6), 44–65.
30. Kerzner, H. (2009). **Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling**. London, UK: John Wiley & Sons.
31. Lannon, J. and Walsh, J. N. (2016). Guest editorial: reinvigorating project management research and practice: perspectives from the non-profit sector. *Project Management Research and Practice*, 3, 5119. <https://doi.org/10.5130/pmrp.v3i0.5119>
32. Lianying, Z., Weijie, F., Zhang, F. (2013). Improving performance of construction projects: A project manager's emotional intelligence approach. **Engineering, Construction and Architectural Management**, 20 (2); 195 – 207.
33. Natchayangkun, S. (2014). An exploratory study on the influence of PMP certification on the project success rates in IT industry. Masters Thesis, Dublin Business School.

34. Noteboom, C., and Ofori, M. (2021). Agile Project Management: A Systematic Literature Review of Adoption Drivers and Critical Success Factors. **Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**
35. PMI. (2013). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)**. Project Management Institute, 5<sup>th</sup> Edition.
36. PMI. (2017a). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK guide)**. Project Management Institute, 6<sup>th</sup> Edition.
37. PMI (2017b) **Agile Practice Guide**, Project Management Institute in collaboration with Agile Alliance, USA.
38. Rozenes, Shai (2011) The impact of project management methodologies on project performance, **International Journal of Information Technology Project Management**, Volume 2, Issue 2, pages 64–73
39. Schachter, E. P. (2004). Identity configurations: A new perspective on identity formation in contemporary society. **Journal of Personality**, 72(1), 167–199.
40. Serrador, P. and Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. **Int. J. Proj. Manag.**, 33 (5), 1040– 1051.
41. Siang, Low (2015) Application of Japanese project management methods (P2M/KPM) in Japanese organisations in Japan and Malaysia, PhD Thesis, Faculty of Engineering and Science, Tunku Abdul Rahman University.
42. Simonaitis, A., Daukšys, M., & Mockienė, J. (2023). A comparison of the project management methodologies prince2 and pmbok in managing repetitive construction projects. **Buildings**, 13(7), 1796. <https://doi.org/10.3390/buildings13071796>
43. Söderlund, B.F. (2014). Resources constraint management in achieving project success. **International Journal of Project Management**, 14(2). 81–7.

44. Špundak, M. (2014). Mixed agile/traditional project management methodology – Reality or illusion? **Procedia–Social and Behavioral Sciences**, 119, 939– 948.
45. Suetin, S., Vikhodtseva, E., Nikitin, S., Lyalin, A., and Brikoshina, I. (2016). Results of agile project management implementation in software engineering companies. **ITM Web Of Conferences**, 6, P 03016– 03016.
46. Svoboda. Daniel; Ruserova. Kristine; Chaloupkova. Petra. And Banout. Jan. (2018) Handbook on Project Cycle Management of Development Projects. Faculty of Tropical AgriSciences. Prague. Czech Republic.
47. Taana, L.H., & Raju, V. (2020). Determinants of project management methodologies and its effects on project success in Ghana–A conceptual paper. **Journal of Administrative and Business Studies**, 6(3): 84–94
48. Takagia, N. and Varajão, J. (2019). Integration of success management into project management guides and methodologies position paper. **Procedia Computer Science** 164 (2019) 366–372
49. Uds (2010). **Basic Introduction to Project Cycle Management Using the Logical Framework Approach**, Noswal Hall, Johannesburg, South Africa
50. Vaskimo, J. (2011). Project management methodologies: An invitation for research. **IPMA World Congress 2011, in Brisbane, Queensland**. International Project Management Association, Amsterdam, the Netherlands.
51. Ward J and Daniel E. (2006). **Benefits Management, Delivering Value from IS and IT Investments**. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
52. Zdanyte, K. and Neverauskas, B. (2011). The theoretical substitution of project management challenges. **Economics and Management**, 16, 1013–1018.

# The Role of Project Management Methodologies in Achieving Project Success: An Applied Study on Construction Companies in the Riyadh Region

Faisal Alsharif

Assistant Prof.

Arab East College

[falsharif@arabeast.edu.sa](mailto:falsharif@arabeast.edu.sa)

Abdullah Abal Hassan

Researcher

Arab East College

[abalhassanali3@gmail.com](mailto:abalhassanali3@gmail.com)

## Abstract

This study aims to explore the role of project management methodologies in project success. It achieves this by determining the level of application of project management methodologies, examining the selection of specific methodologies, evaluating the proficiency levels of these methodologies, and, finally, assessing the level of project success (efficiency, stakeholder satisfaction, feasibility, and organizational benefit) and the contribution of project management methodologies to these outcomes. The research adopts a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire distributed to a purposive sample of 18 project managers in construction companies in Riyadh. The study's findings reveal that the PMP methodology is the most widely utilized, as all project managers in the sample reported using it in their projects. Furthermore, the results indicate that the role of applying project management methodologies in project success was very high, while the role of selecting the appropriate project management methodology was high, and the overall role of project management methodologies in project success was also evaluated as high. Similarly, the assessment of project success, as managed by the respondents, showed very high results, highlighting the significant impact of applying project management methodologies on achieving success. Based on these findings, the study proposes several recommendations. The most notable include prioritizing on-the-job training in construction companies to enhance the teams' understanding of project

management methodologies, encouraging project management practitioners to obtain international certifications in these methodologies, and ensuring strict adherence to selected methodologies by embedding them within project agreements and documents. This approach aims to guarantee the comprehensive implementation of administrative processes as outlined by the chosen methodology.

**Keywords:** Project Management Methodologies, Project Success, Project Management, Construction Companies, Riyadh.