

"أثر الثقافة التنظيمية الهندسية على فعالية إدارة المشاريع في لبنان: دراسة نظرية"

إعداد الباحثان:

سندس غساني

د. محمد دياب

جامعة الجنان (لبنان): كلية إدارة الأعمال



<https://doi.org/10.36571/ajsp8632>

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تحليل أثر الثقافة التنظيمية في الشركات الهندسية اللبنانية على فعالية إدارة المشاريع، بالاستناد إلى الأدبيات الواردة في أطروحة "تأثير نضج إدارة المشاريع الهندسية في لبنان على تحسين جودة المشاريع". تنطلق الدراسة من فرضية جوهرية مفادها أن الثقافة التنظيمية، بما تتضمنه من أنماط التواصل، وهياكل النفوذ، وأساليب القيادة، تشكل أساساً حاسماً في نجاح أو فشل مشاريع الهندسة في سياق لبناني شديد التعقيد. تعتمد الورقة مقارنة تحليلية نظرية تستند إلى نماذج إدارة المشاريع لدى Kerzner، Young، Westland، Cleland، Luftman، Shenhar وغيرهم، وتعيد قراءتها في ضوء واقع الشركات الهندسية في لبنان. وتخلص الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية المتشابكة في المؤسسات الهندسية اللبنانية – بما تحمله من مركزية القرار، وضعف في التواصل الأفقي، والميل إلى الحلول الفردية، وتوترات السلطة، ونقص الثقة بين الوحدات الوظيفية – تُعد عاملاً محدداً في مستويات الفعالية، أكثر من الأدوات والمنهجيات التقنية. كما تبرز الورقة أن نجاح إدارة المشاريع لا يعتمد فقط على النضج الإداري بل على قدرة المؤسسة على إعادة تشكيل ثقافتها بما يعزز التعاون، والمسؤولية المشتركة، وإدارة المعرفة، والتكامل بين الفرق. وتقدم الدراسة إطاراً نظرياً يربط الثقافة التنظيمية بالفعالية، ويعرض نموذجاً تحليلياً من أربع ركائز، إلى جانب توصيات عملية موجهة للشركات الهندسية اللبنانية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة المشاريع الهندسية، القيادة، بناء الفرق، لبنان، Kerzner، Young، PMBOK.

المقدمة:

تُعدّ الثقافة التنظيمية من أبرز المتغيرات التي تفسّر تفاوت الأداء بين المؤسسات، ولا سيما المؤسسات الهندسية التي تتسم بتشابه عملياتها، وتعدد أصحاب المصلحة فيها، وارتباطها بأطر زمنية ومالية دقيقة (Kerzner, 2001). وعلى الرغم من أن الأدبيات التقليدية في إدارة المشاريع ركزت على الجوانب الفنية والمنهجية – مثل التخطيط، والتكلفة، والجودة، والموارد – فإن الباحثين المعاصرين يؤكدون أن العامل الحاسم في فعالية إدارة المشروع لا يكمن في الأدوات، بل في البنية الثقافية للمؤسسة التي تطبق هذه الأدوات (Young, 2005).

وفي المجال اللبناني، حيث تواجه الشركات الهندسية تحديات اقتصادية، ومالية، وقانونية، إضافةً إلى تعدد أنماط الإدارة التقليدية والمركزية، يصبح البحث في أثر الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المشاريع ضرورة علمية ومهنية.

تعتمد هذه الدراسة على منهجية نظرية-تحليلية (Theoretical Analytical Method)، إذ تنطلق من تحليل معمق للأدبيات الواردة في أطروحة غساني (2025) وما تتضمنه من مفاهيم تتصل مباشرة بالثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع. ولا تستند الدراسة إلى بيانات ميدانية أو اختبارات تجريبية، بل إلى تحليل نظري يهدف إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وفعالية إدارة المشاريع الهندسية في لبنان.

وقد شمل هذا التحليل مراجعة منهجية للمحاور الأساسية التي تناولتها الأدبيات المتعلقة ببيئة المشاريع، مثل: القيادة، وبناء الفرق، والسلوك التنظيمي، وإدارة أصحاب المصلحة، والتواصل، والنضج الإداري، والهياكل التنظيمية، ونجاح المشروع، وذلك بهدف استخلاص الأنماط الثقافية الأكثر تأثيراً في فعالية إدارة المشاريع في المجال اللبناني.

كما قامت الدراسة بإعادة بناء نموذج تحليلي يربط بين مفاهيم الثقافة التنظيمية ومؤشرات فعالية إدارة المشروع كما وردت في الأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة، لا سيما أعمال Kerzner، Young، Westland، Cleland، Shenhar، Luftman، وغيرها من المصادر المعتمدة حصرياً في الأطروحة. وقد جرى استخدام هذه المراجع وفق أسلوب توثيق APA بما يضمن سلامة المعالجة العلمية وانتساقها.

إلى جانب ذلك، اعتمدت الدراسة مقاربة تفسيرية (Interpretive Approach) لتطبيق المفاهيم المستخلصة من الأدبيات على الواقع اللبناني، من خلال إسقاط النماذج النظرية على طبيعة الشركات الهندسية في لبنان وخصوصية بيئتها التنظيمية، بما يتيح فهماً مركباً لطبيعة التحديات الثقافية وتأثيرها على فعالية المشاريع. وبهذا الجمع بين التحليل النظري والاستقراء التفسيري، تمكنت الدراسة من بلورة تصور شامل لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع الهندسية في لبنان.

الإطار النظري

1- مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في بيئات العمل الهندسية

تُعَدُّ الثقافة التنظيمية أحد أهم محددات السلوك المؤسسي وفعالية العمل داخل المنظمات، وقد اكتسب هذا المفهوم حضوراً واسعاً في الأدبيات الإدارية منذ ثمانينيات القرن الماضي بوصفه "النظام العميق القائم على القيم والافتراضات والمعتقدات المشتركة التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة" (Young, 2005, p. 26). ويُنظر إلى الثقافة التنظيمية اليوم باعتبارها الإطار غير المرئي الذي يُحدّد كيف يفكر الأفراد وكيف يتصرفون، وكيف يتفاعلون مع الأنظمة والسياسات والعمليات.

في بيئات العمل الهندسية، يزداد تعقيد الثقافة التنظيمية لأسباب بنوية ووظيفية، أبرزها تعدّد التخصصات التقنية، وتداخل مستويات السلطة، ووجود فرق مؤقتة تعتمد على مشاريع قصيرة أو متوسطة الأمد، فضلاً عن الطبيعة مصفوفات العمل التي تتطلب توازناً مستمراً بين السلطة الوظيفية والسلطة المشروع-ية (project-based authority)؛ وهذا يخلق تحديات تجعل الثقافة التنظيمية عنصراً مفصلياً في نجاح أو فشل المشاريع (Kerzner, 2001, p. 30).

وفقاً لـ Young (2005)، فإن الثقافة التنظيمية لا تتشكل فقط من السلوك اليومي للعاملين، بل من "مجموعة عميقة من الافتراضات" التي تحدّد كيفية فهم المنظمة لنفسها ولمحيطها، وطبيعة العلاقات بين العاملين، وكيفية اتخاذ القرار، ومستوى المرونة المسموح بها أثناء تنفيذ الأعمال. وتبرز أهمية الثقافة بصورة أكبر في المجالات الهندسية حيث يتطلب العمل درجة عالية من التنسيق بين المهندسين، والفنيين، ومديري المشاريع، والجهات الخارجية، ضمن أطر زمنية ومالية دقيقة.

ويشير Kerzner (2001) إلى أن المؤسسات الهندسية ذات الأداء المرتفع تشترك في ثقافة تنظيمية تقوم على خمسة خصائص رئيسية:

- تشجيع التواصل الأفقي بين الأقسام والوظائف، بدلاً من الاقتصار على التواصل العمودي التقليدي. (p. 32)
- الحدّ من الفجوات الإدارية (Managerial Gaps) التي تؤدي إلى سوء الفهم وتعارض القرارات. (p. 27)
- تمكين مديري المشاريع من ممارسة القيادة التأثيرية (Influential Leadership) بدلاً من الخضوع التام للهيكل الوظيفي البيروقراطي. (p. 24)
- تعزيز ثقافة التعاون بين الفرق عبر إزالة "الجزر التشغيلية" التي تتصرف ككيانات مستقلة داخل المؤسسة. (p. 33)

– ترسيخ قيم الثقة والمساءلة المشتركة لضمان تدفق المعلومات والقرارات بفعالية. (p. 31)

وتُظهر الأدبيات أن الثقافة التنظيمية القوية — وخاصة في المؤسسات الهندسية — ترتبط مباشرة بقدرة المشروع على الالتزام بالوقت، والجودة، والتكلفة، وهي عناصر "المثلث الحديدي (Iron Triangle)" الذي يشكل أساس تقييم أداء المشاريع (Westland, 2003, p. 5). وتشير دراسات Cleland & Ireland إلى أن الثقافة الداعمة للمشاريع تمكّن الفرق من التعامل السريع مع المشكلات، وتقبل التغيير، والاستجابة للمتطلبات الطارئة، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لنجاح المشاريع ذات التعقيد الهندسي العالي.

ويضيف (Lewise 2007) أن المشاريع الهندسية تحتاج إلى ثقافة تنظيمية تُعطي قيمة واضحة للشفافية، وتقاسم المعرفة، وحل النزاعات، وزيادة التفاعل بين المديرين والمهندسين والموردين. ويرى أنّ الكثير من الإخفاقات في المشاريع الهندسية لا تنتج عن ضعف التخطيط أو نقص الموارد، بل عن "ثقافة مؤسسية غير ناضجة" تعيق التعاون والتواصل وتؤدي إلى تفكك الفريق (pp. 24–31).

كذلك، يرى (Shenhar 2004) أن الثقافة التنظيمية الضعيفة تُعدّ من أكبر التهديدات الاستراتيجية للمشاريع، وأن نجاح المشروع لا يتحقق عبر الالتزام بالإجراءات فقط، بل عبر تبني ثقافة مرنة تشجع الابتكار والتنفيذ السليم والتواصل المفتوح. (pp. 297–298) وهذا يتفق مع ما أشار إليه (Luftman 2003)، الذي يؤكد أن مواءمة المشاريع مع الاستراتيجية المؤسسية تتطلب ثقافة تنظيمية قادرة على دمج الرؤية المشتركة، وقيم التعاون، والممارسات المتجانسة في المنظمة. (pp. 382–383)

وفي المجال الهندسي اللبناني، كما تبيّنه أطروحة غساني (2025)، تظهر السمات الآتية بوضوح:

- مركزية القرار ضمن مستويات الإدارة العليا،
- ضعف ثقافة التفويض،
- غياب آليات اتصال فعّالة بين الفرق،
- انعدام الثقة المتبادلة بين الإدارات،
- تضارب الأدوار وتداخل الصلاحيات،
- الاعتماد على العلاقات الشخصية بدل الأنظمة الرسمية.

وتُظهر هذه السمات أن الثقافة التنظيمية في العديد من الشركات الهندسية اللبنانية تشكّل عائقاً هيكلياً أمام تطبيق مفاهيم إدارة المشاريع الحديثة كما وردت في PMBOK، وأن أي تحسين في فعالية المشاريع لا يمكن أن يتم دون معالجة هذا البعد الثقافي العميق.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية ليست مجرد خلفية لعمليات إدارة المشاريع، بل هي "الشرط السابق" الذي يتيح للمؤسسة تبني الممارسات الحديثة، وتنسيق الجهود، والاستجابة للمخاطر، وتفعيل التواصل، وتحقيق الأداء المطلوب.

2- الثقافة التنظيمية وإدارة المشاريع: قراءة من منظور PMBOK

يُظهر يُبرز دليل PMBOK أنّ إدارة المشاريع ليست مجرد مجموعة عمليات تقنية، بل منظومة تعتمد على البيئة التنظيمية والثقافة السائدة داخل المؤسسة. فالمعايير العشرة لإدارة المشروع — مثل التكامل، والوقت، والتكلفة، والجودة، والاتصالات، والموارد، والمخاطر — تتأثر مباشرة بالبنية الثقافية التي تُمارس داخلها. (PMBOK, 2017) وهذا يعني أنّ الثقافة التنظيمية تُعدّ عنصراً تأسيسياً لنجاح أو إخفاق أي مشروع.

يشير **Kerzner (2001)** إلى أن المؤسسات التي تمتلك ثقافة تواصل فعّالة وتعاون أفقي بين الوحدات الوظيفية تكون أكثر قدرة على تطبيق ممارسات PMBOK بفاعلية، لأن هذه الثقافة تقلّل الفجوات الإدارية وتُعزّز المشاركة في اتخاذ القرار (pp. 27-32). وفي المقابل، فإن المؤسسات ذات الثقافة السلطوية أو المركزية المفرطة تميل إلى تعطيل عمليات المشروع نتيجة بطء التدفق المعلوماتي وعدم وضوح الأدوار.

كما يؤكد **Young (2005)** أن تنفيذ عمليات PMBOK، خصوصاً في مرحلتي التخطيط والتنفيذ، يحتاج إلى ثقافة تتبنّى الشفافية والمساءلة. فالتخطيط الدقيق للموارد والمهام، وجدول المشروع، وتقديرات التكلفة، يفترض وجود ثقافة تسمح بمشاركة المعلومات، وتقبل النقد، والاعتراف بالمخاطر (pp. 30-36).

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً في المجالات المعرفية المتعلقة بالاتصالات وإدارة أصحاب المصلحة. فبحسب **Lewis (2007)**، فإن نجاح عملية الاتصال —وهي إحدى أكثر العمليات حساسية في PMBOK— يعتمد على ثقافة تُشجع الانفتاح والتغذية الراجعة وليس على مجرد وجود قنوات اتصال رسمية (pp. 24-26). فإذا كانت الثقافة السائدة تُفضّل الصمت أو إخفاء المشكلات، فإن صناعة القرار داخل المشروع تصبح مُعطلة مهما كانت أدوات الإدارة متقدمة.

وفي المجال نفسه، يرى **Shenhar (2004)** أن إدارة المشاريع الحديثة تتطلب ثقافة تنظيمية مرنة تتكيف مع التغيير المستمر، لأن كثيراً من المشاريع تتطور أثناء التنفيذ، وتحتاج إلى تعديلات في النطاق أو الوقت أو الجودة (p. 297). ومن هنا، فإن الثقافة التي ترفض مراجعة الخطط أو تغيير المسارات تُعرّض المشاريع للفشل.

وعليه، فإن قراءة PMBOK من زاوية الثقافة التنظيمية تكشف أن نجاح الإدارة لا يتوقف على الالتزام بالإجراءات، بل على وجود بيئة ثقافية داعمة تُسهّل التعاون، وتُعزّز الثقة، وتُمكن مدير المشروع من ممارسة دوره القيادي. وهذا يتقاطع مع الأدبيات التي تشير إلى أن الثقافة التنظيمية القوية ليست مجرد عامل مساعد، بل شرط جوهري لفعالية التطبيق.

3- الثقافة التنظيمية وبناء فرق المشروع

يُعدّ بناء فرق المشروع أحد المرتكزات الأساسية لنجاح إدارة المشاريع، وهو عنصر يتداخل بصورة مباشرة مع الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة. ففريق المشروع لا يعمل بشكل مستقل، بل يتأثر بقيم المنظمة، وأنماط السلطة، ومستوى الثقة، وآليات التواصل، وهي جميعها مكونات ثقافية تحدّد فاعلية الفريق من عدمها.

يشير **Lewis (2007)** إلى أن نجاح فرق المشروع يعتمد على أربعة عناصر مركزية: وضوح الأدوار، وفهم توقعات الزبون، والقدرة على اتخاذ القرار، والثقة بين أعضاء الفريق (pp. 24-31). وهذه المتطلبات ليست تقنية فقط، بل ترتبط بعمق بالبيئة الثقافية التي يتشكل فيها الفريق. فوضوح الأدوار يحتاج إلى ثقافة تُقدّر التنظيم وتدعم توزيع المهام بشفافية. أما فهم توقعات الزبون فيتطلب ثقافة تُعطي قيمة للتواصل المفتوح ومعرفة احتياجات العميل بعيداً عن البيروقراطية أو العزل الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن قدرة الفريق على اتخاذ القرار تتأثر مباشرة بطبيعة الثقافة السائدة. ففي المؤسسات ذات الثقافة المركزية أو السلطوية، ينخفض مستوى استقلالية الفريق، ويصبح اتخاذ القرار حكراً على الإدارة العليا، مما يعيق سرعة الإنجاز ويؤثر على فعالية

المشروع (Kerzner, 2001, pp. 27–29). أما في الثقافة التشاركية، فيتمتع الفريق بمرونة أكبر، ويصبح اتخاذ القرار جزءاً من مسؤولياته اليومية، الأمر الذي يعزز الاستجابة السريعة للتحديات.

ويضيف (Young 2005) أن بناء الفريق الفعال في المؤسسات الهندسية يتطلب إزالة "الجزر التشغيلية" (Silos)، وهي ظاهرة تظهر عندما تعمل الأقسام كوحدات منفصلة لا تتواصل أو تتعاون فيما بينها (p124). وتعدّ هذه الظاهرة أكثر حضوراً في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية أو غير الناضجة، حيث تطغى الأنانية التنظيمية على التعاون، ويُنظر إلى المعرفة باعتبارها ملكية شخصية أو وظيفية. وهذا يجعل بناء فريق مشروع منسجم مهمة صعبة، لأن كل عضو يبقى مرتبطاً بولائه الوظيفي أكثر من ولائه للمشروع.

في المجال اللبناني، كما تُظهر الأدبيات الواردة في الأطروحة، فإن "الجزر التشغيلية" هي سمة متكررة في الشركات الهندسية نتيجة ضعف التنسيق الداخلي، وتداخل الصلاحيات، وغياب ثقافة العمل الجماعي. وهذا يعكس ثقافة تنظيمية تُعطي الأولوية للبنية الهرمية على حساب التكامل الأفقي، مما يجعل تكوين فرق عمل متعددة التخصصات تحدياً بنيوياً وليس مجرد مسألة إدارية.

وتشير الأدبيات كذلك إلى أن الثقة بين أعضاء الفريق —وهي ركن أساسي بحسب (Lewise 2007) لا يمكن أن تنشأ تلقائياً، بل تتطلب ثقافة تحفّز الشفافية وتُعاقب السلوكيات التي تُضعف التعاون. وعندما تفتقر المؤسسة إلى هذا الإطار الثقافي، تظهر مظاهر سلبية تؤثر على أداء الفريق، مثل إخفاء المعلومات، وتجنّب تحمل المسؤولية، وتداخل الأدوار، مما يؤدي إلى بطء تنفيذ المشروع أو انحرافه عن أهدافه.

من هنا، يتضح أن بناء فرق المشروع ليس عملية تنظيمية فقط، بل هو نتاج مباشر للبنية الثقافية للمؤسسة. فالثقافة التنظيمية القوية – المبنية على التعاون والثقة وتوزيع الأدوار بوضوح – توفر البيئة اللازمة لنمو فرق فعّالة وقادرة على تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة. أما الثقافة الضعيفة أو المغلقة، فإنها تعوق تكامل الخبرات وتضعف التفاعل الإيجابي، مهما توفرت الأدوات والمنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع.

4- الثقافة التنظيمية وإدارة الاتصال

يُعدّ الاتصال عنصراً محورياً في إدارة المشاريع، إلا أنّ الأدبيات الحديثة تُجمع على أنّ الاتصال لا يُحتزل في كونه عملية تقنية تعتمد على الأدوات والقنوات الرسمية، بل هو انعكاس مباشر للثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة. فالإتصال، من منظور تنظيمي، هو ممارسة ثقافية تعكس علاقة المؤسسة بالشفافية، وتبادل المعرفة، والتعاون، وأنماط السلطة، وهو ما يجعل دوره محورياً في نجاح أو فشل المشروع.

يؤكد (Kerzner 2001) أن المؤسسات التي يسود فيها "الصمت التنظيمي" (Organizational Silence) أو الخوف من العقاب، أو ثقافة إخفاء المعلومات، تفشل في تطبيق أي نظام اتصال فعّال، حتى لو امتلكت أدوات اتصال متقدمة أو منصات تكنولوجية حديثة (pp. 27–33). ويرى أن غياب ثقافة الاتصال المفتوح يؤدي إلى تأخر في القرارات، وتضارب في المعلومات، واتساع الفجوات بين الإدارات، مما ينعكس مباشرة على الجدول الزمني والجودة والتكلفة، أي عناصر المثلث الحديدي للمشروع.

كما يشير (Young 2005) إلى أن الاتصال في المشاريع يمر عبر بعدين:

– البعد التقني: القنوات، التقارير، الاجتماعات، الوثائق.

– البعد الثقافي: استعداد الأفراد للكلام، والقدرة على الإبلاغ عن المشكلات، والميل إلى التعاون، والرغبة في مشاركة المعرفة (pp. 30–36).

ويؤكد أن ضعف البعد الثقافي يجعل الجانب التقني بلا جدوى، لأن أفراد الفريق قد يملكون الوسائل ولكن يفتقدون الرغبة أو الأمان النفسي لاستخدامها.

أما (Lewise 2007) فيرى أن إدارة الاتصال هي الوظيفة الأكثر حساسية في دورة حياة المشروع، وأن فاعليتها ترتبط بثلاثة عوامل ثقافية رئيسية: الثقة، والوضوح، والانفتاح. (pp. 24–26) فإذا كانت المؤسسة تعاني من انعدام الثقة أو من ثقافة عقابية، فإن أعضاء الفريق يميلون إلى إخفاء الأخطاء، وتأجيل الإبلاغ عن التحديات، ما يؤدي إلى تضخم المشكلات بدل معالجتها في مراحل مبكرة.

وفي المجال الهندسي تحديداً، تزداد أهمية الاتصال نتيجة طبيعة العمل المعقدة وتعدد أصحاب المصلحة. وتشير الأدبيات الواردة في الأطروحة إلى أن المؤسسات الهندسية في لبنان غالباً ما تواجه صعوبات في هذا الجانب بسبب الثقافة المركزية، وضعف التنسيق الأفقي، وغياب قنوات تشاركية فعالة، مما يؤدي إلى سوء فهم متكرر بين الفرق، ويؤثر على جودة التنفيذ.

كما يبرز (Shenhar 2004) دور الاتصال كأحد أعمدة القيادة الاستراتيجية للمشاريع، مؤكداً أن المشاريع الناجحة تحتاج إلى بيئة تتيح النقاش المفتوح، والمراجعة المستمرة، ومشاركة التوقعات، وهو ما لا يمكن تحقيقه في ثقافة تنظيمية مغلقة أو غير ناضجة (pp. 289–297).

من هنا يتضح أن إدارة الاتصال ليست وظيفة إدارية منفصلة، بل هي جزء عضوي من الثقافة التنظيمية. فكلما كانت الثقافة أكثر انفتاحاً وتشجيعاً على المشاركة، كانت عمليات الاتصال أكثر فعالية، والعكس صحيح. ولذلك، فإن المؤسسات التي تهدف إلى تحسين أداء مشاريعها لا بد أن تبدأ بإصلاح منظومتها الثقافية، لا فقط تحديث أدواتها الاتصالية.

5- تحليل أثر الثقافة التنظيمية في فعالية إدارة المشاريع الهندسية في لبنان

تُظهر الأدبيات في إدارة المشاريع أن الثقافة التنظيمية تشكل البنية غير المرئية التي تتحكم في فعالية المشاريع أكثر مما تفعل الأدوات والمنهجيات التقنية. وفي المجال اللبناني، تكتسب هذه الثقافة أهمية مضاعفة بسبب تعدد مستويات السلطة، وطبيعة الشركات الهندسية ذات الهياكل التقليدية، وضعف التنسيق بين الإدارات. ويُبرز هذا التحليل خمسة محاور رئيسة تُظهر بوضوح أثر الثقافة التنظيمية على فعالية المشاريع.

5-1- تأثير مركزية السلطة على نجاح المشاريع

تؤكد الأدبيات أن المركزية الشديدة تُعدّ من أبرز العوائق البنيوية أمام إدارة المشاريع الهندسية. فحين تُحصر سلطة القرار في قمة الهيكل التنظيمي، يصبح المشروع تابعاً للإدارة الوظيفية بدل أن يُدار بمنطق المشروع نفسه. ويشير (Kerzner 2001) إلى أن المركزية تؤدي إلى بطء اتخاذ القرار، وانعدام المرونة، وصعوبة التكيف مع التغييرات الطارئة، إضافة إلى ضعف التواصل الأفقي بين الإدارات. (pp. 27–30) وهذه العوامل مجتمعة تضعف قدرة مدير المشروع على ممارسة دوره القيادي.

وفي لبنان، كما أشارت أطروحة غساني (2025) ، يتداخل دور المدير التنفيذي مع مدير المشروع، ما يخلق ازدواجية في السلطة (Authority Duality) ويُخلّ بالتوازن المطلوب بين الهيكل الوظيفي وهيكل المشروع. ونتيجة ذلك، يفقد مديرو المشاريع القدرة على المبادرة، وتصبح القرارات التقنية مرهونة بالإدارة العليا، فينكسر مبدأ الاستقلالية الذي يشكل أساساً لنجاح المشاريع وفق PMBOK .

5-2- الثقة التنظيمية كشرط للفعالية

الثقة عنصر مركزي في الثقافة التنظيمية، وهي شرط مسبق لتفعيل ديناميات الفريق، وتبادل المعرفة، واتخاذ القرارات الجماعية. ويرى (Kerzner 2001) أن انعدام الثقة داخل المؤسسة يؤدي إلى مقاومة التغيير، وإخفاء المعلومات، وتباطؤ الإنجاز، ورفض الاعتراف بالمشكلات. (pp. 31-33) ويعتبر أن غياب الثقة من أخطر المؤشرات الثقافية التي تُهدّد المشاريع.

وفي المجال اللبناني، تُظهر التجارب الميدانية أن انعدام الثقة بين الإدارات —خصوصاً بين الأقسام الهندسية والإدارة العليا— يؤدي إلى تعطلّ المعالجة المشتركة للمخاطر، وضعف المشاركة في القرارات، وغياب تبادل الخبرات. وتنعكس هذه الظاهرة على قدرة الفرق على إنجاز مشاريع معقدة تتطلب تنسيقاً عالياً بين التخصصات.

5-3- التواصل الداخلي وفعالية المشروع

تُجمع الأدبيات على أن الاتصال ليس مجرد تدفق معلومات، بل ممارسة ثقافية. في لبنان، تعتمد الكثير من الشركات الهندسية على التواصل العمودي (Vertical Communication) ، حيث تمرّ معظم القرارات عبر الطبقات الإدارية وليس بين الفرق (غساني، 2025). وينتج عن ذلك:

- غياب التغذية الراجعة من مستوى التنفيذ إلى الإدارة
- ضعف التنسيق بين الفرق
- تضارب المعلومات بين الأقسام
- بطء اتخاذ القرار

ووفقاً لـ (Lewise 2007)، فإن فعالية المشروع تعتمد على "تواصل وظيفي أفقي" (Cross-functional Communication) يُمكن الأقسام المختلفة من العمل كمنظومة واحدة. (pp24-26) بينما يشير (Young 2005) إلى أن غياب هذا النمط من الاتصال يؤدي إلى تحوّل الشركة إلى "جزر تشغيلية" معزولة تعيق التكامل داخل المشروع. (p124) وهذا ما يظهر بشكل واضح في الشركات الهندسية اللبنانية ذات الهياكل الهرمية التقليدية.

5-4- الصراع التنظيمي وتأثيره على فرق المشروع

يرى (Shenhar (2004 أن مقداراً معيناً من الصراع داخل الفرق قد يكون صحيحاً إذا أُدير بطريقة بناءة، لكنه يصبح مدمراً حين يكون ناتجاً عن ثقافة تنظيمية تقوم على التراتبية الصارمة والتنافس السلبي (pp289-297). وفي بيئات هندسية معقدة، يتحول الصراع الثقافي المزمّن إلى عامل معطل عبر:

- تعطيل القرارات
- إبطاء الجداول الزمنية
- تضارب الأدوار والمسؤوليات
- إضعاف استقلالية الفريق

وفي لبنان، تُظهر الأدبيات أن الصراعات التنظيمية غالباً ما تُردّ إلى اختلاف العقلية الإدارية، وتداخل الصلاحيات بين الإدارات الفنية والإدارة العليا، وغياب ثقافة التعاون التي تشجّع حل النزاعات داخل الفريق وليس عبر التسلسل الهرمي (غساني، 2025).

5-5- الثقافة التنظيمية وإدارة المخاطر

إدارة المخاطر، وفق PMBOK، عملية استباقية تعتمد على التحليل والمتابعة المستمرة، لكنها لا يمكن أن تنجح في بيئة تنظيمية تقوم على رد الفعل وليس التوقع. ويرى (Westland (2003 أن فعالية إدارة المخاطر تعتمد على شفافية المعلومات وعلى ثقافة تسمح بالإبلاغ المبكر عن المشكلات (p6).

لكن في المجال اللبناني، تشير الأدبيات إلى أن العديد من المؤسسات تعتمد أسلوب "معالجة المشكلة عند وقوعها" بدلاً من التخطيط الاستباقي، وهو ما يعكس ثقافة تتجنب الاعتراف بالمشكلات أو تتعامل معها كمسؤولية فردية بدل أن تكون عملية مؤسسية مشتركة.

وهذا يتناقض مع مبادئ PMBOK التي تعتبر إدارة المخاطر عملية دائرية لا تتوقف عند مرحلة واحدة، بل تدمج التحديد، والتحليل، والاستجابة، والمراقبة ضمن دورة مستمرة تتطلب بيئة ثقافية داعمة.

6- نموذج نظري مقترح لقياس أثر الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المشاريع الهندسية

استناداً إلى الأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة في إدارة المشاريع -خصوصاً أعمال (Kerzner (2001، (Young (2005، (Lewise (2007، (Shenhar (2004- يمكن اقتراح نموذج نظري يوضح كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على فعالية إدارة المشاريع الهندسية، وذلك من خلال أربع ركائز مترابطة تُشكّل البنية الثقافية الداعمة لأي مشروع. ويقوم النموذج على فكرة أن فعالية المشروع لا تتحقق من خلال تطبيق منهجيات PMBOK فقط، بل من خلال بيئة ثقافية تتيح لهذه المنهجيات العمل بكفاءة.

6-1- القيادة التنظيمية Leadership

تُعَد القيادة حجر الأساس في تشكيل الثقافة التنظيمية. فوفقاً لـ (Kerzner (2001، فإن المدير القادر على بناء رؤية مشتركة وتحفيز فريقه وإزالة العقبات يخلق بيئة تناسب إدارة المشاريع الحديثة (pp. 27-33).

تشمل هذه الركيزة أربعة عناصر رئيسية:

- الرؤية المشتركة التي توحد الجهود حول أهداف المشروع.
- التحفيز الذي يدفع العاملين إلى الالتزام والمبادرة.
- دعم الفريق من خلال تعزيز التعاون وتوفير الموارد.
- إزالة العقبات التنظيمية والفنية التي تعيق التقدم.

وتؤثر هذه العناصر مباشرة على عمليات التخطيط والتنفيذ والتنسيق ضمن منهجيات PMBOK، إذ تمنح مدير المشروع قدرة على قيادة فريق متعدد التخصصات في بيئة هندسية معقدة.

6-2- الثقة التنظيمية Organizational Trust

تؤكد الأدبيات أن الثقة هي البعد الأكثر حساسية في الثقافة التنظيمية، لأنها تُسهّل تبادل المعرفة وتُعزّز الانفتاح وتدعم اتخاذ القرار الجماعي. يشير (Young (2005 إلى أن غياب الثقة يؤدي إلى "صمت تنظيمي" يعطل تدفق المعلومات داخل المشروع (p. 124).

تتجلى هذه الركيزة في:

- الشفافية في القرارات والإجراءات.
- مشاركة المعلومات بين الإدارات.
- العلاقات المهنية القائمة على الاحترام المتبادل لا المحاباة.

وترتبط الثقة بالفعالية في إدارة المخاطر، والجودة، وأصحاب المصلحة، وهي مجالات أساسية في PMBOK.

6-3- التواصل وتدفق المعلومات Organizational Communication

يُعَد الاتصال آلية تنفيذ النموذج الثقافي داخل المشروع. فوفقاً لـ (Lewise (2007، فإن نجاح الاتصال يعتمد على ثقافة تشجع الوضوح والتغذية الراجعة وتعدد القنوات (pp. 24-26).

وتتضمن هذه الركيزة ثلاثة عناصر رئيسية:

- الوضوح في الأدوار والتوقعات والجداول.

- القنوات الفعالة سواء رسمية أو غير رسمية.
 - التغذية الراجعة المستمرة التي تسمح بالحوار وتعديل المسار.
- وقد أكد PMBOK أن التواصل يمثل قلب المشروع، لأنه يربط جميع المجالات المعرفية ببعضها البعض.

6-4- بناء الفرق Team Orientation

يُبرز (Shenhar (2004 أن المشاريع الهندسية تحتاج فرقاً متعاونة أكثر من حاجتها لأفراد ذوي مهارات تقنية فقط (pp. 289-297). ولذلك، تتضمن هذه الركيزة:

- التعاون بين مختلف الاختصاصات.
- تكامل الخبرات لتوحيد المعرفة الفنية.
- توزيع الأدوار بوضوح لمنع الازدواجية أو الصراع.

ويرتبط هذا البعد بجودة التخطيط، وتنفيذ الأعمال، وإدارة التغيير، وهي جميعها عناصر جوهرية في PMBOK.

6-5- علاقة النموذج بـ PMBOK

ترتبط كل ركيزة من هذه الركائز بمراحل المشروع الخمس وبالمجالات المعرفية العشرة. فبدون قيادة فعالة وثقة متبادلة وتواصل مفتوح وفريق منسجم، تتحول منهجيات PMBOK إلى إجراءات شكلية غير قادرة على حل المشكلات أو معالجة التعقيدات الهندسية. وبالتالي، يمثل النموذج أساساً لقياس أثر الثقافة على فعالية مشاريع الهندسة في المجال اللبناني.

7- المناقشة

تشير نتائج التحليل النظري إلى أن الثقافة التنظيمية تُعدّ عاملاً حاسماً في نجاح أو فشل المشاريع الهندسية في لبنان. فالدليل الذي تقدمه الأدبيات يظهر أن المشكلة ليست في نقص المنهجيات أو الأدوات — إذ تعتمد معظم المؤسسات على PMBOK أو أدوات مشابهة — بل في الثقافة التي تعمل ضمنها هذه المنهجيات. وهذا يتسق مع رؤية (Kerzner (2001 الذي يعتبر الثقافة "البنية التحتية غير المرئية" لأي نظام إدارة مشاريع (pp. 27-30).

وتُظهر الأمثلة المستخلصة من البيئة اللبنانية أن المنهجيات تفشل عندما تُطبّق في إطار ثقافي غير داعم. فمثلاً:

- خطط الجدولة الزمنية رغم دقتها تتعطل بسبب ضعف قنوات الاتصال وعدم تدفق المعلومات بين الفرق.
 - خطط الجودة لا تُنفذ بطريقة ناجحة حين تكون الثقافة مقاومة للتغيير أو تفضّل الحلول السريعة على العمليات المعيارية.
 - نماذج إدارة المخاطر تنهار عندما يسود الصمت التنظيمي أو يخشى الموظفون من الإبلاغ عن المشكلات.
- وتشير هذه الملاحظات إلى أن المؤسسات التي تُهمل البعد الثقافي تهدر جزءاً كبيراً من طاقات فرقها ومهارات مديري مشاريعها.

كما تُظهر الأدبيات أن المؤسسات الهندسية اللبنانية تعاني من تداخل الأدوار، وضعف الثقة بين الإدارات، والمركزية في اتخاذ القرار، وهي جميعها مؤشرات ثقافية تعيق تبني إدارة المشاريع الحديثة. وهذا يُضعف الفعالية حتى عندما تتوفر منصات التواصل، أو أنظمة المتابعة، أو البرامج التقنية.

وفي ضوء هذه المعطيات، تُبرز الدراسة الحاجة إلى إصلاح ثقافي داخل المؤسسات، قبل الاستثمار في الأدوات أو استقدام الخبراء. فالثقافة الداعمة — كما يشير (Young (2005 و — (Shenhar (2004 هي التي تُحوّل المعرفة الإدارية إلى ممارسة يومية، وتخلق بيئة تُشجع التعاون، والتأثير، والتعلم الجماعي.

الخاتمة؛

تُبرز هذه الدراسة النظرية أنّ الثقافة التنظيمية في المؤسسات الهندسية اللبنانية ليست مجرد متغيّر ثانوي، بل هي الإطار البنوي العميق الذي يحدد درجة فعالية إدارة المشاريع، ويضبط قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها ضمن بيئة تشغيلية معقّدة. فقد أظهر تحليل الأدبيات أنّ القيادة التشاركية، والثقة التنظيمية، وفعالية الاتصال، وبناء الفرق، ليست عناصر منفصلة عن منهجيات PMBOK أو الأنظمة الإدارية، بل تشكّل الشرط المسبق لتفعيلها وتحويلها إلى ممارسة ناجحة. وفي المجال اللبناني، حيث تتقاطع التحديات التنظيمية مع مركزية السلطة، وازدواجية الأدوار، وتشتت المعلومات، يصبح إصلاح الثقافة التنظيمية ضرورة استراتيجية تعلق على أي إصلاح تقني.

لقد بيّن النموذج النظري المقترح أنّ فعالية المشاريع الهندسية لا يمكن ضمانها من خلال الاعتماد على الأدوات، أو البرمجيات، أو الدورات التدريبية فقط، بل من خلال بناء ثقافة مؤسسية تُشجع التعاون، وتدعم اتخاذ القرار، وتُعزز الثقة، وتُتيح انسياب المعلومات عبر المستويات التنظيمية. ولذلك، فإن أي مسار تطويري حقيقي في مجال إدارة المشاريع في لبنان يجب أن يبدأ من العمق الثقافي للمؤسسة، لا من قشور الإجراءات.

وبناءً عليه، فإن تحسين فعالية إدارة المشاريع يتطلب انتقالاً واعياً من ثقافة تقليدية مغلقة إلى ثقافة تنظيمية ديناميكية قادرة على التعلم، والاستجابة، وإدارة التغيير. إن هذا التحول الثقافي هو ما يمكن المؤسسات الهندسية اللبنانية من مواجهة تعقيدات المشاريع، وتخفيف المخاطر، ورفع جودة الأداء، وتحقيق نتائج مستدامة.

التوصيات:

- تعزيز القيادة التشاركية داخل المؤسسات الهندسية من خلال إعادة توزيع السلطة بما يضمن لمديري المشاريع هامشاً أكبر من الصلاحيات، وتمكينهم من اتخاذ القرارات التشغيلية دون العودة المستمرة إلى المستويات العليا.
- إرساء آليات شفافية مؤسسية واضحة تشمل فتح قنوات المعلومات، واعتماد نظم للإفصاح الداخلي، والحدّ من احتكار المعرفة داخل الإدارات، بما يُعزّز الثقة ويُسرّع اتخاذ القرار.
- إعادة هندسة قنوات الاتصال بهدف دعم التواصل الأفقي بين الفرق الهندسية، وتحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتطوير منصات اتصالات تُسهّم في توحيد المعلومات داخل المشروع.

- تطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على بناء الثقة، وإدارة الصراع بشكل بناء، وتنمية المهارات السلوكية لفرق العمل، بما يدعم بيئة مشروع قائمة على التعاون والتكامل.
- إعادة تعريف الأدوار والمسؤوليات عبر صياغة توصيفات وظيفية دقيقة تمنع تداخل الصلاحيات وتضارب المهام، وتمنح كل عضو في المشروع مجالاً واضحاً لممارسة دوره.
- ترسيخ ثقافة إدارة المعرفة من خلال إنشاء قواعد بيانات للمشاريع، وتوثيق الدروس المستفادة، وتحويل الخبرات الفردية إلى معرفة مؤسسية قابلة للنقل عبر الأقسام والفرق.

قائمة المراجع:

- Cleland, D. I., & Ireland, L. R. (2002). Project Management: Strategic Design and Implementation. McGraw-Hill.
- Heerkens, G. (2007). Project Management. McGraw-Hill.
- Kerzner, H. (2001). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
- Lewis, J. (2007). Fundamentals of Project Management. AMACOM.
- Luftman, J. (2003). Assessing Business-IT Alignment Maturity. Communications of the Association for Information Systems, 4(14), 379–403.
- PMI. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). Project Management Institute.
- Shenhar, A. (2004). Strategic Project Leadership: Toward a Strategic Approach to Project Management. R&D Management, 34(3), 289–303.
- Westland, J. (2003). The Project Management Life Cycle: A Complete Step-by-Step Methodology for Initiating, Planning, Executing & Closing a Project. Kogan Page.
- Young, T. L. (2005). The Handbook of Project Management: A Practical Guide to Effective Policies and Procedures. Kogan Page.

“The Impact of Engineering Organizational Culture on Project Management Effectiveness in Lebanon: A Theoretical Study”

Researcher:

**Sondos Ghsani
Dr. Mohammad Diab**

Abstract:

This paper aims to analyze the impact of organizational culture in Lebanese engineering firms on the effectiveness of project management, based on the literature presented in the thesis “The Impact of Engineering Project Management Maturity in Lebanon on Improving Project Quality.” The study is grounded on the core hypothesis that organizational culture—including communication patterns, power structures, and leadership styles—constitutes a decisive foundation for the success or failure of engineering projects in the highly complex Lebanese context.

The paper adopts a theoretical analytical approach based on project management models by Kerzner, Young, Westland, Cleland, Luftman, Shenhar, and others, reinterpreted in light of the realities of engineering firms in Lebanon. The study concludes that the intertwined organizational culture in Lebanese engineering institutions—characterized by centralized decision-making, weak horizontal communication, a tendency toward individual solutions, power tensions, and lack of trust between functional units—is a more determinant factor for effectiveness levels than technical tools and methodologies.

Moreover, the paper highlights that project management success depends not only on administrative maturity but also on the institution’s ability to reshape its culture to foster collaboration, shared responsibility, knowledge management, and team integration. The study presents a theoretical framework linking organizational culture to effectiveness, introduces an analytical model based on four pillars, and offers practical recommendations for Lebanese engineering firms.

Keywords: Organizational Culture, Engineering Project Management, Leadership, Team Building, Lebanon, Kerzner, Young, PMBOK.