

أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد  
بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية

The impact of critical success factors on construction industry  
project management By application to a general contracting  
company in Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

أسم الطالبة

(خولة بنت عبدالعزيز السيوفي)  
(2021202453)

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إِهْدَاء

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام  
" وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

أهدي هذا النجاح الى نفسي الطموحة جداً لقد ظننت أنني لا أستطيع، ولكن من قال أنا لها نالها  
وأن أبت رغباً عنها أتيت بها.. وأنا اليوم أختم بحث تخرجي بكل همه ونشاط فالحمد لله  
اللهم لا تجعله آخر عهد من العلم وأجلها خير بداية لطريق أعظم اللهم بارك لنا في عملنا وأنفعنا بما علمتنا.  
أهدي ثواب هذا البحث الى من تربيته على يده ومن علمني القيم والمبادئ الى من لا ينفصل اسمه عن  
اسمي الى فرحتي الدائمة الى مصدر قوتي وفخري لطالما عاهدته بها النجاح وهذا أنا اتممت وعدي واهديته  
اليك

" أبي الغالي حفظة الله "

وأهدي ثمرة جهدي ودراستي وفرحتي المنتظرة الى نبراس أيامي ووهج حياتي الى التي ظلت دعواتهم تضم  
اسمي دائماً الى ما أفنت عمرها في سبيل أن أحقق طموحي وأحلق في أعالي المراتب  
" أمي الغالية حفظها الله "

وإلى ملهمي نجاحي صناع قوتي صفوة أيامي سلوة أوقاتي إلى الشموع التي تنير لي الطريق دوماً  
" خواتي وأخواني حفظهم الله "

وإلى من مدة يديه في أوقات ضعفي وأراهن على نجاحي وذكرني بمدى قوتي واستطاعتي الي لا يحبطني  
ويؤمن بشجاعتي مهما ضعفت وارتخيت واقف خلفي مثل ظلي مهما كثرت تخبطاتي  
" صديقي وزوجي الغالي حفظة الله "

ما سلكنا البدايات الا بتيسيره وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه وما حققنا الغايات الا بفضلته فالحمد لله.  
فجزاكم الله خير وأثابكم خير الجزاء.

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وتسديده وإعانتة أولاً وأخيراً فلولاه لما كان لها العمل أن فله المنه والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد

نتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان، للدكتورة / منى مصطفى العشري، التي وجهتنا وساعدتنا من اللحظة الأولى لكتابة هذا البحث، وحتى أخرجها بالصورة النهائية، تعلمت منها الكثير، وكانت لي شمساً تضيء دربي المعتم.

والشكر والتقدير موصول الى إدارة جامعة ميد أو شن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة، كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجيتاً من المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافعة لدراسات أخرى.

## جدول المحتويات

| الصفحة                                               | المحتوى                      |
|------------------------------------------------------|------------------------------|
| أ                                                    | الإهداء                      |
| ب                                                    | الشكر والتقدير               |
| <b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>             |                              |
| ٢                                                    | المقدمة                      |
| ٢                                                    | مشكلة البحث                  |
| ٣                                                    | أهمية البحث                  |
| ٤                                                    | أسئلة البحث                  |
| ٤                                                    | أهداف البحث                  |
| ٤                                                    | فرضيات البحث                 |
| ٥                                                    | نموذج البحث                  |
| ٦                                                    | مخطط المشروع                 |
| <b>الفصل الثالث: الإطار النظري والدراسات السابقة</b> |                              |
| ٨                                                    | الإطار النظري                |
| ١٢                                                   | الدراسات السابقة             |
| ١٥                                                   | التعقيب على الدراسات السابقة |
| ١٦                                                   | الفجوة البحثية               |
| <b>الفصل الثاني: منهجية البحث</b>                    |                              |
| ١٨                                                   | فلسفة البحث                  |
| ١٨                                                   | منهج البحث                   |
| ١٨                                                   | استراتيجية البحث             |
| ١٨                                                   | نوع البحث                    |
| ١٩                                                   | طرق جمع البيانات             |
| ٢٠                                                   | مجتمع وعينة البحث            |
| ٢٠                                                   | مكان تطبيق البحث             |
| ٢٤                                                   | الفصل الرابع                 |
| ٤١                                                   | الفصل الخامس                 |
| ٤٧                                                   | قائمة المصادر والمراجع       |
| ٥٢                                                   | ملاحق البحث                  |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | الجدول                                                                                                                                                                      |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢١         | جدول رقم (١-٣) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي                                                                                                                           |
| ٢١         | جدول رقم (٢-٣) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان                                                                                                                      |
| ٢٢         | جدول رقم (٣-٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة                                                                                                                   |
| ٢٥         | جدول (١-٤) المنصب الوظيفي لعينة الدراسة                                                                                                                                     |
| ٢٦         | جدول (٣-٤) عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة                                                                                                                                   |
| ٢٦         | جدول (٢-٤) المؤهل الدراسي لعينة الدراسة                                                                                                                                     |
| ٢٧         | جدول رقم (٤-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور العوامل الحرجة                                        |
| ٣٥         | جدول رقم (٥-٤) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الأول                                                       |
| ٣٥         | جدول رقم (٦-٤) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الثاني                                                      |
| ٣٦         | جدول رقم (٧-٤) يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير العوامل الحرجة على نجاح المشاريع في شركة المقاولات بالرياض، المملكة العربية السعودية                             |
| ٣٧         | جدول رقم (٨-٤) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الثالث                                                      |
| ٣٧         | جدول رقم (٩-٤) يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الرابع                                                      |
| ٣٨         | جدول رقم (١٠-٤) نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الرئيسي                                                         |
| ٣٩         | جدول رقم (١١-٤) يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير العوامل الحرجة في مختلف الأبعاد على نجاح المشروعات في شركة المقاولات العامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية |

## فهرس الأشكال

| الشكل                                    | رقم الصفحة |
|------------------------------------------|------------|
| الشكل (١) نموذج البحث                    | ٥          |
| الشكل (٢) مخطط المشروع                   | ٦          |
| الشكل (٣) منهجية البحث.                  | ١٨         |
| شكل (١-٤) المنصب الوظيفي لعينة الدراسة   | ٢٥         |
| شكل (٢-٤) عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة | ٢٦         |
| شكل (٣-٤) المؤهل الدراسي لعينة الدراسة   | ٢٧         |

## مستخلص الدراسة

**العنوان:** أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية

**أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر تخطيط موارد المشروع والتمويل والموارد البشرية والتدريب على نجاح المشروعات وكذلك التعرف على أثر الرقابة على نجاح المشروعات في شركات المقاولات العامة بمدينة الرياض.

**منهج الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي إذ يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كيفياً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكمياً.

**نتائج الدراسة:** أوضحت النتائج أنه يوجد تأثير لتخطيط موارد المشروع على نجاح المشاريع، كما اتضح وجود تأثير على إدارة عمليات التمويل على نجاح المشاريع، كما أكدت النتائج وجود تأثير لعمليات إدارة الموارد البشرية والتدريب على مستوى نجاح المشاريع، وكذلك اتضح وجود تأثير لأدوات الرقابة على مستوى تنفيذ المشاريع.

**المساهمة النظرية:** تتبع أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة (عوامل النجاح الحرجة، ونجاح مشروعات البناء والتشييد) بوصفهما الأساس في النهوض بواقع الصناعة الإنشائية وتطوير الأساليب المتبعة في تفسير نجاح إدارة المشروع ومن خلال الدراسة الحالية تم تسليط الضوء على العوامل التي تحدد نجاح المشروع وأهميتها.

**التطبيقات العملية:** يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة شركات المقاولات في الرياض، من خلال تحديد أهم العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح المشروعات، وكذلك تظهر أهمية الدراسة العملية في التوصيات والمقترحات التي جاءت في نهاية الدراسة والتي قد تفيد المختصين في مجال إدارة المشروعات ومجال المقاولات.

**الكلمات المفتاحية:** العوامل الحرجة - نجاح المشروعات - صناعة البناء والتشييد

### **Abstract**

**The study Title:** The impact of critical factors on the success of construction industry projects applied to a general contracting company in Riyadh, Saudi Arabia

**Objectives of the study:** The current study aims to identify the impact of project resource planning, financing, human resources and training on the success of projects, as well as to identify the impact of control on the success of projects in general contracting companies in Riyadh.

**Study methodology:** The descriptive analytical approach was adopted, as this approach is based on studying the phenomenon as it exists in reality and expressing it qualitatively as an accurate description and clarifying its characteristics, and quantitatively.

**Study results:** The results showed that there is an impact of project resource planning on the success of projects, and it was also clear that there is an impact on the management of financing operations on the success of projects, besides the results confirmed the impact of human resources management and training operations on the level of project success, and it was also clear that there is an impact of control tools on the level of project implementation.

**Theoretical contribution:** The importance of the study stems from the importance of the studied variables (critical success factors, and the success of construction projects) which are considered the basis for advancing the reality of the construction industry. Through the current study, light was shed on the factors that determine the success of the project and their importance.

**Practical applications:** Contracting companies in Riyadh can benefit from the results of the study, by identifying the most important critical factors that affect the success of projects, and the importance of the practical study is also evident in the recommendations and suggestions that came at the end of the study, which may benefit specialists in the field of project management and contracting.

**Keywords:** Critical factors - Project success - Construction industry

## الفصل الأول

### الفصل الأول مدخل إلى الدراسة

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أهمية البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- فرضيات البحث
- نموذج الدراسة
- مخطط الدراسة
- نطاق الدراسة

## ١-١ المقدمة

يقوم قطاع البناء والتشييد بدور محوري في تنمية اقتصاديات الدول، إذ يعد من هذا القطاع من محاور التنمية الرئيسية، لما له من دور مهم في دفع عجلة النمو، وتوفير فرص العمل، وتحريك النشاط الاقتصادي في العديد من الصناعات والأنشطة الأخرى المرتبطة به، مثل مكاتب الدراسات والاستشارات العقارية، والمكاتب الهندسية، وشركات التسويق، والمقاولات، وصناعة مواد البناء، بالإضافة إلى المؤسسات والمشاريع السياحية، وغيرها من الصناعات المكملة لهذا القطاع. لذا فإن انتعاش هذا القطاع يعني زيادة النشاط في هذه الأنشطة والصناعات، ونتيجة المنافسة الشديدة من قبل الشركات في مجال البناء والتشييد؛ كان لابد من العمل والبحث في العوامل الرئيسية أو الحرجة والتي يمكن أن تؤثر على نجاح المشروعات.

ولا بد للمنظمات أن تدرك أهمية عوامل الحرجة في تحقيق المشروعات لغاياتها وأهدافها مع مراعاة الفرص والتكاليف ومراقبتها (أحمد، ٢٠١٨)، إذ إن عوامل النجاح الحرجة عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات والمنهجيات، والتي ترمز إلى هيكل واضح أو وسيلة لفعل الأشياء، الجزء الأهم في هذا التعريف هو أن هذه المنهجية تتيح تدفق المعلومات إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب (Antony, 2006)، وهي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى جذب انتباه المنظمات للتركيز على المستقبل الذي تريده (ثابت، جمال، ٢٠٠٩)، وهذه العوامل - المعروفة باسم عوامل النجاح الرئيسية، وعوامل النجاح الحاسمة وعوامل النجاح الحرجة - هي أساساً لتحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن الاستقرار المالي وجعل المنظمة قادرة على المنافسة (Thibodeaux ٢٠١٠).

وقد نال قطاع البناء والتشييد أهمية خاصة في المملكة العربية السعودية، وتعددت الشركات الحكومية والخاصة التي عملت في هذا المجال، وعلى الرغم من أهمية دراسة العوامل الحرجة وتأثيرها على نجاح المشروعات، إلا أنه يلاحظ قلة الدراسات السابقة التي تناولت هذا المجال لاسيما في المملكة العربية السعودية.

وتعد المملكة العربية السعودية أحد الأسواق العالمية التي تتمتع بمعدل سريع للتوسع، وتحاول هذه الدراسة تحديد عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. كما أنه توفر نطاقاً واسعاً من المقارنات من وجهات نظر متعددة لتوفير فهم شامل لجميع المتغيرات التي تؤثر على المشروع، وتكمن أهمية هذه الدراسة بأنها تغطي مجموعة واسعة من عوامل نجاح المشروع.

ولأهمية عوامل الحرجة على نجاح المشروعات، جاء البحث الحالي من أجل التعرف على أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

## ٢-١ مشكلة البحث

أصبحت المشاريع تتزايد بشكل واسع وذلك بسبب تنوع المنتجات الجديدة، الدخول في أسواق جديدة ازدياد المنافسة المحلية والعالمية، التطورات السريعة في التكنولوجيا، التغيرات في طبيعة بيئة الأعمال العالمية، وزيادة في طلب العميل على منتجات متنوعة وبشكل كبير، كل ذلك أدى إلى توجيه نسبة كبيرة من إجمالي الجهود التنظيمية إلى النشاطات الموجهة للمشاريع، وبذلك أصبحت المشاريع تنفذ عند جميع المستويات وفي كل المنظمات (Russell & Tayor, 2002: 809).

ويتفق الباحثون في علم الإدارة على أهمية دراسة عوامل نجاح المشروعات، إذ إن تحديد تلك العوامل بدقة، واتخاذ الإجراءات التي من شأنها توفير تلك العوامل لا يؤدي إلى نجاح المشروع فحسب، وإنما ينعكس على أداء الشركة المنفذة للمشروع ككل، في ظل التنافس الكبير ولاسيما في قطاع البناء والتشييد.

وقد أكدت دراسة كل من علاء (٢٠١١)، وحنان (٢٠١٢)، و (Kazaz A (2012)، ونوار (٢٠٢٢) وشريف et al (2023) على أهمية دراسة عوامل نجاح المشروعات، إلا أنه يلاحظ قلة الدراسات السابقة التي تناولت عوامل نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد.

وتبرز أهمية دراسة عوامل نجاح مشروعات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية نتيجة أهمية هذا القطاع ودوره في الاقتصاد الوطني، ونتيجة الحاجة لدراسة هذه العوامل ما ينعكس على نجاح تنفيذ المشروعات في الزمن المحدد ووفق معايير الجودة المطلوبة، وبناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الآتي: ما أثر العوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

### ٣-١ أهمية البحث

#### • الأهمية النظرية:

- يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية على المستويين النظري والتطبيقي كما يأتي:
- تنبثق أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة (عوامل النجاح الحرجة، ونجاح مشروعات البناء والتشييد) بوصفهما الأساس في النهوض بواقع الصناعة الإنشائية وتطوير الأساليب المتبعة في تفسير نجاح إدارة المشروع من خلال الاعتماد على قاعدة بيانات المشروع وتحديد المعايير التي تؤثر في سير العمل فيه ودرجة أهميتها بالنسبة لكل مرحلة من مراحل المشروع والتأكيد على أن هذه المعايير هي حقائق واقعية لها تأثير مباشر على سير العمل في المشروع وفق ما مخطط له.
- توسع الدراسة نظرياً من خلال تأكيدها على أهمية تسليط الضوء على عوامل النجاح الحرجة وأهميتها، مع ضرورة التشخيص المبكر لهذه العوامل في رسالة المشروع وعلى وفق طبيعته، وكذلك التأكيد على أن نجاح إدارة المشروع هو ليس مسألة عابرة بل هناك عدد كبير من العوامل والمعايير التي تعمل بصورة منسقة وبدعم من الإدارة العليا لتحقيق الهدف الذي تصبو إليه منظمة المشروع.
- تسليط الضوء على عوامل نجاح مشروعات البناء والتشييد، ولاسيما أن تلك العوامل تختلف من شركة لأخرى، ومن منطقة لأخرى، وبالتالي تكمن الحاجة لمزيد من الدراسات حول أثر العوامل الحرجة على نجاح المشروعات على صناعة البناء والتشييد.
- من ناحية تطوير الدراسة نظرياً، يتم ذلك من خلال تحديد العوامل التي تحدد نجاح المشروع وأهميتها، والتأكيد على ضرورة تشخيص هذه العوامل مبكراً في مراحل المشروع، حسب طبيعته، وإبراز مدى نجاح المشروع. كذلك التأكيد على أن نجاح إدارة المشروع هو ليس مسألة عابرة، بل هناك مجموعة متنوعة من العوامل والمعايير تعمل جنباً إلى جنب لتحقيق أهداف تنظيم المشروع، بمساعدة الإدارة العليا.

#### • الأهمية العملية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال الاعتماد على قاعدة بيانات المشروع وتحديد المعايير التي تؤثر على سير العمل ودرجة أهميتها لكل مرحلة من مراحل المشروع، مؤكداً أن هذه المعايير هي حقائق واقعية لها تأثير مباشر على كيف يتقدم عمل المشروع وفقاً للخطة.
- يمكن أن يستفيد من نتائج البحث إدارة شركة مقاولات عامة في الرياض، من خلال تحديد أهم العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح المشروعات، واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تعزيز تلك العوامل والتغلب على معوقاتها ومعالجة نقاط الضعف فيها.

#### ٤-١ أسئلة البحث

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما أثر تخطيط موارد المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التمويل على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الموارد البشرية والتدريب على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر الرقابة على تنفيذ المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

#### ٥-١ أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحديد ما يأتي:

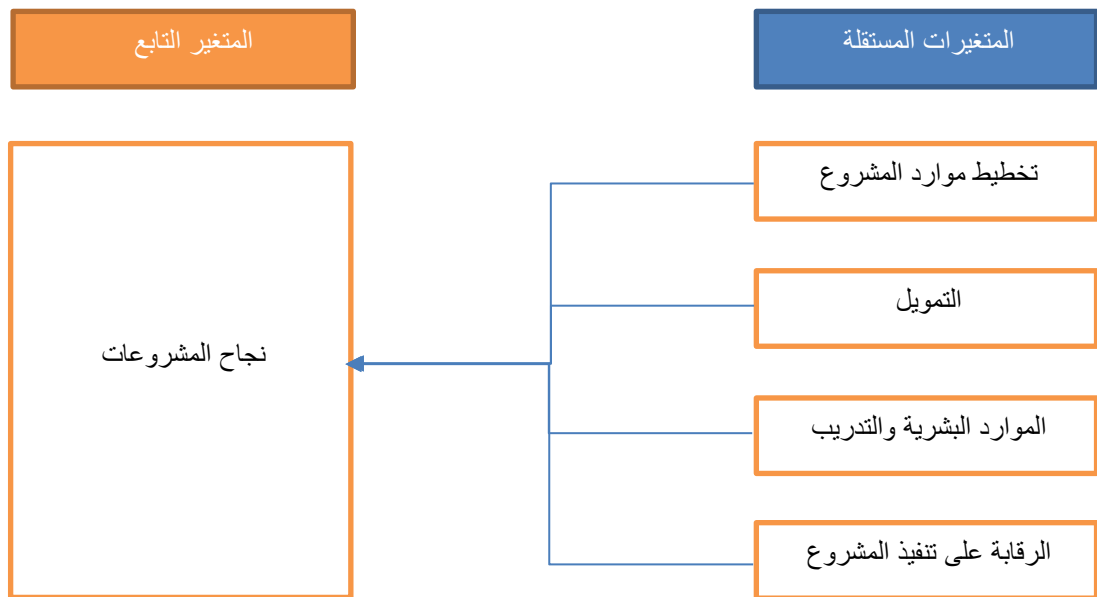
- التعرف على أثر تخطيط موارد المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التمويل على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر الموارد البشرية والتدريب على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- توضيح أثر الرقابة على تنفيذ المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

#### ٦-١ فرضيات البحث:

سيتم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة الإحصائية ٠,٠٥ :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط موارد المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمويل على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والتدريب على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على تنفيذ المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

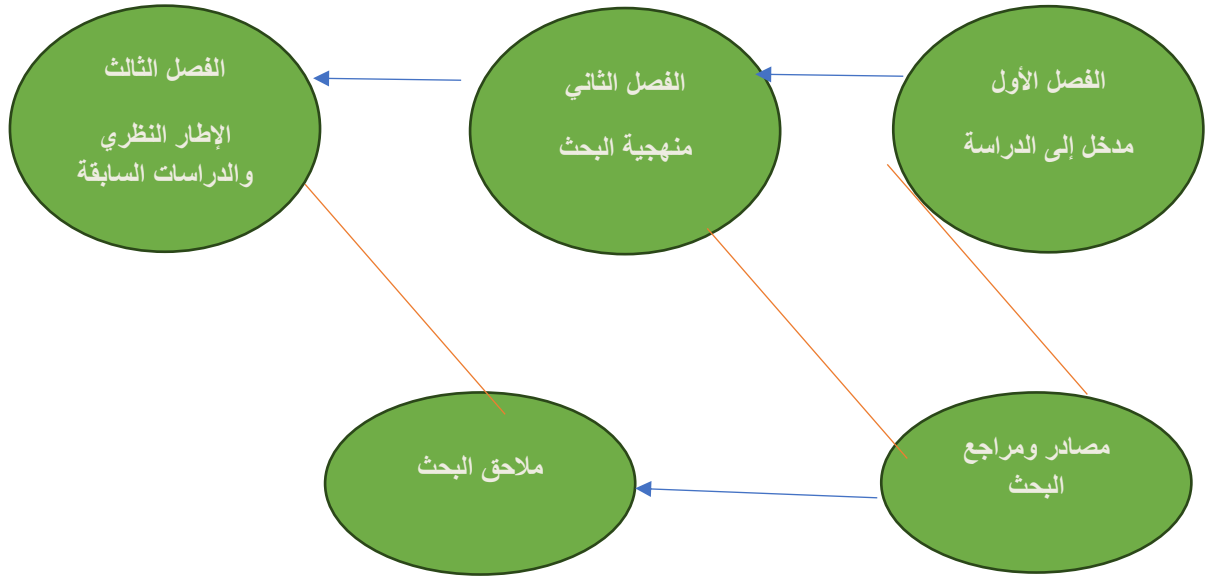
#### ٧-١ نموذج البحث:



الشكل (١) نموذج البحث

#### ٨-١ مخطط المشروع:

يضم مخطط مشروع البحث ما يلي:



الشكل (٢) مخطط المشروع

#### ٩-١ حدود البحث:

- الحدود الزمنية: سيتم إجراء هذا البحث في العام ١٤٤٦ هـ / ٢٠٢٤ م
- الحدود المكانية: شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية
- الحدود الموضوعية: يتعلق البحث بموضوع أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية

## الفصل الثاني

### الفصل الثاني

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ١-٢ تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، حيث قامت الباحثة بالرجوع إلى أدبيات الدراسة والوصول إلى المصادر والمراجع التي تناولت متغيرات الدراسة وذلك للاستفادة منها في الجانب النظري، ويهدف الفصل الحالي إلى تقديم خلفية حول موضوع الدراسة ومحاورها وسيضمن الإطار النظري وعدد من الدراسات السابقة.

#### ٢-٢ الإطار النظري

##### المبحث الأول: مفهوم عوامل النجاح الحرجة

إن عناصر النجاح الحرجة لإدارة المنظمة تتمثل بكونها تلك العناصر التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمة الأعمال داخل الصناعة (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩: ٢٦٣) وبصفة عامة، فإن المنظمات الناجحة تكون قوية في المجالات التي تعكسها عناصر النجاح الرئيسية في الصناعة، في حين تكون المنظمات الأقل نجاحاً ضعيفة في مثل هذه المجالات. إذ تعد عناصر النجاح الحرجة إحدى أهم الأدوات لتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تعد الخطوة الأولى الحاسمة في تطوير وتصميم أو في عملية اختيار النظام (Hvelka & Lee, 2002: 37) وهذا ما أكدته Rock art حين أشار إلى أن عناصر النجاح الحرجة (CSFs) تمثل النقطة المحورية التي تستند إليها عملية تطوير نظم المعلومات فضلاً عن أن عناصر النجاح الحرجة تؤدي إلى توافر نظام معلومات مفيدة للمدير بوصفها تشير إلى النقاط الحرجة أو الحقول المهمة التي تتطلب اهتماماً خاصاً من المدير (Thompson, 106: 2003).

وقد تم تعريف عناصر النجاح الحرجة بأنها عدد محدد من العناصر الحيوية التي تحدد الإدارة العليا لأجل نجاح إستراتيجية المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها وتوقعها في بيئة المنظمة.

ومما سبق يمكن القول بأن في أي منظمة عوامل معينة والتي ستكون حرجة (حاسمة) لنجاح تلك المنظمة بمعنى أنه إذا لم تنجز الإجراءات المرتبطة بتلك العوامل فإن المنظمة سوف تفشل في عملها.

##### المبحث الثاني: مصادر عناصر النجاح الحرجة:

توجد عناصر النجاح الحرجة في جميع مستويات المنظمة العليا والوسطى والدنيا وعليه تتعدد مصادر الحصول على مثل هذه العناصر للمنظمة التي توضح جوانب ومظاهر التحديات والفرص التي تواجه الإدارة من المنظمات المعاصرة، وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وتباينها بشأن مضامين هذه المصادر وتسمياتها فأنهم يميزون ستة مصادر رئيسة لعناصر النجاح كما يأتي حسب ما أوضحته بعض الدراسات مثل دراسة (الزعبى، ٢٠٠٥: ٩٠ - ٩١) (Caralli, 2004: 16):

##### أ- الصناعة:

إن تشخيص عناصر النجاح الحرجة في أي صناعة هي القضية الإستراتيجية الأهم لأن هذه العناصر ستمثل حجر الزاوية في بناء إستراتيجية المنظمة ثم أنها ستكون من المحددات الأساسية للنجاح التنافسي في تلك الصناعة (Thompson & Strickland, 2002: 81).

## ب- العوامل البيئية

ينبغي على المنظمات باختلاف أنواعها التعرف على العناصر البيئية التي يمكن أن تؤثر في رسالتها وتحقيقها لأهدافها والتي تعد عناصر حاسمة في نجاحها واستمراريتها، وعادة ما تمثل عناصر النجاح الحرجة البيئية تلك العناصر التي لا تمتلك المنظمة السيطرة الكبيرة عليها أو تلك التي لا تستطيع إدارتها بفاعلية، وهكذا ويتوضح وإظهار تلك العناصر وإظهارها يمكن للمنظمة إن تكون قادرة على فهمها ومتابعتها بفاعلية ومراقبة أدائها قدر تعلق الأمر بتلك العناصر (Caralli, 2004: 18- 19).

## ت- العوامل الاستثنائية المؤقتة:

تظهر الظروف الاستثنائية المؤقتة وتمكن المنظمة من تحقيق أداء ناجح في الميادين التي يجري فيها العمل على نحو مؤقت وذلك لضمان عدم حصول أية معوقات أو إضعاف لرسالتها وأهدافها (Caralli, 2004: 19- 20).

## ث- المستوى الإداري:

إن للمدراء اهتماماتهم المختلفة وأساليبهم المتباينة وذلك اعتماداً على المستوى الإداري الذي يعملون فيه وهذا كله يؤدي إلى مجموعة من عناصر النجاح الحرجة التي تعكس نوع المسؤوليات التي يتطلبها الموقع الذي يشغله كل مدير في المنظمة، وعادة ما تصبح عناصر النجاح الحرجة المتأصلة عند مستوى معين من مستويات الإدارة، عناصر شاملة في المنظمات كلها التي تعمل في تلك الصناعة (Rockart, 1981: 83).

## ج- الوضع التنافسي وموقع المنظمة في السوق:

عادة ما توضح عناصر النجاح التي تمتلكها الشركة وفقاً لموقعها في السوق أو في الصناعة فضلاً عن مكانة الشركة مقارنة بالشركات الأخرى الموجودة في الصناعة، فإذا كانت الشركة قائدة في السوق فإنها تكون عندئذ ذات عناصر نجاح حرجة تتيح لها ضمان حصتها السوقية أو زيادتها إزاء المنظمات الأخرى العاملة في الصناعة (Coralli, 2004: 18).

## المبحث الثالث: أهمية العوامل الحرجة وخصائصها:

ينبغي أن تقوم الإدارات بتحديد عوامل النجاح الحرجة لكل منظمة، بهدف تجنب العقبات والمخاطر التي قد تؤدي لفشل المنظمة في أداء عملها، ولأجل استغلال الفرص التي قد تؤدي لنجاح أعمالها، وبعد القيام بتحديد العوامل الحرجة، ينبغي على المنظمة أن تسعى لتحديد مؤشرات الأداء التي قد تؤثر في فعالية نجاح العوامل الحرجة، وبشكل أكثر تحديداً الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً، وبعد هذا من أبرز العوامل المؤثرة التي ينبغي أن تنظر إليها المؤسسات باهتمام شديد، وتتميز عوامل النجاح الحرجة بالصفات الآتية:

- مهمة لتحقيق أهداف منظمة الأعمال الرئيسية والفرعية.
- قليلة العدد نسبياً.
- معبر عنها بأشياء ممكنة الانجاز.
- قابلة للتطبيق والتحقق.
- هرمية بطبيعتها، أي ارتباط بعضها بالمنظمة ككل وبعضها الآخر مرتبط بمجال وظيفي معين (Wheelen & Hunger, 2006).

كما تضم خطوات عوامل النجاح الحرجة ومفاتيح مؤشرات الأداء ما يلي:

- وضع أساسيات الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة.
- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة.
- تحليل الأهداف وراء عوامل النجاح الحرجة التي لها تأثير على الأهداف.
- تحديد مقياس لكل عنصر خاص بمؤشرات قياس الأداء.
- تحديد هدف تخطيطي لميزانية الشركة الحالية (صبري، ٢٠١٠، ٢٧).

#### المبحث الرابع: أبعاد عوامل النجاح الحرجة ومستوياتها:

ترجع فكرة أبعاد العناصر النجاح الحرجة للكاتب (Rockart) وصفاً شاملاً لأبعاد تلك العناصر التي عدّها ذات أهمية كبيرة في فهم وتحليل وجهات نظر إذ قدم المدراء والمنظمات فيما يخص أعمالهم والبيئة التي يعملون فيها، فضلاً عن أهميتها في توضيح تركيز المنظمات الحالي وكيفية تموضعها وعملها اتجاه منافسيها وأشار كل من الباحثين (Amberg, 2005: 3), (Caralli, 2004: 22) إلى الأبعاد التي تعد الأكثر شيوعاً في إطار طريقة عناصر النجاح الحرجة وكما يأتي:

##### أ- الأبعاد الداخلية

إن عناصر النجاح الحرجة الداخلية هي تلك العوامل التي تدخل في نطاق سيطرة المنظمة أو سيطرة مدير المنظمة فضلاً عن أن التعامل مع هذا النوع من العناصر يكون فيه نوع من إمكانية التنبؤ بنتائجه، وهي تلك العناصر التي تعتمد على مدى متابعة إدارة المنظمة والتي تتميز بامتداد الرقابة بخلاف الحال في عناصر النجاح الحرجة الخارجية التي تمتاز برقابة قليلة من قبل المدير.

##### ب- الأبعاد الخارجية

أكد (Amberg, 2005: 4) إن الإجراءات التي تتخذ في داخل المنظمة للتعامل مع عناصر النجاح الحرجة تكون تحت سيطرة الإدارة إذا كانت هذه العناصر ذات بعد داخلي بينما تكون السيطرة من قبل الإدارة محدودة إذا كانت عناصر النجاح الحرجة تأخذ بعداً خارجياً، بينما نجد أن عناصر النجاح الحرجة في بعدها الخارجي وكما في صناعة الطيران والتي تتمثل في تكاليف الوقود التي لا يمكن السيطرة عليها لأنها ترتبط بعجلة البورصة العالمية للوقود التي لا يمكن التحكم بها من قبل المنظمة لأنها خارج نطاق سيطرتها (Caralli, 2004: 22).

##### ت- المنظمة ذاتها:

إن وضع المنظمة ضمن الصناعات والنشاطات التي تقوم بها المنظمات كبيرة الحجم والتي تكون مهيمنة في مجال أعمالها والتي يكون عددها قليلاً في تلك الصناعة سوف توفر على الأرجح عنصر أو أكثر من عناصر النجاح الحرجة للشركات الصغيرة العاملة في تلك الصناعة، فضلاً عن ذلك هناك شركات كثيرة تمتلك نفس عناصر النجاح الحرجة في الوقت نفسه إلا أنها لا تتمكن من الدخول لأن للعناصر أساليب مختلفة بالنسبة لكل شركة.

##### ث- أبعاد الرقابة:

إن أبعاد الرصد تمكن المنظمة من التعامل والسيطرة على جزء من الأوضاع القائمة التي بدورها تسهم في تقييم موقف المنظمة، إذ تعطي إشارات إلى مدى حاجة المنظمة إلى التغيير أو التخطيط للمستقبل.

##### ج- أبعاد التكيف:

تركز أبعاد التكيف على عملية التحسين المستمر للعناصر التي تساعد المنظمة على التكيف مع الأوضاع القائمة وهي تسهم بشكل فعال في تحسين مقدرات المنظمة التي تدعمها في عملية المنافسة من خلال إجراء التغييرات المناسبة للمحافظة على مركزها التنافسي، وأشار (Caralli, 2004: 23) إن من سمات نجاح الأداء الاستراتيجي هو التواصل مع الإجراءات التنظيمية إذ إن تكيف عناصر النجاح الحرجة يتم تأكيدها وتحسينها للمنظمة وثباتها كميزة في تحسين موقعها التنافسي لأن تكيف عناصر النجاح الحرجة هو الرؤية الواضحة لرسالة المنظمة التي تروج تحقيق أهدافها المنشودة وتوفرًا لسبل والقدرات لتحقيقها.

وترى الباحثة إن الإبعاد المذكورة سابقاً والتي من خلالها تستطيع المنظمة إدراك عناصر النجاح الحرجة التي تمكن المنظمة من التركيز عليها وكذلك تساعد المنظمة من مراجعة إمكانياتها المادية والمعرفية وتساعد أيضًا في رفد منظومة المعلومات الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة لتحديد مواقع عناصر النجاح الحرجة وأهميتها.

#### مستويات عناصر النجاح الحرجة:

يتم التمييز بين عناصر النجاح الحرجة في المستوى الاستراتيجي والتكتيكي إذ تعد عناصر النجاح الحرجة في المستوى التكتيكي بالبدائل المحتملة فيما يتعلق بكيفية تحقيق أهداف المنظمة. في حين تشدد عناصر المستوى الاستراتيجي تشخيص الأهداف المراد إنجازها، ولهذا السبب فإن عناصر المستوى الاستراتيجي تتطلب تخطيط طويل الأمد وينفذه مديرو الإدارة العليا مع أنه يحتوي على نسبة كبيرة من المخاطرة اعتمادًا على ما تتيحه الفرص داخل المنظمة (المالكي، ٢٠١٠: ٦١).

وترى الباحثة أن المراقبة المستمرة للمستويات التنظيمية كافة بهدف الكشف عن عناصر النجاح الحرجة والعمل على وضع إطار لخلق التعاون بين هذه المستويات وعناصرها والتركيز على أهمها يمكن أن يفتح أمام المنظمة أفقًا جديدة للأداء المتميز والمستمر.

#### المبحث الخامس: عوامل النجاح الحرجة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المشاريع

##### تكمن أهمية تخطيط موارد المشروع في النقاط الآتي:

- يعد تخطيط موارد المشروع من أهم النظم الحديثة في مجال تشغيل البيانات وتوفير المعلومات.
- يهدف تخطيط موارد المشروع إلى وجود نظام معلومات متكامل داخل المنشأة يضم جميع الأنشطة الداخلية (ناصر، ٢٠١٤).
- إن تخطيط موارد المشروع هو الحل الأمثل إلى استمرارية التحسين في زيادة الإنتاج وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح سواء كانت المنشأة تعمل في مجال التصنيع أو التوزيع أو غيره من المجالات.
- إن تخطيط موارد المشروع يمنحها أدوات فعالة لمراقبة وتلبية احتياجات الشركات ومتطلبات السوق بدقة وسرعة (محمد، ٢٠١٧).
- يعد تخطيط موارد المشروع أكثر النظم المؤسسية التي تعتمد عليها المؤسسات في إدارة نشاطها (عبيد، ٢٠١٣).
- يعد تخطيط موارد المشروع كقاعدة بيانات موزعة يدعم تدفق المعلومات عبر المنشأة بتزويد بيئة موحدة لعمليات المنشأة وقاعدة البيانات التشغيلية التي تدعم الاتصالات.

- إن تخطيط موارد المشروع يساعد الشركات على إدارة مواردها بطريقة فعالة وفي الوقت نفسه خدمة الزبائن بشكل أفضل (أكرم، بلال، ٢٠١٣).

#### • تمويل المشروعات:

- يعرف التمويل بأنه إمداد الأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها كذلك توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع تطوير مشروع عام أو خاص (محمد، ٢٠١٧، ص ٣٣)، وهو البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على المزيج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية (معراج ، حاج سعيد، ٢٠١٣، أما أهمية التمويل فتكمن بالنقاط الآتية:
- تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، مما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة.
- توفير مناصب شغل جديدة تؤدي إلى القضاء على البطالة.
- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية.
- توفير السكن، توفير العمل (محمد، ٢٠١٧).
- تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- يساعد على إنجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني.
- يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل اقتناء أو استبدال المعدات.
- يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي.
- يساهم في ربط الهيئات والمؤسسات المالية والتمويل الدولي.
- المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية (معراج ، حاج سعيد، ٢٠١٣)

#### ٢-٢ الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفيما يلي عرض لأهم النتائج:

##### أولاً: الدراسات العربية

تناولت عدد من الدراسات العربية موضوع أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد ومن بين هذه الدراسات:

**دراسة (حليح: ٢٠١١): (أثر عوامل النجاح الحرجة في دعم مقدرات الإبداع الاستراتيجي، دراسة وصفية تحليلية في وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي)**

هدفت الدراسة إلى التعريف بعوامل النجاح الحرجة ومقدرات الإبداع الاستراتيجي بوصفها متغيرات مهمة في عملية التخطيط وتعزيز المنظومة المعرفية بشكل عام والمنظومة المعرفية للمنظمة بشكل خاص بحيث تساهم في تعزيز القدرات الإبداعية والرؤيا المستقبلية للمنظمة المبحوثة من خلال الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة، وتكونت عينة الدراسة من (٥٥) مبحوثاً من أصل (١٠٦) مجتمع الدراسة (وزارة التخطيط) وتمثل نسبة ٥٤٪. بينت الدراسة أن وزارة التخطيط تمتلك منظومة اتصال فاعلة كداعم أساسي لمقدرات الإبداع الاستراتيجي.

**دراسة (المالكي ٢٠١٠) (تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات -دراسة تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية).**

سعت الدراسة إلى تحديد مستوى عوامل النجاح الحرجة في المشروعات المبحوثة، وكذلك تحديد مستوى وطبيعة المعايير التي يتم الحكم من خلالها على نجاح أو فشل إدارة المشروع، اختارت الدراسة شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية (مجتمع الدراسة) وتم اختيار عينة قسدية من مدراء المشاريع ورؤساء الفرق بلغ عددهم (٨٠) مدير وبعض العاملين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية، وقد أوضحت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا في المشاريع المبحوثة لتحديد مسار حركة المشروع، كما أوصت الدراسة تحديد مستوى وطبيعة المعايير التي يتم الحكم من خلالها على نجاح أو فشل إدارة المشروع، وضرورة الاهتمام بقطاع الصناعات الإنشائية بوصفه أحد المرتكزات المهمة التي تساهم في بناء البلد.

**دراسة علاء الدين علي (٢٠١١) بعنوان: إدارة وتخطيط المشاريع الهندسية. تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الهندسية. دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الهندسية المنفذة في إمارة دبي بين عامي ٢٠٠٦-٢٠١٠.**

هدفت الدراسة تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الهندسية في إمارة دبي في دولة الإمارات العربية المتحدة بين عامي ٢٠٠٦-٢٠١٠، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة على عينة الدراسة المكونة من (٤٢). مديراً من مدراء المشاريع في الشركات المختصة بإدارة المشاريع، و(٤٠) مديراً من مدراء المشاريع بشركات المقاولات. من أهم نتائج الدراسة عدم وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات (مرحلة إعداد الخطة، وإقرارها، وتنفيذها، والمتابعة)، وكذلك عدم الإدراك الكافي لأهمية التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات، وعدم اعتماد شركات المقاولات على مقومات التخطيط الإداري والهندسي الفعال كأساس لنجاح خططهم.

**دراسة حنان رحيم (٢٠١٢) بعنوان: تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع "دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية".**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع "دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات الدراسة فشملت استبيان ومقابلات وزيارات ميدانية لشركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية، وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين عوامل النجاح الحرجة وإدارة المشروعات، وأن أهم تلك العوامل هي التوجه الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، ونظم الاتصالات، والهيكلة التنظيمي، وتمكين العاملين، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة.

**دراسة نوار رحمة صالح (٢٠٢٢) بعنوان: عوامل النجاح الحرجة لجودة مشاريع الإسكان.**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف عوامل النجاح الحرجة لجودة مشاريع الإسكان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عدد من مديري المشاريع في الشركات الإنشائية في بغداد، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية التشخيص المبكر لعوامل النجاح الحرجة، وبينت تلك الدراسة أن هذه العوامل تختلف باختلاف بيئة المشروع وأهدافه ورسائله ويجب على إدارات المشاريع العمل على تطوير قائمة بتلك

العوامل وتحديد نسبة تأثيرها على تحقيق النجاح في إدارة المشروع بما يساهم في إنجاز المشاريع وفق الأهداف المحددة.

دراسة شريف عوض محمد الشربيني et al (2023) بعنوان عوامل النجاح الحرجة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع التشييد.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف عوامل النجاح الحرجة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع التشييد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات الدراسة فشملت استبيان ومقابلات مع عدد من مديري المشاريع في عدد من شركات التشييد في مصر والسعودية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل النجاح الحرجة لمشروعات البناء هي التركيز على دور القيادة والجوانب التنظيمية ومهارات الإدارة مع وجود لجنة توجيهية للمشروع. إضافة إلى الاهتمام بتوافر الموارد وحسن إدارة التكلفة، والجودة، والوقت، والمخاطر.

#### ثانياً: الدراسات الأجنبية

من الدراسات الأدبية ذات الصلة بموضوع البحث ما يلي:

دراسة (zahedi) (موثوقية نظم المعلومات المستندة إلى صياغة عوامل النجاح الحرجة) Reliability of information systems based on the critical success factors formulation.

هدفت الدراسة على علاقة الارتباط والتأثير بين نظم المعلومات وعوامل النجاح الحرجة في الشركات المبحوثة، وتطوير القياس الكمي لموثوقية نظم المعلومات باستعمال بيانات (Rock art) المتعلقة بالكادر التنفيذي لنظم المعلومات، وكذلك تطبيق هذا النظام باستخدام بيانات (Martin).

طبقت الدراسة على (٩) شركات مختلفة (مجتمع الدراسة) وتم اختيار عدد من مدراء هذه الشركات (عينة الدراسة) وتوصلت الدراسة إلى أن عوامل النجاح الحرجة قد تكون لها أهمية مضاعفة لأن فشلها سيؤدي إلى فشل نظام المعلومات، وأن أغلب أقسام نظم المعلومات تفتقر إلى عملية تحديد وتشخيص عوامل النجاح الحرجة.

دراسة Kazaz (٢٠١٢) بعنوان: Causes Of Delays In Construction Projects In Turkey. J. Civ. Eng. Manage. - أسباب تأخر مشاريع البناء في تركيا

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في أسباب تأخر مشاريع البناء في تركيا، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات الدراسة فشملت استبيان ومقابلات وزيارات ميدانية لشركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية في تركيا، وقد توصلت الدراسة إلى وجود عدد من العوامل التي تؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع الهندسية أهمها التغيرات في التصميم ومعوقات توريد المواد، وتأخير المدفوعات، والمشاكل المالية للمقاول، وضعف إنتاجية الأيدي العاملة، والعوامل المالية فضلاً عن التعقيدات الإدارية.

دراسة Babu (٢٠١٥) بعنوان: Factors affecting success of construction project. بعنوان: العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الإنشائي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الإنشائي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات الدراسة فشملت استبيان ومقابلات وزيارات ميدانية في عدد من المشاريع الإنشائية، وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الإنشائي، أهمها تخطيط موارد المشروع، وتمكين العاملين، وتطبيق التكنولوجيا وإدارة وقت المشروع، والرقابة على تنفيذ المشروع.

**دراسة Silva et al (٢٠١٦) بعنوان: Critical Success Factors: En Route for success of construction projects. International**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة في مشاريع البناء، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات النقدية مع خاصة الاهتمام بمرحلة تنفيذ المشروع في مشاريع البناء وتحديد الفجوات البحثية، وتم تحديد ٤٠ عاملاً خارجياً و٣٤ عاملاً داخلياً. هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث حول العلاقة بين الموارد البشرية وعوامل الإدارة ونجاح المشروع.

**٣-٢- التعقيب على الدراسات السابقة**

تم عرض العديد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة الحالية ويمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة كما يلي: -

**(أ) أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

**- من حيث الأهداف**

تتشابه الدراسة الحالية في بعض جوانبها مع بعض الدراسات السابقة في بعض أهدافها ومنها دراسة Babu (٢٠١٥) والتي هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الإنشائي.

**- من حيث منهج الدراسة**

تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة علاء الدين علي (٢٠١١) حيث استخدمت تلك الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

**- من حيث أداة الدراسة**

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة شريف عوض محمد الشربيني (2023) حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان.

**(ب) أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

**- من حيث موضوع الدراسة**

تختلف الدراسة الحالية في موضوعها عن جميع الدراسات السابقة حيث لم تدرس أي دراسة من الدراسات السابقة موضوع أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

**- من حيث الأهداف:**

تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في أهدافها ومنها دراسة Kazaz (٢٠١٢) والتي هدفت إلى تحديد أسباب تأخر مشاريع البناء في تركيا.

**- من حيث عينة الدراسة**

تختلف الدراسة الحالية من حيث عينة الدراسة مع بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (المالكي ٢٠١٠) والتي ضمت (٨٠) مدير وبعض العاملين في المستويات العليا والوسطى والتنفيذية.

**- من حيث بيئة الدراسة**

تختلف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في بيئة الدراسة مثل دراسة Silva et al (٢٠١٦) ودراسة Kazaz (٢٠١٢) حيث إن بيئة هذه الدراسات كانت مع البيئة الأجنبية. **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة**

- استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من عدة أوجه: -
- الانطلاق بهذه الدراسة من خلال توصيات الدراسات السابقة.
- إعداد الإطار النظري للدراسة والذي سيشتمل على المفاهيم النظرية لأبعاد ومتغيرات الدراسة.
- التعرف على أوجه الشبه والاختلاف بين متغيرات الدراسة الحالية ومتغيرات الدراسات السابقة والإلمام بها.
- المنهجية والأساليب الإحصائية التي تم تطبيقها في الدراسة الحالية.

#### ٢-٤ الفجوة البحثية

في صناعة التشييد يتم اتخاذ الكثير من القرارات أثناء عملية إدارة المشروع، وكالعادة، فإن القرارات في المراحل الأولى من التصميم لها تأثير أكبر على ممارسة إدارة المشروع مقارنة بالمراحل اللاحقة أثناء تشييد المبنى أو أثناء تشغيل المبنى، وإذا لم يكن مدير المشروع على دراية بالمعايير التي من شأنها أن تؤثر على أهدافهم المحددة من مرحلة البداية، فلن ينجح المشروع. ويتم تحديد عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على مستوى أداء المشروع من خلال ممارسة إدارة المشروع وترتيب عوامل النجاح الحرجة التي ستمكن القائمين على إدارة المشروع من تقييم نتائج المشروع، وستصبح عوامل النجاح الحرجة مقياساً يمكن من خلاله لمديري المشاريع تقييم مشاريعهم وشركاتهم. وتسمح عوامل النجاح الحرجة للشركة بتنفيذ مهارات الإدارة التنظيمية القياسية لتحسين أداء الشركة والمشاريع ولضمان النجاح في المستقبل، يجب على كل شركة تحديد عوامل النجاح الحرجة الخاصة بها، وبالتالي، فإن عوامل النجاح الحرجة هي، بالنسبة لأي عمل، العدد المحدود من العوامل التي ينتج عنها ضمان الأداء التنافسي للمؤسسة وقد حددت بعض الدراسات عدد من المعوقات التي تواجه المشاريع وكذلك حددت بعض الدراسات العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع ، ولكن لا يزال هذا الموضوع يحتاج مزيد من البحث والدراسة، ومن ثم فقد جاء البحث الحالي..

## الفصل الثالث

### الفصل الثالث منهجية البحث

- فلسفة البحث
- طرق جمع البيانات
- منهج البحث
- استراتيجية البحث
- نوع البحث
- فلسفة البحث
- مخطط المشروع
- مكان تطبيق البحث
- مجتمع وعينة البحث

## الفصل الثالث

### منهجية البحث

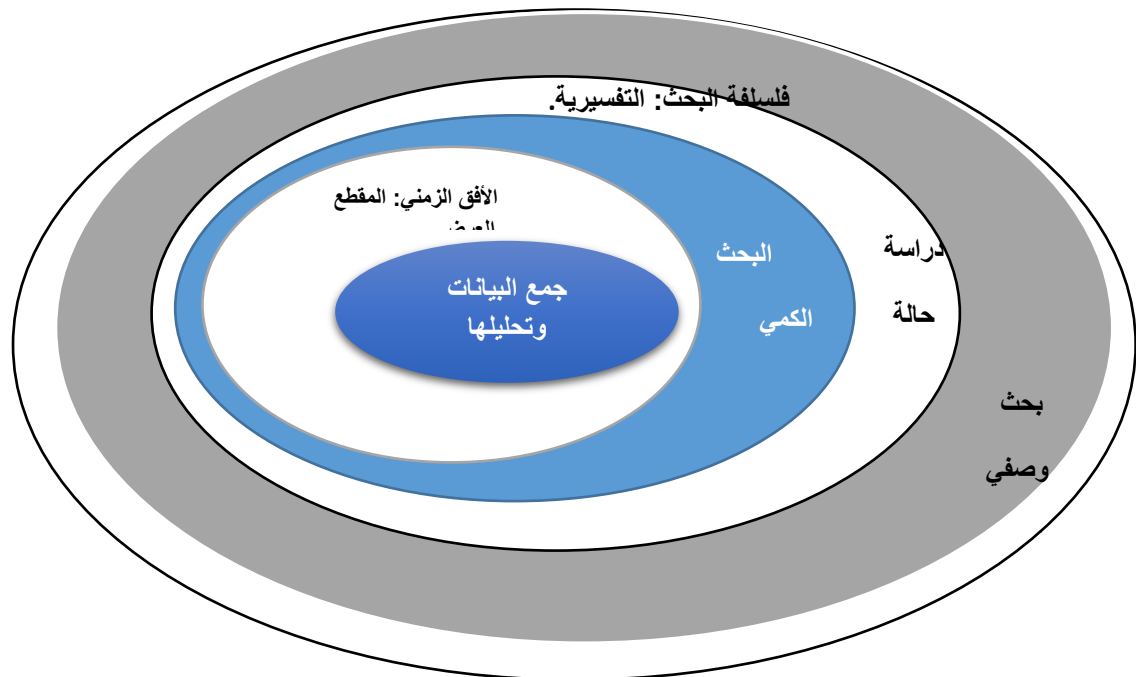
يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة المتبع، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ووصف خصائص أفراد عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

#### ١-٣ فلسفة البحث

البحث سوف يعتمد على الفلسفة التفسيرية التي تركز على فهم وتفسير أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية والبحث سيستخدم الجانب التطبيقي وسيتم عرض المنهج المتبع في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينة الدراسة، وإجراءات إعداد أداة الدراسة وتطبيقها، والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها.

#### ٢-٣ منهج البحث

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في البحث الحالي؛ إذ يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كيفياً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال جمع بيانات وتحويلها إلى أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى، وتم استخدام هذا المنهج من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من العاملين في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية بهدف تحديد أثر العوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد.



تشير استراتيجية الدراسة إلى الخطة الشاملة التي من خلالها يتم توجيه المشروع البحثي، بدءاً من تصوره وحتى تحليل البيانات النهائية وتتمثل استراتيجية الدراسة في استخدام الاستبيان الإلكتروني وجمع البيانات عن عينة الدراسة من خلال الاستبيان الإلكتروني.

### ٣-٤ نوع البحث

البحث من النوع الكمي كونه سيعتمد على أداة الاستبيان، ويتضمن البحث الكمي جمعاً وتحليلاً منهجياً للبيانات الرقمية لاختبار الفرضيات وفحص الأنماط وإقامة العلاقات بين المتغيرات وهي العوامل الحرجة ونجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد

### ٣-٥ طرق جمع البيانات

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة التي تم سوف يتم تصميمها بالاستفادة من الإطار النظري، والبحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وسوف تتكون الاستبانة في صورتها الأولية من جزأين أساسيين على النحو التالي:

**الجزء الأول:** يمثل البيانات الأولية لأفراد مجتمع الدراسة وهي: (المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة- الدورات التدريبية).

**الجزء الثاني:** محددات موضوع أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وفي سياق تحليل بيانات الدراسة والإجابة على فرضياتها، تم توظيف الحزمة الإحصائية SPSS-25 من خلال استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والارتباطية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لعرض خصائص عينة الدراسة وصفيًا.
- الرسومات البيانية لعرض خصائص بيانيًا
- المتوسطات الحسابية لتحديد درجة موافقة عينة الدراسة
- الانحرافات المعيارية للتعرف على درجة تشتت استجابات عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي
- معاملات ارتباط بيرسون للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد استبانة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أبعاد استبانة الدراسة

### ٣-٦ مجتمع البحث

يمكن تعريف مجتمع البحث على أنه " المجتمع الذي يسعى الباحث إلى إجراء الدراسة على أفراد" (الضحيان، ١٤٢٠، ص ١٥) ويضم مجتمع الدراسة العاملين في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

### ٧-٣ عينة البحث

يمكن تعريف عينة الدراسة على أنها "مجموعة من الناس يتم جمع المعلومات منهم" (المنيزل والعتوم، ٢٠١٠، ص ١٠١) وستضم عينة الدراسة ٦٧ موظف من شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية والذين يعملون في مجال المشاريع.

### ٨-٣ مكان تطبيق البحث:

سوف يتم تطبيق البحث في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية بهدف تحديد أثر العوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد.

### ٩-٣ أداة الدراسة.

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وقد وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (٢٠١٤، ص ١٠٦) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه " أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد تم بناء أداة الدراسة بالرجوع إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، ولقد تكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من قسمين:

**القسم الأول:** وهو يتناول البيانات الأولية الخاصة بأفراد عينة الدراسة مثل: المنصب الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي.

**القسم الثاني:** وهو يتكون من (٢٠) عبارة مقسمة على ٤ محاور، وذلك على النحو التالي:

- المحور الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع
  - المحور الثاني: التمويل ونجاح المشاريع
  - المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع
  - المحور الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع
- وسيتم الطلب من أفراد الدراسة الإجابة عن كل عبارة بوضع علامة (✓) أمام أحد الخيارات التالية:

١- غير موافق بشدة      ٢- غير موافق      ٣- محايد      ٤- موافق      ٥- موافق بشدة

ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠,٨٠)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٣-١) تحديد فئات المقياس المتدرج الخماسي

| موافق بشدة | موافق       | محايد       | غير موافق   | غير موافق بشدة |
|------------|-------------|-------------|-------------|----------------|
| ٥,٠ - ٤,٢١ | ٤,٢٠ - ٣,٤١ | ٣,٤٠ - ٢,٦١ | ٢,٦٠ - ١,٨١ | ١,٨٠ - ١       |

صدق أداة الدراسة

صدق الأداة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ٢٠١٢: ٤٢٩)، كما يُقصد بالصدق "شمول أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تحتويها الدراسة من ناحية، وكذلك وضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لمن يستخدمها" (عبيدات وآخرون ٢٠١٤: ١٧٩)، ولقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أداة الدراسة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية.

- المحور الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع
- المحور الثاني: التمويل ونجاح المشاريع
- المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع
- المحور الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع

جدول رقم (٣-٢) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبيان

| المحور الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع |                | المحور الثاني: التمويل ونجاح المشاريع |                | المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع |                | المحور الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع |                |
|--------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------|----------------|-----------------------------------------------|----------------|
| العبارة                                          | معامل الارتباط | العبارة                               | معامل الارتباط | العبارة                                                      | معامل الارتباط | العبارة                                       | معامل الارتباط |
| ١                                                | **٠,٧٦٦        | ١                                     | **٠,٧٢٠        | ١                                                            | **٠,٧٠٥        | ١                                             | **٠,٧٢٤        |
| ٢                                                | **٠,٧٤٦        | ٢                                     | **٠,٧٦٠        | ٢                                                            | **٠,٧٣٧        | ٢                                             | **٠,٦٨٠        |
| ٣                                                | **٠,٧٦٠        | ٣                                     | **٠,٧٧٩        | ٣                                                            | **٠,٧٦٠        | ٣                                             | **٠,٧٠٦        |
| ٤                                                | **٠,٧٧٠        | ٤                                     | **٠,٧٦٢        | ٤                                                            | **٠,٧٦٩        | ٤                                             | **٠,٧٥٠        |
| ٥                                                | **٠,٧٨٤        | ٥                                     | **٠,٧٦٥        | ٥                                                            | **٠,٧٠٦        | ٥                                             | **٠,٧٠٢        |

\*\* دال عند مستوى (٠,٠١)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن جميع عبارات محاور الاستبيان دالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط للعبارات ما بين (٠,٦٨٠ إلى ٠,٧٨٤)، وهي معاملات ارتباط جيدة، وهذا يعطي دلالة

على ارتفاع معاملات الاتساق الداخلي، كما يشير إلى مؤشرات صدق مرتفعة وكافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

#### ثبات أداة الدراسة:

ثبات الأداة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة (العساف، ٢٠١٢: ص ٤٣٠)، وقد قامت الباحثة بقياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ثبات (الفا كرونباخ) والجدول التالي يوضح معامل الثبات لمحاور أداة الدراسة وذلك كما يلي:

جدول رقم (٣-٣) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

| م | المحور                                                       | عدد العبارات | معامل الثبات |
|---|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|
| ١ | المحور الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع             | ٥            | ٠,٩٠٥        |
| ٢ | المحور الثاني: التمويل ونجاح المشاريع                        | ٥            | ٠,٨٩٠        |
| ٣ | المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع | ٥            | ٠,٩١١        |
| ٤ | المحور الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع                | ٥            | ٠,٨٩٠        |
|   | الثبات الكلي                                                 | ٢٠           | ٠,٩٧٩        |

يوضح الجدول السابق أن استبانة الدراسة تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠,٩٧٩) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة ما بين (٠,٩٥٦) إلى (٠,٩٧٣)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

#### ٣-١٠ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
٢. معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) لحساب صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
٤. المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسة (متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
٥. تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة

لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

٦. استخدام معادلة الانحدار المتعدد، لمعرفة التأثير بين المتغيرات.

## الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها من خلال عرض إجابات أفراد الدراسة على عبارات الاستبانة وذلك من خلال الإجابة على تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

#### ١,٤ نتائج البيانات الأولية لعينة الدراسة

##### القسم الأول: المعلومات الشخصية

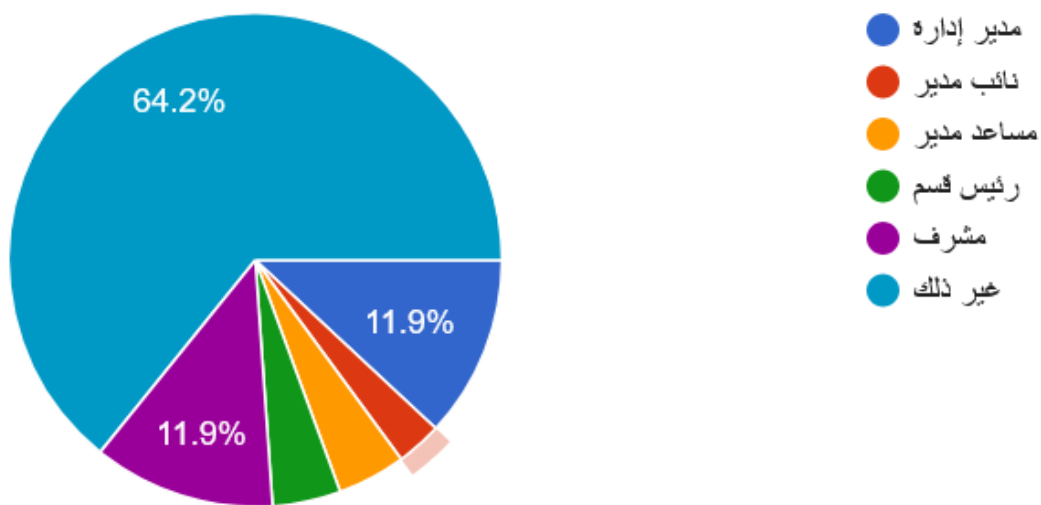
##### أولاً: المنصب الوظيفي الحالي

بالإشارة إلى نتائج المنصب الوظيفي الحالي، فقد جاءت النتائج كما يلي:

| العدد | المنصب     |
|-------|------------|
| 8     | مدير إدارة |
| 2     | نائب مدير  |
| 3     | مساعد مدير |
| 3     | رئيس قسم   |
| 8     | مشرف       |
| 43    | غير ذلك    |

جدول (١-٤) المنصب الوظيفي لعينة الدراسة

وهو ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:



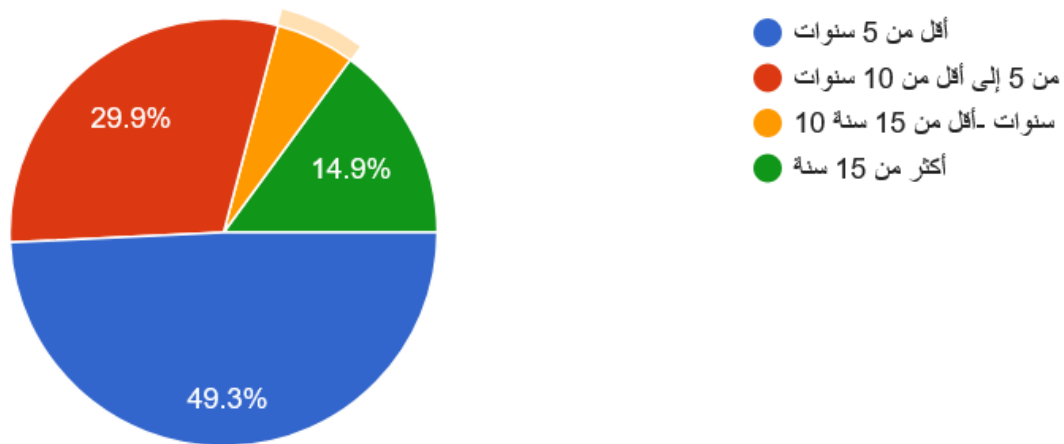
شكل (١-٤) المنصب الوظيفي لعينة الدراسة

ثانيا : عدد سنوات الخبرة

| العدد | العمر                    |
|-------|--------------------------|
| 33    | أقل من ٥ سنوات           |
| 20    | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |
| 4     | 10سنوات -أقل من ١٥ سنة   |
| 10    | أكثر من ١٥ سنة           |

جدول (٢-٤) عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة

وهو ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:-



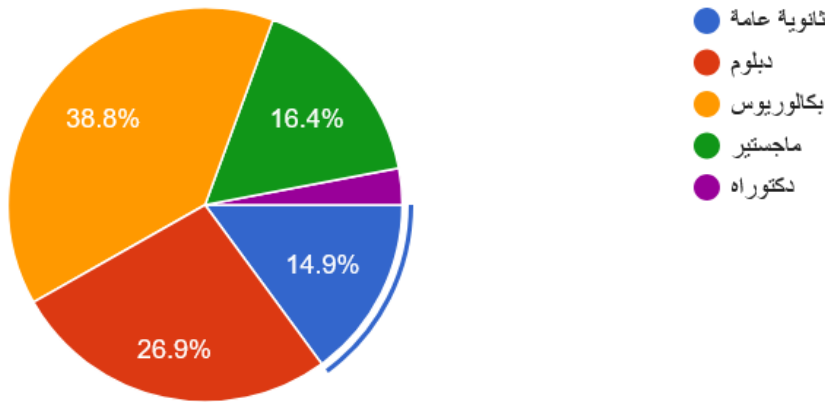
شكل (٢-٤) عدد سنوات الخبرة لعينة الدراسة

ثالثا: المؤهل العلمي

| العدد | المؤهل العلمي |
|-------|---------------|
| 12    | ثانوية عامة   |
| 22    | دبلوم         |
| 24    | بكالوريوس     |
| 6     | ماجستير       |

جدول (٣-٤) المؤهل الدراسي لعينة الدراسة

وهو ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:



شكل (٣-٤) المؤهل الدراسي لعينة الدراسة

#### ٤,٢ : تحليل محاور الدراسة:

##### المحور الأول: العوامل الحرجة:

للتعرف على العوامل الحرجة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول (البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع، البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع، البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع، البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع)، كما تم ترتيب هذه العبارات حسب المتوسط الحسابي لكلاً منها، وذلك كما يلي:

جدول رقم (٤-٤) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة حول أبعاد محور العوامل الحرجة

| م                                               | الفقرة                                                         | درجة الموافقة  |     |           |     |       |     |       |      |            |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------|-----|-------|-----|-------|------|------------|------|-----------------|-------------------|--------|
|                                                 |                                                                | غير موافق بشدة |     | غير موافق |     | محايد |     | موافق |      | موافق بشدة |      |                 |                   |        |
|                                                 |                                                                | ت              | %   | ت         | %   | ت     | %   | ت     | %    | ت          | %    |                 |                   |        |
| البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع |                                                                |                |     |           |     |       |     |       |      |            |      |                 |                   |        |
| ١                                               | الإدارة العليا تعد من أهم عوامل النجاح بمشاريع التشييد         | ٤              | ١,٦ | ١         | ٠,٤ | ١٧    | ٦,٨ | ١١٨   | ٤٧,٢ | ١١٠        | ٤٤   | ٤,٣٢            | ٠,٧٥٥             | ١      |
| ٢                                               | التفويض بالعمل يعد من العوامل التي تحقق النجاح بمشاريع التشييد | ٥              | ٢   | ١٥        | ٦   | ٢٢    | ٨,٨ | ١٠٦   | ٤٢,٤ | ١٠٢        | ٤٠,٨ | ٤,١٤            | ٠,٩٤٩             | ٣      |

| م                                                           | الفقرة                                                                | درجة الموافقة  |     |           |     |       |      |       |      |            |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------|-----|-------|------|-------|------|------------|------|-----------------|-------------------|--------|
|                                                             |                                                                       | غير موافق بشدة |     | غير موافق |     | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |                 |                   |        |
|                                                             |                                                                       | ت              | %   | ت         | %   | ت     | %    | ت     | %    | ت          | %    |                 |                   |        |
| ٣                                                           | إدارة العقود بطريقة احترافية من أهم عوامل نجاح مشاريع التشييد         | ٨              | ٣,٢ | ١٠        | ٤   | ٣١    | ١٢,٤ | ١٠٨   | ٤٣,٢ | ٩٣         | ٣٧,٢ | ٤,٠٧            | ٠,٩٧١             | ٥      |
| ٤                                                           | إدارة المخاطر تعد من العوامل المهمة في نجاح مشاريع التشييد            | ٥              | ٢   | ٩         | ٣,٦ | ٢٩    | ١١,٦ | ١١٤   | ٤٥,٦ | ٩٣         | ٣٧,٢ | ٤,١٢            | ٠,٨٩٤             | ٤      |
| ٥                                                           | إدارة الوقت بفاعلية تساعد على نجاح مشاريع التشييد                     | ٣              | ١,٢ | ١٠        | ٤   | ٢٤    | ٩,٦  | ٩٩    | ٣٩,٦ | ١١٤        | ٤٥,٦ | ٤,٢٤            | ٠,٨٧٤             | ٢      |
| المتوسط الحسابي العام للبعد                                 |                                                                       |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      |                 |                   |        |
| -                                                           |                                                                       |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      | ٤,١٨            | ٠,٧٥٩             | -      |
| البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع                        |                                                                       |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      |                 |                   |        |
| ٦                                                           | طريقة إدارة تمويل المشاريع تؤثر على نجاحها                            | ٣              | ١,٢ | ٦         | ٢,٤ | ٣٤    | ١٣,٦ | ١٠٣   | ٤١,٢ | ١٠٤        | ٤١,٦ | ٤,٢٠            | ٠,٨٤٩             | ٥      |
| ٧                                                           | سرعة الاستجابة لحاجات الموردين والعملاء يؤثر في نجاح المشاريع         | ٢              | ٠,٨ | ٢         | ٠,٨ | ١٥    | ٦    | ١١١   | ٤٤,٤ | ١٢٠        | ٤٨   | ٤,٣٨            | ٠,٧٠٨             | ١      |
| ٨                                                           | توفر مزيد من الإجراءات لضمان السلامة في بيئة العمل مهم لنجاح المشاريع | ٤              | ١,٦ | ١         | ٠,٤ | ١٢    | ٤,٨  | ١٢٨   | ٥١,٢ | ١٠٥        | ٤٢   | ٤,٣٢            | ٠,٧٢٨             | ٢      |
| ٩                                                           | إدارة المصاريف والنفقات تحدد مدى النجاح في المشاريع                   | ٥              | ٢   | ٢         | ٠,٨ | ١٥    | ٦    | ١١٤   | ٤٥,٦ | ١١٤        | ٤٥,٦ | ٤,٣٢            | ٠,٧٩٣             | ٣      |
| ١٠                                                          | إدارة التكلفة من عوامل نجاح المشروع                                   | ٥              | ٢   | ٥         | ٢   | ٢٥    | ١٠   | ١٠٨   | ٤٣,٢ | ١٠٧        | ٤٢,٨ | ٤,٢٣            | ٠,٨٦٠             | ٤      |
| المتوسط الحسابي العام للبعد                                 |                                                                       |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      |                 |                   |        |
| -                                                           |                                                                       |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      | ٤,٢٩            | ٠,٦٥٩             | -      |
| البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع |                                                                       |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      |                 |                   |        |

| م                                            | الفقرة                                                                                        | درجة الموافقة  |     |           |     |       |      |       |      |            |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------|-----|-------|------|-------|------|------------|------|-----------------|-------------------|--------|
|                                              |                                                                                               | غير موافق بشدة |     | غير موافق |     | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |                 |                   |        |
|                                              |                                                                                               | ت              | %   | ت         | %   | ت     | %    | ت     | %    | ت          | %    |                 |                   |        |
| ١١                                           | التركيز على التعليم والتدريب المستمر للعاملين يدعم نجاح مشاريع التشييد                        | ٧              | ٢,٨ | ١٠        | ٤   | ٢٨    | ١١,٢ | ١١٠   | ٤٤   | ٩٥         | ٣٨   | ٤,١٠            | ٠,٩٤٧             | ٥      |
| ١٢                                           | من الضروري استخدام الوسائل الإدارية الحديثة لتخفيض المدة الزمنية في أداء أعمال مشاريع التشييد | ٨              | ٣,٢ | ٤         | ١,٦ | ٢٣    | ٩,٢  | ١٠٦   | ٤٢,٤ | ١٠٩        | ٤٣,٦ | ٤,٢٢            | ٠,٩١٥             | ٣      |
| ١٣                                           | يجب على إدارة المشروع تنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر                   | ٥              | ٢   | ٣         | ١,٢ | ٣٠    | ١٢   | ١١٠   | ٤٤   | ١٠٢        | ٤٠,٨ | ٤,٢٠            | ٠,٨٤٧             | ٤      |
| ١٤                                           | يعتبر وجود اللجنة التوجيهية للمشروع عاملاً مهماً من عوامل نجاح مشاريع التشييد                 | ٦              | ٢,٤ | ٠         | ٠   | ٢٤    | ٩,٦  | ١١٣   | ٤٥,٢ | ١٠٧        | ٤٢,٨ | ٤,٢٦            | ٠,٨٢٢             | ٢      |
| ١٥                                           | تطبيق أساليب الجودة الشاملة يؤثر على نجاح المشاريع                                            | ٧              | ٢,٨ | ٢         | ٠,٨ | ٢٤    | ٩,٦  | ٩٤    | ٣٧,٦ | ١٢٣        | ٤٩,٢ | ٤,٣٠            | ٠,٨٨٧             | ١      |
| المتوسط الحسابي العام للبعد                  |                                                                                               |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      | ٤,٢٢            | ٠,٧٦٠             | -      |
| البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع |                                                                                               |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      |                 |                   |        |
| ١٦                                           | المراقبة والتحكم في العمل من أهم عوامل نجاح المشاريع                                          | ٥              | ٢   | ٢         | ٠,٨ | ٢١    | ٨,٤  | ١١٦   | ٤٦,٤ | ١٠٦        | ٤٢,٤ | ٤,٢٦            | ٠,٨٠٨             | ٣      |
| ١٧                                           | من الضروري إدارة عمليات سلسلة التوريد والتسليم، والموارد                                      | ٢              | ٠,٨ | ٢         | ٠,٨ | ١٨    | ٧,٢  | ١١٧   | ٤٦,٨ | ١١١        | ٤٤,٤ | ٤,٣٣            | ٠,٧١٥             | ١      |

| م  | الفقرة                                                                    | درجة الموافقة  |     |           |     |       |      |       |      |            |      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الرتبة |
|----|---------------------------------------------------------------------------|----------------|-----|-----------|-----|-------|------|-------|------|------------|------|-----------------|-------------------|--------|
|    |                                                                           | غير موافق بشدة |     | غير موافق |     | محايد |      | موافق |      | موافق بشدة |      |                 |                   |        |
|    |                                                                           | ت              | %   | ت         | %   | ت     | %    | ت     | %    | ت          | %    |                 |                   |        |
|    | بشكل فعال لنجاح المشروع                                                   |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      |                 |                   |        |
| ١٨ | معرفة احتياجات المشروع وتوفيرها من العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع التشييد | ٢              | ٠,٨ | ٢         | ٠,٨ | ٢٠    | ٨    | ١٢٤   | ٤٩,٦ | ١٠٢        | ٤٠,٨ | ٤,٢٩            | ٠,٧١٥             | ٢      |
| ١٩ | رضا العملاء عن الخدمة من العوامل المؤثرة في نجاح مشروعات التشييد          | ٦              | ٢,٤ | ١٠        | ٤   | ٤٩    | ١٩,٦ | ١٠٥   | ٤٢   | ٨٠         | ٣٢   | ٣,٩٧            | ٠,٩٤٦             | ٥      |
| ٢٠ | جودة المنتجات والخدمات من العوامل المهمة في نجاح المشاريع                 | ٨              | ٣,٢ | ٦         | ٢,٤ | ٢٠    | ٨    | ١٠٥   | ٤٢   | ١١١        | ٤٤,٤ | ٤,٢٢            | ٠,٩٢٩             | ٤      |
| -  | المتوسط الحسابي العام للبعد                                               |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      | ٤,٢٢            | ٠,٦٩١             | -      |
| -  | المتوسط الحسابي العام للمحور                                              |                |     |           |     |       |      |       |      |            |      | ٤,٢٢            | ٠,٦٢٨             | -      |

يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي العام لمحور العوامل الحرجة بلغ (٤,٢٢ من ٥) مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على العوامل الحرجة، كما يتضح أن محور العوامل الحرجة يشتمل على أربعة أبعاد وفيما يلي شرح وتفسير لهذه الأبعاد:

#### البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع بلغ (٤,١٨) بانحراف معياري (٠,٧٥٩)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع، كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٤,٠٧ إلى ٤,٣٢) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللّتين تشيرا إلى درجة موافقة وموافقة بشدة، وفيما يلي عرض وتوضيح لهذه العبارات.

- ١- جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على (الإدارة العليا تعد من أهم عوامل النجاح بمشاريع التشييد) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وبانحراف معياري (٠,٧٥٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة.

- ٢- جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على (إدارة الوقت بفاعلية تساعد على نجاح مشاريع التشييد) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٤) وبانحراف معياري (٠,٨٧٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة.
- ٣- جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على (التفويض بالعمل يعد من العوامل التي تحقق النجاح بمشاريع التشييد) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,١٤) وبانحراف معياري (٠,٩٤٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة.
- ٤- جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على (إدارة المخاطر تعد من العوامل المهمة في نجاح مشاريع التشييد) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,١٢) وبانحراف معياري (٠,٨٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة.
- ٥- جاءت العبارة رقم (٣) والتي تنص على (إدارة العقود بطريقة احترافية من أهم عوامل نجاح مشاريع التشييد) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٩٧١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة.

#### **البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع:**

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد التمويل ونجاح المشاريع بلغ (٤,٢٩) بانحراف معياري (٠,٦٥٩)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على التمويل ونجاح المشاريع، كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٤,٢٠ إلى ٤,٣٨) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفتتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللذين تشير إلى درجة موافقة وموافقة بشدة، وفيما يلي عرض وتوضيح لهذه العبارات:
- ١- جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على (سرعة الاستجابة لحاجات الموردين والعملاء يؤثر في نجاح المشاريع) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٨) وبانحراف معياري (٠,٧٠٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة.
- ٢- جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على (توفر مزيد من الإجراءات لضمان السلامة في بيئة العمل مهم لنجاح المشاريع) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وبانحراف معياري (٠,٧٢٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٣- جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على (إدارة المصاريف والنفقات تحدد مدى النجاح في المشاريع) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٣٢) وبانحراف معياري (٠,٧٩٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على ذلك..
- ٤- جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على (إدارة التكلفة من عوامل نجاح المشروع) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٢٣) وبانحراف معياري (٠,٨٦٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة.
- ٥- جاءت العبارة رقم (٦) والتي تنص على (طريقة إدارة تمويل المشاريع تؤثر على نجاحها) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٨٤٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة على ذلك.

### **البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع:**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع بلغ (٤,٢٢) بانحراف معياري (٠,٧٦٠)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع، كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٤,١٠ إلى ٤,٣٠) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفتتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللتين تشيرا إلى درجة موافقة وموافقة بشدة، وفيما يلي عرض وتوضيح لهذه العبارات:

- ١- جاءت العبارة رقم (١٥) والتي تنص على (تطبيق أساليب الجودة الشاملة يؤثر على نجاح المشاريع) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٠) وبانحراف معياري (٠,٨٨٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٢- جاءت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على (يعتبر وجود اللجنة التوجيهية للمشروع عاملاً مهماً من عوامل نجاح مشاريع التشييد) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٦) وبانحراف معياري (٠,٨٢٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٣- جاءت العبارة رقم (١٢) والتي تنص على (من الضروري استخدام الوسائل الإدارية الحديثة لتخفيض المدة الزمنية في أداء أعمال مشاريع التشييد) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وبانحراف معياري (٠,٩١٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٤- جاءت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على (يجب على إدارة المشروع تنظيم برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٢٠) وبانحراف معياري (٠,٨٤٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٥- جاءت العبارة رقم (١١) والتي تنص على (التركيز على التعليم والتدريب المستمر للعاملين يدعم نجاح مشاريع التشييد) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٤,١٠) وبانحراف معياري (٠,٩٤٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على ذلك.

### **البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع:**

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع بلغ (٤,٢٢) بانحراف معياري (٠,٦٩١)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع، كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٩٧ إلى ٤,٣٣) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفتتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللتين تشيرا إلى درجة موافقة وموافقة بشدة، وفيما يلي عرض وتوضيح لهذه العبارات:

- ١- جاءت العبارة رقم (١٧) والتي تنص على (من الضروري إدارة عمليات سلسلة التوريد والتسليم، والموارد بشكل فعال لنجاح المشروع) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٣٣) وبانحراف معياري (٠,٧١٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على ذلك.

- ٢- جاءت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على (معرفة احتياجات المشروع وتوفيرها من العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع التشييد) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٤,٢٩) وبانحراف معياري (٠,٧١٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على هذه العبارة..
- ٣- جاءت العبارة رقم (١٦) والتي تنص على (المراقبة والتحكم في العمل من أهم عوامل نجاح المشاريع) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤,٢٦) وبانحراف معياري (٠,٨٠٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٤- جاءت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على (جودة المنتجات والخدمات من العوامل المهمة في نجاح المشاريع) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٤,٢٢) وبانحراف معياري (٠,٩٢٩)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على ذلك.
- ٥- جاءت العبارة رقم (١٩) والتي تنص على (رضا العملاء عن الخدمة من العوامل المؤثرة في نجاح مشروعات التشييد) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣,٩٧) وبانحراف معياري (٠,٩٤٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بشدة بين أفراد الدراسة على ذلك..
- من خلال شرح وتفسير نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على العوامل الحرجة، وهذه النتيجة تتشابه مع نتائج دراسة حنان رحيم (٢٠١٢) والتي أوضحت وجود علاقة ارتباطية بين عوامل النجاح الحرجة وإدارة المشروعات، وأن أهم تلك العوامل هي التوجه الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، ونظم الاتصالات، والهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة.
- كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة نوار رحمة صالح (٢٠٢٢) والتي أوضحت أهمية التشخيص المبكر لعوامل النجاح الحرجة، وبينت تلك الدراسة أن هذه العوامل تختلف باختلاف بيئة المشروع وأهدافه ورسالته ويجب على إدارات المشاريع العمل على تطوير قائمة بتلك العوامل وتحديد نسبة تأثيرها على تحقيق النجاح في إدارة المشروع بما يساهم في إنجاز المشاريع وفق الأهداف المحددة.
- كذلك تتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسة شريف عوض محمد الشرييني والتي أوضحت أن أهم عوامل النجاح الحرجة لمشروعات البناء هي التركيز على دور القيادة والجوانب التنظيمية ومهارات الإدارة مع وجود لجنة توجيهية للمشروع. إضافة إلى الاهتمام بتوافر الموارد وحسن إدارة التكلفة، والجودة، والوقت، والمخاطر.

### ٤,٣ مناقشة نتائج محاور الاستبيان

#### البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع:

يتضح من النتائج أن المتوسط الحسابي لبعد تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع بلغ (٤,١٨) بانحراف معياري (٠,٧٥٩)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع، كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٤,٠٧ إلى ٤,٣٢) من أصل (٥,٠) درجات.

#### البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع:

يتضح من النتائج السابقة أن المتوسط الحسابي لبعد التمويل ونجاح المشاريع بلغ (٤,٢٩) بانحراف معياري (٠,٦٥٩)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على التمويل ونجاح المشاريع، كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٤,٢٠ إلى ٤,٣٨) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللّتين تشيرا إلى درجة موافقة وموافقة بشدة.

#### البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع:

يتضح من النتائج السابقة أن المتوسط الحسابي لبعد إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع بلغ (٤,٢٢) بانحراف معياري (٠,٧٦٠)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع، كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٤,١٠ إلى ٤,٣٠) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللّتين تشيرا إلى درجة موافقة وموافقة بشدة.

#### البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع:

يتضح من النتائج السابقة أن المتوسط الحسابي لبعد أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع بلغ (٤,٢٢) بانحراف معياري (٠,٦٩١)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع، كما تبين أن استجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد تراوحت ما بين (٣,٩٧ إلى ٤,٣٣) من أصل (٥,٠) درجات، وهذه متوسطات تقع بالفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، واللّتين تشيرا إلى درجة موافقة وموافقة بشدة.

وهذه النتائج تتفق مع نتائج دراسة (حليجل: ٢٠١١) والتي أوضحت تعزيز القدرات الإبداعية والرؤيا المستقبلية للمنظمة المبحوثة من خلال الاهتمام بعوامل النجاح الحرجة.

كذلك تتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسة (المالكي ٢٠١٠) حيث أوضحت نتائج الدراسة أن هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا في المشاريع المبحوثة لتحديد مسار حركة المشروع، كما أوصت الدراسة تحديد مستوى وطبيعة المعايير التي يتم الحكم من خلالها على نجاح أو فشل إدارة المشروع، وضرورة الاهتمام بقطاع الصناعات الإنشائية بوصفه أحد المرتكزات المهمة التي تساهم في بناء البلد .

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة علاء الدين علي (٢٠١١) والتي أوضحت نتائجها عدم وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات (مرحلة إعداد الخطة، وإقرارها، وتنفيذها،

والمتابعة)، وكذلك عدم الإدراك الكافي لأهمية التخطيط الإداري والهندسي لدى شركات المقاولات، وعدم اعتماد شركات المقاولات على مقومات التخطيط الإداري والهندسي الفعال كأساس لنجاح خططهم.

#### ثانياً: تحليل تساؤلات وفروض الدراسة:

السؤال الأول: ما أثر تخطيط موارد المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

للتأكد من أثر تخطيط موارد المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام معادلة الانحدار وجاءت النتائج كالتالي:

#### جدول رقم (٥-٤)

يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الأول

| المتغير المستقل والتابع                | المصدر   | قيمة R2 معامل التحديد التراكمي | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------------------------------|----------|--------------------------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| التخطيط لموارد المشروع ونجاح المشروعات | الانحدار | ٠,٧٨١                          | ٩٦,٩٥٦         | ٤            | ٢٤,٢٣٩         | ٩٥,٨٤٥          | ٠,٠٠٠         |
|                                        | الخطأ    |                                | ٦١,٩٦٠         | ٢٤٥          | ٠,٢٥٣          |                 |               |
|                                        | المجموع  |                                | ١٥٨,٩١٦        | ٢٤٩          |                |                 |               |

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التخطيط لموارد المشروع ونجاح المشروعات)، فقد بلغت قيمة التباين (٩٥,٨٤٥) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) ودرجات حرية (٢٤٥ إلى ٢٤٩).

السؤال الثاني: ما أثر التمويل على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

للتأكد من أثر التمويل على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام معادلة الانحدار وجاءت النتائج كالتالي:

#### جدول رقم (٦-٤)

يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الثاني

| المتغير التابع         | المصدر   | قيمة R2 معامل التحديد التراكمي | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة |
|------------------------|----------|--------------------------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| التمويل ونجاح المشاريع | الانحدار | ٠,٥٧١                          | ١٠٩,٦٠٢        | ٤            | ٢٧,٤٠٠         | ١٠٨,٥٩٦         | ٠,٠٠٠         |
|                        | الخطأ    |                                | ٦١,٨١٧         | ٢٤٥          | ٠,٢٥٢          |                 |               |
|                        | المجموع  |                                | ١٧١,٤١٩        | ٢٤٩          |                |                 |               |

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التمويل و(نجاح المشاريع) فقد بلغت قيمة التباين (١٠٨,٥٩٦) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) ودرجات حرية (٢٤٥ إلى ٢٤٩).

#### جدول رقم (٧-٤)

يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير العوامل الحرجة على نجاح المشاريع في شركة المقاولات بالرياض، المملكة العربية السعودية

| المتغير المستقل                                             | B     | الخطأ المعياري | Beta   | قيمة t | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------------------------------|-------|----------------|--------|--------|---------------|
| الثابت                                                      | ٠,٣٦٥ | ٠,٢٢٣          | -      | -١,٦٤٠ | ٠,٠٠          |
| البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع             | ٠,٠٦٩ | ٠,١٣٧          | -٠,٠٥٤ | -٠,٥٠١ | ٠,٠٠          |
| البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع                        | ٠,١٦٧ | ٠,١٠٢          | -١٠٣   | -١,٦٣٣ | ٠,٠٠          |
| البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع | ٠,٠٤١ | ٠,١١٦          | ٠,٣٤   | ٣٥٧    | ٠,٠٠          |
| البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع                | ١,٢٤٩ | ٠,٢٨٩          | ٩٤٥    | ٤,٣٢٦  | ٠,٠٠          |
| تأثير العوامل الحرجة                                        | ١,٢٥١ | ٠,٢٥٦          | ٠,٠٥٣  | -١,٦٤٠ | ٠,٠٠          |

\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبارات (ت) أن الثابت دالة إحصائياً، وكذلك وجود علاقة بين نجاح المشاريع وبين كلاً من (البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع، البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع، البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع، البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع، تأثير العوامل الحرجة)، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما ارتفعت مستوى العوامل الحرجة والمتمثلة في تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع، والتمويل ونجاح المشاريع، وإدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع.

السؤال الثالث: ما هو تأثير إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع في شركة المقاولات العامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

للتأكد من تأثير العوامل الحرجة على نجاح المشاريع (بعد المرونة) في شركة المقاولات العامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام معادلة الانحدار وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٨-٤)

يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الثالث

| المتغير                                             | المصدر   | قيمة R2<br>معامل التحديد<br>التراكمي | مجموع المربعات | درجات<br>الحرية | متوسط<br>المربعات | قيمة ف<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة |
|-----------------------------------------------------|----------|--------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------------|
| إدارة الموارد<br>البشرية والتدريب<br>ونجاح المشاريع | الانحدار | ٠,٦٣٣                                | ٨٦,١٧٦         | ٤               | ٢١,٥٤٤            | ٧٤,٦٨٤             | ٠,٠٠             |
|                                                     | الخطأ    |                                      | ٧٠,٦٧٥         | ٢٤٥             | ٠,٢٨٨             |                    |                  |
|                                                     | المجموع  |                                      | ١٥٦,٨٥١        | ٢٤٩             |                   |                    |                  |

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نجاح المشروعات وبين كلاً من (البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع، البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع، البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع، البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع، تأثير العوامل الحرجة)، فقد بلغت قيمة التباين (٧٤,٦٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) ودرجات حرية (٢٤٥ إلى ٢٤٩)، وبناءً عليه يوجد علاقة بين نجاح المشروعات وبين كلاً من (البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع، البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع، البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع، البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع، تأثير العوامل الحرجة)، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

السؤال الرابع: ما هو تأثير أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع في شركة المقاولات العامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

للتأكد من تأثير أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع في شركة المقاولات العامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام معادلة الانحدار وجاءت النتائج كالتالي:

جدول رقم (٩-٤)

يوضح نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الرابع

| المتغير التابع                    | المصدر   | قيمة R2<br>معامل التحديد<br>التراكمي | مجموع المربعات | درجات<br>الحرية | متوسط<br>المربعات | قيمة ف<br>المحسوبة | مستوى<br>الدلالة |
|-----------------------------------|----------|--------------------------------------|----------------|-----------------|-------------------|--------------------|------------------|
| أثر الرقابة على<br>تنفيذ المشاريع | الانحدار | ٠,٥٤٠                                | ٩٥,٧٢٥         | ٤               | ٢٣,٩٣١            | ٧١,٩٠٣             | ٠,٠٠             |
|                                   | الخطأ    |                                      | ٨١,٥٤٣         | ٢٤٥             | ٠,٣٣٣             |                    |                  |
|                                   | المجموع  |                                      | ١٧٧,٢٦٨        | ٢٤٩             |                   |                    |                  |

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نجاح المشروع وبين كلاً من (البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع، البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع، البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع، البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع، تأثير العوامل الحرجة)، فقد بلغت قيمة التباين (٧١,٩٠٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) ودرجات حرية (٢٤٥ إلى ٢٤٩)، وبناءً عليه يوجد علاقة بين نجاح المشروع وبين كلاً من (البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع، البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع، البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع، البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع، تأثير العوامل الحرجة)، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

**السؤال الرئيسي: ما تأثير العوامل الحرجة على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المقاولات العامة بمدينة الرياض؟**

للتأكد من تأثير العوامل الحرجة على نجاح المشاريع في شركة المقاولات العامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية، تم استخدام معادلة الانحدار وجاءت النتائج كالتالي:

**جدول رقم (١٠-٤)**

**نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار السؤال الرئيسي**

| المتغير التابع | المصدر   | قيمة R2 معامل التحديد التراكمي | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة ف المحسوبة | مستوى الدلالة |
|----------------|----------|--------------------------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| نجاح المشروع   | الانحدار | ٠,٦٦١                          | ٩٥,٧١٢         | ١            | ٩٥,٧١٢         | ٤٨٣,٦٣٨         | ٠,٠٠          |
|                | الخطأ    |                                | ٤٩,٠٧٩         | ٢٤٨          | ٠,١٩٨          |                 |               |
|                | المجموع  |                                | ١٤٤,٧٩٢        | ٢٤٩          |                |                 |               |

يوضح الجدول أعلاه وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الحرجة ونجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المقاولات العامة بمدينة الرياض، فقد بلغت قيمة التباين (٤٨٣,٦٣٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٠) ودرجات حرية (٢٤٨ إلى ٢٤٩)، وبناءً عليه يوجد وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الحرجة ونجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المقاولات العامة بمدينة الرياض، نظراً لمعنوية قيمة (ف) عند مستوى دلالة أقل من (٠,٠٥).

#### جدول رقم (١١-٤)

يوضح تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير العوامل الحرجة في مختلف الأبعاد على نجاح المشروعات في شركة المقاولات العامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية

| المتغير المستقل                                             | B      | الخطأ المعياري | Beta   | قيمة t | مستوى الدلالة |
|-------------------------------------------------------------|--------|----------------|--------|--------|---------------|
| الثابت                                                      | ٠,١٦٤  | ٢٣٨.           |        | ٠,٦٩٠  | ٠,٠٠          |
| البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع             | ٠,١٣٠٠ | ٠,١٢٦          | ٠,١١٥  | ٠,٩٣٩  | ٠,٠٠          |
| البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع                        | ٠,١٣٨  | ٠,١٤٧          | -٠,١١٤ | ٠,٨٩٩  | ٠,٠٠          |
| البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع | ٠,٠٩٨  | ٠,١٠٩          | -٠,٠٩٤ | ٠,٩٩٨  | ٠,٠٠          |
| البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع                | ٠,١٢٣  | ٠,١٢٤          | -٠,١٠٧ | ٤,١٥٤  | ٠,٠٠          |
| تأثير العوامل الحرجة                                        | ١,٢٨٢  | ٠,٣٠٩          | ١,٠١٥  | ٠,٦٩٠  | ٠,٠٠          |

\* فروق دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبارات (ت) أن الثابت دالة إحصائياً، وكذلك وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع، وهذه النتيجة تدل على أنه كلما ارتفعت مستوى العوامل الحرجة والمتمثلة في تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع، والتمويل، فهذا يؤدي إلى نجاح المشاريع."

وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة دراسة (zahedi) والتي توصلت إلى أن عوامل النجاح الحرجة قد تكون لها أهمية مضاعفة لأن فشلها سيؤدي إلى فشل نظام المعلومات، وأن أغلب أقسام نظم المعلومات تفتقر إلى عملية تحديد وتشخيص عوامل النجاح الحرجة.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة Kazaz (٢٠١٢) والتي توصلت إلى وجود عدد من العوامل التي تؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع الهندسية أهمها التغيرات في التصميم ومعوقات توريد المواد، وتأخير المدفوعات، والمشاكل المالية للمقاول، وضعف إنتاجية الأيدي العاملة، والعوامل المالية فضلاً عن التعقيدات الإدارية. وتتشابه هذه النتيجة مع نتائج دراسة Babu (٢٠١٥) والتي توصلت إلى تحديد مجموعة من العوامل المؤثرة في نجاح المشروع الإنشائي، أهمها تخطيط موارد المشروع، وتمكين العاملين، وتطبيق التكنولوجيا- وإدارة وقت المشروع، والرقابة على تنفيذ المشروع.

#### الخلاصة

بناء على ما ورد في الفصل الرابع يتضح لنا أنه نتائج الفروض حسب التالي:

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط موارد المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمويل على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية والتدريب على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للرقابة على تنفيذ المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- وبذلك تم التحقق من الفرضيات السابقة.

## الفصل الخامس

مناقشة النتائج والاستنتاجات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والاستنتاجات

يشمل هذا الفصل على عرض لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها ومن ثم التوصيات المقترحة في ضوء تلك النتائج.

#### ٥,١ خلاصة الدراسة:

احتوت الدراسة على خمسة فصول بالإضافة إلى المراجع والملاحق، وتناول الفصل الأول كمدخل للدراسة مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها، والتساؤلات التي تجيب عنها، وأهم المصطلحات التي استخدمتها الباحثة في دراستها.

وتناولت الباحثة في هذا الفصل مفاهيم الدراسة وحددت أهداف الدراسة، والتي تمثلت في الكشف عن تأثير العوامل الحرجة على نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المقاولات العامة بمدينة الرياض، وذلك من خلال الكشف عن تأثير العوامل الحرجة على نجاح المشاريع ولتحقيق هذه الأهداف سعت الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما أثر تخطيط موارد المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
  - ما أثر التمويل على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
  - ما أثر الموارد البشرية والتدريب على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
  - ما أثر الرقابة على تنفيذ المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟
- أما الفصل الثاني فقد ناقش الإطار النظري للدراسة كما اشتمل على الدراسات السابقة للدراسة وقامت الباحثة بالتعقيب عليها.

وتناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وإجراءاتها، وقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأوضحت الباحثة مجتمع الدراسة المستهدف والمتمثل في العاملين في شركة المقاولات العامة بمدينة الرياض، وقد استجاب لعملية التوزيع (٦٧) عامل، كما بينت الباحثة في هذا الفصل كيفية إعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، وأوضحت الباحثة بعد ذلك إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) وحددت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة متناولاً الإجابة على أسئلتها ومناقشة نتائجها، وربطها مع نتائج الدراسة السابقة، وفي الفصل الخامس من هذه الدراسة قامت الباحثة بتلخيص الدراسة، وعرض أهم نتائجها، واقترح أبرز توصياتها.

## ٥,٢ المساهمات النظرية

تنبثق أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة (عوامل النجاح الحرجة، ونجاح مشروعات البناء والتشييد) بوصفهما الأساس في النهوض بواقع الصناعة الإنشائية وتطوير الأساليب المتبعة في تفسير نجاح إدارة المشروع من خلال الاعتماد على قاعدة بيانات المشروع وتحديد المعايير التي تؤثر في سير العمل فيه ودرجة أهميتها بالنسبة لكل مرحلة من مراحل المشروع والتأكيد على إن هذه المعايير هي حقائق واقعية لها تأثير مباشر على سير العمل في المشروع وفق ما مخطط له.

- من خلال الدراسة الحالية تم تسليط الضوء على العوامل التي تحدد نجاح المشروع وأهميتها، والتأكيد على ضرورة تشخيص هذه العوامل مبكراً في مراحل المشروع، حسب طبيعته، وإبراز مدى نجاح المشروع. كذلك التأكيد على إن نجاح إدارة المشروع هو ليس مسألة عابرة، بل هناك مجموعة متنوعة من العوامل والمعايير تعمل جنباً إلى جنب لتحقيق أهداف تنظيم المشروع، بمساعدة الإدارة العليا.

## ٥,٣ التطبيقات العملية

- يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة شركات المقاولات في الرياض، من خلال تحديد أهم العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح المشروعات، واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تعزيز تلك العوامل والتغلب على معوقاتها ومعالجة نقاط الضعف فيها.

- تظهر أهمية الدراسة العملية في التوصيات والمقترحات التي جاءت في نهاية الدراسة والتي قد تفيد المختصين في مجال إدارة المشروعات ومجال المقاولات.

## ٥,٤: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج نوجزها فيما يلي:

بينت نتائج الدراسة ما يلي:

بينت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة على العوامل الحرجة بمتوسط حسابي (٤,٢٢)، وقد اشتمل هذا المحور على أربعة أبعاد وهي:

- البعد الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع:
- البعد الثاني: التمويل ونجاح المشاريع:
- البعد الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع:
- البعد الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع:

بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع، اشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، تراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها ما بين الموافقة والموافقة وبشدة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

- الإدارة العليا تعد من أهم عوامل النجاح بمشاريع التشييد
- إدارة الوقت بفاعلية تساعد على نجاح مشاريع التشييد

■ التفويض بالعمل يعد من العوامل التي تحقق النجاح بمشاريع التشييد.

بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على التمويل ونجاح المشاريع، اشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، تراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها ما بين الموافقة والموافقة وبشدة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

■ طريقة إدارة تمويل المشاريع تؤثر على نجاحها

■ سرعة للاستجابة لحاجات الموردين والعملاء يؤثر في نجاح المشاريع

■ توفر مزيد من الإجراءات لضمان السلامة في بيئة العمل مهم لنجاح المشاريع

بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع، اشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، تراوحت استجابات أفراد عينة الدراسة عليها ما بين الموافقة والموافقة وبشدة، ومن أبرز ما يوضح ذلك:

■ تطبيق أساليب الجودة الشاملة يؤثر على نجاح المشاريع

■ يؤدي نظام تتبع الحاويات والنقل إلى خفض الوقت المهدر في تنظيم الساحات

■ من الضروري استخدام الوسائل الإدارية الحديثة لتخفيض المدة الزمنية في أداء أعمال مشاريع التشييد

**٥,٥: توصيات الدراسة**

- تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للباحثين والأكاديميين لتوعيتهم بأهمية تحليل البيانات الضخمة وكيفية معالجتها وإدارتها واستخدامها في مجالات متعددة لتحقيق أقصى فائدة منها.
- توفير البيئة الملائمة والإمكانيات اللازمة لتطوير مهارات المراجعين الداخليين، وتعزيز دورهم في تقديم المعلومات التي تساعد الشركات على التعامل بكفاءة وفعالية مع البيانات.
- تمكين الشركات من الحصول على التقنيات اللازمة للتعامل الفعال مع البيانات وتوفير وسائل الأمن لحماية المعلومات، مما يساهم في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة.
- دعم الشركات في إنشاء سحابة هجينة لوضع التطبيقات غير الحساسة والعامة في السحابة الخاصة، مما يساعد على الحفاظ على سرية البيانات وأمنها.
- تنظيم المزيد من الدورات التدريبية الدورية لمواكبة التطورات في مجالي الإدارة والمحاسبة، وتعزيز الاستثمار في التكنولوجيا لما لها من دور فعال في تطوير العمل وزيادة القيمة السوقية للشركات.
- توصي الدراسة بزيادة التوعية بين المديرين وأعضاء اللجان الداخلية حول أهمية الحوكمة الجيدة وتأثيرها على الأداء المالي للشركة. يمكن أن يساهم التدريب المستمر في تحسين المهارات الإدارية والقدرات التحليلية لأعضاء المجلس والإدارة العليا.
- لضمان استدامة النمو وزيادة قيمة الشركة، ينبغي على الشركات السعودية الاستثمار بشكل أكبر في البحث والتطوير لتحسين الابتكار وتقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة.

## ٥,٦ : مقترحات الدراسات المستقبلية

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تقدم الباحثة بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، والتي تأمل أن تُساهم في إثراء الميدان التربوي في ذلك المجال:

- ١- إجراء دراسة تتناول معوقات العوامل الحرجة في نجاح المشاريع بالتطبيق على شركة المقاولات العامة بمدينة الرياض.
- ٢- إجراء دراسة تتناول تصور مقترح لتفعيل العوامل الحرجة في نجاح المشاريع.
- ٣- إجراء دراسة حول أثر ربط شركات المقاولات إلكترونياً باستخدام تقنيات الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة على دعم منظومة سلاسل الإمداد داخل المملكة العربية السعودية.
- ٤- دراسة إثر تقنية البلوك تشين على مستوى الأمان والشفافية في شركات المقاولات.
- ٥- دراسة إثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي على تحسين إدارة عمليات الشحن في شركات المقاولات.
- ٦- دراسة إثر استخدام تقنيات الأمن السيبراني على سرية البيانات في شركات المقاولات.

## الخاتمة

الدراسة الحالية بعنوان: أثر استراتيجيات العمليات على أداء إدارة المشروع بالتطبيق على مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية وتهدف الدراسة إلى التحقق من أثر تكنولوجيا العمليات على أداء إدارة المشروعات ومحاولة تحديد أثر تخطيط العمليات على أداء إدارة المشروعات، وكذلك الكشف عن أثر الرقابة على العمليات على أداء إدارة المشروعات في مجموعة نقل الصناعية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي؛ وبينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وأداء إدارة المشروعات، كما بينت نتائج الدراسة وجود علاقة طردية وذات دلالة إحصائية بين تخطيط العمليات وأداء إدارة المشروعات لدى العاملين بمجموعة نقل الصناعية بالرياض.

ويمكن التأكيد على أن استراتيجيات العمليات تجعل الأهداف العامة للمبادرة واضحة للجميع وبالتالي تنبثق منها خطط الإدارات أو مجالات العمل وتكون الهدف العام الذي يحكم جميع القرارات ويجعل جميع العاملين يعملون لتحقيق هدف واحد، إذ إن الاهتمام باستراتيجيات العمليات يقدم العديد من الفوائد للمنظمات ويساعدها في إدارة المشروعات من خلال التركيز الواضح على الأمور والمسائل المهمة، وتساعد استراتيجيات العمليات الفعالة الشركات على تطوير الأداء في تنفيذ المشاريع والتأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة، وتحسين المركز التنافسي للشركة على الأجل الطويل.

## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

## قائمة المراجع:

### الكتب:

أحمد، دودين. (٢٠١٨). إدارة المشاريع. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨ متاح على الرابط

[https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9.html?id=ILSIDwAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9.html?id=ILSIDwAAQBAJ&redir_esc=y)

الغالي، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل) دار وائل للنشر، عمان، متاح على الرابط:

[https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9\\_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9.html?id=vuWkoAEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9.html?id=vuWkoAEACAAJ&redir_esc=y)

الحريري، رافدة (٢٠١٨). اتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

الزعبي، حسن علي، (٢٠٠٥)، "نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، متاح على الرابط

[https://darwael.com/index.php?route=product/product&product\\_id=721](https://darwael.com/index.php?route=product/product&product_id=721)

شيت، جاغديش. (٢٠٠٩)، العادات المدمرة للشركات الناجحة وكيفية التخلص منها، الطبعة الأولى، الدار العربية للعلوم ناشرون، بيروت.

الضحيان، سعود ضحيان. (١٤٢٠). العينات وتطبيقها في الدراسات الاجتماعية، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية.

معراج، هواري، حاج، سعيد عمر. (٢٠١٣). التمويل التأجيري المفاهيم والأسس، كنوز المعرفة: الجزائر، متاح على الرابط <https://search.mandumah.com/Record/1385345>

المنيزل، عبدالله؛ العتوم يوسف. (٢٠١٠). مناهج البحث في العلوم التربوية والنفسية، عمان، دار إثراء للنشر والتوزيع.

نعيم، حافظ أبو جمعة، (٢٠١٠). التسويق التطويري. ط٢. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، متاح

على الرابط [available at chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/e\\_283064\\_a4e11b7ea4007e7ae861124a64412401.pdf](https://jaes.journals.ekb.eg/article_extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/e_283064_a4e11b7ea4007e7ae861124a64412401.pdf)

وائل، رفعت خليل (٢٠١٧). إدارة التسويق. دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

يحي، زكريا حسن خليفة. (٢٠١٧). تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب. القاهرة، دار يسطرون للطباعة والنشر، مصر.

#### المجلات والأبحاث العلمية المنشورة:

شريف، عوض محمد الشربيني؛ سمير عبد الفتاح جاد، أحمد محمد عبد العليم. (٢٠٢٣). عوامل النجاح الحرجة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع التشييد. مجلة جامعة الأزهر للقطاع الهندسي. المجلد (١٦)، العدد (٦٦).

عبد الحليم، عبير محمود محمد. (٢٠١٣). محركات التغير في الممارسات المتقدمة للمحاسبة الإدارية في بيئة تكنولوجيا المعلومات، المجلة العلمية التجارة والتمويل، المجلد (٢)، العدد (٤)، متاح على الرابط

[https://www.researchgate.net/publication/329478620\\_twzyf\\_waml\\_alnjah\\_alhasmt\\_fy\\_thqyg\\_alryadt\\_alastratyjt\\_bhth\\_mydany\\_fy\\_shrkty\\_twzy\\_almntjat\\_alnftyt\\_wm\\_safy\\_alwst](https://www.researchgate.net/publication/329478620_twzyf_waml_alnjah_alhasmt_fy_thqyg_alryadt_alastratyjt_bhth_mydany_fy_shrkty_twzy_almntjat_alnftyt_wm_safy_alwst)

أكرم، أحمد الطويل؛ بلال، توفيق يونس. (٢٠١٣). قواعد البيانات الموزعة: نظام ERP أنموذجاً، مجلة الرافدين للعلوم الحاسوب والرياضيات، المجلد (١٠).

محمد، دوابه أشرف. (٢٠٠٦). إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، العدد الرابع، القاهرة، متاح على

الرابط chrome-  
available  
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/https://jaes.journals.ekb.eg/article  
e\_283064\_a4e11b7ea4007e7ae861124a64412401.pdf

قمر، الملي. (٢٠١٧). المعوقات التمويلية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة في سورية، مجلة جامعة البعث، المجلد (٣٩)، العدد (٣٧)، ص ٤١-١١. ٢٠١٧

دهام، عبد الستار إبراهيم (٢٠٠٥) "التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات". دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

المالكي، حنان رحيم عنيد (٢٠١٠) "تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشروعات"- (دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية)، رسالة ماجستير- كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد، متاح على الرابط

chrome-  
extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/http://search.shamaa.org/PDF/Articles  
/YEAjgahe/41AigahVol12No41Y2019/ajgahe\_2019-v12-n41\_063-096.pdf

### المذكرات والأطروحات:

ثابت، عبد الرحمن ادريس. (٢٠١١). تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة: هل تتوفر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات، المنوفية، مجلة آفاق الجديدة للدراسات التجارية، العدد الأول والثاني، متاح على الرابط [available at chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://iaes.journals.ekb.eg/article-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://meu.edu.jo/libraryTheses/59004c61a2fdb\\_1.pdf](https://iaes.journals.ekb.eg/article-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://meu.edu.jo/libraryTheses/59004c61a2fdb_1.pdf)

رحيم، حنان. (٢٠١٢). تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع "دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، متاح على الرابط [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://meu.edu.jo/libraryTheses/59004c61a2fdb\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/59004c61a2fdb_1.pdf)

صبري، داليا خالد (٢٠١٠). العوامل الحرجة في التخطيط الاستراتيجي وأثرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، متاح على الرابط: <https://2u.pw/2q7YrAr3>

حسين، سعد مهدي. (٢٠٠٧). أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات- دراسة استطلاعية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق، متاح على الرابط: <https://2u.pw/2q7YrAr3>

علاء الدين، علي الديري. (٢٠١١). إدارة وتخطيط المشاريع الهندسية. تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الهندسية. دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الهندسية المنفذة في إمارة دبي بين عامي ٢٠٠٦-٢٠١٠، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الإمارات العربية المتحدة، متاح على الرابط [available at chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://meu.edu.jo/libraryTheses/59004c61a2fdb\\_1.pdf](https://iaes.journals.ekb.eg/article-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://meu.edu.jo/libraryTheses/59004c61a2fdb_1.pdf)

نوار، رحمة صالح. (٢٠٢٢). عوامل النجاح الحرجة لجودة مشاريع الإسكان – دراسة حالة في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة، بحث دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد..

هاشم، حمدي رضا. (٢٠١٠). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، متاح على الرابط: <https://2u.pw/2q7YrAr3>

- Amberg, Michael. (2005), background of critical success factor research Friedrich-Alexander- Universität Erlangen-Nürnberg. [www.wi3.uni-erlangen.de](http://www.wi3.uni-erlangen.de) available at [https://jaes.journals.ekb.eg/article\\_283064\\_a4e11b7ea4007e7ae861124a64412401.pdf](https://jaes.journals.ekb.eg/article_283064_a4e11b7ea4007e7ae861124a64412401.pdf)
- Antony, J. (2006), Six sigma for service processes, business process management journal, vol. 12 no. 2, 234-248, available at <https://2u.pw/3jL7gMog>
- Babu, N. J.. (2015). Factors affecting success of construction project. IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering Ver. V, 12(2), 2320-2334.
- Caralli, R. (2004), The critical success factor method: Establishing a foundation for Enterprise Security management, Carnegie Mellon software Engineering Institute July. Available at <https://2u.pw/3jL7gMog>
- Kazaz A, T. N. A. U. S.. (2012). Causes Of Delays In Construction Projects In Turkey. J. Civ. Eng. Manage. Journal Of Civil Engineering And Management, 18(3), 426-435.
- Silva, S. K., Warnakulasuriya, B. N. F., & Arachchige, B. J. H. (2016). Critical Success Factors: En Route for success of construction projects. International Journal of Business & Social Science, 7(3), 27-37.
- Thompson, A.J.R & Strickland, A.J., (2002). Strategic Management, Concepts and Cases, 13<sup>th</sup> Ed, by the McGraw-Hill Companies, USA.
- Thompson, A.J.R & Strickland, A.J., (2003), Strategic Management. Concepts and Cases, 13<sup>th</sup> Ed, by the McGraw-Hill Companies, USA.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), Strategic Management And Business Policy, 10th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Wong, K.Y. (2005). Critical Success Factors For Implementing Knowledge Management In Small And Medium Enterprises. Industrial Management & Data Systems, 105 (3), 261-279,.

ملاحق الدراسة

استبيان

أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية

أسم الطالبة

(خولة بنت عبدالعزيز السيوفي)

(2021202453)

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني- 2024

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/ السيدة ..... (سلمه/ سلمها الله) تحية طيبة وبعد

تُعد الباحثة دراسة بعنوان: (أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية)، حيث تهدف الدراسة إلى الكشف عن أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

ولتحقيق أغراض هذه الدراسة، فقد قامت الباحثة بتطوير الاستبيان الحالي والمكون من قسمين:

- **القسم الأول:** يتعلق هذا القسم بالخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة والتي تضم (المنصب الوظيفي الحالي، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)
  - **القسم الثاني:** محاور الاستبيان.
- ولحاجة الباحثة لأرائكم، يرجى اطلاعكم على عبارات الاستبيان والإجابة بما ترونه مناسباً علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة وسوف تستخدم إجاباتكم للغرض العلمي فقط، وستبقى هذه الإجابات في موضع السرية.

مع خالص الشكر والتقدير لكم

الباحثة

| استبيان الدراسة                |                          |
|--------------------------------|--------------------------|
| القسم الأول: المعلومات الشخصية |                          |
| ١- المنصب الوظيفي الحالي:      |                          |
| ( )                            | مدير إدارة               |
| ( )                            | نائب مدير                |
| ( )                            | مساعد مدير               |
| ( )                            | رئيس قسم                 |
| ( )                            | مشرف                     |
| ( )                            | غير ذلك                  |
| ٢- عدد سنوات الخبرة:           |                          |
| ( )                            | أقل من ٥ سنوات           |
| ( )                            | من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات |
| ( )                            | ١٠ سنوات - أقل من ١٥ سنة |
| ( )                            | أكثر من ١٥ سنة           |
| ٣- المؤهل العلمي:              |                          |
| ( )                            | ثانوية عامة              |
| ( )                            | دبلوم                    |
| ( )                            | بكالوريوس                |
| ( )                            | ماجستير                  |
| ( )                            | دكتوراه                  |

القسم الثاني: محاور الاستبيان

| م                                                | العبارة                                                               | موافق<br>بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق<br>بشدة |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|-------------------|
| المحور الأول: تخطيط موارد المشروع ونجاح المشاريع |                                                                       |               |       |       |           |                   |
| ١                                                | الإدارة العليا تعد من أهم عوامل النجاح بمشاريع التشييد                |               |       |       |           |                   |
| ٢                                                | التفويض بالعمل يعد من العوامل التي تحقق النجاح بمشاريع التشييد        |               |       |       |           |                   |
| ٣                                                | إدارة العقود بطريقة احترافية من أهم عوامل نجاح مشاريع التشييد         |               |       |       |           |                   |
| ٤                                                | إدارة المخاطر تعد من العوامل المهمة في نجاح مشاريع التشييد            |               |       |       |           |                   |
| ٥                                                | إدارة الوقت بفاعلية تساعد على نجاح مشاريع التشييد                     |               |       |       |           |                   |
| المحور الثاني: التمويل ونجاح المشاريع            |                                                                       |               |       |       |           |                   |
| ١                                                | طريقة إدارة تمويل المشاريع تؤثر على نجاحها                            |               |       |       |           |                   |
| ٢                                                | سرعة الاستجابة لحاجات الموردين والعملاء يؤثر في نجاح المشاريع         |               |       |       |           |                   |
| ٣                                                | توفر مزيد من الإجراءات لضمان السلامة في بيئة العمل مهم لنجاح المشاريع |               |       |       |           |                   |
| ٤                                                | إدارة المصاريف والنفقات تحدد مدى النجاح في المشاريع                   |               |       |       |           |                   |
| ٥                                                | إدارة التكلفة من عوامل نجاح المشروع                                   |               |       |       |           |                   |

### المحور الثالث: إدارة الموارد البشرية والتدريب ونجاح المشاريع

|   |                                                                                                     |  |  |  |  |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١ | التركيز على التعليم والتدريب المستمر للعاملين<br>يدعم نجاح مشاريع التشييد                           |  |  |  |  |
| ٢ | من الضروري استخدام الوسائل الإدارية الحديثة<br>لتخفيض المدة الزمنية في أداء أعمال مشاريع<br>التشييد |  |  |  |  |
| ٣ | يجب على إدارة المشروع تنظيم برامج تدريبية<br>لتطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر                      |  |  |  |  |
| ٤ | يعتبر وجود اللجنة التوجيهية للمشروع عاملاً<br>مهماً من عوامل نجاح مشاريع التشييد                    |  |  |  |  |
| ٥ | تطبيق أساليب الجودة الشاملة يؤثر على نجاح<br>المشاريع                                               |  |  |  |  |

### المحور الرابع: أثر الرقابة على تنفيذ المشاريع

|   |                                                                                     |  |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| ١ | المراقبة والتحكم في العمل من أهم عوامل نجاح<br>المشاريع                             |  |  |  |  |
| ٢ | من الضروري إدارة عمليات سلسلة التوريد<br>والتسليم، والموارد بشكل فعال لنجاح المشروع |  |  |  |  |
| ٣ | معرفة احتياجات المشروع وتوفيرها من العوامل<br>المؤثرة في نجاح مشاريع التشييد        |  |  |  |  |
| ٤ | رضا العملاء عن الخدمة من العوامل المؤثرة في<br>نجاح مشروعات التشييد                 |  |  |  |  |
| ٥ | جودة المنتجات والخدمات من العوامل المهمة في<br>نجاح المشاريع                        |  |  |  |  |