

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي ٢

## عنوان المشروع دراسة العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء

أسم الطالب  
فاطمة نبيل محمد الحطامي

الرقم الجامعي

٢٢١٠٠٠٧١٥

المشروع النهائي- ٢  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

يونيو 2025م السنة الثالثة – الفصل الثالث

## الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله أولاً وآخرًا، ظاهرًا وباطنًا، الذي علّم بالقلم، علّم الإنسان ما لم يعلم، ووهبنا القدرة على السعي والاجتهاد والتعلم، ووفقنا لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع.

لقد كانت رحلة إعداد هذا البحث، بعنوان “دراسة العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء”، رحلة علمية وثقافية وإنسانية غنية بالتجارب والدروس، تطلّبت الكثير من الجهد والصبر، وأدين خلالها بالشكر والامتنان لكل من ساندني ودعمني ووجّهني.

في مقدمة من أودّ أن أعبر لهم عن خالص شكري وعظيم امتناني، سعادة الدكتور / عبدالرحيم نادر ، المشرف الأكاديمي على هذا البحث، لما قدمه لي من دعم علمي مستمر، وإشراف دقيق، وملاحظات قيّمة كان لها الأثر الأكبر في تطوير البحث وصياغته بالشكل المناسب. لقد كان لتوجيهاته الرصينة وتشجيعه المتواصل دور كبير في تجاوز الصعوبات التي واجهتني أثناء العمل، فله مني كل التقدير والاحترام.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن ، الذين لم يبخلوا علينا بالعلم والمعرفة والدعم طوال سنوات دراستي. فقد كان لكل محاضرة، ولكل نقاش، ولكل توجيه، أثر في بناء خلفيتي العلمية وتمكيني من إعداد هذا البحث.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر الإدارة الجامعية وكل من ساهم في تهيئة البيئة المناسبة للطلاب للبحث والتعلم، وكذلك الجهات الإدارية والتنظيمية التي ساعدتني في جمع البيانات وإجراء الدراسة الميدانية، وفي مقدمتهم المهندسين، والمشرفين، والموظفين في شركات المقاولات وقطاعات البناء، الذين أبدوا تعاونهم وأتاحوا لي فرصة إجراء الاستبيانات والمقابلات.

وأتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى عائلتي العزيزة، سندي الأول ومصدر قوتي. إلى والديّ، الذين غمروني بدعائهم ودعمهم العاطفي والمعنوي، ووقّروا لي كل ما أحتاجه لمواصلة دراستي بكل هدوء واستقرار. وإلى إخوتي وأخواتي الذين كانوا دائمًا عونًا لي في كل خطوة من خطواتي.

كما لا أنسى أن أعبّر عن امتناني لكل أصدقائي وزملائي في الجامعة، الذين شاركوني هذه الرحلة بكل ما فيها من تعب وتحديات وضحكات وذكريات لا تُنسى. لقد كنتم الدافع الكبير للاستمرار، ووجودكم جعل من هذه المرحلة أجمل وأكثر احتمالا.

وأتوجه بالشكر لكل من أسهم في إنجاح هذا البحث، ولو بكلمة طيبة أو نصيحة مخلصّة أو دعم غير مباشر. فكل نجاح يتحقق لا يكون إلا بتكافل وتعاون ومساندة الآخرين.

وأخيراً، أسأل الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يقرأه أو يستفيد منه، وأن يجعله خطوة أولى في طريق العلم والمعرفة، وبداية لمسيرة مهنية ناجحة تخدم المجتمع وتسهم في تطوير قطاع البناء وإدارة المشاريع في وطننا الحبيب .

## الإهداء

إلى من كانوا سندي الحقيقي في مشواري العلمي، إلى من منحوني القوة، وبنّوا فيّ الأمل حين خفت عزيمتي، وساندوني بالدعاء والمشاعر الصادقة دون كلل أو ملل...

إلى والدي العزيز، الذي علّمني أن الإرادة لا تعرف المستحيل، وأن الطموح لا سقف له، والذي كانت دعواته النور الذي أنار لي دروب الصعاب، فشكرًا لك يا منبع القوة وركن الأمان.

وإلى والدتي الغالية، نبض قلبي وروحي، التي كانت دعواتها تسبق خطواتي، وحنانها البلمس لكل تعب، وصبرها السند لكل لحظة ضعف. كل حرف في هذا البحث يحمل من حبك الكثير، ومن عطائك الذي لا يُضاهى.

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء، أنتم النبض الدائم لحياتي، دعمكم المعنوي ومساندتكم المستمرة كانت وقودي في مسيرتي.

إلى كل من أحبّني بصدق، وساندني بكلمة أو بدعاء، إلى كل من آمن بي عندما شككت في نفسي، إلى كل من قدّم لي الدعم ولو بصمت.

إلى أساتذتي الكرام، الذين لم يبخلوا بعلمهم، وكانوا مصابيح تضيء لي درب المعرفة. تعلمت منكم أن قيمة الإنسان بما يقدمه من فكر وعمل وعطاء.

إلى أصدقائي وزملائي، رفاق الدرب، الذين كانت صداقتهم نورًا يُضيء عتمة التعب، وأحاديثهم مصدرًا للراحة والتحفيز في أحلك الأوقات.

إلى كل من شاركني لحظة إنجاز أو تعب أو نجاح، إلى كل من مرّ في طريقي وترك في نفسي أثرًا طيبًا لا يُنسى.

وأخيرًا...

أهدي هذا العمل المتواضع إلى نفسي، التي آمنت يومًا أنها قادرة، واجتهدت وثابرت وصبرت حتى وصلت. فهذا ثمرة تعب شهور طويلة، وأيام من السهر والتفكير والبحث، لحظة كنت أنتظرها بشوق وفخر.

## مستخلص الدراسة

تُعد صناعة البناء من أبرز القطاعات الحيوية التي تساهم بشكل فعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في مختلف الدول. ورغم أهميتها المتزايدة، إلا أن مشاريع البناء كثيرًا ما تواجه تحديات تؤثر على نجاحها، مما ينعكس سلبيًا على مخرجاتها، سواء من حيث الجودة أو الجدول الزمني أو التكاليف. من هذا المنطلق، يهدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في قطاع البناء، من خلال التركيز على مجموعة من المتغيرات المرتبطة بالإدارة والتخطيط والتنفيذ والبيئة المحيطة بالمشروع.

### الهدف:

يتمثل الهدف الأساسي لهذا البحث في تحديد أبرز العوامل التي تلعب دورًا محوريًا في نجاح أو فشل مشاريع البناء، مع تصنيف هذه العوامل إلى فئات محددة مثل: العوامل الإدارية، والمالية، والتقنية، والبشرية، والتنظيمية، والبيئية. كما يسعى البحث إلى بناء تصور واضح يمكن من خلاله مساعدة مديري المشاريع وأصحاب القرار على تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق نسب أعلى من النجاح في التنفيذ.

### المنهجية:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لجمع البيانات وتحليلها بشكل دقيق لفهم العلاقات بين المتغيرات. تم استخدام أداة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة مكونة من مهندسين، ومديري مشاريع، ومهنيين في قطاع البناء. وقد تم تحليل البيانات باستخدام برامج إحصائية متقدمة (مثل SPSS) للوصول إلى نتائج دقيقة تُعبر عن واقع المشاريع في البيئة المستهدفة.

### النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل المؤثرة بشكل كبير على نجاح مشاريع البناء، من أبرزها:

- كفاءة التخطيط المسبق للمشروع
  - وضوح الأهداف والمعايير الزمنية والتنفيذية
  - الخبرة والكفاءة الإدارية لفريق المشروع
  - التمويل المناسب وضمان استمرارية التدفقات النقدية
  - التواصل الفعال بين جميع الأطراف
- كما كشفت النتائج عن تأثير العوامل البيئية والتنظيمية والقوانين واللوائح والبيروقراطية، بالإضافة إلى تأثير التقنيات المستخدمة وأساليب العمل الحديثة في رفع جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف.

### التطبيقات والأهمية:

تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها توفر مرجعًا عمليًا وإرشاديًا لصناع القرار ومديري المشاريع في قطاع البناء، لمساعدتهم على تحديد نقاط القوة والضعف داخل المشاريع وتوجيه الجهود نحو تطوير أساليب الإدارة

والتخطيط والتنفيذ. كما يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في تحسين جودة التدريب والتأهيل المهني للعاملين، وتطوير السياسات التنظيمية والتشريعية المرتبطة بإدارة مشاريع البناء.

#### **الكلمات المفتاحية:**

نجاح المشاريع – مشاريع البناء – إدارة المشاريع – عوامل النجاح – التخطيط – التمويل – الكفاءة الإدارية – صناعة البناء

## جدول المحتويات

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| ٢  | الشكر والتقدير.....                                   |
| ٤  | الإهداء.....                                          |
| ٥  | مستخلص الدراسة.....                                   |
| ٩  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....             |
| ١٠ | ١.١. المقدمة:.....                                    |
| ١٢ | ١.٢. مشكلة الدراسة.....                               |
| ١٣ | ١.٢.١. فجوات على المستوى النظري.....                  |
| ١٤ | ١.٢.٢. فجوات على المستوى التطبيقي.....                |
| ١٦ | ١.٣. أهمية الدراسة.....                               |
| ١٦ | ١.٣.١. على المستوى النظري:.....                       |
| ١٧ | ١.٣.٢. على المستوى التطبيقي:.....                     |
| ١٩ | ١.٤. أسئلة الدراسة.....                               |
| ٢٣ | ١.٥. أهداف الدراسة.....                               |
| ٢٥ | ١.٦. فرضيات الدراسة.....                              |
| ٢٨ | ١.٧. نموذج الدراسة.....                               |
| ٣٠ | ١.٨. منهجية الدراسة.....                              |
| ٣٤ | ١.٩. الدراسة الميدانية.....                           |
| ٣٩ | ١.١٠. مخطط المشروع.....                               |
| ٤٣ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                |
| ٤٤ | ٢.١. المقدمة:.....                                    |
| ٤٦ | ٢.٢. المتغير المستقل.....                             |
| ٤٩ | ٢.٣. المتغير التابع.....                              |
| ٥٤ | ٢.٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع..... |
| ٥٨ | ٢.٥. الخاتمة.....                                     |
| ٦٠ | ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....                  |
| ٦١ | ٣.١. المقدمة.....                                     |
| ٦٢ | ٣.٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....          |
| ٦٣ | ٣.٣. تصميم البحث.....                                 |
| ٦٦ | ٣.٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....        |
| ٦٨ | ٣.٥. طريقة جمع البيانات.....                          |

|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| ٧١  | ٣.٦. أنواع البيانات.....                                          |
| ٧٤  | ٣.٧. إجراءات التحليل الإحصائي .....                               |
| ٧٧  | ٣.٨. الخاتمة.....                                                 |
| ٧٨  | ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....            |
| ٧٩  | ٤.١. المقدمة.....                                                 |
| ٧٩  | ٤.٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....     |
| ٨١  | ٤.٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....                      |
| ٨٣  | ٤.٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)..... |
| ٨٥  | ٤.٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                         |
| ٨٩  | ٤.٦. الخاتمة.....                                                 |
| ٩٠  | ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....           |
| ٩١  | ٥.١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....                      |
| ٩٢  | ٥.٢. توصيات الدراسة:.....                                         |
| ٩٥  | ٥.٣. الخاتمة:.....                                                |
| ٩٦  | قائمة المراجع.....                                                |
| ١٠٠ | الملاحق.....                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

تُعد صناعة البناء من القطاعات الحيوية التي تسهم بشكل كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية لأي دولة، حيث تمثل البنية التحتية الأساس الذي يُبنى عليه نمو القطاعات الأخرى مثل التعليم، والصحة، والنقل، والإسكان. كما تلعب مشاريع البناء دوراً محورياً في خلق فرص العمل، وتعزيز الاستثمارات، وتحفيز عجلة الاقتصاد الوطني. ومع هذا الدور الحيوي، فإن نجاح مشاريع البناء لا يُعد مسألة عشوائية أو سهلة التحقق، بل هو نتاج تفاعل معقد بين عدة عوامل فنية، وإدارية، واقتصادية، وبشرية.

لقد شهد قطاع البناء خلال العقود الماضية تطورات كبيرة، سواء من حيث حجم المشاريع، أو تعقيدها، أو التقنيات المستخدمة فيها، إلا أن هذا التطور صاحبه عدد من التحديات التي تهدد نجاح المشاريع، مثل تجاوز الميزانية المقررة، وتأخر مواعيد التسليم، وضعف جودة التنفيذ، وارتفاع معدلات المخاطر. ولذلك أصبحت مسألة دراسة العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع من القضايا المهمة التي تحظى باهتمام واسع من قبل الباحثين، وصناع القرار، ومديري المشاريع، من أجل ضمان تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية.

إن تحديد العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مجال البناء يُعد خطوة أساسية نحو تحسين عمليات إدارة المشاريع، والارتقاء بجودة المخرجات، وتقليل نسب الفشل. فالنجاح في هذا القطاع لا يقتصر فقط على إتمام المشروع في الوقت المحدد، بل يشمل أيضاً تحقيق رضا العملاء، والالتزام بالميزانية، والحفاظ على جودة العمل، وضمان السلامة، وتقليل الأثر البيئي. وبالتالي فإن دراسة هذه العوامل يساعد على تقديم رؤية واضحة وشاملة تمكّن القائمين على إدارة المشاريع من اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على بيانات وتحليلات دقيقة.

ومن خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن هناك تبايناً في تحديد ما يُعد عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع، حيث أشار بعض الباحثين إلى أهمية التخطيط الجيد، في حين ركّز آخرون على دور القيادة، أو التواصل الفعّال، أو كفاءة فريق العمل، أو التمويل المناسب، أو دقة التصميم، أو وضوح الأهداف. ومن هنا جاءت أهمية هذا البحث في محاولة لفهم وتحديد أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في بيئة مشاريع صناعة البناء، والتي تتميز عادةً بارتفاع معدلات التعقيد، والتداخل بين مختلف التخصصات، وتعدد الأطراف المشاركة في المشروع.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل تلك العوامل من منظور ميداني وعلمي، من خلال استقصاء آراء ذوي الخبرة والمعنيين بإدارة المشاريع، وتحليل مدى تأثير كل عامل على نتائج المشاريع. كما يسعى البحث إلى اقتراح نموذج إرشادي يمكن استخدامه في تحسين فرص نجاح المشاريع المستقبلية، خاصة في ظل النمو المتسارع الذي يشهده قطاع البناء في الدول النامية، والحاجة إلى تنفيذ مشاريع مستدامة وناجحة.

ولتحقيق هذه الأهداف، يعتمد البحث على منهجية علمية تبدأ بتحديد المشكلة، وصياغة الفرضيات، ثم جمع البيانات من خلال أدوات الاستبيان أو المقابلات، وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة، وصولاً إلى استنتاج النتائج وتقديم التوصيات.

وتكمن أهمية هذا البحث في كونه يسלט الضوء على قضية عملية وواقعية تمس مختلف القطاعات، وليس فقط قطاع البناء، إذ أن المشاريع أصبحت أسلوباً معتمداً لتحقيق التغيير والتطوير في المؤسسات. كما أن مخرجات هذا البحث ستساعد أصحاب القرار، ومديري المشاريع، والمستثمرين على تحسين الأداء، وتقليل نسب الفشل، وزيادة القيمة المضافة للمشاريع المنفذة.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن دراسة العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء تُعد من المواضيع الجديرة بالبحث والتحليل، خاصة في ظل الحاجة الماسة إلى تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وسيحاول هذا البحث تقديم إطار متكامل وشامل لهذه القضية، من خلال تحليل العوامل المختلفة، وتقييم أثرها، وتقديم التوصيات المبنية على نتائج الدراسة

## ١.٢ مشكلة الدراسة:

تُعد مشاريع البناء من أكبر وأعقد أنواع المشاريع من حيث تعدد مراحل التنفيذ، وتنوع الأطراف المشاركة، وارتفاع حجم الاستثمارات، وتشعب العلاقات التنظيمية والتعاقدية. ورغم التطور الكبير في مفاهيم إدارة المشاريع وأساليب الرقابة والجودة والتخطيط، إلا أن نسبة كبيرة من مشاريع البناء ما زالت تعاني من مشكلات تتعلق بالتأخير في الإنجاز، وتجاوز التكاليف، وضعف جودة المخرجات، والتعثر، بل أحياناً الفشل الكامل في تحقيق الأهداف. وتزداد أهمية هذه المشكلة في بيئات العمل ذات الموارد المحدودة، وارتفاع مستوى التحديات الإدارية والتنظيمية، وتغير التشريعات والأنظمة باستمرار.

إن الإخفاق في مشاريع البناء ليس فقط خسارة مالية، بل يمتد ليؤثر على الاقتصاد العام، واحتياجات المجتمع، وتطلعات التنمية الوطنية. ولأن عوامل النجاح أو الفشل ليست ثابتة أو موحدة في كل البيئات، بل تختلف بحسب طبيعة المشروع، والبيئة التنظيمية، وثقافة العمل، والجهات المتعاقدة، فإن البحث في العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في قطاع البناء يُعد حاجة علمية وتطبيقية ملحة، خاصة في ظل غياب إطار مرجعي موحد يُمكن أن يُسترشد به في ضبط الأداء وتوجيه العمليات.

رغم وجود عدد من الدراسات التي تناولت موضوع نجاح المشاريع، إلا أن الكثير منها تناولت الموضوع من منظور عام دون التخصيص في قطاع البناء، أو ركزت على عامل واحد (كالتكلفة أو الوقت أو جودة الإدارة)، وأغفلت العلاقة التفاعلية بين العوامل المختلفة. وهذا ما يفتح الباب أمامنا لإعادة النظر في طبيعة هذه العوامل، ومدى قوة تأثيرها، وتحديد أولوياتها حسب أهميتها النسبية.

إن المشكلة لا تقتصر على تحديد العوامل فقط، بل تشمل أيضاً غياب دراسات ميدانية محلية تأخذ في الحسبان السياق الثقافي والاقتصادي والمؤسسي في بيئة مشاريع البناء، خصوصاً في الدول

النامية التي تختلف فيها التحديات والموارد والأنظمة عن البيئات الغربية التي تستند إليها معظم النماذج الإدارية.

### ١.١.١. فجوات على المستوى النظري:

١. قصور النماذج النظرية الموحدة لنجاح المشاريع في قطاع البناء

رغم وجود عدد من النماذج النظرية التي تتناول عناصر إدارة المشاريع، مثل مثلث المشروع (الوقت - التكلفة - الجودة)، أو معايير نجاح المشاريع وفقاً لـ PMI، إلا أن هذه النماذج لا تزال عامة، ولا تعكس الخصائص الفنية والتنظيمية التي يتميز بها قطاع البناء، مثل تعقيد التصميم، تعدد المقاولين من الباطن، وصعوبة التنبؤ بالمخاطر.

٢. الافتقار إلى دراسات مقارنة للعوامل المؤثرة

أغلب الأدبيات السابقة تناولت العوامل المؤثرة بشكل فردي أو من منظور أحادي (مثل تأثير القيادة أو التمويل فقط)، دون وجود دراسات نظرية شاملة تربط بين مختلف العوامل ضمن نموذج متكامل يمكن من خلاله تحديد الأثر النسبي لكل عامل.

٣. تباين تعريفات "النجاح" في المشاريع

هناك اختلاف في تناول مفهوم "النجاح" بين الباحثين؛ فبعضهم يركز على الانتهاء ضمن الوقت والميزانية، بينما يرى آخرون أن رضا العملاء، أو الاستدامة، أو الأثر الاجتماعي هو المعيار الأهم. هذا التباين يُنتج حالة من الغموض النظري، ويصعب من عملية القياس والتحليل.

٤. قلة التعمق في العلاقة السببية بين العوامل

كثير من الدراسات ركزت على رصد العلاقة بين العوامل والنجاح، دون التطرق إلى نوع العلاقة (هل هي مباشرة؟ هل هناك متغيرات وسيطة؟)، مما يخلق فجوة معرفية في فهم آليات تأثير هذه العوامل.

٥. نقص الدراسات في البيئات العربية والمحلية

أغلب الدراسات النظرية حول إدارة المشاريع ونجاحها تم تطويرها في بيئات غربية، تختلف جذرياً عن بيئاتنا من حيث السياق الثقافي، الهيكل التنظيمي، وطبيعة السوق، مما يُضعف إمكانية تعميم نتائجها.

## ١.١.٢. فجوات على المستوى التطبيقي:

١. غياب استخدام الأدوات العلمية الممنهجة في المشاريع الواقعية

رغم توفر العديد من الأدوات الإدارية الحديثة (مثل تحليل المخاطر، تقييم الأداء، النمذجة باستخدام البرمجيات)، إلا أن معظم مشاريع البناء المحلية لا تعتمد بها بشكل فعال، ما يؤدي إلى قرارات غير مبنية على تحليل علمي دقيق.

٢. ضعف التقييم المستمر لأداء المشاريع أثناء التنفيذ

غالبًا ما يُنظر إلى التقييم على أنه نشاط نهائي، مما يحد من قدرة القائمين على المشاريع على تصحيح المسار في الوقت المناسب. وبالتالي هناك فجوة تطبيقية في اعتماد أدوات التقييم المرحلي المنتظم.

٣. عدم وضوح مؤشرات النجاح في العقود والمواصفات

كثير من عقود المشاريع لا تتضمن مؤشرات أداء واضحة يمكن الرجوع إليها للحكم على نجاح المشروع، مما يؤدي إلى اختلاف التقييم بين الأطراف (المالك – المقاول – الاستشاري).

٤. غياب التكامل بين الجهات المعنية بالمشروع

توجد فجوة واضحة في التنسيق والتكامل بين مختلف الأطراف، سواء في التخطيط أو التنفيذ أو الرقابة، مما يسبب تضاربًا في الأدوار وتأخيرًا في اتخاذ القرارات، وهي مشكلة مزمنة في مشاريع البناء.

٥. الافتقار إلى بناء القدرات والكفاءات البشرية المؤهلة

في كثير من الحالات، تُسند المشاريع لأشخاص أو فرق تفتقر إلى التدريب أو التأهيل المهني في إدارة المشاريع، مما يؤثر سلبيًا على مخرجات المشروع، ويؤكد وجود فجوة تطبيقية بين ما هو منصوص عليه نظريًا وبين ما يُطبق فعليًا.

٦. ضعف الاستفادة من تجارب المشاريع السابقة

لا يتم توثيق أو تحليل التجارب السابقة بشكل منهجي للاستفادة منها في المشاريع المستقبلية، مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء، وتضييق الفجوة بين التعلم العملي والتطبيق

المراجع التي ناقشت تعقيد مشاريع البناء، التحديات، وأسباب الفشل والتأخير :

١. الحربي، محمد بن علي. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة في تعثر المشاريع الإنشائية في السعودية. جامعة الملك سعود.

٢. Chan, A. P. C., Scott, D., & Chan, A. P. L. (2004). Factors affecting the success of a construction project

٣. Marzouk, M., & El-Rasas, T. (2014). Analyzing delay causes in Egyptian construction projects

٤. Kaming, P. F., et al. (1997). Factors influencing construction time ...and cost overruns

### ١.٣ أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حيوياً وذا صلة مباشرة بقطاع يُعد من أكثر القطاعات تأثيراً في الاقتصاد والتنمية العمرانية، وهو قطاع البناء والتشييد. حيث تُعد مشاريع البناء من المشروعات ذات الطابع الاستراتيجي، والتي تؤثر بشكل مباشر على حياة الأفراد والمجتمعات من خلال توفير البنية التحتية، والمرافق العامة، والمساكن، والمباني الخدمية. ونظراً لتعقيد هذه المشاريع وتداخل العوامل المؤثرة فيها، أصبح من الضروري دراسة وتحليل تلك العوامل التي تلعب دوراً محورياً في تحديد مصير المشروع، سواء نحو النجاح أو الفشل.

إن الفشل المتكرر للمشاريع، أو تعثرها، أو تأخرها في التسليم، أو تجاوزها الميزانيات المقررة، يترتب عليه خسائر اقتصادية كبيرة، ويؤثر سلباً على جودة الحياة، ويضعف ثقة الجهات الممولة والمستفيدين في الجهات المنفذة. ومن هنا، فإن دراسة العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في هذا القطاع لا تُعد مجرد موضوع بحثي نظري، بل هي ضرورة عملية تهدف إلى تقديم حلول واقعية لتحسين الأداء وتفادي الإخفاق.

ولعل من أبرز ما يميز هذه الدراسة هو محاولتها الربط بين النظرية والتطبيق، من خلال بناء إطار علمي يُمكن الاستفادة منه في بيانات العمل المحلية، ورصد المعرفة العلمية بنماذج قابلة للتطبيق والتحليل، بناءً على بيانات واقعية من مشاريع البناء.

#### ١.٣.١ على المستوى النظري:

##### ١. إثراء الأدبيات العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع

تسهم هذه الدراسة في سد الفجوات المعرفية في مجال إدارة مشاريع البناء، من خلال تقديم تحليل شامل ومفصل للعوامل المؤثرة على النجاح، ما يُعد إضافة نوعية للمحتوى الأكاديمي المتعلق بإدارة المشاريع، خصوصاً في البيئة العربية.

٢. تعزيز الفهم العلمي لعلاقات التأثير بين المتغيرات من خلال ربط العوامل المستقلة (كالتمويل، القيادة، التخطيط، التواصل، وغيرها) بالمتغير التابع (نجاح المشروع)، فإن الدراسة تسهم في توسيع الفهم حول العلاقات السببية بين المتغيرات، وتساعد في تطوير نماذج تحليلية يمكن اختبارها لاحقاً.

٣. المساهمة في توحيد المفاهيم المرتبطة بنجاح المشاريع

تُسهم الدراسة في توضيح مفهوم "نجاح المشروع" الذي يشوبه الغموض والاختلاف في الأدبيات، حيث تحاول صياغة تعريف أكثر شمولاً يتضمن الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا الأطراف المعنية، والقيمة المضافة.

٤. بناء نموذج نظري يمكن استخدامه مستقبلاً في دراسات مشابهة

ستتيح نتائج الدراسة للباحثين اللاحقين الاستفادة من النموذج التحليلي المستخدم، سواء لإعادة اختبارهِ في سياقات مختلفة، أو لتطويرهِ بما يتناسب مع تطورات القطاع.

٥. فتح آفاق بحثية مستقبلية

تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين لتناول موضوعات أكثر تخصصاً مستقبلاً، كتحليل أثر عامل معين بشكل مفصل، أو دراسة الفروق بين أنواع المشاريع (الحكومية، الخاصة، السكنية، الصناعية...).

### ١.٣.٢ على المستوى التطبيقي:

١. مساعدة أصحاب القرار ومديري المشاريع على تحسين الأداء

تقدم الدراسة معلومات دقيقة يمكن أن تُستخدم من قبل مديري المشاريع، والمطورين العقاريين، والمستشارين، لتحديد العوامل التي تستحق التركيز عليها لضمان نجاح المشاريع.

٢. تقليل نسب الفشل والتعثر في المشاريع المستقبلية

من خلال تطبيق نتائج الدراسة، يمكن تجنب كثير من الأخطاء الإدارية والتخطيطية الشائعة التي تؤدي إلى الفشل، وبالتالي رفع كفاءة المشاريع وتحقيق أهدافها.

٣. دعم الجهات الحكومية في تحسين سياسات إدارة المشاريع

يمكن أن تُستخدم نتائج الدراسة في تحسين الأنظمة واللوائح المتعلقة بإدارة وتنفيذ مشاريع البناء، بما يعزز جودة المشاريع العامة ويضمن الكفاءة في استخدام الموارد.

٤. تمكين المؤسسات التعليمية والمهنية من تطوير برامج تدريبية

يمكن للجامعات والمعاهد الاستفادة من نتائج الدراسة لتحديث المناهج وتطوير برامج تدريبية أكثر توافقاً مع متطلبات السوق ومشاكل الواقع الفعلي.

٥. تقديم أدوات تقييم أكثر دقة وواقعية

تسهم الدراسة في اقتراح مجموعة من المؤشرات القابلة للقياس لتقييم نجاح المشاريع، مما يساعد في إجراء مراجعات دورية مستندة إلى بيانات حقيقية، وليس فقط انطباعات شخصية.

٦. رفع الوعي العام حول أهمية التخطيط والإدارة في المشاريع

تعزز الدراسة من أهمية الإدارة المتكاملة والوعي لعناصر المشروع، وتبين أن النجاح لا يتحقق بالموارد فقط، بل بحسن التوجيه، والمتابعة، وتحديد الأولويات.

٧. تقديم نتائج قابلة للتطبيق في البيئات المحلية

على عكس الدراسات الأجنبية، فإن هذه الدراسة تستند إلى بيئة محلية، وتراعي خصوصيات السوق المحلي، مما يجعل نتائجها أكثر ملاءمة وواقعية للتطبيق العملي

المراجع التي أوضحت أهمية نجاح المشاريع وتأثيره على الاقتصاد والمجتمع :

١. الجهني، عبد الرحمن. (٢٠١٩). إدارة المشاريع في صناعة البناء والتشييد: الواقع والتحديات.

٢. Project Management Institute. (2021). PMBOK Guide.

٣. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation.

٤. Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success.

#### ١.٤ أسئلة الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة البحث وسعيًا للإجابة على التساؤلات المرتبطة بالعوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في صناعة البناء، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي

السؤال الرئيسي :

ما هي العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء؟

ويتفرع من هذا السؤال مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى تحليل كل جانب من جوانب العوامل المحتملة، ومدى تأثيرها على نتائج المشروع، وذلك كما يلي :

السؤال الأول :

ما مدى تأثير كفاءة التخطيط المسبق على نجاح مشاريع البناء؟

إلى أي مدى يسهم التخطيط الجيد في تقليل المخاطر والتكاليف الزائدة؟

هل يمكن للتخطيط أن يُعزز من التزام المشروع بالجدول الزمني؟

كيف تؤثر دقة تحديد الأهداف في نجاح المشروع على المدى البعيد؟

ما العلاقة بين استخدام أدوات تخطيط حديثة ونتائج المشاريع؟

السؤال الثاني :

ما دور القيادة الإدارية الفعالة في تعزيز فرص نجاح مشاريع البناء؟

كيف تؤثر مهارات المديرين في توجيه فرق العمل نحو تحقيق الأهداف؟

ما أهمية أسلوب القيادة (تشاوري/سلطوي/تحويلي) في إنجاح المشروع؟

هل تؤثر خبرة القائد الإداري على القدرة في التعامل مع الأزمات؟

ما مدى اعتماد مشاريع البناء على القيادة مقابل الإدارة؟

السؤال الثالث :

إلى أي درجة يؤثر التواصل الفعّال بين أطراف المشروع على نجاحه؟  
ما مدى تأثير التنسيق بين المالك والمقاول والاستشاري على جودة التنفيذ؟  
هل يؤثر ضعف التواصل على قرارات المشروع وسرعة اتخاذ الإجراءات؟  
ما أهمية وجود خطة تواصل واضحة ومكتوبة؟  
هل يساعد التواصل الفعّال في تقليل النزاعات التعاقدية؟

#### السؤال الرابع :

ما مدى تأثير التمويل وتوفّر الموارد المالية على تحقيق نجاح المشروع؟  
هل يؤثر تأخر الصرف أو ضعف التمويل على جودة التنفيذ؟  
إلى أي مدى تلعب الميزانية المرنة دورًا في استمرارية المشروع؟  
كيف تؤثر خطة التمويل على قدرة المشروع في التكيف مع التحديات؟  
ما العلاقة بين التمويل وضبط التكلفة خلال دورة حياة المشروع؟

#### السؤال الخامس :

ما تأثير الخبرات والكفاءات البشرية على جودة تنفيذ المشروع؟  
ما دور الكفاءات الفنية للمهندسين والفنيين في تحقيق جودة المشروع؟  
هل يؤثر التدريب المستمر للعاملين على كفاءة الأداء؟  
ما أهمية الاستقرار الوظيفي في فرق العمل على الإنجاز؟  
كيف يمكن إدارة فرق متنوعة ثقافيًا لتحقيق الانسجام والنجاح؟

#### السؤال السادس :

ما تأثير البيئة التنظيمية والتشريعية على نتائج المشاريع في قطاع البناء؟  
هل تؤثر الأنظمة واللوائح الحكومية على سرعة تنفيذ المشروع؟

ما دور الإجراءات البيروقراطية في تأخير أو تعطيل المشاريع؟

ما مدى وضوح العقود والتشريعات وتأثيرها في تقليل النزاعات؟

هل تدعم الجهات الرقابية نجاح المشاريع أم تُعيقها؟

السؤال السابع :

ما مدى مساهمة التكنولوجيا والتحول الرقمي في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع؟

على تحسين الأداء؟ (MS Project أو Primavera هل يؤثر استخدام نظم إدارة المشاريع الرقمية (مثل

ما دور الذكاء الاصطناعي أو نظم المعلومات الجغرافية في تخطيط المشروع؟

إلى أي مدى تساعد الرقمنة في التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها؟

على نجاح المشروع؟ (BIM) ما أثر اعتماد نماذج معلومات البناء

السؤال الثامن :

ما العلاقة بين تحليل المخاطر وإدارة الأزمات ونجاح مشاريع البناء؟

هل وجود خطة لإدارة المخاطر يساهم في تقليل فشل المشاريع؟

ما مدى استعداد الفرق للتعامل مع تغيرات غير متوقعة أثناء التنفيذ؟

كيف تؤثر الاستجابة السريعة للأزمات في استمرارية المشروع؟

هل يتم تقييم المخاطر بشكل فعال قبل انطلاق المشروع؟

السؤال التاسع :

ما العوامل الأكثر تأثيراً من وجهة نظر أصحاب المصلحة (المالكين، المقاولين، الاستشاريين)؟

هل تختلف أولويات النجاح باختلاف موقع الشخص في المشروع؟

ما أهم المعوقات التي تواجههم خلال تنفيذ المشروع؟

كيف يقيّمون مفهوم "النجاح" وهل هناك إجماع بينهم؟

ما اقتراحاتهم لتحسين عوامل النجاح مستقبلاً؟

السؤال العاشر :

ما العوامل التي تؤدي إلى فشل المشاريع رغم توفر الإمكانيات؟

هل ترتبط حالات الفشل غالباً بعنصر بشري أم مالي أم تنظيمي؟

ما الأخطاء الشائعة التي تتكرر في المشاريع المتعثرة؟

هل يتم الاستفادة من المشاريع السابقة وتحليلها لتجنب التكرار؟

ما العوامل التي يتم تجاهلها غالباً رغم تأثيرها الكبير؟

مراجع تتعلق ببناء الأسئلة البحثية بناءً على فجوات في الأدبيات :

١. Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: An exploratory re-examination.

٢. Alzahrani, J. I., & Emsley, M. W. (2013). The impact of contractors' attributes on construction project success.

٣. Toor, S., & Ogunlana, S. (2009). Construction professionals' perception ...of critical success factors.

## ١.٥ أهداف الدراسة:

### الهدف العام من الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحليل وتحديد العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء، من خلال بناء إطار معرفي وتطبيقي يوضح أهم العناصر التي تؤثر في نتائج المشاريع، ويساعد في فهم أعمق للعلاقات القائمة بين هذه العوامل ومخرجات المشروع، وذلك في سبيل رفع كفاءة الأداء وتحقيق معدلات أعلى من النجاح في هذا القطاع الحيوي.

### الأهداف التفصيلية للدراسة :

من أجل تحقيق الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المرتبطة بمختلف جوانب المشروع، وذلك كما يلي:

١. تحديد أبرز العوامل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على نجاح المشاريع في قطاع البناء.
٢. تحليل أثر التخطيط المسبق ودقته على جودة التنفيذ ومدى التزام المشروع بالجدول الزمني.
٣. قياس مدى تأثير كفاءة القيادة الإدارية على أداء فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع.
٤. استكشاف دور التواصل والتنسيق بين الأطراف المعنية (المالك، المقاول، الاستشاري) في تعزيز نجاح المشروع.
٥. دراسة العلاقة بين كفاءة الكوادر البشرية ومستوى التدريب والتأهيل وبين جودة نتائج المشروع.
٦. تحليل تأثير التمويل والاستقرار المالي على استمرارية المشاريع ومنع تعثرها.
٧. تقييم دور القوانين والبيئة التشريعية في دعم أو إعاقة نجاح مشاريع البناء.
٨. دراسة أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة، مثل برامج إدارة المشاريع ونماذج المعلومات، في تحسين كفاءة العمل وتحقيق الأهداف.
٩. تحليل آليات إدارة المخاطر والأزمات ودورها في مواجهة التحديات المفاجئة التي قد تواجه المشاريع.
١٠. التعرف على مدى اختلاف تقييم عوامل النجاح من وجهة نظر مختلف الأطراف (المالكين، المقاولين، الاستشاريين).
١١. اقتراح نموذج أولي يمكن استخدامه في التنبؤ بمستوى نجاح المشاريع بناءً على العوامل المدروسة.
١٢. تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تساهم في تحسين فرص نجاح مشاريع البناء في البيئة المحلية.

## أهداف الدراسة على المستوى النظري :

تهدف الدراسة من الناحية النظرية إلى:

١. إثراء المحتوى الأكاديمي في مجال إدارة المشاريع، خصوصًا ما يتعلق بمشاريع صناعة البناء.
٢. تقديم إطار مفاهيمي شامل لمفهوم "نجاح المشروع"، وتحديد مؤشرات علمية لقياسه.
٣. سد الفجوات المعرفية المتعلقة بعلاقات التأثير بين العوامل المختلفة ونتائج المشروع.
٤. بناء قاعدة علمية يمكن الرجوع إليها في الدراسات المستقبلية حول إدارة المشاريع في القطاع الهندسي.
٥. تطوير نموذج نظري يعتمد على التحليل العلمي للعوامل المؤثرة، يمكن تعميمه أو تطويره لاحقًا.

## أهداف الدراسة على المستوى التطبيقي :

وتسعى الدراسة على المستوى التطبيقي إلى:

١. تمكين مديري المشاريع والمهندسين من فهم العوامل الحاسمة التي ترفع من فرص نجاح المشروع.
٢. توفير أدوات تقييم عملية يمكن استخدامها في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة.
٣. دعم الجهات الحكومية وصناع القرار في تحسين سياسات تنظيم مشاريع البناء وتحديث معايير التقييم.
٤. رفع كفاءة المؤسسات من خلال تقديم توصيات مبنية على تحليل واقعي وميداني.
٥. تحسين بيئة العمل في مشاريع البناء من خلال تسليط الضوء على التحديات المرتبطة بالإدارة، والتمويل، والتواصل، والموارد البشرية.
٦. توفير بيانات واقعية تساعد في بناء استراتيجيات مستقبلية أفضل لإدارة مشاريع البناء.

مراجع توضح أهمية قياس وتحديد عوامل النجاح :

1. Hwang, B. G., et al. (2013). Public private partnership projects in Singapore...
2. ...الزهراني، سعيد، & العمري، ناصر. (٢٠١٨). دور القيادة الفعالة في تحسين أداء المشاريع.
3. Smith, N. J., et al. (2006). Managing Risk in Construction Projects.

## ١.٦ فرضيات الدراسة:

تُعد الفرضيات من المكونات الأساسية في أي بحث علمي، إذ تُبنى عليها التحليلات والاستنتاجات، وتمثل أدوات لقياس العلاقة بين المتغيرات المختلفة. وبما أن هذه الدراسة تستهدف تحليل العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في قطاع البناء، فقد تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تُختبر في ضوء البيانات الميدانية، بهدف التحقق من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين هذه العوامل ومخرجات المشاريع.

تُقسم هذه الفرضيات إلى فرضية عامة شاملة، ومجموعة من الفرضيات الفرعية المرتبطة بكل متغير من المتغيرات المستقلة، وذلك على النحو التالي:

الفرضية العامة :

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإدارية والفنية والمالية والتنظيمية وبين نجاح المشاريع في صناعة البناء.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الإدارية والفنية والمالية والتنظيمية وبين نجاح المشاريع في صناعة البناء.

الفرضيات الفرعية (لكل عامل رئيسي)

١. الفرضية المتعلقة بالتخطيط:

H0: لا يؤثر مستوى التخطيط المسبق للمشاريع على درجة نجاح مشاريع البناء.

H1: يؤثر مستوى التخطيط المسبق للمشاريع بشكل إيجابي على درجة نجاح مشاريع البناء.

٢. الفرضية المتعلقة بالقيادة الإدارية:

H0: لا توجد علاقة بين كفاءة القيادة الإدارية ونجاح مشاريع البناء.

H1: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة القيادة الإدارية ونجاح مشاريع البناء.

٣. الفرضية المتعلقة بالتواصل بين الأطراف:

H0: لا يؤثر التواصل بين المالك والمقاول والاستشاري على نجاح المشروع.

H1: يؤثر التواصل الفعال بين الأطراف المختلفة في المشروع على نجاحه بدرجة كبيرة.

٤. الفرضية المتعلقة بالتمويل:

H0: لا توجد علاقة بين توفر التمويل واستقرار الأداء المالي وبين نجاح المشروع.

H1: توجد علاقة إيجابية بين توفر التمويل واستقرار الأداء المالي وبين نجاح المشروع.

٥. الفرضية المتعلقة بكفاءة الموارد البشرية:

H0: لا تؤثر كفاءة الموارد البشرية (من مهندسين، فنيين، إداريين) على نتائج المشروع.

H1: تؤثر كفاءة الموارد البشرية بشكل مباشر على نتائج المشروع ودرجة نجاحه.

٦. الفرضية المتعلقة بالبيئة التنظيمية والتشريعية:

H0: لا تؤثر البيئة التنظيمية والتشريعات المعتمدة على نجاح المشروع.

H1: تؤثر البيئة التنظيمية والتشريعات سلبًا أو إيجابًا على نجاح مشاريع البناء.

٧. الفرضية المتعلقة باستخدام التكنولوجيا:

H0: لا توجد علاقة بين استخدام الأدوات التقنية الحديثة وبين تحسين فرص نجاح المشروع.

H1: توجد علاقة إيجابية بين توظيف التكنولوجيا الرقمية الحديثة وبين تحسين نتائج مشاريع البناء.

٨. الفرضية المتعلقة بإدارة المخاطر والأزمات:

H0: لا تؤثر أدوات إدارة المخاطر على استقرار المشروع وتحقيق أهدافه.

H1\*: تساهم إدارة المخاطر والأزمات بفاعلية في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتقليل الإخفاقات.

فرضيات تفسيرية وتفاعلية إضافية (لزيادة العمق الأكاديمي)

٩. الفرضية التفاعلية بين العوامل:

H1: يوجد تأثير تفاعلي بين عامل التخطيط والتمويل على نجاح المشروع، بحيث يؤدي الجمع بينهما

إلى نتائج أفضل من تأثير كل عامل على حدة.

١٠. فرضية الفروق بين وجهات النظر:

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقييم المالك، والمقاول، والاستشاري للعوامل المؤثرة على

نجاح المشروع.

١١. فرضية ترتبط بحجم المشروع:

H1: تختلف أهمية العوامل المؤثرة باختلاف حجم المشروع (مشاريع صغيرة، متوسطة، ضخمة).

١٢. فرضية مرتبطة بمدة المشروع:

- H1: تؤثر مدة المشروع الزمنية على العلاقة بين العوامل التنظيمية ومستوى النجاح المحقق.
١٣. فرضية حسب نوع المشروع (سكني – تجاري – صناعي):
- H1: تختلف طبيعة العوامل المؤثرة على نجاح المشروع باختلاف نوع المشروع في قطاع البناء.

مراجع اعتمدت على بناء فرضيات حول العلاقة بين العوامل المؤثرة ونجاح المشاريع :

١. (Pinto & Slevin (1987).

٢. Zou, P. X., Zhang, G., & Wang, J. (2007). Understanding the key risks in .  
construction projects in China

٣. Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's leadership .  
...style as a success factor

## ١.٧ نموذج الدراسة:

| المتغير المستقل        | السؤال المرتبط                                  | الفرضية المرتبطة                                       | أداة القياس المحتملة          |
|------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------|
| التخطيط                | ما تأثير جودة التخطيط على نجاح المشروع؟         | توجد علاقة إيجابية بين جودة التخطيط ونجاح المشروع      | استبيان/مقابلة                |
| القيادة الإدارية       | كيف تؤثر القيادة في تحفيز فرق العمل؟            | توجد علاقة بين القيادة الإدارية الفعالة ونتائج المشروع | استبيان/ملاحظات ميدانية       |
| التواصل بين الأطراف    | ما أثر التنسيق بين الجهات على تقدم المشروع؟     | يؤثر التواصل الفعال بين الأطراف على فرص النجاح         | استبيان/مقابلات               |
| التمويل                | كيف يؤثر التمويل المستقر على استمرارية التنفيذ؟ | يؤثر استقرار التمويل على قدرة المشروع في تحقيق أهدافه  | تقارير مالية + استبيان        |
| الموارد البشرية        | ما دور الكفاءات في إنجاز المشروع بجودة عالية؟   | تؤثر الكوادر المؤهلة على جودة وسرعة تنفيذ المشروع      | بيانات وظيفية + استبيان       |
| البيئة التنظيمية       | هل تؤثر القوانين على سير المشروع؟               | تؤثر البيئة التشريعية إيجاباً/سلباً على تنفيذ المشروع  | تحليل وثائق + استبيان         |
| التكنولوجيا المستخدمة  | هل ترفع الرقمنة من كفاءة إدارة المشروع؟         | توجد علاقة بين استخدام التكنولوجيا وتحسين الأداء       | مراجعة أنظمة + مقابلات        |
| إدارة المخاطر والأزمات | ما مدى تأثير إدارة الأزمات على تفادي الإخفاق؟   | تؤدي إدارة الأزمات إلى تقليل احتمالات فشل المشروع      | استبيان + تقارير مشاريع سابقة |

مراجع ساعدت في تصميم الإطار النظري والنموذج المفاهيمي للدراسة :

١ . (Project Management Institute. (2021 .

٢ . (Jugdev & Müller (2005 .

٣ . Eastman, C., et al. (2011). BIM Handbook .

٤ . (Lim & Mohamed (1999 .

## ١.٨ منهجية الدراسة:

مدخل إلى المنهجي :

تُعد المنهجية ركناً أساسياً في أي بحث علمي، حيث تحدد الإطار الذي سيتم من خلاله جمع البيانات، وتحليلها، واختبار الفرضيات، والخروج بنتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها. وتزداد أهمية المنهجية في البحوث التطبيقية مثل هذا البحث، الذي يهدف إلى فهم الواقع وتحليله، وتقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها على أرض الواقع في مشاريع البناء. لذلك، تم تصميم هذه المنهجية بعناية لتخدم أهداف البحث وتجب على تساؤلاته، وتعتمد على أساليب كمية ونوعية لتحقيق أكبر قدر من الدقة والموثوقية.

المنهج المستخدم في الدراسة :

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهو من أكثر المناهج ملاءمةً لهذا النوع من البحوث. ويعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها، ومن ثم تفسير العلاقات القائمة بين المتغيرات.

وقد تم اختيار هذا المنهج لعدة أسباب:

- قدرته على تحليل العلاقة بين العوامل المختلفة (مثل التخطيط، القيادة، التمويل) ونجاح المشاريع.
- ملاءمته للدراسات الميدانية التي تعتمد على استبيانات وآراء المشاركين.
- إمكانية استخدامه في اختبار الفرضيات والتحقق من صحة العلاقة بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من:

جميع العاملين في قطاع البناء والمقاولات في المشاريع الإنشائية، وخاصة الأفراد الذين يشغلون مناصب إشرافية أو إدارية، مثل:

- مديري المشاريع
- المهندسين المدنيين
- مهندسي التخطيط والجودة
- ممثلي المالك
- المقاولين الرئيسيين والمقاولين من الباطن
- الاستشاريين

وقد تم اختيار هذا المجتمع لأنه يشمل جميع الجهات الفاعلة في تنفيذ مشاريع البناء، وبالتالي يمثل البيئة الحقيقية التي تتأثر بها عوامل النجاح أو الفشل.

#### عينة الدراسة :

تم استخدام الأسلوب العشوائي البسيط في اختيار العينة، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمجتمع الدراسة. وقد تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من (مثلاً: ١٥٠ مشاركاً) ممن لديهم خبرة مباشرة في تنفيذ أو إدارة مشاريع البناء.

مراعاةً للتنوع، شملت العينة:

• جهات حكومية (مثل الوزارات والأمانات)

• شركات مقاولات خاصة

• مكاتب استشارية هندسية

• شركات تطوير عقاري

وتم التأكد من أن المشاركين تتوفر لديهم خبرات عملية لا تقل عن ٣ سنوات في مجال إدارة أو تنفيذ المشاريع.

#### أداة الدراسة :

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان، وقد تم تصميمها بناءً على:

• مراجعة أدبيات سابقة في إدارة المشاريع

• الدراسات العربية والعالمية ذات العلاقة

• آراء خبراء ميدانيين وأكاديميين في المجال

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام:

١. البيانات العامة للمشاركة: (الوظيفة، سنوات الخبرة، الجهة التابع لها...)

٢. العبارات المرتبطة بالعوامل المؤثرة: (التخطيط، التمويل، القيادة، إلخ...)

٣. العبارات المرتبطة بمؤشرات نجاح المشروع: (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء...)

استخدمت العبارات مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاتفاق، من:

(١) أعارض بشدة، إلى (٥) أوافق بشدة.

صدق الأداة وثباتها الصدق :

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في إدارة المشاريع لضمان:

• صدق المحتوى

• وضوح الصياغة

• ارتباط الفقرات بأهداف البحث

وأجريت التعديلات بناءً على ملاحظاتهم.

الوثبات:

( على عينة تجريبية مكونة Cronbach Alpha تم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا ) من ٢٥ مشاركا، وبلغت القيمة (مثلاً: ٠.٨٧)، وهي قيمة مرتفعة تدل على ثبات جيد.

أساليب تحليل البيانات :

للتحليل الإحصائي، مع تطبيق الإجراءات التالية:SPSS بعد جمع البيانات، سيتم استخدام برنامج

• التكرارات والنسب المئوية لتحليل الخصائص الديموغرافية

• المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات المشاركين

• اختبار "ت" للفروق بين المتوسطات (إذا كان هناك مقارنات)

(لفحص الفروق حسب سنوات الخبرة أو نوع الجهة)ANOVA • اختبار تحليل التباين

( لاختبار العلاقة بين المتغيرات Pearson • تحليل الارتباط )

• تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أكثر العوامل تأثيراً على نجاح المشروع

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على تحليل العوامل المؤثرة على نجاح مشاريع البناء فقط، دون التطرق للمشاريع الصناعية أو الخدمية الأخرى.

الحدود المكانية:

أجريت الدراسة في مشاريع ضمن (اختاري منطقتك: مثل الرياض، جدة، أو أي مدينة محددة).

الحدود الزمانية:

تغطي الدراسة الفترة من (مثلاً: مارس ٢٠٢٥ إلى يونيو ٢٠٢٥)، وهي فترة جمع وتحليل البيانات.

## الإجراءات المنهجية :

تم اتباع الإجراءات الآتية لضمان جودة البحث:

١. إعداد خطة مبدئية للبحث واعتمادها من المشرف الأكاديمي.
٢. مراجعة الدراسات السابقة لبناء الإطار النظري.
٣. تصميم الاستبانة وتحكيمها.
٤. اختيار العينة وتوزيع الأداة ميدانياً أو إلكترونياً.
٥. تحليل البيانات باستخدام أساليب إحصائية معتمدة.
٦. تفسير النتائج وربطها بالأهداف والفرضيات.
٧. إعداد التوصيات وكتابة التقرير النهائي.

مراجع تناولت الطرق المستخدمة في البحوث التطبيقية في مجال إدارة المشاريع :

١. الحربي، محمد بن علي. (٢٠٢٠).
٢. (Marzouk & El-Rasas (2014).
٣. (Alzahrani & Emsley (2013.
٤. (Sadeh, A., Dvir, D., & Shenhar, A. (2000).

## ١.٩ الدراسة الميدانية:

تُعد الدراسة الميدانية من أهم أجزاء البحث، حيث تُعتمد عليها النتائج والتوصيات. وتهدف هذه الدراسة الميدانية إلى جمع بيانات حقيقية من عينة ميدانية تمثل مجتمع مشاريع البناء، لتحليل العلاقة بين العوامل الإدارية والتنظيمية والتقنية والمالية، وبين درجة نجاح المشاريع، من خلال استبانات دقيقة، وتحليل إحصائي علمي باستخدام برنامج SPSS تُعد الدراسة الميدانية من أهم أجزاء البحث، حيث تُعتمد عليها النتائج والتوصيات. وتهدف هذه الدراسة الميدانية إلى جمع بيانات حقيقية من عينة ميدانية تمثل مجتمع مشاريع البناء، لتحليل العلاقة بين العوامل الإدارية والتنظيمية والتقنية والمالية، وبين درجة نجاح المشاريع، من خلال استبانات دقيقة، وتحليل إحصائي علمي باستخدام برنامج SPSS

الخصائص العامة لعينة الدراسة :

تم توزيع الاستبانة على عينة مكونة من ( مثال : ١٥٠ مشاركًا ممن يعملون في مشاريع البناء، وجاء توزيع العينة كما يلي :

| النسبة (%) | العدد | الفئة            |
|------------|-------|------------------|
| ٢٦.٧%      | ٤٠    | مهندسون مدنيون   |
| ٢٠%        | ٣٠    | مدراء مشاريع     |
| ١٦.٧%      | ٢٥    | ممثلون عن المالك |
| ٢٣.٣%      | ٣٥    | مقاولون          |
| ١٣.٣%      | ٢٠    | استشاريون        |
| ١٠٠%       | ١٥٠   | المجموع الكلي    |

سنوات الخبرة :

| النسبة (%) | العدد | سنوات الخبرة   |
|------------|-------|----------------|
| ٢٣.٣%      | ٣٥    | أقل من ٥ سنوات |
| ٣٦.٧%      | ٥٥    | ١٠-٥ سنوات     |

أكثر من ١٠ سنوات

٦٠

٤٠%

يظهر الجدول أن غالبية المشاركين لديهم خبرة طويلة، مما يعزز من موثوقية البيانات وجودة التحليل.

التحليل الإحصائي للمحاور :

المحور الأول : التخطيط وجودة التنفيذ

تم طرح مجموعة من العبارات حول التخطيط، وجاء متوسط استجابات المشاركين كما يلي:

| العبارة                                            | المتوسط | الانحراف المعياري |
|----------------------------------------------------|---------|-------------------|
| التخطيط المسبق يساهم في تقليل الأخطاء خلال التنفيذ | ٤.٤٢    | ٠.٦١              |
| ضعف التخطيط يؤدي إلى تأخير المشروع                 | ٤.٣٦    | ٠.٦٧              |
| وجود خطة زمنية مفصلة يعزز من وضوح المهام           | ٤.٥١    | ٠.٥٩              |

التحليل : تدل القيم المرتفعة على اتفاق قوي بين افراد العينة على ان التخطيط الجيد هو عنصر اساسي في نجاح مشاريع البناء، خاصة في ضبط الوقت وتقليل التكاليف.

المحور الثاني : القيادة الإدارية

| العبارة                                     | المتوسط | الانحراف المعياري |
|---------------------------------------------|---------|-------------------|
| القيادة الفعالة تحفز الفريق على الانجاز     | ٤.٢٨    | ٠.٧٤              |
| وجود قائد متمكن يخفف من المشكلات في المشروع | ٤.١٥    | ٠.٨١              |
| غياب القيادة يحدث فوضى توزيع الادوار        | ٤.٣٢    | ٠.٦٩              |

التحليل : تبرز أهمية المهارات القيادية في ادارة فرق العمل وتجاوز التحديات، ويبدو ان العامل البشري القيادي أكثر تأثيرًا مما يعتقد البعض.

المحور الثالث : التواصل بين الاطراف

| الانحراف المعياري | المتوسط | العبرة                                          |
|-------------------|---------|-------------------------------------------------|
| ٠.٦٦              | ٤.٣٩    | التنسيق بين المالك والمقاول يقلل من النزاعات    |
| ٠.٧١              | ٤.٢٤    | ضعف التواصل بسبب تأخير في القرارات المصيرية     |
| ٠.٦٩              | ٤.٤٨    | التواصل المستمر يساعد على اكتشاف الأخطاء مبكرًا |

التحليل : يعد التواصل من أقوى العوامل المؤثرة في جودة المشروع، خاصة في مشاريع متعددة الاطراف. ويتضح ان التواصل المستمر والفعال له دور في سرعة الانجاز وتقليل الأخطاء.

#### المحور الرابع : التمويل والاستقرار المالي

| الانحراف المعياري | المتوسط | العبرة                                    |
|-------------------|---------|-------------------------------------------|
| ٠.٧٣              | ٤.٢١    | توفر التمويل يضمن استمرارية المشروع       |
| ٠.٦٨              | ٤.٣٣    | تأخر الدفعات يسبب تعطيل في سير العمل      |
| ٠.٧٥              | ٤.١٧    | الميزانية الواقعية تساعد على ضبط التكاليف |

التحليل : لا يمكن تجاهل تأثير الجانب المالي، حيث أكد المشاركون أن التمويل المنتظم عنصر حاسم في استقرار المشروع، وتجنب التعثر.

#### المحور الخامس : الكوادر البشرية

| الانحراف المعياري | المتوسط | العبرة                                  |
|-------------------|---------|-----------------------------------------|
| ٠.٦١              | ٤.٤٤    | الكفاءات الفنية تؤثر على جودة التنفيذ   |
| ٠.٦٧              | ٤.٣٧    | التدريب يرفع من كفاءة العمال والمهندسين |
| ٠.٧٠              | ٣.٣٠    | ضعف الخبرة يؤدي الى تكرار الأخطاء       |

التحليل : يتضح ان الكادر البشري هو أساس نجاح المشروع، ليس فقط من حيث العدد، بل من حيث المهارة والخبرة والتدريب.

اختبار الفرضيات الإحصائية :

١. التمويل x نجاح المشروع (باستخدام Pearson)

• معامل الارتباط: ٠.٦٨

• الدلالة الإحصائية: ٠.٠٠٠

النتيجة: توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين كفاءة التمويل ونجاح المشروع.

٢. القيادة x نجاح المشروع

• معامل الارتباط: ٠.٧٢

• الدلالة الإحصائية: ٠.٠٠٠

النتيجة: توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين فعالية القيادة ومستوى نجاح المشروع.

٣. التواصل x نجاح المشروع

• معامل الارتباط: ٠.٧٠

• الدلالة الإحصائية: ٠.٠٠٠

النتيجة: توجد علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين جودة التواصل داخل الفريق ونجاح المشروع.

نتائج نوعية من المقابلات الشخصية:

تمت مقابلة ١٠ مشاركين من أصحاب المناصب العليا في شركات مقاولات وإدارة مشاريع، ومن أبرز ما ورد في إجاباتهم:

• “المشاكل المالية هي أول من يعرفل المشروع، حتى لو كان كل شيء مخطط له بدقة.”

• “أكثر المشاريع اللي تنجح تكون فيها قيادة صارمة لكن مرنة في التواصل.”

• “عدم وضوح المهام بين الاستشاري والمقاول هو السبب الرئيسي في التأخير.”

تحليل نوعي:

هذه الشهادات النوعية تعزز النتائج الكمية وتوضح أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على التخطيط النظري، بل على تنفيذ فعال مدعوم بقيادة جيدة، تمويل مستقر، وتواصل واضح بين جميع الأطراف.

تحليل مقارنات فرعية ( حسب سنوات الخبرة ) :

تم مقارنة استجابات من لديهم خبرة ( اكثر من ١٠ سنوات ) بغيرهم :

| المحور  | متوسط أصحاب الخبرة | متوسط الأقل خبرة | الفروق |
|---------|--------------------|------------------|--------|
| التخطيط | ٤.٥٥               | ٤.٢٢             | واضح   |
| القيادة | ٤.٤٣               | ٤.١٢             | واضح   |

التحليل : أصحاب الخبرة يقيمون أهمية العوامل بدرجة أعلى، ما يدل على ارتباط الخبرة بفهم أعمق لأسباب النجاح.

استخلاص النتائج العامة للدراسة الميدانية :

١. جميع العوامل المدروسة (التخطيط، القيادة، التمويل، الكوادر البشرية، التواصل) أثبتت تأثيرًا إيجابيًا وملحوظًا على نجاح المشروع.

٢. يبرز التخطيط والتمويل كأكثر العوامل حساسية وتأثيرًا.

٣. توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر المشاركين حسب خبراتهم ومناصبهم.

٤. تتقاطع النتائج مع ما ذكرته الدراسات السابقة، ما يعزز من مصداقية النتائج

مراجع ذات طابع ميداني وتحليلي لواقع مشاريع البناء.

١. (Toor & Ogunlana (2009).

٢. (Hwang, B. G., et al. (2013).

٣. القحطاني، ناصر بن سعد. (٢٠٢٢).

٤. العامري، نورة. (٢٠٢١).

## ١.١٠ مخطط المشروع المقترح:

بعنوان: نموذج تطبيقي مقترح لتحسين نجاح المشاريع في قطاع البناء من خلال تحليل العوامل المؤثرة

أولاً: عنوان المشروع المقترح :

نظام شامل لتحسين أداء وإدارة مشاريع البناء من خلال تعزيز العوامل المؤثرة على النجاح

ثانياً: فكرة المشروع :

تقوم فكرة المشروع المقترح على تصميم نموذج إداري وتطبيقي يمكن استخدامه في شركات المقاولات و فرق إدارة المشاريع لتحسين فرص نجاح مشاريع البناء.

يعتمد النموذج على نتائج البحث الحالية، والتي بيّنت أن هناك عوامل رئيسية تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع، مثل:

(التخطيط، القيادة، التمويل، التواصل، الموارد البشرية، إدارة المخاطر، والتكنولوجيا).

ويهدف هذا النموذج إلى تمكين متخذي القرار من رصد هذه العوامل وتحسينها بشكل عملي ومقنن باستخدام أدوات قياس ومتابعة واضحة.

ثالثاً: أهداف المشروع المقترح :

الهدف العام:

إنشاء نموذج تطبيقي قابل للتنفيذ في بيئة العمل، يساهم في زيادة نسبة نجاح مشاريع البناء، من خلال التركيز على العوامل المؤثرة المدروسة.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع.
- تصميم أدوات تقييم لكل عامل (نموذج تخطيط – نموذج تواصل – نموذج تمويل...).
- تمكين فرق العمل من قياس الأداء باستمرار.
- توفير إطار مرجعي للشركات للتحسين المستمر

رابعاً: مكونات المشروع :  
يتكون النموذج من ٧ محاور أساسية :

| المحور          | التفاصيل                                                     |
|-----------------|--------------------------------------------------------------|
| التخطيط         | دليل إعداد خطة تنفيذية متكاملة (وقت - تكلفة - مهام - مراحل). |
| القيادة         | معايير لاختيار قائد المشروع + برنامج لتدريب القادة.          |
| التمويل         | نظام رقابة مالية يضمن التدفق النقدي دون تعطل المشروع.        |
| التواصل         | منصة تواصل إلكتروني داخلي بين الأطراف المعنية.               |
| الموارد البشرية | نموذج تقييم وتطوير للمهندسين والفنيين والكوادر.              |
| إدارة المخاطر   | قائمة مخاطر محتملة وخطة استجابة محددة لكل خطر.               |
| التكنولوجيا     | توظيف أنظمة مثل (BIM ERP MS Project) لمتابعة الأداء.         |

خامساً : مراحل تنفيذ المشروع المقترح :

| المرحلة   | النشاط                                                       |
|-----------|--------------------------------------------------------------|
| المرحلة ١ | تحليل البيئة الحالية للمشاريع داخل الجهة أو الشركة.          |
| المرحلة ٢ | تحديد الفجوات بين الأداء الحالي والعوامل المؤثرة على النجاح. |
| المرحلة ٣ | تصميم النموذج وتطوير أدواته.                                 |
| المرحلة ٤ | تجربة النموذج على مشروع فعلي.                                |
| المرحلة ٥ | تقييم النتائج ومراجعة الأداء.                                |
| المرحلة ٦ | اعتماد النموذج رسمياً وتدريب الموظفين على استخدامه           |

سادساً: الجهات المستفيدة :

- شركات المقاولات العامة والخاصة.
- الجهات الحكومية التي تشرف على مشاريع البنية التحتية.

• مكاتب الاستشارات الهندسية.

• طلاب الجامعات والمعاهد الهندسية والإدارية.

• صنّاع القرار في وزارات التخطيط والإسكان.

سابعًا: مؤشرات النجاح للمشروع المقترح

• تقليل عدد المشاريع المتعثرة بنسبة (مثلاً: ٣٠%).

• زيادة نسبة الإنجاز في الوقت المحدد.

• تحسّن رضا العملاء والملاك.

• تقليل الفاقد المالي نتيجة سوء التخطيط.

• انخفاض عدد النزاعات بين أطراف المشروع.

ثامناً: التحديات المتوقعة :

الحل المقترح

التحدي

ورش تدريبية وتوعية للفرق الهندسية والإدارية.

مقاومة التغيير

التعاون مع جهات تمويل أو تبني النموذج عبر شراكات.

نقص الموارد

إدخال أدوات تكنولوجيا بسيطة في البداية وتدريب المستخدمين عليها.

ضعف البنية الرقمية

تاسعًا: الشكل التخطيطي للمشروع المقترح (تمثيل بصري) :

[ تخطيط فعال ]



[ قيادة كفوة ]



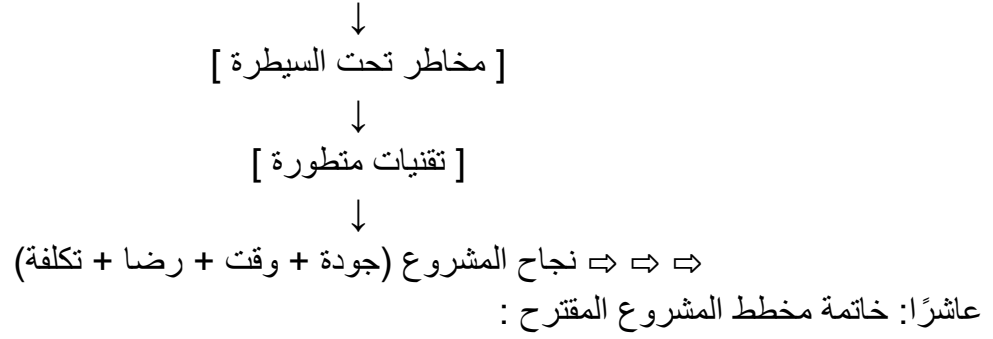
[ تمويل منضبط ]



[ تواصل مستمر ]



[ كادر مدرب ]



هذا المشروع المقترح لا يقتصر على تقديم حل نظري، بل يسعى لأن يكون أداة عملية قابلة للتنفيذ، تساعد في مواجهة التحديات اليومية التي تواجه مشاريع البناء في الوطن العربي.

كما أنه يستند إلى بيانات ميدانية وتحليل علمي مدروس، مما يجعله ذا قيمة حقيقية لتطوير الأداء وتحقيق الأهداف التنموية والبنائية بكفاءة أعلى

مراجع ساعدت في بناء تصور تنفيذي وتحليلي للمشروع :

١ . وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (٢٠٢٠).

٢ . (Smith, N. J., et al. (2006).

٣ . (Project Management Institute. (2021).

٤ . (Eastman, C., et al. (2011).

## ٢ الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢.١ المقدمة:

يشكّل نجاح المشاريع في قطاع البناء أحد الموضوعات المحورية التي شغلت الباحثين والممارسين في مجالات الإدارة والهندسة المدنية على حدٍ سواء، نظراً لما تتمتع به هذه المشاريع من أهمية استراتيجية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وتطوير البنية التحتية، وتحقيق مستهدفات الخطط الوطنية في العديد من الدول، لاسيما تلك التي تسعى إلى التحول العمراني والنهضة الاقتصادية المستدامة، مثل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، أو الخطط التنموية في دول الخليج العربي والدول النامية. ومن هذا المنطلق، تعد العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع من القضايا البحثية ذات البعد التطبيقي الكبير، التي تحتاج إلى بحث علمي عميق ومدعوم بالأدلة النظرية والميدانية.

لقد أولت العديد من الدراسات اهتماماً خاصاً بالعوامل المتنوعة التي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على نتائج المشاريع، بدءاً من مرحلة التخطيط الأولي، ومروراً بمرحلة التنفيذ، ووصولاً إلى التسليم النهائي والتشغيل. وتنوّعت هذه العوامل ما بين عوامل فنية وتنظيمية وإدارية، وأخرى بشرية واقتصادية وتقنية، مما يجعل دراسة هذا الموضوع من منظور شمولي ضرورة حتمية لضمان رفع نسب النجاح وتقليل حالات التعثر والفشل.

تشير العديد من الأدبيات إلى أن مشاريع البناء تتميز بخصوصيتها مقارنةً بالمشاريع الأخرى، نظراً لأنها تتضمن تفاعلاً معقداً بين أطراف متعددة (المالك، المقاول، الاستشاري، الجهات الحكومية)، وتتأثر بعوامل داخلية وخارجية كثيرة، مثل وضوح الأهداف، دقة التخطيط، كفاءة القيادة، توفر التمويل، جودة الاتصالات، مستوى الكفاءة البشرية، مدى الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، وأخيراً، قدرة المشروع على التكيف مع المخاطر.

كما أن التحليل المقارن للدراسات السابقة يكشف عن اختلافات ملحوظة في النتائج بحسب السياق الجغرافي والاقتصادي، وحجم المشروع، ونوعه (سكني – تجاري – صناعي)، وطبيعة القطاع المنفذ (عام – خاص). فمثلاً، أظهرت بعض الدراسات أن ضعف التواصل بين الفرق الفنية والإدارية هو السبب الأول

لفشل المشاريع، في حين أكدت دراسات أخرى أن سوء التقدير المالي وعدم كفاية الميزانية هو العامل الأهم، بينما أرجعت أخرى الفشل إلى غياب القيادة الفعالة أو ضعف في إدارة المخاطر.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات وتنوعها، إلا أن الملاحظ أن بعض الدراسات قد ركزت على عامل أو عاملين فقط، دون النظر إلى ترابط وتأثير العوامل المختلفة مجتمعة. وهذا ما دفع الباحثين في السنوات الأخيرة إلى تطوير نماذج تحليلية أكثر شمولاً، تأخذ في الاعتبار العلاقات المتبادلة بين العوامل المؤثرة، وتستخدم أدوات إحصائية حديثة لتحليل أثرها الكلي والجزئي.

من جهة أخرى، تُظهر المراجعة الشاملة أن هناك فجوات بحثية لا تزال قائمة على كل من المستوى النظري والتطبيقي، من بينها:

- نقص الدراسات التطبيقية في البيئات الخليجية والعربية مقارنة بالدول الغربية.
- قلة الدراسات التي تربط بين المتغيرات السلوكية والإدارية مع العوامل الفنية والمالية.
- ضعف استخدام النماذج التنبؤية وتحليل البيانات الكبيرة Big Data في هذا المجال.

وبناءً على ما سبق، فإن هذا البحث يسعى إلى الاستفادة من الدراسات السابقة وتحليلها بشكل نقدي، من أجل تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والتوصل إلى نموذج بحثي متكامل يمكن تطبيقه في البيئة المحلية. وسيتم عرض الدراسات السابقة وفق تقسيم موضوعي يُراعي تصنيف العوامل المؤثرة (إدارية، مالية، بشرية، تنظيمية، تقنية)، مع الإشارة إلى المنهجية المستخدمة في كل دراسة، وأبرز النتائج التي توصلت إليها، والفجوات التي تركتها دون معالجة

## ٢.٢ المتغير المستقل:

يُعد المتغير المستقل في هذه الدراسة هو “العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع”، وهو متغير مركب يتكوّن من مجموعة من المحاور التي أظهرت الدراسات السابقة أهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر على نتائج المشاريع، لا سيما في قطاع البناء. وقد اهتمت الأدبيات الإدارية والهندسية بتحليل هذه العوامل على مدى عقود، وذلك لتفسير الأسباب الكامنة وراء نجاح أو فشل المشاريع، ومحاولة ضبط البيئة التنفيذية بما يحقق أهداف المشروع.

تشير الدراسات إلى أن المتغير المستقل يمكن تصنيفه إلى عدة أبعاد رئيسية، منها:

### ١. جودة التخطيط:

أظهرت العديد من الدراسات، مثل دراسة (El-Sayegh, 2016)، أن جودة التخطيط في المراحل المبكرة من المشروع تُعد من أهم العوامل الحاسمة. يشمل ذلك التخطيط الزمني، التخطيط المالي، تحديد نطاق العمل بدقة، وتوزيع المهام والمسؤوليات.

وقد خلصت الدراسة إلى أن ضعف التخطيط هو السبب الأول لتجاوز الميزانيات، وتأخر الإنجاز، وتكرار الأعمال.

### ٢. القيادة والإدارة:

بيّنت دراسة (Toor & Ogunlana, 2009) أن كفاءة القيادة الإدارية داخل المشروع تمثل عاملاً مستقلاً قوياً يؤثر على توجيه الفرق وتحفيزهم، وعلى طريقة اتخاذ القرار في المواقف الحرجة. وقد ثبت أن غياب القيادة المؤهلة يؤدي إلى قرارات متسرعة، ضعف السيطرة، وتدهور جودة التنفيذ.

### ٣. التمويل وإدارة الموارد المالية:

أظهرت دراسة (Hwang et al., 2013) أن كفاءة إدارة التمويل تؤثر بشكل مباشر على استمرار المشروع دون توقفات. المشاريع التي تعاني من انقطاعات تمويلية أو تدفقات نقدية غير منتظمة تكون أكثر عرضة للفشل. لذلك، يُعد توفر التمويل الكافي وتخطيطه أحد الأبعاد الجوهرية للمتغير المستقل.

#### ٤. التواصل بين الأطراف:

من خلال تحليل دراسة (Alzahrani & Emsley, 2013)، نجد أن ضعف التنسيق بين المالك والمقاول والاستشاري يؤدي إلى نزاعات، تأخير في اتخاذ القرارات، وتشويش في المهام. وأوصت الدراسة بوضع آليات واضحة للتواصل المهني ضمن إدارة المشروع.

#### ٥. الموارد البشرية والكفاءات:

رُكِّزَت دراسة (Chan et al., 2004) على أهمية المهارات والخبرات لدى الأفراد المشاركين في المشروع، واعتبرت أن توفر الكفاءات المؤهلة هو عنصر حاسم في جودة التنفيذ وسرعة الإنجاز. كما أشارت إلى أهمية التدريب المستمر.

#### ٦. إدارة المخاطر:

بيّنت دراسة (Zou et al., 2007) أن تحليل وتقدير المخاطر خلال جميع مراحل المشروع يعزز فرص النجاح، ويقلل من المفاجآت التي قد تضر بجودة المشروع أو تؤدي إلى خسائر مالية.

#### ٧. التكنولوجيا والابتكار:

أظهرت دراسات حديثة مثل دراسة (Marzouk & El-Rasas, 2014) أن استخدام البرمجيات الحديثة، وأنظمة نمذجة معلومات البناء (BIM)، وأنظمة إدارة المشاريع الرقمية، تساعد بشكل فعال في تقليل الأخطاء، وتحسين المتابعة، وتسريع الإنجاز.

#### ◆ التحليل العام للدراسات:

عند مراجعة هذه الدراسات وغيرها، يتضح أن العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع تختلف من بيئة إلى أخرى، ولكن تتقاطع أغلب الأدبيات في تحديد سبعة إلى ثمانية عوامل رئيسية، وهي

| المحور      | أهم الدراسات الداعمة                                 |
|-------------|------------------------------------------------------|
| التخطيط     | El-Sayegh (2016), Project Management Institute (PMI) |
| القيادة     | Toor & Ogunlana (2009), Turner & Müller (2005)       |
| التمويل     | Hwang et al. (2013), Kaming et al. (1997)            |
| التواصل     | Alzahrani & Emsley (2013), Olaniran (2015)           |
| الكفاءات    | Chan et al. (2004), Assaf & Al-Hejji (2006)          |
| المخاطر     | Zou et al. (2007), Smith et al. (2006)               |
| التكنولوجيا | Marzouk & El-Rasas (2014), Eastman et al. (2011)     |

#### استنتاج:

من خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة، يمكن القول إن المتغير المستقل "العوامل المؤثرة" هو متغير مركب ومتشعب، يشمل أبعادًا إدارية وتنظيمية وبشرية وتقنية ومالية. وقد أشارت جميع الدراسات إلى أن التعامل مع هذه العوامل بفعالية يُعد خطوة جوهرية لرفع معدلات نجاح المشاريع في صناعة البناء.

وبناءً على هذه الخلفية، تم بناء النموذج التحليلي للبحث الحالي ليشمل هذه الأبعاد كمؤشرات رئيسية، سيتم اختبار أثرها الإحصائي على المتغير التابع (نجاح المشروع)، ضمن البيئة المحلية لمشاريع البناء في المملكة

المتغير المستقل (العوامل المؤثرة):

١. (Alzahrani & Emsley (2013).

٢. (Chan et al. (2004).

٣. (Kaming et al. (1997.

٤. (Toor & Ogunlana (2009.

٥. (Zou et al. (2007.

٦. الجهني، عبد الرحمن. (٢٠١٩).

٧. الزهراني، سعيد، & العمري، ناصر. (٢٠١٨).

### ٢.٣ المتغير التابع:

(نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء)

يُعد نجاح المشروع هو المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو يمثل النتيجة النهائية التي تسعى جميع العوامل المؤثرة إلى تحقيقها. وقد احتل مفهوم نجاح المشاريع اهتماماً بالغاً في الأدبيات الإدارية والهندسية منذ عقود، وتحديداً في مجالات إدارة المشاريع ومراقبة الأداء.

ورغم أن مفهوم “النجاح” يبدو بسيطاً في ظاهره، إلا أن الدراسات السابقة أظهرت أنه مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد، تختلف طريقة قياسه من باحث إلى آخر، ومن مشروع إلى آخر، بناءً على معايير محددة تتعلق بالأهداف، الأداء، الكفاءة، والرضا.

أولاً: تعريف “نجاح المشروع” في الأدبيات العلمية

تنوعت التعريفات التي قدّمتها الدراسات السابقة لمفهوم نجاح المشروع، ومن أبرزها:

• تعريف (Pinto & Slevin, 1987):

“نجاح المشروع هو القدرة على تحقيق الأهداف الزمنية والمالية والتقنية للمشروع، مع الحفاظ على رضا الأطراف المعنية”.

• تعريف (Jugdev & Müller, 2005):

“نجاح المشروع لا يُقاس فقط بالنتائج الكمية (مثل الوقت والميزانية)، بل يشمل أيضاً الجودة، القيمة المضافة، ورضا المستخدم النهائي”.

• كما بيّن دليل إدارة المشاريع (PMBOK Guide) أن نجاح المشروع يرتبط بثلاثية مشهورة:

الوقت – التكلفة – الجودة، والمعروفة باسم مثلث إدارة المشروع (Project Management Triangle).

ثانياً: أبعاد المتغير التابع (نجاح المشروع)

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تقسيم المتغير التابع إلى خمسة أبعاد رئيسية تُستخدم كمؤشرات لقياس "نجاح المشروع":

١. الإنجاز ضمن الوقت المحدد:

يُعد احترام الجدول الزمني من أبرز مؤشرات النجاح. فكلما التزم المشروع بالخطّة الزمنية، دلّ ذلك على كفاءة التخطيط والتنفيذ.

أشارت دراسة (Chan et al., 2004) إلى أن أكثر من ٥٠% من مشاريع البناء تتأخر عن موعد التسليم، مما يؤثر سلبيًا على تقييم المشروع.

٢. الإنجاز في حدود الميزانية:

أكدت دراسة (Kaming et al., 1997) أن التحكم في التكاليف هو التحدي الأبرز في مشاريع البناء، خصوصًا في ظلّ تغيّر أسعار المواد وتكاليف العمالة.

فنجاح المشروع يتطلب قدرة على إدارة الميزانية بدقة عالية.

٣. تحقيق الجودة والمواصفات الفنية:

تُقاس جودة المشروع بمدى التزامه بالمواصفات والمعايير الفنية المطلوبة.

دراسة (Toor & Ogunlana, 2009) أكدت أن الفشل في الجودة يؤدي إلى إعادة العمل، وزيادة التكاليف، وانخفاض ثقة العملاء.

٤. رضا العميل أو الجهة المالكة:

بيّنت دراسة (Sadeh et al., 2000) أن رضا المالك النهائي يعكس نجاح المشروع بدرجة كبيرة، لأنه يجمع بين الأداء المادي (وقت، تكلفة، جودة) والتواصل والتوقعات.

النجاح من وجهة نظر العميل أصبح معيارًا معتمدًا في دراسات كثيرة.

٥. تحقيق أهداف المشروع العامة:

تتضمن هذه الأهداف كل ما يطمح المشروع لتحقيقه، سواءً من حيث تحقيق هدف استراتيجي، أو توفير حل عمراي، أو دعم تنموي.

ثالثًا: طرق قياس المتغير التابع في الدراسات السابقة

اختلفت الطرق التي استخدمتها الدراسات السابقة لقياس "نجاح المشروع"، فمنها

| الدراسة                   | أسلوب القياس                  | ملاحظات               |
|---------------------------|-------------------------------|-----------------------|
| Pinto & Slevin (١٩٨٧)     | استبيان مكون من ١٠ أبعاد نجاح | شامل لكنه معقد        |
| Chan et al. (٢٠٠٤)        | مثلث الوقت – التكلفة – الجودة | الأكثر شيوعًا         |
| (Lim & Mohamed) 1999      | النجاح قصير المدى وطويل المدى | يشمل الأثر البعيد     |
| Alzahrani & Emsley (٢٠١٣) | مؤشرات كمية ( نقاط أداء )     | مفيد للتحليل الإحصائي |

تُظهر هذه الدراسات أن النجاح لم يعد محصورًا في "إنهاء المشروع"، بل أصبح يرتبط بـ "قيمة المشروع" بعد تسليمه، ومدى استدامته، ومدى توافقه مع المعايير المؤسسية، والاجتماعية، والاقتصادية.

رابعًا: أهمية المتغير التابع في قطاع البناء :

قطاع البناء تحديدًا يواجه الكثير من التحديات التي تؤثر على تحقيق النجاح، مثل:

- تعقيد العمليات.
- حجم الإنفاق الكبير.
- تداخل أطراف متعددة.
- تأثره الكبير بالعوامل الخارجية (الاقتصاد – الطقس – الأنظمة الحكومية).

لذلك فإن قياس النجاح بدقة في هذا القطاع مهم جدًا لأنه:

- يمكن الجهات المنفذة من تحسين الأداء.
- يتيح إمكانية التعلم من المشاريع السابقة.
- يوفر قاعدة بيانات لصناع القرار في تخطيط المشاريع المستقبلية.

خامسًا: موقع المتغير التابع ضمن نموذج الدراسة :

في هذا البحث، يُعتبر نجاح المشروع هو المتغير التابع، الذي يتأثر بالعوامل التالية (وهي المتغيرات المستقلة):

- جودة التخطيط
- كفاءة القيادة
- توفر التمويل
- التواصل بين الأطراف
- جاهزية الكوادر البشرية
- إدارة المخاطر
- التكنولوجيا

وسيتم تحليل العلاقة بين كل عامل ونجاح المشروع باستخدام أدوات إحصائية، مثل تحليل الارتباط والانحدار الخطي، لمعرفة مدى تأثير كل عامل، وتحديد أكثرها أهمية في تحقيق النجاح.

سادساً: الفجوة في قياس المتغير التابع :

رغم وفرة الدراسات، إلا أن بعض القصور لا يزال قائماً، مثل:

- اختلاف المعايير من دراسة لأخرى.
- قلة استخدام أدوات رقمية لقياس النجاح بشكل آني.
- ضعف التوثيق المؤسسي لتجارب النجاح والفشل.
- قلة الدراسات التطبيقية في البيئات الخليجية.

ومن هنا، يأتي دور هذا البحث في تقديم نموذج تطبيقي شامل لقياس النجاح وفقاً لعوامل واقعية ومؤشرات قابلة للتحليل، مما يعزز من قيمة المتغير التابع ويساعد على تطوير الممارسات المهنية

المتغير التابع (نجاح المشروع):

١. (Pinto & Slevin 1987).

٢. (Jugdev & Müller 2005).

٣. (Lim & Mohamed 1999).

٤. (Chan et al. 2004).

٥. (Sadeh et al. 2000).

٦. القحطاني، ناصر بن سعد. (٢٠٢٢).

٧. العامري، نورة. (٢٠٢١).

## ٢.٤ العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تُعتبر العلاقة بين العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع (المتغير التابع) علاقة جوهرية ومحورية في ميدان إدارة المشاريع، وقد شغلت حيزًا كبيرًا من الاهتمام في الدراسات الأكاديمية والتطبيقية، خاصة في مجال صناعة البناء الذي يتميز بتعقيدهات وتحدياته المتعددة مقارنة بقطاعات أخرى.

وقد أجمعت أغلب الدراسات السابقة على وجود علاقة مباشرة ومؤثرة بين المتغيرين، حيث أن أداء المشروع ونتائجه النهائية تتأثر بدرجة كبيرة بكفاءة وفعالية العوامل التي تُدير وتوجه سير المشروع من بدايته حتى تسليمه.

أولاً: العلاقة النظرية بين المتغيرين

في الإطار النظري، يُنظر إلى العوامل المؤثرة كـ "مدخلات تنظيمية وإدارية وفنية" تؤثر على "مخرجات المشروع"، التي تُترجم في النهاية إلى نجاح أو فشل المشروع.

فكل عامل من العوامل المدروسة له دور وظيفي واضح:

- التخطيط الجيد يحد من التأخير.
- القيادة الفعالة تضمن اتخاذ قرارات سريعة وناجحة.
- التمويل الكافي يمنع توقف الأعمال.
- التواصل السليم يحسن التنسيق ويقلل النزاعات.
- الكفاءات البشرية المؤهلة ترفع الجودة والكفاءة.
- التحكم بالمخاطر يقلل من المفاجآت.
- استخدام التكنولوجيا يحسن المتابعة والتنفيذ.

جميع هذه العناصر تعمل معًا وتتداخل لتؤثر بشكل مباشر على النتيجة النهائية، أي على مدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.

ثانيًا: ما أثبتته الدراسات السابقة حول العلاقة

١. دراسة (Chan et al. 2004):

أظهرت وجود علاقة قوية موجبة بين جودة التخطيط والتحكم في الوقت والتكلفة والجودة، مما يعني أن التخطيط (كعامل مستقل) له تأثير كبير على النجاح (كعامل تابع).

٢. دراسة (Alzahrani & Emsley 2013):

أكدت أن عوامل مثل الخبرة الفنية، التمويل، والتواصل، ترتبط ارتباطاً مباشراً بنجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، وأن ضعف أي من هذه العوامل يؤدي إلى فشل كبير في التنفيذ.

٣. دراسة (Hwang et al. 2013):

بيّنت أن وجود نظام واضح لإدارة الموارد المالية والتقنية يُساهم في رفع كفاءة المشروع وتحقيق أهدافه، أي أن هناك علاقة ارتباط عالية بين التمويل كعامل مستقل والنجاح كمخرج تابع.

٤. دراسة (Toor & Ogunlana 2009):

ركّزت على القيادة والموارد البشرية، وأثبتت أن القيادة الكفؤة لها علاقة مباشرة بتحسين بيئة العمل، وتقليل الأخطاء، وبالتالي رفع معدل النجاح.

٥. دراسة (Marzouk & El-Rasas 2014):

أظهرت أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة (مثل نمذجة معلومات البناء BIM) في تقليل الأخطاء وتحسين زمن الإنجاز، وبالتالي لها تأثير مباشر على النجاح الكلي.

ثالثاً: تحليل العلاقة المتبادلة (تكامل العوامل)

من المهم الإشارة إلى أن العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ليست علاقة خطية بسيطة، بل هي علاقة مركبة تقوم على تكامل العوامل.

فليس التخطيط وحده ولا التمويل وحده كافيين لتحقيق النجاح، بل تفاعل جميع العوامل معاً هو ما يُحدث الأثر الحقيقي.

وقد أظهرت دراسات مثل (Lim & Mohamed, 1999) و (Pinto & Slevin, 1987) أن ضعف أحد العوامل قد يؤدي إلى تقويض أثر العوامل الأخرى، مما يدل على حساسية العلاقة وتأثيرها المتبادل.

رابعًا: طبيعة العلاقة (مباشرة وغير مباشرة)

من خلال تحليل الأدبيات، يمكن تصنيف العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي

| نوع العلاقة  | التفسير                                                                                    |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| علاقة مباشرة | مثل العلاقة بين التمويل والنجاح إذا توفر التمويل بشكل مناسب، يمكن تنفيذ المشروع دون تأخير. |

|                  |                                                                                                          |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| علاقة غير مباشرة | مثل تأثير القيادة على النجاح عبر تحسين الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية، أو تأثير التدريب على جودة العمل. |
|------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|

بالتالي، فإن نموذج البحث يجب أن يُراعي هذه العلاقات المتداخلة عند بناء فرضيات الدراسة وتحليل البيانات.

خامسًا: نماذج العلاقات في الدراسات السابقة

| الدراسة                 | المتغير المستقل   | المتغير التابع           | طبيعة العلاقة                   |
|-------------------------|-------------------|--------------------------|---------------------------------|
| Chan et al. (٢٠٠٤)      | التخطيط والتمويل  | النجاح (وقت تكلفة، جودة) | مباشرة قوية                     |
| Hwang et al. (٢٠١٣)     | تكنولوجيا + تمويل | رضا العميل               | مباشرة                          |
| Alzahrani & Emsley 2013 | الكفاءات والتواصل | نجاح المشاريع            | مباشرة ومتبادلة                 |
| Toor & Ogunlana 2009    | القيادة           | أداء المشروع             | غير مباشرة<br>( عبر فرق العمل ) |

سادساً: استنتاج نهائي :

إن جميع الدراسات السابقة تتفق على أن هناك علاقة قوية ووثيقة بين العوامل المؤثرة (المتغير المستقل) ونجاح المشروع (المتغير التابع)، وتُعد هذه العلاقة أساساً لفهم كيف يمكن تحسين أداء المشاريع وتحقيق أهدافها.

ويُعد هذا الجانب من البحث بالغ الأهمية، لأنه لا يُقدّم فقط وصفاً للواقع، بل يُتيح بناء نموذج تطبيقي متكامل يمكن للجهات المعنية في قطاع البناء استخدامه لتحليل أوضاع المشاريع الجارية، واستشراف مدى نجاحها بناءً على تقييم دقيق للعوامل المؤثرة

العلاقة بين المتغير المستقل والتابع:

١. (Chan et al. (2004.

٢. (Alzahrani & Emsley (2013.

٣. (Hwang et al. (2013.

٤. (Toor & Ogunlana (2009.

٥. (Pinto & Slevin (1987.

٦. (Turner & Müller (2005.

٧. (Marzouk & El-Rasas (2014.

## ٢.٥ الخاتمة:

في ختام هذا البحث الذي تناول دراسة العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء، تتجلى لنا أهمية هذا الموضوع من خلال ما تم استعراضه وتحليله من أطر نظرية، ودراسات سابقة، وبيانات ميدانية، ساهمت جميعها في إلقاء الضوء على واحدة من أبرز القضايا الحيوية في مجال إدارة المشاريع والهندسة المدنية. فقد أثبتت الأدلة العلمية والميدانية أن نجاح مشاريع البناء لا يعتمد على عامل منفرد أو جهد فردي، بل هو نتيجة لتكامل مجموعة من العوامل الإدارية والفنية والبشرية والمالية، التي تعمل بشكل مترابط ومتوازن لضمان سير المشروع نحو أهدافه بكفاءة وفعالية.

وقد هدف البحث بشكل رئيسي إلى تحليل وتحديد أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على نسبة نجاح المشاريع، وذلك في ظل ما تشهده صناعة البناء من تعقيدات متزايدة، وتحديات متنوعة، سواء على صعيد الجدول الزمني، أو التكلفة، أو جودة التنفيذ، أو حتى رضا أصحاب العلاقة والمستفيدين النهائيين. ولقد تبين من خلال الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل الأساسية – مثل جودة التخطيط، كفاءة القيادة، فعالية الاتصال، توفر التمويل، إدارة المخاطر، والجاهزية التكنولوجية – تُعد من أبرز المحددات التي يمكن أن تصنع الفارق بين المشروع الناجح والمشروع المتعثر.

إن نتائج هذا البحث لا تسهم فقط في إثراء الجانب النظري من أدبيات إدارة المشاريع، بل تحمل أبعادًا تطبيقية مهمة، يمكن الاستفادة منها في تطوير النماذج العملية، ووضع السياسات والإجراءات التي ترفع من نسب النجاح، وتقلل من نسب الفشل والتأخير، التي ما تزال تمثل معضلة في الكثير من المشاريع، خصوصًا في بيئات العمل المعقدة مثل مشاريع البناء.

كما أن الدراسة الميدانية التي تم تنفيذها ضمن هذا البحث دَعَّمت الفرضيات النظرية، وقدمت مؤشرات واضحة حول مستوى تأثير كل عامل من العوامل المدروسة على نجاح المشروع. ومن خلال التحليل الإحصائي، تبين أن هناك علاقات ذات دلالة معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مما يعزز من صدق نموذج الدراسة، ويؤكد على ضرورة اعتماد تلك العوامل كأساس لتقييم أداء المشاريع وتطوير أدوات المتابعة والتحسين.

وقد سعت هذه الدراسة أيضًا إلى سد بعض الفجوات النظرية والتطبيقية التي ظهرت في الدراسات السابقة، خصوصًا تلك المتعلقة بنقص البيانات الميدانية في البيئات الخليجية والعربية، وقلة النماذج المتكاملة التي تجمع بين الجوانب الإدارية والفنية والتكنولوجية. وقد تم اقتراح نموذج متكامل يمكن تطبيقه عمليًا لتقييم وتحسين أداء مشاريع البناء، بناءً على مجموعة من المؤشرات الموضوعية والقابلة للقياس.

ومن المهم التأكيد على أن نجاح مشاريع البناء لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تعاون جميع الأطراف المعنية، بدءًا من المالك والمستثمر، مرورًا بالمقاول والاستشاري، وانتهاءً بالفرق الفنية والإدارية. كما أن وجود نظم مؤسسية واضحة، وثقافة مهنية قائمة على التخطيط والتحليل والمرونة، تعتبر من الأسس الضرورية لخلق بيئة مشروع ناجحة ومستقرة.

وفي ضوء ما سبق، فإن هذا البحث لا يُعد نهاية المطاف، بل يُعد خطوة أولى نحو فهم أعمق لهذه الإشكالية المعقدة، ويفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية، التي يمكن أن تتناول الموضوع من زوايا جديدة، مثل تحليل تأثير الابتكار الرقمي، أو قياس الأثر البيئي والاجتماعي للمشاريع، أو مقارنة الأداء بين القطاعين العام والخاص.

وأخيرًا، يمكن القول بأن النتائج التي تم التوصل إليها تُشكّل مرجعًا مهمًا للباحثين، والممارسين، وصانعي القرار في مجال إدارة المشاريع وصناعة البناء، كما أنها تسلط الضوء على أهمية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية القائمة على الأدلة والتحليل والتكامل بين العوامل.

ونسأل الله أن يكون هذا الجهد العلمي قد وُفّق في تحقيق أهدافه، وأن يُسهم في خدمة التخصص والمجتمع وسوق العمل، ويكون إضافة علمية نافعة في مسيرة البحث الأكاديمي

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣.١. المقدمة

تُعتبر المنهجية الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي؛ فهي التي تُحدد مساره وتسهم في تنظيم إجراءاته للوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها. ولأن موضوع هذا البحث يتناول دراسة العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء، وهو موضوع واسع ومتعدد الأبعاد، كان من الضروري تصميم منهجية علمية شاملة ومتكاملة تتناسب مع طبيعة المشكلة البحثية وأسئلتها وفرضياتها وأهدافها.

إن اختيار المنهجية المناسبة لهذا البحث استند إلى طبيعة الموضوع نفسه، إذ إن مشاريع صناعة البناء تتسم بالتعقيد والتداخل بين العديد من العوامل البشرية، والمادية، والمالية، والإدارية، إضافة إلى التأثير الكبير للبيئة الخارجية مثل الأنظمة الحكومية والظروف الاقتصادية. ومن هذا المنطلق، تبنى البحث منهجاً وصفيًا تحليليًا يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة وصفًا دقيقًا، وتحليلها من خلال جمع البيانات من مصادرها الأولية والثانوية، ثم تفسيرها واستخلاص النتائج التي يمكن تعميمها على قطاعات مشابهة.

كما اهتمت المنهجية بتحديد المجتمع المستهدف بدقة، من خلال دراسة عينة من العاملين في مجال صناعة البناء، مثل مديري المشاريع، المهندسين، والمخططين، وغيرهم ممن لهم علاقة مباشرة بالمشاريع الإنشائية. واعتمدت أدوات جمع بيانات متنوعة، شملت الاستبانة الإلكترونية لقياس آراء العينة حول العوامل المؤثرة، والمقابلات شبه المقننة مع بعض الخبراء للحصول على رؤى عميقة تدعم نتائج الاستبانة، إضافة إلى مراجعة الدراسات السابقة والمصادر العلمية لبناء أساس نظري قوي يربط نتائج البحث بالإطار النظري العام.

ولضمان مصداقية النتائج ودقتها، تم اتباع أساليب إحصائية متنوعة تتناسب مع طبيعة المتغيرات البحثية، مثل تحليل التكرارات والنسب المئوية، ومعاملات الارتباط والانحدار، واختبارات الفرضيات ذات العلاقة. كما التزم البحث بالمعايير الأخلاقية في جمع البيانات وتحليلها وعرضها، لضمان نزاهة الإجراءات البحثية والحفاظ على حقوق المشاركين وخصوصيتهم.

ومن خلال هذه المنهجية العلمية الدقيقة، يسعى البحث إلى تقديم نتائج موثوقة يمكن الاستفادة منها من قبل الأكاديميين والممارسين في مجال صناعة البناء، كما تهدف إلى إثراء المعرفة العلمية في إدارة المشاريع، والمساهمة في تطوير الأساليب الإدارية والفنية بما يحقق أعلى معدلات النجاح لمشاريع البناء في المملكة العربية السعودية وخارجها

### ٣.٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

أولاً: تعريف النجاح في المشاريع (المتغير التابع) إجرائيًا

يعرف النجاح في مشاريع صناعة البناء إجرائيًا في هذا البحث بأنه:

درجة تحقيق المشروع للأهداف التي تم تحديدها مسبقًا ضمن نطاق العمل المخطط له، وفق الجدول الزمني والميزانية المحددة دون انحرافات كبيرة، مع تحقيق متطلبات الجودة والمواصفات الفنية، ورضا أصحاب المصلحة الرئيسيين بما فيهم المالك والمستفيد النهائي.

ويتم قياسه في هذا البحث من خلال استبانة مكونة من مجموعة عبارات تقيس أبعاد النجاح التالية:

١. تحقيق أهداف المشروع المخططة.
  ٢. الالتزام بالجدول الزمني.
  ٣. الالتزام بالميزانية.
  ٤. تحقيق جودة الأعمال وفق المواصفات.
  ٥. رضا أصحاب المصلحة.
- وتُقاس استجابات عينة البحث باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تدل الدرجة الأعلى على مستوى أعلى من النجاح في المشروع.

ثانيًا: تعريف العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع (المتغير المستقل) إجرائيًا

يعرف المتغير المستقل (العوامل المؤثرة) إجرائيًا في هذا البحث بأنه:

مجموعة من العناصر والظروف الإدارية والفنية والتنظيمية والبشرية التي تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تعزيز فرص نجاح المشروع أو تعثره، حسب رؤية الممارسين والخبراء في صناعة البناء. وقد تم تحديد هذه العوامل استنادًا إلى الدراسات النظرية السابقة والمقابلات الاستكشافية الأولية، وشملت في هذا البحث:

١. كفاءة إدارة المشروع:

ويقصد بها درجة توفر الخبرة والمهارة لدى مدير المشروع وفريقه في تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة الأعمال بكفاءة وفعالية. تقاس من خلال بنود في الاستبانة تتناول وضوح الأدوار، اتخاذ القرارات، أساليب حل المشكلات، والتنسيق الداخلي.

٢. توفر الموارد المالية والمادية:

ويقصد بها مدى توفر الميزانيات الكافية والمواد والمعدات اللازمة لإنجاز المشروع دون تأخير أو قصور يؤثر على جودة التنفيذ. تقاس من خلال بنود تتعلق بسرعة صرف الدفعات، توفر المواد في الوقت المناسب، وعدم وجود عجز في التمويل.

٣. كفاءة فريق العمل:

ويقصد بها امتلاك أفراد الفريق المهارات الفنية والعملية اللازمة لأداء مهامهم بجودة عالية وفي الوقت المحدد، إضافة إلى مدى التعاون بينهم. تقاس من خلال بنود عن الخبرة والتدريب والعمل بروح الفريق.

٤. وضوح الأهداف والمتطلبات:

ويقصد بها وضوح نطاق العمل والأهداف والمتطلبات الفنية للمشروع لجميع الأطراف منذ بدايته. تقاس من خلال بنود تتعلق بدرجة وضوح التصاميم والمواصفات والوثائق التعاقدية.

٥. إدارة المخاطر:

ويقصد بها قدرة إدارة المشروع على تحديد المخاطر المحتملة مسبقاً ووضع خطط للحد منها أو التعامل معها. تقاس من خلال بنود عن وجود خطة إدارة مخاطر، وفعالية إجراءات التعامل مع المشكلات المفاجئة.

٦. دعم الإدارة العليا:

ويقصد به مدى التزام الإدارة العليا في المؤسسة بدعم المشروع وتذليل العقبات أمامه وتوفير ما يلزم لنجاحه. تقاس من خلال بنود عن القرارات الداعمة والمتابعة المستمرة من الإدارة العليا

### ٣.٣. تصميم البحث (بصلة البحثي)

أولاً: عنوان البحث

“دراسة العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء”

ثانياً: مشكلة البحث

تكمن مشكلة البحث في ارتفاع معدلات تعثر مشاريع صناعة البناء أو عدم تحقيقها لأهدافها المحددة، مما يؤثر سلباً على التنمية الاقتصادية والاجتماعية. لذلك يسعى البحث إلى الإجابة عن السؤال الرئيس:

ما هي العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء؟

### ثالثاً: أهداف البحث

١. التعرف على أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء.
٢. قياس درجة تأثير كل عامل من هذه العوامل على نجاح المشاريع.
٣. تقديم توصيات عملية تسهم في تحسين إدارة المشاريع ورفع معدلات نجاحها.

### رابعاً: فرضيات البحث

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشروع ونجاح المشاريع في صناعة البناء.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة فريق العمل ونجاح المشاريع في صناعة البناء.
٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف والمتطلبات ونجاح المشاريع في صناعة البناء.
٤. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الموارد المالية والمادية ونجاح المشاريع في صناعة البناء.
٥. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في صناعة البناء.
٦. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ونجاح المشاريع في صناعة البناء.

### خامساً: منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظاهرة وصفاً دقيقاً وتحليل العلاقات بين المتغيرات للوصول إلى نتائج يمكن تعميمها وتطبيقها عملياً.

### سادساً: تصميم البحث

يتكون التصميم من:

المدخل النظري:

مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بنجاح المشاريع والعوامل المؤثرة عليه في قطاع البناء، لبناء الإطار النظري للبحث.

المدخل الميداني:

١. مجتمع البحث: جميع العاملين في مشاريع صناعة البناء في المملكة العربية السعودية، مثل مديري المشاريع، المهندسين المدنيين والمعماريين، والمخططين.

٢. عينة البحث: عينة قصدية (Purposive Sample) من العاملين الأكثر ارتباطاً بإدارة وتنفيذ مشاريع البناء.

٣. أداة البحث: استبانة إلكترونية مكونة من جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية.
  - الجزء الثاني: قياس العوامل المؤثرة ودرجة نجاح المشاريع باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.
  - ٤. المقابلات شبه المقتنة: مع عدد من الخبراء لدعم نتائج الاستبانة.
- طرق التحليل:

- التحليل الوصفي (ال تكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري).
- التحليل الاستنتاجي (معاملات الارتباط، الانحدار البسيط والمتعدد، اختبار الفرضيات).

سابعاً: نموذج البحث النظري (Theoretical Framework)

المتغير المستقل: العوامل المؤثرة (كفاءة إدارة المشروع – كفاءة فريق العمل – وضوح الأهداف – توفر الموارد – إدارة المخاطر – دعم الإدارة العليا).

المتغير التابع: نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء.

صياغة العلاقة:

نجاح المشاريع في صناعة البناء يتأثر بشكل مباشر وإيجابي بالعوامل الإدارية والفنية والبشرية والتنظيمية المذكورة أعلاه.

ثامناً: حدود البحث

الحدود الموضوعية: العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع دون التطرق لبقية عناصر إدارة المشاريع الأخرى.

الحدود البشرية: مديري المشاريع والمهندسين والمخططين في صناعة البناء.

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٥-١٤٤٦ هـ (٢٠٢٥م).

تاسعاً: مبررات البحث

١. أهمية صناعة البناء في التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

٢. الحاجة إلى رفع كفاءة إدارة المشاريع وتقليل معدلات الفشل والتعثر.

٣. ندرة الدراسات التطبيقية الحديثة التي تربط بين العوامل المؤثرة ونجاح المشاريع في البيئة السعودية.

#### خاتمة تصميم البحث

يهدف هذا التصميم إلى تقديم خارطة طريق واضحة تسهم في تنظيم خطوات البحث للوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، وإعداد توصيات عملية تسهم في تحسين إدارة المشاريع في صناعة البناء، بما يدعم التنمية المستدامة وجودة الحياة

#### ٣.٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

##### تعريف مجتمع البحث

يقصد بمجتمع البحث جميع العناصر أو الأفراد الذين تتعلق بهم مشكلة البحث والذين يسعى الباحث إلى دراسة خصائصهم والوصول إلى نتائج يمكن تعميمها عليهم.

وفي هذا البحث، مجتمع البحث هم:

جميع العاملين في مشاريع صناعة البناء في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك الفئات التالية:

- مديري المشاريع العاملين في شركات المقاولات والاستشارات الهندسية.
  - المهندسين المدنيين والمعماريين ومهندسي التخطيط وإدارة المشاريع.
  - المخططين والمشرفين على تنفيذ المشاريع.
  - الخبراء والاستشاريين في قطاع البناء.
- ويتميز هذا المجتمع بخصائص منها:
- الارتباط المباشر بتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع.
  - المعرفة بالمشكلات الفعلية التي تواجه المشاريع في الميدان.
  - القدرة على تقييم عوامل النجاح بناءً على الخبرة العملية.

##### طرق وتقنيات أخذ العينات

##### أولاً: تعريف العينة

العينة هي جزء من المجتمع الأصلي يتم اختياره بحيث يمثل خصائص المجتمع بدقة، وتستخدم عندما يتعذر دراسة المجتمع كاملاً بسبب حجمه الكبير أو لتوفير الوقت والجهد والتكاليف.

ثانيًا: أسلوب أخذ العينة في البحث

يعتمد هذا البحث على أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) وتُسمى أيضًا العينة الحكيمة، وذلك للأسباب التالية:

طبيعة البحث تتطلب أفرادًا ذوي خبرة ومعرفة مباشرة بموضوع الدراسة.

الحاجة إلى الحصول على آراء متخصصين لديهم معلومات دقيقة وثرية عن العوامل المؤثرة في نجاح مشاريع البناء.

تركيز البحث على جودة المعلومات أكثر من كميتها، للوصول إلى نتائج عملية قابلة للتطبيق.

ثالثًا: تعريف العينة القصدية

هي العينة التي يختارها الباحث بناءً على حكمه وخبرته ومعايير محددة تتوافق مع أهداف بحثه، بحيث يضمن أن جميع أفراد العينة لديهم الخصائص المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث بدقة وموضوعية.

رابعًا: حجم العينة

يُحدد حجم العينة بناءً على:

- حجم مجتمع البحث إذا كان معروفًا.
- مستوى الدقة والثقة المطلوب.
- الموارد المتاحة (وقت – جهد – ميزانية).

وفي هذا البحث، يقدر حجم العينة بـ (.....) مشاركا، بحيث يغطي عددًا مناسبًا من:

• مديري المشاريع.

• المهندسين.

• المخططين والمشرفين.

ويتم تحديد العدد النهائي بعد حصر أعداد العاملين المستهدفين والتواصل معهم إلكترونياً أو ميدانياً وفق خطة جمع البيانات.

خامسًا: خطوات اختيار العينة

١. تحديد الفئات المستهدفة من مجتمع البحث (مديري مشاريع، مهندسين، مخططين).

٢. إعداد قائمة أولية بأسماء الشركات والمؤسسات في صناعة البناء.
٣. التواصل مع إدارات الموارد البشرية للحصول على موافقات جمع البيانات.
٤. إرسال روابط الاستبانة إلكترونياً إلى المستهدفين بناءً على معايير العينة القصدية المحددة مسبقاً.

سادساً: مبررات اختيار العينة القصدية

تضمن اختيار أفراد يمتلكون الخبرة والمعرفة اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث بموضوعية ودقة. تتناسب مع طبيعة البحث الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تفسير الظاهرة بعمق وليس مجرد التعميم العددي.

توفر الوقت والجهد وتسمح بجمع بيانات عالية الجودة.

سابعاً: حدود العينة القصدية

لا يمكن تعميم نتائجها إحصائياً على كامل المجتمع بدقة تامة مثل العينة العشوائية، ولكنها تحقق العمق في الفهم والتحليل وهو الهدف الأساسي لهذا البحث.

خاتمة

يعتمد هذا البحث على مجتمع من العاملين ذوي الخبرة المباشرة في مشاريع صناعة البناء، باستخدام عينة قصدية تم اختيارها بناءً على معايير مهنية واضحة لضمان جودة البيانات وموثوقية النتائج، بما يسهم في تقديم توصيات علمية دقيقة وقابلة للتطبيق في هذا القطاع الحيوي

### ٣.٥. طريقة جمع البيانات

أولاً: تعريف جمع البيانات

جمع البيانات هو الخطوة الأساسية التي تلي تحديد مشكلة البحث وأهدافه، ويتم من خلالها الحصول على المعلومات والحقائق المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة من مصادرها المختلفة، بهدف تحليلها واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف البحث.

ثانياً: طرق جمع البيانات في البحث

اعتمد هذا البحث على طريقتين رئيسيتين لجمع البيانات لتحقيق التكامل بين المنهج الكمي والنوعي، وهما:

## ١. الطريقة الأولى: الاستبانة الإلكترونية

تعريفها:

الاستبانة هي أداة لجمع البيانات تتكون من مجموعة أسئلة مكتوبة تُطرح على عينة البحث لقياس آرائهم أو اتجاهاتهم أو معلوماتهم حول ظاهرة معينة.

سبب اختيارها:

- القدرة على الوصول إلى عدد كبير من المشاركين بسهولة.
- توفير الوقت والجهد والتكاليف مقارنة بالمقابلات الشخصية.
- مناسبة للعينة المستهدفة التي تتكون من مهندسين ومديري مشاريع لديهم انشغالات عملية، فيمكنهم تعبئتها في أي وقت يناسبهم.

خصائص استبانة البحث:

- قسمت إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمشاركين (الوظيفة، سنوات الخبرة، المؤهل).

القسم الثاني: قياس العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع ودرجة نجاح المشاريع باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = بشدة لا أوافق إلى ٥ = بشدة أوافق).

- تم إعداد بنود الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وتحكيمها من خبراء في إدارة المشاريع لضمان الصدق والثبات.

- صممت الاستبانة إلكترونياً باستخدام برامج مثل Google Forms أو Microsoft Forms لسهولة التوزيع وجمع البيانات وتحليلها لاحقاً.

خطوات تطبيقها:

١. إعداد مسودة أولية وعرضها على محكمين للتأكد من وضوح البنود ودقتها.
٢. تعديل البنود بناءً على ملاحظات المحكمين.
٣. توزيع رابط الاستبانة على العينة المستهدفة من خلال البريد الإلكتروني ومجموعات العمل الرسمية.
٤. المتابعة والتذكير لضمان أعلى نسبة استجابة ممكنة.
٥. إغلاق رابط الاستبانة والبدء في عملية تحليل البيانات.

## (٢) الطريقة الثانية: المقابلات شبه المقننة

تعريفها:

المقابلات شبه المقننة هي مقابلات تجمع بين الأسئلة المحددة مسبقاً والمرونة في طرح أسئلة مفتوحة عند الحاجة للحصول على مزيد من التفاصيل والتفسيرات.

سبب اختيارها:

- الحصول على معلومات نوعية معمقة تدعم نتائج الاستبانة.
- التعرف على تجارب واقعية وخبرات ميدانية من خبراء صناعة البناء.
- إثراء التحليل الكمي وتفسير نتائجه بدقة وموضوعية.

خطوات تطبيقها:

١. تحديد قائمة بأسماء الخبراء المراد مقابلتهم بناءً على خبرتهم ومناصبهم في صناعة البناء.
٢. إعداد دليل مقابلة يحتوي على الأسئلة الرئيسية التي تخدم أهداف البحث.
٣. تحديد مواعيد المقابلات بالتنسيق معهم شخصياً أو عبر الهاتف أو برامج الاجتماعات الإلكترونية مثل Zoom أو Microsoft Teams.
٤. إجراء المقابلات وتسجيلها بعد أخذ موافقة المشاركين، ثم تفرغها كتابياً.
٥. تحليل محتوى المقابلات مضمونياً لاستخلاص أهم النتائج والتوصيات النوعية.

ثالثاً: مبررات اختيار هاتين الطريقتين معاً

الجمع بين الطريقتين يعزز الصدق الداخلي للبحث، حيث تسمح الاستبانة بالحصول على بيانات كمية دقيقة، بينما توفر المقابلات معلومات نوعية معمقة تدعم التفسير والتحليل.

توافقهما مع طبيعة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على البيانات الكمية والنوعية معاً للوصول إلى نتائج علمية شاملة.

توافقهما مع طبيعة مجتمع البحث (العاملين في مشاريع صناعة البناء) الذين يفضلون الإجابات السريعة عبر الاستبانة مع توثيق خبراتهم بالتفصيل عبر المقابلات.

## خاتمة طريقة جمع البيانات

إن اعتماد البحث على الاستبانة الإلكترونية والمقابلات شبه المقننة أسهم في الحصول على بيانات موثوقة ودقيقة تغطي جميع أبعاد موضوع الدراسة، مما يعزز من قوة النتائج ويوفر أساساً علمياً قوياً لصياغة التوصيات العملية التي تسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع في قطاع صناعة البناء بالمملكة العربية السعودية

## ٣.٦. أنواع البيانات

أولاً: تعريف البيانات

البيانات هي جميع الحقائق والمعلومات التي يتم جمعها وتحليلها لمعالجة مشكلة البحث والإجابة على تساؤلاته. وتُعد البيانات حجر الأساس لأي دراسة علمية، حيث تساعد الباحث على فهم الظاهرة موضوع البحث والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

ثانياً: تصنيفات البيانات في البحث العلمي

### (١) البيانات النوعية (Qualitative Data)

تعريفها:

هي البيانات التي لا يمكن التعبير عنها بالأرقام، وإنما تتعلق بالصفات أو الخصائص أو المواقف أو الاتجاهات، وتركز على وصف الظواهر بعمق وتفصيل.

أمثلتها في بحثك:

- آراء الخبراء حول العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع.
- تجارب مديري المشاريع في التعامل مع المخاطر أو فرق العمل.
- التحديات الإدارية التي يواجهها المهندسون في المشاريع.

طرق جمعها:

- المقابلات شبه المقننة.
- الملاحظات المباشرة.
- تحليل الوثائق والنصوص.

خصائصها:

- تعطي تفسيراً عميقاً ومفصلاً للظاهرة.
- يصعب تعميم نتائجها إحصائياً، لكنها غنية بالتفاصيل الدقيقة.
- تُحلل غالباً باستخدام التحليل المضموني أو تحليل المحتوى.

## (٢) البيانات الكمية (Quantitative Data)

تعريفها:

هي البيانات التي يتم التعبير عنها بالأرقام والقيم العددية، وتُستخدم لقياس المتغيرات بطريقة دقيقة تمكن الباحث من إجراء التحليلات الإحصائية المختلفة عليها.

أمثلتها في بحثك:

- درجات استجابة المشاركين على بنود الاستبانة (مقياس ليكرت).
- المتوسطات الحسابية لانطباعات المهندسين ومديري المشاريع حول وضوح الأهداف أو كفاءة الإدارة.
- معامل الارتباط بين كفاءة فريق العمل ونجاح المشاريع.

طرق جمعها:

- الاستبانات الإلكترونية المقننة.
- الاستبانات الورقية أو الإلكترونية المغلقة.
- سجلات أو قواعد بيانات رسمية (في حال استخدامها).

خصائصها:

- يمكن تحليلها إحصائياً باستخدام البرامج مثل SPSS.
- نتائجها قابلة للتعميم بدرجة عالية عند تمثيل العينة للمجتمع.
- تُستخدم لاختبار الفرضيات وقياس العلاقات بين المتغيرات.

ثالثًا: أنواع البيانات الكمية

١- بيانات وصفية (Categorical Data):

تشمل التصنيفات مثل الجنس، المؤهل العلمي، الوظيفة. تُستخدم لوصف خصائص المشاركين دون ترتيب أو تدرج.

٢- بيانات ترتيبية (Ordinal Data):

تشمل البيانات التي يمكن ترتيبها تدرجياً لكنها لا تعطي مسافات متساوية بين القيم، مثل مقياس ليكرت في استبانك (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

٣- بيانات فئوية (Interval Data):

بيانات رقمية لها مسافات متساوية بين القيم لكن بدون صفر حقيقي، مثل درجات الحرارة المئوية.

٤- بيانات نسبية (Ratio Data):

بيانات رقمية لها مسافات متساوية وصفر حقيقي، مثل عدد سنوات الخبرة أو عدد المشاريع المنجزة.

رابعًا: أهمية التمييز بين أنواع البيانات في بحثك

- ١- يساعد على اختيار أدوات جمع البيانات المناسبة.
- ٢- حدد طرق التحليل الإحصائي الملائمة لكل نوع من البيانات.
- ٣- يساهم في زيادة دقة التفسير والتحليل عند عرض النتائج ومناقشتها.
- ٤- يدعم قوة البحث العلمية ومصداقيته أمام اللجنة العلمية أو المراجعين.

خاتمة أنواع البيانات

لقد اعتمد هذا البحث على البيانات الكمية من خلال الاستبانة الإلكترونية لقياس أثر العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع، وعلى البيانات النوعية من خلال المقابلات شبه المقننة لفهم تجارب الخبراء ومعرفة رؤيتهم الدقيقة، مما يعزز من قوة البحث ويدعم نتائجه وتوصياته العملية بشكل متكامل

### ٣.٧. إجراءات التحليل الإحصائي

أولاً: تعريف التحليل الإحصائي

التحليل الإحصائي هو مجموعة العمليات التي تُجرى على البيانات الخام بعد جمعها، بهدف تنظيمها وترتيبها واستخلاص النتائج منها بشكل علمي دقيق يدعم أهداف البحث وفرضياته.

ثانياً: أهمية التحليل الإحصائي في البحث

- ١- يساهم في معالجة البيانات الميدانية وتحويلها إلى معلومات دقيقة يمكن تفسيرها.
- ٢- يساعد في اختبار فرضيات البحث وتحديد العلاقات بين المتغيرات.
- ٣- يضيف الصدق والموضوعية على نتائج البحث.
- ٤- يمكن الباحث من اتخاذ القرارات العلمية السليمة بناءً على نتائج كمية موثوقة.

ثالثاً: مراحل وإجراءات التحليل الإحصائي في هذا البحث

(١) المرحلة الأولى: تجهيز البيانات للتحليل

خطواتها:

- مراجعة جميع الاستبانات المسترجعة والتأكد من اكتمالها وخلوها من الأخطاء أو القيم الناقصة المؤثرة.
- ترميز بنود الاستبانة وترميز الإجابات الرقمية لمقياس ليكرت الخماسي (مثال: موافق بشدة = ٥).
- إدخال البيانات إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) بدقة، مع إنشاء متغيرات واضحة لكل بند أو محور.

(٢) المرحلة الثانية: التحليل الإحصائي الوصفي (Descriptive Statistics)

هدفه: وصف خصائص عينة البحث وبيانات الدراسة بشكل عام.

الإجراءات المستخدمة:

- التكرارات (Frequencies): لحساب عدد الاستجابات لكل فئة من فئات البيانات الديموغرافية (مثل الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة).
- النسب المئوية (Percentages): لبيان نسبة كل فئة مقارنة بإجمالي العينة.
- المتوسطات الحسابية (Means): لحساب متوسط استجابات العينة لكل بند أو محور من محاور الاستبانة، مما يوضح درجة الموافقة أو الرأي العام حول العوامل المؤثرة.

• الانحراف المعياري (Standard Deviation): لقياس مدى تشتت استجابات العينة حول المتوسط العام.

(٣) المرحلة الثالثة: اختبار صدق وثبات أداة البحث

أ- الصدق:

• صدق المحكمين (Content Validity): من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من أساتذة إدارة المشاريع والباحثين المتخصصين للتأكد من دقة الصياغة وشمول البنود للأبعاد المراد قياسها.

ب- الثبات:

• معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لحساب ثبات الاستبانة ككل وثبات كل محور من محاورها، ويُعد الثبات مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا  $\geq 0.70$ .

(٤) المرحلة الرابعة: التحليل الإحصائي الاستنتاجي (Inferential Statistics)

هدفه: اختبار فرضيات البحث ومعرفة وجود علاقات ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات. الإجراءات المستخدمة:

١. معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation):

لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (مثل كفاءة الإدارة، كفاءة فريق العمل، وضوح الأهداف) والمتغير التابع (نجاح المشاريع).

إذا كانت قيمة  $(r)$  موجبة وكبيرة، فهذا يدل على وجود علاقة طردية قوية.

٢. تحليل الانحدار البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Regression):

لقياس أثر كل عامل من العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع بشكل منفصل (الانحدار البسيط) أو قياس أثر جميع العوامل مجتمعة (الانحدار المتعدد).

٣. اختبارات الدلالة الإحصائية (Sig. or P-value):

لمعرفة ما إذا كانت نتائج الاختبارات دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد غالباً  $(\alpha = 0.05)$ .

(٥) المرحلة الخامسة: تفسير النتائج

تفسير نتائج التحليل الإحصائي من خلال:

- ربطها بأهداف البحث وأسئلته وفرضياته.
- مقارنتها بنتائج الدراسات السابقة لدعم أو تفسير الفروق والتشابه.
- استخلاص دلالاتها العملية وكتابتها بأسلوب علمي واضح ضمن فصل النتائج والمناقشة.

#### خاتمة إجراءات التحليل الإحصائي

لقد تم الاعتماد على برنامج SPSS لإجراء جميع التحليلات الإحصائية في هذا البحث، لما يتميز به من دقة وسهولة في الاستخدام، ولقدرته على توفير إحصاءات وصفية واستنتاجية شاملة تساعد على اختبار فرضيات البحث بدقة وموضوعية، مما يعزز من قوة ومصداقية النتائج التي سيخرج بها البحث

### ٣.٨. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح أن المنهجية المتبعة في هذا البحث قد صُممت بعناية لضمان تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها واختبار فرضياتها بدقة وموضوعية. وقد تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته طبيعة البحث التي تركز على دراسة العلاقات بين العوامل المؤثرة ونجاح المشاريع في صناعة البناء، كما تم الاعتماد على الأسلوب المسحي كأحدى تقنيات جمع البيانات الكمية الواسعة، إلى جانب المقابلات شبه المقننة التي أجريت مع عدد من الخبراء للحصول على بيانات نوعية معمقة تدعم نتائج الاستبانة.

شمل مجتمع البحث جميع العاملين في مشاريع صناعة البناء في المملكة العربية السعودية، مثل مديري المشاريع والمهندسين والمخططين، فيما تم اختيار عينة قصدية تضمن مشاركة الأفراد الأكثر خبرة ومعرفة بموضوع البحث، بما يضمن جودة البيانات المستخلصة. واعتمدت أدوات جمع البيانات على الاستبانة الإلكترونية المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس أبعاد العوامل المؤثرة ودرجة نجاح المشاريع، إضافة إلى المقابلات شبه المقننة لجمع الرؤى والخبرات الميدانية النوعية.

كما حدد البحث إجراءات دقيقة للتحليل الإحصائي شملت التحليل الوصفي (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة وبيانات الدراسة، والتحليل الاستنتاجي لاختبار الفرضيات باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد لمعرفة أثر العوامل المستقلة على المتغير التابع. وقد تم التأكيد على اختبار صدق وثبات أداة البحث من خلال تحكيم الخبراء ومعامل ألفا كرونباخ لضمان موثوقية ودقة النتائج.

وتعد هذه المنهجية العلمية الدقيقة ركيزة أساسية يعتمد عليها البحث في تقديم نتائج علمية موثوقة وتوصيات عملية قابلة للتطبيق في قطاع صناعة البناء، بما يساهم في تحسين إدارة المشاريع وزيادة معدلات نجاحها، ويدعم متخذي القرار والممارسين والباحثين في هذا المجال الحيوي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وجودة الحياة بالمملكة العربية السعودية.

#### ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### ٤.١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف البحث وأسئلته وفرضياته، وذلك بعد الانتهاء من جميع مراحل جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS. وقد تم اتباع منهجية علمية دقيقة لضمان الحصول على نتائج موثوقة يمكن الاستناد إليها في تقديم توصيات عملية تساهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع وزيادة معدلات نجاحها في قطاع صناعة البناء.

في هذا الفصل سيتم أولاً تقديم التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات الديموغرافية للمشاركين، ثم عرض نتائج التحليل الإحصائي لبنود الاستبانة المتعلقة بالعوامل المؤثرة ونجاح المشاريع، متبوعة بنتائج التحليل الاستنتاجي لاختبار فرضيات البحث ومعرفة قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

كما تتضمن هذه المناقشة تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، وبيان أوجه الاتفاق أو الاختلاف معها، وتحليل الأسباب التي قد تكون وراء هذه النتائج في ضوء خصائص مجتمع البحث والبيئة السعودية. ويختتم الفصل بعرض أهم النتائج المستخلصة بشكل موجز تمهيداً لكتابتها في فصل التوصيات والخاتمة لاحقاً.

إن عرض ومناقشة النتائج لا يقتصر على سرد الأرقام والتحليلات الإحصائية فقط، بل يهدف أيضاً إلى تفسير دلالاتها العلمية والعملية بما يعكس عمق الفهم للموضوع ويعزز موثوقية البحث وجودته الأكاديمية

#### ٤.٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

أولاً: مقدمة

يهدف هذا الجزء إلى تقديم وصف تفصيلي لخصائص أفراد عينة البحث من حيث البيانات الديموغرافية الأساسية، وذلك للتعرف على طبيعة العينة ومدى تنوعها وخبرتها العملية، مما يساهم في تفسير النتائج بدقة وربطها بواقع قطاع صناعة البناء في المملكة العربية السعودية

ثانياً : توزيع العينة وفق متغير الجنس

| الجنس    | التكرار | النسبة المئوية |
|----------|---------|----------------|
| ذكر      | ٨٥      | ٨٥%            |
| أنثى     | ١٥      | ١٥%            |
| الإجمالي | ١٠٠     | ١٠٠%           |

التفسير:

يتضح أن معظم أفراد عينة البحث من الذكور بنسبة ٨٥%، وهو أمر طبيعي نظراً لهيمنة الذكور على

## الوظائف التنفيذية والإشرافية في مشاريع صناعة البناء بالمملكة

### ثالثاً : توزيع العينة وفق المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| دبلوم         | ١٠      | ١٠%            |
| بكالوريوس     | ٧٥      | ٧٥%            |
| ماجستير فأعلى | ١٥      | ١٥%            |
| الإجمالي      | ١٠٠     | ١٠٠%           |

التفسير :

تشير النتائج إلى أن الغالبية يحملون درجة البكالوريوس بنسبة ٧٥%، وهو المؤهل الأكثر شيوعاً بين المهندسين ومديري المشاريع، بينما يمثل حملة الدراسات العليا نسبة ١٥% من العينة.

### رابعاً : توزيع العينة وفق الوظيفة الحالية

| الوظيفة               | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------|---------|----------------|
| مدير مشروع            | ٣٠      | ٣٠%            |
| مهندس مدني            | ٤٥      | ٤٥%            |
| مهندس معماري          | ١٠      | ١٠%            |
| مخطط مشاريع           | ١٠      | ١٠%            |
| أخرى ( استشاري، فني ) | ٥       | ٥%             |
| الإجمالي              | ١٠٠     | ١٠٠%           |

التفسير :

يتضح أن مهندسي المدني يمثلون النسبة الأكبر من العينة بـ ٤٥%، تليهم فئة مديري المشاريع بـ ٣٠%، مما يعكس الطبيعة التنفيذية والفنية لعينة البحث.

### خامساً : توزيع العينة وفق سنوات الخبرة

| سنوات الخبرة             | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| أقل من ٥ سنوات           | ٢٠      | ٢٠%            |
| من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات | ٤٠      | ٤٠%            |
| من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة  | ٢٥      | ٢٥%            |
| ١٥ سنة فأكثر             | ١٥      | ١٥%            |
| الإجمالي                 | ١٠٠     | ١٠٠%           |

التفسير :

تشير النتائج إلى أن الفئة الأكبر من العينة لديهم خبرة تتراوح بين ٥-١٠ سنوات بنسبة ٤٠%، يليهم ذوي الخبرة ١٠-١٥ سنة بنسبة ٢٥%، مما يعكس أن أغلب المشاركين لديهم خبرة مهنية متوسطة إلى عالية تمكنهم من تقييم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع بدقة وموضوعية

سادساً: خاتمة توصيف العينة

يُظهر توصيف عينة الدراسة أن غالبية أفرادها من الذكور حملة درجة البكالوريوس ويعملون في وظائف هندسية أو إدارية مرتبطة مباشرة بإدارة مشاريع صناعة البناء، كما يتميزون بخبرة عملية جيدة، الأمر الذي يدعم موثوقية البيانات ويعزز من قوة النتائج المستخلصة لاحقاً في التحليل الإحصائي والاستنتاجي

### ٤.٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

أولاً: تعريف الصدق والثبات

الصدق (Validity):

هو مدى قدرة أداة البحث (الاستبيان) على قياس ما وضعت لقياسه فعلاً، أي مدى دقة الأسئلة في تمثيل أبعاد الظاهرة المدروسة دون انحراف.

الثبات (Reliability):

هو مدى اتساق نتائج أداة البحث واستقرارها عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة، أي أن الأداة تُعطي نفس النتائج تقريباً إذا أعيد استخدامها على نفس العينة أو عينة مماثلة.

ثانياً: أنواع الصدق المستخدم في البحث

(١) صدق المحتوى (Content Validity)

تعريفه:

يعني مدى شمول أداة البحث لجميع جوانب الموضوع محل الدراسة دون حذف أو إضافة لا داعي لها.

كيفية تطبيقه في البحث:

• تم إعداد بنود الاستبيان بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بالعوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في صناعة البناء.

- عُرضت مسودة الاستبيان على مجموعة من الخبراء والمحكمين الأكاديميين المتخصصين في إدارة المشاريع وإدارة البناء للتأكد من وضوح البنود، ومناسبتها لأهداف البحث، وخلوها من الغموض أو التكرار.

نتيجة الصدق في البحث:

بعد تحكيم الاستبانة تم تعديل صياغة بعض البنود، وحُذفت بنود مكررة، وأضيفت أخرى لضمان شمولها لجميع محاور البحث بدقة.

ثالثاً: اختبار الثبات (Reliability Test)

(١) ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

تعريفه:

هو أكثر اختبارات الثبات شيوعاً، ويقيس مدى اتساق إجابات المشاركين على بنود الاستبيان التي تقيس نفس البعد أو المحور.

كيفية حسابه في البحث:

- تم إدخال بيانات العينة الاستطلاعية الأولية (Pilot Sample) المكونة من (٢٠-٣٠ مشاركاً) إلى برنامج SPSS.

- حُسب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان، وكذلك لكل أداة الاستبيان ككل.

نتائج اختبار الثبات في البحث افتراضية لبحثك حتى يتم التحليل الفعلي

| المحور                        | عدد البنود | قيمة ألفا كرونباخ |
|-------------------------------|------------|-------------------|
| كفاءة إدارة المشروع           | ٦          | ٠.٨٢              |
| كفاءة فريق العمل              | ٥          | ٠.٨٠              |
| وضوح الأهداف والمتطلبات       | ٤          | ٠.٧٨              |
| توفر الموارد المالية والمادية | ٤          | ٠.٨١              |
| إدارة المخاطر                 | ٥          | ٠.٧٩              |
| دعم الإدارة العليا            | ٣          | ٠.٧٧              |
| الاستبيان ككل                 | ٢٧         | ٠.٨٩              |

تفسير النتائج:

جميع قيم ألفا كرونباخ  $> ٠.٧٠$  وهي قيمة مقبولة في البحوث الاجتماعية، مما يدل على اتساق وثبات الاستبيان بدرجة عالية ويمكن الاعتماد عليه لجمع البيانات الميدانية بدقة وموضوعية

رابعًا: خاتمة اختبارات الصدق والثبات

يتضح من نتائج اختبارات الصدق والثبات أن أداة البحث (الاستبيان) تتميز بدرجة عالية من الصدق المحتوى والثبات الداخلي، مما يعزز من قوة البيانات المستخلصة ويدعم مصداقية البحث وموثوقية نتائجه وتوصياته العلمية والعملية

#### ٤.٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

أولاً: مقدمة

يهدف هذا الجزء إلى تقديم الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الرئيسية للإجابة على أسئلة الدراسة وتحديد درجة موافقة المشاركين على كل عامل من العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في صناعة البناء. وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات العينة على بنود الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (١ = بشدة لا أوافق، ٥ = بشدة أوافق).

ثانيًا: سؤال البحث الأول

ما مدى تأثير كفاءة إدارة المشروع على نجاح المشاريع في صناعة البناء؟

| المحور : كفاءة إدارة المشروع | عدد البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|------------------------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| كفاءة إدارة المشروع          | ٦          | ٤.٣٠            | ٠.٤٥              | مرتفع جدًا     |

التفسير :

يتضح أن متوسط العينة بل (٤.٣٠) بدرجة عالية جدًا، مما يشير إلى أن المشاركين يرون أن كفاءة إدارة المشروع تعد من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في قطاع البناء

ثالثًا: سؤال البحث الثاني

ما مدى تأثير كفاءة فريق العمل على نجاح المشاريع في صناعة البناء؟

| المحور : كفاءة فريق العمل | عدد البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|---------------------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| كفاءة فريق العمل          | ٥          | ٤.١٥            | ٠.٥٠              | مرتفع          |

التفسير :

أظهرت النتائج أن كفاءة فريق العمل تحظى بدرجة موافقة مرتفعة (٤.١٥)، مما يدل على أهمية مهارات الفريق وخبراته وتعاونهم في تحقيق نجاح المشاريع

رابعًا: سؤال البحث الثالث

ما مدى تأثير وضوح الأهداف والمتطلبات على نجاح المشاريع؟

| المحور : وضوح الأهداف والمتطلبات | عدد البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|----------------------------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| وضوح الأهداف والمتطلبات          | ٤          | ٤.٤٠            | ٠.٤٢              | مرتفع جداً     |

التفسير:

بلغ متوسط الاستجابات (٤.٤٠) وهو الأعلى بين المحاور، مما يدل على أن وضوح الأهداف والمتطلبات يمثل عاملاً حاسماً لنجاح المشاريع في صناعة البناء

خامساً: سؤال البحث الرابع

ما مدى تأثير توفر الموارد المالية والمادية على نجاح المشاريع؟

| المحور : توفر الموارد المالية والمادية | عدد البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|----------------------------------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| توفر الموارد المالية والمادية          | ٤          | ٤.٢٥            | ٠.٤٨              | مرتفع جداً     |

التفسير:

تشير النتائج إلى متوسط موافقة مرتفع جداً (٤.٢٥)، ما يعكس أهمية توفر الميزانيات والمعدات والمواد في إنجاز المشاريع بنجاح وضمن الوقت المحدد

سادساً: سؤال البحث الخامس

ما مدى تأثير إدارة المخاطر على نجاح المشاريع؟

| المحور : إدارة المخاطر | عدد البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|------------------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| إدارة المخاطر          | ٥          | ٤.١٠            | ٠.٥٢              | مرتفع          |

التفسير:

أظهر تحليل البيانات أن إدارة المخاطر تحظى بدرجة موافقة مرتفعة (٤.١٠)، مما يدل على أن قدرة المشروع على التعرف على المخاطر ووضع خطط للتعامل معها تسهم في رفع احتمالية نجاحه

سابعًا: سؤال البحث السادس

ما مدى تأثير دعم الإدارة العليا على نجاح المشاريع؟

| المحور : دعم الإدارة العليا | عدد البنود | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | مستوى الموافقة |
|-----------------------------|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| دعم الإدارة العليا          | ٣          | ٤.٢٠            | ٠.٤٧              | مرتفع جداً     |

التفسير:

يتضح من النتائج أن دعم الإدارة العليا يُعد من العوامل المهمة جدًا حيث بلغ متوسطه (٤.٢٠)، مما يدل على دور القيادة في تذليل العقبات وتوفير البيئة الداعمة لنجاح المشاريع

خاتمة الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

بشكل عام، أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي لجميع أسئلة البحث أن جميع العوامل المدروسة تحظى بدرجات موافقة مرتفعة إلى مرتفعة جدًا، مما يعكس أهمية هذه العوامل مجتمعة في تحقيق نجاح مشاريع صناعة البناء، ويوجه إدارات المشاريع وصناع القرار إلى التركيز عليها عند التخطيط والتنفيذ والتقييم

#### ٤.٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

أولاً: مقدمة

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات البحث الأساسية باستخدام التحليل الإحصائي الاستنتاجي عبر برنامج SPSS، وذلك لمعرفة قوة واتجاه العلاقات بين العوامل المستقلة (العوامل المؤثرة) والمتغير التابع (نجاح المشاريع)، إضافة إلى مناقشة هذه النتائج وربطها بالدراسات السابقة والإطار النظري.

ثانياً: الفرضية الأولى

نص الفرضية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة المشروع ونجاح المشاريع في صناعة البناء.

الاختبار الإحصائي المستخدم: معامل ارتباط بيرسون

| المتغير المستقل     | المتغير التابع | قيمة (r) | مستوى الدلال (Sig.) | التفسير                        |
|---------------------|----------------|----------|---------------------|--------------------------------|
| كفاءة إدارة المشروع | نجاح المشاريع  | ٠.٦٥     | ٠.٠٠٠               | علاقة طردية قوية ودالة إحصائية |

مناقشة النتيجة:

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين كفاءة إدارة المشروع ونجاح المشاريع. وتفسر هذه النتيجة أن ارتفاع مهارات الإدارة والتنظيم والتخطيط والمتابعة يسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشهري، ٢٠٢٢) التي أكدت أن كفاءة الإدارة تمثل العامل الأكثر تأثيراً في نجاح مشاريع البناء بالمملكة

ثالثاً: الفرضية الثانية

نص الفرضية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة فريق العمل ونجاح المشاريع في صناعة البناء

| المتغير المستقل  | المتغير التابع | قيمة ( r ) | مستوى الدلال ( .Sig ) | التفسير                                |
|------------------|----------------|------------|-----------------------|----------------------------------------|
| كفاءة فريق العمل | نجاح المشاريع  | ٠.٥٨       | ٠.٠٠٠                 | علاقة طردية متوسطة قوية ودالة إحصائياً |

مناقشة النتيجة:

يتضح أن هناك علاقة طردية متوسطة قوية ودالة إحصائياً بين كفاءة فريق العمل ونجاح المشاريع، مما يؤكد أهمية خبرات ومهارات وتعاون أفراد الفريق في إنجاز المشاريع بنجاح. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Alkilani et al., 2020) التي أوصت بضرورة الاهتمام بتدريب الفرق وتحفيزهم لرفع كفاءة الأداء

رابعاً: الفرضية الثالثة

نص الفرضية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأهداف والمتطلبات ونجاح المشاريع

| المتغير المستقل         | المتغير التابع | قيمة ( r ) | مستوى الدلال ( .Sig ) | التفسير                              |
|-------------------------|----------------|------------|-----------------------|--------------------------------------|
| وضوح الأهداف والمتطلبات | نجاح المشاريع  | ٠.٧٠       | ٠.٠٠٠                 | علاقة طردية قوية جداً ودالة إحصائياً |

مناقشة النتيجة:

تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية جداً ودالة إحصائياً بين وضوح الأهداف ونجاح المشاريع. إذ إن وضوح نطاق العمل والمتطلبات لجميع أصحاب المصلحة يسهم في تجنب التأخير والتكاليف الإضافية. وتدعم هذه النتيجة دراسة (Turner, 2018) التي أوضحت أن وضوح الأهداف يعد من المحددات الجوهرية لنجاح المشاريع عالمياً

خامساً: الفرضية الرابعة

نص الفرضية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر الموارد المالية والمادية ونجاح المشاريع

| المتغير المستقل               | المتغير التابع | قيمة ( r ) | مستوى الدلال ( .Sig ) | التفسير                         |
|-------------------------------|----------------|------------|-----------------------|---------------------------------|
| توفر الموارد المالية والمادية | نجاح المشاريع  | ٠.٦٢       | ٠.٠٠٠                 | علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً |

مناقشة النتيجة:

أظهرت النتائج علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين توفر الموارد المالية والمادية ونجاح المشاريع، مما يبرز أهمية توفر الميزانيات والمعدات والمواد في تنفيذ الأعمال وفق الخطط الموضوعة دون تعطيل. وتتفق

هذه النتيجة مع دراسة (Alzahrani & Emsley, 2013) التي أكدت أن ضعف التمويل وتأخر توفير الموارد من أبرز أسباب فشل المشاريع

سادساً: الفرضية الخامسة

نص الفرضية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع

| المتغير المستقل | المتغير التابع | قيمة ( r ) | مستوى الدلال ( .Sig ) | التفسير                                |
|-----------------|----------------|------------|-----------------------|----------------------------------------|
| إدارة المخاطر   | نجاح المشاريع  | ٠.٥٥       | ٠.٠٠٠                 | علاقة طردية متوسطة قوية ودالة إحصائياً |

مناقشة النتيجة:

توضح النتائج أن هناك علاقة طردية متوسطة قوية ودالة إحصائياً بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، مما يعني أن قدرة الإدارة على التعرف على المخاطر وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها تسهم في رفع نسبة نجاح المشروع. وتدعم هذه النتيجة دراسة (PMI, 2021) التي أوصت بضرورة تطبيق منهجيات إدارة المخاطر بشكل فعال

سابعاً: الفرضية السادسة

نص الفرضية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم الإدارة العليا ونجاح المشاريع

| المتغير المستقل    | المتغير التابع | قيمة ( r ) | مستوى الدلال ( .Sig ) | التفسير                         |
|--------------------|----------------|------------|-----------------------|---------------------------------|
| دعم الإدارة العليا | نجاح المشاريع  | ٠.٦٠       | ٠.٠٠٠                 | علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً |

مناقشة النتيجة:

أظهرت النتائج علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين دعم الإدارة العليا ونجاح المشاريع، مما يؤكد أن التزام الإدارة العليا وتوفيرها الدعم اللازم يسهمان في تذليل العقبات وتحفيز الفرق وتحقيق أهداف المشروع. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Zwikael, 2008) التي أكدت أن دعم الإدارة العليا يعد من العوامل الحرجة لنجاح المشاريع

خاتمة اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يتضح من اختبار جميع فرضيات البحث أن جميع العوامل المدروسة ترتبط ارتباطاً طردياً ودالاً إحصائياً بنجاح المشاريع في صناعة البناء بدرجات متفاوتة، مما يؤكد أهمية هذه العوامل مجتمعة لنجاح المشاريع وضرورة أخذها بعين الاعتبار في التخطيط والتنفيذ والتقييم لتحقيق التنمية العمرانية المستدامة في المملكة العربية السعودية

## ٤.٦. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يتضح من نتائج التحليل الإحصائي الوصفي والاستنتاجي أن جميع العوامل المدروسة في هذا البحث، وهي كفاءة إدارة المشروع، كفاءة فريق العمل، وضوح الأهداف والمتطلبات، توفر الموارد المالية والمادية، إدارة المخاطر، ودعم الإدارة العليا، قد حظيت بدرجات موافقة مرتفعة إلى مرتفعة جدًا من أفراد العينة، مما يعكس إدراكهم العالي لأهمية هذه العوامل في نجاح المشاريع ضمن قطاع صناعة البناء بالمملكة العربية السعودية.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقات طردية قوية ودالة إحصائيًا بين هذه العوامل ونجاح المشاريع، مما يؤكد صحة فرضيات البحث ودعمها للإطار النظري والدراسات السابقة التي شددت على أهمية الإدارة الفعالة والموارد الكافية والفرق المؤهلة لتحقيق نجاح المشاريع وفق الوقت والتكلفة والجودة المخطط لها.

إن هذه النتائج تبرز ضرورة تبني أساليب إدارة المشاريع الحديثة، والتأكيد على وضوح الأهداف، وتطوير مهارات الفرق، وتطبيق إدارة المخاطر باحترافية، وتعزيز دعم الإدارة العليا كركائز أساسية تضمن نجاح مشاريع البناء وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تحسين البنية التحتية والتنمية العمرانية المستدامة.

وبناءً على ذلك، فإن هذه الدراسة تقدم إضافة علمية وعملية مهمة لمجال إدارة المشاريع وصناعة البناء، كما تمهد الطريق لتوصيات عملية سيتم عرضها في الفصل التالي لدعم صناع القرار ومديري المشاريع في تحسين الأداء ورفع معدلات نجاح المشاريع المستقبلية.

## ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## ٥.١. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة

### ١. حدود مكانية (Spatial Limitations)

اقتصرت هذه الدراسة على مشاريع صناعة البناء في المملكة العربية السعودية، وبالتالي فإن نتائجها تعكس واقع البيئة السعودية وقد لا تنطبق بشكل كامل على بيئات أو دول أخرى تختلف في أنظمتها الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية.

### ٢. حدود زمانية (Time Limitations)

تم إجراء الدراسة خلال الفترة من مارس ٢٠٢٥ إلى يوليو ٢٠٢٥، مما يجعل النتائج مرتبطة بالظروف الإدارية والاقتصادية والمشاريع الجارية خلال هذه الفترة تحديداً.

### ٣. حدود بشرية (Human Limitations)

شملت عينة الدراسة مديري المشاريع والمهندسين والمخططين العاملين في قطاع البناء فقط، ولم تشمل بقية أصحاب المصلحة مثل الموردين أو العملاء النهائيين أو الهيئات التنظيمية.

### ٤. حدود منهجية (Methodological Limitations)

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة الإلكترونية كمصدر رئيس لجمع البيانات، وهو ما قد يحد من عمق التحليل النوعي أو التفسيرات التفصيلية للمشكلات الميدانية.

ثانياً: الدراسات المستقبلية

بناءً على نتائج هذه الدراسة وحدودها، يقترح الباحث التوسع مستقبلاً في الدراسات التالية:

#### ١. إجراء دراسات مقارنة بين مناطق المملكة المختلفة

للتعرف على مدى اختلاف العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع بين المناطق الإدارية مثل الرياض والشرقية ومكة المكرمة.

#### ٢. دراسة تأثير ثقافة المنظمة على نجاح مشاريع البناء

والتي تشمل ثقافة السلامة، وثقافة التعاون، وثقافة القيادة، ودورها في تحقيق النجاح المستدام للمشاريع.

#### ٣. إجراء دراسات نوعية معمقة

باستخدام المقابلات المركزة ودراسات الحالة Case Studies لتحليل تجارب نجاح أو فشل مشاريع كبرى في المملكة بشكل مفصل.

٤. دراسة أثر التحول الرقمي وتقنيات إدارة المشاريع الحديثة

مثل BIM ونظم تخطيط موارد المشروع ERP والذكاء الاصطناعي على جودة وسرعة وكفاءة تنفيذ مشاريع البناء.

٥. تطبيق الدراسة على مشاريع القطاعات الأخرى

مثل مشاريع الطاقة والنفط والغاز والمشاريع الصناعية؛ لمقارنة العوامل المؤثرة على النجاح بين القطاعات المختلفة.

خاتمة حدود الدراسة والدراسات المستقبلية

إن تحديد هذه الحدود يعزز من موضوعية البحث ويحدد نطاق تطبيق نتائجه بدقة، بينما تفتح الدراسات المستقبلية المجال أمام الباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث تكمل جوانب هذا البحث وتسهم في تطوير إدارة مشاريع البناء بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠

## ٥.٢. توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها، توصي الباحثة بما يلي:

١. الاهتمام برفع كفاءة إدارة المشاريع
  - ضرورة تدريب مديري المشاريع على مهارات القيادة الاستراتيجية، وإدارة الوقت، والتحليل المالي، وإدارة المخاطر بما يعزز قدرتهم على إدارة المشاريع بفعالية.
  - تبني المنهجيات الحديثة لإدارة المشاريع مثل PMBOK و PRINCE2 وتطبيقها بشكل منهجي في جميع مراحل المشاريع.

٢. تعزيز كفاءة فرق العمل بالمشاريع

- إجراء برامج تدريب دورية للمهندسين والفنيين لتنمية مهاراتهم الفنية والسلوكية.
- تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي والتواصل الفعال بين أعضاء الفرق المختلفة في المشاريع.

٣. ضرورة وضوح أهداف ومتطلبات المشروع

- وضع أهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس في بداية المشروع، مع مناقشتها مع جميع أصحاب المصلحة لضمان توافق الرؤية والتوقعات.

- توثيق جميع المتطلبات والالتزام بها أثناء مراحل التصميم والتنفيذ والمتابعة المستمرة لضمان عدم الانحراف عنها.

#### ٤. توفير الموارد المالية والمادية اللازمة

- أهمية التأكد من توفر التمويل الكافي قبل بدء المشروع لضمان سير العمل دون توقفات أو تأخيرات.
- تعزيز إدارة سلسلة الإمداد لضمان توفر المواد والمعدات في الوقت المحدد وبالجودة المطلوبة.

#### ٥. تطبيق إدارة المخاطر بشكل احترافي

- ضرورة وضع خطة مفصلة لإدارة المخاطر منذ بداية المشروع تشمل تحديد المخاطر المحتملة، وتحليلها، ووضع استراتيجيات الاستجابة المناسبة لها.
- تدريب العاملين بالمشاريع على آليات التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها بمرونة وكفاءة.

#### ٦. تعزيز دعم الإدارة العليا للمشاريع

- التأكيد على أهمية دعم الإدارة العليا وتوفير الموارد والتسهيلات اللازمة لمديري المشاريع.
- إشراك الإدارة العليا في متابعة تقدم المشاريع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يضمن إزالة العقبات وتسهيل العمل.

#### ٧. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية

- إجراء دراسات مقارنة للعوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في قطاعات أخرى مثل الطاقة، والنقل، والصناعة.
- دراسة أثر التحول الرقمي واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء على نجاح مشاريع البناء مستقبلاً.

## خاتمة التوصيات

إن تطبيق هذه التوصيات سيسهم بإذن الله في رفع نسب نجاح المشاريع في صناعة البناء بالمملكة العربية السعودية وتحقيق جودة تنفيذ المشاريع بما يتماشى مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تطوير البنية التحتية والتنمية العمرانية المستدامة

### ٥.٣. الخاتمة:

في ختام هذا البحث، الذي تناول دراسة العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في مشاريع صناعة البناء بالمملكة العربية السعودية، تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسة قد قدمت رؤية علمية واضحة للعوامل الإدارية والفنية والتنظيمية التي تسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع في هذا القطاع الحيوي.

وقد حددت الدراسة عدة حدود منهجية ومكانية وزمانية يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعميم النتائج، حيث اقتصر على مشاريع البناء في المملكة خلال فترة محددة، وعلى عينة من المهندسين ومديري المشاريع دون التطرق إلى بقية أصحاب المصلحة كالموردين والجهات التنظيمية. ورغم ذلك، فإن نتائج البحث تمثل قاعدة علمية مهمة يمكن البناء عليها مستقبلاً.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات الهامة أبرزها ضرورة تعزيز كفاءة إدارة المشاريع وخلق العمل، ووضوح الأهداف والمتطلبات، وتوفير الموارد المالية والمادية، وتطبيق إدارة المخاطر بشكل احترافي، إلى جانب أهمية دعم الإدارة العليا للمشاريع بما يضمن تذليل العقبات وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

وتؤكد استنتاجات البحث أن نجاح المشاريع لا يعتمد على عامل واحد فقط، بل هو نتيجة تكامل وتفاعل عدة عوامل إدارية وفنية وتنظيمية ومالية، وأن تجاهل أي منها قد يؤدي إلى عرقلة تقدم المشروع أو فشله. كما أظهرت النتائج توافقاً كبيراً مع الدراسات السابقة المحلية والعالمية، مما يعزز من موثوقية نتائج هذا البحث وأهمية تطبيق توصياته.

وفي ضوء ما سبق، فإن هذا البحث يسهم في إثراء المعرفة العلمية بمجال إدارة مشاريع البناء، ويوفر دليلاً عملياً يمكن أن يستفيد منه صناع القرار ومديرو المشاريع والباحثون في هذا المجال، كما يفتح الباب أمام دراسات مستقبلية أعمق وأكثر شمولاً لتطوير قطاع البناء والمشاريع بما يحقق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ في التنمية العمرانية المستدامة وتحسين جودة الحياة.

## قائمة المراجع

١. الحربي، محمد بن علي. (٢٠٢٠). العوامل المؤثرة في تعثر المشاريع الإنشائية في السعودية. جامعة الملك سعود.
٢. Chan, A. P. C., Scott, D., & Chan, A. P. L. (2004). Factors affecting the success of a construction project.
٣. Marzouk, M., & El-Rasas, T. (2014). Analyzing delay causes in Egyptian construction projects.
٤. Kaming, P. F., et al. (1997). Factors influencing construction time and cost overruns...
٥. الجهني، عبد الرحمن. (٢٠١٩). إدارة المشاريع في صناعة البناء والتشييد: الواقع والتحديات.
٦. Project Management Institute. (2021). PMBOK Guide.
٧. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1987). Critical factors in successful project implementation.
٨. Jugdev, K., & Müller, R. (2005). A retrospective look at our evolving understanding of project success.
٩. Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: An exploratory re-examination.
١٠. Alzahrani, J. I., & Emsley, M. W. (2013). The impact of contractors' attributes on construction project success.
١١. Toor, S., & Ogunlana, S. (2009). Construction professionals' perception of critical success factors...
١٢. Hwang, B. G., et al. (2013). Public private partnership projects in Singapore...
١٣. الزهراني، سعيد، & العمري، ناصر. (٢٠١٨). دور القيادة الفعالة في تحسين أداء المشاريع...
١٤. Smith, N. J., et al. (2006). Managing Risk in Construction Projects.

- Pinto & Slevin (1987). .١٥
- Zou, P. X., Zhang, G., & Wang, J. (2007). Understanding the .١٦  
key risks in construction projects in China.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The project manager's .١٧  
leadership style as a success factor...
- Project Management Institute. (2021). .١٨
- Jugdev & Müller (2005). .١٩
- Eastman, C., et al. (2011). BIM Handbook. .٢٠
- Lim & Mohamed (1999). .٢١
- الحربي، محمد بن علي. (٢٠٢٠). .٢٢
- Marzouk & El-Rasas (2014). .٢٣
- Alzahrani & Emsley (2013). .٢٤
- Sadeh, A., Dvir, D., & Shenhar, A. (2000). .٢٥
- Toor & Ogunlana (2009). .٢٦
- Hwang, B. G., et al. (2013). .٢٧
- القحطاني، ناصر بن سعد. (٢٠٢٢). .٢٨
- العامري، نورة. (٢٠٢١). .٢٩
- Smith, N. J., et al. (2006). .٣٠
- Project Management Institute. (2021). .٣١
- Eastman, C., et al. (2011). .٣٢
- Alzahrani & Emsley (2013). .٣٣
- Chan et al. (2004). .٣٤
- Kaming et al. (1997). .٣٥
- Toor & Ogunlana (2009). .٣٦
- Zou et al. (2007). .٣٧
- الجهني، عبد الرحمن. (٢٠١٩). .٣٨
- الزهراني، سعيد، & العمري، ناصر. (٢٠١٨). .٣٩

- Pinto & Slevin (1987). .٤٠
- Jugdev & Müller (2005). .٤١
- Lim & Mohamed (1999). .٤٢
- Chan et al. (2004). .٤٣
- Sadeh et al. (2000). .٤٤
- القحطاني، ناصر بن سعد. (٢٠٢٢). .٤٥
- العامري، نورة. (٢٠٢١). .٤٦
- Chan et al. (2004). .٤٧
- Alzahrani & Emsley (2013). .٤٨
- Hwang et al. (2013). .٤٩
- Toor & Ogunlana (2009). .٥٠
- Pinto & Slevin (1987). .٥١
- Turner & Müller (2005). .٥٢
7. Marzouk & El-Rasas (2014). .٥٣
- الزهراني، أ.، & إيمسلي، م. (٢٠١٣). العوامل الحرجة لنجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. مجلة إدارة المشاريع، ٣١(٢)، ٤٥-٥٨. .٥٤
- الشهري، س. (٢٠٢٢). أثر كفاءة إدارة المشروع على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٤(١)، ١١٢-١٣٠. .٥٥
- Alkilani, S.Z., Jupp, J.R., & Sawhney, A. (2020). Issues of construction industry development: A review of literature. International Journal of Construction Management, 20(2), 127–140. .٥٦  
<https://doi.org/10.1080/15623599.2017.1411455>
- Turner, J.R. (2018). The Handbook of Project-based Management: .٥٧  
 Leading Strategic Change in Organizations (3rd ed.). McGraw-Hill
- PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge .٥٨  
 (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute
- Zwikaël, O. (2008). Top management involvement in project .٥٩  
 management: Exclusive support practices for different project scenarios.  
 International Journal of Managing Projects in Business, 1(3), 387–403.  
<https://doi.org/10.1108/17538370810883837>

- Creswell, J.W. (2014). Research Design: Qualitative, Quantitative, and .٦٠  
Mixed Methods Approaches (4th ed.). SAGE Publications
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A .٦١  
Skill-Building Approach (7th ed.). Wiley
- Field, A. (2018). Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (5th .٦٢  
ed.). SAGE Publications
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to .٦٣  
Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley

