

أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات

إعداد الطالب/ عيبر مبارك عبد الله

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾
صدق الله العظيم

(سورة طه، الآية: ١١٤)

الإهداء

إلى والديَّ العزيزين، مصدر دعمي وسندي بعد الله تعالى.

وأخص بالذكر والدتي الغالية، التي كانت سندي وداعمتي في كل خطوة فكان لدعائها وتشجيعها المستمر أعظم الأثر في مسيرتي العلمية..

وإلى أسرتي الكريمة، وأعضاء هيئة التدريس، وإدارة عملي، تقديرًا لدعمهم وتشجيعهم المستمر.

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع، سائلةً الله تعالى أن يجعله علمًا نافعًا، وأن يوفقني ويبارك في هذا العمل، وأن يجزي كل من دعمني خير الجزاء.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا بعد الله تعالى مصدر دعمي وسندي طوال مسيرتي العلمية، وأخص بالشكر والدتي الغالية التي لم تبخل عليّ بدعائها وتشجيعها، وكان لدعمها المستمر أعظم الأثر في مواصلة هذه الرحلة وتحقيق هذا الإنجاز.

و افتخر بانتمائي إلى عائلة تؤمن بقيمة العلم، وتقدر الطموح، وتدعم النجاح؛ لذا أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع أفراد عائلي الكريمة على دعمهم وتشجيعهم المستمر، وإيمانهم بي طوال رحلتي العلمية، فكان لهم بعد الله تعالى أثر كبير في تحقيق هذا الإنجاز.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة ميد أوشن، على ما قدموه من علم وتوجيه وإرشاد أسهم في إثراء معارفي العلمية، وإلى إدارة الشركة وزملائي، على دعمهم وتشجيعهم المستمر، وإتاحة الفرصة لتطوير مهاراتي المهنية، مما كان له أثر إيجابي في مسيرتي العلمية والعملية.

وفي الختام، أسأل الله تعالى أن يجزي كل من ساهم في دعمي ومساندتي خير الجزاء، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، ونافعاً لكل من يطلع عليه.

المستخلص

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين في نجاح المشاريع في الشركات بالمملكة العربية السعودية، وذلك في ظل أهمية العنصر البشري في تحقيق نجاح المشاريع ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٥٣) استبانة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، بالاعتماد على التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى وضوح الأدوار الوظيفية جاء مرتفعاً جداً، كما جاء مستوى كفاءة اختيار الموظفين مرتفعاً، في حين جاء مستوى نجاح المشاريع مرتفعاً جداً. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأدوار الوظيفية ونجاح المشاريع، ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اختيار الموظفين ونجاح المشاريع، مما يؤكد أهمية وضوح الأدوار الوظيفية واختيار الموظفين الأكفاء في تعزيز نجاح المشاريع داخل الشركات.

الكلمات المفتاحية: وضوح الأدوار الوظيفية، كفاءة اختيار الموظفين، نجاح المشاريع، إدارة المشاريع، الموارد البشرية.

Abstract

This study aimed to examine the impact of role clarity and employee selection efficiency on project success in companies in the Kingdom of Saudi Arabia. The study was motivated by the growing importance of human resources in improving organizational performance and achieving successful project outcomes.

The study adopted the descriptive analytical approach. A questionnaire was used as the primary data collection instrument, and 53 valid questionnaires were collected and analyzed. Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). The statistical techniques included frequencies, percentages, means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and Cronbach's Alpha to assess the validity and reliability of the research instrument.

The findings indicated that the level of role clarity was very high, while the level of employee selection efficiency was high, and the level of project success was very high. The results also revealed statistically significant positive relationships between role clarity and project success, as well as between employee selection efficiency and project success. These findings emphasize the importance of clearly defining job roles and selecting competent employees to improve project success in organizations.

Keywords: Role Clarity, Employee Selection Efficiency, Project Success, Project Management, Human Resource Management.

قائمة المحتويات

الإهداء.....	٣
الشكر والتقدير.....	٤
المستخلص.....	٥
Abstract.....	٦
قائمة المحتويات.....	٧
قائمة الجداول.....	١٣
الفصل الأول: المقدمة.....	١٤
١,١ مقدمة الدراسة.....	١٤
١,٢ مشكلة الدراسة.....	١٥
١,٣ أهمية الدراسة.....	١٦

١٧.....	١,٤ أهداف الدراسة.....
١٨.....	١,٥ تساؤلات الدراسة.....
١٩.....	١,٦ فرضيات الدراسة.....
٢٠.....	١,٧ حدود الدراسة.....
٢١.....	١,٨ مصطلحات الدراسة.....
٢٢.....	١,٩ هيكل الدراسة.....
٢٣.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري.....
٢٤.....	٢,١ مقدمة الفصل.....
٢٥.....	٢,٢ الدراسات السابقة.....
٣٣.....	٢,٣ التعقيب على الدراسات السابقة.....
٣٣.....	٢,٤ الفجوة البحثية.....

٣٤.....	٢,٥ الإطار النظري
٣٥.....	٢,٥,١ وضوح الأدوار الوظيفية
٤٠.....	٢,٥,٢ كفاءة اختيار الموظفين
٤٤.....	٢,٥,٣ نجاح المشاريع
٤٩.....	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٥٠.....	٣,١ مقدمة الفصل
٥٠.....	٣,٢ منهج الدراسة
٥٠.....	٣,٣ مجتمع الدراسة
٥٠.....	٣,٤ عينة الدراسة
٥١.....	٣,٥ أداة الدراسة
٥٣.....	٣,٦ صدق وثبات أداة الدراسة

٣,٧	إجراءات الدراسة	٥٤
٣,٨	الأساليب الإحصائية المستخدمة	٥٥
	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة وتحليلها	٥٦
٤,١	مقدمة الفصل	٥٧
٤,٢	وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	٥٧
٤,٣	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة	٦٣
٤,٤	تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمحاور الدراسة	٦٧
٤,٤,١	تحليل استجابات أفراد العينة للمحور الأول: وضوح الأدوار الوظيفية	٦٧
٤,٤,٢	تحليل استجابات أفراد العينة للمحور الثاني: كفاءة اختيار الموظفين	٦٨
٤,٤,٣	تحليل استجابات أفراد العينة للمحور الثالث: نجاح المشاريع	٦٩
٤,٥	اختبار فرضيات الدراسة	٧٠

٧٠..... ٤,٥,١ اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

٧١..... ٤,٥,٢ اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

٧١..... ٤,٦ ملخص الفصل

٧٢..... الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

٧٣..... ٥,١ تمهيد

٧٣..... ٥,٢ نتائج الدراسة

٧٣..... ٥,٢,١ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

٧٣..... ٥,٢,٢ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

٧٣..... ٥,٢,٣ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

٧٤..... ٥,٢,٤ النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

٧٤..... ٥,٣ التوصيات

٧٥..... ٥,٤ مقترحات لدراسات مستقبلية

٧٥..... ٥,٥ ملخص الفصل

٧٦..... المراجع

٧٨..... الملحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٥٨	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	جدول (4-1)
٥٩	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	جدول (4-2)
٦٠	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	جدول (4-3)
٦١	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	جدول (4-4)
٦٢	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسعى الوظيفي	جدول (4-5)
٦٣	معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول (وضوح الأدوار الوظيفية)	جدول (4-6)
٦٤	معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (كفاءة اختيار الموظفين)	جدول (4-7)
٦٥	معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث (نجاح المشاريع)	جدول (4-8)
٦٦	قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة	جدول (4-9)
٦٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (وضوح الأدوار الوظيفية)	جدول (4-10)
٦٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (كفاءة اختيار الموظفين)	جدول (4-11)
٦٩	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث (نجاح المشاريع)	جدول (4-12)
٧٠	نتائج اختبار العلاقة بين وضوح الأدوار الوظيفية ونجاح المشاريع	جدول (4-13)
٧١	نتائج اختبار العلاقة بين كفاءة اختيار الموظفين ونجاح المشاريع	جدول (4-14)

الفصل الأول

١,١ مقدمة الدراسة

تُعد المشاريع من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الشركات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتعزيز قدرتها على المنافسة في بيئة الأعمال المتغيرة. ولا يقتصر نجاح المشاريع على توافر الموارد المالية أو التقنية فحسب، بل يتأثر أيضًا بمجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية التي تسهم في تحسين كفاءة الأداء وضمان تنفيذ الأعمال وفق الخطط والأهداف المحددة.

ويُعد وضوح الأدوار الوظيفية من أبرز العوامل التي تساعد على تنظيم العمل داخل المشاريع، إذ يسهم في تحديد المسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة، مما يقلل من التداخل في المهام ويعزز التنسيق بين أعضاء الفريق، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة تنفيذ المشروع وجودة مخرجاته في نهاية كل مشروع.

كما تمثل كفاءة اختيار الموظفين أحد العوامل الأساسية في نجاح المشاريع، حيث تعتمد المؤسسات على استقطاب الكفاءات القادرة على أداء المهام المطلوبة بكفاءة وفاعلية، بما يتوافق مع متطلبات المشروع وأهدافه. ويسهم الاختيار السليم للموظفين في تحسين الأداء بشكل ملحوظ، وتعزيز التعاون بين أفراد الفريق، وتقليل الأخطاء التي قد تؤثر في سير المشروع ونتائجه في المستقبل.

وفي ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال وازدياد المنافسة بين الشركات، أصبح من الضروري الاهتمام بالممارسات الإدارية التي تدعم نجاح المشاريع، ومن أبرزها وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين، لما لهما من دور في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات.

وانطلاقًا من ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى بحث أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات، من خلال توضيح طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات، بما يسهم في تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز نجاح المشاريع.

وتواجه الشركات في الوقت الحاضر تحديات متزايدة نتيجة التغيرات الاقتصادية والتقنية وسرعة تطور بيئة الأعمال، الأمر الذي يتطلب تبني ممارسات إدارية فعالة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة. ويعد نجاح المشاريع أحد المؤشرات المهمة التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، مما يجعل الاهتمام بالعوامل التنظيمية المؤثرة في نجاح المشاريع ضرورة لتحقيق التميز والاستدامة

١,٢ مشكلة الدراسة

تسعى الشركات في مختلف القطاعات إلى تحقيق النجاح في تنفيذ مشاريعها من خلال تطبيق ممارسات إدارية فعالة تسهم في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويُعد نجاح المشاريع من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في قياس كفاءة أدائها، إذ يرتبط بقدرتها على تنفيذ المشاريع ضمن الوقت المحدد، ووفق الميزانية المخصصة، وبالجودة المطلوبة. إلا أن العديد من الشركات لا تزال تواجه تحديات تنظيمية وإدارية تؤثر في نجاح مشاريعها، مما يستدعي دراسة العوامل المؤثرة في ذلك بصورة علمية.

ومن أبرز هذه التحديات عدم وضوح الأدوار الوظيفية داخل بيئة العمل، حيث قد يؤدي غياب التحديد الدقيق للمسؤوليات والصلاحيات إلى تداخل المهام بين الموظفين، وضعف التنسيق بين أعضاء فرق العمل، وتأخر إنجاز الأعمال، الأمر الذي ينعكس سلباً على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. كما أن ضعف كفاءة اختيار الموظفين قد يؤدي إلى إسناد المهام إلى أفراد لا تتوافق مؤهلاتهم أو مهاراتهم مع متطلبات الوظائف، مما يؤثر في مستوى الأداء ويزيد من احتمالية حدوث الأخطاء أثناء تنفيذ المشروع.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية وضوح الأدوار الوظيفية واختيار الموظفين في تحسين الأداء التنظيمي ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع، إلا أن معظمها تناول كل متغير بصورة مستقلة، بينما لا تزال الحاجة قائمة إلى دراسة الأثر المشترك لهذين المتغيرين على نجاح المشاريع داخل الشركات، وهو ما يمثل فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة إلى الإسهام في معالجتها.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في التعرف على أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات، من خلال دراسة طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات وبيان مدى إسهامها في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها.

1.3 أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية نجاح المشاريع في تحقيق أهداف الشركات وتعزيز قدرتها على المنافسة، حيث يُعد وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين من العوامل التنظيمية والإدارية التي تسهم في تحسين الأداء ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع. كما تزداد أهمية هذا الموضوع في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، والحاجة إلى تبني ممارسات إدارية فعالة تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة.

أولاً: الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع من خلال دراسة أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات. كما تسهم في توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات، وإضافة معرفة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون والمهتمون بمجال إدارة المشاريع والإدارة التنظيمية، فضلاً عن الإسهام في سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة الأثر المشترك لهذين المتغيرين على نجاح المشاريع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها من قبل الشركات والمؤسسات المختلفة، من خلال دعم متخذي القرار في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بتحديد الأدوار الوظيفية واختيار الموظفين، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء وتعزيز فرص نجاح المشاريع. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية تدعم تطوير بيئة العمل، وتحسين إدارة الموارد البشرية، ورفع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع داخل الشركات.

١,٤ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات، وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية:

التعرف على أثر وضوح الأدوار الوظيفية في نجاح المشاريع داخل الشركات.

قياس أثر كفاءة اختيار الموظفين في نجاح المشاريع داخل الشركات.

تحليل العلاقة بين وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين ونجاح المشاريع.

تحديد مدى إسهام وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع.

تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الإدارية، وتعزيز نجاح المشاريع داخل الشركات.

١,٥ تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من التساؤلات التي تساعد في تحقيق أهدافها، ويتمثل السؤال الرئيس فيما يلي:

ما أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات؟

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس عدد من التساؤلات الفرعية، وهي:

ما أثر وضوح الأدوار الوظيفية على نجاح المشاريع في الشركات؟

ما أثر كفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات؟

ما طبيعة العلاقة بين وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين ونجاح المشاريع في الشركات؟

إلى أي مدى يسهم وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع؟

ما أبرز التوصيات التي يمكن أن تسهم في تعزيز نجاح المشاريع من خلال تحسين وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين؟

١,٦ فرضيات الدراسة

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وأهدافها وتسؤلاتها، تقوم هذه الدراسة على اختبار الفرضية الرئيسة الآتية:

الفرضية الرئيسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات.

الفرضيات الفرعية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار الوظيفية على نجاح المشاريع في الشركات.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات.

1.7 حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على مجموعة من الحدود التي تحدد نطاقها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث أثروصوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات، من خلال دراسة العلاقة بين المتغيرين المستقلين (وضوح الأدوار الوظيفية، وكفاءة اختيار الموظفين) والمتغير التابع (نجاح المشاريع).

ثانياً: الحدود المكانية

تُطبق هذه الدراسة على عدد من الشركات في المملكة العربية السعودية.

ثالثاً: الحدود الزمانية

تُجرى هذه الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٦-٢٠٢٧ م.

رابعاً: الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في الشركات بالمملكة العربية السعودية ممن يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو يشاركون في إدارة المشاريع وتنفيذها، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (٥٣) مشاركاً.

1.8 مصطلحات الدراسة

تتضمن الدراسة مجموعة من المصطلحات الرئيسية، ويمكن تعريفها على النحو الآتي:

أولاً: وضوح الأدوار الوظيفية

التعريف النظري:

هو مدى وضوح المهام والمسؤوليات والصلاحيات الموكلة إلى الموظف داخل المنظمة او الشركة، بما يضمن فهمه لطبيعة عمله وحدود مسؤولياته، ويسهم في تعزيز التنسيق بين العاملين وتقليل تعارض الأدوار وتحسين الأداء التنظيمي.

التعريف الإجرائي: يقصد به في هذه الدراسة مستوى وضوح المهام والمسؤوليات والصلاحيات التي يدركها العاملون داخل الشركات، كما يتم قياسه من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير.

ثانيًا: كفاءة اختيار الموظفين

التعريف النظري:

هي العملية التي تعتمد عليها المنظمة لاختيار الأفراد الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف المختلفة، وفق معايير محددة تشمل المؤهلات العلمية، والخبرات، والمهارات، والقدرات والعادات والتقاليد التي تتوافق مع متطلبات الوظيفة.

التعريف الإجرائي:

يقصد بها في هذه الدراسة مستوى كفاءة الإجراءات والمعايير التي تعتمد عليها الشركات في اختيار موظفيها، كما يتم قياسها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بهذا المتغير.

ثالثًا: نجاح المشاريع

التعريف النظري:

هو قدرة المشروع على تحقيق أهدافه المخططة من خلال إنجازه ضمن الوقت المحدد، ووفق الميزانية المخصصة، وبالمستوى المطلوب من الجودة، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة بدون التقصير في أي جانب .

التعريف الإجرائي:

يقصد به في هذه الدراسة مستوى نجاح المشاريع داخل الشركات كما يدركه أفراد عينة الدراسة، ويُقاس من خلال استجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغير نجاح المشاريع.

1.9 هيكل الدراسة

تتكون هذه الدراسة من أربعة فصول رئيسة، إضافة إلى المراجع والملاحق، وذلك على النحو الآتي:

الفصل الأول: يتناول الإطار العام للدراسة، ويشمل مقدمة الدراسة، ومشكلة الدراسة، وأهمية الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها، وفرضياتها، وحدودها، ومصطلحاتها.

الفصل الثاني: يتناول الدراسات السابقة والإطار النظري، من خلال استعراض الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتعقيب عليها، وبيان الفجوة البحثية، إضافة إلى تناول المفاهيم والنظريات المرتبطة بوضوح الأدوار الوظيفية، وكفاءة اختيار الموظفين، ونجاح المشاريع، وصولاً إلى نموذج الدراسة.

الفصل الثالث: يتناول منهجية الدراسة، ويشمل منهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات جمع البيانات، وصدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفصل الرابع: يتناول عرض نتائج الدراسة وتحليلها ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة والدراسات السابقة، إضافة إلى تقديم التوصيات والمقترحات التي تسهم في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز نجاح المشاريع في الشركات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل الأسس العلمية والنظرية التي تستند إليها الدراسة، من خلال استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات البحث، بما يساهم في بناء قاعدة معرفية تدعم أهداف الدراسة وتساعد في تفسير نتائجها. كما يهدف الفصل إلى توضيح المفاهيم الرئيسية المتعلقة بوضوح الأدوار الوظيفية، وكفاءة اختيار الموظفين، ونجاح المشاريع، وإبراز العلاقات بينها في ضوء ما تناولته الأدبيات العلمية.

ويتضمن الفصل عرضاً للدراسات السابقة وتحليلاً لأبرز نتائجها، مع بيان أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، والتعقيب عليها، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما يستعرض الإطار النظري المفاهيم والأبعاد والعوامل المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بما يوفر أساساً علمياً يدعم تفسير العلاقة بين وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين وأثرهما في نجاح المشاريع.

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسة الأولى

أجرى Silvius-Zuchi و Silvius (2024) دراسة بعنوان "Developing Role Clarity in Projects with a Hybrid Approach"، هدفت إلى التعرف على كيفية تعزيز وضوح الأدوار الوظيفية في المشاريع التي تُدار باستخدام المنهجيات الهجينة، من خلال دراسة التداخل بين الأدوار الإدارية والأدوار المرتبطة بالمنهجيات الرشيقية (Agile)، وبيان أثر ذلك في تحسين أداء فرق العمل داخل المشاريع.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال مراجعة وتحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع والمنهجيات الهجينة، مع التركيز على تحليل الأدوار الوظيفية وآليات توزيع المسؤوليات داخل فرق المشاريع. وأظهرت نتائج الدراسة أن وضوح الأدوار الوظيفية يعد من العوامل الرئيسة المؤثرة في نجاح المشاريع، إذ يساهم في تحسين أداء فرق العمل، وتعزيز التعاون والتنسيق بين الأعضاء، والحد من تداخل المسؤوليات، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة تنفيذ المشاريع. كما أكدت الدراسة أنه لا يوجد نموذج واحد يناسب جميع المشاريع، وإنما ينبغي تصميم الأدوار الوظيفية وتوضيحها بما يتناسب مع طبيعة المشروع والمنهجية المستخدمة في إدارته. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحديد المسؤوليات منذ المراحل الأولى للمشروع، لما لذلك من أثر في رفع كفاءة الأداء وزيادة فرص نجاح المشاريع.

(Silvius-Zuchi & Silvius ٢٠٢٤)

Silvius-Zuchi, D., & Silvius, G. (2024). *Developing Role Clarity in Projects with a Hybrid Approach*. Procedia Computer Science.

٢,٢,٢ الدراسة الثانية

أجرى Aga و Vallejo و Noorderhaven (٢٠١٦) دراسة بعنوان "Transformational Leadership and Project Success: The Mediating Role of Team-Building"، هدفت إلى دراسة أثر القيادة التحويلية في نجاح المشاريع، مع التركيز على دور بناء فرق العمل بوصفه متغيراً وسيطاً في تعزيز نجاح المشاريع. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات من ٢٠٠ مدير مشروع يعملون في مشاريع تنموية، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر إيجابياً في نجاح المشاريع، وأن بناء فرق العمل يؤدي دوراً مهماً في تعزيز هذا التأثير. كما أوضحت النتائج أن وضوح الأدوار والتعاون الفعال بين أعضاء الفريق يساهمان في تحسين الأداء ورفع فرص نجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية مهارات القيادة، وتعزيز العمل الجماعي، وتوضيح المسؤوليات داخل فرق المشاريع لتحقيق نتائج أفضل.

(Aga, Noorderhaven, & Vallejo, 2016)

Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>

2.2.3 الدراسة الثالثة

أجرى **Sturm (2021)** و **Stoutner, Choi, Martin, Williams** دراسة بعنوان "The Role of Information or the Information from Roles? A Meta-Analysis of Planning and Performance"، وهدفت إلى تحليل العلاقة بين التخطيط التنظيمي، ووضوح الأدوار الوظيفية، والأداء الإداري، من خلال مراجعة عدد كبير من الدراسات السابقة لتحديد الدور الذي يؤديه وضوح الأدوار في تحسين الأداء داخل المنظمات.

واعتمدت الدراسة على أسلوب التحليل البعدي (Meta-analysis)، حيث حلل الباحثون نتائج 60 دراسة تضمنت 99 حجم أثر، بهدف اختبار العلاقة بين عمليات التخطيط، ووضوح الأدوار، والأداء الإداري باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (MASEM). وأظهرت نتائج الدراسة أن وضوح الأدوار الوظيفية يعد متغيراً بسيطاً مهماً بين عمليات التخطيط والأداء الإداري، حيث يساهم في تحسين فهم الموظفين لمهامهم ومسؤولياتهم، ويشجعهم على الحصول على المعلومات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء داخل المنظمة. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز وضوح الأدوار عند تصميم الأنظمة الإدارية وخطط العمل، لما لذلك من أثر في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

(Williams et al., 2021)

Williams, S. D., Martin, J. A., Choi, Y., Stoutner, O., & Sturm, R. E. (2021). *The role of information or the information from roles? A meta-analysis of planning and performance. International Studies of Management & Organization*, 51(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/00208825.2021.1898101>

2.2.4 الدراسة الرابعة

أجرى Muneer وآخرون (2022) دراسة بعنوان "A Quantitative Study of the Impact of Organizational Culture, Communication Management, and Clarity in Project Scope on Construction Projects' Success"، وهدفت إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية، وإدارة الاتصال، ووضوح نطاق المشروع في نجاح مشاريع الإنشاءات، مع دراسة الدور المعدل لكفاءات مدير المشروع في تعزيز نجاح المشاريع. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث استخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين في قطاع الإنشاءات، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن وضوح نطاق المشروع، إلى جانب فعالية الاتصال والثقافة التنظيمية، يسهم بصورة إيجابية في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. كما بينت النتائج أن كفاءة مدير المشروع تعزز أثر هذه العوامل في تحسين أداء المشروع وزيادة فرص نجاحه. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتوضيح متطلبات المشروع، وتحسين قنوات الاتصال، وتعزيز الممارسات التنظيمية الداعمة لنجاح المشاريع.

(Muneer et al., 2022)

Muneer, M., Khan, N., Awais Hussain, M., Shuai, Z., Khan, A. A., Farooq, R., Moawwez, M. A., & Tariq, M. A. U. R. (2022). *A quantitative study of the impact of organizational culture, communication management, and clarity in project scope on constructions' project success with moderating role of project manager's competencies to enhance constructions management practices. Buildings, 12(11), 1856. <https://doi.org/10.3390/buildings12111856>*

2.2.5 الدراسة الخامسة

أجرى Novacek، Prochazka، و Vaculik (2022) دراسة بعنوان "The Evaluation of Personnel Selection Methods by HR Practitioners: The Effect of Reference and Its Interaction with Information About Validity"

، وهدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في تقييم مسؤولي الموارد البشرية لأساليب اختيار الموظفين، ومدى اعتمادهم على المعلومات المتعلقة بصدق أدوات الاختيار وفعاليتها عند اتخاذ قرارات التوظيف، مع التركيز على اختيار مدير مشروع في إحدى شركات الاتصالات .

واعتمدت الدراسة على المنهج التجريبي، حيث شملت عينة مكونة من 173 متخصصاً في الموارد البشرية، وجرى عرض مجموعة من أساليب اختيار الموظفين عليهم ضمن سيناريوهات مختلفة، ثم تحليل استجاباتهم باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة .

وأظهرت نتائج الدراسة أن مسؤولي الموارد البشرية يفضلون أساليب الاختيار التي تتمتع بدرجة عالية من الصدقية والقدرة على التنبؤ بأداء الموظفين، كما تبين أن استخدام أدوات اختيار علمية يسهم في تحسين جودة قرارات التوظيف واختيار الأشخاص الأكثر ملاءمة للوظائف، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أساليب اختيار تستند إلى الأدلة العلمية، وتطوير ممارسات التوظيف بما يضمن اختيار الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف المختلفة .

(Prochazka et al., 2022)

Prochazka, J., Novacek, J., & Vaculik, M. (2022). *The evaluation of personnel selection methods by HR practitioners: The effect of reference and its interaction with information about validity. The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3233–3251. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2117563>

٢,٢,٦ الدراسة السادسة

أجرى Girsang، Tarigan، و Sipayung (٢٠٢٣) دراسة بعنوان "The Effect of Recruitment and Selection on Employee Performance"، وهدفت إلى التعرف على أثر عمليتي الاستقطاب والاختيار في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات، وبيان مدى إسهامهما في رفع كفاءة الأداء التنظيمي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث استخدم الباحثون الاستبانة أداة لجمع البيانات من العاملين في إحدى المؤسسات، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة لقياس أثر متغيري الاستقطاب والاختيار في أداء الموظفين.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكل من الاستقطاب والاختيار في أداء الموظفين، كما بينت أن تطبيق معايير واضحة عند اختيار الموظفين يسهم في رفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير إجراءات الاستقطاب والاختيار، والاعتماد على معايير موضوعية عند تعيين الموظفين، لما لذلك من أثر في تحسين أداء العاملين وتعزيز نجاح المؤسسات.

(Girsang et al., 2023)

Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023). *The effect of recruitment and selection on employee performance. Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 84–95.

<https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1243>

٢,٢,٧ الدراسة السابعة

أجرى الشهراني (٢٠٢٢) دراسة بعنوان "أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية"، وهدفت إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الأفراد، والتي تشمل الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والتعويضات، وتقويم أداء العاملين، في تعزيز تنافسية شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، مع دراسة العلاقة بين هذه الممارسات وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات من ٦٢٤ منظمة من منظمات القطاع الخاص في منطقة عسير، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) وطريقة PLS لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الأفراد، ومن بينها الاستقطاب والاختيار، تؤثر تأثيراً إيجابياً في تنافسية الشركات وتحسين أدائها التنظيمي، كما أكدت النتائج أن تطبيق معايير واضحة في اختيار الموظفين، إلى جانب الاهتمام بتدريبهم وتقييم أدائهم، يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز قدرة الشركات على تحقيق أهدافها. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات الموارد البشرية والاعتماد على أساليب علمية في اختيار الموظفين بما يدعم الأداء المؤسسي والتنافسية.

(الشهراني، ٢٠٢٢)

الشهراني، بدر سعيد فايز. (2022). أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.C170322>

2.2.8 الدراسة الثامنة

أجرى العيسائي وسندي (2021) دراسة بعنوان "مدى تطبيق معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في عملية توظيف الموارد البشرية: دراسة ميدانية على هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة"، وهدفت إلى التعرف على أثر تطبيق الشفافية في ممارسات توظيف الموارد البشرية، ولا سيما مراحل الاستقطاب والاختيار والتعيين، وبيان دورها في تحسين كفاءة عمليات التوظيف داخل المنظمة .

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحثان الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، الذي بلغ 177 موظفًا في هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة، ثم جرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة .

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الشفافية في إجراءات التوظيف وكفاءة عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، كما أكدت النتائج أن وضوح معايير اختيار المتقدمين والإعلان عنها يساهم في تعزيز العدالة، وتحسين جودة اختيار الموظفين، وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة الإعلان المسبق عن معايير التوظيف، وتطبيق أسس موضوعية وواضحة عند اختيار المتقدمين للوظائف، بما يساهم في استقطاب الكفاءات البشرية المناسبة وتحسين الأداء المؤسسي .

2.3التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة أنها اهتمت بدراسة العوامل التنظيمية والإدارية المؤثرة في نجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي، حيث ركز عدد من الدراسات على أهمية وضوح الأدوار الوظيفية في تعزيز التنسيق بين العاملين، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، والحد من تعارض الأدوار، الأمر الذي يساهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها.

كما تناولت مجموعة أخرى من الدراسات أثر كفاءة اختيار الموظفين في رفع مستوى الأداء التنظيمي، وأكدت أهمية الاعتماد على معايير موضوعية في عمليات الاستقطاب والاختيار، بما يضمن استقطاب الكفاءات المناسبة لشغل الوظائف المختلفة، ويساهم في تحسين أداء فرق العمل وزيادة فاعلية تنفيذ المشاريع.

وأظهرت الدراسات السابقة اتفاقاً على أن نجاح المشاريع لا يعتمد على الجوانب الفنية أو المالية فقط، بل يتأثر أيضاً بمجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية، وفي مقدمتها وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين، لما لهما من دور في تحسين الأداء، وتعزيز التعاون بين أعضاء فرق العمل، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

ورغم أهمية الدراسات السابقة وما قدمته من نتائج، فإنها اختلفت في بيئاتها التطبيقية ومناهجها البحثية، كما ركز معظمها على دراسة كل متغير بصورة مستقلة، في حين تسعى الدراسة الحالية إلى بحث أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين معاً على نجاح المشاريع في الشركات، بما يساهم في تقديم رؤية أكثر شمولاً للعلاقة بين هذه المتغيرات.

وعلى الرغم من أهمية الدراسات السابقة وما قدمته من نتائج علمية، فإنها اختلفت في البيئات التطبيقية والمناهج المستخدمة، كما ركزت معظمها على دراسة كل متغير بصورة مستقلة. أما الدراسة الحالية، فتتناول العلاقة بين وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين وأثرهما في نجاح المشاريع داخل الشركات، بهدف تقديم رؤية أكثر شمولاً لطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات.

وتتمثل الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسة العلاقة المشتركة بين وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين وأثرهما في نجاح المشاريع داخل الشركات، ولا سيما في البيئة السعودية. وتسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذه الفجوة من خلال اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات، بما يساهم في تقديم نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وتعزيز نجاح المشاريع

2.5 الإطار النظري

يمثل الإطار النظري الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة في تفسير متغيراتها وتحليل العلاقات فيما بينها، إذ يوضح المفاهيم الرئيسة المرتبطة بموضوع البحث، ويستعرض أبرز الأدبيات العلمية ذات الصلة، بما يسهم في بناء قاعدة معرفية تدعم أهداف الدراسة وتساعد في تفسير نتائجها. كما يسهم الإطار النظري في توضيح العلاقة بين وضوح الأدوار الوظيفية، وكفاءة اختيار الموظفين، ونجاح المشاريع، من خلال عرض المفاهيم والأبعاد والعوامل المؤثرة في كل متغير.

ويتناول هذا الجزء ثلاثة محاور رئيسة، تتمثل في وضوح الأدوار الوظيفية، وكفاءة اختيار الموظفين، ونجاح المشاريع، مع بيان مفهوم كل متغير وأهميته وأبعاده والعوامل المرتبطة به، وصولاً إلى توضيح العلاقة بين هذه المتغيرات في ضوء الأدبيات العلمية.

٢,٥,١ وضوح الأدوار الوظيفية

٢,٥,١,١ مفهوم وضوح الأدوار الوظيفية

يُعد وضوح الأدوار الوظيفية من المفاهيم الأساسية في الإدارة الحديثة، ويشير إلى مدى وضوح المهام والمسؤوليات والصلاحيات الموكلة إلى الموظف، بحيث يكون على دراية بطبيعة عمله، وما هو متوقع منه، وحدود مسؤولياته، والعلاقات التنظيمية المرتبطة بوظيفته. ويساعد ذلك على أداء المهام بكفاءة، ويحد من حالات الغموض أو التداخل في المسؤوليات، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

كما يُقصد بوضوح الأدوار الوظيفية إدراك الموظف لجميع المتطلبات المرتبطة بوظيفته، ومعرفته بالإجراءات والسياسات المنظمة للعمل، بما يمكنه من أداء مهامه وفقاً للأهداف المحددة. ويؤدي هذا الوضوح إلى تعزيز التواصل بين العاملين، وتحسين التنسيق بين الإدارات، وتقليل النزاعات الناتجة عن تضارب الاختصاصات.

وفي بيئة المشاريع، يكتسب وضوح الأدوار الوظيفية أهمية خاصة، نظرًا لاعتماد المشاريع على العمل الجماعي وتعدد التخصصات، حيث يساهم تحديد مسؤوليات كل عضو وصلاحياته بصورة واضحة في تحسين التعاون، وتقليل الأخطاء، ورفع كفاءة تنفيذ الأعمال، مما يزيد من فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

٢,٥,١,٢ أهمية وضوح الأدوار الوظيفية

يحظى وضوح الأدوار الوظيفية بأهمية كبيرة في المنظمات؛ لما له من دور في تنظيم بيئة العمل، وتوزيع المهام والمسؤوليات بصورة واضحة، وتعزيز قدرة العاملين على أداء واجباتهم بكفاءة وفاعلية. ويساعد وضوح الأدوار الوظيفية الموظفين على فهم مسؤولياتهم، وتحديد أولويات أعمالهم، واتخاذ القرارات المناسبة ضمن حدود صلاحياتهم، مما يقلل من الأخطاء ويحد من ازدواجية العمل.

كما يساهم وضوح الأدوار الوظيفية في تعزيز التعاون والتنسيق بين أعضاء فرق العمل، وتحسين قنوات الاتصال داخل المنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء. وفي بيئة المشاريع، يعد وضوح الأدوار أحد العوامل التي تساعد على تنفيذ الأنشطة وفق الخطط المحددة، وتقليل تعارض المسؤوليات، وتحقيق التكامل بين أعضاء فريق المشروع.

٢,٥,١,٣ أهداف وضوح الأدوار الوظيفية

يهدف وضوح الأدوار الوظيفية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والإدارية التي تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحسين بيئة العمل داخل المنظمة. ويعد تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات بصورة واضحة من أهم الوسائل التي تساعد الموظفين على فهم طبيعة أعمالهم، وأداء واجباتهم وفقًا للأهداف والسياسات المعتمدة، مما يساهم في الحد من الغموض الوظيفي وتحقيق الانسجام بين العاملين.

كما يهدف وضوح الأدوار الوظيفية إلى تعزيز التنسيق والتعاون بين الموظفين، من خلال توضيح العلاقة بين مختلف الوظائف والإدارات، وتحديد مسؤولية كل موظف عن المهام الموكلة إليه، الأمر الذي يسهم في تقليل تعارض الاختصاصات، وتجنب ازدواجية العمل، وتحسين سرعة إنجاز الأعمال.

ومن الأهداف المهمة أيضًا دعم عمليات تقييم الأداء، حيث يسهل على الإدارة قياس أداء العاملين استنادًا إلى مسؤوليات ومعايير واضحة، واتخاذ القرارات المتعلقة بالتطوير والتدريب والتحفيز بصورة أكثر عدالة وموضوعية. كما يسهم وضوح الأدوار الوظيفية في رفع مستوى رضا العاملين، وتعزيز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، مما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المنظمة ونجاح مشاريعها.

ويمكن تلخيص أهم أهداف وضوح الأدوار الوظيفية فيما يأتي:

تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل موظف بصورة واضحة.

الحد من غموض الأدوار وتداخل المسؤوليات.

تعزيز التعاون والتنسيق بين العاملين.

تحسين كفاءة الأداء والإنتاجية.

دعم العدالة في تقييم أداء العاملين.

تسهيل عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

رفع مستوى رضا العاملين وتعزيز التزامهم التنظيمي.

المساهمة في نجاح المشاريع وتحقيق أهداف المنظمة.

٢,٥,١,٤ أبعاد وضوح الأدوار الوظيفية

يقوم وضوح الأدوار الوظيفية على مجموعة من الأبعاد التي تسهم في تحقيق الانسجام التنظيمي ورفع كفاءة الأداء داخل المنظمة. وتتمثل هذه الأبعاد في وضوح المهام، ووضوح المسؤوليات، ووضوح الصلاحيات، ووضوح العلاقات التنظيمية، حيث يؤدي تكامل هذه الأبعاد إلى توفير بيئة عمل منظمة تقل فيها حالات الغموض والتداخل في الاختصاصات.

أولاً: وضوح المهام

يقصد بوضوح المهام تحديد الأعمال والأنشطة المطلوب من الموظف تنفيذها بصورة دقيقة، بما يساعده على معرفة واجباته اليومية وأولويات العمل، ويعزز قدرته على أداء مهامه بكفاءة وفعالية.

ثانياً: وضوح المسؤوليات

يشير هذا البعد إلى تحديد المسؤوليات الموكلة لكل موظف بصورة واضحة، بما يضمن معرفة حدود مسؤوليته تجاه العمل والإدارة وزملائه، ويسهم في تقليل حالات تضارب المسؤوليات داخل المنظمة.

ثالثاً: وضوح الصلاحيات

ويقصد به تحديد السلطات الممنوحة للموظف لاتخاذ القرارات المرتبطة بعمله، بما يمكنه من أداء مهامه بكفاءة، مع الالتزام بالأنظمة والسياسات المعتمدة داخل المنظمة.

رابعاً: وضوح العلاقات التنظيمية

ويقصد به معرفة الموظف بموقعه في الهيكل التنظيمي، والجهات التي يتعامل معها، وخطوط الاتصال الرسمية، وآليات التنسيق مع الإدارات الأخرى، مما يسهم في تعزيز التواصل وتحسين سير العمل.

2.5.1.5 معوقات وضوح الأدوار الوظيفية

تواجه المنظمات عددًا من المعوقات التي قد تؤثر في تحقيق وضوح الأدوار الوظيفية، مما ينعكس سلبيًا على كفاءة الأداء ومستوى التنسيق بين العاملين. وتؤدي هذه المعوقات إلى زيادة الغموض في المسؤوليات، وتداخل الاختصاصات، وظهور مشكلات تنظيمية قد تؤثر في نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. ويعد غياب الوصف الوظيفي الواضح من أبرز هذه المعوقات، إذ يؤدي عدم تحديد المهام والمسؤوليات والصلاحيات إلى اختلاف فهم الموظفين لطبيعة أعمالهم، الأمر الذي قد ينتج عنه ازدواجية في تنفيذ المهام أو إهمال بعض المسؤوليات.

كما تمثل ضعف قنوات الاتصال داخل المنظمة أحد العوامل التي تؤدي إلى غموض الأدوار الوظيفية، حيث يحد ضعف التواصل من تبادل المعلومات بين الإدارات والعاملين، ويؤثر في فهم التعليمات والمهام المطلوبة، مما يزيد من احتمالية حدوث الأخطاء وسوء التنسيق.

ومن المعوقات أيضًا التغير المستمر في الهيكل التنظيمي أو توزيع المهام دون توضيح كافٍ للعاملين، الأمر الذي يسبب حالة من عدم الاستقرار التنظيمي، ويجعل الموظفين غير قادرين على التمييز بين مسؤولياتهم ومسؤوليات الآخرين. كما أن ضعف التدريب والتأهيل، وعدم تعريف الموظفين الجدد بمهامهم وصلاحياتهم بصورة كافية، يسهم في استمرار الغموض الوظيفي ويؤثر في جودة الأداء.

وتتمثل أبرز معوقات وضوح الأدوار الوظيفية فيما يأتي:

- عدم وجود وصف وظيفي واضح ومحدث .
- ضعف التواصل بين الإدارات والعاملين .
- تداخل الصلاحيات والمسؤوليات .
- كثرة التعديلات التنظيمية دون توضيحها .
- ضعف برامج التعريف والتدريب الوظيفي .
- غياب المتابعة والتقييم المستمر للأدوار الوظيفية .
- عدم وضوح خطوط السلطة والاتصال داخل المنظمة.

2.5.1.6 أثر وضوح الأدوار الوظيفية في نجاح المشاريع

يعد وضوح الأدوار الوظيفية من العوامل الأساسية التي تؤثر في نجاح المشاريع، إذ يسهم في تنظيم العمل وتحديد مسؤوليات أعضاء فريق المشروع بصورة واضحة، مما يساعد على تنفيذ الأنشطة بكفاءة وتقليل احتمالية حدوث الأخطاء أو تعارض المهام. وكلما زاد وضوح الأدوار والمسؤوليات، ارتفع مستوى التنسيق والتعاون بين أعضاء الفريق، وانعكس ذلك إيجاباً على أداء المشروع.

كما يساعد وضوح الأدوار الوظيفية في تحسين عملية اتخاذ القرار، حيث يكون كل عضو في الفريق على دراية بحدود صلاحياته ومسؤولياته، الأمر الذي يسهم في سرعة معالجة المشكلات وتقليل التأخير في تنفيذ الأعمال. ويؤدي ذلك إلى تحسين استغلال الموارد، والالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق أهداف المشروع ضمن الميزانية والجودة المحددة.

إضافة إلى ذلك، يسهم وضوح الأدوار الوظيفية في تعزيز الالتزام والمسؤولية لدى العاملين، حيث يدرك كل فرد دوره في تحقيق أهداف المشروع، مما يزيد من دافعيته نحو الإنجاز ويعزز روح العمل الجماعي. كما يساعد على الحد من النزاعات التنظيمية الناتجة عن تداخل المسؤوليات أو عدم وضوحها، الأمر الذي يوفر بيئة عمل أكثر استقراراً وكفاءة.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن وضوح الأدوار الوظيفية يمثل عنصراً أساسياً في نجاح المشاريع، لما له من دور في تحسين الأداء، وتعزيز التنسيق بين فرق العمل، ورفع جودة التنفيذ، وزيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

2.5.2 كفاءة اختيار الموظفين

2.5.2.1 مفهوم كفاءة اختيار الموظفين

تعد كفاءة اختيار الموظفين من أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ تمثل العملية التي يتم من خلالها اختيار الأفراد الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة، بالاعتماد على معايير موضوعية تشمل المؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والمهارات الفنية، والقدرات الشخصية، بما يضمن توافق إمكانات الموظف مع متطلبات الوظيفة وأهداف المنظمة.

وتسهم كفاءة اختيار الموظفين في تمكين المنظمات من استقطاب الكفاءات البشرية القادرة على أداء المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، مما يساعد على تحسين مستوى الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة التنافسية، وتقليل معدلات دوران العمل، ورفع جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها المنظمة.

وفي بيئة المشاريع، تكتسب عملية اختيار الموظفين أهمية خاصة؛ نظرًا لاعتماد نجاح المشاريع على وجود فرق عمل تمتلك المهارات والخبرات المناسبة. لذلك فإن اختيار الأفراد المؤهلين يسهم في تحسين جودة تنفيذ المشاريع، وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، وتقليل الأخطاء، وزيادة فرص تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.

2.5.2.2 أهمية كفاءة اختيار الموظفين

تتمثل أهمية كفاءة اختيار الموظفين في كونها أحد العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تساعد على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على تنفيذ الأعمال بكفاءة. ويؤدي حسن اختيار الموظفين إلى رفع مستوى الأداء الفردي والجماعي، وتحسين جودة العمل، وزيادة إنتاجية المنظمة.

كما تسهم كفاءة اختيار الموظفين في تقليل تكاليف التدريب والتطوير، إذ يكون الموظفون المختارون أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات الوظيفة، وأسرع في اكتساب المهارات اللازمة لأداء أعمالهم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء المؤسسي.

وفي إدارة المشاريع، تؤدي كفاءة اختيار أعضاء فريق المشروع إلى تعزيز التكامل بين التخصصات المختلفة، وتحسين التواصل والتنسيق، وتقليل الأخطاء والمخاطر المرتبطة بتنفيذ المشروع. كما تساعد على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وزيادة احتمالية نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها وفقًا للخطة المعتمدة.

٢,٥,٢,٣ أهداف اختيار الموظفين

تهدف عملية اختيار الموظفين إلى تزويد المنظمة بالكفاءات البشرية القادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال اختيار الأفراد الذين تتوافق مؤهلاتهم وخبراتهم ومهاراتهم مع متطلبات الوظائف الشاغرة. كما تهدف إلى تحقيق العدالة والشفافية في التوظيف، وضمان تكافؤ الفرص بين المتقدمين، بما يعزز الثقة في إجراءات الموارد البشرية.

وتسعى عملية اختيار الموظفين أيضًا إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعيين الأشخاص الأكثر قدرة على تحمل مسؤوليات الوظيفة، وتقليل الأخطاء الناتجة عن الاختيار غير المناسب، بالإضافة إلى خفض معدلات دوران العمل، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الاستقرار داخل المنظمة.

ويمكن تلخيص أهم أهداف اختيار الموظفين فيما يأتي:

اختيار الشخص المناسب للوظيفة المناسبة.

استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة.

تحقيق العدالة والشفافية في إجراءات التوظيف.

تحسين الأداء والإنتاجية.

تقليل معدل دوران الموظفين.

دعم تحقيق أهداف المنظمة.

تعزيز نجاح المشاريع من خلال تكوين فرق عمل كفؤة.

2.5.2.4 مراحل اختيار الموظفين

تُعد عملية اختيار الموظفين من العمليات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، إذ تمر بعدة مراحل متتابعة تهدف إلى ضمان اختيار الأفراد الأكثر كفاءة وملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة. ويسهم الالتزام بهذه المراحل في تحسين جودة التوظيف، وتقليل احتمالية اختيار أفراد لا تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات الوظيفة، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على أداء المنظمة ونجاح مشاريعها.

وتتمثل مراحل اختيار الموظفين فيما يأتي:

أولاً: تحديد الاحتياجات الوظيفية

تبدأ عملية الاختيار بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، من خلال تحليل الوظائف وتحديد المهام والمسؤوليات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة، بما يساعد على وضع معايير واضحة لاختيار المرشحين المناسبين.

ثانيًا: استقطاب المتقدمين

تعمل المنظمة على جذب أكبر عدد ممكن من المتقدمين المؤهلين من خلال الإعلان عن الوظائف باستخدام الوسائل المناسبة، مما يزيد من فرص الحصول على كفاءات تتوافق مع احتياجات المنظمة.

ثالثًا: فرز طلبات التوظيف

يتم في هذه المرحلة مراجعة طلبات المتقدمين، واستبعاد الطلبات التي لا تستوفي الشروط الأساسية للتوظيف، مع اختيار المرشحين الأكثر توافقًا للانتقال إلى المراحل التالية.

رابعًا: إجراء الاختبارات والمقابلات

تستخدم المنظمات الاختبارات المهنية والشخصية، بالإضافة إلى المقابلات الوظيفية، لتقييم مهارات المتقدمين وخبراتهم وقدراتهم، والتحقق من مدى ملاءمتهم لشغل الوظيفة.

خامسًا: اتخاذ قرار التوظيف

بعد الانتهاء من جميع إجراءات التقييم، تتم مقارنة نتائج المرشحين واختيار الشخص الأكثر كفاءة، ثم استكمال الإجراءات النظامية الخاصة بالتعيين.

سادسًا: التعيين والتهيئة الوظيفية

تمثل هذه المرحلة بداية اندماج الموظف في بيئة العمل، حيث يتم تعريفه بالأنظمة والسياسات والمهام الوظيفية، بما يساعده على التكيف مع طبيعة العمل وتحقيق الأداء المطلوب.

2.5.2.5 معايير اختيار الموظفين

تعتمد المنظمات على مجموعة من المعايير عند اختيار الموظفين، بهدف ضمان تعيين الأفراد الأكثر قدرة على أداء المهام المطلوبة بكفاءة. وتختلف هذه المعايير باختلاف طبيعة الوظائف، إلا أنها تشترك في التركيز على الكفاءة والجدارة والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة.

ومن أبرز معايير اختيار الموظفين ما يأتي:

- المؤهل العلمي ومدى توافقه مع متطلبات الوظيفة .
- الخبرة العملية في المجال المطلوب .
- المهارات الفنية اللازمة لأداء العمل .
- المهارات الشخصية مثل الاتصال والعمل الجماعي والقيادة .
- القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات .
- الالتزام والانضباط بأخلاقيات العمل .
- القدرة على التعلم والتطوير المستمر .
- التوافق مع ثقافة المنظمة وقيمتها .

ويسهم الاعتماد على هذه المعايير في رفع جودة قرارات التوظيف، وتحسين الأداء المؤسسي، وتقليل الأخطاء الناتجة عن اختيار موظفين غير مناسبين للوظائف التي يشغلونها.

2.5.2.6 العوامل المؤثرة في اختيار الموظفين

تتأثر عملية اختيار الموظفين بعدد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في كفاءة قرارات التوظيف، ومن أهمها طبيعة الوظيفة، والسياسات المعتمدة في المنظمة، وتوافر الكفاءات في سوق العمل، إضافة إلى الإمكانيات المالية والتنظيمية للمنظمة.

كما تؤثر التطورات التقنية وأساليب التوظيف الحديثة في عملية الاختيار، حيث أصبحت المنظمات تعتمد على أنظمة إلكترونية واختبارات متخصصة تساعد في تقييم المتقدمين بصورة أكثر دقة وموضوعية. كذلك تسهم العدالة والشفافية في إجراءات الاختيار في تعزيز ثقة المتقدمين، وتحسين جودة عملية التوظيف، واستقطاب أفضل الكفاءات.

2.5.2.7 أثر كفاءة اختيار الموظفين في نجاح المشاريع

تعد كفاءة اختيار الموظفين من العوامل الرئيسة التي تؤثر في نجاح المشاريع، إذ تعتمد المشاريع على الموارد البشرية بوصفها العنصر الأكثر تأثيراً في تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف. وكلما كانت عملية اختيار الموظفين قائمة على معايير علمية وموضوعية، زادت قدرة المنظمة على تكوين فرق عمل تمتلك المهارات والخبرات اللازمة لإنجاز المشاريع بكفاءة وفاعلية.

كما يسهم اختيار الموظفين الأكفاء في تحسين جودة الأداء داخل فرق المشاريع، حيث يتمتع الأفراد المختارون بالقدرة على التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات المناسبة والتكيف مع متطلبات العمل. ويؤدي ذلك إلى تقليل الأخطاء التشغيلية، وتحسين جودة المخرجات، وتعزيز الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة للمشروع.

وتنعكس كفاءة اختيار الموظفين كذلك على مستوى التعاون والتواصل بين أعضاء فريق المشروع، إذ يسهم اختيار أفراد يمتلكون المهارات الفنية والسلوكية المناسبة في تعزيز روح العمل الجماعي، وزيادة مستوى التنسيق، وتحسين القدرة على حل المشكلات، الأمر الذي يرفع من احتمالية نجاح المشروع وتحقيق أهدافه.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن كفاءة اختيار الموظفين تمثل أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المشاريع، لما لها من دور في بناء فرق عمل مؤهلة، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة على تنفيذ المشاريع وفق معايير الجودة والوقت والتكلفة المطلوبة.

2.5.3 نجاح المشاريع

2.5.3.1 مفهوم نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم مدى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ويشير إلى قدرة المشروع على تحقيق النتائج المخطط لها وفق معايير محددة تشمل الالتزام بالوقت، والتكلفة، والجودة، إلى جانب تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتلبية متطلبات المستفيدين.

ولا يقتصر مفهوم نجاح المشاريع على الانتهاء من تنفيذ المشروع في الموعد المحدد أو ضمن الميزانية المعتمدة، بل يشمل أيضاً تحقيق القيمة المضافة للمنظمة، وتلبية احتياجات العملاء، واستدامة نتائج المشروع على المدى الطويل. لذلك أصبح مفهوم نجاح المشاريع أكثر شمولاً من المفهوم التقليدي الذي كان يركز على مثلث المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة) فقط.

وفي ضوء التطورات الحديثة في إدارة المشاريع، أصبح نجاح المشروع يقاس أيضاً بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وكفاءة إدارة الموارد، وفاعلية فرق العمل، والقدرة على إدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات، مما يجعل نجاح المشاريع نتيجة لتكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والإدارية والبشرية.

2.5.3.2 أهمية نجاح المشاريع

يمثل نجاح المشاريع عنصراً أساسياً في تحقيق التنمية المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات، إذ يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، ورفع مستوى رضا العملاء وأصحاب المصلحة. كما يساعد نجاح المشاريع على تعزيز سمعة المنظمة وزيادة قدرتها على تنفيذ مشاريع مستقبلية بكفاءة.

وتبرز أهمية نجاح المشاريع في كونه يعكس مدى كفاءة التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة، إضافة إلى قدرة المنظمة على إدارة التحديات والمخاطر التي قد تواجه المشروع. كما يؤدي نجاح المشاريع إلى تحقيق عوائد اقتصادية وتنظيمية، وتحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز فرص النمو والاستدامة.

2.5.3.3 معايير نجاح المشاريع

تُعد معايير نجاح المشاريع من المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات في تقييم مدى نجاح المشروع وتحقيقه للأهداف المخطط لها. وقد كان تقييم نجاح المشاريع في السابق يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، إلا أن المفهوم الحديث لنجاح المشاريع أصبح أكثر شمولاً، ليشمل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة المضافة، والاستفادة من مخرجات المشروع في دعم أهداف المنظمة.

وتتمثل أبرز معايير نجاح المشاريع فيما يأتي:

أولاً: الالتزام بالجدول الزمني

ويقصد به إنجاز المشروع خلال المدة الزمنية المحددة دون حدوث تأخير يؤثر في سير العمل أو في تحقيق أهداف المشروع، ويعد الالتزام بالوقت من أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم نجاح المشاريع.

ثانياً: الالتزام بالميزانية

يشير هذا المعيار إلى قدرة المشروع على تنفيذ جميع أنشطته ضمن الميزانية المعتمدة، مع تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المالية، وتجنب الهدر أو الزيادة غير المبررة في التكاليف.

ثالثاً: تحقيق الجودة المطلوبة

ويقصد به تنفيذ المشروع وفق المواصفات والمعايير الفنية المحددة مسبقاً، بما يضمن تحقيق مستوى الجودة الذي يلبي احتياجات المستفيدين ويحقق أهداف المشروع.

رابعاً: رضا أصحاب المصلحة

يعد رضا العملاء والإدارة والجهات المستفيدة من أهم معايير نجاح المشاريع، حيث يعكس مدى قدرة المشروع على تلبية التوقعات وتحقيق القيمة المرجوة من تنفيذه.

خامساً: تحقيق أهداف المشروع

ويقصد به مدى نجاح المشروع في تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها، سواء كانت أهدافاً تشغيلية أو تنظيمية أو استراتيجية، بما يسهم في دعم رؤية المنظمة وتحقيق تطلعاتها المستقبلية.

2.5.3.4 عوامل نجاح المشاريع

يتأثر نجاح المشاريع بمجموعة من العوامل الإدارية والتنظيمية والفنية التي تعمل معاً لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. ويؤدي توافر هذه العوامل إلى زيادة فرص نجاح المشروع، في حين قد يؤدي غيابها إلى تعثره أو عدم تحقيق النتائج المرجوة.

ومن أبرز عوامل نجاح المشاريع ما يأتي:

- وضوح أهداف المشروع ومتطلباته .
- كفاءة التخطيط وإدارة المشروع .
- وضوح الأدوار والمسؤوليات بين أعضاء فريق العمل .
- اختيار موظفين يمتلكون المهارات والخبرات المناسبة .
- فعالية الاتصال والتواصل بين جميع الأطراف .
- دعم الإدارة العليا للمشروع .
- إدارة المخاطر بصورة فعالة .
- المتابعة المستمرة وتقييم الأداء خلال مراحل تنفيذ المشروع .
- الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمالية .
- القدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات التي تواجه المشروع .

وتعد هذه العوامل من العناصر الأساسية التي تسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.

2.5.3.5 مؤشرات نجاح المشاريع

تعتمد المنظمات على مجموعة من المؤشرات لقياس مدى نجاح المشاريع، وذلك بهدف تقييم مستوى الأداء، والتعرف على نقاط القوة والقصور، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين نتائج المشاريع المستقبلية. وتوفر هذه المؤشرات معلومات تساعد الإدارة في الحكم على مدى تحقيق المشروع لأهدافه، ومدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

ومن أهم مؤشرات نجاح المشاريع:

- إنجاز المشروع في الوقت المحدد .
 - الالتزام بالميزانية المعتمدة .
 - تحقيق معايير الجودة المطلوبة .
 - رضا العملاء وأصحاب المصلحة .
 - كفاءة استخدام الموارد .
 - انخفاض نسبة الأخطاء والمخاطر .
 - تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .
 - استدامة نتائج المشروع والاستفادة من مخرجاته .
- وتسهم هذه المؤشرات في تكوين صورة شاملة عن مستوى نجاح المشروع، كما تساعد المنظمات على تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحسين فرص نجاح المشاريع المستقبلية.

٢,٦ ملخص نتائج الفصل

تناول هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة والإطار النظري المرتبط بمتغيرات الدراسة، بهدف بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة الحالية. وقد أظهرت الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بموضوع وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين وأثرهما في نجاح المشاريع، مع اختلافها في البيئات التطبيقية والمناهج البحثية والنتائج التي توصلت إليها.

كما أوضح الإطار النظري المفاهيم الأساسية المتعلقة بوضوح الأدوار الوظيفية، وكفاءة اختيار الموظفين، ونجاح المشاريع، من خلال استعراض أهم المفاهيم والأهداف والأبعاد والمعوقات والعوامل المؤثرة في كل متغير، إضافة إلى بيان العلاقة بين هذه المتغيرات ودورها في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز نجاح المشاريع.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين يمثلان من العوامل الإدارية المهمة التي تسهم في تحسين أداء العاملين، وتعزيز التعاون بين فرق العمل، ورفع فرص نجاح المشاريع، الأمر الذي يدعم أهمية الدراسة الحالية ويبرر الحاجة إلى اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات في بيئة الشركات.

٢,٧ خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، كما تناول الإطار النظري الذي يوضح المفاهيم الرئيسة لوضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين ونجاح المشاريع، مع بيان أهميتها وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها.

وأظهرت مراجعة الأدبيات أن نجاح المشاريع لا يعتمد على العوامل الفنية فقط، بل يتأثر كذلك بالعوامل التنظيمية والإدارية، وفي مقدمتها وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين، لما لهما من دور في تحسين الأداء وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع. كما أسهمت الدراسات السابقة في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

ويُعد هذا الفصل أساسًا علميًا للدراسة الحالية، إذ يوفر الخلفية النظرية اللازمة لفهم متغيرات الدراسة، ويمهد للانتقال إلى الفصل الثالث، الذي يتناول منهجية الدراسة والإجراءات المتبعة في جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهجية الدراسة

٣,١ مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها. ويشمل الفصل توضيح منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إضافة إلى إجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي سيتم استخدامها في تحليل البيانات واستخلاص النتائج.

٣,٢ منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر وتحليلها، ودراسة العلاقات بين المتغيرات المختلفة. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها إحصائيًا للتعرف على أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين في نجاح المشاريع داخل الشركات.

٣,٣ مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات بالمملكة العربية السعودية ممن يشغلون وظائف إدارية أو إشرافية أو يشاركون في تنفيذ وإدارة المشاريع، وذلك لارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة، وقدرتهم على تقديم معلومات تعكس واقع وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين وأثرهما في نجاح المشاريع.

٣,٤ عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (٥٣) موظف من العاملين في الشركات بالمملكة العربية السعودية، وتم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الميسرة (Convenience Sampling)، نظرًا لسهولة الوصول إلى أفراد العينة، وملاءمة هذا الأسلوب لطبيعة الدراسة وتحقيق أهدافها، مع الحرص على تنوع المشاركين من حيث المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، بما يساهم في تمثيل مجتمع الدراسة بصورة مناسبة.

٣,٥ أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد العينة في وقت مناسب. وقد صُممت الاستبانة بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، بما يضمن قياسها للمتغيرات محل الدراسة بصورة مناسبة.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسين، وذلك على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

ويتضمن مجموعة من البيانات المتعلقة بالمشاركين، وتشمل:

الجنس.

الفئة العمرية.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

المسمى الوظيفي.

القسم الثاني: محاور الدراسة

ويتضمن ثلاثة محاور رئيسة، كما يأتي:

المحور الأول: وضوح الأدوار الوظيفية، ويتكون من (٨) عبارات.

المحور الثاني: كفاءة اختيار الموظفين، ويتكون من (٨) عبارات.

المحور الثالث: نجاح المشاريع، ويتكون من (٨) عبارات.

وبذلك بلغ إجمالي عدد عبارات الاستبانة (٢٤) عبارة، إضافة إلى أسئلة البيانات الديموغرافية.

وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، وذلك وفق البدائل الآتية:

درجة الاستجابة الدرجة

دائمًا ٥

غالبًا ٤

أحيانًا ٣

نادرًا ٢

أبدًا ١

٣,٦ صدق أداة الدراسة

للتأكد من صدق أداة الدراسة، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والإدارة والموارد البشرية، وذلك بهدف إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات، وسلامة صياغتها، وملاءمتها لمحاور الدراسة، ومدى قياسها للمتغيرات المستهدفة.

وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أجريت التعديلات اللازمة على بعض العبارات من حيث الصياغة والترتيب، حتى أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية جاهزة للتطبيق على أفراد عينة الدراسة.

٣,٧ ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، ويعد هذا المعامل من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا في الدراسات الإدارية والإنسانية لقياس ثبات أدوات البحث.

وسيتم حساب معامل الثبات لكل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي للاستبانة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ويعد معامل الثبات مقبولاً إذا بلغت قيمته (٠,٧٠) فأكثر.

3.8 إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة مجموعة من الإجراءات العلمية والمنهجية لتنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها، وتمثلت هذه الإجراءات فيما يأتي:

١. الاطلاع على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، بهدف بناء الإطار النظري وتحديد متغيرات الدراسة .
٢. إعداد أداة الدراسة (الاستبانة) بالاستفادة من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، بما يتناسب مع أهداف الدراسة ومتغيراتها .
٣. عرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين للتأكد من صدقها وإجراء التعديلات اللازمة وفق ملاحظاتهم .
٤. توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة من العاملين في الشركات بالمملكة العربية السعودية .
٥. جمع الاستبانات بعد انتهاء فترة التطبيق، والتأكد من اكتمال البيانات وصلاحيها للتحليل الإحصائي .
٦. إدخال البيانات إلى البرنامج الإحصائي SPSS، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها .
٧. عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، ثم استخلاص النتائج والتوصيات .

3.9 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية؛ لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة .
٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة .
٣. معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ؛ للتحقق من ثبات أداة الدراسة .
٤. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) ؛ لدراسة العلاقة بين وضوح الأدوار الوظيفية، وكفاءة اختيار الموظفين، ونجاح المشاريع .
٥. اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($0.05 \geq \alpha$) للحكم على دلالة النتائج الإحصائية.

3.10 خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل منهجية الدراسة والإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، حيث تم توضيح المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في تنفيذ الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

ويُعد هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تستند إليه الدراسة في جمع البيانات وتحليلها، ويمهد للانتقال إلى الفصل الرابع، الذي يتناول عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتحليلها

4.1 مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها استنادًا إلى البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها. وقد تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة، بما يساهم في تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

4.2 وصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى التعرف على الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل بياناتهم الشخصية، والتي تشمل الجنس، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي. وقد استخدمت الباحثة التكرارات والنسب المئوية لوصف هذه الخصائص، وذلك لإعطاء صورة واضحة عن أفراد العينة ومدى تنوعهم.

4.2.1 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

يبين هذا الجزء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية، بهدف التعرف على نسبة الذكور والإناث المشاركين في الدراسة.

جدول (١-٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	60.4%
أنثى	21	39.6%
الإجمالي	53	100%

يتضح من جدول (١-٤) أن عدد الذكور المشاركين في الدراسة بلغ (٣٢) مشاركاً بنسبة (٦٠,٤٪)، في حين بلغ عدد الإناث (٢١) مشاركة بنسبة (٣٩,٦٪). وتشير هذه النتائج إلى أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، وهو ما قد يعكس طبيعة الوظائف أو القطاعات التي شملتها الدراسة.

٤,٢,٢ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

يهدف هذا الجزء إلى بيان توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للفئة العمرية، وذلك من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية لكل فئة، بهدف التعرف على التركيبة العمرية للمشاركين في الدراسة.

جدول (٢-٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
3.8%	2	أقل من ٢٥ سنة
58.5%	31	من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة
37.7%	20	من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة
0.0%	0	45 سنة فأكثر
100%	53	الإجمالي

يتضح من جدول (٢-٤) أن الفئة العمرية من ٢٥ إلى أقل من ٣٥ سنة جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عدد أفرادها (٣١) مشاركاً بنسبة (٥٨,٥٪)، تلتها الفئة العمرية من ٣٥ إلى أقل من ٤٥ سنة بعدد (٢٠) مشاركاً بنسبة (٣٧,٧٪)، في حين جاءت الفئة العمرية أقل من ٢٥ سنة في المرتبة الأخيرة بعدد (٢) مشاركين بنسبة (٣,٨٪). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد عينة الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، وهو ما يعكس مشاركة شريحة تمتلك خبرة عملية مناسبة تتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة.

4.2.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

يعرض هذا الجزء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، بهدف التعرف على المستوى التعليمي للمشاركين.

جدول (٤-٣): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	2	3.8%
دبلوم	7	13.5%
بكالوريوس	30	57.7%
ماجستير	12	23.1%
دكتوراه	1	1.9%
الإجمالي	53	100%

يتضح من جدول (٤-٣) أن حملة درجة البكالوريوس يمثلون النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم (٣٠) مشاركاً بنسبة (٥٧,٧٪)، يلهم حملة درجة الماجستير بعدد (١٢) مشاركاً بنسبة (٢٣,١٪)، ثم حملة الدبلوم بعدد (٧) مشاركين بنسبة (١٣,٥٪)، بينما بلغ عدد الحاصلين على الثانوية مشاركين اثنين بنسبة (٣,٨٪)، في حين بلغ عدد الحاصلين على درجة الدكتوراه مشاركاً واحداً بنسبة (١,٩٪). وتشير هذه النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهلات جامعية، الأمر الذي يعزز موثوقية الاستجابات ويعكس مستوى علمياً مناسباً يتوافق مع طبيعة الدراسة.

4.2.4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

يتناول هذا الجزء توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة، وذلك للتعرف على مستوى الخبرة العملية للمشاركين، لما لذلك من أهمية في تفسير نتائج الدراسة.

جدول (٤-٤): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	16	30.2%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	15	28.3%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	12	22.6%
15 سنة فأكثر	10	18.9%
الإجمالي	53	100%

يتضح من جدول (٤-٤) أن الفئة التي تمتلك أقل من خمس سنوات خبرة جاءت في المرتبة الأولى بعدد (١٦) مشاركاً بنسبة (٣٠,٢٪)، تلتها فئة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بعدد (١٥) مشاركاً بنسبة (٢٨,٣٪)، ثم فئة من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة بعدد (١٢) مشاركاً بنسبة (٢٢,٦٪)، وأخيراً فئة ١٥ سنة فأكثر بعدد (١٠) مشاركين بنسبة (١٨,٩٪). وتشير هذه النتائج إلى تنوع مستويات الخبرة بين أفراد العينة، مما يساهم في توفير وجهات نظر متنوعة حول موضوع الدراسة.

٤,٢,٥ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

يعرض هذا الجزء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي، وذلك بهدف التعرف على تنوع الوظائف التي يشغلها المشاركون، ومدى ارتباطها بموضوع الدراسة.

جدول (٤-٥): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
39.6%	21	موظف
13.2%	7	مدير
5.7%	3	مدير مشروع
11.3%	6	رئيس قسم
9.4%	5	مشرف
20.8%	11	أخرى

يتضح من جدول (٤-٥) أن فئة الموظفين جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ عددهم (٢١) مشاركاً بنسبة (٣٩,٦٪)، تلتها فئة أخرى بعدد (١١) مشاركاً بنسبة (٢٠,٨٪)، ثم فئة المديرين بعدد (٧) مشاركين بنسبة (١٣,٢٪)، يليها رؤساء الأقسام بعدد (٦) مشاركين بنسبة (١١,٣٪)، ثم المشرفون بعدد (٥) مشاركين بنسبة (٩,٤٪)، وأخيراً مديرو المشاريع بعدد (٣) مشاركين بنسبة (٥,٧٪). وتشير هذه النتائج إلى أن عينة الدراسة تضم مشاركين من مستويات وظيفية متنوعة، وهو ما يعزز شمولية البيانات ويُسهل في الحصول على وجهات نظر مختلفة حول موضوع الدراسة.

4.3 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

حرصت الباحثة على التحقق من صلاحية أداة الدراسة قبل تحليل البيانات واختبار الفرضيات، وذلك من خلال التحقق من صدقها وثباتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، لضمان أن تقيس الاستبانة المتغيرات المستهدفة بدرجة عالية من الدقة والاتساق.

4.3.1 اختبار صدق أداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS. ويعد معامل ارتباط بيرسون من أكثر الأساليب الإحصائية استخدامًا للتحقق من الاتساق الداخلي، حيث تشير معاملات الارتباط المرتفعة والدالة إحصائيًا إلى أن عبارات المحور تقيس المفهوم نفسه، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الصدق.

جدول (٤-٦): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الأول (وضوح الأدوار الوظيفية)

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
1	يتم توضيح المهام والمسؤوليات الوظيفية الخاصة بي بصورة واضحة.	0.833	0.000
2	أعرف حدود صلاحياتي عند أداء عملي.	0.730	0.000
3	يتم توزيع المسؤوليات بين الموظفين بطريقة واضحة وعادلة.	0.820	0.000
4	لا يوجد تداخل في المهام بيني وبين زملائي.	0.722	0.000
5	أعرف ما هو متوقع مني عند تنفيذ مهام عملي.	0.890	0.000
6	يساعد وضوح الأدوار الوظيفية على تحسين التنسيق بين أعضاء فريق العمل.	0.564	0.000
7	يسهم وضوح الأدوار الوظيفية في تقليل الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع.	0.432	0.002
8	يسهم وضوح الأدوار الوظيفية في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع.	0.438	0.001

يتضح من جدول (٤-٦) أن معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٤٣٢) و (٠,٨٩٠)، مما يدل على تمتع عبارات المحور الأول بدرجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي، ويؤكد صلاحية جميع العبارات لقياس متغير وضوح الأدوار الوظيفية.

جدول (٧-٤): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثاني (كفاءة اختيار الموظفين)

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
1	تعتمد الشركة معايير واضحة عند اختيار الموظفين.	0.681	0.000
2	يتم اختيار الموظفين وفقاً لمؤهلاتهم العلمية.	0.533	0.000
3	تؤخذ الخبرات العملية في الاعتبار عند اختيار الموظفين.	0.547	0.000
4	يتم تقييم مهارات المتقدمين قبل التوظيف.	0.594	0.000
5	يتم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.	0.821	0.000
6	تتسم إجراءات اختيار الموظفين بالعدالة والشفافية.	0.773	0.000
7	تسهم عملية اختيار الموظفين في تكوين فرق عمل كفوة.	0.699	0.000
8	يسهم اختيار الموظفين الأكفاء في نجاح المشاريع داخل الشركة.	0.505	0.000

يتضح من جدول (٧-٤) أن معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثاني والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.505) و*(٠,٨٢١) (**، مما يدل على تمتع عبارات محور كفاءة اختيار الموظفين بدرجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي، ويؤكد صلاحيتها لقياس المتغير.

جدول (٨-٤): معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الثالث (نجاح المشاريع)

م	العبارة	معامل ارتباط بيرسون (r)	مستوى الدلالة (Sig.)
1	يتم تنفيذ المشاريع وفق الجدول الزمني المحدد.	0.666	0.000
2	يتم إنجاز المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة.	0.596	0.000
3	تحقق المشاريع الأهداف المخطط لها.	0.670	0.000
4	يتم تنفيذ المشاريع وفق معايير الجودة المطلوبة.	0.804	0.000
5	يتم استثمار الموارد المتاحة بكفاءة أثناء تنفيذ المشاريع.	0.761	0.000
6	يسهم التعاون بين أعضاء فريق العمل في نجاح المشاريع.	0.574	0.000
7	تحقق المشاريع رضا الإدارة أو العملاء.	0.726	0.000
8	أرى أن المشاريع في الشركة تحقق النجاح بصورة عامة.	0.664	0.000

يتبين من جدول (٨-٤) أن معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات المحور الثالث والدرجة الكلية للمحور جاءت جميعها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠٥)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠,٥٧٤) و $^{**}(٠,٨٠٤)$ ، مما يشير إلى تمتع عبارات محور نجاح المشاريع بدرجة مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي، ويؤكد صلاحيتها لقياس المتغير.

4.3.2 اختبار ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، والذي يعد من أكثر المقاييس استخدامًا لقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة. ويشير ارتفاع قيمة معامل ألفا كرونباخ إلى وجود درجة عالية من الثبات، مما يدل على إمكانية الاعتماد على الأداة في جمع البيانات وتحليلها. وقد تم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي للاستبانة.

جدول (٩-٤): قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
وضوح الأدوار الوظيفية	8	0.838	مرتفع
كفاءة اختيار الموظفين	8	0.885	مرتفع
نجاح المشاريع	8	0.898	مرتفع جدًا
الاستبانة ككل	24	0.934	مرتفع جدًا

يتضح من جدول (٩-٤) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغ معامل الثبات لمحور وضوح الأدوار الوظيفية (٠,٨٣٨)، بينما بلغ لمحور كفاءة اختيار الموظفين (٠,٨٨٥)، وبلغ لمحور نجاح المشاريع (٠,٨٩٨)، كما بلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٣٤)، وهي قيمة مرتفعة جدًا، مما يدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، ويؤكد إمكانية الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

=

4.4 تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة لمحااور الدراسة

يتناول هذا الجزء تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه محاور الدراسة، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات وفقاً لدرجة استجابة أفراد العينة، بهدف التعرف على مستوى وضوح الأدوار الوظيفية، وكفاءة اختيار الموظفين، ومستوى نجاح المشاريع في الشركات محل الدراسة. وقد اعتمدت الباحثة في تفسير المتوسطات الحسابية على مقياس ليكرت الخماسي، وذلك لتحديد مستوى الاستجابة لكل عبارة ولكل محور من محاور الدراسة.

المتوسط الحسابي	مستوى الاستجابة
1.00 – 1.80	منخفض جداً
1.81 – 2.60	منخفض
2.61 – 3.40	متوسط
3.41 – 4.20	مرتفع
4.21 – 5.00	مرتفع جداً

4.4.1 تحليل استجابات أفراد العينة للمحور الأول: وضوح الأدوار الوظيفية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الأول، وترتيبها تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي، وذلك للتعرف على مستوى وضوح الأدوار الوظيفية لدى أفراد عينة الدراسة.

جدول (٤-١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول (وضوح الأدوار الوظيفية)

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم توضيح المهام والمسؤوليات الوظيفية الخاصة بي بصورة واضحة.	4.15	1.07
2	أعرف حدود صلاحياتي عند أداء عملي.	4.57	0.77
3	يتم توزيع المسؤوليات بين الموظفين بطريقة واضحة وعادلة.	3.92	1.21
4	لا يوجد تداخل في المهام بيني وبين زملائي.	3.64	1.25
5	أعرف ما هو متوقع مني عند تنفيذ مهام عملي.	4.42	0.84
6	يساعد وضوح الأدوار الوظيفية على تحسين التنسيق بين أعضاء فريق العمل.	4.83	0.51
7	يسهم وضوح الأدوار الوظيفية في تقليل الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع.	4.70	0.60
8	يسهم وضوح الأدوار الوظيفية في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع.	4.77	0.60

يتضح من جدول (٤-١) أن المتوسط العام لمحور وضوح الأدوار الوظيفية بلغ (٤,٣٧) بانحراف معياري (٠,٦١)، مما يشير إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً جداً. كما جاءت عبارة "يساعد وضوح الأدوار الوظيفية على تحسين التنسيق بين أعضاء فريق العمل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤,٨٣)، بينما جاءت عبارة "لا يوجد تداخل في المهام بيني وبين زملائي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٦٤)، إلا أن مستوى الاستجابة لها ظل مرتفعاً، مما يعكس إدراك أفراد العينة لأهمية وضوح الأدوار الوظيفية في تحسين الأداء وتعزيز نجاح المشاريع.

4.4.2 تحليل استجابات أفراد العينة للمحور الثاني: كفاءة اختيار الموظفين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثاني، وترتيبها وفقًا للمتوسط الحسابي، بهدف التعرف على مستوى كفاءة اختيار الموظفين في الشركات محل الدراسة.

جدول (١١-٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثاني (كفاءة اختيار الموظفين)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعتمد الشركة معايير واضحة عند اختيار الموظفين.	4.04	0.97
2	يتم اختيار الموظفين وفقًا لمؤهلاتهم العلمية.	3.70	1.10
3	تؤخذ الخبرات العملية في الاعتبار عند اختيار الموظفين.	4.21	0.85
4	يتم تقييم مهارات المتقدمين قبل التوظيف.	3.81	1.09
5	يتم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.	4.00	0.92
6	تتسم إجراءات اختيار الموظفين بالعدالة والشفافية.	3.75	1.14
7	تسهم عملية اختيار الموظفين في تكوين فرق عمل كفوة.	4.13	1.01
8	يسهم اختيار الموظفين الأكفاء في نجاح المشاريع داخل الشركة.	4.55	0.80

يتضح من جدول (١١-٤) أن المتوسط العام لمحور كفاءة اختيار الموظفين بلغ (4.02) بانحراف معياري (0.98)، مما يشير إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعًا.

كما جاءت العبارة "يسهم اختيار الموظفين الأكفاء في نجاح المشاريع داخل الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.55)، تلتها عبارة "تؤخذ الخبرات العملية في الاعتبار عند اختيار الموظفين" بمتوسط حسابي بلغ (4.21)، في حين جاءت عبارة "يتم اختيار الموظفين وفقًا لمؤهلاتهم العلمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.70)، إلا أنها بقيت ضمن مستوى الاستجابة المرتفع، مما يعكس اتفاق أفراد العينة على أهمية كفاءة اختيار الموظفين في دعم نجاح المشاريع وتحسين الأداء المؤسسي.

4.4.3 تحليل استجابات أفراد العينة للمحور الثالث: نجاح المشاريع

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع عبارات المحور الثالث، وترتيبها وفقاً للمتوسط الحسابي، بهدف التعرف على مستوى نجاح المشاريع من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

جدول (٤-١٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث (نجاح المشاريع)

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الاستجابة
1	يتم تنفيذ المشاريع وفق الجدول الزمني المحدد.	4.17	0.84	مرتفع
2	يتم إنجاز المشاريع ضمن الميزانية المعتمدة.	4.28	0.81	مرتفع جداً
3	تحقق المشاريع الأهداف المخطط لها.	4.15	0.74	مرتفع
4	يتم تنفيذ المشاريع وفق معايير الجودة المطلوبة.	4.23	0.86	مرتفع جداً
5	يتم استثمار الموارد المتاحة بكفاءة أثناء تنفيذ المشاريع.	4.19	0.87	مرتفع
6	يسهم التعاون بين أعضاء فريق العمل في نجاح المشاريع.	4.62	0.62	مرتفع جداً
7	تحقق المشاريع رضا الإدارة أو العملاء.	4.13	0.87	مرتفع
8	أرى أن المشاريع في الشركة تحقق النجاح بصورة عامة.	4.19	0.87	مرتفع

يتضح من جدول (٤-١٢) أن المتوسط العام لمحور نجاح المشاريع بلغ (4.25) بانحراف معياري (0.83)، مما يشير إلى أن مستوى استجابات أفراد عينة الدراسة جاء مرتفعاً جداً.

كما جاءت العبارة "يسهم التعاون بين أعضاء فريق العمل في نجاح المشاريع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.62)، مما يعكس اتفاقاً كبيراً بين أفراد العينة على أهمية العمل الجماعي في تحقيق نجاح المشاريع. بينما جاءت عبارة "تحقق المشاريع رضا الإدارة أو العملاء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.13)، ورغم ذلك فقد جاءت ضمن مستوى الاستجابة المرتفع، مما يدل على النظرة الإيجابية العامة لأداء المشاريع داخل الشركات محل الدراسة.

4.5 اختبار فرضيات الدراسة

يهدف هذا الجزء إلى اختبار فرضيات الدراسة، والتحقق من وجود أثر ذي دلالة إحصائية لوضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين في نجاح المشاريع، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وفي مقدمتها معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

4.5.1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

نص الفرضية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوضوح الأدوار الوظيفية في نجاح المشاريع في الشركات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (٤-١٣): نتائج اختبار العلاقة بين وضوح الأدوار الوظيفية ونجاح المشاريع

القرار	مستوى الدلالة (Sig.)	معامل ارتباط بيرسون (r)	المتغيران
قبول الفرضية	0.000	0.568	وضوح الأدوار الوظيفية x نجاح المشاريع

يتضح من جدول (٤-١٣) وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة بين وضوح الأدوار الوظيفية ونجاح المشاريع، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون ($r = 0.568$)، كما بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig.} < 0.001$) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية، وبالتالي تُقبل الفرضية الأولى.

4.5.2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

نص الفرضية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكفاءة اختيار الموظفين في نجاح المشاريع في الشركات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

جدول (٤-١٤): نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون بين كفاءة اختيار الموظفين ونجاح المشاريع

المتغير	وضوح الأدوار الوظيفية	كفاءة اختيار الموظفين	نجاح المشاريع
وضوح الأدوار الوظيفية	1.000	0.605	0.568
كفاءة اختيار الموظفين	0.605	1.000	0.680
نجاح المشاريع	0.568	0.680	1.000

($\alpha \leq 0.05$) مستوى الدلالة لجميع معاملات الارتباط = ٠,٠٠٠.

يتضح من جدول (٤-١٥) وجود علاقات ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع متغيرات الدراسة عند مستوى ، وهو ارتباط (0.568) الدلالة (٠,٠٥). فقد بلغ معامل الارتباط بين وضوح الأدوار الوظيفية ونجاح المشاريع ، وهو ارتباط (0.680) موجب متوسط القوة، كما بلغ معامل الارتباط بين كفاءة اختيار الموظفين ونجاح المشاريع ، مما (0.605) موجب قوي نسبياً. كذلك بلغ معامل الارتباط بين وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين يدل على وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين.

وبناءً على هذه النتائج، فإن جميع العلاقات جاءت دالة إحصائية، مما يدعم الفرضية الرئيسة ويشير إلى أن تحسن وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين يرتبط بتحسين مستوى نجاح المشاريع في الشركات محل الدراسة.

4.6 خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، حيث تم وصف الخصائص الديموغرافية للعينة، والتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، ثم تحليل استجابات أفراد العينة لمحاوَر الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وأظهرت النتائج وجود علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة، بما يدعم فرضيات الدراسة. ويُعد هذا الفصل أساساً للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتضمن مناقشة النتائج، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء تحليل البيانات واختبار فرضياتها، كما يتضمن مجموعة من التوصيات المستندة إلى نتائج الدراسة، بالإضافة إلى عدد من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير البحوث المستقبلية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

5.2 نتائج الدراسة

في هذا الجزء، يتم عرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تحليل البيانات واختبار فرضياتها، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها.

5.2.1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

ما مستوى وضوح الأدوار الوظيفية في الشركات محل الدراسة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى وضوح الأدوار الوظيفية جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.37)، مما يدل على إدراك أفراد العينة لأهمية وضوح الأدوار الوظيفية في تحسين الأداء، وتعزيز التنسيق بين أعضاء فريق العمل، وتقليل الأخطاء أثناء تنفيذ المشاريع

5.2.2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما مستوى كفاءة اختيار الموظفين في الشركات محل الدراسة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى كفاءة اختيار الموظفين جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.02)، مما يشير إلى أن الشركات تحرص على تطبيق معايير مناسبة عند اختيار الموظفين، مع التركيز على الخبرات والمهارات التي تسهم في رفع كفاءة الأداء.

5.2.3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

ما مستوى نجاح المشاريع في الشركات محل الدراسة؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى نجاح المشاريع جاء مرتفعاً جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (4.25)، مما يعكس نجاح الشركات في تحقيق أهداف المشاريع، والالتزام بمعايير الجودة، وتعزيز التعاون بين أعضاء فرق العمل.

5.2.4 النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات

أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين وضوح الأدوار الوظيفية ونجاح المشاريع، كما أظهرت وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة اختيار الموظفين ونجاح المشاريع، مما يؤكد أهمية هذين المتغيرين في دعم نجاح المشاريع داخل الشركات.

5.3 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

١. تعزيز وضوح الأدوار الوظيفية من خلال إعداد أوصاف وظيفية واضحة ومحدثة لجميع الوظائف، بما يحد من تداخل المهام ويعزز كفاءة الأداء .
٢. تطوير سياسات وإجراءات اختيار الموظفين بالاعتماد على معايير موضوعية تركز على الكفاءة، والمؤهلات، والخبرات، والمهارات المطلوبة لكل وظيفة .
٣. الاهتمام بتدريب المديرين ورؤساء الأقسام على آليات توزيع المهام وتوضيح المسؤوليات والصلاحيات بما يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع .
٤. إجراء تقييم دوري لعمليات التوظيف للتأكد من اختيار الكفاءات المناسبة التي تتوافق مع احتياجات المشاريع وأهدافها .
٥. تعزيز العمل الجماعي والتنسيق بين أعضاء فرق المشاريع من خلال برامج تدريبية وورش عمل تساهم في تحسين التواصل وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة .
٦. الاستفادة من نتائج تقييم الأداء في تحسين عمليات اختيار الموظفين وتوزيع الأدوار الوظيفية بما يدعم نجاح المشاريع مستقبلاً .
٧. تبني ممارسات حديثة في إدارة الموارد البشرية تساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحقيق النجاح المستدام للمشاريع.

5.4 مقترحات لدراسات مستقبلية

في ضوء نتائج الدراسة، تقترح الباحثة إجراء الدراسات الآتية:

١. دراسة أثر وضوح الأدوار الوظيفية في رضا الموظفين داخل الشركات السعودية .
٢. دراسة العلاقة بين كفاءة اختيار الموظفين والأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية .
٣. دراسة أثر القيادة الإدارية في نجاح المشاريع مع إدخال متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو الالتزام الوظيفي .
٤. دراسة مقارنة بين الشركات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبرى في أثر وضوح الأدوار الوظيفية على نجاح المشاريع .
٥. دراسة أثر التحول الرقمي في تحسين عمليات اختيار الموظفين وإدارة المشاريع

5.5 ملخص الفصل

تناول هذا الفصل عرض أهم نتائج الدراسة في ضوء أهدافها وتساؤلاتها، كما تضمن تفسير النتائج واستخلاص التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز وضوح الأدوار الوظيفية وتحسين كفاءة اختيار الموظفين بما يدعم نجاح المشاريع في الشركات. ويختتم هذا الفصل الدراسة من خلال تقديم مجموعة من التوصيات العملية والمقترحات البحثية التي يمكن الاستفادة منها في الدراسات المستقبلية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

مدى تطبيق معيار الشفافية كأحد معايير الحوكمة في عملية (2021). العيسائي، محمد، وسندي، أحمد
توظيف الموارد البشرية: دراسة ميدانية على هيئة تطوير منطقة مكة المكرمة

أثر تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وممارسات إدارة الأفراد على تنافسية (2022). الشهراني، بدر سعيد فايز
مجلة العلوم الاقتصادية .شركات القطاع الخاص: دراسة حالة في منطقة عسير بالمملكة العربية السعودية
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.C170322> .والإدارية والقانونية

ثانياً: المراجع الأجنبية

Aga, D. A., Noorderhaven, N., & Vallejo, B. (2016). *Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building*. *International Journal of Project Management*, 34(5), 806–818.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.02.012>

Girsang, R. M., Tarigan, W. J., & Sipayung, T. (2023). *The effect of recruitment and selection on employee performance*. *Enrichment: Journal of Management*, 13(1), 84–95.
<https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i1.1243>

Muneer, M., Khan, N., Hussain, M. A., Shuai, Z., Khan, A. A., Farooq, R., Moawwez, M. A., & Tariq, M. A. U. R. (2022). *A quantitative study of the impact of organizational culture, communication management, and clarity in project scope on construction project success with the moderating role of project manager competencies*. *Buildings*, 12(11), 1856. <https://doi.org/10.3390/buildings12111856>

Prochazka, J., Novacek, J., & Vaculik, M. (2022). *The evaluation of personnel selection methods by HR practitioners: The effect of reference and its interaction with information about validity*. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3233–3251.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2117563>

Silvius-Zuchi, D., & Silvius, G. (2024). *Developing role clarity in projects with a hybrid approach*. *Procedia Computer Science*.

Williams, S. D., Martin, J. A., Choi, Y., Stoutner, O., & Sturm, R. E. (2021). *The role of information or the information from roles? A meta-analysis of planning and performance*. *International Studies of Management & Organization*, 51(1), 1–25. <https://doi.org/10.1080/00208825.2021.1898101>

الملاحق

الملحق (أ)

الاستبانة باللغة العربية

قسم 1 من 4

استبانة دراسة بعنوان أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات

بسم الله الرحمن الرحيم
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،
تحية طيبة وبعد،
تقوم الباحثة بإجراء هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع ، بعنوان:
"أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات".
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات.
لذا أرجو منكم التكرم بالإجابة عن جميع فقرات هذه الاستبانة بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة، ولن نستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة.
شاكراً لكم حسن تعاونكم وتقديركم.

بعد القسم 1 المتابعة إلى القسم التالي

قسم 2 من 4

بعد القسم 1 المتابعة إلى القسم التالي

قسم 2 من 4

أولاً: البيانات الشخصية

الرمز (اختياري)

الجنس

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر

☐ أقل من 25 سنة

☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة

☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة

استبانة دراسة بعنوان أثر وضوح الأدوار الوظيفية وكفاءة اختيار الموظفين على نجاح المشاريع في الشركات

يمكنك تسجيل الدخول إلى [Google](#) لحفظ مستوى التقدم.
[مزيد من المعلومات](#)

ثانيًا: وضوح الأدوار الوظيفية

يتم توضيح المهام والمسؤوليات الوظيفية الخاصة بي بصورة واضحة.

☐ دائمًا
☐ غالبًا
☐ أحيانًا
☐ نادرًا
☐ أبدًا

أولًا: البيانات الشخصية

الجنس

☐ ذكر
☐ أنثى

العمر

☐ أقل من 25 سنة
☐ من 25 إلى أقل من 35 سنة
☐ من 35 إلى أقل من 45 سنة

المؤهل العلمي

☐ دبلوم
☐ بكالوريوس
☐ ماجستير
☐ دكتوراه
☐ أخرى:

سنوات الخبرة

☐ أقل من 5 سنوات
☐ 5 إلى أقل من 10 سنوات
☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة
☐ 15 سنة فأكثر

المسمى الوظيفي

☐ موظف
☐ مشرف
☐ رئيس قسم
☐ مدير
☐ مدير مشروع
☐ أخرى

[رجوع](#)
[التالي](#)
[محو النموذج](#)

Tr

أعرف خبره صاحباتي عند أداء عني.

☐ نعم
☐ عا
☐ أحياء
☐ عا
☐ لا

يتم توزيع المسؤوليات بين الموظفين بطريقة واضحة ومحددة

☐ نعم
☐ عا
☐ أحياء
☐ عا
☐ لا

لا يوجد تدخل في المهام بين وبين زملائي.

☐ نعم
☐ عا
☐ أحياء
☐ عا
☐ لا

أعرف ما هو طريق بين عند تنفيذ مهام عني.

☐ نعم
☐ عا
☐ أحياء
☐ عا
☐ لا

[illegible]

يتم تنفيذ المشاريع وفق معايير الجودة المطلوبة.

☐ دائمًا

☐ غالبًا

☐ أحيانًا

☐ نادرًا

☐ أبدًا

يتم استثمار الموارد المتاحة بكفاءة أثناء تنفيذ المشاريع.

☐ دائمًا

☐ غالبًا

☐ أحيانًا

☐ نادرًا

☐ أبدًا

يسهم التعاون بين أعضاء فريق العمل في نجاح المشاريع.

☐ دائمًا

☐ غالبًا

☐ أحيانًا

☐ نادرًا

☐ أبدًا

تحقق المشاريع رضا الإدارة أو العملاء.

☐ دائمًا

☐ غالبًا

☐ أحيانًا

☐ نادرًا

☐ أبدًا

☐ أبدًا

أرى أن المشاريع في الشركة تحقق النجاح بصورة عامة.

☐ دائمًا

☐ غالبًا

☐ أحيانًا

☐ نادرًا

☐ أبدًا

Midocean University

College of Management

Department of Project Management

The Impact of Role Clarity and Employee Selection Efficiency on Project Success in Companies

Prepared by: Abeer Mubarak Abdullah

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026