

عنوان المشروع:

أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد
بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية
The impact of critical success factors on construction
industry project management

By application to a general contracting company in
Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia

أسم الطالبة

خولة بنت عبدالعزيز السيوفي
2021202453

مشروع تخرج- 1

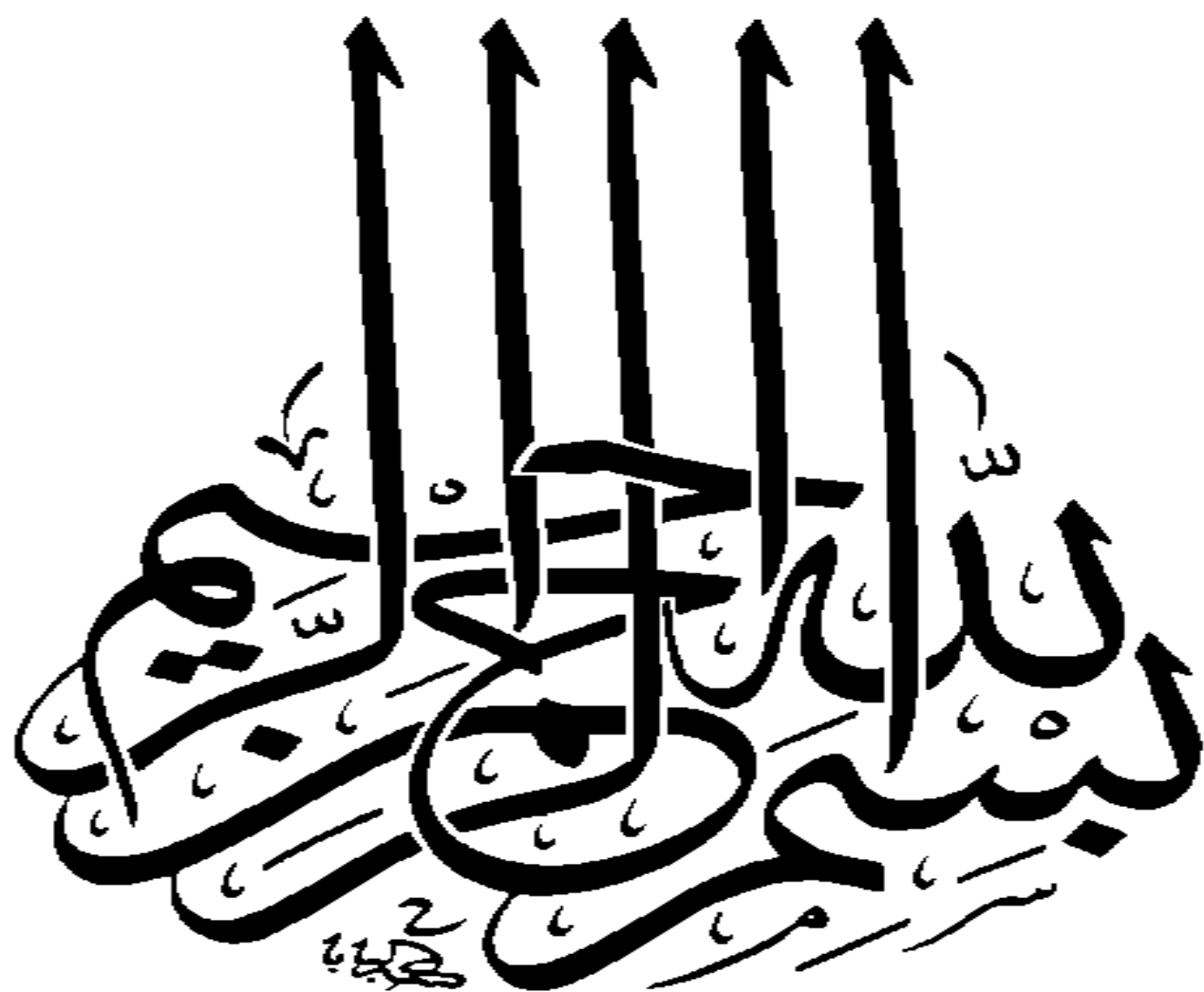
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول- 2024



إِهْدَاء

الحمد لله حباً وشكراً وامتناناً، ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام

" وأخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين "

أهدي هذا النجاح الى نفسي الطموحة جداً لقد ظننت أنني لا أستطيع، ولكن من قال أنا لها نالها

وأن أبت رغباً عنها أثبتت بها.. وأنا اليوم أختم بحث تخرجي بكل همه ونشاط فالحمد لله

اللهم لا تجعله آخر عهد من العلم وأجلها خير بداية لطريق أعظم اللهم بارك لنا في عملنا وأنفعنا بما علمتنا.

أهدي ثواب هذا البحث الى من تربيت على يده ومن علمني القيم والمبادئ الى من لا ينفصل اسمه عن اسمي الى

فرحتي الدائمة الى مصدر قوتي وفخري لطالما عاهدته بها النجاح وهذا أنا اتممت وعدي واهديته اليك

" أبي الغالي حفظة الله . "

وأهدي ثمرة جهدي ودراستي وفرحتي المنتظرة الى نبراس أيامي ووهج حياتي الى التي ظلت دعواتهم تضم اسمي

دائماً الى ما أفنت عمرها في سبيل أن أحقق طموحي وأخلق في أعالي المراتب

" أمي الغالية حفظها الله . "

وإلى ملهمي نجاحي صناع قوتي صفوة أيامي سلوة أوقاتي إلى الشموع التي تنير لي الطريق دوماً

" خواتي وأخواني حفظهم الله . "

وإلى من مدة يديه في أوقات ضعفي وأراهن على نجاحي وذكرني بمدى قوتي واستطاعتي الي لا يحبطني ويؤمن

بشجاعتي مهما ضعفت وارتخيت واقف خلفي مثل ظلي مهما كثرت تخططاتي

" صديقي وزوجي الغالي حفظة الله . "

ما سلكنا البدايات الا بتيسيره وما بلغنا النهايات الا بتوفيقه وما حققنا الغايات الا بفضلته فالحمد لله.

فجزاكم الله خير وأثابكم خير الجزاء.

شكر وتقدير

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

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

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

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

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

إذ لا بد للمنظمات أن تدرك أهمية عوامل الحرجة في تحقيق المشروعات لغاياتها وأهدافها مع مراعاة الفرص والتكاليف ومراقبتها (أحمد، ٢٠١٨)، إذ إن عوامل النجاح الحرجة عبارة عن مجموعة من الاستراتيجيات والمنهجيات، والتي ترمز إلى هيكل واضح أو وسيلة لفعل الأشياء، الجزء الأهم في هذا التعريف هو أن هذه المنهجية تتيح تدفق المعلومات إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب. (Antony, 2006)، وهي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى جذب انتباه المنظمات للتركيز على المستقبل الذي تريده (ثابت & جمال، ٢٠٠٩). وهذه العوامل - المعروفة باسم عوامل النجاح الرئيسية، وعوامل النجاح الحاسمة وعوامل النجاح الحرجة - هي أساساً لتحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن الاستقرار المالي وجعل المنظمة قادرة على المنافسة (Thibodeaux ٢٠١٠) في حين عدها Wong (2005) مجموعة واسعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في نجاح التنفيذ مثل تخطيط موارد المشروع والتدريب والتمويل، ويعد مصطلح عوامل النجاح الحرجة من المصطلحات الحديثة الاستخدام وهي مصطلح إداري يستعمل لأي عنصر يكون ضرورياً لتحقيق نجاح رسالة المنظمة وأهدافها، وإن أية منظمة ينبغي أن تستعمله كوسيلة للتعريف بالعناصر المهمة لنجاحها (سعد، ٢٠٠٧)، وقد بينت نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة علاء (٢٠١١) أنه من أهم عوامل نجاح شركات المقاولات وجود فهم واضح لمفهوم التخطيط الإداري والهندسي (مرحلة إعداد الخطة، وإقرارها، وتنفيذها، والمتابعة)، وكذلك الإدراك الكافي لأهمية التخطيط الإداري والهندسي، واعتماد شركات المقاولات على مقومات التخطيط الإداري والهندسي الفعال كأساس لنجاح خططهم. كما بينت دراسة حنان (٢٠١٢) وجود علاقة ارتباطية بين عوامل النجاح الحرجة وإدارة المشروعات، وأن أهم تلك العوامل هي التوجه الاستراتيجي، والصياغة الاستراتيجية، ونظم الاتصالات، والهيكل التنظيمي، وتمكين العاملين، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وبينت دراسة Kazaz (٢٠١٢) وجود عدد من العوامل التي تؤدي إلى تأخر تنفيذ المشاريع الهندسية أهمها التغيرات في التصميم ومعوقات توريد المواد، وتأخير المدفوعات، والمشاكل المالية للمقاول، وضعف إنتاجية الأيدي العاملة، والعوامل المالية فضلاً عن التعقيدات الإدارية، وتوصلت دراسة نوار (٢٠٢٢) إلى أهمية التشخيص المبكر لعوامل النجاح الحرجة، وبينت تلك الدراسة أن هذه العوامل تختلف باختلاف بيئة المشروع وأهدافه ورسائله ويجب على إدارات المشاريع العمل على تطوير قائمة بتلك العوامل وتحديد نسبة تأثيرها على تحقيق النجاح في إدارة المشروع بما يساهم في إنجاز المشاريع وفق الأهداف المحددة، كما بينت نتائج دراسة شريف et al (٢٠٢٣) أن أهم عوامل النجاح الحرجة لمشروعات البناء هي التركيز على دور القيادة والجوانب التنظيمية

ومهارات الإدارة مع وجود لجنة توجيهية للمشروع. إضافة إلى الاهتمام بتوافر الموارد وحسن إدارة التكلفة، والجودة والوقت والمخاطر.

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

لقد أصبح من الصعب جدًا على صناعة البناء والتشييد الحفاظ على العملاء الحاليين، ناهيك عن جذب عملاء جدد، نتيجة لنضالاتها الشديدة لتنفيذ المشاريع بشكل صحيح. يُعتقد أن المشروع يكون ناجحًا عندما يتم إنجازه في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية وبالجودة المطلوبة. وتظهر الأرقام أن هذا غير دقيق، حيث يتعين على قطاع البناء أن يعطي الأولوية لعوامل النجاح الحاسمة الأخرى إذا كان له أن يتمكن من الصمود في وجه الصعوبات التي تفرضها العولمة، إذ إن عمل شركات البناء فريد من نوعه، وموجه نحو المشاريع، وله بداية ونهاية واضحة. وهذا يستلزم استخدام تقنيات وأدوات إدارة المشروع بدلاً من أساليب الإدارة التقليدية.

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

٢, ١ مشكلة البحث:

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

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

وتبرز أهمية دراسة عوامل نجاح مشروعات البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية نتيجة أهمية هذا القطاع ودوره في الاقتصاد الوطني، ونتيجة الحاجة لدراسة هذه العوامل ما ينعكس على نجاح تنفيذ المشروعات في الزمن المحدد ووفق معايير الجودة المطلوبة.

بناء على ما سبق تتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن السؤال الآتي: ما أثر العوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

١,٣ أهمية البحث:

يمكننا تحديد أهمية البحث على المستويين النظري والميداني والذي يخدم واقع صناعة البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية وكما يأتي:

- أهمية نظرية:

- تسليط الضوء على عوامل نجاح مشروعات البناء والتشييد، ولاسيما أن تلك العوامل تختلف من شركة لأخرى، ومن منطقة لأخرى، وبالتالي تكمن الحاجة لمزيد من الدراسات حول أثر العوامل الحرجة على نجاح المشروعات على صناعة البناء والتشييد.

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

- الأهمية العملية:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة (العوامل الحرجة المؤثرة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد). كونها أساس في النهوض بواقع المشاريع ونجاحها في المملكة العربية السعودية وفي تطوير أساليب أساسيات إدارة المشاريع يشرح نجاح إدارة المشروع من خلال الاعتماد على قاعدة بيانات المشروع وتحديد المعايير التي تؤثر على سير العمل ودرجة أهميتها لكل مرحلة من مراحل المشروع، مؤكداً أن هذه المعايير هي حقائق واقعية لها تأثير مباشر على كيف يتقدم عمل المشروع وفقاً للخطة.

- يمكن أن يستفيد من نتائج البحث إدارة شركة مقاولات عامة في الرياض، من خلال تحديد أهم العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح المشروعات، واتخاذ الإجراءات التي من شأنها تعزيز تلك العوامل والتغلب على معوقاتها ومعالجة نقاط الضعف فيها.

المراجع:

الكتب:

- ١- أحمد دودين، إدارة المشاريع. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨.
- ٢- ثابت إدريس؛ جمال المرسي، إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٥.

المجلات:

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

المذكرات والأطروحات:

- ٢- حنان، رحيم. تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع "دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. ٢٠١٢.
- ٣- سعد مهدي حسين، أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات- دراسة استطلاعية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية، العراق. ٢٠٠٧.
- ٤- علاء الدين علي الديري، إدارة وتخطيط المشاريع الهندسية. تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الهندسية. دراسة ميدانية لأراء مدراء المشاريع الهندسية المنفذة في إمارة دبي بين عامي ٢٠٠٦-٢٠١٠، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الإمارات العربية المتحدة. ٢٠١١.
- ٥- نوار، رحمة صالح، عوامل النجاح الحرجة لجودة مشاريع الإسكان - دراسة حالة في وزارة الإعمار والإسكان و البلديات العامة، بحث دبلوم عالي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. ٢٠٢٢.

مراجع باللغة الإنجليزية

- 1- Antony, j. . Six sigma for service processes, business process management journal, vol. 12 no. 2, 234-248. 2006.
- 2- Kazaz A, T. N. A. U. S.. Causes Of Delays In Construction Projects In Turkey. J. Civ. Eng. Manage. Journal Of Civil Engineering And Management, 18(3), 426-435. 2012
- 3- Wong, K.Y. . Critical Success Factors For Implementing Knowledge Management In Small And Medium Enterprises. Industrial Management & Data Systems, 105 (3), 261-279, 2005.

الملاحق:

في إطار الدراسة المكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم التيسير اختصاص إدارة الموارد البشرية بعنوان: أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية" واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، ومن أجل معرفة أثر العوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد في شركة مقاولات عامة في الرياض، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، راجين منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع إشارة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً أن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي، وسيتم التعامل معها بسرية تامة

نشكركم لحسن تعاونكم

الاستبيان الأول "العوامل الحرجة

تخطيط موارد المشروع

- ١- تستخدم الشركة الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٢- تطبق الشركة الأساليب الحديثة في دراسة الجدوى الاقتصادية من المشروع
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٣- تستفيد الشركة من تجارب مشروعات سابقة في تخطيط موارد المشروع
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٤- تدرس الشركة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على موارد المشروع
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٥- تدرس الشركة العوامل القانونية التي تؤثر على موارد المشروع
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- تدرس الشركة العوامل الاجتماعية التي تؤثر على موارد المشروع
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٦- تدرس الشركة العوامل البيئية التي تؤثر على موارد المشروع
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

التمويل:

- ٧- تحدد الشركة رأس المال بدقة للزم للمشروع
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٨- ترصد الشركة ميزانية كافية لتوفير موارد المشروع
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٩- توفر الشركة السيولة النقدية اللازمة للمشروع
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ١٠- تدرس الشركة المتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على تمويل المشروع
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

الموارد البشرية والتدريب

- ١١- خضعت لدورات تدريبية طورت مهاراتي
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ١٢- عرفتني الدورات التدريبية على عوامل نجاح وفشل المشروعات
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

الاستبيان الثاني "مؤشرات نجاح المشروع

- ١- يتم تسليم مراحل المشروع في الوقت المتفق عليه
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٢- يتم استخدام مواد ذات جودة عالية في المشروعات
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٣- يتم مراعاة معايير الجودة في تنفيذ المشروعات
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٤- يتم مراعاة عوامل الأمان والسلامة في المشروعات
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٥- يتم تنفيذ المشروعات وفق الأسعار المتفق عليها مسبقاً
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐
- ٦- يتم تنفيذ المشروعات وفق المعايير والشروط المتفق عليها
نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٣- أكسبتني الدورات التدريبية مهارة إدارة المشروع

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

الترويج لمنتجات المشروع وتسويقها:

١٤- تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي في الترويج

لمنتجات المشروع

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٥- تقوم الشركة بالترويج لمنتجات المشروع من خلال المعارض

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٦- تقوم الشركة بالترويج لمنتجات المشروع من خلال موقع ويب

خاص بالشركة

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٧- يتم افتتاح خطوط تسويق جديدة بشكل دائم

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐

١٨- يتم تسويق المنتجات وفقاً لاحتياجات العملاء

نعم ☐ نوعاً ما ☐ لا ☐