

**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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

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

أهدي هذا النجاح الى نفسي الطموحة جداً لقد ظننت أنني لا أستطيع، ولكن من قال أنا لها نالها
وأن أبت رغماً عنها أتيت بها.. وأنا اليوم أختم بحث تخرجي بكل همه ونشاط فالحمد لله
اللهم لا تجعله آخر عهد من العلم وأجلها خير بداية لطريق أعظم اللهم بارك لنا في عملنا وأنفعنا بما
علمتنا.

أهدي ثواب هذا البحث الى من تربيته على يده ومن علمني القيم والمبادئ الى من لا ينفصل اسمه عن
اسمي الى فرحتي الدائمة الى مصدر قوتي وفخري لطالما عاهدته بها النجاح وهذا أنا اتممت وعدي
واهديته اليك

" أبي الغالي حفظة الله ."

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

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

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

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

شكرتكم

الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه وتسديده وإعانتة أولاً وأخيراً فلولاه لما كان لها العمل أن فله المنه والفضل والثناء الحسن، والصلاة والسلام على نبيه الكريم محمد صلى الله عليه وسلم، وبعد نتقدم بخالص الشكر والتقدير وعظيم الامتنان، للدكتورة / منى مصطفى العشري، التي وجهتنا وساعدتنا من اللحظة الأولى لكتابة هذا البحث، وحتى أخرجها بالصورة النهائية، تعلمت منها الكثير، وكانت لي شمساً تضيء دربي المعتم.

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

جدول المحتويات

الصفحة	المحتوى
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
٢	المقدمة
٣	مشكلة البحث
٤	أهمية البحث
٥	أسئلة البحث
٥	أهداف البحث
٦	فرضيات البحث
٦	نموذج البحث
الفصل الثاني: منهجية البحث	
٨	فلسفة البحث
٨	منهج البحث
٩	استراتيجية البحث
٩	نوع البحث
٩	طرق جمع البيانات
٩	مجتمع وعينة البحث
١٠	مكان تطبيق البحث
١٠	مخطط المشروع
الفصل الثالث: الإطار النظري والدراسات السابقة	
١٢	الإطار النظري
٢٦	الدراسات السابقة
٢٩	التعقيب على الدراسات السابقة
٣٠	الفجوة البحثية
٣١	قائمة المصادر والمراجع
٣٧	ملاحق البحث

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
١٩	الجدول رقم (١) وجهات النظر في نجاح أو فشل المشروع

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
٦	الشكل (١) نموذج البحث
٨	الشكل (٢) منهجية البحث.
١٠	الشكل (٣) مخطط المشروع

الفصل الأول

الفصل الأول مدخل إلى الدراسة

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

١-١ المقدمة

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

ولقد ظهرت العديد من أبعاد عوامل النجاح الحرجة المختلفة في الأدبيات عبر السنين عاكسة بذلك التقدم المستمر حول عوامل النجاح الحرجة، والتي منها: التسلسل الهرمي لعوامل النجاح الحرجة، عوامل النجاح الحرجة المؤقتة إزاء المستمرة، عوامل النجاح الحرجة الداخلية إزاء الخارجية، بناء عوامل النجاح الحرجة إزاء مراقبتها، عوامل النجاح الحرجة الاستراتيجية إزاء التكتيكية وعوامل النجاح الحرجة المدركة إزاء الفعلية (Esteves, 2014: 371).

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،

وبيّنت تلك الدراسة أن هذه العوامل تختلف باختلاف بيئة المشروع و أهدافه و رسالته 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 بيّنت 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.

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

٢-١ مشكلة البحث

أصبحت المشاريع تتزايد بشكل واسع وذلك بسبب تنوع المنتجات الجديدة، الدخول في أسواق جديدة ازدياد المنافسة المحلية والعالمية، التطورات السريعة في التكنولوجيا، التغيرات في طبيعة بيئة الأعمال العالمية، وزيادة في طلب العميل على منتجات متنوعة وبشكل كبير، كل ذلك أدى إلى توجيه نسبة كبيرة من إجمالي الجهود التنظيمية إلى النشاطات الموجهة للمشاريع، وبذلك أصبحت المشاريع تنفذ عند جميع المستويات وفي كل المنظمات (Russell & Tayor, 2002: 809).
إلا إن تحديد مستوى تنفيذ تلك المشاريع يختلف باختلاف وجهات نظر كل من العاملين في المشروع والجهة المستفيدة منه، فكل شخص من هؤلاء يضع عدد من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها عند تنفيذ المشروع والتي ينبغي أن تتكامل مع بعضها من أجل الوصول إلى تحقيق الأداء المرضي لجميع الأطراف، وضمن حدود الوقت والكلفة المتفق عليها، وبالمواصفات المطلوبة (Cleland & Ireland, 2014: 2).

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

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

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

٣-١ أهمية البحث

• الأهمية النظرية:

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية على المستويين النظري والتطبيقي كما يأتي:

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

- توسع الدراسة نظرياً من خلال تأكيدها على أهمية تسليط الضوء على عوامل النجاح الحرجة وأهميتها، مع ضرورة التشخيص المبكر لهذه العوامل في رسالة المشروع وعلى وفق طبيعته، وكذلك التأكيد على أن نجاح إدارة المشروع هو ليس مسألة عابرة بل هناك عدد كبير من العوامل والمعايير التي تعمل بصورة منسقة وبدعم من الإدارة العليا لتحقيق الهدف الذي تصبو إليه منظمة المشروع.

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

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

• الأهمية العملية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من 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.

٤-١ أسئلة البحث

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

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

٥-١ أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلى تحديد ما يأتي:

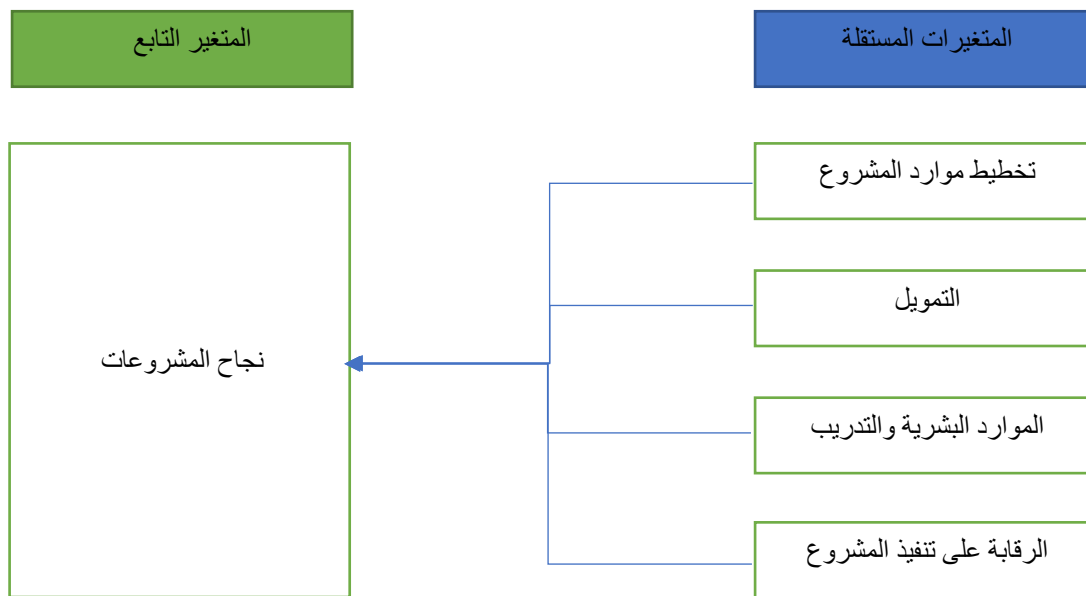
- تحديد عوامل النجاح الحرجة في المشاريع أبعادها الداخلية.
- تحديد أهمية عوامل النجاح الحرجة ودورها في تحقيق التميز في المشاريع قيد البحث
- التعرف على أثر تخطيط موارد المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- التعرف على أثر التمويل على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر الموارد البشرية والتدريب على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.
- توضيح أثر الرقابة على تنفيذ المشروع على نجاح المشروعات في شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية.

٦-١ فرضيات البحث:

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

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

٧-١ نموذج البحث:



الشكل (١) نموذج البحث

الفصل الثاني

الفصل الثاني منهجية البحث

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

الفصل الثاني

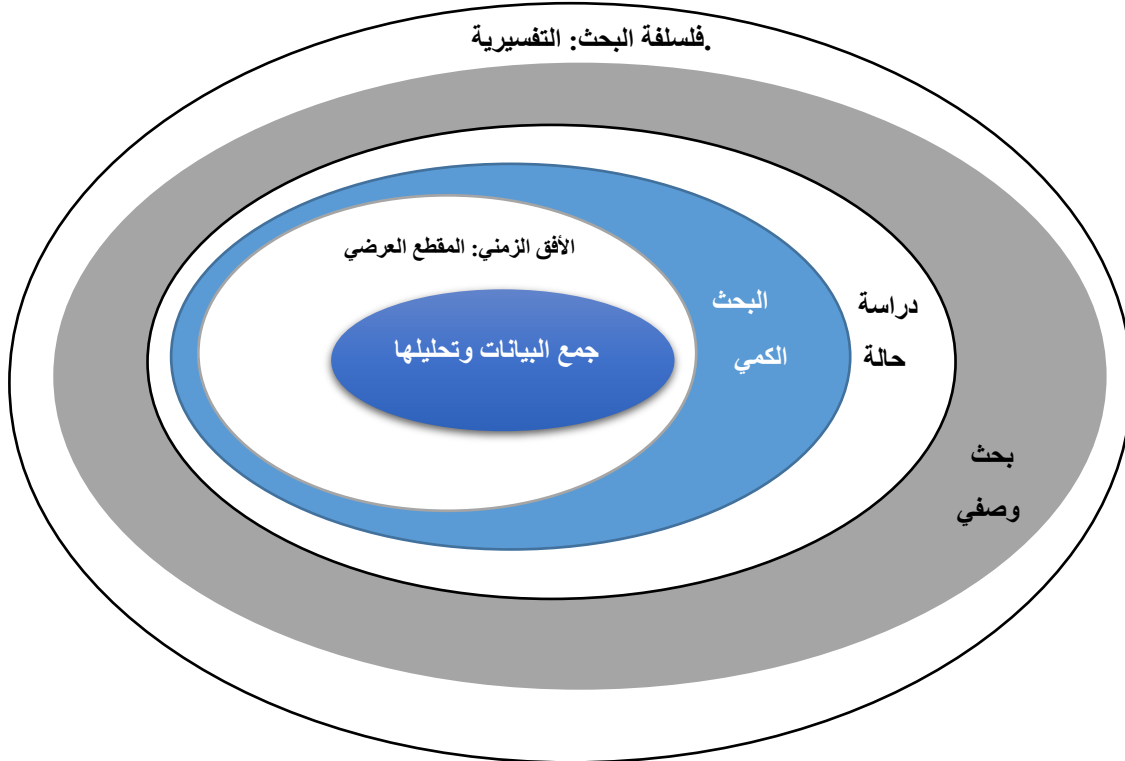
منهجية البحث

١-٢ فلسفة البحث

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

٢-٢ منهج البحث

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



الشكل (٢) منهجية البحث.

٣-٢ استراتيجية البحث

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

٤-٢ نوع البحث

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

٥-٢ طرق جمع البيانات

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

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

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

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

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

٦-٢ مجتمع البحث

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

٧-٢ عينة البحث

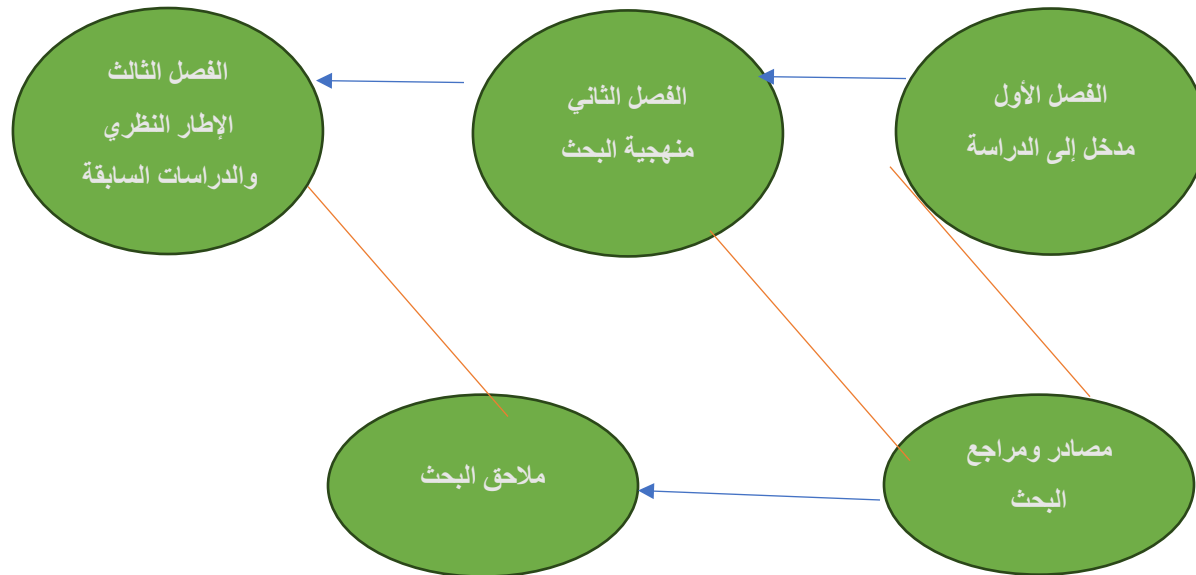
يمكن تعريف عينة الدراسة على أنها "مجموعة من الناس يتم جمع المعلومات منهم" (المنيزل والعتوم، ٢٠١٠، ص ١٠١) وستضم عينة الدراسة ٨٠ موظف من شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية والذين يعملون في مجال المشاريع.

٨-٢ مكان تطبيق البحث:

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

٩-٢ مخطط المشروع:

يضم مخطط مشروع البحث ما يلي:



الشكل (٣) مخطط المشروع

١٠-٢ حدود البحث:

- الحدود الزمنية: سيتم إجراء هذا البحث في العام ١٤٤٥ هـ / ٢٠٢٤ م
- الحدود المكانية: شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية
- الحدود الموضوعية: يتعلق البحث بموضوع أثر عوامل الحرجة على نجاح مشروعات صناعة البناء والتشييد بالتطبيق على شركة مقاولات عامة في الرياض بالمملكة العربية السعودية

الفصل الثالث

الفصل الثالث

الإطار النظري والدراسات السابقة

- الإطار النظري
- الدراسات السابقة
- التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثالث

الإطار النظري والدراسات السابقة

١-٣ تمهيد

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

٢-٣ الإطار النظري

المبحث الأول: مفهوم عوامل النجاح الحرجة

لا بد للمنظمات أن تدرك أهمية عوامل النجاح الحرجة في الوصول إلى غاياتها وأهدافها التي تسعى لتحقيقها مع مراعاة الفرص والتكاليف ومراقبتها، 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).

اختلف الباحثون في تحديد مفهوم عناصر النجاح الحرجة وذلك من جراء الاختلاف في وجهات النظر لهذا الموضوع واستخداماته فضلاً عن الاختلاف في الاتجاهات المعرفية للباحثين وتباين هذه العناصر واختلافها من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وارتبط مفهوم عناصر النجاح الحرجة (Ronald Daniel) الذي يعد أول من طرح هذا المفهوم في عام ١٩٦١ عبر بحثه الذي ناقش فيه أزمة معلومات الإدارة، وأشار فيه إلى ضرورة إلغاء القضايا التي لا ترتبط على نحو مباشر بنجاح المنظمة في عملياتها (Daniel, 1961: 111).

وتستند عناصر النجاح الحرجة إلى فكرة بسيطة جداً مفادها إن في أية منظمة عناصر محددة حرجة لنجاح تلك المنظمة (Turban et al, 2000: 3) فضلاً عن ارتباطها بالأهداف الاستراتيجية لتلك المنظمات إذ تستعمل عناصر النجاح الحرجة لإنجاز التحليل والتخطيط الاستراتيجي ويكون في الإمكان متابعة هذه العناصر ثم وضع الأهداف الاستراتيجية التي تناسب المنظمة.

إن عناصر النجاح الحرجة لإدارة المنظمة تتمثل بكونها تلك العناصر التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمة الأعمال داخل الصناعة (الغالبى وإدريس، ٢٠٠٩: ٢٦٣) وبصفة عامة، فإن المنظمات الناجحة تكون قوية في المجالات التي تعكسها عناصر النجاح الرئيسية في الصناعة، في حين تكون المنظمات الأقل نجاحاً ضعيفة في مثل هذه المجالات.

إذ تعد عناصر النجاح الحرجة إحدى أهم الأدوات لتحديد الاحتياجات من المعلومات التي تعد الخطوة الأولى الحاسمة في تطوير وتصميم أو في عملية اختيار النظام (Hvelka & Lee, 2002: 37) وهذا ما أكدته Rock art حين أشار إلى إن عناصر النجاح الحرجة (CSFs) تمثل النقطة المحورية التي تستند إليها عملية تطوير نظم المعلومات فضلاً عن إن عناصر

النجاح الحرجة تؤدي إلى توافر نظام معلومات مفيدة للمدير بوصفها تشير إلى النقاط الحرجة أو الحقول المهمة التي تتطلب اهتماماً خاصاً من المدير.

وهذا ما أكدته (شيت) في "كتابه العادات المدمرة للمنظمات الناجحة" إن على المنظمات الناجحة مواجهة الحقيقة بأن كل شيء يتغير، وأن عالم الأمس قد ولى وعلى المنظمات تبني أسلوب الانتقال السريع في المرحلة (شيت، ٢٠٠٩: ٤٨). يتفق أغلب الباحثين على أهمية العناصر الحرجة للنجاح وضرورة تحديدها كمطلب مسبق للنجاح التنافسي وكأسبقية عليا في الجانب التحليلي، وذلك لأن المنظمة بحاجة إلى معرفة أي الموارد يتمتع بقيمة تنافسية أعلى، وما هي عناصر النجاح التنافسي المستدام لتتمكن من توجيه استراتيجياتها بالاتجاه الصحيح وتكريس طاقاتها للتميز بواحد أو أكثر من هذه العوامل كفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة (Thompson, 2003: 106).

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

وعلى ضوء ما تقدم، فإنه يجب على الإدارة العليا أن تقوم بالتشخيص المبكر لهذه العناصر وحسب درجة أهميتها، وتقوم بإجراء مراجعة دورية لها وتحفيز الإدارات الوسطى لغرض تحديدها ومحاولة بناء تصورات مستقبلية لها ومحاولة إبراز دورها ودرجة وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة ودراسة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي تعيش في بيئة المنافسة وفي ظل التغييرات التكنولوجية المتسارعة.

إن عوامل النجاح الحرجة هي العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى جذب انتباه المنظمات للتركيز على المستقبل الذي تريده (ثابت عبد الرحمن، ٢٠١١). وهذه العوامل - المعروفة باسم عوامل النجاح الرئيسية، وعوامل النجاح الحاسمة وعوامل النجاح الحرجة - هي أساساً لإبقاء الموظفين سعداء، فضلاً عن الاستقرار المالي وجعل المنظمة قادرة على المنافسة (Thibodeaux, ٢٠١٠) ويعرفها (Wong, 2005) مجموعة واسعة من العوامل التي يمكن أن تؤثر في نجاح التنفيذ أبرزها: الثقافة، تكنولوجيا المعلومات والقيادة.

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 مهدي، ٢٠٠٧، ١٣٦).

وتم تعريف عوامل النجاح الحرجة ضمن موسوعة (Wikipedia, 2010) على أنها عبارة عن عنصر ما، هو ضروري لمنظمة أو مشروع لتحقيق أهدافها المهمة. وهو عامل حاسم أو نشاط مطلوب لضمان نجاح أي منظمة.

وتعرّف أيضاً بأنها مكامن القوة التي تحتاج إلى إدامة واستغلال، ومكامن الضعف التي تحتاج إلى تصحيح لكي يتم تنفيذ الاستراتيجية بنجاح (بشير، ٢٠١٩).

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

المبحث الثاني: مصادر عناصر النجاح الحرجة:

توجد عناصر النجاح الحرجة في جميع مستويات المنظمة العليا والوسطى والدنيا وعليه تتعدد مصادر الحصول على مثل هذه العناصر للمنظمة التي توضح جوانب ومظاهر التحديات والفرص التي تواجه الإدارة من المنظمات المعاصرة، وعلى الرغم من اختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وتباينها بشأن مضامين هذه المصادر وتسمياتها فأنهم يميزون ستة مصادر رئيسة لعناصر النجاح كما يأتي حسب ما أوضحت بعض الدراسات مثل دراسة (Rock art, 1981: 80) (الزعيبي، ٢٠٠٥: ٩٠-٩١) (Caralli, 2004: 16):

أ- الصناعة:

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

ب- العوامل البيئية

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

ت- العوامل الاستثنائية المؤقتة:

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

ث- المستوى الإداري:

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

ج- الوضع التنافسي وموقع المنظمة في السوق:

عادة ما توضح عناصر النجاح التي تمتلكها الشركة وفقاً لموقعها في السوق أو في الصناعة فضلاً عن مكانة الشركة مقارنة بالشركات الأخرى الموجودة في الصناعة، فإذا كانت الشركة قائدة في السوق فإنها تكون عندئذ ذات عناصر نجاح حرجة تتيح لها ضمان حصتها السوقية أو زيادتها إزاء المنظمات الأخرى العاملة في الصناعة (Coralli, 2004: 18) وعلى الرغم من أن إجراءات هذا النوع من الشركات قد تسبب في خلق مشكلات جديدة وخطرة للشركات الأخرى (Rock art, 1979: 86) فإنها في الوقت نفسه قد توفر عنصراً أو أكثر من عناصر النجاح الحرجة للشركات الأخرى، أما إذا كانت

الشركة تابعة في السوق، فإنها قد تمتلك عناصر النجاح الحرجة الخاصة بها التي تهدف من خلالها إلى غلق الفجوة وتحسين موقعها التنافسي مقارنة بالمنظمات الأخرى العاملة في الصناعة (الزعبي، ٢٠٠٥: ٩٠).

المبحث الثالث: أهمية العوامل الحرجة وخصائصها:

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

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

ويتضمن أسلوب تحليل عوامل النجاح الحرجة التالي:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة ورسالتها.
- تعريف أهم عوامل النجاح الحرجة، وتشمل المجالات التي من خلال نجاحها يتحقق نجاح المنظمة من خلال عناصر الإدارة العليا.
- تحديد أي من عوامل النجاح الحرجة هو الأكثر أهمية، والتأكد من أن أداء نظم المعلومات التي تتعلق بتلك المؤشرات وطريقة استخدامها.
- تحديد مؤشرات نجاح الخاصة بأداء كل عنصر من عناصر النجاح الحرجة (داليا، ٢٠١٠).

أ- الافتراضات الجوهرية اللازمة لتحديد مجالات العوامل الحرجة:

- تقوم عملية تحديد مجالات العوامل الحرجة على الافتراضات الآتية:
- إن لكل هدف استراتيجي للمنظمة مجموعة عوامل حرجة، وتتباين هذه العوامل من حيث العدد، والطبيعة ودرجة "الحرج" بتباين هذه الأهداف، كما وأنها تتباين بالنسبة لذات الهدف بتباين عوامل عديدة.
 - إن لكل قرار استراتيجي في المنظمة لا بد أن يقترن حداً أدنى بعامل نجاح واحد، وإن مجموعة القرارات الاستراتيجية في المنظمة هي التي تحدد مجموعة العوامل الحرجة.
 - الافتراض الخاص بضرورة المراقبة المستمرة للعوامل الحرجة للتأكد من بقائها حرجة أو لقياس أو تحديد درجة الحرج أو أبعادها خارج دائرة العوامل الحرجة (الطائي؛ الخفاجي، ٢٠٠٩، ١٦٨).

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

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

المبحث الرابع: أبعاد عوامل النجاح الحرجة ومستوياتها:

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

أ- الأبعاد الداخلية

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

ب- الأبعاد الخارجية

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

ت- المنظمة ذاتها:

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

ث- أبعاد الرقابة:

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

ومثال على ذلك إن رصد المنظمة للتطور السريع في الريادة التكنولوجية يدفعها إلى أن تجعل التكنولوجيا أحد عناصر النجاح الحرجة التي ينبغي على المنظمة مواكبتها لتعزيز مقدراتها الجوهرية، وقد أشار كل من (Rockart and Bullen) إلى إن التمييز بين عناصر النجاح الحرجة من خلال عملية الرصد يستخدم لتوضيح جوانب معينة للمنظمة أو إجراء درجة من التغيير في الأداء، لذا فإن أبعاد المراقبة تسهم في دعم المنظمة على المدى الطويل (Amberg, 2005).

ج- أبعاد التكيف:

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

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

مستويات عناصر النجاح الحرجة:

يشير الواقع الفعلي للمنظمات إلى أن عناصر النجاح الحرجة توجد في جميع مستوياتها وكذلك يمكن أن تأتي هذه العناصر من مصادر كثيرة لهذا فإن عناصر النجاح الحرجة ذات الصلة بالمستوى الأعلى يجب أن تكون متفاعلة مع عناصر النجاح الحرجة المرتبطة بالمستوى الأدنى وهذا يفيد إن عناصر النجاح الحرجة في المستوى الأعلى تؤثر في عناصر النجاح الحرجة في المستوى الأدنى لأن الأولى أي عناصر المستوى الأعلى تمثل التوجه الاستراتيجي للمنظمة بحيث تؤثر في عملية توجيه عناصر المستوى الأدنى على النحو الذي يحقق رسالة وأهداف المنظمة (Caralli, 2004: 24).

وفي هذا الصدد يتم التمييز بين عناصر النجاح الحرجة في المستوى الاستراتيجي والتكتيكي إذ تعد عناصر النجاح الحرجة في المستوى التكتيكي بالبدائل المحتملة فيما يتعلق بكيفية تحقيق أهداف المنظمة.

في حين تنشأ عناصر المستوى الاستراتيجي تشخيص الأهداف المراد إنجازها، ولهذا السبب فإن عناصر المستوى الاستراتيجي تتطلب تخطيط طويل الأمد وينفذه مديرو الإدارة العليا مع أنه يحتوي على نسبة كبيرة من المخاطرة اعتماداً على ما تتيحه الفرص وأن وجود وبقاء عناصر النجاح الحرجة عبر كافة مستويات المنظمة والتي تأتي بدورها من الموارد الكثيرة، ومع فاعلية التخطيط الاستراتيجي ووضع الهدف المنشود فإن عناصر النجاح الحرجة عند المستويات العليا للمنظمة تكون ذات ارتباط وثيق وتعتمد على المستويات الأدنى داخل المنظمة (المالكي، ٢٠١٠: ٦١).

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

المبحث الخامس: أساليب الكشف عن عناصر النجاح الحرجة:

أشاد الكثير من الباحثين بالأهمية التي تحظى بها طريقة عناصر النجاح الحرجة إلا إنهم ركزوا على سبل تحديد تلك العناصر كمطلب مسبق للنجاح الذي ترنوا إليه المنظمة وكأسبقية عليا من الجانب التحليلي للمنظمة، وذلك لأن المنظمة بحاجة إلى معرفة أي العناصر يضيف قيمة لأداء المنظمة والتأكيد على كفاءة وفاعلية المنظمة ذات طابع مستدام لقيادة إستراتيجية المنظمة نحو الوجهة الصحيحة مدعومة بما تمتلكه من طاقات لتتميز بواحد أو أكثر من هذه العناصر كمؤشر فاعل للنجاح (Thompson, 2003: 106).

ولتحديد عناصر النجاح الحرجة يرى (Grant) أنه على المنظمة أن تتبع مجموعة أساليب مهيكلة تثار من خلالها الأسئلة بطريقة تتناسب وواقع بيئتها الداخلية والخارجية لتتمكن من الوصول إلى إجابات تساعد على تحديد العوامل الأكثر أهمية والتي تستوجب من الإدارة التركيز عليها إذ أشار (Amperg) إلى إمكانية استخدام الكثير من الأساليب في هذا المجال (دهام، ٢٠٠٥: ٧٩)، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

- أسلوب دراسة الحالة:

أسلوب دراسة الحالة يعد من الأساليب الفاعلة في تحديد مواطن القوة والضعف وتقييم الأداء، لأن هذا الأسلوب يسهم في مناقشة الأفراد المتعاملين مع الأحداث لذا يعتمد رئيس الوحدة التنظيمية إلى استخدام دراسة الحالة حتى يتمكن من تشخيص الأوضاع القائمة سواء أكانت إيجابية أو سلبية بهدف الحصول على إجابات دقيقة لأسئلة تم وضعها بطريقة محكمة بحيث تؤدي إلى صورة واضحة يمكن من خلالها إن تكشف العناصر التي أدت إلى ما هي عليه الحال وتحديد المشكلة وتعريفها ووضع الفروض الخاصة بها وتحديد العناصر التي تؤدي إلى حل المشكلة.

- تقنية دلفي:

إن تقنية دلفي تعول على آراء الخبراء المختلفة حيث يكون لكل خبير منهم نظرة للمستقبل تختلف عن الآخرين الأمر الذي يسهم في عملية تحديد عناصر النجاح الحرجة لتلك الحالة المستقبلية بدقة ووضوح وهي طريقة مفيدة لاكتشاف سيناريوهات المستقبل لتقديمها المزيد من المعلومات المفيدة (Carthy Atthirawong and, 2001:3-4).

- المقابلة الجماعية المركزة:

تعد المقابلة الجماعية المركزة أو جماعات التركيز من أكثر أساليب البحث الكيفي انتشاراً في الوقت الحاضر وفيها يركز المجتمعون في النقاش على موضوع تسويقي أو تخطيطي أو مالي أو غيرها من المواضيع وتحت إشراف شخص مدرب تدريباً خاصاً.

وفقاً لـ (Sanvido et al (2006 تم تقديم مفهوم عوامل نجاح المشروع لأول مرة بواسطة Rubin & Seeling (1976) ولكن مصطلح عوامل النجاح الحرجة (CSFS) في سياق إدارة المشروع تم استخدامه لأول مرة بواسطة Rockart (1982) ووفقاً لـ (Yong & Mustaffa (2012، تمثل عوامل النجاح الحرجة "عوامل" "حرجة" لنجاح صناعة التشبيد.

إن عوامل النجاح الحرجة هي تلك العوامل الضرورية للمشاركين في المشروع لتحقيق أهدافهم في المشروع و al (2002) Cooke-Davies ومن المقبول على نطاق واسع أن نجاح المشروع يتكون من عنصرين أساسيين، وهما معايير نجاح المشروع وعوامل نجاح المشروع.

إن معايير نجاح المشروع هي المتغيرات التابعة (المبادئ والمقاييس والمعايير) التي يمكن عن طريقها قياس وتقييم النتيجة الناجحة للمشروع، في حين أن عوامل نجاح المشروع هي العناصر المستقلة للمشروع (مجموعة الظروف والحقائق والعناصر والتأثيرات) التي يمكن أن تزيد احتمالية النجاح، ووصف مشروع تشييد بأنه "ناجح" أو "فاشل" هو في الحقيقة مهمة صعبة.

ويتضمن مشروع التشييد العديد من أصحاب المصلحة ولكل منهم يوجد تعريف للنجاح اعتمادًا على وجهات نظرهم وأهدافهم المتعلقة بمجموعة متنوعة من العناصر بما في ذلك القضايا الفنية والمالية والتعليمية والاجتماعية والمهنية (Lim and Mohamed, 2011) ويذهب (Jha and Iyer 2004) إلى أقصى الحدود، حيث يقولان إن نجاح أحد المشاركين قد يكون فشلاً للآخر، حيث أن الإخفاق والنجاح مصطلحات نسبية، ويمكن أن يتغير تعريف النجاح أو الفشل من مشروع إلى آخر، حسب الجدول التالي:

م	وجهات النظر في نجاح أو فشل المشروع	المراجع
١	قد يفكر المهندس المعماري في النجاح من حيث المظهر الجمالي، والمهندس المدني من حيث الكفاءة الفنية، والمحاسب من حيث الأموال التي يتم إنفاقها في ميزانية المشروع، ومدير الموارد البشرية من حيث رضا الموظفين، وقيم الرؤساء التنفيذيون نجاحهم في السوق.	Freeman and Beale (2009)
٢	نجاح المشروع، نادرًا ما يتم الاتفاق عليه. ظل مفهوم نجاح المشروع غامضًا. إنه مفهوم يمكن أن يعني الكثير للعديد من الأشخاص المختلفين بسبب المفاهيم المختلفة، ويؤدي إلى خلافات حول ما إذا كان المشروع ناجحًا أم لا، قد يعتمد التصور المتعلق بنجاح أو فشل المشروع أيضًا على الوقت. على سبيل المثال، يمكن اعتبار المشروع في وقت التنفيذ على أنه فشل بسبب الوقت والتكلفة الزائدة، أو بسبب وقوع حوادث مميتة، ومع ذلك، يمكن اعتبار المشروع ناجحًا إذا أدى إلى تطوير المنطقة، فرص عمل أفضل، وازدهار المنطقة من حيث زيادة قيمة العقارات في هذه المنطقة، وظروف معيشية أفضل.	Liu and Walker (2011)

الجدول رقم (١) وجهات النظر في نجاح أو فشل المشروع

ويدرس (Davis, 2014). نجاح إدارة المشاريع ويصنف تطور عوامل النجاح، حيث تطورت مناهج عوامل النجاح من التركيز على مستوى تشغيل المشروع في السبعينيات إلى تبني نهج يركز على أصحاب المصلحة بعد العقد الأول من القرن الحادي والعشرين (Davis, 2014).

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

وفقاً للدليل المعرفي لإدارة المشروعات، وحيث أن تعريف المشروع هو: مسعى مؤقت يتم إجراؤه لإنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة، وعلى الرغم من وجود أنشطة قائمة على العمليات في صناعة التشييد، على سبيل المثال فيما يتعلق بتصنيع مواد التشييد، من منظور المقاول أو مطور العقارات، فإن معظم الأنشطة في صناعة التشييد تعتمد على المشاريع. وأيضاً عند النظر في المبادرات المختلفة لتصنيع مستلزمات عملية التشييد في السنوات الأخيرة، فيمكن القول أن جزءاً كبيراً من الأموال التي يتم إنفاقها في قطاع التشييد يتم استثمارها في أنشطة المشروع، ولذلك، فمن الضروري للعاملين في صناعة التشييد أن يكونوا خبراء ومهرة في إدارة ومتابعة ومراقبة المشاريع، وبالتالي إيجاد توصيف مقبول للمشاريع الناجحة. وتعتبر صناعة التشييد واحدة من أهم القطاعات ويتم اعتبارها كأحد المساهمين الرئيسيين في النمو الاجتماعي والاقتصادي للدول (Elawi et al. 2016) وعلى مدار العقد الماضي، ونظراً لأهمية صناعة التشييد، فقد تمت دراسة العوامل التي تدعم الإنجاز الناجح لمشاريع التشييد، لاسيما تلك العوامل التي لها تأثير أكبر على نجاح المشروع من غيرها (Tabish and Jha, 2012; Ihuah et al., 2014; Kandelousi et al., 2011; Gunduz and Yahya) (2018; Ogwueleka, 2011, Yong and Mustaffa, 2012: Cserháti and SzabÓ, 2014)، وتوفر صناعة التشييد تحدياً أكبر لإنهاء الأعمال بالمشروع حسب البرنامج الزمني التعاقدية والوقت المحدد والميزانية والجودة المناسبة (Elawi, et al, 2016).

وقد أشار العديد من الباحثين الأكاديميين في تحديد عوامل النجاح الحرجة للمشروع (CSFS) إلى وجود اهتمام أقل بممارسات إدارة الشركات، على سبيل المثال، حيث يوجد عدة عوامل تتعلق بالتنفيذ الناجح لأنواع عديدة من المشاريع، وهي الخطط الزمنية للمشروع، ورضا العميل والرصد والتغذية الراجعة، والتواصل، وحل المشكلات وخصائص قائد فريق المشروع.

وتختلف العوامل الحرجة باختلاف المنظمات وطبيعتها وحجمها وأهدافها، وسيتناول البحث الحالي العوامل الآتية:

● تخطيط موارد المشروع:

عرّف نظام تخطيط موارد المشروع بأنه عبارة عن مجموعات متكاملة من البرامج أو الوحدات التي تقدم الدعم لعمليات مصادر الأعمال، مثل التمويل والمحاسبة والمبيعات والمشتريات والتسويق، وتخطيط الإنتاج، والموارد البشرية، والإدخال والإخراج الخدمات اللوجستية ونظام تخطيط موارد المشروع يساعد على أجزاء مختلفة في المنشأة لاستخدام نظام بيانات متكامل لتحسين إدارة العمليات التجارية وخفض التكاليف (Majid, Mahboobeh, 2014). ويعرّف أيضاً على أنه عبارة عن نظام معلومات شامل مصمم لتكامل موارد وعمليات ومعلومات جميع أقسام المشروع (كالتصنيع والتسويق والمبيعات وإدارة المخزون والمحاسبة والصيانة وإدارة علاقة العملاء والموارد البشرية والتجارة الإلكترونية) في نظام واحد مترابط من خلال قاعدة بيانات شاملة بشكل يؤدي إلى رفع كفاءة أداء المشروع في ضبط مواردها وإدارة عمليات أعمالها (Beheshti et.al., 2014). كما عرّف بأنه نظام يحقق التكامل بين جميع المعلومات والعمليات في منظمة الأعمال وذلك داخل نظام منتج يهتم بكيفية دخول الأفراد والمنظمات للمعلومات وجعلها وتخزينها وتلخيصها وتفسيرها واستخدامها.

• وتكمن أهمية تخطيط موارد المشروع في النقاط الآتي:

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

• تمويل المشروعات:

يعرّف التمويل بأنه إمداد الأموال اللازمة في أوقات الحاجة إليها كذلك توفير المبالغ النقدية اللازمة لدفع تطوير مشروع عام أو خاص (محمد، ٢٠١٧، ص ٣٣). وهو البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم تلك الطرائق والحصول على الميزج الأفضل بينها بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات والتزامات المنشأة المالية (معراج & حاج سعيد، ٢٠١٣).

أما أهمية التمويل فتكمن بالنقاط الآتية:

- تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، مما يساهم في تحقيق التنمية الشاملة.
- توفير مناصب شغل جديدة تؤدي إلى القضاء على البطالة.
- تحقيق الرفاهية لأفراد المجتمع عن طريق تحسين الوضعية المعيشية.
- توفير السكن، توفير العمل (محمد، ٢٠١٧).
- تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.
- يساعد على إنجاز مشاريع معطلة وأخرى جديدة والتي بها يزيد الدخل الوطني.
- يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من أجل اقتناء أو استبدال المعدات.
- يعتبر التمويل كوسيلة سريعة تستخدمها المؤسسة للخروج من حالة العجز المالي.
- يساهم في ربط الهيئات والمؤسسات المالية والتمويل الدولي.
- المحافظة على سيولة المؤسسة وحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية (معراج & حاج سعيد، ٢٠١٣)

• أنواع تمويل المشروعات:

- التمويل الخاص والذاتي:

ويشتمل على مساهمة صاحب أو أصحاب المشروع في التمويل في حين يفهم من التمويل الذاتي استخدام جزء من إيرادات المشروع في عملية التمويل وفق قرارات إدارة المشروع. ومن أهم مصادر التمويل الداخلي (أموال الملكية) وهي طويلة الأجل وتعتبر في الشركات عبارة عن الأسهم العادية الممتازة والأرباح المحتجزة.

- التمويل الخارجي ويشتمل على:

- القروض: هي عبارة عن اتفاق بين المقرض والمقترض يتم بموجبه حصول المقترض على مبلغ المال يلتزم برده لمقرض في موعد معين تحددها شروط الاتفاق ويتوقع المقرض استرداد قيمة أسهمهم طالما أن المشروع مستمر في العمل.
- السندات: هي عبارة عن وثائق ذات قيمة اسمية غير قابلة للتجزئة، ولكنها قابلة للتداول يكتتب فيها المسؤولين وبذلك تصبح اتفاقاً بين الجهة المصدرة له والمكتتب فيها.
- الاستئجار: وهو الانتفاع بالأصل دون امتلاكه في مقابل دفع مبلغ للمالك وذلك بصفة دورية تزيد من مخاطره المالية والتأجير أما مالي أو تشغيلي (المغربي، ٢٠٢٠، ص ١٦٧-١٧٠).

• مصادر تمويل المشروعات:

- التمويل الرسمي:

يتم عن طريق الحصول على التمويل من البنوك التجارية أو البنوك المتخصصة في توجيه التمويل نحو قطاع معين كالبنوك المتخصصة في تمويل القطاع الصناعي أو تمويل القطاع الزراعي أو من مصادر أخرى تتمثل عادة في مؤسسات الإقراض المتخصصة وعادة ما تكون مدعومة من قبل الحكومة والجهات الرسمية أو من خلال طرح الأوراق المالية (محمد، ٢٠٠٦).

- التمويل غير الرسمي:

يتم الحصول على الأموال اللازمة للمشروع دون الحاجة إلى اتباع خطوات وإجراءات رسمية وتقديم وثائق وأوراق ثبوتية، ومن أبرز هذه المصادر (المدخرات الشخصية، المدخرات العائلية، الإقراض من العائلة والأصدقاء، شراء المواد من تجار الجملة مقابل الدفع الآجل (ماهر، ٢٠١١).

- التمويل شبه الرسمي:

يتم من خلال الاعتماد في توفير مصادر الأموال اللازمة لتمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة على مؤسسات التمويل الرسمية، وفي إقراضها على أساليب غير رسمية وذلك من خلال عدة برامج أو نظم فرعية ويشمل:

- نظام إقراض المجموعة: ويعني قيام مجموعة من الأفراد بتكوين (منظمة- جمعية) تجمعهم ويتم الحصول على التمويل اللازم لهم من المؤسسات المالية باسم الرابطة التي تقوم بتوزيع هذا التمويل عليهم.
- التمويل التعاوني: ويتم عن طريق إنشاء جمعيات الادخار والائتمان التي تقوم على قبول الودائع والمدخرات من أعضائها ثم تقديم التمويل للأعضاء.
- التمويل عن طريق التسهيلات الائتمانية: قيام التجار بتمويل مستلزمات الإنتاج للمنتجين، والصناعات المغذية عن طريق توفير الخامات أو التمويل اللازم من المصانع.

- التمويل القائم على البر والإحسان: عن طريق القروض الحسنة والزكاة أو الوقف أو الصدقات والوصايا والهبات والإعانات المختلفة (قمر، ٢٠١٧).

• الموارد البشرية والتدريب:

ليس هناك تعريف متفق عليه لإدارة الموارد البشرية، فيعرفها البعض بأنها الاهتمام الكلي بشؤون الأفراد في المشروع. بينما يصفها آخرون بأنها عملية ضم الموظفين الأكفاء وتنميتهم، وإيجاد ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود في أداء العمل. أما الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد فتعرفها على أنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة والاقتصاد (مازن، ٢٠١٨). وتتجلى أهمية الموارد البشرية في النقاط الآتية:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المشروع وهم الأفراد.
- لا توجد منظمة بدون موارد بشرية.
- تقوم بتطور مهارات الأفراد العاملين في المشروع.
- تضع التخطيط المناسب للتدريب.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد العاملين في المشروع ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف (حمزة، ٢٠١٦).
- وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى:
- استقطاب المؤهلين من طالبي الوظيفة وترغيبهم بالانضمام إلى العاملين فيها.
- حسن اختيار الأفراد من المتقدمين للعمل في المشروع.
- الحفاظ على العاملين من خلال وضع نظام حوافز فعال.
- تطوير قدرات ومهارات العاملين وتدريبهم ورفع كفاءاتهم.
- مساعدة العاملين لتقديم أفضل أداء لديهم (مجيد، ٢٠١٤)
- وتهدف إدارة الموارد البشرية على مستوى المشروع إلى تحقيق الآتي
- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والاختيار والتعيين بأسلوب علمي سليم.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها وإتاحة الفرصة لتمكينها من الحصول على المعرفة والخبرة والمهارة، مما يؤدي إلى تقديم سلع وخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة.
- المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل واندماجهم فيه، وخلق التعاون المشترك فيما بينهم ومع الإدارة. ويتحقق ذلك من خلال استخدام نظم أجور ومكافآت وحوافز فعالة وإشباع مختلف حاجاته (هاشم، ٢٠١٠).
- وحتى يتم الحصول على أفضل نتيجة من الموارد البشرية لابد من الاهتمام بإعداد وتدريب هذه الموارد قبل المباشرة الفعلية بالعمل، وفي أثناء العمل.

وتزداد أهمية التدريب في معظم المنظمات في الوقت الحاضر، حيث يكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة استجابة للمتغيرات الحادثة في بيئة المشروع الداخلية والخارجية، ففي البيئة الداخلية للمنظمة ظهرت أهمية التدريب استجابة لمتغيرات متعددة مثل استيعاب موظفين جدد، أو إعادة التنظيم، أو استحداث أنشطة جديدة، أو استجابة للتطور

التكنولوجي، بالإضافة إلى أهمية التدريب في علاج ظواهر مثل زيادة الغياب والتمارض والحوادث، وفيما يتعلق بالبيئة الخارجية تبرز أهمية التدريب في مواجهة المنافسة، وتغيرات السوق (محمد بن دليم، ٢٠١٥)

ومن أجل إنجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات لابد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية أبرزها:

- تبني الإدارة فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري.
- أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة.
- أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المشروع واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين.
- أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
- يجب التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.
- يجب أن يتسم التدريب بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المشروع سواء الفنية والإدارية والكتابية، وتعطى الأولويات طبقاً للإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة.
- توفير الدعم الرسمي لأنشطة التدريب، مع وجود حوافز لتشجيع المشاركين، وإيجاد بيئة تساعد العاملين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة (يحيى، ٢٠١٧)،
- ويستند التدريب إلى مجموعة من المبادئ الأساسية يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها لإدارة العملية التدريبية وجعلها فعالة وهي:

- الانطلاق من الاحتياجات التدريبية: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.
- الهدفية: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، واقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع، والزمان، والمكان، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.
- الاستمرارية: فالتدريب طبقاً لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت، لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى. وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة خاصة كانت أم حكومية، وهو لا يتعلق بالأفراد دوماً، فقد لا تكون المشكلة أو الفجوة في عمل الفرد، وإنما في المشروع نفسها، أو في السوق أو في سوق جديدة نريد أن نسبق بها المنافسين، كما أن التدريب ليس متعلقاً بفرد بذاته، ولكنه عملية تتعلق بالمؤسسة كلها وخططها المستقبلية.
- الشمولية: فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضاً الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظراً للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها. - كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى والتنفيذية.
- الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول في المشروع.
- التدريجية والواقعية: بحيث يبدأ التدريب بمعالجة القضايا بسيطة الموضوعات ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا.
- المرونة: يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة ما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية

- التدريب نظام متكامل: ويقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمتراصة (رافدة، ٢٠١٨).
- ومن أجل إنجاح جهود ونشاطات التدريب في المنظمات بشكل عام فلا بد من مراعاة بعض الاعتبارات الأساسية:
- تبني الإدارة فكرة التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير العنصر البشري.
- أن تلقى العملية التدريبية المساندة والدعم المالي من قبل الإدارة.
- أن يسبق تحديد البرامج التدريبية دراسات لواقع المشروع واحتياجاتها الفعلية والاحتياجات الفردية للعاملين.
- أن يتم التخطيط لنشاطات التدريب بشكل مستمر بإتباع الأسلوب الشمولي الذي يولي اهتماماً لكافة عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية.
- يجب التنوع في الأساليب المستخدمة في التقييم لقياس أثر ونتائج التدريب والتكلفة والعائد بشكل دقيق.
- يجب أن يتسم التدريب بالشمولية بحيث يأخذ بعين الاعتبار كافة الوظائف المختلفة في المشروع سواء الفنية والإدارية والكتابية، وتعطى الأولويات طبقاً للإمكانيات المالية والتوجهات للمنظمة.
- توفير الدعم الرسمي لأنشطة التدريب، مع وجود حوافز لتشجيع المشاركين، وإيجاد بيئة تساعد العاملين على تطبيق المعارف والمهارات المكتسبة (يحيى، ٢٠١٧).

• ترويج المنتجات وتسويقها:

- الترويج كعنصر من عناصر المزيج التسويقي هو عبارة عن جميع الأنشطة المتعلقة بتسهيل عملية الاتصال مع المستهلكين والمستثمرين بهدف إقناعهم بشراء المنتجات، وهذا المزيج يشكل مجموعة من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف الترويجية، ويتكون المزيج التسويقي من (الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة) (سعد علي، ٢٠١٨).
- ويقصد بالتطوير في مجال الترويج على أنه "قدرة المنظمة على عملية التطوير والإبداع في الاتصال المباشر وغير المباشر بالمستهلك من خلال الإعلان والاتصال الشخصي وتنشيط المبيعات والنشر لتعريفه بمنتجات المنظمة، ومحاولة إقناعه بأنه يحقق حاجاته ويلبي رغباته من خلال استخدام أدوات ووسائل جديدة مبتكرة.
- والتطوير في مجال الترويج لا يقصد به الإبداع والتطوير في مجال الإعلان فقط فحسب، وإنما يتعداه ليشمل أيضاً بقية عناصر المزيج الترويجي، وفيما يلي عرض مختصر لأهم هذه العناصر:
- التطوير في مجال البيع الشخصي: يتم اللجوء إلى التطوير في مجال البيع الشخصي كوسيلة لزيادة احتمالات نجاح العملية البيعية.
 - التطوير في مجال النشر: يعتمد التطوير في مجال النشر بالدرجة الأولى على ما تم نشره والوقت الذي يتم فيه النشر والوسيلة الملائمة لذلك، وبالتالي فهو يرتبط بالدرجة الأولى بممارسات تسويقية أو إدارية مبتكرة ثم يتم اختيار ما يتم نشره فيها.
 - التطوير في مجال تنشيط المبيعات: حيث تحاول المؤسسات جاهدة أن تأتي بوسائل مبتكرة لتتميز عن غيرها وتحقيق الهدف المرجو منه من خلال اكتساب وتعظيم العديد من المزايا التنافسية.

- التطوير في مجال الإعلان: تقوم المؤسسة بتصميم إعلان مبتكرة من خلال عرض أشياء جديدة للمنتج من أجل الاستخدامات الجديدة إلى المستهلكين وإقناعهم بها، ويؤدي الإعلان عموماً دوراً أساسياً في هذه العملية، والإعلان المبتكر يدعم ويزيد من فعاليتها. كذلك تقوم المؤسسة من خلال الإبداع والتطوير في مجال الإعلان لجذب انتباه المستهلك إلى الإعلان وإثارة اهتمامه بما يضمنه، مما يساهم في تحقيق الفعالية المرجوة منه (نعيم، ٢٠١٠).

أما التسويق عبارة عن وظيفة اجتماعية إدارية تقوم على التحليل والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بتأمين وتوفير وتلبية وتقديم وتمويل وتزويد السلع والبضائع والمنتجات والخدمات الملموسة والغير ملموسة والأفكار لإشباع حاجات ومتطلبات ورغبات وميول جمهور الزبائن والمستهلكين عن طريق التبادل النقدي والسلعي باستخدام طرق ووسائل وأساليب فعالة كالترويج والمبيعات والمشتريات والتسعير وخدمة الزبائن وتخطيط وتنظيم التسويق وبحوث التسويق (وائل، ٢٠١٧). وتعرف جمعية التسويق الأمريكية (A.M.A) التسويق بأنه القيام بأنشطة الأعمال المختلفة لأحداث تدفق مباشر للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل (ثامر، ٢٠١٩). وقد تطور علم التسويق متأثراً بالتطورات في علم الإدارة والاقتصاد والتطورات التكنولوجية الحديثة والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي رافقتها.

٢-٢ الدراسات السابقة:

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

أولاً: الدراسات العربية

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف عوامل النجاح الحرجة لجودة مشاريع الإسكان، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عدد من مديري المشاريع في الشركات الإنشائية في بغداد، وقد توصلت الدراسة إلى أهمية التشخيص المبكر لعوامل النجاح الحرجة، وبيّنت تلك الدراسة أن هذه العوامل تختلف باختلاف بيئة المشروع وأهدافه ورسائله ويجب على إدارات المشاريع العمل على تطوير قائمة بتلك العوامل وتحديد نسبة تأثيرها على تحقيق النجاح في إدارة المشروع بما يساهم في إنجاز المشاريع وفق الأهداف المحددة.

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

. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف عوامل النجاح الحرجة من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مشاريع التشييد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات الدراسة فشملت استبيان ومقابلات مع عدد من مديري المشاريع في عدد من شركات التشييد في مصر والسعودية، وقد توصلت الدراسة إلى أن أهم عوامل النجاح الحرجة لمشروعات البناء هي

التركيز على دور القيادة والجوانب التنظيمية ومهارات الإدارة مع وجود لجنة توجيهية للمشروع. إضافة إلى الاهتمام بتوافر الموارد وحسن إدارة التكلفة، والجودة، والوقت، والمخاطر.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

من الدراسات الأدبية ذات الصلة بموضوع البحث ما يلي:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

٣-٣- التعقيب على الدراسات السابقة

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

(أ) أوجه الشبه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- من حيث الأهداف

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

- من حيث منهج الدراسة

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

- من حيث أداة الدراسة

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

(ب) أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

- من حيث موضوع الدراسة

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

- من حيث الأهداف:

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

- من حيث عينة الدراسة

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

- من حيث بيئة الدراسة

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

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة من عدة أوجه: -

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

٣-٤ الفجوة البحثية

في صناعة التشييد يتم اتخاذ الكثير من القرارات أثناء عملية إدارة المشروع، وكالعادة، فإن القرارات في المراحل الأولى من التصميم لها تأثير أكبر على ممارسة إدارة المشروع مقارنة بالمراحل اللاحقة أثناء تشييد المبنى أو أثناء تشغيل المبنى، وإذا لم يكن مدير المشروع على دراية بالمعايير التي من شأنها أن تؤثر على أهدافهم المحددة من مرحلة البداية، فلن ينجح المشروع.

ويتم تحديد عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على مستوى أداء المشروع من خلال ممارسة إدارة المشروع وترتيب عوامل النجاح الحرجة التي ستمكن القائمين على إدارة المشروع من تقييم نتائج المشروع، وستصبح عوامل النجاح الحرجة مقياساً يمكن من خلاله لمديري المشاريع تقييم مشاريعهم وشركاتهم.

وتسمح عوامل النجاح الحرجة للشركة بتنفيذ مهارات الإدارة التنظيمية القياسية لتحسين أداء الشركة والمشاريع ولضمان النجاح في المستقبل، يجب على كل شركة تحديد عوامل النجاح الحرجة الخاصة بها، وبالتالي، فإن عوامل النجاح الحرجة هي، بالنسبة لأي عمل، العدد المحدود من العوامل التي ينتج عنها ضمان الأداء التنافسي للمؤسسة وقد حددت بعض الدراسات عدد من المعوقات التي تواجه المشاريع وكذلك حددت بعض الدراسات العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع ، ولكن لا يزال هذا الموضوع يحتاج مزيد من البحث والدراسة، ومن ثم فقد جاء البحث الحالي..

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

قائمة المراجع:

الكتب:

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

https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B4%D8%A7%D8%B1%D9%8A%D8%B9.html?id=ILSIDwAAQBAJ&redir_esc=y

الغالب، طاهر محسن، إدريس، وائل محمد. (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية- منظور منهجي متكامل) دار وائل للنشر، عمان،

الكتاب: متاح على

https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9.html?id=vuWkoAEA_CAAJ&redir_esc=y

بشير العلاق..(٢٠٠٩). التخطيط التسويقي (مفاهيم وتطبيقات)، الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

٢٠١٩ متاح على الرابط:

https://books.google.com.sa/books/about/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7_%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82%D9%8A.html?id=CA9hDwAAQBAJ&redir_esc=y

ثابت إدريس؛ جمال المرسي. (٢٠٠٥). إدارة الشراء والإمداد، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر.

ثامر البكري. (٢٠١١). استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

حمزة الجبالي. (٢٠١٦).. تنمية وإدارة الموارد البشرية. دار الأسرة ميديا للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة

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

الزعيبي، حسن علي، (٢٠٠٥)، "نظم المعلومات الاستراتيجية: مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان،

الأردن، متاح على الرابط https://darwael.com/index.php?route=product/product&product_id=721

سعد علي المحمدي. استراتيجية الإعلان والاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠١٨.

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

ناشرون، بيروت.

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

مازن فارس رشيد، (٢٠١٨) إدارة الموارد البشرية. الرياض، المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر والتوزيع.

ماهر المحروق. (٢٠١١). سياسات حماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المؤتمر العربي لتنمية الموارد البشرية،

الرياض، متاح على الرابط:

https://www.researchgate.net/publication/329700223_tathyr_nasr_alnjah_alhrit_fy_thqyq_almyzt_altnafsytm_almstdamt_bhth_mydany_lara_ynt_mn_almdra_fy_shrkt_almtsm_alamt_llmqawlat_alanshayyt

مجيد الكرخي. (٢٠١٤). إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

- 33 -

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

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://search.shamaa.org/PDF/Articles/YEAjqah/41AjqahVol12No41Y2019/ajqah_2019-v12-n41_063-096.pdf

المذكرات والأطروحات:

ثابت عبد الرحمن ادريس (٢٠١١). تحليل أسباب فشل مشروعات الأعمال الصغيرة: هل تتوفر المهارات الإدارية والتسويقية لدى أصحاب ومديري هذه المشروعات، المنوفية، مجلة آفاق الجديدة للدراسات التجارية، العدد الأول والثاني، متاح على الرابط

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://jaes.journals.ekb.eg/article_283064_a4e11b7ea4007e7ae861124a64412401.pdf

حنان، رحيم (٢٠١٢). تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع "دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، متاح على الرابط

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://meu.edu.jo/libraryTheses/59004c61a2fdb_1.pdf

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

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

<https://2u.pw/2q7YrAr3>

علاء الدين علي الديري (٢٠١١). إدارة وتخطيط المشاريع الهندسية. تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الهندسية. دراسة ميدانية لآراء مدراء المشاريع الهندسية المنفذة في إمارة دبي بين عامي ٢٠٠٦-٢٠١٠، رسالة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الإمارات العربية المتحدة، متاح على الرابط available at

chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://jaes.journals.ekb.eg/article_283064_a4e11b7ea4007e7ae861124a64412401.pdf

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

هاشم حمدي رضا..(٢٠١٠). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، متاح على

الرابط: <https://2u.pw/2q7YrAr3>

المراجع الأجنبية

Amberg, Michae. (2005), background of critical success factor research Friedrich-Alexander- Universität Erlangen-Nürnberg. www.wi3.uni-erlangen.de available at

available at chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://jaes.journals.ekb.eg/article_283064_a4e11b7ea4007e7ae861124a64412401.pdf

Antony, j. . (2006),Six sigma for service processes, business process management journal, vol. 12 no. 2, 234-248, available at <https://2u.pw/3jL7gMog>

Atthirawong, Walailak. and Carthy, Bart Mac. (2001), Critical Factors in International Location Decisions- A Delphi Study, Available on Critical Factors in International Location Decisions-A Delphi Study.

Babu, N. J.. (2015). Factors affecting success of construction project. IOSR Journal of Mechanical and Civil Engineering Ver. V, 12(2), 2320-2334.

Beheshti, H., Blaylock, B., Henderson, D., & Lollar, J. (2014). Selection And Critical Success Factors In Successful ERP Implementation. Competitiveness Review, 24(4), 357-375

Caralli, R. (2004), The critical success factor method: Establishing a foundation for Enterprise Security management, Carnegie Mellon software Engineering Institute July. Available at <https://2u.pw/3jL7gMog>

Cooke-Davies, T.(2002). The real success factors on projects., International journal of Project Management, 20 (3), pp. 185- 190.

Cserháti G and Szabó, (2014).The relationship between success criteria and success factors in organizational event projects. International Journal of Project Management, 32(4), pp. 613-624.

Esteves, M. Jose. & Pastor, A. Joan. (2000), An ERP Life-cycle-based research agenda www.wepapers.com... Social Sciences. Economics.

Esteves,J., (2004). Definition And Analysis Of Critical Success Factors For ERP Implementation Projects, PHD Thesis At The Universitat Politecnica De Catalunya ,Barcelona ,, available at chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://jaes.journals.ekb.eg/article_283064_a4e11b7ea4007e7ae861124a64412401.pdf

Gunduz M and Yahya AMA. (2018.) Analysis of project success factors in construction industry, in Technological and Economic Development of Economy, , pp. 67-80.

Havelka Douges, and Lee, Sooun, (2002), Critical Success Factors for Information Requirements Gathering Information Strategy: The Executive Journal, Summer.

Ihuah PW, Kakulu II, and Eaton D .(2014). A review of critical project management success factors (CPMSF) for sustainable social housing in Nigeria, International Journal of Sustainable Built Environment, 3(1), pp. 62- 71, Available at <https://2u.pw/3jL7gMog>

Jha, K. N. and Iyer, K. C.(2006). Critical Factors Affecting Quality Performance in Construction Projects, in Total Quality Management. 17(9), PP- 1155-1170.

Kandelousi NS, Ooi J, and Abdollahi A. (2011).Key success factors for managing projects world academy of science in Engineering and Technology, 59, pp. 1826-1830, available at Available at <https://2u.pw/3jL7gMog>

Kazaz A, T. N. A. U. S.. (2012).Causes Of Delays In Construction Projects In Turkey. J. Civ. Eng. Manage. Journal Of Civil Engineering And Management, 18(3), 426-435.

Lim. C. S., & Mohamed, M. Z. (2011).Criteria of project success: an exploratory re-examination, Criteria of project success: an exploratory re-examination, pp. 243-248.

Mahboobeh Mohamm Adkazem .(2014). A Review Of Readiness Assessment Of ERP Implementation In Iranian Small And Medium Enterprises (Iran, International Journal Of Information Systems And Engineering (Online), Volume 2, Issue1

Ogwueleka A. (2011).The critical success factors influencing project performance in Nigeria, International Journal of Management Science and Engineering Management, 6(5), pp. 343-34, available at chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://aja.journals.ekb.eg/article_66859_1dd145f0fc40b0a619b7c0102b8b2274.pdf

- Silva, S. K., Warnakulasuriya, B. N. F., & Arachchige, B. J. H. (2016). Critical Success Factors: En Route for success of construction projects. *International Journal of Business & Social Science*, 7(3), 27-37.
- Tabish. S., & Jha, K... (2011) Important factors for success of public construction projects. in 2nd International Conference on Construction and Project Management IPEDR, Singapore, available at chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://meu.edu.jo/libraryTheses/5860efe505dae_1.pdf
- Thompson, A.J.R & Strickland, A.J., (2002). *Strategic Management, Concepts and Cases*, 13th Ed, by the McGraw-Hill Companies, USA.
- Thompson, A.J.R & Strickland, A.J., (2003), *Strategic Management. Concepts and Cases*, 13th Ed, by the McGraw-Hill Companies, USA.
- Turban, E. and Aronson, Jay, E., (2000), *Decision Support Systems and Intelligent Systems*, 6th ed. Prentice Hall international. Inc.
- Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David, (2008), *Strategic Management And Business Policy*, 10th Ed, Pearson International Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Wong, K.Y. . (2005). Critical Success Factors For Implementing Knowledge Management In Small And Medium Enterprises. *Industrial Management & Data Systems*, 105 (3), 261-279,.
- Yong, Y.C. & Mustafa, N.E. (2013). Critical success factors for Malaysian construction projects: an empirical assessment, *Construction Ma*.

ملاحق البحث

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
- (٦) تدرس الشركة العوامل الاجتماعية التي تؤثر على موارد المشروع
- ☐ نعم
- ☐ نوعاً ما
- ☐ لا
- (٧) تدرس الشركة العوامل البيئية التي تؤثر على موارد المشروع
- ☐ نعم
- ☐ نوعاً ما
- ☐ لا

التمويل:

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

الموارد البشرية والتدريب:

- (١٢) خضعت لدورات تدريبية طورت مهارتي
- ☐ نعم
- ☐ نوعاً ما
- ☐ لا
- (١٣) عرفتني الدورات التدريبية على عوامل نجاح وفشل المشروعات
- ☐ نعم
- ☐ نوعاً ما
- ☐ لا
- (١٤) أكسبتني الدورات التدريبية مهارة إدارة المشروع
- ☐ نعم
- ☐ نوعاً ما
- ☐ لا

الترويج لمنتجات المشروع وتسويقها:

(١٥) تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي في الترويج لمنتجات المشروع

نعم ☐

نوعاً ما ☐

لا ☐

(١٦) تقوم الشركة بالترويج لمنتجات المشروع من خلال المعارض

نعم ☐

نوعاً ما ☐

لا ☐

(١٧) تقوم الشركة بالترويج لمنتجات المشروع من خلال موقع ويب خاص بالشركة

نعم ☐

نوعاً ما ☐

لا ☐

(١٨) يتم افتتاح خطوط تسويق جديدة بشكل دائم

نعم ☐

نوعاً ما ☐

لا ☐

(١٩) يتم تسويق المنتجات وفقاً لاحتياجات العملاء

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