

العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري
المشاريع بالتطبيق مع شركة بن لادن بمنطقة مكة المكرمة

الطالب/

عبدالله محمد المنتشري

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦ / الفصل الرابع

جدول المحتويات

٥	الإطار العام للدراسة
٦	المقدمة
٧	مشكلة الدراسة
٧	فجوات على المستوى النظري
٨	فجوات على المستوى التطبيقي
٨	مشكلة إدارة المشاريع (الفجوة البحثية)
٩	أهمية الدراسة
٩	على المستوى النظري
١٠	على المستوى التطبيقي
١١	أسئلة وأهداف الدراسة
١٣	فرضيات الدراسة
١٤	نموذج الدراسة
١٥	الدراسة الميدانية
١٦	منهجية الدراسة المتوقعة
١٧	مخطط الدراسة المتوقعة
١٨	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
١٩	المقدمة
٢٠	الاطار النظري
٢٢	المتغير المستقل
٢٣	المتغير التابع
٢٣	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
٢٤	الخاتمة
٢٥	قائمة المراجع
٢٨	الملاحق

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين، الذي بنعمته تتم الصالحات، ووفقني وأعانني على إتمام هذا العمل المتواضع.

ثم أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الاستاذ الكريم / [عبد الرحيم نادر] على توجيهاته القيمة، ونصائحه السديدة، ودعمه المستمر الذي كان له الأثر الكبير في إخراج هذا البحث بالصورة التي يرضى عنها.

كما أتوجه بخالص الشكر والعرفان إلى شركة بن لادن، ممثلة في إدارتها وموظفيها، وخاصة مديري المشاريع الذين ساهموا بوقتهم وجهدهم في تعبئة الاستبيانات وتزويدنا بالبيانات اللازمة، مما كان له الأثر الكبير في إنجاز هذا البحث.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري العميق لـ أفراد أسرتي، والذين كانوا الداعم الأول لي طوال سنوات دراستي، والذين تحملوا مشاق البعد وساندوني بكل حب وتفان.

وأيضاً، أتقدم بالشكر إلى زملائي وأصدقائي الذين كانوا عوناً لي في أوقات الضيق، وشاركوني النقاشات المفيدة والأفكار القيمة.

وفي الختام، لا أملك إلا أن أدعو للجميع بالتوفيق والسداد، وأن يكون هذا العمل علماً نافعاً يضاف إلى المكتبة العربية، وينفع به طلاب العلم والباحثين. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الاهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع، إلى عائلتي الكريمة،
التي كانت ولا زالت سندي وعوني في كل خطوات حياتي،
وإلى زوجتي الغالية، شريكة دربي وداعمي الأول،
التي شاركتني التعب والجهد حتى أتممت هذا العمل. إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا نوراً يَنير
طريقي في العلم والمعرفة
سائلاً المولى أن يبارك فيهم ويرضى عنهم،
وأن يجعل هذا العمل علماً نافعاً يضاف إلى مسيرتي الأكاديمية والعملية وإلى كل باحث يطمح
إلى التميز والإبداع.. أقول: الطريق ليس سهلاً، لكنه يستحق العناء.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المقدمة:

يُعد قطاع البناء والتشييد واحدًا من أهم القطاعات الاقتصادية وأكثرها تأثيرًا في حركة التنمية لأي مجتمع، وذلك لارتباطه المباشر بتحقيق الاحتياجات الأساسية من مساكن وبنى تحتية ومرافق خدمية. ومع تزايد حجم وتعقيد المشاريع الإنشائية، يبرز التحدي الأكبر المتمثل في إدارة هذه المشاريع بكفاءة وفعالية لضمان تحقيق أهدافها ضمن القيود المحددة للوقت والتكلفة والجودة.

غالبًا ما تواجه مشاريع البناء العديد من التحديات والعقبات التي تؤدي إلى التأخير في التسليم، تجاوز الميزانيات المخصصة، أو تدني مستوى الجودة المطلوب، مما يكبد الشركات والمجتمعات خسائر فادحة. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن نجاح أو فشل المشروع لا يعتمد على عامل واحد فقط، بل هو نتاج تداخل وتفاعل مجموعة معقدة من العوامل الإدارية والبشرية والمالية والبيئية.

من هنا، تنبع أهمية دراسة وتحليل هذه العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في صناعة البناء بشكل علمي ومنهجي. يسعى هذا المشروع إلى استكشاف وتحديد أهم هذه العوامل من وجهة نظر الخبراء والممارسين في هذا المجال، بهدف فهم تأثيرها وتقديم رؤى وتوصيات عملية من شأنها المساهمة في رفع معدلات نجاح المشاريع المستقبلية وتحسين أداء الشركات العاملة في "قطاع البناء والتشييد".

يشكل قطاع البناء والتشييد ركيزة أساسية من ركائز الاقتصاد الوطني في أي دولة، حيث يسهم بشكل مباشر في الناتج المحلي الإجمالي ويوفر فرص عمل واسعة في مجالات متعددة. كما أن هذا القطاع هو المحرك الرئيسي لتحقيق خطط التنمية المستدامة، من خلال تنفيذ المشاريع الإسكانية وتطوير البنية التحتية من طرق وجسور ومستشفيات ومدارس ومرافق حيوية أخرى. وتزايد أهمية هذا القطاع في الدول النامية والناشئة التي تشهد طفرة عمرانية وسكانية متسارعة، مما يضع ضغوطًا هائلة على الشركات والمقاولين لتنفيذ مشاريع ضخمة ومعقدة في فترات زمنية محددة وبمواصفات فنية عالية.

التحديات التي تواجه قطاع البناء:

على الرغم من الأهمية الحيوية لهذا القطاع، فإن مشاريع البناء والتشييد تتميز بدرجة عالية من التعقيد وعدم التأكد. فهي تتطلب تنسيقًا دقيقًا بين عدد كبير من الأطراف ذات الاهتمامات المختلفة، مثل: الملاك، والمستثمرين، والمصممين، والمقاولين الرئيسيين، والمقاولين من الباطن، وموردي المواد، والجهات الرقابية والحكومية. هذا التداخل في الأدوار والمسؤوليات، إلى جانب العوامل الخارجية كالتقلبات الاقتصادية وتغير أسعار المواد الخام والظروف الجوية، يجعل من مشاريع البناء بيئة خصبة لنشوء المخاطر والتحديات.

وتشير الإحصائيات والتقارير الصادرة عن العديد من المؤسسات المهنية والأكاديمية إلى أن نسبة كبيرة من مشاريع البناء حول العالم لا تحقق أهدافها الأساسية. فبعضها يتجاوز الميزانية المخصصة له بنسب كبيرة، والبعض الآخر يتأخر في التسليم عن الموعد المتفق عليه لشهور أو حتى سنوات، وقد يصل الأمر في حالات أخرى إلى تدني مستوى الجودة النهائية للمشروع، أو حتى توقفه بشكل كامل. هذه الإخفاقات لا تقتصر آثارها على الشركة المنفذة فقط، بل تمتد لتشمل المستثمرين، والمستخدمين النهائيين، والاقتصاد الوطني ككل.

مشكلة البحث:

"تتمثل مشكلة البحث في ندرة الدراسات التي تستقصي وجهات نظر مديري المشاريع حول العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية في السياق المحلي، وضعف الفهم الميداني لأولويات هذه العوامل من وجهة نظرهم، مما يحد من قدرتهم على التركيز على العوامل الأكثر تأثيراً وتحسين أداء مشاريعهم".

على الرغم من التطور الكبير في تقنيات وأدوات إدارة المشاريع، لا تزال معدلات فشل أو تعثر مشاريع البناء مرتفعة بشكل ملحوظ في العديد من الدول. وتتجلى المشكلة في الفجوة القائمة بين الممارسات النظرية لتحقيق نجاح المشاريع والواقع العملي الذي يشهد تحديات متكررة تتمثل في تأخير التسليم وتجاوز التكاليف. لذا، تبرز الحاجة الملحة إلى دراسة منهجية تحدد بدقة "ما هي العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح مشاريع البناء والتشييد؟ وكيف يمكن قياس هذا التأثير، خاصة في سياق المشاريع المحلية، وذلك بهدف تزويد القائمين على هذه المشاريع بمعرفة أعمق تمكنهم من التركيز على العوامل الحرجة وتجنب المزالق الشائعة".

تكمّن مشكلة البحث الرئيسية في الحاجة الملحة إلى تحديد وتحليل وتصنيف هذه العوامل الحرجة التي تؤثر على نجاح المشاريع في صناعة البناء والتشييد، وذلك في سياق محلي أو إقليمي محدد. فالمعرفة العامة المتاحة في الأدبيات العالمية قد لا تعكس بدقة خصوصية البيئة المحلية من حيث الثقافة التنظيمية، والظروف الاقتصادية، والإطار القانوني، وطبيعة العلاقات بين الشركاء. بناءً على ذلك، يسعى هذا البحث للإجابة عن التساؤل الرئيسي: "ما هي العوامل الأكثر تأثيراً في نجاح مشاريع البناء والتشييد من وجهة نظر الخبراء والممارسين في هذا المجال؟" وذلك من خلال دراسة ميدانية تحاول قياس آراء العاملين في هذا القطاع حول

وعلى الرغم من الأهمية الحيوية لقطاع البناء والتشييد في الاقتصاد الوطني، لا تزال معدلات فشل أو تعثر مشاريع البناء مرتفعة بشكل ملحوظ، مما يتجلى في التأخير في التسليم، تجاوز الميزانيات، تدني الجودة، واستياء العملاء. وتتجلى المشكلة البحثية في جانبين مترابطين:

أولاً: على المستوى النظري:

على الرغم من الإسهامات النظرية المهمة في مجال إدارة المشاريع، لا تزال الأدبيات تفتقر إلى دراسات كافية تستقصي وجهات نظر مديري المشاريع أنفسهم حول العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية. فقد ركزت معظم الأبحاث السابقة على آراء فئات أخرى مثل المقاولين أو الاستشاريين أو الملاك، مما أدى إلى فجوة معرفية في فهم التحديات الحقيقية التي يواجهها مدير المشروع في الميدان، خاصة في السياق المحلي.

هناك ندرة في النماذج المتكاملة التي تربط بين عوامل النجاح الحرجة ومؤشرات الأداء المتعددة (الوقت، التكلفة، الجودة، الرضا) في سياق الدول النامية، مع إهمال واضح للجوانب البشرية والثقافية المؤثرة في إدارة المشاريع، وقصور في دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء المشاريع.

ثانياً: على المستوى التطبيقي:

يواجه مدير المشاريع في قطاع البناء تحديات يومية تتمثل في:

- ضعف وضوح العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع.
- غياب دليل عملي يمكن الرجوع إليه يساعده على تحديد أولوياته في التخطيط والتنفيذ.
- تعدد الأطراف وصعوبة التنسيق بينها.
- ارتفاع معدلات التأخير وتجاوز الميزانيات.

ورغم أن مدير المشروع هو المسؤول الأول عن تحقيق أهداف المشروع، إلا أن الدراسات الميدانية التي تستمع إلى صوته وتستقصي رؤيته حول عوامل النجاح لا تزال نادرة، خاصة في البيئة المحلية.

تفتقر الشركات العاملة في السوق المحلي إلى دليل عملي واضح يحدد العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح مشاريعها في سياقها المحلي، وتعاني من ضعف أنظمة إدارة المخاطر المطبقة، وغياب منهجية متكاملة لقياس الأداء الشامل، وتأخر في تبني تقنيات التحول الرقمي.

لذا، يسعى هذا البحث إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل العوامل الحرجة المؤثرة على نجاح مشاريع البناء والتشييد من وجهة نظر مختلف أصحاب المصلحة، وقياس تأثير هذه العوامل على مؤشرات الأداء الرئيسية، بهدف تقديم نموذج متكامل وتوصيات عملية تساعد الشركات على تحسين أداء مشاريعها ورفع معدلات نجاحها.

مشكلة إدارة المشاريع (الفجوة البحثية):

مع تطور المعرفة في مجال إدارة المشاريع على مدى العقود الماضية، ظهرت العديد من المنهجيات والأدوات والتقنيات التي تهدف إلى زيادة معدلات النجاح. من أبرزها ما ورد في دليل "جسم المعرفة لإدارة المشاريع" صدر عن معهد إدارة المشاريع والذي يحدد مجالات المعرفة الرئيسية التي يجب على مدير المشروع إتقانها، مثل إدارة التكامل، والنطاق، والجدول الزمني، والتكاليف، والجودة، والموارد البشرية، والتواصل، والمخاطر، والمشتريات، وأصحاب المصلحة. ورغم توفر هذه المعرفة، لا يزال هناك سؤال رئيسي يطرح نفسه: لماذا لا تزال معدلات فشل المشاريع مرتفعة؟ الإجابة تكمن جزئياً في أن تطبيق هذه المبادئ بشكل آلي لا يكفي، بل يتطلب فهماً عميقاً للسياق الخاص لكل مشروع، "العوامل الحرجة" التي تمثل المفاتيح الحقيقية للنجاح في بيئة صناعة البناء تحديداً..

التركيز على العوامل الحرجة للنجاح:

هنا يبرز مفهوم "العوامل الحرجة للنجاح" هو مصطلح يعني العوامل المحدودة العدد التي إذا تحققت، فإنها تضمن بشكل كبير نجاح أي مشروع في قطاع معين. هذه العوامل تختلف باختلاف طبيعة المشروع وحجمه وموقعه الجغرافي والبيئة المحيطة به. في قطاع البناء، تتنوع هذه العوامل لتشمل جوانب إدارية بحتة مثل كفاءة التخطيط والمتابعة، وأخرى بشرية مثل كفاءة فريق العمل وخبرة مدير المشروع، وجوانب مالية مثل توفر السيولة والتحكم في التكاليف، وجوانب فنية مثل جودة المواد المستخدمة، وأخرى خارجية مثل استقرار البيئة التشريعية والسياسية.

إن غياب أو ضعف أي من هذه العوامل الحرجة يمكن أن يؤدي إلى سلسلة من المشاكل التي تهدد المشروع بأكمله. فعلى سبيل المثال، ضعف التواصل بين الأطراف المختلفة قد يؤدي إلى تضارب في الفهم وسوء تنفيذ الأعمال، مما يسبب إعادة العمل وزيادة التكاليف وتأخير الجدول الزمني. وبالمثل، فإن عدم الاهتمام بإدارة المخاطر بشكل استباقي قد يعرض المشروع لصدمات غير متوقعة يصعب التعامل معها بعد وقوعها.

أهمية البحث:

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى:

العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري المشاريع:

أولاً: الأهمية النظرية :

١. سد الفجوة المعرفية:
تفتقر الأدبيات العربية إلى دراسات كافية تستقصي وجهات نظر مديري المشاريع حول عوامل النجاح، حيث ركزت معظم الأبحاث السابقة على آراء المقاولين أو الاستشاريين أو الملاك. لذلك، يساهم هذا البحث في إثراء المكتبة العربية بدراسة تطبيقية حديثة تركز على هذه الفئة المهمة.
٢. تطوير الإطار النظري:
يقدم البحث مراجعة محدثة للدراسات السابقة حول العوامل الحرجة للنجاح في قطاع البناء، مما يساعد الباحثين المستقبليين في بناء أبحاثهم انطلاقاً من هذه المراجعة.
٣. فهم أعمق للسياق المحلي:
معظم النظريات العالمية في إدارة المشاريع طُوّرت في بيئات غربية تختلف ثقافياً وإدارياً عن بيئتنا المحلية. هذا البحث يساعد في اختبار مدى انطباق هذه النظريات على السياق المحلي، وتحديد العوامل الأكثر ملاءمة لطبيعة العمل في منطقتنا.
٤. قاعدة للدراسات المستقبلية:
يمكن للباحثين الآخرين استخدام نتائج هذا البحث كنقطة انطلاق لدراسات أعمق، مثل دراسة العلاقة بين عوامل النجاح وتبني التقنيات الحديثة، أو إجراء دراسات مقارنة بين دول المنطقة.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

١. دليل عملي لمديري المشاريع:
يقدم البحث قائمة واضحة ومصنفة من العوامل الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر زملائهم من مديري المشاريع. هذه القائمة تمثل دليلاً عملياً يمكن لمديري المشاريع الرجوع إليه عند التخطيط أو التنفيذ أو المتابعة.
٢. توفير الوقت والجهد والموارد:
بدلاً من تشتيت الجهود على عوامل كثيرة، يمكن لمديري المشاريع التركيز على العوامل الأكثر أهمية التي حددتها الدراسة، مما يساعد في توفير الوقت والموارد المالية وتحسين كفاءة العمل.
٣. تحسين أداء المشاريع:
من خلال فهم العوامل المؤثرة على النجاح، يمكن لمديري المشاريع تجنب المزالق

- الشائعة التي تؤدي إلى فشل المشاريع، وتطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتحسين الأداء في الأبعاد الرئيسية (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء).
٤. تطوير برامج التدريب والتأهيل:
- يمكن للشركات والمؤسسات التعليمية استخدام نتائج البحث في تصميم برامج تدريبية لمديري المشاريع تركز على المهارات والعوامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع، مما يساهم في رفع كفاءة الكوادر البشرية في القطاع.
٥. تحسين عملية اتخاذ القرار:
- توفر نتائج البحث أساساً علمياً يمكن لمديري المشاريع الاعتماد عليه عند اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتخطيط المشاريع، تخصيص الموارد، وإدارة المخاطر.
٦. رفع القدرة التنافسية للشركات:
- الشركات التي يمتلك مديرو مشاريعها فهماً أعمق لعوامل النجاح تكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق، حيث ترتفع معدلات نجاح مشاريعها، وتحسن سمعتها، وتزداد ثقة العملاء بها.
٧. تقليل الخسائر المالية:
- يساعد تحديد عوامل النجاح في تقليل حالات التأخير وتجاوز الميزانيات، مما ينعكس إيجاباً على الربحية ويقلل الخسائر المالية التي تتكبدها الشركات نتيجة فشل المشاريع.
٨. تحقيق رضا العملاء:
- المشاريع الناجحة تؤدي إلى زيادة رضا العملاء، مما يعزز العلاقات طويلة المدى بين الشركات وعملائها، ويفتح آفاقاً لفرص عمل مستقبلية.
٩. فهم التحديات الخاصة بفئة مديري المشاريع:
- يركز البحث على استقصاء آراء مديري المشاريع أنفسهم، مما يتيح فهماً أعمق للتحديات الحقيقية التي يواجهونها في الميدان، والتي قد لا تكون واضحة للإدارة العليا أو الفئات الأخرى.

ثالثاً: الأهمية للمجتمع والاقتصاد المحلي:

١. دعم قطاع البناء:
- قطاع البناء هو أحد القطاعات الحيوية في الاقتصاد المحلي. تحسين أداء مشاريعه ينعكس إيجاباً على الاقتصاد الوطني، ويساهم في دفع عجلة التنمية.
٢. تحسين جودة الحياة:
- المشاريع الإنشائية الناجحة (سكنية، تعليمية، صحية، بنية تحتية) تؤدي إلى تحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين، وتلبي احتياجاتهم الأساسية بشكل أفضل.
٣. توفير فرص عمل:
- نجاح مشاريع البناء يعني استمرارية الشركات ونموها، مما يساهم في توفير فرص عمل جديدة واستقرار العاملين في القطاع.

أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي:

"ما هي العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري المشاريع؟"

الأسئلة الفرعية:

١. ما هي العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح المشاريع الإنشائية وفقاً للأدبيات والدراسات السابقة؟
٢. كيف يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعات (إدارية، بشرية، فنية، مالية، بيئية)؟
٣. ما هي أهم العوامل التي يراها مديرو المشاريع الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع الإنشائية؟
٤. ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها لمديري المشاريع لتعزيز فرص نجاح مشاريعهم؟
٥. ما هي طبيعة العلاقة بين العوامل المؤثرة (الإدارية، البشرية، الفنية، المالية، البيئية) ومؤشرات نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء)؟
٦. هل تختلف وجهات نظر مديري المشاريع حول العوامل المؤثرة باختلاف: سنوات الخبرة؟ المؤهل العلمي؟ نوع المشاريع التي يديرونها؟ حجم المشاريع؟

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيسي:

"يهدف هذا البحث إلى تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري المشاريع، وتقديم رؤية واضحة تساعد في تحسين أداء المشاريع المستقبلية".

أولاً: الأهداف المرتبطة بالإطار النظري

- الهدف ١: تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية الوصف: مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على نجاح المشاريع الإنشائية.
- الأبعاد: العوامل الإدارية، البشرية، الفنية، المالية، البيئية.
- الهدف ٢: تصنيف العوامل المؤثرة الوصف: تصنيف العوامل المؤثرة إلى مجموعات رئيسية بناءً على طبيعتها وتأثيرها.

التصنيفات المقترحة:

- عوامل داخلية: إدارية، بشرية، فنية، مالية
- عوامل خارجية: بيئية، اقتصادية، قانونية
- ثانياً: الأهداف المرتبطة بالجانب الميداني
- الهدف ٣: قياس أهمية العوامل من وجهة نظر مديري المشاريع

الوصف: استقصاء آراء مديري المشاريع العاملين في قطاع البناء لتحديد العوامل الأكثر تأثيرًا من وجهة نظرهم.

مجتمع الدراسة: مديري المشاريع في شركة بن لادن للمقاولات.

الأداة: استبيان مقسم إلى ٥-٧ أقسام رئيسية.

الهدف ٤: تحليل العلاقة بين العوامل المؤثرة ونجاح المشروع
الوصف: دراسة طبيعة العلاقة (إيجابية/سلبية، قوية/ضعيفة) بين كل عامل ومؤشرات نجاح المشروع.

مؤشرات نجاح المشروع: الالتزام بالجدول الزمني (الوقت) الالتزام بالميزانية (التكلفة) جودة المخرجات رضا العملاء وأصحاب المصلحة

التحليل الإحصائي: استخدام تحليل الانحدار ومعامل ارتباط بيرسون.

الهدف ٥: اختبار الفروق في وجهات النظر
الوصف: دراسة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مديري المشاريع حول العوامل المؤثرة تُعزى إلى: سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المشاريع التي يديرونها حجم المشاريع.

ثالثًا: الأهداف المرتبطة بالنتائج والتوصيات
الهدف ٦: تقديم نموذج مقترح لنجاح المشاريع الإنشائية
الوصف: بناء نموذج متكامل يوضح العلاقة بين العوامل المؤثرة ومؤشرات نجاح المشروع.

مكونات النموذج:

المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة)

المتغير التابع (نجاح المشروع)

العلاقات الافتراضية بينهما

الهدف ٧: تقديم توصيات عملية لتحسين أداء المشاريع
الوصف: وضع توصيات قابلة للتطبيق تستهدف:

مديري المشاريع: لتحسين أدائهم في المشاريع المستقبلية

الشركات: لتطوير سياساتها وإجراءاتها

صناع القرار: لتوجيه الاستثمارات نحو العوامل الأكثر تأثيرًا

الهدف ٨: إثراء المكتبة العربية بأبحاث إدارة المشاريع
الوصف: سد الفجوة البحثية في الأدبيات العربية المتعلقة بدراسة العوامل المؤثرة على نجاح
المشاريع الإنشائية في السياق السعودي.

فرضيات الدراسة:

الفرضيات هي تخمينات علمية تقوم على أساس نظري، ويتم اختبارها إحصائيًا للتحقق من
صحتها. تقسم الفرضيات إلى

تفترض عدم وجود علاقة أو تأثير: (H_0) الفرضية الصفرية

تفترض وجود علاقة أو تأثير (وهي ما يتوقع الباحث إثباته): (H_1) الفرضية البديلة

أولاً: الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة (الإدارية، البشرية، الفنية، المالية، H_1 :
البيئية) ونجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري المشاريع

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة (الإدارية، البشرية، الفنية، H_0 :
المالية، البيئية) ونجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري المشاريع.

الفرضية الصفرية المقابلة:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة (الإدارية، البشرية، الفنية، المالية،
البيئية) ونجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري المشاريع.
الفرضيات الفرعية:

أولاً: الفرضيات المتعلقة بالعوامل الإدارية

$H1_0$ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل التخطيط والإدارة على نجاح المشاريع الإنشائية.

$H1_1$ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل التخطيط والإدارة على نجاح المشاريع الإنشائية

ثانياً: الفرضيات المتعلقة بالعوامل البشرية:

$H2_0$ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل الكفاءة البشرية (خبرة مدير المشروع،
مهارات الفريق، التواصل) على نجاح المشاريع الإنشائية.

$H2_1$ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل الكفاءة البشرية (خبرة مدير المشروع، مهارات
الفريق، التواصل) على نجاح المشاريع الإنشائية.

ثالثاً: الفرضيات المتعلقة بالعوامل الفنية والتقنية:

$H3_0$ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الفنية (جودة المواد، التصميم، التكنولوجيا
المستخدمة) على نجاح المشاريع الإنشائية.

H3₁ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الفنية (جودة المواد، التصميم، التكنولوجيا المستخدمة) على نجاح المشاريع الإنشائية.

رابعاً: الفرضيات المتعلقة بالعوامل المالية:

H4₀ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل المالية (توفر التمويل، التحكم في التكاليف، دقة التقديرات) على نجاح المشاريع الإنشائية.

H4₁ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل المالية (توفر التمويل، التحكم في التكاليف، دقة التقديرات) على نجاح المشاريع الإنشائية.

خامساً: الفرضيات المتعلقة بالعوامل البيئية والخارجية:

H5₀ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية والخارجية (الظروف الاقتصادية، القوانين، المنافسة) على نجاح المشاريع الإنشائية.

H5₁ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل البيئية والخارجية (الظروف الاقتصادية، القوانين، المنافسة) على نجاح المشاريع الإنشائية.

سادساً: الفرضيات المتعلقة بالاختلافات حسب الخصائص الديموغرافية:

H6₀ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مديري المشاريع حول العوامل المؤثرة على النجاح تُعزى إلى (سنوات الخبرة، نوع المشاريع التي يديرونها، حجم الشركة).

H6₁ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء مديري المشاريع حول العوامل المؤثرة على النجاح تُعزى إلى (سنوات الخبرة، نوع المشاريع التي يديرونها، حجم الشركة).

سابعاً: الفرضيات المتعلقة بمؤشرات نجاح المشروع:

H7₀ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة (المجتمعة) ومؤشرات نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء).

H7₁ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة (المجتمعة) ومؤشرات نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء).

نموذج الدراسة:

يُعد نموذج الدراسة الإطار النظري الذي يوضح العلاقات المتوقعة بين متغيرات البحث. يعتمد هذا النموذج على الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم مراجعتها، ويهدف إلى اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث.

المتغير المستقل

المتغير التابع

العوامل البشرية

العوامل البيئية

العوامل المالية

العوامل الإدارية

العوامل الفنية

نجاح المشروع

ابعاد النجاح

الوقت

التكلفة

الجودة

رضا العملاء

شكل ١: ملخص نموذج الدراسة

الدراسة الميدانية المقترحة :

شركة بن لادن للمقاولات هي شركة سعودية عملاقة في مجال المقاولات والإنشاءات، تأسست عام ١٩٣١م على يد الشيخ محمد بن لادن. تعتبر من أقدم وأكبر شركات المقاولات في المنطقة. مقرها الرئيسي: جدة، المملكة العربية السعودية , فروعها منتشرة في جميع مناطق المملكة.

أبرز المشاريع:توسعة المسجد الحرام في مكة المكرمة,توسعة المسجد النبوي في المدينة المنورة,مطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة,مشاريع حكومية كبرى (وزارات، جامعات، مستشفيات,جسور وأنفاق)حجم الشركة:بلغ عدد موظفيها في ذروتها أكثر من ١٠٠,٠٠٠ موظف ,ضمت كوادر من أكبر المهندسين والاستشاريين في العالم.وضعها الحالي:دخلت في مرحلة تصفية وإعادة هيكلة بعد أزمة ٢٠١٧ ,يتم حاليًا تسوية أوضاع العمالة والمقاولين ,لا تزال مشاريعها السابقة شاهدة على إرثها الهندسي.

أهمية الشركة للدراسة:

- خبرة طويلة :أكثر من ٩٠ عامًا في قطاع المقاولات , مشاريع ضخمة ومعقدة :الحرمين الشريفين أكبر مثال , كوادر مؤهلة :توفر عينة غنية من مديري المشاريع ذوي الخبرة , تجارب متنوعة :نجاحات وإخفاقات يمكن دراستها لاستخلاص الدروس.

- الميزة التنافسية السابقة: التنفيذ الضخم: القدرة على تنفيذ مشاريع عملاقة، الاستقرار المالي: كانت تمتلك سيولة عالية، العلاقات: شراكة قوية مع الحكومة والقطاع الخاص.

منهجية الدراسة المتوقعة :

فلسفة البحث: الوضعية تعتمد على الحقائق الموضوعية والبيانات القابلة للقياس، وتسمح باختبار العلاقات السببية بين المتغيرات. منهج البحث: الاستنتاج الانتقال من الإطار النظري والفرضيات إلى التطبيق الميداني واختبار صحتها.

استراتيجية البحث: المسح الميداني مناسبة لجمع بيانات كمية من عينة كبيرة وتعزيز إمكانية عميم النتائج

اختيار البحث : كمي يتيح استخدام التحليلات الإحصائية لاختبار الفرضيات وتحقيق أهداف البحث

الأفق الزمني: دراسة مقطعية تجمع البيانات في فترة زمنية محددة مناسبة لدراسة الظاهرة نظرًا لطبيعة البحث وقيود الوقت.

تقنيات وإجراءات : الاستبيان + التحليل الإحصائي الاستبيان أداة فعالة لجمع بيانات كمية، و SPSS برنامج مناسب للتحليل الإحصائي المطلوب.



شكل ٢: ملخص منهجية الدراسة

مخطط البحث المقترح:

الفصل الأول: المقدمة

الفصل الثاني: الاطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الاحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني/ الدراسات السابقة

المقدمة

شهدت إدارة المشاريع الإنشائية تحولاً كبيراً في العقود الأخيرة، حيث تطور النقاش من التركيز على الجوانب التقنية الصارمة إلى الاعتراف المتزايد بأهمية العوامل البشرية والاستراتيجية في تحقيق نجاح المشروع. لقد حظيت العوامل الحرجة للنجاح (CSFs) باهتمام واسع في الأدبيات الأكاديمية، حيث سعت العديد من الدراسات إلى تحديد وتصنيف هذه العوامل في سياقات مختلفة حول العالم. (Alghuried, 2026; Zheng, 2024)

في البداية، ركزت الأبحاث على الجوانب "الصعبة" لإدارة المشاريع، مثل أدوات الجدولة، وتحليل التكاليف، وهندسة القيمة، حيث كان يُنظر إلى المشروع على أنه نظام تقني مغلق. ومع ذلك، كشفت الأبحاث الحديثة أن "المهارات اللينة" لمدير المشروع، وفي مقدمتها القيادة والتواصل الفعال، هي في كثير من الأحيان المحدد الأكثر أهمية للنجاح (Rehan, Thorpe, & Heravi, 2024; Affendi & Alauddin, 2023).

طالما كانت صناعة البناء والتشييد حجر الزاوية في التنمية الاقتصادية، ومع ذلك، فهي صناعة تشتهر بارتفاع معدلات فشل المشاريع من حيث تجاوز الميزانيات والجدول الزمني. وقد أدى هذا التناقض إلى ظهور كمية هائلة من الأبحاث التي تهدف إلى تحديد "العوامل الحرجة للنجاح" (CSFs). هذا القسم لا يقتصر على سرد هذه العوامل، بل يقدم تحليلاً نقدياً لتطور هذا المجال من البحث، ويسلط الضوء على التحول من التركيز على العوامل "التقنية" الصارمة إلى العوامل "البشرية والاستراتيجية" الأكثر دقة، مع تحديد الفجوات الواضحة التي يسعى هذا البحث إلى سدها في سياق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

على الرغم من هذه الثروة من المعرفة، لا تزال هناك فجوات بحثية واضحة. فمعظم هذه الدراسات أجريت في بيئات مستقرة وناضجة، مع إهمال ملحوظ للسياقات شديدة الديناميكية مثل المملكة العربية السعودية خلال فترة تحولها غير المسبوق تحت مظلة رؤية ٢٠٣٠. علاوة على ذلك، فإن صوت مدير المشروع نفسه، والذي يعتبر الفاعل الرئيسي في الميدان، غالباً ما يكون غائباً أو مهمشاً في هذه الأبحاث. هذا القسم يستعرض بشكل نقدي أهم الدراسات السابقة، ويحلل تطور الفكر في هذا المجال، ويحدد الفجوات التي يسعى هذا البحث إلى سدها.

أولاً: التطور النظري:

من النماذج التقنية إلى القيادة والتواصل في العقود السابقة، ركزت أدبيات إدارة المشاريع على الجوانب "الصعبة" لإدارة المشاريع: أدوات الجدولة، تحليل التكاليف، وهندسة القيمة. كان يُنظر إلى المشروع على أنه نظام تقني مغلق. ومع ذلك، كشفت الأبحاث الحديثة أن "المهارات اللينة" لمدير المشروع هي في كثير من الأحيان المحدد الأكثر أهمية للنجاح.

القيادة: حجر الزاوية في النجاح

أظهرت دراسة رائدة في هذا المجال أجراها (Rehan, Thorpe, & Heravi (2024) في أستراليا أن القيادة بالقوة والإدارة الذاتية هما من أهم عوامل النجاح، حيث يعملان كركيزة لبناء الثقة داخل الفريق ومع أصحاب المصلحة. هذا يتجاوز بكثير النموذج التقليدي لمدير المشروع كـ "مراقب مهام". فهو يتطلب الآن قائداً محولاً (Transformational Leader).

تدعم دراسة (Zheng (2024 من سنغافورة هذه النتيجة، حيث وضعت القيادة في المرتبة الثانية من حيث الأهمية من بين خمسة عوامل رئيسية. ما يجعل هذه النتيجة قوية هو أنها تأتي من سياقين مختلفين تمامًا (أستراليا الغربية وسنغافورة عالية التقنية)، مما يشير إلى أن تأثير القيادة الجيدة على نجاح المشروع هو حقيقة عالمية، وليست مرتبطة بثقافة أو اقتصاد معين.

التواصل: شريان الحياة للمشروع المعقد

إذا كانت القيادة هي المحرك، فإن التواصل هو الزيت الذي يجعله يعمل بسلاسة. دراسة (Affendi & Alauddin (2023 في ماليزيا تقدم مساهمة فريدة من نوعها: لقد استقصت آراء مديري المشاريع أنفسهم، وليس فقط المستندات أو المراجعات التاريخية. وكانت النتيجة أن التواصل الفعال احتل المرتبة الأولى كأهم عامل للنجاح من وجهة نظرهم.

هذه النتيجة لها دلالة عميقة. فبينما تركز الدراسات الأخرى على التواصل كأداة لنقل المعلومات، فإن وجهة نظر مديري المشاريع تشير إلى أن التواصل هو آلية لحل النزاعات، وبناء الإجماع، وإدارة التوقعات، خاصة في بيئة مليئة بالأطراف المتعددة ذات المصالح المتضاربة.

الفجوة الحرجة: العوامل الخارجية والسياقية (وأيّن تقع المملكة العربية السعودية)

معظم الدراسات المذكورة أعلاه، رغم قوتها، تم إجراؤها في بيئات مستقرة نسبياً. هنا تبرز الفجوة الأهم التي يسدها هذا البحث.

تحديات فريدة في بيئة ديناميكية (حالة السعودية):

على عكس الأسواق المستقرة، تمر المملكة العربية السعودية بتحول غير مسبوق تحت مظلة رؤية ٢٠٣٠. هذا يخلق ضغوطاً خارجية فريدة تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع:

الحجم والسرعة :حجم المشاريع العملاقة مثل "نيوم" و"البحر الأحمر" لا مثيل له. دراسة حالة من (Middle East Construction News (2026 أشارت إلى أن التحدي لم يعد فقط في الإنجاز، بل في تحقيق الأداء القابل للقياس على هذا النطاق الهائل. هذا يتطلب قدرات إدارية وتخطيطية تفوق بكثير ما هو مطلوب في المشاريع التقليدية.

عدم اليقين التنظيمي:تشير وثيقة (AESG (2025 إلى تحديث كود البناء السعودي (SBC (2024 الذي دخل حيز التنفيذ في عام ٢٠٢٥. هذا يضع مديري المشاريع في موقف صعب: كيف يمكن إدارة مشروع يستمر لسنوات عندما تتغير القواعد واللوائح أثناء سير العمل؟ هذا النوع من "عدم اليقين الديناميكي" لم تتم دراسته بشكل كافٍ في الأدبيات الحالية.

الضغط من أجل الابتكار والاستدامة :هناك ضغط حكومي واقتصادي هائل لتبني ممارسات البناء المستدامة والطاقة المتجددة. دراسة (Alghuried (2026 هي من أوائل الدراسات التي تناولت هذا الأمر في السعودية، ووجدت أن التخطيط الاستراتيجي الفعال ومكافحة الفساد هما من أهم العوامل. لكن دراسته بقيت عامة، ولم تتعمق في كيف يمكن لمدير المشروع أن يوازن بين أهداف الاستدامة وأهداف الوقت والتكلفة في هذا السياق الفريد.

الفجوة في منهجية البحث :

هذا يقودنا إلى الفجوة المنهجية. معظم الدراسات، مثل دراسة Alragabah & Ahmed (2024) عن المشاريع الحكومية السعودية، اعتمدت على استبيانات عامة أو مراجعة أدبيات. هناك نقص حاد في الدراسات التي تستخدم منهجيات مختلطة تجمع بين البيانات الكمية (لاستطلاع رأي عريض) والبيانات النوعية (مقابلات متعمقة مع مديري مشاريع حاليين لفهم التحديات اليومية التي يواجهونها).

العوامل الناشئة: الاستدامة والتحول الرقمي كعوامل نجاح حاسمة

لم تعد الاستدامة والتحول الرقمي مجرد خيارات أخلاقية، بل أصبحت عوامل نجاح إلزامية.

الاستدامة: من الرفاهية إلى الضرورة:

أظهرت دراسة (Kineber et al. (2024 في نيجيريا أن العوامل الأكثر نجاحاً لتطبيق إدارة المشاريع المستدامة كانت "التنفيذ الديناميكي للمشروع" و"الممارسات الاقتصادية". وهذا يشير إلى أن نجاح الاستدامة لا يأتي من التكنولوجيا الخضراء فقط، بل من إعادة تصميم العمليات لجعلها أكثر كفاءة وتوفيراً للتكاليف. هذه النتيجة قابلة للتطبيق بشكل كبير على المملكة، حيث الجدوى الاقتصادية هي أولوية قصوى.

التحول الرقمي وتبني التكنولوجيا:

(Alghuried (2026 و (Kineber et al. (2024 أكدا على ضرورة تبني أدوات وعمليات حديثة. ولكن، ما هي هذه الأدوات بالضبط؟ دراسات مثل (FMI Corp (2025 (2026 أشارت إلى أن الشركات ذات الأداء العالي هي التي تستخدم أدوات متقدمة لمديري المشاريع وتطبق ممارسات ما قبل البناء (Preconstruction) بصرامة. هذا يتضمن تقنيات مثل BIM (نمذجة معلومات البناء) والبرامج السحابية للتعاون في الوقت الفعلي.

صياغة الفجوة البحثية الصيغة النهائية"

بناءً على التحليل النقدي أعلاه، يمكن تلخيص الفجوات البحثية في ثلاث نقاط رئيسية:

فجوة السياق: هناك ندرة في الدراسات التي تفحص العوامل الحرجة للنجاح في بيئة شديدة الديناميكية وغير المستقرة، مثل البيئة السعودية الحالية، والتي تشهد تحولاً استراتيجياً (رؤية ٢٠٣٠)، وتغيرات تنظيمية سريعة، وضغوطاً متزايدة للاستدامة والرقمنة.

فجوة المنظور: رغم أن مدير المشروع هو الفاعل الرئيسي، فإن معظم الدراسات إما حلت البيانات التاريخية أو استقصت آراء الملاك والمقاولين. هناك نقص في الدراسات التي تضع وجهة نظر مدير المشروع نفسه في مركز التحليل، خاصة في سياق المشاريع العملاقة والحكومية.

فجوة المنهجية: معظم الدراسات اعتمدت على مناهج كمية بحتة. هناك حاجة لدراسة تستخدم منهجاً مختلطاً (Mixed-Method) يجمع بين الاستبيان لقياس أهمية العوامل (كمي) والمقابلات المتعمقة لفهم كيفية تأثير هذه العوامل في الممارسة اليومية (نوعي).

هذا البحث يأتي ليسد هذه الفجوات الثلاث، من خلال دراسة العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المشاريع أنفسهم، باستخدام منهجية مختلطة، مع التركيز على التحديات الفريدة التي تفرضها رؤية ٢٠٣٠.

تغييرات الدراسة والعلاقة بينها:

بناءً على عنوان المشروع:

"العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري المشاريع"

أولاً: المتغير المستقل: تعريف المتغير المستقل: هو المتغير الذي يؤثر في متغير آخر، ويعتبر "السبب" أو "المؤثر" في العلاقة.

المتغير المستقل في هذا البحث هو: العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية

ويتكون من خمس مجموعات رئيسية:

الرمز	المتغير المستقل	الأبعاد
X ₁	العوامل الإدارية	التخطيط، التنظيم، الرقابة، إدارة المخاطر، إدارة التغيير.
X ₂	العوامل البشرية	خبرة المدير، كفاءة الفريق، التواصل، القيادة، التدريب.
X ₃	العوامل الفنية والتقنية	جودة التصميم، جودة المواد، المعدات، مراقبة الجودة.
X ₄	العوامل المالية	توفر التمويل، التحكم بالتكلفة، دقة التقديرات، الشفافية.
X ₅	العوامل البيئية والخارجية	الظروف الجوية والاقتصادية، القوانين، المنافسة.

المتغير التابع :

تعريف المتغير التابع: هو المتغير الذي يتأثر بالمتغير المستقل، ويعتبر "النتيجة" أو "المتأثر" في العلاقة.

المتغير التابع في هذا البحث هو:

نجاح المشاريع الإنشائية

ويتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

المتغير التابع الأبعاد

نجاح المشروع الالتزام بالجدول الزمني (الوقت)

الالتزام بالميزانية (التكلفة)

جودة المخرجات

رضا العملاء وأصحاب المصلحة



شكل ٣: نموذج العلاقة بين المتغيرات

العلاقة المتوقعة بين المتغيرات: علاقة طردية (إيجابية) معنى ذلك: كلما زاد الاهتمام بالعوامل الإدارية (تخطيط، تنظيم، رقابة، إدارة مخاطر)

العوامل البشرية (خبرة المدير، كفاءة الفريق، تواصل، قيادة) العوامل الفنية (جودة التصميم والمواد، تقنية حديثة) العوامل المالية (توفر التمويل، التحكم بالتكاليف) العوامل البيئية (التكيف مع الظروف الاقتصادية والقانونية) كلما زاد نجاح المشروع الإنشائي (الالتزام بالوقت، التكلفة، الجودة، رضا العملاء).

الخاتمة:

من خلال الاستعراض النقدي للأدبيات، يمكن استخلاص عدة استنتاجات رئيسية. أولاً، هناك إجماع عالمي متزايد على أن المهارات القيادية والتواصل الفعال هما من أهم العوامل الحاسمة لنجاح المشاريع الإنشائية، بغض النظر عن السياق الجغرافي (Rehan et al., 2024; Zheng, 2024; Affendi & Alauddin, 2023). التقنية القديمة التي ركزت فقط على الأدوات والعمليات.

ثانياً، كشفت المراجعة عن فجوة سياقية حرجية. بينما وثقت دراسات مثل (Alghuried, 2026; Alragabah & Ahmed, 2024) بعض العوامل في المملكة، إلا أن معظمها لم يتطرق إلى التحديات الفريدة التي تفرضها بيئة "رؤية ٢٠٣٠"، والتي تتميز بمشاريع عملاقة (Megaprojects) لا سابق لها، وتغيرات تنظيمية سريعة (مثل تحديث كود البناء السعودي ٢٠٢٤)، وضغوط متزامنة للتحويل الرقمي والاستدامة (Middle East Construction News, 2026; AESG, 2025).

ثالثاً، هناك فجوة منهجية وتمثيلية؛ فرغم أن مدير المشروع هو المسؤول الأول عن التنفيذ، إلا أن الدراسات التي تستقصي وجهة نظره بشكل مباشر لا تزال نادرة، خاصة في سياق المشاريع الحكومية والعلاقة في المنطقة العربية.

لذلك، فإن هذه المراجعة تؤكد أن هناك حاجة ماسة لدراسة تأخذ بعين الاعتبار السياق الفريد للمملكة العربية السعودية، وتركز على وجهة نظر مديري المشاريع، وتستخدم منهجية متوازنة لفهم العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الإنشائية في هذا العصر الجديد. هذا البحث يأتي ليسد هذه الفجوات، ويقدم إطاراً عملياً يمكن لصناع القرار ومديري المشاريع الاستفادة منه لتعزيز فرص النجاح في مشاريعهم المستقبلية.

الفصل الثالث/ منهجية البحث

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار المنهجي الذي تم اتباعه لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها، واختبار فرضياتها. يشتمل هذا الفصل على التعريفات الإجرائية للمتغيرات، تصميم البحث، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات وأساليب جمع البيانات، وأنواعها، بالإضافة إلى المعالجة الإحصائية المستخدمة، والاعتبارات الأخلاقية المرعية.

تُعد منهجية البحث بمثابة الهيكل العلمي الذي يقوم عليه أي بحث أكاديمي، حيث تمثل الإطار المنهجي الذي يوجه الباحث في كيفية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وتكمن أهمية هذه المنهجية في أنها تضمن سير البحث وفق خطوات علمية منظمة، مما يعزز من مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها.

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في هذه الدراسة، بدءاً من تحديد فلسفة البحث، واختيار المنهج الملائم، واستراتيجية البحث، وصولاً إلى الأفق الزمني للدراسة. كما يوضح الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة (المستقلة والتابعة)، ويصف مجتمع الدراسة وعيّنته، بالإضافة إلى أداة جمع البيانات (الاستبيان) وكيفية تصميمها وضبطها.

كما يغطي الفصل إجراءات جمع البيانات الميدانية، وأنواع البيانات المستخدمة، ويقدم شرحاً وافياً عن صدق وثبات أداة الدراسة، مع تحديد الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. ولم تغفل الدراسة عن الجانب الأخلاقي، حيث تم توضيح الاعتبارات الأخلاقية التي تم الالتزام بها خلال جميع مراحل البحث.

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بفهم واضح لكيفية سير الدراسة، وتمكينه من تقييم مدى دقة وموضوعية النتائج التي سيتم عرضها في الفصول اللاحقة، مما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها بشكل علمي ومنهجي.

التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تهدف هذه التعريفات إلى توضيح المقصود بكل متغير من منظور عملي لضمان وضوح القياس والتحليل.

أولاً: المتغيرات المستقلة (العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع)

المتغير التعريف الإجرائي:

العوامل الإدارية: مجموعة الممارسات والعمليات المتعلقة بالتخطيط، التنظيم، الرقابة، إدارة المخاطر، واتخاذ القرار داخل المشروع، وتُقاس من خلال فقرات الاستبيان المعدة لهذا الغرض.

العوامل البشرية: الخصائص والمهارات والكفاءات المتعلقة بفريق العمل، بما في ذلك مدير المشروع وأعضاء الفريق، وقدرتهم على التواصل والقيادة والعمل الجماعي، وتُقاس من خلال الاستبيان.

العوامل الفنية والتقنية: جوانب الجودة في التصميم، التقنيات المستخدمة، المعدات، المواد، ومراقبة الجودة، وتُقاس عبر محور خاص في الاستبيان.

العوامل المالية: مدى توفر التمويل، فعالية التحكم في التكاليف، دقة التقديرات المالية، والشفافية في العمليات المالية، وتُقاس من خلال فقرات الاستبيان.

العوامل البيئية: الظروف الاقتصادية، القانونية، التنافسية، والمناخية المحيطة بالمشروع، وتُقاس بواسطة الاستبيان.

ثانياً: المتغير التابع (نجاح المشروع)

المتغير التعريف الإجرائي: نجاح المشروع: هو الدرجة التي يُحقق بها المشروع أهدافه المخطط لها من حيث الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية المخصصة، وجودة المخرجات، ورضا العملاء، وتُقاس عبر فقرات الاستبيان المعدة لذلك.

تصميم البحث (بصلة البحث):

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام المسح المقطعي حيث يتم جمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة في فترة زمنية واحدة.

فلسفة البحث: الوضعية

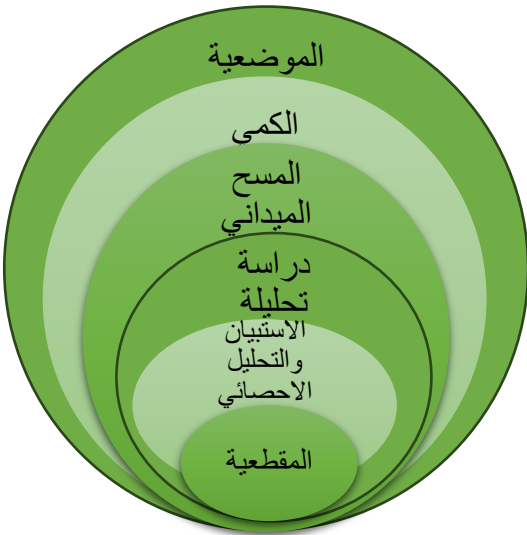
منهج البحث: الكمي

استراتيجية البحث : المسح

الأفق الزمني : المقطعية

نوع الدراسة: وصفية تحليلية

التقنيات والإجراءات : الاستبيان والتحليل الإحصائي



شكل ٤ : تصميم بصلة البحث

مجتمع الدراسة وطرق وتقنيات أخذ العينات:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المشاريع والمهندسين العاملين في شركة بن لادن للمقاولات في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم خبرة في إدارة المشاريع

الإنشائية العملاقة. ويصل عدد هذا المجتمع إلى أكثر من (٣٠٠,٠٠٠) فرد، وفقاً للبيانات المتاحة من إدارة الموارد البشرية في الشركة.

عينة الدراسة:

نظراً لصعوبة حصر جميع أفراد المجتمع أو الوصول إليهم بسبب كبر حجم الشركة وانتشار مشاريعها، تم الاعتماد على أسلوب العينات، وهو إجراء منهجي يهدف إلى اختيار مجموعة فرعية من المجتمع تمثله تمثيلاً دقيقاً، بحيث يمكن تعميم النتائج على المجتمع الأصلي بثقة. تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها 50 مفردة، مع مراعاة الشرط التالي: خبرة لا تقل عن ٣ سنوات في إدارة المشاريع الإنشائية. وقد تم اختيار هذا الحجم لضمان تمثيل إحصائي جيد ولتقليل هامش الخطأ، بما يتناسب مع إمكانيات البحث والوقت المتاح.

طريقة جمع البيانات:

الأداة الأساسية: تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وقد تم تصميمه بناءً على الأدبيات والدراسات السابقة، وبما يتناسب مع متغيرات الدراسة.

مقياس القياس: اعتمد الاستبيان على مقياس ليكرت الخماسي (5-Point Likert Scale) ، حيث تتراوح الإجابة من : ١ : غير موافق بشدة ٢ : غير موافق ٣ : محايد ٤ : موافق ٥ : موافق بشدة.

إجراءات التوزيع: تم توزيع الاستبيان بالطريقة التالية: إلكترونياً عبر Google Forms باستخدام روابط أرسلت للعينات المستهدفة عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل المهني.

أنواع البيانات:

تُعد البيانات الركيزة الأساسية التي يقوم عليها أي بحث علمي، فهي المادة الخام التي يتم من خلالها اختبار الفرضيات، واستخلاص النتائج، وتحقيق الأهداف. وتعتمد دقة النتائج وجودتها بشكل كبير على نوعية البيانات المستخدمة ومدى ملاءمتها لطبيعة الموضوع المدروس. واعتماداً على مصدرها، يمكن تصنيف البيانات المستخدمة في هذه الدراسة إلى نوعين رئيسيين:

بيانات أولية:

تُعرف البيانات الأولية بأنها تلك البيانات التي يتم جمعها مباشرة من المصدر الأصلي ولأول مرة، بهدف الإجابة عن تساؤلات بحثية محددة. وتتميز بأنها حديثة، ومصممة خصيصاً لتناسب أهداف الدراسة الحالية. في هذه الدراسة، تم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة من مديري المشاريع والمهندسين في شركة بن لادن. وقد تم تصميم فقرات الاستبيان بعناية لتغطي جميع أبعاد المتغيرات المستقلة (العوامل الإدارية، البشرية، الفنية، المالية، البيئية) والمتغير التابع (نجاح المشروع)، وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. وتكمن أهمية البيانات الأولية في هذه الدراسة في أنها تمثل الانطباعات والآراء المباشرة للممارسين والخبراء في مجال إدارة المشاريع الإنشائية، مما يعطيها قيمة عالية من حيث المصادقية والارتباط بالواقع الميداني. وقد تم جمع هذه البيانات خلال الفترة من (.....) إلى (.....) بعد الحصول على الموافقات الرسمية من إدارة الشركة.

الاستبيان الموزع على عينة الدراسة. الغرض منه: اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

بيانات ثانوية:

تُعرف البيانات الثانوية بأنها تلك البيانات التي تم جمعها مسبقاً من قبل باحثين آخرين، أو من مصادر رسمية، أو منشورات علمية، وتُستخدم لدعم وتحليل البيانات الأولية أو لبناء الإطار النظري للبحث. اعتمدت هذه الدراسة بشكل كبير على البيانات الثانوية في بناء الإطار النظري والدراسات السابقة، حيث تم الرجوع إلى عدد من المصادر الموثوقة، ومن أبرزها: الكتب الأكاديمية المتخصصة في إدارة المشاريع وإدارة المخاطر. الدوريات العلمية المحكمة مثل :

International Journal of Project Management، و Journal of

Construction Engineering and Management، و Project

Management Journal. الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العوامل المؤثرة في

نجاح المشاريع الإنشائية، خاصة تلك التي طبقت في السياق السعودي أو الخليجي. التقارير

الرسمية الصادرة عن شركة بن لادن والجهات الحكومية ذات العلاقة.

قواعد البيانات الإلكترونية مثل Google Scholar، و ResearchGate،

و ScienceDirect. وتكمن أهمية البيانات الثانوية في أنها تساعد على: بناء قاعدة معرفية

صلبة تسبق الدراسة الميدانية. تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها. تصميم

أداة الدراسة (الاستبيان) بالاستناد إلى ما سبق من أدبيات. تفسير النتائج في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مما يعزز من دقة التحليل. الأدبيات والدراسات السابقة والمراجع العلمية. الغرض منه: بناء الإطار النظري وصياغة الفرضيات وتصميم الاستبيان.

إجراءات التحليل الإحصائي:

تم استخدام برنامج SPSS (الإصدار ٢٦) لتحليل البيانات، وتضمنت الإجراءات ما يلي:

الإجراء الإحصائي: الغرض

الإحصاء الوصفي حساب المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة واستجاباتها.

معامل ألفا كرونباخ قياس ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) واتساقها الداخلي

معامل ارتباط بيرسون اختبار قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة

تحليل الانحدار المتعدد قياس أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع، وتحديد أيها الأكثر تأثيراً

اختبار T-test مقارنة متوسطات المجموعات المستقلة (مثل: الجنس، نوع المشروع)

تحليل التباين ANOVA مقارنة متوسطات أكثر من مجموعتين (مثل: سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، حجم المشروع)

الاعتبارات الأخلاقية:

تم الالتزام بالمعايير الأخلاقية التالية: الحصول على موافقة إدارة شركة بن لادن قبل توزيع الاستبيان. السرية التامة لبيانات المشاركين، وعدم مشاركتها مع جهات خارجية. الاستخدام الأكاديمي فقط للبيانات. المشاركة الطوعية وإمكانية الانسحاب في أي وقت.

الخاتمة

تناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة، بدءاً من تحديد المتغيرات إجرائياً، وتصميم البحث، واختيار العينة، وجمع البيانات، وانتهاءً بأساليب التحليل الإحصائي والاعتبارات الأخلاقية. في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن منهجية البحث التي تم اعتمادها في هذه الدراسة قد صُممت بعناية لتكون متكاملة ومنسجمة مع طبيعة الموضوع وأهدافه، ولضمان الحصول على نتائج دقيقة وموثوقة وقابلة للتعميم. لقد تم اختيار المنهج الكمي باعتباره الأنسب لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، مع مراعاة الدقة في تصميمه من حيث الصدق والثبات، وارتباطه بالأدبيات السابقة. كما تم اختيار عينة عشوائية بسيطة حجمها ٢٠٠ مفردة من مديري المشاريع في شركة بن لادن، بما يضمن تمثيلاً إحصائياً جيداً. وقد تم جمع البيانات الأولية عبر قناتين (إلكترونية وورقية) لضمان أوسع تغطية ممكنة، ودعمت هذه البيانات بمراجعة موسعة للبيانات الثانوية من مراجع علمية محكمة، مما أضفى عمقاً على الإطار النظري وأسهم في بناء فرضيات رصينة. أما فيما يتعلق بالتحليل الإحصائي، فقد تم استخدام برنامج SPSS ، وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، بدءاً من الإحصاء الوصفي، مروراً بمعامل الارتباط، وتحليل الانحدار المتعدد، واختبارات الفروق (T-test) و(ANOVA) ، مما يسمح باختبار الفرضيات بدقة عالية. ولم تغفل الدراسة عن الجانب الأخلاقي، حيث تم الالتزام بمعايير السرية والموافقة المسبقة والمشاركة الطوعية، مما يعكس حرص الباحث على النزاهة العلمية وحقوق المشاركين. إن وضوح المنهجية ودقتها يُكسبان نتائج الدراسة مصداقية وقيمة علمية، ويجعلان منها أداة مفيدة يمكن الاعتماد عليها من قبل الباحثين والممارسين في مجال إدارة المشاريع الإنشائية. وقد تم في هذا الفصل وضع الأسس التي سيعتمد عليها الفصل الرابع في عرض النتائج وتحليلها، مما يجعل القارئ على بينة من الخطوات التي تم اتباعها للوصول إلى تلك النتائج. يسهم هذا الإطار في ضمان دقة وموضوعية النتائج، وتمكين القارئ من فهم كيفية الوصول إلى النتائج التي سيتم عرضها في الفصل الرابع.

- Alghuried, A. (2025).** Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 1-23.
- Mattar, C., Arai, W., Khatib, M., & Azar, A. (2026).** Integrating sustainable material performance and project success factors: insights from the lebanese construction sector. *Frontiers in Built Environment*, *11*, Article 1734576.
- Motalebi, M., Heffernan, E., McCarthy, T., Marzban, S., & Rashidi, A. (2025).** Sustainability and stakeholder engagement in building information modelling-enabled construction: A review of critical success factors in design and planning phases. *Sustainability*, *17*(3), 1086.
- Nasaif, A. B., & Mahjoob, A. M. R. (2026).** Evaluating and prioritizing management and process strategies for integrating sustainability in construction project management: A Kano-model study in Iraq. *Journal of Engineering*, *32*(2), 84–104.
- Ojiako, U., Chipulu, M., Almeile, A. M., Ika, L., Bashir, H., Marshall, A., & AlRaesi, E. J. H. (2025).** Variations in critical success factors of PPP-procured construction projects over lifecycle phases. *Production Planning and Control*, *36*(5), 671-698.
- Wickramasinghe, V., & Perera, S. (2025).** Knowledge management critical success factors and project management performance outcomes in major construction organisations in Sri Lanka. *International Journal of Construction Management*. Advance online publication.
- Zheng, L., & Chen, J. (2026).** Construction project performance research: A bibliometric, scientometric, and qualitative review (1989–2023). *Buildings*, *16*(2), 45.
- Alghuried, A. (2026). Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 25(1), 598-616. <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2454616>
- Alkersh, M., & Alhusban, M. (2025). Exploring value management implementation for construction project success: A case study of Al Kharj City. *International Journal of Advanced Science Engineering and Information Technology*, 15(6), 1788-1796.

Gunduz, M., Sirin, O., & Al Nawaiseh, H. M. (2024). Assessment of critical project success factors for management of pavement construction using the Delphi approach. *Journal of Construction Engineering and Management*, 150(4).

Hussain, S., Hasmori, M.F., Balasbaneh, A.T., Khan, M.W., & Sohu, S. (2025). Contributing factors to key performance indicators of Saudi Arabian construction project success. *Journal of Advanced Research in Applied Sciences and Engineering Technology*, 50(1), 151-167.

MDPI Sustainability. (2023). Key success factors and their impact on the performance of construction projects: Case in Qatar. *Sustainability*, 15(4), 3700. <https://doi.org/10.3390/su15043700>

Nature Scientific Reports. (2026). Risk network analysis and simulation research in municipal engineering projects contracted by China in Saudi Arabia. *Scientific Reports*, 16, Article 870.

UniProjects. (2026). Management on project performance: A case study of a construction company. *Project Material Repository*

Affendi, Q. A., & Alauddin, K. (2023). Critical Success Factors (CSFs) of construction project management from the perspective of project managers. *Journal of Construction in Developing Countries*, 28(1), 45-67.

Alghuried, A. (2026). Assessing the critical success factors for the sustainable construction project management of Saudi Arabia. *Journal of Asian Architecture and Building Engineering*, 1-23. <https://doi.org/10.1080/13467581.2025.2454616>

Alragabah, Y. A., & Ahmed, M. (2024). Impact assessment of critical success factors (CSFs) in public construction projects of Saudi Arabia. *Frontiers in Engineering and Built Environment*, 4(3), 184-195. <https://doi.org/10.1108/FEBE-08-2023-0033>

AESG. (2025). The new Saudi Building Code (SBC 2024): Implications for construction project management. AESG White Paper. Riyadh, Saudi Arabia.

FMI Corp. (2025). *Project management study: Part 1 – Core practices for high-performance contractors*. FMI Corporation.

FMI Corp. (2026). Project management study: Part 2 – Advanced tools and preconstruction discipline. FMI Corporation.

Kineber, A. F., Oke, A. E., Hamed, M. M., & Abubakar, A. S. (2024). Modelling critical success factors for sustainable agile construction project management in developing countries. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 22(4), 1123-1145.

Middle East Construction News. (2026, January 15). From megaprojects to measurable performance: The new era for Saudi construction. Middle East Construction News. <https://www.meconstructionnews.com/>

Rehan, A., Thorpe, D., & Heravi, A. (2024). Project success factors for leadership practices and communication: challenges in the construction sector. *International Journal of Construction Management*, 24(5), 478-493. <https://doi.org/10.1080/15623599.2022.2164824>

الملاحق:

الملحق (١): استبيان الدراسة

"العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية من وجهة نظر مديري المشاريع"

دراسة تطبيقية على شركة بن لادن

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وتحليل العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الإنشائية في شركة بن لادن، وذلك من وجهة نظر مديري المشاريع والمهندسين العاملين فيها.

لذا، أرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان، علماً بأن جميع البيانات ستُعالج بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، ولن يتم الكشف عن هوية أي مشارك.

شكراً جزيلاً لتعاونكم.

القسم الأول: معلومات عامة:

الرقم	السؤال	الخيارات
١	الجنس	ذكر () / أنثى ()
٢	سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	أقل من ٥ () / ٥-١٠ () / ١١-١٥ () / أكثر من ١٥ ()
٣	المؤهل العلمي	دبلوم () / بكالوريوس () / دراسات عليا ()

القسم الثاني: العوامل المؤثرة العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع:

المقياس: ١ = غير موافق بشدة ٢ = غير موافق ٣ = محايد ٤ = موافق ٥ = موافق بشدة

الرقم	العبرة	العامل	١	٢	٣	٤	٥
٤	يتم وضع خطط واضحة ومفصلة للمشاريع قبل التنفيذ	إداري					
٥	هناك متابعة دورية لتقدم العمل ومراقبة الأداء	إداري					
٦	مدير المشروع يمتلك خبرة وكفاءة عالية في القيادة	بشري					
٧	يتم توزيع المهام على أعضاء الفريق بناءً على مهاراتهم	بشري					
٨	التصاميم والرسومات الهندسية واضحة ودقيقة	فني					
٩	يتم استخدام تقنيات وأدوات حديثة في التنفيذ	فني					
١٠	التمويل متاح في الوقت المناسب لاستمرارية العمل	مالي					
١١	يتم التحكم في التكاليف ومقارنتها بالميزانية بانتظام	مالي					
١٢	القوانين والأنظمة تسهل تنفيذ المشاريع بدلاً من تعقيدها	بيئي					
١٣	توفر المواد والموردين في السوق يساعد على سير العمل	بيئي					

القسم الثالث: مستوى نجاح المشاريع:

الرقم	العبرة	١	٢	٣	٤	٥
١٤	يتم تسليم المشاريع في الوقت المحدد					
١٥	جودة المخرجات مطابقة للمواصفات المطلوبة					
١٦	العملاء راضون عن نتائج المشاريع					