

جمهورية العراق
وزارة التخطيط
الجهاز المركزي للإحصاء

تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع

"دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية"

إعداد

حنان رحيم عنيد

باحث اقدم / مديرية الإحصاء الصناعي

تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع

دراسة استطلاعية تحليلية في شركة المنصور العامة للمقاولات الانشائية

تمهيد

إن نجاح أي مشروع بغض النظر عن طبيعته وحجمه يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارته، فالإدارة هي العنصر الديناميكي الذي يبعث الحياة في موارد المشروع لتخلق منه عملاً ناجحاً وقادراً على التكيف مع المتغيرات الطارئة التي من شأنها إعاقة المشروع أو تأخيرها أو إلحاق الخسارة المادية به، من هذا المنطلق تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد تأثير عوامل النجاح الحرجة ومتغيراتها الفرعية (الإدارة الإستراتيجية، عوامل إدارة المشروع، عوامل مرتبطة بالموارد البشرية) في نجاح إدارة المشروعات ومتغيراتها الفرعية (إدارة الوقت، إدارة الجودة، إدارة الكلفة).

طبق البحث على عينة مؤلفة من (80) فرداً موزعين على خمس مشاريع في مستويات إدارية عدة (قيادات عليا، قيادات وسطى، وتنفيذية)، وقد استعمل البحث وسيلة استبانة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، فضلاً عن المقابلات والزيارات التي تمت خلال فترة توزيع وجمع الاستبانة.

ولأجل المعالجة الإحصائية لبيانات البحث تم استعمال برنامج (SPSS) لإجراء التحليلات الإحصائية، ومن أبرز الوسائل الإحصائية التي تم استعمالها لغرض وصف وتحليل البيانات بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها (الوسط الحسابي الموزون، معامل الارتباط سبيرمان، معامل الارتباط بيرسون، النسب المئوية، معامل الانحدار البسيط).

وقد توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات من بينها أن هناك علاقة ارتباط قوية بين عوامل النجاح الحرجة ونجاح إدارة المشروع على المستوى العام، وانتهى البحث إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة الاهتمام وتوجيه الإدارات العليا في المشاريع المبحوثة نحو التشخيص المبكر لعوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على نجاح إدارة المشروع وعلى وفق طبيعته، وكذلك استخدام الطرائق الحديثة في إدارة المشاريع لغرض تحقيق نتائج أفضل.

Abstract.

The success of any project regardless of its nature and size depends largely on the efficiency of management, administration is a component of the dynamic that breathes life into the project resources to create it pursuant to a successful and able to cope with changes that would hinder the project or delaying it or causing loss of physical tags, the This vein present study aims to determine the effect of a range of critical success factors and variables subsidiary to the success of project management.

The research is applied on a sample of (80) persons distributed on five projects in various managerial levels (top leadership, medium leadership, and executive), questionnaire is used to gather data and information, in addition to interviews and visits made during questionnaire gathering and distribution. Also, the researcher is testing a number of main and sub hypothesis related to correlation relations and effect relations between study variables, to answer questions related to study problems, and to get the aims the project management tries to achieve.

In statistical handling of research data, (SPSS) program is used in statistical analyses, and one of the statistical methods used for describing and analyzing data to reach study objectives and its hypothesis test are (the balanced mean Correlation coefficient (sperman), Correlation coefficient (person, percentage, and simple regression coefficient).

Finally the research has come out with a number of conclusions, one of them is there is a high correlation relation between critical success factors and project management success on general level, and the research came into recommendations and suggestions, of which, the necessity of attention and directing high managements in projects under research projects toward early diagnosis of critical success factors that effect on project Management success, and using modern methods in projects management to create better results.

المقدمة

إن تحديد مؤشرات انجاز المشروع منذ بداية تأسيسه يعد احد أهم عوامل النجاح التي يجب أن توثق بصورة واضحة لكل الأطراف المشاركة في المشروع لتحقيق انسيابية عالية أثناء التنفيذ الذي يتم من خلال تطبيق إدارة المشروع في مراحل دورة حياة المشروع كافة بوصفها الأسلوب الأكثر كفاءة لتنفيذ وانجاز المشاريع، إذ إنها ضرورة لكل جهد جماعي، فوجود الموارد (المواد الخام، الآلات، العمال، والأموال،... الخ) لا يكفي بحد ذاته لتكوين مشروعاً ناجحاً، فلا بد من وجود إدارة تضع الأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها، ثم صياغة السياسات والإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف المرجوة، بعد ذلك يتم تقسيم الواجبات وتنظيم المسؤوليات وإعطاء السلطات مع تحديدها وتعريفها لكل فرد في المشروع، وكذلك وضع الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في المشروع من أجل دفعهم لبذل كل جهد ممكن لإتمام مهامهم على أكمل وجه.

وقامت هذه الدراسة باختبار نوع العلاقة ما بين بعض عوامل النجاح الحرجة، ونجاح ادارة المشروع، وقد سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها تحديد مستوى توافر عوامل النجاح الحرجة في المشروعات عينة الدراسة وكل بعد من أبعادها الداخلية، وتحديد مستوى وطبيعة المعايير التي يتم الحكم من خلالها على إدارة المشروع.

ولتحقيق هدف الدراسة فقد اشتملت على أربعة فصول: الفصل الاول تضمن منهجية الدراسة والمشكلة، الأهمية، الأهداف، وسائل جمع البيانات، ووسائل التحليل الإحصائي، والخلفيات العامة عن مجتمع وعينة الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تضمن ثلاثة مباحث الأول: شمل المفهوم والتطور التاريخي لعوامل النجاح الحرجة، والثاني: تضمن نجاح إدارة المشروع من جانبين شمل الجانب الأول: كل ما يتعلق بمفهوم المشروع وخصائصه ودورة حياته والتطور التاريخي لإدارة المشاريع، ومفهوم إدارة المشروع ومهاراته، وأنموذج المشروع المتميز، أما الجانب الثاني فقد تناول نجاح المشروع من خلال المفهوم، وبرز مكونات نجاح المشاريع، وبيان تأثير عوامل النجاح الحرجة في إدارة المشاريع.

أما الفصل الثالث فقد تضمن ثلاثة مباحث الأول تشخيص الواقع الحالي لمتغيرات الدراسة في ضوء إجابات أفراد العينة، أما الثاني فقد تضمن اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة (عوامل النجاح الحرجة، وإدارة المشاريع)، والمبحث الثالث كان لبيان علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة.

أما الفصل الرابع فقد تضمن مبحثين اختص الأول بإظهار ابرز الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة، والمبحث الثاني ابرز التوصيات والمقترحات واختتمت الدراسة بالمصادر والملاحق.

الفصل الأول منهجية الدراسة

تمهيد:

يتناول هذا المبحث قاعدة أساسية من قواعد البحث العلمي المتمثلة بمنهجية الدراسة والتي يقصد بها مجموعة من القواعد العامة المصاغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم، من حيث طبيعة المشكلة من الجانبين النظري والميداني، وأهميتها، ومخطط الدراسة وفرضياته، وأهم الأساليب المستخدمة في جمع البيانات وتحليل النتائج. وكما يأتي:

- 1- مشكلة الدراسة
- 2- أهداف الدراسة
- 3- أهمية الدراسة
- 4- مخطط الدراسة
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- أدوات الدراسة
- 7- حدود الدراسة.

1- مشكلة الدراسة

أصبحت المشاريع تتزايد بشكل واسع وذلك بسبب تنوع المنتجات الجديدة، الدخول في أسواق جديدة ازدياد حجم المنافسة المحلية والعالمية، التطورات السريعة في التكنولوجيا، التغيرات في طبيعة بيئة الأعمال العالمية، وزيادة في طلب الزبون 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 & Taylor, 2000:809)، 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, 2004:2)، ومن هذا المنطلق تطرح الدراسة التساؤلات الآتية:

1- ما مدى اهتمام الإدارة العليا في الشركة الأم بالتشخيص المبكر لعوامل النجاح الحرجة (المهمة) والتي تؤثر على سير العمليات داخل المشاريع عينة البحث؟

2- هل تتوافر لدى المشاريع المبحوثة عوامل نجاح حرجة؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة ونجاح إدارة المشروع؟

4- هل توظف الإدارة العليا في الشركة الأم بوصفها صاحبة القرار عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الإداري للمشاريع التي تقوم بانجازها؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات ستكون محور الدراسة الحالية باتجاه تفسير وتحديد طبيعة المتطلبات المرتبطة بالمشكلة، وسبل إيجاد الحلول بشأنها.

2- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحديد مستوى عوامل النجاح الحرجة في المشاريع المبحوثة وكل بعد من أبعادها الداخلية.

2- تحديد مستوى وطبيعة المعايير التي يتم الحكم من خلالها على نجاح إدارة المشروع في المشاريع قيد البحث.

3- إيجاد العلاقة والتأثير بين عوامل النجاح الحرجة ونجاح إدارة المشروع.

4- تحديد آلية عمل يتم من خلالها التركيز على أهمية عوامل النجاح الحرجة ودورها في تحقيق التميز في العمل وبما يتلاءم مع طبيعة المشاريع قيد البحث، مع ضرورة تشخيص أهم تلك العوامل ودورها في تحقيق النجاح لإدارة المشروع.

3- أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية على المستويين النظري والميداني وبما يخدم واقع الصناعة الإنشائية في العراق وكما يأتي :

1- تتبثق أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة (عوامل النجاح الحرجة ، ونجاح إدارة المشروع) بوصفهما الأساس في النهوض بواقع الصناعة الإنشائية في العراق 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 إن هذه المعايير هي حقائق واقعية لها تأثير مباشر على سير العمل في المشروع وفق ما مخطط له .

2- توسع الدراسة نظريا 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 إن 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.

4- مخطط الدراسة .

وتهدف الباحثة من خلال عرض هذا المخطط أن يكون متضمنا لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية في صورته الإجمالية ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير بينهما وبشكل منفرد أو بصورة إجمالية ، وحتى يكون مجسدا لمشكلة الدراسة والأهداف المتوقع تحقيقها .ويمكن توضيح مخطط الدراسة من خلال عرض متغيراته على وفق ما يأتي:

أولا : المتغير المستقل الرئيس (عوامل النجاح الحرجة)

ويتضمن المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية :

الإدارة الإستراتيجية.

عوامل إدارة المشروع.

عوامل مرتبطة بالموارد البشرية .

ثانيا : المتغير التابع الرئيس (نجاح إدارة المشروع)

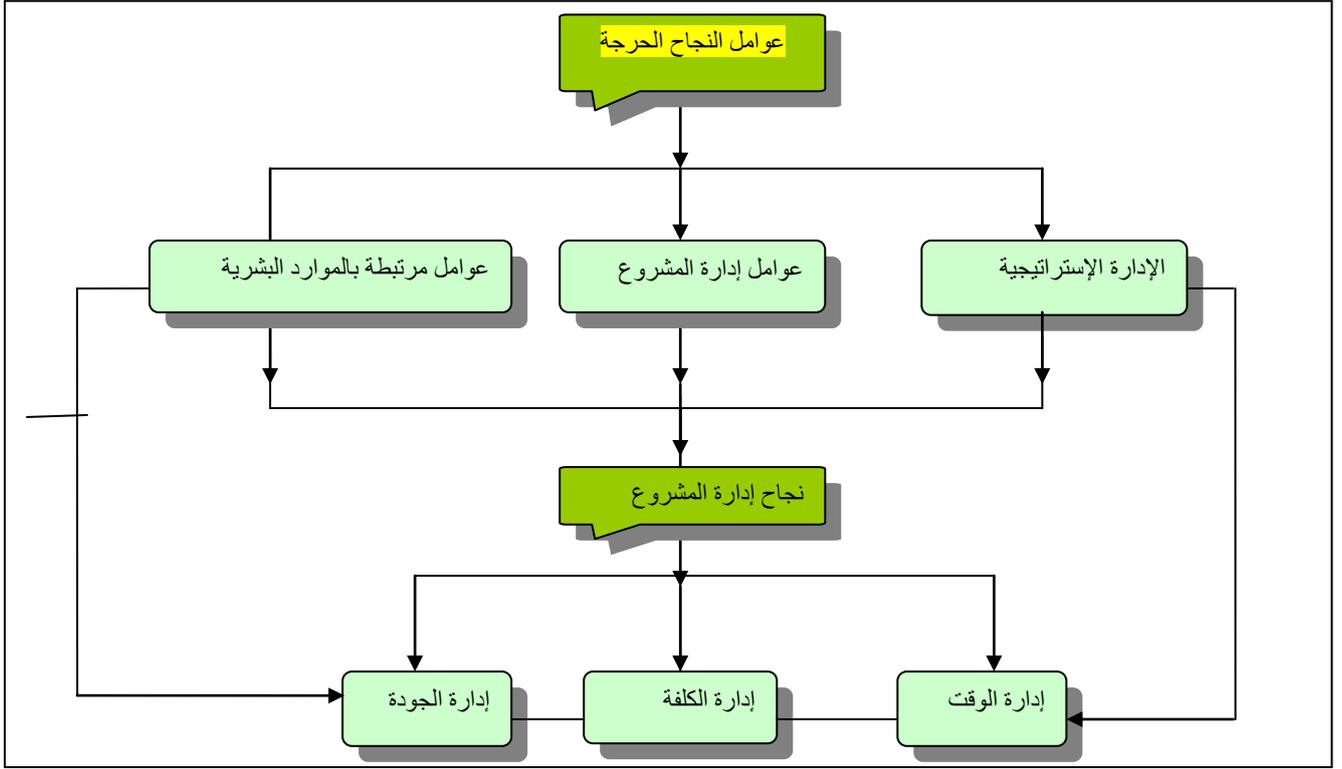
ويتضمن المتغيرات التابعة الفرعية الآتية:

إدارة الوقت

إدارة الجودة

إدارة الكلفة

المخطط رقم (1): مخطط الدراسة



المصدر: من اعداد الباحثة

5- فرضيات الدراسة

يسعى البحث إلى اختبار نوعين من الفرضيات هما :

أولاً: فرضية الارتباط الرئيسية:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية ايجابية بين عوامل النجاح الحرجة ونجاح إدارة المشروع

ثانياً: فرضية التأثير الرئيسية :

هنالك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ايجابية لعوامل النجاح الحرجة في نجاح إدارة المشروع

6- أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات الخاصة بجمع البيانات وتحليلها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة ، وكما يأتي :

أ- المصادر العلمية المختلفة :

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة ، ورسائل وأطاريح جامعية ، فضلا عن الاستعانة بعدد من الكتب والدوريات وكما مذكور في قائمة المصادر .

ب- الزيارات والمقابلات :

تم إجراء عدد من الزيارات الميدانية للمشاريع قيد البحث بقصد جمع المعلومات عن هذه المشاريع وتم إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع مدراء تلك المشاريع لغرض توضيح ما جاء في الاستمارة ، والرد على استفساراتهم بشأن بعض المتغيرات الواردة فيها ، وتم سؤالهم عن النتائج ومدى مطابقتها للواقع وما هو المصدق لهذه النتائج .

ج- استمارة الاستبيان 1-تصميم الاستبانة

بغية الحصول على البيانات الخاصة بالمعلومات العامة عن أفراد عينة الدراسة ومتغيرات الدراسة ، ونتائج تأثير عوامل النجاح الحرجة في نجاح إدارة المشاريع تطلب الأمر إعداد استبانة وتتكون من مقدمة وجزئين إذ اشتملت المقدمة على توضيح الغاية من هذه الاستبانة ، وحث عينة الدراسة على الإجابة بموضوعية وفقاً لما يروونه مطابقاً في مشاريعهم ، وليس على أساس ما يروونه صائباً مع تأكيد طابع السرية والأمانة العلمية لإجاباتهم . أما الجزء الأول فقد اشتمل على (7) فقرات خصصت للبيانات العامة ، في حين تضمن الجزء الثاني (69) فقرة موزعة على المتغيرات الخاصة بعوامل النجاح الحرجة ونجاح إدارة المشروع ، مستفيدين بذلك من مقياس (Likert) الخماسي في الإجابة عن أسئلة الاستمارة.

2- صدق الاستبانة Validity of Questionnaire

يعد الصدق من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والصدق يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وان أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها.

و بعد تصميم الاستبانة كما ذكر في أدوات الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاصات المختلفة لمعرفة آرائهم بمدى وضوح فقرات الاستبانة ، وترابطها ، ومقدار ملاءمتها لمتغيرات الدراسة ، واعتماداً على توجيهاتهم ، تم إعادة فقرات الاستبانة وبما يفيد تطويرها لضمان دقة أكثر في المقياس ولمزيد من الصدق للاستبانة ، وفي ادناه قائمة بأسماء الاساتذة الذين حكموا الاستبانة:

- 1- أ.د غسان قاسم اللامي/ادارة عمليات/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 2- أ.م.د ايداد محمود الرحيم/ادارة عمليات/الكلية التقنية الادارية.
- 3- أ.م.د رعد عبد الله الطائي/ادارة عمليات/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 4- أ.م.د عبد الرحمن الملا/نظرية منظمة/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 5- أ.م.د نعمة شلبية الكعبي/ادارة التسويق/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 6- أ.م.د صلاح الكبيسي/نظم معلومات/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 7- أ.م.د غانم رزوقي/ادارة دولية/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 8- أ.م.د صبيحة قاسم/ادارة مالية/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 9- م.د عفاف حسن هادي/ادارة عمليات/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 10- م.د غازي محيسن/ادارة استراتيجية/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.
- 11- م.د زهرة عبد محمد الشمري/ادارة عمليات/كلية الادارة والاقتصاد/الجامعة المستنصرية.
- 12- م.د ايناس ضياء/ادارة استراتيجية/كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد.

3- ثبات الاستبانة Reliability of Questionnaire

الثبات وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين وكما يأتي:

أولاً: الثبات بطريقة التجزئة النصفية (Split-Half)

تقوم فكرة التجزئة النصفية على أساس قسمة فقرات المقياس إلى نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات أفراد العينة والبالغ عددها (80) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (69) فقرة إلى نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.85) وباستعمال معادلة سبيرمان براون التصحيحية بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.92) وهو معامل ثبات عال ويمكن اعتمادها في أوقات مختلفة وللفردان أنفسهم وتعطي نفس النتائج.

ثانياً: معامل (ألفا) للاتساق الداخلي (Alpha Cronbach)

إن معامل ألفا يزودنا بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى ولإستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استعمال جميع استمارات البحث البالغ عددها (80) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (0.97) ويعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

الفصل الثاني: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أولاً- مفهوم عوامل النجاح الحرجة CSF Concept

يعد مصطلح عوامل النجاح الحرجة من المصطلحات الحديثة الاستخدام وهي مصطلح أعمال يستعمل لأي عنصر يكون مرغوباً لغرض نجاح تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، وان أية منظمة ينبغي أن تستعمله كوسيلة للتعريف بالعناصر المهمة لنجاحها (حسين، 2007: 136).

إن مفهوم عوامل النجاح الحرجة لا يمكن وضعه في نطاق محدد فهو يتطرق إلى جوانب مختلفة ذات تأثيرات واسعة لاتصافه بالشمولية (توفيق، 2007: 21) ، وأول من طور مفهوم عوامل النجاح الحرجة كان D. (Ronald Daniel) من شركة Mckinzey عام (1961)، ونقح العملية (Jack F. Rock art) عام (1986)، وفي عام (1995) طبقتها كل من (James A. Johnson) و (Michael Friesen) على العديد من القطاعات وأبرزها قطاع الرعاية الصحية. (Johnson & Friesen, 1995:2)

كما إن عوامل النجاح الحرجة يمكن تعريفها أنها تلك العوامل التي تحدد من قبل الإدارة العليا لكل مؤسسة، والتي يعتمد عليها نجاح أو فشل المؤسسة في أدائها لأعمالها وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى على وفق نشاطها، حجمها، طريقة أدائها لعملها، وغيرها من المتغيرات، إذ أكد (Prescott & Pinto, 1988:5) بان أغلبية الدراسات في التدفق البحثي لعوامل النجاح الحرجة كانت نظرية وافترضت رؤية ساكنة لأهمية العوامل المختلفة عبر دورة حياة المشروع. أي تم افتراض امتلاك عامل النجاح الحرج نفس الدرجة من الأهمية في كل دورة حياة المشروع، وتوصلت الدراسات إلى أن درجة أهمية (حرجة) عوامل النجاح هي خاضعة للتغير خلال مراحل مختلفة من دورة حياة المشروع بعد دراسة أهمية عوامل النجاح الحرجة القصوى في كل دورة حياة المشروع.

ولكون مفهوم عوامل النجاح الحرجة يحمل بين أركانه العديد من المرتكزات من خلال ما طرحه الكتاب والباحثين في هذا المجال. ومن أجل الحصول على صورة واضحة لعوامل النجاح الحرجة يورد البحث بعض المفاهيم في الجدول رقم (1)

جدول رقم (1)

بعض مفاهيم عوامل النجاح الحرجة وفقاً لما ورد عن بعض الكتاب والباحثين

ت	مفهوم عوامل النجاح الحرجة	المصدر
1-	عناصر حيوية لأجل نجاح إستراتيجية المنظمة	Rockart , 1979:85
2-	هي الأحداث أو الظروف التي تكون ذات معنى للمنظمة وتحتاج إلى عناية خاصة من الإدارة	Ferguson & Dickinson , 1982:32
3-	تلك العوامل التي تساهم في التنبؤ بنجاح المشروعات	Sanvido et al, 1992:33
4-	العوامل الأكثر أهمية لنجاح الأعمال.	O, Beriem , 1995: 24
5-	وهي تلك العوامل التي تزيد من إدراك المدراء لما هو مهم في المنظمة.	John et al, 1997:459
6-	محددات تحقيق الميزة التنافسية.	Davenport T.H , 1998 :285
7-	إحدى أنشطة المنظمة التي تتميز بقدرتها في التأثير على قابلية المنظمة في تحقيق الأهداف.	Mecleod , 1998 :150
8-	تلك العوامل التي تقلل من زمن الوصول إلى الزبائن وتقيس النتائج النهائية للمشروع.	Lim & Mohamed , 1999:243
9-	مصدر من مصادر القدرة الإستراتيجية المميزة والجوهرية للمنظمة.	Hoffer et al, 1999:67
10-	الفعاليات أو العوامل التي تكون بدورها دليلاً لانجاز الميزة التنافسية.	Heizer & Render , 1999:45

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

يتضح من الجدول السابق بأنه لا وجود لخلافات جوهرية بين الباحثين حول مفهوم عوامل النجاح الحرجة. إذ ترى الباحثة أن هناك في أية منظمة عوامل معينة والتي ستكون حرجة (حاسمة) لنجاح تلك المنظمة بمعنى أنه إذا لم تنجز الأهداف المرتبطة بتلك العوامل فإن المنظمة سوف تفشل في عملها، كما يشار إليها في هذه الدراسة بأنها الخصائص أو الحالات أو المتغيرات التي لها تأثير كبير في نجاح المنظمة من خلال توفير حقائق معينة تساهم في تحقيق كفاءة الأداء لانجاز رسالة المنظمة. وفي الواقع فإن أنظمة عوامل النجاح الحرجة من الممكن أن تعرف بوصفها ذلك العدد المحدد من المجالات التي ستضمن تحقيق أفضل النتائج للأداء التنافسي الناجح للمنظمة. فعلى سبيل المثال، نفترض بان الأهداف الأساسية في مشاريع البناء تحدد بـ (الميزانية، الوقت، الجودة) فإنه فضلا عن هذه الأهداف هناك أهداف أخرى مثل (الاهتمام بالسلامة، دخول السوق اعتمادا على طبيعة المنظمة، ... وغيرها). وإن تشخيص عوامل النجاح الحرجة لهذه الأهداف سوف يمكن من تحديد الموارد المطلوبة لكل منها وبما يتفق مع خطة المشروع الرئيسية، كما يمكن وصف عوامل النجاح الحرجة بأنها تلك العوامل التي لو تم تحديدها وتعريفها في إطار واضح ستزيد من فرص تحسين تنفيذ المشروع بصورة كبيرة. (Pinto & Selvin , 1987: 22)

ثانيا: أبعاد عوامل النجاح الحرجة CSF Dimensions

لقد ظهرت العديد من أبعاد عوامل النجاح الحرجة المختلفة في الأدبيات عبر السنين عاكسة بذلك التقدم المستمر حول عوامل النجاح الحرجة. وسوف نستعرض الأبعاد الشائعة استنادا إلى دراسة الباحث (Esteves) والتي قام فيها بوصف الأبعاد المختلفة لعوامل النجاح الحرجة والتي تزيد من قدرة المدراء على صنع القرار. (Esteves , 2004:371)

أولا : التسلسل الهرمي لعوامل النجاح الحرجة Hierarchy Of CSF

ثانيا: عوامل النجاح الحرجة المؤقتة إزاء المستمرة Temporary vs. Ongoing CSF

ثالثا: عوامل النجاح الحرجة الداخلية إزاء الخارجية Internal vs. External CSF

رابعا: بناء عوامل النجاح الحرجة إزاء مراقبتها Building vs. Monitoring CSF

خامسا: عوامل النجاح الحرجة الإستراتيجية إزاء التكتيكية Strategic vs. Tactical CSF

سادسا: عوامل النجاح الحرجة المدركة إزاء الفعلية Perceived vs. Actual CSF

ثالثا: مفهوم المشروع Project Concept

توجد عدة مفاهيم للمشروع اختص بعضها بالمشروع الخاص وبعضها الآخر بالمشروع العام. وقد فرقت بعض التعاريف بين المشاريع التي تقوم بالإنتاج للسوق ولأجل الربح وبين المشاريع التي لا تنتج للسوق ولا للربح. واهتمت بعض المفاهيم بالوضع القانوني للمشروع وتجاهلت بعض المفاهيم الإجراءات القانونية للمشروع. وركزت بعض المفاهيم على المشاريع الكبيرة والبعض الآخر لم يميز بين المشاريع (الداخلي، 1991: 25)، وعلى هذا فقد تعددت المفاهيم وعلى وفق المنظار الذي ينظر من خلاله إلى المشروع وحسب وجهات النظر والمنطلقات المختلفة، ومن أجل الحصول على صورة واضحة لمفهوم المشروع نستعرض بعض المفاهيم الشائعة في الجدول رقم (2)

الجدول رقم (2)

بعض المفاهيم الشائعة للمشروع

ت	مفهوم المشروع	المصدر
1	هو عملية أو مجموعة عمليات (حتى وان كانت مركبة أو متداخلة) للوصول خلال فترة زمنية معينة لتضع تحت تصرف القائمين (مؤسسات حكومية أو خاصة) وسائل إنتاجية جديدة (مصانع، مراكز الطاقة... الخ) أو منشآت مجتمعية جديدة (مدارس، وحدات تنظيف... الخ).	(Chadent & John, 1972:4)
2	هو الوحدة التنظيمية التي يتم فيها جمع عوامل الإنتاج من أجل الحصول على الناتج من سلعة معينة أو أكثر.	(السامرائي، 1980-1979: 38)
3	نظام يتضمن انجاز عدد من الأعمال المنفصلة ضمن إطار عام ويجب أن ينجز ضمن جداول محددة وكلفة معينة.	(Packendorff, Johann, 1995:10)
4	أي نشاط يصمم ببرنامج عمل محدد وله مواصفات وخصائص معينة وأهداف معروفة مسبقا ومتطلبات انجاز ونقطة بداية	(Nasa, 1999:10)

	ونقطة نهاية.
ويكبيديا-الموسوعة الحرة،2000: 1	5 عملية أو نشاط مقيد بزمن، أي له تاريخ بداية وتاريخ نهاية، يتم القيام به مرة واحدة من أجل تقديم منتج ما أو خدمة ما بهدف تحقيق تغيير مفيد أو إيجاد قيمة مضافة.
Heizer&Rander,2001:658	6 سلسلة من المهام المترابطة موجهة نحو منتج رئيس.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر الواردة فيه

يتضح من الجدول السابق أن الاختلاف في تعريف المشروع لا يعد جوهرياً، وتشارك التعاريف في تحديد الوسائل المطلوب توظيفها والوصول إلى الهدف خلال مدة زمنية محددة وتعتبر المشروع وحدة اقتصادية مستقلة تساهم في دعم الاقتصاد الوطني ولا سيما في الدول الصناعية المتقدمة، ويمكن أن يعرف المشروع أنه مجموعة من الدراسات الفنية، والاقتصادية، والمالية، والاجتماعية التي تحدد ما يجب على كل منها عمله للوصول إلى هدف محدد. (الموسوي، 2004: 15)

إن المشروع أياً كان نوعه يعد خلية في جسم الاقتصاد الوطني، ولهذا لا يجوز معالجته أو تحليله بمعزل عن البيئة التي سينشأ فيها، يتغذى منها ويغذيها، فضلاً عن ذلك فإن تحديد مفهوم المشروع باعتباره استعمال لجانب من الموارد المتاحة لدى المجتمع بقصد تحقيق الأهداف المرجوة منه ليس فقط بأدنى قدر من الضياع في هذه الموارد بل وتحقيق أفضل استخدام ممكن لهذه الموارد بأعلى قدر من الكفاءة وهذا هو المستهدف في المرحلة الراهنة في أغلب بل معظم المجتمعات في ظل الندرة النسبية للموارد المتاحة لها. (مصطفى، 2004: 15)

وأشار (العقلة، 2007: 4) إلى أن هناك ثلاثة مكونات أساسية لأي مشروع تتضمن:

1- المجال Scope

وهو نطاق عمل المشروع .

2-الزمن Time

وهو الوقت المقدر من أجل إنهاء المشروع.

3- التكلفة Cost

وهو رأس المال المخصص للمشروع.

رابعاً: خصائص المشروع Characteristics Of Project

تتمتع المشاريع بخصائص عدة منها: (صويص وآخرون، 2010: 22)

1-المشاريع فريدة بنوعيتها وعملياتها ونوعيتها مخرجاتها: فهي ليست عملاً روتينياً، إذ إن مخرجاتها من منتجات أو خدمات تختلف عن تلك الموجودة في السوق أو البيئة المحيطة.

2-المشاريع هادفة: تتميز طبيعة المشاريع باحتوائها نتائج محددة ومعرفة بطريقة واضحة، يتم الوصول إليها من خلال عملية منظمة تهدف للحصول على مخرجات معينة، ويمكن تجزئة العمل لمهام صغيرة يؤدي إنجازها إلى تحقيق الهدف الكلي من المشروع.

3-تتميز المشاريع بدورة حياتية: حيث تبدأ المشاريع بفكرة، وتستمر من خلال عمليات التخطيط والتنفيذ إلى نهايتها، وعليه فإن كل مشروع له طبيعة مؤقتة، وخاصة حياتية تبدأ من نقطة وتنتهي عند نقطة معينة.

4-تتميز المشاريع بتداخل معيقاتها وتشابك عواملها: إن الأنشطة المتعلقة بالمشاريع تتم بتتابع محدد ودقيق، وكل ما يتعلق بها من عوامل داخلية أو خارجية يمكن أن تؤثر على المشروع بأسره.

وبشكل عام فإن الفريق العامل على المشروع يستهلك المال والوقت، ويعتمد على مصادر أخرى متخصصة للقيام بمهامه. كما تخضع المشاريع لمحددات الوقت والكلفة، والتي ينبغي لمدير المشروع وفريقه التغلب عليها، والعمل على تحقيق الأهداف المبنية من عملهم.

خامساً: نجاح المشروع Project Successful

إن كل فرد أو مجموعة من الناس العاملين في المشروع لهم حاجات وتوقعات مختلفة لذا من الطبيعي أن يفسروا نجاح المشروع بطرائق مختلفة. (Cleland&Ireland,2004:2)، وقد تم تشخيص أهمية تعريف وقياس نجاح المشروع منذ عام (1986) من قبل معهد إدارة المشروع (PMI) وتم مناقشة هذا الموضوع في الحلقة الدراسية التي أقامتها المؤسسة . (Baccarini,1999:25)، وكانت هناك محاولات عديدة لتعريف معايير النجاح مع إن أسباب نجاح أو فشل المشروع كانت موضوعاً للعديد من الدراسات. (Wateridge,1998:59) (Shenhar et al,2002:111)

إن تحديد معايير نجاح المشروع منذ بداية تأسيسه يعد أحد أهم عوامل النجاح والتي يجب أن توثق بصورة واضحة، كما إنها ذات تأثير كبير على تحديد أسلوب إدارة المشروع . وقد يعد المشروع ناجحاً بدرجة ما إذا حقق أهدافه النوعية حتى وإن تجاوز المدة المقدر أو الكلفة المخمنه (وأحياناً كليهما)، أو فاشلاً إذا ما أخفق في تحقيق الهدف النوعي حتى إذا أنجز

ضمن قيود الزمن والكلفة، ويعتبر نجاح المشروع كإنجاز لبعض أهداف المشروع المحددة مسبقاً بالنسبة لهؤلاء العاملين في المشروع. (Lim&Mohamed,1999:244)، بينما العامة لها وجهات نظر مختلفة تعتمد على رضا المستفيد. وكمثال حول المنظور المختلف للمشروع الناجح هو مشروع دار أوبرا سيدني. (Thomsett,2002:16) الذي أخذ بمعدل ستة عشرة مرة أكثر من الميزانية المخططة له وأربعة أضعاف وقت إنشائه أكثر مما هو مخطط له أصلاً، لكن التأثير النهائي الذي خلفته دار أوبرا سيدني كان كبيراً جداً إذ لا أحد يتذكر الأهداف الأصلية المفقودة ومثل المشروع نجاحاً كبيراً للناس، وفي الوقت نفسه فشلاً كبيراً من منظور إدارة المشروع، ومن جانب آخر كانت قبة (Millennium) في لندن المشروع الذي اكتمل حسب الوقت المحدد له وعلى وفق الميزانية ولكنه يعد فاشلاً من وجهة نظر الناس. (Cammack,2005:1)، وبالطريقة نفسها تتطلب الجودة مطابقة مواصفات معينة ومواءمة معينة للاستعمال ويحتاج نجاح المشروع إلى دمج نجاح المنتج (خدمة، نتيجة أو حيلة)، ونجاح إدارة المشروع. وأشار كل من (Lim &Mohamed, 1990: 243) إلى أن أنموذج نجاح المشروع يتضمن مجموعة من العوامل ضمن دائرة واسعة تضيق وصولاً إلى نجاح المشروع:

- 1- الوقت.
- 2- الكلفة.
- 3- الأداء.
- 4- الفاعلية.
- 5- الرضا.
- 6- الاستعمال.
- 7- الزبائن.
- 8- المشروع.

سادساً: عوامل النجاح الحرجة وتأثيرها في نجاح إدارة المشاريع:

إن نجاح أي مشروع بغض النظر عن طبيعته وحجمه يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارته. (صويص وأخرون، 2010: 21)، فالإدارة هي العنصر الديناميكي الذي يبعث الحياة في موارد المشروع لتخلق منه عملاً ناجحاً وقادراً على التكيف مع المتغيرات الطارئة التي من شأنها إعاقة المشروع أو تأخيرها أو إلحاق الخسارة المادية به.

ويشير (Krezner H. , 1987:30) إلى إن هناك ستة عوامل نجاح حرجة تؤثر على نجاح المشروع تمثلت بـ:

- 1- فهم المنظمة لإدارة المشروع .
- 2- توصيات لجنة إدارة المشروع .
- 3- التكيف المنظمي .
- 4- معايير اختيار مدير المشروع .
- 5- نمط القيادة لدى مدراء المشروع .
- 6- لجنة التخطيط والسيطرة .

فيما أكد (Austin, 2002:2) على أن طريقة استخدام عوامل النجاح الحرجة تكون من خلال البدء مع رؤية المنظمة ورسالتها، تطوير الجزء الأكبر من الأهداف ذات المستوى العالي، تطوير هيكلية الأهداف الناجحة وعناصرها، إيجاد متطلبات صلبة عند المستوى المنخفض، البدء بحل المشكلات والافتراضات التي تظهر عند تقديم الحلول.

وقد صنف كل من (Belassi & Tukul, 1996:144) عوامل نجاح المشروع إلى خمسة مجاميع استناداً إلى العنصر الذي ترتبط به وكما يلي:

1- مدير المشروع The Project Manager

إن وجود مدير المشروع لا يعني بالضرورة نجاح المشروع إلا إذا كان يمتلك عدد من المهارات للاستفادة منها خلال المشروع وتوجيه بقية الفريق لإكمال كل الأهداف بنجاح، وفي تقرير (CHAOS, 2001: 6) كان هناك إشارة إلى إن العمل والاتصالات والاستجابة والواقعية والمهارات التكنولوجية بوصفها بعض المهارات المهمة جداً التي يجب أن يمتلكها مدير المشروع لتسليمه بنجاح. لكن البحث الحديث أكد على إن أسلوب القيادة وقدرة مدير المشروع لا يحملون أي تأثير على نجاح المشروع. (Turner & Muller, 2005: 59)

2- فريق المشروع The Project Team

إن مدراء المشروع محظوظون جداً إذا كان لديهم حرية اختيار فريق مشروعهم، وفريقهم في أغلب الأحيان هو موروث للمشروع من قطاعات مختلفة للمنظمة. ومن الأمور الأساس وجود فريق العمل الجيد للعمل معه والذي يمتلك المهارات الجوهرية الممكن تطويرها إلى قدرات وقابليات جوهرية للمنظمة ككل، وكل أعضاء المشروع عليهم الالتزام بنجاح المشروع والرسالة الكلية للمنظمة.

يجب أن يمتلك أعضاء فريق المشروع قنوات الاتصال الواضحة للوصول إلى المدير الوظيفي ومدير المشروع داخل المنظمة. والإدارة الفاعلة لهذا الإبلاغ المزوج هو عامل نجاح حرج للمشروع. (PMBOK Guide, 2004: 215)

3- المشروع نفسه The Project Itself

يؤكد نوع المشروع بعض العوامل المهمة للنجاح .على سبيل المثال : إذا كان المشروع طارئ فان العامل الحرج في تلك الحالة هو الوقت .
إن حجم وقيمة المشروع وتميز فاعلياته يمكن أن تكون لغز لمدير المشروع المعتاد على تخطيط وتنسيق الفاعليات البسيطة. (Belassi & Tukul ,1996: 144)

4- المنظمة The Organization

إن دعم الإدارة العليا هو عامل نجاح أساسي للعديد من مجاميع البحث المستقلة .
(Tukul & Rom ,1998:48)(CHAOS,2001:4)
(Cleland & Ireland ,2002:210)(Tinnirello,2002:14)
والذي يعني بأنه لا يوجد مشروع ينتهي بالنجاح ما لم يضمن مدير المشروع الدعم الحقيقي من الإدارة العليا .
ولعل من الصعب تماما العمل في بيئة عدائية لا يفهم فيها أي احد الفوائد التي يسلمها المشروع للمنظمة وإدارة أصحاب المصالح لاستراتيجيات العقد (عدد وحجم العقود ، التفاعل بين عقود مختلفة ، وإدارة العقود) هي عوامل نجاح منفصلة تعد أيضا جزءا من قضايا المنظمة. (Torp ,Austeng&Mengesha,2004:4)

5- البيئة الخارجية The External Environment

يمكن أن تكون البيئة الخارجية (سياسية، اقتصادية ، اجتماعية،ثقافية ،تكنولوجية)أو عوامل الجو وحوادث العمل أو التشريعات الحكومية التي قد تلائم أو لا تلائم المشروع ولها تأثير على كل مراحلها .
إذا كان الزبون من خارج المنظمة فان من الواجب عده عاملا خارجيا يؤثر على أداء المشروع (Belassi & Tukul ,1996:145) ، ولا بد من عد المنافسين كعوامل خارجية تقوض نجاح المشروع . لان المشروع الأصلي يمكن أن يتغلب عليه المشروع الأكثر حداثة الناجح والذي طرحته منظمة أخرى .
ولضمان نجاح أي مشروع لابد من الاهتمام ببعض المتغيرات التي تشكل جزءا من مجموعات إدارة المشاريع، إذ تشمل هذه المتغيرات عوامل عديدة مثل مجال المشروع والوقت والجودة والاتصالات فضلا عن شؤون الإدارة المتعلقة بالمخاطر والتكاليف والميزانية والموارد البشرية والعقود والتوظيف وتكامل المهام.(صويص واخرون،2010: 30)

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي لتأثير عوامل النجاح الحرجة في نجاح إدارة المشروع

يتناول هذا الفصل تشخيص واقع متغيرات الدراسة (عوامل النجاح الحرجة، ونجاح إدارة المشروع) في المشاريع عينة الدراسة، كما يتناول أيضا تحليل علاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة بالاستناد إلى إجابات عينة الدراسة عن فقرات المقياس، وقد تم استعمال العديد من الوسائل الإحصائية (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ارتباط الرتب سبيرمان) لغرض تحديد العلاقة البيئية لأبعاد المتغير الواحد واختبار فرضيات الدراسة لتحديد إمكانية قبولها أو رفضها، وبناء على ذلك سيتضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: تشخيص الواقع الحالي لمتغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة. (عوامل النجاح الحرجة، ونجاح إدارة المشروع).

المبحث الثالث: اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة. (عوامل النجاح الحرجة، ونجاح إدارة المشروع).

المبحث الأول: تشخيص الواقع الحالي لمتغيرات الدراسة

أثار البحث عند تناوله لمشكلة الدراسة مجموعة من التساؤلات تركز جزء منها للتعرف على طبيعة متغيرات البحث ميدانيا في المشاريع عينة الدراسة وذلك للتعرف على مستوى توافر عوامل النجاح الحرجة ومدى الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا لتطبيق مبادئ إدارة المشروع بصورة صحيحة لانجاز المشروع وفق الميزانية المحددة له وضمن المواصفات المتفق عليها مع صاحب العمل وفي الوقت المحدد.

وفي محاولة للإجابة عن هذه التساؤلات، يتعرض هذا المبحث إلى واقع متغيرات البحث من خلال مناقشة مستوى توافر عوامل النجاح الحرجة (الإدارة الإستراتيجية، عوامل إدارة المشروع، وعوامل مرتبطة بالموارد البشرية) ومدى مساهمتها في تحقيق نجاح إدارة المشاريع عن طريق (إدارة الوقت، إدارة الكلفة، وإدارة الجودة). وتحقيقا لذلك تم استعمال الوسط الحسابي والانحراف المعياري، فإذا كان الوسط الحسابي للمتغير أكبر من (3) وهي قيمة الوسط الفرضي هذا يعني إن إجابات العينة على المتغير تتجه نحو الاتفاق والاتفاق التام على توافره، أما إذا كان اصغر من (3) هذا يعني إن إجابات العينة على المتغير تتجه نحو عدم الاتفاق.

المبحث الثاني: اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يهدف هذا المبحث إلى اختبار وتحليل علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة وحسب ورودها في مخطط الدراسة، وكما يأتي:

1-1: الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع نجاح إدارة المشروع

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع نجاح إدارة المشروع.

جدول (3)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع نجاح إدارة المشروع

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
الإدارة الإستراتيجية	0.70	68.6	دال
التحليل البيئي	0.51	45.2	دال
التوجه الإستراتيجي	0.68	8.19	دال
الصياغة الإستراتيجية	0.60	6.62	دال
تنفيذ الإستراتيجية	0.62	86.9	دال
الرقابة الإستراتيجية	0.61	6.79	دال
المرونة الإستراتيجية	0.49	4.96	دال

من خلال الجدول اعلاه تبين ان قيمة معامل الارتباط (**R**) بين متغير الادارة الاستراتيجية مع متغير نجاح ادارة المشروع قد بلغت (0.70)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التحليل البيئي مع متغير نجاح ادارة المشروع (0.51)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التوجه الاستراتيجي مع متغير نجاح ادارة المشروع (0.68)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الصياغة الاستراتيجية مع متغير نجاح ادارة المشروع (0.60)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير تنفيذ الاستراتيجية و متغير نجاح ادارة المشروع (0.62)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الرقابة الاستراتيجية مع متغير نجاح ادارة المشروع (0.61)، واخيرا بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير المرونة الاستراتيجية مع متغير نجاح ادارة المشروع (0.49)، وهذا يشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين المتغيرات اعلاه وبالتالي قبول الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على:

((توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحرجة ونجاح ادارة المشروع))

1-2: الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع إدارة الوقت

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع إدارة الوقت .

جدول (4)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع إدارة الوقت

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
الإدارة الإستراتيجية	0.56	75.9	دال
التحليل البيئي	0.44	34.3	دال
التوجه الإستراتيجي	0.55	25.8	دال
الصياغة الإستراتيجية	0.48	4.83	دال
تنفيذ الإستراتيجية	0.53	25.5	دال
الرقابة الإستراتيجية	0.45	4.45	دال
المرونة الإستراتيجية	0.36	13.4	دال

من خلال الجدول اعلاه تبين ان قيمة معامل الارتباط (**R**) بين متغير الادارة الاستراتيجية مع متغير نجاح ادارة الوقت قد بلغت (0.56)، وبلغت قيمته بين متغير التحليل البيئي مع متغير ادارة الوقت (0.44)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التوجه الاستراتيجي مع متغير ادارة الوقت (0.55)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الصياغة الاستراتيجية مع متغير ادارة الوقت (0.48)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير تنفيذ الاستراتيجية مع متغير ادارة الوقت (0.53)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الرقابة الاستراتيجية مع متغير ادارة الوقت (0.45)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير المرونة الاستراتيجية مع متغير ادارة الوقت (0.36) وهذا يشير الى ان جميع معاملات الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ومحاورها مع إدارة الوقت هي معاملات دالة وموجبة، وهذا يعني بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

1-3: الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع إدارة الكلفة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع إدارة الكلفة.

جدول (5)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع إدارة الكلفة

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
الإدارة الإستراتيجية	0.62	86.9	دال
التحليل البيئي	0.43	14.2	دال
التوجه الإستراتيجي	0.61	6.79	دال
الصياغة الإستراتيجية	0.55	25.8	دال
تنفيذ الإستراتيجية	0.52	85.3	دال
الرقابة الإستراتيجية	0.56	75.9	دال
المرونة الإستراتيجية	0.44	34.3	دال

مما تقدم نلاحظ بان جميع معاملات الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ومحاورها مع إدارة الكلفة هي معاملات دالة وموجبة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين متغير الادارة الاستراتيجية مع متغير ادارة الكلفة (0.62)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التحليل البيئي مع متغير ادارة الكلفة (0.43)، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التوجه الاستراتيجي مع متغير ادارة الكلفة (0.61)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الصياغة الاستراتيجية مع متغير ادارة الكلفة (0.55)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير تنفيذ الاستراتيجية مع متغير ادارة الكلفة (0.52)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الرقابة الاستراتيجية مع متغير ادارة الكلفة (0.56)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير المرونة الاستراتيجية مع متغير ادارة الكلفة (0.44)، وهذا يعني بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الأولى.

1-4: الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع إدارة الجودة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع إدارة الجودة.

جدول (6)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها مع إدارة الجودة

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
الإدارة الإستراتيجية	0.67	7.97	دال
التحليل البيئي	0.50	10.5	دال
التوجه الإستراتيجي	0.65	7.55	دال
الصياغة الإستراتيجية	0.54	75.6	دال

دال	6.79	0.61	تنفيذ الإستراتيجية
دال	6.62	0.60	الرقابة الإستراتيجية
دال	4.96	0.49	المرونة الإستراتيجية

مما تقدم نلاحظ بان جميع معاملات الارتباط بين الإدارة الإستراتيجية ومحاورها مع إدارة الجودة هي معاملات دالة وموجبة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين متغير الادارة الاستراتيجية مع متغير ادارة الجودة (0.67)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التحليل البيئي مع متغير ادارة الجودة (0.50)، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير التوجه الاستراتيجي مع متغير ادارة الجودة (0.65)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الصياغة الاستراتيجية مع متغير ادارة الجودة (0.54)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير تنفيذ الاستراتيجية مع متغير ادارة الجودة (0.61)، كما بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير الرقابة الاستراتيجية مع متغير ادارة الجودة (0.60)، وبلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير المرونة الاستراتيجية مع متغير ادارة الجودة (0.49)، وهذا يعني بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الأولى.

2-1: الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها مع نجاح إدارة المشروع
تنص الفرضية الرئيسية الثانية على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها مع نجاح إدارة المشروع .

جدول (7)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها مع نجاح إدارة المشروع

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع	0.67	7.97	دال
نظام الاتصالات	0.58	96.2	دال
الهيكل التنظيمي	0.64	67.3	دال

مما تقدم نلاحظ بان جميع معاملات الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومحاورها مع نجاح إدارة المشروع هي معاملات دالة وموجبة اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع مع متغير نجاح ادارة المشروع (0.67)، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين نجاح ادارة المشروع مع متغير نظام الاتصالات (0.58)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير نجاح ادارة المشروع مع متغير الهيكل التنظيمي (0.64)، وهذا يعني بأنه تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية.

2-2: الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها مع إدارة الوقت
تنص الفرضية الفرعية الأولى على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها مع إدارة الوقت .

جدول (8)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها مع إدارة الوقت

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع	0.53	25.5	دال
نظام الاتصالات	0.41	3.97	دال
الهيكل التنظيمي	0.54	75.6	دال

مما تقدم نلاحظ بان جميع معاملات الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومحاورها مع إدارة الوقت هي معاملات دالة وموجبة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع مع متغير ادارة الوقت (0.53)، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير ادارة الوقت ونظام الاتصالات (0.41)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير ادارة الوقت والهيكل التنظيمي (0.54)، وهذا يعني بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

2-3: الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها مع إدارة الكلفة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها مع إدارة الكلفة.

جدول (9)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها مع إدارة الكلفة

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع	0.56	75.9	دال
نظام الاتصالات	0.47	4.70	دال
الهيكل التنظيمي	0.54	75.6	دال

مما تقدم نلاحظ بان جميع معاملات الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومحاورها مع إدارة الكلفة هي معاملات دالة وموجبة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغير ادارة الكلفة (0.56)، فيما بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير ادارة الكلفة مع متغير نظام الاتصالات (0.47)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير ادارة الكلفة مع متغير الهيكل التنظيمي (0.54)، وهذا يعني بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثانية.

2-4: الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها مع إدارة الجودة
تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحرجة ذات
الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها مع إدارة الجودة .

جدول (10)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع
ومتغيراتها مع إدارة الجودة

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع	0.70	68.6	دال
نظام الاتصالات	0.66	67.7	دال
الهيكل التنظيمي	0.62	86.9	دال

مما تقدم نلاحظ بان جميع معاملات الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع
ومحاورها مع إدارة الجودة هي معاملات دالة وموجبة، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (R) بين عوامل النجاح
الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع مع متغير ادارة الجودة (0.70)، بينما بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير
ادارة الجودة مع نظام الاتصالات (0.66)، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط بين متغير ادارة الجودة مع الهيكل
التنظيمي (0.62)، وهذا يعني بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثانية.

3-1: الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها مع نجاح إدارة المشروع
تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحرجة ذات
الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها مع نجاح إدارة المشروع .

جدول (11)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية
ومتغيراتها مع نجاح إدارة المشروع

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية	0.66	67.7	دال
تمكين العاملين	0.46	48.5	دال
دافعية العاملين	0.71	8.90	دال

1- العلاقة الارتباطية بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية مع نجاح إدارة المشروع :
نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (7.76) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة
(0.01) والبالغة (2.37) بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل
الارتباط (0.66) .

2- العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين مع نجاح إدارة المشروع :

نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (4.58) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.37) بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.46).

3- العلاقة الارتباطية بين دافعية العاملين مع نجاح إدارة المشروع :

نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (8.90) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.37) بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.71).

مما تقدم نلاحظ بأن جميع معاملات الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومحاورها مع نجاح إدارة المشروع هي معاملات دالة وموجبة وهذا يعني بأنه تم قبول الفرضية الرئيسة الثالثة.

2-3: الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها مع إدارة الوقت

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها مع إدارة الوقت.

جدول (12)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها مع إدارة الوقت

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية	0.61	6.79	دال
تمكين العاملين	0.35	30.3	دال
دافعية العاملين	0.69	28.4	دال

تبين من خلال الجدول اعلاه ان قيمة معامل الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية وإدارة الوقت قد بلغت (0.61) وهي قيمة موجبة وهذا يعني وجود علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين المتغيرين اذ بلغت قيمة (t-test) المحسوبة (6.79) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية البالغة (2.37) عند مستوى معنوية (0.01)

1- العلاقة الارتباطية بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية مع إدارة الوقت :

نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (6.79) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.37) وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.61).

2- العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين مع إدارة الوقت :

نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (3.30) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.37) وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.35).

3- العلاقة الارتباطية بين دافعية العاملين مع إدارة الوقت :

نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (8.42) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.37) وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.69).

مما تقدم نلاحظ بان جميع معاملات الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومحاورها مع إدارة الوقت هي معاملات دالة وموجبة وهذا يعني بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الثالثة.

3-3: الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها مع إدارة الكلفة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها مع إدارة الكلفة.

جدول (13)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار الثاني للارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها مع إدارة الكلفة

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية	0.53	25.5	دال
تمكين العاملين	0.37	23.5	دال
دافعية العاملين	0.56	75.9	دال

1- العلاقة الارتباطية بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية مع إدارة الكلفة :

نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (5.52) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.37) وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.53).

2- العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين مع إدارة الكلفة :

نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (3.52) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.37) وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.37).

3- العلاقة الارتباطية بين دافعية العاملين مع إدارة الكلفة :

نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (5.97) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.37) وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.56).

مما تقدم نلاحظ بان جميع معاملات الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومحاورها مع إدارة الكلفة هي معاملات دالة وموجبة وهذا يعني بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثالثة.

3-4: الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها مع إدارة الجودة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ان هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها مع إدارة الجودة.

جدول (14)

معامل ارتباط سبيرمان مع الاختبار التائي للارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها مع إدارة الجودة

المتغيرات	R	t-test	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية	0.69	28.4	دال
تمكين العاملين	0.51	45.2	دال
دافعية العاملين	0.70	68.6	دال

1- العلاقة الارتباطية بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية مع إدارة الجودة :

نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (8.42) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.37) وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.69).

2- العلاقة الارتباطية بين تمكين العاملين مع إدارة الجودة :

نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (5.24) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.37) وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.51).

3- العلاقة الارتباطية بين دافعية العاملين مع إدارة الجودة :

نلاحظ من خلال القيمة التائية المحسوبة والبالغة (8.66) والتي هي اكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) والبالغة (2.37) وهذا يعني بأن هناك علاقة ارتباط ايجابية معنوية بين هذين المتغيرين وبلغت قيمة معامل الارتباط (0.70).

مما تقدم نلاحظ بان جميع معاملات الارتباط بين عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومحاورها مع إدارة الجودة هي معاملات دالة وموجبة وهذا يعني بأنه تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسة الثالثة.

المبحث الثالث: اختبار وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

يفترض التوجه الفكري للدراسة إن نجاح إدارة المشاريع يتأثر بعوامل النجاح الحرجة، ولغرض معرفة هل هناك تأثير للمتغيرات المستقلة في نجاح إدارة المشروعات تم استخدام الانحدار الخطي البسيط لاختبار تأثير متغيرات الدراسة (المتغيرات المستقلة) والمتمثلة بـ:

- 1- الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها.
- 2- عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها.
- 3- عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ، ومتغيراتها في المتغير المعتمد والمتمثل في متغير نجاح إدارة المشروع ومتغيراته.

سيتم الحكم على قوة التأثير بين المتغيرات وفق معادلة الانحدار الخطي التالية:

$$Y=a+B2 X1$$

$$Y=0.51+0.89X1$$

حيث ان:

Y: تمثل نجاح ادارة المشروع

X1: تمثل الادارة الاستراتيجية

- 1- بلغت قيمة F المحسوبة (74.79) عند درجة معنوية (0.01) وهذا يعني قبول الفرضية (توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الادارة الاستراتيجية ونجاح ادارة المشروع) وبدرجة ثقة (99%).
- 2- بلغت قيمة R² (0.49) وهذا يعني ان الادارة الاستراتيجية قادرة على تفسير ما نسبته (49%) من المتغيرات التي تطرا على المتغير الاستجابي (نجاح ادارة المشروع)، اما النسبة الباقية (51%) فهي تابعة الى متغيرات اخرى غير داخلية في نموذج البحث.
- 3- بلغت قيمة الميل الحدي (B1) ما قيمته (0.89)، وهذا يعني انه اذا كانت هناك ادارة استراتيجية بنسبة وحدة واحدة سيؤدي الى زيادة نجاح ادارة المشروع بنسبة (89%).

أولاً: تأثير الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها في نجاح إدارة المشروع

تنص الفرضية الرئيسية الرابعة على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها في نجاح إدارة المشروع.

جدول (15)

تأثير الإدارة الإستراتيجية ومحاورها في نجاح إدارة المشروع

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد % (R)	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
الإدارة الإستراتيجية	نجاح إدارة المشروع	0.51	0.89	0.49	74.79	وجود تأثير
التحليل البيئي		1.80	0.56	0.26	27.67	وجود تأثير
التوجه الإستراتيجي		0.72	0.82	0.46	67.50	وجود تأثير
الصياغة الإستراتيجية		1.62	0.60	0.36	43.46	وجود تأثير
تنفيذ الإستراتيجية		1.19	0.68	0.38	48.16	وجود تأثير
الرقابة الإستراتيجية		1.51	0.64	0.37	46.41	وجود تأثير
المرونة الإستراتيجية		2.12	0.45	0.24	24.39	وجود تأثير

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1 ، 78) = 3.96

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (1 ، 78) = 6.96

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية ومحاورها) يؤثر تأثيراً ايجابياً في نجاح إدارة المشروع وهذا يعني إذا استخدمت الإدارة العليا في الشركة الأم الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها المتمثلة بـ (التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، الصياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية) سيكون هناك نجاح في إدارة المشروع وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسة الرابعة.

1-1: تأثير الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها في إدارة الوقت

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها في إدارة الوقت.

جدول (16)

تأثير الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها في إدارة الوقت

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
الإدارة الإستراتيجية	إدارة الوقت	1.23	0.75	0.32	35.92	وجود تأثير
التحليل البيئي		2.17	0.51	0.20	19.12	وجود تأثير
التوجه الإستراتيجي		1.40	0.69	0.30	33.13	وجود تأثير
الصياغة الإستراتيجية		2.15	0.51	0.23	23.72	وجود تأثير
تنفيذ الإستراتيجية		1.65	0.61	0.28	30.07	وجود تأثير
الرقابة الإستراتيجية		2.24	0.49	0.20	19.29	وجود تأثير
المرونة الإستراتيجية		2.68	0.35	0.13	11.83	وجود تأثير

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها) يؤثر تأثيراً ايجابياً في إدارة الوقت وهذا يعني إذا استخدمت الإدارة العليا في الشركة الأم الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها المتمثلة بـ (التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، الصياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية) سيكون هناك إدارة صحيحة للوقت وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة.

1-2: تأثير الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها في إدارة الكلفة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها في إدارة الكلفة.

جدول (17)

تأثير الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها في إدارة الكلفة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
الإدارة الإستراتيجية	إدارة الكلفة	0.56	0.85	0.39	49.39	وجود تأثير
التحليل البيئي		1.88	0.51	0.19	18.12	وجود تأثير
التوجه الإستراتيجي		0.72	0.79	0.38	46.83	وجود تأثير
الصياغة الإستراتيجية		1.55	0.59	0.30	33.78	وجود تأثير
تنفيذ الإستراتيجية		1.32	0.62	0.27	29.40	وجود تأثير
الرقابة الإستراتيجية		1.43	0.63	0.32	36.17	وجود تأثير
المرونة الإستراتيجية		2.07	0.44	0.19	18.76	وجود تأثير

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها) يؤثر تأثيراً ايجابياً في إدارة الكلفة وهذا يعني إذا استخدمت الإدارة العليا في الشركة الأم الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها المتمثلة بـ (التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، الصياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية) سيكون هناك إدارة صحيحة ومقننة للكلفة وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسة الرابعة.

1-3: تأثير الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها في إدارة الجودة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية للإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها في إدارة الجودة.

جدول (18)

تأثير الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها في إدارة الجودة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
الإدارة الإستراتيجية	إدارة الجودة	-0.28	0.98	0.45	64.57	وجود تأثير
التحليل البيئي		1.31	0.70	0.25	25.26	وجود تأثير
التوجه الإستراتيجي		0.02	0.95	0.42	56.15	وجود تأثير
الصياغة الإستراتيجية		1.22	0.71	0.30	33.67	وجود تأثير
تنفيذ الإستراتيجية		0.49	0.86	0.37	45.18	وجود تأثير
الرقابة الإستراتيجية		0.90	0.81	0.36	43.28	وجود تأثير
المرونة الإستراتيجية		1.65	0.58	0.24	23.97	وجود تأثير

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (الإدارة الإستراتيجية ومحاورها) يؤثر تأثيراً ايجابياً في إدارة الجودة وهذا يعني إذا استخدمت الإدارة العليا في الشركة الأم الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها المتمثلة بـ (التحليل البيئي، التوجه الإستراتيجي، الصياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، المرونة الإستراتيجية) سيكون هناك إدارة صحيحة ومقننة للجودة وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الرابعة.

ثانياً: تأثير عوامل النجاح ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها في نجاح إدارة المشروع
تنص الفرضية الرئيسية الخامسة على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة ذات
الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها في نجاح إدارة المشروع .

جدول (19)

تأثير عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها في
نجاح إدارة المشروع

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع	نجاح إدارة	0.13	0.92	0.45	63.67	وجود تأثير
	المشروع	1.21	0.66	0.33	38.70	وجود تأثير
	الهيكل التنظيمي	0.42	0.85	0.40	52.72	وجود تأثير

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومحاورها) يؤثر
تأثيراً ايجابياً في نجاح إدارة المشروع، وهذا يعني إذا استخدمت الإدارة العليا في الشركة الأم عوامل النجاح
الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها المتمثلة بـ (نظام الاتصالات، الهيكل التنظيمي) سيكون هناك
نجاح في إدارة المشروع، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية الخامسة.

2-1: تأثير عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها في إدارة الوقت

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة ذات الصلة
بإدارة المشروع ومتغيراتها في إدارة الوقت .

جدول (20)

تأثير عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها في إدارة الوقت

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد % (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع	إدارة	0.94	0.77	0.28	30.90	وجود تأثير
	الوقت	2.05	0.49	0.17	15.87	وجود تأثير
	الهيكل التنظيمي	0.96	0.76	0.30	32.65	وجود تأثير

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومحاورها) يؤثر تأثيراً ايجابياً في إدارة الوقت، وهذا يعني إذا استخدمت الإدارة العليا في الشركة الأم عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها المتمثلة بـ (نظام الاتصالات، الهيكل التنظيمي) سيكون هناك إدارة صحيحة للوقت، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة.

2-2: تأثير عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها في إدارة الكلفة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها في إدارة الكلفة.

جدول (21)

تأثير عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها في إدارة الكلفة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد % (R ²)	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع	إدارة	0.43	0.82	0.31	35.19	وجود تأثير
	الكلفة	1.45	0.57	0.22	21.68	وجود تأثير
	الهيكل التنظيمي	0.63	0.77	0.29	31.88	وجود تأثير

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومحاورها) يؤثر تأثيراً ايجابياً في إدارة الكلفة، وهذا يعني إذا استخدمت الإدارة العليا في الشركة الأم عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها المتمثلة بـ (نظام الاتصالات، الهيكل التنظيمي) سيكون هناك إدارة جيدة ومقننة للكلفة، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة.

2-3: تأثير عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها في إدارة الجودة

نصت الفرضية الفرعية الثالثة (هناك تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها في إدارة الجودة .

جدول (22)

تأثير عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها في إدارة الجودة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع	إدارة الجودة	-1.17	0.99	0.50	76.35	وجود تأثير
نظام الاتصالات	الجودة	-0.04	0.91	0.44	59.95	وجود تأثير
الهيكل التنظيمي		-0.46	0.95	0.39	48.81	وجود تأثير

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومحاورها) يؤثر تأثيراً إيجابياً في إدارة الجودة، وهذا يعني إذا استعملت الإدارة العليا في الشركة الأم عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع ومتغيراتها المتمثلة بـ (نظام الاتصالات، الهيكل التنظيمي) سيكون هناك إدارة جيدة ومقننة للجودة، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية الخامسة.

ثالثاً: تأثير عوامل النجاح ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في نجاح إدارة المشروع

تنص الفرضية الرئيسية السادسة على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في نجاح إدارة المشروع.

جدول (23)

تأثير عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في نجاح إدارة المشروع

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية	نجاح إدارة المشروع	1.16	0.74	0.46	65.45	وجود تأثير
تمكين العاملين	المشروع	2.22	0.44	0.21	20.90	وجود تأثير
دافعية العاملين		1.34	0.70	0.51	80.70	وجود تأثير

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومحاورها) يؤثر تأثيراً إيجابياً في نجاح إدارة المشروع، وهذا يعني إذا استخدمت الإدارة العليا في الشركة الأم عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها المتمثلة بـ (تمكين العاملين، دافعية العاملين) سيكون هناك نجاح في إدارة المشروع، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسية السادسة.

3-1: تأثير عوامل النجاح ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في إدارة الوقت:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في إدارة الوقت .

جدول (24)

تأثير عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في إدارة الوقت

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية	إدارة	1.51	0.70	0.37	45.16	وجود تأثير
	الوقت	2.72	0.36	0.12	11.06	وجود تأثير
	دافعية العاملين	1.49	0.71	0.47	70.08	وجود تأثير

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومحاورها) يؤثر تأثيراً إيجابياً في إدارة الوقت، وهذا يعني إذا استخدمت الإدارة العليا في الشركة الأم عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها المتمثلة بـ (تمكين العاملين، دافعية العاملين) سيكون هناك إدارة جيدة للوقت، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الأولى المنبثقة من الفرضية الرئيسية السادسة.

2-3: تأثير عوامل النجاح ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في إدارة الكلفة:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في إدارة الكلفة .

جدول (25)

تأثير عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في إدارة الكلفة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية	إدارة	1.47	0.63	0.29	31.07	وجود تأثير
	الكلفة	2.34	0.38	0.14	12.28	وجود تأثير
	دافعية العاملين	1.63	0.59	0.31	35.43	وجود تأثير

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومحاورها) يؤثر تأثيراً ايجابياً في إدارة الكلفة، وهذا يعني إذا استخدمت الإدارة العليا في الشركة الأم عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها المتمثلة بـ (تمكين العاملين، دافعية العاملين) سيكون هناك إدارة جيدة ومقننة للكلفة، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثانية المنبثقة من الفرضية الرئيسية السادسة.

3-3: تأثير عوامل النجاح ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في إدارة الجودة:

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ان هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية لعوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في إدارة الجودة .

جدول (26)

تأثير عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها في إدارة الجودة

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	قيمة (F) المحسوبة	الدلالة
عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية	إدارة	0.31	0.98	0.48	71.51	وجود تأثير
تمكين العاملين	الجودة	1.52	0.64	0.26	27.63	وجود تأثير
دافعية العاملين		0.69	0.88	0.49	73.65	وجود تأثير

مما تقدم نلاحظ بان المتغير المستقل (عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومحاورها) يؤثر تأثيراً ايجابياً في إدارة الجودة، وهذا يعني إذا استعملت الإدارة العليا في الشركة الأم عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية ومتغيراتها المتمثلة بـ (تمكين العاملين، دافعية العاملين) سيكون هناك إدارة جيدة ومقننة للجودة، وهذا يقودنا إلى قبول الفرضية الفرعية الثالثة المنبثقة من الفرضية الرئيسية السادسة.

ومن خلال النتائج السابقة يمكن القول إن التشخيص المبكر لعوامل النجاح الحرجة (الإدارة الإستراتيجية، عوامل إدارة المشروع، عوامل مرتبطة بالموارد البشرية) ومتغيراتها، وتحديد درجة تأثير تلك العوامل وبما يتلاءم مع طبيعة المشروع سوف يؤدي بالضرورة إلى تحقيق النجاح في إدارة المشروع (إدارة الوقت، إدارة الكلفة، إدارة الجودة) .

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات

أولاً: الاستنتاجات

- 1- تلجا الإدارات العليا في المشاريع إلى الحصول على أوقات إضافية لغرض انجاز العمل بموافقة الجهة المستفيدة التي لا يتم انجاز الفقرات المتأخرة إلا بعد المصادقة على منح المدد الإضافية بسبب الظروف الامنية غير المستقرة التي يمر بها العراق والتي تؤثر بشكل كبير على سير العمل في اغلب شركات المقاولات .
- 2- تبين من خلال تحليل واقع المتغيرات المكونة لعوامل النجاح الحرجة(الإدارة الإستراتيجية،عوامل إدارة المشروع،والعوامل المرتبطة بالموارد البشرية)وفي ضوء إجابات أفراد العينة قوة توافرها جميعا وبما يؤدي إلى تحقيق النجاح في إدارة المشروع.
- 3- إن إدارات المشاريع المبحوثة تمارس التحليل البيئي بشكل جيد ،إذ يتم تحليل البيئة التشغيلية للمشروع والبيئة العامة والداخلية ،كما تقوم إدارة المشروع بتحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف ،وهذا يؤكد امتلاك الإدارة العليا في المشاريع لنظام خاص للمسح البيئي والذي يعزز هذا النظام قيام الإدارة العليا بعملية التقييم والتحسين المستمر لعملية التحليل البيئي،وتم تأكيد ذلك من خلال الزيارات والمقابلات التي أجرتها الباحثة مع القيادات العليا للمشاريع المبحوثة.
- 4- هناك اهتمام من قبل الإدارة العليا في المشاريع المبحوثة لتحديد مسار حركة المشروع ،إذ تنطوي القضايا الإستراتيجية في المشروع على مسائل تتعلق بالتوجه الاستراتيجي وما يؤكد ذلك امتلاك المشروع رؤية منظمة واضحة لجميع الأطراف.
- 5-من خلال الزيارات التي أجرتها الباحثة للمشاريع أثبتت انعكاس تأثير بيئة المشروع على رسالته،وان تلك الرسالة تعبر بشكل واضح عن أهداف المشروع والتي تعمل الإدارة العليا على تحقيقها من خلال استثمار كل الجهود وتشخيص تلك الأهداف لجميع المستويات الإدارية مع ضرورة تحديد الأهداف الحرجة التي تحتاج إلى جهد أكثر لانجازها بحيث تعكس الجودة العالية في انجاز رسالة المشروع،كما أن الإدارة العليا تأخذ الأهداف الفردية بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المشروع،وبالتالي يكون التوجه الاستراتيجي للمشروع واضح لجميع الأطراف ذات الصلة.
- 6- إن الإدارة العليا في المشاريع المبحوثة تقوم بتحديد مستوى التغيير الاستراتيجي وحسب الضرورة،وما يساعدها في ذلك امتلاكها لتنظيمات رسمية وغير رسمية يتم تحليلها بشكل جيد قبل الشروع بتنفيذ إستراتيجية المشروع،وتحدد نوع الهيكل التنظيمي بما يساهم في نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية،وان جميع المستويات الإدارية في المشروع تشارك في عملية تنفيذ الإستراتيجية،ونظرا للخبرة التي يمتلكها مدراء المشاريع فهم يساهمون في تقييم عملية التنفيذ التي تركز بدورها على مبدأ تصحيح الخطأ وليس التغيير الجذري نظرا لطبيعة المشاريع عينة البحث.
- 7- إن إدارات المشاريع المبحوثة تبذل كل الجهود من اجل القيام بعملية الرقابة الإستراتيجية وبمساهمة مختلف المستويات الإدارية من اجل تحديد دور وإجراءات عمليات تدقيق الحسابات.
- 8-إن قياس أداء العاملين يتم باستعمال المقاييس الكمية والنوعية وما يساعد في ذلك امتلاك إدارة المشروع لمعايير أداء واضحة يتم مقارنة الأداء الفعلي بها ووجود نظام لإدارة المعلومات يعمل بشكل جيد بين أقسام المشروع،بالإضافة إلى وجود نظام لدعم اتخاذ القرارات يساهم بشكل كبير في إسناد الإدارة العليا.
- 9- إن إدارات المشاريع المبحوثة تمتلك المرونة في تكيف توجهاته وخططه للتغيير في توقعات الزبائن وحاجاتهم بالإضافة إلى التغيير في الموارد والإمكانات المتاحة،وبما يحقق التفوق في الأداء.
- 10- إن عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالإدارة الإستراتيجية تؤثر تأثيرا ايجابيا في نجاح إدارة المشروع،وهذا يعني انه إذا استخدمت الإدارة العليا في المشاريع المبحوثة الإدارة الإستراتيجية ومتغيراتها الفرعية بما يتلاءم مع طبيعة المشروع فانه سيكون هناك نجاح في إدارة المشروع بصورة عامة.
- 11-من النتائج التي تم الحصول عليها تبين قبول الفرضية الرئيسية الأولى،وهذا يؤشر على أن التشخيص الميكر لعوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالإدارة الإستراتيجية قد عكس تغييرا ايجابيا في نجاح إدارة المشروع،هذا على مستوى المشاريع المبحوثة بصورة عامة.
- 12- من النتائج التي تم الحصول عليها تبين قبول الفرضية الرئيسية الثانية،وهذا يؤشر على أن استخدام عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بإدارة المشروع بصورة صحيحة قد عكس تغييرا ايجابيا في نجاح إدارة المشروع،هذا على مستوى المشاريع المبحوثة بصورة عامة.
- 13- من النتائج التي تم الحصول عليها تبين قبول الفرضية الرئيسية الثالثة،وهذا يؤشر على أن استعمال عوامل النجاح الحرجة ذات الصلة بالموارد البشرية بصورة صحيحة قد عكس تغييرا ايجابيا في نجاح إدارة المشروع،هذا على مستوى المشاريع المبحوثة بصورة عامة.

ثانياً: التوصيات

من خلال الاستنتاجات السابقة واستناداً إلى ما تم التوصل إليه في البحث يمكن أن نورد بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها في تطوير واقع إدارة المشروعات وعينة الدراسة إضافة إلى جهات أخرى* يمكنها أن تستفيد من الدراسة الحالية، وكما يأتي:

1- ضرورة تخصيص جزء من ميزانية المشروع لغرض الاهتمام بإعداد الكوادر الهندسية المسؤولة عن إدارة المشروع وبما يضمن انجاز المشروع ضمن الحدود المتفق عليها(الوقت، والكلفة) وبالمواصفات المحددة(الجودة).

2- ضرورة الاهتمام بقطاع الصناعة الإنشائية بوصفه احد المرتكزات التي تساهم في بناء البلد من خلال توفير فرص عمل لجميع الاختصاصات وعلى نطاق واسع، من خلال استخدام البرامج الحديثة في تنفيذ تلك المشاريع، وفسح المجال أمام المستثمرين الأجانب من أجل الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم في البناء.

3- من خلال ما تم التوصل إليه من تحليل جدول تقدم العمل للمشاريع المبحوثة يمكن القول انه يجب على إدارات تلك المشاريع استخدام مخطط جانتي بصورة أكثر تفصيلاً من خلال تحديد الجدول الزمني للأنشطة وعلاقتها بعضها ببعض، بالإضافة إلى تحديد العناصر المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ المشروع.

4- يجب تحقيق ربط فعال بين الوقت اللازم لانجاز الأنشطة والتكاليف الخاصة بكل نشاط للوصول إلى الوقت المثالي اللازم لانتهاء من المشروع ومراعاة عدم إضافة أعباء وتكاليف إضافية من خلال تحليل جميع الأنشطة وتحديد الفعاليات السابقة واللاحقة لكل نشاط، ورسم شبكة المشروع مع تحديد المسارات الحرجة.

6- فيما يتعلق بعوامل النجاح الحرجة فانه يجب على إدارات المشاريع المبحوثة العمل على تطوير قائمة بتلك العوامل وتحديد نسبة تأثيرها على تحقيق النجاح في إدارة المشروع وبما يساهم في انجاز المشاريع حسب ما يتفق عليه مع رب العمل.

ثالثاً: المقترحات

فضلاً عن ما تقدم من استنتاجات وتوصيات، يمكن تحديد عدد من الدراسات التي من الممكن أن تعمل على إكمال ما توصلت إليه الدراسة الحالية، ولتتماشى مع ظروف بيئية متغيرة وهي كما يأتي:

- 1- قياس وتقويم عوامل النجاح الحرجة في المشروعات الإنشائية .
- 2- العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة وكفاءة الاداء .
- 3- معايير نجاح المشروعات الصناعية .

المصادر

- 1- **الداهري**، عبد الوهاب مطر، "تقييم المشاريع ودراسات الجدوى الاقتصادية"، دار الحكمة للطباعة والنشر، 1991، العراق-بغداد.
- 2- **صويص**، غالب جليل، وصويص، راتب جليل، وعباسي، غالب يوسف، "أساسيات إدارة المشاريع" الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، 2010، عمان-الأردن.
- 3- **عبد الكريم**، عبد العزيز مصطفى، "دراسة الجدوى وتقييم المشروعات"، الطبعة الأولى، 2004، عمان - الأردن.
- 4- **العقيلة**، محمد، "مفهوم المشروع ودورة حياة المشروع"، دمشق-سوريا، 2007.
- 5- **الموسوي**، عبد الرسول عبد الرزاق، "دراسة الجدوى وتقييم المشروعات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2004، عمان -الأردن.
- 6- **توفيق**، نادية عدنان، "تأثير عوامل النجاح الحرجة على إمكانية تنفيذ نظام تخطيط موارد المنشأة (ERP) - دراسة استطلاعية تحليلية في الكلية التقنية الإدارية/بغداد"، بحث دبلوم عالي في تقنيات إدارة العمليات، هيئة التعليم التقني، الكلية التقنية الإدارية، 2007.
- 7- **حسين**، سعد مهدي، "اثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات-دراسة استطلاعية مقارنة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2007.

8-Cammack, "principles of project management -1st session ,M .Sc in project management ,Lancaster University,2005.

9-Cleland & Ireland , "Project Managers Portable Handbook ",2nd edition ,McGraw – Hill, USA, Page 210,2004.

10- Cleland & Ireland, "project management :strategic design and Implementation ",McGraw –Hill Professional ,p.210,USA,2002

11-Baccarini ,D., "The Logical Framework Method For Defining Project Success .",Project management Journal,30(4),25-32,1999.

12-Belassi W, Tukul OI, Anew Framework for determining critical success /failure factors in projects . International Journal of project management ,14(3):141-151,1996

13- Heizer ,Jay & Render ,Barry ., "Production & Operations ",6th edition,prentice-Hall,U.S.A,2001.

14-Esteves,J., " Definition and Analysis of critical success factors for ERP Implementation Projects, "PHD thesis at the universitat politecnica de Catalunya ,Barcelona ,2004.

15-Heizer Jay ,&Render Barry , "Principles Of Operations Management " ,3th ed , prentice Hall,N.J.,U.S.A.,1999.

16-John M.& Peter Lorenzi , "Management Quality and Competitiveness ",2nd ed ,U.S. of America ,1997.

17- Rockart ,J. "Chief Executive Define their own Information Needs. ",Harvard Business Review ,March/April,81-92,1979.

18-Lim,C.S.and Mohamed ,M.Z, "Criteria of Project Success Exploratory Re-Examination ."International Journal of Project Management ,17(4),243-248,1999.

- 19-Davenport T.H.**, " putting the Enterprise in to the Enterprise System ",Harvard Business Review .
[http :www .emerald-Library.com/ft](http://www.emerald-Library.com/ft)
- 20-Daniel ,D.Ronald** ,"Management Information Crisis, "Harvard Business Review ,Sept –Oct .,1961.
 OR ,Mc Graw -Hill School Education Group ,1986.
- 21-Daniel ,D.R.**," Management Information Crisis ",In: Harvard Business Review ,39(5),111-116,1961.
- 22-Duncan ,W .,**"Get out from under ",Computer world ,pp.89-93,1987.
- 23-Delone,WH&Mclean,ER**,"Information system success: The Quest for the Dependent variable" ,Information system Research ,vol.3,no.1,1992.
- 24- Evans** ,"Overdue and over budget ,over and over again" ,the Economist ,June 9th,2005.
- 25-Ellegard ,C. and Grunert ,K.**, "The Concept of key success factors :Theory and Method .",In: Baker, M.(ED),Perspectives on Marketing management ,chichester:Wiley,245-274,1993.
- 26-Greenbelt ,Maryland** ,"Goddard Handbook for management of programs – project-products." ,V3,project management ,Mission ,Goddard Space Flight center,Nasa,1999.
- 27- Heizer ,Jay& Render ,Barry .,**"Production &Operations " ,6th edition,prentice-Hall,U.S.A,2001.
- 28-Tukel&Rom**,"Analysis of the characteristics of projects in divers Industries ".Journal of operation management ,vol.16,pp.43-61,1998.
- 29-AGuideto the PMBOK** ,3rd Edition ,project management Institute ,Newtown Square ,Pennsylvania,U.S.A,2004
- 17-Lim,C.S.and Mohamed ,M.Z** ,"Criteria of Project Success Exploratory Re-Examination ."International Journal of Project Management ,17(4),243-248,1999
- 30-Pinto,J.K.and Slevin ,D.P.** "Critical Factors In Successful Project Implementation ."IEEE Transaction on Engineering Management ,EM-34(1),22-27,198
- 31-Johnson ,James A. and Michael Friesen**, The Success Paradigm :Creating Organizational Effectiveness through Quality and Strategy New York :Quorum Books .ISBN 978-0899308364,1995.
- 32-Wateridge J.** How can IS/IT projects be measured for Success. International Journal of project management ,16(1),59-63,1998
- 33-Tinnirello**,"New Directions in project management " ,Auerbach,USA,page14,200
- 34-Torp,Austeng&Mengesha**,"critical success factors for project performance" ,A study from –end assessments of large public projects in Norway,2002.
- 35-Turner&Muller** ,"The project managers Leadership Style as a success factor on projects ",project management Institute ,Vol.36,No.1,pp.49-61.
- 36-Pinto,J.K.and Prescott ,J.P .**"Variation In Success Factors Over The Stages In The Project Life Cycle .", Journal of Management ,14(1),5-18,1988.
- 37-Shenhar,AJ,Tishler,A,Dvir,D,Lipovetsky ,S&Lechler,T** "Refining the search for project success factors :a multivariate typological approach ",R&D management ,vol.32,no.2,2002
- 38-Heizer Jay ,&Render Barry** ,"Principles Of Operations Management " ,3th ed , prentice Hall,N.J.,U.S.A.,1999.

- 39-**John M.& Peter Lorenzi** , "Management Quality and Competitiveness " ,2nd ed ,U.S. of America ,1997.
- 40-**Johnson ,James A. and Michael Friesen**, The Success Paradigm :Creating Organizational Effectiveness through Quality and Strategy New York :Quorum Books .ISBN 978-0899308364,1995.
- 41-**Kerzner H.** , "Project management :A system approach to scheduling , scheduling and Controlling .New York ,NY; Van nostrand Rheinhold; 1992.
- 42-**Kerzner**, "Strategic Planning for project management using a project management maturity model", Wiley& sons, New York ,page158,2001.
- 43-**Khandewal,V.and Miller ,J.**, "Information System Study .",In: Opportunity Management Program ,IBM Corporation ,New York,1992.

مشكلة الدراسة-

أصبحت المشاريع تتزايد بشكل واسع وذلك بسبب تنوع المنتجات الجديدة، الدخول في أسواق جديدة ازدياد حجم المنافسة المحلية والعالمية، التطورات السريعة في التكنولوجيا، التغيرات في طبيعة بيئة الأعمال العالمية، وزيادة في طلب الزبون 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 & Taylor, 2000:809 (، 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, 2004 : 2)، ومن هذا المنطلق تطرح الدراسة التساؤلات الآتية:

1- ما مدى اهتمام الإدارة العليا في الشركة الأم بالتشخيص المبكر لعوامل النجاح الحرجة (المهمة) والتي تؤثر على سير العمليات داخل المشاريع عينة البحث؟

2- هل تتوافر لدى المشاريع المبحوثة عوامل نجاح حرجة؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين عوامل النجاح الحرجة ونجاح إدارة المشروع؟

4- هل توظف الإدارة العليا في الشركة الأم بوصفها صاحبة القرار عوامل النجاح الحرجة في تحقيق النجاح الإداري للمشاريع التي تقوم بانجازها؟

إن الإجابة على هذه التساؤلات ستكون محور الدراسة الحالية باتجاه تفسير وتحديد طبيعة المتطلبات المرتبطة بالمشكلة، وسبل إيجاد الحلول بشأنها.

2 أهداف الدراسة-

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحديد مستوى عوامل النجاح الحرجة في المشاريع المبحوثة وكل بعد من أبعادها الداخلية.

2- تحديد مستوى وطبيعة المعايير التي يتم الحكم من خلالها على نجاح إدارة المشروع في المشاريع قيد البحث.

3- إيجاد العلاقة والتأثير بين عوامل النجاح الحرجة ونجاح إدارة المشروع.

4- تحديد آلية عمل يتم من خلالها التركيز على أهمية عوامل النجاح الحرجة ودورها في تحقيق التميز في العمل وبما يتلاءم مع طبيعة المشاريع قيد البحث، مع ضرورة تشخيص أهم تلك العوامل ودورها في تحقيق النجاح لإدارة المشروع.

3 أهمية الدراسة-

يمكن تحديد أهمية الدراسة الحالية على المستويين النظري والميداني وبما يخدم واقع الصناعة الإنشائية في العراق وكما يأتي:

1- تتنبأ أهمية الدراسة من أهمية المتغيرات المدروسة (عوامل النجاح الحرجة، ونجاح إدارة المشروع) بوصفها الأساس في النهوض بواقع الصناعة الإنشائية في العراق 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 إن هذه المعايير هي حقائق واقعية لها تأثير مباشر على سير العمل في المشروع وفق ما مخطط له.

2- 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 إن 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.