



Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع
تأثير إدارة أصحاب المصلحة في تحسين جودة مشاريع البناء في
مدينة جدة

أسم الطالب
نورة حسن خوفاني

مشروع تخرج- ١
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي الثاني لعام 2025

جدول المحتويات

٤	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٥	١,١. المقدمة:
٦	١,٢. مشكلة الدراسة
٦	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري
٦	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي
٦	١,٣. أهمية الدراسة
٦	١,٣,١. على المستوى النظري:
٦	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
٧	١,٤. أسئلة الدراسة
٧	١,٥. أهداف الدراسة
٨	١,٦. فرضيات الدراسة
٩	١,٧. نموذج الدراسة
٩	١,٧,١. المتغير المستقل – إدارة أصحاب المصلحة
٩	١,٧,٢. المتغيرات الوسيطة – العوامل المعززة للعلاقة
٩	١,٧,٣. المتغير التابع – جودة تنفيذ المشروع
١٠	١,٨. منهجية الدراسة
١١	١,٩. الدراسة الميدانية
١١	١,٩,١. فلسفة البحث
١١	١,٩,٢. منهج البحث
١١	١,٩,٣. استراتيجية البحث
١١	١,٩,٤. نوع البحث
١١	١,٩,٥. الأفق الزمني
١٢	١,٩,٦. تقنيات جمع البيانات
١٢	١,١٠. مخطط المشروع المقترح

١٣	٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
١٤	٢,١. المقدمة.....
١٤	٢,٢. المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة.....
١٦	٢,٣. المتغير التابع: تحسين الجودة.....
١٧	٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
١٩	٢,٥. الخاتمة.....
٢٠	٣. قائمة المراجع.....

١ . الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ . المقدمة

تواجه مشاريع البناء تحديات كبيرة في ضمان الجودة، وذلك نتيجة لتعدد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، واختلاف متطلباتهم وتضارب مصالحهم. وتُعد إدارة أصحاب المصلحة من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح المشاريع، حيث تصبح هذه الأهمية أكثر وضوحًا في المراحل المبكرة التي تسبق التنفيذ، حيث يتطلب الأمر جهدًا إداريًا إضافيًا لتلبية المتطلبات بشكل يتماشى مع مصالح المشروع (Saghatforoush & Trigunarsyah, Coffey, Heravitorbati, 2011).

وقد أشارت الدراسات السابقة إلى وجود حالات عديدة كانت فيها المعرفة غير الكافية بأدوار أصحاب المصلحة سببًا رئيسيًا في ضعف إدارة الجودة. كما أظهرت تلك الدراسات أن فشل إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة يؤدي إلى تأثير سلبي مباشر على جودة التنفيذ. وبيّنت أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على تحديد المتطلبات الفنية والهندسية، بل يرتبط بشكل كبير بفعالية إدارة علاقات أصحاب المصلحة. (Heravi, 2014, pp. 1–4)

على الرغم من وفرة الأدبيات التي تناولت أهمية إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء، إلا أنه لا يزال هناك قصور في فهم العلاقة المباشرة بين هذه الإدارة وجودة التنفيذ، خاصة من منظور تطبيقي .

وعليه، تبرز أهمية هذه الدراسة في تعزيز فهم مديري المشاريع والمهندسين والمكاتب الاستشارية لأساليب إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، من خلال التركيز على آليات التفاعل والتأثير المتبادل بينهم، والسعي نحو مواءمة متطلباتهم مع أهداف المشروع بما يساهم في تحسين جودة مخرجات التنفيذ.

تتمثل أهداف هذه الدراسة في تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة في مشاريع البناء، واستكشاف سبل التواصل الفعال معهم. كما تهدف إلى تحليل تأثير هذه العلاقة على جودة التنفيذ، من خلال تحسين الأداء الكلي للمشاريع وزيادة الكفاءة في تحقيق الأهداف المرجوة. وتسعى الدراسة للوصول إلى مخرجات عالية الجودة والكفاءة تساهم في تحقيق نجاحات مهنية مستدامة في مشاريع البناء.

١,٢ . مشكلة الدراسة

يواجه مديرو المشاريع تحديات متزايدة في كيفية إدارة أصحاب المصلحة بفعالية، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على جودة تنفيذ المشاريع. وتبرز مشكلة الدراسة من جانبين رئيسيين:

١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة المشاريع، إلا أن هذه العلاقة لم تُدرس بعمق من منظور نظري ممنهج. فلا يزال هناك نقص واضح في وجود إطار نظري متكامل يربط بين هذين المتغيرين، إضافة إلى ندرة الدراسات التي تتناول هذه العلاقة تحديدًا في قطاع البناء.

١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

تركزت الممارسات التطبيقية غالبًا على التعامل التقليدي مع أصحاب المصلحة، دون وجود أطر أو أدوات منهجية تستند إلى مبادئ علمية حديثة. وقد ساهم هذا القصور في ضعف الأداء العام للمشاريع، وعدم تحقيق الجودة المستهدفة في التنفيذ.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال البحثي الآتي: ما دور أصحاب المصلحة في تحسين جودة مشاريع البناء؟

١,٣ . أهمية الدراسة

١,٣,١ . على المستوى النظري:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة النظرية من خلال تطوير إطار منهجي لفهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ المشاريع. كما تسعى إلى تسليط الضوء على هذه العلاقة في سياق مشاريع البناء، حيث لا تزال غير مدروسة بشكل كافٍ في الأدبيات العلمية.

١,٣,٢ . على المستوى التطبيقي:

من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم إطار عملي يساعد مديري المشاريع والكفاءات الهندسية على تبني أفضل الممارسات في إدارة أصحاب المصلحة، مما يعزز من كفاءة الأداء ويُحسن من جودة مخرجات التنفيذ في مشاريع البناء.

١,٤ . أسئلة الدراسة

في ضوء ما سبق، ومع ازدياد التحديات التي تواجه مشاريع البناء نتيجة تنوع أصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين إدارة هؤلاء الأطراف وجودة تنفيذ المشاريع. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة البحثية التي من شأنها تسليط الضوء على هذا الترابط، وتوضيح الجوانب الإدارية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء والجودة. وتتمثل هذه الأسئلة في الآتي:

- ما الجوانب الإدارية في إدارة أصحاب المصلحة التي تؤثر بشكل مباشر على جودة التنفيذ؟
- كيف يمكن تصنيف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في مشاريع البناء؟
- ما آليات التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة التي تسهم في تحسين جودة المخرجات؟
- إلى أي مدى تؤثر مرحلة ما قبل التنفيذ (التخطيط والتصميم) في العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة المشروع؟
- ما التحديات التي يواجهها مديرو المشاريع في إدارة أصحاب المصلحة ضمن قطاع البناء؟
- هل تسهم الأطر المنهجية الحديثة لإدارة أصحاب المصلحة في تحقيق نتائج أفضل مقارنة بالممارسات التقليدية؟

١,٥ . أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيف تؤثر إدارة أصحاب المصلحة على جودة تنفيذ مشاريع البناء، وذلك من خلال التركيز على دور التواصل، وتحديد الأدوار، والتعامل مع التحديات المرتبطة بإدارة هؤلاء الأطراف. وفيما يلي الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها:

- تحديد الجوانب الإدارية التي تُعزز فعالية إدارة أصحاب المصلحة وتسهم في تحسين جودة التنفيذ.
- تصنيف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في مشاريع البناء وفهم أدوارهم المختلفة.

- استكشاف آليات التواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة وانعكاسها على أداء المشروع وجودته.
- تسليط الضوء على أهمية إدارة أصحاب المصلحة خلال المراحل المبكرة من المشروع، وخاصة قبل التنفيذ.
- رصد أبرز التحديات التي تواجه مديري المشاريع في إدارة أصحاب المصلحة ضمن بيئة البناء.
- اقتراح إطار أو مجموعة من الممارسات المنهجية الحديثة لتحسين إدارة أصحاب المصلحة بما يحقق الجودة المستهدفة.

١,٦. فرضيات البحث

استنادًا إلى مشكلة البحث وأهدافه، وسعيًا لفهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ مشاريع البناء، تنطلق هذه الدراسة من عدد من الفرضيات التي تُعبّر عن تصوّر مبدئي للعلاقات المتوقعة بين المتغيرات محل الدراسة. وقد تم اشتقاق هذه الفرضيات من الأسئلة البحثية المطروحة، على النحو التالي:

- يسهم وضوح الجوانب الإدارية في إدارة أصحاب المصلحة في تحسين جودة تنفيذ مشاريع البناء.
- يساعد تصنيف أصحاب المصلحة إلى داخليين وخارجيين بشكل منهجي في تسهيل إدارتهم والارتقاء بجودة التنفيذ.
- تؤدي آليات التواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة إلى تعزيز جودة المخرجات في مشاريع البناء.
- تُعد مرحلة ما قبل التنفيذ عاملاً مؤثرًا في تقوية العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق الجودة المستهدفة.
- تؤثر التحديات التي يواجهها مديرو المشاريع في إدارة أصحاب المصلحة على قدرتهم في تحقيق جودة تنفيذ عالية.

- تُسهم الأطر المنهجية الحديثة في إدارة أصحاب المصلحة في تحقيق نتائج تنفيذية أفضل مقارنة بالممارسات التقليدية.

١,٧. نموذج الدراسة

بناءً على أهداف البحث وأسئلته، تم تطوير نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ مشاريع البناء، مع تضمين عدد من الأبعاد والعوامل التي تفسر هذا الارتباط. ويسعى هذا النموذج إلى تسليط الضوء على كيفية تأثير الممارسات الإدارية المرتبطة بأصحاب المصلحة على جودة التنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار المراحل المبكرة للمشروع والاطر المنهجية المستخدمة.

١,٧,١. أولاً: المتغير المستقل – إدارة أصحاب المصلحة

ويشمل الأبعاد الآتية:

- تحديد أصحاب المصلحة: معرفة الجهات المؤثرة والمتأثرة بالمشروع.
- تصنيف أصحاب المصلحة: التمييز بين أصحاب المصلحة الداخليين (مثل فريق العمل، الإدارة) والخارجيين (مثل العملاء، الجهات التنظيمية).
- التواصل الفعال: وضوح قنوات الاتصال وتبادل المعلومات بشكل منتظم.
- إشراك أصحاب المصلحة: تضمينهم في مراحل اتخاذ القرار والتخطيط والتنفيذ.

١,٧,٢. ثانياً: المتغيرات الوسيطة – العوامل المعززة للعلاقة

- مرحلة ما قبل التنفيذ: وتشمل أنشطة التخطيط والتصميم، التي تُعد حاسمة في تحديد اتجاه المشروع وتوقع متطلبات أصحاب المصلحة.
- استخدام الأطر المنهجية: الاعتماد على أدوات وأطر علمية حديثة في إدارة أصحاب المصلحة، مثل تحليل التأثير، ومصفوفات النفوذ والمصلحة.

١,٧,٣. ثالثاً: المتغير التابع – جودة تنفيذ المشروع

وتُقاس من خلال المؤشرات التالية:

الدقة في التنفيذ: مطابقة الأعمال للمواصفات والمقاييس المطلوبة.

تقليل نسبة الأخطاء: الحد من التعديلات أو المعالجات أثناء وبعد التنفيذ.

الالتزام بالجدول الزمني: تنفيذ المشروع ضمن المدة المحددة.

رضا العميل: تقييم مدى رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.

يُظهر هذا النموذج كيف أن تحسين إدارة أصحاب المصلحة من خلال تحديدهم وتصنيفهم والتواصل الفعال معهم، خاصة في مراحل ما قبل التنفيذ، يؤدي إلى رفع مستوى جودة تنفيذ المشروع. كما يؤكد على أهمية الانتقال من الممارسات التقليدية إلى الأساليب المنهجية الحديثة في الإدارة.

١,٨ . الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف استقصاء العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ مشاريع البناء، من خلال وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وجمع البيانات من أفراد لديهم خبرة ميدانية مباشرة في مجال إدارة المشاريع.

وقد تم تطبيق الدراسة ميدانيًا داخل شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات بمدينة جدة، وهي شركة سعودية متخصصة في تنفيذ مشاريع المقاولات العامة والأنظمة الهندسية، وتضم كوادرات فنية وإدارية ذات ارتباط مباشر بعمليات تخطيط وتنفيذ المشاريع.

واستُخدمت في هذه الدراسة استبانة إلكترونية كأداة لجمع البيانات، صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = أعارض بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة)، بهدف قياس اتجاهات وآراء أفراد العينة بدقة وموضوعية.

وقد شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية تمثل أبعاد متغيرات الدراسة، وهي:

- إدارة أصحاب المصلحة (تحديدهم، تصنيفهم، التواصل، أساليب إشراكهم)
- العوامل الوسيطة (مرحلة ما قبل التنفيذ، استخدام الأطر المنهجية الحديثة)
- جودة تنفيذ المشاريع (الدقة، تقليل الأخطاء، الالتزام الزمني، رضا العميل).

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من موظفي الشركة، شملت مديري المشاريع، المهندسين، المشرفين، وممثلي الأقسام الفنية، ممن يمتلكون معرفة مباشرة بموضوع الدراسة.

ويُقدَّر العدد المتوقع للمشاركين بنحو ٣٦ فردًا، تم اختيارهم لخبرتهم في إدارة وتنفيذ مشاريع البناء، بما يضمن الحصول على بيانات موثوقة وواقعية.

١,٩ . منهجية الدراسة

١,٩,١ . فلسفة البحث

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة التفسيرية، التي تهدف إلى فهم الظواهر من خلال تفسيرات الأفراد وتجاربهم ضمن سياقهم الواقعي. وتُعد هذه الفلسفة مناسبة للبحث في إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ المشاريع، لما توفره من عمق في استكشاف العلاقات الديناميكية بين الأفراد في بيئة العمل.

١,٩,٢ . منهج البحث

ويتبع البحث المنهج الاستنتاجي، حيث يبدأ من إطار نظري مسبق (نموذج مفاهيمي وفرضيات) ليتم اختبار ميدانيًا باستخدام أدوات كمية، مما يساعد على الوصول إلى استنتاجات مدعومة بالأدلة من الواقع العملي.

١,٩,٣ . استراتيجيات البحث

تمثل مزيجًا بين المسح الميداني ودراسة الحالة، حيث تم تطبيق الدراسة على شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات بمدينة جدة باعتبارها حالة واقعية تمثل بيئة تنفيذ حقيقية لمشاريع البناء، مما يسمح بفهم معمق للظاهرة المدروسة داخل إطار تطبيقي محدد.

١,٩,٤ . نوع البحث

ويُصنَّف نوع البحث بأنه كمي – وصفي تحليلي، حيث يهدف إلى وصف الواقع كما هو من وجهة نظر المشاركين، وتحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات كمية قابلة للقياس.

١,٩,٥ . الأفق الزمني

تم تنفيذ البحث وفق الأفق الزمني المقطعي، حيث يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية واحدة باستخدام الاستبانة الإلكترونية.

١,٩,٦. تقنيات جمع البيانات

وانطلاقاً من فلسفة البحث، تم اعتماد تقنيات جمع بيانات تتلاءم مع السياق العملي للبحث، وتركز على استخراج البيانات من أصحاب الخبرة المباشرة. وقد تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات الكمية من المشاركين. وتم إعداد الاستبانة بصيغة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع عدد من العبارات المرتبطة بمحاور الدراسة.

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من العاملين في شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات، شملت مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين الفنيين، ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع وتنفيذها، ويُقدّر العدد المتوقع للعينة بنحو ٣٦ مشاركاً.

وتم اختيار هذه الأداة نظراً لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي، وسهولة تطبيقها إلكترونياً، وسرعة تحليل البيانات الناتجة عنها بطريقة منظمة تسمح باختبار الفرضيات.

١,١٠. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: منهجية البحث والدراسة الميدانية

الفصل الثالث: مراجعة الأدبيات والإطار النظري

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: المناقشة والخاتمة

٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

٢,١. المقدمة

تتناول الأدبيات الأكاديمية دور ممارسات إدارة أصحاب المصلحة كأحد العوامل المحورية في تعزيز جودة مشاريع البناء، نظرًا لتأثيرها المباشر على التنسيق بين الأطراف المعنية وتحقيق الأهداف بكفاءة. وقد ركزت الدراسات السابقة على استراتيجيات وأساليب متنوعة لإدارة أصحاب المصلحة، إلا أن هناك أوجه قصور لم يتم تناولها بالقدر الكافي، خاصة فيما يتعلق بآليات توظيف هذه الممارسات لتعزيز جودة التنفيذ في مشاريع البناء.

٢,٢. المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة

قدّم فارفاسوفسكي وبروغا (2003) إرشادات حول كيفية إجراء تحليل أصحاب المصلحة، سواء كان الهدف إجراء تحليل للسياسات، أو التنبؤ بتطويرها، أو تنفيذ سياسة أو مشروع محدد، أو تحقيق ميزة تنظيمية في التعامل مع أصحاب المصلحة الآخرين. وتتناول استخدام أساليب جمع البيانات النوعية أو الكمية لتقدير مواقف أصحاب المصلحة، ومستويات اهتمامهم، وتأثيرهم حول قضية ما. وتتمثل الرسالة الرئيسية في أن عملية جمع البيانات وتحليلها يجب أن تكون تكرارية، إذ يحتاج المحلل إلى مراجعة وتعميق المستويات السابقة من التحليل، مع توفر بيانات جديدة. يعد تحليل أصحاب المصلحة أداة فعالة لإدارة أصحاب المصلحة وتحديد فرص حشد دعمهم لهدف محدد. ومع ذلك، فإن التحيزات وعدم اليقين المتنوعين يستدعيان توخي الحذر في استخدامه وتطبيق نتائجه.

تهدف دراسة كوجالا وزملاؤه (2022) إلى توضيح مفهوم إشراك أصحاب المصلحة لإطلاق العنان لكامل إمكانات أبحاث إشراك أصحاب المصلحة. وتركز على إشراك أصحاب المصلحة في الأعمال والمجتمع، والإدارة والاستراتيجية، وإدارة البيئة، وأدبيات السياسات البيئية، وقدمت تحليلًا وصفيًا لأبحاث إشراك أصحاب المصلحة على مدى 15 عامًا، وحددت المكونات الأخلاقية والاستراتيجية والبراغماتية لإشراك أصحاب المصلحة. وقدّم الباحثون تعريفًا شاملاً ومتكاملاً لإشراك أصحاب المصلحة، إلى جانب دليل إرشادي يساعد على تنظيم البحث في هذا المجال. كما نبهوا إلى وجود فهم

غير مكتمل ومظلل لهذا المفهوم في الأدبيات الحالية، مما يستدعي إجراء بحوث مستقبلية لسد هذه الفجوة المعرفية وتوجيه الممارسات بشكل أفضل.

ناقش بين وأبرات وأوليري (2016) تحديد كيفية تعريف الإدارة العليا للمنظمة لأصحاب المصلحة وتحديدهم. ثم يطلب من أصحاب المصلحة في المنظمة تحديد دورهم كأصحاب مصلحة. وكشفت النتائج عن مجموعة من أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين الذين يتضمنون بعض الاختلافات عن نظرية أصحاب المصلحة الحالية. تؤكد النتائج أيضا أهمية الشرعية بالإضافة إلى النتيجة الجديدة حول أهمية المعاملة بالمثل في سمات اصحاب المصلحة.

من وجهة نظر التسويق، يجب ألا ينصب تركيز المنظمة على العملاء وحدهم بل يشمل جميع أصحاب المصلحة. وهذا يعني أن المنظمات يجب أن تركز على رضا أصحاب المصلحة وتطوير استراتيجيات تدرك أهمية جميع أصحاب المصلحة الشرعيين

تناولت دراسة ألفاريز وساكس (2023) تساؤلاً جوهرياً في مجال دراسات أصحاب المصلحة، وهو: كيف يُمكن تحديد من هم أصحاب المصلحة؟ أو "من أين يأتون؟". أوضحت الدراسة أن أصحاب المصلحة يعرفون أنفسهم على هذا النحو عندما يشعرون بتأثيرهم على أعمال الشركة أو تأثرهم بها، لا سيما حين يكون هناك توافق بين ما تقوم به الشركة ونموذج أعمالها وبين ما يعتقده الأفراد من تأثير أو ارتباط. وقد وضحت الدراسة كيف يساعد استخدام نظرية القواسم المشتركة الباحثين على دراسة كيف يُمكن المحادثات الإنسانية اليومية، والتعاون، والتفاعلات الاجتماعية أن تحفز مجموعة من الأفراد على تعريف أنفسهم كأصحاب مصلحة فيما يتعلق بالأفكار، واللغة، والمنتجات والخدمات المستقبلية، وحتى المسعى قبل معرفة النتائج. هذه المساعي، والبناء المتفاوض عليه للغة والتماسك المتبادل، موجودة بفضل هوية جماعية ناشئة لأصحاب المصلحة. وأخيراً يقترح البحث أن كيفية تنظيم المسعى هي تجسيد للعمليات الفريدة المعتمدة على المسار التي مر بها أصحاب المصلحة.

ناقش فاسين (2009) الانتشار الواسع لنموذج أصحاب المصلحة المحسن، والذي يتميز ببساطته البصرية وقوته المفاهيمية، مما جعله أداة استراتيجية فعالة لنقل المبادئ الأخلاقية إلى ممارسات الإدارة والتنظيم. ومع ذلك، أشار الباحث إلى وجود فجوات نقدية مهمة في النموذج تستدعي إعادة التفكير في طبيعته وقابليته للتطوير، مؤكداً أن الاعتماد على تمثيل رسمي وثابت قد يحد من مرونة النظرية وتطبيقها. تعمقت الدراسة في مناقشة الأسس النظرية للنموذج، متتبعة أصول نظرية أصحاب

المصلحة وسبل تصنيفهم وتحديدهم من خلال مناهج تحليلية متعددة. كما تناولت أوجه القصور في الإطار التقليدي لأصحاب المصلحة، لا سيما فيما يتعلق بحدود بيئة الشركة وتوقعات المواقف التنظيمية وتضارب المصالح بين الجماعات المختلفة. واقترح فاسين نسخة محسنة للنموذج تتضمن تحسينات تدريجية تهدف إلى توسيع المفهوم ليشمل مجموعات جديدة مثل "مراقبي المصلحة"، و"أصحاب المصلحة غير المباشرين"، مؤكداً على ضرورة العودة إلى جوهر المفهوم الذي يركز على الأبعاد الأخلاقية والاستراتيجية للإدارة، وليس فقط على التمثيلات الإدارية الشكلية.

٢,٣. المتغير التابع: تحسين الجودة

أشار بيرينهولتز وزملاؤه (2010) إلى أن ممارسي تحسين الجودة في المؤسسات الصحية غالباً ما يميزون بين البيانات المستخدمة لأغراض تحسين الجودة وتلك المخصصة للأبحاث العلمية، معتبرين أن الأولى لا تخضع لمعايير البحث المنهجي الصارمة. ومع ذلك، يؤكد المؤلفون أن هذه المعايير ضرورية لمشاريع تحسين الجودة التي تهدف إلى استخلاص استنتاجات موثوقة حول تأثير التدخلات على جودة الرعاية الصحية. ومع تزايد جهود تحسين الجودة داخل المؤسسات، تبرز الحاجة الملحة لاعتماد منهجيات صارمة لضمان دقة وموثوقية النتائج، وتجنب الاستنتاجات المضللة التي قد تؤثر على القرارات السريرية والإدارية.

يشير سوماسوندارام وباديرو (1992) إلى أن تحقيق النجاح طويل الأمد للمؤسسات يتطلب استعدادها للتغيير والتحسين المستمر لقدراتها التنافسية عبر جميع وظائفها، خاصة في ظل التغيير المستمر في تصورات العملاء للجودة. وتستجيب المؤسسات لهذه التحديات من خلال تنفيذ مشاريع تستهدف التحسين المستمر للعمليات، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الإنتاجية الشاملة، وغيرها من المبادرات التي تهدف إلى رفع جودة المنتجات والخدمات. وتلعب مبادئ وتقنيات إدارة المشاريع دوراً جوهرياً في ضمان نجاح هذه الجهود، حيث توفر إطاراً منهجياً للتخطيط والتنفيذ والمتابعة. كما يوضح الباحثان أن تطبيق استراتيجيات تحسين الجودة يواجه عقبات شائعة، ما يتطلب التخطيط المسبق لمعالجتها وتعزيز فرص النجاح.

تشير دراسة سوبرامانيان وجيانج وكلاين (2007) إلى أن نموذج نضج القدرة (CMM) يعد عنصراً محورياً في العديد من مبادرات تحسين عملية البرمجيات (SPI) مثل ستة سيجما وإدارة الجودة

الشاملة (TQM). وترتبط هذه المبادرات بالتحسين المستمر للجودة وتحقيق عائد استثمار أفضل للمؤسسات. أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات CMM الأعلى ترتبط ارتباطاً إيجابياً باستراتيجيات تنفيذ نظم المعلومات، مما ينعكس على تحسين جودة البرمجيات وأداء مشاريعها. كما تبين أن بعض الاستراتيجيات، مثل الالتزام التنفيذي والنماذج الأولية، تؤثر بشكل ملحوظ على كل من جودة البرمجيات وأداء المشروع، في حين أن التدريب كان له أثر كبير على الجودة فقط، والبساطة كان لها أثر كبير على الأداء فقط.

يشير ريد (2006) أن معظم المديرين يدركون أن نجاحهم يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتنفيذ الفعال والمستمر لتحسينات العمليات في مؤسساتهم. وكانت إحدى المشكلات الإدارية الرئيسية هي عدم القدرة على تنفيذ التغيير بنجاح في العديد من الشركات. ويؤكد أن إحدى التحديات الإدارية الرئيسية تكمن في الفشل المتكرر في تنفيذ التغيير بنجاح، حتى عند استخدام أدوات تحسين الجودة الشاملة (TQ) المعتمدة على فرق العمل ومرتكزة على البيانات. كانت الشركات أكثر عرضة لتحقيق أهداف التحسين الخاصة بها عندما استخدمت طريقة منظمة وقابلة للتكرار، بدلاً من نهج مخصص، للتحسين المستمر (CI).

أشار نيدهام وزملاؤه (2009) أن مشاريع تحسين الجودة كانت تُجرى عادةً بموارد أقل بكثير، مما قد يؤثر على جودة البيانات. وأكدوا أنه ينبغي تطبيق أساليب مراقبة جودة البيانات في جميع مراحل مشروع تحسين الجودة. في مرحلة التصميم، ينبغي أن تُوجّه أهداف المشروع قرارات جمع البيانات، مع التركيز على جودة البيانات (بدلاً من كميتها) ومراعاة محدودية الموارد. وأشاروا إلى أنه يُعدّ ضبط جودة البيانات أمراً أساسياً لضمان سلامة نتائج مشاريع تحسين الجودة. وتتوافر أساليب عملية ومهمة لضمان استناد قرارات أصحاب المصلحة إلى بيانات دقيقة.

٢,٤ . العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يشير تورباتي وزملاؤه (2011) أنه لا تزال مسألة ضمان تحقيق مشاريع البناء لنتائج عالية الجودة تُشكّل اعتباراً مهماً لأصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع. ورغم تطبيق العديد من ممارسات الجودة في هذا القطاع، إلا أن إرساء مستويات جودة معقولة في مشاريع البناء وتحقيقها لا يزال يُمثّل مشكلة. وركز الباحثون على دراسة مفهوم دمج وجهات نظر أصحاب المصلحة حول جودة المشروع

لتحسين النتائج طوال دورة حياة المشروع. وكشفت النتائج عن الحاجة الملحة للبحث والتطوير واختبار إطار عمل يُسهّل تطبيق ممارسات إدارة الجودة بشكل أفضل، وبالتالي تحقيق نتائج جودة أفضل في قطاع البناء.

ركز التورباتي (2014) على تطوير إطارًا لتحسين فعالية وكفاءة إشراك أصحاب المصلحة خلال المراحل الأولى من التخطيط لمشاريع البناء السكني، وذلك بهدف معالجة العديد من مشكلات الجودة التي قد تحدث خلال مراحل بناء هذه المشاريع. اعتمد الباحث نهجًا مختلطًا لجمع البيانات، شمل استطلاعات رأي، مقابلات، ودراسات حالة، مما أتاح فهمًا أعمق لتحديات إدارة أصحاب المصلحة. ويُتوقع أن يسهم هذا الإطار في تحسين نتائج المشاريع من خلال تقليل إعادة العمل، والحد من الهدر وتحقيق التسليم في المواعيد المحددة، بالإضافة إلى تجنب النزاعات المحتملة.

أشار أولاندر (2007) إلى أن مشاريع البناء تجذب اهتمام مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة الذين يعبرون عن احتياجاتهم وتوقعاتهم تجاه المشروع، والتي غالبًا ما تتعارض فيما بينها، مما يجعل من الصعب تلبية جميع هذه المطالب. وتتمثل عملية إدارة أصحاب المصلحة في تقييم هذه الاحتياجات والتوقعات بالنسبة للأهداف الرئيسية للمشروع، ويُعد تحليل أصحاب المصلحة خطوة أساسية في هذا التقييم. واعتمد النهج على نظرية راسخة ومعرفة عملية بإدارة أصحاب المصلحة مدعومة ببيانات تجريبية. حيث يكون التحليل من مؤشر تأثير أصحاب المصلحة لتحديد طبيعة وتأثير نفوذ أصحاب المصلحة واحتمالية ممارسة أصحاب المصلحة لنفوذهم وموقف كل صاحب مصلحة فيما يتعلق بالمشروع - هل هم مؤيدون أم معارضون؟ وساعد تحليل مؤشر تأثير أصحاب المصلحة مديري المشاريع على إضفاء الطابع الرسمي على عملية إدارة أصحاب المصلحة.

أشار بويرتي (2016) في بحثه أن معظم المشاريع تفشل بعد تنفيذها، ليس بسبب سوء التنفيذ، بل بسبب ضعف التشاور مع أصحاب المصلحة ومشاركتهم. هدفت دراسته إلى تحديد عوائق مشاركة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية على المستوى الشعبي، ودراسة أثرها على نجاح المشاريع المنفذة. وبيّنت عدم كفاية شرح الخلفية والمبررات الفنية والمادية للمشروع لأصحاب المصلحة قبل بدء تنفيذه. أظهر التحليل أن أصحاب المصلحة غالبًا ما لا يتلقون المعلومات الكافية حول خلفية المشاريع ومبرراتها الفنية والمادية قبل التنفيذ، وأنهم يجدون صعوبة في المشاركة في المناقشات الفنية نتيجة عدم رغبة المنفذين في إشراكهم في صنع القرار. كما خلصت الدراسة إلى أن تمكين

أصحاب المصلحة وبناء قدراتهم أو تمثيلهم من خلال مختصين يمكن أن يسهم في تحسين نتائج المشاريع، مع التأكيد على أهمية تواصل المنفذين معهم منذ البداية لتعزيز النجاح.

أوضحت دراسة يانغ (2010) أن معظم الأبحاث السابقة ركزت على مرحلة واحدة من إدارة أصحاب المصلحة أو على مراحل متفرقة وغير مترابطة، مما يجعل تطبيقها صعباً. ويرجع ذلك إلى طبيعة مشاريع البناء المعقدة وكثرة التغييرات التي تطرأ عليها، إلى جانب تعدد الأطراف المشاركة. هدفت الدراسة إلى تطوير إطار منهجي شامل لإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء ثم توصلت النتائج إلى تحديد 15 عاملاً حاسماً لنجاح الإدارة. وضع إطار من ست مراحل تبدأ من التحضير وتحديد أصحاب المصلحة، مروراً بالتقييم واتخاذ القرار، وصولاً إلى الدعم المستمر وتصنيف الطرق العملية المختلفة للإدارة. وتفيد هذه النتائج مديري المشاريع في تحسين تعاملهم مع أصحاب المصلحة، ووضع خطط واضحة تساعد على رفع جودة تنفيذ مشاريع البناء.

٢,٥. الخاتمة

تُظهر هذه الدراسة أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل عنصراً أساسياً في تحسين جودة مشاريع البناء، لما لها من تأثير مباشر على تنسيق الجهود، وتوضيح الأدوار، وتيسير عملية اتخاذ القرار، وتقليل التعارضات بين الأطراف. كما كشفت مراجعة الأدبيات أن نقص المعرفة بأدوار أصحاب المصلحة يُعد سبباً رئيسياً في ضعف إدارة الجودة. وقد تناول هذا البحث كيفية إدارة أصحاب المصلحة وتصنيفهم وتحديد احتياجاتهم بدقة، وتفعيل آليات التواصل الفعال، وانعكاس ذلك على جودة المشروع وقدرته على تلبية متطلبات جميع الأطراف المعنية.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني أطر منهجية متكاملة لإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء، تتضمن أساليب واضحة للتصنيف، وتفعيل قنوات التواصل، واستراتيجيات لإشراكهم في المراحل المبكرة من المشروع. كما تدعو إلى تدريب الكوادر الإدارية والهندسية على تطبيق هذه الأطر لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة، وتقليل الهدر وإعادة العمل، وتعزيز فرص النجاح المستدام في مشاريع البناء.

٣. قائمة المراجع

- Buertey, J. T. (2016). Barriers to stakeholder participation in the development projects at the local level: The case of Ghana. *American Journal of Civil Engineering*, 4(4), 117–126.
- Coghlan, J., Sachs, S., Lennerfors, T. T., Huybrechts, B., & Dany, F. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business and Society*, 61(5), 1136–1196. <https://doi.org/10.1177/00076503221121996>
- Farfasovitsky, Z., & Brugha, R. (2003). Stakeholder analysis. *Health Policy and Planning*, 15(3), 338–345.
- Heravi Torbati, A. H. (2014). Improving construction management: An investigation into the influences of effective stakeholder involvement on project quality outcomes (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology). *Queensland University of Technology*. https://eprints.qut.edu.au/71188/1/Amir%20Hossein_Heravi%20Torbati_Thesis.pdf
- Heravitorbati, A., Coffey, V., Trigunarsyah, B., & Saghatforoush, E. (2011). Evaluating the influences of stakeholder management on construction project quality. In International Construction Business & Management Symposium (ICBMS 2011). *Queensland University of Technology*.

- Heravi, A. H. (2014). Improving stakeholder engagement in residential building projects: An integrated approach. *Queensland University of Technology*.
- Hiravi Torbati, A., Coffey, V., Trigunarsyah, B., & Saghatforoush, E. (2011). Integrating stakeholders' perspectives into quality management practices in construction projects. *Proceedings of the 1st International Conference on Construction Business and Management*.
- Needham, D. M., Sinopoli, D. J., Dinglas, V. D., Berenholtz, S. M., Korupolu, R., Watson, S. R., Lubomski, L., Goeschel, C., & Pronovost, P. J. (2009). Improving data quality control in quality improvement projects. *International Journal for Quality in Health Care*, 21(2), 145–150.
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277–287.
- Pronovost, P. J., Berenholtz, S. M., Needham, D. M., Lubomski, L. H., & Goeschel, C. A. (2010). From heroism to safe design: Using evidence-based interventions to eliminate catheter-related bloodstream infections. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 36(10), 468–473.
- Reid, R. A. (2006). Developing an effective continuous improvement management system. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 1(1–2), 26–36.

- Schulze, M., Erak, S., & Oluwade, B. (2016). Defining and identifying stakeholders: *Management and stakeholder perspectives*. *South African Journal of Business Management*, 47(2), 1–11.
- Saschs, S., & Alfaraz, S. (2023). *Where do stakeholders come from?* *Academy of Management Review*, 48(2), 187–202.
- Somasundaram, S., & Paderu, A. B. (1992). Principles, guidelines and techniques for project management in continuous quality improvement. *International Journal of Project Management*, 10(2), 89–101.
- Subramanian, G. H., Jiang, J. J., & Klein, G. (2007). Software quality and IS project performance improvements from software development process maturity and IS implementation strategies. *Journal of Systems and Software*, 80(4), 616–627.
- Vas, E. (2009). The improved stakeholder model. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135.
- Yang, J. (2010). A framework for stakeholder management in construction projects (Master's thesis). *The Hong Kong Polytechnic University*.