

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
بكالوريوس إدارة المشاريع

تكمّل المشروع في إدارة المشروعات وتأثيرها على إدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة
" دراسة تطبيقية في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية (سبكو - cepco) بمدينة جدة "

اسم الطالب: عبد العزيز محمد عيد الشيخ
الرقم الجامعي: 2021205501

مشروع تخرج-1
كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:
منى مصطفى العشري
عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول: 2024



سُرَّةُ الْقَلَمِ

بكل الحب والتقدير والعرفان أتقدم بشكري وتقديري

لسعادة الدكتور / منى مصطفى العشري

المشرف على هذا البحث

لجهوده المتواصلة وإرشاداته وتوجيهاته النيرة طيلة فترة إعداد هذا البحث

(فله منى خالص الشكر والتقدير)

وجزاه الله خير الجزاء ،،،

عبدالعزیز محمد عید الشیخ

،،،

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع والذي هو نتاج فترة إعداد طويلة
إلى أفراد أسرتي الكريمة الذين كانوا خير عونٍ لي بعد الله سبحانه وتعالى
والذين تكبدوا المشاق حتى نهاية مشوار دراستي الجامعية
وهم يؤدون رسالتهم بكل إخلاص وتضحية...
فلهم مني جزيل الشكر والتقدير
متمنياً لهم دوام التوفيق والسعادة ،،،

عبدالعزیز محمدعید الشیخ ،،،

جدول المحتويات

3.....	1. شكر وتقدير
4.....	2. الأهداء
6	3. الفصل الأول : الأطار العام للدراسة
6	3.1.1.1 المقدمة
8.....	3.1.1.2 مشكلة البحث
10.....	3.1.1.3 أهمية البحث
10.....	3.1.1.3.1 الأهمية العلمية
10.....	3.1.1.3.2 الأهمية العملية
11.....	3.1.1.4 أسئلة البحث
12.....	3.1.1.5 اهداف البحث
13.....	3.1.1.6 فرضيات البحث
13.....	3.1.1.7 نموذج البحث
13.....	3.1.1.7.1 شكل 1
14.....	3.1.1.8 منهجية البحث
14.....	3.1.1.8.1 شكل 2
15.....	3.1.1.9 الدراسة الميدانية
16.....	4. الفصل الثاني : مخطط المشروع (الدراسات السابقة والاطار النظري)
16	4.1.1.1 أولا : الدراسات السابقة
20.....	4.1.1.1.1 التعقيب على الدراسات السابقة
20.....	4.1.1.1.2 هدف الدراسة
21.....	4.1.1.1.3 المنهج البحثي
21.....	4.1.1.1.4 أداة الدراسة
21.....	4.1.1.1.5 النتائج
21.....	4.1.1.1.6 الاستفادة من الدراسات السابقة
22.....	4.1.1.2 ثانيا : الاطار النظري
22.....	4.1.1.2.1 مفهوم المشروع وإدارة المشروع
24.....	4.1.1.2.2 إدارة تكامل المشروع
24.....	4.1.1.2.3 أصول وجذور مفهوم أصحاب المصالح
26.....	4.1.1.2.4 إدارة أصحاب المصلحة
27	4.1.1.2.5 نظرية أصحاب المصلحة
28.....	4.1.1.2.6 جدول 1
29.....	4.1.1.2.7 الخاتمة
31.....	4.1.1.3 المراجع
31.....	4.1.1.3.1 المراجع العربية
33.....	4.1.1.3.2 المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

رقم الصفحة	الجدول
28	جدول 1

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	الشكل
13	شكل 1
14	شكل 2

المقدمة:

تعتبر عملية نمو وتطور المؤسسات المختلفة من الظواهر التي تعكس تطور الحياة الاقتصادية، حيث أن تفسير حالات التطور الحاصلة في بيئة أعمال المؤسسات يرجع إلى ظاهرة المنافسة بين العديد من الكيانات الاقتصادية على كيفية تحويل الموارد التي تتصف بالندرة إلى سلع وخدمات تحمل قيمة ومنفعة نظر العملاء المستهدفين، انطلاقاً من القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية حاسمة اتجاه أفكار جديدة تترجم طموحات مديري المؤسسات والمشاريع الريادية الناجحة. (لزهر، 2019)

نجاح إدارة المشاريع في أي منشأة يعتمد بشكل مباشر على فعالية وطريقة التواصل فيها، وتزداد أهمية الاتصال وتأثيرها على أعمال المشاريع إذا كانت ذات مشاريع دولية، ومسؤولية الاتصال في أي منشأة مشتركة بين جميع العاملين فيها على اختلاف مراكزهم ومسؤولياتهم، لقد توسع مفهوم الاتصالات بشكل كبير مع دخول التكنولوجيا في عالم الأعمال، فأصبح يشمل التواصل المرئي والبريد الإلكتروني ومحادثات الفيديو والنشر وحتى وسائل التواصل الاجتماعية يمكن أن تستخدم كوسائل للاتصال.

(المحيميد، 2017، ص22)

فإدارة المشروع هي عملية ديناميكية تستخدم الموارد المناسبة للمنظمة بطريقة موجهة ومخططة لتحقيق بعض الأهداف الواضحة المعروفة بالاحتياجات الاستراتيجية ويتم تنفيذها في إطار مجموعة من الضوابط المحددة. والطريقة المتقدمة الآن والتي تتبناها منظمات عديدة هي استخدام " تكامل المشروع في إدارة المشروعات" للتعامل مع التغير، وفي كثير من المواقف نرى أننا نحتاج لأكثر من مشروع لإحراز الناتج النهائي المرجو، فيكون من الملائم غالباً أن يتم تقسيم العمل المراد تنفيذه إلى مجموعة من المشروعات عبر المنظمة، خاصةً حيث يكون لبعض الثقافات القومية المختلفة تأثيراً أو متطلبات وظيفية تجعل التنفيذ أسهل نسبياً. (تريفور يونج ، 2002، ص14)

وفي عالم إدارة المشاريع؛ تُعتبر إدارة أصحاب المصلحة تخصصاً محورياً يؤثر بشكل مباشر على نجاح المشروع، ويمكن أن يكون أصحاب المصلحة أفراداً أو مجموعات أو كيانات لها مصلحة بشكل مباشر أو غير مباشر في نتائج المشروع، وقد تشمل أعضاء فريق المشروع أو الرعاة أو العملاء أو حتى المجتمع الأوسع المتأثر بالمشروع، كما تُعد الإدارة الفعالة لهذه الاهتمامات والتوقعات المتنوعة أمراً بالغ الأهمية في بناء علاقات قوية وتعزيز التعاون وضمان نجاح المشروع. (الملحمي، 2020)

وفي هذا البحث نتناول موضوع تأثير تكامل المشروع في إدارة المشروعات على إدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة؛ بالتطبيق على شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية (سبكو - cepco) بمدينة جدة.

مشكلة البحث:

لإدارة المشاريع أهمية بالغة في معظم القطاعات، والمهارات المتعلقة بها قابلة للتحويل والنقل بين منظمة وأخرى وحتى بين قطاع وآخر. فأساسيات إدارة المشاريع في جوهرها عامة، وليست متخصصة في قطاع معين، حيث أنّ منهجية إدارة المشاريع التي تُستخدم لتطوير منتج جديد يمكن تكييفها نفسها لإيجاد خدمات جديدة أو تنظيم حدث معين أو تجديد خط إنتاج... إلخ؛ في عالم الأعمال اليوم، حيث تُشير التقديرات إلى أنّ كل شخص من المرجح أن يشهد (3-4) تغييرات وظيفية أثناء حياته المهنية؛ تستحق إدارة المشاريع أن تكون على رأس الأولويات التي يجب على الأشخاص أن ينمّوها. (زوكار، 2018، ص16)

وتعتبر تكامل المشروع في إدارة المشروعات أداة مهمة في الوقت الحالي، حيث تتعلق المشروعات بالعديد من الأهداف القانونية والاستراتيجية والاقتصادية والمالية والتكنولوجية، وغيره من المتطلبات. ويتطلب هذا الحجم إدارة متعددة الأوجه بمختلف مجالات المعرفة، مما يجعل من الضروري إنشاء هيكل تنظيمي يقيس عمليات الحوكمة المتعلقة بالمشروعات، ويسهل تبادل الموارد، والمنهجيات، والأدوات، والتقنيات. (بخش، 2020، ص38)

وإنّ أهمية إدارة المشاريع تتحقق من خلال تبنيها للمعايير الدولية، والاستفادة من الخبرات والمهارات والمعارف الكامنة لديها، وذلك جراء الحاجة الملحة إلى تحسين جودة المشاريع، وإيصالها إلى حدّ الكمال، وخلوّها من الأخطاء التي قد تقع في المستقبل، مما يتطلب توفير المعلومات والبيانات الدقيقة لذلك، والتقييم المستمر لمراحل إنجاز المشروع، والعمل على إجراء التحسينات اللازمة باستمرار. (الدليمي، 2019)

ويُعَدُّ موضوع أصحاب المصالح من أبرز موضوعات الإدارة الاستراتيجية للمشاريع، وذلك لكونه يمثل بيئة علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية لمنظمة الأعمال، والذي بدون إدارته بشكل مناسب قد يُعيق بقائها واستمرارها. (العنزي، 2007)

وإنّ تحديد أصحاب المصلحة بشكلٍ دقيق وواضح من بداية المشروع، وفهم مصالح واحتياجات كل فئة والقدرة على إدارة الأطراف جميعاً تحت سقفٍ واحد؛ من أهم العوامل التي تساهم في نجاح المشاريع وتطورها، حيث يساعد ذلك على تلبية احتياجاتهم وتحقيق الرضا الذي يزيد من فرص التعاون والثقة والدعم المستمر. (المحيميد، 2017)

وبما أنّ شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية (سبكو - cepco)؛ تسعى لأن تكون الرائدة في مجال المقاولات؛ وإدارة مشروعاتها بنجاح، يتطلب ذلك التكامل بين إدارة تلك المشاريع وإدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة؛ لضمان فرصة نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها بفعالية عالية؛ تأتي هذه الدراسة للتعرف على تأثير هذا التكامل فيما بين إدارة المشروعات وإدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة لشركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية (سبكو - cepco) ، والتعرف من خلال هذا البحث على دور أصحاب المصالح في تطوير علاقات . التعاون بين أصحاب المصالح وأعضاء فريق تنفيذ المشروع المعين، وبالتالي ضمن نجاح مخرجاته، وهل إدارة الاتصال مع أصحاب المصالح تُعزّز من فرص النجاح وتقلل من المخاطر والمفاجآت غير المرغوب بها عند إدارة المشاريع؟

ويمكن صياغة وتحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما تأثير تكامل المشروع في إدارة المشروعات بشركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية (سبكو - cepco)؛ على إدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة؟

أهمية البحث:

يمكن توضيح أهمية البحث في جانبين؛ الأهمية العلمية، والأهمية العملية على النحو التالي:

الأهمية العلمية:

- 1- تُعتبر الدراسة الحالية محاولة لإبراز أهمية تكامل المشروع في إدارة المشروعات، وذلك من خلال معرفة تأثير تكامل المشروع في إدارة المشروعات على إدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة.
- 2- تُعتبر الدراسة الحالية إضافة جديدة في مجال إدارة المشاريع، وزيادة المعرفة في العلاقة بين إدارة المشاريع وأصحاب المصلحة؛ لما لها دور في خلق معرفة ودراسة جديدة تفيد واضعي الخطط للمشاريع في متابعة ومراجعة وتقييم الأنشطة والأحداث اليومية بشمل مستمر في دورة حياة المشروع من الناحية المالية والفنية والزمنية.
- 3- تُعتبر الدراسة الحالية من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع أهمية أصحاب المصلحة في إدارة المشروعات، مما يجعل البحث الحالي مصدراً جديداً في هذا المجال يُمكن دعمه والتأكيد على نتائجه من خلال إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية.

الأهمية العملية:

- 1- ترتبط الدراسة الحالية بعمل وأداء المشاريع على اختلاف أنواعها، والتي تُعتبر محرك أساسي ورئيسي في دعم عجلة التقدم الاقتصادي للدول.
- 2- تسعى الدراسة الحالية إلى تزويد مدراء المشاريع بالآليات والطرق التي يُمكن من خلالها تنفيذ المشاريع بنجاح وعلى مستوى عالٍ من التميز من خلال توضيح أهمية واستغلال أصحاب المصلحة من خلال إدارة الاتصال معهم في إدارة المشاريع.
- 3- يؤمل أن تفيد نتائج الدراسة الحالية في الارتقاء بمستوى المشاريع محلياً وعربياً من خلال الاستغلال الأمثل لإدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة، والتكامل مع إدارة المشاريع من أجل تحسين جودة المشاريع على اختلاف أنواعها.
- 4- يمكن أن يستفيد من نتائج وتوصيات هذه الدراسة الباحثين عند إجرائهم لبحوث جديدة، وصناع القرار في إدارة المشاريع وإعطائهم رؤية واضحة وجديدة حول المساهمة الفعالة في تشارك وتعاون أصحاب المصالح في نجاح المشروع.

أسئلة البحث:

يسعى البحث إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما تأثير التكامل بين إدارة المشروعات على إدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة؟

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس؛ التساؤلات الفرعية الآتية:

- 1- ما أثر التكامل بين نطاق المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة؟
- 2- ما أثر التكامل بين وقت المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة؟
- 3- ما أثر التكامل بين كلفة المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة؟
- 4- ما أثر التكامل بين جودة المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة؟
- 5- ما أثر التكامل بين موارد المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة؟
- 6- ما أثر التكامل بين مخاطر المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة؟

أهداف البحث:

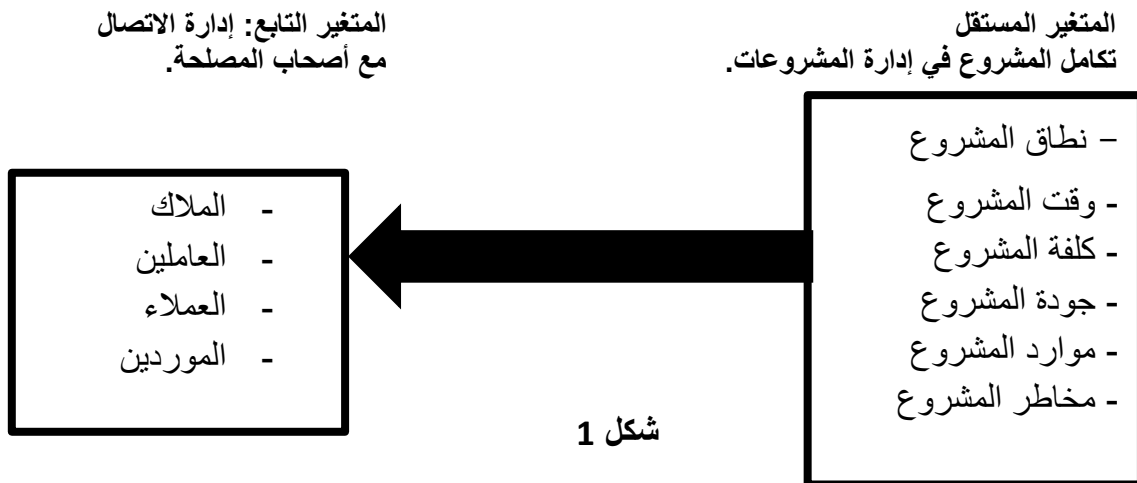
يهدف البحث إلى التعرف على تأثير التكامل بين إدارة المشروعات على إدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة. ويتفرع من هذا الهدف الرئيس؛ الأهداف الفرعية الآتية:

1. اكتشاف أثر التكامل بين نطاق المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة (سبكو - cepco).
2. اكتشاف أثر التكامل بين وقت المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة (سبكو - cepco).
3. اكتشاف أثر التكامل بين كلفة المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة (سبكو - cepco).
4. اكتشاف أثر التكامل بين جودة المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة (سبكو - cepco).
5. اكتشاف أثر التكامل بين موارد المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة (سبكو - cepco).
6. اكتشاف أثر التكامل بين مخاطر المشروع وإدارة الاتصال بأصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية بجدة.

فرضيات البحث:

- توجد علاقة إيجابية بين إدارة التكامل في إدارة المشاريع وإدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة.
- أن النجاح في إدارة المشاريع يعتمد بشكل كبير على درجة التكامل بين مختلف العناصر والعمليات.
- أن تحقق التكامل في إدارة المشاريع يسهم في تعزيز إدارة الاتصال مع الأطراف المعنية.

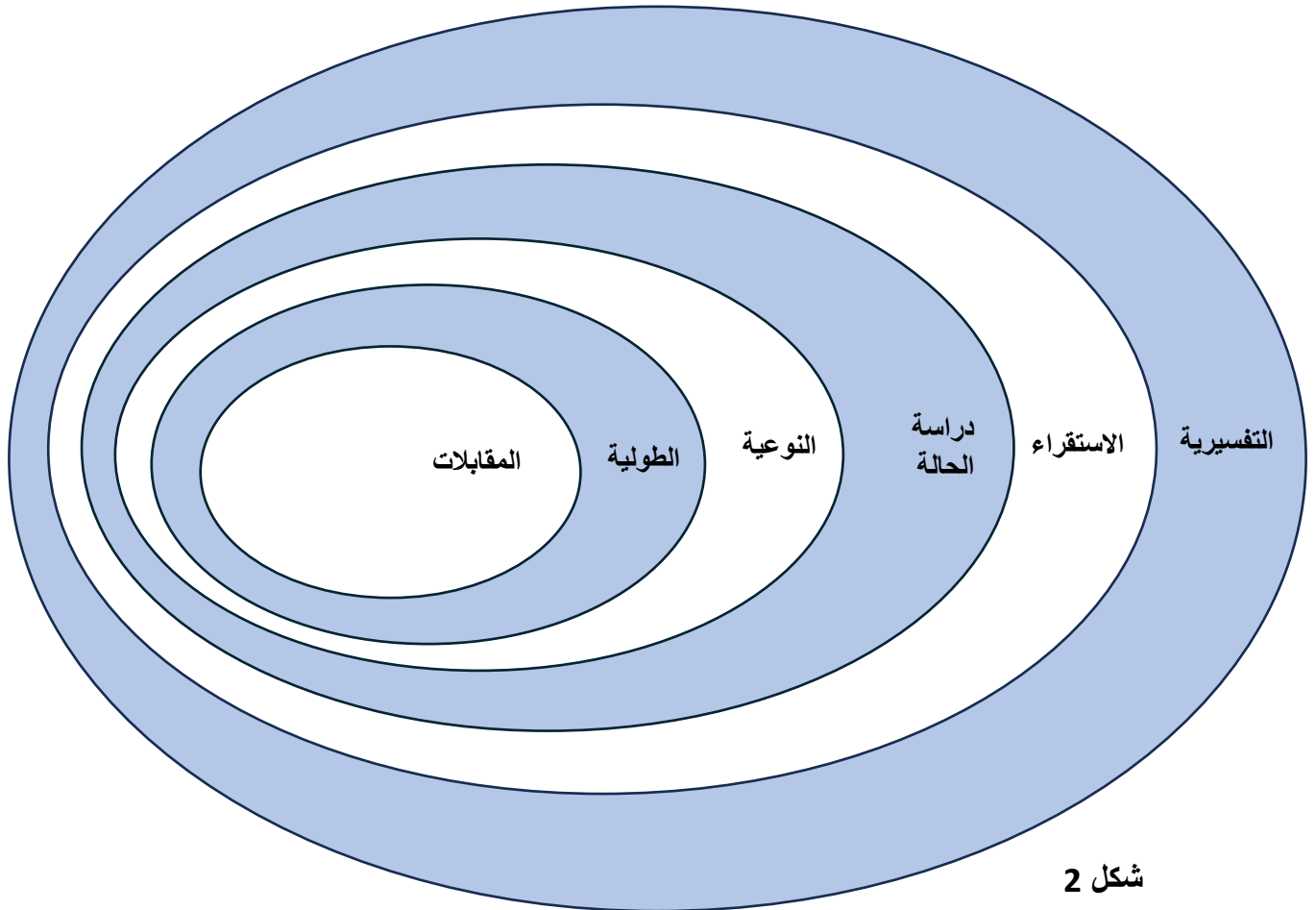
نموذج البحث:



منهجية البحث:

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، يستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي على أرض الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار وحجم هذه الظاهرة ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى. (المزجاني، 2013، ص118)

وتم اختيار هذا المنهج؛ لمناسبته لطبيعة الدراسة، ولكون هذا المنهج يستهدف دراسة العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة، وأيضاً لأنه لا يكتفي بجمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة فقط، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للكشف عن تأثير التكامل بين إدارة المشروعات على إدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة في شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية، والوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح.



شكل 2

الدراسة الميدانية:

شركة مقاولات المشاريع المدنية والكهربائية، هي شركة مقاولات رائدة يقع مقرها الرئيسي في جدة، المملكة العربية السعودية، ومكاتبها في جميع أنحاء المملكة العربية السعودية والشرق الأوسط. تعمل CEPCO في مجال الأعمال التجارية منذ عام 1977 وتقدم خدمات البناء في مجالات الهندسة المدنية والبنية التحتية والكهربائية وحفر الاتجاه الأفقي والكهروميكانيكية والنفط والغاز والطاقة.

تنفذ CEPCO المشاريع المدنية والكهربائية في المملكة العربية السعودية ودول مجلس التعاون الخليجي، لا سيما في مجال 110 كيلو فولت حتى 380 كيلو فولت أنظمة الكابلات، تسليم وتركيب واختبار المحولات وبناء المحطات الفرعية.

تعد شركة CEPCO شركة مقاولات عامة وتعمل مع الشركة السعودية للكهرباء - المناطق الغربية والشرقية والجنوبية والوسطى.

نفذت CEPCO عددًا من المشاريع وحققت مبيعات أكثر من 150 مليون دولار في عام 2007، و500 مليون دولار حتى نهاية عام 2008.

بالإضافة إلى خدمات البناء تعد CEPCO وكيلاً معتمداً للمُصنّعين العالميين وتقدم الدعم والخدمات الميدانية المتعلقة. كشركة مملوكة ملكية خاصة، تتمثل الإستراتيجية الحالية لشركة CEPCO في تعزيز نموها من خلال بناء موارد الشركة وعمق الخدمات المقدمة

مخطط المشروع:

ويقصد به الهيكل التنظيمي للمشروع، ويتمثل في الآتي:

الدراسات السابقة والإطار النظري:

أولاً: الدراسات السابقة:

هدفت دراسة عثمان (2020) والتي جاءت بعنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة.

تناولت الدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة أوتوباش المحدودة للسيارات. تمثلت مشكلة الدراسة في أنّ الشركات الصناعية بعد أن أخذ الباحث شركة أوتوباش المحدودة نموذجاً تواجه تحدياً كبيراً في تطبيق الإدارة الاستراتيجية وفي إرضاء وتحقيق أهداف كل أطراف ذات العلاقة أو أصحاب المصلحة، حيث كانت الفرضية الرئيسية التي قامت عليها الدراسة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، وأربعة فروض فرعية ملخصها أنّ للإدارة الاستراتيجية بأبعادها: تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية علاقة ذات دلالة إحصائية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وهم: الملاك، العاملين، الزبائن والموردين. وتمثلت أهداف الدراسة في الربط بين الإدارة الاستراتيجية وفهم طبيعة وتطلعات وأولويات أصحاب المصلحة وربط ذلك مع رؤية ورسالة المنظمة، وتمثلت أهمية الدراسة في تحديد المشاكل التي تواجه الإدارة الاستراتيجية وتواجه طريقة إدارة أصحاب المصلحة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي وأداة الاستبانة واستخدم الباحث طريقة الحصر الشامل للعينة التي شملت المدراء ومدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين. وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه قد اتضح أن للإدارة الاستراتيجية بأبعادها تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية دور مهم في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وهم الملاك والعاملين والزبائن والموردين بشركة أوتوباش المحدودة للسيارات. وظهر جلياً أنّ تحليل البيئة الداخلية ومكوناتها يساعد على التعرف على أهداف أصحاب المصلحة من الملاك والعاملين والزبائن والموردين، وبالتالي المساعدة في تحقيق توازن الأهداف بين أصحاب المصلحة. وأظهر تحليل البيئة الخارجية ومكونات البيئة الخارجية دور مهم في التعرف على أهداف المصلحة الخارجيين، وبالتالي المساعدة في وضع أهدافهم ومن ثم تحقيق هذه الأهداف بطريقة متوازنة، تم التوصل إلى تحقيق الأهداف المتوازنة لأصحاب المصلحة من خلال صياغة الاستراتيجية ووضع رسالة ورؤية المؤسسة وأهدافها والاختيار من بين البدائل الاستراتيجية. ومن خلال النتائج توصلت الدراسة إلى توصيات أهمها لفت انتباه الإدارة العليا إلى أنّ الموارد المتاحة بالشركة لا تفي بمتطلبات التخطيط الاستراتيجي، وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي الحالي، ومراجعة نظام تقييم أداء العاملين؛ لابتدأ من إجراء مسوحات ميدانية للتعرف على آراء ورغبات العملاء.

وأجرى الغامدي (2019) بدراسة بعنوان: أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع.

يسعى البحث الحالي إلى توضيح أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع Project Management (PM) من خلال التعرف على أثرها في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع. في سبيل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي القائم على استقراء وجمع البيانات من الكتب والدراسات والمقالات

السابقة المرتبطة بموضوع البحث الحالي. توصلت الدراسة البحثية إلى أن النماذج والأطر التي اقترحها الباحثين لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية العشرة (10) Knowledge Areas لإدارة المشاريع وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال اتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين اصحاب المصلحة والأفراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم. كما أكدت النتائج على وجود علاقة قوية بين إدارة المعرفة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب، الأمر الذي يُعزّز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ظل إدارة العرفة بمختلف عملياتها. أوصت الدراسة بالحاجة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية إدارة المعرفة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع Project lifecycle من خلال عقد الورش والممارسات المهنية التدريبية الخاصة بذلك لنقل وتبادل ومشاركة المعرفة، وتنقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة لإدارة المعرفة والتي يُمكن توظيفها في إدارة المشاريع.

وقام النسور (2019) بدراسة بعنوان: منهجيات إدارة المشاريع ودورها في تحقيق نجاح أهداف المشروع: دراسة ميدانية للمشاريع الإنسانية.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة وتشخيص دور منهجيات إدارة المشاريع؛ ممثلة بجدولة هيكل تقسيم وجدولة أعماله في تحقيق متطلبات نجاح المشروع، كما هدفت الدراسة لتحليل دور فريق عمل المشروع ودوره في التأثير على التخطيط السليم للمشاريع عامة والإنشائية خاصة، حيث اختارت الدراسة عينة ممثلة من المشاريع الإنسانية في محافظة البلقاء، والتي بلغ مجموعها (26) مشروعاً. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلة والملاحظة الشخصية لتحليل عينة الدراسة التي تكونت من المدراء والمشرفين العاملين فيها. توصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج كان من أهمها أن متغيرات الدراسة (جدولة وهيكل قسم الأعمال) لها دلالة إحصائية واضحة. وقد تبين أن لهما تأثير واضح على نجاح المشروع. كما أوصت الدراسة بالحاجة إلى تفعيل دور فريق عمل المشروع في تخطيط وتنفيذ ومتابعة خطة الجدولة، وتعزيز دور هيكل تقسيم العمل وجدول توزيع المسؤوليات، مما يؤثر إيجاباً في نجاح أهداف المشروع (الوقت، الكلفة، الأداء). وتوصي الدراسة بضرورة تبني أدوات تخطيط المشروع والتي من أهمها: الجدولة وهيكل تقسيم الأعمال، وبضرورة اشتراط توفير فريق عمل متمكن من منهجيات إدارة المشاريع وخاصة الجدولة وتوزيع هيكل الأعمال والمسؤوليات.

بينما هدفت دراسة العلم (2018) بعنوان: إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع.

تلعب المشاريع دوراً محورياً في إنجاز الأعمال بطريقة أكثر استدامة، حيث يتم تحقيق حوالي ثلث الناتج الإجمالي العالمي من خلال المشاريع، مما يشير إلى تأثير محتمل وكبير نحو مستقبل أكثر استدامة من خلال دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع. كما أن النظر في طبيعة التنمية المستدامة يوفر مؤشرات قوية على أن لها آثار كبيرة على عمليات وممارسات إدارة المشاريع. ومع ذلك، فقد فشلت معايير إدارة المشروع الحالية في معالجة أهم متطلبات الاستدامة. واستناداً إلى تحديد أهم أبعاد ومبادئ الاستدامة، فإن محاولة أخذها بعين الاعتبار يؤثر على إدارة المشاريع على مستويات مختلفة، حيث أن التفكير في الاستدامة يعني، أولاً، تحول في نطاق إدارة المشروعات من إدارة الوقت والميزانية والجودة إلى إدارة التأثير الاجتماعي والبيئي والاقتصادي. وثانياً، ينطوي ذلك على تحول في نموذج إدارة المشاريع من نهج يمكن تمييزه بالقدرة على التنبؤ وإمكانية التحكم، إلى نهج يتميز بالمرونة والتعقيد. وثالثاً، إدماج الاستدامة يعني تحولاً في مهنة مدير المشروع من التركيز على تحقيق النتائج المطلوبة، إلى تحمل المسؤولية في تحقيق الاستدامة في المنظمة والمجتمع. ومن هنا يمكن تطوير ممارسات ومعايير إدارة المشاريع بشكل أكبر لمعالجة دورها في خلق تنمية مستدامة.

وأجرى دهليز (2017) دراسة بعنوان: أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين. هدفت الدراسة إلى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة

جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. كما وهدفت إلى التعرف على مدى إدراك تلك المؤسسات للمعايير ومدى تطبيقها، وكذلك التعرف على مستوى الجودة في المشاريع التي تقدمها تلك المؤسسات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة والفاعلة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم (560) منسق ومدير مشروع، وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي تكونت من (220) مدير ومنسق مشروع وتم استرداد (191) استبانة أي ما نسبته (87%). كما وتم تحليل البيانات باستخدام الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية المعملية. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب عالية، حيث حصلت إدارة اتصالات المشروع على الترتيب الأول في التحليل الوصفي بنسبة 84.15% تليها كلا من إدارة النطاق وإدارة تكامل المشروع وإدارة جودة المشروع بنسب 83.52%، 83.18%، 83.01% على التوالي، بينما جاءت إدارة تكلفة المشروع في المرتبة الأخيرة بنسبة 80.64%. كما وبينت الدراسة أن مستوى جودة المشروعات التي تنفذها المؤسسات مرتفع بنسبة 82.24%. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المجالات المعرفية التسعة (إدارة تكامل المشروع، إدارة نطاق المشروع، إدارة زمن المشروع، إدارة تكلفة المشروع، إدارة جودة المشروع، إدارة الموارد البشرية للمشروع، إدارة مخاطر المشروع، إدارة مشتريات المشروع، إدارة اتصالات المشروع) وبين وزيادة جودة المشروع؛ كما توصلت الدراسة إلى أن أربعة فقط من المجالات المعرفية (إدارة مشتريات المشروع، إدارة موارد المشروع، إدارة تكامل المشروع، إدارة مخاطر المشروع) تؤثر في جودة المشروع. وقد أوصت الدراسة بعدة توصيات من أبرزها ضرورة تثقيف العاملين وتوعيتهم فيما يتعلق بأفضل الممارسات والتقنيات المبنية على المعايير الدولية في إدارة المشاريع وضرورة الاهتمام بإدارة مخاطر المشروع وزمن تنفيذ المشروع. كما أوصت بضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع إلى جانب بعض التوصيات الأخرى.

وأعد أنبية(2019) دراسة بعنوان: إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المعوقات والحلول.

هدف البحث إلى عرض موضوع بعنوان "إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة (المعوقات والحلول)". وقسم البحث إلى عدة عناصر: تناول العنصر الأول ماهية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تعريف المشروعات الصغيرة والمتوسطة وفقاً للمعايير الكمية، وتعريفها وفقاً للمعايير النوعية، وتعريفها من وجهة نظر العلوم المختلفة، وتعريفها وفقاً للمنظمات الدولية. واستعرض العنصر الثاني أهمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. وتحدث العنصر الثالث عن خصائص المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومنها: صغر حجم المشروع الصغير مقارنة بالمشروع الكبير، وقلة عدد العاملين، واعتماده على تكنولوجيا بسيطة نسبياً. وذكر العنصر الرابع أنواع المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومنها: مشروعات إنتاجية أو صناعية، مشروعات خدمية، ومشروعات زراعية. واشتمل العنصر الخامس على معوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة ومنها: المعوقات الإدارية والتنظيمية، والمعوقات التسويقية، والمعوقات المادية، والمعوقات البشرية. وناقش العنصر السادس معوقات المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا. وتطرق العنصر السابع إلى الحديث عن سبل العلاج والحلول ومنها: إعداد بنية تشريعية حديثة خاصة بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة على مستوى كل دولة لوحدها، بالإضافة إلى تأسيس حاضنات أعمال تحتضن الأفكار الإبداعية التي يمكن أن تتحول إلى مشاريع ريادية، كأن إلى واقع ملموس. وأشارت نتائج البحث إلى أن المعوقات الإدارية والتنظيمية والمتعلقة بالإدارة والخبرة الفنية، والخطط التي تفتقرها العديد من هذه المشروعات، إضافة إلى عدم الفصل بين الإدارة والملكية. كما أشارت إلى أن المعوقات البشرية المتعلقة بقلة خبرة وكفاءة الموارد البشرية، والحاجة للتدريب، وارتفاع معدل دوران العمل.

أما دياب(2015) فأجرى دراسة بعنوان: إدارة المشروعات القومية الكبرى: محور قناة السويس نموذجاً - مصر وتحديات المستقبل.

سلطت الدراسة الضوء على دائرة حوار إدارة المشروعات القومية الكبرى، متناولة مشروع تنمية محور قناة السويس نموذجاً. واستعرضت الدراسة خصائص المشروع القومي، ومشروع تنمية محور قناة السويس قوياً بالمعنى الواسع، كما تطرقت للحديث عن الإطار التنظيمي والمؤسسي العام لإدارة المشروع، وذلك من خلال الإشارة إلى (أفكار المشروعات لتكوين المشروع، والإطار التنظيمي لإدارة المشروع، والإطار المؤسسي لتنفيذ وتشغيل المشروع، والدفع القوي لتنفيذ المشروع، والأولويات، وأهمية دراسة المخاطر، وقضايا أخرى ذات صلة). واختتمت الورقة البحثية بتقديم رأي عبد القادر دياب أحد المشاركين في الحوار والذي يري أن المشروعات التي مناقشتها في الحوار ليست مشروعات بل هي أفكار والحقيقة هناك صعوبة في الإجابة لأنه ليس لديه مخطط كامل، ولكنه تكلم عن نقطة قدمها المستشار حسن عمر التي قدم فيها مقترحات الترويج للاستثمار في المشروع من مقترحات أن تلغي الضرائب. كما اختتم بتقديم محمود عبد الحي معد دائرة الحوار الشكر لكل من حضر دائرة الحوار.

وقام محمد(2013) بدراسة بعنوان: أثر إدارة المشروعات على الأداء دراسة تحليلية تطبيقية على شركة CCMD JV 2004 – 2012.

إنّ الهدف الأساسي من هذا البحث هو دراسة أثر إدارة المشروعات على الأداء، وذلك بالتطبيق على شركة CCMD JV المقاول الرئيس بمشروع سد مروي، ومشروع سد مروي كما هو معلوم من أكبر المشاريع الهندسية التي شيدت في أفريقيا في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين. ويتم من خلال البحث اختبار صحة عدد من الفروض منها وجود علاقة بين إدارة المشروعات والأداء، ووجود علاقة بين إدارة المشروعات وأهداف المشروع. وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، كما تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة بين إدارة المشاريع والأداء ووجود علاقة بين إدارة المشروعات وتحقيق أهداف المشروعات. ومن النتائج خرج البحث بعدة توصيات منها ضرورة الاهتمام بتطبيق الموجهات العلمية لإدارة المشاريع في جميع المشاريع، وذلك لأثرها الجيد على الأداء، وكذلك ضرورة الزام الشركات العاملة في المشاريع القومية بالتقيد بالمعايير العالمية في إدارة المشروعات.

كما هدفت دراسة الطراونة(2011) بعنوان: أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن.

هدفت الدراسة إلى بيان أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة شركات نقل الصناعية في الأردن. حيث صيغت المشكلة التي بحثتها الدراسة انطلاقاً من تساؤلات رئيسية: هل هناك تأثير لعوامل البيئة الخارجية والداخلية على استراتيجية العمليات من خلال مجالاتها المتمثلة في تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، والإدارة والتنظيم، بالإضافة إلى أنه هل هناك تأثير لاستراتيجية العمليات من خلال مجالاتها والأهداف العملياتية؛ على إدارة المشاريع الاستراتيجية؟ وهل يمكن أن تنظم العلاقة بين مجالات استراتيجية العمليات بما يعزز من القدرة التنافسية للمجموعة؟. وللإجابة عن التساؤلات أعلاه تم طرح المخطط الافتراضي للدراسة، والذي يعكس طبيعة العلاقة بين عناصر البيئة الخارجية المتمثلة في السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية، والبيئة الداخلية المتمثلة في الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي. وبين استراتيجية العمليات من خلال مجالاتها، وأثرها على إدارة المشاريع الاستراتيجية وعناصرها المتمثلة في الزمن، الجودة، المستهلك(الجمهور)، التكلفة، الموارد. وانبثق عن ذلك المخطط مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية والتي تم اختيارها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال إجابات المدراء المبحوثين في مجموعة شركات نقل على استمارة الاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات؛ أهمها: أكدت الدراسة على إمكانية الاعتماد على المتغيرات الرئيسية والفرعية التابعة لها(السياسات الحكومية، المنافسة، العوامل الاقتصادية) لتمثل البيئة الخارجية، و(الإبداع، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي) لتمثل البيئة الداخلية المؤثرة في استراتيجية العمليات في مستوى مجموعة نقل. كما اتضح من تحليل البيئة الخارجية والداخلية أن

مجموعة نُقل تؤكد أهمية متغيرات البيئتان على استراتيجية العمليات باستثناء المنافسة؛ إذ لم تعط أهمية لهذا المتغير في التأثير والعلاقة في استراتيجية العمليات، إذ اتضح من الدراسة رفض قبول الفرضية التي مفادها بأن المنافسة لها تأثير على استراتيجية العمليات. وتوصلت الدراسة إلى اهتمام مجموعة نُقل بالعوامل البيئية مرحلة متطورة في الإدراك الاستراتيجي لفلسفة تطوير استراتيجية العمليات مع استراتيجية المنظمة معاً؛ لكونها تؤثر على إدارة المشاريع الاستراتيجية. كما أظهرت نتائج التحليل قوة تأثير استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية تبعاً لمجالاتها المتمثلة في (تكنولوجيا العمليات، تخطيط الإنتاج والرقابة، الإدارة والتنظيم) وترابطها مما يساهم كثيراً في إدارة المشاريع الاستراتيجية.

وأجرى العنزي (2007) دراسة بعنوان: محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال.

تتميز هذه الدراسة بتناولها موضوعاً يخشى الكثيرون الخوض فيه للملابسات الدائرة حوله، وهو أصحاب المصالح كموضوع مهم في الفكر الاستراتيجي. فخاضت في مفاهيمه العامة وتصنيفاته ومنظوراته، ووجدت في مفهومه بأنهم أولئك الذين يمكن تمثيلهم بالمجاميع أو الوحدات المستقلة التي ترتبط بمنظمة الأعمال عبر شبكة علاقات مؤثرة مختلفة الأبعاد والاتجاهات، وإذا ما حدث أي خلل في توازن هذه العلاقات، قد تضر الأطراف المشتركة فيها والتصنيف الملائم لأصحاب المصالح تراه الدراسة أنه ينبغي أن يكون واسعاً بالمجالات التي يُغطيها، وبحيث تراعى تقاليد البلد المعنى بمنظمات الأعمال وقوانينه وأعرافه والطريقة الإدارية التي تُدار بها، وعلى الرغم من طرح الدراسة في محاولاتها الجادة للتأطير النظري للموضوع أربع منظورات وهي الواسيلي، والوصفي، والتجريبي، المعيار، البيئي فإنها ترى في المنظور الأخير ضالتها لأنه يوطر العلاقات والقضايا بشكل معاصر يأخذ بالاعتبار حاكمية الشركة، أخلاقيات الأعمال، الإدارة الاستراتيجية، فاعلية منظمة الأعمال، فضلاً عن الجوانب الإنسانية والمؤسساتية والهيكلية الأخرى.

وقام عبدالأمير (2006) بدراسة بعنوان: نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية.

تعد نظرية أصحاب المصالح من النظريات التي نالت اهتماماً واسعاً في العديد من حقول المعرفة. وقد أثارت جدلاً واسعاً سواء كان ذلك حول أهدافها أو وسائلها أو أسسها أو حول المنطق الذي بنيت عليه. وعلى الرغم من أن النظرية تمثل امتداداً طبيعياً لمنطق نظرية النظم العامة، إلا أنها ذهبت إلى أبعد من ذلك من خلال استنادها إلى افتراضات تتقاطع مع العديد من النظريات التي تنتمي إلى المظلة نفسها ومنها: نظرية الوكالة ونظرية حملة الأسهم ونظرية الحاكمية. من هنا تأتي هذه الدراسة لتركز على مناقشة وتقييم المنطق الذي تقوم عليه نظرية أصحاب المصالح، وتتفحص الافتراضات التي تستند إليها بعد تتبع جذور النظرية وأصولها ومنظوراتها وأبعادها الفلسفية، لتنتهي إلى وضع تقييم للإسهام الذي تقدمه هذه النظرية في حقل الاستراتيجية ونظرية المنظمة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح فيما يلي أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وفق ما يلي:

- أ- هدف الدراسة: تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة من حيث الأهداف، فنجد دراسة عثمان (2020) هدفت إلى تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، أما دراسة الغامدي (2019) تهدف إلى توضيح أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع من خلال التعرف على أثرها في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع. وتأتي دراسة النصور (2019) بهدف دراسة وتشخيص دور منهجيات إدارة المشاريع في تحقيق متطلبات نجاح المشروع. أما دراسة العلم (2018) تهدف إلى معرفة دور المشاريع في إنجاز الأعمال بطريقة أكثر استدامة، بينما تهدف دراسة دهليز (2017) إلى اختبار أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. بينما هدفت دراسة أنبية (2019) إلى التعريف بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة وأهميتها وخصائصها ومعوقاته وسبل العلاج والحلول، أما دراسة دياب (2015) فهدفت إلى تسليط

الضوء على دائرة حوار إدارة المشروعات القومية الكبرى، متناولة مشروع تنمية محور قناة السويس نموذجاً. وتأتي دراسة محمد(2013) بهدف معرفة أثر إدارة المشروعات على الأداء، بينما هدفت دراسة الطراونة(2011) إلى بيان أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية. وتأتي دراسة العنزي(2007) بهدف التعرف على مفاهيم وتصنيفات ومنظورات أصحاب المصالح كموضوع مهم في الفكر الاستراتيجي. أما دراسة عبدالأمير(2006) فتهدف إلى التعرف على نظرية أصحاب المصالح كونها من النظريات التي نالت اهتماماً واسعاً في العديد من حقول المعرفة.

ب- المنهج البحثي:

تستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وهذا ما اتبعته معظم الدراسات السابقة في استخدامها لهذا المنهج.

ج- أداة الدراسة:

تستخدم الدراسة الحالية أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، كما تم الاستعانة بأداة الاستبانة في معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها.

د - النتائج: فمن حيث النتائج؛ توصلت الدراسات السابقة إلى نتائج متباينة حول موضوع الدراسة؛ نسبة لاختلاف متغيراتها، وأهدافها، فتوصلت دراسة عثمان(2020) أن للإدارة الاستراتيجية بأبعادها تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجية، صياغة الاستراتيجية دور مهم في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة وهم الملاك والعاملين والزبائن والموردين بشركة أوتوباش المحدودة للسيارات. كما توصلت دراسة الغامدي(2019) إلى أن النماذج والأطر التي اقترحها الباحثين لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في المجالات المعرفية العشرة لإدارة المشاريع، وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع؛ بينما دراسة النصور(2019) توصلت إلى أن جدولة وهيكل قسم الأعمال لهما تأثير واضح على نجاح المشروع. أما دراسة العلم(2018) توصلت إلى أن أهم أبعاد ومبادئ الاستدامة يؤثر على إدارة المشاريع على مستويات مختلفة. بينما توصلت دراسة دهليز(2017) إلى أن المؤسسات الأهلية في قطاع غزة تقوم بإدارة مشاريعها وفق المجالات المعرفية لإدارة المشروع وبنسب عالية. وتسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على تأثير التكامل بين إدارة المشروعات على إدارة الاتصال مع أصحاب المصلحة.

هـ - الاستفادة من الدراسات السابقة:

ولقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب، أهمها التعرف على المراجع اللازمة لجمع المادة العلمية، والاستفادة العلمية من هذه الدراسات نفسها في إعداد أدبيات الدراسة، وتحديد مشكلة الدراسة، وتحديد المنهجية، كما تم الاستفادة منها في إعداد أداة الدراسة، وتحديد أبعادها وصياغة عباراتها، وفي مناقشة وتفسير نتائجها.

ثانياً: الإطار النظري:

مفهوم المشروع وإدارة المشروع:

المشروع هو عبارة عن مؤسسة مؤقتة يتم إنشاؤها لغرض تقديم منتج أو أكثر من منتجات الأعمال وفقاً لحالة العلم المتفق عليها (خير الدين، 2012). كما عرّف دليل هيئة إدارة المشاريع للمعرفة المشروع بأنه "عملية تهدف إلى استحداث منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة. وأشار العلي (2011) على أن كل مشروع له بداية ونهاية ويهدف بالضرورة إلى إنتاج خدمة أو منتج مميز، حيث يتطلب ذلك توافر موارد مختلفة يتم تحديدها بناءً على حجم وضخامة المشروع. وأضافت خالد (Khalid, 2017) أن المشاريع تختلف عن بعضها البعض في حجمها، ودرجة تعقيدها، وأهدافها، ووقت بدايتها ونهايتها، ومقدار عدم التأكد بالإضافة إلى احتياجاتها المالية.

أما إدارة المشاريع فتُعرّف بأنها الطريقة التي يتم من خلالها تطبيق المعارف والمهارات على مختلف أنشطة المشروع من أجل تحقيق ما هو متوقع من المشروع (عبر، 2016). ووفقاً لدليل هيئة إدارة المشاريع للمعرفة؛ تُشير عملية إدارة المشروع إلى أن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات المناسبة يمكن أن يكون له تأثير كبير على نجاح المشروع، حيث أن الهدف الرئيسي من إدارة المشروع هو ضمان إكمال المشروع في النطاق المطلوب المحدد من قبل أصحاب المصلحة، وضمن ميزانية المشروع، وفي الوقت المحدد، وتقديم منتج أو خدمة عالية الجودة كنتيجة نهائية، ويُشير خير الدين (2012) إلى أن إدارة المشروع تمثل علم وفن في حل المشكلات ضمن الوقت المحدد والتكلفة المحددة والموارد المتوفرة. وبشكل عام تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق العديد من الأهداف؛ منها:

- تحقيق أهداف المشروع.
- تحقيق رضا العميل من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية وبتكلفة أقل وخلال وقت سريع.
- زيادة مستوى الربح.
- مساعدة مدراء المشاريع على التغلب على المشاكل والتحديات التي تواجههم أثناء تنفيذ المشروع.
- مساعدة مدراء المشاريع على اتخاذ القرارات المناسبة التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع بفاعلية.

أما العلي (2011) فقد أشار إلى وجود أربعة أهداف عامة للمشروع، والتي تتضمن تقديم الخدمة، والربح، والأهداف الاجتماعية، وتحقيق النمو.

وخلال العصور الماضية شهدت إدارة المشاريع نمواً ملحوظاً لاعتبارها أداة ووسيلة أساسية في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أشار عبر (2016) إلى أن إدارة المشاريع تمثل قوة فعالة يمكن من خلالها تحسين قدرة المنظمة على التخطيط والتنظيم والمراقبة، وأضاف دورين (2012) إلى أن مفهوم إدارة المشاريع يشمل جميع الأدوات والوسائل التي يمكن من خلالها إنجاز المشروع خلال الوقت والتكلفة والجودة المطلوبة. بشكل عام؛ يمكن الحكم على نجاح المشروع من أنه تم الانتهاء منه خلال الوقت والتكلفة والجودة المحددة، ومع ذلك يُبين تيرنر (Turner, 2009) أن هذا التعريف بسيط وخطير، حيث قدّم مثلاً على مشروع تم الانتهاء منه ضمن التكلفة المحددة وفي الوقت المناسب، ولكن بعد خمس سنوات تم الحكم عليه بالفشل، وأكد تيرنر (Turner, 2009) على أن أصحاب المصلحة المختلفين مثل؛ الجهات الراعية والمستخدمين ومديري المشاريع يحكمون على نجاح المشروع بطرق مختلفة، وبالتالي من المهم تحقيق توازن بين تلك المعايير المختلفة لتلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة (Turner, 2009). وأضاف كيرزнер (Kerzner, 2009) أن واحدة من أصعب المهام هي التنبؤ بما إذا كان المشروع سينجح، حيث قد تساهم المشروعات التي يتم تسليمها في الوقت المحدد، وضمن متطلبات التكلفة في تحقيق الأرباح، ولكن في الوقت نفسه قد لا يتم التمكن من تحديد ما إذا كان المشروع نفسه قد تمت إدارته بشكل صحيح. بالإضافة إلى

التعريفات التقليدية لنجاح المشروع يُشير تيرنر (Turner, 2009) إلى وجود مجموعة من المعايير للحكم على نجاح المشروع، والتي تتضمن:

- يزيد المشروع من قيمة المساهم في المؤسسة الأم.
 - يولد المشروع ربحاً.
 - يُسهم المشروع في تحسين الأداء المطلوب.
 - الأصل الجديد يعمل كما هو متوقع.
 - يُنتج الأصل الجديد منتجاً أو يقدم خدمة يرغب المستهلكون في شرائها.
 - الأصل الجديد سهل التشغيل.
 - الانتهاء من المشروع في الوقت المحدد، وضمن الميزانية، ومع الجودة المطلوبة.
 - تمنع فريق المشروع بتجربة مرضية وقد تمكن المشروع من تحقيق احتياجاتهم.
 - تحقيق المقاولون للربح.
- وتشتمل إدارة المشروع على ما يلي: (العلم، 2018، ص12)
- تحديد المتطلبات الخاصة بالمشروع، ووضع أهداف واضحة ويمكن تحقيقها.
 - توازن وتحقيق المتطلبات التنافسية للجودة والنطاق، والوقت، والتكلفة.
 - تكييف المواصفات مع اهتمامات وتوقعات أصحاب المصلحة في المشروع.
 - فإدارة المشروع تعني بشكل عام القيام بالواجبات الإدارية المتخصصة في حقل إدارة المشروع ومنها:
 - إدارة إطار عمل المشروع: وتشرح البيئة الأساسية للمشروع وإدارة دورة حياة المشروع.
 - إدارة تكامل المشروع وترابط أنشطته وأجزائه.
 - إدارة نطاق المشروع: وتتعلق بتخطيطي العمليات المطوبة للتأكد من أن المشروع يشمل كل الأعمال المطلوبة دون سواها وإنشاء هيكل تجزئة للعمل.
 - إدارة وقت المشروع: تشمل إدارة العمليات المتعلقة بإكمال المشروع في وقته وذلك بتحديد الأنشطة وتتابعها وتقدير مواردها ومدة تنفيذها وتطوير الجدول الزمني وضبطه.
 - إدارة تكلفة المشروع: وهي تتناول العمليات المتعلقة بالتخطيط والتقدير للموازنة ومراقبة التكاليف حتى يتم اكتمال المشروع وفقاً للموازنة المعتمدة.
 - إدارة جودة المشروع: وتتعلق بالعمليات المطلوبة لضمان ان المشروع سيفي بالأهداف المسطرة، وذلك من حيث مراقبة المواصفات والجودة.
 - إدارة الموارد البشرية للمشروع: وتتعلق بالعمليات التي تنظم فريق المشروع وتقوم بإدارته، وتخطيط الموارد البشرية وتطويرها.
 - إدارة اتصالات المشروع: وتتعلق بالعمليات الخاصة بإنتاج المعلومات التي يحتاجها المشروع بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب وتجميعها وتوزيعها وتخزينها وإعداد تقارير الأداء. (العلم، 2018، ص13)

إدارة تكامل المشروع:

- من أهم المجالات المعرفية لإدارة المشاريع، والتي تتضمن عمليات المشروع منذ البداية وحتى النهاية، وتُعرف بأنها عملية تنسيق جميع الجوانب المرتبطة بالمشروع ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر بصورة يُمكن من خلالها تحقيق رضا العملاء، ومصالحة المنظمة (Heldman, 2009)، كما يُعرفها ريتشمان (Richman, 2011) بأنها عملية تتضمن إدارة كافة نشاطات المشروع مع مراعاة دمج جميع الأنشطة مع بعضها وتحقيق تكاملها. ولقد ذكر الميناوي (2014) مجموعة من النشاطات المتواجدة ضمن إدارة تكامل المشروع، والتي تتضمن؛ وضع وثيقة المشروع وتصميم خطة المشروع، ووضع خطة تنفيذ المشروع، والتحكم في المشروع، بالإضافة إلى إغلاق المشروع. وهذا يعني أنّ إدارة تكامل المشروع تُعبّر عن خطة متكاملة وشاملة للعمليات التي يجب الالتزام بها وتطبيقها من أجل ضمان نجاح المشروع، بحيث يكون الأساس الذي ترتكز عليه هو وجود خطة متماسكة وشاملة ومصممة بطريقة مبتكرة تضمن تنفيذها خلال دورة حياة المشروع.

أصول وجذور مفهوم أصحاب المصالح:

بدأت الجذور الفكرية لفكرة أصحاب المصالح من حقل القانون قبل أن تغادره لتنتج بقوة إلى ميدان الإدارة الاستراتيجية لتعود مرة أخرى فيما بعد إلى القانون، وهي تُهيمن حالياً على أدبيات حقل أخلاقيات الأعمال، وأن الأصل الحقيقي لفكرة أصحاب المصالح في مجال القانون غالباً ما يتم تجاهله أو إغفاله ونادراً ما يُشار إليه. ففي الثلاثينيات من القرن العشرين تجادل اثنان من علماء القانون في الدوريات القانونية حول المسؤولية الاجتماعية للأعمال الخاصة، وكان جوهر الجدل بين Dodd & Berle حول مسألة ذات أهمية كبيرة منذ ذلك الوقت وهي: هل يجب على أولئك الذين يقدمون رأس المال لمشروعات الأعمال ويتحملون المخاطر، أن يأخذوا بالحسبان اهتمامات أو مصالح أولئك الذين لم يقدموا أو يستثمروا أية أموال، مع أن لهم مطالب أو دعاوى ومحددات على نشاط الشركة؟ وقد ذهب Berle إلى أنه من الملائم أخذ مصالح غير حاملي الأسهم (أصحاب المصالح) بالحسبان فقط إذا وافق حملة الأسهم على ذلك، في حين ذهب Dodd إلى أنّ أصحاب المصالح هم مالكون غائبون وهم الجزء الآخر المكون للشركة، وأن لهم اهتمامات ومصالح محددة؛ وكذلك المجتمع عامة، وأن العبارة الجوهرية في هذا السياق هي " المالكون الغائبون " حيث ميز Dodd بين فئتين من المالكين هما: (عبد الأمير، 2006، ص 626-627) الذين لهم رأسمال مستثمر في المؤسسة.

الذين لهم استثمار لا يأخذ شكل رأسمال، بل اهتمام ومصالحة في المؤسسة. ولم يوضح Dodd سبب اهتمام الفئة الثانية من المالكين أو في أي المجالات تقع هذه الاهتمامات. وفي عام 1965 أسهم العالمان الإسكندنافيان (Rheman & Stymne, 1965) في تطوير المفهوم من خلال النموذج الذي اقترحه: أنموذج جماعة المصلحة ضمن جهودهم لوضع إطار عمل لتحليل المنظمات، وبعد عشرين سنة أخرى أعيد اكتشاف وإطلاق مفهوم أصحاب المصالح، وكان الناطق هذه المرة في الثمانينيات هو Edward Freeman الذي نقل عمل وإسهام (SRI) إلى حقل الإدارة الاستراتيجية، وكان كتاب Freeman الذائع الصيت " الإدارة الاستراتيجية: مدخل صاحب المصلحة " شرارة لثورة فكرية في مجال حاكمية المنظمة والإدارة، وطبقاً لـ Freeman, 1984 فإن مهمة أولئك الذين يُديرون الشركة هي تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة وتوضيح وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم، وفي فترة الثمانينيات - وسط تلك الهبة من عمليات الاندماج والاكتمال (بيع أصول الشركة للمنافسين) بين الشركات الكبرى- برزت وارتقت فكرة أصحاب المصالح مرة أخرى في القانون، مصحوبة بممارسات وتطبيقات عويصة لحملة الأسهم والمديرين وحاكمية الشركة، إذ أصبح من الصعب على أعضاء

مجالس إدارة الشركات رفض عروض الاكتساب عندما تكون العلاوة لحملة الأسهم عالية ومغرية، فالمجالس التي ترفض هذه العروض غالباً ما تواجه دعاوى ومسؤولية قانونية من حملة الأسهم الساخطين الذين يسعون إلى تحقيق أرباح من خلال تلك العمليات.

إنّ انبثاق نظرية أصحاب المصالح قد أنتج هيكلاً ضخماً من الأدبيات يتسم معظمها بالغموض والضبابية، واستمر مؤيدو النظرية وأنصارها يتحدثون مراراً على أمل أن جزءاً ما منها سوف يهيم وينجح في إلزام رجال الأعمال بإعطاء دور لآخرين من غير حملة الأسهم في إدارة أو طريقة إدارة الشركة.

وفي الحقيقة أنه من الصعوبة بمكان تحديد مفهوم أو تعريف دقيق لأصحاب المصالح، وقد يكون ذلك مرتبطاً بمشكلة التعريفات بشكل عام، إلا أنه فضلاً عن ذلك يثير هذا المصطلح الكثير من الغموض والخلط بسبب تعدد وتداخل مضامينه القانونية والسياسية والأخلاقية، وعلى الرغم من أن تعريف Freeman هو الأكثر شيوعاً وشهرة صاحب المصلحة هو فرد أو جماعة يؤثر أو يتأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها، إلا أنّ هذا التعريف وصف بأنه مفرط في السعة والشمول، وأنه من غير الممكن تحديد كل أولئك الذين يمكن أن يشملهم التعريف، بل ذهب البعض إلى القول أنه طبقاً لهذا التعريف فإن الخارجين عن القانون وأعداء المنظمة هم أصحاب مصالح فيها.

وهناك من يعرف أصحاب المصلحة بأنهم "الجماعات والأفراد الذين يستفيدون من نتائج تصرف وسلوك المنظمة، أو يضارون به، وقد تكون حقوقهم إما مصانة أو منتهكة" (العلم، 2018)، أو هم "الجماعات الضرورية لبقاء ونجاح المنظمة: أو "الجماعات التي من دون دعمها تتوقف المنظمة عن الوجود"، كذلك هم: أي شخص أو جماعة أو منظمة يمكن أن تؤثر في الموارد والخدمات أو تتأثر بأنشطة هذه الخدمات أو له مصلحة فيها أو يتوقع منها شيئاً. (عبد الأمير، 2006، ص 630)

فجماعات المصالح هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المنشأة" (الخافجي، والغالبي، 2013، ص 56)

إدارة أصحاب المصلحة:

مفهوم أصحاب المصلحة يُشير إلى الأطراف المعنية بالمشروع سواء كانوا أفراد أو منظمات أو مجموعات شبكات الذين يؤثرون ويتأثرون بالمشروع ونتائجه، وإدارتهم هي عملية تحديد المعنيين بالمشروع بانتظام وتحليل وتوثيق المعلومات ذات الصلة المتعلقة باهتماماتهم ومشاركتهم وارتباطاتهم وفاعليتهم وتأثيرهم ومشاركتهم في تنفيذ المشروع وفاعليتهم المحتملة على نجاح المشروع، والمنفعة الأساسية لهذه العملية في أنها تسمح لفريق المشروع بتحديد التركيز المناسب من مشاركة كل المعنيين بالمشروع، وتؤدي بشكل دوري على مدار المشروع حسب الحاجة. وتتضمن قدرة مدير المشروع على التعامل مع مختلف الأفراد المتواجدين كأطراف معنية في المشروع، والذين يشملون كل من العاملين، والمدراء، والمالكين، والعملاء، والموردين، والمنافسين، والمجتمع المحيط والجهات الحكومية والدانين... إلخ. (الغامدي، 2019، ص1988)

مما سبق؛ يرى الباحث أن إدارة الجانب المعرفي في إدارة المشاريع ذو أهمية بالغة، وذلك لكونه يمثل العنصر البشري الحاضن لرأس المال الفكري والمعرفة الضمنية، وكذلك لتأثيره الفاعل في تنفيذ العمليات الأساسية لإدارة المشروع ولإدارة الجوانب المعرفية العشرة للمشروع وهي (إدارة تكامل المشروع – إدارة نطاق المشروع – إدارة زمن المشروع – إدارة تكلفة المشروع – إدارة جودة المشروع – إدارة موارد المشروع- إدارة اتصالات المشروع – إدارة مخاطر المشروع- إدارة المشتريات في المشروع- إدارة أصحاب المصلحة)، ويمكن القول بأنه لا وجود لإدارة المشروع أو المعرفة بدون وجود أصحاب المصلحة.

نظرية أصحاب المصلحة:

إن حاجات أصحاب مصالح المؤسسة المتباينة، سوف تتصارع في الغالب، ومثال ذلك أن دفع أجور أكبر للعاملين سيكون على حساب استقطاع ذلك من أرباح حملة الأسهم، لذا فإن مفهوم النظرية المبسط يضع على عاتق المديرين دور رئيسي في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجات. (العنزي، 2007، ص 11)

وإن بداية نشأة النظرية ظهرت عندما كان مفهوم أصحاب المصالح مقتصرًا على المالكين من حملة الأسهم، وأن هذه العلاقة بين جملة الأسهم والمديرين يُطلق عليها مشكلة الوكالة، وهي الاحتمالية بنشوء صراع مصلحة بين الإدارة والمالكين، والذين كانا يسعيان باتجاهات مختلفة تقود إلى إحداث هذه المشكلة، حيث هنا تختلف أهداف الإدارة وأهداف المالكين؛ إذ أن الإدارة تسعى لتعظيم القيمة، بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية. (عثمان، 2020)

ويظهر الصراع بشكل واضح بين النموذج المرتكز على الربحية والموروث من الماضي الصناعي وبين نموذج المسؤولية الاجتماعية الذي تم تقديمه في الستينيات من القرن الماضي، إذ أن توليد الربحية ممكن أن يؤدي إلى منافع اجتماعية بشكل غير مباشر، ولكن من وجهة نظر المديرين الملتزمة بتكوين المال، فأصحاب المصالح هم فقط وسائط لينتهي عندها التحصيل المالي، وبالمقابل أن نموذج المسؤولية الاجتماعية يتجاهل الإنتاجية والربح والأهداف الاقتصادية الأخرى، فالمسؤولية الاجتماعية والربحية تبدوان غير متوافقتان؛ حيث أن النظرية وضعت نموذج للشركة الذي بموجبه كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المشروع من أجل الحصول على المنافع، ولا توجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى. فالنظرية رفضت فكرة "أن المشروع يوجد لتعظيم ثروة المالكين". ومن ذلك يتضح أن النظرية تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة كل من لديه مصلحة به، أو أنه يتأثر بطريقة أو بأخرى بنشاطات المشروع وأعماله، وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة، فالنظرية إذاً تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة العديد من أصحاب المصالح، ممن لديهم اهتمامات به والذين ينتفعون، أو يتضررون منه بطريقة معينة أو بأخرى. (عثمان، 2020، ص 42)

تحديد تطلعات وأهداف أصحاب المصلحة:

يعد التحديد الدقيق لتطلعات وأهداف أصحاب المصلحة؛ كما يبين الجدول التالي:

حاملو الأسهم	- ارتفاع قيمة السندات، الأرباح (كم، متى؟)
النقابات	- الأجور المقارنة، استقرار التوظيف (العمالة)، فرص التقدم.
الحكومات	- مساندة برامج الحكومة - الالتزام بالقوانين والتنظيمات
الموردون	- السرعة في الدفع - استمرارية واتساق الشراء
المقرضون/ الدائنون	- الالتزام بديون العقد - الاعتمادية
العملاء/ الموزعون	- قيمة السعر المدفوع - توافر السلعة، أو الخدمة
الاتحادات التجارية	- المشاركة في برامج الاتحاد (الوقت) - المشاركة في برامج الاتحاد (النقود)
المنافسون	- معدل نمو الأسواق - اقتراح سلع وخدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم)
المجتمعات المحلية	- المساهمة في تطوير المجتمع من خلال الضرائب، والمشاركة في الأعمال الخيرية، توظيف أفراد من المجتمع المحلي.
الجماعات ذات المصالح الخاصة	- توظيف أفراد من الأقليات

" المصدر: توماس وهلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2000م، ص138-139".

جدول 1

الخاتمة:

تتسارع وتيرة التحولات والتغيرات، مما يفرض على المنظمات ضرورة التفكير بشكل استراتيجي وهو أمر لا غنى عنه لتحقيق النجاح في المنظمات بمختلف أحجامها وميادين عملها وصناعاتها المتنوعة، لم يعد التخطيط الاستراتيجي حكراً على الشركات الكبيرة، بل أصبح ضرورياً لأي كيان يسعى لتحقيق التميز والنجاح والبقاء في المقدمة بوجه تنافسي فعال.

يُعد التكامل الفعّال بين إدارة المشاريع والتصميم الهندسي أمراً بالغ الأهمية لنجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، ويساهم التكامل الفعّال في تحسين التواصل والتنسيق بين الفرق؛ مما يؤدي إلى فهم مشترك للمتطلبات والأهداف والمخاطر المحتملة، وبالتالي يتم تحقيق توافق كبير في العمل المشترك وتلبية تطلعات العملاء بشكل أفضل. كما أنّ التكامل يساهم في تحسين فهم الأهداف بشكل أعمق، ويعزز التواصل والتعاون داخل المنظمات بهدف تحقيق الأهداف طويلة الأمد والتعامل بشكل فعّال مع التحديات، ويساهم التكامل أيضاً في زيادة الربحية وتقليل النفقات غير الضرورية، علاوةً على ذلك يساهم هذا التوازن في تجنب التصادم مع التحديات التي تنشأ من تنفيذ مشاريع خارج نطاق رؤية وأهداف المنظمة، وتجنب المخاطر والمشاكل المعيقة للمنظمة عن تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وفي هذا الإطار فإن نجاح المشروع يتمثل في مدى تحقيقه لأهداف المنظمة الاستراتيجية، من خلال قيام المنظمة بالربط بين مشاريعها واستراتيجية أعمالها، والتحقق بشكل مستمر من قدرة المشروع على العمل والمساهمة في تحقيق الاستراتيجية.

وختاماً: إن وجود إدارة أصحاب المصلحة ضمن عملية الإدارة الفعّالة للمشاريع يزيد من فرصة نجاح المشروع، ويضمن تحقيق الأهداف بفعالية عالية، وذلك لأنها تساعد على تلبية احتياجات الجميع بأفضل الإجراءات، وباستخدام الأدوات المناسبة وتطبيق النصائح اللازمة من خلال تحديد الأولويات والمسؤوليات المختلفة وتحديث أصحاب المختلفين بشأن تطورات المشروع وإدارة التحديات والمشاكل المتعلقة بهم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- 1- أنبية، عصما ضوء فرج.(2019). إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة: المعوقات والحلول، ليبيا: جامعة بني وليد - كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، س(3)، عدد خاص.
- 2- بخش، عبدالرحمن أحمد.(2020). تطوير إدارة مكاتب تحقيق الرؤية في ضوء منهجية إدارة مكتب إدارة المشروعات، المجلة العربية للنشر العلمي، ع(16).
- 3- خير الدين، موسى.(2012). إدارة المشاريع المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان: الجامعة الأردنية.
- 4- الخافجي؛ نعمة عباس، والغالبي؛ طاهر محسن.(2013). نظرية المنظمة، عمان: دار اليازوري العلمية.
- 5- دورين، أحمد.(2012). إدارة المشاريع الهندسية، عمان، الأردن: دار اليازوري للنشر.
- 6- دهليز، خالد بن عبد.(2017). أثر المجالات المعرفية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، مج(25)، ع(2)، فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا.
- 7- دياب، عبدالقادر محمد.(2015). إدارة المشروعات القومية الكبرى: محور قناة السويس نموذجاً - مصر وتحديات المستقبل، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، مج(23)، ع(1)، مصر: معهد التخطيط القومي.
- 8- الدليمي، سعد أحمد خليفة.(2019). إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين جودة المشاريع الصناعية: دراسة تحليلية لإقليم الشمال في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة آل البيت.
- 9- زوكار، إياد.(2018). إدارة المشاريع، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 10- الطراونة، يوسف ياسين.(2011). أثر استراتيجية العمليات على إدارة المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مجموعة نقل الصناعية في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 11- عبد الأمير، بكر تركي.(2006). نظرية أصحاب المصالح وأبعادها الفلسفية، مجلة الإدارة العامة، س(46)، ع(4)، السعودية: معهد الإدارة العامة.
- 12- عثمان، عبدالمنعم حماد.(2020). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التوازن بين أهداف أصحاب المصلحة، فلسطين: المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، الإصدار التاسع عشر.
- 13- عنبر، هشام.(2016). دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

- 14- العلم، حسين.(2018). إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع، دراسات اقتصادية، ع(29)، الجزائر: مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، 9-26.
- 15- العلي، عابد.(2011). دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي، رسالة ماجستير، بلقايد، الجزائر: جامعة أوبكر.
- 16- العنزي، سعد.(2007). محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، مج(13)، ع(48)، العراق: جامعة بغداد.
- 17- الغامدي، عبدالسلام محمد.(2019). أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع، شبكة المؤتمرات العربية، تركيا: المؤتمر العلمي الدولي العاشر.
- 18- لزهر، قدوم.(2019). مطبوعة محاضرات في مقياس إدارة المشاريع، الجزائر: جامعة 8 ماي 1945 قالمة.
- 19- محمد، هيثم سليمان الشيخ.(2013). أثر إدارة المشروعات على الأداء دراسة تحليلية تطبيقية على شركة CCMD JV 2004 – 2012، رسالة ماجستير، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية، كلية العلوم الإدارية.
- 20- المحيميد، ناصر بن إبراهيم سعد.(2017). إدارة المشاريع الاحترافية وفق منهجية PMI، ط(2)، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.
- 21- المزجاجي، أحمد بن داود.(2013). الوجيز في طرق البحث العلمي، ط(3)، جدة: دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 22- الملحمي، جار الله.(2020). مقال بعنوان: "إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع: نحو تعزيز التواصل والشفافية"، متوفر على الرابط: <https://www.almalgami.com>
- 23- الميناوي، أيمن.(2014). الوجيز العلمي لإدارة المشاريع، غزة، فلسطين: دار الأرقم للنشر والتوزيع.
- 24- النسور، بلال هاشم.(2019). منهجيات إدارة المشاريع ودورها في تحقيق نجاح أهداف المشروع: دراسة ميدانية للمشاريع الإنشائية، مجلة الإداري، س(41)، ع(158)، سلطنة عمان: معهد الإدارة العامة.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 25- تريفور يونج. (2002). إدارة المشروعات بنجاح، ترجمة: خالد العامري، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- 26- توماس وهلين ودافيد هنجر. (2000). الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسى، وزهير نعيم الصباغ، راجع الترجمة: حامد سوادي عطية، وكامل السيد غراب، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث.
- 27-Khalid, F. (2017). The Impact of Poor Planning and Management on the Duration of Construction Projects: A Review. Multi-Knowledge Electronic Comprehensive Journal for Education and Science Publications (MECSJ) ISSUE (2), p. 161-182.
- 28- Turner, J.R. (2009), the Handbook of Project-Based Management, Mc-Graw Hill, London.
- 29-Kerzner, H. (2009). Project Management — A Systems Approach to Planning ,Scheduling, and Controlling, Wiley, New York.
- 30-Heldman, K. (2009). PMP: Project Management Professional Exam Study Guide (5 ed.). Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- 31-Richman, L. (2011). Successful Project Management (3 ed.). New York, NY :AMACOM, a division of the American Management Association International.