

كلية الإدارة تخصص إدارة المشاريع

أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع

(دراسة تطبيقية على الشركة الوطنية للإسكان)

التكليف الثالث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

إعداد الطالب:

عبد الرحمن أسامة تركي

التخصص: إدارة مشاريع

1447 هـ - 2026 م

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الفصل الإطار النظري الذي تقوم عليه الدراسة، بوصفه الأساس العلمي الذي تُبنى عليه الفرضيات وأداة القياس والتحليل. وقد قسّمته إلى أربعة مباحث متكاملة: يعرض المبحث الأول مفهوم إدارة أصحاب المصلحة وأبعادها الخمسة، ويناقش المبحث الثاني مفهوم نجاح المشاريع ومؤثراته، ثم يوضّح المبحث الثالث طبيعة العلاقة بين المتغيرين، وينتهي المبحث الرابع باستعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتعليق عليها وبيان الفجوة البحثية التي تسدّها هذه الدراسة.

وقد حرصتُ عند إعداد هذا الفصل على الرجوع إلى المصادر العلمية المحكمة ودليل PMBOK والتقارير الرسمية للشركة الوطنية للإسكان، بما يخدم موضوع البحث ويحقّق أهدافه.

المبحث الأول: مفهوم إدارة أصحاب المصلحة وأبعادها

أولاً: مفهوم أصحاب المصلحة

يُقصد بأصحاب المصلحة (Stakeholders) كل فرد أو جماعة أو جهة يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر به، سواء بشكل إيجابي أو سلبي، خلال أي مرحلة من مراحل دورة حياته. وقد قدّم فريمان (Freeman) التعريف الأكثر شيوعاً حين وصفهم بأنهم «أي طرف يمكن أن يؤثر في تحقيق أهداف المنظمة أو يتأثر بتحقيقها»، وهو تعريف واسع يشمل الأطراف الداخلية والخارجية على حدّ سواء.

وفي سياق المشاريع، يشمل أصحاب المصلحة مجموعةً واسعة من الأطراف، من أبرزها:

- الأطراف الداخلية: مثل الإدارة العليا، وفريق المشروع، ومكتب إدارة المشاريع.
- الأطراف الخارجية: مثل العملاء، والمستفيدين، والجهات التنظيمية والحكومية، والموردين، والمقاولين، والممولين، والمجتمع المحلي.

وتزداد أهمية هؤلاء الأطراف كلما زاد حجم المشروع وتعقدت بنيته وتعدّدت مصالح المشاركين فيه، وهو ما ينطبق بوضوح على مشاريع قطاع الإسكان التي تتسم بتعدد الجهات وتشابك العلاقات.

ثانياً: مفهوم إدارة أصحاب المصلحة

تُعرف إدارة أصحاب المصلحة بأنها العملية المنظّمة التي تهدف إلى تحديد الأطراف المعنية بالمشروع، وتحليل توقعاتهم ومصالحهم ومستوى تأثيرهم، ثم بناء استراتيجيات فعّالة للتواصل معهم وإشراكهم ومتابعة رضاهم خلال مراحل المشروع كافة. وقد أفرد لها دليل PMBOK في إصداره السابع مساحةً بارزة بوصفها أحد مجالات المعرفة الأساسية في إدارة المشاريع.

ولم تعد هذه الإدارة تُنظر إليها بوصفها نشاطاً إدارياً هامشياً، بل أصبحت ممارسة استراتيجية تسهم في بناء الثقة، وتقليل المقاومة، وتحسين جودة القرارات، وخلق بيئة داعمة لتنفيذ المشروع. وتشير الدراسات إلى أن ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة أو تجاهل مصالحهم يُعدّ من الأسباب الشائعة لتعثر المشاريع.

ثالثاً: أبعاد إدارة أصحاب المصلحة

بناءً على ما ورد في نموذج البحث، تتكوّن إدارة أصحاب المصلحة من خمسة أبعاد رئيسية تمثل المتغيّر المستقل في هذه الدراسة، وهي:

1) تحديد أصحاب المصلحة

وهو البُعد الأول والأساس، ويقصد به حصر جميع الأطراف المعنية بالمشروع منذ مراحله المبكرة، وتوثيقها في سجلّ أصحاب المصلحة. والتحديد الدقيق والمبكر يمنع ظهور أطراف مفاجئة في مراحل لاحقة قد تعيق المشروع، ويُعدّ نقطة انطلاق حاسمة لبقية الأبعاد.

(2) تحليل أصحاب المصلحة

يلي التحديد تحليل الأطراف المعنية من حيث مصالحهم، ومستوى تأثيرهم، ودرجة اهتمامهم بالمشروع، ثم ترتيبهم حسب الأهمية باستخدام أدوات مثل مصفوفة (التأثير/الاهتمام). ويساعد هذا التحليل على توجيه الجهود والموارد نحو الأطراف الأكثر تأثيراً، وصياغة استراتيجية تعامل مناسبة مع كل فئة.

(3) التواصل الفعال

ويُعنى ببناء قنوات اتصال واضحة ومنظمة مع أصحاب المصلحة، تضمن تدفق المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل الملائم لكل طرف. والتواصل الفعال يقلل من سوء الفهم والنزاعات وإعادة العمل، ويُعدّ من أكثر الأبعاد ارتباطاً بالالتزام بالوقت والتكلفة، كما بيّنت الدراسات المتخصصة في المشاريع الإنشائية.

(4) إشراك أصحاب المصلحة

ويتجاوز التواصل من مجرد نقل المعلومات إلى المشاركة الفعلية للأطراف المعنية في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي خلال مراحل المشروع. والإشراك المستمر يرفع من مستوى رضا الأطراف، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويعزز شعورهم بالملكية تجاه المشروع.

(5) المتابعة والتقييم

وهو البُعد الأخير الذي يضمن استمرارية العملية، إذ يقوم على المراقبة الدورية لمستوى مشاركة أصحاب المصلحة ورضاهم، وتقييم فاعلية استراتيجيات التعامل معهم، وتعديلها عند الحاجة. فمشهد أصحاب المصلحة ديناميكي متغير، ويتطلب متابعة وتقييماً مستمرين طوال دورة حياة المشروع.

المبحث الثاني: مفهوم نجاح المشاريع ومؤشراته

أولاً: مفهوم نجاح المشاريع

يُعرف نجاح المشروع بأنه مدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه ضمن القيود المحددة، وبما يحقق القيمة المتوقعة لأصحاب المصلحة. وقد ظلّ مفهوم النجاح لفترة طويلة مرتبطاً بما يُعرف بالمثلث الحديدي أو ثلاثية القيود: الوقت، والتكلفة، والجودة، بحيث يُعدّ المشروع ناجحاً إذا أُنجز في الوقت المحدد وضمن الميزانية المرصودة وبالجودة المطلوبة.

ثانياً: تطوّر مفهوم النجاح

غير أن هذا الفهم التقليدي تعرّض للنقد لكونه ضيقاً لا يعكس الصورة الكاملة؛ إذ قد يُنجز المشروع في الوقت والتكلفة والجودة ومع ذلك يفشل في تحقيق رضا المستفيدين أو القيمة المرجوة منه. لذلك توسّع المفهوم الحديث للنجاح ليشمل أبعاداً إضافية، أبرزها رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة على المديين المتوسط والبعيد. وهذا التوسّع هو ما تتبنّاه الدراسة الحالية في تحديد مؤشرات المتغيّر التابع.

ثالثاً: مؤشرات نجاح المشاريع

اعتماداً على نموذج البحث، تُقاس نجاح المشاريع في هذه الدراسة بخمسة مؤشرات رئيسية:

- الالتزام بالوقت المحدد: إنجاز المشروع ومراحله وفق الجدول الزمني المخطّط دون تأخير مؤثّر.
- الالتزام بالميزانية والتكلفة: تنفيذ المشروع ضمن الموارد المالية المرصودة والتحكّم في تجاوزات التكلفة.
- تحقيق الجودة المطلوبة: مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير المتفق عليها.
- رضا أصحاب المصلحة: قبول الأطراف المعنية لمخرجات المشروع وشعورهم بأن توقّعاتهم قد لُبّيت.
- تحقيق القيمة المرجوة: تحقيق المشروع للأثر والفائدة المستهدفة على المدى المتوسط والبعيد بما يتجاوز التسليم الفوري.

المبحث الثالث: العلاقة بين المتغيرين

تقوم الفكرة المحورية لهذه الدراسة على وجود علاقة تأثيرية بين إدارة أصحاب المصلحة (المتغير المستقل) ونجاح المشاريع (المتغير التابع). فكلما ارتفع مستوى نضج ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشروع، انعكس ذلك إيجاباً على مؤشرات نجاحه. ويمكن توضيح طبيعة هذه العلاقة من خلال ربط كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل بأثره في مؤشرات النجاح على النحو التالي:

- يسهم التحديد المبكر والتحليل الدقيق لأصحاب المصلحة في استباق المخاطر وتقليل التأخير، بما ينعكس على الالتزام بالوقت والتكلفة.
- يقلل التواصل الفعال من سوء الفهم والنزاعات وإعادة العمل، وهو ما يدعم الالتزام بالجدول الزمني وتحقيق الجودة.
- يرفع الإشراك المستمر لأصحاب المصلحة من مستوى رضاهم ويعزز قبولهم لمخرجات المشروع.
- تضمن المتابعة والتقييم المستمران بقاء العلاقة مع الأطراف المعنية في مسارها الصحيح، بما يخدم تحقيق القيمة المرجوة من المشروع.

وبناءً على هذه العلاقة، صيغت الفرضية الرئيسية للمبحث (H1) التي تنصّ على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في الشركة الوطنية للإسكان، وتتفرّع منها خمس فرضيات فرعية بعدد أبعاد المتغير المستقل. وتتفق هذه العلاقة مع ما توصّلت إليه غالبية الدراسات السابقة التي سيجري استعراضها في المبحث التالي.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة والتعليق عليها

يستعرض هذا المبحث مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، مرتبةً من الأحدث إلى الأقدم داخل كل مجموعة، مع بيان هدف كل دراسة ومنهجها وأبرز نتائجها وعلاقتها بالدراسة الحالية، ثم التعليق عليها وإبراز الفجوة البحثية.

أولاً: الدراسات العربية

1) دراسة السبيعي (2023)

بعنوان: «إدارة أصحاب المصلحة في المشروعات: مفهوم استراتيجي وتأثير مباشر على النجاح»، المنشورة في مجلة التنمية الإدارية، العدد 45.

- هدف الدراسة: تحليل مفهوم إدارة أصحاب المصلحة بوصفه توجهاً استراتيجياً، وبيان أثره المباشر في تحقيق أهداف المشروعات داخل بيئة العمل السعودية.
- المنهج: اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على مراجعة الأدبيات وتحليل عينة من المشروعات الخدمية.
- أبرز النتائج: خلصت إلى أن التعامل مع أصحاب المصلحة بوصفه ممارسة استراتيجية مبدّرة — لا مجرد إجراء إداري تكميلي — يرفع من فرص نجاح المشروع، وأن تجاهل توقعاتهم من أبرز أسباب التعثر.
- علاقتها بالدراسة الحالية: تدعم فرضية وجود أثر دالّ لإدارة أصحاب المصلحة على النجاح، وتؤسّس للبُعد النظري للمتغير المستقل.

2) دراسة العدواني والزهراني (2022)

بعنوان: «أثر تطبيق إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في القطاع الحكومي السعودي»، المنشورة في مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 12، العدد 2، ص 55-88.

- هدف الدراسة: قياس أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية الحكومية، وتحديد أكثر الأبعاد تأثيراً.
- المنهج: المنهج الكمي عبر استبانة وُزعت على عينة من العاملين في المشاريع الحكومية، وحُللت باستخدام برنامج SPSS.
- أبرز النتائج: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة على النجاح، وأن بُعدي التواصل الفعال والإشراك كانا الأعلى تأثيراً، بينما جاء بُعد المتابعة والتقييم في مرتبة أدنى نسبياً.
- علاقتها بالدراسة الحالية: من أقرب الدراسات لموضوعي: إذ تتقاطع مع الأبعاد الخمسة نفسها، وتوفّر أساساً منهجياً لبناء الاستبانة واختبار الفرضيات الفرعية.

(3) دراسة القحطاني (2022)

كتاب بعنوان: «إدارة المشاريع الحديثة: من التخطيط إلى الإغلاق»، الصادر عن دار جامعة الملك سعود للنشر بالرياض.

- هدف الدراسة: تقديم إطار متكامل لدورة حياة المشروع، مع تخصيص فصل لإدارة أصحاب المصلحة ضمن عمليات التخطيط والتنفيذ والإغلاق.
- المنهج: مرجع علمي تأصيلي يعتمد على تحليل المفاهيم ومراجعة الممارسات المهنية ودليل PMBOK.
- أبرز النتائج: أكد أن إدارة أصحاب المصلحة عملية مستمرة تمتد عبر مراحل المشروع كافة، وأن ضعف دمجها في التخطيط المبكر يؤدي إلى مقاومة وتأخير لاحقاً.
- علاقتها بالدراسة الحالية: تُثري الإطار النظري، وتدعم منطق ربط أبعاد إدارة أصحاب المصلحة بمراحل المشروع المختلفة.

(4) دراسة الغامدي (2021)

بعنوان: «دور التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الإنشائية»، المنشورة في المجلة العربية للإدارة، المجلد 41، العدد 3.

- هدف الدراسة: الكشف عن العلاقة بين جودة التواصل مع أصحاب المصلحة ومستوى نجاح المشاريع الإنشائية.
- المنهج: المنهج الوصفي التحليلي مع دراسة ميدانية على شركات المقاولات.
- أبرز النتائج: وجود علاقة ارتباط قوية بين وضوح قنوات التواصل وانتظامها وبين الالتزام بالوقت والتكلفة، وأن ضعف التواصل من أكثر العوامل ارتباطاً بالنزاعات وإعادة العمل.
- علاقتها بالدراسة الحالية: تُسند الفرضية الفرعية الثالثة (H1c) المتعلقة بأثر التواصل الفعال على النجاح، وتفيد في قطاع قريب من مجال الإسكان.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

(1) دراسة Badaso & Jaldesa (2025)

بعنوان: «The effect of stakeholder management on project success»، المنشورة في African Journal of Project Management،

المجلد 8، العدد 1، ص 22–39.

- هدف الدراسة: قياس الأثر الكلي لممارسات إدارة أصحاب المصلحة على معايير نجاح المشاريع التنموية.
- المنهج: منهج كمي قائم على استبانة وتحليل انحدار متعدد.
- أبرز النتائج: أثبتت وجود أثر إيجابي دالّ إحصائياً، وأن التحديد المبكر والتحليل الدقيق لأصحاب المصلحة يُفسّران نسبةً معتبرة من التباين في نجاح المشروع.
- علاقتها بالدراسة الحالية: تتطابق مع فرضيتي الرئيسية، وتوفّر مرجعاً حديثاً لمقارنة النتائج.

(2) دراسة (Althabet (2025)

بعنوان: «The role of stakeholder engagement in the implementation of successful projects»، المنشورة في Journal of Modern Project Management، المجلد 12، العدد 2، ص 55–70.

- هدف الدراسة: بيان دور إشراك أصحاب المصلحة أثناء مرحلة التنفيذ في رفع مستوى رضاهم وتحسين مخرجات المشروع.
- المنهج: منهج مختلط يجمع بين الاستبانة والمقابلات شبه المنظمة.
- أبرز النتائج: أن الإشراك المستمر يقلل من المقاومة ويزيد من رضا الأطراف، وأن غيابه يرتبط بارتفاع مخاطر التأخير.
- علاقتها بالدراسة الحالية: تدعم الفرضية الفرعية الرابعة (H1d) الخاصة بأثر الإشراك على النجاح.

(3) دراسة (Klaus-Rosińska & Iwko (2021)

بعنوان: «Stakeholder management as an underestimated factor in project success»، المنشورة في مجلة Sustainability، المجلد 13، العدد 17، رقم المقال 9877.

- هدف الدراسة: تسليط الضوء على إدارة أصحاب المصلحة بوصفها عاملاً غالباً ما يُقلل من شأنه رغم تأثيره الكبير في النجاح.
- المنهج: مراجعة منهجية للأدبيات مدعومة بدراسة حالة.
- أبرز النتائج: أن كثيراً من المشاريع تُخفق ليس بسبب ضعف في بل بسبب سوء إدارة العلاقة مع الأطراف المعنية، وأن نضج ممارسات إدارة أصحاب المصلحة يرتبط بجودة القرارات.
- علاقتها بالدراسة الحالية: تعزز أهمية موضوع البحث وتبرز مشكلته البحثية المتعلقة بنقص الاهتمام التطبيقي بهذا الجانب.

(4) دراسة (Chan & Dansoh (2017), Oppong

بعنوان: «A review of stakeholder management performance attributes in construction projects»، المنشورة في International Journal of Project Management، المجلد 35، العدد 6، ص 1037–1051.

- هدف الدراسة: حصر خصائص ومؤشرات أداء إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء والتشييد.
- المنهج: مراجعة منهجية شاملة لأكثر من مئة دراسة محكمة.
- أبرز النتائج: تحديد مجموعة من مؤشرات الأداء أبرزها رضا أصحاب المصلحة، وفاعلية التواصل، وإدارة النزاعات، والالتزام بالجودة والوقت.
- علاقتها بالدراسة الحالية: توفر أساساً علمياً لاختيار مؤشرات قياس نجاح المشروع المستخدمة في نموذج البحث.

5) دراسة (Aaltonen & Kujala 2016)

بعنوان: «Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes»، المنشورة في International Journal of

Project Management، المجلد 34، العدد 8، ص 1537–1552.

- هدف الدراسة: تطوير فهم أعمق لتعقيد شبكات أصحاب المصلحة وتعدد مصالحهم في المشاريع الكبرى.
- المنهج: منهج نوعي قائم على تحليل حالات متعددة.
- أبرز النتائج: أن «مشهد» أصحاب المصلحة ديناميكي ومتغير، وأن التحديد والتحليل المستمرين ضروريان لإدارة هذا التعقيد بفاعلية.
- علاقتها بالدراسة الحالية: تدعم بُعدي التحديد والتحليل، وتُناسب بيئة الشركة الوطنية للإسكان لتعدد أطرافها.

6) دراسة (Turner & Zolin 2012)

بعنوان: «Forecasting success on large projects»، المنشورة في Project Management Journal، المجلد 43، العدد 5، ص 87–99.

- هدف الدراسة: بناء إطار للتنبؤ بنجاح المشاريع الكبرى عبر مدركات أصحاب المصلحة المتعددين عبر الزمن.
- المنهج: منهج كمي قائم على نماذج تنبؤية.
- أبرز النتائج: أن النجاح مفهوم متعدد الأبعاد لا يُقاس بالوقت والتكلفة فقط، بل يشمل رضا الأطراف وتحقيق القيمة على المديين المتوسط والبعيد.
- علاقتها بالدراسة الحالية: تدعم توسيع مفهوم نجاح المشروع في المتغير التابع ليشمل رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة.

ثالثاً: التعليق على الدراسات السابقة

1) أوجه الاتفاق

- اتفقت غالبية الدراسات العربية والأجنبية على وجود علاقة إيجابية دالة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع.
- أجمعت على أن التحديد والتحليل المبكرين لأصحاب المصلحة يمثلان نقطة انطلاق حاسمة لنجاح المشروع.
- اتفقت على أن نجاح المشروع مفهوم متعدد الأبعاد لا يقتصر على الوقت والتكلفة والجودة، بل يشمل رضا الأطراف وتحقيق القيمة.
- غلب على معظمها استخدام المنهج الوصفي التحليلي والأدوات الكمية (الاستبانة وتحليل الانحدار) لقياس هذا الأثر.

(2) أوجه الاختلاف

- تباينت في بيئة التطبيق؛ فمنها ما ركّز على مشاريع البناء والتشييد، ومنها ما تناول المشاريع التنموية الحكومية، في حين تنفرد دراساتي بالتطبيق على قطاع الإسكان ممثلاً في الشركة الوطنية للإسكان.
- اختلفت في الأبعاد المدروسة؛ فبعضها ركّز على بُعد واحد (كالتواصل أو الإشراك)، بينما تتبني دراساتي نموذجاً متكاملًا من خمسة أبعاد في آنٍ واحد.
- تفاوتت في ترتيب أهمية الأبعاد؛ فبعضها قدّم التواصل والإشراك، وبعضها قدّم التحديد والتحليل، مما يفتح المجال لاختبار هذا الترتيب في بيئة سعودية جديدة.

(3) أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

- بلورة الإطار النظري وتحديد أبعاد المتغيّر المستقل ومؤشرات المتغيّر التابع.
- الاسترشاد بأدوات القياس والأساليب الإحصائية المستخدمة (مقياس ليكرت الخماسي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار المتعدّد) في بناء الاستبانة.
- تفسير نتائج الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة في الفصل الرابع.

(4) ما يميّز الدراسة الحالية (الفجوة البحثية)

تتميّز الدراسة الحالية بأنها في حدود اطلاع الباحث من الدراسات القليلة التي تتناول أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها الخمسة مجتمعةً على نجاح المشاريع في قطاع الإسكان السعودي تحديداً، وعلى الشركة الوطنية للإسكان بوصفها الذراع التطويري الأكبر في هذا القطاع. كما تجمع بين البُعدين النظري والتطبيقي، وتقدّم قياساً كمياً لأثر كل بُعد على حدة، وهو ما يسدّ فجوةً واضحةً في الأدبيات العربية التي غالباً ما تناولت الموضوع بصورة عامة دون تحليل تفصيلي لدور كل بُعد على مؤشرات النجاح.

رابعاً: جدول ملخص الدراسات السابقة

جدول (1-2): ملخص أبرز الدراسات السابقة

الدراسة	الهدف الرئيسي	المنهج	أبرز النتائج
السبيعي (2023)	تحليل إدارة أصحاب المصلحة كمفهوم استراتيجي	وصفي تحليلي	الإدارة الاستراتيجية المبتكرة لأصحاب المصلحة ترفع فرص النجاح
العدواني والزهراني (2022)	قياس أثر الممارسات على المشاريع الحكومية	كمي (SPSS)	أثر دال، والتواصل والإشراك الأعلى تأثيراً
القحطاني (2022)	إطار متكامل لدورة حياة المشروع	تأصيلي	إدارة أصحاب المصلحة عملية مستمرة عبر المراحل
الغامدي (2021)	أثر التواصل في المشاريع الإنشائية	وصفي/ميداني	ارتباط قوي بين التواصل والالتزام بالوقت والتكلفة
Badaso & Jaldesa (2025)	قياس الأثر الكلي على النجاح	كمي/انحدار	أثر إيجابي دال، وأهمية التحديد والتحليل المبكر
Althabet (2025)	دور الإشراك في التنفيذ	مختلط	الإشراك المستمر يرفع الرضا ويقلل المقاومة
Klaus-Rosińska & Iwko (2021)	الإدارة كعامل مُقلل من شأنه	مراجعة/حالة	كثير من الإخفاق سببه سوء إدارة العلاقات لا الفَن
Oppong et al. (2017)	حصر مؤشرات الأداء في البناء	مراجعة منهجية	مؤشرات أبرزها الرضا والتواصل وإدارة النزاعات
Aaltonen & Kujala (2016)	فهم تعقيد شبكات الأطراف	نوعي	مشهد الأطراف ديناميكي يتطلب تحديداً وتحليلاً مستمرين
Turner & Zolin (2012)	التنبؤ بنجاح المشاريع الكبرى	كمي/نماذج	النجاح متعدد الأبعاد يشمل الرضا وتحقيق القيمة

استكمال قائمة المراجع

فيما يلي قائمة المراجع بعد استكمالها لتشمل المصادر التي استند إليها الفصل الثاني بمباحثه الأربعة، مرتبةً وفق نظام التوثيق الأمريكي (APA)، ومقسمةً إلى مراجع عربية وأخرى أجنبية.

أولاً: المراجع العربية

1. السبيعي، م. (2023). إدارة أصحاب المصلحة في المشروعات: مفهوم استراتيجي وتأثير مباشر على النجاح. مجلة التنمية الإدارية، العدد 45.
2. العدواني، ر.، والزهراني، ح. (2022). أثر تطبيق إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(2)، 55-88.
3. القحطاني، س. (2022). إدارة المشاريع الحديثة: من التخطيط إلى الإغلاق. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
4. الغامدي، ف. (2021). دور التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الإنشائية. المجلة العربية للإدارة، 41(3).
5. الشركة الوطنية للإسكان. (2024). التقرير السنوي للشركة الوطنية للإسكان. الرياض: الشركة الوطنية للإسكان.
6. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2023). برنامج الإسكان — وثيقة التحديث. الرياض: الأمانة العامة لرؤية 2030.
7. معهد إدارة المشاريع. (2021). دليل PMBOK — الإصدار السابع (الترجمة العربية). نيوتاون سكوير: PMI.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537–1552.
2. Althabet, B. (2025). The role of stakeholder engagement in the implementation of successful projects. *Journal of Modern Project Management*, 12(2), 55–70.
3. Badaso, J., & Jaldesa, A. (2025). The effect of stakeholder management on project success. *African Journal of Project Management*, 8(1), 22–39.
4. Bourne, L. (2016). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation* (2nd ed.). Routledge.
5. Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2016). *Project Stakeholder Management*. Routledge.
6. Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
7. Klaus-Rosińska, A., & Iwko, J. (2021). Stakeholder management as an underestimated factor in project success. *Sustainability*, 13(17), 9877.
8. Oppong, G. D., Chan, A. P. C., & Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1037–1051.
9. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Seventh Edition*. Newtown Square, PA: PMI.
10. Turner, J. R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects. *Project Management Journal*, 43(5), 87–99.