

عنوان المشروع أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع

أسم الطالبة:
رولا سعد الشمراني

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ : ٢٠٢٦/٦/٢٠

الفصل الدراسي : الثالث

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1. المقدمة:.....	4
1.2. مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	7
1.3. أهمية الدراسة.....	7
1.3.1. على المستوى النظري:.....	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4. أسئلة الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.5. أهداف الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.6. فرضيات الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.7. نموذج الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.8. منهجية الدراسة.....	Error! Bookmark not defined.
1.9. الدراسة الميدانية.....	Error! Bookmark not defined.
1.10. مخطط المشروع المقترح.....	Error! Bookmark not defined.
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
.....	
Error! Bookmark not defined.	
2.1. المقدمة:.....	Error! Bookmark not defined.
2.2. المتغير المستقل.....	Error! Bookmark not defined.
2.3. المتغير التابع.....	Error! Bookmark not defined.
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.....2.5.الخاتمة

8.....قائمة المراجع

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج البحث المقترح	8

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعَدُّ إدارة المشاريع من أبرز الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ مبادراتها التنموية، حيث أصبحت المشاريع الوسيلة الرئيسة التي تلجأ إليها المؤسسات العامة والخاصة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحويل الرؤى والأهداف إلى نتائج ملموسة. وقد شهد هذا الحقل تطوراً ملحوظاً على مدار العقود الماضية، إذ انتقل من التركيز على القيود الثلاثة التقليدية المتمثلة في الوقت والتكلفة والنطاق إلى تبني رؤية أكثر شمولاً تأخذ في الاعتبار الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للمشروع. ولم يعد نجاح المشروع يُقاس فقط بمدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والنطاق المحدد، بل أصبح يشمل تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة والمجتمع على حد سواء (Baccarini, 1999).

ومن أبرز الأبعاد التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات إدارة المشاريع مفهوم أصحاب المصلحة (Stakeholders)، وهم جميع الأطراف التي تؤثر في المشروع أو تتأثر به، سواء أكانوا عملاء أم موردين أم فرق العمل الداخلية أم جهات حكومية أم مجتمعاً محلياً أم مستثمرين أو جهات رقابية (Freeman, 1984). وتتبع أهمية أصحاب المصلحة من كونهم يمثلون أحد العناصر الأكثر تأثيراً في بيئة المشروع، حيث يمكن أن يسهم دعمهم ومشاركتهم الفاعلة في تعزيز فرص النجاح، كما يمكن أن يؤدي تجاهل مصالحهم أو ضعف التواصل معهم إلى ظهور معوقات ومخاطر تؤثر سلباً في سير المشروع ونتائجه.

وقد أرسى ريتشارد إدوارد فريمان (R. Edward Freeman) في كتابه الرائد "Strategic Management: A Stakeholder Approach" عام 1984 الأسس النظرية لهذا المفهوم، إذ أكد أن نجاح أي منظمة مرهون بقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المتعددة المتأثرة بنشاطها، وليس فقط تحقيق مصالح المساهمين أو أصحاب رأس المال (Freeman, 1984). وقد مثّلت هذه الرؤية تحولاً مهماً في الفكر الإداري الحديث، حيث وسّعت نطاق المسؤولية الإدارية ليشمل مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وأكدت أهمية بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والتعاون المتبادل.

وفي إطار تطوير هذا التوجه النظري، قدم ميتشل وآخرون نموذجاً لتحديد أولوية أصحاب المصلحة استناداً إلى ثلاثة معايير رئيسية هي القوة والشرعية والإلحاح، وهو النموذج الذي أصبح من أكثر النماذج استخداماً في تحليل أصحاب المصلحة وتحديد درجة تأثيرهم في المشاريع المختلفة. (Mitchell et al., 1997) وقد أسهم هذا النموذج في توفير أداة عملية تساعد مديري المشاريع على تحديد الأطراف الأكثر أهمية وترتيب أولويات التواصل والتفاعل معها بصورة منهجية.

وانعكس هذا التأطير النظري بوضوح على حقل إدارة المشاريع، حيث باتت إدارة أصحاب المصلحة ركيزة أساسية ضمن معايير المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع. (PMI) ويؤكد دليل إدارة المشاريع PMBOK أن إدارة أصحاب المصلحة تتضمن مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشمل تحديد أصحاب المصلحة، والتخطيط لإشراكهم، وإدارة مشاركتهم، ورصد هذه المشاركة ومتابعتها بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع. (PMI, 2021) وتهدف هذه العمليات إلى بناء علاقات فعالة مع مختلف الأطراف المعنية بالمشروع، وتحقيق التوازن بين توقعاتهم واحتياجاتهم، وتقليل احتمالات النزاعات أو مقاومة التغيير.

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة لم تعد مجرد نشاط داعم للمشروع، بل أصبحت عاملاً استراتيجياً يؤثر بصورة مباشرة في مستوى الأداء والنجاح. فالتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، والاستجابة لملاحظاتهم، وإشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ، يسهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز الثقة ورفع مستوى الالتزام بالمشروع. كما يساعد ذلك على اكتشاف المشكلات المحتملة في مراحل مبكرة ومعالجتها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر في التكلفة أو الوقت أو نطاق المشروع. (PMI, 2021)

وتكشف الدراسات الأكاديمية المتراكمة أن غياب التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة يُشكل أحد أبرز أسباب فشل المشاريع. إذ تُظهر تقارير مجموعة Standish Group أن نسبة كبيرة من المشاريع حول العالم تواجه تحديات جسيمة أو تُخفق في تحقيق أهدافها المرجوة، ومن أبرز أسباب ذلك ضعف إشراك المستخدمين وأصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ. (Standish Group, 1994) كما تؤكد التقارير أن كثيراً من حالات تجاوز الميزانيات وتأخر الجداول الزمنية وانخفاض جودة المخرجات تعود إلى قصور في إدارة العلاقة مع الأطراف المعنية بالمشروع.

وفي المقابل، تُشير الأدلة التجريبية إلى أن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستويات نجاح المشاريع. فقد أجرى يانغ وآخرون دراسة على عدد كبير من المشاريع الإنشائية، وتوصلوا إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تُسهم بصورة جوهرية في تعزيز فرص نجاح المشاريع، لا سيما عندما يتم إشراكهم

بصورة فعالة خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ. (Yang et al., 2011) كما أكدت نتائج الدراسة أن التواصل المنتظم وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة يؤديان إلى تقليل مخاطر المعارضة وتحسين مستوى الرضا لدى مختلف الأطراف ذات العلاقة.

وتدعم هذه النتائج دراسات أخرى أشارت إلى أن المشاريع التي تعتمد ممارسات منهجية في إدارة أصحاب المصلحة تحقق مستويات أعلى من النجاح مقارنة بالمشاريع التي تهمل هذا الجانب (Rajablu et al., 2015). كما أوضحت دراسات حديثة أن تجاهل أصحاب المصلحة الخارجيين في المشاريع الكبرى قد يؤدي إلى مخاطر كبيرة تتعلق بالوقت والتكلفة والنطاق، مما يؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشروع وتحقيق أهدافه. (Diyagama et al., 2023)

وفي مجال مشاريع البنية التحتية، أكدت دراسة (Hivtar et al., 2023) أن إشراك أصحاب المصلحة يمثل أحد أهم عوامل النجاح الحاسمة، وأن ضعف المشاركة أو غياب التواصل الفعّال يُفسر نسبة كبيرة من حالات الإخفاق التي تشهدها المشاريع حول العالم. كما أشارت الدراسة إلى أن بناء شراكات فعالة مع أصحاب المصلحة يساهم في تعزيز استدامة المشاريع وتحقيق منافع طويلة الأجل لجميع الأطراف المعنية.

ومن منطلق هذه الأهمية المتنامية، يسعى هذا البحث إلى استجلاء الأثر الذي تُحدثه إدارة أصحاب المصلحة على مستويات نجاح المشاريع، من خلال تحليل الإطار النظري للموضوع ومراجعة الأدبيات العلمية المعتمدة، بما يُساهم في توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، وتزويد مديري المشاريع والممارسين بمعرفة علمية قابلة للتطبيق الميداني تساعد على تطوير ممارساتهم الإدارية وتحسين معدلات نجاح مشاريعهم في مختلف القطاعات التنظيمية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من توافر قدر كبير من الأدلة النظرية والعملية على أهمية إدارة أصحاب المصلحة، تظل نسبة المشاريع الفاشلة مرتفعة بشكل لافت على المستوى العالمي. فوفقاً لتقرير Pulse of the Profession الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) (2021)، فإن 11.4% فقط من الموارد المنفقة تذهب سُدى في المشاريع ذات الأداء المتدني، وكثيراً ما يُعزى ذلك إلى قصور في إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم. وتتمثل مشكلة البحث في: ما مدى وجود أثر ذي دلالة لإدارة أصحاب المصلحة -متمثلة في محاورها الأساسية: تحديد أصحاب المصلحة، والتخطيط للتعاون معهم، وإدارة مشاركتهم، ورصد هذه المشاركة ومتابعتها- على نجاح المشاريع؟

وهل يتباين هذا الأثر بحسب طبيعة المشروع وسياقه التنظيمي؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت إدارة أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع، إلا أن نتائج الدراسات السابقة لا تزال متباينة فيما يتعلق بحجم وتأثير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع. كما أن العديد من الدراسات ركزت على مفهوم إدارة أصحاب المصلحة بصورة عامة دون التعمق في تحليل الأبعاد الرئيسية المكونة لها، والمتمثلة في تحديد أصحاب المصلحة، والتخطيط للتعاون معهم، وإدارة مشاركتهم، ورصد هذه المشاركة ومتابعتها، الأمر الذي يحد من الفهم المتكامل للعلاقة بين هذه الأبعاد ونجاح المشاريع. كذلك تبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تدمج بين الأطر النظرية المختلفة وتختبرها في سياقات تنظيمية متنوعة للتحقق من مدى صلاحيتها وقدرتها على تفسير نجاح المشاريع.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تشير العديد من التقارير المهنية إلى استمرار تعثر نسبة كبيرة من المشاريع رغم التطور الملحوظ في أدوات وأساليب إدارة المشاريع. ويلاحظ وجود تفاوت بين ما تطرحه الأدبيات النظرية من ممارسات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة وبين مستوى تطبيق هذه الممارسات في بيئات العمل الفعلية. كما أن عدداً من المؤسسات لا يزال يفتقر إلى آليات واضحة ومنهجية لتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم وإدارة توقعاتهم بصورة مستمرة خلال دورة حياة المشروع، مما قد ينعكس سلباً على معدلات نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. ومن ثم تبرز الحاجة إلى دراسة الأثر الفعلي لإدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في البيئات التنظيمية المختلفة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى وجود أثر ذي دلالة لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المتمثلة في تحديد أصحاب المصلحة، والتخطيط للتعاون معهم، وإدارة مشاركتهم، ورصد هذه المشاركة ومتابعتها على نجاح المشاريع؟ وهل يتباين هذا الأثر بحسب طبيعة المشروع وسياقه التنظيمي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

يُساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، من خلال توليف وتحليل نقدي للدراسات والنماذج النظرية الحديثة.

كما يُقدّم إضافةً معرفيةً تُعزز الفهم المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وتُمهّد الطريق أمام أبحاثٍ مستقبليةٍ في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذا البحث من إمكانية توظيف نتائجه عملياً من قِبَل مديري المشاريع والمنظمات في تصميم استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة أصحاب المصلحة.

كما تُفيد هذه النتائج في صياغة أدلة إرشادية عملية للممارسين الراغبين في رفع مستوى أداء مشاريعهم وتحسين معدلات نجاحها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع الإنكليزية

Baccarini, D. (1999). *The logical framework method for defining project success. Project Management Journal*, 30(4), 25–32.

<https://doi.org/10.1177/875697289903000405>

Diyagama, A., Waidyasekara, A., & Rameezdeen, R. (2023). *External stakeholders' impacts on mega construction projects throughout the project life cycle. International Journal of Construction Management*, 24(5), 512–524.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.

Hivtar, H., Šiđanin, P., & Klipa, M. (2023). *Exploring stakeholder engagement process as the success factor for infrastructure projects.*

Buildings, 13(7), 1785. <https://doi.org/10.3390/buildings13071785>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute (PMI). (2021). *Pulse of the profession: Beyond agility*. Project Management Institute.

Rajablu, M., Marthandan, G., & Yusoff, W. F. W. (2015). *Managing for stakeholders: The role of stakeholder-based management in project success*. *Asian Social Science*, 11(3), 111–120.

Standish Group. (1994). *The chaos report*. The Standish Group International.

Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Xue, X. (2011). *Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies*. *International Journal of Project Management*, 29(7), 900–910.

ثانياً: المراجع العربية

- السعود، راتب سلامة. (2014). *إدارة المشاريع المعاصرة* (الطبعة الثالثة). دار وائل للنشر والتوزيع.
- العمرى، غسان عيسى إبراهيم. (2012). *إدارة المشاريع: أسس ومفاهيم*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الغالبى، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2019). *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل* (الطبعة السادسة). دار وائل للنشر.