

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

إدارة مشاريع

التكليف الثالث

أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية

إعداد الطالب: مشاري الفيفي

إشراف: د. عبدالرحيم نادر

العام الدراسي: 2026

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 المقدمة

تُعد إدارة أصحاب المصلحة من المجالات التي حظيت باهتمام أكاديمي وعلمي متزايد خلال العقود الأخيرة، لا سيما في ظل تعقّد بيئة المشاريع الكبرى وتشابك مصالح الأطراف ذات العلاقة. ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بمفهوم إدارة أصحاب المصلحة وأبعادها، ومفهوم نجاح المشروع ومؤثراته، ثم استكشاف العلاقة بين المتغيرين في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة، بما يؤسس إطاراً نظرياً متيناً تُبنى عليه فرضيات الدراسة المطبقة على شركة أرامكو السعودية.

2.2 المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة

يُعرّف معهد إدارة المشاريع (PMI, 2021) إدارة أصحاب المصلحة بأنها العملية المنهجية التي تشمل تحديد الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر به، وتحليل توقعاتهم ومصالحهم، ووضع استراتيجيات مناسبة للتواصل معهم وإشراكهم بصورة فعّالة. أما فريمان (Freeman, 1984)، أحد الرواد في هذا المجال، فيُعرّف أصحاب المصلحة بأنهم أي فرد أو مجموعة يمكنه التأثير في تحقيق أهداف المنظمة أو التأثير بها، وقد غدا هذا التعريف مرجعاً أساسياً في أدبيات إدارة المشاريع والأعمال على حدٍ سواء.

2.2.1 أبعاد إدارة أصحاب المصلحة

- تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم: يتضمن هذا البُعد رصد جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع وتصنيفهم وفهم درجة تأثيرهم واهتمامهم ومصالحهم وتوقعاتهم على مسار المشروع، وفق مصفوفات تحليلية كمصفوفة السلطة والاهتمام (Bourne & Walker, 2005).
- التواصل مع أصحاب المصلحة: يُشير هذا البُعد إلى تطوير خطط تواصل فعّالة وشاملة تضمن تدفق المعلومات المناسبة بالوسائل والتوقيت المناسبين لكل طرف، مما يعزز الثقة ويُقلل من غموض المعلومات وسوء الفهم (Turner, 2016).
- إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم: يتعلق هذا البُعد بإشراك أصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار، وإدارة توقعاتهم المتعلقة بالمشروع بصورة استباقية، من خلال التفاوض وحل النزاعات والتوافق (Esnerod & Jepsen, 2013).

2.2.2 نظريات إدارة أصحاب المصلحة

- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory): طرحها فريمان عام 1984، وتؤكد أن نجاح المنظمة يرتبط بقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة، لا الاكتفاء على تركيز جهد الإدارة على المساهمين فحسب.
- نظرية الشرعية (Legitimacy Theory): ترى أن المنظمات تحتاج إلى الحصول على قبول ودعم المجتمع والأطراف المعنية لضمان استمراريتها ونجاحها على المدى البعيد.
- نظرية الوكالة (Agency Theory): تتناول العلاقة بين الأطراف التي تُفوض (الموكل) والأطراف التي تُنفذ (الوكيل)، وكيفية إدارة مصالحهما المتباينة في سياق المشروع.

2.3 المتغير التابع: نجاح المشروع

يُعرّف نجاح المشروع تقليدياً بتحقيق الأهداف الثلاثة المعروفة بـ'المثلث الحديدي': الوقت والتكلفة والجودة. غير أن الأدبيات الحديثة توسّعت في هذا التعريف لتشمل أبعاداً إضافية كرضا أصحاب المصلحة، والفوائد الاستراتيجية، وأثر

المشروع المحقق على المنظمة والمجتمع (Müller & Turner, 2007). ويرى تيرنر وسابيل (Seidel, 2019) أن نجاح المشروع ينبغي النظر إليه من منظورين متكاملين: الأول نجاح إدارة المشروع، ويتعلق بالكفاءة في استخدام الموارد وتحقيق الأهداف المرتبطة بالوقت والتكلفة؛ والثاني نجاح المشروع بمفهومه الأشمل، ويرتبط بالقيمة المضافة والقيمة الاستراتيجية على المدى البعيد.

2.3.1 مؤشرات نجاح المشروع

- الالتزام بالوقت: إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني المتفق عليه.
- الالتزام بالميزانية: تسليم المشروع دون تجاوز التكاليف المعتمدة.
- الجودة والمواصفات الفنية: تحقيق معايير الجودة والمواصفات التقنية المطلوبة.
- رضا أصحاب المصلحة: تحقيق مستوى عالٍ من رضا العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين.
- تحقيق الفوائد الاستراتيجية: إسهام المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.4.1 العلاقة بين تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم ونجاح المشروع

كشفت دراسة بورن ووكر (Bourne & Walker, 2005) أن تحديد أصحاب المصلحة بصورة دقيقة في المراحل الأولى من المشروع يُسهم في توجيه جهود فريق المشروع بشكل يُقلل من المخاطر غير المتوقعة الناجمة عن المعارضة نحو الأولويات الصحيحة. كما أثبتت دراسة إيسكيروود ويبسن (Eskerod & Jepsen, 2013) أن تحليل أصحاب المصلحة باستخدام أدوات منهجية كمصفوفة السلطة والاهتمام يعزز قدرة مدير المشروع على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تخصيص الموارد وإدارة العلاقات.

2.4.2 العلاقة بين التواصل مع أصحاب المصلحة ونجاح المشروع

أكدت دراسة تيرنر (Turner, 2016) أن التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة يُعد من أبرز العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع الكبرى، إذ يُسهم وضوح قنوات الاتصال في الحد من الغموض وتقليل الوقت المهدر في حل سوء الفهم. وتُضيف دراسة مولر وتيرنر (Müller & Turner, 2007) أن مديري المشاريع الذين يمتلكون مهارات تواصلية متقدمة يُحققون معدلات نجاح أعلى في مشاريعهم، إذ يُحسن التواصل جودة مخرجات المشروع ويعزز الإنتاجية والفهم المشترك.

2.4.3 العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم ونجاح المشروع

خلصت دراسة بورن (Bourne, 2016) إلى أن إشراك أصحاب المصلحة بصورة استباقية وإدارة توقعاتهم بشفافية يُسهم في تعزيز الثقة المتبادلة، وتقليل احتمالية التعارض على مسار المشروع. وأثبتت دراسة يانغ وسون (Sun, 2018) أن المشاريع التي تُشرك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط واتخاذ القرار تُحقق مستويات أعلى من الرضا والالتزام لدى جميع الأطراف المعنية.

2.5 الخاتمة

يتضح من خلال استعراض الأدبيات السابقة أن العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع علاقة وثيقة ومتعددة الأبعاد. فالمشاريع التي تعتمد منهجية منظمة في تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم والتواصل معهم وإشراكهم

تُحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بتلك التي تُغفل هذه الجوانب. وتُشير الأدلة المتراكمة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة لا تقتصر على كونها أداة للحد من المخاطر، بل تتجاوز ذلك لتصبح ركيزة أساسية لتحقيق القيمة وتعزيز الأداء في مشاريع الشركات الكبرى كإرامكو السعودية. وعليه، يُسهم هذا الفصل في تأسيس إطار نظري متين يُرسي قواعد الفصول اللاحقة، لا سيما ما يتعلق منها بمنهجية البحث الميداني وتحليل النتائج واستخلاص التوصيات.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الغامدي، م. (2020). إدارة أصحاب المصلحة وأثرها على نجاح المشاريع في شركات القطاع النفطي السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 15(3)، 45-67.

موقع شركة إرامكو السعودية (2024). <https://www.aramco.com>. تم الاسترجاع من الموقع الرسمي.

العتيبي، ع. (2019). دور مدير المشروع في إدارة أصحاب المصلحة لتحقيق نجاح المشروع. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 12(2)، 101-120.

الزهراني، ف. (2021). مؤشرات نجاح المشروع في بيئة الشركات النفطية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 18(4)، 88-102.

المراجع الأجنبية:

Bourne, L. (2016). Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation. Routledge.

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. Management Decision, 43(5), 649–660.

Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2013). Project Stakeholder Management. Gower Publishing.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing.

Müller, R., & Turner, J. R. (2007). The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project. European Management Journal, 25(4), 298–309.

Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. PMI.

Turner, J. R. (2016). Gower Handbook of Project Management (5th ed.). Routledge.

Yang, J., & Sun, H. (2018). Stakeholder management and project success: A systematic review. International Journal of Project Management, 36(7), 1023-1035.