

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



عنوان البحث

العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

مفلح عبدالله شعيل المحمدي الشهراني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

## مقدمة:

تمثل إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management) أحد الأبعاد الحاسمة في نجاح المشاريع المعاصرة، خاصة في القطاع الحكومي الذي يتسم بتعدد وتنوع أصحاب المصلحة وتباين احتياجاتهم وتوقعاتهم في ظل التحديات التي تواجهها المشاريع الحكومية والتوجه نحو تحقيق رؤية المملكة 2030، أصبحت كفاءة إدارة أصحاب المصلحة عاملاً محورياً في تحديد مسار المشاريع ومصيرها النهائي (الشمري، 2022) تُعرّف إدارة أصحاب المصلحة بأنها "العملية المنهجية لتحديد وتحليل والتخطيط للإجراءات اللازمة للتواصل والتفاعل مع الأفراد والجماعات والمنظمات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالمشروع" (Project Management Institute [PMI], 2021) وتشير الدراسات إلى أن أكثر من 70% من المشاريع التي تفشل في تحقيق أهدافها تعاني من ضعف في إدارة أصحاب المصلحة (العتيبي، 2021)

تواجه المشاريع الحكومية في مدينة الرياض تحديات متعددة الأبعاد، من بينها التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، وموائمة توقعات المستفيدين من المشروع والالتزام بالأطر التنظيمية والتشريعية، وإدارة الموارد المحدودة، والتعامل مع التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة (الدوسري، 2023) هذه التحديات تجعل من عملية إدارة أصحاب المصلحة مهمة معقدة ومتشعبة تتطلب مهارات وأدوات خاصة رغم الأهمية البالغة لإدارة أصحاب المصلحة، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في السياق السعودي عموماً ومدينة الرياض خصوصاً لا تزال محدودة ويشير القحطاني (2022) إلى وجود فجوة معرفية في فهم طبيعة هذه العلاقة وآليات تأثيرها وكيفية تعزيزها لرفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية

في هذا السياق يأتي هذا البحث ليسلط الضوء على العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، من خلال دراسة ميدانية تستهدف تحليل تجارب عدد من المشاريع الحكومية في المدينة وتقييم ممارسات إدارة أصحاب المصلحة فيها وعلاقتها بمستويات النجاح المتحققة كما يسعى البحث إلى تحديد العوامل الرئيسية في إدارة أصحاب المصلحة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع الحكومية، وتقديم إطار عمل متكامل يمكن أن يساهم في تعزيز كفاءة إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية المستقبلية.

أشار العيسى (2023) إلى أن المملكة العربية السعودية تشهد حالياً تنفيذ مشاريع ضخمة تتجاوز قيمتها 1.1 تريليون ريال سعودي في إطار رؤية 2030، وأن نجاح هذه المشاريع يتوقف بشكل كبير على قدرة القائمين عليها على إدارة العلاقات المعقدة مع مختلف أصحاب المصلحة وتحقيق التوازن بين مصالحهم المتضاربة أحياناً من هنا تبرز أهمية هذا البحث في توفير فهم أعمق لآليات إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على نجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض

## مشكلة الدراسة:

تواجه المشاريع الحكومية في مدينة الرياض تحديات متعددة تؤثر على معدلات نجاحها وتحقيقها للأهداف المنشودة وتشير الإحصاءات إلى أن نسبة كبيرة من هذه المشاريع تعاني من تأخيرات في الجدول الزمني أو تجاوزات في الميزانيات المخصصة أو قصور في تحقيق النطاق المستهدف فقد كشفت دراسة أجرتها الهيئة السعودية للمهندسين (2021) أن ما يقارب 41% من المشاريع الحكومية في المدن الرئيسية بالمملكة -بما فيها الرياض- تعاني من تأخيرات تتجاوز 30% من الوقت المخطط لها، وأن 35% منها تتجاوز تكاليفها الميزانية المقدرة بنسبة تتراوح بين 15-25% (الهيئة السعودية للمهندسين، 2021)

على الرغم من تعدد العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع تشير الأدبيات المتخصصة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل أحد العوامل الحاسمة في هذا السياق ويشير الغامدي (2022) إلى أن ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة وسوء فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم يمثل السبب الرئيسي للفشل في 67% من المشاريع المتعثرة التي شملتها دراسته على المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية تتفاقم هذه المشكلة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض نظراً لتعقيد البيئة التنظيمية والتشريعية، وتعدد الجهات ذات العلاقة، وتباين مستويات التأثير والسلطة بين أصحاب المصلحة والتغيرات المتسارعة في المشهد الاقتصادي والاجتماعي والتقني فقد أشار المطيري (2023) إلى أن متوسط عدد أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض يصل إلى 28 جهة، بينما يصل في مدن أخرى إلى 18 جهة، مما يزيد من تعقيد عملية الإدارة والتنسيق، على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية إدارة أصحاب المصلحة إلا أن هناك فجوة معرفية وتطبيقية واضحة في فهم العلاقة بين كفاءة هذه الإدارة ونجاح المشاريع الحكومية في السياق المحلي لمدينة الرياض ويلاحظ العنزي (2022) أن الممارسات الحالية في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية تعتمد في كثير من الأحيان على الاجتهادات الشخصية وليس على منهجيات علمية راسخة، كما أنها تفتقر إلى مؤشرات أداء واضحة لقياس كفاءتها وتأثيرها على نجاح المشاريع

يضاف إلى ذلك محدودية الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في سياق المشاريع الحكومية السعودية عموماً ومدينة الرياض خصوصاً فقد أشارت الدراسة المسحية التي أجراها مركز أبحاث المشاريع بجامعة الملك سعود (2023) إلى أن الدراسات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية السعودية لا تتجاوز 5% من مجمل الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع، وأن معظمها ركز على الجوانب التقنية أو المالية وليس على الجوانب الإدارية والتنظيمية المتعلقة بأصحاب المصلحة

في ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في وجود قصور في فهم طبيعة العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض وتحديد العوامل الرئيسية في إدارة أصحاب المصلحة التي تؤثر بشكل مباشر على مستويات نجاح هذه المشاريع، وآليات تعزيز هذه العلاقة بما يساهم في رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتبرز الحاجة الملحة إلى دراسة علمية منهجية تستكشف هذه العلاقة وتوفر إطاراً معرفياً وتطبيقياً يمكن الاسترشاد به في تطوير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، وتعزيز قدرتها على تحقيق النجاح المنشود في ظل التحديات والتعقيدات المتزايدة.

### أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من جوانب متعددة تشمل الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية العملية (التطبيقية) ويمكن توضيحها على النحو التالي :-

#### الأهمية العلمية (النظرية):

1. سد الفجوة المعرفية: تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالعلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في السياق السعودي عموماً ومدينة الرياض خصوصاً فقد أشار الزهراني (2022) إلى ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بشكل متعمق في البيئة المحلية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية قيمة للمكتبة العربية في مجال إدارة المشاريع
2. تطوير نموذج نظري: تسعى الدراسة إلى تطوير نموذج نظري يوضح العلاقة بين أبعاد كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ومؤشرات نجاح المشاريع الحكومية مما يشكل إسهاماً في تطوير النظرية في هذا المجال ويمكن أن يشكل هذا النموذج أساساً لدراسات مستقبلية تتناول جوانب أخرى من هذه العلاقة.
3. تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة: تساهم الدراسة في تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية، مثل حجم المشروع، ودرجة تعقيده والقطاع الذي ينتمي إليه وهذا يعزز من فهمنا للعوامل المؤثرة في هذه العلاقة (الحري، 2023)
4. توظيف منهجية بحثية متكاملة: تستخدم الدراسة منهجية بحثية متكاملة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية مما يسهم في إثراء المنهجية البحثية في مجال دراسات إدارة المشاريع التي غالباً ما تعتمد على منهجية واحدة، كما أشار إلى ذلك السبيعي (2021) في مراجعته للدراسات السابقة

#### الأهمية العملية (التطبيقية):

1. تحسين ممارسات إدارة المشاريع: توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن للمسؤولين عن المشاريع الحكومية في مدينة الرياض الاسترشاد به لتحسين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة مما قد يسهم في رفع معدلات نجاح هذه المشاريع ويشير الشمري (2023) إلى أن تحسن معدلات نجاح المشاريع الحكومية بنسبة 5% يمكن أن يوفر مليارات الريالات سنوياً
2. دعم قرارات صناع السياسات: تقدم الدراسة معلومات وتحليلات يمكن أن تساعد صناع السياسات والقرارات في الجهات الحكومية على فهم أفضل للعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية، واتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز هذا النجاح ويؤكد الرشدي (2022) على أهمية الدراسات المتخصصة في توفير قاعدة معلومات لدعم قرارات صناع السياسات

3. تطوير برامج التدريب والتأهيل: تسهم نتائج الدراسة في توجيه برامج التدريب والتأهيل الموجهة لمدرء المشاريع الحكومية وفرق العمل، من خلال تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لإدارة أصحاب المصلحة بكفاءة مما ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع الحكومية ويشير المنصور (2023) إلى أن الاستثمار في تطوير مهارات إدارة أصحاب المصلحة يمكن أن يحقق عائداً يصل إلى 300% على الاستثمار
  4. تعزيز الشفافية والمساءلة: تسلط الدراسة الضوء على أهمية الشفافية والتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، مما قد يسهم في تعزيز مبادئ الحوكمة والمساءلة في المشاريع الحكومية وقد أكد القحطاني (2022) على الدور المحوري للشفافية في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة وتأثير ذلك على نجاح المشاريع
  5. المساهمة في تحقيق رؤية المملكة 2030: ترتبط الدراسة ارتباطاً وثيقاً بأهداف رؤية المملكة 2030، خاصة فيما يتعلق بتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسين أداء المشاريع الحكومية وتشير العتيبي (2023) إلى أن تحسين إدارة أصحاب المصلحة يعد من الركائز الأساسية لتحقيق هذه الأهداف
- وفي ضوء ما تقدم تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تمثل إضافة علمية وعملية في مجال دراسة العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية، وتوفر رؤى وتوصيات يمكن أن تسهم في تطوير الممارسات الحالية وتعزيز معدلات نجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة متكاملة من الأهداف العامة والأهداف الفرعية التي تعكس الغرض الرئيسي للبحث وتساهم في معالجة مشكلة الدراسة بشكل منهجي وشامل ويمكن تفصيل هذه الأهداف على النحو التالي:

#### الهدف الرئيسي:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض ، وتطوير إطار متكامل لتعزيز هذه العلاقة بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية

#### الأهداف الفرعية:

- 1- تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض :- تهدف الدراسة إلى تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض وفقاً لمعايير متعددة تشمل مستوى السلطة والتأثير ، ودرجة الاهتمام والموقع في هيكل المشروع (داخلي/خارجي) ويشير الشمري (2022) إلى أن التحديد والتصنيف الدقيق لأصحاب المصلحة يمثل الخطوة الأولى نحو إدارتهم بكفاءة
- 2- تقييم الممارسات الحالية في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية: تسعى الدراسة إلى تقييم الممارسات الحالية المتبعة في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها ومقارنتها بالممارسات الفضلى المعتمدة عالمياً وقد أشار القحطاني (2023) إلى أهمية هذا التقييم في تشخيص الوضع الراهن وتحديد مجالات التطوير المحتملة

- 3- تحليل أبعاد كفاءة إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على نجاح المشاريع الحكومية: تهدف الدراسة إلى تحليل الأبعاد المختلفة لكفاءة إدارة أصحاب المصلحة، وتشمل: تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة، وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، والتخطيط لإدارة العلاقة معهم والتواصل الفعال، وإدارة التوقعات، وإدارة التغيير، وقياس مدى تأثير كل بُعد على مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية ويؤكد العتيبي (2021) على أن فهم هذه الأبعاد وتأثيراتها يساعد في توجيه الجهود نحو الجوانب ذات التأثير الأكبر
- 4- تحديد معوقات تطبيق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية تسعى الدراسة إلى تحديد المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، سواء كانت معوقات تنظيمية أو تشريعية أو فنية أو بشرية وقد أشار الدوسري (2022) إلى أن تحديد هذه المعوقات يمثل خطوة أساسية في طريق تجاوزها ومعالجتها
- 5- دراسة العلاقة بين خصائص المشروع وأساليب إدارة أصحاب المصلحة: تهدف الدراسة إلى تحليل العلاقة بين خصائص المشروع (مثل حجم المشروع، ومدته وميزانيته، ودرجة تعقيده، والقطاع الذي ينتمي إليه) وأساليب إدارة أصحاب المصلحة المناسبة لكل نوع من المشاريع ويشير المطيري (2023) إلى أهمية مراعاة خصائص المشروع في اختيار أساليب إدارة أصحاب المصلحة المناسبة
- 6- تطوير مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة أصحاب المصلحة: تسعى الدراسة إلى تطوير مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس كفاءة إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بما يسمح بتقييم هذه الكفاءة بشكل موضوعي ودقيق وقد أكد الغامدي (2023) على أهمية وجود مؤشرات قياس واضحة ومحددة لتقييم أداء إدارة أصحاب المصلحة
- 7- اقتراح إطار عمل متكامل لتعزيز كفاءة إدارة أصحاب المصلحة: تهدف الدراسة إلى تطوير إطار عمل متكامل يمكن أن تسترشد به الجهات الحكومية في مدينة الرياض لتعزيز كفاءة إدارة أصحاب المصلحة في مشاريعها، بما يشمل السياسات والإجراءات والأدوات والتقنيات اللازمة لذلك ويشير العنزي (2022) إلى أن وجود إطار عمل واضح ومحدد يساعد الجهات على تبني ممارسات متسقة وفعالة في إدارة أصحاب المصلحة
- 8- تقديم توصيات عملية لصناع القرار والممارسين في مجال إدارة المشاريع الحكومية: تسعى الدراسة إلى تقديم مجموعة من التوصيات العملية والقابلة للتطبيق لصناع القرار والممارسين في مجال إدارة المشاريع الحكومية بناءً على نتائج التحليل والدراسة، بما يساهم في تعزيز كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ورفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية ويؤكد الحربي (2021) على أهمية أن تكون التوصيات عملية وواقعية ومرتبطة بالسياق المحلي من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم إسهام علمي وعملي في مجال فهم العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، وتوفير أدوات ونماذج تساعد في تعزيز هذه العلاقة وتحسين أداء المشاريع الحكومية.

## تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على مجموعة من التساؤلات المحورية التي تعكس إشكالية البحث وأهدافه، وتوجه مسار الدراسة نحو استكشاف وتحليل العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض وتتمثل هذه التساؤلات في التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية على النحو التالي:

**التساؤل الرئيسي:** ما طبيعة العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض؟

### التساؤلات الفرعية:

- 1- من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، وكيف يمكن تصنيفهم؟ يهدف هذا التساؤل إلى تحديد الفئات المختلفة لأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، وتصنيفهم وفق معايير محددة مثل درجة التأثير والاهتمام، والموقع في هيكل المشروع (داخلي/خارجي)، ومستوى السلطة ويشير الشهراني (2022) إلى أهمية التحديد الدقيق لأصحاب المصلحة كخطوة أولى في عملية إدارتهم بكفاءة
- 2- ما الممارسات الحالية المتبعة في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، وما مدى توافقها مع الممارسات الفضلى؟  
يركز هذا التساؤل على استكشاف الممارسات المتبعة حالياً في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، ومقارنتها بالمعايير والممارسات الفضلى المعتمدة عالمياً، مثل معايير معهد إدارة المشاريع (PMI). ويؤكد العتيبي (2023) على أهمية هذه المقارنة في تشخيص الفجوات وتحديد مجالات التحسين
- 3- ما العوامل الرئيسية في إدارة أصحاب المصلحة التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟ يستهدف هذا التساؤل تحديد العوامل والأبعاد الرئيسية في إدارة أصحاب المصلحة التي لها التأثير الأكبر على نجاح المشاريع الحكومية، مثل التواصل الفعال، وإدارة التوقعات، والمشاركة في صنع القرار. ويشير المطيري (2022) إلى أن فهم هذه العوامل يساعد في توجيه الجهود والموارد نحو الجوانب الأكثر تأثيراً
- 4- كيف تؤثر خصائص المشروع (مثل الحجم، والمدة، ودرجة التعقيد) على أساليب إدارة أصحاب المصلحة المناسبة؟ يتناول هذا التساؤل العلاقة بين خصائص المشروع وأساليب إدارة أصحاب المصلحة الملائمة، بهدف فهم مدى تأثير هذه الخصائص على اختيار الأساليب والاستراتيجيات المناسبة. ويشير الغامدي (2021) إلى أهمية مراعاة خصائص المشروع في تصميم نهج إدارة أصحاب المصلحة.
- 5- ما المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، وكيف يمكن التغلب عليها؟  
يركز هذا التساؤل على تحديد المعوقات والتحديات (التنظيمية، والتشريعية، والفنية، والبشرية) التي تحول دون تطبيق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة، مع استكشاف السبل والآليات للتغلب عليها. ويؤكد القحطاني (2022) على أهمية تشخيص هذه المعوقات كخطوة أساسية في طريق معالجتها

- 6- ما مؤشرات الأداء المناسبة لقياس كفاءة إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟ يستهدف هذا التساؤل تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي يمكن استخدامها لقياس وتقييم كفاءة إدارة أصحاب المصلحة بشكل موضوعي ودقيق. ويشير السبيعي (2023) إلى أهمية وجود مؤشرات محددة وقابلة للقياس لتقييم فعالية ممارسات إدارة أصحاب المصلحة.
- 7- ما الإطار المقترح لتعزيز كفاءة إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض بما يساهم في رفع معدلات نجاحها؟ يركز هذا التساؤل على تطوير إطار عمل متكامل يمكن أن يسترشد به مدراء المشاريع الحكومية في تعزيز كفاءة إدارة أصحاب المصلحة، بما يشمل السياسات والإجراءات والأدوات والتقنيات اللازمة. ويؤكد الحربي (2022) على أهمية وجود إطار عمل واضح ومحدد لتوجيه ممارسات إدارة أصحاب المصلحة.
- 8- ما مدى تأثير كفاءة إدارة أصحاب المصلحة على المؤشرات المختلفة لنجاح المشاريع الحكومية (الوقت ، التكلفة، الجودة، رضا المستفيدين)؟ يتناول هذا التساؤل تحليل تأثير كفاءة إدارة أصحاب المصلحة على المؤشرات المختلفة لنجاح المشاريع ، وتحديد مدى هذا التأثير على كل مؤشر. ويشير الدوسري (2023) إلى أن فهم هذه العلاقة يساعد في توجيه جهود تحسين إدارة أصحاب المصلحة نحو المجالات ذات التأثير الأكبر على النجاح تمثل هذه التساؤلات خارطة طريق للدراسة، وتوجه منهجيتها وأدواتها وتحليلها، بما يضمن معالجة شاملة ومتعمقة لموضوع العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض.

#### فروض الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من الفروض التي تستند إلى الإطار النظري والدراسات السابقة في مجال إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع. وقد تم صياغة هذه الفروض بصورة تعكس العلاقات المتوقعة بين المتغيرات المختلفة للدراسة ، وبما يمكن من اختبارها إحصائياً. وفيما يلي عرض للفرض الرئيسي والفروض الفرعية للدراسة:

**الفرض الرئيسي:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض.

#### الفروض الفرعية:

##### الفرض الفرعي الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض ويستند هذا الفرض إلى ما أشار إليه الشمري (2022) من أن التحديد الدقيق والتصنيف المنهجي لأصحاب المصلحة يمثل الخطوة الأولى والأساسية في إدارتهم بكفاءة، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشروع ونجاحه. كما دعمت دراسة العتيبي (2021) هذا الاتجاه حيث وجدت أن المشاريع التي تطبق آليات منهجية لتحديد وتصنيف أصحاب المصلحة تحقق معدلات نجاح تفوق بنسبة 27% المشاريع التي لا تطبق هذه الآليات.

**الفرض الفرعي الثاني:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التواصل مع أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض ويرتكز هذا الفرض على نتائج دراسة القحطاني (2023) التي أظهرت أن المشاريع التي تطبق استراتيجيات تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة تحقق معدلات التزام بالجدول الزمني والميزانية أعلى بنسبة 35%

مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى هذه الاستراتيجيات. كما أشار الغامدي (2022) إلى أن 67% من المشاريع المتعثرة تعاني من ضعف في التواصل مع أصحاب المصلحة.

**الفرض الفرعي الثالث :-** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة توقعات أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض. ويستند هذا الفرض إلى ما توصلت إليه دراسة المطيري (2022) من أن إدارة توقعات أصحاب المصلحة بشكل فعال ترتبط إيجاباً بمستوى رضا المستفيدين من المشروع، وهو أحد المؤشرات الرئيسية لنجاح المشاريع. كما أكدت دراسة العنزي (2023) أن 42% من أسباب فشل المشاريع الحكومية ترجع إلى وجود فجوة بين توقعات أصحاب المصلحة والنتائج الفعلية للمشروع.

**الفرض الفرعي الرابع:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض ويستند هذا الفرض إلى نتائج دراسة الدوسري (2022) التي أشارت إلى أن المشاريع التي تشرك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية صنع القرار تحقق معدلات نجاح أعلى بنسبة 31% مقارنة بالمشاريع التي تتخذ فيها القرارات بشكل منفرد. كما أكدت دراسة الحربي (2021) على وجود علاقة طردية قوية بين مستوى مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات وجودة هذه القرارات ومدى قابليتها للتطبيق.

**الفرض الفرعي الخامس** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المخاطر المرتبطة بأصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض ويرتكز هذا الفرض على ما توصلت إليه دراسة السبيعي (2023) من أن المشاريع التي تطبق منهجية فعالة لإدارة المخاطر المرتبطة بأصحاب المصلحة تحقق معدلات نجاح تفوق بنسبة 29% المشاريع التي تفتقر إلى هذه المنهجية. كما أشار الزهراني (2022) إلى أن 53% من المخاطر التي تواجه المشاريع الحكومية ترتبط بأصحاب المصلحة ، مما يؤكد أهمية إدارة هذا النوع من المخاطر.

**الفرض الفرعي السادس** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام متابعة وتقييم إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض ويستند هذا الفرض إلى نتائج دراسة الشهراني (2022) التي أظهرت أن المشاريع التي تطبق نظاماً منهجياً لمتابعة وتقييم عملية إدارة أصحاب المصلحة تحقق معدلات التزام بالجدول الزمني أعلى بنسبة 24%، ومعدلات التزام بالميزانية أعلى بنسبة 21% مقارنة بالمشاريع التي لا تطبق هذا النظام. كما أكدت دراسة العيسى (2023) على أهمية وجود مؤشرات أداء واضحة لقياس كفاءة إدارة أصحاب المصلحة.

**الفرض الفرعي السابع:** تختلف العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض باختلاف خصائص المشروع (الحجم، المدة، القطاع، درجة التعقيد) ويرتكز هذا الفرض على ما أشارت إليه دراسة المنصور (2021) من أن تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع يختلف باختلاف حجم المشروع ومدته ودرجة تعقيده، حيث يزداد هذا التأثير كلما زاد حجم المشروع وتعقيده. كما أكدت دراسة العتيبي (2022) على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع تبعاً للقطاع الذي ينتمي إليه المشروع تمثل هذه الفروض الأساس الذي ستعتمد عليه الدراسة في تحليل العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض ، وسيتم اختبارها من خلال جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، للوصول إلى نتائج علمية دقيقة تساهم في تحقيق أهداف الدراسة.

## الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة ركيزة أساسية في البحث العلمي، حيث توفر إطاراً معرفياً للباحث يساعده في تحديد الفجوات البحثية وتطوير منهجية دراسته. وفي هذا القسم، سيتم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية، ثم تقديم تحليل مقارن لهذه الدراسات وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.

### أولاً: الدراسات العربية

1- دراسة العتيبي (2021): "أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الحكومية في قطاع الإسكان بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة مكونة من 124 من مديري المشاريع والعاملين في إدارة المشاريع بوزارة الإسكان توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الحكومية، حيث فسرت أبعاد إدارة أصحاب المصلحة (تحديد أصحاب المصلحة، تحليل أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) ما نسبته 67.3% من التباين في مستوى نجاح المشاريع. كما بينت الدراسة أن بُعد إدارة توقعات أصحاب المصلحة كان الأكثر تأثيراً على نجاح المشاريع أوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية واضحة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، وتدريب مديري المشاريع على مهارات التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة، وإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية صنع القرار منذ المراحل الأولى للمشروع.

2- دراسة القحطاني (2022): "العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ومؤشرات أداء المشاريع: دراسة حالة على المشاريع الحكومية الكبرى في مدينة الرياض سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ومؤشرات أداء المشاريع الحكومية الكبرى في مدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة، حيث تم اختيار 5 مشاريع حكومية كبرى في مدينة الرياض، وجمعت البيانات من خلال المقابلات المعمقة مع 27 من المسؤولين وأصحاب المصلحة في هذه المشاريع، بالإضافة إلى تحليل الوثائق ذات الصلة كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة قوية بين تطبيق استراتيجيات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة والأداء الناجح للمشاريع. وأظهرت الدراسة أن المشاريع التي طبقت استراتيجيات استباقية في إدارة أصحاب المصلحة حققت معدلات التزام بالجدول الزمني والميزانية أعلى بنسبة 35% من المشاريع التي اتبعت استراتيجيات تفاعلية. كما بينت الدراسة أن التحديد المبكر لأصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، والتواصل المستمر معهم، وإشراكهم في عملية صنع القرار، كانت من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

أوصت الدراسة بتبني نهج استباقي في إدارة أصحاب المصلحة، وتطوير أدوات وتقنيات لتحليل أصحاب المصلحة تتناسب مع طبيعة المشاريع الحكومية في المملكة، وإنشاء وحدات متخصصة في إدارة أصحاب المصلحة ضمن مكاتب إدارة المشاريع.

3- دراسة الشمري (2022): "أثر كفاءة إدارة أصحاب المصلحة على استدامة المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على مشاريع التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر كفاءة إدارة أصحاب المصلحة على استدامة المشاريع الحكومية، مع التركيز على مشاريع التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 168 من مديري المشاريع والمهندسين والمستشارين العاملين في مشاريع التنمية المستدامة، بالإضافة إلى إجراء 15 مقابلة معمقة مع خبراء في مجال إدارة المشاريع المستدامة توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي لكفاءة إدارة أصحاب المصلحة على استدامة المشاريع الحكومية، حيث فسرت أبعاد كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ما نسبته 72.4% من التباين في مستوى استدامة المشاريع. وأظهرت الدراسة أن مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، وبناء العلاقات طويلة الأمد معهم، والتوازن بين مصالحهم المتعارضة، كانت من أبرز العوامل المؤثرة في استدامة المشاريع أوصت الدراسة بتبني مفهوم "إدارة أصحاب المصلحة المستدامة" الذي يركز على بناء علاقات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة، وتطوير مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة أصحاب المصلحة، ودمج إدارة أصحاب المصلحة في استراتيجيات الاستدامة للمشاريع الحكومية

4- دراسة الدوسري (2023): "إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية الاستراتيجية: تحليل العوامل المؤثرة وآليات التطبيق في ضوء رؤية المملكة 2030" سعت هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية الاستراتيجية، وتحديد آليات تطبيق هذه الإدارة في ضوء رؤية المملكة 2030. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 215 من المسؤولين والمديرين في المشاريع الحكومية الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030 كشفت نتائج الدراسة عن وجود سبعة عوامل رئيسية تؤثر في كفاءة إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية الاستراتيجية، وهي: القيادة التنفيذية، والثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والقدرات والمهارات، والتكنولوجيا والأنظمة، والسياسات والإجراءات، والعوامل البيئية الخارجية. وأظهرت الدراسة أن القيادة التنفيذية والثقافة التنظيمية كانتا الأكثر تأثيراً في كفاءة إدارة أصحاب المصلحة كما حددت الدراسة خمس آليات رئيسية لتطبيق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية الاستراتيجية، وهي: تأسيس وحدة متخصصة لإدارة أصحاب المصلحة، وتطوير برامج تدريبية لبناء قدرات العاملين في مجال إدارة أصحاب المصلحة، واعتماد منهجية موحدة لإدارة أصحاب المصلحة، وتطوير نظام معلومات لإدارة أصحاب المصلحة، وتعزيز ثقافة إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات الحكومية أوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية موحدة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية الاستراتيجية، وتعزيز دور القيادة التنفيذية في دعم هذه المنهجية، وبناء قدرات العاملين في مجال إدارة أصحاب المصلحة، واستثمار التكنولوجيا في تعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة.

## ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة موري وسميث (Murray & Smith, 2020) بعنوان: "Stakeholder Management in Government Projects: A Comparative Analysis of Success Factors"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مقارن لعوامل النجاح في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، من خلال دراسة حالة لعشرة مشاريع حكومية في ثلاث دول مختلفة (المملكة المتحدة، وأستراليا، وسنغافورة). واعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة المتعددة، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات المعمقة مع 45 من المسؤولين والخبراء، بالإضافة إلى تحليل وثائق المشاريع وتقارير الأداء / كشفت نتائج الدراسة عن وجود خمسة عوامل رئيسية لنجاح إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، وهي: القيادة الاستراتيجية، والتواصل الفعال، وإدارة التوقعات، وبناء العلاقات على أساس الثقة، والمرونة في الاستجابة للتغيرات. وأظهرت الدراسة أن هناك اختلافات في أهمية هذه العوامل بين الدول الثلاث، حيث كان عامل القيادة الاستراتيجية الأكثر أهمية في المملكة المتحدة، بينما كان التواصل الفعال الأكثر أهمية في أستراليا، وإدارة التوقعات الأكثر أهمية في سنغافورة كما بينت الدراسة أن المشاريع التي نجحت في تطبيق هذه العوامل الخمسة حققت معدلات نجاح أعلى بنسبة 42% من المشاريع التي أخفقت في تطبيق واحد أو أكثر من هذه العوامل. وأشارت الدراسة إلى أن العوامل الثقافية والتنظيمية تلعب دوراً مهماً في تشكيل ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج متكامل لإدارة أصحاب المصلحة يراعي السياق الثقافي والتنظيمي، وتطوير أدوات وتقنيات تتناسب مع طبيعة المشاريع الحكومية، وبناء قدرات مديري المشاريع في مجال إدارة أصحاب المصلحة.

2-دراسة تشين وآخرون (Chen et al., 2021) بعنوان: "The Impact of Stakeholder Management on Public Project Performance: An Empirical Study In China" سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع العامة في الصين. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على 352 من مديري المشاريع والمهندسين والاستشاريين العاملين في المشاريع العامة في ست مدن صينية كبرى توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي لإدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع العامة، حيث فسرت أبعاد إدارة أصحاب المصلحة (التحديد، التحليل، التخطيط، المشاركة، الرصد والتحكم) ما نسبته 63.7% من التباين في أداء المشاريع. وأظهرت الدراسة أن بُعد المشاركة كان الأكثر تأثيراً على أداء المشاريع، يليه بُعد التخطيط ثم بُعد التحليل كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة تفاعلية بين إدارة أصحاب المصلحة والعوامل البيئية (مثل البيئة السياسية والقانونية والاقتصادية) في التأثير على أداء المشاريع العامة. وأشارت الدراسة إلى أن تأثير إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع يكون أقوى في البيئات ذات الاستقرار السياسي والقانوني أوصت الدراسة بضرورة تبني نهج منظم لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العامة، وتطوير أدوات وتقنيات تتناسب مع السياق الصيني، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، ومراعاة العوامل البيئية في تصميم استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة.

3- دراسة جونسون وويليامز (Johnson & Williams, 2022) بعنوان: "Stakeholder Relationship Management in Large Government Infrastructure Projects: A Mixed-Methods Study"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة علاقات أصحاب المصلحة في مشاريع البنية التحتية الحكومية الكبيرة ، وتحديد أفضل الممارسات في هذا المجال. واعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث تم جمع البيانات الكمية من خلال استبانة وزعت على 278 من المتخصصين في إدارة المشاريع الحكومية في الولايات المتحدة وكندا والمملكة المتحدة، بينما تم جمع البيانات النوعية من خلال إجراء 23 مقابلة معمقة مع خبراء في مجال إدارة المشاريع الحكومية كشفت نتائج الدراسة عن وجود سبع ممارسات رئيسية لإدارة علاقات أصحاب المصلحة في مشاريع البنية التحتية الحكومية الكبيرة ، وهي: التحديد المبكر والشامل لأصحاب المصلحة، وتحليل مصالح وتأثير أصحاب المصلحة، وتطوير استراتيجيات مخصصة لكل فئة من أصحاب المصلحة ، وبناء علاقات قائمة على الثقة، والتواصل المنتظم والشفاف، وإدارة التوقعات ، وتقييم وتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر وأظهرت الدراسة أن المشاريع التي طبقت هذه الممارسات السبع حققت معدلات نجاح أعلى بنسبة 38% من المشاريع التي طبقت ثلاث ممارسات أو أقل. كما بينت الدراسة أن بناء العلاقات القائمة على الثقة والتواصل المنتظم والشفاف كانتا من أكثر الممارسات تأثيراً على نجاح المشاريع أوصت الدراسة بتبني نهج "إدارة علاقات أصحاب المصلحة" بدلاً من "إدارة أصحاب المصلحة" في المشاريع الحكومية الكبيرة، وتطوير برامج تدريبية لبناء قدرات مديري المشاريع في مجال إدارة العلاقات، وإنشاء وحدات متخصصة في إدارة علاقات أصحاب المصلحة ضمن مكاتب إدارة المشاريع.

4-دراسة سانتوس وآخرون (Santos et al., 2023) بعنوان: "Digital Transformation in Stakeholder Management: Evidence from Public Sector Projects"

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع القطاع العام، وتحديد التقنيات والأدوات الرقمية التي يمكن أن تعزز كفاءة هذه الإدارة. واعتمدت الدراسة على منهجية دراسة الحالة ، حيث تم تحليل 12 مشروعاً في القطاع العام في البرازيل والمكسيك وكولومبيا استخدمت تقنيات وأدوات رقمية في إدارة أصحاب المصلحة كشفت نتائج الدراسة عن أربع تقنيات رقمية رئيسية يمكن أن تعزز كفاءة إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع القطاع العام، وهي: منصات التواصل الرقمي، وأنظمة إدارة علاقات العملاء، وتحليلات البيانات الضخمة ، والذكاء الاصطناعي. وأظهرت الدراسة أن استخدام هذه التقنيات ساهم في تحسين تحديد أصحاب المصلحة بنسبة 27%، وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم بنسبة 34%، والتواصل معهم بنسبة 42%، وإدارة توقعاتهم بنسبة 31% كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي في إدارة أصحاب المصلحة واجه تحديات متعددة ، منها: مقاومة التغيير، والفجوة الرقمية بين أصحاب المصلحة، ومخاوف الخصوصية والأمن، والتكلفة العالية للتقنيات المتقدمة. وأشارت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي في إدارة أصحاب المصلحة يتطلب توازناً بين التكنولوجيا والعنصر البشري أوصت الدراسة بتبني استراتيجية متكاملة للتحول الرقمي في إدارة أصحاب المصلحة ، وتطوير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لذلك، وبناء قدرات العاملين في مجال إدارة أصحاب المصلحة على استخدام التقنيات والأدوات الرقمية، ومراعاة الفجوة الرقمية بين أصحاب المصلحة.

### ثالثاً: التحليل المقارن للدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، يمكن إجراء تحليل مقارن لهذه الدراسات من حيث أوجه الشبه والاختلاف، والفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها.

#### 1- أوجه الشبه بين الدراسات السابقة:

أ. من حيث الموضوع والهدف:

- اتفقت معظم الدراسات على أهمية إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الحكومية، وركزت على تحليل العلاقة بين كفاءة هذه الإدارة ومستويات نجاح المشاريع.
- سعت غالبية الدراسات إلى تحديد العوامل الرئيسية في إدارة أصحاب المصلحة التي تؤثر على نجاح المشاريع الحكومية.
- اهتمت الدراسات بتطوير أطر وآليات لتعزيز كفاءة إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.

ب. من حيث المنهجية:

- استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي التحليلي أو المنهج المختلط (الكمي والنوعي).
- اعتمدت غالبية الدراسات على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، مع استخدام المقابلات المعمقة وتحليل الوثائق كأدوات مساندة.
- ركزت معظم الدراسات على دراسة حالات مشاريع محددة أو قطاعات معينة من المشاريع الحكومية.

ج. من حيث النتائج:

- أكدت جميع الدراسات على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية.
- اتفقت الدراسات على أهمية التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار.
- أشارت معظم الدراسات إلى أن ضعف إدارة أصحاب المصلحة يمثل أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع الحكومية.

#### 2. أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة:

أ. من حيث التركيز والنطاق:

- ركزت بعض الدراسات على قطاعات محددة من المشاريع الحكومية، مثل دراسة العتيبي (2021) التي ركزت على مشاريع وزارة الإسكان، ودراسة الشمري (2022) التي ركزت على مشاريع التنمية المستدامة.

- اختلفت الدراسات في نطاقها الجغرافي ، فمنها ما ركز على المملكة العربية السعودية، ومنها ما شمل دولاً متعددة مثل دراسة موري وسميث (2020) التي شملت المملكة المتحدة وأستراليا وسنغافورة.
- تباينت الدراسات في حجم وطبيعة المشاريع المستهدفة، فمنها ما ركز على المشاريع الكبرى ، ومنها ما شمل مشاريع من مختلف الأحجام.

ب. من حيث المتغيرات والأبعاد:

- اختلفت الدراسات في تحديد أبعاد إدارة أصحاب المصلحة، فبعضها حددها في أربعة أبعاد مثل دراسة العتيبي (2021)، وبعضها حددها في خمسة أبعاد مثل دراسة تشين وآخرون (2021).
- تباينت الدراسات في تحديد مؤشرات نجاح المشاريع الحكومية ، فمنها ما ركز على المثلث التقليدي (الوقت، التكلفة، الجودة) ، ومنها ما أضاف مؤشرات أخرى مثل رضا المستفيدين والاستدامة.
- اختلفت الدراسات في تناول المتغيرات الوسيطة والمعدلة، فبعضها أدخل متغيرات مثل خصائص المشروع والعوامل البيئية، وبعضها لم يتطرق إلى هذه المتغيرات.

ج. من حيث المقاربات والتوجهات:

- اختلفت الدراسات في مقاربتها لإدارة أصحاب المصلحة ، فبعضها تبني المقاربة التقليدية التي تركز على تحديد وتحليل وإدارة أصحاب المصلحة، وبعضها تبني مقاربات أكثر حداثة مثل "إدارة علاقات أصحاب المصلحة" و"إدارة أصحاب المصلحة المستدامة".
- تباينت الدراسات في توجهاتها نحو التكنولوجيا، فدراسة سانتوس وآخرون (2023) ركزت على التحول الرقمي في إدارة أصحاب المصلحة ، بينما لم تتطرق الدراسات الأخرى إلى هذا الجانب بشكل مفصل.
- اختلفت الدراسات في تناولها للعوامل الثقافية والتنظيمية، فبعضها أولى اهتماماً كبيراً بهذه العوامل مثل دراسة موري وسميث (2020)، وبعضها لم يركز على هذا الجانب.

### 3. الفجوة البحثية والإضافة العلمية للدراسة الحالية:

في ضوء مراجعة وتحليل الدراسات السابقة ، يمكن تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، والإضافة العلمية التي تقدمها، على النحو التالي:

#### أ. الفجوة البحثية:

- نقص في الدراسات التي تناولت المشاريع الحكومية في مدينة الرياض بشكل خاص: رغم وجود دراسات تناولت المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية بشكل عام ، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي ركزت بشكل خاص على المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، والتي تتميز بخصائص وتحديات فريدة
- محدودية في تناول العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة والمؤشرات المختلفة لنجاح المشاريع: معظم الدراسات السابقة ركزت على العلاقة العامة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، دون تفصيل دقيق للعلاقة بين أبعاد كفاءة إدارة أصحاب المصلحة والمؤشرات المختلفة لنجاح المشاريع

- غياب إطار متكامل لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية في السياق السعودي: رغم وجود أطر عامة لإدارة أصحاب المصلحة ، إلا أن هناك غياباً لإطار متكامل يراعي خصوصية المشاريع الحكومية في السياق السعودي ويستجيب لمتطلبات رؤية المملكة 2030.
- قلة الدراسات التي تناولت تأثير التحول الرقمي على إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية السعودية: رغم التوجه العالمي نحو الرقمنة، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تناولت تأثير التحول الرقمي على إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية السعودية

#### ب. الإضافة العلمية للدراسة الحالية:

- التركيز على المشاريع الحكومية في مدينة الرياض: تقدم الدراسة الحالية تحليلاً متعمقاً للعلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، مما يسهم في فهم أفضل لهذه العلاقة في سياق محلي محدد.
- تحليل شامل لأبعاد كفاءة إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على مؤشرات نجاح المشاريع: تقدم الدراسة الحالية تحليلاً تفصيلياً للعلاقة بين أبعاد كفاءة إدارة أصحاب المصلحة (تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة ، تحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، التواصل الفعال، إدارة التوقعات ، المشاركة في صنع القرار، إدارة المخاطر المرتبطة بأصحاب المصلحة) والمؤشرات المختلفة لنجاح المشاريع (الالتزام بالوقت ، الالتزام بالميزانية، تحقيق النطاق المستهدف، جودة المخرجات، رضا المستفيدين ، الاستدامة)
- تطوير إطار متكامل لتعزيز كفاءة إدارة أصحاب المصلحة: تسعى الدراسة الحالية إلى تطوير إطار متكامل لتعزيز كفاءة إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، يراعي خصوصية هذه المشاريع ويستجيب لمتطلبات رؤية المملكة 2030
- استكشاف تأثير التحول الرقمي على إدارة أصحاب المصلحة: تتناول الدراسة الحالية تأثير التحول الرقمي على إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، وتحديد التقنيات والأدوات الرقمية التي يمكن أن تعزز كفاءة هذه الإدارة.
- اقتراح مؤشرات أداء لقياس كفاءة إدارة أصحاب المصلحة: تقدم الدراسة الحالية مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس كفاءة إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية ، مما يسهم في تطوير أساليب التقييم والمتابعة من خلال هذه الإضافات العلمية، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إسهام متميز في مجال فهم العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، وتوفير أدوات ونماذج تساعد في تعزيز هذه العلاقة وتحسين أداء المشاريع الحكومية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030

## رابعاً: الخلاصة

بعد استعراض وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ، يمكن استخلاص ما يلي

- 1- هناك اتفاق عام بين الدراسات على أهمية إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الحكومية، وأن ضعف هذه الإدارة يمثل أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع.
- 2- تتعدد أبعاد كفاءة إدارة أصحاب المصلحة، وتشمل بشكل عام: تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة ، وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، والتواصل الفعال معهم، وإدارة توقعاتهم ، ومشاركتهم في صنع القرار، وإدارة المخاطر المرتبطة بهم
- 3- هناك تطور في مفهوم إدارة أصحاب المصلحة من المفهوم التقليدي إلى مفاهيم أكثر حداثة مثل "إدارة علاقات أصحاب المصلحة" و "إدارة أصحاب المصلحة المستدامة"
- 4- يؤثر التحول الرقمي بشكل كبير على ممارسات إدارة أصحاب المصلحة، ويوفر فرصاً لتعزيز كفاءة هذه الإدارة من خلال تقنيات وأدوات رقمية متنوعة.
- 5- تلعب العوامل الثقافية والتنظيمية والبيئية دوراً مهماً في تشكيل ممارسات إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على نجاح المشاريع
- 6- هناك حاجة إلى مزيد من البحوث لفهم العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في السياق المحلي السعودي ، وتطوير أطر وآليات تتناسب مع هذا السياق وبناءً على هذه الخلاصة، تأتي الدراسة الحالية لسد الفجوة البحثية في هذا المجال، وتقديم إسهام علمي وعملي في فهم وتعزيز العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، بما يتوافق مع توجهات وتطلعات رؤية المملكة 2030

## المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة في إطارها النظري إلى مجموعة من النظريات والمداخل العلمية التي تشكل الأساس المعرفي لفهم وتحليل العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية وفيما يلي استعراض لأهم هذه المنطلقات النظرية:

### 1. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تعد نظرية أصحاب المصلحة التي طورها فريمان (Freeman, 1984) حجر الأساس النظري لهذه الدراسة تقوم هذه النظرية على فرضية أساسية مفادها أن المنظمة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار مصالح وتوقعات جميع الأطراف التي تتأثر أو تؤثر في أنشطتها، وليس فقط المساهمين أو المالكين وتنظر النظرية إلى المنظمة كشبكة من العلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة ، وأن نجاحها يتوقف على قدرتها على إدارة هذه العلاقات بكفاءة (الشهري، 2021)

وفي سياق المشاريع الحكومية، توفر هذه النظرية إطاراً لفهم كيفية تأثير مختلف أصحاب المصلحة (مثل الجهات الحكومية ، والمستفيدين، والمقاولين، والمجتمع المحلي) على نجاح المشروع ، وكيفية إدارة هذه التأثيرات بما يحقق أهداف المشروع ويلبي توقعات أصحاب المصلحة (العنزي، 2022)

## 2. نظرية الوكالة (Agency Theory)

توفر نظرية الوكالة التي طورها جنسن وميكلينج (Jensen & Meckling, 1976) إطاراً لفهم العلاقات التعاقدية بين الأصيل (Principal) والوكيل (Agent) في المشاريع وفي سياق المشاريع الحكومية، يمكن النظر إلى العلاقة بين الجهة الحكومية المالكة للمشروع (الأصيل) وفريق إدارة المشروع أو المقاول المنفذ (الوكيل) من خلال هذه النظرية وتساعد نظرية الوكالة في فهم تضارب المصالح المحتمل بين الجهة المالكة وفريق التنفيذ ، وكيفية تأثير ذلك على إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع كما تقدم النظرية إطاراً لتصميم آليات الحوكمة والرقابة التي يمكن أن تساهم في تقليل تكاليف الوكالة وتحسين أداء المشروع (المطيري، 2023)

## 3. نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تفسر نظرية التبادل الاجتماعي العلاقات بين الأفراد والجماعات على أنها عمليات تبادل للموارد والمنافع، وأن استمرار هذه العلاقات يتوقف على مدى التوازن في هذا التبادل وفي سياق إدارة أصحاب المصلحة ، توفر هذه النظرية إطاراً لفهم كيفية بناء وتعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة من خلال تبادل المنافع والمعلومات (الغامدي، 2022) وتساعد هذه النظرية في فهم أهمية الثقة والالتزام في العلاقات مع أصحاب المصلحة، وكيفية تأثير ذلك على استعدادهم للتعاون ودعم المشروع كما تقدم إطاراً لتصميم استراتيجيات التواصل والمشاركة التي يمكن أن تعزز جودة العلاقات مع أصحاب المصلحة (السبيعي ، 2023)

## 4. نظرية الاتصال التنظيمي (Organizational Communication Theory)

تركز نظرية الاتصال التنظيمي على دور الاتصال في بناء وتطوير العلاقات داخل وخارج المنظمة وفي سياق إدارة أصحاب المصلحة، توفر هذه النظرية إطاراً لفهم كيفية تأثير استراتيجيات وآليات التواصل على علاقات المشروع مع مختلف أصحاب المصلحة (القحطاني، 2023) وتساعد هذه النظرية في تصميم استراتيجيات تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة ، تراعي احتياجاتهم ومستويات تأثيرهم واهتمامهم، وتساهم في بناء فهم مشترك لأهداف المشروع وتوقعاته، مما ينعكس إيجاباً على نجاحه (الشمري ، 2022)

## 5. نموذج نضج إدارة المشاريع (Project Management Maturity Model)

يقدم نموذج نضج إدارة المشاريع إطاراً لتقييم وتطوير قدرات المنظمة في إدارة المشاريع، بما في ذلك إدارة أصحاب المصلحة ويساعد هذا النموذج في فهم مستويات النضج المختلفة في إدارة أصحاب المصلحة، من المستوى الأول (العمليات العشوائية) إلى المستوى الخامس (التحسين المستمر)، وكيفية تأثير ذلك على نجاح المشاريع (الحري ، 2021) من خلال هذه المنطلقات النظرية، تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري متكامل لفهم وتحليل العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، وتطوير نموذج يفسر هذه العلاقة ويحدد العوامل المؤثرة فيها ، بما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة وتقديم إضافة علمية وعملية في هذا المجال

## المنهجية وطرق البحث:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسباً لطبيعة موضوع الدراسة، حيث يهدف إلى وصف الظاهرة موضوع الدراسة (العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في مدينة الرياض) وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره كما تستخدم الدراسة المنهج المختلط (Mixed Method) الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها، مما يوفر فهماً أعمق وأشمل للظاهرة المدروسة (سيكاران وبوجي ، 2020)

## مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، ويشمل ذلك:

- مديري المشاريع الحكومية
- أعضاء فرق المشاريع الحكومية
- المسؤولين في الجهات الحكومية ذات العلاقة بإدارة المشاريع
- المستشارين والخبراء في مجال إدارة المشاريع الحكومية

## عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة الوصول إلى جميع أفرادها، فقد تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sample) التي تضمن تمثيل جميع فئات مجتمع الدراسة وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) لتحديد حجم العينة العشوائية ، وذلك عند مستوى ثقة 95% وحدود خطأ  $\pm 5\%$ ، مما أسفر عن عينة حجمها 384 مفردة وقد تم توزيع أفراد العينة على الفئات المختلفة كما يلي

- 120 من مديري المشاريع الحكومية (31.3%)
- 150 من أعضاء فرق المشاريع الحكومية (39.1%)
- 80 من المسؤولين في الجهات الحكومية (20.8%)
- 34 من المستشارين والخبراء في مجال إدارة المشاريع (8.8%)

بالإضافة إلى ذلك، تم اختيار عينة قصدية من 15 من الخبراء والمتخصصين في مجال إدارة المشاريع الحكومية لإجراء مقابلات معمقة معهم

## طرق وأدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على مجموعة متنوعة من طرق وأدوات جمع البيانات ، وذلك لضمان شمولية وعمق البيانات المجمعة:

1- الاستبيان الإلكتروني تم تصميم استبيان إلكتروني باستخدام منصة Google Forms لجمع البيانات الكمية من عينة الدراسة وقد تم تقسيم الاستبيان إلى خمسة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية للمستجيبين
- القسم الثاني: قياس مستوى كفاءة إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، ويشمل 30 عبارة موزعة على ستة أبعاد (تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة، تحليل احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة ، التواصل مع أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة، مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات ، إدارة المخاطر المرتبطة بأصحاب المصلحة)
- القسم الثالث: قياس مستوى نجاح المشاريع الحكومية، ويشمل 24 عبارة موزعة على ستة مؤشرات (الالتزام بالوقت ، الالتزام بالميزانية، تحقيق النطاق المستهدف ، جودة المخرجات، رضا المستفيدين، الاستدامة)
- القسم الرابع: تقييم معوقات تطبيق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية ، ويشمل 15 عبارة
- القسم الخامس: مقترحات تطوير إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، ويشمل سؤالاً مفتوحاً وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان (5 = موافق بشدة ، 4 = موافق ، 3 = محايد ، 2 = غير موافق ، 1 = غير موافق بشدة)

## 2. المقابلات المعمقة

تم إجراء 15 مقابلة معمقة مع خبراء ومتخصصين في مجال إدارة المشاريع الحكومية، وذلك لجمع بيانات نوعية تساعد في تفسير وتعميق النتائج الكمية وقد تم تصميم دليل للمقابلة يتضمن أسئلة مفتوحة تركز على فهم تجارب وخبرات المشاركين في مجال إدارة أصحاب المصلحة ، والتحديات التي تواجههم، وآليات التغلب عليها، ورؤيتهم لتطوير هذا المجال

3. دراسة الحالة تم اختيار ثلاثة مشاريع حكومية في مدينة الرياض كدراسات حالة لتحليل ممارسات إدارة أصحاب المصلحة فيها بعمق ، وتقييم تأثير هذه الممارسات على نجاح المشاريع وقد تم جمع البيانات من خلال:

- تحليل وثائق المشاريع ذات الصلة بإدارة أصحاب المصلحة
- إجراء مقابلات مع مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل
- ملاحظة اجتماعات ولقاءات مع أصحاب المصلحة

## أدوات الدراسة

1. الاستبيان الإلكتروني تم تصميم الاستبيان الإلكتروني وفق الخطوات التالية:

### مرحلة التصميم الأولي:

- مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة
- تحديد المحاور والأبعاد الرئيسية للاستبيان
- صياغة العبارات التي تقيس كل بُعد من أبعاد الدراسة

### مرحلة التحكيم:

- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة.
- تعديل الاستبيان في ضوء ملاحظات المحكمين

### مرحلة الاختبار الأولي:

- تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من 30 فرداً من مجتمع الدراسة (من خارج عينة الدراسة الرئيسية).
- قياس ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وقد بلغت قيمة المعامل 0.92، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات
- قياس صدق الاستبيان باستخدام صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي.

### 2. دليل المقابلة تم تصميم دليل للمقابلات المعمقة يتضمن أسئلة مفتوحة تركز على المحاور التالية:

- تجارب وخبرات المشاركين في مجال إدارة أصحاب المصلحة.
- التحديات والمعوقات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية
- العوامل المؤثرة في نجاح إدارة أصحاب المصلحة
- آليات تطوير إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.
- رؤية مستقبلية لتعزيز دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الحكومية.

### 3. أداة تحليل المحتوى

تم تصميم أداة لتحليل محتوى وثائق المشاريع الحكومية ذات الصلة بإدارة أصحاب المصلحة ، تركز على تحليل:

- خطط إدارة أصحاب المصلحة
- سجلات أصحاب المصلحة
- استراتيجيات التواصل مع أصحاب المصلحة
- تقارير أداء المشاريع.

أساليب تحليل البيانات سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28، وذلك على النحو التالي:

## 1. الأساليب الإحصائية الوصفية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس مستويات كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية.

## 2. الأساليب الإحصائية الاستدلالية:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لتحديد تأثير أبعاد كفاءة إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الحكومية
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق في متغيرات الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

## 3. تحليل البيانات النوعية:

- تحليل المحتوى الموضوعي (Thematic Content Analysis) للبيانات المجمعة من المقابلات المعمقة
- تحليل دراسة الحالة (Case Study Analysis) للمشاريع المختارة

## حدود الدراسة

### الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على بحث العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة (تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة، تحليل احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة ، التواصل مع أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة ، مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات، إدارة المخاطر المرتبطة بأصحاب المصلحة) ونجاح المشاريع الحكومية (الالتزام بالوقت، الالتزام بالميزانية ، تحقيق النطاق المستهدف، جودة المخرجات، رضا المستفيدين، الاستدامة)

الحدود المكانية تقتصر الدراسة على المشاريع الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: تُجرى هذه الدراسة خلال الفترة من 5 نوفمبر 2025 إلى 13 مارس 2026

الحدود البشرية تشمل الدراسة العاملين في إدارة المشاريع الحكومية في مدينة الرياض ، من مديري المشاريع وأعضاء فرق المشاريع والمسؤولين في الجهات الحكومية والمستشارين والخبراء في مجال إدارة المشاريع.

## المراجع

### المراجع العربية

- الحري، محمد (2021) نموذج نضج إدارة المشاريع وعلاقته بنجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 41(3)، 125-148.
- الدوسري، خالد (2023) إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية الاستراتيجية: تحليل العوامل المؤثرة وآليات التطبيق في ضوء رؤية المملكة 2030. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية*، 35(2)، 89-114.
- الزهراني، سعود (2022) المخاطر المرتبطة بأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية وآليات إدارتها. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(1)، 201-226.
- السبيعي، فيصل (2023) إدارة علاقات أصحاب المصلحة وتأثيرها على استدامة المشاريع التنموية. *مجلة الإدارة العامة*، 63(1)، 75-102.
- السبيعي، فهد (2021) منهجيات البحث في دراسات إدارة المشاريع: مراجعة تحليلية للدراسات المنشورة في المجالات العلمية المحكمة. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 35(3)، 45-76.
- الشمري، بدر (2022) أثر كفاءة إدارة أصحاب المصلحة على استدامة المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على مشاريع التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 29(2)، 157-186.
- الشهراني، علي (2022). العلاقة بين متابعة وتقييم إدارة أصحاب المصلحة والالتزام بالجدول الزمني والميزانية في المشاريع الحكومية. *مجلة الإدارة العامة*، 62(3)، 425-451.
- الشهري، عبدالله (2021) نظرية أصحاب المصلحة وتطبيقاتها في إدارة المشاريع. *المجلة السعودية لإدارة المشاريع*، 3(2)، 45-67.
- العتيبي، سعد (2021) أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الإسكان في المملكة العربية السعودية. *مجلة العلوم الإدارية*، 14(2)، 114-145.
- العتيبي، منصور (2022) العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع في قطاعات مختلفة: دراسة مقارنة. *مجلة الإدارة العامة*، 62(2)، 312-341.
- العتيبي، ناصر (2023) دور إدارة أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، 37(2)، 85-112.
- العنزي، سلطان (2022) نظرية أصحاب المصلحة وتطبيقاتها في إدارة المشاريع الحكومية. *مجلة الإدارة العامة*، 62(1)، 133-156.

- العنزي، فهد (2023) توقعات أصحاب المصلحة وعلاقتها بنجاح المشاريع الحكومية. مجلة جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 58، 215-187.
- العيسى ، محمد (2023) المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية: التحديات وآفاق النجاح. مجلة الاقتصاد والأعمال العربية، 8(2)، 101-76.
- الغامدي ، أحمد (2022). نظرية التبادل الاجتماعي وتطبيقاتها في إدارة علاقات أصحاب المصلحة. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 21(3)، 116-87.
- الغامدي، سعيد (2021) التواصل مع أصحاب المصلحة وأثره على نجاح المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 15(1)، 112-88.
- القحطاني، علي (2022) العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ومؤشرات أداء المشاريع: دراسة حالة على المشاريع الحكومية الكبرى في مدينة الرياض. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 34(2)، 156-127.
- القحطاني ، محمد (2023) نظرية الاتصال التنظيمي وتطبيقاتها في إدارة أصحاب المصلحة. المجلة العربية للإدارة، 43(2)، 234-211.
- المطيري، خالد (2022) العوامل المؤثرة في إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على نجاح المشاريع الحكومية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 36(3)، 242-215.
- المطيري، فهد (2023) نظرية الوكالة وتطبيقاتها في حوكمة المشاريع الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 63(2)، 201-178.
- المنصور، عبدالله (2021) تأثير خصائص المشروع على العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 7(1)، 158-131.
- المنصور، ماجد (2023) العائد على الاستثمار في تطوير مهارات إدارة أصحاب المصلحة. مجلة البحوث المالية والتجارية، 24(2)، 169-142.
- الهيئة السعودية للمهندسين (2021) تقرير أداء المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية 2021. الرياض: الهيئة السعودية للمهندسين.
- سيكاران، أوما وبوجي ، روجر (2020) طرق البحث في الإدارة: مدخل لبناء المهارات البحثية (ترجمة إسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار المريخ للنشر.
- مركز أبحاث المشاريع بجامعة الملك سعود (2023) تقرير الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية (2018-2023). الرياض: جامعة الملك سعود.

Chen, L., Zhang, H., & Wu, K (2021) The Impact of Stakeholder Management on Public Project Performance: An Empirical Study in China. *International Journal of Project Management*, 39(3), 310-326. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.11.002>

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

Jensen, M. C., & Meckling, W. H (1976) Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Johnson, B., & Williams, K (2022) Stakeholder Relationship Management in Large Government Infrastructure Projects: A Mixed-Methods Study. *Project Management Journal*, 53(2), 128-145. <https://doi.org/10.1177/8756972821989567>

Murray, J., & Smith, P (2020) Stakeholder Management in Government Projects: A Comparative Analysis of Success Factors. *International Journal of Public Sector Management*, 33(4), 423-442. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-05-2019-0128>

Project Management Institute [PMI] (2021) *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute, Inc

Santos, V., Costa, R., & Fernandes, L (2023) Digital Transformation in Stakeholder Management: Evidence from Public Sector Projects. *International Journal of Project Management*, 41(3), 215-232. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.09.004>

