

دور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع

اسم الطالب

حياة أحمد ناصر حظية

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 2025/07/04 الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	2
1.1. المقدمة:	3
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	6
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	8
1.3.1. على المستوى النظري:	8
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	1
2.1. المقدمة:	12
2.2. المتغير المستقل	12
2.3. المتغير التابع	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	12

13.....	2.5.الخاتمة
14.....	قائمة المراجع

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة:

لقد تم الاعتراف بجوهر أصحاب المصلحة في تخطيط وتنفيذ مشاريع البناء بشكل كبير في الأبحاث (على سبيل المثال أولاندر ولاندين، 2005، يانغ وشين، 2015). يُشار إلى أصحاب المصلحة على أنهم الكيانات التي لها حصص في مشروع ما، أو الذين يمكن أن يؤثروا أو يتأثروا بالمشروع الذي تنفذه المنظمة المحورية في تحقيق أهدافها (فريمان، 1984، أولاندر، 2007). ونتيجة للتنوع من حيث المهنة والثقافة والمستوى التعليمي والجنس والبعد المكاني عن المشروع، فإن أصحاب المصلحة هؤلاء غالبًا ما يمثلون مجموعة واسعة من المصالح التي يجب تلبيتها من خلال تنفيذ المشروع. وبالتالي يمكن أن يكون لأصحاب المصلحة هؤلاء تأثير كبير على نتائج المشاريع. ومن المتوقع أن توفر إدارة المشاريع لمديري المشاريع الدعم الكافي للمساعدة في اختيار الخيارات الواقعية التي من شأنها أن تزيد من القيمة النهائية للمشروع لأصحاب المصلحة (كلياند، 1999).

المشاريع هي أداة استراتيجية مؤسسية تقود الابتكار وتخلق القيمة. ومع ذلك، فإن إخفاقاتها وتحدياتها تكلف الشركات والحكومات والمنظمات العالمية ثروة كل عام. تؤكد الدراسات الحديثة التي أجرتها الأوساط الأكاديمية والصناعية بما في ذلك الدراسات التي أجرتها شركة ماكينزي بالتعاون مع جامعة أكسفورد (ماكينزي كوارترلي، 2012)، ودراسة استقصائية متعددة القطاعات في نيوزيلندا (KPMG)، 2010، بالإضافة إلى تقرير (CHAOS 2000-2011 مجموعة ستانديش، 2000-2011) تؤكد ارتفاع معدلات تحديات المشاريع وفشلها. كما أن مشاريع التنمية الدولية هي أيضًا عرضة للإخفاقات وخيبات الأمل الكبيرة (لافانيون إيك، 2013). وقد أشار الباحثون إلى "الجهل أو سوء إدارة أصحاب المصلحة" كأحد الأسباب الرئيسية المسؤولة عن فشل المشاريع (التونن، 2011؛ تشانغ وتشيه وتشيو وبيسارسكي، 2013؛ هيتبرينك وهارتمان وديولف، 2012؛ يانغ وشين وهو ودرو وشويه، 2011؛ زولين وتشيونغ وتيرنر، 2012). تشير النتائج إلى أن القضايا داخل بيئة أصحاب المصلحة ترتبط بشكل أساسي بالسمات والسلوكيات

المؤثرة لأصحاب المصلحة وفهمها وإدارتها، والتي تتطلب تحليلاً شاملاً ومعرفة أوسع ومنهجية إدارة شاملة وتقنيات وأدوات من أجل تقييمها واستخدامها وإدارتها بفعالية لضمان رفاهية المشاريع ونجاحها

يعد تحديد نطاق المشروع باستخدام مدخلات من جميع أصحاب المصلحة مهمة حيوية يجب القيام بها بشكل كافٍ في مرحلة مبكرة. والغرض من تحديد المشروع هو توفير المعلومات الكافية اللازمة لتحديد العمل الذي يتعين القيام به من أجل تجنب التغييرات الرئيسية التي قد تؤثر سلباً على أداء المشروع (جيبسون وآخرون، 2006). وهذه المعلومات ضرورية قبل اتخاذ القرار بشأن المضي قدماً في تنفيذ المشروع من عدمه (Kähkönen، 1999). (وفي حين أن التخطيط الكافي للمشروع في البداية مع تحديد واضح لنطاق المشروع يمكن أن يخفف من احتمال تجاوز التكاليف، إلا أن التخطيط غير الكافي للمشروع وسوء تحديد النطاق يمكن أن يؤدي إلى تغييرات باهظة الثمن وتأخيرات وإعادة العمل وتجاوزات في التكلفة وتجاوزات في الجدول الزمني وفشل المشروع. وغالباً ما تعكس التغييرات أوجه عدم اليقين التي تحدث خلال المراحل الأولى من المشروع (عساف والحاجي، 2006). يتم طلب التغييرات نتيجة لوجهات النظر المختلفة التي يمتلكها كل صاحب مصلحة في المشروع. لذلك، فإن وجود مشروع محدد بشكل جيد خلال مرحلة التخطيط المسبق للمشروع أمر بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ المشروع وتحقيق نتيجة مرضية للمشروع. في القطاع العام، يعد تعريف المشروع أمراً بالغ الأهمية لأن المشاريع تخدم المجتمعات المحلية أولاً، ورضاهم وراحتهم هي الشواغل الرئيسية، في حين أن مشاريع القطاع الخاص تهدف غالباً إلى إفادة المستثمرين أو المالكين. لذلك، يجب أن تعكس احتياجاتهم ومتطلباتهم. ولا يمكن أن يتم ذلك دون إشراك جميع أصحاب المصلحة (Heywood & Smith, 2006)

وتعترف الأدبيات بعدم وجود تغطية كافية لإدارة المشاريع كمجال بحثي، سواء في كليات إدارة الأعمال أو في المجالات الإدارية العليا. ولاحظت الدراسة الاستقصائية التي أجراها كلوبنبورغ وأوبفر (2002) أن 3 في المائة فقط من أصل 3000 دراسة لإدارة المشاريع نُشرت في المجالات الإدارية العليا. ويعترف شينهار ودفير (2007) بالحاجة إلى توفير دراسات حالة للمشاريع حيث أن "2% فقط من مجموعة دراسات الحالة في كلية هارفارد للأعمال البالغ عددها 7000 دراسة حالة تشير إلى المشاريع، ولا يوجد سوى بضع عشرات منها فقط تتناول بالفعل قضايا إدارة المشاريع" (ص 96). إن النقاش حول ما إذا كانت بحوث "إدارة المشاريع" تتناسب مع الممارسة العملية أو الأكاديمية هو نقاش طويل الأمد. ويشير كواك وأنباري (2009) إلى أن صناعة إدارة المشاريع تجد صعوبة في نقل رسالتها خارج هذا المجال، حيث أن قطاع الأعمال لا

يعتبرها تخصصاً "حقيقياً"، "عندما يتعلق الأمر بمجال الأعمال والإدارة، غالباً ما يبدو العلماء في حيرة وعدم اقتناع بمفهوم إدارة المشاريع"، ص. 435). ويضيف بلومكويست وآخرون (2010) أن إدارة المشاريع "غير ناضجة"، كمجال بحثي.

وقد أظهرت مراجعات الأدبيات بشكل شامل لتعريف نجاح المشروع (جوغديف ومولر، 2005، تيرنر وزولين، 2012). ومع ذلك، تشير الأدلة على فشل المشاريع المتصورة في الصناعة إلى الحاجة إلى مزيد من البحث في هذا الموضوع لإثراء الممارسة. هناك أدبيات تشير إلى أن أصحاب المصلحة يمكن أن يكون لديهم تصورات مختلفة لما يشكل نجاح المشروع، سواء من حيث أهمية المعايير وأداء المشروع (Dalcher and Drevin, 2003, Turner et al., 2009).

يساعد التحليل المواضيعي على تنظيم وتصنيف البيانات النوعية (غوري وغرونهاغ، 2010) (نيومان، 2011)، ويسمح بتحديد المواضيع للمناقشة والتحليل الكمي اللاحق (كالديكوت وآخرون، 2005، فريث وغليسون، 2004). يُستخدم لتلخيص البيانات عبر تحليل المحتوى أو فهرسة البيانات عبر الترميز. وقد أدى ذلك إلى تطوير موضوعات ناشئة ربما لم يتم أخذها في الاعتبار (ريتشي ولويس، 2010) وموثوقية عالية، حيث يمكن تكرار الطريقة الموثقة (بلومبرج وآخرون، 2011).

تشمل المشكلات انخفاض الموثوقية (عندما لا يتم دمجها مع الأساليب الكمية) والتحيز في تفسير المعلومات. يشير غوري وغرونهاغ (2010) إلى ضرورة تسجيل إجراءات التفسير لتقليل التحيز. وينبع ذلك من عدم ملائمة أسئلة البحث أو التحليل، وليس من الطريقة. ومع ذلك، فإن تطوير العديد من الموضوعات يزيد من صعوبة اختيار الموضوعات لمزيد من التحليل. (Blumberg et al., 2011).

من أجل إجراء تحليل موضوعي، تم إدخال الأدبيات في حزمة برمجيات تحليل البيانات النوعية (NVivo)، لتحديد الموضوعات للإجابة عن أسئلة البحث. اعتمدت هذه الدراسة في البداية تقنية إطار الترميز التي استخدمها برايمان وبيل (2007) لتحديد الموضوعات باستخدام رموز أولية من "بصل عملية البحث" (Saunders et al., 2009).

2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تعاني من التأخير أو تجاوز الميزانية أو الفشل في تحقيق النتائج المرجوة بسبب عدم فعالية مشاركة أصحاب المصلحة. هناك نقص في الفهم الواضح حول كيفية تأثير الأنواع المختلفة من أصحاب المصلحة على نجاح المشروع واستراتيجيات المشاركة التي تساهم بشكل أكثر فعالية في تحسين نتائج المشروع. يسعى هذا البحث إلى استكشاف الأدوار المحددة التي يلعبها أصحاب المصلحة وكيف يمكن تحسين مشاركتهم لتعزيز النجاح العام للمشاريع.

في إدارة المشاريع، من المعترف به على نطاق واسع أن مشاركة أصحاب المصلحة عامل حاسم لنجاح المشروع. ومع ذلك، لا تزال العديد من المشاريع تواجه تحديات مثل عدم الالتزام بالمواعيد النهائية وتجاوز الميزانية وعدم تحقيق الأهداف - وغالباً ما يرتبط ذلك بعدم كفاية أو عدم فعالية مشاركة أصحاب المصلحة. وعلى الرغم من الأطر القائمة وأفضل الممارسات، لا تزال هناك فجوة في فهم الأدوار المحددة التي يلعبها أصحاب المصلحة في مختلف مراحل دورة حياة المشروع وكيف يمكن الاستفادة من مشاركتهم بشكل منهجي لتحسين نتائج المشروع. وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى وطبيعة تأثير أصحاب المصلحة على نجاح المشروع، وتحديد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة أصحاب المصلحة التي تؤدي إلى تحسين أداء المشروع.

2.1. فجوات على المستوى النظري

• قصور في النماذج النظرية حول إدارة أصحاب المصلحة

كثير من النماذج تركز على تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة، لكن لا تركز على كيف يؤثر فعلياً على نتائج المشروع. لا توجد نظرية شاملة تدمج دور أصحاب المصلحة في كل مراحل المشروع (التخطيط، التنفيذ، الإغلاق).

- ندرة الربط بين دور أصحاب المصلحة ومخرجات المشروع بشكل مباشر غالبًا ما تتم دراسة "إدارة أصحاب المصلحة" كجزء من إدارة المشروع، لكن دون التركيز على العلاقة السببية أو التأثير المباشر على المخرجات مثل الجودة، الوقت، والرضا.
- قلة الدراسات التي تدمج السياق الثقافي أو الجغرافي في تحليل دور أصحاب المصلحة معظم الدراسات تعتمد على سياقات غربية، في حين أن الثقافات التنظيمية في الدول العربية أو الخليجية قد تختلف من حيث التأثير والتفاعل مع أصحاب المصلحة.

2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ندرة الدراسات الميدانية في البيئة العربية أو السعودية (الدراسات التطبيقية في هذا المجال تم إجراؤها في أوروبا وأمريكا،) لذا يُعد إجراء دراسة تطبيقية في السعودية أو الخليج gap مهم لسد الفجوة.
- قلة تقييم أدوات إشراك أصحاب المصلحة (لا توجد دراسات كافية تقيّم فعالية الأدوات أو الأساليب المستخدمة لإشراك أصحاب المصلحة (مثل الاجتماعات، الاستبيانات، التحليل التشاركي).
- ضعف مشاركة أصحاب المصلحة في بعض مراحل المشروع (تشير بعض الدراسات إلى أن مشاركة أصحاب المصلحة) غالبًا ما تقتصر على مرحلة التخطيط فقط، (وهذا يخلق فجوة في فهم كيف يمكن لإشراكهم في مراحل أخرى أن يحسن النتائج).
- عدم وجود مؤشرات أداء واضحة لقياس أثر مشاركة أصحاب المصلحة لا توجد آلية موحدة أو مؤشرات قياس واضحة لتقييم مدى إسهام أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع (مثل الالتزام بالميزانية أو رضا العميل).
- السؤال الرئيسي:
- كيف يؤثر أصحاب المصلحة على نتائج المشروع، وما هي استراتيجيات المشاركة التي تساهم بشكل أكثر فعالية في نجاح المشروع؟

1. أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة مهمة لأنها تركز على دور أصحاب المصلحة في تحسين نتائج المشروع، مثل الالتزام بالوقت، الجودة، والتكلفة. كثير من المشاريع تفشل أو تتأخر بسبب تجاهل أصحاب المصلحة أو ضعف التواصل معهم. رغم أهمية هذا الدور، إلا أن الدراسات السابقة لم توضح بشكل كافٍ كيف يمكن لمشاركة أصحاب المصلحة أن تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشروع، خاصة في البيئة السعودية. لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى فهم هذا الدور بشكل أعمق، وتقديم حلول عملية تساعد مديري المشاريع في تحسين تواصلهم وتعاونهم مع أصحاب المصلحة.

1.1. على المستوى النظري:

- تسد نقصاً في الأدبيات العلمية حول العلاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة ومخرجات المشروع
- تقدم إطاراً نظرياً يساعد في فهم كيف يؤثر أصحاب المصلحة على نجاح المشروع.
- تسلط الضوء على مفاهيم ونماذج قد تكون غير مطبقة في البيئة العربية بشكل كافٍ

1.1. على المستوى التطبيقي:

- تساعد مديري المشاريع على استخدام طرق فعالة لإشراك أصحاب المصلحة.
- تقدم حلولاً عملية للمشاكل التي تنتج عن ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة.
- تساهم في تحسين تنفيذ المشاريع في السعودية من خلال تطبيق نتائج الدراسة في الميدان.
- تدعم صناع القرار في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع.

1. أسئلة الدراسة

1. ما مدى مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة؟
2. ما العلاقة بين درجة إشراك أصحاب المصلحة ونجاح المشروع من حيث (الجودة، الوقت، والتكلفة)؟
3. ما هي الأساليب والأدوات المستخدمة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع؟

4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر مشاركة أصحاب المصلحة على مخرجات المشروع تعزى إلى نوع المشروع أو قطاعه (عام/خاص)؟
5. إلى أي مدى تسهم إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال في تحقيق رضا المستفيدين والعملاء؟

2. أهداف الدراسة

- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين المشاركين في بيئات المشاريع النموذجية.
- دراسة أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة طوال دورة حياة المشروع.
- تحليل تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على نتائج المشروع مثل الوقت والتكلفة والجودة.
- تقييم الاستراتيجيات وأفضل الممارسات للإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة.
- اقتراح إطار عمل لتحسين مشاركة أصحاب المصلحة لتعزيز نجاح المشروع.

1. فرضيات الدراسة

2. نموذج الدراسة

3. منهجية الدراسة

4. الدراسة الميدانية

5. مخطط المشروع المقترح

• الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1. المقدمة:

2. المتغير المستقل

3. المتغير التابع

4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

5. الخاتمة

قائمة المراجع

- Oppong, G. D., Chan, A. P., & Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International journal of project management*, 35(6), 1037-1051.
- 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.
- Fageha, M. K., & Aibinu, A. A. (2013). Managing project scope definition to improve stakeholders' participation and enhance project outcome. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 154-164.
- Forsythe, L. P., Ellis, L. E., Edmundson, L., Sabharwal, R., Rein, A., Konopka, K., & Frank, L. (2016). Patient and stakeholder engagement in the PCORI pilot projects: description and lessons learned. *Journal of general internal medicine*, 31, 13-21.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International journal of project management*, 32(2), 189-201.
- Bourne, L. (2015). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organizational implementation* (2nd ed.). Routledge.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- PMI – Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277–287. <https://doi.org/10.1080/01446190600879125>
- Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27(2), 131–141. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.007>

- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(4), 337–348. <https://doi.org/10.3846/1392-3730.2009.15.337-348>
- العزاوي، جاسم محمد. (2020). إدارة أصحاب المصلحة ودورها في تحسين أداء المشاريع. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(110)، 72.53–
- الحربي، عبد الله بن محمد. (2018). تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي السعودي. المجلة العربية للإدارة، 38(1)، 123.101–