

## نموذج المشروع النهائي ٢

دور إدارة أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض.

أسم الطالب

إيمان فيصل العتيبي

232001456

مشروع تخرج- ٢

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

٢٠٢٦

## جدول المحتويات

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| ٤  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... |
| ٥  | ١.١ المقدمة:.....                         |
| ٦  | 1.2 مشكلة الدراسة.....                    |
| ٦  | 1.2.1 فجوات على المستوى النظري.....       |
| ٧  | 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي.....     |
| ٨  | ١.٢ أهمية الدراسة.....                    |
| ٨  | 1.3.1 على المستوى النظري:.....            |
| ٩  | 1.3.2 على المستوى التطبيقي:.....          |
| ١٠ | 1.2 أسئلة الدراسة.....                    |
| ١٠ | السؤال الرئيسي:.....                      |
| ١٠ | الأسئلة الفرعية:.....                     |
| ١٠ | 1.3 أهداف الدراسة.....                    |
| ١٠ | الهدف الرئيسي:.....                       |
| ١٠ | الأهداف الفرعية:.....                     |
| ١١ | 1.4 فرضيات الدراسة.....                   |
| ١١ | الفرضية الرئيسية:.....                    |
| ١١ | الفرضيات الفرعية:.....                    |
| ١٢ | 1.5 نموذج الدراسة.....                    |
| ١٣ | 1.6 منهجية الدراسة.....                   |
| ١٣ | منهج الدراسة:.....                        |
| ١٣ | مجتمع وعينة الدراسة:.....                 |
| ١٤ | مصادر جمع البيانات:.....                  |
| ١٤ | أداة الدراسة (الاستبانة):.....            |
| ١٥ | الأساليب الإحصائية المستخدمة:.....        |
| ١٥ | حدود الدراسة:.....                        |

|    |                                                          |
|----|----------------------------------------------------------|
| ١٦ | ١.7 الدراسة الميدانية .....                              |
| ١٦ | ١.8 مخطط جانت للمشروع المقترح .....                      |
| ١٨ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                  |
| ١٨ | 2.1. المقدمة .....                                       |
| ١٩ | 2.2. المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة .....          |
| ١٩ | تمهيد .....                                              |
| ١٩ | مفهوم إدارة أصحاب المصلحة .....                          |
| ٢٠ | أهمية إدارة أصحاب المصلحة .....                          |
| ٢٠ | أهداف إدارة أصحاب المصلحة .....                          |
| ٢١ | أبعاد إدارة أصحاب المصلحة .....                          |
| ٢٢ | الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة .....     |
| ٢٤ | 2.3. المتغير التابع: نجاح المشروع .....                  |
| ٢٤ | تمهيد .....                                              |
| ٢٤ | مفهوم نجاح المشروع .....                                 |
| ٢٥ | أهمية نجاح المشروع .....                                 |
| ٢٥ | أهداف دراسة نجاح المشروع .....                           |
| ٢٦ | أبعاد نجاح المشروع .....                                 |
| ٢٦ | الدراسات السابقة المرتبطة بنجاح المشروع .....            |
| ٢٩ | 2.4. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع ..... |
| ٢٩ | الإطار النظري للعلاقة .....                              |
| ٣٠ | الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين .....   |
| ٣٢ | خلاصة الفصل .....                                        |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة:

تُعدّ مشاريع البنية التحتية من أبرز الركائز التي تقوم عليها حركة التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية، إذ تمثل العمود الفقري لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تطمح إلى تحويل مدينة الرياض إلى واحدة من أكبر عشر اقتصاديات مدن في العالم. وتتنوع هذه المشاريع بين شبكات النقل والمواصلات، ومشاريع المياه والصرف الصحي، والبنية التحتية الرقمية، ومشاريع الطاقة، وهو ما يجعلها بطبيعتها مشاريع معقدة ومتعددة الأبعاد تتقاطع فيها مصالح أطراف عديدة ومتباينة. ولعلّ هذا التعقيد المتزايد في طبيعة مشاريع البنية التحتية يفرض تحديات جوهرية تتعلق بكيفية التوفيق بين متطلبات أصحاب المصلحة المختلفين، بدءًا من الجهات الحكومية المالكة للمشروع، مرورًا بالمقاولين والاستشاريين والموردين، وصولًا إلى المجتمعات المحلية المتأثرة بهذه المشاريع (الكرعاوي وعلي، 2022)

وقد شهد حقل إدارة المشاريع تطورًا مفاهيميًا جوهريًا خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل التركيز من المنظور التقليدي الذي يحصر نجاح المشروع في ثالث القيود الكلاسيكي الوقت والتكلفة والجودة إلى منظور أوسع وأشمل يضع إدارة أصحاب المصلحة في صميم العملية الإدارية للمشروع. ويُقصد بإدارة أصحاب المصلحة تلك العملية المنهجية التي تتضمن تحديد الأفراد والمجموعات والمنظمات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم ومستويات تأثيرهم، ثم وضع استراتيجيات ملائمة لإشراكهم وإدارة علاقاتهم طوال دورة حياة المشروع. وقد أكدت الأدبيات الحديثة في هذا المجال أن الإخفاق في إدارة أصحاب المصلحة بفاعلية يُعدّ من أبرز الأسباب الجذرية لفشل المشاريع أو تعثرها، وذلك لأن تجاهل توقعات أي طرف فاعل قد يتحول إلى مصدر مقاومة يهدد مسار المشروع بأكمله (ندا، ٢٠٢٠).

وتبرز إشكالية تعارض المتطلبات بوصفها واحدة من أكثر التحديات حدّة في سياق مشاريع البنية التحتية الكبرى، إذ يحمل كل طرف من أصحاب المصلحة مجموعة من التوقعات والاحتياجات والأولويات التي قد لا تتوافق بل قد تتعارض صراحةً مع توقعات الأطراف الأخرى. فعلى سبيل المثال، قد تسعى الجهة المالكة إلى تقليص الميزانية وضغط الجدول الزمني، في حين يطالب الاستشاري بمواصفات فنية عالية تتطلب وقتًا وموارد إضافية، بينما يتطلع المجتمع المحلي إلى تقليل الأثر البيئي والاجتماعي للمشروع. وهذا التباين في

المتطلبات إذا لم يُدار بأسلوب منهجي وفَعَال يُفضي إلى نشوء صراعات تؤدي إلى تأخيرات متكررة وتجاوزات في التكاليف وتراجع في مستوى الجودة، وربما إلى فشل المشروع كلياً (وليد ومريزق، ٢٠٢٤).

وتتضاعف هذه التحديات نظراً لحجم المشاريع غير المسبوق وتنوعها وتشابك علاقاتها، حيث تشهد المدينة تنفيذ مشاريع بنية تحتية ضخمة كمشروع مترو الرياض ومشروع القدية ومشروع الرياض الخضراء ومشروع الدرعية، فضلاً عن مشاريع الطرق والأنفاق وشبكات المياه والصرف الصحي. ويتطلب كل مشروع من هذه المشاريع التعامل مع عدد كبير ومتنوع من أصحاب المصلحة الذين تتباين مصالحهم وتتقاطع صلاحياتهم، مما يخلق بيئة خصبة لنشوء تعارضات في المتطلبات تحتاج إلى إدارة احترافية ومتقدمة. ولذلك فإن دراسة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وتقليل تعارض المتطلبات في هذا السياق المحلي تكتسب أهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي (سقاط، ٢٠٢٤).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي تؤديه إدارة أصحاب المصلحة بعملياتها ومراحلها المختلفة من تحديد وتحليل وتخطيط وإشراك ومراقبة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين فرص نجاح مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض.

## 1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ الذي شهده حقل إدارة المشاريع عالمياً ومحلياً، والاهتمام المتزايد بتبني أفضل الممارسات والمنهجيات الدولية في إدارة مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، إلا أن كثيراً من هذه المشاريع لا يزال يعاني من تحديات جوهرية ترتبط بتعارض متطلبات أصحاب المصلحة المتعددين، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء الكلي للمشروع من حيث الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المعتمدة ومعايير الجودة المطلوبة. وتتجلى مشكلة الدراسة في وجود فجوات واضحة على المستويين النظري والتطبيقي يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

### 1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات العلمية المتاحة عن وجود عدد من الفجوات النظرية التي تستدعي مزيداً من البحث والتقصي. فعلى الرغم من الاهتمام الواسع الذي حظي به موضوع إدارة أصحاب المصلحة في الأدبيات الغربية، إلا أن الإنتاج العلمي العربي في هذا المجال لا يزال محدوداً نسبياً، ولا سيما فيما يتعلق بالربط المنهجي بين إدارة أصحاب المصلحة وتعارض المتطلبات في سياق مشاريع البنية التحتية. وقد أشارت دراسة ندا (2020) إلى أهمية إدارة أصحاب المصلحة في تحقيق التنمية المستدامة، غير أنها لم تتناول بشكل معمق الآليات التي يمكن من خلالها لإدارة أصحاب المصلحة أن تقلل من حدة التعارض بين المتطلبات في المشاريع الهندسية الكبرى. كذلك ركزت دراسة زيدان (٢٠٢١) على تقييم إدارة أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم الجامعي، مما يعني أن النتائج لا يمكن تعميمها مباشرة على قطاع البنية التحتية الذي يتميز بخصائص فريدة من حيث تعدد الأطراف وتعقيد العلاقات التعاقدية وطول دورة حياة المشروع.

علاوة على ذلك، يُلاحظ ندرة في الأطر النظرية التي تدمج بين نظرية أصحاب المصلحة ونظريات إدارة الصراع ونماذج نجاح المشروع في إطار مفاهيمي موحد يصلح للتطبيق على مشاريع البنية التحتية. فقد اتجهت معظم الدراسات السابقة إلى تناول كل بعد من هذه الأبعاد بمعزل عن الأبعاد الأخرى، مما أفرز قصوراً في فهم العلاقات التبادلية والتأثيرات المتقاطعة بين إدارة أصحاب المصلحة وتعارض المتطلبات ونجاح المشروع. كما أن دراسة سقاط (٢٠٢٤) رغم تناولها لإدارة أصحاب المصلحة في المنظمات العامة السعودية، إلا أنها اقتصرت على القطاع الصحي دون التعمق في خصوصيات قطاع البنية التحتية الذي يشهد ديناميكيات مختلفة في تفاعل أصحاب المصلحة.

## 1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على صعيد الممارسة العملية، تعاني مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض من تحديات ميدانية ملموسة ترتبط بتعارض متطلبات أصحاب المصلحة. فكثير من هذه المشاريع يشهد تأخيرات في التنفيذ وتجاوزات في التكاليف يمكن إرجاع جزء كبير منها إلى عدم كفاية آليات التنسيق بين الأطراف المعنية وضعف استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة في المراحل المبكرة من المشروع. وقد أوضحت دراسة الكرعاوي وعلي (٢٠٢٢) أن غياب الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع الحكومية يؤدي إلى تعثر في التنفيذ، وهو ما ينطبق إلى حد كبير

على واقع بعض مشاريع البنية التحتية في الرياض حيث لا تزال الممارسات التقليدية سائدة في التعامل مع أصحاب المصلحة.

فضلاً عن ذلك، يُلاحظ أن كثيراً من الجهات المشرفة على مشاريع البنية التحتية في الرياض تفتقر إلى أدوات ومنهجيات موحدة لتحليل أصحاب المصلحة وتصنيفهم وفق مستويات تأثيرهم واهتمامهم، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مبنية على أساس تحليلي سليم عند حدوث تعارض في المتطلبات. كما أن التنسيق بين الجهات الحكومية المتعددة المسؤولة عن البنية التحتية كأمانة منطقة الرياض والهيئة الملكية لمدينة الرياض ووزارة النقل والخدمات اللوجستية وشركات المرافق — يمثل تحدياً تطبيقياً حقيقياً في ظل تداخل الاختصاصات وتباين الأولويات. وقد أشارت دراسة وليد ومريزق (٢٠٢٤) إلى أهمية توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع الإنشائية، إلا أن الواقع يُظهر أن تطبيق هذه التقنيات في مجال إدارة أصحاب المصلحة تحدياً لا يزال في مراحله الأولى بالنسبة لمشاريع البنية التحتية في الرياض.

وبناءً على ما سبق من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما الدور الذي تؤديه إدارة أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض؟

## ١.٢. أهمية الدراسة

### 1.3.1 على المستوى النظري:

- تُسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية الواضحة في الإنتاج العلمي العربي المتعلق بإدارة أصحاب المصلحة وعلاقتها بتعارض المتطلبات في مشاريع البنية التحتية، حيث إن معظم الدراسات المتاحة باللغة العربية تناولت هذا المفهوم في قطاعات أخرى كالتعليم والصحة والإعلام دون التعمق في خصوصيات قطاع البنية التحتية الذي يتميز بتعقيد العلاقات التعاقدية وتعدد الأطراف الفاعلة وطول دورة حياة المشروع.

- تتجاوز هذه الدراسة المعالجة المنفصلة للمفاهيم الثلاثة — إدارة أصحاب المصلحة وتعارض المتطلبات ونجاح المشروع وتقدم نموذجًا نظريًا موحّدًا يكشف عن العلاقات التبادلية والتأثيرات المتقاطعة بين هذه المتغيرات، مما يُتيح فهمًا أعمق وأشمل للكيفية التي تُسهم بها إدارة أصحاب المصلحة في معالجة تعارض المتطلبات وتحقيق نجاح المشروع.
- تُسهم الدراسة في اختبار مدى قابلية نظرية أصحاب المصلحة التي نشأت في السياق الغربي للتطبيق في البيئة العربية والسعودية تحديدًا، مما يُغني النقاش الأكاديمي حول عالمية هذه النظرية ومدى حساسيتها للاختلافات الثقافية والمؤسسية والتنظيمية بين المجتمعات المختلفة.
- تُقدّم الدراسة تصنيفًا علميًا دقيقًا لأنواع التعارض التي تنشأ بين متطلبات أصحاب المصلحة في مشاريع البنية التحتية، مع ربط كل نمط من أنماط التعارض باستراتيجيات الإدارة الأكثر ملاءمة للتعامل معه، وهو ما يُشكّل إضافة نظرية مهمة يمكن للباحثين توظيفها في سياقات بحثية متعددة.

### 1.3.2 على المستوى التطبيقي:

- تُزوّد الدراسة القيادات الإدارية والفنية في الجهات الحكومية والخاصة المسؤولة عن مشاريع البنية التحتية في الرياض بتوصيات عملية مبنية على أدلة ميدانية حول كيفية تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة أصحاب المصلحة تُقلّل من حدّة التعارضات وتُحسّن مؤشرات أداء المشروع بشكل ملموس.
- تُسهم نتائج الدراسة في مساعدة الهيئة الملكية لمدينة الرياض وأمانة المنطقة ووزارة النقل والخدمات اللوجستية وشركات المرافق على بناء آليات تنسيق مؤسسية فعّالة تُعالج مشكلة تداخل الاختصاصات وتباين الأولويات التي تُعدّ من أبرز مصادر تعارض المتطلبات في الواقع العملي.
- تُوفّر الدراسة أساسًا علميًا وعمليًا لتصميم برامج تدريبية وتأهيلية لمديري المشاريع وأعضاء فرق العمل في مشاريع البنية التحتية حول مهارات إدارة أصحاب المصلحة والتفاوض وحل النزاعات وإدارة التوقعات، مما يرفع من الكفاءة المهنية للكوادر العاملة في هذا القطاع الحيوي.
- تُساعد التوصيات المستخلصة من الدراسة في تقليل التأخيرات وتجاوزات التكاليف الناتجة عن سوء إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس إيجابيًا على ترشيد الإنفاق العام وتحقيق أقصى عائد ممكن من الاستثمارات الضخمة الموجهة لمشاريع البنية التحتية ضمن رؤية ٢٠٣٠.

## 1.2 أسئلة الدراسة

### السؤال الرئيسي:

ما أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض؟

### الأسئلة الفرعية:

١. ما أثر تحديد أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض؟
٢. ما أثر التواصل مع أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض؟
٣. ما أثر إشراك أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض؟
٤. ما أثر إدارة توقعات أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض؟

## 1.3 أهداف الدراسة

### الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) على نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض، من خلال دورها في تقليل تعارض المتطلبات.

### الأهداف الفرعية:

١. التعرف على أثر تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم وفق مصالحهم ومستويات تأثيرهم في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.
٢. قياس أثر التواصل مع أصحاب المصلحة من خلال قنوات اتصال فعالة ومنتظمة في الحد من تضارب المتطلبات ورفع معدلات نجاح مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.
٣. تحليل أثر إشراك أصحاب المصلحة في مراحل اتخاذ القرار والتخطيط والتنفيذ على تقليل تعارض المتطلبات وتعزيز نجاح مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.
٤. بيان أثر إدارة توقعات أصحاب المصلحة من خلال مواءمة التوقعات مع الواقع التنفيذي في خفض حدة تعارض المتطلبات وتحسين نجاح مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.
٥. تقديم إطار عملي يتضمن توصيات ومقترحات لتعزيز ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بما يسهم في تقليل تعارض المتطلبات ورفع معدلات نجاح مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

#### 1.4 فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية:

**H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

##### الفرضيات الفرعية:

**H0-1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

**H0-2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتواصل مع أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

**3-H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإشراك أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

**4-H0:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة توقعات أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

### 1.5 نموذج الدراسة



## شرح النموذج:

يوضح نموذج الدراسة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها الأربعة (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) والمتغير التابع المتمثل في نجاح المشروع، وذلك من خلال المتغير الوسيط المتمثل في تقليل تعارض المتطلبات. كما يتضمن النموذج المتغيرات الديموغرافية بوصفها متغيرات معدلة قد تؤثر في طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

## 1.6 منهجية الدراسة

### منهج الدراسة:

سيبنى الباحث **المنهج الوصفي التحليلي** لملاءمته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها، إذ سيستخدم هذا المنهج في وصف وتحليل أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها الأربعة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض. وسيعتمد الباحث على جمع البيانات الكمية من خلال أداة الاستبانة، ثم تحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات واستخلاص النتائج والتوصيات المناسبة.

كما سيوظف الباحث أسلوب المسح الميداني الشامل لجمع آراء وتصورات العاملين في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض حول واقع ممارسة إدارة أصحاب المصلحة ومستوى تعارض المتطلبات ومدى نجاح المشاريع. وسيتم الجمع بين المصادر الأولية والثانوية لضمان شمولية البيانات ودقة التحليل وموضوعية النتائج، بما يسهم في بناء إطار متكامل يُثري المعرفة النظرية والتطبيقية في هذا المجال.

### مجتمع وعينة الدراسة:

سيكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض، والذين يشملون مديري المشاريع، ومهندسي التنفيذ، ومسؤولي التخطيط، ومنسقي أصحاب المصلحة، والمشرفين الفنيين العاملين في الجهات الحكومية وشركات المقاولات المنفذة لمشاريع البنية التحتية الكبرى. ويُقدّر حجم مجتمع الدراسة بنحو

(850) فرداً يعملون في المشاريع النشطة خلال فترة إجراء الدراسة، وذلك بناءً على بيانات أمانة منطقة الرياض والهيئة الملكية لمدينة الرياض والجهات ذات العلاقة.

سيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لضمان تمثيل مختلف فئات مجتمع الدراسة تمثيلاً متناسباً، وسيبلغ حجم العينة المستهدفة (265) مفردة، وهو حجم يتوافق مع جدول (Krejcie & Morgan, 1970) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪). وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة، مع مراعاة تحقيق أعلى معدل استجابة ممكن من خلال المتابعة المستمرة والتنسيق المباشر مع إدارات المشاريع المستهدفة.

### مصادر جمع البيانات:

أولاً: المصادر الثانوية: ستعتمد الدراسة على الكتب والمراجع العلمية المتخصصة في إدارة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية (ماجستير ودكتوراه)، والتقارير والوثائق الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية ذات العلاقة بمشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض، إضافة إلى المعايير الدولية مثل دليل (PMBOK) ومعايير معهد إدارة المشاريع (PMI).

ثانياً: المصادر الأولية: ستعتمد الدراسة على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة.

### أداة الدراسة (الاستبانة):

سيتم تصميم استبانة مُهيكلّة وفق مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وستتكون من الأقسام التالية:

| القسم  | المحور                             | عدد الفقرات |
|--------|------------------------------------|-------------|
| الأول  | البيانات الديموغرافية والوظيفية    | 4 فقرات     |
| الثاني | تحديد أصحاب المصلحة (البُعد الأول) | 4 فقرات     |

|          |                                            |          |
|----------|--------------------------------------------|----------|
| الثالث   | التواصل مع أصحاب المصلحة (البُعد الثاني)   | 4 فقرات  |
| الرابع   | إشراك أصحاب المصلحة (البُعد الثالث)        | 4 فقرات  |
| الخامس   | إدارة توقعات أصحاب المصلحة (البُعد الرابع) | 4 فقرات  |
| السادس   | تقليل تعارض المتطلبات (المتغير الوسيط)     | 4 فقرات  |
| السابع   | نجاح المشروع (المتغير التابع – محور أحادي) | 10 فقرات |
| الإجمالي |                                            | 34 فقرة  |

### الأساليب الإحصائية المستخدمة:

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) لنمذجة المعادلات البنائية، وستستخدم الأساليب الإحصائية التالية: معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، والتحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء، والإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية)، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر الأبعاد على المتغير التابع، وتحليل المسار (Path Analysis) لاختبار الأثر الوسيط لتقليل تعارض المتطلبات، واختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق وفقاً للمتغيرات الديموغرافية.

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على دراسة أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها الأربعة (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع.

**الحدود المكانية:** مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

**الحدود البشرية:** مديرو المشاريع والمهندسون والمشرفون الفنيون ومنسقو أصحاب المصلحة العاملون في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

**الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٤٧/١٤٤٨ هـ (٢٠٢٦م).

## 1.7 الدراسة الميدانية

ستنفذ الدراسة الميدانية عبر عدة مراحل متتابعة ومنهجية لضمان جودة البيانات ودقة النتائج. ففي المرحلة الأولى، سيعد الباحث الاستبانة في صورتها الأولية استناداً إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بإدارة أصحاب المصلحة وتعارض المتطلبات ونجاح المشاريع، ثم ستعرض على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والمناهج البحثية لإبداء آرائهم حول مدى ملاءمة الفقرات ووضوحها وشموليتها، وسيتم تعديلها في ضوء ملاحظاتهم.

في المرحلة الثانية، ستطبق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) فرداً من خارج عينة الدراسة الفعلية وضمن مجتمع الدراسة، وذلك للتحقق من الخصائص السيكمترية للأداة من حيث الصدق والثبات. وفي المرحلة الثالثة، ستوزع الاستبانة في صورتها النهائية على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٦٥) فرداً، باستخدام قنوات التوزيع الإلكتروني عبر منصة Google Forms إلى جانب النسخ الورقية التي ستسلم يدوياً للمواقع المشمولة. وفي المرحلة الرابعة، ستجمع الاستبانات وتراجع وتفرغ بياناتها وتحلل إحصائياً، ثم تناقش النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة لاستخلاص التوصيات والمقترحات.

## 1.8 مخطط جانت للمشروع المقترح

| المرحلة / النشاط                                        | الشهر ١ | الشهر ٢ | الشهر ٣ | الشهر ٤ | الشهر ٥ | الشهر ٦ | الشهر ٧ | الشهر ٨ |
|---------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| المرحلة الأولى: الإطار العام للدراسة                    |         |         |         |         |         |         |         |         |
| تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها         | ■       |         |         |         |         |         |         |         |
| إعداد خطة البحث والحصول على الموافقات                   | ■       | ■       |         |         |         |         |         |         |
| المرحلة الثانية: الإطار النظري والدراسات السابقة        |         |         |         |         |         |         |         |         |
| مراجعة الأدبيات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة           |         | ■       | ■       |         |         |         |         |         |
| مراجعة الأدبيات المتعلقة بتعارض المتطلبات ونجاح المشروع |         | ■       | ■       |         |         |         |         |         |

|  |  |  |  |  |  |  |                                                        |
|--|--|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  |  |  | تحليل ونقد الدراسات السابقة وتحديد الفجوة البحثية      |
|  |  |  |  |  |  |  | المرحلة الثالثة: تصميم أداة الدراسة                    |
|  |  |  |  |  |  |  | بناء الاستبانة في صورتها الأولية                       |
|  |  |  |  |  |  |  | تحكيم الاستبانة من قبل المختصين وتعديلها               |
|  |  |  |  |  |  |  | تطبيق الدراسة الاستطلاعية (العينة التجريبية: ٣٠ فرداً) |
|  |  |  |  |  |  |  | حساب الصدق والثبات وإعداد الصورة النهائية              |
|  |  |  |  |  |  |  | المرحلة الرابعة: الدراسة الميدانية                     |
|  |  |  |  |  |  |  | توزيع الاستبانات على عينة الدراسة (٢٦٥ فرداً)          |
|  |  |  |  |  |  |  | متابعة جمع الاستبانات وتحقيق معدل الاستجابة المطلوب    |
|  |  |  |  |  |  |  | تفريغ البيانات وتنقيتها وترميزها                       |
|  |  |  |  |  |  |  | المرحلة الخامسة: التحليل الإحصائي والنتائج             |
|  |  |  |  |  |  |  | إجراء التحليل الوصفي للبيانات                          |
|  |  |  |  |  |  |  | اختبار الفرضيات (الانحدار المتعدد، تحليل المسار)       |
|  |  |  |  |  |  |  | مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة  |
|  |  |  |  |  |  |  | المرحلة السادسة: كتابة التقرير النهائي                 |
|  |  |  |  |  |  |  | صياغة الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات                 |
|  |  |  |  |  |  |  | المراجعة اللغوية والتنسيق النهائي للرسالة              |
|  |  |  |  |  |  |  | تسليم الرسالة في صورتها النهائية والاستعداد للمناقشة   |

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

### 2.1. المقدمة

يُعدّ استعراض الأدبيات والدراسات السابقة ركيزةً أساسيةً في أي بحث علمي، إذ يُتيح للباحث بناء إطار نظري متين ينطلق منه نحو تحقيق أهداف دراسته. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم مراجعة شاملة ومعمّقة للأدبيات المتعلقة بمتغيري الدراسة الرئيسيين، وهما: إدارة أصحاب المصلحة بوصفها المتغير المستقل، ونجاح المشروع بوصفه المتغير التابع، وذلك في سياق مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض. ويتناول الفصل المفاهيم النظرية لكل متغير من حيث التعريف والأهمية والأهداف والأبعاد، ثم يستعرض أبرز الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بكل متغير على حدة، فضلاً عن الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين معاً. ويسعى هذا

الاستعراض إلى تحديد الفجوات البحثية التي تأتي الدراسة الحالية لسدّها، والاستفادة من المناهج والأدوات والنتائج التي توصل إليها الباحثون السابقون في تعزيز الإطار المنهجي والنظري لهذا البحث.

## 2.2. المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة

### تمهيد

شهدت بيئة إدارة المشاريع تحولات جوهرية خلال العقود الأخيرة، لم تعد فيها معايير النجاح مقتصرة على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فحسب، بل امتدت لتشمل رضا الأطراف المعنية وتلبية توقعاتهم المتنوعة والمتباينة. وفي ظل تعدّد مشاريع البنية التحتية وتعدّد الجهات المؤثرة فيها والمتأثرة بها، برزت إدارة أصحاب المصلحة بوصفها أحد أكثر المجالات المعرفية أهميةً في أدبيات إدارة المشاريع المعاصرة، حيث أضحت تمثل منظومة إدارية متكاملة تهدف إلى تحقيق التوازن بين المصالح المتعارضة وبناء علاقات تعاونية مستدامة تُسهم في إنجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### مفهوم إدارة أصحاب المصلحة

يُعرّف أصحاب المصلحة بأنهم جميع الأفراد والجماعات والمنظمات التي يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر بنتائجه، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. وقد قدّم فريمان (Freeman, 1984) التعريف الأكثر شيوعاً في أدبيات الإدارة، حيث عرّف صاحب المصلحة بأنه "أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة". وبناءً على ذلك، فإن إدارة أصحاب المصلحة تُشير إلى العملية المنهجية المنظمة التي تتضمن تحديد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، ووضع استراتيجيات ملائمة للتعامل معهم وإشراكهم في مراحل المشروع المختلفة بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة وتقليل المخاطر الناجمة عن تعارض المصالح.

ووفقاً لدليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، تُعرّف إدارة أصحاب المصلحة بأنها "مجموعة العمليات المطلوبة لتحديد الأشخاص أو المجموعات أو المنظمات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم وتأثيرهم، ووضع استراتيجيات إدارية ملائمة لإشراكهم بفاعلية في قرارات المشروع وتنفيذه".

وقد أشارت زعيمة (2024) إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل نهجاً استراتيجياً شاملاً يتجاوز مجرد التعامل الظرفي مع الأطراف المعنية ليشمل بناء منظومة علاقات متكاملة تقوم على الشفافية والثقة المتبادلة والمشاركة الفعالة. كما أوضح سقاط (2024) أن إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات العامة تتطلب فهماً عميقاً للسياق المؤسسي والتنظيمي الذي تعمل فيه هذه المنظمات، مع مراعاة التعقيدات الناجمة عن تعدد الجهات الرقابية والتشريعية.

### أهمية إدارة أصحاب المصلحة

تتبع أهمية إدارة أصحاب المصلحة من كونها تمثل حلقة الوصل بين المشروع وبيئته الخارجية والداخلية، وتتجلى هذه الأهمية في عدة جوانب جوهرية. فمن الناحية الاستراتيجية، تُسهم الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة في مواءمة أهداف المشروع مع التوقعات المتنوعة للأطراف المعنية، مما يُعزز فرص النجاح ويُقلل من احتمالات المقاومة والصراعات التي قد تُعرق سير العمل. كما تساعد في تعبئة الموارد اللازمة والحصول على الدعم السياسي والمؤسسي الضروري لاستمرار المشروع، لا سيما في مشاريع البنية التحتية التي تتطلب تنسيقاً واسعاً بين جهات حكومية وخاصة متعددة.

ومن الناحية التشغيلية، تُسهم إدارة أصحاب المصلحة في تحسين عمليات اتخاذ القرار من خلال إتاحة تدفق المعلومات بين الأطراف المعنية، وتسهيل عملية حل المشكلات بشكل تشاركي وفعال. وقد أكد براهمية وعبايدية (2021) أن إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة تُعزز التعلم التنظيمي وتُحسن الأداء المؤسسي الشامل. فيما أشارت ندا (2020) إلى أن إدارة أصحاب المصلحة أصبحت عنصراً محورياً في تحقيق التنمية المستدامة، مما يؤكد بُعدها الاستراتيجي الذي يتجاوز حدود المشروع الفردي ليمتد إلى المستوى المجتمعي الأشمل.

### أهداف إدارة أصحاب المصلحة

تسعى إدارة أصحاب المصلحة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المترابطة التي تصب في نهاية المطاف في إنجاح المشروع وتعظيم قيمته. ويأتي في مقدمة هذه الأهداف ضمان التحديد الدقيق والشامل لجميع الأطراف

ذات العلاقة بالمشروع وتصنيفهم وفقاً لدرجة تأثيرهم واهتمامهم، وذلك لتوجيه الجهود والموارد نحو الأطراف الأكثر أهمية. كما تهدف إلى بناء قنوات تواصل فعالة ومستدامة مع مختلف أصحاب المصلحة تضمن تبادل المعلومات بشفافية وفي الوقت المناسب، فضلاً عن تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط واتخاذ القرار لضمان انعكاس احتياجاتهم وتوقعاتهم في مخرجات المشروع.

ويُضاف إلى ذلك هدف إدارة التوقعات بشكل استباقي لتجنب حالات عدم الرضا والصراعات المحتملة، من خلال وضع توقعات واقعية والتواصل المستمر حول تقدّم المشروع والتحديات التي تواجهه. وقد أشار **الطراونة (2022)** إلى أن من أبرز أهداف إدارة أصحاب المصلحة تحقيق الأداء المستدام في منظمات الأعمال، مما يعني أن أهدافها لا تقتصر على المدى القصير بل تمتد لتشمل استدامة العلاقات والنتائج على المدى البعيد.

### أبعاد إدارة أصحاب المصلحة

في ضوء الأدبيات النظرية والتطبيقية ودليل PMBOK ، يمكن تحديد أربعة أبعاد رئيسية لإدارة أصحاب المصلحة تتبناها هذه الدراسة:

**البُعد الأول: تحديد أصحاب المصلحة** — يُشير هذا البُعد إلى العملية المنهجية لحصر وتعريف جميع الأفراد والمجموعات والمنظمات التي لها مصلحة في المشروع أو يمكن أن تتأثر بنتائجه، ويتضمن ذلك تصنيفهم وفقاً لمصفوفات تحليلية مثل مصفوفة القوة/الاهتمام ومصفوفة التأثير/الاعتمادية، بهدف فهم طبيعة كل طرف ودرجة أهميته بالنسبة للمشروع.

**البُعد الثاني: التواصل مع أصحاب المصلحة** — يتناول هذا البُعد إنشاء وإدارة قنوات الاتصال المناسبة مع مختلف أصحاب المصلحة، بما يشمل تحديد المحتوى المناسب والتوقيت الملائم والوسيلة الأنسب لكل فئة، وضمان تدفق المعلومات في الاتجاهين بما يُعزز الشفافية ويبني الثقة.

**البُعد الثالث: إشراك أصحاب المصلحة** — يُركّز هذا البُعد على إشراك الأطراف المعنية بفاعلية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وحل المشكلات، وتحويلهم من متلقين سلبيين إلى شركاء فاعلين يُساهمون في إثراء المشروع وتعزيز مخرجاته.

**البُعد الرابع: إدارة توقعات أصحاب المصلحة** — يختص هذا البُعد بفهم التوقعات الصريحة والضمنية لأصحاب المصلحة والعمل على مواءمتها مع إمكانيات المشروع وقيوده، ومعالجة أي فجوات بين التوقعات والواقع بشكل استباقي لتجنّب حالات عدم الرضا والنزاعات.

## الدراسات السابقة المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة

### أولاً: الدراسات العربية

**دراسة سقاط: (2024)** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات العامة، مع التركيز على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية كميدان تطبيقي. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من مجموعة من المديرين والموظفين العاملين في وزارة الصحة. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق إدارة أصحاب المصلحة في الوزارة جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك تفاوتاً ملحوظاً في مستوى تطبيق الأبعاد المختلفة لإدارة أصحاب المصلحة، حيث حظي بُعد تحديد أصحاب المصلحة بأعلى مستوى تطبيق، في حين جاء بُعد إشراك أصحاب المصلحة في مرتبة أدنى. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات شاملة لإدارة أصحاب المصلحة في القطاع الحكومي السعودي، وتعزيز آليات المشاركة والتواصل مع الأطراف المعنية.

وتتقاطع هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة زيدان (2021) التي هدفت إلى تقييم واقع إدارة أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم الجامعي، متخذةً من جامعة الأزهر نموذجاً تطبيقياً. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب في الجامعة لاستطلاع آرائهم حول الفرص والتحديات المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة. وأظهرت النتائج وجود فجوة بين الممارسات الفعلية والمستوى المأمول في إدارة أصحاب المصلحة، وأن أبرز التحديات تمثلت في ضعف آليات التواصل وغياب الإطار المؤسسي الواضح لإدارة العلاقات مع الأطراف المعنية. وأوصت الدراسة بتطوير إطار مؤسسي متكامل لإدارة أصحاب المصلحة في الجامعات، مع التأكيد على أهمية إشراك جميع الأطراف في عمليات التخطيط الاستراتيجي وصنع القرار.

أما دراسة زعيمي (2024) فقد هدفت إلى تحليل دور إدارة أصحاب المصلحة في تعزيز الأداء المؤسسي، مستخدمةً المنهج التحليلي الوصفي إلى جانب دراسة الحالة. وتكوّنت عينة الدراسة من مجموعة من المؤسسات في الجزائر، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات المعمّقة والاستبانات. وتوصّلت الدراسة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة تُسهم بشكل إيجابي ومعنوي في تعزيز الأداء المؤسسي، وأن بُعد التواصل مع أصحاب المصلحة يُعدّ الأكثر تأثيراً في تحسين الأداء، يليه بُعد إدارة التوقعات. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد منهجية منظّمة لإدارة أصحاب المصلحة تتضمن أدوات تحليلية حديثة وآليات متابعة مستمرة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

**دراسة: Tampio, Haapasalo & Ali (2022)** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل مشهد أصحاب المصلحة في مشاريع المستشفيات واستكشاف العناصر والتداعيات المرتبطة بخلق القيمة. واعتمد الباحثون على منهج دراسة الحالة النوعي، حيث أُجريت مقابلات معمّقة مع مديري المشاريع والمعنيين بمشروع مستشفى في فنلندا. وكشفت النتائج عن تعقيد كبير في مشهد أصحاب المصلحة في المشاريع الصحية، حيث تتعدد الأطراف المعنية وتتشابك مصالحها بشكل يستدعي آليات إدارية متطورة. كما أظهرت الدراسة أن التحديد المبكر والدقيق لأصحاب المصلحة يُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق القيمة المرجوة من المشروع. وأوصت بتطوير أطر تحليلية متكاملة لفهم ديناميكيات أصحاب المصلحة في المشاريع المعقدة.

وفي السياق ذاته، جاءت دراسة **Murphy et al. (2021)** التي هدفت إلى تحديد العوائق والمحفّزات لمشاركة أصحاب المصلحة في مشاريع الصحة النفسية العالمية. واعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، حيث أُجريت مقابلات شبه منظّمة ومجموعات تركيز مع عينة متنوعة من أصحاب المصلحة في عدة دول. وكشفت النتائج عن مجموعة من العوائق تشمل اختلال موازين القوى والحواجز الثقافية واللغوية والقيود المالية والزمنية، في حين تمثّلت المحفّزات في بناء الثقة والاحترام المتبادل وتوفير آليات مشاركة مرنة وملائمة. وأوصت الدراسة بضرورة تصميم استراتيجيات إشراك مصمّمة خصيصاً للسياق المحلي مع مراعاة الفروقات الثقافية والمؤسسية.

كما تناولت دراسة **Vena, Nhlabatsi & Rwelamila (2025)** تقييم ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في برنامج التأمين الصحي الوطني في جنوب أفريقيا من منظور إدارة المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج

المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية، وشملت العينة مجموعة من المسؤولين الحكوميين ومقدمي الخدمات الصحية والمستفيدين. وأظهرت النتائج أن ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في البرنامج تعاني من قصور واضح، لا سيما في أبعاد التواصل والإشراك وإدارة التوقعات، وأن هذا القصور يُؤثر سلباً على فعالية تنفيذ البرنامج وقبوله من المجتمع. وأوصت الدراسة بتبني إطار شامل لإدارة أصحاب المصلحة يستند إلى أفضل الممارسات العالمية مع تكييفه للسياق المحلي.

### 2.3. المتغير التابع: نجاح المشروع

#### تمهيد

يُمثل نجاح المشروع الغاية النهائية التي تسعى إليها جميع جهود إدارة المشاريع، غير أن تحديد ماهية هذا النجاح ومعاييرها ظلّ موضوعاً محل جدل واسع في الأدبيات الأكاديمية والممارسة المهنية على حدٍ سواء. فقد تطوّر مفهوم نجاح المشروع عبر العقود الماضية من نظرة ضيقة تركّز حصرياً على "المثلث الحديدي" المتمثل في الوقت والتكلفة والجودة، إلى نظرة أكثر شمولاً تأخذ في الحسبان رضا أصحاب المصلحة والأثر الاستراتيجي والقيمة المضافة والاستدامة. وفي سياق مشاريع البنية التحتية التي تتسم بضخامة الاستثمارات وطول مدة التنفيذ وتعدد الأطراف المعنية، يكتسب مفهوم نجاح المشروع أبعاداً إضافية تتعلق بالأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي على المدى البعيد.

#### مفهوم نجاح المشروع

يُعرّف نجاح المشروع بأنه الحالة التي يتحقق فيها إنجاز المشروع وفقاً للأهداف المحددة مسبقاً، مع تلبية توقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين وتحقيق القيمة المرجوة. وقد ميّز الباحثون بين مفهومين مترابطين لكنهما مختلفان: نجاح إدارة المشروع (Project Management Success) الذي يركّز على كفاءة العمليات الإدارية والالتزام بالقيود الثلاثية، ونجاح المشروع (Project Success) الذي يُعنى بفاعلية المخرجات والنتائج وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويُؤكد (Shenhar & Dvir (2007) أن نجاح المشروع مفهوم متعدد الأبعاد

يتطلب تقييمه من زوايا متعددة تشمل الكفاءة والتأثير على العميل والتأثير على الفريق ونجاح الأعمال والاستعداد للمستقبل.

وفي سياق مشاريع البنية التحتية، يتسع مفهوم النجاح ليشمل جوانب إضافية مثل الامتثال للمعايير والمواصفات الفنية، وتحقيق السلامة أثناء التنفيذ، والحد من الأثر البيئي السلبي، فضلاً عن تحقيق رضا المجتمع المحلي المتأثر بالمشروع. وقد أشار **الكرعاوي وعلي (2022)** إلى أن نجاح المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى تبني الأساليب الحديثة في إدارتها، بما في ذلك إدارة النطاق والتواصل مع الأطراف المعنية.

### أهمية نجاح المشروع

تتجلى أهمية نجاح المشروع في كونه يمثل المحصلة النهائية لجميع الجهود والموارد المستثمرة، وأي إخفاق في تحقيقه يعني هدرًا للموارد البشرية والمالية والزمنية. وفي مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض، تتعاطم هذه الأهمية نظراً لارتباطها المباشر برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ التي تضع تطوير البنية التحتية في صدارة أولوياتها الاستراتيجية. فنجاح هذه المشاريع يُسهم في تحسين جودة الحياة وتعزيز التنافسية الاقتصادية وجذب الاستثمارات الأجنبية، في حين أن فشلها يُلحق أضراراً مالية واجتماعية جسيمة.

كما تبرز أهمية دراسة نجاح المشروع من منظور أكاديمي، حيث يُسهم فهم العوامل المؤثرة في النجاح في تطوير النظريات والنماذج الإدارية، ويُوفر إرشادات عملية لمديري المشاريع والقائمين عليها. وقد أوضح **وليد وعدمان (2024)** أن تطبيق التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع، مثل أسلوب المسار الحرج والتقييم البرنامجي، يلعب دوراً محورياً في تحسين إدارة الوقت وبالتالي تعزيز فرص نجاح المشاريع الإنشائية.

### أهداف دراسة نجاح المشروع

يهدف التعمق في دراسة نجاح المشروع إلى تحديد المعايير والمؤشرات الموضوعية التي يمكن من خلالها قياس نجاح المشاريع بشكل دقيق وشامل، بما يتجاوز المؤشرات التقليدية المحدودة. كما يسعى إلى الكشف عن العوامل الحرجة التي تؤثر في نجاح المشاريع أو فشلها، وتصنيف هذه العوامل وفقاً لدرجة تأثيرها وإمكانية التحكم فيها. ويُضاف إلى ذلك تطوير أطر مفاهيمية ونماذج تنبؤية تساعد مديري المشاريع في اتخاذ قرارات

مستتيرة تُعزز احتمالات النجاح، فضلاً عن تقديم توصيات عملية للمنظمات العاملة في مجال مشاريع البنية التحتية لتحسين ممارساتها وتطوير قدراتها في إدارة المشاريع.

### أبعاد نجاح المشروع

استناداً إلى الأدبيات المتخصصة، يمكن تحديد عدة أبعاد رئيسية لنجاح المشروع في سياق مشاريع البنية التحتية:

**البُعد الأول: الالتزام بالوقت المحدد** — يُشير هذا البُعد إلى قدرة فريق المشروع على إنجاز الأعمال ضمن الجدول الزمني المخطط، وهو من أكثر المعايير استخداماً في قياس نجاح المشروع، إذ أن التأخير في مشاريع البنية التحتية يترتب عليه تكاليف إضافية كبيرة وتأثيرات سلبية على المستفيدين.

**البُعد الثاني: الالتزام بالميزانية المحددة** — يتعلق هذا البُعد بإنجاز المشروع ضمن التكلفة المعتمدة دون تجاوزات مالية جوهرية، وهو بُعد بالغ الأهمية في مشاريع البنية التحتية التي تُموّل عادةً من المال العام.

**البُعد الثالث: تحقيق مواصفات الجودة** — يختص هذا البُعد بمدى مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات الفنية والمعايير المحددة، ومدى ملاءمتها للغرض الذي أنشئت من أجله.

**البُعد الرابع: رضا أصحاب المصلحة** — يُركّز هذا البُعد على مستوى رضا الأطراف المعنية المختلفة عن مخرجات المشروع وعملياته، وهو بُعد يعكس التحوّل في مفهوم النجاح نحو رؤية أكثر شمولاً.

**البُعد الخامس: تقليل تعارض المتطلبات** — وهو بُعد محوري في هذه الدراسة، إذ يُشير إلى القدرة على إدارة وتوفيق المتطلبات المتعارضة لمختلف أصحاب المصلحة بشكل يضمن تحقيق أقصى قدر من التوازن والرضا المتبادل.

### الدراسات السابقة المرتبطة بنجاح المشروع

#### أولاً: الدراسات العربية

**دراسة الكرعوي وعلي: (2022)** هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع إدارة المشاريع الحكومية وفق الأساليب الحديثة في مشاريع تنمية الأقاليم بمحافظة النجف الأشرف. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة، حيث تم تحليل مجموعة من مشاريع التنمية باستخدام أدوات جمع البيانات المتنوعة شملت المقابلات وتحليل الوثائق والملاحظة. وتكوّنت العينة من مديري المشاريع والمهندسين المشرفين والمسؤولين في الجهات الحكومية ذات العلاقة. وكشفت النتائج عن وجود قصور في تطبيق الأساليب الحديثة لإدارة المشاريع، وأن هذا القصور يرتبط بشكل مباشر بتدني مستويات نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجيات إدارة مشاريع معاصرة تتضمن أدوات لإدارة النطاق والتواصل وأصحاب المصلحة.

وتتكامل نتائج هذه الدراسة مع ما أظهرته **دراسة وليد وعدمان (2024)** التي هدفت إلى بيان دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع الحديثة مثل أسلوب المسار الحرج (CPM) وأسلوب تقييم ومراجعة البرامج (PERT) في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، حيث تم تطبيقها على مشروع إنجاز مكتب بريد الجزائر في ولاية عين الدفلى. وشملت العينة فريق إدارة المشروع والمهندسين المشرفين. وأكدت النتائج فعالية استخدام هذه التقنيات في تحسين إدارة الوقت وتقليل التأخيرات، وأن التخطيط الزمني الدقيق باستخدام الأساليب الكمية يسهم بشكل ملموس في تعزيز نجاح المشاريع الإنشائية. وأوصت الدراسة بتعميم استخدام هذه التقنيات في جميع المشاريع الإنشائية مع توفير التدريب اللازم للكوادر الفنية.

**أما دراسة فالح (2021)** فقد تناولت دور الرقابة الإشرافية في تعزيز الامتثال المصرفي من خلال دراسة استطلاعية في عينة من المصارف العراقية. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مجموعة من المديرين والموظفين في المصارف العراقية. وعلى الرغم من أن هذه الدراسة تتناول قطاعاً مختلفاً، إلا أنها تُقدم إطاراً نظرياً مهماً حول كيفية تأثير الرقابة والمتابعة في تحقيق نجاح المشاريع والبرامج المؤسسية، حيث أظهرت النتائج أن الرقابة الفعالة تُسهم في تحسين مستوى الامتثال والأداء، وأن غياب آليات المتابعة يؤدي إلى تدني مستويات الأداء. وأوصت بتطوير نظم رقابية متكاملة وتعزيز الشفافية في العمليات المؤسسية.

**ثانياً: الدراسات الأجنبية**

**دراسة: Stanley (2024)** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والتنفيذ الناجح لمشاريع صندوق التأمين الصحي الوطني في كينيا. واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من مديري المشاريع والمسؤولين العاملين في مشاريع الصندوق. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح تنفيذ المشاريع، وأن إشراك أصحاب المصلحة والتواصل الفعال معهم يُعدّان من أبرز العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بتعزيز الاستثمار في بناء قدرات إدارة أصحاب المصلحة وتطوير آليات التواصل والإشراك.

وفي إطار مشابه، جاءت دراسة **Nginya & Mutuku (2024)** التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وأداء مشاريع الرعاية الصحية المدعومة من المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي بكينيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكوّنت العينة من مديري المشاريع ومنسقي البرامج والمستفيدين. وأظهرت النتائج أن جميع أبعاد إدارة أصحاب المصلحة (التحديد والتواصل والإشراك وإدارة التوقعات) لها تأثير إيجابي ومعنوي على أداء المشاريع الصحية، وأن بُعد إشراك أصحاب المصلحة يُعدّ الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتبني نهج تشاركي شامل في إدارة المشاريع يُولي أولوية قصوى لإشراك المجتمعات المستفيدة في جميع مراحل المشروع.

أما دراسة **Harrison et al. (2021)** فقد هدفت إلى إجراء مراجعة منهجية شاملة لتطبيقات نماذج إدارة التغيير والتحسين والتنفيذ في قطاع الرعاية الصحية، واستكشاف أوجه التقاطع بين هذه النماذج. واعتمدت الدراسة على منهج المراجعة المنهجية (Systematic Review)، حيث تم تحليل عدد كبير من الدراسات المنشورة في قواعد البيانات العلمية العالمية. وأظهرت النتائج أن نجاح المشاريع والمبادرات في قطاع الرعاية الصحية يتطلب تكامل ثلاثة عناصر أساسية: إدارة التغيير الفعّالة، وإشراك أصحاب المصلحة، والمتابعة والتقييم المستمر. كما كشفت عن أن أكثر النماذج فعالية هي تلك التي تتبنى نهجاً تشاركياً يُشرك أصحاب المصلحة في جميع مراحل التنفيذ. وأوصت الدراسة بتطوير نماذج متكاملة تجمع بين عناصر إدارة التغيير وإدارة أصحاب المصلحة لتعزيز فرص نجاح المشاريع الصحية.

## 2.4. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع

### الإطار النظري للعلاقة

تستند العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع إلى أسس نظرية راسخة في أدبيات الإدارة والتنظيم. وتُعدّ نظرية أصحاب المصلحة (**Stakeholder Theory**) التي طوّرها **Freeman (1984)** الإطار النظري الأبرز لتفسير هذه العلاقة، حيث تفترض أن نجاح أي منظمة أو مشروع يتوقف على قدرته على إدارة علاقاته مع جميع الأطراف التي تؤثر فيه أو تتأثر به بشكل فعال ومتوازن. ووفقاً لهذه النظرية، فإن تجاهل مصالح أي طرف من أصحاب المصلحة الرئيسيين يُنشئ مخاطر تُهدد استمرارية المشروع ونجاحه، في حين أن الإدارة الفعّالة لهذه المصالح تُوجد بيئة داعمة تُعزز فرص النجاح.

وتُعزز نظرية الموارد والقدرات (**Resource-Based View**) هذا الطرح من زاوية مختلفة، إذ تعتبر أن العلاقات الجيدة مع أصحاب المصلحة تُمثّل مورداً استراتيجياً غير ملموس يُكسب المشروع ميزة تنافسية ويُعزز قدرته على الوصول إلى الموارد اللازمة وتعبئة الدعم المطلوب. كما تُسهم نظرية الشبكات الاجتماعية (**Social Network Theory**) في تفسير كيفية تأثير جودة العلاقات وبنية شبكة أصحاب المصلحة على تدفق المعلومات والموارد وعلى قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات والتحديات.

وفي سياق مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض تحديداً، تتبلور هذه العلاقة النظرية في عدة مسارات تأثير محددة. فمن ناحية أولى، يُسهم تحديد أصحاب المصلحة بشكل دقيق وشامل في تجنب المفاجآت والمعارضات غير المتوقعة التي قد تؤخر المشروع أو تُعرقله، لا سيما في ظل تعدد الجهات الحكومية والخاصة المرتبطة بمشاريع البنية التحتية في بيئة حضرية كبيرة كمدينة الرياض. ومن ناحية ثانية، يُعزز التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة شفافية العمليات ويُقلّل من حالات سوء الفهم والتفسيرات الخاطئة التي تولّد صراعات غير ضرورية. ومن ناحية ثالثة، يُسهم إشراك أصحاب المصلحة في إثراء المشروع بالخبرات والمعارف المتنوعة ويُعزز الشعور بالملكية والالتزام تجاه أهدافه. وأخيراً، تلعب إدارة التوقعات دوراً حاسماً في تقليل تعارض المتطلبات من خلال بناء فهم مشترك للقيود والإمكانيات، والتفاوض الاستباقي حول الأولويات والمقايضات الضرورية.

ويُعدّ بُعد تقليل تعارض المتطلبات نقطة التقاء محورية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع، إذ أن تعارض المتطلبات يُمثّل أحد أبرز أسباب فشل المشاريع أو تجاوزها للميزانية والجدول الزمني. فعندما تتباين رؤى ومتطلبات الجهات الممولة والمقاولين والمهندسين والمجتمع المحلي والجهات التنظيمية دون وجود آليات فعّالة لإدارة هذا التباين، يُؤدي ذلك إلى تغييرات متكررة في نطاق المشروع وتأخيرات في اتخاذ القرارات وهدر في الموارد. وهنا تبرز إدارة أصحاب المصلحة كآلية رئيسية للتوفيق بين هذه المتطلبات المتعارضة من خلال عمليات التحديد والتواصل والإشراك وإدارة التوقعات.

### الدراسات السابقة المرتبطة بالعلاقة بين المتغيرين

#### أولاً: الدراسات العربية

**دراسة الطراونة: (2022)** هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة أصحاب المصلحة في تحقيق الأداء المستدام في منظمات الأعمال. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة من المديرين والعاملين في منظمات أعمال متنوعة. وكشفت النتائج عن وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة على الأداء المستدام، وأن بُعد التواصل مع أصحاب المصلحة يُعدّ الأكثر تأثيراً في تحقيق الاستدامة المؤسسية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج إدارة أصحاب المصلحة ضمن الاستراتيجيات المؤسسية الشاملة وعدم اعتبارها نشاطاً هامشياً أو ثانوياً.

وتُعزز هذه النتائج ما توصلت إليه دراسة **براهيمية وعبايدية (2021)** التي بحثت في أثر التعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في شركة مناجم الفوسفات بتبسة. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة مع أدوات كمية ونوعية لجمع البيانات من عينة من العاملين في الشركة. وأظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يُؤثر إيجابياً في جودة إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، وأن هذه العلاقة المحسّنة تنعكس بدورها على تحسين الأداء العام للمؤسسة. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي بوصفها أساساً لتطوير العلاقات مع أصحاب المصلحة وتحسين مخرجات المشاريع والبرامج المؤسسية.

كذلك ساهمت دراسة **عبدالقادر والأحمد (2024)** في إثراء فهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، حيث هدفت إلى دراسة إدارة التواصل بين أصحاب المصلحة والجمهور في الأسواق المالية خلال أزمة كوفيد-١٩، متخذةً من بورصة فلسطين حالة دراسية. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من المتعاملين والمستثمرين والمسؤولين في بورصة فلسطين. وأبرزت النتائج أن إدارة التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة أثناء الأزمات تُعدّ عاملاً حاسماً في استمرارية العمليات ونجاحها، وأن المؤسسات التي تبنت استراتيجيات تواصل استباقية وشفافة نجحت في الحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة واستقرار عملياتها. وأوصت الدراسة بتطوير خطط تواصل طارئة ضمن إطار إدارة أصحاب المصلحة للتعامل مع الأزمات المحتملة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

**دراسة: (Nginya & Mutuku 2024)** قدّمت هذه الدراسة دليلاً تجريبياً قوياً على العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، حيث هدفت إلى فحص العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وأداء مشاريع الرعاية الصحية المدعومة من المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي بكينيا. واستُخدم المنهج الوصفي المسحي مع عينة ممثلة من مديري المشاريع والمنسّقين والمستفيدين. وأثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين جميع أبعاد إدارة أصحاب المصلحة (التحديد، التواصل، الإشراف، إدارة التوقعات) وأداء المشاريع الصحية، وأن هذه الأبعاد مجتمعة تُفسّر نسبة كبيرة من التباين في أداء المشاريع. وأوصت الدراسة بأن تُولي المنظمات غير الحكومية اهتماماً أكبر لبناء قدراتها في إدارة أصحاب المصلحة بوصفها مدخلاً رئيسياً لتحسين أداء مشاريعها.

ويتسق هذا التوجه مع نتائج دراسة **Stanley (2024)** التي بحثت في العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والتنفيذ الناجح لمشاريع صندوق التأمين الصحي الوطني في كينيا. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مع استخدام الاستبانة والمقابلات لجمع البيانات من عينة شملت مسؤولين ومديري مشاريع في الصندوق. وأكدت النتائج أن ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة تؤثر تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في نجاح تنفيذ المشاريع، وأن إهمال أي بُعد من أبعاد إدارة أصحاب المصلحة يؤدي إلى تراجع في مستوى نجاح التنفيذ.

وأوصت الدراسة بضرورة مأسسة إدارة أصحاب المصلحة ضمن منهجية إدارة المشاريع المعتمدة في المؤسسات الحكومية، مع التأكيد على أهمية التدريب المستمر للقائمين على إدارة المشاريع.

كما أسهمت دراسة **Vena, Nhlabatsi & Rwelamila (2025)** في تعميق فهم العلاقة بين المتغيرين من خلال تقييم ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في برنامج التأمين الصحي الوطني في جنوب أفريقيا من منظور إدارة المشاريع. واستُخدم المنهج المختلط مع عينة متنوعة شملت مسؤولين حكوميين ومقدمي خدمات صحية ومستفيدين. وأظهرت النتائج أن القصور في ممارسات إدارة أصحاب المصلحة يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتحديات التي يواجهها البرنامج في تحقيق أهدافه، وأن تعارض المتطلبات بين الأطراف المختلفة يُعدّ من أبرز العوائق أمام نجاح التنفيذ. كما كشفت الدراسة عن أن المشاريع التي تتبنى ممارسات إدارة أصحاب المصلحة المتقدمة تُحقق مستويات أعلى من النجاح مقارنة بتلك التي تقتصر إلى هذه الممارسات. وأوصت الدراسة بوضع إطار حوكمة شامل لإدارة أصحاب المصلحة يتضمن آليات واضحة لحل النزاعات والتوفيق بين المتطلبات المتعارضة.

## خلاصة الفصل

يتّضح من استعراض الأدبيات والدراسات السابقة أن إدارة أصحاب المصلحة تُمثّل متغيراً محورياً في تحقيق نجاح المشاريع، وأن العلاقة بين المتغيرين مدعومة بأسس نظرية راسخة وأدلة تجريبية متعددة من سياقات جغرافية وقطاعية مختلفة. غير أن معظم الدراسات السابقة ركّزت على قطاعات بعينها كالصحة والتعليم، وفي سياقات جغرافية بعيدة عن البيئة السعودية، مع ندرة ملحوظة في الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية عموماً ومدينة الرياض خصوصاً. كما أن بُعد تقليل تعارض المتطلبات بوصفه متغيراً بسيطاً أو نتيجة لم يحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة. وتأتي الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة البحثية من خلال تقديم إطار تحليلي متكامل يربط بين أبعاد إدارة أصحاب المصلحة (تحديد أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، إدارة توقعات أصحاب المصلحة) ونجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض، مع التركيز على دور إدارة أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدت عليه الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، إذ تُعدّ المنهجية حجر الأساس في أي بحث علمي رصين لأنها تحدد المسار الذي يسلكه الباحث في جمع البيانات وتحليلها وصولاً إلى نتائج موثوقة قابلة للتعميم. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الإجراءات والخطوات التي اتبعت لدراسة أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها الأربعة (تحديد أصحاب المصلحة، والتواصل معهم، وإشراكهم، وإدارة توقعاتهم) في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض.

ويستعرض الفصل التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث، ثم تصميم البحث (البوصلة البحثية)، يليه وصف مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات، فطريقة جمع البيانات والأدوات المستخدمة، ثم أنواع البيانات، وأخيراً إجراءات التحليل الإحصائي المعتمدة لاختبار فرضيات الدراسة. ويُختتم الفصل ببيان أداة الدراسة (الاستبانة) وملاحظتها.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعرّف متغيرات البحث إجرائياً على النحو الآتي بما يتسق مع طبيعة الدراسة وأهدافها:

**المتغير المستقل:** إدارة أصحاب المصلحة (**Stakeholder Management**) هي مجموعة الممارسات والعمليات المنهجية التي يتبعها فريق المشروع للتعامل مع الأطراف ذات العلاقة بمشاريع البنية التحتية، وتُقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة المخصصة لأبعادها الأربعة الآتية:

- **تحديد أصحاب المصلحة: (Stakeholder Identification)** العملية المنهجية التي يتم من خلالها حصر جميع الأطراف المؤثرة في المشروع أو المتأثرة به، وتصنيفهم وتحليل مدى تأثيرهم وأهميتهم. وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات الخاصة بهذا البعد.

- **التواصل مع أصحاب المصلحة (Stakeholder Communication):** مجموعة الأنشطة المتعلقة بتبادل المعلومات في الوقت المناسب وبالطريقة الملائمة بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة. وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات الخاصة بهذا البعد.
- **إشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement):** درجة إشراك الأطراف ذات العلاقة في مراحل المشروع المختلفة واتخاذ القرارات بما يعزز التزامهم ودعمهم. وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات الخاصة بهذا البعد.
- **إدارة توقعات أصحاب المصلحة (Managing Stakeholder Expectations):** الأنشطة الرامية إلى مواءمة توقعات الأطراف ذات العلاقة مع أهداف المشروع وقدراته الفعلية والتعامل مع التباينات بينها. وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على الفقرات الخاصة بهذا البعد.

**المتغير التابع: تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع (Reducing Requirements Conflict and Improving Project Success)** ويُقصد به الدرجة التي تُسهم بها ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في خفض حالات التضارب بين متطلبات الأطراف المختلفة وتعزيز تحقيق المشروع لأهدافه من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. ويُقاس إجرائياً بالدرجة التي يحصل عليها المستجيب على فقرات الاستبانة المخصصة لهذا المتغير، وهو متغير أحادي المحور.

### 3.3. تصميم البحث (البوصلة البحثية)

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Approach)** بوصفه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة، إذ يقوم على وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، ثم تحليل بياناتها كمياً واختبار العلاقات بين متغيراتها. ويوضح الجدول الآتي البوصلة البحثية (Research Onion) للدراسة وفق طبقاتها المنهجية:

| طبقة البوصلة البحثية                  | التوجه المعتمد في الدراسة |
|---------------------------------------|---------------------------|
| الفلسفة البحثية (Research Philosophy) | الوضعية (Positivism)      |
| المنهج الاستدلالي (Research Approach) | الاستنباطي (Deductive)    |

|                              |                                               |
|------------------------------|-----------------------------------------------|
| المسح (Survey)               | الاستراتيجية البحثية (Research Strategy)      |
| الكمي (Quantitative)         | الخيارات المنهجية (Methodological Choice)     |
| المقطعي (Cross-Sectional)    | الأفق الزمني (Time Horizon)                   |
| الاستبانة + التحليل الإحصائي | الأساليب والإجراءات (Techniques & Procedures) |

وقد اعتمد التوجه الكمي لأنه يتيح قياس المتغيرات رقمياً واختبار الفرضيات إحصائياً، كما اعتمد التصميم المقطعي لأن البيانات جُمعت في فترة زمنية محددة دون تكرار.

#### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

**مجتمع البحث: (Research Population)** يتكوّن مجتمع البحث من العاملين والمختصين في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض، ويشمل مديري المشاريع، ومهندسي المشاريع، والمشرفين، وأعضاء فرق العمل، والمختصين في إدارة أصحاب المصلحة في الجهات الحكومية وشركات المقاولات والاستشارات الهندسية العاملة في هذا القطاع.

**عينة البحث وأسلوب اختيارها:** اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة الميسرة/المتاحة (Convenience Sampling) نظراً لطبيعة المجتمع وصعوبة حصره بشكل تام. ولتحديد حجم العينة المناسب، استُخدمت معادلة كوكران (Cochran) لتقدير حجم العينة في المجتمعات الكبيرة، وذلك على النحو الآتي:

وعليه فإن الحد الأدنى المطلوب لحجم العينة هو **384 مفردة** تقريباً. وقد وُزِعَ عدد من الاستبانات يفوق هذا الحد لتعويض الاستبانات غير المكتملة أو المفقودة.

#### 3.5. طريقة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها الأولية على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة، نظراً لملاءمتها للمنهج الكمي ولقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المستجيبين في وقت محدود وبتكلفة

منخفضة. وقد جرى تطوير الاستبانة بالاعتماد على الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة، ووُزعت إلكترونياً وورقياً على أفراد العينة. ويوضح الجدول الآتي أدوات البحث ومصادر بياناته:

#### جدول أدوات البحث ومصادر البيانات

| نوع البيانات                       | الأداة / المصدر                                                      | الغرض                                       |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| البيانات الأولية (Primary Data)    | الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة                                      | قياس متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات       |
| البيانات الثانوية (Secondary Data) | الكتب والدوريات العلمية والرسائل والأبحاث المحكّمة والتقارير الرسمية | بناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة |

وقد صُمّمت فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) المتدرج من (أوافق بشدة = ٥) إلى (لا أوافق بشدة = ١)، بما يسمح بقياس درجة استجابة أفراد العينة لكل فقرة.

#### 3.6. أنواع البيانات

تنقسم البيانات المستخدمة في الدراسة إلى نوعين رئيسيين:

أولاً: **البيانات الأولية (Primary Data)** وهي البيانات التي جُمعت ميدانياً من أفراد عينة الدراسة مباشرة عن طريق الاستبانة المصممة لهذا الغرض، وتمثل المصدر الأساس لاختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: **البيانات الثانوية (Secondary Data)** وهي البيانات التي حُصل عليها من المصادر المنشورة مثل الكتب والمراجع العلمية والدوريات والرسائل الجامعية والأبحاث المحكّمة والتقارير الرسمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد استُخدمت في بناء الإطار النظري وصياغة فقرات الاستبانة ومقارنة النتائج.

#### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

تمت معالجة البيانات وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وفق الإجراءات الآتية:

- **التحقق من صدق الأداة وثباتها:** عن طريق حساب معامل الثبات) ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha) للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، والصدق الظاهري بعرض الأداة على المحكمين.
- **الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistics)** باستخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجاباتهم على متغيرات الدراسة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات:** عن طريق اختبارات الالتواء والتقلطح (Skewness & Kurtosis) و/أو اختبار كولموجوروف-سميرنوف للتأكد من ملائمة استخدام الأساليب المعلمية.
- **معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation)** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد: (Simple & Multiple Linear Regression)** لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده في المتغير التابع واختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- **اختبارات الفروق: (T-test & One-Way ANOVA)** لاختبار دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف متغيراتهم الديموغرافية.

## الخاتمة

في ختام هذا الفصل، نكون قد استعرضنا المنهجية العلمية التي اعتمدتها الدراسة لتحقيق أهدافها واختبار فرضياتها، حيث تم توضيح الإطار المنهجي المتكامل وفق البوصلة البحثية التي انطلقت من الفلسفة الوضعية والمنهج الاستنباطي، مروراً باستراتيجية المسح، وصولاً إلى الخيار الكمي في جمع البيانات وتحليلها. وقد تم تقديم تعريفات إجرائية دقيقة لمتغيرات الدراسة، شملت المتغير المستقل بأبعاده الأربعة

(تحديد أصحاب المصلحة، والتواصل معهم، وإشراكهم، وإدارة توقعاتهم) والمتغير التابع المتمثل في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع.

كما حدد الفصل مجتمع البحث المكون من العاملين والمختصين في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض، واعتمد أسلوب العينة المتاحة مع تطبيق معادلة كوكران لتحديد حجم عينة مناسب، وبلغ الحد الأدنى المطلوب (٣٨٤) مفردة. وتم اختيار الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، وصممت فقراتها وفق مقياس ليكرت الخماسي، مع الاعتماد على البيانات الثانوية لبناء الإطار النظري وتطوير أداة الدراسة.

أما فيما يتعلق بإجراءات التحليل الإحصائي، فسيتم استخدام برنامج (SPSS) بإجراءاته المختلفة التي تشمل التحقق من صدق الأداة وثباتها، والإحصاء الوصفي، واختبارات التوزيع الطبيعي، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، فضلاً عن اختبارات الفروق (T-test و ANOVA) لاختبار دلالة الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية. وبذلك توفر هذه المنهجية الأدوات والإجراءات اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها المرسومة، على نحو يضمن موضوعية النتائج ودقتها ويسهم في تقديم توصيات عملية تعزز نجاح مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض من خلال الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة.

## الملحق (١): الاستبانة

### مقدمة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

عزيزي المشارك / عزيزتي المشاركة،

تقوم الباحثة/الباحث بإجراء دراسة علمية بعنوان "أثر إدارة أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع في مشاريع البنية التحتية بمدينة الرياض"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على الدرجة العلمية. ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في هذا المجال، يسعدنا مشاركتكم بالإجابة عن فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وموضوعية.

ونحيطكم علماً بأن جميع البيانات الواردة في هذه الاستبانة ستُعامل بسرية تامة، ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. شاكرين لكم حسن تعاونكم ووقتكم الثمين.

القسم الأول: البيانات الأولية (الديموغرافية) ضع علامة (✓) أمام الخيار المناسب:

- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- العمر ☐ أقل من ٣٠ سنة ☐ ٣٠ - أقل من ٤٠ ☐ ٤٠ - أقل من ٥٠ ☐ ٥٠ فأكثر
- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- سنوات الخبرة ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥ - أقل من ١٠ ☐ ١٠ - أقل من ١٥ ☐ ١٥ سنة فأكثر
- المسمى الوظيفي ☐ مدير مشروع ☐ مهندس مشروع ☐ مشرف ☐ عضو فريق ☐ أخرى

القسم الثاني: محاور الدراسة أمام كل عبارة خمسة خيارات، ضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن درجة موافقتك (٥ = أوافق بشدة، ٤ = أوافق، ٣ = محايد، ٢ = لا أوافق، ١ = لا أوافق بشدة)

المحور الأول: تحديد أصحاب المصلحة

| م | العبارة                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-----------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1 | يتم حصر جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع منذ مراحله المبكرة.   |   |   |   |   |   |
| 2 | يتم تصنيف أصحاب المصلحة وفق درجة تأثيرهم وأهميتهم للمشروع.      |   |   |   |   |   |
| 3 | يُحلّل دور كل صاحب مصلحة ومدى تأثيره في متطلبات المشروع.        |   |   |   |   |   |
| 4 | يُسهم التحديد الدقيق لأصحاب المصلحة في تجنبّ إغفال أي طرف مؤثر. |   |   |   |   |   |

المحور الثاني: التواصل مع أصحاب المصلحة

| م | العبارة                                                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|-------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 5 | تتوافر قنوات تواصل واضحة وفعّالة بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة. |   |   |   |   |   |
| 6 | تُنقل المعلومات إلى أصحاب المصلحة في الوقت المناسب وبدقة.         |   |   |   |   |   |
| 7 | يُراعى في التواصل اختلاف احتياجات أصحاب المصلحة وأولوياتهم.       |   |   |   |   |   |
| 8 | يُسهم التواصل الفعّال في تقليل سوء الفهم حول متطلبات المشروع.     |   |   |   |   |   |

### المحور الثالث: إشراك أصحاب المصلحة

| م  | العبارة                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 9  | يُشْرِك أصحاب المصلحة في مراحل اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.      |   |   |   |   |   |
| 10 | تُؤْخَذ آراء أصحاب المصلحة ومقترحاتهم بعين الاعتبار.                  |   |   |   |   |   |
| 11 | يُعَزَّز إشراك أصحاب المصلحة من التزامهم ودعمهم للمشروع.              |   |   |   |   |   |
| 12 | يُسْهِم الإشراف المبكر في تقليل التعارض بين متطلبات الأطراف المختلفة. |   |   |   |   |   |

### المحور الرابع: إدارة توقعات أصحاب المصلحة

| م  | العبارة                                                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|----------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 13 | تُحَدَّد توقعات أصحاب المصلحة بوضوح منذ بداية المشروع.               |   |   |   |   |   |
| 14 | تُؤَاوَم توقعات أصحاب المصلحة مع الأهداف والإمكانات الفعلية للمشروع. |   |   |   |   |   |
| 15 | يُتَعَامَل مع التباين في توقعات الأطراف المختلفة بأسلوب منهجي.       |   |   |   |   |   |
| 16 | تُسْهِم إدارة التوقعات في رفع مستوى رضا أصحاب المصلحة عن المشروع.    |   |   |   |   |   |

### المحور الخامس: تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع (المتغير التابع)

| م  | العبارة                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 17 | تُسْهِم إدارة أصحاب المصلحة في تقليل حالات التعارض بين متطلبات المشروع. |   |   |   |   |   |
| 18 | تُحَدَّد متطلبات المشروع بوضوح ودقة نتيجة إدارة أصحاب المصلحة بفاعلية.  |   |   |   |   |   |
| 19 | تتخفف حالات تغيير المتطلبات أثناء تنفيذ المشروع.                        |   |   |   |   |   |
| 20 | يُنْجَز المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد له.                            |   |   |   |   |   |
| 21 | يُنْفَذ المشروع ضمن الموازنة المالية المخصصة له.                        |   |   |   |   |   |
| 22 | يحقق المشروع مستوى الجودة المطلوب.                                      |   |   |   |   |   |
| 23 | يحقق المشروع رضا أصحاب المصلحة عن مخرجاته.                              |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |  |    |                                                                     |
|--|--|--|--|--|----|---------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 24 | تُسهم الإدارة الفعّالة لأصحاب المصلحة في تحقيق أهداف المشروع.       |
|  |  |  |  |  | 25 | يقلّ التنسيق الجيد مع أصحاب المصلحة من النزاعات أثناء التنفيذ.      |
|  |  |  |  |  | 26 | يُسهم وضوح المتطلبات في تحسين الأداء العام للمشروع.                 |
|  |  |  |  |  | 27 | تُعزّز إدارة أصحاب المصلحة من فرص نجاح المشروع بشكل عام.            |
|  |  |  |  |  | 28 | يُعَدّ مشروع البنية التحتية ناجحاً من وجهة نظر الأطراف ذات العلاقة. |

## قائمة المراجع

- ندا، صفاء علي رفاعي. (٢٠٢٠). إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع٢٣، ١٣٩ - ١٨٧.
- زيدان، أمل. (٢٠٢١). إدارة أصحاب المصلحة بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع٧٥، ٤٦٣ - ٥١٠.
- سقاط، أحمد عادل. (٢٠٢٤). إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج٨، ع٥٤، ١٢٠ - ١٣٧.
- الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، و علي، وهاب عبدالرازق عبد. (٢٠٢٢). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع٦٥، ١٨٧ - ٢١٠.
- وليد، طيب شريف، و مريزق، عدنان. (٢٠٢٤). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع CPM، "PERT" في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل "١ نوفمبر" بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج١٣، ع١٤٩، ١٦٧ - ١٤٩.
- براهيمية، عمار، و عبايدية، يوسف. (٢٠٢١). أثر التعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" ب تيسة. مجلة اقتصاد

المال والأعمال، مج ٦، ع ٢، ٤٤١ - ٤٥٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1254437>

– رحالي، محمد. (٢٠٢٥). واقع الإفصاح البيئي وبيان إدارة علاقات أصحاب المصلحة في التقارير المتكاملة لدى المصارف الإسلامية: دراسة حالة مصرف الراجحي السعودي. مجلة الإدارة والتنمية

للبحوث والدراسات، مج ١٤، ع ١، ٢٢ - ٣٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1594167>

– شوادة، فاطمة الزهراء. (٢٠٢٢). تحفيز العاملين كمدخل لتعزيز ممارسات المسؤولية الاجتماعية اتجاه أصحاب المصلحة: دراسة لآراء مجموعة من الإطارات المسيرة لمجموعة مؤسسات اقتصادية بولاية سطيف. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مج ٥، ع ١، ١٣٩ - ١٥٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1251614>

– عبدالغني، عماد عبدالناصر عبدالحليم، منسي، عبدالعاطي لاشين محمد، و رشوان، هدير هلال محمد أحمد. (٢٠٢٥). قياس رضا أصحاب المصلحة باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية للتقييم الذاتي بالتطبيق على الوحدات الحكومية المصرية: دراسة ميدانية. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج ٥، ع ٣، ٣٧ - ٦٥. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1627764>

– عبدالقادر، إيناس نبيل رجا، و الأحمد، حسين. (٢٠٢٤). إدارة التواصل بين أصحاب المصلحة والجمهور في الأسواق المالية خلال أزمة كوفيد-١٩ "COVID-19": بورصة فلسطين كحالة

دراسية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1558785>

– زعيمي، نور الهدى. (٢٠٢٤). إدارة أصحاب المصلحة ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة

تحليلية. أطروحة دكتوراه، جامعة ٨ ماي ١٩٤٥ – قالمة، الجزائر. [https://dspace.univ-](https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/15870/1)

[guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/15870/1](https://dspace.univ-guelma.dz/jspui/bitstream/123456789/15870/1)

– الطراونة، عمر. (٢٠٢٢). إدارة أصحاب المصلحة وأثرها في تحقيق الأداء المستدام في منظمات

الأعمال. المجلة العربية للإدارة، ٤٢ (٣)، ٢١٥-٢٣٨. <https://aja.journals.ekb.eg>

– فالح، نور جمعة. (٢٠٢١). الرقابة الإشرافية ودورها في تعزيز الامتثال المصرفي: دراسة

استطلاعية في عينة من المصارف العراقية للمدة ٢٠٢٠-٢٠٢١. رسالة ماجستير، جامعة كربلاء.

<https://uokerbala.edu.iq/archives/research-paper>

– فرحان، أحمد؛ والمطيري، هند. (٢٠٢٣). تحليل تباين رضا أصحاب المصلحة في المؤسسات

التعليمية: دراسة تحليلية. المجلة الليبية للدراسات، ٨ (٢)، ٢٢-١.

<https://ljcas.ly/index.php/ljcas/article/view/143>

- Harrison, R., Fischer, S., Walpola, R. L., Chauhan, A., Babalola, T., Mears, S., & Le-Dao, H. (2021). Where do models for change management, improvement and implementation meet? A systematic review of the applications of change management models in healthcare. *Journal of healthcare leadership*, 85-108.
- Murphy, J., Qureshi, O., Endale, T., Esponda, G. M., Pathare, S., Eaton, J., ... & Ryan, G. (2021). Barriers and drivers to stakeholder engagement in global mental health projects. *International journal of mental health systems*, 15(1), 30.

- Nginya, D. W., & Mutuku, M. (2024). *Stakeholder management and performance of non-governmental organizations supported health care projects in Nairobi County, Kenya* (Doctoral dissertation, Kenyatta University).
- Stanley, S. B. (2024). *Project Stakeholder Management and Successful Implementation of National Health Insurance Fund Projects in Kenya* (Doctoral dissertation, JKUAT-COHRED)
- Tampio, K. P., Haapasalo, H., & Ali, F. (2022). Stakeholder analysis and landscape in a hospital project—elements and implications for value creation. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(8), 48-76.
- Vena, M., Nhlabatsi, S., & Rwelamila, P. (2025). Assessing stakeholder management practices in South Africa's National Health Insurance Program: a project management perspective. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 14(10)