

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص : إدارة المشاريع

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

مشاري الفيحي

2021204988

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

تاريخ التسليم - الفصل الدراسي الثاني 2026

يونيو 2026م 26

جدول المحتويات

1. 3..... الفصل الأول :الإطار العام للدراسة

1.1. 4..... المقدمة

1.2. 5..... مشكلة الدراسة

1.2.1. 5..... فجوات على المستوى النظري

1.2.2. 5..... فجوات على المستوى التطبيقي

1.3. 5..... أهمية الدراسة

1.3.1. 5..... على المستوى النظري

1.3.2. 5..... على المستوى التطبيقي

1.4. 6..... أسئلة الدراسة

1.5. 6..... أهداف الدراسة

1.6. 6..... فرضيات الدراسة

1.7. 6..... نموذج الدراسة

1.8. 7..... منهجية الدراسة

1.9. 7..... الدراسة الميدانية

1.10. 7..... مخطط المشروع المقترح

2. 8..... الفصل الثاني :الدراسات السابقة

2.1. 9..... المقدمة

2.2. 9..... المتغير المستقل :إدارة أصحاب المصلحة

2.3. 9..... المتغير التابع :نجاح المشروع

2.4. 9..... العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. 10..... الخاتمة

10..... قائمة المراجع

11) قائمة الملاحق (الاستبيان

قائمة الأشكال

- الشكل 1 :نموذج الدراسة (إعداد الطالب 6)
- الشكل 2 :ملخص منهجية البحث (إعداد الطالب 7)

الفصل الأول :الإطار العام للدراسة .1

1.1 المقدمة

تُعدّ إدارة أصحاب المصلحة من المفاهيم الجوهرية في مجال إدارة المشاريع الحديثة، إذ تشير إلى العملية المنهجية التي يتم من خلالها تحديد الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي لها مصلحة في المشروع أو تتأثر بنتائجه، وإشراكهم بصورة فاعلة طوال دورة حياة المشروع. وتؤكد الدراسات الحديثة في هذا المجال أن التعامل الفعال مع أصحاب المصلحة لا يقتصر على تلبية توقعاتهم، بل يمتد ليشمل بناء علاقات تعاونية وثيقة تسهم في تعزيز الثقة المتبادلة وتقليل مخاطر المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها (Project Management Institute, 2021).

ومن ناحية أخرى، يظل نجاح المشروع الهدف الأسمى الذي تسعى إليه جميع المنظمات، سواء أكانت حكومية أم خاصة. ويتجاوز مفهوم نجاح المشروع في أدبيات إدارة المشاريع المعاصرة مجرد الاستيفاء التقليدي للوقت والتكلفة والجودة، ليشمل أبعاداً أعمق كرضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الفوائد الاستراتيجية المتوقعة، والأثر الإيجابي المستدام على المنظمة والبيئة المحيطة بها (Turner, 2016).

وتأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع في سياق شركة أرامكو السعودية، إحدى أكبر شركات الطاقة في العالم، والتي تدير محفظة ضخمة من المشاريع الاستراتيجية على المستويين المحلي والدولي. (الغامدي، 2020)

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد بإدارة أصحاب المصلحة في الأدبيات الأكاديمية، لا تزال كثير من المشاريع تعاني من إخفاقات جزئية أو كلية تعزى جزئياً إلى ضعف إشراك أصحاب المصلحة أو سوء إدارة علاقاتهم. وتسعى هذه الدراسة إلى استكشاف أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية.

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تتمحور الفجوة النظرية حول محدودية الدراسات التي تتناول العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع في بيئات الشركات النفطية الكبرى في المملكة العربية السعودية، لا سيما في ظل متطلبات رؤية 2030 وما تفرضه من ضغوط على تسليم المشاريع في أوقاتها المحددة وبجودة عالية.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على الصعيد التطبيقي، تغيب الآليات العملية الواضحة لكيفية ترجمة استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة إلى ممارسات يومية تسهم في تحسين معدلات نجاح المشاريع داخل بيئة أرامكو السعودية، مما يستدعي البحث والتقصي الميداني.

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري :

تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المشاريع من خلال تقديم إطار مفاهيمي يربط بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ومؤشرات نجاح المشروع في السياق السعودي، مما يعزز الفهم الأكاديمي لهذه العلاقة ويفتح آفاقاً للبحث المستقبلي.

1.3.2 على المستوى التطبيقي :

توفر هذه الدراسة رؤى عملية لمديري المشاريع وصانعي القرار في أرامكو السعودية والشركات الكبرى المماثلة، تمكّنهم من تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة أصحاب المصلحة تسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

1.4 أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي :كيف تؤثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع في شركة أرامكو السعودية؟

السؤال الفرعي 1 :كيف يؤثر تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم على نجاح المشروع؟ ←

السؤال الفرعي 2 :كيف يؤثر التواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح المشروع؟ ←

السؤال الفرعي 3 :كيف يؤثر إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم على نجاح المشروع؟ ←

1.5 أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي :دراسة أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع في شركة أرامكو السعودية.

الهدف الفرعي 1 :دراسة أثر تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم على نجاح المشروع ←

الهدف الفرعي 2 :التحقق من أثر التواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح المشروع ←

الهدف الفرعي 3: دراسة أثر إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم على نجاح المشروع ←

1.6 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع.

الفرضية الفرعية 1: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم ونجاح المشروع.

الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التواصل مع أصحاب المصلحة ونجاح المشروع.

الفرضية الفرعية 3: توجد علاقة معنوية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم ونجاح المشروع.

1.7 نموذج الدراسة

الشكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الطالب)



- تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم
- التواصل مع أصحاب المصلحة
- إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم

1.8 منهجية الدراسة

- فلسفة البحث: الوضعية
- منهج البحث: استنتاجي
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة
- اختيار البحث: كمي

- الأفق الزمنية: المقطعية
- تقنيات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي

الشكل 2 :ملخص منهجية البحث)إعداد الطالب(

1.9 الدراسة الميدانية

شركة أرامكو السعودية هي شركة النفط الوطنية للمملكة العربية السعودية، وتعدّ من أكبر شركات الطاقة في العالم من حيث الاحتياطيات النفطية والإنتاج اليومي. تأسست الشركة في عام 1933، ويقع مقرها الرئيسي في مدينة الظهران بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية. تدير أرامكو السعودية محطة ضخمة من المشاريع الاستراتيجية تشمل مشاريع التنقيب والإنتاج والتكرير والبتروكيماويات والطاقة المتجددة والبنية التحتية). موقع شركة أرامكو السعودية)

1.10 مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: المقدمة والإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة

الفصل الثاني :الدراسات السابقة .2

2.1 المقدمة

تعدّ إدارة أصحاب المصلحة من المجالات التي حظيت باهتمام أكاديمي وعملي متزايد خلال العقود الأخيرة، لا سيما في ضوء تعقيدات بيئة الأعمال المعاصرة وتشابك العلاقات بين مختلف الأطراف ذات المصلحة في المشاريع. وقد أكدت الأبحاث أن المشاريع التي تعتمد مناهج منظمة في التعامل مع أصحاب المصلحة تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنةً بتلك التي تهمل هذا الجانب (Bourne, 2016).

2.2 المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة

إدارة أصحاب المصلحة (PMI) تعريف إدارة أصحاب المصلحة: يعرف معهد إدارة المشاريع بوصفها العملية المنهجية التي تشمل تحديد الأفراد والمجموعات والمؤسسات التي يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر به، وتحليل توقعاتهم ومصالحهم، ووضع استراتيجيات مناسبة للتواصل معهم (PMI, 2021). وإشراكهم بصورة فاعلة

الذي يعدّ من الرواد في هذا المجال، فيعرف أصحاب المصلحة، (Freeman, 1984) أما فريمان بأنهم أي مجموعة أو فرد يمكنه التأثير في تحقيق أهداف المنظمة أو يتأثر بها.

أبعاد إدارة أصحاب المصلحة:

1. تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم: يتضمن رصد جميع الأطراف ذات المصلحة في المشروع. (Bourne & Walker, 2005). وتصنيفهم وفق مصفوفات تحليلية كمصفوفة السلطة والاهتمام
2. التواصل مع أصحاب المصلحة: يشير إلى تطوير خطط تواصل فعالة تضمن تدفق المعلومات. (Turner, 2016). الملازمة لكل طرف في الأوقات المناسبة
3. إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم: يتعلق بإشراك أصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار وإدارة توقعاتهم بصورة استباقية (Eskerod & Jepsen, 2013).

2.3 المتغير التابع: نجاح المشروع

تعريف نجاح المشروع: يعرف نجاح المشروع تقليدياً بوصفه تحقيق الأهداف الثلاثة الكلاسيكية الوقت والتكلفة والجودة. غير أن الأدبيات الحديثة توسّعت في هذا التعريف ليشمل رضا أصحاب المصلحة، المصلحة، والفوائد الاستراتيجية المحققة، وأثر المشروع على المنظمة والمجتمع (Müller & Turner, 2007)

مؤشرات نجاح المشروع:

1. الاستيفاء في الوقت المحدد: إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني المتفق عليه.
2. الالتزام بالميزانية: تسليم المشروع دون تجاوز التكاليف المعتمدة.
3. الجودة والمواصفات الفنية: تحقيق معايير الجودة المطلوبة.
4. رضا أصحاب المصلحة: تحقيق مستوى عالٍ من الرضا لدى العملاء وأصحاب المصلحة.
5. تحقيق الفوائد الاستراتيجية: إسهام المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أن تحديد أصحاب المصلحة بصورة (Bourne & Walker, 2005) كشفت دراسة بورن ووولكر دقيقة في المراحل الأولى من المشروع يقلل بشكل ملحوظ من مخاطر المعارضة غير المتوقعة ويسهم في توجيه جهود فريق المشروع نحو الأولويات الصحيحة.

أن التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة يعدّ من أبرز (Turner, 2016) وأكدت دراسة تيرنر العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع الكبرى، إذ يسهم وضوح قنوات الاتصال في الحدّ من الغموض وتقليل الوقت المهدر.

إلى أن إشراك أصحاب المصلحة بصورة استباقية وإدارة (Bourne, 2016) وخلصت دراسة بورن توقعاتهم بشفافية يقللان بشكل كبير من حالات التعارض والنزاع التي كثيراً ما تعيق مسيرة المشاريع.

2.5 الخاتمة

يتضح من خلال استعراض الأدبيات السابقة أن العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع علاقة وطيدة ومتعددة الأبعاد. فالمشاريع التي تعتمد مناهج منهجية في تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم والتواصل معهم وإشراكهم تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنةً بتلك التي تغفل هذه الجوانب. مما يؤكد أهمية تبني استراتيجيات فعّالة لإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع شركة أرامكو السعودية.

قائمة المراجع

:المراجع العربية

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

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

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

:المراجع الأجنبية

Bourne, L. (2016). Stakeholder Relationship Management. Routledge.

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

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

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

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

Project Management Institute. (2021). PMBOK Guide (7th ed.). PMI.

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