

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

عنوان المشروع  
تأثير إدارة أصحاب المصلحة في تحسين جودة مشاريع البناء في  
مدينة جدة

أسم الطالب  
نورة حسن خوفاني

المشروع النهائي - 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن  
التاريخ- الفصل الدراسي الثالث لعام 2025

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الفضل والمنة في إتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر والامتنان لله عز وجل على التوفيق والإعانة التي كانت السند والزراد لإنجاز هذا البحث.

ثم يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الفاضل الدكتور/ عبدالرحيم نادر، عضو هيئة التدريس في كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن، الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، ولقد كان لتوجيهاته النيرة وملاحظاته القيمة الأثر الأعظم في ضبط مسار البحث ومنهجيته حتى خرج بصورته النهائية. فله منا خالص الدعاء والوفاء.

كما أتوجه بالشكر العميق لـ جامعة ميدأوشن (Midocean University) وكلية الإدارة على توفير البيئة الأكاديمية والتعليمية التي ساهمت في إنجاح هذا المسعى.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل إلى إدارة ومنسوبي شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات، وجميع مديري المشاريع والمهندسين والفنيين الذين شاركوا في الإجابة على استبانة الدراسة، فكان لتعاونهم وصبرهم الدور الحاسم في توفير البيانات اللازمة لتحليل النتائج.

وفي الختام، الشكر موصول لكل من مد يد العون أو قدم كلمة تشجيع خلال مراحل البحث، سائلين المولى أن يتقبل منا ومنهم صالح الأعمال.

## الإهداء

إلى أول سند أخي إبراهيم "رحمه الله" شكراً لأنك كنت القوة التي أسندتني  
إلى كل أفراد عائلتي، وأخواني وأخواتي، الذين كانوا مصدر دعم وتشجيع لا ينقطع.  
إلى كل أستاذ علمني حرفاً، وإلى كل الزميلات والزملاء الذين شاركوني مسيرة الدراسة.  
إليهم جميعاً... أهدي هذا البحث.

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة على تحسين جودة تنفيذ مشاريع البناء في مدينة جدة، واختبار دلالة العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

### المنهجية:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت أداة الاستبانة على عينة من مديري المشاريع والمهندسين والفنيين العاملين في شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات بجدة. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد واختبارات الارتباط في برنامج SPSS.

### النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة إدارة أصحاب المصلحة كان عالياً بشكل عام (بمتوسط 4.060). وأثبت تحليل الانحدار وجود تأثير مشترك ذي دلالة إحصائية وقوي جداً للمحاور المستقلة على جودة التنفيذ، حيث فسرت هذه المحاور 76.2% من التباين الحاصل في الجودة. وكان محور "تأثير إدارة أصحاب المصلحة على جودة التنفيذ" هو العامل الأقوى تأثيراً بشكل فردي ( $\beta = 0.938$ )، بينما كان محور "التواصل وإدارة العلاقات" هو الأقل ممارسة.

### التطبيقات والأهمية:

تكمن أهمية الدراسة في تأكيدها على أن إدارة أصحاب المصلحة هي محرك رئيسي لتحقيق جودة المشاريع. وتوصي الدراسة بضرورة توجيه الاهتمام نحو تعزيز محور التواصل من خلال بناء استراتيجيات اتصال رسمية، والتركيز على ربط توقعات أصحاب المصلحة مباشرة بمعايير ومواصفات الجودة لضمان استدامة الأداء العالي.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة أصحاب المصلحة، جودة مشاريع البناء، تأثير إحصائي، الانحدار الخطي المتعدد، مدينة جدة.

## المحتويات

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| ٢  | ..... الشكر والتقدير                                             |
| ٣  | ..... الإهداء                                                    |
| ٤  | ..... مستخلص الدراسة                                             |
| ٩  | ..... ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة                       |
| ١٠ | ..... ١,١. المقدمة                                               |
| ١١ | ..... ١,٢. مشكلة الدراسة                                         |
| ١١ | ..... ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري                            |
| ١١ | ..... ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي                          |
| ١١ | ..... ١,٣. أهمية الدراسة                                         |
| ١١ | ..... ١,٣,١. على المستوى النظري:                                 |
| ١٢ | ..... ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:                               |
| ١٢ | ..... ١,٤. أسئلة الدراسة                                         |
| ١٢ | ..... ١,٥. أهداف البحث                                           |
| ١٣ | ..... ١,٦. فرضيات البحث                                          |
| ١٤ | ..... ١,٧. نموذج الدراسة                                         |
| ١٤ | ..... ١,٧,١. أولاً: المتغير المستقل – إدارة أصحاب المصلحة        |
| ١٤ | ..... ١,٧,٢. ثانياً: المتغيرات الوسيطة – العوامل المعززة للعلاقة |
| ١٥ | ..... ١,٧,٣. ثالثاً: المتغير التابع – جودة تنفيذ المشروع         |
| ١٥ | ..... ١,٨. الدراسة الميدانية                                     |
| ١٦ | ..... ١,٩. منهجية الدراسة                                        |
| ١٦ | ..... ١,٩,١. فلسفة البحث                                         |
| ١٧ | ..... ١,٩,٢. منهج البحث                                          |
| ١٧ | ..... ١,٩,٣. استراتيجية البحث                                    |
| ١٧ | ..... ١,٩,٤. نوع البحث                                           |
| ١٧ | ..... ١,٩,٥. الأفق الزمني                                        |
| ١٧ | ..... ١,٩,٦. تقنيات جمع البيانات                                 |
| ١٨ | ..... ١,١٠. مخطط المشروع المقترح                                 |
| ١٩ | ..... ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                          |
| ٢٠ | ..... ٢,١. المقدمة                                               |
| ٢٠ | ..... ٢,٢. المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة)                 |
| ٢٢ | ..... ٢,٣. المتغير التابع: تحسين الجودة                          |
| ٢٣ | ..... ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع           |

|    |                                                                  |
|----|------------------------------------------------------------------|
| ٢٥ | .....الخاتمة ٢,٥                                                 |
| ٢٦ | .....الفصل الثالث: منهجية الدراسة ٣                              |
| ٢٧ | .....٣,١ المقدمة                                                 |
| ٢٧ | .....٣,٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                      |
| ٢٧ | .....٣,٢,١ المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة                  |
| ٢٨ | .....٣,٢,٢ المتغير التابع: جودة تنفيذ مشاريع البناء              |
| ٢٨ | .....٣,٣ تصميم البحث (بصلة البحث)                                |
| ٢٩ | .....٣,٤ مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| ٢٩ | .....٣,٤,١ مجتمع البحث                                           |
| ٣٠ | .....٣,٤,٢ عينة البحث                                            |
| ٣٠ | .....٣,٤,٣ طريقة وتقنيات أخذ العينة                              |
| ٣١ | .....٣,٥ طريقة جمع البيانات                                      |
| ٣١ | .....٣,٥,١ أصحاب المصلحة (المتغير المستقل)                       |
| ٣٢ | .....٣,٥,٢ جودة تنفيذ المشاريع (المتغير التابع)                  |
| ٣٢ | .....٣,٦ أنواع البيانات                                          |
| ٣٢ | .....٣,٦,١ البيانات الأولية                                      |
| ٣٣ | .....٣,٦,٢ البيانات الثانوية                                     |
| ٣٣ | .....٣,٧ إجراء التحليل الإحصائي                                  |
| ٣٤ | .....٣,٨ الخاتمة                                                 |
| ٣٥ | .....٤ الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| ٣٦ | .....٤,١ المقدمة                                                 |
| ٣٦ | .....٤,٢ توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| ٣٦ | .....٤,٢,١ الجنس                                                 |
| ٣٧ | .....٤,٢,٢ المسمى الوظيفي                                        |
| ٣٧ | .....٤,٢,٣ الخبرة الوظيفية                                       |
| ٣٨ | .....٤,٣ اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| ٣٨ | .....٤,٣,١ إثبات الثبات الداخلي ((Reliability                    |
| ٣٩ | .....٤,٣,٢ إثبات الصدق الداخلي ((Validity                        |
| ٤١ | .....٤,٣,٣ تحليل واستنتاج الصدق                                  |
| ٤٢ | .....٤,٤ الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| ٤٣ | .....٤,٤,١ تحليل وتفسير النتائج الوصفية                          |
| ٤٣ | .....٤,٤,٢ تحليل الترتيب (أهم المحاور وأقلها):                   |

|       |                                                      |    |
|-------|------------------------------------------------------|----|
| ٤,٥   | اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....                 | ٤٣ |
| ٤,٥,١ | تحليل العلاقة بين المتغيرات (ارتباط بيرسون).....     | ٤٤ |
| ٤,٥,٢ | تحليل التأثير (الانحدار الخطي المتعدد).....          | ٤٥ |
| ٤,٥,٣ | مناقشة النتائج:.....                                 | ٤٦ |
| ٤,٦   | الخاتمة.....                                         | ٤٨ |
| ٥     | الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات..... | ٥٠ |
| ٥,١   | المقدمة.....                                         | ٥١ |
| ٥,٢   | حدود الدراسة.....                                    | ٥١ |
| ٥,٢,١ | الحد المكاني.....                                    | ٥١ |
| ٥,٢,٢ | الحدود البشرية.....                                  | ٥١ |
| ٥,٢,٣ | الحدود الزمانية.....                                 | ٥١ |
| ٥,٢,٤ | الحدود الموضوعية.....                                | ٥١ |
| ٥,٣   | توصيات الدراسة.....                                  | ٥٢ |
| ٥,٤   | المقترحات للدراسات المستقبلية.....                   | ٥٢ |
| ٥,٥   | الخاتمة.....                                         | ٥٣ |
| ٥,٥,١ | مساهمة الدراسة وتميزها عن الدراسات السابقة:.....     | ٥٣ |
| ٥,٥,٢ | الاستنتاجات الشاملة للبحث.....                       | ٥٤ |
| ٦     | قائمة المراجع.....                                   | ٥٥ |
| ٧     | الملاحق.....                                         | ٥٨ |
| ٧,١   | استبيان.....                                         | ٥٩ |

## جدول الرسومات التوضيحية

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| ٢٩ | رسم توضيحي ١                                                   |
| ٣٧ | رسم توضيحي 2 - توزيع أفراد العينة حسب الجنس                    |
| ٣٨ | رسم توضيحي 3 - يعرض أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل |

## جدول الجداول

|    |                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------|
| ٣١ | جدول رقم 1                                                                     |
| ٣٢ | جدول رقم ٢                                                                     |
| ٣٦ | جدول رقم ٣: توزيع أفراد العينة حسب الجنس                                       |
| ٣٧ | جدول رقم 4 : يعرض التوزيع التكراري للمسمى الوظيفي لأفراد العينة                |
| ٣٩ | جدول رقم 5 : ملخص نتائج اختبار الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) للمحاور الخمسة    |
| ٣٩ | جدول رقم 6: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور (الأول)         |
| ٤٠ | جدول رقم ٧: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور (الثاني)        |
| ٤٠ | جدول رقم 8: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور (الثالث)        |
| ٤١ | جدول رقم 9: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور (الرابع)        |
| ٤١ | جدول رقم ١٠ : معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور (الخامس)      |
| ٤٢ | جدول رقم ١١                                                                    |
| ٤٢ | جدول رقم ١٢ : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمحاور الدراسة |
| ٤٤ | جدول رقم 13: مصفوفة معاملات الارتباط بين محاور الدراسة الرئيسية                |
| ٤٥ | جدول رقم ١٤ : ملخص نموذج الانحدار (MODEL SUMMARY)                              |
| ٤٥ | جدول رقم 15 : تحليل التباين (ANOVA)                                            |
| ٤٦ | جدول رقم 16: معاملات الانحدار (COEFFICIENTS) - التأثير المنفرد                 |

## ١ . الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١,١ . المقدمة

تواجه مشاريع البناء تحديات كبيرة في ضمان الجودة، وذلك نتيجة لتعدد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، واختلاف متطلباتهم وتضارب مصالحهم. وتُعد إدارة أصحاب المصلحة من أهم العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح المشاريع، حيث تصبح هذه الأهمية أكثر وضوحًا في المراحل المبكرة التي تسبق التنفيذ، حيث يتطلب الأمر جهدًا إداريًا إضافيًا لتلبية المتطلبات بشكل يتماشى مع مصالح المشروع (Saghatforoush & Trigunarsyah, Coffey, Heravitorbati, 2011).

وقد أشارت الدراسات السابقة إلى وجود حالات عديدة كانت فيها المعرفة غير الكافية بأدوار أصحاب المصلحة سببًا رئيسيًا في ضعف إدارة الجودة. كما أظهرت تلك الدراسات أن فشل إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة يؤدي إلى تأثير سلبي مباشر على جودة التنفيذ. وبيّنت أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على تحديد المتطلبات الفنية والهندسية، بل يرتبط بشكل كبير بفعالية إدارة علاقات أصحاب المصلحة. (Heravi, 2014, pp. 1–4)

على الرغم من وفرة الأدبيات التي تناولت أهمية إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء، إلا أنه لا يزال هناك قصور في فهم العلاقة المباشرة بين هذه الإدارة وجودة التنفيذ، خاصة من منظور تطبيقي .

وعليه، تبرز أهمية هذه الدراسة في تعزيز فهم مديري المشاريع والمهندسين والمكاتب الاستشارية لأساليب إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، من خلال التركيز على آليات التفاعل والتأثير المتبادل بينهم، والسعي نحو مواءمة متطلباتهم مع أهداف المشروع بما يساهم في تحسين جودة مخرجات التنفيذ.

تتمثل أهداف هذه الدراسة في تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة في مشاريع البناء، واستكشاف سبل التواصل الفعال معهم. كما تهدف إلى تحليل تأثير هذه العلاقة على جودة التنفيذ، من خلال تحسين الأداء الكلي للمشاريع وزيادة الكفاءة في تحقيق الأهداف المرجوة. وتسعى الدراسة للوصول إلى مخرجات عالية الجودة والكفاءة تساهم في تحقيق نجاحات مهنية مستدامة في مشاريع البناء.

## ١,٢ . مشكلة الدراسة

يواجه مديرو المشاريع تحديات متزايدة في كيفية إدارة أصحاب المصلحة بفعالية، الأمر الذي ينعكس سلبيًا على جودة تنفيذ المشاريع. وتبرز مشكلة الدراسة من جانبين رئيسيين:

### ١,٢,١ . فجوات على المستوى النظري

تشير الأدبيات السابقة إلى وجود علاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة المشاريع، إلا أن هذه العلاقة لم تُدرس بعمق من منظور نظري منهج. فلا يزال هناك نقص واضح في وجود إطار نظري متكامل يربط بين هذين المتغيرين، إضافة إلى ندرة الدراسات التي تتناول هذه العلاقة تحديدًا في قطاع البناء.

### ١,٢,٢ . فجوات على المستوى التطبيقي

تركزت الممارسات التطبيقية غالبًا على التعامل التقليدي مع أصحاب المصلحة، دون وجود أطر أو أدوات منهجية تستند إلى مبادئ علمية حديثة. وقد ساهم هذا القصور في ضعف الأداء العام للمشاريع، وعدم تحقيق الجودة المستهدفة في التنفيذ.

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال البحثي الآتي: ما دور أصحاب المصلحة في تحسين جودة مشاريع البناء؟

## ١,٣ . أهمية الدراسة

### ١,٣,١ . على المستوى النظري:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة الفجوة النظرية من خلال تطوير إطار منهجي لفهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ المشاريع. كما تسعى إلى تسليط الضوء على هذه العلاقة في سياق مشاريع البناء، حيث لا تزال غير مدروسة بشكل كافٍ في الأدبيات العلمية.

## ١,٣,٢ . على المستوى التطبيقي:

من المتوقع أن تسهم نتائج هذه الدراسة في تقديم إطار عملي يساعد مديري المشاريع والكفاءات الهندسية على تبني أفضل الممارسات في إدارة أصحاب المصلحة، مما يعزز من كفاءة الأداء ويحسن من جودة مخرجات التنفيذ في مشاريع البناء.

## ١,٤ . أسئلة الدراسة

في ضوء ما سبق، ومع ازدياد التحديات التي تواجه مشاريع البناء نتيجة تنوع أصحاب المصلحة وتضارب مصالحهم، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق للعلاقة بين إدارة هؤلاء الأطراف وجودة تنفيذ المشاريع. ومن هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن مجموعة من الأسئلة البحثية التي من شأنها تسليط الضوء على هذا الترابط، وتوضيح الجوانب الإدارية التي يمكن أن تسهم في تحسين الأداء والجودة. وتتمثل هذه الأسئلة في الآتي:

- ما الجوانب الإدارية في إدارة أصحاب المصلحة التي تؤثر بشكل مباشر على جودة التنفيذ؟
- كيف يمكن تصنيف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في مشاريع البناء؟
- ما آليات التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة التي تسهم في تحسين جودة المخرجات؟
- إلى أي مدى تؤثر مرحلة ما قبل التنفيذ (التخطيط والتصميم) في العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة المشروع؟
- ما التحديات التي يواجهها مديرو المشاريع في إدارة أصحاب المصلحة ضمن قطاع البناء؟
- هل تسهم الأطر المنهجية الحديثة لإدارة أصحاب المصلحة في تحقيق نتائج أفضل مقارنة بالممارسات التقليدية؟

## ١,٥ . أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة إلى فهم كيف تؤثر إدارة أصحاب المصلحة على جودة تنفيذ مشاريع البناء، وذلك من خلال التركيز على دور التواصل، وتحديد الأدوار، والتعامل مع التحديات المرتبطة بإدارة هؤلاء الأطراف. وفيما يلي الأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها:

- تحديد الجوانب الإدارية التي تُعزز فعالية إدارة أصحاب المصلحة وتسهم في تحسين جودة التنفيذ.
- تصنيف أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في مشاريع البناء وفهم أدوارهم المختلفة.
- استكشاف آليات التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة وانعكاسها على أداء المشروع وجودته.
- تسليط الضوء على أهمية إدارة أصحاب المصلحة خلال المراحل المبكرة من المشروع، وخاصة قبل التنفيذ.
- رصد أبرز التحديات التي تواجه مديري المشاريع في إدارة أصحاب المصلحة ضمن بيئة البناء.
- اقتراح إطار أو مجموعة من الممارسات المنهجية الحديثة لتحسين إدارة أصحاب المصلحة بما يحقق الجودة المستهدفة.

## ١,٦. فرضيات البحث

استنادًا إلى مشكلة البحث وأهدافه، وسعيًا لفهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ مشاريع البناء، تنطلق هذه الدراسة من عدد من الفرضيات التي تُعبّر عن تصوّر مبدئي للعلاقات المتوقعة بين المتغيرات محل الدراسة. وقد تم اشتقاق هذه الفرضيات من الأسئلة البحثية المطروحة، على النحو التالي:

- يسهم وضوح الجوانب الإدارية في إدارة أصحاب المصلحة في تحسين جودة تنفيذ مشاريع البناء.
- يساعد تصنيف أصحاب المصلحة إلى داخليين وخارجيين بشكل منهجي في تسهيل إدارتهم والارتقاء بجودة التنفيذ.

- تؤدي آليات التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة إلى تعزيز جودة المخرجات في مشاريع البناء.
- تُعد مرحلة ما قبل التنفيذ عاملاً مؤثراً في تقوية العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق الجودة المستهدفة.
- تؤثر التحديات التي يواجهها مديرو المشاريع في إدارة أصحاب المصلحة على قدرتهم في تحقيق جودة تنفيذ عالية.
- تُسهم الأطر المنهجية الحديثة في إدارة أصحاب المصلحة في تحقيق نتائج تنفيذية أفضل مقارنة بالممارسات التقليدية.

## ١,٧. نموذج الدراسة

بناءً على أهداف البحث وأسئلته، تم تطوير نموذج مفاهيمي يوضح العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ مشاريع البناء، مع تضمين عدد من الأبعاد والعوامل التي تفسر هذا الارتباط. ويسعى هذا النموذج إلى تسليط الضوء على كيفية تأثير الممارسات الإدارية المرتبطة بأصحاب المصلحة على جودة التنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار المراحل المبكرة للمشروع والأطر المنهجية المستخدمة.

### ١,٧,١. أولاً: المتغير المستقل – إدارة أصحاب المصلحة

ويشمل الأبعاد الآتية:

- تحديد أصحاب المصلحة: معرفة الجهات المؤثرة والمتأثرة بالمشروع.
- تصنيف أصحاب المصلحة: التمييز بين أصحاب المصلحة الداخليين (مثل فريق العمل، الإدارة) والخارجيين (مثل العملاء، الجهات التنظيمية).
- التواصل الفعال: وضوح قنوات الاتصال وتبادل المعلومات بشكل منتظم.
- إشراك أصحاب المصلحة: تضمينهم في مراحل اتخاذ القرار والتخطيط والتنفيذ.

### ١,٧,٢. ثانياً: المتغيرات الوسيطة – العوامل المعززة للعلاقة

- **مرحلة ما قبل التنفيذ:** وتشمل أنشطة التخطيط والتصميم، التي تُعد حاسمة في تحديد اتجاه المشروع وتوقع متطلبات أصحاب المصلحة.
- **استخدام الأطر المنهجية:** الاعتماد على أدوات وأطر علمية حديثة في إدارة أصحاب المصلحة، مثل تحليل التأثير، ومصفوفات النفوذ والمصلحة.

### ١,٧,٣. ثالثاً: المتغير التابع – جودة تنفيذ المشروع

وتُقاس من خلال المؤشرات التالية:

**الدقة في التنفيذ:** مطابقة الأعمال للمواصفات والمقاييس المطلوبة.

**تقليل نسبة الأخطاء:** الحد من التعديلات أو المعالجات أثناء وبعد التنفيذ.

**الالتزام بالجدول الزمني:** تنفيذ المشروع ضمن المدة المحددة.

**رضا العميل:** تقييم مدى رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشروع.

يُظهر هذا النموذج كيف أن تحسين إدارة أصحاب المصلحة من خلال تحديدهم وتصنيفهم والتواصل الفعال معهم، خاصة في مراحل ما قبل التنفيذ، يؤدي إلى رفع مستوى جودة تنفيذ المشروع. كما يؤكد على أهمية الانتقال من الممارسات التقليدية إلى الأساليب المنهجية الحديثة في الإدارة.

### ١,٨. الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف استقصاء العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ مشاريع البناء، من خلال وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، وجمع البيانات من أفراد لديهم خبرة ميدانية مباشرة في مجال إدارة المشاريع.

وقد تم تطبيق الدراسة ميدانياً داخل شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات بمدينة جدة، وهي شركة سعودية متخصصة في تنفيذ مشاريع المقاولات العامة والأنظمة الهندسية، وتضم كوادر فنية وإدارية ذات ارتباط مباشر بعمليات تخطيط وتنفيذ المشاريع.

واستُخدمت في هذه الدراسة استبانة إلكترونية كأداة لجمع البيانات، صممت وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = أعارض بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة)، بهدف قياس اتجاهات وآراء أفراد العينة بدقة وموضوعية.

وقد شملت الاستبانة ثلاثة محاور رئيسية تمثل أبعاد متغيرات الدراسة، وهي:

- إدارة أصحاب المصلحة (تحديدهم، تصنيفهم، التواصل، أساليب إشراكهم)
- العوامل الوسيطة (مرحلة ما قبل التنفيذ، استخدام الأطر المنهجية الحديثة)
- جودة تنفيذ المشاريع (الدقة، تقليل الأخطاء، الالتزام الزمني، رضا العميل).

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة قصدية من موظفي الشركة، شملت مديري المشاريع، المهندسين، المشرفين، وممثلي الأقسام الفنية، ممن يمتلكون معرفة مباشرة بموضوع الدراسة. ويُقدّر العدد المتوقع للمشاركين بنحو ٣٦ فردًا، تم اختيارهم لخبرتهم في إدارة وتنفيذ مشاريع البناء، بما يضمن الحصول على بيانات موثوقة وواقعية.

## ١,٩ . منهجية الدراسة

### ١,٩,١ . فلسفة البحث

تعتمد هذه الدراسة على الفلسفة الوضعية، حيث أنها تعتمد على افتراض أن المعرفة العلمية تُبنى على الملاحظة الموضوعية والقياس الكمي للظواهر، بعيدًا عن التأثيرات الذاتية للباحث. وتعتمد هذه الفلسفة على استخدام البيانات الرقمية والأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات والتحقق من العلاقات بين المتغيرات.

وفي ضوء طبيعة هذا البحث الذي يهدف إلى قياس تأثير إدارة أصحاب المصلحة في تحسين جودة مشاريع البناء في مدينة جدة، تم تبني الفلسفة الوضعية باعتبارها الأنسب للمنهج الكمي المستخدم في جمع البيانات وتحليلها بطريقة علمية دقيقة.

## ١,٩,٢. منهج البحث

ويتبع البحث المنهج الاستنتاجي، حيث يبدأ من إطار نظري مسبق (نموذج مفاهيمي وفرضيات) ليتم اختبار مبدئياً باستخدام أدوات كمية، مما يساعد على الوصول إلى استنتاجات مدعومة بالأدلة من الواقع العملي.

## ١,٩,٣. استراتيجية البحث

تم اعتماد استراتيجية دراسة الحالة في هذا البحث، حيث تم تطبيق الدراسة على شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات بمدينة جدة باعتبارها حالة واقعية تمثل بيئة تنفيذ حقيقية لمشاريع البناء، مما يسمح بفهم معمق للظاهرة المدروسة داخل إطار تطبيقي محدد.

## ١,٩,٤. نوع البحث

ويُصنّف نوع البحث بأنه كمي – وصفي تحليلي، حيث يهدف إلى وصف الواقع كما هو من وجهة نظر المشاركين، وتحليل العلاقة بين المتغيرات باستخدام أدوات كمية قابلة للقياس.

## ١,٩,٥. الأفق الزمني

تم تنفيذ البحث وفق الأفق الزمني المقطعي، حيث يتم جمع البيانات خلال فترة زمنية واحدة باستخدام الاستبانة الإلكترونية.

## ١,٩,٦. تقنيات جمع البيانات

وانطلاقاً من فلسفة البحث، تم اعتماد تقنيات جمع بيانات تتلاءم مع السياق العملي للبحث، وتركز على استخراج البيانات من أصحاب الخبرة المباشرة. وقد تم استخدام الاستبانة الإلكترونية كأداة أساسية لجمع البيانات الكمية من المشاركين. وتم إعداد الاستبانة بصيغة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة الاتفاق أو الاختلاف مع عدد من العبارات المرتبطة بمحاور الدراسة.

وقد تم توزيع الاستبانة على عينة قسدية من العاملين في شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات، شملت مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين الفنيين، ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة المشاريع وتنفيذها، ويُقدّر العدد المتوقع للعينة بنحو ٣٦ مشاركًا.

وتم اختيار هذه الأداة نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي، وسهولة تطبيقها إلكترونيًا، وسرعة تحليل البيانات الناتجة عنها بطريقة منظمة تسمح باختبار الفرضيات.

## ١٠، ١. مخطط المشروع المقترح

**الفصل الأول:** الإطار العام للدراسة

**الفصل الثاني:** منهجية البحث والدراسة الميدانية

**الفصل الثالث:** مراجعة الأدبيات والإطار النظري

**الفصل الرابع:** التحليل الإحصائي

**الفصل الخامس:** المناقشة والخاتمة

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة

تتناول الأدبيات الأكاديمية دور ممارسات إدارة أصحاب المصلحة كأحد العوامل المحورية في تعزيز جودة مشاريع البناء، نظرًا لتأثيرها المباشر على التنسيق بين الأطراف المعنية وتحقيق الأهداف بكفاءة. وقد ركزت الدراسات السابقة على استراتيجيات وأساليب متنوعة لإدارة أصحاب المصلحة، إلا أن هناك أوجه قصور لم يتم تناولها بالقدر الكافي، خاصة فيما يتعلق بآليات توظيف هذه الممارسات لتعزيز جودة التنفيذ في مشاريع البناء.

## ٢,٢. المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة)

قدّم فارفاسوفسكي وبروغا (2003) إرشادات حول كيفية إجراء تحليل أصحاب المصلحة، سواء كان الهدف إجراء تحليل للسياسات، أو التنبؤ بتطويرها، أو تنفيذ سياسة أو مشروع محدد، أو تحقيق ميزة تنظيمية في التعامل مع أصحاب المصلحة الآخرين. وتتناول استخدام أساليب جمع البيانات النوعية أو الكمية لتقدير مواقف أصحاب المصلحة، ومستويات اهتمامهم، وتأثيرهم حول قضية ما. وتتمثل الرسالة الرئيسية في أن عملية جمع البيانات وتحليلها يجب أن تكون تكرارية، إذ يحتاج المحلل إلى مراجعة وتعميق المستويات السابقة من التحليل، مع توفر بيانات جديدة. يعد تحليل أصحاب المصلحة أداة فعالة لإدارة أصحاب المصلحة وتحديد فرص حشد دعمهم لهدف محدد. ومع ذلك، فإن التحيزات وعدم اليقين المتنوعين يستدعيان توخي الحذر في استخدامه وتطبيق نتائجه.

تهدف دراسة كوجالا وزملاؤه (2022) إلى توضيح مفهوم إشراك أصحاب المصلحة لإطلاق العنان لكامل إمكانات أبحاث إشراك أصحاب المصلحة. وتركز على إشراك أصحاب المصلحة في الأعمال والمجتمع، والإدارة والاستراتيجية، وإدارة البيئة، وأدبيات السياسات البيئية، وقدمت تحليلاً وصفيًا لأبحاث إشراك أصحاب المصلحة على مدى 15 عامًا، وحددت المكونات الأخلاقية والاستراتيجية والبراغماتية لإشراك أصحاب المصلحة. وقدّم الباحثون تعريفًا شاملاً ومتكاملاً لإشراك أصحاب المصلحة، إلى جانب دليل إرشادي يساعد على تنظيم البحث في هذا المجال. كما نبهوا إلى وجود فهم غير مكتمل ومظلل لهذا المفهوم في الأدبيات الحالية، مما يستدعي إجراء بحوث مستقبلية لسد هذه الفجوة المعرفية وتوجيه الممارسات بشكل أفضل.

ناقش بين وأبرات وأوليري(2016) تحديد كيفية تعريف الإدارة العليا للمنظمة لأصحاب المصلحة وتحديدهم. ثم يطلب من أصحاب المصلحة في المنظمة تحديد دورهم كأصحاب مصلحة. وكشفت النتائج عن مجموعة من أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين الذين يتضمنون بعض الاختلافات عن نظرية أصحاب المصلحة الحالية. تؤكد النتائج أيضا أهمية الشرعية بالإضافة إلى النتيجة الجديدة حول أهمية المعاملة بالمثل في سمات اصحاب المصلحة.

من وجهة نظر التسويق، يجب ألا ينصب تركيز المنظمة على العملاء وحدهم بل يشمل جميع أصحاب المصلحة. وهذا يعني أن المنظمات يجب أن تركز على رضا أصحاب المصلحة وتطوير استراتيجيات تدرك أهمية جميع أصحاب المصلحة الشرعيين

تناولت دراسة ألفاريز وساكس (2023) تساؤلاً جوهرياً في مجال دراسات أصحاب المصلحة، وهو: كيف يُمكن تحديد من هم أصحاب المصلحة؟ أو "من أين يأتون؟". أوضحت الدراسة أن أصحاب المصلحة يعرفون أنفسهم على هذا النحو عندما يشعرون بتأثيرهم على أعمال الشركة أو تأثيرهم بها، لا سيما حين يكون هناك توافق بين ما تقوم به الشركة ونموذج أعمالها وبين ما يعتقده الأفراد من تأثير أو ارتباط. وقد وضحت الدراسة كيف يساعد استخدام نظرية القواسم المشتركة الباحثين على دراسة كيف يُمكن المحادثات الإنسانية اليومية، والتعاون، والتفاعلات الاجتماعية أن تحفز مجموعة من الأفراد على تعريف أنفسهم كأصحاب مصلحة فيما يتعلق بالأفكار، واللغة، والمنتجات والخدمات المستقبلية، وحتى المسعى قبل معرفة النتائج. هذه المساعي، والبناء المتفاوض عليه للغة والتماسك المتبادل، موجودة بفضل هوية جماعية ناشئة لأصحاب المصلحة. وأخيراً يقترح البحث أن كيفية تنظيم المسعى هي تجسيد للعمليات الفريدة المعتمدة على المسار التي مر بها أصحاب المصلحة.

ناقش فاسين (2009) الانتشار الواسع لنموذج أصحاب المصلحة المحسن، والذي يتميز ببساطته البصرية وقوته المفاهيمية، مما جعله أداة استراتيجية فعالة لنقل المبادئ الأخلاقية إلى ممارسات الإدارة والتنظيم. ومع ذلك، أشار الباحث إلى وجود فجوات نقدية مهمة في النموذج تستدعي إعادة التفكير في طبيعته وقابليته للتطوير، مؤكداً أن الاعتماد على تمثيل رسمي وثابت قد يحد من مرونة النظرية وتطبيقها. تعمقت الدراسة في مناقشة الأسس النظرية للنموذج، متتبعة أصول نظرية أصحاب المصلحة وسبل تصنيفهم وتحديدهم من خلال مناهج تحليلية متعددة. كما تناولت أوجه القصور في الإطار التقليدي لأصحاب المصلحة، لا سيما فيما يتعلق بحدود بيئة الشركة وتعقيدات المواقف

التنظيمية وتضارب المصالح بين الجماعات المختلفة. واقترح فاسين نسخة محسنة للنموذج تتضمن تحسينات تدريجية تهدف إلى توسيع المفهوم ليشمل مجموعات جديدة مثل "مراقبي المصلحة"، و"أصحاب المصلحة غير المباشرين"، مؤكداً على ضرورة العودة إلى جوهر المفهوم الذي يركز على الأبعاد الأخلاقية والاستراتيجية للإدارة، وليس فقط على التمثيلات الإدارية الشكلية.

### ٢,٣. المتغير التابع: تحسين الجودة

أشار بيرينهولتز وزملاؤه (2010) إلى أن ممارسي تحسين الجودة في المؤسسات الصحية غالباً ما يميزون بين البيانات المستخدمة لأغراض تحسين الجودة وتلك المخصصة للأبحاث العلمية، معتبرين أن الأولى لا تخضع لمعايير البحث المنهجي الصارمة. ومع ذلك، يؤكد المؤلفون أن هذه المعايير ضرورية لمشاريع تحسين الجودة التي تهدف إلى استخلاص استنتاجات موثوقة حول تأثير التدخلات على جودة الرعاية الصحية. ومع تزايد جهود تحسين الجودة داخل المؤسسات، تبرز الحاجة الملحة لاعتماد منهجيات صارمة لضمان دقة وموثوقية النتائج، وتجنب الاستنتاجات المضللة التي قد تؤثر على القرارات السريرية والإدارية.

يشير سوماسوندارام وباديرو (1992) إلى أن تحقيق النجاح طويل الأمد للمؤسسات يتطلب استعدادها للتغيير والتحسين المستمر لقدراتها التنافسية عبر جميع وظائفها، خاصة في ظل التغيير المستمر في تصورات العملاء للجودة. وتستجيب المؤسسات لهذه التحديات من خلال تنفيذ مشاريع تستهدف التحسين المستمر للعمليات، وإدارة الجودة الشاملة، وإدارة الإنتاجية الشاملة، وغيرها من المبادرات التي تهدف إلى رفع جودة المنتجات والخدمات. وتلعب مبادئ وتقنيات إدارة المشاريع دوراً جوهرياً في ضمان نجاح هذه الجهود، حيث توفر إطاراً منهجياً للتخطيط والتنفيذ والمتابعة. كما يوضح الباحثان أن تطبيق استراتيجيات تحسين الجودة يواجه عقبات شائعة، ما يتطلب التخطيط المسبق لمعالجتها وتعزيز فرص النجاح.

تشير دراسة سوبرامانيان وجيانج وكلاين (2007) إلى أن نموذج نضج القدرة (CMM) يعد عنصراً محورياً في العديد من مبادرات تحسين عملية البرمجيات (SPI) مثل ستة سيجما وإدارة الجودة الشاملة (TQM). وترتبط هذه المبادرات بالتحسين المستمر للجودة وتحقيق عائد استثمار أفضل للمؤسسات. أظهرت نتائج الدراسة أن مستويات CMM الأعلى ترتبط ارتباطاً إيجابياً باستراتيجيات

تنفيذ نظم المعلومات، مما ينعكس على تحسين جودة البرمجيات وأداء مشاريعها. كما تبين أن بعض الاستراتيجيات، مثل الالتزام التنفيذي والنماذج الأولية، تؤثر بشكل ملحوظ على كل من جودة البرمجيات وأداء المشروع، في حين أن التدريب كان له أثر كبير على الجودة فقط، والبساطة كان لها أثر كبير على الأداء فقط.

يشير ريد (2006) أن معظم المديرين يدركون أن نجاحهم يرتبط ارتباطاً مباشراً بالتنفيذ الفعال والمستمر لتحسينات العمليات في مؤسساتهم. وكانت إحدى المشكلات الإدارية الرئيسية هي عدم القدرة على تنفيذ التغيير بنجاح في العديد من الشركات. ويؤكد أن إحدى التحديات الإدارية الرئيسية تكمن في الفشل المتكرر في تنفيذ التغيير بنجاح، حتى عند استخدام أدوات تحسين الجودة الشاملة (TQ) المعتمدة على فرق العمل ومرتكزة على البيانات. كانت الشركات أكثر عرضة لتحقيق أهداف التحسين الخاصة بها عندما استخدمت طريقة منظمة وقابلة للتكرار، بدلاً من نهج مخصص، للتحسين المستمر (CI).

أشار نيدهام وزملاؤه (2009) أن مشاريع تحسين الجودة كانت تُجرى عادةً بموارد أقل بكثير، مما قد يؤثر على جودة البيانات. وأكدوا أنه ينبغي تطبيق أساليب مراقبة جودة البيانات في جميع مراحل مشروع تحسين الجودة. في مرحلة التصميم، ينبغي أن تُوجّه أهداف المشروع قرارات جمع البيانات، مع التركيز على جودة البيانات (بدلاً من كميتها) ومراعاة محدودية الموارد. وأشاروا إلى أنه يُعدّ ضبط جودة البيانات أمراً أساسياً لضمان سلامة نتائج مشاريع تحسين الجودة. وتتوافر أساليب عملية ومهمة لضمان استناد قرارات أصحاب المصلحة إلى بيانات دقيقة.

#### ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

يشير تورباتي وزملاؤه (2011) أنه لا تزال مسألة ضمان تحقيق مشاريع البناء لنتائج عالية الجودة تُشكّل اعتباراً مهماً لأصحاب المصلحة الرئيسيين في المشروع. ورغم تطبيق العديد من ممارسات الجودة في هذا القطاع، إلا أن إرساء مستويات جودة معقولة في مشاريع البناء وتحقيقها لا يزال يُمثل مشكلة. وركز الباحثون على دراسة مفهوم دمج وجهات نظر أصحاب المصلحة حول جودة المشروع لتحسين النتائج طوال دورة حياة المشروع. وكشفت النتائج عن الحاجة الملحة للبحث والتطوير

واختبار إطار عمل يُسهّل تطبيق ممارسات إدارة الجودة بشكل أفضل، وبالتالي تحقيق نتائج جودة أفضل في قطاع البناء.

ركز التورباتي (2014) على تطوير إطارًا لتحسين فعالية وكفاءة إشراك أصحاب المصلحة خلال المراحل الأولى من التخطيط لمشاريع البناء السكني، وذلك بهدف معالجة العديد من مشكلات الجودة التي قد تحدث خلال مراحل بناء هذه المشاريع. اعتمد الباحث نهجًا مختلطًا لجمع البيانات، شمل استطلاعات رأي، مقابلات، ودراسات حالة، مما أتاح فهمًا أعمق لتحديات إدارة أصحاب المصلحة. ويُتوقع أن يسهم هذا الإطار في تحسين نتائج المشاريع من خلال تقليل إعادة العمل، والحد من الهدر وتحقيق التسليم في المواعيد المحددة، بالإضافة إلى تجنب النزاعات المحتملة.

أشار أولاندر (2007) إلى أن مشاريع البناء تجذب اهتمام مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة الذين يعبرون عن احتياجاتهم وتوقعاتهم تجاه المشروع، والتي غالبًا ما تتعارض فيما بينها، مما يجعل من الصعب تلبية جميع هذه المطالب. وتتمثل عملية إدارة أصحاب المصلحة في تقييم هذه الاحتياجات والتوقعات بالنسبة للأهداف الرئيسية للمشروع، ويُعد تحليل أصحاب المصلحة خطوة أساسية في هذا التقييم. واعتمد النهج على نظرية راسخة ومعرفة عملية بإدارة أصحاب المصلحة مدعومة ببيانات تجريبية. حيث يكون التحليل من مؤشر تأثير أصحاب المصلحة لتحديد طبيعة وتأثير نفوذ أصحاب المصلحة واحتمالية ممارسة أصحاب المصلحة لنفوذهم وموقف كل صاحب مصلحة فيما يتعلق بالمشروع - هل هم مؤيدون أم معارضون؟ وساعد تحليل مؤشر تأثير أصحاب المصلحة مديري المشاريع على إضفاء الطابع الرسمي على عملية إدارة أصحاب المصلحة.

أشار بويرتي (2016) في بحثه أن معظم المشاريع تفشل بعد تنفيذها، ليس بسبب سوء التنفيذ، بل بسبب ضعف التشاور مع أصحاب المصلحة ومشاركتهم. هدفت دراسته إلى تحديد عوائق مشاركة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية على المستوى الشعبي، ودراسة أثرها على نجاح المشاريع المنفذة. وبينت عدم كفاية شرح الخلفية والمبررات الفنية والمادية للمشروع لأصحاب المصلحة قبل بدء تنفيذه. أظهر التحليل أن أصحاب المصلحة غالبًا ما لا يتلقون المعلومات الكافية حول خلفية المشاريع ومبرراتها الفنية والمادية قبل التنفيذ، وأنهم يجدون صعوبة في المشاركة في المناقشات الفنية نتيجة عدم رغبة المنفذين في إشراكهم في صنع القرار. كما خلصت الدراسة إلى أن تمكين أصحاب المصلحة وبناء قدراتهم أو تمثيلهم من خلال مختصين يمكن أن يسهم في تحسين نتائج المشاريع، مع التأكيد على أهمية تواصل المنفذين معهم منذ البداية لتعزيز النجاح.

أوضحت دراسة يانغ (2010) أن معظم الأبحاث السابقة ركزت على مرحلة واحدة من إدارة أصحاب المصلحة أو على مراحل متفرقة وغير مترابطة، مما يجعل تطبيقها صعباً. ويرجع ذلك إلى طبيعة مشاريع البناء المعقدة وكثرة التغييرات التي تطرأ عليها، إلى جانب تعدد الأطراف المشاركة. هدفت الدراسة إلى تطوير إطار منهجي شامل لإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء ثم توصلت النتائج إلى تحديد 15 عاملاً حاسماً لنجاح الإدارة. وضع إطار من ست مراحل تبدأ من التحضير وتحديد أصحاب المصلحة، مروراً بالتقييم واتخاذ القرار، وصولاً إلى الدعم المستمر وتصنيف الطرق العملية المختلفة للإدارة. وتفيد هذه النتائج مديري المشاريع في تحسين تعاملهم مع أصحاب المصلحة، ووضع خطط واضحة تساعد على رفع جودة تنفيذ مشاريع البناء.

## ٢,٥ . الخاتمة

تُظهر هذه الدراسة أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل عنصرًا أساسيًا في تحسين جودة مشاريع البناء، لما لها من تأثير مباشر على تنسيق الجهود، وتوضيح الأدوار، وتيسير عملية اتخاذ القرار، وتقليل التعارضات بين الأطراف. كما كشفت مراجعة الأدبيات أن نقص المعرفة بأدوار أصحاب المصلحة يُعد سبباً رئيسياً في ضعف إدارة الجودة. وقد تناول هذا البحث كيفية إدارة أصحاب المصلحة وتصنيفهم وتحديد احتياجاتهم بدقة، وتفعيل آليات التواصل الفعال، وانعكاس ذلك على جودة المشروع وقدرته على تلبية متطلبات جميع الأطراف المعنية.

وتوصي الدراسة بضرورة تبني أطر منهجية متكاملة لإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء، تتضمن أساليب واضحة للتصنيف، وتفعيل قنوات التواصل، واستراتيجيات لإشراكهم في المراحل المبكرة من المشروع. كما تدعو إلى تدريب الكوادر الإدارية والهندسية على تطبيق هذه الأطر لضمان تحقيق أعلى مستويات الجودة، وتقليل الهدر وإعادة العمل، وتعزيز فرص النجاح المستدام في مشاريع البناء.

### ٣. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### ٣,١. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى توضيح الطريقة العلمية التي تم اتباعها في جمع البيانات وتحليلها لدراسة أثر إدارة أصحاب المصلحة في تحسين جودة تنفيذ مشاريع البناء في مدينة جدة. وتعرض منهجية البحث أسلوب البحث، وتصميم الدراسة، وأداة جمع البيانات، وعينة الدراسة، والإجراءات المتبعة لضمان دقة النتائج وموثوقيتها.

تركز المنهجية على توفير إطار واضح يمكن من خلاله فهم كيفية قياس المتغيرات المستقلة والتابعة، وكيفية تحليل البيانات المستخلصة من الاستبانة المصممة خصيصاً لهذا البحث، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية.

### ٣,٢. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تُعد التعريفات الإجرائية من العناصر الأساسية في البحوث العلمية، إذ تُحوّل المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس والملاحظة. وتسهم هذه التعريفات في توضيح الطريقة التي تم من خلالها قياس متغيرات البحث عملياً، بما يضمن الدقة والوضوح في جمع البيانات وتحليلها.

وفي هذا البحث تم تحديد المتغيرات الإجرائية المتمثلة في إدارة أصحاب المصلحة بوصفها المتغير المستقل وجودة تنفيذ مشاريع البناء بوصفها المتغير التابع، وتم تعريفها كما يلي:

#### ٣,٢,١. المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة

**التعريف الإجرائي:** تُعرّف بأنها مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء، ويتم قياسها من خلال استبانة أعدت لهذا الغرض مكونة من 11 عبارة موزعة على 3 محاور رئيسية:

**تحديد وتحليل أصحاب المصلحة:** مدى تحديد جميع أصحاب المصلحة في مرحلة مبكرة، وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتحديد تأثيرهم على نجاح المشروع، وتحديث قائمة أصحاب المصلحة عند حدوث تغييرات.

**التواصل وإدارة العلاقات:** مدى التواصل المنتظم مع أصحاب المصلحة، تبادل المعلومات بشفافية، التعامل مع الخلافات بشكل احترافي، واستخدام وسائل تواصل فعالة.

**مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار:** إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة، أخذ آرائهم بعين الاعتبار عند تغييرات المشروع، وزيادة التزامهم بأهداف المشروع.

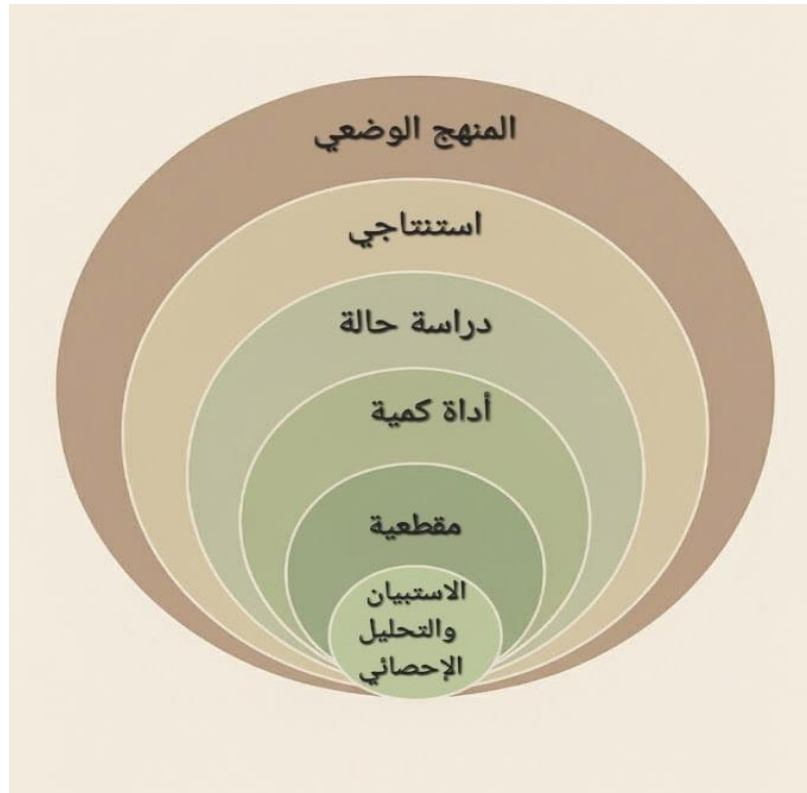
### ٣,٢,١. المتغير التابع: جودة تنفيذ مشاريع البناء

**التعريف الإجرائي:** تُعرَّف إجرائيًا بأنها درجة الالتزام بمعايير الجودة أثناء تنفيذ المشروع، ويتم قياسها من خلال 7 عبارات في الاستبيان موزعة على محورين رئيسيين:

**تأثير إدارة أصحاب المصلحة على جودة التنفيذ:** مدى مساهمة إدارة أصحاب المصلحة في تقليل الأخطاء، تحسين جودة المواد، رضا العملاء، والالتزام بالموصفات الفنية.

**الأداء العام وجودة التنفيذ في مدينة جدة:** مدى مساهمة إدارة أصحاب المصلحة في تحسين جودة المشاريع، مدى التعاون بين الجهات المختلفة لتقليل المشاكل أثناء التنفيذ، مدى انعكاس أساليب إدارة أصحاب المصلحة على جودة مشاريع البناء، تقييم الأداء العام وجودة التنفيذ بالمشاريع.

### ٣,٣. تصميم البحث (بصلة البحث)



رسم توضيحي ١

١. الفلسفات والمناهج: المنهج الوضعي
٢. أساليب التحليل: استنتاجي
٣. منهجيات البحث: دراسة الحالة
٤. أنواع البحث: كمي
٥. المدة الزمنية: مقطعية
٦. تقنيات جمع البيانات والإجراءات: الاستبيان والتحليل الإحصائي.

٣, ٤. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

٣, ٤, ١. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات، وتشمل فئاتهم الوظيفية مديري المشاريع، المهندسين، المشرفين الميدانيين، والموظفين الإداريين المرتبطين بعمليات تنفيذ المشاريع.

ويمثل هذا المجتمع الفئة المستهدفة التي يمكن من خلالها دراسة تأثير إدارة أصحاب المصلحة على جودة تنفيذ مشاريع البناء، نظرًا لدورهم المباشر في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة في المشاريع الإنشائية.

تم اختيار هذا المجتمع لأنه يمثل بيئة حقيقية لتطبيق مفاهيم إدارة أصحاب المصلحة، كما أن طبيعة عمل الشركة في قطاع المقاولات تجعلها نموذجًا مناسبًا لدراسة العلاقة بين ممارسات الإدارة وجودة تنفيذ المشاريع.

#### ٣،٤،٢. عينة البحث

تم اختيار عينة مكونة من (36) فردًا من موظفي الشركة، نظرًا لملاءمتهم لموضوع الدراسة وسهولة الوصول إليهم. كما تم اختيارهم بطريقة العينة الميسرة، والتي تُعد من أكثر الأساليب شيوعًا في الدراسات التطبيقية، خاصة عندما تكون العينة متاحة ويمكن التواصل معها بسهولة ضمن الإطار الزمني المحدد للبحث.

#### ٣،٤،٣. طريقة وتقنيات أخذ العينة

اعتمدت الدراسة على الطريقة غير الاحتمالية وتحديدًا على أسلوب العينة الميسرة ويقصد بالطريقة غير الاحتمالية أن اختيار أفراد العينة لا يتم وفق أسلوب عشوائي، وإنما بناءً على سهولة الوصول إلى المشاركين وتوافرهم، دون أن تكون لكل فرد في المجتمع فرصة متساوية للاختيار.

وقد تم اختيار هذا الأسلوب لعدة أسباب، منها:

- محدودية الوقت والإمكانات المتاحة لبحث التخرج.

- سهولة الوصول إلى الموظفين داخل الشركة بحكم التعاون المسبق معهم.
- مناسبة هذا الأسلوب للأبحاث التطبيقية في بيئات محددة مثل الشركات والمؤسسات.

ورغم أن هذا النوع من العينات قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على جميع الشركات المماثلة، إلا أنه يوفر بيانات دقيقة وواقعية عن مجتمع الدراسة المستهدف.

### ٣,٥. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام استبانة (Questionnaire) مصممة خصيصًا لقياس أثر إدارة أصحاب المصلحة في تحسين جودة تنفيذ مشاريع البناء في مدينة جدة.

استخدم في الاستبانة مقياس ليكرت الخماسي (1-5) لتقييم آراء المشاركين، حيث 1 = لا أوافق بشدة، و 5 = أوافق بشدة.

استهدفت الاستبانة العاملين في شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات، وبلغ حجم العينة 36 مشاركًا من الفئات الوظيفية المعنية مباشرة بإدارة وتنفيذ المشاريع. حيث تم توزيع الاستبانة إلكترونياً.

تعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث

#### ٣,٥,١. أصحاب المصلحة (المتغير المستقل)

اعتمد الباحث في قياس المتغير المستقل على استبانة مرقس (2022)، وتمثل إدارة أصحاب المصلحة العمليات والإستراتيجيات المتبعة للتعرف على أصحاب المصلحة والتواصل معهم وإشراكهم في اتخاذ القرار بهدف تحسين تنفيذ المشاريع.

تم قياس هذا المتغير باستخدام 11 بندًا موزعة على ثلاثة أبعاد مرمزة بالرموز (a, b, c) حيث يتكون البعد a من 4 عناصر ويتكون b من 4 عناصر ويتكون c من 3 عناصر

#### جدول رقم 1

| المتغير المستقل | الأبعاد | عدد العبارات | المصدر |
|-----------------|---------|--------------|--------|
|-----------------|---------|--------------|--------|

|                |    |             |               |
|----------------|----|-------------|---------------|
| (Mark), (2022) | 4  | a           | أصحاب المصلحة |
|                | 4  | b           |               |
|                | 3  | c           |               |
|                | 11 | العدد الكلي |               |

### ٣,٥,٢. جودة تنفيذ المشاريع (المتغير التابع)

اعتمد الباحث في قياس المتغير التابع أيضاً على استبانة مرقس (2022)، ويقاس المتغير مدى تحسين نتائج المشاريع في ضوء إدارة أصحاب المصلحة.

تم قياس هذا المتغير باستخدام 7 بنود موزعة على بعدين مرمزين بالرموز (d, e) حيث يتكون البعد d من 4 عناصر ويتكون البعد e من 3 عناصر.

#### جدول رقم ٢

| المتغير التابع      | الأبعاد     | عدد العبارات | المصدر         |
|---------------------|-------------|--------------|----------------|
| جودة تنفيذ المشاريع | d           | 4            | (Mark), (2022) |
|                     | e           | 3            |                |
|                     | العدد الكلي | 7            |                |

### ٣,٦. أنواع البيانات

اعتمد هذا البحث على نوعين رئيسيين من البيانات لضمان تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموثوقية:

#### ٣,٦,١. البيانات الأولية

تم جمع البيانات الأولية خصيصاً لغرض هذا البحث من خلال الاستبيان الذي صُمم لقياس كل من المتغير المستقل وهو إدارة أصحاب المصلحة، والمتغير التابع وهو جودة تنفيذ مشاريع البناء. وقد تم توزيع الاستبيان على عينة مختارة من موظفي شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات لضمان الحصول على معلومات دقيقة حول واقع إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على جودة المشاريع.

## ٣,٦,٢. البيانات الثانوية

استُخدمت البيانات الثانوية لدعم البحث من خلال مراجعة الدراسات السابقة والمراجع العلمية التي تناولت إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ المشاريع، بالإضافة إلى التقارير الرسمية للشركة وقطاع البناء المتعلقة بأداء المشاريع. كما تم الاعتماد على المراجع النظرية لبناء الإطار المفاهيمي للبحث وتوضيح التعريفات العملية للمتغيرات.

## ٣,٧. إجراء التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28 لتحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات، وذلك لضمان دقة النتائج واستخلاص استنتاجات علمية موثوقة حول تأثير إدارة أصحاب المصلحة على جودة تنفيذ المشاريع. وقد شمل التحليل الإحصائي الخطوات التالية:

- **اختبار توصيف العينة:** تم تحليل الخصائص الأساسية للعينة مثل الجنس، المسمى الوظيفي، والخبرة العملية باستخدام التكرارات والنسب المئوية لتقديم صورة واضحة عن المجتمع البحثي.
- **اختبار الصلاحية والموثوقية:** للتحقق من صلاحية الأداة تم الاعتماد على خبرة المختصين في مراجعة الاستبيان وضمان ملاءمته لقياس المتغيرات المستقلة والتابعة. لضمان موثوقية الاستبيان تم حساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل مقياس، حيث يعتبر مؤشراً على اتساق الأداة وثباتها.
- **الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث:** تم استخدام المقاييس الوصفية مثل المتوسطات (Mean)، والانحراف المعياري (Standard Deviation)، والقيم الدنيا والعليا لكل متغير لإظهار توزيع البيانات وسلوكها العام بين أفراد العينة.
- **اختبار فرضيات البحث:** تم استخدام اختبار الارتباط لدراسة قوة العلاقة واتجاهها بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ المشاريع.

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لتحديد مدى تأثير المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة) على المتغير التابع (جودة تنفيذ المشاريع) والتحقق من صحة فرضيات البحث.

### ٣,٨. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن منهجية البحث قد تم إعدادها بعناية لضمان تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية. فقد تم تبني الفلسفة الوضعية واستخدام المنهج الاستنتاجي بالاعتماد على استراتيجية دراسة الحالة لشركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات، وبأسلوب كمي وصفي تحليلي. كما تم جمع البيانات من خلال الاستبيان لقياس كل من المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة) والمتغير التابع (جودة تنفيذ المشاريع).

وقد تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار 28 من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية شملت توصيف العينة، اختبار الصلاحية والموثوقية، الإحصاءات الوصفية، واختبار فرضيات البحث.

تُعد هذه المنهجية إطارًا علميًا متكاملًا يمكن من الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تُسهم في فهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وجودة تنفيذ مشاريع البناء، وتُعزز من القيمة العلمية والعملية للدراسة.

#### ٤. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### ٤,١. المقدمة

تم إجراء التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة من استبيان الدراسة باستخدام برنامج SPSS الإصدار 28. يهدف التحليل إلى وصف عينة الدراسة والتأكد من موثوقية وصلاحية أداة البحث، بالإضافة إلى تحليل متغيرات الدراسة والإجابة على أسئلة البحث بطريقة دقيقة وموثقة.

شمل التحليل استخدام الإحصاءات الوصفية لتوصيف عينة البحث ومتغيراتها، اختبار الثبات للأداة باستخدام Cronbach's Alpha لكل مجموعة من البنود المرتبطة بنفس المتغير، وتحليل العلاقات بين المتغيرات الرقمية باستخدام معامل الارتباط (Correlation)، ودراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة باستخدام الانحدار الخطي (Linear Regression).

تهدف هذه الإجراءات إلى تقديم نتائج دقيقة وموثقة تدعم الاستنتاجات العلمية للبحث وتساعد في تفسير بيانات الاستبيان بشكل واضح.

#### ٤,٢. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يتم تناول الإحصاءات الوصفية والتكرارية من خلال استعراض التوزيع التكراري للمتغيرات الديموغرافية، حيث وبعد تفريغ الاستجابات تم التوصل إلى النتائج التالية:

##### ٤,٢,١. الجنس

جدول رقم ٣: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

| النسبة المئوية الصالحة | النسبة المئوية | التكرار | الفئة   |
|------------------------|----------------|---------|---------|
| 80,6%                  | 80,6           | 29      | ذكر     |
| 19,4%                  | 19,4           | 7       | أنثى    |
| 100%                   | 100            | 36      | المجموع |

نلاحظ من الجدول السابق أن غالبية العينة من الذكور بنسبة 80,6% بينما بلغت نسبة الإناث 19,4%.



رسم توضيحي 2 - توزيع أفراد العينة حسب الجنس

## ٤,٢,٢. المسمى الوظيفي

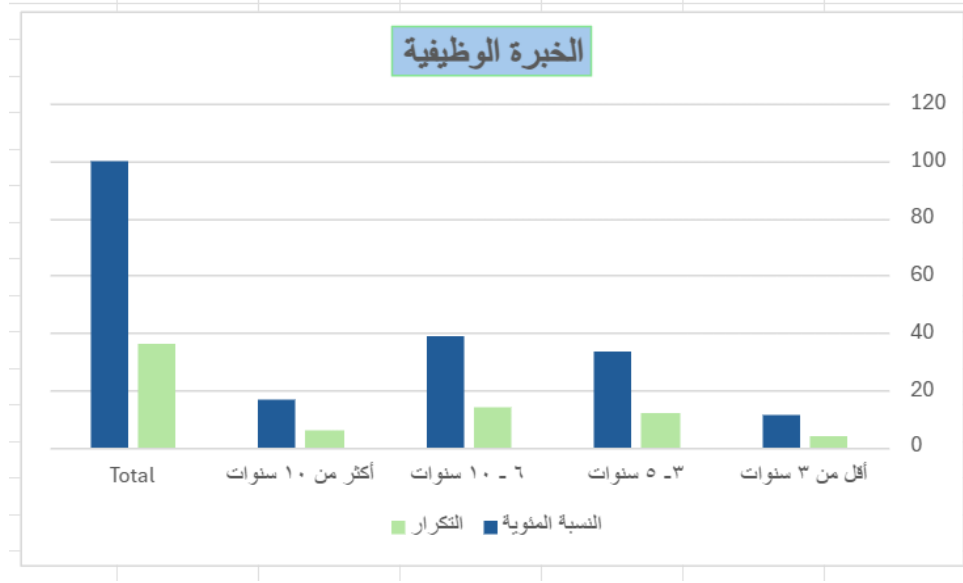
جدول رقم 4 : يعرض التوزيع التكراري للمسمى الوظيفي لأفراد العينة

| النسبة المئوية | التكرار | المسمى الوظيفي |
|----------------|---------|----------------|
| 36.1%          | 13      | مهندس مدني     |
| 25%            | 9       | مدير مشروع     |
| 11.1%          | 4       | مقاول          |
| 16.7%          | 6       | استشاري        |
| 11.1%          | 4       | أخرى           |
| 100%           | 36      | المجموع        |

يتضح من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم من المهندسين المدنيين بنسبة 36.1%، في حين جاءت فئة مديرو المشاريع بنسبة 25% وبلغت نسبة الاستشاريين 16.7% والمقاولين 11.1% ، و11.1% شملت الوظائف الأخرى.

## ٤,٢,٣. الخبرة الوظيفية:

تبين من خلال المخطط أدناه أن أكبر سنوات الخبرة في عينة الدراسة هي من ٦-١٠ سنوات حيث تمثل هذه الفئة 38.9% من إجمالي أفراد العينة، تليها فئة من ٣-٥ سنوات بنسبة 33.3%، كما تظهر الفئات الأخرى بتوزيع أقل حيث يشكل الأفراد ذوو الخبرة أكثر من عشر سنوات نسبة 16.7% وأقل من ٣ سنوات نسبة 11.1%. تعكس هذه النسب تنوعاً في الخبرات العملية لعينة الدراسة.



رسم توضيحي 3 - يعرض أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في العمل

### ٤,٣. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

للتأكد من أن أداة الدراسة صالحة وموثوقة لقياس ما وُضعت لأجله، تم إجراء اختبارات الثبات والصدق الداخلي للمحاور الخمسة.

#### ٤,٣,١. إثبات الثبات الداخلي (Reliability)

تم قياس الثبات الداخلي (الاتساق الداخلي) باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل محور، والجدول التالي يوضح النتائج:

جدول رقم 5: ملخص نتائج اختبار الثبات الداخلي (ألفا كرونباخ) للمحاور الخمسة

| المحور | عدد الفقرات | قيمة ألفا كرونباخ | التقييم الإحصائي |
|--------|-------------|-------------------|------------------|
| الأول  | 4           | 0.801             | جيد جداً         |
| الثاني | 4           | 0.812             | جيد جداً         |
| الثالث | 3           | 0.656             | مقبول حدي        |
| الرابع | 4           | 0.859             | جيد جداً         |
| الخامس | 3           | 0.796             | جيد              |

#### تفسير الثبات:

توضح نتائج الجدول (5) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ للمحاور الخمسة تراوحت بين (0.656) و (0.859). وبما أن جميع القيم تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.60)، فإن هذا يشير إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد أن الفقرات متجانسة وموثوقة لقياس الأبعاد التي وُضعت لأجلها.

#### ٢، ٣، ٤. إثبات الصدق الداخلي (Validity)

تم قياس الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي) عبر حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية (المتوسط) للمحور الذي تنتمي إليه، حيث يجب أن يكون الارتباط موجباً ودالاً إحصائياً ( $\text{Sig} < 0.05$ ). الجداول التالية توضح نتائج الصدق.

جدول رقم 6: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور (الأول)

| رقم المحور | المحور                                        | معامل الارتباط (بيرسون) | مستوى الدلالة (.Sig) | النتيجة       |
|------------|-----------------------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|
| 1          | تحديد أصحاب المصلحة في مرحلة مبكرة            | 0.757                   | $0.001 >$            | دالة إحصائياً |
| 2          | تظهر احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بشكل دقيق | 0.863                   | $0.001 >$            | دالة إحصائياً |
| 3          | تقدير تأثير كل صاحب مصلحة على نجاح المشروع    | 0.899                   | $0.001 >$            | دالة إحصائياً |

|   |                                                      |       |           |              |
|---|------------------------------------------------------|-------|-----------|--------------|
| 4 | تحديد فاعلية أصحاب المصلحة عند حدوث تغييرات بالمشروع | 0.645 | $0.001 >$ | دالة إحصائية |
|---|------------------------------------------------------|-------|-----------|--------------|

جدول رقم ٧: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور (الثاني)

| رقم المحور | المحور                                                                    | معامل الارتباط (بيرسون) | مستوى الدلالة (.Sig) | النتيجة      |
|------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------|
| 1          | يتم التواصل وإدارة العلاقات بين أصحاب المصلحة بانتظام أثناء تنفيذ المشروع | 0.865                   | $0.001 >$            | دالة إحصائية |
| 2          | يتم تبادل المعلومات بين جميع الأطراف بطريقة واضحة وشفافة                  | 0.847                   | $0.001 >$            | دالة إحصائية |
| 3          | يتم التعامل مع أصحاب المصلحة بشكل احترافي                                 | 0.807                   | $0.001 >$            | دالة إحصائية |
| 4          | تستخدم وسائل تواصل فعالة                                                  | 0.672                   | $0.001 >$            | دالة إحصائية |

جدول رقم 8: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور (الثالث)

| رقم المحور | المحور                                                  | معامل الارتباط (بيرسون) | مستوى الدلالة (.Sig) | النتيجة      |
|------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|--------------|
| 1          | يتم إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة للمشروع      | 0.727                   | $0.001 >$            | دالة إحصائية |
| 2          | يؤخذ رأي أصحاب المصلحة عند إجراء تغيير في نطاق المشروع  | 0.844                   | $0.001 >$            | دالة إحصائية |
| 3          | المساهمة بإشراك أصحاب المصلحة يزيد من التزامهم بالمشروع | 0.736                   | $0.001 >$            | دالة إحصائية |

جدول رقم 9: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور (الرابع)

| رقم المحور | المحور                                                          | معامل الارتباط (بيرسون) | مستوى الدلالة (.Sig) | النتيجة       |
|------------|-----------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|
| 1          | إدارة أصحاب الفعالة تساهم في تقليل الأخطاء أثناء التنفيذ        | 0.841                   | 0.001>               | دالة إحصائياً |
| 2          | تؤدي إدارة أصحاب المصلحة الجيدة إلى تحسين جودة المواد المستخدمة | 0.794                   | 0.001>               | دالة إحصائياً |
| 3          | تؤدي العلاقات الجيدة مع أصحاب المصلحة إلى تحقيق رضا العملاء     | 0.874                   | 0.001>               | دالة إحصائياً |
| 4          | تحسين إدارة أصحاب المصلحة يؤدي إلى الالتزام بالموصفات الفنية    | 0.857                   | 0.001>               | دالة إحصائياً |

جدول رقم 10: معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحور (الخامس)

| رقم المحور | المحور                                                        | معامل الارتباط (بيرسون) | مستوى الدلالة (.Sig) | النتيجة       |
|------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|---------------|
| 1          | إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال تساعد في تحسين جودة المشاريع    | 0.810                   | 0.001>               | دالة إحصائياً |
| 2          | التعاون بين الجهات ساهم في تقليل المشاكل أثناء تنفيذ المشاريع | 0.857                   | 0.001>               | دالة إحصائياً |
| 3          | جودة مشاريع البناء في جدة تعكس مساهمة إدارة أصحاب الفعالة     | 0.860                   | 0.001>               | دالة إحصائياً |

### ٤,٣,٣ . تحليل واستنتاج الصدق:

توضح نتائج تحليل الارتباط الداخلي (الجدول من 6-10) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ومرتفعة (تراوحت بين 0.645 - 0.899)، كما كانت جميع هذه الارتباطات دالة إحصائياً عند

مستوى دلالة ( $\text{Sig} < 0.001$ ). وهذا يؤكد أن كل فقرات الاستبيان ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالهدف الكلي للمحور الذي تنتمي إليه.

#### الخلاصة النهائية:

بناءً على النتائج المرتفعة لاختبارات الصدق والثبات، تعتبر أداة الدراسة صادقة وثابتة، وتصلح للاعتماد عليها بشكل كامل في الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

#### ٤,٤. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

الهدف من هذا الجزء هو الإجابة على سؤال البحث الرئيسي المتعلق بتقديرات أفراد العينة لمستوى محاور الدراسة (المتغيرات)، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور.

لتحليل هذه المتوسطات، نعتمد على المقياس الخماسي (5 نقاط) الذي تم تحويله إلى فئات كما يلي:

جدول رقم ١١

| المتوسط الحسابي | درجة التقدير |
|-----------------|--------------|
| 1 – 2.59        | ضعيفة        |
| 2.60 - 3.39     | متوسطة       |
| 3.40 - 4.19     | عالية        |
| 4.20 - 5        | عالية جداً   |

جدول رقم ١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لمحاور الدراسة

| الترتيب | المحور                                              | المتوسط الحسابي (Mean) | الانحراف المعياري | درجة التقدير |
|---------|-----------------------------------------------------|------------------------|-------------------|--------------|
| 1       | المحور الثالث: شارك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار   | 4.296                  | 0.573             | عالية جداً   |
| 2       | المحور الرابع: تأثير أصحاب المصلحة على جودة التنفيذ | 4.174                  | 0.591             | عالية        |

|   |                                                  |       |       |       |
|---|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| 3 | المحور الخامس: الأداء وجودة التنفيذ في مدينة جدة | 4.157 | 0.543 | عالية |
| 4 | المحور الأول: تحديد وتحليل أصحاب المصلحة         | 3.917 | 0.657 | عالية |
| 5 | المحور الثاني: التواصل وإدارة العلاقات           | 3.757 | 0.696 | عالية |
| - | المتوسط الكلي للمحاور جميعاً                     | 4.060 | -     | عالية |

#### ٤,٤,١. تحليل وتفسير النتائج الوصفية

##### الاستنتاج الكلي:

بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع محاور الدراسة 4.060، وهو يقع ضمن فئة التقدير (عالية).

هذه النتيجة تشير إلى وجود مستوى عالي من الممارسات المتعلقة بـ "تأثير إدارة أصحاب المصلحة" في عينة الدراسة.

#### ٤,٤,٢. تحليل الترتيب (أهم المحاور وأقلها):

**أعلى محاور الدراسة:** جاء المحور الثالث (مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.296، وبدرجة تقدير (عالية جداً). وهذا يدل على أن هذا الجانب هو الأكثر وضوحاً أو ممارسة في المنظمات التي شملتها الدراسة.

**أدنى محاور الدراسة:** جاء المحور الثاني (التواصل وإدارة العلاقات) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.757، وبدرجة تقدير (عالية). رغم أن تقديره عالٍ، إلا أنه الأقل من بين المحاور، مما قد يشير إلى أنه الجانب الذي يحتاج إلى مزيد من التركيز أو التحسين مقارنة بالجوانب الأخرى.

#### ٤,٥. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا القسم إلى اختبار الفرضيات الرئيسية للدراسة المتعلقة بوجود علاقات ذات دلالة إحصائية وتأثيرات للمحاور المستقلة (1، 2، 3، 4) على المحور التابع (5: الأداء ووجود المنفعة).

#### ١، ٥، ٤. تحليل العلاقة بين المتغيرات (ارتباط بيرسون)

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون الثنائي لتحديد قوة ونوع العلاقة بين المحاور المستقلة والمحور التابع.

جدول رقم 13: مصفوفة معاملات الارتباط بين محاور الدراسة الرئيسية

| المحور                 | المحور الأول | المحور الثاني | المحور الثالث | المحور الرابع | المحور الخامس (التابع) |
|------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|------------------------|
| المحور الأول           | 1            | 0.677         | 0.788         | 0.604         | 0.591                  |
| المحور الثاني          | 0.677        | 1             | 0.407         | 0.188         | 0.299                  |
| المحور الثالث          | 0.788        | 0.407         | 1             | 0.736         | 0.580                  |
| المحور الرابع          | 0.604        | 0.188         | 0.736         | 1             | 0.847                  |
| المحور الخامس (التابع) | 0.591        | 0.299         | 0.580         | 0.847         | 1                      |
| مستوى الدلالة (Sig)    | *0.001>      | 0.076         | *0.001>       | *0.001>       | -                      |

جميع العلاقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 باستثناء ما تم الإشارة إليه.

#### تفسير نتائج الارتباط:

المحاور ذات العلاقة الدالة: توجد علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين المحور الخامس (التابع) وكل من: المحور الأول ( $R=0.591$ )، المحور الثالث ( $R=0.580$ )، والمحور الرابع ( $R=0.847$ ).

**أقوى علاقة:** سُجلت أعلى قوة ارتباط للمحور الرابع (تأثير أصحاب المصلحة على جودة التنفيذ) حيث بلغت 0.847.

**المحاور غير الدالة:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المحور الثاني والمحور الخامس، حيث كان مستوى الدلالة 0.076، وهو أكبر من 0.05.

**الاستنتاج الجزئي:** تم قبول فرضية وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للمحاور الأول والثالث والرابع، ورُفضت للمحور الثاني.

## ٢, ٥, ٤. تحليل التأثير (الانحدار الخطي المتعدد)

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية للبحث حول التأثير المشترك للمحاور الأربعة على المحور الخامس.

**جدول رقم ١٤: ملخص نموذج الانحدار (Model Summary)**

| النموذج | معامل الارتباط R | معامل التحديد $R^2$ | معامل التحديد المعدل Adjusted $R^2$ | الخطأ المعياري للتقدير |
|---------|------------------|---------------------|-------------------------------------|------------------------|
| 1       | 0.873            | 0.762               | 0.731                               | 0.28171                |

**تحليل ملخص النموذج:** معامل التحديد ( $R^2$ ): بلغت قيمته 0.762.

وهذا يعني أن المتغيرات المستقلة الأربعة تفسر 76.2% من التباين الحاصل في المحور الخامس (الأداء ووجود التنفيذ). وهي نسبة تفسير مرتفعة جداً.

**جدول رقم 15: تحليل التباين (ANOVA)**

| النموذج | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية (df) | قيمة F | مستوى الدلالة (Sig) |
|---------|--------------|----------------|-------------------|--------|---------------------|
| 1       | الانحدار     | 7.870          | 4                 | 24.792 | 0.001>              |
|         | الخطأ        | 2.460          | 31                | -      | -                   |
|         | المجموع      | 10.330         | 35                | -      | -                   |

تحليل قيمة F واختبار الفرضية الرئيسية: بلغ مستوى الدلالة Sig. قيمة أقل من 0.001.

الاستنتاج: هذا يؤكد أن نموذج الانحدار دال إحصائياً. أي أن المحاور الأربعة مجتمعة تؤثر تأثيراً ذا دلالة إحصائية على المحور الخامس، وتقبل الفرضية الرئيسية للبحث.

جدول رقم 16: معاملات الانحدار (Coefficients) - التأثير المنفرد

| النموذج | المحور        | معامل الانحدار غير المعياري (B) | معامل الانحدار المعياري (Beta) | قيمة t | مستوى الدلالة (Sig.) |
|---------|---------------|---------------------------------|--------------------------------|--------|----------------------|
| 1       | الثابت        | 0.844                           | -                              | 1.997  | 0.055                |
|         | المحور الأول  | 0.147                           | 0.177                          | 0.941  | 0.354                |
|         | المحور الثاني | 0.098                           | 0.125                          | 0.972  | 0.339                |
|         | المحور الثالث | -0.286                          | -0.301                         | -1.787 | 0.084                |
|         | المحور الرابع | 0.862                           | 0.938                          | 6.942  | >0.001               |

تحليل التأثيرات الفردية:

المحور الأكثر تأثيراً: المحور الرابع هو المتغير المستقل الوحيد الذي يمتلك تأثيراً دالاً إحصائياً ومنفرداً على المحور الخامس (Sig. < 0.001)

قيمة Beta: هي 0.938، مما يدل على أن المحور الرابع هو المساهم الأكبر في التنبؤ بالمتغير التابع.

بقية المحاور: لم يكن للمحاور الأول والثاني والثالث تأثير منفرد ذو دلالة إحصائية في هذا النموذج (جميع قيم Sig. أكبر من 0.05).

٤,٥,٣ مناقشة النتائج:

تم بناء التوصيات التالية بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، وتحديدًا:

**النتائج الوصفية:** حيث كان المحور الثاني (التواصل وإدارة العلاقات) هو الأقل ممارسة بين جميع المحاور (متوسط 3.757).

**نتائج الانحدار:** حيث كان المحور الرابع (تأثير أصحاب المصلحة على جودة التنفيذ) هو العامل الوحيد الذي يمتلك تأثيراً فردياً دالاً إحصائياً وقوياً على الأداء والجودة ( $B=0.938$ )

#### ١. التوصيات المتعلقة بأقوى العوامل تأثيراً (المحور الرابع)

بما أن المحور الرابع (تأثير أصحاب المصلحة على جودة التنفيذ) هو الأهم إحصائياً في تحسين جودة مشاريع البناء، يوصى بالآتي:

**تعزيز ثقافة الجودة:** يجب على إدارات المشاريع التركيز على تحويل توقعات أصحاب المصلحة إلى معايير جودة ملموسة وملزمة، لضمان أن كل صاحب مصلحة يدرك دوره في تحقيق المواصفات الفنية النهائية للمشروع.

**ربط المكافآت بالرضا:** ربط نظام الحوافز والمكافآت في المشروع بمستوى رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين (مثل المالك والعميل النهائي)، لضمان أن العلاقات الجيدة تترجم مباشرة إلى نتائج تنفيذية ممتازة.

#### ٢. التوصيات المتعلقة بالعوامل الأقل ممارسة (المحور الثاني)

بما أن المحور الثاني (التواصل وإدارة العلاقات) كان الأقل ممارسة، يوصى بتعزيزه لتحسين الأداء العام:

**تطوير استراتيجية اتصال شفافة:** إنشاء خطة اتصال رسمية وموحدة لضمان أن تبادل المعلومات بين جميع الأطراف يتم بطريقة واضحة وشفافة.

**استخدام وسائل تواصل فعالة:** الاستثمار في منصات رقمية أو تقارير دورية موحدة لتسهيل تبادل البيانات بشكل احترافي ومنتظم بين أصحاب المصلحة، وتقليل الاعتماد على التواصل غير الرسمي.

**التدريب على إدارة العلاقات:** توفير دورات تدريبية لمديري المشاريع حول كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة بشكل احترافي وحل النزاعات بطريقة بناءة لضمان استمرارية العلاقات الإيجابية.

### ٣. توصيات عامة للبحث المستقبلي

**تطبيق الصدق الخارجي:** إجراء دراسات مستقبلية تتوسع لتشمل مناطق أخرى في المملكة العربية السعودية (غير جدة) للتحقق من الصدق الخارجي وإمكانية تعميم نتائج الدراسة الحالية.

**التحليل الكمي والنوعي:** دمج المنهج الكمي (المستخدم حالياً) مع المنهج النوعي (مثل المقابلات المتعمقة) لفهم الأسباب الجذرية التي تجعل بعض المحاور (كالمحور الثاني) أقل ممارسة من الناحية العملية.

### ٤,٦. الخاتمة

في ختام هذا الفصل، تم عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد أسفرت هذه التحليلات عن مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية التي تُجيب على تساؤلات الدراسة وتختبر فرضياتها.

### أهم الاستنتاجات الإحصائية النهائية

#### ١. جودة أداة الدراسة (الثبات والصدق)

أكدت نتائج التحليل أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي والثبات (الاتساق الداخلي)، مما يضمن موثوقية النتائج التي تم التوصل إليها وقابليتها للاعتماد عليها.

#### ٢. المستوى الوصفي للمحاور

أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة تأثير إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء بمدينة جدة كان عالياً بشكل عام (المتوسط الكلي 4.060).

تصدر محور "مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار" المرتبة الأولى بدرجة تقدير عالية جداً (4.296)، بينما جاء محور "التواصل وإدارة العلاقات" في المرتبة الأخيرة (3.757).

#### ٣. نتائج اختبار الفرضيات (التأثير و العلاقة)

**قبول الفرضية الرئيسية للتأثير:** أثبت تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن المتغيرات المستقلة الأربعة تؤثر تأثيراً مشتركاً وذو دلالة إحصائية على المحور التابع (الأداء والجودة)، حيث فسرت ما نسبته 76.2% من التباين ( $R^2 = 0.762$ , Sig. < 0.001)

**التأثير الفردي الأقوى:** تبين أن محور "تأثير أصحاب المصلحة على جودة التنفيذ" هو العامل الأكثر أهمية وتأثيراً بشكل منفرد على الأداء والجودة ( $\beta = 0.938$ )

**رفض التأثير الفردي:** لم يكن لأي من المحاور الأخرى (الأول، الثاني، الثالث) تأثير فردي دال إحصائياً في نموذج الانحدار.

بناءً على هذه الاستنتاجات، يوصي الباحث في الفصل التالي بمجموعة من التوصيات العملية والعلمية التي تهدف إلى تعزيز المحاور الأكثر تأثيراً ومعالجة الجوانب الأقل ممارسة لتحسين جودة وأداء مشاريع البناء في مدينة جدة.

## ٥. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## ٥,١ المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً موجزاً لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، ومن ثم صياغة مجموعة من التوصيات والمقترحات الموجهة لكل من الممارسين والباحثين المستقبليين، وذلك بناءً على التحليل الإحصائي لهذه النتائج. كما يحدد هذا الفصل النطاق الإجرائي والزمني والمكاني الذي حصرت فيه الدراسة من خلال تحديد حدودها.

## ٥,٢ حدود الدراسة

لتحديد النطاق الذي أجريت فيه الدراسة، تم الالتزام بالحدود التالية:

### ٥,٢,١ الحد المكاني

اقتصرت تطبيق الدراسة على مشاريع البناء الواقعة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية، وتحديداً ضمن نطاق شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات.

### ٥,٢,٢ الحدود البشرية

شملت عينة الدراسة العاملين في شركة أنظمة المباني المتكاملة للمقاولات ممن لديهم ارتباط مباشر بإدارة وتنفيذ المشاريع (مثل: مديري المشاريع، المهندسين، والمشرفين الفنيين).

### ٥,٢,٣ الحدود الزمانية

تم جمع البيانات وإجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية المحددة بـ الفصل الدراسي الثالث لعام 2025.

### ٥,٢,٤ الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على قياس تأثير إدارة أصحاب المصلحة (كعامل مستقل بأبعاده الأربعة) على جودة تنفيذ مشاريع البناء (كعامل تابع).

### ٥,٣. توصيات الدراسة

تم بناء التوصيات التالية بناءً على القبول الإحصائي للفرضية الرئيسية (وجود تأثير دال إحصائياً)، وتحديدًا على أن محور "تأثير أصحاب المصلحة على جودة التنفيذ" هو الأقوى تأثيراً، بينما محور "التواصل وإدارة العلاقات" هو الأضعف ممارسة.

#### التوصيات الموجهة للممارسين والشركات:

١. تعزيز التأثير الأقوى (المحور الرابع): يجب على إدارات المشاريع ربط متطلبات أصحاب المصلحة مباشرة بآليات ضبط الجودة في الموقع، والتعامل مع توقعاتهم كمعايير جودة يجب الالتزام بها، نظراً للدور الحاسم لهذا المحور في تحسين الجودة النهائية.
٢. معالجة الضعف في التواصل (المحور الثاني): ضرورة الاستثمار في منصات وأنظمة تواصل رقمية موحدة تضمن شفافية ووضوح تبادل المعلومات بين جميع الأطراف المعنية، لمعالجة ضعف هذا المحور الذي كان الأقل ممارسة في نتائج الدراسة الوصفية.
٣. التدريب على التعامل الاحترافي: توفير برامج تدريب متخصصة لموظفي الشركة تركز على المهارات الناعمة في إدارة العلاقات والتعامل الاحترافي مع النزاعات المحتملة، لتقوية العلاقات وتحسين أداء المحور الثاني.
٤. تفعيل المبكر للإشراك: التأكيد على أهمية إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتصميم المبكرة قبل بدء التنفيذ، حيث أثبتت الدراسة أن هذه العوامل تساهم بشكل كبير في بناء نموذج تنفيذي ناجح.

### ٥,٤. المقترحات للدراسات المستقبلية

لتعزيز الاستفادة من هذه الدراسة، يُقترح إجراء البحوث المستقبلية في المجالات التالية:

١. **التعميم والصدق الخارجي:** تكرر هذه الدراسة لتشمل نطاقاً جغرافياً أوسع في المملكة العربية السعودية أو في دول مجلس التعاون الخليجي، بهدف اختبار قابلية تعميم النتائج والتحقق من الصدق الخارجي.

٢. **دراسة المتغيرات الوسيطة والمنهج المختلط:** استخدام المنهج المختلط الكمي والنوعي عبر المقابلات المتعمقة لفهم الأسباب الجذرية التي تجعل بعض الممارسات (مثل التواصل) ضعيفة، بالإضافة إلى إدخال متغيرات وسيطة جديدة في النموذج (مثل الكفاءة التقنية للفريق) لقياس مدى توسطها بين إدارة أصحاب المصلحة والجودة.

٣. **دراسة القطاع العام:** مقارنة تأثير إدارة أصحاب المصلحة بين مشاريع القطاع الخاص والحكومي في مدينة جدة لتحديد الفروقات المنهجية التي تؤثر على جودة التنفيذ.

## ٥,٥. الخاتمة

في ختام هذا البحث، الذي حمل عنوان "تأثير إدارة أصحاب المصلحة في تحسين جودة مشاريع البناء في مدينة جدة"، تم تحقيق الأهداف المرجوة من خلال تطبيق المنهج الوصفي التحليلي على عينة من المهندسين والفنيين العاملين في قطاع المقاولات. لقد جاءت هذه الدراسة لتقدم إضافة علمية وعملية في مجال إدارة المشاريع، مستندة إلى نتائج إحصائية دقيقة.

## ٥,٥,١. مساهمة الدراسة وتميزها عن الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة وتضيف إلى رصيد المعرفة في مجال إدارة المشاريع على النحو التالي:

- **التركيز على التأثير النوعي:** بينما ركزت العديد من الدراسات السابقة (مثل دراسة الشريف، 2021) على أهمية أصحاب المصلحة بشكل عام، فإن هذه الدراسة تجاوزت ذلك لتركز على التأثير المباشر والكمي لأربعة أبعاد محددة لإدارة أصحاب المصلحة على متغير جودة التنفيذ كمتغير تابع، مما قدم نموذجاً أكثر دقة وقابلية للقياس.

- **التخصص الجغرافي والقطاعي:** على عكس الدراسات التي تناولت الإدارة في بيئات عامة أو قطاعات مختلفة، هذه الدراسة قامت بتطبيق وتحليل النموذج في بيئة محددة هي مشاريع البناء بمدينة جدة، وتحديدًا في شركة مقاولات كبرى (أنظمة المباني المتكاملة)، مما يوفر رؤى ذات سياق جغرافي وتنظيمي دقيق.
- **تحديد القوة الإحصائية (المساهمة الكمية):** قدمت هذه الدراسة دليلاً إحصائياً واضحاً (من خلال الانحدار الخطي المتعدد) على أن المحاور الأربعة مجتمعة تفسر نسبة 76.2% من التباين في جودة التنفيذ. الأهم من ذلك، نجحت الدراسة في تحديد العامل الوحيد الذي يملك تأثيراً فردياً حاسماً، وهو محور "تأثير أصحاب المصلحة على جودة التنفيذ" ( $\beta = 0.938$ )، وهو ما يُعد إضافة نوعية لتوجيه جهود الممارسين.

## ٥,٥,٢. الاستنتاجات الشاملة للبحث

- **الفعالية الإجمالية لإدارة أصحاب المصلحة:** أثبتت الدراسة أن ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في عينة البحث كانت على مستوى عالٍ، وأن هذه الممارسات تؤثر فعلياً وتساهم في تحسين جودة المشاريع، مما يدعم النظريات الحديثة في الإدارة.
- **الخلل في التواصل:** على الرغم من الأداء العالي بشكل عام، كشفت النتائج الوصفية والتحليلية عن نقطة ضعف تتمثل في محور "التواصل وإدارة العلاقات"، الذي كان الأقل ممارسة والأقل تأثيراً دالاً بشكل منفرد. ويشير هذا إلى وجود فجوة بين الإدراك النظري لأهمية التواصل وتطبيقه المنهجي في البيئة المبحوثة.
- **أهمية ترجمة التوقعات إلى جودة:** الاستنتاج الأبرز هو أن التأثير الحقيقي على الجودة لا يكمن فقط في مجرد تحديد وإشراك أصحاب المصلحة، بل في قدرة إدارة المشروع على ترجمة هذا التأثير إلى خطوات تنفيذية ومواصفات جودة ملموسة ومقاسة، وهو ما يفسر القوة الطاغية للمحور الرابع في نموذج الانحدار.

بناءً على ما تقدم، توصي الدراسة بتوجيه الجهود العملية نحو تقوية الجوانب الضعيفة وتفعيل العوامل الأكثر تأثيراً لضمان استمرار تحسين جودة مشاريع البناء في ظل التطور العمراني الذي تشهده مدينة جدة والمملكة العربية السعودية.

## ٦. قائمة المراجع

- Buertey, J. T. (2016). Barriers to stakeholder participation in the development projects at the local level: The case of Ghana. *American Journal of Civil Engineering*, 4(4), 117–126.
- Coghlan, J., Sachs, S., Lennerfors, T. T., Huybrechts, B., & Dany, F. (2022). Stakeholder engagement: Past, present, and future. *Business and Society*, 61(5), 1136–1196. <https://doi.org/10.1177/00076503221121996>
- Farfasovitsky, Z., & Brugha, R. (2003). Stakeholder analysis. *Health Policy and Planning*, 15(3), 338–345.
- Heravi Torbati, A. H. (2014). Improving construction management: An investigation into the influences of effective stakeholder involvement on project quality outcomes (Doctoral dissertation, Queensland University of Technology). *Queensland University of Technology*. [https://eprints.qut.edu.au/71188/1/Amir%20Hossein\\_Heravi%20Torbati\\_Thesis.pdf](https://eprints.qut.edu.au/71188/1/Amir%20Hossein_Heravi%20Torbati_Thesis.pdf)
- Heravitorbati, A., Coffey, V., Trigunarsyah, B., & Saghatforoush, E. (2011). Evaluating the influences of stakeholder management on construction project quality. In International Construction Business & Management Symposium (ICBMS 2011). *Queensland University of Technology*.

- Heravi, A. H. (2014). Improving stakeholder engagement in residential building projects: An integrated approach. *Queensland University of Technology*.
- Hiravi Torbati, A., Coffey, V., Trigunarsyah, B., & Saghatforoush, E. (2011). Integrating stakeholders' perspectives into quality management practices in construction projects. *Proceedings of the 1st International Conference on Construction Business and Management*.
- Needham, D. M., Sinopoli, D. J., Dinglas, V. D., Berenholtz, S. M., Korupolu, R., Watson, S. R., Lubomski, L., Goeschel, C., & Pronovost, P. J. (2009). Improving data quality control in quality improvement projects. *International Journal for Quality in Health Care*, 21(2), 145–150.
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277–287.
- Pronovost, P. J., Berenholtz, S. M., Needham, D. M., Lubomski, L. H., & Goeschel, C. A. (2010). From heroism to safe design: Using evidence-based interventions to eliminate catheter-related bloodstream infections. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 36(10), 468–473.
- Reid, R. A. (2006). Developing an effective continuous improvement management system. *International Journal of Productivity and Quality Management*, 1(1–2), 26–36.

- Schulze, M., Erak, S., & Oluwade, B. (2016). Defining and identifying stakeholders: *Management and stakeholder perspectives. South African Journal of Business Management*, 47(2), 1–11.
- Saschs, S., & Alfaraz, S. (2023). *Where do stakeholders come from? Academy of Management Review*, 48(2), 187–202.
- Somasundaram, S., & Paderu, A. B. (1992). Principles, guidelines and techniques for project management in continuous quality improvement. *International Journal of Project Management*, 10(2), 89–101.
- Subramanian, G. H., Jiang, J. J., & Klein, G. (2007). Software quality and IS project performance improvements from software development process maturity and IS implementation strategies. *Journal of Systems and Software*, 80(4), 616–627.
- Vas, E. (2009). The improved stakeholder model. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 113–135.
- Yang, J. (2010). A framework for stakeholder management in construction projects (Master's thesis). *The Hong Kong Polytechnic University*.

٧. الملاحق

## ٧,١. استبيان

بعنوان: تأثير إدارة أصحاب المصلحة في تحسين جودة تنفيذ مشاريع البناء في مدينة جدة

عزيزي المشارك،  
يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة أثر إدارة أصحاب المصلحة في تحسين جودة تنفيذ مشاريع البناء في مدينة جدة. جميع البيانات سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شكرًا لتعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذا البحث.

### مقياس التقييم المستخدم:

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

### أولاً: البيانات العامة

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

### 2. المسمى الوظيفي:

☐ مهندس مدني

☐ مدير مشروع

☐ مقاول

☐ استشاري

☐ أخرى \_\_\_\_\_

3. عدد سنوات الخبرة في مشاريع البناء:

☐ أقل من 3 سنوات

☐ 3-5 سنوات

☐ 6-10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

#### المحور الأول: تحديد وتحليل أصحاب المصلحة

يتم تحديد جميع أصحاب المصلحة في مرحلة مبكرة من المشروع.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

يتم تحليل احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بشكل دقيق.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

يتم تحديد تأثير كل صاحب مصلحة على نجاح المشروع.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

4. يتم تحديث قائمة أصحاب المصلحة عند حدوث تغييرات بالمشروع.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

#### المحور الثاني: التواصل وإدارة العلاقات

يتم التواصل مع أصحاب المصلحة بانتظام أثناء تنفيذ المشروع.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

يتم تبادل المعلومات بين جميع الأطراف بطريقة واضحة وشفافة.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

يتم التعامل مع الخلافات بين أصحاب المصلحة بشكل احترافي.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

تُستخدم وسائل تواصل فعالة (اجتماعات، تقارير، منصات رقمية) لتنسيق الجهود.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

**المحور الثالث: مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار**

يتم إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة للمشروع.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

2. يؤخذ رأي أصحاب المصلحة بعين الاعتبار عند إجراء تغييرات في نطاق المشروع.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

3. يساهم إشراك أصحاب المصلحة في زيادة التزامهم بأهداف المشروع.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

**المحور الرابع: تأثير إدارة أصحاب المصلحة على جودة التنفيذ**

إدارة أصحاب المصلحة الفعالة تساهم في تقليل الأخطاء أثناء التنفيذ.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

تؤدي إدارة أصحاب المصلحة الجيدة إلى تحسين جودة المواد المستخدمة.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

تؤدي العلاقات الجيدة مع أصحاب المصلحة إلى تحقيق رضا العملاء.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

تحسين إدارة أصحاب المصلحة يؤدي إلى الالتزام بالموصفات الفنية للمشروع.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

#### المحور الخامس: الأداء العام وجودة التنفيذ في مدينة جدة

إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال ساعدت في تحسين جودة المشاريع في جدة.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

التعاون بين الجهات المختلفة بالمشاريع في جدة ساهم في تقليل المشاكل أثناء التنفيذ.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

جودة مشاريع البناء في جدة تعكس تحسناً في أساليب إدارة أصحاب المصلحة.

☐ لا أوافق بشدة

☐ لا أوافق

☐ محايد

☐ أوافق

☐ أوافق بشدة

ملاحظات إضافية (اختياري)

.....

.....

<https://docs.google.com/forms/d/1j6glCqoJ4tpdjyzrkIKsXocV1qRoXq3GZOeJeONUjQ/edit?usp=drivesdk>