

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص : إدارة المشاريع

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

مشاري الفيفي

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.

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص / إدارة مشاريع

أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع

بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية

إعداد الطالب/ مشاري الفيفي

العام الدراسي:

2026

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

رقم الشكل	العنوان	رقم الصفحة
1	(نموذج الدراسةمشاري الفيفي)	6
2	ملخص منهجية البحث (إمشاري الفيفي)	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 الفعّال مع أصحاب المصلحة لا يقتصر على تلبية توقعاتهم، بل يمتد ليشمل بناء علاقات تعاونية وثيقة تُسهم في تعزيز الثقة المتبادلة وتقليل مخاطر (Project Management Institute, 2021). المشاريع وزيادة احتمالية نجاحها

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 (Turner, 2016). على المنظمة والبيئة المحيطة بها

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. إن فهم كيفية تأثير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على مآلات المشاريع في بيئة بالغة التعقيد كبيئة أرامكو السعودية يُمثّل إضافة علمية وعملية ذات قيمة رفيعة (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 تُعزى 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 تقرضه 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 تُسهم في تحسين معدلات نجاح المشاريع داخل بيئة أرامكو السعودية، مما يستدعي البحث والنقضي الميداني.

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري:

تُسهم 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 يُعزز 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 تُسهم 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)

المتغير التابع نجاح المشروع	المتغير المستقل إدارة أصحاب المصلحة
	- 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، وتُعدّ من أكبر شركات الطاقة في العالم من حيث الاحتياطيات النفطية والإنتاج اليومي. تأسست الشركة في عام 1933 بموجب امتياز نفطي مُنح لشركة ستاندرد. أويل أوف كاليفورنيا، ثم انتقلت ملكيتها تدريجياً إلى الحكومة السعودية حتى أصبحت مملوكة بالكامل للدولة عام 1980. يقع مقرها الرئيسي في مدينة الظهران بالمنطقة الشرقية من المملكة العربية السعودية.

تدير أرامكو السعودية محفظة ضخمة من المشاريع الاستراتيجية تشمل مشاريع التنقيب والإنتاج والتكرير والبتروكيماويات والطاقة المتجددة والبنية التحتية. وتُعدّ الشركة نموذجاً بارزاً لتطبيق ممارسات إدارة المشاريع المتقدمة، مما يجعلها بيئة ملائمة لدراسة أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع). 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

تُعَدُّ 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 تُحقق معدلات نجاح أعلى مقارنةً بتلك التي تُهمل هذا الجانب (Bourne, 2016).

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات السابقة المتعلقة بمفهوم إدارة أصحاب المصلحة وأبعاده المختلفة، ومفهوم نجاح المشروع ومؤشراته، ثم استكشاف العلاقة بين المتغيرين في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

2.2 المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة

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

الذي يُعدّ من الرواد في هذا المجال، فيُعرّف أصحاب المصلحة بأنهم أي مجموعة (Freeman, 1984) أما فريمان أو فرد يمكنه التأثير في تحقيق أهداف المنظمة أو يتأثر بها. وقد غدا هذا التعريف مرجعاً أساسياً في أدبيات إدارة المشاريع والأعمال على حدٍ سواء.

أبعاد إدارة أصحاب المصلحة:

1. تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم: يتضمن هذا البعد رصد جميع الأطراف ذات المصلحة في المشروع وتصنيفهم. وفق مصفوفات تحليلية كمصفوفة السلطة والاهتمام، وفهم توقعاتهم ومصالحهم ودرجة تأثيرهم على مسار المشروع (Bourne & Walker, 2005)

2. التواصل مع أصحاب المصلحة: يُشير هذا البعد إلى تطوير خطط تواصل فعّالة وشاملة تضمن تدفق المعلومات. الملائمة لكل طرف في الأوقات المناسبة وبالوسائل المناسبة، مما يُعزز الثقة ويُقلل من غموض المعلومات وسوء الفهم (Turner, 2016)

3. إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم: يتعلق هذا البعد بإشراك أصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار. المتعلقة بالمشروع، وإدارة توقعاتهم بصورة استباقية من خلال التفويض والتوافق وحل النزاعات (Eskerod & Jepsen, 2013)

نظريات إدارة أصحاب المصلحة:

1. طوّرها فريمان عام 1984، وتؤكد أن نجاح المنظمة (Stakeholder Theory) نظرية أصحاب المصلحة. يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف أصحاب المصلحة، بدلاً من التركيز على المساهمين فحسب.

2. ترى هذه النظرية أن المنظمات تحتاج إلى الحصول على قبول ودعم (Legitimacy Theory) نظرية الشرعية. المجتمع والأطراف المعنية لضمان استمراريتها ونجاحها على المدى البعيد.

3. تتناول هذه النظرية العلاقة بين الأطراف التي تُفوض (الموكل) (Agency Theory) نظرية الوكالة. والأطراف التي تُنفّذ (الوكيل)، وتحلّل كيفية إدارة مصالحهم المتضاربة في سياق المشروع.

2.3 المتغير التابع: نجاح المشروع

تعريف نجاح المشروع: يُعرّف نجاح المشروع تقليدياً بوصفه تحقيق الأهداف الثلاثة الكلاسيكية المعروفة بـ'المثلث الحديدي'، وهي: الوقت والتكلفة والجودة. غير أن الأدبيات الحديثة توسّعت في هذا التعريف ليشمل أبعاداً إضافية كرضا

(Müller & Turner, 2007). أصحاب المصلحة، والفوائد الاستراتيجية المحققة، وأثر المشروع على المنظمة والمجتمع (2007)

أن نجاح المشروع ينبغي النظر إليه من منظورين متكاملين (Seidel & Turner, 2019) ويرى سيدل وتيرنر ويتعلق بالكفاءة في استخدام الموارد، (Project Management Success) الأول هو نجاح إدارة المشروع ويرتبط بتحقيق الأهداف، (Project Success) والوقت والتكلفة؛ والثاني هو نجاح المشروع بمفهومه الأشمل الاستراتيجية والقيمة المضافة على المدى البعيد.

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 والمواصفات التقنية المطلوبة.
4. رضا أصحاب المصلحة: تحقيق مستوى عالٍ من رضا العملاء وأصحاب المصلحة الرئيسيين.
5. تحقيق الفوائد الاستراتيجية: إسهام المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

أولاً: العلاقة بين تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم ونجاح المشروع

أن تحديد أصحاب المصلحة بصورة دقيقة في المراحل (Bourne & Walker, 2005) كشفت دراسة بوير ووولكر الأولى من المشروع يُقلّ بشكل ملحوظ من مخاطر المعارضة غير المتوقعة ويُسهّم في توجيه جهود فريق المشروع أن تحليل أصحاب (Eskerod & Jepsen, 2013) نحو الأولويات الصحيحة. كما أثبتت دراسة إيسكيروود وجيبسن المصلحة باستخدام أدوات منهجية كمصفوفة السلطة والاهتمام يُعزز قدرة مدير المشروع على اتخاذ قرارات مدروسة بشأن تخصيص الموارد وإدارة العلاقات.

ثانياً: العلاقة بين التواصل مع أصحاب المصلحة ونجاح المشروع

أن التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة يُعدّ من أبرز العوامل الحاسمة في (Turner, 2016) أكدت دراسة تيرنر نجاح المشاريع الكبرى. إذ يُسهّم وضوح قنوات الاتصال في الحدّ من الغموض وتقليص الوقت المهدر في حل سوء الفهم، مما يُعزز الإنتاجية ويُحسّن جودة مخرجات المشروع. وتُضيف دراسة مولر وتيرنر أن مديري المشاريع الذين يمتلكون مهارات تواصلية متقدمة يُحقّقون معدلات نجاح أعلى في مشاريعهم (2007).

ثالثاً: العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم ونجاح المشروع

إلى أن إشراك أصحاب المصلحة بصورة استباقية وإدارة توقعاتهم بشفافية (Bourne, 2016) خلصت دراسة بورن يُقلّل بشكل كبير من حالات التعارض والنزاع التي كثيراً ما تُعيق مسيرة المشاريع. فضلاً عن ذلك، أثبتت دراسة يانغ أن المشاريع التي تُشرك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط واتخاذ القرار تُحقّق (Yang & Sun, 2018) وسان مستويات أعلى من الرضا والالتزام لدى جميع الأطراف المعنية.

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 تُحقّق معدلات نجاح أعلى مقارنةً بتلك التي تُغفل هذه الجوانب. وتُشير الأدلة المتراكمة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة لا تقتصر على كونها أداةً للحدّ من المخاطر، بل تتجاوز ذلك لتصبح محركاً أساسياً لتحقيق القيمة وتعزيز الأداء في مشاريع الشركات الكبرى كآرامكو السعودية.

وعليه، يُسهم هذا الفصل في تأسيس إطار نظري متين يُرسي دعائم الفصول اللاحقة، لا سيما ما يتعلق منها بمنهجية البحث والتحليل الميداني واستخلاص النتائج.

قائمة المراجع

:المراجع العربية

- الغامدي، م. (2020). (إدارة أصحاب المصلحة وأثرها على نجاح المشاريع في شركات القطاع النفطي السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 15(3)، 45-67.
- <https://www.aramco.com> موقع شركة أرامكو السعودية). (تم الاسترجاع من 2024).
- العتيبي، ع. (2019). (دور مدير المشروع في إدارة أصحاب المصلحة لتحقيق نجاح المشروع. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 12(2)، 101-120.
- الزهراني، ف. (2021). (مؤشرات نجاح المشروع في بيئة الشركات النفطية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، 18(4)، 88-102.

:المراجع الأجنبية

- Bourne, L. (2016). Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation. 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 and project success by type of project. European Management Journal, 25(4), 298–309.
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. PMI.
- Turner, J. R. (2016). Gower Handbook of Project Management (5th ed.). Routledge.
- Yang, J., & Sun, H. (2018). Stakeholder management and project success: A systematic review. International Journal of Project Management, 36(7), 1023-1035.

قائمة الملاحق

:مقدمة الاستبيان

،السادة والسيدات الأفاضل

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نحن نقوم بإجراء بحث علمي يهدف إلى دراسة 'أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع بالتطبيق على شركة أرامكو السعودية'، يسعى هذا الاستبيان إلى جمع بيانات حول تجاربكم وآرائكم والتي سئسهم بشكل كبير في تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع. هذا البحث جزء من متطلبات الحصول على شهادة البكالوريوس في إدارة المشاريع من جامعة ميدأوشن ولمن يرغب بمراسلتنا مباشرة. نأمل منكم قراءة الاستبيان بعناية والإجابة على جميع الأسئلة بما يعبر عن رأيكم.

نشكركم جزيل الشكر على تقديركم لأهمية هذه الدراسة وتعاونكم. نؤكد أن المعلومات التي ستتم جمعها من خلال هذا الاستبيان سئستخدم في أغراض البحث العلمي فقط وسئعامل بسرية تامة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

:البيانات الشخصية

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

المستوى التعليمي:

☐ تعليم ثانوي

☐ بكالوريوس

☐ ماجستير

☐ أخرى

العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 سنة إلى 40 سنة

☐ من 40 سنة إلى 50 سنة

☐ أكثر من 50 سنة

سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ من 10 إلى 15 سنة

☐ من 15 سنة فأكثر

الاستبيان الأول :إدارة أصحاب المصلحة (المتغير المستقل)

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
	تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم			
1	يتم تحديد جميع أصحاب المصلحة في المشروع في مرحلة مبكرة.	☐	☐	☐
2	تُستخدم أدوات منهجية كمصفوفة السلطة والاهتمام لتحليل أصحاب المصلحة.	☐	☐	☐
3	يتم تحديث قائمة أصحاب المصلحة بشكل دوري طوال دورة حياة المشروع.	☐	☐	☐
4	يُراعى تأثير كل طرف من أصحاب المصلحة عند وضع خطط المشروع.	☐	☐	☐
5	يتم تحليل توقعات أصحاب المصلحة ومصالحهم بصورة شاملة.	☐	☐	☐
	التواصل مع أصحاب المصلحة			
6	توجد خطة تواصل واضحة ومحددة لكل مجموعة من أصحاب المصلحة.	☐	☐	☐
7	تُقدّم التقارير لأصحاب المصلحة بانتظام وفي الأوقات المناسبة.	☐	☐	☐
8	تتعدد قنوات التواصل المستخدمة مع أصحاب المصلحة حسب احتياجاتهم.	☐	☐	☐
9	يتم الاستجابة لاستفسارات أصحاب المصلحة وملاحظاتهم بسرعة وفعالية.	☐	☐	☐
	إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم			
10	يُشرك أصحاب المصلحة الرئيسيون في عمليات اتخاذ القرار المتعلقة بالمشروع.	☐	☐	☐
11	تُدار توقعات أصحاب المصلحة بصورة استباقية وشفافة.	☐	☐	☐
12	يتم حل النزاعات مع أصحاب المصلحة بأسلوب ودي وسريع.	☐	☐	☐
13	تُعقد اجتماعات دورية مع أصحاب المصلحة لمراجعة مستجدات المشروع.	☐	☐	☐

الاستبيان الثاني :نجاح المشروع (المتغير التابع)

الرقم	العبارة	موافق	محايد	غير موافق
1	يُنجز المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد.	☐	☐	☐
2	يلتزم المشروع بالميزانية المعتمدة دون تجاوزها.	☐	☐	☐
3	تُحقق مخرجات المشروع معايير الجودة والمواصفات الفنية المطلوبة.	☐	☐	☐
4	يُعزّز أصحاب المصلحة عن رضاهم عن نتائج المشروع.	☐	☐	☐
5	يُسهم المشروع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.	☐	☐	☐
6	تُعالج المشكلات والعقبات التي تواجه المشروع بسرعة وكفاءة.	☐	☐	☐
7	يُلتزم بمتطلبات السلامة والامتثال التنظيمي طوال دورة حياة المشروع.	☐	☐	☐
8	يؤدي إنجاز المشروع إلى تحقيق فوائد ملموسة للمنظمة على المدى البعيد.	☐	☐	☐
9	تُحل النزاعات والخلافات الناشئة في المشروع بأسلوب فعال.	☐	☐	☐
10	يُقيّم أداء المشروع بصورة دورية ويُتخذ الإجراء التصحيحي عند الحاجة.	☐	☐	☐
11	يُتيح إنجاز المشروع الناجح فرص نمو مستقبلية للمنظمة.	☐	☐	☐

□	□	□	يُعدّ فريق المشروع تجربة العمل في هذا المشروع تجربة مهنية ناجحة	12
---	---	---	---	----