

عنوان المشروع
أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع

أسم الطالب/
رولا سعد الشمراني

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبدالرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ ٢٠٢٦/٨/١٤
الفصل الدراسي / الثالث

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	7
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	8
1.4. أسئلة الدراسة	8
1.5. أهداف الدراسة	8
1.6. فرضيات الدراسة	8
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	9
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.....	
	4
2.1. المقدمة:	15
2.2. المتغير المستقل	15
2.3. المتغير التابع	18
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	19

19.....2.5.الخاتمة

22.....قائمة المراجع

فهرس الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج البحث المقترح	8

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعَدُّ إدارة المشاريع من أبرز الأدوات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ مبادراتها التنموية، حيث أصبحت المشاريع الوسيلة الرئيسة التي تلجأ إليها المؤسسات العامة والخاصة لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحويل الرؤى والأهداف إلى نتائج ملموسة. وقد شهد هذا الحقل تطوراً ملحوظاً على مدار العقود الماضية، إذ انتقل من التركيز على القيود الثلاثة التقليدية المتمثلة في الوقت والتكلفة والنطاق إلى تبني رؤية أكثر شمولاً تأخذ في الاعتبار الجوانب التنظيمية والإنسانية والاجتماعية للمشروع. ولم يعد نجاح المشروع يُقاس فقط بمدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والنطاق المحدد، بل أصبح يشمل تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة والمجتمع على حد سواء (Baccarini, 1999).

ومن أبرز الأبعاد التي حظيت باهتمام متزايد في أدبيات إدارة المشاريع مفهوم أصحاب المصلحة (Stakeholders)، وهم جميع الأطراف التي تؤثر في المشروع أو تتأثر به، سواء أكانوا عملاء أم موردين أم فرق العمل الداخلية أم جهات حكومية أم مجتمعاً محلياً أم مستثمرين أو جهات رقابية (Freeman, 1984). وتتبع أهمية أصحاب المصلحة من كونهم يمثلون أحد العناصر الأكثر تأثيراً في بيئة المشروع، حيث يمكن أن يسهم دعمهم ومشاركتهم الفاعلة في تعزيز فرص النجاح، كما يمكن أن يؤدي تجاهل مصالحهم أو ضعف التواصل معهم إلى ظهور معوقات ومخاطر تؤثر سلباً في سير المشروع ونتائجه.

وقد أرسى ريتشارد إدوارد فريمان (R. Edward Freeman) في كتابه الرائد "Strategic Management: A Stakeholder Approach" عام 1984 الأسس النظرية لهذا المفهوم، إذ أكد أن نجاح أي منظمة مرهون بقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المتعددة المتأثرة بنشاطها، وليس فقط تحقيق مصالح المساهمين أو أصحاب رأس المال. (Freeman, 1984) وقد مثّلت هذه الرؤية تحولاً مهماً في الفكر الإداري الحديث، حيث وسّعت نطاق المسؤولية الإدارية ليشمل مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وأكدت أهمية بناء علاقات طويلة الأمد قائمة على الثقة والتعاون المتبادل.

وفي إطار تطوير هذا التوجه النظري، قدم ميتشل وآخرون نموذجاً لتحديد أولوية أصحاب المصلحة استناداً إلى ثلاثة معايير رئيسية هي القوة والشرعية والإلحاح، وهو النموذج الذي أصبح من أكثر النماذج استخداماً في تحليل أصحاب المصلحة وتحديد درجة تأثيرهم في المشاريع المختلفة. (Mitchell et al., 1997) وقد أسهم هذا النموذج في توفير أداة عملية تساعد مديري المشاريع على تحديد الأطراف الأكثر أهمية وترتيب أولويات التواصل والتفاعل معها بصورة منهجية.

وانعكس هذا التأطير النظري بوضوح على حقل إدارة المشاريع، حيث باتت إدارة أصحاب المصلحة ركيزة أساسية ضمن معايير المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع. (PMI) ويؤكد دليل إدارة المشاريع PMBOK أن إدارة أصحاب المصلحة تتضمن مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشمل تحديد أصحاب المصلحة، والتخطيط لإشراكهم، وإدارة مشاركتهم، ورصد هذه المشاركة ومتابعتها بصورة مستمرة طوال دورة حياة المشروع. (PMI, 2021) وتهدف هذه العمليات إلى بناء علاقات فعالة مع مختلف الأطراف المعنية بالمشروع، وتحقيق التوازن بين توقعاتهم واحتياجاتهم، وتقليل احتمالات النزاعات أو مقاومة التغيير.

كما تشير الأدبيات الحديثة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة لم تعد مجرد نشاط داعم للمشروع، بل أصبحت عاملاً استراتيجياً يؤثر بصورة مباشرة في مستوى الأداء والنجاح. فالتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، والاستجابة لملاحظاتهم، وإشراكهم في مراحل التخطيط والتنفيذ، يسهم في تحسين جودة القرارات وتعزيز الثقة ورفع مستوى الالتزام بالمشروع. كما يساعد ذلك على اكتشاف المشكلات المحتملة في مراحل مبكرة ومعالجتها قبل أن تتحول إلى أزمات تؤثر في التكلفة أو الوقت أو نطاق المشروع. (PMI, 2021)

وتكشف الدراسات الأكاديمية المتراكمة أن غياب التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة يُشكّل أحد أبرز أسباب فشل المشاريع. إذ تُظهر تقارير مجموعة Standish Group أن نسبة كبيرة من المشاريع حول العالم تواجه تحديات جسيمة أو تُخفق في تحقيق أهدافها المرجوة، ومن أبرز أسباب ذلك ضعف إشراك المستخدمين وأصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ. (Standish Group, 1994) كما تؤكد التقارير أن كثيراً من حالات تجاوز الميزانيات وتأخر الجداول الزمنية وانخفاض جودة المخرجات تعود إلى قصور في إدارة العلاقة مع الأطراف المعنية بالمشروع.

وفي المقابل، تُشير الأدلة التجريبية إلى أن الإدارة الفعّالة لأصحاب المصلحة ترتبط ارتباطاً إيجابياً بمستويات نجاح المشاريع. فقد أجرى يانغ وآخرون دراسة على عدد كبير من المشاريع الإنشائية، وتوصلوا إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تُسهم بصورة جوهرية في تعزيز فرص نجاح المشاريع، لا سيما عندما يتم إشراكهم

بصورة فعالة خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ. (Yang et al., 2011) كما أكدت نتائج الدراسة أن التواصل المنتظم وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة يؤديان إلى تقليل مخاطر المعارضة وتحسين مستوى الرضا لدى مختلف الأطراف ذات العلاقة.

وتدعم هذه النتائج دراسات أخرى أشارت إلى أن المشاريع التي تعتمد ممارسات منهجية في إدارة أصحاب المصلحة تحقق مستويات أعلى من النجاح مقارنة بالمشاريع التي تهمل هذا الجانب (Rajablu et al., 2015). كما أوضحت دراسات حديثة أن تجاهل أصحاب المصلحة الخارجيين في المشاريع الكبرى قد يؤدي إلى مخاطر كبيرة تتعلق بالوقت والتكلفة والنطاق، مما يؤثر بصورة مباشرة في نجاح المشروع وتحقيق أهدافه. (Diyagama et al., 2023)

وفي مجال مشاريع البنية التحتية، أكدت دراسة (Hivtar et al., 2023) أن إشراك أصحاب المصلحة يمثل أحد أهم عوامل النجاح الحاسمة، وأن ضعف المشاركة أو غياب التواصل الفعّال يُفسر نسبة كبيرة من حالات الإخفاق التي تشهدها المشاريع حول العالم. كما أشارت الدراسة إلى أن بناء شراكات فعالة مع أصحاب المصلحة يساهم في تعزيز استدامة المشاريع وتحقيق منافع طويلة الأجل لجميع الأطراف المعنية.

ومن منطلق هذه الأهمية المتنامية، يسعى هذا البحث إلى استجلاء الأثر الذي تُحدثه إدارة أصحاب المصلحة على مستويات نجاح المشاريع، من خلال تحليل الإطار النظري للموضوع ومراجعة الأدبيات العلمية المعتمدة، بما يُساهم في توضيح طبيعة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، وتزويد مديري المشاريع والممارسين بمعرفة علمية قابلة للتطبيق الميداني تساعد على تطوير ممارساتهم الإدارية وتحسين معدلات نجاح مشاريعهم في مختلف القطاعات التنظيمية.

1.2. مشكلة الدراسة

على الرغم من توافر قدر كبير من الأدلة النظرية والعملية على أهمية إدارة أصحاب المصلحة، تظل نسبة المشاريع الفاشلة مرتفعة بشكل لافت على المستوى العالمي. فوفقاً لتقرير Pulse of the Profession الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) (2021)، فإن 11.4% فقط من الموارد المنفقة تذهب سُدًى في المشاريع ذات الأداء المتدني، وكثيراً ما يُعزى ذلك إلى قصور في إشراك أصحاب المصلحة وإدارة توقعاتهم. وتتمثل مشكلة البحث في: ما مدى وجود أثر ذي دلالة لإدارة أصحاب المصلحة -متمثلة في محاورها الأساسية: تحديد أصحاب المصلحة، والتخطيط للتعاون معهم، وإدارة مشاركتهم، ورصد هذه المشاركة ومتابعتها- على نجاح المشاريع؟

وهل يتباين هذا الأثر بحسب طبيعة المشروع وسياقه التنظيمي؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت إدارة أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع، إلا أن نتائج الدراسات السابقة لا تزال متباينة فيما يتعلق بحجم وتأثير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع. كما أن العديد من الدراسات ركزت على مفهوم إدارة أصحاب المصلحة بصورة عامة دون التعمق في تحليل الأبعاد الرئيسية المكونة لها، والمتمثلة في تحديد أصحاب المصلحة، والتخطيط للتعاون معهم، وإدارة مشاركتهم، ورصد هذه المشاركة ومتابعتها، الأمر الذي يحد من الفهم المتكامل للعلاقة بين هذه الأبعاد ونجاح المشاريع. كذلك تبرز الحاجة إلى مزيد من الدراسات التي تدمج بين الأطر النظرية المختلفة وتختبرها في سياقات تنظيمية متنوعة للتحقق من مدى صلاحيتها وقدرتها على تفسير نجاح المشاريع.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تشير العديد من التقارير المهنية إلى استمرار تعثر نسبة كبيرة من المشاريع رغم التطور الملحوظ في أدوات وأساليب إدارة المشاريع. ويلاحظ وجود تفاوت بين ما تطرحه الأدبيات النظرية من ممارسات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة وبين مستوى تطبيق هذه الممارسات في بيئات العمل الفعلية. كما أن عدداً من المؤسسات لا يزال يفتقر إلى آليات واضحة ومنهجية لتحديد أصحاب المصلحة وإشراكهم وإدارة توقعاتهم بصورة مستمرة خلال دورة حياة المشروع، مما قد ينعكس سلباً على معدلات نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. ومن ثم تبرز الحاجة إلى دراسة الأثر الفعلي لإدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في البيئات التنظيمية المختلفة.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى وجود أثر ذي دلالة لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المتمثلة في تحديد أصحاب المصلحة، والتخطيط للتعاون معهم، وإدارة مشاركتهم، ورصد هذه المشاركة ومتابعتها على نجاح المشاريع؟ وهل يتباين هذا الأثر بحسب طبيعة المشروع وسياقه التنظيمي؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

يُساهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، من خلال توليف وتحليل نقدي للدراسات والنماذج النظرية الحديثة.

كما يُقدّم إضافةً معرفيةً تُعزز الفهم المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وتُمهّد الطريق أمام أبحاثٍ مستقبليةٍ في هذا المجال.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذا البحث من إمكانية توظيف نتائجه عملياً من قِبَل مديري المشاريع والمنظمات في تصميم استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة أصحاب المصلحة.

كما تُفيد هذه النتائج في صياغة أدلة إرشادية عملية للممارسين الراغبين في رفع مستوى أداء مشاريعهم وتحسين معدلات نجاحها.

1.4. أسئلة الدراسة

يسعى هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مفهوم إدارة أصحاب المصلحة، وما أبرز محاورها ومقارباتها النظرية في سياق إدارة المشاريع؟
- ما المعايير والأطر المعتمدة لقياس نجاح المشاريع في الأدبيات العلمية المتخصصة؟
- ما طبيعة العلاقة بين تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم من جهة، ونجاح المشاريع من جهة أخرى؟
- ما أثر التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة وإشراكهم على مستوى نجاح المشاريع؟
- ما التحديات التي تواجه مديري المشاريع في تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بفاعلية؟

1.5. أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- استعراض وتحليل الإطار النظري لإدارة أصحاب المصلحة وعلاقتها بنجاح المشاريع.
- تحديد الأبعاد والمحاور الأساسية لإدارة أصحاب المصلحة وفق أحدث المعايير المهنية الدولية.
- توضيح الأثر المباشر وغير المباشر لإدارة أصحاب المصلحة على مستويات نجاح المشاريع.
- تحديد العوامل الوسيطة والمُعَدِّلة التي تؤثر في طبيعة العلاقة بين المتغيرين.
- تقديم توصيات عملية تُساعد مديري المشاريع في تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة أصحاب المصلحة.

1.6. فرضيات الدراسة

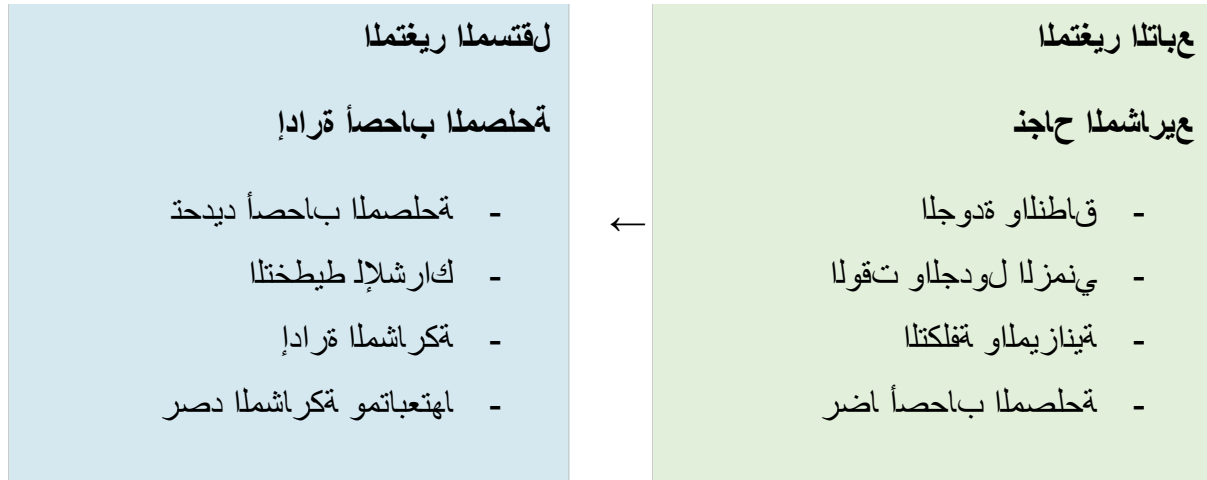
استناداً إلى مراجعة الأدبيات ذات الصلة، تُصاغ الفرضيات الرئيسية التالية:

- H1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم على نجاح المشاريع.
- H2: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتخطيط لإشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع.
- H3: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة مشاركة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع.
- H4: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع.

1.7. نموذج الدراسة

يُوضح نموذج البحث العلاقة بين المتغير المستقل، والمتمثل في إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها الأربعة، والمتغير التابع، والمتمثل في نجاح المشاريع.

ويستند هذا النموذج إلى نظرية أصحاب المصلحة لفريمان (Freeman, 1984)، وإلى الإطار المعرفي لإدارة المشاريع الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMBOK, 2021).



الشكل (1): نموذج البحث المقترح

1.8. منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، القائم على المراجعة المنهجية شبه النظامية للأدبيات العلمية المتخصصة في مجالي إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع. وفيما يلي استعراض لأبرز عناصر المنهجية المتبعة:

تصميم البحث

يتبنى البحث التصميم الكيفي (النوعي) القائم على تحليل محتوى الدراسات والنظريات الأكاديمية المنشورة في قواعد البيانات العلمية المحكمة، كـ Scopus و Web of Science و Google Scholar، خلال الفترة الممتدة من عام 2010 إلى عام 2024.

أسلوب جمع البيانات

اعتمد أسلوب المراجعة المنهجية شبه النظامية (Semi-systematic Review) بالاستناد إلى أسلوب كرة الثلج (Snowball Technique) في البحث عن الدراسات ذات الصلة.

وقد استُخدمت الكلمات المفتاحية الآتية:

- "Stakeholder Management"
- "Project Success"
- "Stakeholder Engagement"
- "Project Management"

اعتمد البحث المعايير الآتية لاختيار الدراسات:

- أن تكون الدراسة منشورة في مجلات علمية محكمة أو مؤتمرات دولية معتمدة.
- أن تتناول العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع بصورة مباشرة أو ضمنية.
- أن يكون تاريخ النشر بين عامي 2005 و 2024.

1.9. الدراسة الميدانية

الإطار النظري لإدارة أصحاب المصلحة

تُعدّ نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) التي أسّسها فريمان (Freeman, 1984) في كتابه "Strategic Management: A Stakeholder Approach" الركيزة النظرية الأساسية لهذا البحث. وقد عرّف فريمان أصحاب المصلحة بأنهم "كل فرد أو مجموعة يمكنها التأثير في قرارات المنظمة أو التأثير بتلك القرارات"، مؤكداً أن نجاح أي منظمة يقتضي الموازنة بين مصالح أطراف متعددة، لا الاكتفاء على خدمة أصحاب رأس المال.

وفي السياق ذاته، طوّر ميتشل وآخرون (Mitchell et al., 1997) نموذجاً لتحليل أولوية أصحاب المصلحة بالاستناد إلى ثلاثة محددات: القوة (Power)، والشرعية (Legitimacy)، وإلحاحية المطالب (Urgency). وقد أسهم هذا النموذج في تزويد مديري المشاريع بأداة منهجية لتحديد الأطراف الأكثر تأثيراً وتأثراً في مسيرة المشروع.

إدارة أصحاب المصلحة في إطار PMBOK

يُحدّد دليل PMBOK الصادر عن معهد PMI (الإصدار السابع، 2021) أربعة عمليات رئيسية لإدارة أصحاب المصلحة:

- تحديد أصحاب المصلحة.
- التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة.
- إدارة إشراك أصحاب المصلحة.
- رصد إشراك أصحاب المصلحة ومتابعته.

ويؤكد الدليل أن الإخفاق في أي من هذه العمليات قد يُفضي إلى مقاومة التغيير، وتصاعد النزاعات، وانحراف نطاق المشروع.

العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع

أجرى يانغ وآخرون (Yang et al., 2011) دراسةً على 216 مشروعاً إنشائياً في الصين، توصّلوا فيها إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تُسهم إسهاماً جوهرياً في تحقيق نجاح المشاريع، لا سيما في مرحلتَي التخطيط والتنفيذ. وأكدت الدراسة أن التواصل المنتظم وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة يُقلّلان من مخاطر المعارضة ويرفعان من مستوى الرضا لدى الأطراف المعنية.

وفي مراجعة منهجية شبه نظامية أجرتها (Academia.edu, 2025)، تبيّن أن الإدارة الفعّالة لأصحاب المصلحة قادرة على رفع معدلات نجاح المشاريع بنسبة تصل إلى 30%، ولا سيما في المشاريع المعقّدة التي تتعدد فيها الأطراف المتأثرة وتتشابك مصالحها. كما رصدت المراجعة 15 عاملاً حاسماً للنجاح (CSFs) مرتبطاً بإدارة أصحاب المصلحة، تصدّرها: فاعلية التواصل، وجودة إشراك أصحاب المصلحة، والوفاء بالمسؤوليات الاجتماعية للمشروع.

وعلى الصعيد التطبيقي، استقصى ديباغاما وآخرون (Diyagama et al., 2023) التحديات الخاصة بأصحاب المصلحة الخارجيين في المشاريع الكبرى (Mega Projects)، وخلصوا إلى أن إغفال هذه الفئة من أصحاب المصلحة يُوجد مخاطر جسيمة على مثلث القيود الثلاثة: الوقت والتكلفة والنطاق.

أما دراسة خيفتار وآخرون (Hivtar et al., 2023) التي نُشرت في مجلة Buildings فقد أكدت أن إشراك أصحاب المصلحة في مشاريع البنية التحتية يُمثل محدداً جوهرياً لنجاح هذه المشاريع، مشيرةً إلى أن ضعف هذا الإشراك يُفسّر نسبةً كبيرة من حالات الإخفاق في إدارة مشاريع البنية التحتية حول العالم.

معايير نجاح المشاريع

شهد مفهوم نجاح المشاريع تطوراً ملحوظاً عبر الزمن؛ إذ انتقل من الاقتصار على مثلث القيود التقليدي (الوقت والتكلفة والنطاق) نحو رؤية أكثر شمولاً تُعلي من شأن رضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأثر الاستراتيجي المأمول. (Baccarini, 1999)

ويُشير بكاريني إلى ضرورة التمييز بين نوعين متكاملين من النجاح:

- نجاح إدارة المشروع (Project Management Success) الذي يقيس مدى الالتزام بالقيود الثلاثة.
- نجاح المشروع (Project Success) الذي يُقيّم مدى تحقيق المشروع للأهداف الاستراتيجية ومتطلبات أصحاب المصلحة.

وقد أكد تقرير Pulse of the Profession الصادر عن معهد PMI (2021) أن المنظمات التي تعتمد تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بصورة منهجية تُحقق معدلات أعلى في استيفاء الفوائد المرجوة من المشاريع، وتُسجّل نسباً أدنى من المشاريع الفاشلة أو تلك التي تشهد انحرافاً في نطاقها.

1.10. مخطط المشروع المقترح

يُفترح أن يتضمن المشروع البحثي الكامل المكونات الهيكلية الآتية:

- الفصل الأول: الإطار العام للبحث (المقدمة، المشكلة، الأهمية، الأسئلة، الأهداف، الفرضيات، الحدود، التعريفات الإجرائية).
- الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة (نظريات أصحاب المصلحة، محاور إدارة أصحاب المصلحة، مفهوم نجاح المشاريع وأطره، المراجعة النقدية للدراسات السابقة).

- الفصل الثالث: منهجية البحث الميداني (نوع البحث، مجتمع الدراسة وعينتها، أداة جمع البيانات، إجراءات التحقق من الصدق والثبات، أساليب التحليل الإحصائي).
- الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها (نتائج التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي، اختبار الفرضيات، مقارنة النتائج بالدراسات السابقة).
- الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات (الاستنتاجات، التوصيات العملية للممارسين، حدود الدراسة، مقترحات لأبحاث مستقبلية).

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يمثل الإطار النظري والدراسات السابقة أحد المرتكزات الأساسية لفهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، حيث أسهمت الأدبيات العلمية في تطوير العديد من النماذج والنظريات التي تناولت كيفية تحديد أصحاب المصلحة وإدارتهم وإشراكهم في مختلف مراحل المشروع. كما شهد مفهوم نجاح المشاريع تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية، إذ لم يعد يقتصر على الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق، بل امتد ليشمل تحقيق القيمة المضافة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، من خلال تناول المتغير المستقل المتمثل في إدارة أصحاب المصلحة، والمتغير التابع المتمثل في نجاح المشاريع، ثم عرض وتحليل الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بينهما، بما يسهم في بناء إطار نظري متكامل يدعم فرضيات الدراسة ويُفسر العلاقات المتوقعة بين متغيراتها.

2.2. المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة

تُعد إدارة أصحاب المصلحة أحد المجالات الرئيسية في إدارة المشاريع الحديثة، وقد اكتسبت أهمية متزايدة خلال العقود الأخيرة نتيجة إدراك المنظمات للدور المحوري الذي تؤديه الأطراف المختلفة في نجاح المشاريع أو تعثرها. فالمشاريع المعاصرة لم تعد تنفذ في بيئة معزولة، بل أصبحت ترتبط بمجموعة واسعة من الأفراد والجهات التي يمكن أن تؤثر في سير المشروع أو تتأثر بنتائجه بشكل مباشر أو غير مباشر. ومن هنا برزت الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية قادرة على تنظيم العلاقة بين المشروع وأصحاب المصلحة بما يحقق أهداف المشروع ويحد من المخاطر المحتملة.

ويُعرّف فريمان (Freeman, 1984) أصحاب المصلحة بأنهم الأفراد أو المجموعات القادرة على التأثير في أهداف المنظمة أو المتأثرة بنتائج أعمالها. ويُعد هذا التعريف من أكثر التعريفات شيوعاً في الأدبيات الإدارية، حيث وسّع نطاق الاهتمام من المساهمين وأصحاب رأس المال إلى جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة أو المشروع. وانطلاقاً من هذا المفهوم، أصبحت إدارة أصحاب المصلحة عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، وفهم احتياجاتها وتوقعاتها، وتحليل مستوى تأثيرها وتأثرها، والعمل على تحقيق التوازن بين مصالحها المختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

وقد أسست نظرية أصحاب المصلحة التي قدمها فريمان الإطار الفكري لهذا المجال، حيث أكدت أن نجاح المنظمات لا يعتمد فقط على تحقيق مصالح المساهمين، بل يتطلب مراعاة مصالح جميع الأطراف ذات

العلاقة. وترى هذه النظرية أن المنظمات الناجحة هي التي تستطيع بناء علاقات إيجابية ومتوازنة مع أصحاب المصلحة، وأن تجاهل أي فئة من هذه الفئات قد يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية وتشغيلية تؤثر سلباً في الأداء العام. ولذلك أصبحت إدارة أصحاب المصلحة أحد المكونات الأساسية في الإدارة الاستراتيجية وإدارة المشاريع على حد سواء.

وفي السياق نفسه، طور ميتشل وآخرون (Mitchell et al., 1997) نموذجاً لتحديد أولوية أصحاب المصلحة بالاعتماد على ثلاثة أبعاد رئيسية هي القوة (Power)، والشرعية (Legitimacy)، والإلحاح (Urgency). ويُقصد بالقوة قدرة صاحب المصلحة على التأثير في قرارات المشروع أو نتائجه، بينما تشير الشرعية إلى مدى مشروعية مطالب صاحب المصلحة وعلاقته بالمشروع، أما الإلحاح فيعبر عن درجة أهمية المطالب والحاجة إلى الاستجابة لها في الوقت المناسب. وقد أسهم هذا النموذج في توفير أداة عملية تساعد مديري المشاريع على تصنيف أصحاب المصلحة وتحديد الفئات الأكثر تأثيراً، ومن ثم تخصيص الموارد والجهود الإدارية بالشكل المناسب.

وتُصنف الأدبيات أصحاب المصلحة إلى فئتين رئيسيتين، هما أصحاب المصلحة الداخليون وأصحاب المصلحة الخارجيون. ويشمل أصحاب المصلحة الداخليون الإدارة العليا، ومدير المشروع، وأعضاء فريق العمل، والعاملين داخل المنظمة. أما أصحاب المصلحة الخارجيون فيشملون العملاء والموردين والجهات الحكومية والمستثمرين والمجتمع المحلي ووسائل الإعلام وغيرهم من الأطراف التي ترتبط بالمشروع بشكل مباشر أو غير مباشر. ويختلف مستوى تأثير كل فئة باختلاف طبيعة المشروع وحجمه وبيئته التشغيلية، الأمر الذي يتطلب اتباع أساليب متنوعة لإدارة العلاقة مع كل فئة.

ووفقاً لدليل إدارة المشاريع PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI) (2021)، تتكون إدارة أصحاب المصلحة من أربع عمليات رئيسية تشمل تحديد أصحاب المصلحة، والتخطيط لإشراكهم، وإدارة مشاركتهم، ورصد هذه المشاركة ومتابعتها. وتمثل هذه العمليات إطاراً متكاملًا يساعد على بناء علاقات فعالة مع الأطراف المختلفة وتقليل احتمالات النزاعات والمقاومة وتحسين جودة القرارات المتعلقة بالمشروع.

وتُعد عملية تحديد أصحاب المصلحة الخطوة الأولى والأساسية في إدارة أصحاب المصلحة، حيث يتم خلالها التعرف على جميع الأفراد والجهات التي يمكن أن تؤثر في المشروع أو تتأثر بنتائجه. وتتطلب هذه العملية جمع معلومات دقيقة حول أصحاب المصلحة وتحليل خصائصهم ومستويات نفوذهم واهتماماتهم وتوقعاتهم.

وتكمن أهمية هذه العملية في أنها تمثل الأساس الذي تُبنى عليه بقية العمليات اللاحقة، إذ إن أي قصور في تحديد أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى إغفال أطراف مهمة قد تؤثر في نجاح المشروع مستقبلاً.

أما عملية التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة فتتعلق بتطوير الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل فئة من أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى تأثيرها واهتمامها بالمشروع. وتتضمن هذه العملية تحديد أساليب التواصل المناسبة، وتحديد المعلومات المطلوب مشاركتها، وتوقيتات التواصل، والمسؤوليات المرتبطة بإدارة العلاقة مع مختلف الأطراف. ويساعد التخطيط الجيد على تعزيز الثقة وتقليل سوء الفهم ورفع مستوى التعاون بين أصحاب المصلحة وإدارة المشروع.

وفيما يتعلق بإدارة مشاركة أصحاب المصلحة، فإنها تركز على تنفيذ خطط الإشراك والتواصل بصورة عملية خلال مختلف مراحل المشروع. وتشمل هذه العملية بناء العلاقات الإيجابية، والاستجابة للملاحظات والاقتراحات، ومعالجة الشكاوى والمخاوف، وإشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع عند الحاجة. كما تسهم هذه العملية في تعزيز الالتزام بالمشروع وتحقيق مستويات أعلى من الرضا لدى الأطراف المختلفة.

أما عملية رصد مشاركة أصحاب المصلحة ومتابعتها فتهدف إلى تقييم مدى فعالية استراتيجيات الإشراك والتواصل المستخدمة، والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة منها. وتتضمن هذه العملية جمع التغذية الراجعة من أصحاب المصلحة، وقياس مستوى رضاهم، وتحليل التغيرات التي قد تطرأ على مواقفهم أو توقعاتهم، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند الحاجة. وتُعد هذه العملية ضرورية للحفاظ على استمرارية العلاقة الإيجابية مع أصحاب المصلحة طوال دورة حياة المشروع.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة تسهم في تحسين تدفق المعلومات بين مختلف الأطراف، وتعزيز مستويات الثقة والتعاون، وتقليل مقاومة التغيير، ورفع جودة القرارات المتخذة. كما تساعد على اكتشاف المشكلات المحتملة في مراحل مبكرة ومعالجتها قبل أن تتفاقم وتؤثر في سير المشروع. إضافة إلى ذلك، تسهم الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة في تحسين صورة المنظمة وتعزيز سمعتها وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد أكدت العديد من الدراسات أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل أحد عوامل النجاح الحاسمة في المشاريع بمختلف أنواعها، سواء كانت مشاريع إنشائية أو تقنية أو خدمية أو حكومية. فكلما ارتفع مستوى الاهتمام بأصحاب المصلحة وزادت فعالية التواصل معهم، ارتفعت احتمالات نجاح المشروع وتحقيق أهدافه ضمن

الحدود الزمنية والمالية المحددة. وفي المقابل، فإن ضعف إدارة أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى ظهور النزاعات، وتأخر تنفيذ الأعمال، وارتفاع التكاليف، وانخفاض مستوى الرضا عن مخرجات المشروع.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة أصحاب المصلحة تمثل عملية إدارية واستراتيجية متكاملة تهدف إلى بناء علاقات إيجابية ومتوازنة مع الأطراف المختلفة المرتبطة بالمشروع. كما تُعد أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لضمان نجاح مشاريعها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يبرر اختيارها كمتغير مستقل في هذه الدراسة والبحث في مدى تأثيرها على نجاح المشاريع.

2.3. المتغير التابع: نجاح المشاريع

يُعد نجاح المشاريع من المفاهيم المركزية في أدبيات إدارة المشاريع، إلا أن تعريفه شهد تطوراً مستمراً نتيجة تغير متطلبات المنظمات وتزايد تعقيد المشاريع. ففي المراحل الأولى من تطور إدارة المشاريع كان النجاح يُقاس بمدى الالتزام بعناصر مثلث المشروع المتمثلة في الوقت والتكلفة والنطاق. إلا أن الباحثين أشاروا لاحقاً إلى أن الالتزام بهذه العناصر وحده لا يكفي للحكم على نجاح المشروع.

وقد أوضح (Baccarini 1999) أن نجاح المشروع يتضمن بعدين مترابطين؛ الأول هو نجاح إدارة المشروع ويُقاس بمدى الالتزام بالجدول الزمني والميزانية والنطاق المحدد، والثاني هو نجاح المشروع ذاته ويُقاس بمدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية والفوائد المتوقعة ورضا أصحاب المصلحة.

كما تؤكد الأدبيات الحديثة أن نجاح المشاريع يتأثر بعوامل متعددة تشمل جودة المخرجات، ورضا العملاء، وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة، واستدامة النتائج المتحققة. ولهذا السبب توسعت نماذج قياس النجاح لتشمل مؤشرات مالية وغير مالية، إضافة إلى مؤشرات تتعلق برضا أصحاب المصلحة وتحقيق المنافع طويلة المدى.

ويشير تقرير (PMI 2021) إلى أن المنظمات التي تطبق ممارسات متقدمة في إدارة المشاريع تحقق معدلات أعلى من النجاح وتتمكن من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة أكبر مقارنة بالمنظمات التي تفتقر إلى منهجيات واضحة لإدارة المشاريع وأصحاب المصلحة.

وبناءً على ذلك، يعتمد هذا البحث نجاح المشاريع بوصفه متغيراً تابعاً يتمثل في تحقيق أهداف المشروع ضمن حدود الوقت والتكلفة والنطاق المحددة، إضافة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المرجوة من المشروع.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

حظيت العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع باهتمام واسع في الأدبيات العلمية خلال السنوات الأخيرة، حيث أكدت العديد من الدراسات أن فعالية إدارة أصحاب المصلحة تمثل عاملاً حاسماً في تحقيق نجاح المشاريع.

فقد توصلت دراسة (Yang et al. (2011 التي أجريت على 216 مشروعاً إنشائياً في الصين إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ومستويات نجاح المشاريع، حيث تبين أن المشاريع التي تطبق استراتيجيات فعالة للتواصل والإشراك تحقق نتائج أفضل مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى هذه الممارسات.

كما أوضحت دراسة (Rajablu et al. (2015 أن تبني منهج قائم على إدارة أصحاب المصلحة يساعد المنظمات على تحسين جودة القرارات وتقليل النزاعات وتعزيز فرص نجاح المشاريع. وأشارت الدراسة إلى أن التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة وإشراكهم في مراحل المشروع المختلفة يسهم في رفع مستوى الرضا وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي دراسة حديثة أجراها (Diyagama et al. (2023 ، تبين أن تجاهل أصحاب المصلحة الخارجيين في المشاريع الكبرى يؤدي إلى مخاطر كبيرة تتعلق بالوقت والتكلفة والنطاق، مما يؤثر سلباً في نجاح المشروع. كما أكدت دراسة (Hivtar et al. (2023 أن إشراك أصحاب المصلحة يمثل أحد أهم عوامل النجاح في مشاريع البنية التحتية، وأن ضعف المشاركة يعد سبباً رئيساً في العديد من حالات التعثر والإخفاق. وتتفق نتائج الدراسات السابقة على أن إدارة أصحاب المصلحة لا تؤثر فقط في الأداء التشغيلي للمشروع، بل تمتد آثارها إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز رضا الأطراف المختلفة وتقليل المخاطر المحتملة. ومن ثم يمكن تفسير نجاح المشاريع جزئياً من خلال مستوى فعالية إدارة أصحاب المصلحة في مختلف مراحل دورة حياة المشروع.

2.5. الخاتمة

استعرض هذا الفصل الأدبيات العلمية والنظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال تناول مفهوم إدارة أصحاب المصلحة باعتباره المتغير المستقل، ومفهوم نجاح المشاريع باعتباره المتغير التابع، إضافة إلى تحليل العلاقة بينهما في ضوء ما قدمته الدراسات والبحوث السابقة. وقد أظهرت المراجعة النظرية أن إدارة أصحاب المصلحة أصبحت من أكثر الموضوعات أهمية في مجال إدارة المشاريع المعاصرة، نظراً لما تمثله

من دور محوري في تحقيق أهداف المشاريع وضمان استمراريتها وتقليل احتمالات تعثرها أو فشلها. كما بينت الأدبيات أن الاهتمام بأصحاب المصلحة لم يعد يقتصر على مجرد تحديد الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، بل أصبح يشمل بناء علاقات مستدامة معهم وإدارة توقعاتهم والتواصل الفعال معهم طوال دورة حياة المشروع.

وأوضحت المراجعة النظرية أن نظرية أصحاب المصلحة التي قدمها فريمان تعد من أهم الأسس الفكرية التي استندت إليها الدراسات الحديثة في تفسير العلاقة بين المنظمات والأطراف المتأثرة بأنشطتها. وقد أكدت هذه النظرية أن نجاح المنظمة أو المشروع يعتمد على قدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة، وليس فقط على تحقيق العوائد المالية أو الالتزام بالمؤشرات التشغيلية التقليدية. كما أبرزت الدراسات اللاحقة أهمية تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع، الأمر الذي يساعد مديري المشاريع على توجيه جهودهم ومواردهم بصورة أكثر فعالية.

كما تناول الفصل العمليات الأساسية لإدارة أصحاب المصلحة وفقاً لدليل إدارة المشاريع PMBOK ، والتي تشمل تحديد أصحاب المصلحة، والتخطيط لإشراكهم، وإدارة مشاركتهم، ورصد هذه المشاركة ومتابعتها. وقد أظهرت الأدبيات أن هذه العمليات تمثل إطاراً متكاملأ يساعد المنظمات على التعامل مع التحديات المرتبطة بتعدد الأطراف واختلاف المصالح والتوقعات. وتبين أن الإخفاق في تنفيذ أي من هذه العمليات قد يؤدي إلى ضعف التواصل وظهور النزاعات وزيادة مقاومة التغيير، وهو ما ينعكس سلباً على أداء المشروع وقدرته على تحقيق أهدافه المرسومة.

وفيما يتعلق بالمتغير التابع، أوضحت المراجعة النظرية أن مفهوم نجاح المشاريع شهد تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية. فبعد أن كان النجاح يقاس تقليدياً بالالتزام بعناصر الوقت والتكلفة والنطاق، توسع المفهوم ليشمل أبعاداً أخرى تتعلق برضا أصحاب المصلحة وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. كما أظهرت الأدبيات أن نجاح المشاريع مفهوم متعدد الأبعاد، وأن الحكم على نجاح المشروع لا يمكن أن يعتمد على معيار واحد فقط، بل يتطلب النظر إلى مجموعة من المؤشرات التي تعكس الأداء التشغيلي والاستراتيجي للمشروع في آن واحد.

وعند استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، تبين وجود اتفاق واضح بين الباحثين حول وجود علاقة إيجابية بين المتغيرين. فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن المشاريع التي تعتمد ممارسات فعالة في إدارة أصحاب المصلحة تحقق مستويات أعلى من النجاح

مقارنة بالمشاريع التي تهمل هذا الجانب. كما أكدت الدراسات أن التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، والاستجابة لتوقعاتهم واحتياجاتهم، تسهم في تعزيز الثقة وتقليل النزاعات ورفع مستويات الرضا، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين نتائج المشروع.

كذلك أظهرت الدراسات الحديثة أن إدارة أصحاب المصلحة تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في مختلف مؤشرات نجاح المشاريع، بما في ذلك الالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة وجودة المخرجات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما بينت بعض الدراسات أن أثر إدارة أصحاب المصلحة يزداد أهمية في المشاريع الكبرى والمعقدة التي تتعدد فيها الأطراف المتأثرة وتتداخل مصالحها، حيث تصبح عملية التنسيق والتواصل وإدارة العلاقات عاملاً حاسماً في نجاح المشروع أو فشله.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة أن معظم الباحثين أجمعوا على أن تحديد أصحاب المصلحة بصورة دقيقة، والتخطيط المسبق لإشراكهم، وإدارة مشاركتهم بفاعلية، ومتابعة مستوى تفاعلهم خلال مختلف مراحل المشروع، تمثل ممارسات أساسية لتحقيق النجاح. كما أشارت الأدبيات إلى أن تجاهل أصحاب المصلحة أو ضعف التواصل معهم قد يؤدي إلى ظهور مقاومة للمشروع وتأخر التنفيذ وارتفاع التكاليف وانخفاض مستوى الرضا عن النتائج المتحققة.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل أحد العوامل الاستراتيجية المؤثرة في نجاح المشاريع، وأن تطبيق الممارسات المرتبطة بها بصورة منهجية يسهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما تؤكد نتائج المراجعة النظرية وجود أساس علمي ومنطقي يدعم فرضيات الدراسة الحالية التي تفترض وجود أثر إيجابي لأبعاد إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع. وعليه، فإن ما تم عرضه في هذا الفصل يشكل قاعدة معرفية ومنهجية مهمة للانتقال إلى المراحل اللاحقة من البحث، ويسهم في بناء إطار تفسيري يساعد على فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة، تمهيداً لاختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع وتحسين معدلات نجاحها في مختلف القطاعات التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع الإنجليزية

Baccarini, D. (1999). *The logical framework method for defining project success*. *Project Management Journal*, 30(4), 25–32.

<https://doi.org/10.1177/875697289903000405>

Diyagama, A., Waidyasekara, A., & Rameezdeen, R. (2023). *External stakeholders' impacts on mega construction projects throughout the project life cycle*. *International Journal of Construction Management*, 24(5), 512–524.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing.

Hivtar, H., Šiđanin, P., & Klipa, M. (2023). *Exploring stakeholder engagement process as the success factor for infrastructure projects*. *Buildings*, 13(7), 1785. <https://doi.org/10.3390/buildings13071785>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886.

Project Management Institute (PMI). (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.)*. Project Management Institute.

Project Management Institute (PMI). (2021). *Pulse of the profession: Beyond agility*. Project Management Institute.

Rajablu, M., Marthandan, G., & Yusoff, W. F. W. (2015). *Managing for stakeholders: The role of stakeholder-based management in project success. Asian Social Science*, 11(3), 111–120.

Standish Group. (1994). *The chaos report*. The Standish Group International.

Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Xue, X. (2011). *Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. International Journal of Project Management*, 29(7), 900–910.

ثانياً: المراجع العربية

- السعود، راتب سلامة. (2014). *إدارة المشاريع المعاصرة (الطبعة الثالثة)*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- العمرى، غسان عيسى إبراهيم. (2012). *إدارة المشاريع: أسس ومفاهيم*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الغالبى، طاهر محسن منصور، وإدريس، وائل محمد صبحي. (2019). *الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل (الطبعة السادسة)*. دار وائل للنشر.