

إدارة أصحاب المصلحة وأثرها في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة  
العربية السعودية: دراسة ميدانية

اسم الطالب  
حمد محمد حمد القحطاني

الرقم الجامعي  
232001754

مشروع تخرج - 2  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|    |                                                        |
|----|--------------------------------------------------------|
| 4  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....              |
| 5  | 1.1. المقدمة.....                                      |
| 6  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                                |
| 6  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....                  |
| 7  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....                |
| 8  | 1.3. أهمية الدراسة.....                                |
| 8  | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                        |
| 8  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                      |
| 9  | 1.4. أسئلة الدراسة:.....                               |
| 10 | 1.5. أهداف الدراسة:.....                               |
| 10 | 1.6. فرضيات الدراسة.....                               |
| 11 | 1.7. نموذج الدراسة.....                                |
| 11 | 1.8. منهجية الدراسة.....                               |
| 12 | 1.9. الدراسة الميدانية.....                            |
| 15 | 1.10. مخطط المشروع المقترح.....                        |
| 17 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                 |
| 18 | 2.1. المقدمة:.....                                     |
| 19 | 2.2. المتغيرات المستقلة:.....                          |
| 20 | 2.3. المتغير التابع:.....                              |
| 21 | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:..... |
| 22 | 2.5. الخاتمة:.....                                     |

24.....ملحق الاستبانة

26.....أدوات البحث:

27.....المراجع:

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشكل إدارة أصحاب المصلحة من الركائز الأساسية لنجاح المشاريع التنموية في أي بيئة مؤسسية، لكونها تمثل قناة رئيسية للتفاعل بين مختلف الجهات والأفراد الذين يؤثرون أو يتأثرون بمخرجات المشروع. وفي المملكة العربية السعودية، تزداد أهمية هذه الإدارة في ظل التوسع الكبير في المشاريع التنموية التي تنفذها الحكومة، سواء في القطاعات الاقتصادية، أو التعليمية، أو الصحية، أو البنية التحتية. فالتنمية المستدامة تتطلب قدرة عالية على التنسيق بين أصحاب المصلحة المتنوعين، بما يشمل الجهات الحكومية، والشركات المنفذة، والمجتمع المحلي، والمستفيدين النهائيين، لضمان توافق الأهداف، والحد من الصراعات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة (Alsharif، 2025).

وتنبع أهمية إدارة أصحاب المصلحة من دورها الفعلي في الحد من تعارض المصالح الذي يمكن أن يهدد نجاح المشاريع التنموية. فالتدخلات غير المنسقة، أو تضارب الأهداف بين الجهات المختلفة، أو ضعف الشفافية في اتخاذ القرار، قد يؤدي إلى زيادة تكاليف المشروع، وتأخر مراحله التنفيذية، أو تراجع جودة المخرجات. ومن هنا، فإن بناء منظومة واضحة لإدارة أصحاب المصلحة يتيح التعرف المبكر على المخاطر المحتملة المرتبطة بتعارض المصالح، وتقديم حلول تنظيمية واستراتيجية تقلل من آثارها السلبية، ما يعزز فرص إنجاز المشاريع التنموية وفق معايير الجودة والجدول الزمني والميزانية المحددة (غساني، 2025).

كما تمثل إدارة أصحاب المصلحة أداة أساسية لتحسين نجاح المشاريع التنموية من خلال ضمان الالتزام بالمعايير الفنية والإدارية، وتحقيق رضا الجهات المستفيدة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في عملية التنفيذ. فهي تتيح للقادة والمخططين التنسيق بين مختلف الأطراف، وتبادل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتطوير آليات المشاركة الفاعلة لجميع أصحاب المصلحة، بما يخلق بيئة عمل تعاونية، ويحد من احتمالات الفساد أو الهدر أو ضعف الأداء. وفي ضوء ذلك، فإن الدراسة الميدانية الحالية تهدف إلى تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية في المملكة، مع التركيز على مدى تأثيرها في تقليل تعارض المصالح وتحقيق التكامل بين الجهات المعنية (Motalebi، 2025).

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية من كونها تسعى إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يوضح كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية، مع قياس أثرها على الحد من التعارض وتحسين الأداء العام للمشاريع. كما توفر الدراسة قاعدة معرفية تدعم صُنَاع القرار في تبني سياسات أكثر فاعلية، وتطوير أدوات تنظيمية

وإدارية تساعد في تحقيق التكامل المؤسسي، وتعظيم العوائد التنموية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 نحو بيئة مستدامة ومشاريع تنموية ذات جودة عالية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة هذه الدراسة من التحديات الكبيرة التي تواجه المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية، والتي تتعلق بتعدد الجهات المعنية بالمشروع وتنوع مصالحها، ما يؤدي أحياناً إلى تعارض المصالح وتأثير سلبي على جودة التنفيذ ونجاح المشروع. فعلى الرغم من التطورات الهيكلية والإجرائية التي شهدتها المملكة لتعزيز إدارة المشاريع التنموية، إلا أن بعض المشاريع تواجه صعوبات في التنسيق بين الجهات الحكومية، والمقاولين، والمستفيدين، والمجتمع المحلي، ما قد ينعكس على ضعف التخطيط، وتأخير الإنجاز، وزيادة التكاليف، أو حتى حدوث تضارب بين أهداف الأطراف المختلفة.

وتكمن جوهر المشكلة في غياب منظومة فعّالة لإدارة أصحاب المصلحة تشمل تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتصنيف مصالحهم وأولوياتهم، ووضع آليات واضحة للتواصل والمشاركة في صنع القرار. كما تبرز المشكلة في محدودية فهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية، إذ لا تزال هناك فجوة معرفية حول كيفية تقليل تعارض المصالح وتحقيق أقصى قدر من التعاون بين الأطراف المختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفاعلية. إن الدراسة تهدف إلى تحليل واقع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية، وقياس أثرها في الحد من تعارض المصالح، وتحسين نجاح المشاريع من خلال تقييم الآليات المتبعة وأفضل الممارسات المعتمدة في هذا المجال (Alshehri، 2019).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تظهر فجوة واضحة في الدراسات العربية حول إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية. فمعظم الدراسات تركز على مفهوم إدارة المشاريع العامة أو إدارة المخاطر بشكل عام، دون التركيز بشكل خاص على العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وتقليل تعارض المصالح وتحقيق نجاح المشروع.

كما أن الدراسات المتوفرة غالبًا ما تتناول إدارة أصحاب المصلحة من منظور نظري مجرد أو إجرائي تقليدي، دون تطوير نماذج تفسيرية دقيقة تربط بين تصنيف أصحاب المصلحة، وتحديد أولوياتهم، ومستوى المشاركة، وتأثير ذلك على الأداء الفعلي للمشروع. وهناك نقص في الدراسات التي تقدم أدوات قياس كمية أو مؤشرات معيارية لمدى فاعلية إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على نجاح المشاريع التنموية. إن هناك حاجة ماسة إلى دراسة تضع إطارًا نظريًا متكاملًا يوضح العلاقة السببية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية، مع التركيز على كيفية الحد من تعارض المصالح باعتباره أحد العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح المشروع (Alarabi، 2023).

## 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتجلى الفجوة في الواقع العملي للمشاريع التنموية في المملكة، حيث غالبًا ما تُمارس إدارة أصحاب المصلحة بشكل شكلي أو محدود، يقتصر على إعداد سجلات أصحاب المصلحة دون تفعيلها في صنع القرار أو متابعة تأثيرها على المشروع.

كما أن هناك ضعفًا في التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة والمقاولين والمستفيدين، ما يؤدي إلى تباطؤ عملية اتخاذ القرار، وزيادة احتمالية حدوث تضارب مصالح، وتأخر الإنجاز، وتجاوز التكاليف المعتمدة. كذلك هناك قصور في التدريب وبناء القدرات الإدارية للعاملين في إدارة أصحاب المصلحة، وعدم وجود أدوات تقنية متقدمة لمتابعة ومراقبة تأثير أصحاب المصلحة على مراحل المشروع المختلفة. إن هذه الدراسة تسعى إلى سد الفجوة التطبيقية عبر تحليل واقع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية، وتقييم مدى تأثيرها على الحد من تعارض المصالح، وتحسين نجاح المشاريع، بما يوفر أساسًا علميًا لتطوير السياسات والإجراءات والآليات العملية في هذا المجال (Faridi، 2016).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى توسيع الإطار المعرفي حول إدارة أصحاب المصلحة وعلاقتها بحد تعارض المصالح ونجاح المشاريع التنموية في السياق السعودي، وهو مجال لم يحظَ بعد بتغطية كافية في الأدبيات العربية. فعلى الرغم من الاهتمام العالمي بإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع، إلا أن الدراسات النظرية العربية غالبًا ما تركز على إدارة المشاريع أو إدارة المخاطر بشكل عام، دون تقديم نماذج تفسيرية دقيقة تربط بين تحديد أصحاب المصلحة، وفهم أولوياتهم ومصالحهم، وإسهام ذلك في الحد من تعارض المصالح وتحقيق نجاح المشروع.

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من محاولتها تطوير نموذج تحليلي متكامل يفسر العلاقة السببية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية، مع التركيز على عناصر مثل المشاركة الفعالة، والشفافية، وآليات التواصل بين الجهات المختلفة. ويعد هذا النموذج مساهمة علمية مهمة، إذ يوفر أساسًا لفهم كيفية تأثير سياسات إدارة أصحاب المصلحة على نتائج المشاريع، ويعزز القدرة على التنبؤ بالمخاطر المرتبطة بتعارض المصالح. ومن خلال بناء هذا الإطار النظري، يمكن للدراسات المستقبلية الاستفادة منه لتطوير أدوات قياس معيارية وتصميم تجارب بحثية في بيئات مشابهة، مما يثري المعرفة الأكاديمية في مجالات الإدارة العامة، والتنمية المستدامة، والحوكمة في المشاريع التنموية (Playán, 2018).

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم تحليلًا واقعيًا لواقع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية، وتحدد مدى فعاليتها في الحد من تعارض المصالح وتحسين الأداء العام للمشاريع. فهي تتيح للجهات الحكومية، والقائمين على التخطيط والتنفيذ، والجهات الرقابية فهم نقاط القوة والقصور في تطبيق آليات إدارة أصحاب المصلحة، وبالتالي تصميم سياسات وإجراءات أكثر فعالية تركز على بيانات حقيقية.

كما تساهم الدراسة عمليًا في تعزيز نجاح المشاريع التنموية من خلال تقديم توصيات استراتيجية حول كيفية تعزيز المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة، وتحسين قنوات التواصل، وتفعيل آليات الحد من التعارض بين مصالح الأطراف المختلفة. ويترتب

على ذلك تحسين جودة التنفيذ، وتقليل التأخير في المراحل الزمنية، وضبط التكاليف، والحد من المشكلات التنظيمية والمالية التي قد تنشأ نتيجة تضارب المصالح. وعليه، فإن القيمة التطبيقية للدراسة تكمن في دعم صُنَّاع القرار وفرق العمل في تطوير منظومة متكاملة لإدارة أصحاب المصلحة بما يحقق أهداف المشاريع التنموية بكفاءة وفاعلية، ويعزز من الاستدامة المؤسسية والشفافية في إدارة الموارد العامة (Waheeb، 2022).

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

ما مدى فاعلية إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح هذه المشاريع؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما واقع تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية من حيث التخطيط والتنظيم والمتابعة؟

2. ما مستوى مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية صنع القرار داخل المشاريع التنموية؟

3. إلى أي مدى تسهم إدارة أصحاب المصلحة في الحد من تعارض المصالح بين الجهات المعنية بالمشروع؟

4. ما العلاقة بين فاعلية إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق مؤشرات نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة)؟

5. ما أبرز التحديات والعوائق التي تواجه تطبيق إدارة أصحاب المصلحة بفعالية في المشاريع التنموية؟

## 1.5. أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيسي للدراسة:

تحليل أثر إدارة أصحاب المصلحة على الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

### الأهداف الفرعية:

1. دراسة واقع تطبيق إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية.
2. تقييم مستوى مشاركة أصحاب المصلحة وتأثيرها على اتخاذ القرارات في المشاريع التنموية.
3. قياس أثر إدارة أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المصالح بين الجهات المختلفة.
4. تحليل العلاقة بين فاعلية إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية من حيث الجودة، والوقت، والتكلفة.
5. اقتراح آليات واستراتيجيات لتعزيز دور إدارة أصحاب المصلحة في رفع كفاءة المشاريع التنموية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

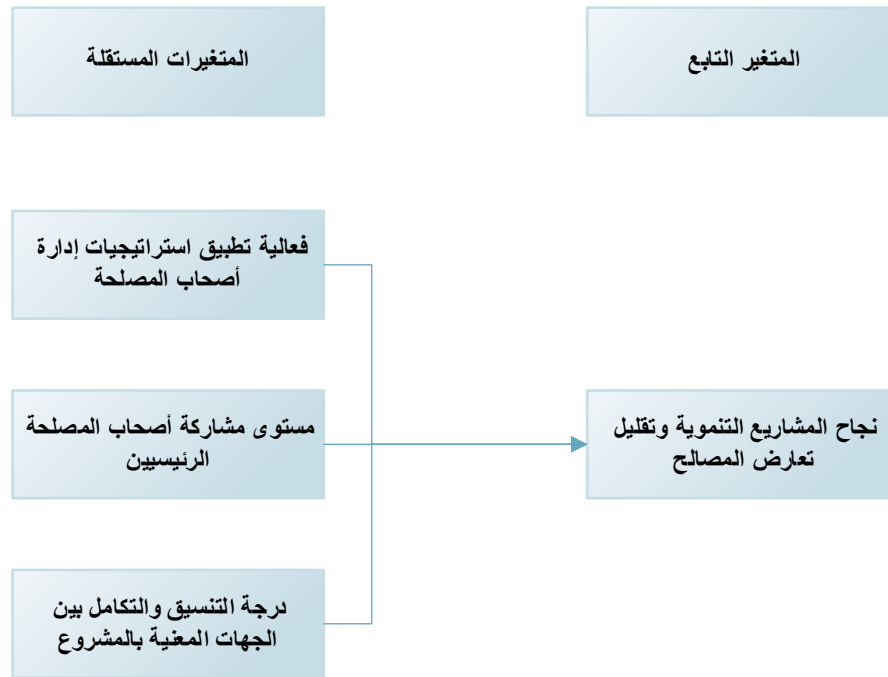
### الفرضية الرئيسية للدراسة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية وقدرتها على الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع.

### الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح سياسات إدارة أصحاب المصلحة ومستوى نجاح المشاريع التنموية.
2. توجد علاقة إيجابية بين مستوى مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين في صنع القرار وتقليل تعارض المصالح.
3. يسهم تطبيق آليات إدارة أصحاب المصلحة بفاعلية في تحسين جودة تنفيذ المشاريع التنموية.
4. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنسيق بين الجهات المعنية بالمشروع وارتفاع مؤشرات النجاح المالي والزمي للمشاريع.
5. تؤثر التحديات التنظيمية والتقنية المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة تأثيراً سلبياً على نجاح المشاريع وتقليل تعارض المصالح.

## 1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية باعتبارها الأنسب لقياس وفحص العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية، وكذلك لتحديد مدى تأثيرها في الحد من تعارض المصالح. ويستند اختيار المنهج الكمي إلى طبيعة الدراسة التي تتطلب جمع بيانات رقمية قابلة للقياس، وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات، والوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتعميم ضمن مجتمع الدراسة. فالمنهج الكمي يمكن الباحث من تحويل المفاهيم النظرية المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة مثل المشاركة، التنسيق، وفعالية تطبيق الاستراتيجيات، إلى متغيرات قابلة للقياس والتحليل باستخدام أدوات إحصائية دقيقة.

وتقوم الدراسة على تصميم أداة قياس معيارية، غالبًا في شكل استبانة، يتم توزيعها على عينة ممثلة من مجتمع الدراسة، والذي يشمل مديري المشاريع، ومسؤولي إدارات التخطيط والمخاطر، وأعضاء فرق التنفيذ، والمراجعين الداخليين،

والمستفيدين الرئيسيين للمشاريع التنموية. وقد تم صياغة فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي لتقييم مستوى اتفاق المستجيبين مع مختلف عناصر المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما تم التأكد من وضوح الأسئلة ودقتها من خلال مراجعة محتوى الاستبانة مع مجموعة من الخبراء في إدارة المشاريع والتنمية المستدامة لضمان صدق المحتوى.

وفي إطار التحليل الإحصائي، ستُستخدم أساليب التحليل الوصفي مثل المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لتحديد مستوى كل متغير، بينما ستُستخدم الأساليب الاستدلالية مثل معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد لفحص الفرضيات وقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما سيتم تطبيق اختبارات الثبات والموثوقية، مثل معامل كرونباخ ألفا، لضمان اتساق أداة القياس الداخلي وموثوقية النتائج.

وتُتيح المنهجية الكمية إمكانية إجراء تحليل دقيق ومقارن بين مستويات فعالية إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع المختلفة، بما يشمل التنسيق بين الجهات المشاركة، ومستوى مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين، ومدى تأثير ذلك على نجاح المشاريع. كما تتيح قياس الأثر النسبي لكل متغير مستقل على المتغير التابع، ما يمكن الباحث من استخلاص توصيات عملية مبنية على بيانات موضوعية تدعم اتخاذ القرار وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع التنموية.

تضمن المنهجية الكمية تحقيق هدف الدراسة الرئيسي في تقديم تحليل علمي متكامل حول أثر إدارة أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة، بما يوفر قاعدة قوية لتطوير السياسات والإجراءات الإدارية والممارسات العملية في هذا المجال.

## 1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي الأساسي في هذا البحث، حيث تهدف إلى جمع بيانات حقيقية من البيئة العملية للمشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية وتحليلها إحصائيًا لاختبار الفرضيات البحثية المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة وأثرها في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع. وقد صُممت الدراسة الميدانية بحيث تكون متكاملة، تجمع بين دقة المنهجية الكمية وقربها من الواقع العملي، بما يضمن الوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للتطبيق العملي.

## - مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المشاريع، ومسؤولي إدارات التخطيط والمخاطر، وأعضاء فرق التنفيذ، والمراجعين الداخليين، وأصحاب المصلحة الرئيسيين المشاركين في المشاريع التنموية المختلفة في المملكة. وقد تم اختيار عينة ممثلة باستخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان تنوع التمثيل من حيث القطاعات، وحجم المشاريع، ومستويات المسؤولية الإدارية. ويساعد هذا التنوع في الحصول على بيانات دقيقة تعكس الواقع العملي للإدارة الفعلية لأصحاب المصلحة، وتضمن تحليلاً موضوعياً للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

## - أداة الدراسة وجمع البيانات

تم تصميم أداة الدراسة على شكل استبانة مقننة، تحتوي على فقرات تمثل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مع اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجيبين. وقد خضعت الاستبانة لمراجعة خبراء متخصصين في إدارة المشاريع والتنمية المستدامة للتحقق من صدق المحتوى، كما أُجري اختبار أولي (Pilot Test) على عينة محدودة للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة فهمها، ولحساب معامل الثبات باستخدام كرونباخ ألفا، بما يضمن اتساق أداة القياس الداخلي وموثوقيتها. ويتم جمع البيانات من خلال عدة طرق متكاملة: توزيع الاستبانة الورقية والإلكترونية، وإجراء مقابلات قصيرة عند الحاجة لتوضيح بعض العناصر المعقدة، والتأكد من شمول جميع أبعاد المتغيرات الرئيسية مثل فعالية استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، مستوى المشاركة، والتنسيق بين الجهات المختلفة.

## - أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، يتم إدخالها في برنامج إحصائي متخصص لتحليلها باستخدام أساليب التحليل الوصفي والاستدلالي. يشمل التحليل الوصفي حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى كل متغير، بينما يستخدم التحليل الاستدلالي مثل معامل الارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار المتعدد لتقدير أثر كل متغير مستقل على المتغير التابع. كما يتم اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية محدد ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتأكد من وجود علاقة ذات دلالة بين عناصر إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع وتقليل تعارض المصالح.

## - أهمية الدراسة الميدانية

تكمن أهمية الدراسة الميدانية في أنها تنقل البحث من النظرية إلى التطبيق العملي، مما يتيح فهم واقع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية بشكل دقيق. فهي لا تكتفي بتحليل الأطر النظرية، بل تقيم مدى فعالية الممارسات العملية، وتوضح نقاط القوة والقصور في الإدارة الفعلية لأصحاب المصلحة، مع تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتحسين الأداء، وتعزيز التنسيق، والحد من تعارض المصالح.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

| المرحلة               | الأنشطة الرئيسية                          | الأهداف                                       | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                          |
|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|
| التحضير والتخطيط      | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية          | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة                 | 0.5 شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني               |
|                       | تحديد أدوات جمع البيانات                  | تصميم الاستبانة وأدوات القياس                 |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام           |
|                       | التنسيق مع الجهات المشاركة                | الحصول على الموافقات اللازمة                  |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة         |
| جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على المشاركين             | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة              | 1 شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة                |
|                       | إجراء مقابلات مع خبراء مختارين            | تعميق الفهم حول التحديات والفرص               |               | ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة               |
| تحليل البيانات        | تنظيف وترتيب البيانات                     | التأكد من جودة البيانات ودقتها                | 1 شهر         | بيانات جاهزة للتحليل                       |
|                       | استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها   | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات |               | نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات        |
|                       | إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية | توضيح النتائج وتفسيرها                        |               | جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة          |
| إعداد التقرير النهائي | صياغة نتائج الدراسة والتوصيات             | تقديم بحث متكامل وموثق                        | 1 شهر         | تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة |
|                       | مراجعة التقرير وتنقيحه                    | ضمان دقة وسلاسة المحتوى                       |               | تقرير معد للنشر أو العرض                   |

| عرض النتائج | تقديم العرض في<br>مؤتمرات أو ورش عمل      | نشر المعرفة<br>والاستفادة العملية              | 0.5 شهر | عرض تقديمي شامل +<br>ملاحظات وردود فعل<br>من الجمهور     |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------|
|             | مناقشة نتائج الدراسة<br>مع الجهات المعنية | الحصول على تقييمات<br>وملاحظات لتحسين<br>البحث |         | مخرجات نقاشية تعزز<br>من جودة البحث<br>وتطبيقه المستقبلي |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يهدف الفصل الثاني من هذه الدراسة إلى وضع الإطار المفاهيمي والتحليلي الذي يوضح طبيعة المتغيرات الأساسية في البحث، ويبين العلاقة المفترضة بينها، دون الدخول في تفاصيل ذكر كل متغير بالاسم في هذه المرحلة التمهيدية. ويُعد هذا الفصل حلقة وصل أساسية بين الإطار النظري العام للموضوع ومنهجية البحث الميداني، إذ يوفر القاعدة العلمية التي تمكن الباحث من تفسير النتائج بطريقة دقيقة ومدعومة بالأدلة.

يتناول الفصل الثاني بناءً على الأدبيات السابقة والمراجع العلمية المعاصرة، الأسس التي يقوم عليها نموذج الدراسة، ويعرض كيفية تحديد المتغيرات وقياسها من منظور نظري. فهو يعرض طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي تمثل النتائج المرجوة والمتغيرات التي يفترض أنها تؤثر فيها، ويبرز أهم أبعادها ومؤشرات قياسها دون ذكر التفاصيل التشغيلية الدقيقة، ليؤسس بذلك لفهم شامل للكيفية التي يمكن بها تحليل البيانات الميدانية لاحقاً. كما يوضح الفصل الأسس النظرية والمنهجية التي تفسر سبب وجود علاقة سببية أو ارتباطية بين عناصر إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية، مع التركيز على دور إدارة أصحاب المصلحة في الحد من تعارض المصالح وتحقيق نتائج متكاملة.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوفر الإطار التحليلي الضروري لبناء النموذج البحثي وفهم آلية تفاعل المتغيرات قبل اختبارها ميدانياً. كما يضمن الفصل وضوح المفاهيم المستخدمة في الدراسة، ويمنع التداخل بين المتغيرات، ويتيح صياغة أدوات قياس دقيقة قابلة للتطبيق على البيئة العملية. وعليه، فإن الفصل الثاني يمثل قاعدة معرفية ومنهجية تمكن الباحث من الانتقال بسلاسة إلى مراحل جمع البيانات وتحليلها، ويعزز مصداقية النتائج وموضوعيتها، بما يضمن أن تكون الاستنتاجات المستخلصة حول أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية والحد من تعارض المصالح متسقة مع الأدبيات العلمية والمعايير العملية.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### - المتغير المستقل الأول: فعالية تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

يشير هذا المتغير إلى مدى التزام فرق المشاريع بتطبيق الخطط والاستراتيجيات المصممة لإدارة أصحاب المصلحة، بما في ذلك تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، تصنيف مصالحهم وأولوياتهم، ووضع آليات تواصل ومشاركة واضحة. كلما ارتفعت فعالية التطبيق، زادت قدرة المشروع على توقع المخاطر المرتبطة بتعارض المصالح ومعالجتها قبل أن تؤثر سلبًا على الأداء. ويشمل هذا المتغير عناصر مثل وضوح الأدوار والمسؤوليات، وجود خطط مكتوبة لإدارة أصحاب المصلحة، واستخدام أدوات متابعة وتقارير دورية لضمان التزام الفرق بالاستراتيجيات المعتمدة. ويسهم التطبيق الفعال في تعزيز الثقة بين جميع الأطراف المعنية، مما يقلل من حالات تضارب المصالح ويضمن أن تكون القرارات مبنية على بيانات دقيقة ومصالح متوازنة (Suvvari, 2023).

### - المتغير المستقل الثاني: مستوى مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين

يركز هذا المتغير على مدى انخراط الجهات والأفراد ذوي المصلحة في جميع مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط، مرورًا بالتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والمتابعة. فالمشاركة الفاعلة تتيح فهمًا أفضل لاحتياجات الأطراف المختلفة، وتسهم في توافق الأهداف، وتخفيف المخاطر المرتبطة بتعارض المصالح، كما تعزز من التزام أصحاب المصلحة بالنتائج النهائية للمشروع. وتتضمن مؤشرات هذا المتغير عدد الاجتماعات المشتركة، درجة تمثيل أصحاب المصلحة في لجان صنع القرار، مستوى الشفافية في تبادل المعلومات، ومدى تأثير ملاحظاتهم على اتخاذ القرار. وكلما ارتفعت درجة المشاركة، زادت فرص التعاون، وانخفضت احتمالية النزاعات والتضارب بين مصالح الجهات المختلفة، بما ينعكس إيجابًا على نجاح المشروع وجودة نتائجه (Maccioni, 2024).

### - المتغير المستقل الثالث: درجة التنسيق والتكامل بين الجهات المعنية بالمشروع

يقيس هذا المتغير مدى التعاون بين مختلف الجهات المعنية بالمشروع، سواء كانت جهات تنفيذية، رقابية، مجتمعية أو مستثمرين. فالتنسيق الفعال يضمن تبادل المعلومات بشكل مستمر، وتكامل الإجراءات، وتقليل الفجوات التي يمكن أن تؤدي إلى تعارض المصالح أو تعطيل تنفيذ المشروع.

ويعكس هذا المتغير جودة قنوات الاتصال بين الأطراف، وجود نظم إدارية وتقنية لدعم التنسيق، واعتماد أساليب متابعة ورصد مشتركة. وكلما ارتفع مستوى التنسيق والتكامل، تقل احتمالات وقوع صراعات، ويزداد التوافق بين أهداف الجهات المختلفة، مما يسهم في تحسين كفاءة المشروع وتقليل الهدر أو التأخير (RIAHI، 2017).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - نجاح المشاريع التنموية وتقليل تعارض المصالح

يمثل هذا المتغير النتيجة النهائية للدراسة، ويشير إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه من حيث الجودة، والوقت، والتكلفة، مع الحد من الصراعات والتضارب بين مصالح الجهات المعنية. ويشمل هذا المتغير مؤشرات كمية ونوعية مثل التزام المشاريع بالجدول الزمني، التوازن المالي، رضا المستفيدين، ومستوى التناغم بين الجهات المشاركة في المشروع.

ويكتسب هذا المتغير أهمية خاصة في السياق السعودي، حيث تشهد المملكة توسعاً كبيراً في المشاريع التنموية ضمن رؤية رؤية السعودية 2030، الأمر الذي يتطلب فاعلية عالية في إدارة أصحاب المصلحة لضمان إنجاز المشاريع بكفاءة وشفافية. ويعكس هذا المتغير القدرة على تقليل تعارض المصالح بين الأطراف المختلفة، سواء كانت حكومية أو مجتمعية أو خاصة، وبالتالي تحسين الأداء العام للمشروع وتحقيق أهدافه الاستراتيجية (Pongpeng، 2024).

#### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة أن هناك علاقة تكاملية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. ففعالية تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة تعزز من مستوى مشاركة أصحاب المصلحة الرئيسيين، كما تدعم قدرة الجهات المختلفة على التنسيق والتكامل. في المقابل، تؤدي زيادة المشاركة والتكامل إلى تقليل تعارض المصالح، وتحسين جودة اتخاذ القرار، بما ينعكس إيجاباً على نجاح المشروع من حيث تحقيق الأهداف الزمنية والمالية والجودة.

يشير النموذج إلى أن نجاح المشاريع التنموية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لا يتحقق إلا من خلال تفاعل متوازن ومتكامل بين عناصر إدارة أصحاب المصلحة، حيث يساهم كل متغير مستقل في دعم تأثير المتغيرات الأخرى، ويعمل معاً على الحد من التعارض بين المصالح وتحسين نتائج المشاريع التنموية في المملكة (Paulraj، 2025).

## 2.5. الخاتمة:

يعتبر الفصل الثاني من أهم فصول هذه الدراسة، إذ شكّل القاعدة المفاهيمية والتحليلية التي تُبنى عليها جميع مراحل البحث التالية. فقد ركّز الفصل على استعراض المتغيرات الأساسية للنموذج البحثي بطريقة شاملة ومنهجية، مع توضيح طبيعة العلاقات بينها دون ذكر تفاصيل المتغيرات التشغيلية أو أسمائها في هذه المرحلة. وقد تناول هذه المتغيرات من منظور نظري مستند إلى الأدبيات العلمية السابقة، بحيث تم إبراز أبعادها المختلفة، مثل المشاركة والتنسيق والتكامل بين الجهات المعنية، إضافة إلى النتائج المرجوة المرتبطة بنجاح المشاريع التنموية والحد من تعارض المصالح. ومن خلال هذا الطرح، أصبح بالإمكان فهم كيف يمكن للمتغيرات المستقلة أن تؤثر على المتغير التابع، وكيفية تفاعل عناصر إدارة أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف المشاريع التنموية بكفاءة وفعالية.

كما أتاح الفصل الثاني للباحث توضيح العلاقات المفترضة بين المتغيرات في ضوء النظرية العلمية، حيث تم التركيز على الآليات التي تفسّر كيفية تأثير المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة ودرجة التنسيق بين الجهات المعنية على نجاح المشاريع وتقليل تعارض المصالح. وقد تناول هذا التحليل بطريقة تضمن الربط بين الإطار النظري والتطبيق العملي، مع إبراز الأبعاد التي من شأنها توضيح أثر إدارة أصحاب المصلحة على النتائج النهائية للمشاريع. ومن خلال هذا، أصبح بالإمكان تصور كيفية تفاعل جميع العناصر ضمن النموذج البحثي، بما يوفر رؤية متكاملة للآليات المؤثرة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

وتكمن أهمية هذا الفصل أيضاً في أنه يتيح للباحث بناء أداة قياس دقيقة وموثوقة عند الانتقال إلى مرحلة الدراسة الميدانية. فقد ساعد تحديد طبيعة المتغيرات وعلاقاتها على صياغة الاستبانة وفق مؤشرات دقيقة، وضمان أن تكون الأسئلة واضحة وغير متداخلة، ما يرفع من مصداقية النتائج وقوة الاستنتاجات العلمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن توضيح العلاقات النظرية بين المتغيرات يساهم في تعزيز القدرة على تفسير النتائج الإحصائية لاحقاً، وربطها بالواقع العملي للمشاريع التنموية، ما يجعل توصيات الدراسة قابلة للتطبيق وذات قيمة عملية.

إن الفصل الثاني لم يكن مجرد استعراض نظري للمتغيرات، بل مثل الأساس العلمي والمنهجي الذي يهيئ الباحث للانتقال بسلسلة إلى مرحلة التحليل الميداني، ويضمن أن تكون الدراسة متسقة من حيث المفاهيم والأدوات والأساليب التحليلية. فهو

يمثل حلقة الوصل بين النظرية والتطبيق، ويوفر إطاراً يمكن الاعتماد عليه في تقديم توصيات عملية تدعم تحسين إدارة أصحاب المصلحة، وتقليل تعارض المصالح، وتعزيز نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة    |         |                   |                  |                        | الأسئلة                                                                                      |
|------------|---------|-------------------|------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                  |                        | 1- الأسئلة العامة                                                                            |
| 60+        | 60-50   | 50-40             | 40-30            | 30-20                  | العمر                                                                                        |
|            |         |                   | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                                        |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا        | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                                               |
|            |         |                   |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                                           |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تقوم الجهة المنفذة للمشروع بتحديد جميع أصحاب المصلحة المؤثرين في المشروع منذ المراحل الأولى. |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع.                             |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تمتلك الجهة آليات واضحة لتحديث بيانات أصحاب المصلحة بشكل مستمر.                              |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم عملية تحديد أصحاب المصلحة بدقة في تحسين إدارة المشروع.                                  |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في مراحل التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.        |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تحرص إدارة المشروع على التواصل المستمر والفعال مع أصحاب المصلحة.                             |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تؤخذ احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في الاعتبار عند تنفيذ المشروع.                           |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تسهم مشاركة أصحاب المصلحة في تقليل المشكلات والخلافات أثناء تنفيذ المشروع.                   |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تساعد قنوات الاتصال الفعالة في بناء الثقة بين إدارة المشروع وأصحاب المصلحة.                  |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يتم التعامل مع ملاحظات وشكاوى أصحاب المصلحة بصورة سريعة وفعالة.                              |

|            |       |                   |          |               |                                                                                           |
|------------|-------|-------------------|----------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | توجد سياسات واضحة لإدارة تعارض المصالح بين الأطراف المشاركة في المشروع.                   |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم إدارة أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات بين الجهات ذات العلاقة بالمشروع.             |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تساعد الشفافية في التعامل مع أصحاب المصلحة على تقليل تعارض المصالح.                       |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم آليات الحوكمة والمساءلة في تعزيز العدالة بين أصحاب المصلحة.                          |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تساعد إدارة أصحاب المصلحة في تحسين مستوى التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية بالمشروع.    |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تحقق المشاريع التنموية التي تطبق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة مستويات أعلى من النجاح.       |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم إدارة أصحاب المصلحة بشكل عام في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية. |

- <https://forms.gle/2jeH4eyYdjqSGPUH9>

## أدوات البحث:

| م | أداة البحث                                | الهدف من استخدامها                                                                | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية ومدى تنظيم العلاقة بينهم      | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى الشفافية في إدارة المشاريع ودورها في تقليل تعارض المصالح               | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس فعالية آليات الحوكمة والرقابة في ضبط تعارض المصالح داخل المشاريع             | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى نجاح المشاريع التنموية من حيث الجودة، الالتزام، وتحقيق الأهداف         | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس أثر إدارة أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية | 5           | ليكرت الخماسي |

## المراجع:

### - المراجع العربية

- غساني, س. (2025). إدارة المشاريع ومجالاتها المعرفية . Retrieved from <https://mecs.j.com/ar/uplode/images/photo/sondosghassani%40gmail.pdf>
- Alsharif, F. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات (دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض) . Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388233484\\_dwr\\_mnhjyat\\_adart\\_almsrwat\\_fy\\_njah\\_almsrwat\\_drast\\_ttbyqyt\\_ly\\_shrkat\\_almqawlat\\_fy\\_mntqt\\_alryad](https://www.researchgate.net/publication/388233484_dwr_mnhjyat_adart_almsrwat_fy_njah_almsrwat_drast_ttbyqyt_ly_shrkat_almqawlat_fy_mntqt_alryad)

### - المراجع الأجنبية

- Alarabi, S. (2023). Challenges and Opportunities for Small Cities in the Kingdom of Saudi Arabia: A Study of Expert Perceptions. Retrieved from [https://www.mdpi.com/2071-1050/15/8/6960#Author\\_Contributions](https://www.mdpi.com/2071-1050/15/8/6960#Author_Contributions)
- Alshehri, A. (2019). Addressing the Challenges in Construction Project Management: The Case of Saudi Arabia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/342373074\\_Addressing\\_the\\_Challenges\\_in\\_Construction\\_Project\\_Management\\_The\\_Case\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/342373074_Addressing_the_Challenges_in_Construction_Project_Management_The_Case_of_Saudi_Arabia)
- Faridi, A. S. (2016). Significant factors causing delay in the UAE construction industry. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/24077882\\_Significant\\_factors\\_causing\\_delay\\_in\\_the\\_UAE\\_construction\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/24077882_Significant_factors_causing_delay_in_the_UAE_construction_industry)
- Maccioni, S. (2024). Stakeholder Engagement and Triggers for Sustainable Development in Complex Fragile Ecosystems: Evidence from Alpine Trentino Region. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/22/9879>
- Motalebi, M. (2025). Sustainability and Stakeholder Engagement in Building Information Modelling-Enabled Construction: A Review of Critical Success Factors in Design and Planning Phases. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1086>
- Paulraj, p. (2025). Joint information sharing governance in buyer-supplier relationships: The role of partnership and monitoring in acquiring useful supplier innovations. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S092552732500074X>

Playán, E. (2018). Irrigation Governance in Developing Countries: Current Problems and Solutions. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2073-4441/10/9/1118>

Pongpeng, J. (2024). A Common Structure for Factors that Enhance Synergy in Contractor Project Teams: Executive and Practitioner Perspectives. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/14/9/2754>

RIAH, Y. (2017). Project stakeholders: Analysis and Management Processes. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/317607551\\_Project\\_stakeholdersAnalysis\\_and\\_Management\\_Processes](https://www.researchgate.net/publication/317607551_Project_stakeholdersAnalysis_and_Management_Processes)

Suvvari, S. K. (2023). Stakeholder Management in Projects: Strategies for Effective Communication. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/383829650\\_Stakeholder\\_Management\\_in\\_Projects\\_Strategies\\_for\\_Effective\\_Communication](https://www.researchgate.net/publication/383829650_Stakeholder_Management_in_Projects_Strategies_for_Effective_Communication)

Waheeb, R. A. (2022). Impact of Pandemic SARS COVID-19 on Different Construction Project Management: Problems and Solutions. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1087724X221113579>