

دور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع

اسم الطالب
حياة أحمد ناصر حظية

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ 2025/07/04 الفصل الدراسي الثاني

جدول المحتويات

2	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	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:
8	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة
9	1.6. فرضيات الدراسة
11	1.7. نموذج الدراسة
14	1.8. منهجية الدراسة
16	1.9. الدراسة الميدانية
17	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	
9	
19	2.1. المقدمة:
21	2.2. المتغير المستقل
21	2.3. المتغير التابع
22	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
23	2.5. الخاتمة
24	قائمة المراجع

● الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. المقدمة:

لقد تم الاعتراف بجوهر أصحاب المصلحة في تخطيط وتنفيذ مشاريع البناء بشكل كبير في الأبحاث (على سبيل المثال أولاندر ولاندين، 2005، يانغ وشين، 2015). يُشار إلى أصحاب المصلحة على أنهم الكيانات التي لها حصص في مشروع ما، أو الذين يمكن أن يؤثروا أو يتأثروا بالمشروع الذي تنفذه المنظمة المحورية في تحقيق أهدافها (فريمان، 1984، أولاندر، 2007). ونتيجة للتنوع من حيث المهنة والثقافة والمستوى التعليمي والجنس والبعد المكاني عن المشروع، فإن أصحاب المصلحة هؤلاء غالباً ما يمثلون مجموعة واسعة من المصالح التي يجب تلبيتها من خلال تنفيذ المشروع. وبالتالي يمكن أن يكون لأصحاب المصلحة هؤلاء تأثير كبير على نتائج المشاريع. ومن المتوقع أن توفر إدارة المشاريع لمديري المشاريع الدعم الكافي للمساعدة في اختيار الخيارات الواقعية التي من شأنها أن تزيد من القيمة النهائية للمشروع لأصحاب المصلحة (كلياند، 1999).

المشاريع هي أداة استراتيجية مؤسسية تقود الابتكار وتخلق القيمة. ومع ذلك، فإن إخفاقاتها وتحدياتها تكلف الشركات والحكومات والمنظمات العالمية ثروة كل عام. تؤكد الدراسات الحديثة التي أجرتها الأوساط الأكاديمية والصناعية بما في ذلك الدراسات التي أجرتها شركة ماكينزي بالتعاون مع جامعة أكسفورد (ماكينزي كوارترلي، 2012)، ودراسة استقصائية متعددة القطاعات في نيوزيلندا (KPMG)، 2010، بالإضافة إلى تقرير) CHAOS 2000-2011 مجموعة ستانديش، 2000-2011) تؤكد ارتفاع معدلات تحديات المشاريع وفشلها. كما أن مشاريع التنمية الدولية هي أيضاً عرضة للإخفاقات وخيبات الأمل الكبيرة (لافانيون إيك، 2013). وقد أشار الباحثون إلى "الجهل أو سوء إدارة أصحاب المصلحة" كأحد الأسباب الرئيسية المسؤولة عن فشل المشاريع (ألتون، 2011؛ تشانغ وتشيه وتشيو وبيسارسكي، 2013؛ هيتبرينك وهارتمان وديولف، 2012؛ يانغ وشين وهو ودر ووشويه، 2011؛ زولين وتشيونغ وتيرنر، 2012). تشير النتائج إلى أن القضايا داخل بيئة أصحاب المصلحة ترتبط بشكل أساسي بالسمات والسلوكيات المؤثرة لأصحاب المصلحة وفهمها وإدارتها، والتي تتطلب تحليلاً شاملاً ومعرفة أوسع ومنهجية إدارة شاملة وتقنيات وأدوات من أجل تقييمها واستخدامها وإدارتها بفعالية لضمان رفاهية المشاريع ونجاحها

يعد تحديد نطاق المشروع باستخدام مدخلات من جميع أصحاب المصلحة مهمة حيوية يجب القيام بها بشكل كافٍ في مرحلة مبكرة. والغرض من تحديد المشروع هو توفير المعلومات الكافية اللازمة لتحديد العمل الذي يتعين القيام به من أجل تجنب التغييرات الرئيسية التي قد تؤثر سلباً على أداء المشروع (جيبسون وآخرون، 2006). وهذه المعلومات ضرورية قبل اتخاذ القرار بشأن المضي قدماً في تنفيذ المشروع من عدمه (Kähkönen، 1999). (وفي حين أن التخطيط الكافي للمشروع في البداية مع تحديد واضح لنطاق المشروع يمكن أن يخفف من احتمال تجاوز التكاليف، إلا أن التخطيط غير الكافي للمشروع وسوء تحديد النطاق يمكن أن يؤدي إلى تغييرات باهظة الثمن وتأخيرات وإعادة العمل وتجاوزات في التكلفة وتجاوزات في الجدول الزمني وفشل المشروع. وغالباً ما تعكس التغييرات أوجه عدم اليقين التي تحدث خلال المراحل الأولى من المشروع (عساف والحاجي، 2006). يتم طلب التغييرات نتيجة لوجهات النظر المختلفة التي يمتلكها كل صاحب مصلحة في المشروع. لذلك، فإن وجود مشروع محدد بشكل جيد خلال مرحلة التخطيط المسبق للمشروع أمر بالغ الأهمية لنجاح تنفيذ المشروع وتحقيق نتيجة مرضية للمشروع. في القطاع العام، يعد تعريف المشروع أمراً بالغ الأهمية لأن المشاريع تخدم المجتمعات المحلية أولاً، ورضاهم وراحتهم هي الشواغل الرئيسية، في حين أن مشاريع القطاع الخاص تهدف غالباً إلى إفادة المستثمرين أو المالكين. لذلك، يجب أن تعكس احتياجاتهم ومتطلباتهم. ولا يمكن أن يتم ذلك دون إشراك جميع أصحاب المصلحة (Heywood & Smith, 2006)

وتعترف الأدبيات بعدم وجود تغطية كافية لإدارة المشاريع كمجال بحثي، سواء في كليات إدارة الأعمال أو في المجلات الإدارية العليا. ولاحظت الدراسة الاستقصائية التي أجراها كلوبنبورغ وأوبفر (2002) أن 3 في المائة فقط من أصل 3000 دراسة لإدارة المشاريع نُشرت في المجلات الإدارية العليا. ويعترف شينهار ودفير (2007) بالحاجة إلى توفير دراسات حالة للمشاريع حيث أن "2% فقط من مجموعة دراسات الحالة في كلية هارفارد للأعمال البالغ عددها 7000 دراسة حالة تشير إلى المشاريع، ولا يوجد سوى بضع عشرات منها فقط تتناول بالفعل قضايا إدارة المشاريع" (ص 96). إن النقاش حول ما إذا كانت بحوث "إدارة المشاريع" تتناسب مع الممارسة العملية أو الأكاديمية هو نقاش طويل الأمد. ويشير كواك وأنباري (2009) إلى أن صناعة إدارة المشاريع تجد صعوبة في نقل رسالتها خارج هذا المجال، حيث أن قطاع الأعمال لا يعتبرها تخصصاً "حقيقياً"، ("عندما يتعلق الأمر بمجال الأعمال والإدارة، غالباً ما يبدو العلماء في حيرة وعدم اقتناع بمفهوم إدارة المشاريع"، ص. 435). ويضيف بلومكويست وآخرون (2010) أن إدارة المشاريع "غير ناضجة" كمجال بحثي.

وقد أظهرت مراجعات الأدبيات بشكل شامل لتعريف نجاح المشروع (جوغديف ومولر، 2005، تيرنر وزولين، 2012). ومع ذلك، تشير الأدلة على فشل المشاريع المتصورة في الصناعة إلى الحاجة إلى مزيد من البحث في هذا الموضوع لإثراء الممارسة. هناك أدبيات تشير إلى أن أصحاب المصلحة يمكن أن يكون لديهم تصورات مختلفة لما يشكل نجاح المشروع، سواء من حيث أهمية المعايير وأداء المشروع (Dalcher and Drevin, 2003, Turner et al., 2009).

يساعد التحليل المواضيعي على تنظيم وتصنيف البيانات النوعية (غوري وغرونهاغ، 2010) (نيومان، 2011)، ويسمح بتحديد المواضيع للمناقشة والتحليل الكمي اللاحق (كالديكوت وآخرون، 2005، فريث وغليسون، 2004). يُستخدم لتلخيص البيانات عبر تحليل المحتوى أو فهرسة البيانات عبر الترميز. وقد أدى ذلك إلى تطوير موضوعات ناشئة ربما لم يتم أخذها في الاعتبار (ريتشي ولويس، 2010) وموثوقية عالية، حيث يمكن تكرار الطريقة الموثقة (بلومبرج وآخرون، 2011).

تشمل المشكلات انخفاض الموثوقية (عندما لا يتم دمجها مع الأساليب الكمية) والتحيز في تفسير المعلومات. يشير غوري وغرونهاغ (2010) إلى ضرورة تسجيل إجراءات التفسير لتقليل التحيز. وينبع ذلك من عدم ملائمة أسئلة البحث أو التحليل، وليس من الطريقة. ومع ذلك، فإن تطوير العديد من الموضوعات يزيد من صعوبة اختيار الموضوعات لمزيد من التحليل. (Blumberg et al., 2011).

من أجل إجراء تحليل موضوعي، تم إدخال الأدبيات في حزمة برمجيات تحليل البيانات النوعية (NVivo)، لتحديد الموضوعات للإجابة عن أسئلة البحث. اعتمدت هذه الدراسة في البداية تقنية إطار الترميز التي استخدمها برايمان وبيل (2007) لتحديد الموضوعات باستخدام رموز أولية من "بصل عملية البحث" (Saunders et al., 2009).

2. مشكلة الدراسة

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع لا تزال تعاني من التأخير أو تجاوز الميزانية أو الفشل في تحقيق النتائج المرجوة بسبب عدم فعالية مشاركة أصحاب المصلحة. هناك نقص في الفهم الواضح حول كيفية تأثير الأنواع المختلفة من أصحاب المصلحة على نجاح المشروع واستراتيجيات المشاركة التي تساهم بشكل أكثر فعالية في تحسين نتائج المشروع. يسعى هذا البحث إلى استكشاف الأدوار المحددة التي يلعبها أصحاب المصلحة وكيف يمكن تحسين مشاركتهم لتعزيز النجاح العام للمشاريع.

في إدارة المشاريع، من المعترف به على نطاق واسع أن مشاركة أصحاب المصلحة عامل حاسم لنجاح المشروع. ومع ذلك، لا تزال العديد من المشاريع تواجه تحديات مثل عدم الالتزام بالمواعيد النهائية وتجاوز الميزانية وعدم تحقيق الأهداف - وغالباً ما يرتبط ذلك بعدم كفاية أو عدم فعالية مشاركة أصحاب المصلحة. وعلى الرغم من الأطر القائمة وأفضل الممارسات، لا تزال هناك فجوة في فهم الأدوار المحددة التي يلعبها أصحاب المصلحة في مختلف مراحل دورة حياة المشروع وكيف يمكن الاستفادة من مشاركتهم بشكل منهجي لتحسين نتائج المشروع. وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة مدى وطبيعة تأثير أصحاب المصلحة على نجاح المشروع، وتحديد الاستراتيجيات الفعالة لإدارة أصحاب المصلحة التي تؤدي إلى تحسين أداء المشروع.

2.1. فجوات على المستوى النظري

- قصور في النماذج النظرية حول إدارة أصحاب المصلحة
- كثير من النماذج تركز على تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة، لكن لا تركز على كيف يؤثر فعلياً على نتائج المشروع. لا توجد نظرية شاملة تدمج دور أصحاب المصلحة في كل مراحل المشروع (التخطيط، التنفيذ، الإغلاق).
- ندرة الربط بين دور أصحاب المصلحة ومخرجات المشروع بشكل مباشر غالباً ما تتم دراسة "إدارة أصحاب المصلحة" كجزء من إدارة المشروع، لكن دون التركيز على العلاقة السببية أو التأثير المباشر على المخرجات مثل الجودة، الوقت، والرضا.

- قلة الدراسات التي تدمج السياق الثقافي أو الجغرافي في تحليل دور أصحاب المصلحة معظم الدراسات تعتمد على سياقات غربية، في حين أن الثقافات التنظيمية في الدول العربية أو الخليجية قد تختلف من حيث التأثير والتفاعل مع أصحاب المصلحة.

2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- ندرة الدراسات الميدانية في البيئة العربية أو السعودية (الدراسات التطبيقية في هذا المجال تم إجراؤها في أوروبا وأمريكا،) لذا يُعد إجراء دراسة تطبيقية في السعودية أو الخليج gap مهم لسد الفجوة.
- قلة تقييم أدوات إشراك أصحاب المصلحة (لا توجد دراسات كافية تقيّم فعالية الأدوات أو الأساليب المستخدمة لإشراك أصحاب المصلحة (مثل الاجتماعات، الاستبيانات، التحليل التشاركي).
- ضعف مشاركة أصحاب المصلحة في بعض مراحل المشروع (تشير بعض الدراسات إلى أن مشاركة أصحاب المصلحة) غالبًا ما تقتصر على مرحلة التخطيط فقط، (وهذا يخلق فجوة في فهم كيف يمكن لإشراكهم في مراحل أخرى أن يحسن النتائج).
- عدم وجود مؤشرات أداء واضحة لقياس أثر مشاركة أصحاب المصلحة لا توجد آلية موحدة أو مؤشرات قياس واضحة لتقييم مدى إسهام أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع (مثل الالتزام بالميزانية أو رضا العميل).
- السؤال الرئيسي:
- كيف يؤثر أصحاب المصلحة على نتائج المشروع، وما هي استراتيجيات المشاركة التي تساهم بشكل أكثر فعالية في نجاح المشروع؟

1. أهمية الدراسة

تُعد هذه الدراسة مهمة لأنها تركز على دور أصحاب المصلحة في تحسين نتائج المشروع، مثل الالتزام بالوقت، الجودة، والتكلفة. كثير من المشاريع تفشل أو تتأخر بسبب تجاهل أصحاب المصلحة أو ضعف التواصل معهم. رغم أهمية هذا الدور، إلا أن الدراسات السابقة لم توضح بشكل كافٍ كيف يمكن لمشاركة أصحاب المصلحة أن تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشروع، خاصة في البيئة السعودية. لذلك، تهدف هذه الدراسة إلى فهم هذا الدور بشكل أعمق، وتقديم حلول عملية تساعد مديري المشاريع في تحسين تواصلهم وتعاونهم مع أصحاب المصلحة.

1.1. على المستوى النظري:

- تسد نقصاً في الأدبيات العلمية حول العلاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة ومخرجات المشروع
- تقدم إطاراً نظرياً يساعد في فهم كيف يؤثر أصحاب المصلحة على نجاح المشروع.
- تسلط الضوء على مفاهيم ونماذج قد تكون غير مطبقة في البيئة العربية بشكل كافٍ

1.1. على المستوى التطبيقي:

- تساعد مديري المشاريع على استخدام طرق فعالة لإشراك أصحاب المصلحة.
- تقدم حلولاً عملية للمشاكل التي تنتج عن ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة.
- تساهم في تحسين تنفيذ المشاريع في السعودية من خلال تطبيق نتائج الدراسة في الميدان.
- تدعم صناع القرار في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع.

1. أسئلة الدراسة

1. ما مدى مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة؟
2. ما العلاقة بين درجة إشراك أصحاب المصلحة ونجاح المشروع من حيث (الجودة، الوقت، والتكلفة)؟
3. ما هي الأساليب والأدوات المستخدمة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر مشاركة أصحاب المصلحة على مخرجات المشروع تعزى إلى نوع المشروع أو قطاعه (عام/خاص)؟
5. إلى أي مدى تساهم إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال في تحقيق رضا المستفيدين والعملاء؟

2. أهداف الدراسة

- تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين المشاركين في بيانات المشاريع النموذجية.
- دراسة أدوار ومسؤوليات أصحاب المصلحة طوال دورة حياة المشروع.
- تحليل تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على نتائج المشروع مثل الوقت والتكلفة والجودة.
- تقييم الاستراتيجيات وأفضل الممارسات للإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة.
- اقتراح إطار عمل لتحسين مشاركة أصحاب المصلحة لتعزيز نجاح المشروع.

1. فرضيات الدراسة

✓ أولاً: تحديد المتغيرات

- المتغير المستقل: دور أصحاب المصلحة.
- المتغير التابع: مخرجات المشروع (مثل الجودة، الوقت، التكلفة، رضا العملاء...).

✓ ثانياً: الفرضية الرئيسية

- الفرضية الصفرية: (H_0) لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع.
- الفرضية البديلة: (H_1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع.

✓ ثالثاً: فرضيات فرعية (حسب أبعاد دور أصحاب المصلحة)

- المشاركة في اتخاذ القرار
- التواصل الفعال
- الدعم المالي أو المعنوي
- تحديد المتطلبات بوضوح

1. المشاركة في اتخاذ القرار

- H_{01} : لا يوجد تأثير لمشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار على تحسين مخرجات المشروع.
- H_{11} : يوجد تأثير لمشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار على تحسين مخرجات المشروع.

2. التواصل الفعّال

- H_{02} : لا يوجد تأثير للتواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة على تحسين مخرجات المشروع.
- H_{12} : يوجد تأثير للتواصل الفعّال مع أصحاب المصلحة على تحسين مخرجات المشروع.

3. الدعم المالي أو المعنوي

- H_{03} : لا يوجد تأثير للدعم المقدم من أصحاب المصلحة على تحسين مخرجات المشروع.
- H_{13} : يوجد تأثير للدعم المقدم من أصحاب المصلحة على تحسين مخرجات المشروع.

4. تحديد المتطلبات بوضوح

- H_{04} : لا يوجد تأثير لتحديد أصحاب المصلحة لمتطلبات المشروع على تحسين مخرجات المشروع.
- H_{14} : يوجد تأثير لتحديد أصحاب المصلحة لمتطلبات المشروع على تحسين مخرجات المشروع.

✓ أولاً: سؤال البحث الرئيسي:

❖ السؤال:

ما دور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع؟

❖ الفرضيات المرتبطة:

- H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع.
- H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع.

✓ ثانياً: الأسئلة الفرعية مع الفرضيات

1. إلى أي مدى تؤثر مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار على مخرجات المشروع؟

الفرضيات المرتبطة:

- H_{01} : لا يوجد تأثير لمشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار على تحسين مخرجات المشروع.
- H_{11} : يوجد تأثير لمشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار على تحسين مخرجات المشروع.

2. ما دور التواصل الفعال بين أصحاب المصلحة وفريق المشروع في تحسين المخرجات؟

الفرضيات المرتبطة:

- H_{02} : لا يوجد تأثير للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة على تحسين مخرجات المشروع.
- H_{12} : يوجد تأثير للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة على تحسين مخرجات المشروع.

3. هل يساهم الدعم المالي أو المعنوي من أصحاب المصلحة في تعزيز نجاح المشروع؟

الفرضيات المرتبطة:

- H_{03} : لا يوجد تأثير للدعم المقدم من أصحاب المصلحة على تحسين مخرجات المشروع.
- H_{13} : يوجد تأثير للدعم المقدم من أصحاب المصلحة على تحسين مخرجات المشروع.

4. ما مدى تأثير وضوح متطلبات أصحاب المصلحة على جودة نتائج المشروع؟

الفرضيات المرتبطة:

- H_{04} : لا يوجد تأثير لتحديد أصحاب المصلحة لمتطلبات المشروع على تحسين مخرجات المشروع.
- H_{14} : يوجد تأثير لتحديد أصحاب المصلحة لمتطلبات المشروع على تحسين مخرجات المشروع.

2. نموذج الدراسة

- تُعد إدارة أصحاب المصلحة المفاهيم الحيوية في نجاح المشاريع، خاصة في ظل التعقيد المتزايد الذي يميز بيئة الأعمال والمشاريع الحديثة. ومع تنوع الأطراف المعنية بالمشاريع – من ممولين،

ومستخدمين نهائين، وجهات رقابية، وفرق تنفيذ – تظهر الحاجة الملحة لإدارتهم بطريقة فعّالة لضمان تحقيق مخرجات عالية الجودة تتوافق مع الأهداف المرجوة.

- في السنوات الأخيرة، شهد قطاع المشاريع في المملكة العربية السعودية توسعاً كبيراً في مختلف المجالات مثل البنية التحتية، التقنية، الطاقة، والتعليم، مما زاد من أهمية إشراك أصحاب المصلحة في مختلف مراحل المشروع، ليس فقط كجهات إشراف أو متابعة، بل كعناصر فاعلة تسهم بقراراتها وملاحظاتها ودعمها في تحسين المخرجات النهائية للمشروع.

- ورغم أهمية هذا الدور، إلا أن الدراسات الأكاديمية التي تناولت دور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع لا تزال محدودة، خصوصاً في السياق المحلي السعودي. من هنا، جاءت هذه الدراسة لتسد فجوة علمية مهمة، من خلال تقديم نموذج تحليلي يوضح تأثير مساهمة أصحاب المصلحة (مثل: المشاركة في اتخاذ القرار، التواصل الفعال، الدعم، وضوح المتطلبات) على نتائج المشروع، وذلك عبر دراسة تطبيقية على عينة من العاملين في قطاع المشاريع.

✓ أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تُساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع، وخاصة ما يرتبط بإدارة أصحاب المصلحة، من خلال تقديم نموذج تحليلي للعلاقة بين مشاركتهم ونتائج المشاريع.

ب. الأهمية التطبيقية:

توفر نتائج الدراسة مؤشرات مهمة لصناع القرار ومديري المشاريع لتحسين استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة في بيئات المشاريع السعودية.

✓ أسئلة الدراسة:

ما أثر مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار على مخرجات المشروع؟

ما مدى تأثير التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة على نجاح المشروع؟

هل يسهم الدعم المالي والمعنوي من أصحاب المصلحة في تحسين نتائج المشروع؟

كيف يؤثر وضوح متطلبات أصحاب المصلحة على جودة المخرجات؟

✓.فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع.

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لدور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع.

الفرضيات الفرعية:

H_{01} : لا يوجد تأثير لمشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار على مخرجات المشروع.

H_{02} : لا يوجد تأثير للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة على مخرجات المشروع.

H_{03} : لا يوجد تأثير للدعم المالي والمعنوي من أصحاب المصلحة على مخرجات المشروع.

H_{04} : لا يوجد تأثير لوضوح متطلبات أصحاب المصلحة على مخرجات المشروع.

✓.مجتمع وعينة الدراسة:

المجتمع: العاملون في قطاع المشاريع (العام أو الخاص) في المملكة العربية السعودية، مثل: مديري المشاريع، أصحاب المصلحة المباشرين، فرق التنفيذ.

العينة: سيتم اختيار عينة عشوائية أو قصدية من العاملين في مشاريع إنشائية أو تقنية أو خدمية، لا يقل عددها عن 150 مفردة لضمان التحليل الإحصائي الفعال.

✓.أدوات الدراسة:

استبانة إلكترونية أو ورقية تحتوي على محاور لقياس:

مشاركة أصحاب المصلحة

مستوى التواصل

الدعم المالي/المعنوي

وضوح المتطلبات

مخرجات المشروع (الوقت، الجودة، التكلفة، رضا العميل)

✓. المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي التحليلي لقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات باستخدام أدوات إحصائية مثل:

المتوسطات الحسابية

الانحدار الخطي

اختبار T

تحليل التباين ANOVA

✓. مصطلحات الدراسة الإجرائية:

أصحاب المصلحة: كل من له مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المشروع من ممولين، عملاء، جهات إشراف، موردين، إلخ.

مخرجات المشروع: النتائج النهائية المحققة من المشروع من حيث الجودة، الوقت، التكلفة، رضا الأطراف المعنية.

1. منهجية الدراسة

أولاً: منهج البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بهدف تحليل دور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشاريع في بيئة عمل واقعية. وتم اختيار مطاعم البيك كنموذج تطبيقي لما تمتلكه من مشاريع تطوير وتوسع متواصلة، وتعدد أصحاب المصلحة فيها بين إدارة تنفيذية، شركاء توريد، عملاء، وموظفين.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

يشمل مجتمع الدراسة جميع الفئات المرتبطة بمشاريع مطاعم البيك، وخاصةً:

- مديري المشاريع والتطوير.
- مسؤولي الجودة والتوريد.
- الموظفين الإداريين.
- بعض العملاء المنتظمين، باعتبارهم أصحاب مصلحة خارجيين.

ثالثًا: عينة الدراسة

تم اختيار عينة قصدية مكونة من [مثلاً: 100 مشارك] من مختلف الإدارات داخل مطاعم البيك (في الرياض وجدة كمثال)، إلى جانب عدد من العملاء والموردين الذين يمثلون طرفًا في العلاقة مع الشركة.

رابعًا: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة المغلقة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم تصميمها بما يتناسب مع بيئة العمل في البيك، وشملت ثلاثة محاور رئيسية:

1. مشاركة أصحاب المصلحة الداخليين في التخطيط والتنفيذ (الإدارة والموظفون)
2. أدوار أصحاب المصلحة الخارجيين (العملاء والموردون)
3. انعكاس مشاركة أصحاب المصلحة على مخرجات المشاريع (تحسين الجودة، رضا العملاء، الالتزام بالمواعيد والتكاليف)

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة الاتفاق مع فقرات الاستبانة.

خامسًا: صدق وثبات الأداة

تم عرض الاستبانة على لجنة من الأكاديميين والممارسين في مجال إدارة المشاريع لضمان الصدق المحتوى، كما تم اختبار ثباتها باستخدام معامل كرونباخ ألفا، وقد بلغت القيمة [مثلاً: 0.91]، مما يشير إلى مستوى عالٍ من الثبات.

سادسًا: طرق تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم تطبيق الأساليب الآتية:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات والانحراف المعياري والتكرارات).
- تحليل الفروق بين المتغيرات (T-Test وANOVA).

اختبار علاقات الارتباط (Pearson Correlation) لقياس العلاقة بين مشاركة أصحاب المصلحة

وتحقيق مخرجات المشروع المرجوة

2. الدراسة الميدانية

♦ الاستبانة المقترحة للدراسة ♦

العنوان:

استبانة حول "دور أصحاب المصلحة في تحسين مخرجات المشروع – دراسة ميدانية على مطاعم الببّيك"

الغرض من الاستبانة:

تهدف هذه الاستبانة إلى جمع آراء المشاركين حول مدى مساهمة أصحاب المصلحة (داخليين وخارجيين) في تحسين نتائج المشاريع داخل سلسلة مطاعم الببّيك.

تعليمات عامة:

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية من خلال اختيار الخيار الأنسب وفق مقياس (ليكرت الخماسي):

التقييم درجة الموافقة

5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

القسم الأول: البيانات العامة

تُستخدم في التحليل الإحصائي فقط

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
 2. العمر: ☐ أقل من 25 ☐ 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45
 3. الوظيفة: ☐ مدير ☐ موظف ☐ مورد خارجي ☐ عميل
 4. سنوات الخبرة في المشاريع: ☐ أقل من 3 سنوات ☐ 3-5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات
 5. هل سبق لك المشاركة في مشروع تطوير داخل الببّيك؟ ☐ نعم ☐ لا
-

القسم الثاني: دور أصحاب المصلحة الداخليين (الإدارة – الموظفون)

العبارة 1 2 3 4 5

1. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ تساهم الإدارة العليا في دعم المشاريع بشكل فعال.
2. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ يشارك الموظفون في مراحل تخطيط المشروع.
3. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ يتم إشراك جميع الأقسام في مرحلة تنفيذ المشروع.
4. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ يتم التعامل مع اقتراحات الموظفين بجدية أثناء تنفيذ المشروع.

القسم الثالث: دور أصحاب المصلحة الخارجيين (العملاء – الموردون)

العبارة 1 2 3 4 5

5. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ يتم إشراك الموردين في تحديد احتياجات المشروع.
6. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ يتم أخذ آراء العملاء في الاعتبار عند تطوير المشروع.
7. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ توجد قنوات واضحة للتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين.

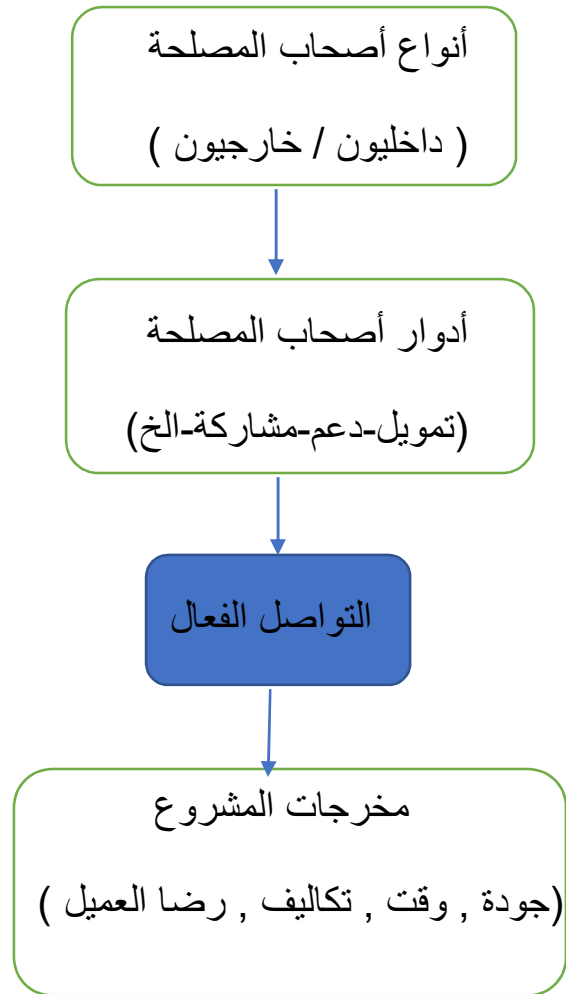
القسم الرابع: مخرجات المشروع

العبارة 1 2 3 4 5

8. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ساهمت مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين جودة المشروع.
9. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ أدت مشاركة أصحاب المصلحة إلى تسليم المشاريع في الوقت المحدد.
10. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ساعدت مشاركة أصحاب المصلحة في تقليل التكاليف.
11. ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ حققت المشاريع رضا العملاء بدرجة عالية.

3. مخطط المشروع المقترح

نموذج الدراسة



• الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1. المقدمة:

- يُهدد التدهور السريع للنظم البيئية الطبيعية الاقتصادات وسبل العيش واستقرار المناخ. فالتمويل العام المتاح لحماية الطبيعة واستعادتها أقل بكثير مما هو مطلوب للحفاظ على نظم بيئية صحية ومتنوعة بيولوجيًا، تُوفر المياه النظيفة والتربة والتلقيح وعزل الكربون وغيرها من الخدمات الأساسية للحياة على الأرض.
- يُعدّ فقدان التنوع البيولوجي مشكلةً تقليديةً تتطلب العمل الجماعي: فالمخاطر موزعة على نطاق واسع، لكن القدرة على معالجتها مجزأة. قد تُدرك الشركات تعرضها للمخاطر المتعلقة بالتنوع البيولوجي، لا سيما من خلال سلاسل التوريد الهشة، ولكنها غالبًا ما تفتقر إلى الحوافز للاستثمار في الحلول النظامية (BCA، 2024). ولتوفير هذا الدافع، يُمكن تطوير "أسواق الطبيعة" لتحديد قيمة خدمات النظم البيئية بشكل واضح، وإنشاء أدوات مالية، مثل الائتمانات والأسهم، لتمويل المشاريع التي تدعم توفير الخدمات الأساسية للطبيعة والحفاظ عليها. ويمكن إصدار هذه المشاريع من قبل الحكومات والمؤسسات العامة، أو مُلاك الأراضي الخاصة، أو المنظمات غير الحكومية. إذا صُممت أسواق الطبيعة بشكل جيد، فيمكنها

تحسين كيفية تقييم الشركات والمؤسسات المالية للطبيعة وتفاعلها معها. ويمكن أن تُحفّز أرصدة وأسهم الطبيعة تمويلًا خاصًا إضافيًا لحماية النظم البيئية واستعادتها. وستُكمّل هذه الأموال الجهود الحكومية والمؤسسية، حتى وإن كان من غير المرجح أن تُغني عن الحاجة إلى المال العام.

- ومع ذلك، فبدون حوكمة دقيقة، قد تُعزز أسواق الطبيعة التضليل البيئي، وتُفوّض ثقة الجمهور، وتُقلّل من الفوائد البيئية. ينبغي استخلاص الدروس من أسواق أرصدة الكربون، حيث ظهرت مخططات انتهازية ذات مصداقية منخفضة للغاية، وخاصة تلك القائمة على ادعاءات بتجنب الانبعاثات. وقد قوّض هذا سمعة الأرصدة الموثوقة التي تُحقق فوائد مشتركة للتنوع البيولوجي، ويظهر الحاجة إلى معايير وآليات تحقق صارمة (ترينشر وآخرون، 2024).

- علاوة على ذلك، فإن تحديد سعر للطبيعة لا يؤدي بالضرورة إلى جني المال منها. من غير المرجح أن تُحقق مشاريع استعادة الطبيعة الممولة بالائتمانات والأسهم عوائد مالية كبيرة، بل تهدف إلى تحقيق فوائد للطبيعة والمناخ، مثل زيادة التنوع البيولوجي، والمياه النظيفة، واحتجاز الكربون. لذلك، من غير المرجح أن يأتي الطلب على ائتمانات وأسهم الطبيعة من المستثمرين الساعين إلى تحقيق عوائد مالية؛ بل قد تكون لدى المشترين دوافع خيرية أو تتعلق بالسمعة، أو قد يرغبون في أصول إيجابية للطبيعة للحد من مخاطر التنوع البيولوجي و/أو المناخ على أعمالهم، أو لموازنة محافظهم الاستثمارية. وبالتالي، سيعتمد الحجم النهائي لأسواق الطبيعة على إمكانية تشجيع المزيد من الاستثمار أو تحفيزه من خلال حوافز ضريبية أو لوائح تنظيمية تُشجع على امتلاك الأصول الإيجابية للطبيعة كسياسات للحد من المخاطر التجارية والمجتمعية.

- ينبغي أيضًا إدراك الحدود الكامنة لما يمكن أن تحقّقه الأسواق في مجال الحفاظ على الطبيعة واستعادتها. يُعد التنوع البيولوجي منفعة عامة معقدة (غير قابلة للتنافس والاستبعاد)، مما يُصعّب على الأسواق حساب النطاق الكامل لقيمتها بشكل كافٍ. قد تُسفر أسواق الطبيعة أيضًا عن عواقب غير متوقعة، من خلال استبعاد التمويل العام أو إزاحة السلوكيات الإيجابية، بما في ذلك رغبة الناس في الانخراط في العمل الجماعي والواجب المدني لحماية الطبيعة أو منع الضرر (سينر وآخرون، 2020).

- يستكشف هذا الموجز السياسي كيفية تصميم أسواق الطبيعة في الاتحاد الأوروبي لدعم الحفاظ على البيئة واستعادتها من خلال جذب المزيد من التمويل الخاص، مع ضمان النزاهة والإنصاف والفوائد البيئية طويلة الأجل. ويناقش أوجه القصور في مخططات ائتمان الكربون منخفضة النزاهة، ويحدد مبادئ تطوير ائتمانات الطبيعة. نركز بشكل رئيسي على كيفية تطوير أسواق الطبيعة داخل الاتحاد الأوروبي، ولكن هذه المبادئ ذات صلة أيضًا بالتمويل الدولي للحفاظ على البيئة واستعادتها في مناطق أخرى. كما نستكشف

نموذجًا جديدًا لحصص الطبيعة. ورغم أنها ليست حلاً سحريًا، إلا أن الأدوات المالية الجديدة يمكن أن تُكمل التمويل العام وتُسرع الانتقال إلى اقتصاد إيجابي تجاه الطبيعة، إذا صُممت بطريقة تجذب المستثمرين وتُحقق فوائد بيئية قابلة للقياس.

1. المتغير المستقل

دور أصحاب المصلحة

بمعنى: كيف تتم إدارة الأشخاص الجدد (إشراك أصحاب المصلحة، والتواصل، والمشاركة، والدعم، والسلطة، والاهتمام).

2. المتغير التابع

مخرجات المشروع

بمعنى: نتائج المشروع أو مستوى نجاح المشروع (مثل: الالتزام بالوقت، الجودة، التكلفة، رضا العملاء، تحقيق الأهداف).

3. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

هناك اتفاق واسع على أن مشاركة وإدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال تُعدّ من العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع.

- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) لـ (Freeman (1984 تؤكد أن إشراك الأطراف المؤثرة في المشروع يعزز فرص تحقيق الأهداف.
 - بينما أوضح (PMI (Project Management Institute, 2017 أن المشاريع التي تدير أصحاب المصلحة بفعالية تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بتلك التي تتجاهلهم.
- العلاقة :كلما زاد مستوى مشاركة أصحاب المصلحة التواصل، الدعم، المشاركة في القرار، إدارة التوقعات)، تحسنت مخرجات المشروع (من حيث الالتزام بالوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العملاء
- العلاقة إذن هي علاقة طردية مباشرة :تحسين إدارة أصحاب المصلحة يؤدي إلى تحسين مخرجات المشروع.

4. الخاتمة

حتى الآن، تنتشر الدراسات المتعلقة بأداء إدارة المشاريع في الأدبيات، ومن هنا تأتي الحاجة إلى هذه المراجعة والنموذج الناتج. عملياً، ينبغي على الباحثين ومديري المشاريع الإلمام بهيكل النموذج المقترح وعلاقاته العامة. ويمكن تحقيق ذلك باتباع الملاحظات التوضيحية في الورقة البحثية أو الاستعانة بخبرات متخصصين خارجيين آخرين لفهم المفاهيم الأساسية فيه. وينبغي على مديري المشاريع توضيح مصالح كل من المؤسسة و...

القيود

- (1) يُقيد نهج أخذ العينات المُستخدم اختيار المنشورات لهذه المراجعة. لذلك، تخضع النتيجة لنهج أخذ العينات، ولكن من المتوقع أن تعكس بشكل عام سمات الأداء في إدارة المشاريع في قطاع الإنشاءات.
- (2) لم تُختبر العوامل المُستقاة تجريبياً. لذلك، ينبغي أن تُركز الأبحاث المستقبلية على التحقق من صحة النموذج، واختبار المتغيرات تجريبياً على مشاريع الإنشاءات في الوقت الفعلي.
- (3) ركزت هذه المراجعة فقط على إعداد قائمة مرجعية للأداء.

قائمة المراجع

- Oppong, G. D., Chan, A. P., & Dansoh, A. (2017). A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International journal of project management*, 35(6), 1037-1051.
- 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.
- Fageha, M. K., & Aibinu, A. A. (2013). Managing project scope definition to improve stakeholders' participation and enhance project outcome. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 74, 154-164.
- Forsythe, L. P., Ellis, L. E., Edmundson, L., Sabharwal, R., Rein, A., Konopka, K., & Frank, L. (2016). Patient and stakeholder engagement in the PCORI pilot projects: description and lessons learned. *Journal of general internal medicine*, 31, 13-21.
- Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International journal of project management*, 32(2), 189-201.
- Bourne, L. (2015). *Stakeholder relationship management: A maturity model for organizational implementation* (2nd ed.). Routledge.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- PMI – Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). PMI.
- Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277–287. <https://doi.org/10.1080/01446190600879125>
- Aaltonen, K., & Sivonen, R. (2009). Response strategies to stakeholder pressures in global projects. *International Journal of Project Management*, 27(2), 131–141. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.09.007>
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(4), 337–348. <https://doi.org/10.3846/1392-3730.2009.15.337-348>

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Bourne, L. (2005). *Project Relationships: Understanding and Managing the Stakeholder Environment*. RMIT University.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(4), 337–348.
- Fiore, A., & Grabbe, H. (2025). *Nature markets: how can credits and shares provide durable, additional finance?* Bruegel. <http://www.jstor.org/stable/resrep71389>

- العامري، س. (2021). دور أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية. *المجلة السعودية للإدارة العامة*، 43(2)، 166.145-
-
- العزاوي، جاسم محمد. (2020). إدارة أصحاب المصلحة ودورها في تحسين أداء المشاريع. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 26(110)، 72.53-
- الحربي، عبد الله بن محمد. (2018). تأثير مشاركة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في القطاع الحكومي السعودي. *المجلة العربية للإدارة*، 38(1)، 123.101-