

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع

أسم الطالب
خالد محمد الدخيل

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

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

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	4
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	4
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	4
1.3. أهمية الدراسة	5
1.3.1. على المستوى النظري:	5
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	5
1.4. أسئلة الدراسة	6
1.5. أهداف الدراسة	6
1.6. فرضيات الدراسة	6
1.7. نموذج الدراسة	7
1.8. منهجية الدراسة	8
1.9. الدراسة الميدانية	8
1.10. مخطط المشروع المقترح	9
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	10
2.1. المقدمة:	10
2.2. المتغير المستقل	10
2.3. المتغير التابع	11
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	11
2.5. الخاتمة	12
قائمة المراجع	Error! Bookmark not defined.

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

- المشاريع الكبرى تواجه تحديات في الالتزام بالوقت والميزانية والتواصل مع الجهات المتعددة . من أبرز أسباب فشل هذه المشاريع هو ضعف إدارة أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى تعارض مصالح أو تأخير في اتخاذ القرار (Yang et al (2009
- ركزت الأدبيات على أدوات تحديد أصحاب المصلحة وتحليل تأثيرهم، مثل مصفوفة النفوذ/الاهتمام، وأدوات التفاعل مثل ورش العمل والاجتماعات المفتوحة (Olander (2007 .
- معظم الدراسات ركزت على مشاريع صغيرة أو متوسطة، ولم تتناول بشكل كافٍ المشاريع الكبرى متعددة الأطراف، كما أن هناك نقصاً في تقييم الأثر الفعلي لإدارة أصحاب المصلحة على مؤشرات النجاح (Yang et al (2009 .
- تستهدف هذه الدراسة مديري المشاريع، وصنّاع القرار في المشاريع الكبرى (مثل البنية التحتية، الطاقة، التقنية)، حيث يساعد تحسين إدارة أصحاب المصلحة في تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح (Olander (2007 .
- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل الدور الذي تلعبه إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الكبرى، مع اقتراح ممارسات وأدوات تساعد على تفعيل مشاركتهم وتقليل مقاومة التغيير (Creswell (2018 .

1.2. مشكلة الدراسة

رغم النقص الملحوظ في منهجيات إدارة المشاريع، لا تزال المشاريع الكبرى تواجه نسباً مرتفعة من التعثر أو الفشل بسبب عوامل متعددة، من أبرزها ضعف إدارة أصحاب المصلحة. فقد أظهرت الأدبيات أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل عنصرًا حاسمًا في مراحل المشروع كافة، خاصة في المشاريع الكبرى التي تنسم بتعدد الجهات وتضارب المصالح. ومع ذلك، ركزت معظم الدراسات السابقة على مشاريع صغيرة أو متوسطة، وأغفلت التحديات الخاصة بالمشاريع الكبرى، لا سيما في البيئات المعقدة مثل البنية التحتية أو التقنية أو المشاريع الحكومية.

كما تنفق الأدبيات إلى دراسات تحليلية تربط بشكل مباشر بين جودة إدارة أصحاب المصلحة ومؤشرات نجاح المشروع، مثل الالتزام بالوقت والتكلفة، ورضا الجهات المستفيدة. هذا القصور يبرز الحاجة إلى دراسة أعمق لدور إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الكبرى، بهدف سد الفجوة العلمية وتقديم توصيات عملية تدعم مديري المشاريع وصنّاع القرار.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

القصور في الأدبيات حول المشاريع الكبرى: إذ أن معظم الدراسات ركزت على إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دون التوسع في المشاريع الكبرى التي تنسم بدرجة عالية من التعقيد والتشعب المؤسسي.

قلة النماذج التحليلية أو الأطر النظرية التي تشرح العلاقة المباشرة بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع، مثل تحقيق الأهداف الزمنية، والمالية، والتقنية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

ضعف التقييم الفعلي لأداء إدارة أصحاب المصلحة في بيئات مشاريع كبرى واقعية، مثل مشاريع البنية التحتية، الطاقة، أو التحول الرقمي.

• ندرة الدراسات الميدانية في السياقات المحلية أو الإقليمية (مثل السعودية أو دول الخليج)، رغم تنفيذ العديد من المشاريع العملاقة ضمن رؤية 2030، مما يحتم وجود دراسات تطبيقية تساهم في تحسين الممارسات الإدارية.

السؤال الرئيسي للبحث

كيف تسهم إدارة أصحاب المصلحة في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع الكبرى مثل الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، وجودة التنفيذ ؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد العناصر الحاسمة في نجاح المشاريع الكبرى، وهو إدارة أصحاب المصلحة، في ظل ما تشهده هذه المشاريع من تعقيد متزايد وتداخل في الأدوار والمصالح. إن التفاعل الفعال مع أصحاب المصلحة لا ينعكس فقط على تقليل المعارضات والصراعات داخل المشروع، بل يُعدّ أيضاً عنصراً استراتيجياً في تحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

وتتجلى أهمية هذا البحث من عدة جوانب:

1. أهمية علمية :

يساهم في سد الفجوة في الأدبيات المتعلقة بدور إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الكبرى، من خلال تقديم تحليل نوعي أو كمي معمق يربط بين ممارسات الإدارة ونتائج المشاريع.

2. أهمية تطبيقية :

يقدم توصيات عملية يمكن أن يستفيد منها مديرو المشاريع، والجهات المنفذة، والمستشارون في تطوير آليات إدارة أصحاب المصلحة وتحسين العلاقة معهم لتحقيق نتائج أفضل.

3. أهمية مجتمعية واقتصادية:

دعم نجاح المشاريع الكبرى – خاصة تلك التي تمويلها الدولة أو تنفذها جهات حيوية – ينعكس بشكل مباشر على التنمية الاقتصادية والاستدامة الاجتماعية، ويقلل من الهدر المالي الناتج عن فشل المشاريع.

4. أهمية توقيتية :

يأتي البحث في وقت تشهد فيه الدول – ومنها المملكة العربية السعودية – تنفيذ العديد من المشاريع العملاقة في قطاعات مثل الطاقة، البنية التحتية، والتقنية، مما يعزز الحاجة لدراسات محلية وعملية تركز على أدوات النجاح.

1.3.1. على المستوى النظري:

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

1.4. أسئلة الدراسة

- 1- ما أبرز ممارسات واستراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الكبرى؟
- 2- ما العلاقة بين جودة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة؟
- 3- ما مدى تأثير إشراك أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة على تحقيق أهداف المشروع؟
- 4- ما التحديات التي تواجه مديري المشاريع في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الكبرى؟
- 5- ما مدى وعي القائمين على المشاريع الكبرى بأهمية إدارة أصحاب المصلحة ودورهم في نجاح المشروع؟
- 6- هل تختلف ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بين القطاعات المختلفة (مثل البنية التحتية، التقنية، الطاقة)؟

1.5. أهداف الدراسة

- 1- التعرف على أبرز الممارسات والاستراتيجيات المستخدمة في إدارة أصحاب المصلحة ضمن المشاريع الكبرى.
- 2- تحليل العلاقة بين جودة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، وتحقيق جودة التنفيذ.
- 3- قياس أثر إشراك أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة على تحقيق الأهداف النهائية للمشروع.
- 4- رصد التحديات والصعوبات التي تواجه مديري المشاريع الكبرى في التعامل مع أصحاب المصلحة.
- 5- تقييم مدى وعي مديري المشاريع بأهمية إدارة أصحاب المصلحة وأثرها على نجاح المشروع.
- 6- دراسة الفروقات في أساليب إدارة أصحاب المصلحة بين مختلف أنواع المشاريع الكبرى (مثل: البنية التحتية، التقنية، الطاقة).

1.6. فرضيات الدراسة

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الكبرى.

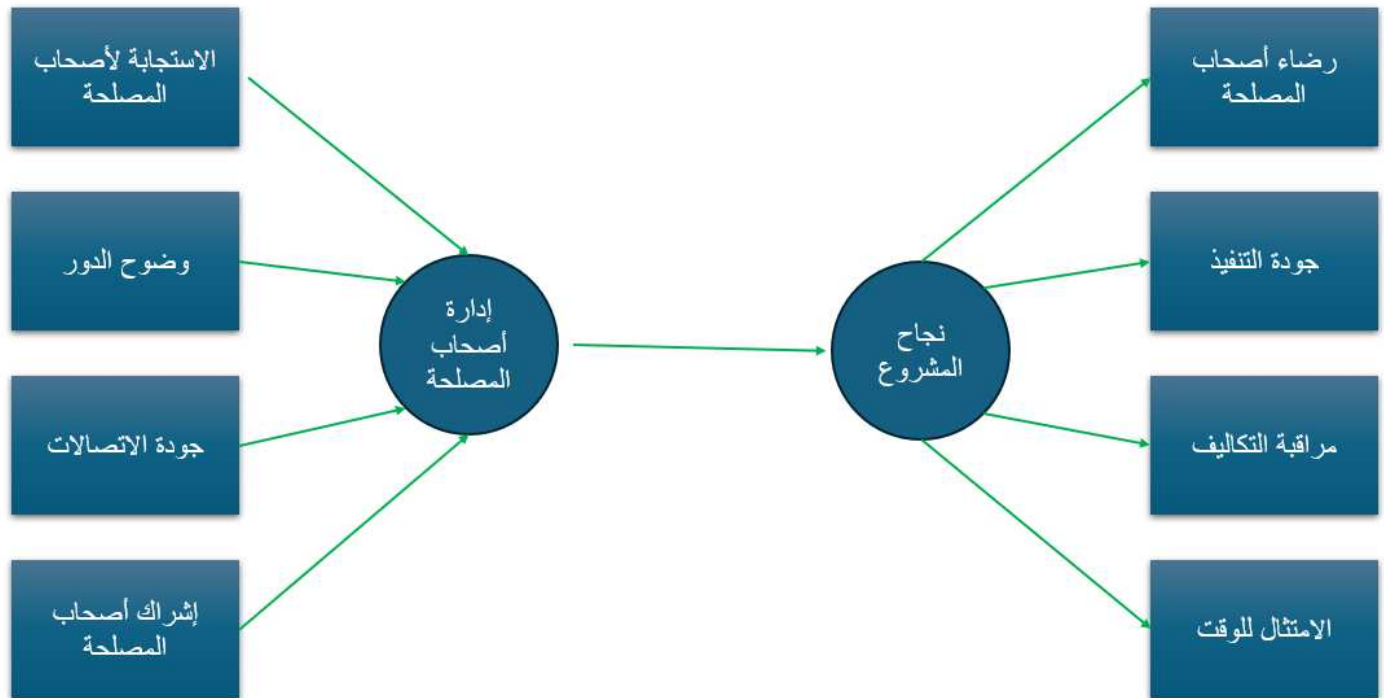
H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الكبرى.

فرضية البحث الاتجاهي :

"توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مستوى كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ودرجة نجاح المشاريع الكبرى، بحيث يؤدي ارتفاع مستوى كفاءة إدارة أصحاب المصلحة إلى زيادة احتمالية نجاح المشروع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة التنفيذ".

1.7. نموذج الدراسة

نموذج افتراضي : دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشروع



1.8. منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهج الكمي الوصفي التحليلي، بهدف قياس العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الكبرى. سيتم جمع البيانات باستخدام استبانة مغلقة توزع على مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين في جهات تنفذ مشاريع كبرى، مثل شركات التطوير العقاري أو البنية التحتية.

وسيتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل:

- تحليل الارتباط (Pearson)
- تحليل الانحدار البسيط أو المتعدد
- تحليل التباين (ANOVA) إذا لزم الأمر مقارنة قطاعات مختلفة.

1.9. الدراسة الميدانية

المكان المقترح للدراسة الميدانية للبحث (دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع) ينبغي أن يكون :

- جهة أو مؤسسة تنفذ مشاريع كبرى
- تتعامل مع أطراف متعددة مع أصحاب المصلحة
- ويمكن الوصول فيها إلى مديري المشاريع، أو العاملين في فرق التنفيذ والتخطيط

المنشأة المقترحة هي :

شركة روشن العقارية (ROSCHEN)

لأنها تنفذ مشاريع إسكانية كبرى ضمن رؤية 2030 ومشاريعها تتضمن أطرافاً متعددة : مقاولي بناء، جهات حكومية، شركاء تمويل ، والمجتمع المحلي .

1.10. مخطط المشروع المقترح



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

شهدت العقود الأخيرة تزايداً ملحوظاً في الاهتمام العلمي بدراسة عوامل نجاح المشاريع، لا سيما في ظل ارتفاع معدلات الفشل والتعثر في المشاريع الكبرى حول العالم. ومن بين أبرز تلك العوامل التي ركزت عليها الدراسات الحديثة هو إدارة أصحاب المصلحة، والتي تُعد أحد المحاور الأساسية لضمان توافق المشروع مع تطلعات الجهات المعنية وتحقيق مخرجاته بفعالية.

وقد تباينت توجهات الباحثين في دراسة هذا المفهوم، فمنهم من تناول تصنيف أصحاب المصلحة وأدوارهم، ومنهم من ركز على استراتيجيات إدارتهم وتفاعلهم، فيما اهتم آخرون بربط هذه الإدارة بمؤشرات نجاح المشروع مثل الوقت والتكلفة والجودة. كما أن عددًا من الدراسات تمحور حول مشاريع محددة مثل الإنشاءات أو التقنية، بينما ركزت دراسات أخرى على السياقات المؤسسية العامة.

وبالرغم من هذا التراكم المعرفي، لا تزال هناك فجوة واضحة في الأدبيات المتعلقة بكيفية تطبيق مفاهيم إدارة أصحاب المصلحة بفعالية في المشاريع الكبرى متعددة الأطراف، خصوصاً في البيئات المعقدة التي تتطلب تنسيقاً عالياً بين مختلف الجهات ذات المصالح المتداخلة. كما أن عددًا محدودًا من الدراسات تناول العلاقة الكمية المباشرة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع باستخدام أدوات تحليل إحصائي دقيقة.

وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى بناء رؤيتها انطلاقاً من مراجعة تلك الأدبيات، مع التركيز على توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، وكذلك تحديد الفجوات المعرفية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدها.

2.2. المتغير المستقل

المتغير الذي تؤثر قيمه على نتائج المشروع.
يتضمن عادة:

- درجة إشراك أصحاب المصلحة
- جودة التواصل معهم
- وضوح أدوارهم
- استجابتهم للمشروع

2.3. المتغير التابع

المتغير الذي يُتوقع أن يتأثر بجودة إدارة أصحاب المصلحة. ويُقاس غالبًا من خلال:

- الالتزام بالجدول الزمني
- الالتزام بالميزانية
- جودة التنفيذ
- رضا الأطراف المعنية

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة) والمتغير التابع (نجاح المشاريع الكبرى) هي علاقة سببية أو تأثيرية محتملة، ويمكن تلخيصها كالتالي:

- نوع العلاقة:
- علاقة تأثير مباشر

بمعنى: أن أي تحسن أو ضعف في إدارة أصحاب المصلحة يؤثر بشكل مباشر على درجة نجاح المشروع.

المتغير التابع	يؤثر على	المتغير المستقل
الالتزام بالوقت	←	إشراك أصحاب المصلحة
التحكم في التكلفة	←	جودة التواصل
جودة التنفيذ	←	وضوح الأدوار والمسؤوليات
رضاء أصحاب المصلحة	←	الاستجابة لمتطلبات المعنيين

2.5. الخاتمة

في ختام هذا البحث، يتضح أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل عنصرًا جوهريًا في تحقيق نجاح المشاريع الكبرى، حيث تؤثر جودة التواصل، ووضوح الأدوار، ومشاركة الأطراف ذات العلاقة بشكل مباشر في مدى قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمنية، وضبط التكاليف، وتحقيق الأهداف المخططة.

وقد ساهم هذا البحث في تسليط الضوء على الفجوة المعرفية في الدراسات السابقة التي غالبًا ما ركزت على مشاريع صغيرة أو متوسطة الحجم، أو أغفلت السياقات المعقدة التي تتسم بها المشاريع الكبرى. من خلال مراجعة الأدبيات، وصياغة نموذج فرضي واضح، تم بناء إطار علمي يمكن الاعتماد عليه في تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ومؤشرات نجاح المشروع.

كما تم اقتراح منهجية كمية تعتمد على أداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية ملائمة للتحقق من الفرضيات. ويتوقع أن تساهم نتائج هذا البحث في دعم متخذي القرار ومديري المشاريع على المستويين الحكومي والخاص في تعزيز استراتيجيات التفاعل مع أصحاب المصلحة بشكل أكثر فاعلية.

وفي ضوء ما تقدم، يوصي الباحث بإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في بيئات مشاريع متنوعة، لاختبار النموذج المقترح وتطوير أدوات عملية لقياس تأثير إدارة أصحاب المصلحة على النجاح المستدام للمشاريع.

وهذه بعض التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية :

استنادًا إلى ما توصل إليه البحث من نتائج وتحليل أدبيات، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة تبني منهجية واضحة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الكبرى، تشمل تحديدهم، وتحليل تأثيرهم، وإشراكهم في مراحل المشروع المختلفة.
2. تفعيل قنوات الاتصال الدائمة والمتبادلة بين فرق إدارة المشاريع وأصحاب المصلحة، لضمان وضوح التوقعات وتقليل النزاعات.
3. تضمين مؤشرات إدارة أصحاب المصلحة ضمن مقاييس الأداء الرئيسية (KPIs) للمشاريع الكبرى، بما يعزز من رصد أثر التفاعل مع أصحاب المصلحة على نتائج المشروع.
4. تأهيل وتدريب مديري المشاريع على مهارات التفاوض والتواصل وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، خصوصًا في البيئات المعقدة والمتعددة الأطراف.
5. تشجيع الجهات المعنية بالمشاريع (القطاعين العام والخاص) على اعتماد أدوات وتقنيات حديثة (مثل تحليل الشبكات الاجتماعية أو البرمجيات المتخصصة) لتسهيل فهم تأثير أصحاب المصلحة وتفاعلهم.

وهذه بعض المقترحات للدراسات مستقبلية :

1. إجراء دراسات مقارنة بين قطاعات مختلفة (مثل البنية التحتية، الطاقة، التقنية) لمعرفة اختلاف تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع.
2. تطبيق الدراسة في بيئات ثقافية أو تنظيمية متنوعة (مثلاً: مقارنة بين مشاريع في السعودية ومشاريع في دول الخليج أو الدول الغربية).
3. دمج البعدين الكمي والنوعي (Mixed Methods) للحصول على فهم أعمق لتجارب مديري المشاريع مع أصحاب المصلحة.
4. دراسة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ومفاهيم حديثة مثل الاستدامة أو إدارة التغيير التنظيمي في المشاريع الكبرى.
5. تقييم أثر استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي أو أدوات رقمية في تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة.

قائمة المراجع (References)

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.). SAGE Publications.

Olander, S. (2007). Stakeholder impact analysis in construction project management. *Construction Management and Economics*, 25(3), 277–287. <https://doi.org/10.1080/01446190600879125>

Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. P. C. (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>

PMI. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Project Management Institute.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.

Turner, R. (2016). *Gower Handbook of Project Management* (5th ed.). Routledge.

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4th ed.). Oxford University Press.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th ed.). Pearson Education Limited.