

أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع

(دراسة تطبيقية على الشركة الوطنية للإسكان)

التكليف الثاني

إعداد الطالب:

عبد الرحمن أسامة تركي

التخصص: إدارة مشاريع

1447هـ - 2026م

أولاً: أسئلة البحث

يحاول الباحث من خلال هذه الدراسة الإجابة عن سؤال رئيسي يدور حول العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وبين نجاح المشاريع، ومن هذا السؤال تتفرع عدة أسئلة تساعد على تغطية الموضوع من جوانبه المختلفة.

السؤال الرئيسي

ما مدى تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في الشركة الوطنية للإسكان؟

الأسئلة الفرعية

- أ- هل يوجد أثر لتحديد أصحاب المصلحة في وقت مبكر على نجاح المشروع؟
- ب- ما مدى تأثير تحليل أصحاب المصلحة وترتيبهم حسب أهميتهم على أداء المشروع؟
- ج- كيف يساهم التواصل مع أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف المشروع؟
- د- ما دور إشراك أصحاب المصلحة خلال مراحل المشروع في رفع مستوى رضاهم؟
- هـ- هل تؤثر المتابعة المستمرة لمشاركة أصحاب المصلحة على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة؟
- و- ما أبرز الصعوبات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع الإسكان بالمملكة؟

ثانياً: أهداف البحث

- يسعى البحث بشكل عام إلى قياس أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في الشركة الوطنية للإسكان، والخروج بمجموعة من التوصيات التي تساعد على تحسين هذه الممارسات. وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف تفصيلية:
- ز- التعرف على مفهوم إدارة أصحاب المصلحة ومفهوم نجاح المشاريع من خلال مراجعة الأدبيات.
 - ح- دراسة واقع تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة داخل الشركة الوطنية للإسكان.
 - ط- قياس أثر كل بُعد من أبعاد إدارة أصحاب المصلحة على مؤشرات نجاح المشروع.
 - ي- التعرف على أبرز التحديات التي تحدّ من فعالية إدارة أصحاب المصلحة.
 - ك- الخروج بتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في مشاريع الشركة.

ثالثاً: فرضيات البحث

بناءً على ما ورد في مشكلة البحث وأهدافه، تمت صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في الشركة الوطنية للإسكان.

الفرضيات الفرعية

- ل- H1a: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع.
- م- H1b: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحليل أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع.
- ن- H1c: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع.
- س- H1d: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع.
- ع- H1e: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتابعة والتقييم المستمر على نجاح المشاريع.

رابعاً: نموذج البحث

يقوم نموذج البحث على متغيرين رئيسيين: المتغير المستقل وهو إدارة أصحاب المصلحة ويتضمن خمسة أبعاد، والمتغير التابع وهو نجاح المشاريع ويتم قياسه بعدة مؤشرات كما هو موضح في الشكل التالي.

المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة

- تحديد أصحاب المصلحة.
- تحليل أصحاب المصلحة.
- التواصل الفعال.
- إشراك أصحاب المصلحة.
- المتابعة والتقييم.

المتغير التابع: نجاح المشاريع

- الالتزام بالوقت المحدد.
- الالتزام بالميزانية والتكلفة.
- تحقيق الجودة المطلوبة.
- رضا أصحاب المصلحة.
- تحقيق القيمة المرجوة من المشروع.

شكل (1): نموذج البحث المقترح



خامساً: نبذة عن المنظمة المقترحة للدراسة الميدانية

تم اختيار الشركة الوطنية للإسكان (NHC) لتكون ميدان الدراسة التطبيقية، وذلك لكونها من أكبر الجهات العاملة في قطاع الإسكان بالمملكة العربية السعودية، ولتنوع مشاريعها وتعدد أصحاب المصلحة المرتبطين بها، وهذا يخدم موضوع البحث بشكل مباشر. والشركة الوطنية للإسكان هي شركة سعودية مملوكة لصندوق الاستثمارات العامة، وتُعد الذراع التطويري الأكبر في قطاع الإسكان، وتعمل على تنفيذ مبادرات رؤية المملكة 2030 الخاصة برفع نسبة تملك الأسر السعودية للمسكن إلى 70%.

مجالات عمل الشركة

تعمل الشركة في تطوير الوجهات السكنية المتكاملة في مختلف مناطق المملكة، وتقدم مجموعة من الحلول السكنية تشمل الفلل، والشقق، والأراضي، إضافةً إلى تقديم خدمات مساندة للمستفيدين من برامج الدعم السكني.

أصحاب المصلحة في مشاريع الشركة

تتعامل الشركة مع شبكة كبيرة من أصحاب المصلحة، ومن أبرزهم:

- الجهات الحكومية مثل وزارة البلديات والإسكان وصندوق التنمية العقارية والأمانات.
- المطوّرون العقاريون والمقاولون والاستشاريون والموردون.
- البنوك والجهات الممولة.
- العملاء والمستفيدون من برامج الإسكان.
- المجتمع المحلي في المناطق التي تُنفَّذ فيها المشاريع.

مبررات اختيار الشركة

- ف- طبيعة عمل الشركة تجعل موضوع إدارة أصحاب المصلحة عاملاً مؤثراً في نجاح مشاريعها.
- ص- تعدد أطراف المشاريع يعطي بيئة واقعية غنية لاختبار فرضيات البحث.
- ق- عمل الباحث في القطاع نفسه يسهل الوصول إلى البيانات والمعلومات المطلوبة.
- ر- توفر الشركة قاعدة واسعة من المشاريع يمكن دراستها والاستفادة منها.

سادساً: منهجية البحث

منهج البحث

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يناسب طبيعة الدراسة التي تسعى لوصف ظاهرة إدارة أصحاب المصلحة وتحليل أثرها على نجاح المشاريع. كما تم استخدام المدخل الكمي بشكل رئيسي، مع الاستعانة بجانب نوعي بسيط عن طريق مقابلات مع بعض مديري المشاريع.

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكوّن مجتمع الدراسة من مديري المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، وموظفي مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في الشركة الوطنية للإسكان. أما عينة الدراسة فسيتم اختيارها بطريقة عشوائية طبقية، ويتوقع أن يتراوح حجمها بين (150 – 200) موظف.

أدوات جمع البيانات

تم الاعتماد على نوعين من البيانات:

- البيانات الأولية: من خلال استبانة إلكترونية مبنية على مقياس ليكرت الخماسي، بالإضافة إلى عدد من المقابلات الشخصية شبه المنظمة مع مديري المشاريع.
- البيانات الثانوية: من خلال الكتب والدوريات المحكّمة والرسائل العلمية ودليل PMBOK والتقارير الرسمية للشركة.

الأساليب الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، ومن أبرز الاختبارات التي سيتم استخدامها:

- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- اختبار كرونباخ ألفا لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات.
- اختبار T واختبار ANOVA للفروق حسب المتغيرات الديموغرافية.

حدود البحث

- الحدود الموضوعية: إدارة أصحاب المصلحة وأثرها على نجاح المشاريع.
- الحدود المكانية: الشركة الوطنية للإسكان في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 1447هـ / 2026م.
- الحدود البشرية: مديرو المشاريع والعاملون في إدارات المشاريع بالشركة.

سابعاً: الهيكل المقترح للبحث

يقترح الباحث تقسيم البحث إلى خمسة فصول رئيسية، بالإضافة إلى قائمة المراجع والملاحق، وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

يشمل: المقدمة والخلفية، مشكلة البحث، أسئلة البحث، أهدافه، فرضياته، أهميته، حدوده، ومصطلحاته.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

ويحتوي على أربعة مباحث: مفهوم إدارة أصحاب المصلحة وأبعادها، مفهوم نجاح المشاريع ومؤثراته، العلاقة بين المتغيرين، والدراسات السابقة (عربية وأجنبية) والتعليق عليها.

الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية

ويتناول: منهج البحث، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، صدق وثبات الأداة، والأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ويشمل: وصف عينة الدراسة، تحليل محاور الاستبانة، اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

ويحتوي على: ملخص النتائج، التوصيات، المقترحات لبحوث مستقبلية، وقائمة المراجع والملاحق.

ثامناً: قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء والشكر والتقدير	أ
ملخص البحث	ب
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	د
قائمة الأشكال	هـ
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	1
1-1 المقدمة والخلفية	2
2-1 مشكلة البحث	3
3-1 أسئلة البحث	4
4-1 أهداف البحث	5
5-1 فرضيات البحث	6
6-1 نموذج البحث	7
7-1 أهمية البحث	8
8-1 حدود البحث ومصطلحاته	9
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	11
1-2 مفهوم إدارة أصحاب المصلحة	12
2-2 أبعاد إدارة أصحاب المصلحة	15
3-2 مفهوم نجاح المشاريع ومؤثراته	20
4-2 العلاقة بين المتغيرين	24
5-2 الدراسات السابقة والتعليق عليها	28
الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية	35

36	1-3 منهج البحث
37	2-3 مجتمع وعينة الدراسة
39	3-3 أدوات جمع البيانات
41	4-3 صدق وثبات الأداة
43	5-3 الأساليب الإحصائية
45	الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج
46	1-4 وصف عينة الدراسة
48	2-4 تحليل محاور الاستبانة
55	3-4 اختبار الفرضيات
60	4-4 مناقشة النتائج
65	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
66	1-5 ملخص النتائج
68	2-5 التوصيات
70	3-5 مقترحات لبحوث مستقبلية
72	قائمة المراجع
78	الملاحق

تاسعاً: قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. السبيعي، م. (2023). إدارة أصحاب المصلحة في المشروعات: مفهوم استراتيجي وتأثير مباشر على النجاح. مجلة التنمية الإدارية، العدد 45.
2. العدواني، ر.، والزهراني، ح. (2022). أثر تطبيق إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(2)، 55-88.
3. القحطاني، س. (2022). إدارة المشاريع الحديثة: من التخطيط إلى الإغلاق. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
4. الغامدي، ف. (2021). دور التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الإنشائية. المجلة العربية للإدارة، 41(3).
5. الشركة الوطنية للإسكان. (2024). التقرير السنوي للشركة الوطنية للإسكان. الرياض.
6. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2023). برنامج الإسكان – وثيقة التحديث. الرياض: الأمانة العامة لرؤية 2030.
7. معهد إدارة المشاريع. (2021). دليل PMBOK – الإصدار السابع. الترجمة العربية. نيوتاون سكوير: PMI.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Newtown Square, PA: PMI.
2. 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.
3. Klaus-Rosińska, A., & Iwko, J. (2021). Stakeholder management as an underestimated factor in project success. Sustainability, 13(17), 9877.
4. Badaso, J., & Jaldesa, A. (2025). The effect of stakeholder management on project success. African Journal of Project Management, 8(1), 22–39.

5. Althabet, B. (2025). The role of stakeholder engagement in the implementation of successful projects. *Journal of Modern Project Management*, 12(2), 55–70.
6. Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
7. Eskerod, P., & Jepsen, A. L. (2016). *Project Stakeholder Management*. Routledge.
8. Bourne, L. (2016). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organisational Implementation* (2nd ed.). Routledge.
9. Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1537–1552.
10. Turner, J. R., & Zolin, R. (2012). Forecasting success on large projects. *Project Management Journal*, 43(5), 87–99.