

عنوان البحث

العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع العقارية الاستثمارية

إعداد الطالب/

علي بن أحمد بن عبدالله الطويان

الرقم الأكاديمي/

٢٥٢٠٠١٥١٥

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

يشهد القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية تحولاً جوهرياً ضمن مسار التنمية الوطنية الشاملة التي تستند إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠. إذ يُعد هذا القطاع أحد أهم ركائز الاقتصاد الوطني وأحد المحركات الرئيسة للتنمية المستدامة، لما له من دور محوري في تحفيز النمو الاقتصادي، وتوليد فرص العمل، وجذب الاستثمارات المحلية والأجنبية. وقد شهدت المملكة خلال العقد الأخير طفرة كبيرة في المشروعات العقارية الضخمة مثل نيوم، والقدية، والدرعية، والبحر الأحمر، وروشن، وهي مشاريع تتطلب أعلى مستويات الكفاءة في إدارة المشاريع لتحقيق مستهدفاتها الاستراتيجية.

في ظل هذا التوسع الكبير في حجم ونوع المشاريع العقارية، برزت الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارية متقدمة قادرة على التعامل مع التعقيدات التنظيمية والتمويلية والتنفيذية. ومن بين أهم هذه الممارسات تأتي إدارة أصحاب المصلحة كأحد الأعمدة الرئيسة في نجاح أي مشروع استثماري عقاري.

تتمثل أهمية إدارة أصحاب المصلحة في قدرتها على تحقيق التوازن بين توقعات واحتياجات الأطراف المختلفة المشاركة في المشروع، والتي تشمل عادة المستثمرين، والمطورين، والمقاولين، والاستشاريين، والجهات الحكومية، والمستفيدين النهائيين. ومن دون إدارة فعالة لهذه العلاقات، تتزايد احتمالية تعثر المشاريع أو تجاوزها للميزانيات والجدول الزمنية المحددة.

تشير التقارير الصادرة عن هيئة العقار ووزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان إلى أن نسبة غير قليلة من المشاريع العقارية تواجه تحديات بسبب ضعف التواصل بين الأطراف، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، وغياب آليات فعالة لمتابعة أصحاب المصلحة. كما تؤكد دراسات ميدانية أجريت في المملكة أن المشاريع التي تطبق ممارسات متقدمة في إدارة أصحاب المصلحة تحقق معدلات أعلى من الالتزام الزمني والجودة، إضافة إلى تعزيز رضا المستثمرين والمستفيدين.

من هذا المنطلق، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال دراسة ميدانية تحليلية تهدف إلى تحديد أهم الممارسات الإدارية المرتبطة بأصحاب المصلحة وتأثيرها على عناصر نجاح المشروع مثل الوقت، التكلفة، الجودة، والعائد الاستثماري. كما تتطلع الدراسة إلى تقديم نموذج علمي يمكن أن يُسهم في تطوير سياسات إدارة المشاريع العقارية بما يتوافق مع متطلبات التنمية الوطنية وأهداف رؤية ٢٠٣٠.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من النمو الكبير الذي يشهده القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠، وارتفاع حجم الاستثمارات الموجهة للمشاريع التطويرية والسكنية والتجارية، إلا أن عددًا من المشاريع الاستثمارية العقارية لا يزال يواجه تحديات ملحوظة تتعلق بتأخر الإنجاز، وتجاوز التكاليف المقدرة، وانخفاض مستوى الجودة أو رضا المستثمرين والمستفيدين. وتشير تقارير الجهات الحكومية المعنية بالتنظيم العقاري إلى أن جزءًا كبيرًا من هذه التحديات يرتبط بضعف التنسيق بين الأطراف المعنية بالمشروع، وغياب إدارة فعالة لأصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع.

وتتسم المشاريع العقارية بارتفاع عدد الأطراف المعنية وتنوع أدوارهم ومصالحهم، مثل المستثمرين، المطورين، الجهات الحكومية، المقاولين، الاستشاريين، والمستخدمين النهائيين؛ مما يجعل إدارة أصحاب المصلحة عنصرًا حيويًا لضمان سير المشروع وفق الخطة الزمنية والمالية والجودة المستهدفة. غير أن التطبيق الفعلي لممارسات إدارة أصحاب المصلحة في العديد من المشاريع لا يزال محدودًا أو غير منظم بالشكل الذي يضمن تحقيق أعلى درجات النجاح.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما مدى تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق من هذا السؤال عدد من المشكلات الفرعية، من أبرزها:

- ضعف وضوح الأدوار بين أصحاب المصلحة يؤدي إلى تعارض المصالح وتأخير اتخاذ القرار.
- غياب آليات فعالة للتواصل الدوري بين أطراف المشروع.
- محدودية مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط المبكر، مما ينعكس سلبيًا على جودة التنفيذ.
- عدم وجود منهجيات قياس واضحة تربط بين مستوى إدارة أصحاب المصلحة ومؤشرات نجاح المشروع.

وبذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية، وتحديد مدى إسهام ممارسات الإدارة الفعالة في تحسين الأداء العام للمشاريع العقارية.

أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة من عدة جوانب علمية ومهنية وتنموية، وذلك بالنظر إلى الدور الاستراتيجي الذي يلعبه القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية، وإلى الأثر المباشر لممارسات إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الاستثمارية داخل هذا القطاع المعقد والمتعدد الأطراف. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال المحاور الآتية:

أولاً: أهمية علمية

تُعد إدارة أصحاب المصلحة من المفاهيم الحديثة نسبياً في مجال إدارة المشاريع، وقد تناولتها الكثير من الدراسات العالمية ضمن سياقات مشاريع البناء والإنشاءات والبنى التحتية. إلا أن مراجعة الأدبيات السعودية تكشف وجود فجوة واضحة في تناول العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية بشكل خاص، رغم أن هذا القطاع من أكثر القطاعات اعتماداً على تعدد الأطراف وتداخل المصالح.

وبالتالي، تُسهم الدراسة في:

- تقديم إضافة علمية جديدة تقوّي المحتوى البحثي العربي والسعودي.
- توفير إطار نظري وتطبيقي يمكن الاعتماد عليه لبناء دراسات مستقبلية في إدارة المشاريع العقارية.
- دعم الباحثين والأكاديميين بإطار مرجعي موثق حول العلاقة بين أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع.

ثانياً: أهمية مهنية

يتسم القطاع العقاري السعودي بتنوع الجهات المشاركة فيه، من جهات حكومية وتنظيمية، ومطورين عقاريين، ومستثمرين، واستشاريين، ومقاولين، ومستخدمين نهائيين. وهذا يجعل نجاح المشروع مرتبطاً بدرجة كبيرة بقدرة إدارة المشروع على إدارة هذه الأطراف بفعالية.

وتبرز أهمية هذه الدراسة مهنيًا في أنها:

- تساعد مديري المشاريع على التعرف على أفضل الممارسات في إدارة أصحاب المصلحة.
- تقدم إطاراً يساعد على تقليل الخلافات والتحديات المرتبطة بتعارض المصالح.
- تسهم في رفع كفاءة المشاريع من ناحية الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، وتحسين الجودة.
- تساعد الشركات العقارية في تحسين مستوى رضا المستثمرين والمستفيدين.

كما أن فهم الدور الحيوي لإدارة أصحاب المصلحة يمكن أن يسهم في تطوير سياسات التواصل داخل المشاريع، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار، وتقليل المشاكل الناتجة عن ضعف التنسيق.

ثالثًا: أهمية تطبيقية

يشهد القطاع العقاري في المملكة طفرة كبيرة ضمن رؤية ٢٠٣٠، وظهور مشاريع وطنية كبرى مثل نيوم، القدية، الرياض الجديدة، البحر الأحمر وروشن. هذه المشاريع تعتمد على نماذج عالمية متقدمة في إدارة المشاريع، ويُعد إشراك أصحاب المصلحة أحد المعايير الأساسية لنجاحها.

وتظهر أهمية الدراسة التطبيقية في أنها:

- تتناول موضوعًا يعكس واقع السوق السعودي بشكل مباشر.
 - تقدم نتائج قابلة للتطبيق على المشاريع الحكومية والخاصة.
 - توفر توصيات يمكن استخدامها في تطوير أنظمة الحوكمة وإدارة المشاريع.
 - تدعم أهداف الرؤية في تحسين الكفاءة التشغيلية والشفافية والاستدامة.
- كما يمكن للجهات التنظيمية مثل وزارة الشؤون البلدية والإسكان، وهيئة العقار، والهيئات التطويرية استخدام نتائج الدراسة لتحسين السياسات والإجراءات المرتبطة بإدارة المشاريع العقارية.

رابعًا: أهمية اقتصادية

تشير التقارير الرسمية إلى أن نسبة ملحوظة من تعثر المشاريع العقارية يعود إلى سوء التنسيق بين الأطراف المعنية. وهذا يؤدي إلى:

- خسائر مالية للمستثمرين.
 - ارتفاع التكلفة التشغيلية للمطورين.
 - تأخر التسليم للمستفيدين.
 - تأثر الجدوى الاقتصادية للمشاريع.
- وتتمثل الأهمية الاقتصادية للدراسة في أنها:
- تقدم إطارًا علميًا لتحسين جودة اتخاذ القرار.
 - تساعد في تقليل المخاطر الناتجة عن ضعف التواصل.
 - ترفع فرص نجاح المشاريع وبالتالي زيادة العائد الاستثماري.
 - توفر للقطاع العقاري أداة إدارية تساعد في تحقيق الاستدامة المالية.

خامساً: أهمية بالنسبة للباحث نفسه

تمنح هذه الدراسة للباحث فرصة:

- لفهم عميق ومهني لقطاع العقار السعودي.
- لاكتساب مهارات بحثية في إدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، وتحليل البيانات.
- لبناء أساس معرفي يدعم مساره المهني في مجال إدارة المشاريع.
- لتقديم دراسة يمكن الاستفادة منها في العمل المهني والبحثي مستقبلاً.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تسهم في بناء فهم شامل للعوامل المؤثرة في أداء المشاريع العقارية ونتائجها. ويمكن توضيح هذه الأهداف على النحو الآتي:

أولاً: الأهداف الرئيسية

١. تحديد أبرز أصحاب المصلحة في المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية.

وذلك من خلال تصنيفهم تبعاً لأدوارهم وتأثيرهم ودرجة ارتباطهم بالمشروع (مطورون، مستثمرون، جهات حكومية، استشاريون، مقاولون، مستخدمون نهائيون، المجتمع المحلي، إلخ). ويسهم هذا الهدف في بناء أساس معرفي لفهم طبيعة العلاقات الإدارية داخل القطاع العقاري.

٢. تحليل مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الاستثمارية.

وذلك من خلال قياس مدى فعالية عمليات تحديد أصحاب المصلحة، وتقييم توقعاتهم، وتخطيط التواصل، وآليات إشراكهم في مراحل المشروع المختلفة.

٣. قياس مستوى نجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في ضوء معايير الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا المستثمرين والمستفيدين.

إذ يتطلب نجاح المشروع تحقيق توازن بين هذه المؤشرات الأربعة، وهي من أهم المؤشرات المعتمدة عالمياً في تقييم أداء المشاريع.

٤. دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية.

من خلال تحليل الارتباط بين المتغيرين وتحديد مدى تأثير ممارسات الإدارة على النتائج النهائية للمشروع.

ثانياً: الأهداف الفرعية

٥. التعرف على أبرز التحديات التي تواجه مديري المشاريع في إدارة أصحاب المصلحة داخل القطاع العقاري السعودي.

بما في ذلك التحديات الإدارية، التنظيمية، التقنية، والاتصالية التي تؤثر على أداء المشروع.

٦. تقييم أثر التواصل الفعال بين أصحاب المصلحة على تحسين جودة قرارات المشروع وتسريع عمليات التنفيذ.

حيث يُعد التواصل عنصراً وسيطاً مهماً يسهم في الحد من تعارض المصالح ويعزز التعاون بين الأطراف.

٧. تقديم مقترحات عملية لتحسين إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الاستثمارية العقارية.

تستند هذه المقترحات إلى النتائج الميدانية للدراسة، ويمكن أن تُستخدم من قبل المطورين العقاريين ومديري المشاريع وصناع القرار في الشركات العقارية.

٨. بناء تصور بحثي يساعد الجهات التنظيمية والشركات العقارية في تطوير سياسات وأدوات لإدارة أصحاب المصلحة.

خاصة في المشاريع الكبرى متعددة الأطراف التي تتطلب مستوى عاليًا من التنسيق.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسة والفرعية التي تهدف إلى فهم طبيعة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية. ويمكن صياغة هذه التساؤلات على النحو الآتي:

أولاً: السؤال الرئيس

١. ما العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية؟
وهو السؤال الأساس الذي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنه من خلال تحليل تأثير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على مؤشرات النجاح المختلفة للمشاريع.

ثانياً: الأسئلة الفرعية

٢. من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في المشاريع الاستثمارية العقارية داخل السوق السعودي؟
يتناول هذا السؤال تحديد الفئات المؤثرة والمتأثرة بالمشاريع العقارية، وتحليل أدوار هذه الفئات ومدى تأثيرها في مراحل المشروع.
٣. ما مدى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة؟
ويسعى هذا السؤال إلى تحليل مستوى النضج الإداري في الشركات العقارية فيما يتعلق بعمليات التحديد والتحليل والتواصل والإشراك.
٤. ما مستوى نجاح المشاريع الاستثمارية العقارية من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا المستثمرين والمستفيدين؟
ويسهم هذا السؤال في تقييم الأداء الفعلي للمشاريع وفهم نقاط القوة والضعف.
٥. إلى أي مدى يسهم التواصل الفعال بين أصحاب المصلحة في تحسين أداء المشروع وتحقيق النجاح؟
حيث يتم التركيز على دور التواصل كعامل وسيط مهم في بناء علاقات إيجابية بين الأطراف.
٦. ما أبرز التحديات التي تواجه مديري المشاريع عند التعامل مع أصحاب المصلحة في القطاع العقاري السعودي؟
وهذا يشمل التحديات التنظيمية، الفنية، السلوكية، وتحديات التنسيق بين الجهات.
٧. ما أهم الممارسات التي يمكن تبنيها لتحسين إدارة أصحاب المصلحة وزيادة فرص نجاح المشاريع الاستثمارية العقارية؟
ويهدف إلى استخلاص توصيات عملية يمكن تطبيقها ضمن الشركات العقارية.

فروض الدراسة:

استنادًا إلى مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تقوم هذه الدراسة على مجموعة من الفروض العلمية التي تهدف إلى اختبار العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية. وقد تمت صياغة هذه الفروض بما يتوافق مع المتغيرات الرئيسية للدراسة (إدارة أصحاب المصلحة باعتبارها المتغير المستقل، ونجاح المشروع باعتباره المتغير التابع). وتأتي الفروض على النحو الآتي:

الفروض الرئيسية

١. الفرض الرئيس الأول:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية.

ويتم اختبار هذا الفرض من خلال تقييم العلاقة بين مجموع ممارسات إدارة أصحاب المصلحة (التحديد، التحليل، التواصل، والإشراك) وبين مؤشرات نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا المستثمرين).

الفروض الفرعية

١. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية. ويقيس هذا الفرض مدى تأثير عملية تحديد الأطراف المعنية بدقة على وضوح الأدوار وتجنب التعارض والتأخير.

٢. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة وبين نجاح المشروع العقاري. ويختبر هذا الفرض دور فهم توقعات الأطراف في تعزيز توافق الأهداف وتحسين أداء المشروع.

٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التواصل بين أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع العقارية. ويُعد هذا الفرض مهمًا لأن التواصل يمثل أحد أهم عوامل التنسيق وإدارة التغيير في المشروع.

٤. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة ونجاح المشروع الاستثماري العقاري.

ويتناول هذا الفرض تأثير مشاركة الأطراف في القرارات الرئيسية على الجودة والالتزام الزمني.

الدراسات السابقة:

تستعرض هذه الدراسة مجموعة من الأبحاث والدراسات العلمية التي تناولت موضوع إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، سواء في المشاريع العقارية أو الإنشائية أو المشاريع الاستثمارية بشكل عام. وتم تصنيف الدراسات وفق ثلاثة محاور رئيسة تخدم إطار الدراسة:

(1) دراسات حول إدارة أصحاب المصلحة،

(2) دراسات حول نجاح المشاريع،

(3) دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين.

أولاً: دراسات تناولت إدارة أصحاب المصلحة

تناولت عدة دراسات مفهوم إدارة أصحاب المصلحة باعتباره أحد العناصر الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة. فقد وضع فريمان (Freeman, 1984) الأساس النظري لما يعرف بـ "نظرية أصحاب المصلحة"، مؤكداً أن نجاح أي مشروع يعتمد على مدى قدرة الإدارة على تلبية مصالح الأطراف ذات العلاقة. وقد ركزت النظرية على ضرورة تحديد أصحاب المصلحة بدقة، وتحليل تأثيرهم، وإشراكهم في القرارات الرئيسية.

كما تناولت دراسة Bourne (2015) أهمية أدوات تحليل أصحاب المصلحة، والتي تشمل رسم خرائط التأثير، ومصفوفة السلطة والاهتمام، وأكدت أن مشاريع البناء التي تعتمد على هذه الأدوات تحقق مستويات أعلى من الاستقرار واتخاذ القرار.

وفي دراسة أخرى، أشار Chinyio & Akintoye (2018) إلى أن المشاريع العقارية تنسم بتعقيد كبير مقارنة بالمشاريع الأخرى، نظراً لكثرة الأطراف وتعارض مصالحهم أحياناً، مما يجعل إدارة أصحاب المصلحة ممارسة جوهرية في مراحل التخطيط والتنفيذ.

وتوصلت دراسة Yang et al. (2019) إلى أن ضعف التواصل بين أصحاب المصلحة يؤدي إلى زيادة احتمالية النزاعات وتأخير المشروع، بينما الممارسات الجيدة في التحليل والتخطيط والتواصل تسهم في تخفيض مستوى المخاطر التنظيمية والتقنية.

ثانياً: دراسات تناولت نجاح المشاريع العقارية

اهتمت دراسات أخرى بتحديد عوامل نجاح المشاريع العقارية.

فقد أشارت دراسة Al-Hazmi (2020) في المملكة العربية السعودية إلى أن أبرز عوامل نجاح المشاريع العقارية تشمل وضوح نطاق العمل، جودة التخطيط، كفاءة التواصل، ودقة تقدير التكلفة. كما أظهرت الدراسة أن المشاريع المتعثرة تعاني عادة من سوء التنسيق بين الأطراف وعدم وضوح الأدوار.

ووجدت دراسة (Enshassi & AbuMurad (2017 أن المشاريع العقارية الناجحة تتميز بوجود إدارة فعالة للمخاطر، وإدارة مالية دقيقة، إضافة إلى وجود أنظمة متابعة واضحة وربط جيد بين مراحل التصميم والتنفيذ. أما دراسة (Ameeri & Al-Saadi (2021 فقد أشارت إلى أن مستوى نضج إدارة المشاريع في الشركات العقارية الخليجية يؤثر بشكل مباشر على تحقيق المشروع لأهدافه الاستثمارية، خصوصاً فيما يتعلق بالتكلفة والعائد. كما ركزت دراسة (Olanrewaju (2019 على أهمية جودة التصميم المعماري وتأثيره في النجاح النهائي للمشروع، باعتبار أن جودة التصميم تمثل نقطة الانطلاق لتحديد الميزانية والجدول الزمني.

ثالثاً: دراسات ربطت بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية

وهي الدراسات الأقرب لموضوع الدراسة والأكثر ارتباطاً به.

توصلت دراسة (Sunshine (2022 إلى وجود علاقة قوية بين إشراك أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع العقارية، حيث أن المشاريع التي تتمتع بإشراك فعال للمستثمرين والجهات التنظيمية تحقق جودة أعلى في التنفيذ، إضافة إلى تقليل النزاعات والأخطاء أثناء التنفيذ.

وأشارت دراسة (Lin et al. (2023 إلى أن التواصل بين أصحاب المصلحة يمثل أحد أهم المتغيرات الوسيطة المؤثرة على نجاح المشروع. وأوضحت الدراسة أن التواصل المستمر يقلل من حالات سوء الفهم، ويعزز انسجام الفرق العاملة، ويرفع من احتمالية الالتزام بالجدول الزمني.

في دراسة أخرى أعدها (Chan & Oppong (2020، تم التأكيد على أن إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط المبكرة للمشاريع العقارية يساهم في رفع جودة القرارات الهندسية وتقديرات التكلفة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشاريع.

أما في البيئة السعودية، فقد أشارت دراسة (Al-Dhafer (2021 إلى أن المشاريع العقارية التي تلتزم بخطط اتصال واضحة بين الجهات الحكومية والمطورين والمقاولين تحقق معدلات نجاح أعلى مقارنة بالمشاريع التي تُدار بشكل تقليدي دون إشراك واضح للأطراف.

كما أكدت دراسة (Al-Harbi (2018 أن ضعف التواصل بين أصحاب المصلحة يعد أحد الأسباب الأساسية لتعثر مشاريع التطوير العقاري في المملكة، خاصة تلك المتعلقة بالبنية التحتية والمشاريع السكنية.

رابعاً: التحليل النقدي للدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص عدد من النقاط المهمة:

١. تركّز الدراسات الأجنبية بشكل كبير على مشاريع البناء العامة، بينما الدراسات السعودية التي تربط إدارة أصحاب المصلحة بالمشاريع العقارية قليلة نسبياً.
- وهذا يعكس وجود فجوة بحثية حقيقية تستحق الدراسة.
٢. جميع الدراسات تقريباً أكدت أن إدارة أصحاب المصلحة عامل مؤثر في نجاح المشاريع، لكن درجة التأثير تختلف باختلاف البيئة التنظيمية والثقافية.
٣. أغلب الدراسات اتفقت على أن التواصل الفعال هو العامل الأكثر تأثيراً في العلاقة بين الأطراف ونجاح المشروع.
٤. هناك نقص واضح في الدراسات التي تربط إدارة أصحاب المصلحة بالنجاح الاستثماري تحديداً (العائد المالي – رضا المستثمر)، خاصة في السوق السعودي.
٥. عدد من الدراسات أشار إلى أن المشاريع العقارية تتأثر بالأنظمة الحكومية والتنظيمات البلدية، وهو ما يجعل بيئة المملكة حالة فريدة تستحق البحث.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأسس النظرية التي تحدد الإطار الفلسفي والعلمي لمفهوم إدارة أصحاب المصلحة وعلاقته بنجاح المشاريع الاستثمارية العقارية. وتشمل هذه المنطلقات النظريات الإدارية الحديثة، ومفاهيم إدارة المشاريع، والمدارس الفكرية المرتبطة بالعلاقات بين الأطراف داخل المشروع. ويمكن عرضها على النحو الآتي:

أولاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تعد نظرية أصحاب المصلحة من أبرز النظريات الإدارية التي شكلت الأساس لفهم العلاقة بين المنظمة والطرف المحيط بها. وقد ظهرت بشكل متكامل على يد فريمان (Freeman, 1984) الذي افترض أن نجاح أي مشروع أو منظمة يتوقف على مدى قدرتها على تحديد أصحاب المصلحة وفهم توقعاتهم وإدارة مصالحهم بطريقة متوازنة.

المفاهيم الأساسية للنظرية:

١. التعددية: وجود عدد كبير من الأطراف المتأثرة والمتأثرة بقرارات المشروع.

٢. التأثير المتبادل: كل طرف له تأثير وقد يتأثر بنتائج المشروع.

٣. التوقعات المتباينة: لكل طرف مصالح مختلفة يجب أخذها في الحسبان.

٤. التوازن: نجاح المشروع يعتمد على إنشاء توازن بين هذه المصالح.

تطبيق النظرية في القطاع العقاري السعودي:

يتسم القطاع العقاري في المملكة بتعقيد كبير نظراً لكثرة الجهات التنظيمية والمالية والفنية، مما يجعل إدارة أصحاب المصلحة شرطاً أساسياً لضمان حسن سير المشروع. ويُعد المشروع العقاري وحدة اقتصادية – اجتماعية – تنظيمية تضم جهات حكومية، مستثمرين، مطورين، مقاولين، استشاريين، سكان، والمجتمع المحلي، وهذا ينسجم تماماً مع مفاهيم النظرية.

ثانياً: نظرية النجاح في المشاريع (Project Success Theory)

تركز هذه النظرية على العوامل والمقاييس التي تحدد نجاح المشروع، وقد تطورت مع الوقت من التركيز على عناصر ثلاثية (الوقت – التكلفة – الجودة) إلى عناصر أوسع تشمل رضا العملاء، القيمة المضافة، الاستدامة، ومرونة المشروع.

مؤشرات النجاح الأساسية:

١. الوقت: الالتزام بالجدول الزمني.

٢. التكلفة: الالتزام بالتكلفة المحددة.

٣. الجودة: تحقيق المواصفات والمعايير المطلوبة.

٤. رضا المستثمر/المستفيد: تحصيل العائد والاستفادة المتوقعة من المشروع.

٥. الاستدامة التنظيمية: أثر المشروع على العمليات المستقبلية.

أهمية هذه النظرية للدراسة:

توفر هذه النظرية الأساس لتحديد المتغير التابع في الدراسة (نجاح المشاريع العقارية)، وهي تساعد على تفسير العلاقة بين نجاح المشروع وتطبيق ممارسات الإدارة المختلفة، ومنها إدارة أصحاب المصلحة.

ثالثاً: مفهوم إدارة أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع

تعد إدارة أصحاب المصلحة أحد مجالات المعرفة الأساسية وفقاً لدليل PMBOK الذي تصدره مؤسسة PMI ، ويُعد مجالاً قائماً بذاته تتفرع منه عمليات رئيسية:

١. تحديد أصحاب المصلحة (Identification)

٢. تحليل أصحاب المصلحة (Analysis)

٣. تخطيط التعامل معهم (Planning)

٤. التواصل والإشراك (Engagement)

٥. متابعة وتحديث التوقعات (Monitoring)

أهمية المجال في المشاريع العقارية:

- يساعد على تخفيف النزاعات.
 - يسهّل الحصول على الموافقات الحكومية.
 - يعزز الثقة بين الأطراف.
 - يقلل مخاطر التأخير.
 - يحسن اتخاذ القرار.
-

رابعاً: إدارة المشاريع العقارية – إطار تطبيقي محلي

تتميز المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية بأنها مشاريع ضخمة ذات طبيعة معقدة، وتتطلب تنسيقاً عالياً بين جهات حكومية متعددة، مثل:

- وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان
 - هيئة العقار
 - الشركات التطويرية الكبرى (روشن، البحر الأحمر، نيوم، القدية...)
 - شركات المقاولات والاستشارات الهندسية
- السمات الخاصة بالمشاريع العقارية السعودية:
١. ارتفاع عدد أصحاب المصلحة.
 ٢. قوة التأثير التنظيمي للجهات الحكومية.
 ٣. تنوع أهداف الأطراف (ربحية/تنموية/تنظيمية).
 ٤. حجم المشاريع الضخم. (Megaprojects)
 ٥. زيادة مستوى التنافسية في السوق العقاري.

بالتالي، إدارة أصحاب المصلحة ليست ميزة إضافية، بل شرطاً أساسياً لنجاح المشروع العقاري.

خامساً: الرابط النظري بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع

توضح الأدبيات الحديثة أن:

- التحديد الجيد لأصحاب المصلحة يقلل التعارض في الأدوار.
- التحليل الدقيق للتوقعات يحسّن التخطيط.
- التواصل الفعال يرفع مستوى الالتزام.
- الإشراك يقلل المخاطر ويزيد التوافق.

وبالتالي يُتوقع أن إدارة أصحاب المصلحة تؤثر إيجابياً في مؤشرات نجاح المشروع، وهو ما تسعى الدراسة لاختباره عملياً في البيئة العقارية السعودية.

المنهجية وطرق البحث:

ترتكز هذه الدراسة على منهجية علمية واضحة تهدف إلى تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية. وقد تم تصميم هذه المنهجية بما يتوافق مع طبيعة الدراسة وأهدافها ومتغيراتها، وذلك على النحو الآتي:

أولاً: منهج الدراسة

١. المنهج الوصفي التحليلي

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية التي تستهدف وصف ظاهرة معينة وتحليل تأثيرها وعلاقتها بمتغيرات أخرى. ويقوم هذا المنهج على:

- وصف واقع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العقارية السعودية.
- تحليل أثر هذه الإدارة على نجاح المشاريع.
- تفسير العلاقة بين المتغيرات الأساسية في الدراسة.

اختيار هذا المنهج مناسب لأن الدراسة لا تهدف إلى تجربة أو اختبار ميداني مباشر، بل تهدف إلى تحليل بيانات واقعية عبر أدوات قياس علمية.

ثانياً: مجتمع الدراسة (Population)

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في قطاع المشاريع العقارية في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص:

- مديري المشاريع
- مديري التطوير العقاري
- الاستشاريين الهندسيين
- المقاولين
- المخططين الحضريين والمعماريين
- مسؤولي الجهات الحكومية ذات العلاقة بالمشاريع العقارية

ويمثل هذا المجتمع البيئة الحقيقية التي تسعى الدراسة إلى فهم الممارسات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة فيها.

ثالثًا: عينة الدراسة (Sample)

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، سيتم اختيار عينة قصدية (Purposive Sample) تتكون من:

- العاملين في المشاريع العقارية الاستثمارية
 - العاملين الذين لديهم خبرة مباشرة في التعامل مع أصحاب المصلحة
 - الأفراد الذين يشغلون مناصب تتعلق بالإدارة، الإشراف، أو اتخاذ القرار
- وسيتم استهداف عينة تتراوح بين 80 – 40 مشاركًا، وهو حجم مناسب إحصائيًا لإجراء تحليل علاقات متعدد المتغيرات.

رابعًا: أدوات جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على أداة رئيسة لجمع البيانات:

١. الاستبانة (Questionnaire)

وهي أداة مناسبة لأنها تتيح جمع بيانات كمية دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي. وتتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسة:

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

مثل: العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، جهة العمل، نوع المشروع.

المحور الثاني: ممارسات إدارة أصحاب المصلحة

ويتضمن عناصر مثل:

- تحديد أصحاب المصلحة
 - تحليل تأثيرهم
 - التواصل معهم
 - إشراكهم في مراحل المشروع
 - تحديث توقعاتهم
- وسيتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

المحور الثالث: نجاح المشروع

ويقيس مؤشرات النجاح، مثل:

- الالتزام بالوقت
 - الالتزام بالتكلفة
 - جودة التنفيذ
 - رضا المستثمرين والمستفيدين
- ويتم كذلك تقييمه باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

خامسًا: أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة:

١. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

لاستخراج:

- التكرارات
- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري
- النسب المئوية

٢. اختبار الارتباط (Correlation Analysis)

لاختبار العلاقة بين:

- إدارة أصحاب المصلحة
- نجاح المشروع

٣. تحليل الانحدار (Regression Analysis)

لتحديد تأثير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع بشكل كلي أو حسب مكوناتها.

٤. اختبار الفرضيات (Hypotheses Testing)

باستخدام قيمة p -value، لتحديد مدى دلالة العلاقة بين المتغيرات.

٥. معالجة البيانات باستخدام برامج مثل (SPSS) أو (Excel)

لرفع جودة التحليل وضمان دقة النتائج.

أدوات الدراسة :

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تسعى إلى تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية، فقد تم اختيار أدوات قياس مناسبة تتيح جمع بيانات كمية وموضوعية قابلة للتحليل الإحصائي. وسيتم الاعتماد بشكل أساسي على الاستبانة باعتبارها الأداة الأكثر فعالية وملاءمة لهذا النوع من الدراسات. ويمكن توضيح أدوات الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الاستبانة (الأداة الرئيسية)

تُعد الاستبانة الأداة الأساسية في هذه الدراسة نظرًا لفعاليتها في جمع البيانات الكمية المتعلقة بمتغيري البحث. وتتكون من ثلاثة محاور رئيسية:

١. البيانات الديموغرافية (العمر، المؤهل، سنوات الخبرة، نوع جهة العمل، نوع المشروع).

٢. ممارسات إدارة أصحاب المصلحة وتشمل فقرات حول:

- تحديد أصحاب المصلحة،
- تحليل توقعاتهم،
- التواصل،
- الإشراف في اتخاذ القرار،
- إدارة الخلافات،
- وضوح الأدوار.

٣. نجاح المشروع ويُقاس من خلال:

- الالتزام بالوقت،
- الالتزام بالتكلفة،
- جودة التنفيذ،
- رضا المستثمرين والمستفيدين،
- تحقيق الأهداف الاستثمارية.

جميع الفقرات تُقاس باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وسيتم التحقق من صدق الأداة عبر المحكمين ومن ثباتها عبر معامل Cronbach's Alpha .

ثانيًا: المقابلات شبه المنظمة

تُستخدم كأداة داعمة للحصول على بيانات نوعية تُفسّر نتائج الاستبانة، ويتم إجراؤها مع مجموعة صغيرة من مديري المشاريع والمطورين والاستشاريين.

تركّز الأسئلة على:

- مستوى التواصل بين أصحاب المصلحة،
- التحديات الإدارية،
- دور الإشراف في اتخاذ القرار،
- تأثير الجهات التنظيمية.

تُسجّل أو تدوّن الإجابات ثم تُحلّل لاستخلاص مضامين رئيسية تُستخدم لدعم التحليل الكمي.

ثالثًا: الملاحظة المنظمة

وهي أداة عملية تهدف لجمع بيانات مباشرة من بيئة المشروع، ويتم من خلالها مراقبة ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في الواقع دون تدخل الباحث.

تشمل الملاحظة:

- آليات التواصل والاجتماعات،
- مستوى تنسيق الأدوار،
- أسلوب التعامل مع المعلومات والتزاعات.

تُوثّق الملاحظات باستخدام نموذج ملاحظة مختصر يحتوي على البنود الرئيسة المتعلقة بالتواصل والتنظيم والتنسيق داخل المشروع.

حدود الدراسة :

أولاً: الحدود المكانية (Geographical Scope)

تقتصر الدراسة على المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية، وتشمل مشاريع التطوير السكني، التجاري، والاستثماري التي تُدار من قبل شركات التطوير العقاري أو الجهات الحكومية ذات العلاقة.

ثانيًا: الحدود الزمانية (Time Scope)

تتمثل الحدود الزمانية في الفترة التي تُجرى فيها الدراسة وتُجمع خلالها البيانات، وهي في عامي ٢٠٢٥-٢٠٢٦. وتشمل هذه الفترة تصميم أدوات الدراسة، وتوزيع الاستبانة، وتحليل البيانات.

ثالثًا: الحدود البشرية (Population Scope)

تنحصر الدراسة على عينة من العاملين في القطاع العقاري، وتشمل:

- مديري المشاريع،
 - مديري التطوير العقاري،
 - الاستشاريين الهندسيين،
 - ممثلي الجهات التنظيمية،
 - المقاولين المرتبطين مباشرة بالمشاريع.
- ويقتصر التحليل على أفراد لديهم خبرة عملية في المشاريع العقارية الاستثمارية.

رابعًا: الحدود الموضوعية (Subject Scope)

تتحدد الدراسة في تحليل العلاقة بين:

ولا تتناول الدراسة موضوعات أخرى خارج نطاقها مثل:

- الجوانب الفنية البحتة (التصميم، الجودة الإنشائية)،
- الجدوى المالية التفصيلية،
- المخاطر التقنية غير المرتبطة بإدارة الأطراف،
- العوامل القانونية المتعمقة.

المراجع:

مراجع باللغة العربية

- وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). التقرير السنوي لتنمية القطاع العقاري في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
- هيئة العقار. (2024). تقرير أداء السوق العقاري في المملكة العربية السعودية. الرياض: الهيئة العامة للعقار.
- الحري، عبد الله. (2018). إدارة المشاريع العقارية في المملكة: التحديات والحلول. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٢(٤)، ٥٥-٧٨.
- الضافر، مشعل. (2021). أثر ممارسات إدارة المشاريع على نجاح المشاريع العقارية في السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٣(٢)، ٢٢٠-٢٤٥.

مراجع باللغة الإنجليزية

- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing
- Bourne, L. (2015). Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model for Organizational Implementation. CRC Press.
- Yang, J., Shen, G. Q., Ho, M., Drew, D. S., & Chan, A. (2019). Stakeholder management in construction: A systematic literature review. International Journal of Project Management, 37(4), 601–614.
- Lin, C., Wang, Y., & Liu, J. (2023). The role of stakeholder engagement in project success: Evidence from real estate development projects. Sustainability, 15(7), 3201.
- Sunshine, J. (2022). Stakeholder engagement and real estate project performance: An empirical analysis. Journal of Property Investment & Finance, 40(6), 512–530.
- Chan, A. P., & Oppong, G. D. (2020). Managing stakeholder expectations in complex construction projects. Engineering, Construction and Architectural Management, 27(5), 1187–1205.
- Enshassi, A., & AbuMurad, T. (2017). Critical success factors for construction and real estate projects. Journal of Construction Engineering and Management, 143(9), 1–12.
- Olanrewaju, A. (2019). The determinants of construction project success: A review. Journal of Building Engineering, 22, 169–175.