

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع



أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع المرافق والخدمات الإدارية: دراسة ميدانية في المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب/

ابراهيم جارد ابراهيم الجارد

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

3.....	مقدمة الدراسة
5.....	مشكلة الدراسة
7.....	أهمية الدراسة
8.....	أهداف الدراسة
9.....	أسئلة الدراسة
9.....	فروض الدراسة
10	الدراسات السابقة:
15	الفجوة البحثية
17	المنطلقات النظرية للدراسة
21	منهجية الدراسة
21	مجتمع الدراسة وعيّنتها
22	مصادر جمع البيانات
22	أداة الدراسة
23	الأساليب الإحصائية المستخدمة
24	حدود الدراسة
26	المراجع:

مقدمة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال المعاصرة تحولات متسارعة على المستويات كافة، فرضتها العولمة الاقتصادية، والثورة الرقمية، وتنامي حدة المنافسة، وتزايد تعقيد المشاريع من حيث النطاق والموارد وأصحاب العلاقة، مما جعل المنظمات في مختلف القطاعات تسعى جاهدةً إلى تبني مداخل إدارية حديثة تُمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. وقد أصبحت المشاريع، بوصفها الأداة التنفيذية لاستراتيجيات المنظمات، محورَ اهتمامٍ متزايدٍ من قبل الباحثين والممارسين على حدٍ سواء، إذ باتت قدرة المنظمة على إنجاح مشاريعها معياراً جوهرياً لتقييم أدائها العام وقدرتها على البقاء والنمو في ظلّ بيئة عملٍ شديدة الديناميكية. (Prebanić & Vukomanović, 2023)

برزت إدارة أصحاب المصلحة بوصفها أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق النجاح المستدام لمشاريعها، إذ لم يعد أصحاب المصلحة مجرد أطرافٍ متأثرةً بنشاط المنظمة، بل أصبحوا شركاء فاعلين في صياغة القرارات ورسم مسارات العمل، مما يستوجب من المنظمة بناء علاقات قائمة على التواصل الفاعل والثقة المتبادلة وتبادل المعرفة معهم. ويُشير الأدب الإداري إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تتضمن مجموعةً من العمليات المترابطة التي تبدأ من تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم، مروراً بالتخطيط لإشراكهم، وانتهاءً بمراقبة مستوى إشراكهم في مختلف مراحل المشروع. (Rabechini et al., 2022)

وقد أثبتت العديد من الدراسات أن إدارة أصحاب المصلحة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجملةٍ من المتغيرات التنظيمية والإدارية، إذ تُعدّ عمليات التعلم التنظيمي داعماً محورياً لبناء علاقات فاعلة مع الأطراف ذات المصلحة، من خلال تعزيز قدرة المنظمة على استيعاب توقعات هؤلاء الأطراف والاستجابة لها بمرونة (براهمية وعبادية، 2021). كما تتقاطع إدارة أصحاب المصلحة مع ممارسات إدارة المشاريع المستدامة، حيث يؤدي إشراك أصحاب المصلحة دوراً مُعدّلاً في تعزيز العلاقة بين استدامة المشاريع وتحقيق مخرجاتها المرجوة. (Shaukat et al., 2022) فضلاً عن ذلك، تتشابه إدارة أصحاب المصلحة مع إدارة المعرفة، لا سيّما في ظلّ بيئات العمل الافتراضية التي أصبحت سمةً غالبيةً على مشاريع القرن الحادي والعشرين، مما يستدعي تطوير آليات رقمية للتواصل وتبادل المعرفة بين مختلف الأطراف ذات المصلحة. (Blak Bernat et al., 2023)

يُعدّ نجاح المشاريع الغاية النهائية التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال ما تُخصّصه من موارد بشرية ومالية وتقنية، ولم يعد مفهوم نجاح المشروع مقتصرًا على المعايير التقليدية الثلاثة (الوقت، التكلفة، الجودة)، بل امتدّ ليشمل معايير أوسع كرضا العميل، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستدامة، والأثر الاجتماعي والبيئي، مما جعل تحقيق النجاح مسألة أكثر تعقيداً وارتباطاً بمتغيراتٍ متعددة. (Samwel et al., 2023)

وتُشير الأدبيات الحديثة إلى أن نجاح المشاريع يرتبط بمجموعةٍ واسعة من المتغيرات التنظيمية والفنية والبشرية، إذ تؤدي تكنولوجيا المعلومات دوراً محورياً في دعم نجاح المشاريع، ولا سيّما من خلال المنصات الرقمية التي تُسهّل إدارة العمليات وتنسيق الجهود (الحسن والنجار، 2023). كما يتأثر نجاح المشاريع بجودة عمليات التخطيط في مراحله المبكرة، وبمستوى المخاطرة المصاحبة لتنفيذه (المعادات وأبو زيد، 2021)، فضلاً عن السمات الشخصية لمديري المشاريع التي تُعدّ عاملاً حاسماً في توجيه فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع (الحباري والحياصات، 2022). وتُضاف إلى هذه المتغيرات ممارسات الابتكار والإبداع (عبدالنبي والعتيبي، 2021)، واستراتيجيات التحول الرقمي التي باتت ضرورةً حتمية لضمان استمرارية المشاريع وقدرتها التنافسية (أحمد ومهدي، 2024).

يتّضح أن العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع تحظى باهتمامٍ بحثيٍّ متزايد، إذ إن الإدارة الفاعلة لأصحاب المصلحة تُسهم في تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز الالتزام بأهداف المشروع، وتحسين تدفق المعلومات، وضمان توافر الدعم اللازم في مختلف مراحل التنفيذ، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق مخرجات المشروع بالمواسفات المطلوبة (Prebanić & Vukomanović, 2023؛ Rabechini et al., 2022). ويُصبح هذا الترابط أكثر أهميةً في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية، التي تتسم بتعدّد أصحاب المصلحة وتنوّع توقّعاتهم، وبتأثيرها المباشر في جودة الخدمات المقدّمة للمجتمع، مما يجعل إدارة العلاقات مع مختلف الأطراف ذات المصلحة محدّداً جوهرياً لنجاح هذه المشاريع. (Samwel et al., 2023)

وفي ضوء ما تقدّم، تأتي الدراسة الحالية للكشف عن أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة على نجاح مشاريع المرافق والخدمات الإدارية في المملكة العربية السعودية، سعياً إلى تقديم إسهامٍ

علميَّ يُضاف إلى الأدبيات الإدارية، ورؤية تطبيقية تُعين المسؤولين والممارسين على تعزيز فرص نجاح مشاريعهم في هذا القطاع الحيوي.

مشكلة الدراسة

يُعدّ قطاع المرافق والخدمات الإدارية في المملكة العربية السعودية من القطاعات الحيوية التي تُوليها الحكومة اهتماماً متزايداً، انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى الارتقاء بجودة الحياة، ورفع مستوى كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز الخدمات المقدّمة للمواطنين والمقيمين. ومع تنامي حجم المشاريع المنفّذة في هذا القطاع وتشعّب مجالاتها، برزت جملة من التحديات المرتبطة بضمان تحقيق هذه المشاريع لأهدافها ضمن الأطر المرسومة لها من حيث الوقت والتكلفة والجودة والأثر المستدام.

وتُشير الأدبيات الإدارية إلى أن العديد من المشاريع تُخفق في تحقيق أهدافها المرجوة رغم توفّر الموارد المالية والفنية اللازمة، ويُعزى ذلك في جزءٍ كبير منه إلى ضعف إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، وتباين توقّعاتهم، وعدم القدرة على مواءمة مصالحهم المتعارضة، مما يؤدي إلى نشوء مقاومةٍ للتغيير، وتأخّر في اتخاذ القرارات، وتدنيّ في مستوى الالتزام بأهداف المشروع (Prebanić & Vukomanović, 2023). كما تُؤكّد دراسة (Samwel et al., 2023) أن ضعف عمليات تحديد أصحاب المصلحة وتحليلهم والتواصل معهم يُشكّل أحد الأسباب الجوهرية لإخفاق المشاريع العامة، لا سيّما تلك التي تتّصل مباشرة بتقديم الخدمات للمجتمع.

وفي سياق مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بشكلٍ خاص، تتضاعف حدّة هذه الإشكالية نظراً لتعدّد أصحاب المصلحة وتنوّع فئاتهم، ما بين جهات حكومية، ومقاولين، وموردين، ومستفيدين نهائيين، وجهات رقابية، وهو ما يجعل عملية إدارة هذه العلاقات مهمةً بالغة التعقيد تستدعي منهجية واضحة وأدوات إدارية متقدمة. ومع ذلك، لا يزال كثيرٌ من المشاريع في هذا القطاع يُعاني من قصورٍ في تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بصورة منهجية ومتكاملة، مما ينعكس سلباً على معدلات النجاح ويُهدر جزءاً من الموارد المخصّصة لهذه المشاريع (Rabechini et al., 2022).

وقد لاحظ الباحث من خلال الاستطلاع الأولي أن ثمة فجوة واضحة بين النظرية والتطبيق فيما يتصل بإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية، إذ إن كثيراً من المشاريع تُنفَّذ دون تخطيطٍ منهجيٍّ لإشراك أصحاب المصلحة، ودون آليات واضحة لرصد توقعاتهم وقياس مستوى رضاهم، ودون قنواتٍ فاعلة للتواصل معهم طوال دورة حياة المشروع، مما يُثير تساؤلاتٍ جوهرية حول مدى تأثير هذه الممارسات في نجاح المشاريع.

وعلى الرغم من تنامي الاهتمام البحثي بموضوع إدارة أصحاب المصلحة وعلاقته بنجاح المشاريع، فإن مراجعة الأدبيات السابقة تكشف عن جملةٍ من الفجوات البحثية التي تستوجب المعالجة، ومنها: أولاً، أن معظم الدراسات السابقة أُجريت في بيئاتٍ خارج المملكة العربية السعودية، كالبيئة الكينية (Samwel et al., 2023)، والكرواتية (Prebanić & Vukomanović, 2023)، والبرازيلية (Rabechini et al., 2022)، والباكستانية (Shaukat et al., 2022)، مما يُحدِّد من إمكانية تعميم نتائجها على البيئة السعودية باختلاف خصائصها الثقافية والتنظيمية. ثانياً، أن معظم الدراسات العربية ركزت على قطاعاتٍ أخرى كالمشاريع الإنشائية (الحياري والحياصات، 2022؛ المعادات وأبو زيد، 2021؛ الحسن والنجار، 2023)، والاتصالات (أحمد ومهدي، 2024)، والصناعية (براهيمية وعبايدية، 2021)، في حين لم يحظَ قطاع المرافق والخدمات الإدارية بالاهتمام الكافي رغم أهميته الاستراتيجية.

ثالثاً، أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع اهتمت في معظمها بأبعادٍ محدودة لهذا المتغير، دون تقديم رؤيةٍ متكاملة تشمل جميع أبعاده الرئيسية (Blak Bernat et al., 2023). رابعاً، أن ثمة تبايناً في نتائج الدراسات السابقة حول درجة تأثير أبعاد إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع، مما يستدعي إجراء المزيد من الدراسات للتحقق من هذه العلاقة في سياقاتٍ مختلفة.

ومن هنا، تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: **ما أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة على نجاح مشاريع المرافق والخدمات الإدارية في المملكة العربية السعودية؟**

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات الإدارية العربية المتصلة بمجال إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، وذلك من خلال تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين هذين المتغيرين في سياقٍ بحثيٍ لم يحظَ باهتمامٍ كافٍ من قِبل الباحثين العرب.
- تُعالج الدراسة فجوةً بحثيةً واضحةً تتصل بضعف الدراسات التي تناولت أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع المرافق والخدمات الإدارية تحديداً في البيئة السعودية.
- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات التي تتناولها؛ إذ تُعدّ إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع من الموضوعات المحورية في أدبيات إدارة المشاريع الحديثة.
- تُقدّم الدراسة نموذجاً بحثياً يربط بين أبعاد إدارة أصحاب المصلحة ومعايير نجاح المشاريع، مما يفتح المجال أمام دراساتٍ مستقبليةٍ لاختبار هذا النموذج في قطاعاتٍ وبيئاتٍ أخرى.
- تُوفّر الدراسة قاعدةً معرفيةً تُعين الباحثين والأكاديميين المهتمين بمجال إدارة المشاريع على تطوير أبحاثهم وتوسيع نطاقها.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة رؤيةً تطبيقيةً تُعين المسؤولين والقائمين على مشاريع المرافق والخدمات الإدارية في المملكة العربية السعودية على فهم أثر إدارة أصحاب المصلحة في تحقيق نجاح مشاريعهم.
- تُساعد الدراسة في توجيه صانعي القرار نحو تبني ممارسات ومنهجيات علمية لإدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة، بما يُعزّز فرص نجاح المشاريع الحكومية والخدمية.
- تتسجم الدراسة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تُولي اهتماماً كبيراً برفع كفاءة الأداء الحكومي وجودة الخدمات المقدّمة للمواطنين.
- تُوفّر الدراسة أداةً قياسٍ يُمكن للمنظمات توظيفها لتقييم مستوى ممارساتها في إدارة أصحاب المصلحة وتحديد جوانب الضعف والقوة فيها.
- تُسهم الدراسة في رفع الوعي لدى مديري المشاريع والعاملين في هذا المجال بأهمية إشراك أصحاب المصلحة في مختلف مراحل المشروع، وبآليات بناء علاقاتٍ فاعلةٍ معهم.

- تُقيد الدراسة الجهات التدريبية والمهنية في تصميم برامج تدريبية موجّهة لتنمية كفاءات مديري المشاريع في مجال إدارة أصحاب المصلحة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، تحليل أصحاب المصلحة، التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة، إدارة إشراك أصحاب المصلحة، مراقبة إشراك أصحاب المصلحة) على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.

وتتفرّع من هذا الهدف الرئيس جملةً من الأهداف الفرعية، تتمثل في الآتي:

- الكشف عن أثر بُعد تحديد أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر بُعد تحليل أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر بُعد التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر بُعد إدارة إشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن أثر بُعد مراقبة إشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.
- تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والعملية التي تُسهم في تعزيز ممارسات إدارة أصحاب المصلحة، وتحسين معدلات نجاح مشاريع المرافق والخدمات الإدارية في المملكة العربية السعودية.

أسئلة الدراسة

ما أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، تحليل أصحاب المصلحة، التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة، إدارة إشراك أصحاب المصلحة، مراقبة إشراك أصحاب المصلحة) على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية؟

وتتفرّع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما أثر تحديد أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر تحليل أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر إدارة إشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر مراقبة إشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيس

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، تحليل أصحاب المصلحة، التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة، إدارة إشراك أصحاب المصلحة، مراقبة إشراك أصحاب المصلحة) على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرّع من هذا الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية:

H₀₁: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحديد أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.

H₀₂: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحليل أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.

H₀₃: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتخطيط لإشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.

H₀₄: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة إشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.

H₀₅: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمراقبة إشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة براهيمية وعبايدية: (2021) بعنوان "أثر التعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بتبسة". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم التنظيمي بأبعاده (التعلم الفردي، التعلم الجماعي، التعلم التنظيمي، التعلم بين المنظمات) على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة في شركة مناجم الفوسفات SOMIPHOS بولاية تبسة

الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على الاستبانة أداةً رئيسة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (85) موظفاً وإطاراً من العاملين في الشركة محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتعليم التنظيمي بأبعاده مجتمعةً على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة، كما أكدت أن عملية التعلم التنظيمي تُسهم بشكل مباشر في تحسين جودة العلاقات مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركة لثقافة التعلم التنظيمي المستمر، وتفعيل قنوات الاتصال بين الشركة ومختلف الأطراف ذات المصلحة، وتخصيص برامج تدريبية موجّهة لتنمية مهارات العاملين في إدارة العلاقات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراسة: **Blak Bernat et al. (2023)** بعنوان "Sustainability in Project Management and Project Success with Virtual Teams: A Quantitative Analysis Considering Stakeholder Engagement and Knowledge Management". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاستدامة في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع في بيئات الفرق الافتراضية، مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الذي تؤديه مشاركة أصحاب المصلحة بأبعادها (التواصل، الالتزام، الثقة، تبادل المعلومات) وإدارة المعرفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، معتمدةً على الاستبانة الإلكترونية أداةً لجمع البيانات، وحُلّلت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM). وتكونت العينة من (256) من مديري المشاريع وأعضاء الفرق الافتراضية العاملين في قطاعات متعددة على المستوى الدولي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع ونجاح المشاريع، وإلى أن مشاركة أصحاب المصلحة وإدارة المعرفة تُعدّان من العوامل الحاسمة في تعزيز هذه العلاقة، ولا سيما في ظل بيئات العمل الافتراضية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج ممارسات إشراك أصحاب المصلحة في استراتيجيات إدارة المشاريع منذ مراحلها الأولى، وتوظيف أدوات إدارة المعرفة الرقمية لتعزيز التواصل بين الفرق الافتراضية.

دراسة: **Prebanić & Vukomanović (2023)** بعنوان "Exploring Stakeholder Engagement Process as the Success Factor for Infrastructure Projects". هدفت الدراسة إلى التعرف على عملية إشراك أصحاب المصلحة بوصفها عاملاً محورياً في نجاح مشاريع البنية التحتية، من خلال بناء نموذج إطاري يربط بين مستويات إشراك أصحاب المصلحة (الاستراتيجي،

التكتيكي، التشغيلي) ومستويات إدارة المشروع. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والنوعي)، حيث اعتمدت على الاستبانة والمقابلات المعمّقة أداتين لجمع البيانات. وتكونت العينة من (52) خبيراً ومختصاً في إدارة مشاريع البنية التحتية في كرواتيا ودول أوروبية أخرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إشراك أصحاب المصلحة يُعدّ من أهم عوامل نجاح مشاريع البنية التحتية، وأن التكامل بين مستويات الإشراك الثلاثة يُحسّن بشكل ملموس من الأداء العام للمشروع من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وأوصت الدراسة بتبني نموذج متكامل لإشراك أصحاب المصلحة على جميع المستويات الإدارية، وتطوير آليات مؤسسية دائمة للتواصل مع أصحاب المصلحة طوال دورة حياة المشروع.

دراسة: **Samwel et al. (2023)** بعنوان "Influence of Stakeholders' Management on Public Project Success: Evidence from Kenya".
إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، تحليل أصحاب المصلحة، إشراك أصحاب المصلحة، التواصل مع أصحاب المصلحة) على نجاح المشاريع العامة في كينيا. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتكونت العينة من (218) مديراً ومسؤولاً في المشاريع العامة الحكومية في كينيا. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لإدارة أصحاب المصلحة بأبعادها مجتمعةً على نجاح المشاريع العامة، وأن بُعد التواصل مع أصحاب المصلحة كان الأكثر تأثيراً، يليه بُعد إشراكهم في اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الحكومة الكينية لسياسات واضحة لإدارة أصحاب المصلحة، وتطوير الأطر المؤسسية التي تُنظّم عملية إشراكهم في مراحل تخطيط المشاريع وتنفيذها.

دراسة: **Shaukat et al. (2022)** بعنوان "Revisiting the Relationship between Sustainable Project Management and Project Success: The Moderating Role of Stakeholder Engagement and Team Building".
بين إدارة المشاريع المستدامة ونجاح المشاريع، مع فحص الدور المُعدّل لكلٍ من إشراك أصحاب المصلحة وبناء الفريق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، معتمدةً على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتحليل البيانات بواسطة نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). وتكونت العينة من (302) من مديري المشاريع العاملين في قطاعي البناء وتكنولوجيا المعلومات في باكستان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين إدارة المشاريع المستدامة ونجاح المشاريع، وأن إشراك أصحاب

المصلحة يؤدي دوراً مُعدّلاً إيجابياً في تعزيز هذه العلاقة، وكذلك بناء الفريق. وأوصت الدراسة بضرورة إدماج مبادئ الاستدامة في ممارسات إدارة المشاريع، وتفعيل استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة بوصفها عاملاً داعماً لتحقيق النجاح المستدام للمشاريع.

دراسة: (Rabechini Jr. et al. (2022) بعنوان "Stakeholder Management and Project Management Office: Effect on Project Results". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (التخطيط لإدارة أصحاب المصلحة، إدارة إشراك أصحاب المصلحة، مراقبة إشراك أصحاب المصلحة) على نتائج المشاريع، مع فحص الدور الذي يؤديه مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكمي، معتمدةً على الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتحليل البيانات بواسطة نمذجة المعادلات الهيكلية. وتكونت العينة من (170) من مديري المشاريع في منظمات متعددة القطاعات في البرازيل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تحسّن نتائج المشاريع من حيث الوقت والتكلفة، وأن مكتب إدارة المشاريع يُعزّز من تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نتائج المشاريع بوصفه عاملاً مُعدّلاً. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء مكاتب إدارة مشاريع فاعلة داخل المنظمات لدعم عمليات إدارة أصحاب المصلحة، وتبني منهجيات موحدة لإدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت المتغير التابع (نجاح المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

دراسة أحمد ومهدي: (2024) بعنوان "أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة الرقمية، الكفاءات الرقمية) على نجاح مشاريع منظمات الأعمال في شركات الاتصالات العراقية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتكونت العينة من (180) موظفاً ومديراً في شركات الاتصالات العاملة في العراق. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لاستراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها على نجاح مشاريع منظمات الأعمال، وأن بُعد القيادة الرقمية كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات الاتصالات لاستراتيجيات تحوّل رقمي شاملة، وتعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والكفاءات البشرية الرقمية.

دراسة الحسن والنجار: (2023) بعنوان "تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (الأجهزة، البرمجيات، الشبكات، قواعد البيانات، الموارد البشرية) على نجاح المشاريع، مع فحص الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتكونت العينة من مديري المشاريع والمهندسين والموظفين الفنيين في الشركات الإنشائية الأردنية المصنفة من الدرجة الأولى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتكنولوجيا المعلومات على نجاح المشاريع، وأن المنصات الرقمية تؤدي دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات ونجاح المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات الإنشائية الأردنية للمنصات الرقمية الحديثة، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وتأهيل الكوادر البشرية على استخدام هذه المنصات.

دراسة الحيازي والحياصات: (2022) بعنوان "أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع بأبعادها (الانفتاح على الخبرة، يقظة الضمير، الانبساطية، المقبولية، الاستقرار العاطفي) على نجاح المشاريع الإنشائية في مدينة عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتكونت العينة من (200) مديرٍ من مديري المشاريع الإنشائية العاملين في شركات المقاولات في مدينة عمان. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للسمات الشخصية لمدراء المشاريع بأبعادها مجتمعةً على نجاح المشاريع الإنشائية، وأن بُعد يقظة الضمير كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد شركات المقاولات على معايير تقييم شخصية دقيقة عند اختيار مدراء المشاريع، وتصميم برامج تدريبية لتنمية السمات القيادية والشخصية لديهم.

دراسة المعادات وأبو زيد: (2021) بعنوان "تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية". هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير تخطيط المشروع بأبعاده (تخطيط النطاق، تخطيط الوقت، تخطيط التكلفة، تخطيط الجودة، تخطيط الموارد البشرية، تخطيط الاتصالات) على نجاح المشاريع الإنشائية، مع فحص الدور المعدل لمستوى المخاطرة في شركات الإنشاءات الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

معتمدةً على الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتكونت العينة من مديري المشاريع والمهندسين في شركات الإنشاءات الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لتخطيط المشروع بأبعاده على نجاح المشاريع الإنشائية، وأن مستوى المخاطرة يؤدي دوراً مُعدّلاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة إيلاء عملية التخطيط اهتماماً كبيراً في المراحل الأولى من المشروع، وتبني أساليب علمية لإدارة المخاطر تُسهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع الإنشائية.

دراسة عبدالنبي والعتيبي: (2021) بعنوان "علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية". هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الابتكار والإبداع بأبعادهما (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) ونجاح إدارة المشاريع في وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدةً على الاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتكونت العينة من (120) موظفاً ومسؤولاً في وكالة التوطين. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين الابتكار والإبداع ونجاح إدارة المشاريع، وأن ممارسات الابتكار تُسهم بشكل ملموس في تحسين مخرجات المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الوكالة لثقافة الابتكار والإبداع، وتطوير بيئة عمل محفزة تدعم توليد الأفكار الجديدة وتطبيقها في إدارة المشاريع.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض الشامل للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، يتّضح أن الدراسة الحالية تتقاطع مع هذه الدراسات في جوانب عدة، وتختلف عنها في جوانب أخرى، وهو ما يُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها. فمن حيث **أوجه الاتفاق**، تلتقي الدراسة الحالية مع دراسة Samwel et al. (2023) ودراسة Rabechini et al. (2022) ودراسة Prebanić & Vukomanović (2023) في تناولها لأثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع بوصفهما متغيرين محوريين، كما تتفق مع دراسة براهيمية وعبايدية (2021) في اهتمامها بإدارة العلاقات مع الأطراف ذات المصلحة داخل السياق العربي. وتتقاطع كذلك مع دراسة الحيازي والحياسات (2022) ودراسة المعادات وأبو زيد (2021) ودراسة الحسن والنجار (2023) ودراسة أحمد ومهدي

(2024) ودراسة عبدالنبي والعتيبي (2021) في تناولها لمتغير نجاح المشاريع بوصفه متغيراً تابعاً. كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي التحليلي، واعتماد الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، فضلاً عن اتّفاقها مع دراسة Blak Bernat et al. (2023) ودراسة Shaukat et al. (2022) في تبني أساليب إحصائية متقدمة لتحليل العلاقات بين المتغيرات.

أما من حيث **أوجه الاختلاف**، فتتميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ فمن حيث **البيئة الجغرافية**، أجريت معظم الدراسات السابقة في بيئات مغايرة للبيئة السعودية، كالبيئة الجزائرية (براهيمية وعبايدية، 2021)، والبيئة الأردنية (الحباري والحياصات، 2022؛ المعادات وأبو زيد، 2021؛ الحسن والنجار، 2023)، والبيئة العراقية (أحمد ومهدي، 2024)، والبيئة الكينية (Samwel et al., 2023)، والبيئة الكرواتية (Prebanić & Vukomanović, 2023)، والبيئة البرازيلية (Rabechini et al., 2022)، والبيئة الباكستانية (Shaukat et al., 2022)، في حين تُجري الدراسة الحالية بحثها في البيئة السعودية بخصائصها الثقافية والتنظيمية المتفرّدة. ومن حيث **القطاع محل الدراسة**، ركّزت الدراسات السابقة على قطاعات متنوعة كقطاع التعدين (براهيمية وعبايدية، 2021)، والقطاع الإنشائي (الحباري والحياصات، 2022؛ المعادات وأبو زيد، 2021؛ الحسن والنجار، 2023؛ Prebanić & Vukomanović, 2023)، وقطاع الاتصالات (أحمد ومهدي، 2024)، والقطاع الحكومي العام (Samwel et al., 2023؛ عبدالنبي والعتيبي، 2021)، في حين تنفرد الدراسة الحالية بتناولها قطاع المرافق والخدمات الإدارية تحديداً، وهو قطاع لم يحظَ باهتمامٍ بحثيٍّ كافٍ رغم أهميته الاستراتيجية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. ومن حيث **المتغيرات والنموذج البحثي**، اهتمت بعض الدراسات بتناول إدارة أصحاب المصلحة بوصفها متغيراً وسيطاً أو مُعدّلاً (Shaukat et al., 2022؛ Blak Bernat et al., 2023)، في حين تتناولها الدراسة الحالية بوصفها متغيراً مستقلاً بأبعاده الخمسة المتكاملة (التحديد، التحليل، التخطيط، الإدارة، المراقبة)، مما يُقدّم رؤيةً أكثر شمولاً وتكاملاً. وبناءً على ما تقدّم، تتبلور الفجوة البحثية في الحاجة إلى دراسةٍ تتناول أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المتكاملة على نجاح المشاريع في قطاع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

المنطلقات النظرية للدراسة

النظريات المفسرة لإدارة أصحاب المصلحة

تستند الدراسة الحالية إلى مجموعة من النظريات الإدارية التي تُشكّل الأساس الفكري لموضوعها، ويأتي في مقدّمتها نظرية أصحاب المصلحة (**Stakeholder Theory**) التي صاغها الباحث فريمان (Freeman) عام 1984، والتي تُعدّ من أبرز النظريات التي أحدثت تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري المعاصر. وتنطلق هذه النظرية من افتراضٍ مركزيٍّ مفاده أن المنظمة ليست كياناً منعزلاً يعمل من أجل تحقيق أهداف مآلكها فحسب، بل هي شبكةٌ من العلاقات المتشابكة مع أطرافٍ متعددةٍ تتأثر بنشاطها وتؤثر فيه، ومن ثَمَّ فإن نجاح المنظمة يتوقّف على قدرتها على إدارة هذه العلاقات بفاعلية، ومواءمة المصالح المتعارضة لهذه الأطراف. وقد وسّعت هذه النظرية مفهوم المسؤولية التنظيمية ليشمل جميع الأطراف ذات المصلحة. (Rabechini et al., 2022)

كما تستند الدراسة إلى نظرية الوكالة (**Agency Theory**) التي تُفسّر العلاقة بين المؤكّل (Principal) والوكيل (Agent)، وتُبرز أهمية إدارة العلاقات مع الأطراف المختلفة لضمان تحقيق أهداف المنظمة. وتضاف إلى ذلك النظرية المؤسسية (**Institutional Theory**) التي تُوضّح كيف تتأثر المنظمات بالضغوط المؤسسية القادمة من بيئتها المحيطة، بما فيها ضغوط أصحاب المصلحة، مما يستوجب تبني ممارسات إدارية تستجيب لهذه الضغوط (Prebanić & Vukomanović, 2023).

النظريات المفسرة لنجاح المشاريع

فيما يتّصل بنجاح المشاريع، تستند الدراسة إلى نظرية عوامل النجاح الحرجة (**Critical Success Factors Theory**) التي طوّرها روكارت (Rockart) عام 1979، والتي تقترض أن ثمة مجموعةً محدودة من العوامل التي يتوقّف عليها نجاح المشروع، ومن أبرزها إدارة أصحاب المصلحة، والتخطيط الفاعل، والقيادة الرشيدة، وإدارة المخاطر (المعادن وأبو زيد، 2021). كما تستند الدراسة إلى النموذج المتكامل لنجاح المشاريع (**Integrated Project Success Model**) الذي وسّع مفهوم النجاح ليتجاوز المعايير التقليدية (الوقت، التكلفة، الجودة) إلى معايير

أوسع تشمل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والاستدامة، والأثر طويل الأمد (Samwel et al., 2023)؛ (Shaukat et al., 2022).

أبعاد إدارة أصحاب المصلحة

تتبنى الدراسة الحالية التقسيم الذي يعتمده معهد إدارة المشاريع (PMI) في دليل PMBOK ، والذي يُصنّف إدارة أصحاب المصلحة إلى خمسة أبعاد رئيسية، هي: تحديد أصحاب المصلحة الذي يعني رصد الأفراد والجماعات والمنظمات التي قد تتأثر بالمشروع أو تؤثر فيه، وتحليل أصحاب المصلحة الذي يشمل تصنيفهم وفقاً لمستوى تأثيرهم ودرجة اهتمامهم بالمشروع، والتخطيط لإشراك أصحاب المصلحة الذي يتضمن وضع استراتيجيات مناسبة للتعامل مع كل فئة منهم، وإدارة إشراك أصحاب المصلحة الذي يعني تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعة وضمان تفاعلهم الإيجابي مع المشروع، ومراقبة إشراك أصحاب المصلحة الذي يشمل متابعة العلاقات معهم وقياس مستوى رضاهم وإجراء التعديلات اللازمة (Rabechini et al., 2022) ؛ Prebanić & Vukomanović, 2023).

أبعاد نجاح المشاريع

تتبنى الدراسة أبعاد نجاح المشاريع وفق النموذج الحديث الذي تجاوز المعايير التقليدية، ويشمل : معيار الوقت (إنجاز المشروع في الإطار الزمني المحدد)، ومعيار التكلفة (الالتزام بالميزانية المعتمدة)، ومعيار الجودة (تحقيق المواصفات الفنية المطلوبة)، ومعيار رضا أصحاب المصلحة (تلبية توقعات الأطراف المختلفة)، ومعيار تحقيق الأهداف الاستراتيجية (إسهام المشروع في تحقيق الأهداف طويلة الأمد للمنظمة) (Samwel et al., 2023؛ الحيارى والحياصات، 2022).

ثانياً: مصطلحات الدراسة

إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management)

التعريف المفاهيمي: يُعرّفها فريمان (Freeman) بأنها "المجموعة من الممارسات والعمليات الإدارية التي تتبناها المنظمة لتحديد الأفراد والجماعات الذين يتأثرون بنشاطها أو يؤثرون فيها،

وتحليل توقعاتهم واهتماماتهم، والتخطيط للتعامل معهم، وإدارة العلاقات معهم، ومراقبة مستوى إشراكهم، بهدف تحقيق التوازن بين مصالحهم المتباينة وضمان دعمهم لأهداف المنظمة ” (Rabechini et al., 2022).

التعريف الإجرائي: تُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها مجموعة الممارسات المنهجية التي تتبناها الجهات المسؤولة عن مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية لإدارة علاقاتها مع مختلف الأطراف ذات المصلحة، وتُقاس بأبعادها الخمسة (تحديد أصحاب المصلحة، تحليل أصحاب المصلحة، التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة، إدارة إشراك أصحاب المصلحة، مراقبة إشراك أصحاب المصلحة)، من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض.

تحديد أصحاب المصلحة (Stakeholder Identification)

التعريف المفاهيمي: هو “العملية المنهجية التي يتم من خلالها رصد جميع الأفراد والجماعات والمنظمات الذين قد يتأثرون بالمشروع أو يؤثرون فيه، وتوثيق المعلومات المتصلة بمصالحهم واهتماماتهم ومستوى تأثيرهم.” (Prebanić & Vukomanović, 2023)

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس المتعلقة بممارسات تحديد أصحاب المصلحة في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية.

تحليل أصحاب المصلحة (Stakeholder Analysis)

التعريف المفاهيمي: هو “العملية التي تُصنّف من خلالها الأطراف ذات المصلحة وفقاً لمعايير محددة، كمستوى التأثير، ودرجة الاهتمام، والموقف من المشروع، بهدف تحديد الأولويات في التعامل معها.” (Samwel et al., 2023)

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس المتعلقة بممارسات تحليل أصحاب المصلحة.

التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة (Planning Stakeholder Engagement)

التعريف المفاهيمي: هو “العملية التي تُوضع من خلالها الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل فئة من فئات أصحاب المصلحة، بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الدعم للمشروع” (Rabechini et al., 2022).

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس المتعلقة بممارسات التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة.

إدارة إشراك أصحاب المصلحة (Managing Stakeholder Engagement)

التعريف المفاهيمي: هي “العملية التي تُنفَّذ من خلالها الاستراتيجيات الموضوعة، ويتمّ التواصل مع أصحاب المصلحة، ومعالجة اهتماماتهم، وحلّ النزاعات، وتعزيز التزامهم بأهداف المشروع” (Blak Bernat et al., 2023).

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس المتعلقة بممارسات إدارة إشراك أصحاب المصلحة.

مراقبة إشراك أصحاب المصلحة (Monitoring Stakeholder Engagement)

التعريف المفاهيمي: هي “العملية التي تُتّابَع من خلالها العلاقات مع أصحاب المصلحة، ويُقاس مستوى رضاهم، وتُجرى التعديلات اللازمة على الاستراتيجيات لضمان استمرار دعمهم للمشروع” (Prebanić & Vukomanović, 2023).

التعريف الإجرائي: الدرجة التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة على فقرات المقياس المتعلقة بممارسات مراقبة إشراك أصحاب المصلحة.

نجاح المشاريع (Project Success)

التعريف المفاهيمي: يُعرّف بأنه “الدرجة التي يُحقّق بها المشروع أهدافه المرجوة ضمن القيود المحددة له من حيث الوقت والتكلفة والجودة، مع تلبية توقّعات أصحاب المصلحة، والإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة” (Shaukat et al., 2022). (Samwel et al., 2023).

التعريف الإجرائي: يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الدرجة التي تُحقّقها مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية من حيث إنجازها ضمن الوقت المحدد، والالتزام بالتكلفة المعتمدة، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب، وتلبية توقّعات أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويُقاس من خلال استجابات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض.

منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة الحالية على **المنهج الوصفي التحليلي**، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضوع البحث وصفاً دقيقاً من خلال جمع البيانات المتّصلة بها، وتحليلها تحليلًا كمياً ونوعياً، وتفسير النتائج المستخلصة منها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. وسيُوظّف هذا المنهج للكشف عن أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها المختلفة على نجاح المشاريع في قطاع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل استجابات أفراد عيّنة الدراسة على أداة القياس المُعدّة لهذا الغرض.

كما ستعتمد الدراسة على **الأسلوب الميداني** في جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة، وذلك من خلال توزيع استبانة إلكترونية على العاملين في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية، إلى جانب **الأسلوب المكتبي** في جمع البيانات الثانوية من مصادرها المتنوعة، كالكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والدراسات السابقة والتقارير الرسمية. وستُحلّل البيانات التي سيتمّ جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بهدف اختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والوصول إلى نتائج علمية موثوقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة وعيّنتها

سيتمكّن **مجتمع الدراسة** من جميع العاملين في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية، من مديري المشاريع، ونوابهم، ومشرفي المشاريع، والمهندسين، والاستشاريين، والفنيين المعيّنين بإدارة هذه المشاريع، والبالغ عددهم وفقاً للإحصائيات الرسمية المتاحة نحو (2,500) موظف موزّعين على مختلف الجهات المشرفة على هذه المشاريع في المملكة العربية السعودية. وقد

اختير هذا المجتمع نظراً لأهميته الاستراتيجية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، ولكونه المعنيّ المباشر بممارسات إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق نجاح المشاريع.

أما عينة الدراسة، فسوف يجري اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، الذي يُتيح تمثيلاً متوازناً لمختلف الفئات الوظيفية داخل مجتمع الدراسة، وقد حُدّد حجم العينة استناداً إلى معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، بحيث يبلغ حجم العينة نحو (333) مفردة. وتحسباً لاحتمال عدم استرداد بعض الاستبانات أو عدم صلاحية بعضها للتحليل، سيتمّ توزيع (400) استبانة على أفراد العينة، ومن المتوقع استرداد ما لا يقلّ عن (350) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، بنسبة استجابة تُقدّر بنحو (87.5%)، وهي نسبة تُعدّ مقبولة إحصائياً في الدراسات الميدانية من هذا النوع.

مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات، هما:

أولاً: المصادر الأولية (الميدانية): ستُجمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة الإلكترونية التي سوف تُصمّم خصيصاً لأغراض الدراسة، والتي سيتمّ توزيعها على أفراد عينة الدراسة من العاملين في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية، بهدف قياس آرائهم واتجاهاتهم حول متغيرات الدراسة.

ثانياً: المصادر الثانوية (المكتبية): ستُجمع البيانات الثانوية من خلال الرجوع إلى الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل الجامعية (الماجستير والدكتوراه)، وأوراق المؤتمرات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية، وقواعد البيانات الإلكترونية كقاعدة (المنظومة) و (EBSCO) و (Emerald) و (Google Scholar)، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة ومناقشة نتائجها.

أداة الدراسة

سوف تُوظّف الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة ومنهجها وحجم عيّنتها، ولقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

وسوف تُصمَّم الاستبانة استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وستُعرض على مجموعة من المحكِّمين المتخصصين للتحقُّق من صدقها الظاهري، كما ستُختبر ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ. (Cronbach's Alpha)

وسوف تتكوَّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية: ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عيّنة الدراسة، كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: المتغير المستقل (إدارة أصحاب المصلحة): ويتضمَّن قياس أبعاد إدارة أصحاب المصلحة الخمسة، وتحتوي على (20) فقرة موزَّعة كما يلي:

- بُعد تحديد أصحاب المصلحة: (4) فقرات.
- بُعد تحليل أصحاب المصلحة: (4) فقرات.
- بُعد التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة: (4) فقرات.
- بُعد إدارة إشراك أصحاب المصلحة: (4) فقرات.
- بُعد مراقبة إشراك أصحاب المصلحة: (4) فقرات.

القسم الثالث: المتغير التابع (نجاح المشاريع): ويُقاس بوصفه محوراً أحادياً يتضمَّن (10) فقرات.

وسوف تُقاس استجابات أفراد عيّنة الدراسة على فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، بحيث تتدرَّج الاستجابات من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1).

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُعالَج البيانات التي سيتمَّ جمعها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك من خلال توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تشمل الآتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد عيّنة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.

- **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:** لقياس مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وترتيب أبعاد كلٍّ من المتغير المستقل والتابع.
- **معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لقياس ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي بين فقراتها.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لقياس الصدق البنائي لأداة الدراسة، والعلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- **اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح به (Tolerance):** للتحقق من عدم وجود ارتباط خطيٍّ متعدد بين المتغيرات المستقلة.
- **اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov):** للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple & Multiple Linear Regression):** لاختبار فروض الدراسة والكشف عن أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.
- **تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) واختبار (T-Test):** لاختبار الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

حدود الدراسة

سوف تلتزم الدراسة الحالية بمجموعةٍ من الحدود التي تُحدّد نطاقها ومجالها، وذلك على النحو الآتي:

الحدود الموضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تناول أثر إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (تحديد أصحاب المصلحة، تحليل أصحاب المصلحة، التخطيط لإشراك أصحاب المصلحة، إدارة إشراك أصحاب المصلحة، مراقبة إشراك أصحاب المصلحة) بوصفها المتغير المستقل، على نجاح المشاريع بوصفه المتغير التابع.

الحدود المكانية: سوف تُجرى الدراسة الميدانية في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية بالمملكة العربية السعودية، دون سواها من القطاعات أو الدول.

الحدود البشرية: سوف تقتصر الدراسة على العاملين في مشاريع المرافق والخدمات الإدارية من مديري المشاريع، ونوابهم، ومشرفي المشاريع، والمهندسين، والاستشاريين، والفنيين المعنيين بإدارة هذه المشاريع.

الحدود الزمانية: سوف تُجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من العام 2026م إلى العام 2027م.

أ - الدراسات العربية

براهيمية، عمار، و عبايدية، يوسف. (2021). أثر التعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بـ تبسة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج6، ع2 ، 441 - 454. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1254437>

براهيمية، عمار، و عبايدية، يوسف. (2021). أثر التعلم التنظيمي على إدارة العلاقة مع الأطراف أصحاب المصلحة: دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بـ تبسة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، مج6، ع2 ، 441 - 454. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1254437>

الحياري، أحمد غالب عبدالحليم، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر السمات الشخصية لمدراء المشاريع على نجاح المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في مدينة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302078>

الحسن، هنادي إبراهيم أحمد، و النجار، فايز جمعة صالح. (2023). تكنولوجيا المعلومات وأثرها في نجاح المشاريع: الدور الوسيط للمنصات الرقمية في الشركات الإنشائية الأردنية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1462449>

المعادات، هديل محمد حديثه، و أبو زيد، محمد خير سليم. (2021). تأثير تخطيط المشروع على نجاح المشاريع الإنشائية: الدور المعدل لمستوى المخاطرة: دراسة تطبيقية في شركات مشاريع الإنشاءات الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1302868>

عبدالنبي، هدى أحمد إبراهيم، و العتيبي، حصة ذياب مرزوق. (2021). علاقة الابتكار والإبداع في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوظيف بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. المجلة الدولية للتنمية، مج10، ع1 ، 11 - 28. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1472277>

أحمد، أحمد عبدالسلام، و مهدي، شيماء فالح. (2024). أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، عدد خاص ، 1406 - 1432. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1572476>

Samwel, K., Nyamiaka, M., Wamaitha, L., & Waichigo, S. (2023). Influence of stakeholders' management on public project success: Evidence from Kenya. *International Journal of Entrepreneurship and Project Management*, 8(1), 35-43.

Rabechini Jr, R., Abarca, E. A. M., Salcedo, N. U., Saldaña, C. J. P. H., & Paiva, D. C. (2022). Stakeholder management and project management office: Effect on project results. *Revista de administração de empresas*, 62, e2020-1077.

Prebanić, K. R., & Vukomanović, M. (2023). Exploring stakeholder engagement process as the success factor for infrastructure projects. *Buildings*, 13(7), 1785.

Blak Bernat, G., Qualharini, E. L., Castro, M. S., Barcaui, A. B., & Soares, R. R. (2023). Sustainability in project management and project success with virtual teams: A quantitative analysis considering stakeholder engagement and knowledge management. *Sustainability*, 15(12), 9834

Shaukat, M. B., Latif, K. F., Sajjad, A., & Eweje, G. (2022). Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. *Sustainable Development*, 30(1), 58–75.

Mid Ocean University

College of Management

Master of Project Management



**The Impact of Stakeholder Management on the Success of Facilities
and Administrative Services Projects: A Field Study in the Kingdom
of Saudi Arabia**

Prepared by:

Ibrahim Jarid Ibrahim Aljarid

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026