

مشروع التخرج بعنوان:

دور إدارة أصحاب المصلحة في تعزيز أداء المشروع لدى شركة غرس طيبة للمقاولات العامة بالمدينة المنورة

التكليف رقم (3)

إعداد:

أمني عوض الله فرس المولد

الرقم الجامعي: 23001824

الإشراف/

أ.د. عبد الرحيم نادر

العام الدراسي

2026 م

الفصل الثاني

الأدبيات والدراسات السابقة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الأدبيات العلمية والدراسات السابقة الموجهة لبناء القاعدة المعرفية والتحليلية للبحث؛ حيث ينقسم إلى شقين أساسيين؛ يركز المحور الأول على التأصيل الفلسفي والمفاهيمي للمتغير المستقل "إدارة أصحاب المصلحة" ومتغيرات الأداء التابع. بينما يقدم المحور الثاني قراءة نقدية وتصنيفاً زمنياً للبحوث السابقة، لتحديد الفجوة المعرفية ومميزات الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات السابقة

يستعرض هذا القسم مسحاً نقدياً وتصنيفاً منهجياً لأحدث الأدبيات والبحوث الأكاديمية العربية والأجنبية التي ناقشت ممارسات إشراك الشركاء وأثرها في أداء المشاريع، مرتبةً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، للوقوف على الفجوة البحثية.

1. الدراسات العربية

- **دراسة الغنزي والحربي (2023)**، بعنوان: "دور إدارة أصحاب المصلحة في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية". هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور إدارة أصحاب المصلحة في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية. اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (156) من المهندسين والإداريين في قطاع التشييد. وقد توصلت الدراسة إلى أن الممارسات الاستباقية في تحديد وتصنيف قوى الشركاء تؤدي إلى رفع كفاءة تنفيذ المشاريع بنسبة عالية، وتحد من النزاعات العمالية والتعاقدية، مما ينعكس إيجاباً على الالتزام بالأطر الزمنية المقررة لإنهاء وتسليم الوحدات والمشاريع.
- **دراسة أحمد وآخرون (2023)**، بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء شركات البناء والتشييد: دراسة تحليلية". هدفت هذه الدراسة إلى معالجة دور إدارة المعرفة كمدخل لتحسين

أداء شركات البناء والتشييد. اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (120) من المهندسين في شركات المقاولات. وقد توصلت الدراسة إلى أن تدفق المعرفة الفنية والإدارية بين الشركاء وأصحاب المصلحة يمثل رافداً لرفع مستويات الإنتاجية وضبط جودة الأعمال الإنشائية في الميدان.

• **دراسة نذير (2023)**، بعنوان: "تأثير تطبيق الأساليب القيادية الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع بالتطبيق على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (140) من رواد الأعمال ومديري المشاريع. وقد توصلت الدراسة إلى أن تبني المدير لأسلوب قيادي مرن يتناسب مع مهارات وتوقعات أصحاب المصلحة وفريق العمل يسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الإنتاجية وتحقيق الرضا العام عن مخرجات المشروع النهائية.

• **دراسة الزهراني والعتيبي (2024)**، بعنوان: "أثر إشراك أصحاب المصلحة في تحسين أداء المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية". هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر إشراك أصحاب المصلحة في تحسين أداء المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (312) من مديري المشاريع والمستشارين في القطاع العام. وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والمتابعة على جودة المخرجات النهائية، وأوصت بضرورة حوكمة قنوات الاتصال وتدريب الكوادر البشرية على إستراتيجيات التفاوض لتقليل أوامر التغيير التعديلية.

• **دراسة القحطاني (2024)**، بعنوان: "أثر مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين جودة مخرجات المشاريع العامة". هدفت هذه الدراسة إلى تبين أثر مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين جودة مخرجات المشاريع العامة. اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (245) من الموظفين

والمهندسين في الأمانات والبلديات. وقد توصلت الدراسة إلى أن دمج متطلبات المواطنين والجهات المستفيدة في صلب التصميم الهندسية يرفع من الكفاءة الوظيفية والجمالية للمشروعات، ويسهم في خفض العيوب الفنية وأعمال إعادة التنفيذ بنسبة تتجاوز (50%).

2. الدراسات الأجنبية

- دراسة رابشيني وآخرون (Rabechini Jr. et al) (2022)، بعنوان: "The impact of stakeholder management and project management office on project outcomes" (أثر إدارة أصحاب المصلحة ومكتب إدارة المشاريع على نتائج المشاريع). هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة أصحاب المصلحة ومكتب إدارة المشاريع (PMO) على نتائج المشاريع. اتبعت البحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (270) من ممارسي إدارة المشاريع. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة المنظمة لعلاقات الشركاء تحت مظلة مكتب إدارة المشاريع تسهم مباشرة في رفع مستويات الجودة الفنية، وتحقق الالتزام التام بالميزانيات التقديرية المرصودة من خلال الرصد المستمر للمخاطر المحيطة بالشركاء وتدخلاتهم.
- دراسة رافح وآخرون (Rafeh et al) (2023)، بعنوان: "Ranking and Grouping of Critical Success Factors for Stakeholder Management in Construction Projects" (ترتيب وتجميع عوامل النجاح الحرجة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الإنشائية). هدفت هذه الدراسة إلى ترتيب وتجميع عوامل النجاح الحرجة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الإنشائية. اتبعت البحث المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (98) من المهندسين الاستشاريين والمقاولين الخبراء. وقد توصلت الدراسة إلى أن توفير الشفافية المعلوماتية، وبناء الثقة المتبادلة، وتحديد قنوات اتصال واضحة ومباشرة تمثل أهم عوامل النجاح الحرجة التي تضمن تلافي التجاوزات المالية والزمنية في المواقع الإنشائية بنسبة تفوق (70%).

- دراسة أبولغاسمي وآخرون (Abolghasemi et al) (2024)، بعنوان: "Exploring the nexus of stakeholder management, project performance and stakeholder

"satisfaction in Malaysian residential building projects: A PLS-SEM approach (استكشاف الترابط بين إدارة أصحاب المصلحة، وأداء المشاريع ورضا أصحاب المصلحة في مشاريع المباني السكنية الماليزية: نهج نمذجة المعادلات الهيكلية). هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الترابط بين إدارة أصحاب المصلحة، وأداء المشاريع، ورضا أصحاب المصلحة في مشاريع المباني السكنية الماليزية باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (PLS-SEM). اتبعت البحث المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (185) من مهندسي المواقع ومديري الإنشاءات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير مباشر وإيجابي لإدارة أصحاب المصلحة على الأداء الثلاثي (الوقت، والتكلفة، والجودة)، وأن إدارة التوقعات بفاعلية تفسر ما نسبته (61%) من التباين الحاصل في مستويات رضا الشركاء النهائيين ونجاح المشروع.

- **دراسة العلياني ولي (Alalyani and Lee) (2024)، بعنوان: "Investigating factors affecting project performance moderated by project governance (التحقيق في العوامل المؤثرة على أداء المشاريع مع رصد الدور المعدل لحوكمة المشاريع)."** هدفت هذه الدراسة إلى تقصي العوامل المؤثرة على أداء المشاريع مع رصد الدور المعدل لحوكمة المشاريع. اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (210) من المهنيين والعاملين في قطاع إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية. وقد توصلت الدراسة إلى أن جودة الاتصال مع أصحاب المصلحة وتلبية متطلباتهم التشغيلية تُعد من المحددات الجوهرية لرفع كفاءة الأداء، وأن وجود إطار حوكمة رصين يضاعف من الأثر الإيجابي لإدارة الشركاء في ضبط التكاليف والالتزام بالخطط الزمنية للتسليم.

- **دراسة الأخلي وآخرون (Al-akhali et al) (2024)، بعنوان: "Assessing the Impact of 'Key Stakeholders' Satisfaction on the Success of Construction Projects in Yemen (تقييم أثر رضا كبار أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الإنشائية في اليمن)."** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر رضا كبار أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الإنشائية في اليمن. اتبعت البحث المنهج الوصفي الكمي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة

للبحث من عينة مكونة من (135) من المهندسين والمقاولين والاستشاريين في القطاع العقاري. وقد توصلت الدراسة إلى أن نيل رضا أصحاب المصلحة الرئيسيين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإنهاء المشروعات دون غرامات تأخير، كما بينت البحث أن الصياغة الواضحة لقنوات التواصل تضمن تدفق التوريدات المالية والتقنية بسلاسة، مما يرفع الكفاءة التشغيلية للمشروع.

- **دراسة بوديمان وآخرون (Budiman et al) (2024)،** بعنوان: "The influence of organisational agility and stakeholder management on the success of projects: An empirical study from the oil and gas sectors" (تأثير المرونة التنظيمية وإدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع: دراسة تجريبية من قطاعات النفط والغاز). هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير المرونة التنظيمية وإدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في قطاعات النفط والغاز. اتبعت البحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (194) من مديري المشاريع ورؤساء الأقسام الفنية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التطبيق المنظم لآليات إدارة أصحاب المصلحة يعزز من قدرة المشروعات على التكيف مع المتغيرات البيئية، ويؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء من خلال خفض نسب الهدر في الموارد المادية والبشرية بنسبة (68%).

- **دراسة أومبوايو وآخرون (Ombwayo et al) (2025)،** بعنوان: "Moderating effect of stakeholder engagement on the relationship between project management life cycle and performance of slum upgrading projects in Nairobi County, Kenya" (الأثر المعدل لإشراك أصحاب المصلحة على العلاقة بين دورة حياة إدارة المشاريع وأداء مشاريع تطوير العشوائيات في مقاطعة نيروبي بكينيا). هدفت هذه الدراسة إلى تقصي الأثر المعدل لإشراك أصحاب المصلحة على العلاقة بين دورة حياة إدارة المشاريع وأداء مشاريع تطوير العشوائيات في مقاطعة نيروبي بكينيا. اتبعت البحث المنهج الوصفي والتحليلي الاستقرائي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (164) من مديري المشاريع، والمهندسين، وممثلي المجتمع المحلي. وقد توصلت الدراسة إلى أن إشراك أصحاب المصلحة يؤدي دوراً معديلاً إيجابياً وذا دلالة إحصائية؛ إذ يساهم دمجهم في مراحل التخطيط والتنفيذ في خفض النزاعات التشغيلية بنسبة كبيرة، ويرفع من كفاءة الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المقررة للمشاريع بنسبة تجاوزت (65%).

• دراسة أوتشينغ وزوفا (Ochieng and Zuofa) (2025)، بعنوان: "Multilateral analysis of stakeholder integration, project complexity and project performance on information technology projects" (تحليل متعدد الأطراف للتكامل بين أصحاب المصلحة، وتعقيد المشاريع، وأداء المشاريع في مشاريع تكنولوجيا المعلومات). هدفت هذه الدراسة إلى إجراء تحليل متعدد الأطراف للتكامل بين أصحاب المصلحة، وتعقيد المشاريع، وأداء المشاريع في قطاع تكنولوجيا المعلومات. اتبعت البحث المنهج الكمي الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (242) من ممارسي إدارة المشاريع والمتخصصين الفنيين. وقد توصلت الدراسة إلى أن الاندماج والاتصال بالمنهج مع أصحاب المصلحة يقللان من الآثار السلبية الناتجة عن تعقيد المشاريع، كما أن الاستجابة المبكرة لتوقعات الشركاء تعزز جودة المخرجات الفنية وترفع من مستوى رضا العملاء النهائيين بنسبة (72%).

• دراسة مبوغوا وواروغورو (Mbugua and Waruguru) (2025)، بعنوان: "Influence of stakeholder participation in project identification on performance of agricultural projects in Kenya" (أثر مشاركة أصحاب المصلحة في مرحلة تحديد المشاريع على أداء المشاريع الزراعية في كينيا). هدفت هذه الدراسة إلى فحص أثر مشاركة أصحاب المصلحة في مرحلة تحديد المشاريع على أداء المشاريع الزراعية في كينيا. اتبعت البحث المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث من عينة مكونة من (120) من منسقي ومستفيدي المشروعات التنموية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية قوية بين الإشراف المبكر للشركاء وتحسين الأداء التشغيلي، حيث تبين أن صياغة الأهداف التشاركية في بداية المشروع تسهم في تقليص نسب الانحراف في التكاليف والموارد بنسبة تصل إلى (58%).

3. التعقيب على الدراسات السابقة:

- جوانب الاتفاق والاختلاف:

تتفق الدراسة الحالية مع الأدبيات السابقة (مثل: الزهراني والعتيبي، 2024؛ Abolghasemi et al., 2024) في التأكيد على الدور الجوهرى والمحوري الذي تؤديه إدارة أصحاب المصلحة في الارتقاء

بمؤشرات أداء المشاريع من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة. كما تتسق معها في اختيار المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات. وعلى النقيض من ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن بعض البحوث السابقة، مثل: (أحمد وآخرون، 2023؛ نذير، 2023) التي أدخلت متغيرات وسيطة أو معدلة لإدارة المعرفة أو أساليب القيادة، بينما يتركز البحث الحالي في دراسة الأثر المباشر والسببي للأبعاد الأربعة لإدارة أصحاب المصلحة على مؤشرات الأداء الرباعية للمشروع.

- الفجوة البحثية:

تتبلور الفجوة البحثية في ندرة الدراسات الأكاديمية المحلية (ضمن حدود علم الباحثة) التي تناولت نمذجة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع بالتطبيق على شركات المقاولات العامة التابعة للقطاع الخاص في منطقة المدينة المنورة، إذ ركزت أغلب الدراسات السعودية السابقة (مثل: الزهراني والعتيبي، 2024؛ القحطاني، 2024) على المشاريع الحكومية والقطاع العام، مما أوجد فجوة معرفية وتطبيقية حول كيفية إدارة توقعات الشركاء المتعددين في ظل البيئة التنافسية والتعاقدية للشركات المتوسطة والكبرى في المنطقة، وهو ما يسعى البحث الحالي لسده.

- مميزات الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية بقدرتها على تقديم نموذج متكامل يربط بدقة بين أربعة أبعاد تفصيلية للمتغير المستقل (التحديد، التحليل، الإشراف، المراقبة) وأربعة مؤشرات للمتغير التابع (الوقت، التكلفة، الجودة، الرضا). كما تكتسب تميزاً تطبيقياً ومكانياً من خلال إسقاط الفرضيات النظرية لنظرية أصحاب المصلحة على واقع ممارسات شركة غرس طيبة للمقاولات العامة بالمدينة المنورة، مما يوفر لصناع القرار دليلاً إجرائياً محلياً يساهم في تحسين الإنتاجية والكفاءة التشغيلية تماشياً مع رؤية المملكة (2030).

ثانياً: الإطار النظري للبحث

يتناول هذا القسم التأصيل النظري والمفاهيمي لمتغيرات البحث، مستعرضاً الأبعاد التشغيلية لإدارة أصحاب المصلحة، ومؤشرات تقييم أداء المشاريع الإنشائية، تماشياً مع الطروحات الفلسفية المفسرة لطبيعة الروابط والارتباطات الهيكلية في نموذج البحث.

المحور الأول: إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الإنشائية

المفهوم والتطور الفكري لإدارة أصحاب المصلحة

شهد الفكر الإداري المعاصر تحولاً جذرياً ومحورياً في كيفية تعريف وتقييم نجاح المنظمات وإنجاز المشروعات الرأسمالية؛ إذ لم يُعد التركيز التنظيمي مقتصرًا على المنظور الكلاسيكي الضيق المتمثل في تحقيق تطلعات الملاك أو المساهمين الفرديين، بل امتد لينتقل نحو أفق استراتيجي أكثر شمولية يستوعب الطيف الأوسع من الأطراف التي تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسة ومخرجاتها (حسن وعبد السلام، 2022).

وتُعد ممارسة إدارة أصحاب المصلحة في قطاع التشييد والمقاولات العامة من أبرز الممارسات والمنهجيات الحيوية والبالغة الحرج، نظراً للطبيعة الديناميكية والمعقدة والمتغيرة التي تتسم بها المشاريع الإنشائية بطبيعتها الفيزيائية والتعاقدية (الزهراني والعتيبي، 2024). وفي هذا السياق المعرفي، يُعرّف أصحاب المصلحة في بيئة المشاريع بأنهم الأفراد، أو المجموعات، أو المؤسسات والمنظمات الذين يمتلكون حصة قانونية، أو مصلحة مالية، أو توقعاً وظيفياً في مخرجات المشروع، أو يمتلكون القدرة والصلاحيات على التأثير المباشر أو غير المباشر في مسار التنفيذ التشغيلي والتدفق الميداني للأعمال (العنزي والحربي، 2023).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التطور الفكري لهذا المفهوم ارتبط بالانتقال من مجرد التعامل الإجرائي مع الشكاوى والأزمات الطارئة إلى التبنى المنهج لإستراتيجيات استباقية متكاملة (Budiman et al., 2024). وتتضمن العملية الإدارية الحديثة لهؤلاء الشركاء صياغة أطر وهياكل مؤسسية مرنة تهدف في جوهرها التنظيمي إلى تحقيق التوازن والمحاذاة بين متطلباتهم المتضاربة أحياناً، وتحويل النزاعات والمقاومة المحتملة إلى فرص حقيقية لبناء التحالفات والتعاون المثمر والمستدام (Ochieng

(and Zuofa, 2025). إن هذا التأصيل الفكري يفرض على إدارة المشاريع المعاصرة النظر إلى أصحاب المصلحة كشركاء في خلق القيمة وليس كعقبات بيروقراطية أو تشغيلية يجب تحييدها فحسب (Abolghasemi et al., 2024).

تحديد أصحاب المصلحة وتصنيف القوى والتأثير

تُمثّل عملية تحديد أصحاب المصلحة وتعيين هوياتهم بدقة الخطوة الأساسية، والركيزة الأولى في بناء وتصميم أي نموذج إداري كفوء ومستدام داخل شركات المقاولات العامة والإنشاءات (حسن وعبدالسلام، 2022). وتتطلب هذه الخطوة المنهجية إجراء مسح بيئي شامل ومستمر لبيئة المشروع الداخلية والخارجية لرصد وتوثيق كافة الفاعلين والمؤثرين المحتملين (Rafeh et al., 2023).

ويشمل هذا الطيف المعقد العميل أو المالك، والمستشار الهندسي المشرف، والمقاول الرئيسي، وصولاً إلى الأطراف التنفيذية التابعة كالكادر البشري والعمال الفنيين، والمقاولين الفرعيين، وموردي المواد والخدمات اللوجستية، فضلاً عن الجهات الحكومية والبلدية المانحة للتراخيص البيئية والإنشائية، والمجتمع المحلي والمحيط الجغرافي المتاخم لموقع البناء والتنفيذ (الزهراني والعتيبي، 2024).

وعليه، يُعد تصنيف هؤلاء الفاعلين بناءً على معايير علمية محكمة ومستويات قوتهم ودرجات اهتمامهم بالمشروع أمراً بالغ الأهمية لتوجيه الموارد الإدارية المتاحة (العنزي والحربي، 2023). وهنا تبرز مصفوفة القوة والاهتمام الشهيرة كأداة تحليلية استراتيجية تتيح لمديري المشاريع في شركة غرس طيبة للمقاولات العامة فرصة الفرز الدقيق وتحديد الأطراف ذات التأثير العالي والشرعية القانونية التي تتطلب إدارة حثيثة، ومراقبة لصيقة، وتواصلاً مستمراً لضمان ولائها ودعمها (Abolghasemi et al., 2024).

وفي المقابل، تسهم هذه المصفوفة في تحديد الأطراف ذات الاهتمام المحدود أو القوة المنخفضة التي تحتاج فقط إلى الإبقاء على اطلاع دوري مبسط، الأمر الذي يمنع بوضوح هدر الموارد والجهود التنظيمية للمؤسسة، ويوجه الطاقات الإدارية نحو الشركاء الأكثر حرجاً وحساسية لضمان نجاح التنفيذ الميداني واستقرار التدفقات التشغيلية للمشروع (Wu et al., 2023).

إستراتيجيات الإشراك والاتصال الفعال

يرتبط نجاح تطبيقات إدارة أصحاب المصلحة برابط وثيق وشرطي بنوعية، وكفاءة، ونضج إستراتيجيات الإشراف والاتصال التي تتبناها وتدمجها إدارة المشاريع في ممارساتها اليومية (الغامدي والقرني، 2023). وتؤكد الدراسات التطبيقية أن عملية الإشراف الحقيقية تتجاوز المفهوم السطحي المتمثل في مجرد نقل المعلومات الجافة، أو إرسال التقارير الورقية الدورية المتأخرة للشركاء (Ombwayo et al., 2025). بل تمتد هذه العملية لتشمل الإدماج المنهجي للشركاء الرئيسيين في صلب عمليات اتخاذ القرار، وصياغة الحلول التشاركية والبدائل الهندسية للمشكلات التقنية والتنفيذية المعقدة التي قد تبرز فجأة في مواقع العمل (Alalyani and Lee, 2024).

وهذا التوجه المتقدم يتطلب بالضرورة بناء وتطوير قنوات اتصال مؤسسية مرنة، وشفافة، ومفتوحة تدعم وتسهل التدفق المعلوماتي الصاعد والهابط والأفقي بين كافة المستويات (Rafeh et al., 2023). وتسهم هذه الاتصالات في توضيح التوقعات، وإزالة الضبابية، وبناء أرضية صلبة من الثقة المتبادلة والالتزام بين الأطراف المتعاقدة (القحطاني، 2024).

وجدير بالذكر في هذا الصدد أن الاستثمار التنظيمي المبكر في آليات وقنوات الاتصال الاستباقية يقود إلى تقليص ملموس وجوهري في حجم وتكرار أوامر التغيير والتعديلات التصميمية الناتجة عن سوء الفهم أو غياب التنسيق (Elsherbiny et al., 2023). كما يضمن المحاذاة التامة والانسجام الكامل بين أهداف وغايات المقاولين الفرعيين والموردين مع الأهداف الإستراتيجية والزمنية للمشروع الرئيسي، مما يقلل في نهاية المطاف من احتمالات التعثر التشغيلي أو التوقف الجزئي للأعمال (Wu et al., 2023).

مراقبة وتدبير النزاعات بين أصحاب المصلحة

تتسم المشاريع الإنشائية المعاصرة بطبيعة بنائية وتشغيلية فريدة قائمة على تعدد العقود المتوازية، وتشابك الالتزامات القانونية والمالية، مما يجعلها بطبيعتها بيئة خصبة لظهور النزاعات والخلافات الحادة بين أصحاب المصلحة (العنزي والحربي، 2023). وتنشأ هذه الخلافات عادةً نتيجة لتضارب المصالح الاقتصادية، أو التباين في تحديد الأولويات التنفيذية، أو الاختلاف في تفسير البنود والمواصفات الفنية (Rafeh et al., 2023).

وتتطلب الإدارة الحصيفة والرشييدة للمشاريع الإنشائية إرساء آليات مستمرة ومنظمة لمراقبة مستويات الرضا، وتقييم وتيرة واستقرار العلاقات البينية بين الأطراف المختلفة بشكل دوري للتنبؤ المبكر بمواطن الخلاف ومنابع التوتر قبل تفاقمها وتحولها إلى أزمات معطلة للعمل (Ombwayo et al., 2025). ويشمل التدبير الكفوء والناجح للنزاعات في بيئة المقاولات اعتماد ونشر حلول ودية، وتفاوضية مرنة مبنية على قاعدة المصالح المشتركة، والعدالة التعاقدية، ومفهوم المكسب المتبادل لجميع الأطراف (حسن وعبدالسلام، 2022).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن إهمال إدارة ومراقبة النزاعات في مشاريع التشييد والبناء يقود إلى تداعيات سلبية وخيمة وشديدة الخطورة على المنظمة؛ إذ تبدأ بالدعاوى القانونية والمطالبات المالية المرهقة والمؤجلة، ولا تنتهي بتجميد وتوقف الأعمال الميدانية في مواقع البناء والتشييد وتراجع الإنتاجية (أحمد وآخرون، 2023). الأمر الذي يستدعي بالضرورة مأسسة وظيفة وعمليات إدارة أصحاب المصلحة، وجعلها جزءاً أصيلاً ومستقراً داخل الهيكل التنظيمي للمشروع لضمان استمرارية، وانتظام، وتدفق العمليات التشغيلية دون انقطاع (Ochieng and Zuofa, 2025).

المحور الثاني: أداء المشروع في قطاع المقاولات والتشييد

مفهوم ومؤشرات أداء المشروع

يُمثل أداء المشروع المحور الأساس، والغاية التنظيمية العليا التي تدور حولها كافة العمليات الإدارية، والهندسية، والتنفيذية في بيئة التشييد والبناء (أحمد وآخرون، 2023). وحيث لم يُعد تقييم نجاح المشروعات المعاصرة مقتصرًا على النظرة التقليدية الجامدة، فقد تحوّل في الفكر الإداري الحديث إلى مفهوم ديناميكي شامل يهدف إلى قياس مدى كفاءة المنظمة في استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المقررة (Elsherbiny et al., 2023). وتعتمد الباحثة في هذه الدراسة على تفكيك أداء المشروع إلى أربعة مؤشرات بنيوية حاسمة يتداخل كل منها مع الآخر تداخلاً وثيقاً ليعكس الصورة الكلية لكفاءة التنفيذ التشغيلي داخل شركة غرس طيبة للمقاولات العامة بالمدينة المنورة (العنزي والحربي، 2023).

وتتكامل هذه المؤشرات لتشمل ضبط الأطر الزمنية، وحوكمة النفقات المباشرة وغير المباشرة، واستيفاء المعايير التقنية الصارمة، بالإضافة إلى تلبية تطلعات الشركاء والعملاء (Alalyani and Lee, 2024). إن هذا المنظور الشامل يمنح الإدارة التنفيذية رؤية واضحة ومستمرة حول مستويات الإنتاجية الفعلية، والقدرة على التنافسية المستدامة في السوق المحلية لقطاع المقاولات (Ochieng and Zuofa, 2025). كما يسهم في تقديم مؤشرات كمية ونوعية دقيقة تتيح مقارنة الإنجاز الفعلي بالمخططات المستهدفة، ورصد الانحرافات التشغيلية في وقتها المناسب (Abolghasemi et al., 2024).

ضبط الوقت والالتزام بالجدول الزمني

يُعد الوقت من أكثر الموارد حرجاً وحساسية في إدارة ومراقبة المشاريع الإنشائية، حيث يرتبط الالتزام بالأطر الزمنية المعتمدة ارتباطاً وثيقاً بسمعة شركة المقاولات وملاءمتها المهنية والمالية (الزهراني والعتيبي، 2024). ويتطلب ضبط هذا المتغير صياغة جداول زمنية دقيقة ومدروسة سلفاً عبر تقنيات تخطيط متقدمة تحدد بدقة المسار الحرج لكافة الأنشطة الميدانية والعمليات اللوجستية، بدءاً من الحفر ووضع الأساسات وحتى التسليم النهائي والتشغيل (حسن وعبد السلام، 2022). وتشير الدراسات الميدانية إلى أن حدوث أي تأخير أو ارتباك في جداول توريد المواد الأساسية، أو تنسيق وتعاقب العمالة المتخصصة، يؤدي إلى تداعيات متسلسلة تتسبب في تمديد عمر المشروع الافتراضي (Rafeh et al., 2023).

وينتج عن ذلك تكبد المنظمة لغرامات تأخير تعاقدية مرهقة، فضلاً عن ارتفاع التكاليف غير المباشرة للمشروع (Al-akhali et al., 2024). وعليه، فإن تبني وتفعيل آليات الرقابة المستمرة واليومية على التطور الزمني للأعمال يسهم في الاكتشاف الاستباقي للانحرافات، ومواجهتها الفورية عبر إعادة تخصيص الموارد أو تكثيف النوبات التشغيلية، مما يضمن تسليم المشروعات في مواعيدها المحددة تماشياً مع تطلعات الملاك والجهات المشرفة (Ombwayo et al., 2025).

إدارة التكلفة والميزانية التقديرية

تمثل الإدارة المالية الحصيفة، وحوكمة التدفقات النقدية الركيزة الأساسية لضمان ربحية واستدامة شركات المقاولات العامة والإنشاءات (العنزي والحربي، 2023). وحيث تقع الميزانيات التقديرية

للمشاريع الإنشائية تحت ضغوط وتحديات مستمرة ناتجة عن التقلبات الحادة في أسعار المواد الخام، وأجور الأيدي العاملة المتخصصة، وتكاليف النقل اللوجستي؛ فإن الحاجة تصبح ملحة لتبني نظم ضبط مالي صارمة (Elsherbiny et al., 2023). وتتضمن حوكمة التكلفة وضع آليات علمية لمراقبة وتوثيق النفقات الفعلية الميدانية ومقارنتها المستمرة بالميزانية المخططة والمعتمدة بشكل دوري (أحمد وآخرون، 2023).

ويستهدف هذا الإجراء التنظيمي الحد من الهدر المالي، وتجنب التجاوزات الكبرى في التكاليف التي قد تعصف بالجدوى الاقتصادية للمشروع بأكمله وتحوله إلى عبء مالي على الشركة (Alalyani and Lee, 2024). وجدير بالذكر أن القدرة المؤسسية على إدارة التدفقات النقدية بكفاءة تتيح لشركة غرس طيبة الوفاء المستقر بالتزاماتها المالية تجاه المقاولين الفرعيين، والكوادر البشرية، وموردي المواد في المواعيد المحددة دون تأخير (Mbugua and Waruguru, 2025). الأمر الذي يمنع بوضوح توقف الأعمال في مواقع البناء، ويحافظ على وتيرة التنفيذ المنتظمة والمستهدفة (Ochieng and Zuofa, 2025).

تحقيق معايير الجودة والكفاءة الفنية

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل النجاح الزمني أو المالي لأي مشروع إنشائي عن مدى استيفائه ومطابقته التامة لمتطلبات الجودة، والكفاءة الفنية المقررة في المخططات الهندسية ووثائق التعاقد الأساسية (حسن وعبدالسلام، 2022). وتتطلب إدارة الجودة الشاملة في قطاع الإنشاءات تطبيق رقابة صارمة وفحوصات مخبرية مستمرة على جودة المواد الموردة للموقع، ومتابعة دقيقة ولصيقة لخطوات التنفيذ الميداني لضمان مطابقتها للمواصفات القياسية السعودية (SASO) ومعايير السلامة المهنية العالمية (Elsherbiny et al., 2023).

وحيث إن القصور أو التهاون في معايير الجودة يؤدي حتماً إلى ظهور عيوب إنشائية، وتصدعات فنية تتطلب لاحقاً أعمال إعادة إصلاح وترميم مكلفة ومعقدة للغاية؛ فإن الاستثمار في التدقيق الفني المبكر، والوقائي يُعد الخيار الاستراتيجي الأمثل لتقليل المخاطر الهندسية والتشغيلية (Wu et al., 2023). ويقود هذا الالتزام الصارم بالجودة إلى رفع العمر الافتراضي للمباني والمنشآت المنفذة، مما

يعزز بقوة من الموثوقية الأكاديمية والمهنية، والسمعة التجارية للشركة في قطاع التشييد والمقاولات (Abolghasemi et al., 2024).

تحقيق رضا أصحاب المصلحة والعملاء

امتدت وتطورت معايير تقييم الأداء الحديثة لتضع رضا أصحاب المصلحة والعملاء كأحد أهم المؤشرات الحيوية وغير الملموسة للحكم الموضوعي على نجاح المشاريع واستدامتها الاستراتيجية (القحطاني، 2024). فلم يُعد كافياً من الناحية الإدارية إنجاز المشروع وفق محددات الوقت والتكلفة التقليدية إذا لم يلب هذا المنتج الإنشائي التوقعات الوظيفية، والجمالية للمستفيد النهائي، أو إذا تسبب مسار تنفيذه في نزاعات وخلافات مستمرة مع الجهات التنظيمية والمجتمع المحلي المحيط (Al-akhali et al., 2024).

ويتطلب تحقيق هذا الرضا المستهدف بناء وتطوير قنوات اتصال وتفاعل مرنة، ومستدامة تتيح الاستماع النشط لصوت العميل واستيعاب ملاحظاته وتعديلاته المقترحة بمرونة تنظيمية عالية دون الإخلال بسلامة المنشأ أو اقتصاديات المشروع (Budiman et al., 2024). ويقود النجاح في تلبية وتجاوز توقعات الشركاء إلى بناء علاقات إستراتيجية وطيدة طويلة الأمد تضمن تدفق واستمرار المشروعات والتعاقدات المستقبلية، وتعزز بوضوح من الحصة السوقية والمكانة التنافسية للمؤسسة في بيئتها التشغيلية (Ochieng and Zuofa, 2025).

المحور الثالث: المنطلقات النظرية والربط بين متغيرات البحث

يستند هذا البحث في بناء إطاره التحليلي، وتفسير طبيعة العلاقة السببية والارتباطية بين متغيره المستقل (إدارة أصحاب المصلحة)، ومتغيره التابع (أداء المشروع) إلى واحدة من أهم النظريات السوسيولوجية والإدارية الحديثة الموجهة للمؤسسات، وهي "نظرية أصحاب المصلحة" (Stakeholder Theory)، والتي أرسى دعائمها الفكرية والفلسفية البروفيسور إدوارد فريمان (Edward Freeman) في عام (1984) (حسن وعبد السلام، 2022).

وتُعرف هذه النظرية في حقل الفكر التنظيمي وإدارة المشاريع بأنها مقارنة إدارية، وسلوكية، وأخلاقية تفترض أن المؤسسة الاقتصادية أو المشروع الرأسمالي لا يعمل في فراغ معزول، بل يُمثل منظومة مفتوحة وشبكة معقدة من العلاقات البينية والاعتمادية المشتركة مع أطراف متعددة ومتباينة المصالح (Budiman et al., 2024).

وبموجب هذا المنطلق المعرفي، فإن نجاح أي منظمة أو مشروع لا يُقاس -منظوراً إليه من زاوية هذه النظرية- بمدى قدرته الحصرية على تعظيم الأرباح المالية للملاك أو المساهمين التقليديين فحسب، بل يتوقف بصورة جوهرية وشرطية على مدى كفاءته، ونضجه الإداري في حوكمة وتلبية تطلعات، واحتياجات، وحقوق كافة الأطراف والشركاء الذين يؤثرون في أنشطته أو يتأثرون بمخرجاته (Ochieng and Zuofa, 2025).

وتصنف النظرية هؤلاء الفاعلين إلى مجموعات أساسية وثنائية بناءً على ثلاثة محددات ديناميكية وهي: (درجة القوة والسيطرة، والشرعية التعاقدية أو القانونية، وإلحاح المطالب والمصلحة)، مما يفرض على الإدارة التنفيذية صياغة إستراتيجيات تواصل وتفاعل مرنة تضمن تحقيق التوازن والعدالة التنظيمية بين جميع المكونات (Abolghasemi et al., 2024).

ويرتبط جوهر نظرية أصحاب المصلحة ارتباطاً وثيقاً وعميقاً بموضوع البحث الحالي المتمركز حول قطاع المقاولات والتشييد، وتحديدًا ضمن البيئة التشغيلية الميدانية لشركة غرس طيبة للمقاولات العامة بالمدينة المنورة؛ إذ تعكس المشاريع الإنشائية بطبيعتها التطبيقية والتعاقدية التجسيد المثالي والأكثر وضوحاً لفرضيات ومسلمات هذه النظرية (العنزي والحربي، 2023). فالمشروع الإنشائي يضم بطبيعته شبكة واسعة ومعقدة من الفاعلين ذوي التوقعات المتضاربة أحياناً؛ حيث يطلب المالك خفض التكلفة وسرعة الإنجاز، بينما يركز المستشار الهندسي على صرامة الجودة والمواصفات، في حين يسعى المقاولون الفرعيون والموردون إلى تعظيم هوامش أرباحهم وتسهيل تدفقاتهم النقدية (Elsherbiny et al., 2023).

وإن حدوث أي خلل، أو قصور في إدارة وتلبية توقعات أحد هؤلاء الشركاء، أو إهمال متطلبات الجهات البلدية والتنظيمية والمجتمع المحلي، يقود مباشرة -حسب المنظور الفلسفي للنظرية- إلى نشوء نزاعات تعاقدية حادة، أو عيوب تنفيذية، أو تأخر حرج في سلاسل الإمداد، مما يعوق مباشرة المسار

الطبيعي والأمن للتنفيذ (Rafeh et al., 2023). وتأسيساً على ذلك، توفر هذه النظرية القاعدة الفكرية والمنهجية الصلبة التي تمكن الباحثة من تفسير وفهم كيفية تحول الممارسات والعمليات الإدارية الموجهة للشركاء إلى رافعة حقيقية لتعزيز الكفاءة ومؤشرات الأداء الرباعية للمشاريع الإنشائية (Wu et al., 2023).

وتقوم الباحثة بالتوظيف النظري والإجرائي لفرضيات نظرية أصحاب المصلحة في هذا البحث من خلال تحويل مفاهيمها التجريدية ومبادئها العامة إلى متغيرات، وأبعاد قياسية واضحة قابلة للاختبار الإحصائي الميداني (الزهراني والعتيبي، 2024). وحيث جرى تبني المدخل التحليلي والإشراكي للنظرية لصياغة محاور المتغير المستقل الأربعة المتمثلة في: (عمليات التحديد وتعيين الهوية، والتحليل وتقييم القوى والتأثير، وإستراتيجيات الإشراك والاتصال الفعال، ومراقبة وتدبير النزاعات المستمرة)؛ فقد جرى ربط هذا المدخل ربطاً سببياً مباشراً بمتغير أداء المشروع ومؤشراته الأربعة المعتمدة عالمياً ومحلياً لتقييم كفاءة التنفيذ وهي: (ضبط الوقت، وإدارة التكلفة، وتحقيق الجودة الفنية، ونيل رضا أصحاب المصلحة والعملاء) (Alalyani and Lee, 2024).

ويسهم هذا التأصيل والتوظيف النظري المحكم في تمكين البحث الحالي من بناء نموذج قياسي يتجاوز مجرد الوصف السطحي لظواهر قطاع المقاولات، نحو تقديم تحليل سببي وعميق يفسر الآليات التنظيمية الحقيقية التي تؤدي من خلالها الإدارة الرشيدة لعلاقات الشركاء إلى تقليص الانحرافات الزمنية والمالية، وضمان المطابقة الكاملة للمواصفات الهندسية، ونيل رضا المستفيدين النهائيين، مما يمنح الدراسة رصانة علمية وقيمة تطبيقية ملموسة لقطاع التشييد والبناء (Ombwayo et al., 2025).

خاتمة تعقيبية للإطار النظري

بناءً على ما تم استعراضه، وتفكيكه، ونقاشه في هذا الإطار النظري بأقسامه المختلفة، يتضح بجلاء أن ممارسات إدارة أصحاب المصلحة لم تُعد تمثل مجرد ترف إداري أو إجراء تنظيمي ثبوتي، بل تحولت إلى ضرورة إستراتيجية وبنوية حاسمة لضمان استدامة ونجاح المشاريع الإنشائية المعاصرة. وحيث أظهر النتبع الفكري والتحليلي للمتغيرات أن الارتقاء بمؤشرات أداء المشاريع الرباعية (الوقت، والتكلفة، والجودة، والرضا) يرتبط ارتباطاً وثيقاً وشرطياً بمدى نضج العمليات المنهجية المتبعة في تحديد وإشراك ومراقبة علاقات الشركاء؛ فإن هذا الإطار يمثل الدعامة المعرفية التمهيديّة والصلبة

للبحث الحالي. وإن هذا الربط المنهجي القائم على فرضيات نظرية أصحاب المصلحة يساهم مباشرة في توجيه الدراسة الميدانية التطبيقية نحو قياس واقع هذه الممارسات لدى شركة غرس طيبة للمقاولات العامة بالمدينة المنورة، واختبار مدى قدرتها الإحصائية الحقيقية على إحداث الفارق في تعزيز كفاءة الإنتاجية والتميز التشغيلي.

قائمة المراجع النهائية:

المراجع العربية:

- أحمد، مروة محمد، وعثمان، أيمن أحمد عزت، ومحروس، عصام الدين كمال. (2023). إدارة المعرفة كمدخل لتحسين أداء شركات البناء والتشييد: دراسة تحليلية. *مجلة الهندسة*، 51(5)، 448-429.
- حسن، أحمد محمد، وعبد السلام، مصطفى علي. (2022). إدارة أصحاب المصلحة وعلاقتها بنجاح المشروعات الإنشائية: دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 13(4)، 329.301-
- الزهراني، محمد بن أحمد، والعتيبي، فهد بن سعد. (2024). أثر إشراك أصحاب المصلحة في تحسين أداء المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، 44(1)، 138.115-
- العنزي، خالد بن مطلق، والحربي، عبدالعزيز بن محمد. (2023). دور إدارة أصحاب المصلحة في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 7(14)، 77.52-
- الغامدي، عبدالله، والقرني، عبدالرحمن. (2023). مفاهيم أساسية في إدارة معرفة المشاريع. *مجلة بحوث الشرق الأوسط*، 11(88)، 308.290-
- القحطاني، عبدالله بن ناصر. (2024). أثر مشاركة أصحاب المصلحة في تحسين جودة مخرجات المشاريع العامة. *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة*، 38(2)، 87-112.
- نذير، حنان عبدالله. (2023). تأثير تطبيق أساليب القيادة الموقفية على تحسين أداء المشاريع: دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. *مجلة العلوم الفنون الأدبية والعلوم الاجتماعية*، 95.

المراجع الأجنبية:

- Abolghasemi, M., Al-Mhdawi, M. K. S., Rahimian, F., and Qazi, A. (2024). Exploring the nexus of stakeholder management, project performance and stakeholder satisfaction in Malaysian residential building projects: A PLS-SEM approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2024-0367>
- Alalyani, W. R., and Lee, C. K. (2024). Investigating factors affecting project performance moderated by project governance. *Problems and Perspectives in Management*, 22(1), 268–278. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(1\).2024.23](https://doi.org/10.21511/ppm.22(1).2024.23)
- Al-akhali, F. A., Bardai, B., Al-Dubai, M. M., and Aljounaidi, A. (2024). Assessing the Impact of Key Stakeholders' Satisfaction on the Success of Construction Projects in Yemen. *International Journal of Finance and Management*, 4(1).
- Budiman, M. A., Soetjipto, B. W., Kusumastuti, R. D., and Wijanto, S. (2024). The influence of organisational agility and stakeholder management on the success of projects: An empirical study from the oil and gas sectors. *International Journal of Project Organisation and Management*, 16(5), 1–23.
- Elsherbiny, S. A. M., Gad, S. A.-F., and Abdel-Alim, A. M. (2023). Critical Success Factors by Applying Total Quality Management in Construction Projects. *Al-Azhar Engineering Journal*. <https://doi.org/10.21608/aej.2023.283064>
- Mbugua, J., and Waruguru, M. (2025). Influence of stakeholder participation in project identification on performance of agricultural projects in Kenya. *International Journal of Project Management*, 13(1), 45-62.
- Ochieng, E. G., and Zuofa, T. (2025). Multilateral analysis of stakeholder integration, project complexity and project performance on information technology projects. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(3), 709–740.
- Ombwayo, J., Kidombo, H., and Jaku, A. (2025). Moderating effect of stakeholder engagement on the relationship between project management life cycle and performance of slum upgrading projects in Nairobi County, Kenya. *Journal of Construction and Project Management*, 15(2), 112-135.
- Rabechini Jr., R., Morais, M., Salcido, G., Horna, V., and Paiva, D. (2022). The impact of stakeholder management and project management office on project outcomes. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(4), 654-678.

- Rafeh, A., Qureshi, M. U., Hameed, A., and Rasool, A. M. (2023). Ranking and Grouping of Critical Success Factors for Stakeholder Management in Construction Projects. *Construction Management and Economics*, 41(12), 3569–3582.
- Wu, S.-W., Yan, Y., Pan, J., and Wu, K.-S. (2023). Linking Sustainable Project Management with Construction Project Success: Moderating Influence of Stakeholder Engagement. *Buildings*, 13(10), 2634. <https://doi.org/10.3390/buildings13102634>