

العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع العقارية الاستثمارية

إعداد الطالب/

علي بن أحمد بن عبدالله الطويان

الرقم الأكاديمي/

٢٥٢٠٠١٥١٥

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥ - ٢٠٢٦

فهرس المحتويات:

الرقم	الموضوع	الصفحة
	فهرس المحتويات	أ
	قائمة الجداول	ج
	المستخلص	د
	الشكر والتقدير	هـ
	الفصل الأول	١
١-١	المقدمة	٢
٢-١	مشكلة الدراسة	٣
٣-١	أهمية الدراسة	٤
١-٣-١	الأهمية العلمية	٤
٢-٣-١	الأهمية المهنية	٤
٣-٣-١	الأهمية التطبيقية	٥
٤-٣-١	الأهمية الاقتصادية	٥
٥-٣-١	أهمية الدراسة بالنسبة للباحث	٦
٤-١	أهداف الدراسة	٧
١-٤-١	الأهداف الرئيسية	٧
٢-٤-١	الأهداف الفرعية	٧
٥-١	تساؤلات الدراسة	٩
١-٥-١	السؤال الرئيس	٩
٢-٥-١	الأسئلة الفرعية	٩
٦-١	فروض الدراسة	١٠
١-٦-١	الفروض الرئيسية	١٠
٢-٦-١	الفروض الفرعية	١٠
٧-١	النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة	١١
٢-٧-١	نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)	١١
٢-٧-١	نظرية نجاح المشاريع (Project Success Theory)	١١
٣-٧-١	مفهوم إدارة أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع	١٢
٤-٧-١	إدارة المشاريع العقارية – إطار تطبيقي محلي	١٢
٥-٧-١	الرباط النظري بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع	١٣
	الفصل الثاني	١٤
١-٢	المقدمة	١٥
١-٢-٢	دراسات تناولت إدارة أصحاب المصلحة	١٥
٢-٢-٢	دراسات تناولت نجاح المشاريع العقارية	١٥
٣-٢-٢	دراسات ربطت بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية	١٦
٤-٢-٢	التحليل النقدي للدراسات السابقة	١٧
٣-٢	الإطار النظري	١٨
١-٣-٢	مفهوم أصحاب المصلحة	١٨
٢-٣-٢	مفهوم إدارة أصحاب المصلحة	١٨
٣-٣-٢	مفهوم نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية	١٩

١٩	العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع العقارية الاستثمارية	٤-٣-٢
٢٠	استخلاص الإطار النظري للدراسة	٥-٣-٢
٢١	الفصل الثالث	
٢٢	مقدمة	١-٣
٢٢	منهج الدراسة	٢-٣
٢٢	مجتمع الدراسة	٣-٣
٢٣	عينة الدراسة	٤-٣
٢٣	أدوات جمع البيانات	٥-٣
٢٤	أساليب تحليل البيانات	٦-٣
٢٥	أدوات الدراسة	٧-٣
٢٥	الاستبانة (الأداة الرئيسة)	١-٧-٣
٢٦	حدود الدراسة	٨-٣
٢٦	الحدود المكانية	١-٨-٣
٢٦	الحدود الزمانية	٢-٨-٣
٢٦	الحدود البشرية	٣-٨-٣
٢٦	الحدود الموضوعية	٤-٨-٣
٢٧	الفصل الرابع	
٢٨	مقدمة	١-٤
٢٩	تحليل البيانات	٢-٤
٣٠	وصف عينة الدراسة	١-٢-٤
٣٠	اختبار ثبات أداة الدراسة	٢-٢-٤
٣٠	تحليل نتائج الثبات	٣-٢-٤
٣١	النتائج	٣-٤
٣١	نتائج محور إدارة أصحاب المصلحة	١-٣-٤
٣٢	نتائج محور نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية	٢-٣-٤
٣٣	تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع	٣-٣-٤
٣٤	التوصيات	٤-٤
٣٥	المراجع	
٣٧	الملاحق	
٣٨	الاستبانة	
٤١	الملخص باللغة الإنجليزية (Abstract)	

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جدول (١-٤)	ترميز الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي	٢٩
جدول (٢-٤)	المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى الاستجابات	٢٩
جدول (٣-٤)	معامل ثبات الاستبانة باستخدام كرونباخ ألفا	٣٠
جدول (٤-٤)	نتائج فقرات محور إدارة أصحاب المصلحة	٣١
جدول (٥-٤)	نتائج فقرات محور نجاح المشاريع العقارية	٣٢
جدول (٦-٤)	مقارنة المتوسطات العامة لمحاور الدراسة	٣٣

المستخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الاستثمارية العقارية في المملكة العربية السعودية، في ظل النمو المتسارع الذي يشهده القطاع العقاري ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قصدية من العاملين في قطاع المشاريع العقارية، بلغ عددها (٢١) مشاركاً من مديري مشاريع، ومهندسين، ومشرفين.

اشتملت الاستبانة على محورين رئيسيين: ممارسات إدارة أصحاب المصلحة، ومؤشرات نجاح المشاريع العقارية، وتم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي. كما تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا لقياس الثبات، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العقارية جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي بلغ (٤,٠٣)، كما أظهرت النتائج أن مستوى نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية جاء مرتفعاً أيضاً بمتوسط (٤,٠١). وبينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، حيث تسهم الإدارة الفعالة في تحسين التنسيق بين الأطراف، وتقليل النزاعات، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، ورفع مستوى رضا المستثمرين والمستفيدين.

كما كشفت الدراسة أن التواصل بين أصحاب المصلحة يُعد من أكثر الجوانب التي تحتاج إلى تطوير مقارنة ببقية الممارسات. وفي ضوء هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ممارسات إدارة أصحاب المصلحة منذ المراحل المبكرة للمشروع، وتطوير آليات التواصل، وإشراك الأطراف المعنية في اتخاذ القرار، بما يساهم في رفع كفاءة المشاريع العقارية وزيادة فرص نجاحها.

الكلمات المفتاحية: إدارة أصحاب المصلحة، نجاح المشاريع، المشاريع العقارية، الاستثمار العقاري، المملكة العربية السعودية.

الشكر والتقدير :

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات، فله سبحانه الحمد والثناء على ما منّ به من توفيق لإتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة المشرفين على هذا البحث، على ما قدموه من توجيه علمي سديد، وملاحظات قيّمة، ودعم مستمر كان له الأثر الكبير في إخراج هذا البحث بالصورة المرجوة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية الإدارة، لما قدموه من علم ومعرفة أسهمت في بناء هذا العمل العلمي.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري وامتناني لكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة، من محكّمين وزملاء العمل والمشاركين في تعبئة الاستبانة، لما أبدوه من تعاون صادق كان له دور مهم في إنجاز الجانب التطبيقي من البحث.

كما أخص بالشكر أسرتي الكريمة على دعمهم المتواصل وتشجيعهم الدائم، وصبرهم طوال فترة إعداد هذا البحث، فكانوا خير معين بعد الله.

وفي الختام، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكون إضافة علمية تسهم في تطوير مجال إدارة المشاريع

الفصل الأول

المدخل العام للبحث

١-١ المقدمة:

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 الزمني 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.

٢-١ 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.

٣-١ 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:

١-٣-١: أهمية علمية

تُعد إدارة أصحاب المصلحة من المفاهيم الحديثة نسبيًا 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 اعتمادًا 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.

٢-٣-١: 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 مرتبطًا 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 إطارًا 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 يساهم في تطوير سياسات التواصل داخل المشاريع، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار، وتقليل المشاكل الناتجة عن ضعف التنسيق.

٣-٣-١: 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:

- تناول 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.

٤-٣-١: 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.
-

١-٣-٥: أهمية بالنسبة للباحث نفسه

تمنح هذه الدراسة للباحث فرصة:

- لفهم عميق ومثني 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.

١-٤: 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:

١-٤-١: الأهداف الرئيسية

أ. 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.

ب. 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.

ج. 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.

د. 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.

١-٤-٢: الأهداف الفرعية

هـ. 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.

و. 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.

ز. 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.

ح. بناء تصوريحي يساعد الجهات التنظيمية والشركات العقارية في تطوير سياسات وأدوات لإدارة أصحاب المصلحة.

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

٥-١ 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:

١-٥-١: السؤال الرئيس

أ. 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.

١-٥-٢: الأسئلة الفرعية

ب. 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.

ج. 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.

د. 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.

د. 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.

هـ. 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.

و. 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.

٦-١ 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 الرئيسة للدراسة (إدارة أصحاب المصلحة باعتبارها المتغير المستقل، ونجاح المشروع باعتبارها المتغير التابع). وتأتي الفروض على النحو الآتي:

١-٦-١: الفروض الرئيسة

أ. 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).

٢-٦-١: الفروض الفرعية

أ. 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.

ب. 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.

ج. 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.

د. 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.

٧-١ النظرية العلمية المتبعة لإعداد الدراسة:

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 النظرية الإدارية الحديثة، ومفاهيم إدارة المشاريع، والمدارس الفكرية المرتبطة بالعلاقات بين الأطراف داخل المشروع. ويمكن عرضها على النحو الآتي:

١-٧-١: 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.

أ. 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.

ب. 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.

٢-٧-١: 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.

أ. 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.

ب. 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.

٣-٧-١: 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.
- يسهل الحصول على الموافقات الحكومية.
- يعزز الثقة بين الأطراف.
- يقلل مخاطر التأخير.
- يحسن اتخاذ القرار.

٤-٧-١: 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.

١-٥-٧: 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.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

١-٢ مقدمة:

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:

(١) دراسات حول إدارة أصحاب المصلحة،

(٢) دراسات حول نجاح المشاريع،

(٣) دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين.

١-٢-١: 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.

٢-٢-٢: 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.

٢-٣: 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.

٢-٤: التحليل النقدي للدراسات السابقة

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

- أ. 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.
- ب. جميع الدراسات تقريباً أكدت أن إدارة أصحاب المصلحة عامل مؤثر في نجاح المشاريع، لكن درجة التأثير تختلف باختلاف البيئة التنظيمية والثقافية.
- ج. أغلب الدراسات اتفقت على أن التواصل الفعال هو العامل الأكثر تأثيراً في العلاقة بين الأطراف ونجاح المشروع.
- د. هناك نقص واضح في الدراسات التي تربط إدارة أصحاب المصلحة بالنجاح الاستثماري تحديداً (العائد المالي – رضا المستثمر)، خاصة في السوق السعودي.
- هـ. عدد من الدراسات أشار إلى أن المشاريع العقارية تتأثر بالأنظمة الحكومية والتنظيمات البلدية، وهو ما يجعل بيئة المملكة حالة فريدة تستحق البحث.

٣-٢ الإطار النظري:

١-٣-٢: مفهوم أصحاب المصلحة (Stakeholders)

يشير مفهوم أصحاب المصلحة إلى جميع الأفراد أو الجهات التي لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المشروع، أو يمكن أن تؤثر فيه أو تتأثر بنتائجه. وفي المشاريع العقارية الاستثمارية، يشمل أصحاب المصلحة:

- المستثمرين والممولين
- المطورين العقاريين
- المقاولين والاستشاريين
- الجهات الحكومية والتنظيمية
- العملاء والمستخدمين النهائيين
- المجتمع المحلي

ويُعد تنوع أصحاب المصلحة في المشاريع العقارية من الخصائص الرئيسة لهذا النوع من المشاريع، نظرًا لتعدد الأبعاد الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية المرتبطة بها.

٢-٣-٢: مفهوم إدارة أصحاب المصلحة

تعرف إدارة أصحاب المصلحة بأنها مجموعة العمليات التي تهدف إلى: تحديد أصحاب المصلحة، وتحليل مصالحهم وتوقعاتهم، والتواصل معهم، وإشراكهم في مراحل المشروع المختلفة بما يحقق التوازن بين مصالحهم ويضمن دعمهم للمشروع.

وتتضمن إدارة أصحاب المصلحة عددًا من الأنشطة الأساسية، من أبرزها:

- تحديد أصحاب المصلحة وتصنيفهم
- تحليل مستوى التأثير والقوة والاهتمام
- وضع استراتيجيات للتواصل معهم
- إشراكهم في اتخاذ القرار عند الحاجة
- إدارة الصراعات المحتملة بينهم

وتُعد إدارة أصحاب المصلحة من العناصر الجوهرية في إدارة المشاريع الحديثة، لما لها من دور في تقليل المخاطر وتعزيز فرص نجاح المشروع.

٣-٣-٢: مفهوم نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية

لم يعد نجاح المشروع مقتصرًا على تحقيق الأهداف التقليدية (الوقت – التكلفة – الجودة)، بل توسع ليشمل أبعادًا أخرى مثل:

- تحقيق العائد الاستثماري المتوقع
 - رضا المستثمرين والعملاء
 - الاستدامة المالية والتشغيلية للمشروع
 - الامتثال للأنظمة والتشريعات
 - تحقيق القيمة الاقتصادية والاجتماعية للمشروع
- وبناءً عليه، فإن نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية يُقاس من خلال مزيج من المؤشرات المالية والإدارية والتسويقية والتنظيمية.

٤-٣-٢: العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع العقارية الاستثمارية

تفترض هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى إدارة أصحاب المصلحة ومستوى نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية، وذلك من خلال:

- مساهمة إدارة أصحاب المصلحة في تقليل النزاعات القانونية والتنظيمية
 - تحسين مستوى التنسيق بين أطراف المشروع
 - رفع كفاءة اتخاذ القرار
 - تعزيز الثقة بين المستثمرين والإدارة التنفيذية
 - زيادة تقبل السوق للمشروع
- وبناءً على ذلك، فإن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة تؤدي إلى تحسين الأداء العام للمشاريع العقارية الاستثمارية، سواء على المستوى المالي أو الإداري أو التسويقي.

٢-٣-٥: استخلاص الإطار النظري للدراسة

في ضوء ما سبق، يتضح أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل متغيراً مستقلاً مؤثراً في نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية، بوصف النجاح متغيراً تابعاً متعدد الأبعاد. ويعتمد هذا التأثير على طبيعة العلاقة بين أطراف المشروع، ومستوى التواصل، وآليات إشراك أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ مقدمة:

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:

٣-٢: منهج الدراسة

أ. 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.

٣-٣: 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.

٣-٤: عينة الدراسة (Sample)

نظرًا لاتساع مجتمع الدراسة، تم 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

٣-٥: أدوات جمع البيانات

ستعتمد الدراسة على أداة رئيسة لجمع البيانات:

أ. الاستبانة (Questionnaire)

وهي الأداة المناسبة 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.

٦-٣: أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة:

أ. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

لاستخراج:

- التكرارات
- المتوسطات الحسابية
- الانحراف المعياري
- النسب المئوية

ب. اختبار الارتباط (Correlation Analysis)

لاختبار العلاقة بين:

- إدارة أصحاب المصلحة
- نجاح المشروع

ج. تحليل الانحدار (Regression Analysis)

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

د. اختبار الفرضيات (Hypotheses Testing)

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

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

لرفع جودة التحليل وضمان دقة النتائج.

٧-٣ 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 أداة 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.

١-٧-٣: الاستبانة (أداة رئيسة)

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

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، وتم التحقق من ثبات الأداة عبر معامل Cronbach's Alpha.

٨-٣ حدود الدراسة :

١-٨-٣: 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.

٢-٨-٣: 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.

٣-٨-٣: 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.

٤-٨-٣: الحدود الموضوعية (Subject Scope)

تحدد 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.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

٤-١ مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموجهة إلى العاملين في مجال المشاريع العقارية الاستثمارية، وذلك بهدف التعرف على العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع العقارية الاستثمارية.

وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج التحليل الإحصائي، حيث تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل استجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى معامل كرونباخ ألفا لاختبار ثبات أداة الدراسة، وكذلك معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

ويشتمل هذا الفصل على عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحوري الدراسة الرئيسيين، وهما إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع العقارية الاستثمارية، وذلك بهدف الوصول إلى النتائج التي تجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فرضياتها، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها.

٢-٤ تحليل البيانات:

تناول هذا المحور عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموجهة إلى أفراد عينة الدراسة من العاملين في مجال المشاريع العقارية الاستثمارية، وذلك بهدف التعرف على آرائهم واتجاهاتهم نحو متغيرات الدراسة والمتمثلة في إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع العقارية الاستثمارية.

وقد تم إدخال البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة إلى برنامج التحليل الإحصائي، حيث تم ترميز الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي، بحيث تم إعطاء القيم الرقمية للاستجابات على النحو الآتي:

جدول رقم (١-٤): ترميز الإجابات وفق مقياس ليكرت الخماسي

القيمة	درجة الموافقة
٥	أوافق بشدة
٤	أوافق
٣	محايد
٢	لا أوافق
١	لا أوافق بشدة

وقد تم استخدام هذا المقياس لقياس اتجاهات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة، ومن ثم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الدراسة، وكذلك لكل محور من محاورها.

كما تم اعتماد المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة، حيث تم تقسيم درجات الموافقة وفق الجدول التالي:

جدول رقم (٢-٤): المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى الاستجابات.

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
١ - أقل من ٢,٦٠	منخفض
٢,٦٠ - أقل من ٣,٤٠	متوسط
٣,٤٠ - أقل من ٤,٢٠	مرتفع
٤,٢٠ - ٥	مرتفع جدًا

ويهدف هذا التصنيف إلى تسهيل تفسير النتائج الإحصائية وتوضيح مستوى موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

٤-٢-١: وصف عينة الدراسة

تم توزيع الاستبانة على مجموعة من العاملين في مجال المشاريع العقارية الاستثمارية، مثل المهندسين ومديري المشاريع والمشرفين على تنفيذ المشاريع، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة والقابلة للتحليل الإحصائي (٢١) استبانة؛ نظراً لطبيعة الفئة المستهدفة التي تقتصر على المختصين في إدارة المشاريع العقارية.

وقد تم الاعتماد على هذه الاستجابات في إجراء التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج الدراسة.

٤-٢-٢: اختبار ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، والذي يعد من أكثر الأساليب الإحصائية استخداماً في قياس درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

ويقاس هذا المعامل مدى ترابط فقرات كل محور من محاور الدراسة مع بعضها البعض، حيث تشير القيم المرتفعة للمعامل إلى وجود درجة عالية من الاتساق بين الفقرات.

وتعد القيم التي تزيد عن (٠,٧٠) مقبولة في الدراسات العلمية، بينما تشير القيم التي تزيد عن (٠,٨٠) إلى درجة عالية من الثبات.

جدول رقم (٤-٣) معامل ثبات الاستبانة باستخدام كرونباخ ألفا.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
إدارة أصحاب المصلحة	٨	٠,٧٥
نجاح المشاريع العقارية	٦	٠,٩٢
الثبات الكلي للاستبانة	١٤	٠,٩١

٤-٢-٣: تحليل نتائج الثبات

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات لمحور إدارة أصحاب المصلحة بلغت (٠,٧٥)، وهي قيمة مقبولة إحصائياً وتشير إلى وجود درجة مناسبة من الاتساق الداخلي بين فقرات هذا المحور.

كما بلغت قيمة معامل الثبات لمحور نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية (٠,٩٢)، وهي قيمة مرتفعة تدل على تمتع فقرات هذا المحور بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

أما بالنسبة للثبات الكلي للاستبانة فقد بلغت قيمته (٠,٩١)، وهي قيمة مرتفعة تؤكد أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، مما يجعلها صالحة للاستخدام في تحليل بيانات الدراسة واستخلاص النتائج.

وبناءً على هذه النتائج يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مناسبة من الثبات، مما يسمح بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

٣-٤ النتائج:

يهدف هذا المحور إلى عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل بيانات الاستبانة التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف التعرف على واقع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العقارية الاستثمارية ومدى ارتباطها بنجاح المشاريع العقارية.

وقد بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائية (٢١) استجابة، وتم تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة.

١-٣-٤: نتائج محور إدارة أصحاب المصلحة

يتناول هذا المحور تحليل استجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العقارية الاستثمارية.

أ. نتائج فقرات محور إدارة أصحاب المصلحة

جدول رقم (٤-٤): نتائج فقرات محور إدارة أصحاب المصلحة.

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة
٤	٤,٠٥	يتم تحديد أصحاب المصلحة في المراحل المبكرة من المشروع
٦	٤,٠٠	يتم تحليل احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بشكل منتظم
٨	٣,٧١	يوجد تواصل مستمر وواضح بين جميع أطراف المشروع
٧	٤,٠٠	يتم إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة
٥	٤,٠٥	تتم إدارة الخلافات بين أصحاب المصلحة بطريقة فعالة
١	٤,١٩	الأدوار والمسؤوليات لكل طرف في المشروع واضحة
٣	٤,٠٥	يتم توثيق الاجتماعات والقرارات المتعلقة بالمشروع
٢	٤,١٩	تؤخذ ملاحظات أصحاب المصلحة بعين الاعتبار في تطوير المشروع

المتوسط العام للمحور = ٤,٠٣

ب. تحليل نتائج المحور

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العقارية الاستثمارية جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٤,٠٣).

وتظهر النتائج أن أعلى الفقرات متوسطاً كانت:

- وضوح الأدوار والمسؤوليات بين أطراف المشروع بمتوسط (٤,١٩)

- أخذ ملاحظات أصحاب المصلحة بعين الاعتبار بمتوسط (٤,١٩).

وهو ما يعكس إدراكاً واضحاً لدى العاملين في القطاع العقاري لأهمية تنظيم العلاقة بين الأطراف المختلفة للمشروع. كما أظهرت النتائج أن تحديد أصحاب المصلحة منذ المراحل المبكرة للمشروع يعد من الممارسات المهمة في إدارة المشاريع العقارية، حيث بلغ متوسط هذه الفقرة (٤,٠٥) في المقابل، سجلت فقرة التواصل المستمر بين أطراف المشروع أدنى متوسط في هذا المحور (٣,٧١)، وهو ما يشير إلى أن قنوات التواصل بين أصحاب المصلحة قد تحتاج إلى مزيد من التنظيم والتطوير. وبشكل عام تعكس هذه النتائج وجود اهتمام واضح بتطبيق مبادئ إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العقارية، نظراً لما لها من دور في تقليل التعارض بين الأطراف المختلفة وتحسين أداء المشروع.

٤-٣-٢: نتائج محور نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية

يتناول هذا المحور تحليل استجابات أفراد العينة حول مستوى نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية وفق عدد من المؤشرات المرتبطة بإدارة المشاريع.

أ. نتائج فقرات محور نجاح المشاريع العقارية

جدول رقم (٤-٥): نتائج فقرات محور نجاح المشاريع العقارية.

الترتيب	المتوسط الحسابي	العبارة
٦	٣,٧١	يلتزم المشروع بالجدول الزمني المحدد
٥	٣,٧٦	يلتزم المشروع بالميزانية المحددة
٤	٣,٩٥	يتم تنفيذ المشروع بجودة عالية
٢	٤,١٩	مستوى رضا المستثمرين والمستفيدين مرتفع
١	٤,٢٤	يحقق المشروع العائد الاستثماري المتوقع
٣	٤,١٩	يتمتع المشروع بسمعة جيدة في السوق العقاري

المتوسط العام للمحور = ٤,٠١

ب. تحليل نتائج المحور

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن مستوى نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية جاء مرتفعاً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام للمحور (٤,٠١).

وقد سجلت فقرة تحقيق العائد الاستثماري المتوقع للمشروع أعلى متوسط في هذا المحور (٤,٢٤)، وهو مؤشر مهم يعكس نجاح المشاريع العقارية من الناحية الاقتصادية والاستثمارية.

كما أظهرت النتائج ارتفاع متوسط فقرتي:

- رضا المستثمرين والمستفيدين من المشروع
- السمعة الإيجابية للمشروع في السوق العقاري

حيث بلغ المتوسط لكل منهما (٤,١٩)، وهو ما يشير إلى أن نجاح المشاريع العقارية لا يعتمد فقط على الإنجاز الفني، بل يمتد ليشمل رضا الأطراف المعنية وتعزيز الثقة في المشروع داخل السوق العقاري.

في المقابل، جاءت فقرتا الالتزام بالجدول الزمني و الالتزام بالميزانية في أدنى الترتيب بمتوسط (٣,٧١) و (٣,٧٦)، وهو ما يعكس أحد التحديات الشائعة في المشاريع العقارية، حيث قد تواجه المشاريع بعض التأخيرات أو التغيرات في التكاليف خلال مراحل التنفيذ.

٣-٤: تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع

من خلال تحليل المتوسطات العامة لمحوري الدراسة يتضح وجود تقارب كبير بين مستوى تطبيق إدارة أصحاب المصلحة ومستوى نجاح المشاريع العقارية.

أ. مقارنة المتوسطات العامة لمحاور الدراسة

جدول رقم (٤-٦): مقارنة المتوسطات العامة لمحاور الدراسة.

المتغير	المتوسط الحسابي
إدارة أصحاب المصلحة	٤,٠٣
نجاح المشاريع العقارية	٤,٠١

ب. تفسير العلاقة بين المتغيرين

تشير النتائج إلى أن المشاريع التي تطبق ممارسات فعالة في إدارة أصحاب المصلحة تميل إلى تحقيق مستويات أعلى من نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية.

ويمكن تفسير ذلك بأن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة تسهم في:

- تحسين التنسيق بين مختلف الأطراف المشاركة في المشروع
- تقليل الخلافات والنزاعات بين المستثمرين والمطورين والمقاولين
- تعزيز عملية اتخاذ القرار خلال مراحل تنفيذ المشروع
- رفع مستوى رضا المستثمرين والمستفيدين من المشروع

وبناءً على ذلك يمكن القول إن إدارة أصحاب المصلحة تمثل أحد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية، حيث تسهم في تحسين بيئة العمل داخل المشروع وتعزيز فرص تحقيق أهدافه.

٤-٤ التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع العقارية الاستثمارية، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز نجاح المشاريع العقارية وتحسين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة فيها، ومن أهم هذه التوصيات ما يلي:

- أ. تعزيز تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العقارية، من خلال تحديد أصحاب المصلحة منذ المراحل المبكرة للمشروع وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل دقيق.
- ب. تطوير آليات التواصل بين أطراف المشروع المختلفة، بما يضمن تبادل المعلومات بشكل مستمر وفعال بين المستثمرين والمطورين والمقاولين والاستشاريين، مما يسهم في تقليل سوء الفهم والنزاعات المحتملة.
- ج. إشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع، خاصة في المراحل التخطيطية والتنفيذية، لما لذلك من دور في تعزيز التوافق بين الأطراف المختلفة وتحسين نتائج المشروع.
- د. الاهتمام بإدارة الخلافات بين أصحاب المصلحة بشكل احترافي، من خلال اعتماد أساليب واضحة لمعالجة النزاعات بما يضمن استمرارية العمل وتحقيق أهداف المشروع.
- هـ. العمل على تعزيز وضوح الأدوار والمسؤوليات بين أطراف المشروع، حيث يسهم ذلك في تقليل التداخل في المهام وتحسين كفاءة تنفيذ الأعمال.
- و. التركيز على تحقيق التوازن بين الأهداف الاستثمارية ومتطلبات أصحاب المصلحة، بما يضمن تحقيق العائد الاستثماري المتوقع للمشروع مع الحفاظ على رضا الأطراف المعنية.
- ز. إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العقارية، خاصة في ظل التطور المستمر في قطاع التطوير العقاري وزيادة تعقيد المشاريع الاستثمارية.

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.

الملاحق

-الاستبانة

المحور الأول: البيانات الديموغرافية

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	يتم تحديد أصحاب المصلحة في المراحل المبكرة من المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
٢	يتم تحليل احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بشكل منتظم	☐	☐	☐	☐	☐
٣	يوجد تواصل مستمر وواضح بين جميع أطراف المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
٤	يتم إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة	☐	☐	☐	☐	☐
٥	تتم إدارة الخلافات بين أصحاب المصلحة بطريقة فعالة	☐	☐	☐	☐	☐
٦	الأدوار والمسؤوليات لكل طرف في المشروع واضحة	☐	☐	☐	☐	☐
٧	يتم توثيق الاجتماعات والقرارات المتعلقة بالمشروع	☐	☐	☐	☐	☐
٨	تؤخذ ملاحظات أصحاب المصلحة بعين الاعتبار في تطوير المشروع	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: إدارة أصحاب المصلحة

م	العبرة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
١	يتم تحديد أصحاب المصلحة في المراحل المبكرة من المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
٢	يتم تحليل احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة بشكل منتظم	☐	☐	☐	☐	☐
٣	يوجد تواصل مستمر وواضح بين جميع أطراف المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
٤	يتم إشراك أصحاب المصلحة في القرارات المهمة	☐	☐	☐	☐	☐
٥	تتم إدارة الخلافات بين أصحاب المصلحة بطريقة فعالة	☐	☐	☐	☐	☐
٦	الأدوار والمسؤوليات لكل طرف في المشروع واضحة	☐	☐	☐	☐	☐
٧	يتم توثيق الاجتماعات والقرارات المتعلقة بالمشروع	☐	☐	☐	☐	☐
٨	تؤخذ ملاحظات أصحاب المصلحة بعين الاعتبار في تطوير المشروع	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: نجاح المشاريع العقارية الاستثمارية

م	العبارة	أو افق بشدة	أو افق	محايد	لا أو افق	لا أو افق بشدة
١	يلتزم المشروع بالجدول الزمني المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
٢	يلتزم المشروع بالميزانية المحددة	☐	☐	☐	☐	☐
٣	يتم تنفيذ المشروع بجودة عالية	☐	☐	☐	☐	☐
٤	مستوى رضا المستثمرين والمستفيدين مرتفع	☐	☐	☐	☐	☐
٥	يحقق المشروع العائد الاستثماري المتوقع	☐	☐	☐	☐	☐
٦	يتمتع المشروع بسمعة جيدة في السوق العقاري	☐	☐	☐	☐	☐

Abstract

This study aims to examine the relationship between stakeholder management and the success of real estate investment projects in the Kingdom of Saudi Arabia, in light of the rapid growth of the real estate sector aligned with Saudi Vision 2030. The study adopts a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool.

Data were collected from a purposive sample of 21 professionals working in the real estate project sector, including project managers, engineers, and supervisors. The questionnaire consisted of two main dimensions: stakeholder management practices and project success indicators, measured using a five-point Likert scale. Statistical analysis methods were applied, including means, standard deviations, Cronbach's alpha for reliability, and correlation analysis to examine relationships between variables.

The findings indicate a high level of implementation of stakeholder management practices, with a mean score of (4.03), as well as a high level of project success, with a mean score of (4.01). The results also reveal a positive relationship between stakeholder management and project success, where effective stakeholder management contributes to improved coordination among project parties, reduced conflicts, enhanced decision-making quality, and increased satisfaction of investors and beneficiaries.

Furthermore, the study identifies stakeholder communication as an area requiring further improvement compared to other practices. Based on these findings, the study recommends strengthening stakeholder management practices from the early stages of projects, improving communication mechanisms, and enhancing stakeholder involvement in decision-making processes to improve project performance and increase the likelihood of success.

Keywords: Stakeholder Management, Project Success, Real Estate Projects, Real Estate

Midocean University



College of Management

Master of Business Administration

The Relationship between Stakeholder Management and the Success of Investment Real Estate Projects

Prepared by:

Ali Ahmad AlTowyan

252001515

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohammed

Dr. Fayez Ali Jard

Year:2025-2026