

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



أثر إدارة ومشاركة أصحاب المصلحة في القطاع الحكومي على نجاح مشاريع التخطيط العمراني
في مدينة جدة : دراسة تحليلية

إعداد الطالب/

محمد أبوبكر نورولي

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

شكر وتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم وساند خلال مرحلتي لدراسة الماجستير،
وأخص بالشكر الدكتور والمهندس / عبد الله الرقيب الذي كان المحفز للتسجيل في الجامعة .

كما أتقدم بجزيل الشكر لوالديّ الكريمين على دعمهما المستمر فلهما الفضل بعد الله ثم بفضل دعائهم في
الوصول لهذه المرحلة، والشكر موصول لعائلي الكريمة كذلك.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لجامعة ميد أوشن لما وفرتة من بيئة علمية محفزة وموارد وأكاديميين متميزين.

فهرس المحتونات:

الفصل الأول

<u>2</u>	<u>1-1 المقدمة</u>
<u>3</u>	<u>2-1 مشكلة الدراسة</u>
<u>4</u>	<u>3-1 أهمية الدراسة</u>
<u>6</u>	<u>4-1 أهداف الدراسة</u>
<u>7</u>	<u>5-1 الأسئلة</u>
<u>8</u>	<u>6-1 فروض الدراسة</u>
<u>9</u>	<u>7-1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث</u>

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

<u>11</u>	<u>1-2 مقدمة</u>
<u>12</u>	<u>2-2 الدراسات السابقة</u>
<u>16</u>	<u>3-2 الاطار النظري</u>

الفصل الثالث : المنهجية

<u>19</u>	<u>1-3 مقدمة</u>
<u>20</u>	<u>2-3 المنهجية وطرق البحث</u>
<u>21</u>	<u>3-3 مجتمع البحث</u>
<u>22</u>	<u>4-3 حدود البحث</u>

الفصل الرابع : نتائج والتوصيات

<u>24</u>	<u>1-4 مقدمة</u>
<u>25</u>	<u>2-4 تحليل البيانات</u>
<u>28</u>	<u>3-4 النتائج</u>
<u>29</u>	<u>5-4 التوصيات</u>

المراجع

<u>31</u>	<u>1-5 المراجع العربية</u>
<u>32</u>	<u>2-5 المراجع الأجنبية</u>

الملاحق

<u>34</u>	<u>1-6 الاستبيان</u>
-----------	----------------------

قائمة الجداول :

<u>الصفحة</u>	<u>الوصف</u>	<u>رقم الجدول</u>
<u>14</u>	المقارنة بين الدراسات السابقة	جدول رقم (1)
<u>26</u>	تبين أن أكثر العبارات التي حصلت على تقييم إيجابي (متوسط مرتفع)	جدول رقم (2)
<u>27</u>	تبين أن العبارات ذات تقييم أقل نسبيًا (مع متوسط فوق 3)	جدول رقم (3)

فهرس الأشكال:

<u>الصفحة</u>	<u>الوصف</u>	<u>رقم الشكل</u>
<u>25</u>	يوضح نسبة الجنس المشاركة في الدراسة	شكل رقم (1)
<u>25</u>	يوضح نسبة درجات العلمية المشاركة في الدراسة	شكل رقم (2)
<u>25</u>	يوضح نسبة القطاعات المشاركة في الدراسة	شكل رقم (3)
<u>26</u>	نسبة رضا أصحاب المصلحة	شكل رقم (4)

المستخلص : Abstract

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع، من خلال التركيز على استراتيجيات إشراكهم والتواصل معهم، ومدى مساهمة هذه الممارسات في تحقيق الأهداف المحددة للمشاريع. وتبرز أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أحد الجوانب الحيوية في إدارة المشاريع الحديثة.

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان من عينة مكونة من عدد من العاملين في مجال إدارة المشاريع، في قطاعات متنوعة. وتم تحليل البيانات باستخدام الأساليب التحليلية المناسبة لاستخلاص نتائج دقيقة وموضوعية.

توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن إدارة أصحاب المصلحة – خصوصاً في مراحل التخطيط والتنفيذ – تُعد من أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح المشروع. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق منهجيات واضحة في تحديد وتصنيف أصحاب المصلحة، وتولي اهتماماً بتواصل فعال معهم، تحقق معدلات أعلى من الرضا وتحقيق الأهداف.

وقد اتفقت هذه النتائج مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات السابقة العربية والعالمية، مما يعزز من موثوقية النتائج ويسهم في إثراء البحوث العلمية في هذا المجال. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة إدارة أصحاب المصلحة في المؤسسات، وتبني آليات واضحة لتحليلهم وإشراكهم، وربط هذه العمليات بمؤشرات الأداء المؤسسي.

Abstract:

This study aims to examine the impact of stakeholder management on project success by focusing on strategies for stakeholder engagement and communication, and how these practices contribute to achieving project objectives. The significance of the study lies in highlighting a critical aspect of modern project management.

The study adopts a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool, targeting a sample of professionals involved in project management across various sectors. Data were analyzed using appropriate analyzed methods to ensure accuracy and objectivity of the findings.

The results revealed that stakeholder management—particularly during the planning and execution phases—is among the most influential factors affecting project success. The findings further indicated that organizations that systematically identify and classify stakeholders and implement effective communication practices are more likely to achieve higher levels of satisfaction and project goal attainment.

These results align with a number of previous Arab and international studies, reinforcing the reliability of the findings and contributing to the scientific literature in the field. The study recommends promoting a culture of stakeholder management within organizations, adopting clear mechanisms for stakeholder analysis and engagement, and integrating these practices into organizational performance indicators.

الفصل الأول

1-1 المقدمة:

بداية لابد أولاً أن نعرف ماهو المشروع؟..

هناك مجموعة من التعاريف والمعاني والمفاهيم لمعنى المشروع وأبسطها هو تحويل الأفكار سواء خدمة أو منتج إلى واقع وملموس بفترة زمنية محددة وبموارد رئيسية واضحة. ومن الأمثلة على ذلك انشاء المباني للمشاريع الانشائية. وكذلك عمل تطبيق للأجهزة الذكية في المشاريع الالكترونية وغيرها من المشاريع في مجالات مختلفة. وقد عرف فريمان (1984) أصحاب المصلحة بأنهم " أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر بتحقيق أهداف المنظمة"¹.

ومن هذا المنطلق فإن إحدى أهم المؤثرين على إدارة المشروع لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة في المشاريع هو إدارة أصحاب المصلحة حيث لديهم التأثير في نجاح وفشل المشروع ويمكن أن يكون صاحب المصلحة فرد أو مجموعة أو شركة أو كيان لها مصلحة تؤثر على سير المشروع وقدرته على تحقيق الأهداف المرجوة. ومن الممكن أن يكون صاحب المصلحة داخلياً (داخل المشروع) أو خارجاً (خارج المشروع) ومن الأمثلة على ذلك (العملاء – القادة أو المدراء التنفيذيين – الموردين – المساهمين – القطاعات الحكومية) وغيرهم ممن له علاقة أو تأثير على المشروع بشكل قريب أو بعيد.

حيث ظهرت العديد من الدراسات السابقة إلى أن ضعف إدارة أصحاب المصلحة يُمكن أن يؤدي إلى تعقيد العلاقات وتفاقم النزاعات، وسوء التواصل، وتضارب المصالح، وتأخر تنفيذ المشاريع أو تجاوز الميزانيات المقررة. مما قد يُهدد نجاح المشروع. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة فريمان (1984) أن إشراك أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة يُعزز فرص النجاح ويُقلل من احتمالية ظهور معوقات غير متوقعة. وشدد على أن ضعف الاتصال وسوء إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى فشل المشاريع. كما أوضحت دراسة بورن (2005) أن فهم تأثير وقوة أصحاب المصلحة يعد عنصراً مهماً في نجاح المشاريع، حيث أن تحليل وتصور نفوذهم يمكن أن يساعد في تطوير استراتيجيات فعالة لإشراكهم وضمان تحقيق أهداف المشروع.² لذا فإن التعامل السليم معهم يلعب دوراً محورياً في تحقيق الأهداف ونجاح المشروع وجودة النتائج.

ومن هذا الباب ستتناول الدراسة أثر مشاركة أصحاب المصلحة في القطاع الحكومي على نجاح مشاريع التخطيط العمراني وتحليل البيانات وتحديد العلاقة هل هي إيجابية أم سلبية من خلال تحليل استراتيجيات إشراكهم وتقييم مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف.

ختاماً، تُعد هذه الدراسة إضافةً علميةً للمجال الأكاديمي والعملية، حيث تُركز على تقديم فهم أعمق لكيفية تعزيز ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في بيئة المشاريع الحديثة وتحقيق النجاح المستدام لذلك.

¹فريمان (1984) الإدارة الاستراتيجية: مقارنة أصحاب المصلحة. بوسطن، صفحة 46

² بورن. (2005). إدارة علاقات المشروع ودائرة أصحاب المصلحة ، رسالة دكتوراه، معهد RMIT.

2-1 مشكلة الدراسة:

تعتبر إدارة أصحاب المصلحة كاليخوط لندسج المشروع ومنها القطاعات الحكومية والتي يتطلب التعامل مع هذه الخيوط بحذر دقيق وإدارتهم بحيث لا تتشابك هذه الخيوط ويفشل المشروع. لذلك تعتبر إدارتهم بالغة الأهمية ومشاركتهم في المشروع لما يملكون من مفاتيح لبعض الموارد والتعليقات التي قد تؤثر على المشروع وكذلك لديهم القدرة على دعم المشروع وتجاوز العقبات. إلا أن هناك تحديات فيما بينهم وقرارات قد تسبب صراعات بين أصحاب المصلحة وبين مالكي المشروع وعدم التعاون فيما بينهم والتي بسببها يتأثر المشروع ويتعطل وبالتالي يفشل. خصوصاً في مشاريع التخطيط العمراني التي تعكس على المجتمع ونهضة العمران للمدينة.

تشير الدراسات السابقة إلى أن ضعف إدارة أصحاب المصلحة يُعتبر من الأسباب الرئيسية لفشل المشاريع. على سبيل المثال، توصلت دراسة بورن (2005)³ إلى أن أكثر من 60% من المشاريع التي فشلت كان سببها الأساسي هو ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة. وأظهرت دراسة أخرى لتورنر. جيه. آر (2010)⁴ أن فهم وتحديد عوامل النجاح ومعاييرها يعد أمراً حاسماً في إدارة المشاريع، حيث أنها تؤثر بشكل مباشر على رضا أصحاب المصلحة وتصورهم لنجاح المشروع. كما أظهرت دراسة لهشام محمود عنبر⁵ في دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة والتي تلخصت في كيفية تطبيق المعايير الدولية في إدارة المشاريع لتحسين جودة المشاريع في المؤسسات الأهلية بقطاع غزة، مع التركيز على دور إشراك أصحاب المصلحة في التحقيق هذه الجودة.

ومع ذلك، لم تحظ الاستراتيجيات المثالية لإشراك أصحاب المصلحة بالدراسة الكافية في بعض القطاعات الحكومية، مثل مشاريع التنمية والبنية التحتية في العالم العربي. هنا تبرز فجوة معرفية تحتاج إلى معالجة من خلال تحليل معمق لعلاقة استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة بنجاح المشاريع في هذه السياقات. وهنا تكمن المشكلة.

³ بورن. (2005). إدارة علاقات المشروع ودائرة أصحاب المصلحة ، رسالة دكتوراه، معهد RMIT.

⁴ تورنر. جيه. آر (2010). نجاح المشروع: عوامل النجاح الحاسمة في المشاريع: مقالة. معهد إدارة المشاريع.

⁵ هشام محمود عنبر. دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير. جامعة الأزهر.

3-1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النجاح التي تحققه من خلال تناولها لأحد العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع وهي إدارة أصحاب المصلحة (القطاعات الحكومية) حيث تعتبر المشاريع سواءً كانت إنشائية ، تكنولوجية ، أو تنموية ، والتي من الممكن أن تكون معقدة أو ذات مشاريع عملاقة وتحتاج إلى تفاعل من قبلهم، وكذلك الأثر المترتب عليه من خلال العلاقات القوية، وفهم التوقعات، والرغبات والتعاون لتلبية احتياجات المشروع، وتحقيق أهدافه ونجاحه ، وكيفية تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، مما يُمكن المؤسسات ومديري المشاريع من تحسين ممارساتهم وتحقيق نتائج أفضل. كما تُساهم في تطوير نموذج يمكن تطبيقه في المشاريع التنموية والبنية التحتية التي تعاني من تحديات في التواصل مع أصحاب المصلحة وإدارتهم بفعالية. كما تُركز الدراسة على تقديم فهم أعمق لكيفية تعزيز ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في بيئة المشاريع الحديثة وتحقيق النجاح المستدام لذلك.

■ المشكلة المجتمعية وعينة الدراسة

تعاني العديد من المشاريع التنموية والإنشائية في مجتمعنا من مشكلات تتعلق بضعف إدارة أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى تأخير التنفيذ وتجاوز الميزانية وانخفاض جودة النتائج. وعليه، سيتم إجراء هذه الدراسة على عينة من المشاريع التنموية في القطاعات الحكومية والخاصة، حيث سيتم تحليل أساليب إدارة أصحاب المصلحة المتبعة، وتقييم أثرها على نجاح هذه المشاريع، وتقديم توصيات لتحسين الممارسات الإدارية في هذا المجال.

ويمكن أن ننظر إلى أهمية الدراسة من خلال المحاور التالية:

■ الأهمية النظرية

- المساهمة في الإثراء العلم حول تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع ضمن الإطار النظري والذي يتناول العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف المشروع.
- المساعدة في سد النقص البحثي في الدراسات على المستوى الوطن العربي، والتي تركز مجمل الأبحاث السابقة على إدارة المشاريع من ناحية التخطيط والتنفيذ من دون التركيز الكافي على أهم عوامل المشروع إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف المشروع.
- تقديم نموذجاً يمكن أن يستند إلى إدارة المشاريع الحديثة.

■ الأهمية التطبيقية

- تساهم الدراسة في توفر الرؤية لمديري المشاريع في كيفية تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة لإنجاح المشروع.
- مساعدة متخذي القرار على فهم تأثير أصحاب المصلحة على المشاريع وتحسين عملية الحوكمة والإدارة.
- تقليل المخاطر الناتجة عن ضعف إدارة أصحاب المصلحة مثل التأخير في التنفيذ ، هدر الميزانيات، النزاعات وغيرها.

■ الأهمية المجتمعية

○ تساهم الدراسة ثقافة المشاركة وإشراك أصحاب المصلحة في مراحل المشاريع المختلفة لتحقيق الاستدامة وتلبية الاحتياجات

○ تعزز من مفاهيم الشفافية في إدارة المشاريع من خلال التعامل الفعال والذي يقلل من فشل المشروع وسوء الإدارة.

○ تدعم المشاريع التخطيطية والتنموية والحكومية على المشاركات المجتمعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

عليه ماسبق فإنه من الممكن أن تعود الدراسة بفائدة لكل من مديرو المشاريع، ومتخذي القرار، والباحثين، والجهات المستفيدة من المشاريع.

4-1 أهداف الدراسة:

- هدف الدراسة الرئيسي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع، من خلال دراسة استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة وتقييم مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المحددة للمشروع.

- الأهداف المحددة للدراسة

يركز الهدف الرئيسي لهذه الدراسة على تحليل تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع، من خلال دراسة استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة وتقييم مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف المحددة للمشروع. ومن هذا الهدف الرئيسي، يمكن اشتقاق الأهداف الفرعية التالية:

1. تحليل العلاقة والتصنيف بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع، من حيث الالتزام بالميزانية، الوقت، الجودة، وتحقيق رضا الأطراف المعنية.
2. دراسة تأثير مشاركة أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار على تقليل النزاعات والمخاطر المحتملة وزيادة فرص نجاح المشروع.
3. دراسة تأثير استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة في التخطيط الاستراتيجي للمشروع لتحقيق الغاية.
4. تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وتقليل النزاعات في المشاريع والحد من الصرعات المحتملة.

- تقديم توصيات للإدارات المعنية والممارسين في مجال إدارة المشاريع حول كيفية الوصول إلى أفضل الممارسات في إشراك أصحاب المصلحة لضمان نجاح المشاريع.

5-1 تساؤلات الدراسة :

تشهد المنطقة مشاريع جديدة تنموية واهتمام متزايد بإدارة المشاريع لتحقيق معدلات النجاح ، فأصبح من الضروري البحث على العوامل المؤثرة في نجاح المشروع ومن تلك العوامل إدارة أصحاب المصلحة، فإشراكهم بفعالية يزيد من تحسين أداء المشروع وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ومن هنا، سعينا إلى رسخ فهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع وخاصة في المشاريع التخطيطية والتنموية وذلك من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة البحثية عبر استبيانات لمعرفة مدى تأثير استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة على الأداء العام للمشروع.

- السؤال الرئيسي للدراسة

كيف تؤثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع من خلال استراتيجيات إشراكهم ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف المشروع؟

ومن خلال تحليل السؤال الرئيسي للدراسة توصلنا لمجموعة من الأسئلة الفرعية المنبثقة منها وهي:

- 1- ماهو تأثير إدارة أصحاب المصلحة في القطاع الحكومي على نجاح مشاريع التخطيط العمراني؟
- 2- ماهي العوامل التي تساعد أصحاب المصلحة في نجاح المشروع؟
- 3- كيف تؤثر إدارة أصحاب المصلحة على تحقيق الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وجودة المشروع؟
- 4- ماهي التحديات التي يواجه المشروع مع أصحاب المصلحة في القطاع الحكومي؟
- 5- كيف تؤثر الاختلافات بين أصحاب المصلحة على المشروع؟
- 6- مامدى تأثير القوانين والسياسات أصحاب المصلحة في القطاع الحكومي على نجاح مشاريع التخطيط العمراني؟

- تساعد هذه الأسئلة في توجيه الدراسة وتحليل تأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع، مع التركيز على الأبعاد المختلفة التي تساهم في تحقيق الأهداف المحددة.

1-6 فروض الدراسة:

بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها البحثية، تم وضع مجموعة من الفروض البحثية التي تسعى الدراسة إلى اختبارها. تهدف هذه الفروض إلى تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، واستكشاف تأثير استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة على تحقيق أهداف المشروع.

- الفرض الرئيسي

تؤثر إدارة أصحاب المصلحة بشكل إيجابي ومباشر على نجاح المشاريع، حيث أن الاستراتيجيات الفعالة لإشراك أصحاب المصلحة تساهم في تحقيق أهداف المشروع وتقليل المخاطر المرتبطة به.

- الفروض الفرعية

1. تؤثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة (مثل التواصل، التفاوض، والتحفيز) على أداء المشاريع بشكل إيجابي.
2. تساهم الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة في تقليل النزاعات والمخاطر التي تواجه المشروع.
3. يؤدي ضعف إدارة أصحاب المصلحة إلى تأخير تنفيذ المشروع وزيادة التكاليف.
4. وجود علاقة بين أصحاب المصلحة في القطاع الحكومي ونجاح مشاريع التخطيط العمراني.
5. مساهمة أصحاب العلاقة في القطاع الحكومي في مراحل المشروع.

● أهمية اختبار الفروض

تساعد هذه الفروض في توفير فهم أعمق لدور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع، كما يساعد المؤسسات ومديري المشاريع على تطوير استراتيجيات أكثر كفاءة لإدارة أصحاب المصلحة وضمان تحقيق أهداف المشاريع بفعالية.

1-1 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

تعتمد هذه الدراسة على نظرية أصحاب المصلحة التي طورها فريمان (1984)⁶، والتي تعتبر من أهم النظريات في إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية. تركز هذه النظرية على أن نجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على تحقيق أهدافه الداخلية، ولكن أيضًا على كيفية تفاعله مع أصحاب المصلحة المختلفين الذين يمكن أن يؤثروا عليه أو يتأثروا به.

■ مبررات اختيار نظرية أصحاب المصلحة

1. شموليتها: توفر هذه النظرية إطارًا متكاملًا لتحليل تأثير مختلف الأطراف المعنية بالمشروع، مثل العملاء، الممولين، الموظفين، الجهات الحكومية، والمجتمع المحلي.
2. ارتباطها المباشر بموضوع الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع، مما يجعل نظرية أصحاب المصلحة أساسًا مناسبًا لفهم العلاقة بين التفاعل مع أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف المشروع.
3. إمكانية تطبيقها في مختلف أنواع المشاريع: سواء كانت مشاريع إنشائية، تكنولوجية، أو تنمية، فإن نظرية أصحاب المصلحة تساعد في توضيح كيفية إدارة العلاقات مع الأطراف المختلفة لضمان نجاح المشروع.

⁶ تعتبر نظرية أصحاب المصلحة من أبرز النظريات في إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية وقد طُورت بشكل أساسي من قبل إدوارد فريمان في كتابه (Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing.)

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

تشهد المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً وخاصة في قطاع التعمير ومن تلك المدن السعودية هي مدينة جدة حيث بدأ التوسع العمراني والكثافة السكانية منذ بداية التحول . ومن هنا انطلقت النهضة وزادت المشاريع التخطيطية والمجاورات السكنية في المدينة. وأصبح القطاع الحكومي جزء من هذه النهضة من حيث المتطلبات والاشتراطات العمرانية لما لها الأثر الكبير في نجاح مثل هذه المشاريع.

لهذا، يُعدُّ موضوع إدارة أصحاب المصلحة وتأثيره على نجاح المشاريع من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الأبحاث الأكاديمية والإدارية، نظراً لدوره المحوري في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وضمان استدامة المشاريع. وتأتي هذه الدراسات السابقة لتسلط الضوء على الأساليب المختلفة لإدارة أصحاب المصلحة، والتحديات التي تواجه مديري المشاريع، ومدى تأثير هذه الإدارة على أداء المشروع من حيث الوقت، التكلفة، والجودة.

حيث تم تصنيف الدراسات السابقة وفقاً للمحاور التالية:

1. دراسات تناولت مفهوم إدارة أصحاب المصلحة ونظرياتها العلمية، والتي تستند بشكل أساسي إلى نظرية أصحاب المصلحة (فريمان) وغيرها من النظريات ذات الصلة.
2. دراسات تحليلية لنجاح المشاريع وعوامل تحقيقه، والتي بحثت في تأثير الإدارة الفعالة للعلاقات مع أصحاب المصلحة على أداء المشروع ومؤشرات نجاحه.
3. دراسات ركزت على التحديات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة، مثل تضارب المصالح، ضعف التواصل، وتأثير الثقافة التنظيمية، والتي تسهم في تحديد العقبات التي يجب معالجتها لضمان نجاح المشاريع.

من خلال تحليل هذه الدراسات السابقة، سيتم تحديد النقاط المشتركة والمختلفة بين الأبحاث السابقة، مع التركيز على مدى توافقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية، وما يمكن أن تضيفه هذه الدراسة إلى المعرفة العلمية والتطبيقية في مجال إدارة المشاريع.

2-2 الدراسات السابقة

تُعد إدارة أصحاب المصلحة مجالاً مهماً في أبحاث إدارة المشاريع، حيث ركزت العديد من الدراسات السابقة على استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على نجاح المشاريع. ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد مجموعة من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وتحليل نتائجها ومقارنتها، للوصول إلى فهم أعمق التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

1. دراسة بورن (2005): تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع

هدف الدراسة: تحليل العلاقة بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، مع التركيز على استراتيجيات التواصل والتفاعل.

أهم النتائج:

- المشاريع التي تعتمد على استراتيجيات تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة تحقق معدلات نجاح أعلى بنسبة 35% مقارنة بالمشاريع التي تعاني من ضعف التواصل.
- وضوح الأدوار والمسؤوليات يقلل من النزاعات ويزيد من الالتزام بالجدول الزمني والميزانية.
- هناك علاقة إيجابية بين مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط واتخاذ القرار وتحقيق رضاهم عن نتائج المشروع.
- التعليق: تؤكد هذه الدراسة أهمية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة، لكنها لا تقدم نموذجاً عملياً يمكن تطبيقه في مشاريع محددة، مما يجعل الحاجة إلى دراسات تطبيقية أكثر وضوحاً.

2. دراسة تورينر (2019): استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأثرها على الأداء المالي للمشاريع

هدف الدراسة: قياس أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على الأداء المالي للمشاريع في القطاع الخاص.

أهم النتائج:

- المشاريع التي تستخدم تحليلات تفصيلية لمصالح وتأثيرات أصحاب المصلحة تحقق أداءً مالياً أفضل بنسبة 20%.
- التفاعل الإيجابي مع أصحاب المصلحة الخارجيين مثل الموردين والمستثمرين يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل المخاطر المالية.
- ضعف إشراك أصحاب المصلحة الداخليين (الموظفين وفريق العمل) يؤثر سلباً على الأداء العام للمشروع.

التعليق: هذه الدراسة تسلط الضوء على أهمية الإدارة المالية الفعالة في سياق إدارة أصحاب المصلحة، لكنها تركز فقط على القطاع الخاص، مما يبرز الحاجة إلى دراسات تتناول مشاريع التنمية العامة والبنية التحتية.

3. دراسة ألتونين وكوجالا (2016): إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الضخمة

هدف الدراسة: تحليل التحديات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الضخمة ذات التعقيد العالي.

أهم النتائج:

- المشاريع الضخمة تواجه تحديات كبيرة بسبب تعدد أصحاب المصلحة وتعارض مصالحهم.
- الحاجة إلى تطوير استراتيجيات تفاوضية فعالة للتعامل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين.
- عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات يؤدي إلى تأخير تنفيذ المشاريع وارتفاع تكاليفها.

التعليق: تقدم هذه الدراسة رؤية معمقة للتحديات التي تواجه المشاريع الضخمة، لكنها لم تتناول الحلول أو النماذج الفعالة التي يمكن أن تساعد في تحسين إدارة أصحاب المصلحة.

4. دراسة يانغ (2011): إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء

هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع في قطاع البناء.

أهم النتائج:

- هناك ارتباط وثيق بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ومستوى نجاح المشروع في قطاع البناء.
 - المشاريع التي تعتمد على استراتيجيات فعالة في التواصل والتنسيق تحقق مستويات رضا أعلى بين أصحاب المصلحة.
 - عدم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في مراحل التخطيط يؤدي إلى مقاومة التغيير والمشكلات القانونية.
- التعليق: تقدم هذه الدراسة أدلة واضحة على أهمية إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء، لكنها تركز فقط على هذا القطاع دون النظر إلى مجالات أخرى يمكن أن تستفيد من هذه الممارسات.

■ المقارنة بين الدراسات السابقة:

الدراسة	مجال البحث	نقاط القصور	نقاط القوة	أهم النتائج
بورن 2005	استراتيجيات التواصل وإدارة أصحاب المصلحة	لا تقدم نموذجًا تطبيقيًا لإدارة أصحاب المصلحة	تركيز على تأثير التواصل على النجاح	زيادة النجاح بنسبة 35% مع استراتيجيات تواصل فعالة
تورنير 2019	إدارة أصحاب المصلحة والأداء المالي	يركز فقط على القطاع الخاص	تحليل مالي قوي يربط الإدارة بالأداء المالي	أداء مالي أفضل بنسبة 20% عند تطبيق تحليلات دقيقة لأصحاب المصلحة
ألتونين وكوجالا (2016)	تحديات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الضخمة	لا يقدم حلولاً عملية أو نماذج إدارية	تحليل متعمق للتحديات في المشاريع الضخمة	تعقيد الإدارة بسبب تضارب المصالح وعدم وضوح الأدوار
يانغ (2011)	إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البناء	يقتصر على قطاع معين دون تعميم النتائج على مجالات أخرى	تركيز على مشاريع البناء والتحليل الميداني	ارتباط قوي بين نجاح المشروع واستراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

جدول رقم (1) المقارنة بين الدراسات السابقة

■ التعليق على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تلخيصها في عدة نقاط مهمة:

1. إجماع عام على أهمية إدارة أصحاب المصلحة: جميع الدراسات أكدت على أن استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة تلعب دورًا حاسمًا في نجاح المشاريع، سواء من حيث الأداء المالي، أو تحقيق الجدول الزمني، أو تقليل النزاعات.
2. نقص في الدراسات التطبيقية: معظم الدراسات ركزت على التحليل النظري أو البيانات الإحصائية، لكنها لم تقدم نماذج عملية يمكن تطبيقها في إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال.
3. غياب التركيز على المشاريع التنموية والبنية التحتية: لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ تأثير إدارة أصحاب المصلحة على المشاريع الحكومية أو مشاريع التنمية طويلة الأجل، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.
4. عدم وجود نموذج متكامل: على الرغم من تعدد الدراسات، إلا أنه لا يوجد نموذج شامل يجمع بين استراتيجيات مختلفة لإدارة أصحاب المصلحة مع مراعاة الاختلافات بين القطاعات.

إسهام الدراسة الحالية في سد الفجوة البحثية

استنادًا إلى تحليل الدراسات السابقة، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة علمية من خلال:

1. أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة (مثل التواصل، التفاوض، والتحفيز) على أداء المشاريع بشكل إيجابي.
2. تعزيز الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة في تقليل النزاعات والمخاطر التي تواجه المشروع.
3. التأكيد على تركيز أصحاب المصلحة وتجنب الوصول إلى ضعف إدارتهم مما يؤدي إلى تأخير تنفيذ المشروع وزيادة التكاليف.

بهذا، تساهم هذه الدراسة في تعزيز المعرفة العلمية وتحسين الممارسات الإدارية المتعلقة بأصحاب المصلحة، مما يمكن المؤسسات من تحسين أدائها وتحقيق نتائج أفضل في إدارة المشاريع.

2-3 الإطار النظري

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث يوفر الأسس لمفاهيم التي تقوم عليها الدراسة من خلال عرض النظريات والنماذج ذات الصلة، والتي تساعد في تفسير العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع.

أولاً: نظرية أصحاب المصلحة

تُعتبر نظرية أصحاب المصلحة الإطار النظري الأساسي لهذه الدراسة، حيث قدمها فريمان ، وتفترض أن نجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على تحقيق الأهداف الداخلية، بل على كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة الذين يمكن أن يؤثر على المشروع أو يتأثروا به.

■ مفاهيم رئيسية في نظرية أصحاب المصلحة

- تحديد أصحاب المصلحة: يُقسم أصحاب المصلحة حسب كل مشروع إلى مباشرين (أساسيين)، مثل المساهمين والموظفين والموردين، وغير مباشرين (ثانويين)، مثل الجهات الحكومية والمجتمع المدني، أو العكس.
- تحليل قوة وتأثير أصحاب المصلحة: يتم تحديد مدى تأثير كل طرف على المشروع.
- إشراك أصحاب المصلحة: يشمل ذلك تطوير استراتيجيات للتواصل والتفاعل مع أصحاب المصلحة بناءً على درجة تأثيرهم ومستوى اهتمامهم بالمشروع.

ثانياً: علاقة إدارة أصحاب المصلحة بنجاح المشاريع

تشير العديد من الدراسات إلى أن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع. وفقاً لـ نظرية بورن (2005) فإن تطبيق استراتيجيات واضحة لإدارة أصحاب المصلحة يساهم في تقليل المخاطر وتعزيز فرص نجاح المشاريع.

- محددات نجاح المشاريع وفقاً لنظرية أصحاب المصلحة

1. الزمن: تقليل التأخيرات من خلال التعامل مع أصحاب المصلحة المؤثرين.
2. التكلفة: تحسين إدارة الموارد من خلال تواصل فعال مع الموردين والجهات التمويلية.
3. الجودة: تحقيق متطلبات أصحاب المصلحة لضمان جودة النتائج.
4. الرضا العام: تعزيز العلاقة بين المشروع والمجتمع أو العملاء النهائيين.

ثالثاً: الدراسات السابقة في إطار إدارة أصحاب المصلحة

يدعم الإطار النظري هذه الدراسة من خلال مراجعة البحوث السابقة، مثل:

- تونور (2019) ، التي ركزت على تأثير أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع.
- يانغ (2011) ، التي بحثت استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة في قطاع البناء.
- ألتونين وكوجالا (2016)، التي درست العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والنجاح المستدام للمشاريع.

خامساً: الإطار المفاهيمي للدراسة

بناءً على الإطار النظري، تعتمد الدراسة على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصلحة (تحليلهم، إشراكهم، استراتيجيات التعامل معهم).
- المتغير التابع: نجاح المشروع (من حيث الزمن، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة).
- المتغيرات الوسيطة: التحديات والصعوبات، الثقافة التنظيمية، التكنولوجيا المستخدمة في الإدارة.

الخلاصة

يعد الإطار النظري لهذه الدراسة مستنداً إلى نظرية أصحاب المصلحة، والتي تقدم تفسيراً واضحاً لكيفية تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع. ومن خلال تحليل الدراسات السابقة ، ستمكن الدراسة من تقديم رؤية متكاملة حول أفضل الممارسات لإدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على تحقيق أهداف المشروع.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3-1 مقدمة.

تعتبر منهجية الدراسة من العناصر الأساسية في البحث حيث يستند عليه لتحقيق أهدافه والاجابة على التساؤلات واختبار الفروض. ويهدف إلى تحليل دور أصحاب المصلحة وتأثيرهم على نجاح مشاريع التخطيط العمراني، حيث جمعت المنهجية على منهجين المنهج الوصفي والمنهج الكمي لتقديم البحث بشكل أفضل وبرؤية شاملة .

حيث تعتمد طرق جمع البيانات للمنهجية عن طريق الاستبيانات وهي من الأولوية في جمع البيانات والتي تستمد بياناتها من الواقع ومن تجارب المشاركون في الاستبيان. وكذلك من خلال الدراسات السابقة والمقالات التي دارت حول البحث.

وحيث نأمل أن تساهم المنهجية في تقديم صورة واضحة حول تأثير أصحاب المصلحة في القطاع الحكومي على نجاح مشاريع التخطيط العمراني.

3-2 المنهجية وطرق البحث.

تستند المنهجية الدراسة حول أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع في مجال التخطيط العمراني على الآتي:

- **المنهج الوصفي (التحليلي):** والذي سيساعد على وصف إدارة أصحاب المصلحة وتحليل تأثيرهم على مشاريع التخطيط العمراني للوصول لأعلى مستوى نجاح المشروع ، وكذلك تحديد العوامل المؤثرة وتحليل العلاقات بين أصحاب المصلحة والمشروع.
- **المنهج الكمي:** يركز على جمع وتحليل البيانات الكمية لاختبار فروض الدراسة وتحديد مدى صحة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع من خلال استبيانات.

3-2-1 طرق البحث:

يتمحور طرق جمع البيانات على مصدرين :-

- المصادر الأولية:

الاستبيانات: عمل تصميم للاستبيان يحتوي على أسئلة متعلقة بالدراسة وكيفية التأثير أصحاب المصلحة على نجاح المشروع من خلال توزيعه على مجموعة من مطوري العقارين وأصحاب المصلحة في القطاع الحكومي.

- المصادر الثانوية:

الدراسات السابقة والأبحاث الأكاديمية: مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة
المقالات: مراجعة المقالات التي دارت حول محاور الدراسة.

3-3 مجتمع البحث

يحتوي جميع الأفراد أو الجهات ذات العلاقة من القطاع الحكومي المختصة في التخطيط العمراني والتي لديهم دور أو تأثير بشكل قريب أو بعيد على نجاح المشروع من ناحية التخطيط العمراني ويشمل الآتي:

- المسؤولون في القطاع الحكومي: وهم الأشخاص الذين يعملون في القطاعات الحكومية ومتخصصين في مجال التخطيط العمراني.
- مدراء المشاريع: وهم المدراء للمشاريع الخاصة في نطاق تخطيط العمراني
- المطورو العقاريين: وهم الشركات التي تمتلك مشاريع تخطيط العمراني.
- المخططون العمرانيون والمهندسون: المتخصصون في التخطيط العمراني والهندسة المعمارية والذين يشاركون في تصميم وتخطيط المشاريع.

4-3 حدود البحث:

- 1- الحدود الموضوعية:
يركز على دراسة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة من القطاع الحكومي ونجاح مشاريع التخطيط العمراني.
- 2- الحدود المكانية:
يستهدف البحث المشاريع وأصحاب المصلحة في مدينة جدة بالمملكة العربية السعودية.
- 3- الحدود الزمانية:
تركز الدراسة على الفترة الزمنية خلال الخمس السنوات الأخيرة لمعرفة الفوارق والتحديات .
- 4- الحدود البشرية:
تستهدف الدراسة العينات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة على نجاح المشروع.
- 5- الحدود المنهجية:
تعتمد الدراسة على منهجتي الوصفي التحليلي وعلى الكمي ويستخدم فيها بعض الأدوات كالاستبيانات والدراسات السابقة والمقالات التي تركز حول الدراسة.
- 6- الحدود النظرية:
تستهدف الدراسة نظرية إدارة أصحاب المصلحة وعلاقتها وتأثيرها بالمشاريع وفهم العلاقة بينهم وبين نجاح المشروع.

الفصل الرابع
النتائج والتوصيات

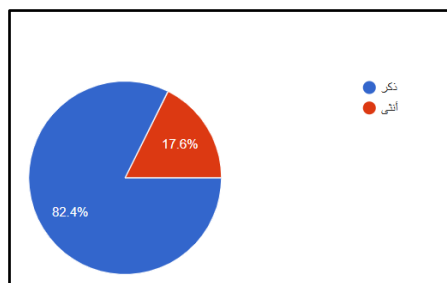
-مقدمة

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بتأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع. وقد تم تصميم الاستبيان لقياس آراء وتجارب العاملين في مجال إدارة المشاريع حول فعالية استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة، وتقييم العلاقة بين مستوى إدارتهم ومدى نجاح المشاريع التي يعملون بها. تضمن الاستبيان مجموعة من المحاور التي تعكس مكونات إدارة أصحاب المصلحة، مثل:

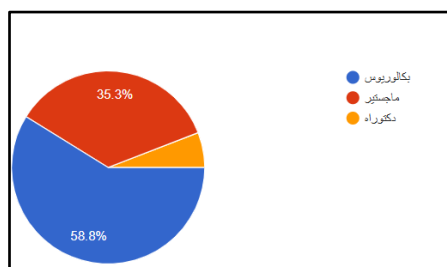
- طرق إشراكهم.
- دورهم في اتخاذ القرار.
- أثر التواصل معهم.
- تقييم العلاقة بين رضاهم ونجاح المشروع.
- كما تم تضمين أسئلة مفتوحة لتوفير آراء نوعية إضافية.

-تحليل البيانات

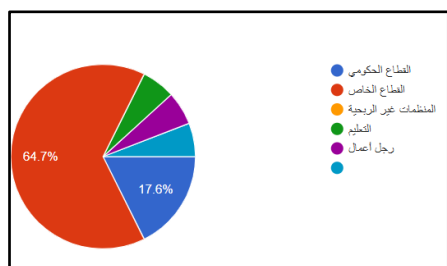
اعتمدت الدراسة على استبيان تم توجيهه إلى عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع والذي تمثل عددهم حوالي 300 شخص في مختلف المجالات، وقد بلغ عدد المشاركين 67 شخصاً حيث غلبت فئة الذكور بنسبة 82% وبأعمار المتمثلة في الغالبية 36-45 سنة حيث يغلب على المستوى التعليمي حاملي درجة البكالوريوس بنسبة 53% والماجستير بنسبة 35%، كما كانت النسبة الكبيرة من العينة تملك 10 سنوات خبرة في مجال إدارة المشاريع في القطاع الخاص، وذلك بهدف قياس تصوراتهم حول ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ومدى تأثيرها على نجاح المشاريع. وقد تم تحليل الردود باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تم تحويل الإجابات النصية إلى قيم رقمية لتحديد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة.



رسم بياني (1) يوضح نسبة الجنس المشاركة في الدراسة



رسم بياني (2) يوضح نسبة درجات العلمية المشاركة في الدراسة



رسم بياني (3) يوضح نسبة القطاعات المشاركة في الدراسة

■ إدارة أصحاب المصلحة واستراتيجيات إشراكهم

أظهرت نتائج التحليل أن المشاركين يتفوقون بدرجة عالية على أهمية تصنيف أصحاب المصلحة بناءً على مستوى تأثيرهم واهتمامهم، إذ حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي بلغ 4.76، وهو ما يشير إلى وجود وعي كبير بأهمية هذه المرحلة كمكون أساسي في إدارة أصحاب المصلحة. كما توافقت آراء المشاركين على أن ضعف إدارة أصحاب المصلحة يؤدي إلى آثار سلبية مباشرة على المشروع، مثل تأخر التنفيذ وضعف الالتزام بالجدول الزمني. وبلغ متوسط التقييم لهذه العبارات ما بين 4.1 – 4.4، ما يدل على اعتراف المشاركين بأهمية هذا الجانب في رفع فرص نجاح المشروع. وكما نلاحظ من خلال التحليل للدراسة

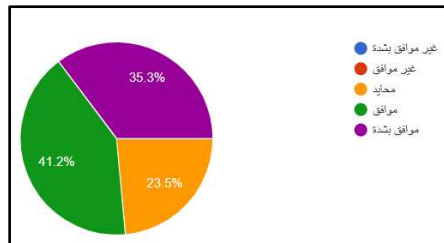
العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتم تصنيف أصحاب المصلحة بناءً على مستوى تأثيرهم واهتمامهم.	4.76	0.44
يجب أن تكون هناك خطة واضحة للتواصل مع أصحاب المصلحة خلال دورة حياة المشروع.	4.53	0.72
يؤدي التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة إلى تحسين أداء المشروع.	4.47	0.72
يساهم إشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار في تقليل المخاطر.	4.47	0.87
يؤثر ضعف إدارة أصحاب المصلحة سلباً على الالتزام بالجدول الزمني.	4.47	0.72

جدول رقم (2) تبين أن أكثر العبارات التي حصلت على تقييم إيجابي (متوسط مرتفع)

○ تحليل:

تشير هذه النتائج إلى إدراك عالي من المشاركين لأهمية إدارة أصحاب المصلحة، خاصة في الجوانب المتعلقة بالتواصل، وإشراكهم في صنع القرار. وهذا ينسجم مع الدراسات السابقة التي تؤكد أن إدارة أصحاب المصلحة تُعد من أهم محددات نجاح المشاريع.

كما تم الإقرار بأن رضا أصحاب المصلحة يمثل مؤشراً رئيسياً لنجاح المشروع، وأن هناك علاقة ارتباطية بين جودة إدارتهم وبين الأداء العام للمشروع سواء من حيث الجودة أو رضا العميل أو كفاءة فريق العمل.



رسم بياني (4) نسبة رضا أصحاب المصلحة

وعلى الرغم من هذا، أظهرت بعض العبارات تبايناً في وجهات النظر، خصوصاً فيما يتعلق بإشراك أصحاب المصلحة فعلياً في مراحل المشروع المختلفة، حيث بلغ المتوسط 3.82 مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (1.01). وهذا يشير إلى وجود فجوة بين القناعة النظرية بضرورة الإشراك وبين التطبيق العملي لها داخل المؤسسات. كما أظهرت النتائج أن المؤسسات لا تزال تعاني من بعض القصور في تدريب فرق المشاريع على مهارات إدارة أصحاب المصلحة، حيث بلغ متوسط تقييم هذه العبارة 3.88، ما يشير إلى ضرورة تطوير البرامج التدريبية وبناء قدرات الكوادر البشرية في هذا المجال.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
يتم إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية خلال مراحل المشروع المختلفة.	3.82	1.01
هناك نظام واضح لتحديد احتياجات أصحاب المصلحة والعمل على تلبيتها.	3.65	1.00
يتم تدريب فريق المشروع على مهارات إدارة أصحاب المصلحة.	3.88	0.78

جدول رقم (3) تبين أن العبارات ذات تقييم أقل نسبياً (مع متوسط فوق 3)

○ تحليل:

- رغم أن المتوسطات ما زالت ضمن النطاق الإيجابي، إلا أن تباين الآراء (الانحراف المعياري المرتفع) يعكس تفاوتاً في مستوى التطبيق الفعلي لممارسات إشراك أصحاب المصلحة داخل المؤسسات المختلفة.
- كما أظهرت النتائج من خلال تعبير عدد من المشاركين عن أبرز التحديات التي تواجههم في إدارة أصحاب المصلحة، مثل:
- صعوبة التوافق بين مصالح الأطراف المختلفة.
 - ضعف دعم الإدارة لعمليات الإشراك.
 - عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات.
 - وفي المقابل، اقترح المشاركون عدداً من الحلول مثل:
 - تفعيل خطط التواصل.
 - تخصيص فرق مختصة بإدارة العلاقات.
 - الاستفادة من أدوات رقمية تسهل تحليل أصحاب المصلحة والتفاعل معهم.

-النتائج

يمكن القول إن نتائج الدراسة أظهرت اتفاقاً عاماً بين أفراد العينة على أهمية إدارة أصحاب المصلحة كعامل حاسم في نجاح المشاريع، مع وجود بعض التباينات في التطبيق الفعلي، خاصة في مؤسسات لا تعتمد منهجية واضحة في هذا المجال. ويعزز هذا التحليل الحاجة إلى تطوير الأطر المؤسسية والتدريبية، بما يضمن التكامل بين النظرية والتطبيق في إدارة أصحاب المصلحة.

ويمكن إبراز النتائج من تحليل البيانات بما يلي:-

- الاتفاق العام من المشاركين على أهمية تصنيف وتحليل أصحاب المصلحة بشكل واضح.
- وجود قصور نسبي في آليات إشراك أصحاب المصلحة عملياً، رغم وجود وعي نظري جيد بذلك.
- يشير ارتفاع المؤشرات إلى أن هناك اتجاهًا إيجابيًا عامًا نحو أهمية إدارة أصحاب المصلحة.
- تباين الإجابات في بعض البنود يعكس عدم اتساق السياسات التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى.

-التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة وتحليل إجابات المشاركين، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تعزيز فاعلية إدارة أصحاب المصلحة، بما يساهم في رفع معدلات نجاح المشاريع، وهي كما يلي:

1. تطوير منهجيات مؤسسية لإدارة أصحاب المصلحة
يجب على المؤسسات تبني منهجيات واضحة ومنظمة لإدارة أصحاب المصلحة، تشمل أدوات تحليل وتخطيط التواصل، وتوثيق أدوارهم واهتماماتهم، وتحديد مدى تأثيرهم في كل مرحلة من مراحل المشروع.
2. تعزيز التدريب والتأهيل المهني
ضرورة توفير برامج تدريبية متخصصة في إدارة أصحاب المصلحة ضمن خطط تطوير الكوادر البشرية، بحيث تشمل مهارات تحليل أصحاب المصلحة، فنون التواصل، وأساليب إدارة العلاقات وتخفيف النزاعات.
3. إشراك أصحاب المصلحة بشكل مبكر وفعال
توصي الدراسة بضرورة إشراك أصحاب المصلحة منذ المراحل الأولى للمشروع (التخطيط)، لما لذلك من دور كبير في تقليل المخاطر والمساهمة الفعالة في قبول المخرجات.
4. تصميم خطط تواصل فعالة ومستمرة
ضرورة إعداد خطة تواصل مخصصة لكل مشروع، تحدد القنوات المستخدمة، وتكرار التفاعل، وأنواع الرسائل الموجهة لكل فئة من أصحاب المصلحة، بما يضمن تدفقًا مستمرًا للمعلومات وشفافية عالية.
5. استخدام أدوات تكنولوجية مساعدة
تشجيع استخدام الأنظمة الرقمية لإدارة أصحاب المصلحة مثل برامج إدارة المشاريع التي توفر خصائص لتصنيفهم وتتبع تفاعلهم (مثل Stakeholder Analysis Tools، وCRM المرتبطة بالمشاريع).
6. تعزيز ثقافة المشاركة والشفافية
يجب العمل على بناء ثقافة مؤسسية داعمة لمبدأ الشراكة والتفاعل مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك تقبل الآراء المختلفة والاستفادة منها في تحسين القرارات.
7. الربط بين تقييم أصحاب المصلحة ومؤشرات الأداء
توصي الدراسة بأن يكون رضا أصحاب المصلحة أحد مؤشرات نجاح المشاريع التي يتم قياسها دوريًا ضمن تقارير الأداء، بهدف المتابعة والتحسين المستمر.

المراجع

-المراجع العربية

1. سلطان، حكمت. و عثمان، محمود. (2021). مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية .
2. الألفى، ليلي. (2022). الأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية. المصرية للنشر والتوزيع.
3. أولمر، روبرت. (2015). التواصل الفعال مع الأزمات: الانتقال من الأزمة إلى الفرصة. المنهل.
4. هندية، خلود. ماذا بعد؟... قياس الأثر الاجتماعي وإدارته. الآن ناشرون
5. عنبر، هشام محمود. دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير. جامعة الأزهر.

-المراجع الأجنبية-

1. Freeman R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman
2. Burne, L. (2005). Project Relationship Management and the Stakeholder CircleTM. Doctoral dissertation, RMIT University.
3. Turner, J. R., Muller, R., & Shao, J. (2010). Project Success: A Multidimensional Approach.
4. Aaltonen, K., & Kujala, J. (2016). Towowards an improved understanding of project stakeholder landscapes. International Journal of project management, 1537-1552.

الملاحق

-الاستبانة

استبيان دراسة: تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع، من خلال دراسة مدى فاعلية إشراك أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة. وقد تم تحكيمه على خبراء في القطاعات الحكومية والخاصة ، والأخذ بتوصياتهم والتعديلات حيال الاستبيان، فمن الجانب الحكومي تم تحكيمه من قبل مدير إدارة التنمية الحضرية والتخطيط المحلي بأمانة محافظة جدة الحاصل على درجة الماجستير في التخطيط الحضري وخبرة لا تقل عن 10 سنوات في مجال المشاريع التنموية. وعلى جانب القطاع الخاص تم تحكيمه من قبل مدير إدارة أصحاب المصلحة لشركة دار الهندسة للاستشارات المهنية استشاري لمشروع وسط جدة للتطوير إحدى المشاريع التابعة لصندوق الاستثمارات العامة.

■ القسم الأول: المعلومات العامة

(يرجى اختيار الإجابة المناسبة)

1. الجنس:

• ☐ ذكر

• ☐ أنثى

2. العمر:

• ☐ أقل من 25 سنة

• ☐ 25 – 35 سنة

• ☐ 36 – 45 سنة

• ☐ 46 – 55 سنة

• ☐ أكثر من 55 سنة

3. المستوى التعليمي:

• ☐ بكالوريوس

• ☐ ماجستير

• ☐ دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

• ☐ أقل من 3 سنوات

• ☐ 3 – 5 سنوات

• ☐ 6 – 10 سنوات

• ☐ أكثر من 10 سنوات

5. القطاع الذي تعمل فيه:

• ☐ القطاع الحكومي

• ☐ القطاع الخاص

• ☐ المنظمات غير الربحية

□ أخرى (يرجى التوضيح) _____

■ القسم الثاني: إدارة أصحاب المصلحة (القطاع الحكومة) واستراتيجيات إشراكهم

يرجى اختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظرك حول كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت التالي:

(1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

العبارة 1 2 3 4 5

□ □ □ □ □ يتم تصنيف أصحاب المصلحة بناءً على مستوى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع.

□ □ □ □ □ يتم إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية خلال مراحل المشروع المختلفة.

□ □ □ □ □ تؤدي استراتيجيات التواصل الجيدة مع أصحاب المصلحة إلى تحسين نجاح المشروع.

□ □ □ □ □ يساهم إشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرار في تقليل النزاعات داخل المشروع.

□ □ □ □ □ تُراعى مصالح أصحاب المصلحة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمشروع.

□ □ □ □ □ هناك خطة واضحة للتواصل مع أصحاب المصلحة في المشروع.

□ □ □ □ □ يتم تقييم تأثير أصحاب المصلحة بشكل دوري لضمان تحقيق أهداف المشروع.

■ القسم الثالث: تأثير إدارة أصحاب المصلحة (قطاع الحكومة) على نجاح المشاريع

يرجى اختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظرك حول كل عبارة باستخدام نفس المقياس (1-5).

العبارة 1 2 3 4 5

□ □ □ □ □ يساهم إشراك أصحاب المصلحة في تحسين الأداء المالي للمشروع.

□ □ □ □ □ يؤثر ضعف إدارة أصحاب المصلحة سلبًا على الالتزام بالميزانية.

□ □ □ □ □ يؤدي التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة إلى تحسين جودة تنفيذ المشروع.

□ □ □ □ □ ضعف إشراك أصحاب المصلحة يؤدي إلى تأخر تنفيذ المشروع.

□ □ □ □ □ تساعد استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في الحد من المخاطر المتعلقة بالمشروع.

■ القسم الرابع: التحديات والتحسينات في إدارة أصحاب المصلحة

1. ما هي أبرز التحديات التي تواجهها في إدارة أصحاب المصلحة داخل المشاريع؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

□ نقص التعاون بين أصحاب المصلحة

□ ضعف قنوات الاتصال

□ تعارض المصالح بين الأطراف المختلفة

□ نقص الموارد اللازمة لإدارة أصحاب المصلحة

□ أخرى: _____

2. برأيك، ما هي أفضل الطرق لتحسين إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع؟

□ تحسين استراتيجيات التواصل والتفاوض

□ إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط المبكرة

□ استخدام أدوات وتقنيات حديثة لتحليل وتقييم أصحاب المصلحة

□ توفير دورات تدريبية لمديري المشاريع حول إدارة أصحاب المصلحة

□ أخرى: _____

3. هل لديك أي اقتراحات إضافية لتحسين إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع؟

■ القسم الخامس: استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

يرجى اختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظرك حول كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت التالي:

(1 = غير موافق بشدة، 2 = غير موافق، 3 = محايد، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

العبارة	1	2	3	4	5
يتم تحديد أصحاب المصلحة بدقة منذ بداية المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تحديث قائمة أصحاب المصلحة بانتظام طوال دورة حياة المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم استخدام أدوات تحليل أصحاب المصلحة لتحديد أولويات التعامل معهم.	☐	☐	☐	☐	☐
هناك نظام واضح لتحديد احتياجات أصحاب المصلحة والتعامل معها.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تدريب فريق المشروع على مهارات إدارة أصحاب المصلحة والتواصل الفعال.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم إشراك أصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار بناءً على مستوى تأثيرهم.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تخصيص موارد كافية لضمان إدارة فعالة لأصحاب المصلحة.	☐	☐	☐	☐	☐
يتم قياس رضا أصحاب المصلحة بشكل منتظم خلال تنفيذ المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐

■ القسم السادس: تأثير إدارة أصحاب المصلحة على الأداء العام للمشروع

يرجى اختيار الإجابة المناسبة لكل عبارة باستخدام نفس مقياس ليكرت (1-5).

العبارة	1	2	3	4	5
يساهم إشراك أصحاب المصلحة في تحسين إنتاجية فريق العمل.	☐	☐	☐	☐	☐
يؤدي ضعف تفاعل أصحاب المصلحة مع المشروع إلى تعقيد عملية اتخاذ القرار.	☐	☐	☐	☐	☐
هناك علاقة بين رضا أصحاب المصلحة ونجاح المشروع بشكل عام.	☐	☐	☐	☐	☐
تساعد استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على تجنب المخاطر غير المتوقعة.	☐	☐	☐	☐	☐
المشاريع التي تهتم بإدارة أصحاب المصلحة تحقق استدامة أعلى.	☐	☐	☐	☐	☐

■ القسم السابع: تقييم فعالية إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع السابقة

1. هل سبق لك أن عملت في مشروع كان يعاني من مشكلات بسبب ضعف إدارة أصحاب المصلحة؟

• ☐ نعم

• ☐ لا

2. إذا كانت الإجابة "نعم"، فما هي أبرز التحديات التي واجهتها؟

- ☐ ضعف التواصل مع أصحاب المصلحة
- ☐ تعارض المصالح بين الأطراف المختلفة
- ☐ عدم وضوح الأدوار والمسؤوليات
- ☐ مقاومة أصحاب المصلحة للتغيير
- ☐ ضعف الالتزام بالخطط الزمنية والميزانية
- ☐ أخرى: _____

3. ما مدى تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التي عملت بها سابقاً؟

- ☐ تأثير ضعيف جداً
- ☐ تأثير ضعيف
- ☐ تأثير متوسط
- ☐ تأثير قوي
- ☐ تأثير قوي جداً

4. في تجربتك الشخصية، ما هي أكثر الطرق فعالية في التعامل مع أصحاب المصلحة لضمان نجاح المشروع؟

- ☐ إشراكهم في مراحل التخطيط المبكرة
- ☐ تخصيص قنوات اتصال مفتوحة وشفافة معهم
- ☐ تقديم تحفيزات لأصحاب المصلحة لتشجيعهم على دعم المشروع
- ☐ تطوير استراتيجيات خاصة بكل فئة من أصحاب المصلحة
- ☐ أخرى: _____

■ القسم الثامن: اقتراحات وتحسينات لإدارة أصحاب المصلحة

1. برأيك، كيف يمكن تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة لضمان تحقيق أفضل النتائج؟

- ☐ تطبيق أنظمة تكنولوجية متقدمة لتتبع وإدارة أصحاب المصلحة
- ☐ تحسين مهارات التفاوض والتواصل لدى مديري المشاريع
- ☐ تعزيز التعاون بين أصحاب المصلحة من خلال ورش عمل واجتماعات دورية
- ☐ وضع سياسات واضحة لإشراك أصحاب المصلحة في مراحل المشروع المختلفة
- ☐ أخرى: _____

2. ما هي التحديات التي تعتقد أنها تعيق تنفيذ استراتيجيات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة؟

- ☐ قلة الوعي بأهمية إدارة أصحاب المصلحة
- ☐ عدم توفر الموارد المالية والتقنية الكافية
- ☐ مقاومة أصحاب المصلحة للمشاركة في عملية صنع القرار
- ☐ صعوبة التوفيق بين مصالح الأطراف المختلفة
- ☐ أخرى: _____

3. هل لديك أي اقتراحات أو تعليقات إضافية حول كيفية تحسين إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع؟

Midocean University

College of Management

Department of Project Management

**The Impact of Stakeholder Management and Participation in the Government Sector on the
Success of Urban Planning Projects in Jeddah: An Analytical Study**

Prepared by:

Mohammed Abubakr Noorwali

Supervised by:

Dr. Al Faisal Abdulhameed

.Dr. Fayez Jarad

Year:2024

Abstract:

This study aims to examine the impact of stakeholder management on project success by focusing on strategies for stakeholder engagement and communication, and how these practices contribute to achieving project objectives. The significance of the study lies in highlighting a critical aspect of modern project management.

The study adopts a descriptive-analytical approach, utilizing a questionnaire as the primary data collection tool, targeting a sample of professionals involved in project management across various sectors. Data were analyzed using appropriate analyzed methods to ensure accuracy and objectivity of the findings.

The results revealed that stakeholder management—particularly during the planning and execution phases—is among the most influential factors affecting project success. The findings further indicated that organizations that systematically identify and classify stakeholders and implement effective communication practices are more likely to achieve higher levels of satisfaction and project goal attainment.

These results align with a number of previous Arab and international studies, reinforcing the reliability of the findings and contributing to the scientific literature in the field. The study recommends promoting a culture of stakeholder management within organizations, adopting clear mechanisms for stakeholder analysis and engagement, and integrating these practices into organizational performance indicators.