

## دور إدارة أصحاب المصالح على مستوى الأداء في مشاريع التشييد The Role of Stakeholder Management on the Performance Level in Construction Projects

أ.د. السيد خاطر - أستاذ بكلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة - مصر  
أ.د. إيمان مسلم - أستاذ بكلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية - جامعة القاهرة - مصر  
أ.د. جابر يوسف - أستاذ بقسم إدارة المشروعات - الأكاديمية العربية - الدنمارك.  
د. محمد أبو العينين - دكتوراة إدارة المشروعات - جامعة القاهرة - مصر

تاريخ التقديم للنشر: ٢٠٢٤/٠٤/٢٠ تاريخ القبول للنشر: ٢٠٢٤/٠٨/٢٦

### الكلمات الافتتاحية:

أصحاب المصالح، مستوى الأداء، مشاريع التشييد.

### مستخلص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة أصحاب المصالح على مستوى الأداء في مشاريع التشييد وتم دراسة حالة مشاريع تصريف مياه الأمطار والسيول بمدينة بريدة بمنطقة القصيم بالسعودية، وذلك من خلال دراسة تأثير المتغير المستقل "أصحاب المصالح" بأبعاده (تحديد أدوار أصحاب المصالح، مشاركة أصحاب المصالح، الاتصالات بين أصحاب المصالح) على المتغير التابع "مستوى الأداء"، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته طبيعة هذه الدراسة، وقام الباحث بتصميم استبانة شملت (20) عبارة لجمع المعلومات الأولية من عينة مجتمع الدراسة، والمتمثلة في أفراد الطواقم الفنية المعتمدة بالمكاتب الاستشارية وشركات المقاولات العاملة بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة، وتم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتوصلت الدراسة إلى إثبات صحة فرضياتها عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وبينت أيضاً أن الأداء يتحسن في مشاريع السيول عندما قيام الشركات العاملة في تلك المشاريع بإدارة أصحاب المصلحة في المشروع من خلال تحقيق مشاركتهم في المشروع بشكل فعال وتحديد مهامهم ودعمهم لإنجازها بكفاءة.

### SUMMARY:

This study aimed to demonstrate the role of stakeholder management at the level of performance in construction projects. The case of storm water

projects was studied in Buraidah, Qassim region, Saudi Arabia, by examining the impact of the independent variable "stakeholders" with its dimensions (determining the roles of stakeholders, participation of stakeholders and communication between stakeholders) on the dependent variable "performance level". To achieve this, the researcher used the descriptive analytical approach. Due to its Suitability to the nature of this study. The researcher designed a questionnaire that included (20) phrases to collect primary information from the study population sample. Represented by members of the technical staff accredited to consulting offices and contracting companies working in storm water projects in Buraidah city. The data was collected, analyzed, and hypotheses tested by using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) program.

The study concluded that its hypotheses are valid at ( $\alpha \leq 0.05$ ), and showed that the Performance in storm projects improves when the companies which working on that project manage the project stakeholders effectively by achieving their participation in the project, defining their tasks, and supporting them to accomplishing their tasks efficiency.

#### المقدمة.

يتأثر الأداء في مشاريع التشييد (الطرق، البنية التحتية، الإنشاءات...) بشكل عام، وفي مشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية – موضوع هذه الدراسة - بشكل خاص بالأطراف المشاركة فيها، وتلك التي تتواجد بالبيئة المحيطة بنطاقات أعمالها، ويمكن أن تكون هذه الأطراف أفراد أو مجموعات أو جهات حكومية أو غيرها، ويطلق عليهم جميعاً أصحاب المصالح (Stakeholders) بالمشروع، وفي الآونة الأخيرة أصبحت إدارة أصحاب المصالح (Stakeholders Management) من أبرز موضوعات الإدارة الاستراتيجية بالمشاريع؛ لكونها تمثل بيئة علاقات، وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية، وبين الأطراف المشاركة بتلك المشاريع؛ لذلك وجب على الشركات العاملة بمشاريع تصريف السيول الاهتمام بأصحاب المصالح، وذلك بقيام تلك الشركات بتحديد أصحاب المصالح المرتبطين بكل مشروع، ومتطلباتهم واحتياجاتهم ومصالحهم، ودمجها بنطاق العمل، والمنتج النهائي

للمشروع، وكذلك تحديد مستويات مشاركتهم، ودرجات تأثيراتهم على المشروع؛ وتحديد أدوارهم في المشروع بدقة، وتحقيق مشاركتهم الفعالة في المشروع، أيضاً إدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح بكفاءة وفاعلية؛ وذلك من خلال تنفيذ أنشطة الاتصالات - إرسال وتبادل المعلومات وتقارير المشروع - في أوقاتها المطلوبة، وباستخدام طرق، ونماذج الاتصالات المعتمدة؛ وذلك يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات الصحيحة، وتنفيذ الإجراءات السليمة في توقيتاتها المناسبة، مما يساهم بشكل كبير وفعال في إنهاء المشاريع في أوقاتها المحددة وبالميزانيات المرصودة لها وبمستويات الجودة المنشودة ومن ثم تحسين أداء المشاريع.

### أهمية الدراسة.

تتضح أهمية هذه الدراسة كما يلي:

- ١- إبراز دور تحديد أدوار أصحاب المصالح بالمشروع على تحسين الأداء.
- ٢- إبراز دور مشاركة أصحاب المصالح بفاعلية بالمشروع على تحسين الأداء.
- ٣- إبراز دور إدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح بالمشروع على تحسين الأداء.

### مشكلة الدراسة.

أدى كبر حجم نطاقات الأعمال بمشاريع تصريف السيول المطلوب تنفيذها بمدينة بريدة بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية في الأونة الأخيرة؛ إلى زيادة أعداد أصحاب المصالح الذين ترتبط مصالحهم بتنفيذ تلك المشاريع، وغياب دور إدارة أصحاب المصالح بالمشروع؛ يؤثر سلباً على مستوى الأداء، وذلك من خلال تعرض المشروع لحدوث المشاكل التالية:

- ١- وجود تعارضات وخلافات داخل بيئة المشروع؛ نتيجة لعدم تحديد أدوار أصحاب المصالح.
- ٢- زيادة المدة الزمنية وبميزانية المشروع؛ نتيجة لضعف مشاركة أصحاب المصالح في المشروع.

٣- التأخير في اتخاذ القرارات التصحيحية التي تحمي المشاريع من التعرض للمخاطر السلبية.

### فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية لهذه الدراسة هي وجود علاقة تأثير بين إدارة أصحاب المصالح وتحسين الأداء بالمشروع

وتم تقسيم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير بين تحديد أدوار أصحاب المصالح وتحسين الأداء بالمشروع.

- الفرضية الثانية: توجد علاقة تأثير بين مشاركة أصحاب المصالح بفاعلية وتحسين الأداء بالمشروع.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة تأثير بين إدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح وتحسين الأداء بالمشروع.

ويوضح الشكل التالي تلك الفرضيات:



### شكل (١) فرضيات الدراسة.

#### أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو بيان أن الأداء يتحسن بالمشروع عند القيام بإدارة أصحاب المصالح بكفاءة وفاعلية، ويمكن تقسيم الهدف الرئيسي إلى الأهداف الفرعية التالية:

- ١- تحديد أدوار أصحاب المصالح في المشروع يساعد في تحسين الأداء.
- ٢- مشاركة أصحاب المصالح بفاعلية في المشروع يساعد في تحسين الأداء.
- ٣- إدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح في المشروع يساعد في تحسين الأداء.

#### مجتمع الدراسة.

يتألف مجتمع هذه الدراسة من جميع أفراد الطواقم الفنية للمكاتب الاستشارية، وشركات المقاولات العاملين بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة بمنطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية وقد تم الاستعانة بأفراد الطواقم الفنية ذات طبيعة مختلفة في الدراسة وذلك لمعرفة الأساليب المستخدمة في إدارة أصحاب المصالح والتي تساعد على تحسين الأداء بالمشاريع.

## حدود الدراسة.

**الزمنية:** المدة الزمنية التي استغرقت لإنجاز الدراسة الميدانية (الاستبانة) هي (٦) شهور.  
**المكانية:** مشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة بمنطقة القصيم في المملكة العربية السعودية.

## منهجية البحث.

تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يسعى إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة؛ من أجل الوصول إلى فهم أفضل وأدق، وذلك بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات للتحقق من صحتها إذ أن هذا المنهج يُعنى بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويعبر عنها تعبيراً كميًا وكميًا، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة وخصائصها، بينما التعبير الكمي يعطي وصفًا دقيقًا لمقدار الظاهرة وحجمها لذلك يعتبر هذا المنهج هو المناسب لهذه الدراسة، وقد تم تطبيق منهجية الوصف التحليلي في هذه الدراسة بتقسيمها لقسمين، القسم الأول يشمل التحليل الكيفي، ويمثله الفصل الثاني المسمى "الإطار النظري للدراسة" ويقدم وصفًا تعريفياً لكل جوانب الظاهرة والموضوع وأبعاده، والقسم الثاني يشمل التحليل الكمي، ويمثله الفصل الثالث المسمى "منهجية الدراسة" ويقوم بمعالجة المعلومات رقمياً؛ من خلال تطبيق أساليب الإحصاء بنوعها الوصفي والاستنتاجي.

## - الدراسات السابقة:

١- دراسة (يوسف، ٢٠١١) بعنوان: "منهجية إدارة المشاريع في المشاريع الانشائية" (القيمة المكتسبة كأداة من أدوات منهجية إدارة المشاريع)

تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية نظام إدارة القيمة المكتسبة (EVM) كأداة فعالة لمتابعة المشاريع؛ كونها تربط بين الإنجاز الفعلي للأعمال المخططة ضمن المشروع، مع الزمن الذي انقضى، والتكلفة التي تم صرفها، مقارنة مع خطة المشروع الزمنية والمالية، وأظهرت نتائج الدراسة مدى فاعلية استخدام أسلوب تحليل القيمة المكتسبة في قياس الأداء للمشاريع المختلفة، ومن أهم التوصيات لنجاح تطبيق نظام القيمة المكتسبة، ضرورة دعم الشركات لتطبيق هذا الأسلوب لمتابعة المشاريع، وتعيين مدراء مشاريع محترفين وعلى دراية مهنية عالية بهذا النظام، والتدريب المتواصل لفريق عمل المشروع، وعمل الجدول الزمني والميزانية التقديرية للمشروع بطريقة احترافية ومدروسة، ووضع خطة اتصال جيدة بين أصحاب المصلحة بالمشروع، واستخدام برامج كمبيوتر جيدة للمتابعة مثل البرايمفيرا أو الميكروسوفت بروجكت.

٢- دراسة (رملي وزحوظ، ٢٠١٢) بعنوان: "دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم للأدوية بقسنطينة (Group Zed Pharm)"

تهدف الدراسة إلى تحديد دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في إسقاط أبعاد التنمية المستدامة على مستوى المؤسسة الاقتصادية، من خلال دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم للأدوية بقسنطينة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح من أهم مداخل تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية، ومن أهم التوصيات ضرورة إنشاء روابط لإدارة العلاقة مع أصحاب المصالح، وتوسيع إطار إدارة المؤسسة المبحوثة، والتركيز على الجوانب الاجتماعية والبيئية، والاهتمام باستثمار رأس المال الاجتماعي دون تهميش الاقتصادي، الارتكاز على دعم الرئيسين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة المبحوثة، والأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصالح الثانويين في القرارات التي يتم اتخاذها بالمؤسسة، وإدارة العلاقة معهم في سبيل تفعيل التنمية المستدامة.

٣- دراسة (يحي ويوسف وحسين، ٢٠١٢) بعنوان: "إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة في شركة الحكماء لصناعة الأدوية"

تهدف الدراسة إلى إبراز مدى الإسهام الذي يمارسه أصحاب المصالح؛ في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، والتعرّف على تأثير أصحاب المصالح في المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (الاقتصادي، القانوني، الاجتماعي)، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور إيجابي لأصحاب المصالح؛ في تحفيز الشركة نحو تضمين المسؤولية الاجتماعية في ممارساتها وأنشطتها، ودفعها نحو تبني مكونات المسؤولية الاجتماعية على المستوى الكلي والجزئي؛ ويعزى ذلك إلى الدور الذي يمارسه أصحاب المصالح في تحديد توجهات الشركة الأنية: والمستقبلية، ومن أهم التوصيات ضرورة قيام الشركة ببناء علاقات وطيدة مع فئات أصحاب المصالح، والتعرف على أهدافهم؛ لتضمينها في التوجهات الإستراتيجية بالشركة، وخاصة ما يتعلق بمضامين المسؤولية الاجتماعية.

٤- دراسة (حوا، ٢٠١٣) بعنوان: "أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشونال لاينز-الأردن"

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير أنشطة الإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد) في تحقيق رضا الزبائن (أصحاب المصالح) من حيث جودة الخدمة المقدمة، وتقليل الوقت، والتكلفة للشركة موضوع الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنشطة الإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد)؛ في تحقيق رضا الزبائن (أصحاب المصالح) من حيث جودة

الخدمة المقدمة، وتقليل الوقت، والتكلفة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) ، ومن أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بأنشطة الإدارة اللوجستية (النقل والتخزين والتوريد)؛ لما له أثر كبير وواضح في تحقيق رضا الزبائن (أصحاب المصالح)، وكذلك دعم الميزة التنافسية للشركة، وأن تزيد شركة باسيفيك انترناشونال لاينز-الأردن الاهتمام بجودة الخدمة المقدمة وكذلك العناصر التي تؤثر عليها وإدخال التحسينات المستمرة على خدماتها.

٥- دراسة (الشيخ، ٢٠١٣) بعنوان: "أثر إدارة المشروعات على الأداء: دراسة تحليلية تطبيقية على شركة CCMD JV 2004-2012"

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر إدارة المشروعات على الأداء، وذلك بالتطبيق على شركة CCMD JV المقاول الرئيس بمشروع سد مروحي، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين إدارة المشاريع والأداء ووجود علاقة بين إدارة المشروعات وتحقيق أهداف المشروعات، ومن أهم التوصيات ضرورة الاهتمام بتطبيق الموجهات العلمية لإدارة المشاريع في جميع المشاريع وذلك لأثرها الجيد على الأداء، وكذلك ضرورة إلزام الشركات العاملة في المشاريع القومية بالتقيد بالمعايير العالمية في إدارة المشروعات.

٦- دراسة (بادن، ٢٠١٧) بعنوان: "إدارة أصحاب المصالح كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية"

تهدف الدراسة إلى إبراز دور مجموعة الأطراف (أصحاب المصالح) التي لها علاقة بالبنك، سواء كانت رسمية تعاقدية، أو غير ذلك بحكم التعاملات التي تتم بينهما؛ في عملية تحول البنك التقليدي إلى المصرفية الإسلامية، وأظهرت نتائج الدراسة، أنّ لإدارة أصحاب المصالح التي لها علاقة بالبنك؛ أهمية كبيرة، ودورًا بارزًا في إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية للمصرفية الإسلامية، ومن أهم التوصيات ضرورة قيام البنوك بالاتصال بجميع الأطراف (أصحاب المصالح)، ومعرفة انشغالاتهم، ومحاولة إشراكهم في تحقيق أهدافها ما أمكن، وتصنيفهم حسب أهميتهم، ودورهم في تحقيق الانجازات، وأخذ مصلحة وتوقعات كل طرف بعين الاعتبار قبل وبعد التحول؛ حتى تتم عملية تحول البنوك بنجاح وبدون حدوث مشاكل.

٧- دراسة (أبوخشيبة، ٢٠١٨) بعنوان: "تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية المصرية"

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء سعياً لتحسين أداء المنظمة، وأظهرت نتائج الدراسة، وجود تأثير إيجابي لضغوط أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين على تبني، وتطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، وأداء المنظمة، ومن أهم التوصيات التأكيد على الدور المحوري، الذي يلعبه أصحاب المصالح على تطبيق ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء، وتحسين وتقوية العلاقات معهم، وتحقيق رضاهم، والقيام بتطوير تلك الممارسات، وتضمين فلسفتها داخل إطار الفكر الاستراتيجي للمنظمات، وضرورة الاهتمام بقياس تأثير ممارسات سلسلة التوريد الخضراء على أداء المنظمة، والتنسيق مع أطراف سلسلة التوريد فيما يتعلق بتنفيذ، وتحقيق الاشتراطات البيئية.

٨- دراسة (يخلف، ٢٠١٨) بعنوان: "دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة ميدانية لشركات الاتصالات: موبيليس، جازي، أوريدو"

تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن (أصحاب المصالح)، ومحاولة معرفة أثر الرضا كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، والكشف عن الجهود التي تبذلها شركات الاتصالات نحو العمل بمفهوم التسويق بالعلاقات، والتعرف على مستوى رضا وولاء الزبائن لها، وأظهرت نتائج الدراسة أن التسويق بالعلاقات له تأثير إيجابي على رضا الزبائن (أصحاب المصالح)، ويزيد من ولائهم لشركات الاتصالات، ومن أهم التوصيات إدراك أن أهم وأتمن الأصول لدى الشركات، ليس الخدمة التي تقوم بعرضها، ولكن الزبون (أصحاب المصالح) الذي تقوم بخدمته، ونوعية العلاقة التي تربطها به، والاهتمام أكثر بشرائح الزبائن المربحين دون إهمال بقية الشرائح، والسعي قدر الإمكان إلى تفصيل، وبلورة الخدمات وفقاً للاحتياجات والتوقعات الشخصية للزبائن.

٩- دراسة (النحاس، ٢٠١٩) بعنوان: "أثر تداخلات أصحاب المصلحة في تأخر مشاريع التشييد دراسة تطبيقية للمشاريع الإنشائية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"

الهدف من هذه الدراسة هو دراسة أثر تداخلات أصحاب المصلحة (المالك، الاستشاري، المقاول) في تأخر المشاريع الإنشائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أسباب تتعلق بكل من المالك والاستشاري والمقاول؛ تؤدي إلى حدوث تأخر بمشاريع التشييد، ومن أهم التوصيات التأكيد على إنشاء بوابة إلكترونية، تحوي سجل لكل مقاول يشمل حصر بجميع مشاريعه، والربط بين سجل المقاول، والخدمات، والدعم، والتسهيلات المقدمة للمقاول، وتوفير المعلومات المتعلقة بقطاع التشييد والبناء للدراسة والتطوير، وترسية المشاريع التي تزيد قيمتها عن مليار ريال سعودي على تحالف بدلاً من مقاول واحد، وإلزام الجهات المعنية بتصميم، وتنفيذ مشاريعها بما يتوافق مع تقنيات

البناء الحديث، وعدم السماح لأي مفاول غير مصنف بتنفيذ المشاريع، وتطوير مجالات تصنيف المقاولين لتكون أكثر تخصصًا، وتطوير نظام لمنع الممارسات الخاطئة، او غير النظامية على عقود التشييد.

### الإطار النظري للدراسة.

#### ١- أصحاب المصالح بمشاريع التشييد.

أصحاب المصالح، والأطراف المعنية، وذوي العلاقة، وحملة الأسهم، وأصحاب الحصص، والطرف المؤثر جميعها تعبر عن مصطلح واحد، وبشكل عام يمكن تعريفهم بأنهم عبارة عن أفراد أو مجموعات، قد تكون ضمن المؤسسة أو خارجها، ولهم مصالح في عمل المؤسسة، وقادرون على أن يضغطوا عليها عند الضرورة، وهناك العديد من التعريفات الأخرى لمصطلح أصحاب المصالح من أشهرها:

١- حسب (فريمان، وريد، ١٩٨٣): مصطلح أصحاب المصالح يمكن النظر إليه من جانبين، الأوسع على أنهم مجموعة، أو أفراد يمكن تحديدهم، والتعرف عليهم، ولهم القدرة في التأثير على تنفيذ، وتطبيق أهداف المؤسسة، أو يمكن أن يتأثروا جراء إنجاز أهداف المؤسسة، أما الضيق فإنهم مجموعة، أو أفراد يمكن تحديدهم والتعرف عليهم؛ بحيث أن استمرار المؤسسة مرتبط بهم.

٢- حسب (هيل، وجنسون، ١٩٢٢): مصطلح أصحاب المصالح يشير إلى مجموعة من المنظمات والكيانات، التي لها حقوق ومطالبات شرعية تجاه المؤسسة. ويمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى تصنيفات عديدة منها:

#### أ) حسب تقسيم المفكر (كلركسون، ١٩٩٥م):

- أصحاب مصالح أساسيين: بدونهم أو بدون مساهماتهم؛ لا يمكن للمؤسسة أن تستمر مثل: (المساهمين - المستثمرين - الموظفين - المستهلكين - الموردين - الدولة - المجتمع).  
- أصحاب مصالح ثانويين: أطراف تؤثر أو تتأثر بالمؤسسة، ولا يتم إشراكهم في الصفقات، والمعاملات التي تجريها، وليس لهم دور مهم في حياة المؤسسة مثل: الإعلام.

#### ب) تقسيم أصحاب المصالح إلى نوعين هما:

- أصحاب المصالح الداخلية: الذين لديهم مصالح في الشركة، وتأتي من خلال العلاقات المباشرة بينهما مثل: (المالكين - المستثمرين - العاملين).  
- أصحاب المصالح الخارجية: هم الذين لا يعملون مباشرة في الشركة، ولكن يتأثروا بطريقة أو بأخرى بسياسات الشركة مثل: (الموردين - الدائنين - المجموعات العامة).

### ج) تقسيم أصحاب المصالح إلى أربع أنواع كما يلي:

- أصحاب مصالح داخليين: يمثلون جزء من السلطة الفدرالية والتنظيمية للمؤسسة.
- أصحاب مصالح خارجيين: المقاولين المتعاقدين مع المؤسسة.
- أصحاب المصالح المشرّعين: الهيئات التي تطبق التشريعات المنظمة للعمل والعلاقات الاقتصادية.
- أصحاب المصالح من المجتمع: العامة من أفراد المجتمع المدني والإعلام.
- مشاريع التشييد.

مشاريع التشييد عبارة عن عملية تشييد الأبنية، أو تأسيس البنية التحتية لمكان ما، وتعتبر قريبة من مجالات الهندسة المدنية والمعمارية، ويتم إدارتها من قبل شخص محدد لكل مشروع يسمى مدير المشروع، ويشرف عليها مدير التشييد، ومهندس التصميم، ومهندس المشروع، ويمكن أن تشمل مشاريع التشييد الأنواع التالية:

- مشاريع المباني السكنية: المباني التي تستخدم لأغراض السكن مثل: الفلل والعمارات السكنية.
- مشاريع المباني غير السكنية: المباني غير المستخدمة لأغراض السكن مثل المباني: الإدارية، والتعليمية.
- المشاريع الصناعية: المصانع بأنواعها، ومحطات تقنية البترول، ومحطات القوي بأنواعها.
- مشاريع التشييد الثقيل: الطرق، والمطارات، والترع والمصارف، وشبكات المياه والصرف والسيول.

### - إدارة أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول.

أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة، هم مجموعة الأفراد والمجموعات، والشركات المشاركة بشكل فعّال في المشروع، أو أولئك الذين يؤثرون ويتأثرون، أو يتوقع أن يتأثروا بقرارات وأنشطة المشروع، ويكون لهم تأثير على أهداف ونتائج المشروع، المطلوب تنفيذه في الأحياء التي يعيشون فيها، ويمكن أن يكون بعض أصحاب المصالح كيانات داخل أو خارج الشركات، وتقوم برعاية المشروع، ولها مصلحة أو تحقق مكسباً عند إنجاز المشروع بنجاح، وتزداد أعداد أصحاب المصالح بالمشروع؛ كلما كبر حجم الأعمال به، وزادت درجة تعقيده والعكس، وبشكل عام فإن أصحاب المصالح بمشروع تصريف السيول بمدينة بريدة هم أي شخص له مصلحة في المشروع، كما أن إدارتهم بكفاءة وفاعلية؛ لها دور كبير في تحسين الأداء وحسب منهجية معهد الإدارة الأمريكي (PMI) يمكن إدارة أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة، من خلال تنفيذ العمليات الرئيسية التالية:

١- عملية تحديد أصحاب المصالح: تتم أثناء مرحلة الإعداد، لتحديد أصحاب المصالح ومتطلباتهم واحتياجاتهم بكل مشروع ودمجها بنطاق العمل ومنتج المشروع (شبكة تصريف السيول) وكذلك تحديد أدوار ودرجات مشاركاتهم، ومستويات تأثيرهم بالمشروع ثم يتم تنظيم وترتيب ما تم تحديده في هذه العملية بسجل أصحاب المصالح بكل مشروع، ويعتبر هذا السجل من السجلات الهامة بالمشروع، ويستخدم كمدخل في العديد من عمليات إدارة المشروع الأخرى.

٢- عملية خطة مشاركة أصحاب المصالح: تتم أثناء مرحلة التخطيط، لتحديد الأساليب، والاستراتيجيات الإدارية المناسبة، لضمان تحقيق مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتنفيذ أعمال المشروع بفاعلية، وتعد خطة مشاركة أصحاب المصالح المخرج الرئيسي لهذه العملية، وأحد مكونات خطط إدارة المشروع ككل.

٣- عملية إدارة مشاركة أصحاب المصالح: تتم أثناء مرحلة التنفيذ، وتختص بتنفيذ خطة مشاركة أصحاب المصالح بكل مشروع، من خلال حث أصحاب المصالح على الالتزام بتطبيق جميع الطرق والأساليب المحددة بالخطة، وتعتبر خطة مشاركة أصحاب المصالح المدخل الرئيسي لهذه العملية.

٤- عملية المراقبة والتحكم في مشاركة أصحاب المصالح: تتم أثناء مرحلة المراقبة والتحكم، وتختص بالمراقبة والتحكم في تنفيذ أنشطة خطة مشاركة أصحاب المصالح بكل مشروع، وذلك من خلال تطبيق الطرق، والأساليب والأدوات المناسبة للمراقبة والتحكم، والمحددة بالخطة.

## ٢- الاتصالات بمشاريع التشييد.

عملية الاتصال هي عبارة عن نقل وتلقي المعلومات والآراء والأفكار، بالإضافة إلى تبادل المهارات بهدف التأثير في الآخرين وتلعب الاتصالات دورًا مهمًا في حياة الإنسان منذ زمن بعيد، وفي مشاريع التشييد نجد أن الحرص على تنفيذ أنشطة الاتصالات، بين أصحاب المصالح بفاعلية، وخصوصًا في مشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة؛ يساهم بشكل كبير وفَعَّال في تحسين الأداء بتلك المشاريع كما تشير بعض الدراسات إلى أن إنجاز العمل بنسبة ٨٥٪ يرجع لتمكن الفرد من مهارات الاتصال الفَعَّال، و ١٥٪ يرجع إلى إتقانه لمهارات العمل، ولذلك ارتبط نجاح الفرد في حياته؛ بمقدار تمكّنه من مهارات الاتصال الفَعَّال، وبالتالي يرتبط إنجاز الأعمال بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة في مواعيدها وبدون تأخير بتحقيق الاتصالات الفَعَّالة بين أصحاب المصالح بكل مشروع.

### إدارة الاتصالات بمشاريع تصريف السيول.

تتم الاتصالات في المشروع من خلال عمليات إرسال، وتلقي المعلومات بين طرفين أو أكثر، باستخدام الأساليب والطرق، والوسائل والنماذج المناسبة لكل طرف، كما أن وجود أعداد كثيرة من أصحاب المصالح في المشروع؛ يؤدي إلى كثرة أعداد قنوات، وأنشطة الاتصالات، وكبر حجم المعلومات المطلوب تبادلها بالمشروع، وحسب منهجية معهد الإدارة الأمريكي (PMI)، يمكن إدارة الاتصالات بمشروع تصريف السيول بمدينة بريدة بتنفيذ العمليات الرئيسية التالية:

١- **عملية خطة إدارة الاتصالات:** يتم القيام بها أثناء مرحلة التخطيط، وتختص بإعداد خطة لإدارة تنفيذ وضبط أنشطة الاتصالات بالمشروع، والمخرج الرئيسي لهذه العملية هو خطة إدارة الاتصالات بالمشروع، وتعتبر مكوناً ضمن مكونات خطة إدارة المشروع ككل، ومدخلاً أساسياً للعملية الأساسية التالية.

٢- **عملية إدارة الاتصالات:** يتم القيام بها أثناء مرحلة التنفيذ، وتختص بتنفيذ أنشطة الاتصالات، وحث جميع الأطراف على الالتزام بتبادل معلومات، وتقارير المشروع باستخدام النماذج المعتمدة، وبوسائل الاتصالات، والطرق المناسبة لكل طرف؛ طبقاً لخطة إدارة الاتصالات بالمشروع.

٣- **عملية المراقبة والتحكم في الاتصالات:** يتم القيام بها أثناء مرحلة المراقبة والتحكم، وتختص بالمراقبة والتحكم في أنشطة الاتصالات؛ للتأكد من تنفيذها، طبقاً لخطة إدارة الاتصالات، ولضمان نجاح المشروع.

### ٣- الأداء بمشاريع التشييد.

مع بداية الاهتمام بقياس أداء المشاريع بشكل عام؛ وذلك بغرض إدارتها وتطويرها، كانت المؤشرات المستخدمة لقياس الأداء في تلك الفترة تركز على الجانب المالي، والمدخلات من الموارد البشرية والمالية فقط، ولم تكن هذه المؤشرات كافية، لإعطاء صورة حقيقية عن الأداء بالمشاريع، ومع حلول أواخر الثمانينات أصبح لدى الجميع قناعة، بأن الاعتماد على مؤشرات الأداء المالية فقط، لا يكفي لإعطاء صورة واضحة عن الأداء بالمشاريع، ومع بداية التسعينات اتسع نطاق قياس الأداء، ليشمل قياس كلاً من الكفاءة (Efficiency) والفاعلية (Effectiveness)، وأصبح التفكير الحديث لقياس الأداء بالمشاريع، يميل لاستخدام مقاييس الأداء التي تركز على الارتباط بين عمليات إدارة المشاريع، والرؤيا التي تعبر عن النتائج التي يجب تحقيقها، ومدى إمكانية تحقيقها، ومن أشهر تلك المقاييس إدارة القيمة المكتسبة، والتي تستخدم بنطاق واسع بمشاريع التشييد، ومنها مشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة؛ لقياس الأداء، ومعرفة

مدى تقدم سير وإنجاز الأعمال مقارنةً بخط الأساس (Baseline)، وتقديم تنبؤات دقيقة لمشاكل الأداء بكل مشروع.

#### إدارة مشاريع تصريف السيول.

إدارة المشاريع هي عبارة عن تطبيق المعرفة والمهارات، والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع؛ لتلبية جميع المتطلبات، وهي أيضًا عبارة عن التخطيط، والتنفيذ، والمراقبة والمتابعة؛ من أجل تحقيق أهداف محددة، وتوضح أهمية إدارة مشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة في أنها توفر الأشخاص المؤهلين علمياً ومهنيًا؛ لإدارة هذه المشاريع بكفاءة وفاعلية، كما أنها توضح الرؤية، والدافع لفريق العمل من تنفيذ كل المشروع، وتوفر لهم التدريب اللازم للقيام بأعمالهم على أفضل صورة، وحسب منهجية معهد الإدارة الأمريكي (PMI)، يتم تصنيف العمليات الإدارية بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة إلى خمس فئات، تسمى مجموعات عمليات إدارة المشروع وهي كما يلي:

#### ١- مجموعة عملية البدء (Initiating Process Group): تختص بما يلي:

- الحصول على الموافقة الرسمية لبدء المشروع الجديد أو إحدى مراحل من قبل الأمانة.
- تحديد مرحلة جديدة بالمشروع الجاري تنفيذه.
- تعيين مدير المشروع.
- تحديد النطاق الأولي للمشروع.
- تحديد أصحاب المصالح بالمشروع.

#### ٢- مجموعة عملية التخطيط (Planning Process Group): تختص بما يلي:

- إعداد خطط إدارة المشروع مثل: خطة إدارة (النطاق، الوقت، الميزانية، الجودة، المخاطر...).
- تحديد نطاق المشروع التفصيلي، وأهداف المشروع.
- تحديد مسار الأعمال نحو إكمال المشروع، أو إحدى مراحل بنجاح.
- تطوير وثائق وخطة إدارة المشروع ككل.

#### ٣- مجموعة عملية التنفيذ (Executing Process Group) تختص بما يلي:

- تنفيذ جميع الأعمال والأنشطة المحددة في الخطط الفرعية لإدارة المشروع.
- تنفيذ جميع الأعمال والأنشطة المرتبطة بطلبات التغيير المعتمدة بالمشروع.
- توجيه وإدارة الأعمال والأنشطة في المشروع لتحقيق أهداف ومواصفات المشروع.

#### ٤- مجموعة عملية المراقبة والتحكم (Controlling & Monitoring) تختص بما يلي:

- مراقبة أداء أنشطة المشروع، ومقارنتها بالخطط الفرعية لإدارة المشروع، وخطوط أساس قياس الأداء.

- تقدم لفريق المشروع نظرة صحيحة وسليمة عن الأداء.

- تحدد المجالات التي تتطلب اهتمامًا إضافيًا بالمشروع.

- التحكم في التغييرات، والتوصية باتخاذ إجراءات تصحيحية أو وقائية؛ تحسبًا للمشاكل المحتملة.

٥- مجموعة عملية الإغلاق (Closing Process Group) تختص بما يلي:

- التأكد من إنهاء جميع أنشطة مجموعات عمليات إدارة المشروع بصورة رسمية.

- إنهاء الالتزامات التعاقدية رسميًا.

- إغلاق المشروع أو أحد مراحلها وتقديم الدروس المستفادة.

- إرجاع الموارد المتبقية بالمشروع للشركة.

مقاييس الأداء بمشاريع تصريف السيول.

يمكن تعريف الأداء بأنه تقييم لعمل أو لمجموعة منسقة من الأعمال بالمشروع، وتهدف إلى تحقيق نتائج معينة يمكن قياسها، لذلك يجب صياغة مقاييس للأداء على أن تكون بتعابير مفصلة كميًا وكميًا، ومرتبطة مباشرةً بتحقيق نتيجة ما، وقابلة للتطبيق، ويجب أيضًا صياغة مؤشرات للأداء بحيث تتناول النواحي التالية:

١- مؤشرات أداء خاصة بمدخلات المشروع: تتعلق بالموارد البشرية والميزانية وخطوط الإنفاق.

٢- مؤشرات أداء تتعلق بسير العمل بالمشروع: تتعلق بتقدم العمل والنتائج المحققة.

٣- مؤشرات أداء خاصة بمخرجات المشروع: تتعلق بنتائج العمل المباشرة والقصيرة الأمد.

٤- مؤشرات أداء خاصة بالنتائج/التأثير: تتعلق بآثر العمل على إرضاء العميل العمل على الأمد البعيد.

إدارة القيمة المكتسبة بمشاريع تصريف السيول.

ظهر أسلوب إدارة القيمة المكتسبة في ستينيات القرن العشرين، كتخصص في التحليل المالي ببرامج الحكومة

الأمريكية، وكأداة للرقابة المالية يمكن تفويضها إلى اختصاصيين تحليليين، وأصبح منذ ذلك الحين فرعًا مهمًا لإدارة المشاريع وهندسة التكاليف، وفي مطلع القرن العشرين نشأ نظام إدارة القيمة المكتسبة في المجال الصناعي، وكانت صناعة التشييد والبناء من أوائل المستفيدين من هذا النظام، وسيتم إلقاء الضوء على إدارة القيمة المكتسبة كأداة فعّالة لقياس الأداء بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة من خلال النقاط التالية:

(أ) تعريف إدارة القيمة المكتسبة: هي تقنية من تقنيات إدارة مشاريع، وتدمج نطاق المشروع الجدول الزمني والتكاليف، في نظام متكامل واحد؛ لقياس الأداء بالمشروع، وتعتبر أداة فعالة لمتابعة المشروع، وتستطيع تقديم تنبؤات دقيقة لمشاكل الأداء؛ كونها تربط بين الإنجاز الفعلي للأعمال المخططة بالمشروع، ويعتمد ذلك في المقام الأول على دقة المعلومات التي يتم الحصول عليها أثناء عملية التنفيذ، والتي تعتبر مدخلات لتحليل القيمة المكتسبة بالمشروع.

(ب) أهمية إدارة القيمة المكتسبة: تتضح أهمية إدارة القيمة المكتسبة بمشاريع تصريف السيول في أنها تقدم إجابات للأسئلة التالية:

- ما هو الوضع الحالي للمشروع فيما يخص الجدول الزمني والميزانية؟
  - ما هي التكلفة اللازمة لإنهاء المشروع؟
  - متى سينتهي المشروع إذا استمر العمل بنفس المعدل؟
  - هل هناك مشاكل محتملة بالمشروع يجب حلها الآن؟
  - ما هي أسباب التأخير الزمني والمالي؟
  - ما هي نسبة الأعمال المنجزة مقابل الأموال المنفقة بالمشروع؟
  - إذا كنا نصرف أكثر من المرصود حتى الآن، هل يمكن أن تنقص الأموال مع نهاية المشروع؟
  - هل من الممكن تحديد المشاكل المحتملة قبل فوات الأوان وقبل أن يصبح حلها مستحيلاً؟
- (ج) فوائد إدارة القيمة المكتسبة: تعد إدارة القيمة المكتسبة أداة فعالة حيث أنها تمكن من:
- مقارنة وقياس الحالة الحالية مقابل خط الأساس (Baseline) للمشروع وتحديد المسارات الحرجة.

- وضع صورة عامة لإنتاجية العمل لكل عملية مراقبة.
- دمج نطاق المشروع والجدول الزمني والتكلفة على أساس هيكل تجزئة المشروع (WBS).
- توفير بيانات موثوقة عن الأداء وتساعد على تحديد أنواع المشاكل التي تواجه المشروع.
- يعطي مؤشر أداء التكلفة (CPI) الوضع الحقيقي عن ميزانية المشروع.
- يعطي مؤشر أداء الجدول الزمني (SPI) الوضع الحقيقي عن وقت المشروع.
- توفر مؤشرات عن توقعات التكلفة النهائية للمشروع (EAC, ETC, VAC).
- تزيد من فرص إنهاء المشاريع في مواعيدها وبالتكلفة المحددة لها.

#### (د) قياسات وتحليلات القيمة المكتسبة:

لعمل تحليلات القيمة المكتسبة يتم حساب الـ (٣) عناصر التالية:

١- القيمة المخططة: (PV) قيمة العمل المخطط لإنجازه بالجدول الزمني.

- ٢- التكلفة الفعلية: (AC) قيمة ما صرفه المفاوض كتكلفة للعمل المُنجز.
- ٣- القيمة المكتسبة: (EV) قيمة العمل المُنجز فعليًا بميزانية المشروع.
- جدول (١) متغيرات القيمة المكتسبة.

م	العلاقة
1	تباين التكلفة (CV) = القيمة المكتسبة (EV) - التكاليف الفعلية (AC)
2	تباين الجدول الزمني (SV) = القيمة المكتسبة (EV) - القيمة المخططة (PV)
3	مؤشر أداء التكلفة (CPI) = القيمة المكتسبة (EV) / التكاليف الفعلية (AC)
4	مؤشر أداء الجدول الزمني (SPI) = القيمة المكتسبة (EV) / القيمة المخططة (PV)
5	التقدير عند لانتها (EAC) = التكلفة عند الانتهاء (BAC) / مؤشر أداء التكلفة (CPI)
6	التقدير المطلوب لانتها (ETC) = التقدير عند لانتها (EAC) - التكاليف الفعلية (AC)
7	التباين عند الانتهاء (VAC) = التكلفة عند الانتهاء (BAC) - التقدير عند لانتها (EAC)

ه) العلاقة بين إدارة القيمة المكتسبة وإدارة المشروع.

تتكون مجموعة عمليات إدارة المشاريع من خمس عمليات رئيسية هي:

- ١- مجموعة عمليات البدء.
  - ٢- مجموعة عمليات التخطيط.
  - ٣- مجموعة عمليات التنفيذ.
  - ٤- مجموعة عمليات المراقبة والتحكم.
  - ٥- مجموعة عمليات الإغلاق.
- والجدول التالي يوضح التداخل بين إدارة القيمة المكتسبة وعمليات إدارة المشروع.

جدول (٢) التداخل بين القيمة المكتسبة وعمليات إدارة المشروع.

المشروع	إدارة	عمليات	عمليات التخطيط	عمليات التنفيذ	عمليات المراقبة والتحكم
إدارة القيمة المكتسبة			١- نطاق العمل. ٢- الجدول الزمني. ٣- ميزانية المشروع.	حساب القيم التالية: (PV - AC - EV) مدخلات لحساب التباينات.	حساب قيم المعاملات التالية: (CV - SV - CPI - SPI - ETC - EAC) لقياس وتحليل التباينات والأداء والتوقعات.

منهجية الدراسة.

قام الباحث بتصميم استبيان كأحد أدوات جمع البيانات من عينة الدراسة، واستعان بالأساليب الإحصائية من خلال حزم البرامج الإحصائية (SPSS v25)؛ من أجل التحليل الوصفي والجدول التكرارية لخصائص عينة الدراسة، وكذلك التحليل العاملي وتحليل الانحدار المتعدد واختبار فرضيات الدراسة، واستخراج النتائج.

مجتمع الدراسة وعينة الدراسة.

يتألف مجتمع هذه الدراسة من أفراد الطواقم الفنية للمكاتب الاستشارية بعدد (١٤٩) فرد، وشركات المقاولات بعدد (١٦٤) بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة بإجمالي (313) فرد وتم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام معادلة التالية:

$$\text{حجم العينة} = \frac{N}{(1 + f^2(N-1))}$$

ن: (حجم المجتمع = 313) & f: (الخطأ المسموح به في تقدير حجم العينة = ٥٪ من حجم العينة).

$$\text{حجم العينة} = \frac{313}{(1 + 2^8(0,05) * (1 - 313))} = 176 \text{ فرد.}$$

وقام الباحث بإعداد استمارة الاستقصاء بنموذج الاستبيان في (Google Drive)، وتم توزيع عدد (١٠٠) استبانة على أفراد المكاتب الاستشارية وعدد (١٢٠) على أفراد شركات المقاولات وتم الاستجابة وجمع عدد (٧٢) استبانة من أفراد المكاتب الاستشارية وعدد (٨٤) استبانة من شركات المقاولات.

### صدق أداة الدراسة.

تم التحقق من صدق أداة الدراسة كما يلي:

- **الصدق الظاهري:** هو صدق المحكمين، حيث تم عرض الاستبانة على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس، وأصحاب الخبرة، والمختصين، وتم عمل توصياتهم ومقترحاتهم عما تحتويه الاستبانة.

- **صدق الاتساق الداخلي (البناء):** مؤشر للاستدلال على أن العبارات قادرة على القياس، والاستدلال على المحاور التي صممت لقياسها، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون لكل عبارة من عبارات الاستبانة، والمحور الذي تنتمي إليه كما بالجدول التالي:

جدول (١) معاملات ارتباط بيرسون بين العبارات ومحاورها. (المصدر: الباحث اعتماداً على

برنامج SPSS).

معامل الارتباط	العبارة						
0.800**	16	0.627**	11	0.583**	6	0.765**	1
0.731**	17	0.764**	12	0.693**	7	0.799**	2
0.844**	18	0.819**	13	0.788**	8	0.778**	3
0.774**	19	0.870**	14	0.763**	9	0.778**	4
0.821**	20	0.772**	15	0.796**	10	0.748**	5

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01).

بتحليل قيم معامل ارتباط بيرسون بالجدول؛ نجد أن القيم تتراوح بين (0.583\*\* - 0.870\*\*) وكانت جميعها أكبر من (0.5)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يبين أن جميع العبارات ترتبط بعلاقة ارتباط متوسطة وقوية مع محاورها، وبذلك تتمتع أداة الدراسة (الاستبانة) بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي (البناء) كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة كما بالجدول التالي:

جدول (٢) معاملات ارتباط بيرسون بين المحاور والاستبانة. (المصدر: الباحث اعتماداً على برنامج SPSS).

م	المحور	معامل الارتباط
1	تحديد أدوار أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريده	0.701**
2	مشاركة أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريده	0.669**
3	الاتصالات بين أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريده	0.725**

بتحليل قيم معامل ارتباط بيرسون بالجدول؛ نجد أن القيم تتراوح بين (0.669\*\* - 0.725\*\*)، وكانت من (0.5:0.74)، وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)؛ مما يبين أن جميع المحاور ترتبط بعلاقة ارتباط متوسطة مع الدرجة الكلية للاستبانة، وبذلك تتمتع أداة الدراسة (الاستبانة) بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي (البناء).

ثبات أداة الدراسة:

لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)؛ تم حساب قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ " Cronbach's alpha"، ويستدل من خلاله على أنه لو أعيد تطبيق الاستبانة عدة مرات على العينة نفسها، إلى أي مدى سيتم الحصول على النتائج ذاتها، فالأداة المتذبذبة هي التي تعطي نتائج متفاوتة عند تطبيقها أكثر من مرة على العينة نفسها، وتكون مدعاة للقلق؛ مما يؤدي إلى عدم الثقة في نتائجها وتم حساب قيم معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة كما بالجدول التالي:

جدول (٣) معاملات ألفا كرونباخ. (المصدر: الباحث اعتماداً على برنامج SPSS).

م	المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	تحديد أدوار أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريده.	5	0.831
2	مشاركة أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريده.	5	0.777
3	الاتصالات بين أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريده.	5	0.832
4	مستوى الأداء بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريده.	5	0.853
	الاستبانة ككل	20	0.933

بتحليل قيم معاملات ألفا كرونباخ بالجدول؛ نجد أن القيم للمحاور تتراوح بين (0.777 - 0.853)، وقيمة الاستبانة ككل (0.933) وجميعها قيم مرتفعة ومقبولة لأغراض هذا الدراسة، وأعلى من

القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية البالغة (0.60)، وبذلك تتمتع الاستبانة بقدر عالٍ من الثبات.

#### تحليل البيانات واختبار الفرضيات.

تم عمل التحليل الوصفي والجداول التكرارية لخصائص أفراد عينة الدراسة، وكذلك التحليل العاملي وتحليل الانحدار المتعدد واختبار فرضيات الدراسة، باستخدام الأساليب الإحصائية لبرنامج (SPSS vr25).

**التحليل الوصفي:** تم توصف خصائص عينة الدراسة وفقاً لإجاباتهم في الاستبانة كما يلي:

١- جميع المشاركين في الدراسة من الذكور بعدد (156) وبنسبة (100 %)، حيث أن جميع العاملين بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة من الذكور؛ نظراً لطبيعة العمل بالمملكة العربية السعودية.

٢- أكثر المشاركين في الدراسة من الفئة العمرية (من 41 إلى 50) بعدد (65) وبنسبة مئوية (41.7 %)، وأقل فئة عمرية للمشاركين (أقل من 30) بعدد (8) وبنسبة مئوية (5.1 %).

٣- أكثر المشاركين من الحاصلين على مؤهل جامعي بعدد (104) وبنسبة مئوية (66.7 %)، يليهم الحاصلين على مؤهل قبل الجامعي بعدد (49) وبنسبة مئوية (31.4 %).

٤- أكثر المشاركين بخبرة (أكبر من 20) بعدد (65) وبنسبة مئوية (41.7 %)، وأقلهم بخبرة (أقل من 10) بعدد (13) وبنسبة مئوية (8.3 %).

٥- أكثر المشاركين يعملون بالمكاتب الاستشارية بعدد (84) وبنسبة مئوية (53.8 %)، والآخرين يعملون بشركات المقاولات بعدد (72) وبنسبة مئوية (46.2 %).

#### تحليل نتائج الدراسة:

تم قياس تأثير المتغير المستقل إدارة أصحاب المصالح من خلال أبعاده الثلاثة (تحديد أدوار أصحاب المصالح، مشاركة أصحاب المصالح، الاتصالات بين أصحاب المصالح)، على المتغير التابع الأداء وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل عبارة كما يلي:

أولاً: أبعاد المتغير المستقل: إدارة أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة.

- البعد الأول: تحديد أدوار أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول. (المصدر الباحث

اعتماداً على برنامج SPSS).

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفعة	0.750	4.22	١- تحدد الشركة المهام الوظيفية لأصحاب المصالح في المشروع.
مرتفعة	0.796	4.17	٢- أصحاب المصالح على دراية تامة بالمهام الموكلة لهم في المشروع.
مرتفعة	0.713	4.30	٣- يحرص أصحاب المصالح على إنجاز مهامهم الوظيفية بشكل سليم.
مرتفعة	0.843	4.07	٤- تدعم الشركة أصحاب المصالح في أداء مهامهم الوظيفية بالمشروع.
مرتفعة	0.773	4.12	٥- تحرص الشركة على رفع الكفاءة الوظيفية لأصحاب المصالح بالمشروع.
مرتفعة	0.775	4.178	المقياس العام

- قيم المتوسطات (4.07: 4.30)، والانحرافات المعيارية (0.713: 0.843) للعبارات، وصنفت جميعها

ضمن الأهمية النسبية المرتفعة.

- البعد الثاني: مشاركة أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة.

جدول (٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني. (المصدر الباحث

اعتمادًا على برنامج SPSS)

الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
مرتفعة	0.717	4.15	٦- يستطيع أصحاب المصالح تقديم ملاحظتهم عن المشروع بسهولة.
مرتفعة	0.727	4.21	٧- تتعامل الشركة مع ملاحظات أصحاب المصالح بفاعلية.
مرتفعة	0.807	4.14	٨- تهتم الشركة ببناء علاقات جيدة مع أصحاب المصالح.
مرتفعة	0.760	4.15	٩- تحرص الشركة على إشراك أصحاب المصالح في المشروع بفاعلية.
مرتفعة	0.770	4.08	١٠- تهتم الشركة بأراء أصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات بالمشروع.
مرتفعة	0.756	4.146	المقياس العام

- قيم المتوسطات الحسابية (4.08 : 4.21)، والانحرافات المعيارية (0.717 : 0.807) للعبارات، وصنفت جميعها ضمن الأهمية النسبية المرتفعة.

- البعد الثالث: الاتصالات بين أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة.

جدول (٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث. (المصدر الباحث اعتماداً على برنامج SPSS)

مستوى التأثير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
مرتفعة	0.728	4.19	١١ - تستخدم الشركة طرق التواصل المناسبة لكل طرف بالمشروع.
مرتفعة	0.823	4.18	١٢ - توفر الشركة تكنولوجيا التواصل الحديثة بالمشروع.
مرتفعة	0.868	4.04	١٣ - يمكن الوصول إلى معلومات المشروع بسهولة.
مرتفعة	0.842	4.08	١٤ - تتسم البيئة الداخلية للمشروع بالتعاون الإيجابي بين أصحاب المصالح.
مرتفعة	0.857	4.04	١٥ - الشركة لديها استراتيجيات فعّالة للحفاظ على استمرار التواصل الجيد.
مرتفعة	0.823	4.108	المقياس العام

- قيم المتوسطات الحسابية (4.19 : 4.05)، والانحرافات المعيارية (0.728 : 0.864) للعبارات، وصنفت جميعها ضمن الأهمية النسبية المرتفعة.

ولتحديد أي من أبعاد المتغير المستقل الثلاثة حاز على الأهمية النسبية الأعلى من الجدول التالي:

جدول (٧) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل. (المصدر

الباحث اعتماداً على برنامج SPSS)

م	أبعاد المتغير المستقل	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأثير
١	تحديد أدوار أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة	4.178	0.775	مرتفعة
٢	مشاركة أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة.	4.146	0.756	مرتفعة
٣	الاتصالات بين أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة	4.108	0.823	مرتفعة
	المقياس العام	4.144	0.784	مرتفع

- قيم المتوسطات الحسابية (4.108: 4.178)، والانحرافات المعيارية (0.756: 0.823) لأبعاد المتغير المستقل الثلاثة، وصنفت جميعها ضمن الأهمية النسبية المرتفعة.

ثانيًا: المتغير التابع: مستوى الأداء بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة

تم قياس دور المتغير المستقل من خلال أبعاده على المتغير التابع مستوى الأداء بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛ للتحقق من معنوية، وأهمية كل عبارة من عبارات المتغير التابع كما يلي:

جدول (٨) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع. (المصدر الباحث

اعتمادًا على برنامج SPSS)

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التأثير
١٦- يتمتع أصحاب المصالح بالكفاءة الوظيفية لذلك تزداد الإنتاجية بالمشروع.	4.33	0.692	مرتفعة
١٧- توجد علاقة جيدة بين أصحاب المصالح لذلك يُنجز العمل دون تكاليف زائدة.	4.22	0.730	مرتفعة
١٨- يشارك أصحاب المصالح في المشروع بفاعلية لذلك تُنجز الأعمال في أوقاتها.	4.17	0.788	مرتفعة
١٩- يتواصل أصحاب المصالح فيما بينهم بفاعلية لذلك تُنجز الأعمال بدون تأخير.	4.24	0.663	مرتفعة
٢٠- تتسم بيئة المشروع بالتعاون الإيجابي لذلك تُنجز الأعمال بدون تكاليف زائدة.	4.27	0.722	مرتفعة
المتوسط العام	4.245	0.719	مرتفعة

- قيم المتوسطات الحسابية (4.17: 4.33)، والانحرافات المعيارية (0.663: 0.788) للعبارات، وصنفت جميعها ضمن الأهمية النسبية المرتفعة.

- بشكل عام حاز المتغير التابع مستوى الأداء بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة على أهمية نسبية

مرتفعة بمتوسط حسابي (4.245) وانحراف معياري (0.719)؛ وهذا يدل على أن قيام الشركات بإدارة أصحاب المصالح في مشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة له دور كبير في تحسين الأداء.

### اختبار فرضيات الدراسة.

تم اختبار فرضيات هذه الدراسة من خلال حساب كل من معامل الارتباط (R) ومعامل التحديد ( $R^2$ ) ثم اختبار معنوية هذه النتائج باستخدام تحليل تباين الانحدار (ANOVA)، ومن أجل اختبار فرضيات الدراسة؛ يتم وضع فرضيتين هما فرضية العدم، والفرضية البديلة كما يلي:

#### ١- اختبار الفرضية الأولى:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تحديد أدوار أصحاب المصالح في المشروع وتحسين الأداء.

#### - فرضية العدم:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تحديد أدوار أصحاب المصالح في المشروع وتحسين الأداء.

#### - الفرضية البديلة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تحديد أدوار أصحاب المصالح في المشروع وتحسين الأداء.

جدول (٩) معامل ارتباط بيرسون للبعد الأول مع الأداء. (المصدر الباحث اعتماداً على برنامج (SPSS).

معامل الارتباط	البعد الأول
0.701**	تحديد أدوار أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة

#### \*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

بتحليل معامل الارتباط بالجدول، يتبين أنه توجد علاقة تأثير موجبة وقوية بين البعد الأول (تحديد أدوار أصحاب المصالح) للمتغير المستقل والمتغير التابع (الأداء) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.701\*\*).

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي للتعرف على أثر البعد الأول للمتغير المستقل على المتغير التابع الأداء كما بالجدول التالي:

جدول (١٠) نتائج اختبار أثر تحديد أدوار أصحاب المصالح على الأداء. (المصدر الباحث اعتمادًا على برنامج SPSS).

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	R <sup>2</sup>	R	مستوى دلالة T	T	Beta	الخطأ المعياري	B
				0.000	6.289		1.292	7.271
0.000	148.641	0.491	0.701	0.000	12.192	0.701	0.060	0.668

- بلغت قيمة (T) المحسوبة (12.192)، وقيمة (F) المحسوبة (148.641)، وهي قيم ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ لذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين تحديد أدوار أصحاب المصالح في المشروع وتحسين الأداء".

- بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.701$ )، بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.491$ )؛ أي أن تحديد أدوار أصحاب المصالح يؤثر على مستوى الأداء بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة بنسبة (49.1 %).

- تغييرًا مقداره وحدة واحدة في البعد الأول (تحديد أدوار أصحاب المصالح) للمتغير المستقل يؤدي إلى تغيير بالمتغير التابع (الأداء) بمقدار (0.668) وتم الاستدلال على ذلك من قيمة ( $B = 0.668$ ) المحسوبة.

- اختبار الفرضية الثانية:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة أصحاب المصالح في المشروع وتحسين الأداء. فرضية العدم:

لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة أصحاب المصالح في المشروع وتحسين الأداء.

- الفرضية البديلة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة أصحاب المصالح في المشروع وتحسين الأداء.

جدول (١١) معامل ارتباط بيرسون للبعد الثاني مع الأداء. (المصدر الباحث اعتمادًا على

برنامج SPSS).

معامل الارتباط	البُعد الثاني
0.669**	مشاركة أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

بتحليل قيمة معامل الارتباط بالجدول، يتبين أنه توجد علاقة تأثير موجبة وقوية بين البعد الثاني للمتغير المستقل والمتغير التابع (الأداء) حيث بلغ معامل الارتباط (\*\*0.669).  
تم اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر البعد الثاني للمتغير المستقل على المتغير التابع كما يلي:

جدول (١٢) نتائج اختبار أثر مشاركة أصحاب المصالح على الأداء بالمشاريع. (المصدر الباحث اعتماداً على برنامج SPSS).

الدلالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	R <sup>2</sup>	R	مستوى دلالة T	T	Beta	الخطأ المعياري	B
				0.000	5.230		1.286	6.809
0.000	124.713	0.447	0.669	0.000	11.168	0.669	0.061	0.695

- بلغت قيمة (T) المحسوبة (11.168)، وقيمة (F) المحسوبة (124.713)، وهي قيم ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ لذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مشاركة أصحاب المصالح في المشروع وتحسين الأداء".

- بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R=0.669$ ) بمعامل تحديد ( $R^2=0.447$ ) أي أن تأثير تحديد أدوار أصحاب المصالح على مستوى الأداء بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريده يؤثر بنسبة (44.7 %).

- تغييراً مقداره وحدة واحدة في البعد الثاني (مشاركة أصحاب المصالح) للمتغير المستقل يؤدي إلى تغيير بالمتغير التابع (الأداء) بمقدار (0.695) وتم الاستدلال على ذلك من قيمة ( $B=0.695$ ) المحسوبة.

- اختبار الفرضية الثالثة:

توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح بالمشروع وتحسين الأداء.

- فرضية العدم: لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح وتحسين الأداء.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح وتحسين الأداء، تم تحليل علاقة التأثير بين البعد الثالث للمتغير المستقل والمتغير التابع من الجدول التالي:

جدول (١٣) معامل ارتباط بيرسون للبعد الثالث مع الأداء. (المصدر الباحث اعتمادًا على برنامج SPSS).

معامل الارتباط	البعد الثالث
0.725**	إدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة

\*\* دالة عند مستوى دلالة (0.01)

بتحليل قيمة معامل الارتباط بالجدول، يتبين أنه توجد علاقة تأثير موجبة وقوية بين البعد الثالث للمتغير المستقل والأداء حيث بلغ معامل الارتباط (0.713\*\*). تم اختبار الانحدار المتعدد التدريجي لمعرفة أثر البعد الثالث للمتغير المستقل على المتغير التابع كما يلي:

جدول (١٤) نتائج اختبار أثر إدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح على الأداء. (المصدر الباحث اعتمادًا على برنامج SPSS).

الدالة الإحصائية	قيمة F المحسوبة	R <sup>2</sup>	R	مستوى دلالة T	T	Beta	الخطأ المعياري	B
				0.000	7.615		1.034	7.871
0.000	170.892	0.526	0.725	0.000	13.073	0.725	0.050	0.650

- بلغت قيمة (T) المحسوبة (13.073)، وقيمة (F) المحسوبة (170.892)، وهي قيم ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح على تحسين الأداء بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة؛ لذلك يتم رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة "توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين إدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح في المشروع وتحسين الأداء".

- بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R = 0.725$ ) بمعامل تحديد ( $R^2 = 0.526$ )؛ أي أن تأثير إدارة الاتصالات بين أصحاب المصالح على مستوى الأداء بمشاريع تصريف السيول بمدينة بريدة يؤثر بنسبة (52.6%).

- تغييرًا مقداره وحدة واحدة في البعد الثالث للمتغير المستقل يؤدي إلى تغيير بالمتغير التابع بمقدار (0.650) وتم الاستدلال على ذلك من قيمة ( $B = 0.650$ ) المحسوبة.

### النتائج:

- تبين أن الأداء بمشاريع تصريف السيول يتحسن عند قيام الشركات بالأنشطة التالية:
- ١- تحديد المهام الوظيفية لأصحاب المصالح المطلوب قيامهم بها في المشاريع.
  - ٢- مساعدة ودعم أصحاب المصالح في أداء مهامهم الوظيفية الموكلة لهم بالمشاريع.
  - ٣- العمل على رفع الكفاءة الوظيفية لأصحاب المصالح بالمشاريع.
  - ٤- تمكين أصحاب المصالح من تقديم ملاحظاتهم عن المشاريع.
  - ٥- التعامل مع آراء وملاحظات أصحاب المصالح بفاعلية.
  - ٦- بناء علاقات جيدة وقوية مع أصحاب المصالح.
  - ٧- العمل على إشراك أصحاب المصالح في المشروع بفاعلية.
  - ٨- توفير طرق التواصل السهلة والسريعة والمناسبة لجميع أصحاب المصالح بالمشاريع.
  - ٩- الحرص على أن تتسم البيئة الداخلية للمشاريع بالتعاون الإيجابي بين أصحاب المصالح.
  - ١٠- توفير الاستراتيجيات الفعّالة والتي تحافظ على استمرار التواصل الجيد بالمشاريع.

### التوصيات:

- توصية الشركات العاملة في مشاريع تصريف السيول بما يلي:
- ١- ضرورة مساعدة ودعم أصحاب المصالح في القيام بأداء مهامهم الوظيفية الموكلة لهم بالمشاريع.
  - ٢- ضرورة الاهتمام بآراء وملاحظات أصحاب المصالح عند اتخاذ القرارات بالمشاريع.
  - ٣- تسهيل عمليات الوصول لمعلومات المشاريع المطلوبة لأصحاب المصالح.

### المراجع العربية:

- ١- حمدي إبراهيم: ٢٠٠٥م "إدارة المشاريع الصغيرة إلى أين؟" مكتبة الأمير للتوزيع.
- ٢- سونيك غوبتا ودونالد ليهمان (ترجمة أمين الأيوبي): ٢٠٠٦م "إدارة العملاء كاستثمارات طويلة الأمد"، الدار العربية للعلوم-ناشرون، بيروت.
- ٣- محمود، منال: ٢٠٠١م "مدخل إلى علم الاتصال"، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- ٤- درة، وآخرون: ٢٠٠٨م "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٥- رشيد، مازن: ٢٠٠٩م "إدارة الموارد البشرية - الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية"، الطبعة الثالثة، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض.

- ٦- زيد، عادل: ٢٠٠٣م "إدارة الموارد البشرية – رؤية إستراتيجية" دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٧- السالم، وآخرون: ٢٠٠٢م "إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث للنشر، الأردن.
- ٨- شحادة، نظمي: ٢٠٠٠م "إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٩- الصيرفي، محمد: ٢٠٠٣م "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٠- الطائي، وآخرون: ٢٠٠٦م "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١١- نوري، وآخرون: ٢٠١٠م "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٢- الهيتي، خالد: ٢٠٠٥م "إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٣- القحطاني، وآخرون: ٢٠٠٠م "منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على SPSS"، المطابع الوطنية الحديثة.
- ١٤- العساف: ٢٠٠٠م "الاحصاء التطبيقي في العلوم السلوكية مع استخدام SPSS"، مكتبة العبيكان الرياض.
- ١٥- العساف: ٢٠١٠م "المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية"، مكتبة دار الزهراء، الرياض.
- ١٦- عبيدات، وآخرون: ٢٠١٦م "البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه"، دار الفكر، عمان.
- ١٧- عبيدات، وآخرون: ١٩٩٩م "منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)"، دار وائل، عمان.
- ١٨- دويدري: ٢٠٠٠م "البحث العلمي (أساسياته النظرية وممارسته العملية)"، دار الفكر، دمشق.
- ١٩- معتز النحاس: ٢٠١٩م "أثر تداخلات أصحاب المصلحة في تأخر مشاريع التشييد دراسة تطبيقية للمشاريع الإنشائية بالمنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك.

- ٢٠- سمير العيسى: ٢٠١٨م "العلاقة بين عناصر التسويق الداخلي ورضا العملاء في المصارف الإسلامية" دراسة ميدانية على البنك العربي الإسلامي الدولي في مدينة الزرقاء -الأردن"، رسالة ماجستير، جامعة الزرقاء بالأردن.
- ٢١- نجاح يخلف: ٢٠١٨م "دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن دراسة لشركات الاتصالات: موبيليس، جازي، أوريدو"، رسالة دكتوراه، جامعة باتنة ١ بالجزائر.
- ٢٢- خنيفير، وفاء: ٢٠١٤م "دور الاتصال الداخلي في تسيير المؤسسة الخدمية" رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر.
- ٢٣- فهد حوا: ٢٠١٣م "أثر الإدارة اللوجستية في رضا الزبائن دراسة حالة على شركة باسيفيك انترناشونال لاينز-الأردن" رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط بالأردن.
- ٢٤- عابد علي: ٢٠١١م "دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي (دراسة)"، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- ٢٥- محمد أبوخشبة: "تأثير ضغوط أصحاب المصالح على ممارسات إدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحسين أداء المنظمة دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية المصرية" مجلة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، ٢٠١٨م، المجلد ٥٥.
- ٢٦- عبد القادر بادن، "إدارة أصحاب المصالح كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، أ/قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد ١٧، ٢٠١٧م.
- ٢٧- حمزة رملي، وإسماعيل زحوط: ٢٠١٢م "دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية" الملتقى العلمي الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، بالتعاون مع مخبر الجامعة، المؤسسة والتنمية المحلية المستدامة.
- ٢٨- علاء يحي، أحمد يوسف، إحسان حسين: "إسهام أصحاب المصالح في تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة بشركة الحكماء لصناعة الأدوية" مجلة الإدارة والاقتصاد، ٢٠١٢م، العدد ٩٣.
- ٢٩- عبد الرحيم محمد: "إدارة المشروعات: الخصائص والمخاطر" دراسات أمنية، ٢٠١٤م، العدد (١٠).
- ٣٠- مصطفى، وآخرون: ٢٠١٠م "خطوات البحث العلمي ومناهجه"، المشروع العربي لصحة الأسرة، جامعة الدول العربية.

- ٣١- مقال أمجد حمودة، "إدارة القيمة المكتسبة"، ديسمبر ٢٠٢٠م.
- ٣٢- د. إياد زوكار، بحث غير منشور "إدارة القيمة المكتسبة"، مركز الدراسات والبحوث العلمية سوريا.
- ٣٣- د. بختي: "الدليل المنهجي لإعداد البحوث العلمية" ط٤، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ٢٠١٥م.

#### المراجع الأجنبية:

- 1- J. Ashley Hunt, "Becoming a PMP® Certified Professional", Published by Packt Publishing Ltd., (2021).
- 2- Rita Mulcahy, "PMP Exam Prep. 10th Edition", Library of Congress, (2020).
- 3- Rita Mulcahy, "PMP Exam Prep. 9th Edition", Library of Congress, (2018).
- 4- Project Management Institute "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) 6th Edition", Library of Congress, (2017).
- 5- Jennifer Greene, Andrew Stellman, "Head First PMP – 4th Edition", Published by O'Reilly Media, Inc, (2014).
- 6- Project Management Institute "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) 5th Edition", Library of Congress, (2013).
- 7- Ulla Alatalo, (2012), "Communication Strategy in Projects High Technology Sector Viewpoint" Master's thesis, HAMK University of Applied Sciences, Finland.
- 8- Andrew Dainty, David Moore and Michael Murray, "Communication in Construction-Theory and Practice" First published by Taylor & Francis, (2006).
- 9- Charles Fontaine, Antoine Haarman, Stefan Schmid, "The Stakeholder Theory", Stakeholder Theory of the MNC, December 2006, p7

- 10- Freeman, Edward, 1984, Strategic Management: A Stakeholder Approach, Bitman, Boston,.
- 11- Sybille Sachs Edwin Rühli and Isabelle Kern," Sustainable Success with Stakeholders the Untapped Potential", european academy of business in society, 2009, p25.
- 12- Bronwen Golder, WWF-US and Meg Gawler, ARTEMIS Services, "Stakeholder Analysis", Foundations of Success, 2005, p5.
- 13- A. M. Adam, T. Shavit, (2009), Roles and responsibilities of boards of directors revisited in reconciling conflicting stakeholders' interests while maintaining corporate responsibility, Journal of Management, VOL.5, NO2.
- 14- Christensen, D.S., 1998. The costs and benefits of the earned value management process. Journal of Parametrics, 18(2), pp.1-16.
- 15- Fleming, Q.W. and Koppelman, J.M., 2002. Earned value management. Cost engineering, 44, pp.32-36.
- 16- Kim, E., Wells Jr, W.G. and Duffey, M.R., 2003. A model for effective implementation of earned value management methodology. International Journal of Project Management, 21(5), pp.375-382.
- 17- Fleming, Q.W. and Koppelman, J.M., July 1998, "Earned value Project management A powerful Tool for Software Projects", the journal of Defence Software Engineering.
- 18- Abba, Wayne, Jan./Feb. 1977: 58-63, "Earned value management: Reconciling Government and Commercial Practices." Program Manager
- 19- Anbari, F.T., 2003, "Earned Value Project Management Method and Extensions", Project.
- 20- Management, Industrial Research Institute, Inc., September-October 2003