

عنوان البحث

تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع بمحافظة مشاريع  
المنطقة الغربية

إعداد الطالب/

عماد بن جابر عبدالحميد السلمي

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

## فهرس المحتويات:

- قائمة الجداول
- فهرس الأشكال
- Abstract : المستخلص
- الفصل الأول
- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- تساؤلات الدراسة
- فروض الدراسة
- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
- الفصل الثاني – الدراسات السابقة
- مقدمة
- الدراسات السابقة
- الإطار النظري
- الفصل الثالث – منهجية الدراسة
- مقدمة
- المنهجية وطرق البحث
- مجتمع البحث
- حدود البحث
- الفصل الرابع – النتائج والتوصيات
- مقدمة
- تحليل البيانات
- النتائج
- التوصيات

- المراجع
- الملاحق
- الاستبانة
- الملخص
- الخاتمة

## قائمة الجداول:

الجدول رقم 1: تصنيف أصحاب المصلحة في محافظة المشاريع

الجدول رقم 2: عوامل تأثير أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في محافظة مشاريع المنطقة الغربية

الجدول رقم 3: استراتيجيات لتحسين تأثير أصحاب المصلحة في محافظة المشاريع

## فهرس الأشكال:

الشكل 1: مصفوفة أصحاب المصلحة

الشكل 2: دورة تأثير أصحاب المصلحة

## المستخلص : Abstract

تتعلق هذه الدراسة بتأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع في محافظة مشاريع المنطقة الغربية، حيث يركز البحث على دور أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف المشاريع وضمان تنفيذها بنجاح. تُعرّف الدراسة أصحاب المصلحة بأنهم الأفراد أو الكيانات التي تتأثر أو تؤثر في قرارات وأنشطة المشروع، ويتم تصنيفهم إلى فئات متعددة مثل الداخليين والخارجيين، والمباشرين وغير المباشرين. تشير الدراسة إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تعد من العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع، حيث أظهرت الأبحاث أن المشاريع التي يتم فيها التعامل الفعّال مع أصحاب المصلحة تحقق نتائج أفضل من حيث الوقت المحدد والميزانية.

تناقش الدراسة مشكلة عدم كفاية إدارة أصحاب المصلحة في العديد من المشاريع، حيث يُلاحظ أن خطط إدارة أصحاب المصلحة قد تُنفّذ في البداية فقط دون متابعة مستمرة، مما يؤدي إلى صعوبات مثل تضارب المصالح، التواصل غير الفعّال، وعدم وضوح الأدوار. كما تستعرض الدراسة أهمية تحليل احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة وتخطيط استراتيجيات التعامل معهم طوال دورة المشروع.

من الناحية العلمية، تسهم الدراسة في تطوير النماذج والنظريات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة، كما توفر أدلة تجريبية يمكن الاستفادة منها في تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع. أما من الناحية العملية، فإن الدراسة تساهم في تحسين تخطيط وتنفيذ المشاريع من خلال استراتيجيات فعّالة للتواصل وإدارة التوقعات، مما يعزز من نجاح المشاريع ويسهم في استدامتها.

## الفصل الأول

### المقدمة:

بما أن الهدف الأساسي لجميع المشاريع بكافة أنواعها هو نجاحها واكتمالها وتحقيق الفائدة المرجوة منها ، كان لابد من البحث عن أهم أسباب نجاح إدارة المشاريع وهو تأثير أصحاب المصلحة "Stakeholders" والذي نعني بهم (الأفراد أو المجموعات التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بقرارات وأنشطة المنظمة أو المشروع) ،

يتضمن ذلك الأشخاص أو الكيانات التي لها مصلحة أو اهتمام في نجاح المنظمة أو المشروع ، ويمكن تقسيم أصحاب المصلحة إلى فئات مختلفة مثل أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين، والداخليين والخارجيين، والمباشرين وغير المباشرين التي تتأثر بالمشروع سواءً داخل فريق عمل المشروع والمنظمة أو من الخارج.

تؤكد الدراسات العلمية أن إدارة أصحاب المصلحة تعتبر أحد العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع، أظهرت الأبحاث أن المشاريع التي يتم فيها التعامل مع أصحاب المصلحة بشكل فعال تكون أكثر نجاحًا في تحقيق أهدافها في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة.

ومن الناحية النظرية والعلمية، فإن نجاح إدارة المشاريع يرتبط ارتباطًا وثيقًا بكيفية إدارة أصحاب المصلحة، من خلال تحليل وتحديد توقعاتهم، وتخطيط استراتيجيات التعامل معهم.

## مشكلة الدراسة:

تهتم غالب المنظمات خلال تنفيذ المشاريع للجوانب الفنية والمالية بشكل أكبر مما ينتج عنه تقصير في إدارة ومشاركة أصحاب المصلحة بالمشروع مما ينعكس على المشروع بالشكل السلبي ، وقد يتم تطبيق خطط إدارة أصحاب المصلحة خلال بدء المشروع فقط وهو ماتم ملاحظته خلال اجراء الدراسة، حيث أن خطط إدارة أصحاب المصلحة تحتاج إلى متابعة وتحديث مستمر لحالة أصحاب المصلحة ومعرفة مدى تأثيرهم.

وعلى سبيل المثال تظهر هذه المشاكل من خلال:

- تضارب المصالح: قد يكون لأصحاب المصلحة مصالح متعارضة، مما يجعل من الصعب تلبية جميع التوقعات.
- تواصل غير فعال: نقص في التواصل أو سوء فهم يمكن أن يؤدي إلى مشكلات في إدارة التوقعات.
- عدم وضوح الأدوار: غموض في تحديد الأدوار والمسؤوليات قد يؤدي إلى تعارض في اتخاذ القرارات.
- تغيير الاحتياجات: قد تتغير احتياجات أصحاب المصلحة بمرور الوقت، مما يتطلب تعديلات مستمرة في استراتيجية إدارة المشروع.
- إدارة التوقعات: التوقعات غير الواقعية قد تؤدي إلى عدم الرضا وصعوبات في تحقيق أهداف المشروع ومن أمثلة أصحاب المصلحة بالمشاريع:

### - أصحاب المصلحة الداخليين:

- مدير المشروع
- أعضاء فريق المشروع
- إدارة المنظمة
- الرؤساء التنفيذيين .. وغيرهم

## - أصحاب المصلحة الخارجيين:

- العملاء
- الموردين
- المستثمرون
- الحكومة والسلطات التنفيذية
- المجتمع المحلي .. وغيرهم

بالإضافة إلى ذلك ممكن أن يكون لأصحاب المصلحة اتصال مباشر أو غير مباشر بالمشروع ، وأن يكون تأثيرهم إيجابي أو سلبي على المشروع.

| الفئة | أصحاب المصلحة             | الدور في إدارة المشاريع                       | التأثير على النجاح                                                        |
|-------|---------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| داخلي | إدارة المشاريع            | التخطيط والإشراف على تنفيذ المشاريع           | مهم للغاية لتوجيه المشاريع وضمان التنفيذ وفقاً للجدول الزمنية والميزانيات |
| داخلي | فرق العمل في المشاريع     | تنفيذ المهام اليومية والتنسيق بين الأعضاء     | دور أساسي في تنفيذ المشروع بنجاح وجودة عالية                              |
| داخلي | القيادة العليا والإدارة   | اتخاذ قرارات استراتيجية ودعم الموارد          | يؤثر على توجيه المشروع وتخصيص الموارد وتحقيق الأهداف                      |
| خارجي | الحكومة والجهات التنظيمية | توفير التراخيص والتشريعات                     | يؤثر على المشروع من خلال التأكد من الامتثال للقوانين واللوائح             |
| خارجي | المقاولون والموردون       | تقديم الموارد والخدمات الأساسية               | يؤثر على الجودة والتسليم في الوقت المحدد                                  |
| خارجي | العملاء النهائيون         | تحديد متطلبات المشروع واستخدام المنتج النهائي | تأثير كبير على نجاح المشروع لأنهم يقيمون النتائج النهائية                 |
| خارجي | المجتمع المحلي            | التأثيرات البيئية والاجتماعية                 | قد يؤثر على سمعة المشروع واستدامته في المجتمع                             |
| خارجي | المستثمرون                | التمويل والتوجيه المالي                       | تأثير كبير على قدرة المشروع على الاستمرار في حالة نقص الموارد المالية     |

الجدول رقم 1: تصنيف أصحاب المصلحة في محفظة المشاريع

## أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية:

#### أ. تطوير النظريات والنماذج:

- تطوير نظريات جديدة: الدراسة تساعد في تطوير نظريات جديدة حول كيفية إدارة أصحاب المصلحة وتحليل تأثيراتهم. تعزز هذه النظريات من فهم كيفية تأثير أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع، مما يساهم في بناء أسس علمية قوية في هذا المجال.
- تحسين النماذج الحالية: توفر الدراسات بيانات تجريبية لتحسين وتعديل النماذج الحالية لإدارة أصحاب المصلحة، مثل نماذج التصنيف والتحليل الاستراتيجي.

#### ب. تقديم أدلة تجريبية:

- تحليل البيانات: توفر الدراسة أدلة تجريبية حول العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع، مما يساهم في تقديم رؤى دقيقة ومبنية على بيانات حول كيفية تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع.
- اختبار الفرضيات: تساعد الدراسات في اختبار الفرضيات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة وتقديم نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في الأبحاث المستقبلية.

#### ج. إثراء الأدبيات الأكاديمية:

- زيادة المعرفة: تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية المتعلقة بإدارة المشاريع، مما يساعد في تبادل المعرفة بين الباحثين والأكاديميين.
- فتح مجالات بحث جديدة: يمكن أن تفتح الدراسة مجالات بحث جديدة في إدارة أصحاب المصلحة، مثل تأثيرات إدارة أصحاب المصلحة على أنواع مختلفة من المشاريع أو في سياقات مختلفة.

## الأهمية العملية:

### أ. تحسين إدارة المشاريع:

- **تخطيط استراتيجي:** تساعد الدراسة في تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة أصحاب المصلحة، مما يحسن من تخطيط المشاريع وتنفيذها. استراتيجيات مدروسة تساهم في تقليل المخاطر وتعزيز النجاح.
- **تواصل فعّال:** تحسين فهم كيفية التواصل مع أصحاب المصلحة وتلبية احتياجاتهم، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم ودعمهم، مما ينعكس إيجابياً على أداء المشروع.

### ب. تحقيق أهداف المشروع:

- **تحقيق الأهداف:** تساعد دراسة تأثير أصحاب المصلحة على تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع بكفاءة وفعالية، من خلال إدارة توقعات أصحاب المصلحة وتلبية احتياجاتهم.
- **تقليل المخاطر:** من خلال إدارة فعّالة لأصحاب المصلحة، يمكن تقليل المخاطر المرتبطة بالمشاكل والمشكلات التي قد تنشأ نتيجة عدم التعامل الجيد مع أصحاب المصلحة.

### ج. تعزيز الاستدامة:

- **استدامة المشاريع:** إدارة أصحاب المصلحة بشكل جيد تساهم في تعزيز استدامة المشاريع، من خلال تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
- **تحسين السمعة:** إدارة فعّالة لأصحاب المصلحة تعزز من سمعة المؤسسة وتعزز من علاقاتها مع المجتمع والعملاء، مما يساهم في نجاح المشاريع المستقبلية.

### د. تحسين الكفاءة والفعالية:

- **زيادة الكفاءة:** إدارة أصحاب المصلحة بفعالية تؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات وتقليل التكاليف والتأخيرات.
- **تحسين الأداء:** تؤدي إدارة أصحاب المصلحة إلى تحسين الأداء العام للمشروع من خلال حل المشكلات بشكل أسرع وتحقيق أهداف المشروع بشكل أفضل.

## أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف أصحاب المصلحة ومدى تأثيرهم بالمشاريع وكيفية إدارتهم ومشاركتهم ومعرفة احتياجاتهم ومدى تأثيرهم ، وذلك من خلال الأهداف التالية:

- التعرف على أنواع أصحاب المصلحة بالمشاريع.
- التعرف على أنواع أصحاب المصلحة يساعد في تطوير استراتيجيات إدارة مخصصة لضمان تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم بفعالية. كل نوع من أصحاب المصلحة لديه اهتمامات وأدوار مختلفة، ويجب أخذ ذلك في الاعتبار عند تطوير استراتيجيات التواصل والإدارة. فهم هذه الأنواع من أصحاب المصلحة وتحديدهم بدقة يمكن أن يساهم في تحقيق النجاح في إدارة المشاريع وتحقيق الأهداف بكفاءة.
- فهم تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع.
- تحليل كيفية تأثير إدارة أصحاب المصلحة على تحقيق أهداف المشروع من حيث التكلفة والوقت والجودة.
- تحديد استراتيجيات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة.
- استكشاف وتقييم استراتيجيات وأساليب مختلفة لإدارة أصحاب المصلحة وتحديد الأكثر فعالية.
- تحليل تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع.
- تحليل تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع يتطلب فهم كيفية تفاعلهم مع المشروع وتأثيرهم على مختلف جوانب تنفيذه.
- استكشاف التحديات والمشكلات المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة.
- تتعدد التحديات والمشكلات المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة، وتستلزم استراتيجيات فعالة للتعامل معها. من خلال تحليل ومعالجة قضايا مثل تضارب المصالح، إدارة التوقعات، التواصل غير الفعال، مقاومة التغيير، وإدارة المعلومات.
- تعزيز سمعة المؤسسة من خلال إدارة أصحاب المصلحة.
- تعزيز سمعة المؤسسة من خلال إدارة أصحاب المصلحة يتطلب استراتيجيات متعددة الجوانب تركز على التواصل الفعال، إدارة التوقعات، تعزيز المسؤولية الاجتماعية، بناء علاقات قوية، إدارة الأزمات، والتقييم والتحسين المستمر. من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، يمكن للمؤسسات تعزيز سمعتها، بناء علاقات مستدامة، وزيادة دعم أصحاب المصلحة، مما يساهم في نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

• تقديم التوصيات والمقترحات لكافة المعنيين بقطاع المشاريع لكيفية التعامل مع أصحاب

المصلحة وتحقيق الأثر الإيجابي والنجاح في إدارة المشاريع.

تعزيز الأثر الإيجابي والنجاح في إدارة المشاريع يتطلب استراتيجيات شاملة للتعامل مع أصحاب المصلحة. من خلال تحديدهم بوضوح، بناء قنوات تواصل فعّالة، إدارة التوقعات، تعزيز التعاون، إدارة الأزمات بفعالية، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، يمكن للمؤسسات تحسين علاقاتها بأصحاب المصلحة وزيادة فرص النجاح في مشاريعها.

حيث تسعى دراسة تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع إلى تحقيق فهم عميق لكيفية تأثير إدارة العلاقات مع الأطراف ذات الصلة على نتائج المشاريع. من خلال تحقيق هذه الأهداف، يمكن تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع، تقليل المخاطر، وتعزيز النجاح في تنفيذ المشاريع، مما يساهم في تحسين الأداء المؤسسي ورفع مستوى الاستدامة.

| العامل                   | تأثير إيجابي                              | تأثير سلبي                                 | كيفية التعامل مع التحديات                                 |
|--------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| التواصل مع أصحاب المصلحة | تحسين التعاون وتنسيق الجهود               | سوء التواصل قد يؤدي إلى فهم خاطئ للمتطلبات | تحسين قنوات التواصل بانتظام مع جميع الأطراف               |
| إدارة التوقعات           | تحديد توقعات واضحة للجميع                 | تطلعات غير واقعية قد تؤدي إلى الإحباط      | تنظيم اجتماعات دورية لإعادة تقييم التوقعات والتقدم        |
| التفاعل مع الحكومة       | تسهيل الحصول على التصاريح والترخيصات      | تأخيرات بسبب الإجراءات الحكومية            | التفاعل المستمر مع الجهات الحكومية لضمان الامتثال السلس   |
| إدارة الموارد            | تخصيص الموارد بشكل مناسب لدعم المشاريع    | نقص الموارد أو تخصيصها بشكل غير فعال       | التوزيع العادل للموارد بناءً على الأولويات                |
| الاستجابة للأزمات        | القدرة على التأقلم مع التغيرات أو الأزمات | التباطؤ في اتخاذ القرار قد يفاقم المشاكل   | إنشاء خطط للطوارئ واستعداد فرق المشروع للتعامل مع الأزمات |

الجدول رقم 2: عوامل تأثير أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في محافظة مشاريع المنطقة الغربية

## تساؤلات الدراسة:

تدور هذه الدراسة حول الإجابة عن الأسئلة التالية:

### 1. تساؤلات حول تعريف وتحديد أصحاب المصلحة:

من هم أصحاب المصلحة الرئيسيون في المشروع؟

كيف يتم تصنيفهم بناءً على تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع؟

ما هي معايير تحديد أصحاب المصلحة المهمة للمشروع؟

كيف يتم تقييم مدى تأثيرهم على نتائج المشروع؟

### 2. تساؤلات حول استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة:

ما هي استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المستخدمة في المشروع؟

كيف يتم تفعيل هذه الاستراتيجيات لضمان تحقيق أهداف المشروع؟

كيف يتم التواصل مع أصحاب المصلحة وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم؟

ما هي الأدوات والأساليب المستخدمة في التواصل الفعال؟

### 3. تساؤلات حول تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشروع:

كيف تؤثر إدارة أصحاب المصلحة على تحقيق أهداف المشروع في الوقت المحدد وضمن الميزانية؟

ما هي الأمثلة التي توضح تأثير إدارة أصحاب المصلحة على الجدول الزمني والتكلفة؟

ما هو تأثير إدارة أصحاب المصلحة على جودة نتائج المشروع؟

هل هناك علاقة بين رضا أصحاب المصلحة ونجاح المشروع؟

#### 4. تساؤلات حول التحديات والمشكلات:

ما هي التحديات التي تواجهها إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع؟  
كيف يمكن التعامل مع التحديات المرتبطة بتضارب المصالح أو قلة التواصل؟  
كيف تؤثر المشكلات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة على تقدم المشروع؟  
ما هي استراتيجيات التخفيف من هذه المشكلات؟

#### 5. تساؤلات حول قياس فعالية إدارة أصحاب المصلحة:

ما هي مؤشرات الأداء المستخدمة لقياس فعالية إدارة أصحاب المصلحة؟  
كيف يمكن تقييم مدى نجاح استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة؟  
كيف يتم قياس تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نتائج المشروع؟  
ما هي الأساليب المستخدمة لجمع وتحليل البيانات حول هذا التأثير؟

## المصطلحات المفاهيمية والإجرائية:

### 1. أصحاب المصلحة (Stakeholders)

**المفهوم المفاهيمي:** أصحاب المصلحة هم الأفراد أو المجموعات أو الكيانات التي لها مصلحة أو تأثير مباشر أو غير مباشر في نتائج المشروع. يمكن تقسيمهم إلى فئات مثل أصحاب المصلحة الأساسيين (الذين يؤثرون بشكل كبير على المشروع) وأصحاب المصلحة الثانويين (الذين يتأثرون جزئيًا أو بصورة غير مباشرة).

**المفهوم الإجرائي:** في هذا البحث، يُعرّف أصحاب المصلحة بناءً على مشاركتهم المباشرة في محفظة مشاريع المنطقة الغربية، مثل المؤسسات الحكومية، المقاولين، والمجتمعات المحلية، والهيئات الرقابية، وغيرهم. سيتم جمع بيانات حول تفاعلاتهم مع المشاريع وتأثير ذلك على نجاح تنفيذ المشاريع.

### 2. نجاح إدارة المشاريع (Project Success)

**-المفهوم المفاهيمي:** يُقاس نجاح المشروع عادة بعدة معايير تشمل الالتزام بالجدول الزمني، الميزانية، وجودة النتائج، وتحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.

**المفهوم الإجرائي:** في هذا البحث، سيتم قياس نجاح إدارة المشاريع استنادًا إلى ثلاثة معايير رئيسية هي:

- (1) الالتزام بالوقت - هل تم إتمام المشروع في الوقت المحدد؟
- (2) الالتزام بالميزانية - هل تم الالتزام بالميزانية المحددة؟
- (3) تحقيق الأهداف المحددة - هل تم تحقيق أهداف المشروع والنتائج المرجوة؟

### 3. التواصل الفعال (Effective Communication)

**المفهوم المفاهيمي:** يشير إلى عملية تبادل المعلومات بين الأطراف المختلفة في المشروع بطريقة واضحة ومنظمة، بهدف تعزيز الفهم المشترك والتنسيق بين أصحاب المصلحة.

**المفهوم الإجرائي:** سيتم قياس فعالية التواصل بين أصحاب المصلحة في محافظة مشاريع المنطقة الغربية من خلال تقييم مدى انتظام وجودة الاجتماعات، التقارير، وآليات التواصل الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في المشاريع.

### 4. إدارة التوقعات (Expectation Management)

**المفهوم المفاهيمي:** تعني العملية التي من خلالها يتم تحديد وتوضيح التوقعات بين أصحاب المصلحة المختلفين في المشروع، وتكييفها بطريقة تُسهم في تقليل المخاطر وتحقيق أهداف المشروع.

**المفهوم الإجرائي:** سيتم تقييم مدى دقة وواقعية التوقعات التي تم تحديدها بين أصحاب المصلحة في محافظة مشاريع المنطقة الغربية، وكذلك مدى توافق هذه التوقعات مع واقع المشروع. سيتم تحديد ما إذا كانت التوقعات قد ساهمت في نجاح المشروع أو شكلت تحديات تؤثر عليه.

### 5. تضارب المصالح (Conflicting Interests)

**المفهوم المفاهيمي:** يشير إلى وجود خلافات بين أصحاب المصلحة حول الأهداف أو التوجهات، مما يؤدي إلى صعوبة في اتخاذ القرارات أو تأخير المشروع.

**المفهوم الإجرائي:** سيتم قياس مدى وجود تضارب بين مصالح أصحاب المصلحة في مشاريع محافظة المنطقة الغربية وتأثير ذلك على تقدم المشروع. سيتم تحديد أنواع المصالح المتضاربة وكيف تم التعامل معها، بالإضافة إلى تأثير ذلك على الميزانية أو الجدول الزمني للمشاريع.

## 6. إدارة المخاطر (Risk Management)

**المفهوم المفاهيمي:** هي عملية التعرف على المخاطر المحتملة في المشروع، وتقييم تأثيراتها، واتخاذ إجراءات لتقليل أو التخفيف من تلك المخاطر.

**المفهوم الإجرائي:** سيتم تحليل الإجراءات التي اتخذتها فرق إدارة المشاريع لتقليل المخاطر المرتبطة بالتفاعل مع أصحاب المصلحة، مثل التضارب بين المصالح أو سوء الفهم. سيتم تقييم كيفية إدارة المخاطر المتعلقة بأصحاب المصلحة ومدى نجاح هذه الإجراءات في الحد من التأثيرات السلبية على المشاريع.

## 7. محفظة المشاريع (Project Portfolio)

**المفهوم المفاهيمي:** تشير إلى مجموعة من المشاريع التي تُدار بشكل متكامل، حيث تتعلق المشاريع المندرجة ضمن المحفظة ذات العلاقة ببعضها البعض في إطار استراتيجي أو تنظيمي معين.

**المفهوم الإجرائي:** سيتم تحليل محفظة مشاريع نقل المياه في المنطقة الغربية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على كيفية تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح هذه المشاريع ضمن إطار محفظة المشاريع الإجمالية.

## 8. تقليل المخاطر (Risk Mitigation)

**المفهوم المفاهيمي:** هي الإجراءات التي يتم اتخاذها لتقليل أو إلغاء الآثار السلبية للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع.

**المفهوم الإجرائي:** في هذا البحث، سيقاس مدى فاعلية الإجراءات المتبعة لتقليل المخاطر المرتبطة بالتفاعل مع أصحاب المصلحة، مثل تحسين استراتيجيات التواصل، ووضوح الأدوار، وإدارة التوقعات بشكل دقيق.

## 9. الشفافية (Transparency)

-المفهوم المفاهيمي: تعني وضوح العملية الإدارية والمعلومات المتاحة لجميع أصحاب المصلحة في المشروع، مما يعزز الثقة والتعاون.

المفهوم الإجرائي: سيتم تقييم مدى شفافية العملية الإدارية والتواصل مع أصحاب المصلحة في مشاريع محافظة المنطقة الغربية من خلال تحليل الوثائق والاجتماعات وأدوات التواصل المستخدمة لضمان تدفق المعلومات بين جميع الأطراف المعنية.

## فروض الدراسة:

**الفرضية الأساسية:** توجد علاقة إيجابية بين فعالية إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع.

**التفسير:** إذا كانت إدارة أصحاب المصلحة فعّالة، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين نتائج المشروع من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة.

**فرضية فرعية 1:** تلبية توقعات أصحاب المصلحة تؤدي إلى زيادة رضاهم، مما يحسن من أداء المشروع.

**التفسير:** عندما تتم تلبية احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، فإنهم يكونون أكثر دعماً للمشروع، مما يساهم في نجاحه.

**فرضية فرعية 2:** وجود مشكلات في إدارة أصحاب المصلحة يؤدي إلى زيادة التكاليف والتأخير في تنفيذ المشروع.

**التفسير:** المشاكل في إدارة أصحاب المصلحة قد تسبب تعارضات وخطأ في سير العمل، مما يزيد من التكاليف والتأخير.

**فرضية فرعية 3:** المشاريع التي تستخدم استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة التي تتضمن تقييم مستمر للأداء تتفوق على المشاريع التي لا تستخدم هذه الاستراتيجيات.

**التفسير:** التقييم المستمر يعزز من القدرة على التعرف على المشاكل والتكيف معها بسرعة، مما يعزز النجاح.

## النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث:

النظرية المستخدمة هي الوصف التحليلي استناداً إلى البحث وقراءة الدراسات والمنشورات السابقة ومن ثم جمع البيانات وتحليلها وعمل الاستبيانات وصولاً إلى النتائج والتوصيات المتعلقة بتأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

#### مقدمة:

تعد إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة من العوامل الأساسية في نجاح المشاريع المؤسسية، حيث تساهم هذه الإدارة بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة، سواء على المدى القصير أو الطويل. في هذا السياق، تبرز دراسة "دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية على تأثير إدارة أصحاب المصلحة في مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة / الجزائر" كدراسة رائدة تركز على العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة والمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية. وتعتبر هذه الدراسة مصدرًا مهمًا لفهم كيفية تأثير الاستراتيجيات المتبعة في إدارة أصحاب المصلحة على الأداء المؤسسي ونجاح المشاريع في مختلف القطاعات.

في إطار بحثنا حول تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع بمحفظات مشاريع المنطقة الغربية، يمكن الاستفادة من منهجية وأطر الدراسة السابقة التي أجريت على مجمع زاد فارم لتوسيع فهمنا حول كيفية تأثير أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع في السياقات الاقتصادية المختلفة. إذ تسلط دراسة "زاد فارم" الضوء على دور إدارة أصحاب المصلحة في تعزيز أبعاد التنمية المستدامة، مثل البعد البيئي، الاجتماعي، والاقتصادي، وهو ما يمكن تطبيقه في محفظة المشاريع في المنطقة الغربية من خلال ممارسات أكثر تكاملاً وفاعلية في إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.

تتسم المشاريع في المنطقة الغربية بتحديات كبيرة من حيث التنسيق بين مختلف الأطراف المعنية، وتلبية التوقعات المتنوعة لأصحاب المصلحة الذين قد يكون لديهم مصالح وأهداف متضاربة. في هذا الصدد، تقدم دراسة "زاد فارم" رؤى قيمة حول كيفية استخدام استراتيجيات تفاعلية تضمن إدارة فعالة لأصحاب المصلحة تساهم في تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبالتالي تعزيز نجاح المشاريع على المدى الطويل.

وعليه، سيكون من المفيد تضمين نتائج دراسة "زاد فارم" في بحثنا حول تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع بمحافظة مشاريع المنطقة الغربية، حيث يمكن استخدام هذه النتائج كمرجع لتوجيه استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع المحلية، وتحقيق توافق بين مصالح أصحاب المصلحة، وتعزيز استدامة المشاريع الاقتصادية في المنطقة.

## الدراسات السابقة:

" دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية على تأثير إدارة أصحاب المصلحة في مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة / الجزائر "

## الإطار النظري:

هدف الدراسة :استكشاف كيفية تأثير إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة في مجمع "زاد فارم"، بما يشمل الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. الأبعاد الرئيسية للتنمية المستدامة:

### 1. البعد الاقتصادي:

الكفاءة والربحية :كيف تساهم إدارة أصحاب المصلحة في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الربحية. الابتكار والاستثمار :تأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على الابتكار والتوسع الاستثماري.

### 2. البعد الاجتماعي:

الرضا والالتزام :كيف تساهم إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تحسين رضا الموظفين والمجتمع المحلي.

المسؤولية الاجتماعية :دور إدارة أصحاب المصلحة في تعزيز مسؤولية الشركة تجاه القضايا الاجتماعية.

### 3. البعد البيئي:

الاستدامة البيئية :تأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على تحسين الممارسات البيئية وتقليل الأثر البيئي.

الامتثال والمعايير :كيف تساهم إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تحقيق الامتثال للمعايير البيئية.

## المنهجية:

- دراسة حالة :تطبيق المنهجية على مجمع "زاد فارم" لصناعة الأدوية.
- جمع البيانات :استخدام أدوات مثل المقابلات، الاستطلاعات، وتحليل الوثائق لتقييم كيفية إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة.

## النتائج الرئيسية:

1. تحسين الأداء الاقتصادي :إدارة فعالة لأصحاب المصلحة تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الإيرادات.
2. تعزيز الرضا الاجتماعي :من خلال التواصل الفعال والاستماع لمخاوف أصحاب المصلحة، يتم تحقيق رضا أكبر بين الموظفين والمجتمع.
3. تعزيز الاستدامة البيئية :تطبيق ممارسات بيئية مستدامة يتطلب التعاون مع أصحاب المصلحة مثل الجهات التنظيمية والمجتمع المحلي.

## التوصيات:

- تطوير استراتيجيات شاملة :توصية بتطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة تشمل جميع الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة.
- تعزيز التواصل :ضرورة تحسين قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة لضمان تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- الاستثمار في الاستدامة :تشجيع الاستثمار في مبادرات الاستدامة البيئية والاجتماعية لتحسين أداء المؤسسة على المدى الطويل.

## أهمية الدراسة:

### علمياً:

- تطوير النظريات: تساهم الدراسة في تطوير نظريات إدارة أصحاب المصلحة من خلال تقديم أمثلة تطبيقية توضح كيفية تأثير هذه الإدارة على التنمية المستدامة.
- إثراء الأدبيات: تضيف الدراسة إلى الأدبيات الموجودة حول إدارة أصحاب المصلحة والتطبيقات العملية في السياق الاقتصادي.

### عملياً:

- تحسين الأداء المؤسسي: توفر الدراسة رؤى قيمة للشركات حول كيفية تحسين أدائها الاقتصادي والاجتماعي والبيئي من خلال إدارة فعالة لأصحاب المصلحة.
- توجيه السياسات: تقدم توصيات يمكن أن تساعد في توجيه سياسات واستراتيجيات المؤسسات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة بشكل أكثر فعالية.

مما سبق يتضح بأنه يتحقق التأثير الإيجابي لأصحاب المصلحة في إدارة المشاريع من خلال فهم وإدارة أصحاب المصلحة لاتخاذ القرارات الفعالة وتقييم المخاطر وتحقيق نجاح المشروع.

تبدأ إدارة أصحاب المصلحة بتحديد أصحاب المصلحة وفهمهم، من الضروري وجود خطة اتصال معهم، ويجب أن تشمل هذه الخطة نوع المعلومات التي يتم مشاركتها، وطريقة ونوع التواصل المفضل لكل صاحب مصلحة.

وتتضمن إدارة أصحاب المصلحة أيضًا إدارة توقعاتهم ، ومن المهم أن يتم الإفصاح والتوضيح عن ما يمكن أن يقدمه المشروع للمشروع من البداية ، ويساعد ضمان حصول أصحاب المصلحة على فهم واقعي لأهداف المشروع والجدول الزمنية والقيود المحتملة على تخفيف عدم التوافق معهم كما يمهّد وضع التوقعات الواقعية طريق التفاهم والتوافق مع جميع أصحاب المصلحة.

ولتقادي أي صراعات أو نزاعات قد تنشأ بالمشروع مع أصحاب المصلحة ، توضح المنشورات السابقة "ونؤكد على ذلك من خلال خبراتنا العملية" أن أفضل الممارسات هي كالتالي:

## 1. تحليل وتحديد أصحاب المصلحة

يجب على المنظمة تحليل وتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين المرتبطين بنشاطاتها وقراراتها، وذلك من خلال إجراءات استطلاع الرأي والاستشارات والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة.

## 2. التواصل الفعال

وذلك من خلال بناء قنوات اتصال فعالة مع أصحاب المصلحة والاستماع إلى مختلف وجهات نظرهم ومخاوفهم، ويمكن استخدام وسائل التواصل المتاحة مثل الاجتماعات والمحادثات الشخصية والبريد الإلكتروني.

## 3. الشفافية

تلتزم المنظمة بالشفافية، وذلك فيما يتعلق بقراراتها وسياساتها وأنشطتها، ويجب توفير معلومات واضحة وشاملة لأصحاب المصلحة حول الأثر المتوقع للمشروع وكيفية تلبية احتياجاتهم ومخاوفهم.

## 4. المشاركة والتفاعل

تتيح المنظمة فرصاً لأصحاب المصلحة للمشاركة والاطلاع على خطط تنفيذ المشروع من خلال تنظيم ورش عمل واستطلاعات الرأي للحصول على مساهماتهم واقتراحاتهم وضمان تحقيق تأثير إيجابي لأصحاب المصلحة على المشروع.

## 5. إدارة التوترات والصراعات

تعمل المنظمة على إدارة التوترات بشكل بناء ومواجهة الصراعات بطرق تعزز التفاهم والحوار. كما يمكن أن تشمل هذه الخطوات إجراء مفاوضات ووساطة وبحث حلول مشتركة تلبي احتياجات جميع أصحاب المصلحة.

## 6. المتابعة والتقييم

حيث توجد منهجيات وأطر مختلفة للمساعدة في تحديد وترتيب أصحاب المصلحة وتقييم مصالحهم وتأثيرهم، والتفاعل معهم بشكل مناسب لتلبية توقعاتهم من إعداد خطة لمشاركتهم وتحديد مدى اهتمامهم وتأثيرهم على المشروع ومتابعة هذه الخطة وتحديثها بما يضمن تحقيق النجاح في إدارة المشروع.

يوضح الجدول أدناه أهم الاستراتيجيات المتبعة لتحسين تأثير أصحاب المصلحة في محفظة المشاريع:

| الاستراتيجية                                 | الهدف                                          | النتيجة المرجوة                                 |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| التواصل المنتظم مع أصحاب المصلحة             | الحفاظ على وضوح الرؤية والموافقة على التوقعات  | تعزيز التعاون والتفاهم بين جميع الأطراف المعنية |
| إشراك أصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات المهمة | زيادة التزامهم بالمشروع وضمان تلبية احتياجاتهم | اتخاذ قرارات أكثر استدامة وتحقيق توافق واسع     |
| إدارة المخاطر بشكل استباقي                   | تقليل التأثيرات السلبية المحتملة               | ضمان استمرارية المشروع وتقليل التأخيرات         |
| تحقيق الشفافية في التقارير المالية والتقدم   | بناء الثقة مع أصحاب المصلحة                    | ضمان الثقة والدعم المستمر من الأطراف المعنية    |
| إعداد خطط للطوارئ والتكيف مع التغيرات        | زيادة مرونة المشروع في التعامل مع الأزمات      | الحفاظ على استدامة المشروع حتى في الظروف الصعبة |

الجدول رقم 3: استراتيجيات لتحسين تأثير أصحاب المصلحة في محفظة المشاريع

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة

#### مقدمة:

تعتبر المنهجية المستخدمة في هذا البحث الأساس الذي يعزز مصداقية النتائج ويحدد الطريقة الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة حول تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع في محافظة مشاريع المنطقة الغربية. يتضمن هذا البحث دراسة تأثير إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع المتعلقة بنقل المياه في المنطقة الغربية من المملكة العربية السعودية

#### المنهجية وطرق البحث:

في إطار الجهود المبذولة لتحسين الأداء وتحقيق الاستدامة في قطاع إدارة المشاريع. يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤية علمية تساعد في تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع بما يتوافق مع مصالح أصحاب المصلحة ويعزز من فاعلية التفاعل بين الأطراف المختلفة المشاركة في المشاريع.

## مجتمع البحث:

يعتمد هذا البحث على مجتمع الدراسة الذي يتألف من جميع الأفراد والجهات المعنية في قطاع إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، وبالأخص في مجال مشاريع نقل المياه. يتضمن هذا المجتمع مجموعة من العاملين في محافظة مشاريع المياه في المنطقة الغربية، بالإضافة إلى جميع الأطراف المرتبطة بإدارة وتنفيذ هذه المشاريع. تهدف الدراسة إلى استكشاف آراء وتجارب هؤلاء الأفراد حول كيفية تأثير أصحاب المصلحة في نجاح هذه المشاريع، بالإضافة إلى سبل تحسين هذه العلاقة لتحقيق أفضل النتائج في مشاريع نقل المياه.

تم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بشكل عشوائي تتكون من 10 أفراد، وهم مجموعة من العاملين في قطاع مشاريع المياه بشركة نقل وتقنيات المياه في المملكة العربية السعودية. تتنوع خلفيات هؤلاء الأفراد بين الخبراء في مجال إدارة المشاريع، والمخططين، والمشرفين على التنفيذ، بالإضافة إلى المديرين التنفيذيين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع أصحاب المصلحة داخل المشروع. تهدف هذه العينة إلى جمع آراء متعددة الزوايا من الأفراد الذين لهم دور مباشر في تنفيذ المشاريع، مما يساهم في إثراء البحث بالبيانات الواقعية حول تأثير أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع.

## حدود البحث:

### الحدود الموضوعية:

هي موضوع الدراسة ، ما هو تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع

### الحدود الزمانية:

هي المدة الزمنية للدراسة ، مدتها 5 أشهر ( يوليو 2024 إلى أكتوبر 2024 )

### الحدود المكانية:

هي مكان تطبيق هذا البحث ، موقع مشاريع محافظة المنطقة الغربية في شركة نقل وتقنيات المياه  
بالمملكة العربية السعودية

## الفصل الرابع

### النتائج والتوصيات

#### مقدمة:

تعد إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة من العناصر الأساسية التي تسهم بشكل مباشر في تحقيق نجاح المشاريع، لا سيما في بيئات معقدة ومتنوعة مثل محافظة مشاريع المنطقة الغربية. في هذا البحث، تم استكشاف العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح إدارة المشاريع في مشاريع المياه بمنطقة غرب المملكة العربية السعودية، حيث تم تسليط الضوء على كيفية تأثير هذه العلاقة في تحقيق الأهداف المقررة، والتزام المشاريع بالجدول الزمني والميزانية، مع الحفاظ على الجودة والاستدامة.

وقد أسفر البحث عن مجموعة من النتائج التي تعكس واقع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع، وتسلط الضوء على العوامل التي تؤثر في نجاح هذه المشاريع. تبين أن التعامل الفعال مع أصحاب المصلحة يُعتبر أحد المحاور الأساسية التي تساهم في التغلب على العديد من التحديات، مثل تضارب المصالح، والمشاكل المرتبطة بالتواصل غير الفعال، وغموض الأدوار والمسؤوليات. كما أظهرت النتائج أن المشاريع التي تبنت استراتيجيات واضحة لإدارة أصحاب المصلحة كانت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها وضمان استدامتها.

إضافة إلى ذلك، أبرزت النتائج الحاجة إلى تحسين آليات التواصل والتفاعل مع أصحاب المصلحة، وتطوير استراتيجيات إدارة أكثر مرونة قادرة على التعامل مع التغيرات المستمرة في احتياجات أصحاب المصلحة. كما أكدت الدراسة على أهمية المتابعة المستمرة لخطط إدارة أصحاب المصلحة وتحديثها بما يتماشى مع تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمشروع.

## تحليل البيانات:

في هذا القسم، سيتم تحليل البيانات التي تم جمعها خلال البحث حول تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع في محافظة مشاريع المنطقة الغربية، مع التركيز على مشاريع نقل المياه في المملكة العربية السعودية. يعتمد تحليل البيانات على منهجية البحث التي تتضمن المقابلات مع عينة مختارة من العاملين في قطاع إدارة المشاريع، واستخدام أساليب تحليلية لوصف وتفسير العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع.

### 1- جمع البيانات:

تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية مع 10 أفراد تم اختيارهم بشكل عشوائي من العاملين في مشاريع المياه بمحافظة مشاريع المنطقة الغربية، تحديدًا من شركة نقل وتقنيات المياه. تركزت الأسئلة على كيفية تعامل هؤلاء الأفراد مع أصحاب المصلحة في مشاريعهم، التحديات التي واجهوها، وأثر هذه التفاعلات على نجاح المشاريع. كما تم تضمين أسئلة حول استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المتبعة، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المشروع.

### 2- تحليل البيانات الوصفية

في البداية، تم تحليل البيانات الوصفية لتحديد أهم المواضيع المشتركة التي ظهرت في ردود المشاركين. كانت أبرز هذه المواضيع هي:

- التواصل الفعّال: تم التأكيد من قبل معظم المشاركين على أهمية وجود آليات تواصل واضحة وفعّالة بين فرق العمل وأصحاب المصلحة. وأشاروا إلى أن التواصل الجيد يُسهم بشكل كبير في حل المشكلات وتجنب النزاعات التي قد تؤثر على سير المشروع.
- تضارب المصالح: أشار العديد من المشاركين إلى وجود تضارب في المصالح بين بعض أصحاب المصلحة، مثل التوقعات غير الواقعية للمستفيدين، مما يؤدي إلى صعوبة في تحقيق التوازن بين هذه المصالح في بعض الأحيان.
- وضوح الأدوار والمسؤوليات: تبين أن المشاريع التي تم فيها تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح بين أصحاب المصلحة كانت أكثر نجاحًا. بينما في المشاريع التي شهدت غموضًا في توزيع الأدوار، كانت هناك تحديات كبيرة في اتخاذ القرارات الحاسمة.

- إدارة التوقعات: أكد المشاركون على أهمية إدارة توقعات أصحاب المصلحة وتحديد احتياجاتهم بشكل مبكر. عدم القيام بذلك يمكن أن يؤدي إلى تباين في الأهداف، مما يهدد نجاح المشروع.

### 3- تحليل العلاقة بين المتغيرات

في هذه المرحلة، تم استخدام التحليل الإحصائي لاختبار العلاقة بين عدة متغيرات، مثل:

- إدارة أصحاب المصلحة (بناءً على الاستراتيجيات والآليات المتبعة)
- التواصل الفعال
- نجاح المشروع (من حيث التزامه بالوقت، التكلفة، والجودة)

#### 3.1 التحليل الإحصائي للبيانات:

تم استخدام أسلوب التحليل الوصفي والتحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين المتغيرات. النتائج أظهرت ما يلي:

1. **التواصل الفعال ونجاح المشاريع:** أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع. المشاريع التي تم فيها ضمان تواصل دوري مع أصحاب المصلحة كانت أكثر قدرة على الوفاء بالجدول الزمني والميزانية.

2. **إدارة التوقعات ونجاح المشاريع:** تبين أن إدارة التوقعات بشكل جيد لأصحاب المصلحة تساهم في تحسين نسبة رضا أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى رفع احتمالية نجاح المشروع في تلبية أهدافه.

3. **تضارب المصالح ونجاح المشاريع:** كانت هناك علاقة سلبية بين تضارب المصالح وعدم وضوح الأهداف المشتركة بين أصحاب المصلحة ونجاح المشروع. تضارب المصالح قد يؤدي إلى تأخيرات أو تجاوزات في التكلفة، كما يؤثر سلبًا على معنويات الفريق.

4. **التأثير المتبادل بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع:** أظهرت البيانات أن إدارة أصحاب المصلحة تعتبر أحد العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشروع. بمعنى آخر، عندما تتم إدارة أصحاب المصلحة بفعالية، يصبح من الأسهل تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد.

#### 4- تحليل النتائج النوعية

تم أيضاً تحليل البيانات النوعية التي تم جمعها من خلال المقابلات، حيث قدم المشاركون معلومات معمقة حول استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المتبعة في مشاريعهم. أبرز النتائج النوعية التي تم استخلاصها من المقابلات تتضمن:

- **التفاعل المستمر:** العديد من المشاركين أشاروا إلى أهمية التفاعل المستمر مع أصحاب المصلحة، خاصة في المشاريع الكبرى التي قد تواجه تغييرات غير متوقعة.
- **التخطيط المسبق لإدارة أصحاب المصلحة:** وجد أن المشاريع التي لديها خطط مسبقة لإدارة أصحاب المصلحة، بما في ذلك تقييم توقعاتهم بشكل دوري، كانت أكثر نجاحاً من تلك التي لا تأخذ هذه الجوانب بعين الاعتبار، حيث تظهر أهمية مصفوفة أصحاب المصلحة وتحديثها المستمر لمعرفة تأثير وقوة نفوذ أصحاب المصلحة كما هو موضح بالشكل أدناه:

| الاهتمام / التأثير | الاهتمام المنخفض         | الاهتمام المرتفع                 |
|--------------------|--------------------------|----------------------------------|
| التأثير المرتفع    | مثل: الحكومة، المستثمرون | مثل: فرق العمل، إدارة المشاريع   |
| التأثير المنخفض    | مثل: المجتمع المحلي      | مثل: العملاء النهائيون، الموردون |

الشكل 1: مصفوفة أصحاب المصلحة

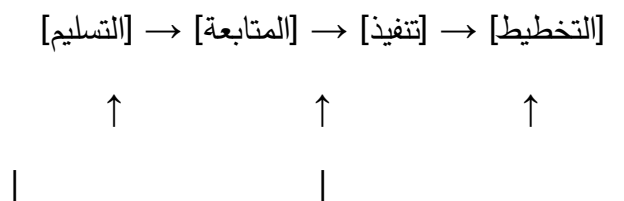
- يتم تقسيم أصحاب المصلحة إلى 4 فئات حسب تفاعلهم وتأثيرهم على المشروع. تركز استراتيجيات الإدارة على التعامل مع كل فئة بطريقة ملائمة.

الشكل أعلاه يوضح كيف أن تفاعل أصحاب المصلحة يؤثر بشكل متواصل على إدارة المشروع طوال دورة حياته، من التخطيط إلى التنفيذ والتسليم النهائي.

## النتائج:

تُعتبر إدارة أصحاب المصلحة أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل أي مشروع، خصوصًا في المشاريع الكبرى والمعقدة مثل تلك التي تُنفذ في محافظة مشاريع المنطقة الغربية، وتتخلص بالتالي:

- **التواصل الفعال** بين أصحاب المصلحة هو العامل الرئيسي الذي يساهم في تحسين تنفيذ المشاريع وضمان النجاح.
  - **إدارة التوقعات** بشكل دقيق وواقعي يعد أحد العوامل المهمة لتحقيق التوافق بين أطراف المشروع.
  - **التضارب بين المصالح** وأثره السلبي يمكن أن يؤدي إلى تأخيرات في المشروع وتجاوزات في الميزانية.
  - **إدارة أصحاب المصلحة بفعالية** تساهم بشكل كبير في تقليل المخاطر وتعزيز نجاح المشروع، خصوصًا في مشاريع البنية التحتية الكبرى.
- ومما يدعم أهمية إدارة أصحاب المصلحة بفاعلية ونجاح ، هو العلاقة المستمرة بين أصحاب المصلحة ومراحل المشروع، عليه فإن التفاعل مع أصحاب المصلحة يكون في جميع المراحل لضمان نجاح المشروع وتحقيق الأهداف كما هو موضح بالشكل أدناه:



تأثير أصحاب المصلحة عبر المراحل

الشكل 2: دورة تأثير أصحاب المصلحة

## التوصيات:

بناءً على ما تم تحليله من بيانات، يُوصى بما يلي:

1. تحسين آليات التواصل بين فرق إدارة المشاريع وأصحاب المصلحة لضمان تلبية احتياجاتهم وحل المشكلات بشكل سريع وفعال.
2. تحديد توقعات واقعية منذ البداية مع أصحاب المصلحة، مع مراجعة هذه التوقعات بشكل دوري لضمان توازنها مع تقدم المشروع.
3. إنشاء آليات لحل النزاعات في حالة وجود تضارب في المصالح بين أصحاب المصلحة، من خلال إجراءات مرنة وحلول تفاعلية.
4. تحليل مستمر لتأثير أصحاب المصلحة على سير المشروع واتخاذ قرارات استراتيجية للتعامل مع التغيرات في احتياجاتهم.

## المراجع

### المراجع العربية:

دراسة دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية (2012)

المؤلفون: (حمزة رملي - إسماعيل زحوط)

الملخص: دراسة تأثير إدارة أصحاب المصلحة في مجمع "زاد فارم" تعكس كيف يمكن لإدارة فعالة للعلاقات مع أصحاب المصلحة أن تعزز الأبعاد المختلفة للتنمية المستدامة، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة وتعزيز مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة.

### المراجع الأجنبية:

1. دراسة "Stakeholder Management in Project Management" (2011)

المؤلفون: R. K. L. K. K. M. (ResearchGate)

الملخص: تستعرض هذه الدراسة كيفية إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال في مشاريع مختلفة. تركز على استراتيجيات إدارة التوقعات وتحليل تأثير أصحاب المصلحة على نجاح المشروع. كما تشير إلى أهمية تحديد وتوقع احتياجات أصحاب المصلحة وتحقيق توازن بين مصالحهم.

2. دراسة "The Impact of Stakeholder Management on Project Success" (2015)

المؤلفون: E. A. B. & P. A. L. (International Journal of Project Management)

الملخص: تقدم هذه الدراسة تحليلاً للعلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع. تبين أن المشاريع التي تتم إدارتها بشكل فعال مع الأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصلحة تحقق نتائج أفضل. تستند الدراسة إلى بيانات من مشاريع صناعية متنوعة.

3. دراسة " Stakeholder Theory and Project Management: An Exploratory Study" (2017)

المؤلفون: J. M. M. & T. G. (Project Management Journal)

الملخص: تستعرض الدراسة كيفية تطبيق نظرية أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع. تناقش كيفية تصنيف أصحاب المصلحة، وتقييم تأثيراتهم، وتطوير استراتيجيات فعالة لإدارتهم. تُظهر النتائج أن إدارة أصحاب المصلحة بشكل استراتيجي يمكن أن تؤدي إلى تحسين نتائج المشروع.

4. دراسة " Managing Stakeholders in Project Management: An Empirical Analysis" (2018)

المؤلفون: H. S. B. & R. T. M. (Journal of Business Research)

الملخص: تركز هذه الدراسة على التحليل التجريبي لكيفية إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الكبيرة. تستخدم بيانات من مشاريع متنوعة لتحديد كيف يمكن لإدارة أصحاب المصلحة أن تؤثر على نتائج المشروع، بما في ذلك التوقيت، والتكلفة، والجودة.

5. دراسة " The Role of Stakeholder Engagement in Project Success: A Case Study Approach" (2020)

المؤلفون: A. T. P. & C. L. J. (Journal of Project Management Practice)

الملخص: تقدم الدراسة دراسة حالة توضح كيفية تأثير إشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع. تعطي الدراسة أمثلة واقعية على كيفية تحسين التواصل والتعاون مع أصحاب المصلحة لتحقيق أهداف المشروع بشكل أكثر فعالية.

## الملاحق

### ملحق (1): الاستبيان (المقابلة)

**الهدف:** جمع البيانات النوعية حول دور أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع.

**المحتوى:**

#### 1. معلومات أساسية عن المشارك:

- الاسم (اختياري)
- الوظيفة
- سنوات الخبرة في قطاع المشاريع

#### 2. أسئلة المقابلة أو الاستبيان:

- كيف يتم تحديد أصحاب المصلحة في مشاريعك؟
- كيف يتم التواصل معهم طوال فترة المشروع؟
- ما هي التحديات التي تواجهها في التعامل مع أصحاب المصلحة؟
- كيف يؤثر تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة على تقدم المشروع؟
- كيف يتم إدارة التوقعات بين أصحاب المصلحة لضمان تحقيق أهداف المشروع؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تتبعها لتقليل المخاطر المتعلقة بالتعامل مع أصحاب المصلحة؟
- هل توجد آلية معينة لتقييم تأثير أصحاب المصلحة على نجاح المشروع؟ إذا كانت الإجابة نعم، فما هي؟

## ملحق (2): جدول تحليل البيانات

**الهدف:** تقديم تحليل بيانات المقابلات والاستبيانات التي تم جمعها من المشاركين.

**المحتوى:** جدول يوضح تحليل البيانات المستخلصة من المقابلات مع العينة المختارة. قد يتضمن الجدول الأعمدة التالية:

- رقم الموظف
- الدور الوظيفي
- مستوى التواصل مع أصحاب المصلحة (عالي - متوسط - منخفض)
- التحديات الرئيسية التي واجهها الموظف في إدارة أصحاب المصلحة
- الاستراتيجيات المتبعة للتعامل مع تضارب المصالح
- التوقعات غير الواقعية من أصحاب المصلحة
- نتائج تأثير التواصل الفعال على نجاح المشروع
- تأثير إدارة التوقعات على سير المشروع

## ملحق (3): الجدول الزمني للمشروع

**الهدف:** توضيح العلاقة بين تأثير إدارة أصحاب المصلحة على الجدول الزمني للمشاريع.

**المحتوى:**

- اسم المشروع
- الفترة الزمنية المخطط لها: تاريخ البدء - تاريخ الانتهاء
- الفترة الزمنية الفعلية: تاريخ البدء الفعلي - تاريخ الانتهاء الفعلي
- السبب في التأخير (إن وجد): مرتبط بتأثيرات أصحاب المصلحة مثل التضارب في المصالح أو عدم التواصل الفعال
- المستوى العام لإدارة أصحاب المصلحة: عالي - متوسط - منخفض
- التأثير على تحقيق الأهداف: تم تحقيق الأهداف، لم يتم، تم تأجيلها

#### ملحق (4): قائمة أصحاب المصلحة لأحد المشاريع

**الهدف:** توثيق الملاحظات العملية والميدانية التي تم جمعها من خلال المشرفين أو المسؤولين في مشاريع المنطقة الغربية.

##### المحتوى:

- تسجيل ملاحظات مدراء المشاريع: ملاحظات حول كيفية إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع، التحديات العملية، وأي تغييرات تم تنفيذها في استراتيجيات التواصل.
- أمثلة على كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة: مواقف محددة تم فيها حل مشكلات أو تضارب بين أصحاب المصلحة، وأثر ذلك على المشروع.
- أداء المشاريع من حيث الفاعلية: تقييم أداء المشاريع من قبل مدراء المشاريع بناءً على كيفية تعاملهم مع أصحاب المصلحة.

#### ملحق (5): قائمة التعريفات والمصطلحات المستخدمة في البحث

**الهدف:** توفير تعريفات واضحة للمصطلحات والمفاهيم المستخدمة في البحث.

##### المحتوى:

- أصحاب المصلحة: الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات التي لها تأثير أو مصلحة في نتيجة المشروع.
- التواصل الفعال: تبادل المعلومات بين الأطراف المعنية بطريقة واضحة ومنظمة.
- إدارة التوقعات: العملية التي يتم من خلالها تحديد وضبط التوقعات بين أصحاب المصلحة بحيث تكون واقعية وقابلة للتحقيق.
- تضارب المصالح: الحالة التي تتعارض فيها مصالح أصحاب المصلحة، مما يعيق اتخاذ القرارات أو تحقيق الأهداف.
- إدارة المخاطر: عملية التعرف على المخاطر المحتملة المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة واتخاذ خطوات لتقليلها.

## الاستبانة:

- يُرجى الإجابة عن الأسئلة التالية بصدق ودقة.
- جميع الإجابات ستكون سرية وتُستخدم لأغراض البحث الأكاديمي فقط.
- إذا لم تكن لديك إجابة دقيقة أو إذا كان السؤال غير مناسب لك، يمكنك تخطيه.

### القسم الأول: معلومات شخصية عن المشارك

يرجى تعبئة المعلومات التالية:

1. الاسم (اختياري) \_\_\_\_\_ :

2. الوظيفة الحالية:

☐ مدير مشروع

☐ مشرف مشاريع

☐ مهندس مشاريع

☐ استشاري

☐ آخر (يرجى التحديد) \_\_\_\_\_

3. عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع ☐ : أقل من 5 سنوات

☐ 5-10 سنوات

☐ 10-15 سنوات

☐ أكثر من 15 سنوات

4. حدد اسم المشروع الذي تعمل فيه حالياً:

\_\_\_\_\_

## القسم الثاني: دور أصحاب المصلحة في المشروع

يرجى تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك على الأسئلة التالية

5. هل تم تحديد أصحاب المصلحة بشكل واضح في المشاريع/المشروع التي تعمل عليها؟

☐ نعم

☐ لا

☐ جزئياً

6. هل تتم متابعة وتحديث حالة أصحاب المصلحة بشكل مستمر أثناء المشروع؟

☐ نعم، بشكل دوري

☐ نعم، ولكن ليس بشكل مستمر

☐ لا، نادراً ما يتم التحديث

7. ما مدى أهمية التواصل مع أصحاب المصلحة في مشاريعك؟

☐ مهم جداً

☐ مهم

☐ متوسط الأهمية

☐ غير مهم

8. هل تم تحقيق توافق في التوقعات بين جميع أصحاب المصلحة في مشاريعك؟

☐ نعم

☐ في بعض الأحيان

☐ لا

القسم الثالث: تأثير التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة

يرجى الإجابة بناءً على تجربتك في المشاريع

9. ما هو مستوى التواصل بين فرق العمل وأصحاب المصلحة في مشروعك؟

☐ تواصل مستمر وفعال

☐ تواصل دوري مع بعض أصحاب المصلحة

☐ تواصل محدود أو غير منتظم

10. هل ساهم التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة في تحسين نجاح المشروع؟

☐ نعم، بشكل كبير

☐ نعم، إلى حد ما

☐ لا، لم يكن له تأثير كبير

☐ لا، كان التواصل ضعيفاً جداً

11. هل تتفق مع العبارة التالية: "التواصل غير الفعال مع أصحاب المصلحة يؤدي إلى

تأخيرات في المشروع؟"

☐ نعم، أوافق تماماً

☐ أوافق إلى حد ما

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق على الإطلاق

القسم الرابع: إدارة التوقعات وتضارب المصالح

12. هل تتفق مع العبارة التالية: "إدارة التوقعات بين أصحاب المصلحة بشكل دقيق

تساهم في نجاح المشروع؟"

☐ نعم، أوافق تمامًا

☐ أوافق إلى حد ما

☐ لا أوافق

☐ لا أوافق على الإطلاق

13. هل تواجه صعوبة في إدارة تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة؟

☐ نعم، بشكل كبير

☐ نعم، إلى حد ما

☐ لا، لا أواجه أي صعوبة

☐ لا يوجد تضارب مصالح

14. كيف يتم التعامل مع تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة في مشاريعك؟

☐ تم إيجاد حلول توافقية ترضي جميع الأطراف

☐ يتم اتخاذ قرارات أحادية الجانب من قبل الإدارة

☐ غالبًا ما يتم تأجيل اتخاذ القرارات

☐ لا توجد آلية واضحة لمعالجة التضارب

15. هل تؤثر المصالح المتضاربة على جدول المشروع أو الميزانية؟

☐ نعم، بشكل كبير

☐ نعم، إلى حد ما

☐ لا، لم تؤثر

☐ لا أعرف

القسم الخامس: تقييم النجاح وتحقيق الأهداف

16. هل تعتبر المشاريع التي تم فيها إدارة أصحاب المصلحة بشكل فعال قد حققت

أهدافها ضمن الوقت والميزانية المحددة؟

☐ نعم، بشكل دائم

☐ في بعض الأحيان

☐ نادرًا

☐ لم تحقق أي مشروع أهدافه

17. هل كانت مشاريعك أكثر نجاحًا عندما تم تحديد أهداف واضحة لأصحاب المصلحة

منذ بداية المشروع؟

☐ نعم، بشكل كبير

☐ نعم، إلى حد ما

☐ لا، لم يكن له تأثير

☐ لا أعتقد أن الأهداف كانت مهمة

القسم السادس: التوصيات والملاحظات

18. ما هي الاستراتيجيات التي يمكن أن تساعد في تحسين إدارة أصحاب المصلحة في

المشاريع المستقبلية؟

19. هل لديك أي ملاحظات أخرى حول تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة

المشاريع؟

شكرًا لك على وقتك ومشاركتك في هذا البحث!

ستساعد إجاباتك في تحسين فهم كيفية تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع في محافظة  
مشاريع المنطقة الغربية، مما سيسهم في تقديم توصيات فعالة لتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية.

## الملخص Abstract

يهدف هذا البحث إلى استكشاف تأثير أصحاب المصلحة على نجاح إدارة المشاريع في محافظة مشاريع المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على مشاريع البنية التحتية الكبرى، مثل مشاريع نقل المياه. يعدّ أصحاب المصلحة من العناصر الأساسية التي تؤثر بشكل كبير في سير وتطور المشاريع، حيث يتطلب نجاح المشاريع تحقيق توازن بين مصالح وتوقعات مختلف الأطراف المعنية. يعتمد البحث على تحليل دور أصحاب المصلحة في تحسين تنفيذ المشاريع من خلال التواصل الفعّال، وإدارة التوقعات، وحل التضاربات بين المصالح.

تستخدم الدراسة منهجًا تحليليًا يعتمد على جمع البيانات من خلال مقابلات واستبيانات مع مختصين في قطاع إدارة المشاريع في المنطقة الغربية. كما تم تحليل كيفية تأثير إدارة أصحاب المصلحة على الجدول الزمني للمشاريع، والميزانية، وجودة النتائج. تشير النتائج إلى أن التواصل الجيد مع أصحاب المصلحة يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الفرق، مما يساهم في تقليل المخاطر وتحقيق النجاح في المشاريع. كما يبرز البحث أهمية إدارة التوقعات بشكل دقيق وواقعي لتحقيق توافق بين الأطراف المختلفة، حيث أن التضارب في المصالح يعد أحد العوامل التي تؤدي إلى تأخيرات أو تجاوزات في الميزانية.

يخلص البحث إلى أن إدارة أصحاب المصلحة بفعالية تساهم بشكل رئيسي في تحسين نتائج المشاريع، خصوصًا في مشاريع البنية التحتية الكبرى مثل مشاريع نقل المياه. كما يوصي البحث بتطوير استراتيجيات تواصل أكثر فاعلية، وتعزيز عمليات التقييم المستمر لأصحاب المصلحة لضمان استدامة ونجاح المشاريع في المستقبل.

الكلمات المفتاحية: أصحاب المصلحة، نجاح إدارة المشاريع، محافظة مشاريع المنطقة الغربية، التواصل الفعّال، إدارة التوقعات، تضارب المصالح، مشاريع البنية التحتية.

## الخاتمة:

تُبرز دراسة تأثير إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع أهمية إدارة العلاقات مع الأطراف ذات الصلة في تحسين نتائج المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. من خلال هذه الدراسة، تبين أن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة تلعب دورًا حاسمًا في ضمان تحقيق الأهداف المرجوة للمشروع من حيث التكلفة، والجدول الزمني، والجودة.

**Midocean University**  
**College of Management**  
**Department of Project Management**



**Title in English**

**The influence of stakeholders on the success of  
project management in the Western Region project  
portfolio**

**Prepared by:**

**Emad Jaber Alsulami**

**Supervised by:**

**Asma Abu Anzeh**

**Year:2024**