

إدارة أصحاب المصلحة وأثرها في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة  
العربية السعودية: دراسة ميدانية

اسم الطالب  
حمد محمد حمد القحطاني

الرقم الجامعي  
232001754

مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|        |                                         |   |
|--------|-----------------------------------------|---|
| 1.     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... | 3 |
| 1.1.   | المقدمة .....                           | 4 |
| 1.2.   | مشكلة الدراسة .....                     | 5 |
| 1.2.1. | فجوات على المستوى النظري: .....         | 5 |
| 1.2.2. | فجوات على المستوى التطبيقي: .....       | 6 |
| 1.3.   | أهمية الدراسة .....                     | 7 |
| 1.3.1. | على المستوى النظري: .....               | 7 |
| 1.3.2. | على المستوى التطبيقي: .....             | 7 |
|        | المراجع: .....                          | 9 |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشكل إدارة أصحاب المصلحة من الركائز الأساسية لنجاح المشاريع التنموية في أي بيئة مؤسسية، لكونها تمثل قناة رئيسية للتفاعل بين مختلف الجهات والأفراد الذين يؤثرون أو يتأثرون بمخرجات المشروع. وفي المملكة العربية السعودية، تزداد أهمية هذه الإدارة في ظل التوسع الكبير في المشاريع التنموية التي تنفذها الحكومة، سواء في القطاعات الاقتصادية، أو التعليمية، أو الصحية، أو البنية التحتية. فالتنمية المستدامة تتطلب قدرة عالية على التنسيق بين أصحاب المصلحة المتنوعين، بما يشمل الجهات الحكومية، والشركات المنفذة، والمجتمع المحلي، والمستفيدين النهائيين، لضمان توافق الأهداف، والحد من الصراعات، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد العامة (Alsharif، 2025).

وتنبع أهمية إدارة أصحاب المصلحة من دورها الفعلي في الحد من تعارض المصالح الذي يمكن أن يهدد نجاح المشاريع التنموية. فالتدخلات غير المنسقة، أو تضارب الأهداف بين الجهات المختلفة، أو ضعف الشفافية في اتخاذ القرار، قد يؤدي إلى زيادة تكاليف المشروع، وتأخر مراحله التنفيذية، أو تراجع جودة المخرجات. ومن هنا، فإن بناء منظومة واضحة لإدارة أصحاب المصلحة يتيح التعرف المبكر على المخاطر المحتملة المرتبطة بتعارض المصالح، وتقديم حلول تنظيمية واستراتيجية تقلل من آثارها السلبية، ما يعزز فرص إنجاز المشاريع التنموية وفق معايير الجودة والجدول الزمني والميزانية المحددة (غساني، 2025).

كما تمثل إدارة أصحاب المصلحة أداة أساسية لتحسين نجاح المشاريع التنموية من خلال ضمان الالتزام بالمعايير الفنية والإدارية، وتحقيق رضا الجهات المستفيدة، وتعزيز الشفافية والمساءلة في عملية التنفيذ. فهي تتيح للقادة والمخططين التنسيق بين مختلف الأطراف، وتبادل المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، وتطوير آليات المشاركة الفاعلة لجميع أصحاب المصلحة، بما يخلق بيئة عمل تعاونية، ويحد من احتمالات الفساد أو الهدر أو ضعف الأداء. وفي ضوء ذلك، فإن الدراسة الميدانية الحالية تهدف إلى تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية في المملكة، مع التركيز على مدى تأثيرها في تقليل تعارض المصالح وتحقيق التكامل بين الجهات المعنية (Motalebi، 2025).

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها العلمية والعملية من كونها تسعى إلى تقديم إطار تحليلي متكامل يوضح كيفية تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية، مع قياس أثرها على الحد من التعارض وتحسين الأداء العام للمشاريع. كما توفر الدراسة قاعدة معرفية تدعم صُنَاع القرار في تبني سياسات أكثر فاعلية، وتطوير أدوات تنظيمية

وإدارية تساعد في تحقيق التكامل المؤسسي، وتعظيم العوائد التنموية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 نحو بيئة مستدامة ومشاريع تنموية ذات جودة عالية.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة هذه الدراسة من التحديات الكبيرة التي تواجه المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية، والتي تتعلق بتعدد الجهات المعنية بالمشروع وتنوع مصالحها، ما يؤدي أحياناً إلى تعارض المصالح وتأثير سلبي على جودة التنفيذ ونجاح المشروع. فعلى الرغم من التطورات الهيكلية والإجرائية التي شهدتها المملكة لتعزيز إدارة المشاريع التنموية، إلا أن بعض المشاريع تواجه صعوبات في التنسيق بين الجهات الحكومية، والمقاولين، والمستفيدين، والمجتمع المحلي، ما قد ينعكس على ضعف التخطيط، وتأخير الإنجاز، وزيادة التكاليف، أو حتى حدوث تضارب بين أهداف الأطراف المختلفة.

وتكمن جوهر المشكلة في غياب منظومة فعّالة لإدارة أصحاب المصلحة تشمل تحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتصنيف مصالحهم وأولوياتهم، ووضع آليات واضحة للتواصل والمشاركة في صنع القرار. كما تبرز المشكلة في محدودية فهم العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية، إذ لا تزال هناك فجوة معرفية حول كيفية تقليل تعارض المصالح وتحقيق أقصى قدر من التعاون بين الأطراف المختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفاعلية. إن الدراسة تهدف إلى تحليل واقع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية، وقياس أثرها في الحد من تعارض المصالح، وتحسين نجاح المشاريع من خلال تقييم الآليات المتبعة وأفضل الممارسات المعتمدة في هذا المجال (Alshehri، 2019).

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

على المستوى النظري، تظهر فجوة واضحة في الدراسات العربية حول إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية. فمعظم الدراسات تركز على مفهوم إدارة المشاريع العامة أو إدارة المخاطر بشكل عام، دون التركيز بشكل خاص على العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وتقليل تعارض المصالح وتحقيق نجاح المشروع.

كما أن الدراسات المتوفرة غالبًا ما تتناول إدارة أصحاب المصلحة من منظور نظري مجرد أو إجرائي تقليدي، دون تطوير نماذج تفسيرية دقيقة تربط بين تصنيف أصحاب المصلحة، وتحديد أولوياتهم، ومستوى المشاركة، وتأثير ذلك على الأداء الفعلي للمشروع. وهناك نقص في الدراسات التي تقدم أدوات قياس كمية أو مؤشرات معيارية لمدى فاعلية إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على نجاح المشاريع التنموية. إن هناك حاجة ماسة إلى دراسة تضع إطارًا نظريًا متكاملًا يوضح العلاقة السببية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية، مع التركيز على كيفية الحد من تعارض المصالح باعتباره أحد العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح المشروع (Alarabi، 2023).

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتجلى الفجوة في الواقع العملي للمشاريع التنموية في المملكة، حيث غالبًا ما تُمارس إدارة أصحاب المصلحة بشكل شكلي أو محدود، يقتصر على إعداد سجلات أصحاب المصلحة دون تفعيلها في صنع القرار أو متابعة تأثيرها على المشروع.

كما أن هناك ضعفًا في التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة والمقاولين والمستفيدين، ما يؤدي إلى تباطؤ عملية اتخاذ القرار، وزيادة احتمالية حدوث تضارب مصالح، وتأخر الإنجاز، وتجاوز التكاليف المعتمدة. كذلك هناك قصور في التدريب وبناء القدرات الإدارية للعاملين في إدارة أصحاب المصلحة، وعدم وجود أدوات تقنية متقدمة لمتابعة ومراقبة تأثير أصحاب المصلحة على مراحل المشروع المختلفة. إن هذه الدراسة تسعى إلى سد الفجوة التطبيقية عبر تحليل واقع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية، وتقييم مدى تأثيرها على الحد من تعارض المصالح، وتحسين نجاح المشاريع، بما يوفر أساسًا علميًا لتطوير السياسات والإجراءات والآليات العملية في هذا المجال (Faridi، 2016).

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى توسيع الإطار المعرفي حول إدارة أصحاب المصلحة وعلاقتها بحد تعارض المصالح ونجاح المشاريع التنموية في السياق السعودي، وهو مجال لم يحظَ بعد بتغطية كافية في الأدبيات العربية. فعلى الرغم من الاهتمام العالمي بإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع، إلا أن الدراسات النظرية العربية غالبًا ما تركز على إدارة المشاريع أو إدارة المخاطر بشكل عام، دون تقديم نماذج تفسيرية دقيقة تربط بين تحديد أصحاب المصلحة، وفهم أولوياتهم ومصالحهم، وإسهام ذلك في الحد من تعارض المصالح وتحقيق نجاح المشروع.

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من محاولتها تطوير نموذج تحليلي متكامل يفسر العلاقة السببية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع التنموية، مع التركيز على عناصر مثل المشاركة الفعالة، والشفافية، وآليات التواصل بين الجهات المختلفة. ويعد هذا النموذج مساهمة علمية مهمة، إذ يوفر أساسًا لفهم كيفية تأثير سياسات إدارة أصحاب المصلحة على نتائج المشاريع، ويعزز القدرة على التنبؤ بالمخاطر المرتبطة بتعارض المصالح. ومن خلال بناء هذا الإطار النظري، يمكن للدراسات المستقبلية الاستفادة منه لتطوير أدوات قياس معيارية وتصميم تجارب بحثية في بيئات مشابهة، مما يثري المعرفة الأكاديمية في مجالات الإدارة العامة، والتنمية المستدامة، والحوكمة في المشاريع التنموية (Playán, 2018).

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتبرز أهمية الدراسة في كونها تقدم تحليلًا واقعيًا لواقع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية، وتحدد مدى فعاليتها في الحد من تعارض المصالح وتحسين الأداء العام للمشاريع. فهي تتيح للجهات الحكومية، والقائمين على التخطيط والتنفيذ، والجهات الرقابية فهم نقاط القوة والقصور في تطبيق آليات إدارة أصحاب المصلحة، وبالتالي تصميم سياسات وإجراءات أكثر فعالية تركز على بيانات حقيقية.

كما تساهم الدراسة عمليًا في تعزيز نجاح المشاريع التنموية من خلال تقديم توصيات استراتيجية حول كيفية تعزيز المشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة، وتحسين قنوات التواصل، وتفعيل آليات الحد من التعارض بين مصالح الأطراف المختلفة. ويترتب

على ذلك تحسين جودة التنفيذ، وتقليل التأخير في المراحل الزمنية، وضبط التكاليف، والحد من المشكلات التنظيمية والمالية التي قد تنشأ نتيجة تضارب المصالح. وعليه، فإن القيمة التطبيقية للدراسة تكمن في دعم صُنّاع القرار وفرق العمل في تطوير منظومة متكاملة لإدارة أصحاب المصلحة بما يحقق أهداف المشاريع التنموية بكفاءة وفاعلية، ويعزز من الاستدامة المؤسسية والشفافية في إدارة الموارد العامة (Waheeb، 2022).

## المراجع:

### - المراجع العربية

- غساني, س. (2025). إدارة المشاريع ومجالاتها المعرفية . Retrieved from <https://mecsaj.com/ar/uplode/images/photo/sondossg hassani%40gmail.pdf>
- Alsharif, F. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات (دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض) . Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388233484\\_dwr\\_mnhjyat\\_adart\\_alms hr wat\\_fy\\_njah\\_alms hr wat\\_drast\\_ttbyqyt\\_ly\\_shrkat\\_almqawlat\\_fy\\_mntqt\\_alryad](https://www.researchgate.net/publication/388233484_dwr_mnhjyat_adart_alms hr wat_fy_njah_alms hr wat_drast_ttbyqyt_ly_shrkat_almqawlat_fy_mntqt_alryad)

### - المراجع الأجنبية

- Abdullah Alshehri .(2019) .Addressing the Challenges in Construction Project Management: The Case of Saudi Arabia تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/342373074\\_Addressing\\_the\\_Challenges\\_in\\_Construction\\_Project\\_Management\\_The\\_Case\\_of\\_Saudi\\_Arabia](https://www.researchgate.net/publication/342373074_Addressing_the_Challenges_in_Construction_Project_Management_The_Case_of_Saudi_Arabia)
- Arshi Shakeel Faridi .(2016) .Significant factors causing delay in the UAE construction industry تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/24077882\\_Significant\\_factors\\_causing\\_delay\\_in\\_the\\_UAE\\_construction\\_industry](https://www.researchgate.net/publication/24077882_Significant_factors_causing_delay_in_the_UAE_construction_industry)
- Enrique Playán .(2018) .Irrigation Governance in Developing Countries: Current Problems and Solutions تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2073-4441/10/9/1118>
- Maedeh Motalebi .(2025) .Sustainability and Stakeholder Engagement in Building Information Modelling-Enabled Construction: A Review of Critical Success Factors in Design and Planning Phases تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/1086>
- Rasha A. Waheeb .(2022) .Impact of Pandemic SARS COVID-19 on Different Construction Project Management: Problems and Solutions تم الاسترداد من <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1087724X221113579>
- Sameeh Alarabi .(2023) .Challenges and Opportunities for Small Cities in the Kingdom of Saudi Arabia: A Study of Expert Perceptions تم الاسترداد من [https://www.mdpi.com/2071-1050/15/8/6960#Author\\_Contributions](https://www.mdpi.com/2071-1050/15/8/6960#Author_Contributions)