

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

دور إدارة أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح المشروع: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض.

أسم الطالب

إيمان فيصل العتيبي

232001456

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

جدول المحتويات

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:	4
1.2. مشكلة الدراسة	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3. أهمية الدراسة	7
1.3.1. على المستوى النظري:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.3.2. على المستوى التطبيقي:	خطأ! الإشارة المرجعية غير معرّفة.
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	9
1.7. نموذج الدراسة	9
1.8. منهجية الدراسة	10
1.9. الدراسة الميدانية	10
1.10. مخطط المشروع المقترح	10
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
1.	1
2.1. المقدمة:	12
2.2. المتغير المستقل	12
2.3. المتغير التابع	12
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	12
2.5. الخاتمة	13
قائمة المراجع	13

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعدّ مشاريع البنية التحتية من أبرز الركائز التي تقوم عليها حركة التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية، إذ تمثل العمود الفقري لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تطمح إلى تحويل مدينة الرياض إلى واحدة من أكبر عشر اقتصاديات مدن في العالم. وتتنوع هذه المشاريع بين شبكات النقل والمواصلات، ومشاريع المياه والصرف الصحي، والبنية التحتية الرقمية، ومشاريع الطاقة، وهو ما يجعلها بطبيعتها مشاريع معقدة ومتعددة الأبعاد تتقاطع فيها مصالح أطراف عديدة ومتباينة. ولعلّ هذا التعقيد المتزايد في طبيعة مشاريع البنية التحتية يفرض تحديات جوهرية تتعلق بكيفية التوفيق بين متطلبات أصحاب المصلحة المختلفين، بدءًا من الجهات الحكومية المالكة للمشروع، مرورًا بالمقاولين والاستشاريين والموردين، وصولًا إلى المجتمعات المحلية المتأثرة بهذه المشاريع (الكرعاوي وعلي، 2022)

وقد شهد حقل إدارة المشاريع تطورًا مفاهيميًا جوهريًا خلال العقود الأخيرة، حيث انتقل التركيز من المنظور التقليدي الذي يحصر نجاح المشروع في ثالث القيود الكلاسيكي الوقت والتكلفة والجودة إلى منظور أوسع وأشمل يضع إدارة أصحاب المصلحة في صميم العملية الإدارية للمشروع. ويُقصد بإدارة أصحاب المصلحة تلك العملية المنهجية التي تتضمن تحديد الأفراد والمجموعات والمنظمات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالمشروع، وتحليل توقعاتهم ومستويات تأثيرهم، ثم وضع استراتيجيات ملائمة لإشراكهم وإدارة علاقاتهم طوال دورة حياة المشروع. وقد أكدت الأدبيات الحديثة في هذا المجال أن الإخفاق في إدارة أصحاب المصلحة بفاعلية يُعدّ من أبرز الأسباب الجذرية لفشل المشاريع أو تعثرها، وذلك لأن تجاهل توقعات أي طرف فاعل قد يتحول إلى مصدر مقاومة يهدد مسار المشروع بأكمله (ندا، 2020).

وتبرز إشكالية تعارض المتطلبات بوصفها واحدة من أكثر التحديات حدّة في سياق مشاريع البنية التحتية الكبرى، إذ يحمل كل طرف من أصحاب المصلحة مجموعة من التوقعات والاحتياجات والأولويات التي قد لا تتوافق بل قد تتعارض صراحةً مع توقعات الأطراف الأخرى. فعلى سبيل المثال، قد تسعى الجهة المالكة إلى تقليص الميزانية وضغط الجدول الزمني، في حين يطالب الاستشاري بمواصفات فنية عالية تتطلب وقتًا

وموارد إضافية، بينما يتطلع المجتمع المحلي إلى تقليل الأثر البيئي والاجتماعي للمشروع. وهذا التباين في المتطلبات إذا لم يُدار بأسلوب منهجي وفَعَال يُفضي إلى نشوء صراعات تؤدي إلى تأخيرات متكررة وتجاوزات في التكاليف وتراجع في مستوى الجودة، وربما إلى فشل المشروع كلياً (وليد ومريزق، 2024).

وتتضاعف هذه التحديات نظراً لحجم المشاريع غير المسبوق وتنوعها وتشابك علاقاتها، حيث تشهد المدينة تنفيذ مشاريع بنية تحتية ضخمة كمشروع مترو الرياض ومشروع القدية ومشروع الرياض الخضراء ومشروع الدرعية، فضلاً عن مشاريع الطرق والأنفاق وشبكات المياه والصرف الصحي. ويتطلب كل مشروع من هذه المشاريع التعامل مع عدد كبير ومتنوع من أصحاب المصلحة الذين تتباين مصالحهم وتتقاطع صلاحياتهم، مما يخلق بيئة خصبة لنشوء تعارضات في المتطلبات تحتاج إلى إدارة احترافية ومتقدمة. ولذلك فإن دراسة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وتقليل تعارض المتطلبات في هذا السياق المحلي تكتسب أهمية بالغة على المستويين النظري والتطبيقي (سقاط، 2024).

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الدور الذي تؤديه إدارة أصحاب المصلحة بعملياتها ومراحلها المختلفة من تحديد وتحليل وتخطيط وإشراك ومراقبة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين فرص نجاح مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض.

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من التطور الملحوظ الذي شهده حقل إدارة المشاريع عالمياً ومحلياً، والاهتمام المتزايد بتبني أفضل الممارسات والمنهجيات الدولية في إدارة مشاريع البنية التحتية بالمملكة العربية السعودية، إلا أن كثيراً من هذه المشاريع لا يزال يعاني من تحديات جوهرية ترتبط بتعارض متطلبات أصحاب المصلحة المتعددين، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء الكلي للمشروع من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات المعتمدة ومعايير الجودة المطلوبة. وتتجلى مشكلة الدراسة في وجود فجوات واضحة على المستويين النظري والتطبيقي يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

1.2.1 فجوات على المستوى النظري

تكشف مراجعة الأدبيات العلمية المتاحة عن وجود عدد من الفجوات النظرية التي تستدعي مزيداً من البحث والتقصي. فعلى الرغم من الاهتمام الواسع الذي حظي به موضوع إدارة أصحاب المصلحة في الأدبيات الغربية، إلا أن الإنتاج العلمي العربي في هذا المجال لا يزال محدوداً نسبياً، ولا سيما فيما يتعلق بالربط المنهجي بين إدارة أصحاب المصلحة وتعارض المتطلبات في سياق مشاريع البنية التحتية. وقد أشارت دراسة ندا (2020) إلى أهمية إدارة أصحاب المصلحة في تحقيق التنمية المستدامة، غير أنها لم تتناول بشكل معمق الآليات التي يمكن من خلالها لإدارة أصحاب المصلحة أن تقلل من حدة التعارض بين المتطلبات في المشاريع الهندسية الكبرى. كذلك ركزت دراسة زيدان (2021) على تقييم إدارة أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم الجامعي، مما يعني أن النتائج لا يمكن تعميمها مباشرة على قطاع البنية التحتية الذي يتميز بخصائص فريدة من حيث تعدد الأطراف وتعقيد العلاقات التعاقدية وطول دورة حياة المشروع.

علاوة على ذلك، يُلاحظ ندرة في الأطر النظرية التي تدمج بين نظرية أصحاب المصلحة ونظريات إدارة الصراع ونماذج نجاح المشروع في إطار مفاهيمي موحد يصلح للتطبيق على مشاريع البنية التحتية. فقد اتجهت معظم الدراسات السابقة إلى تناول كل بعد من هذه الأبعاد بمعزل عن الأبعاد الأخرى، مما أفرز قصوراً في فهم العلاقات التبادلية والتأثيرات المتقاطعة بين إدارة أصحاب المصلحة وتعارض المتطلبات ونجاح المشروع. كما أن دراسة سقاط (2024) رغم تناولها لإدارة أصحاب المصلحة في المنظمات العامة السعودية، إلا أنها اقتصرت على القطاع الصحي دون التعمق في خصوصيات قطاع البنية التحتية الذي يشهد ديناميكيات مختلفة في تفاعل أصحاب المصلحة.

1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي

على صعيد الممارسة العملية، تعاني مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض من تحديات ميدانية ملموسة ترتبط بتعارض متطلبات أصحاب المصلحة. فكثير من هذه المشاريع يشهد تأخيرات في التنفيذ وتجاوزات في التكاليف يمكن إرجاع جزء كبير منها إلى عدم كفاية آليات التنسيق بين الأطراف المعنية وضعف استراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة في المراحل المبكرة من المشروع. وقد أوضحت دراسة الكرعاوي وعلي (2022) أن غياب الأساليب الحديثة في إدارة المشاريع الحكومية يؤدي إلى تعثر في التنفيذ، وهو ما ينطبق إلى حد كبير

على واقع بعض مشاريع البنية التحتية في الرياض حيث لا تزال الممارسات التقليدية سائدة في التعامل مع أصحاب المصلحة.

فضلاً عن ذلك، يُلاحظ أن كثيراً من الجهات المشرفة على مشاريع البنية التحتية في الرياض تفتقر إلى أدوات ومنهجيات موحدة لتحليل أصحاب المصلحة وتصنيفهم وفق مستويات تأثيرهم واهتمامهم، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مبنية على أساس تحليلي سليم عند حدوث تعارض في المتطلبات. كما أن التنسيق بين الجهات الحكومية المتعددة المسؤولة عن البنية التحتية كأمانة منطقة الرياض والهيئة الملكية لمدينة الرياض ووزارة النقل والخدمات اللوجستية وشركات المرافق — يمثل تحدياً تطبيقياً حقيقياً في ظل تداخل الاختصاصات وتباين الأولويات. وقد أشارت دراسة وليد ومريزق (2024) إلى أهمية توظيف التقنيات الحديثة في إدارة المشاريع الإنشائية، إلا أن الواقع يُظهر أن تطبيق هذه التقنيات في مجال إدارة أصحاب المصلحة تحدياً لا يزال في مراحله الأولى بالنسبة لمشاريع البنية التحتية في الرياض.

وبناءً على ما سبق من فجوات نظرية وتطبيقية، يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما الدور الذي تؤديه إدارة أصحاب المصلحة في تقليل تعارض المتطلبات وتحسين نجاح مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض؟

1.2. أهمية الدراسة

1.3.1 على المستوى النظري:

- تُسهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية الواضحة في الإنتاج العلمي العربي المتعلق بإدارة أصحاب المصلحة وعلاقتها بتعارض المتطلبات في مشاريع البنية التحتية، حيث إن معظم الدراسات المتاحة باللغة العربية تناولت هذا المفهوم في قطاعات أخرى كالتعليم والصحة والإعلام دون التعمق في خصوصيات قطاع البنية التحتية الذي يتميز بتعقيد العلاقات التعاقدية وتعدد الأطراف الفاعلة وطول دورة حياة المشروع.

- تتجاوز هذه الدراسة المعالجة المنفصلة للمفاهيم الثلاثة — إدارة أصحاب المصلحة وتعارض المتطلبات ونجاح المشروع وتقدّم نموذجًا نظريًا موحّدًا يكشف عن العلاقات التبادلية والتأثيرات المتقاطعة بين هذه المتغيرات، مما يُتيح فهمًا أعمق وأشمل للكيفية التي تُسهم بها إدارة أصحاب المصلحة في معالجة تعارض المتطلبات وتحقيق نجاح المشروع.
- تُسهم الدراسة في اختبار مدى قابلية نظرية أصحاب المصلحة التي نشأت في السياق الغربي للتطبيق في البيئة العربية والسعودية تحديدًا، مما يُغني النقاش الأكاديمي حول عالمية هذه النظرية ومدى حساسيتها للاختلافات الثقافية والمؤسسية والتنظيمية بين المجتمعات المختلفة.
- تُقدّم الدراسة تصنيفًا علميًا دقيقًا لأنواع التعارض التي تنشأ بين متطلبات أصحاب المصلحة في مشاريع البنية التحتية، مع ربط كل نمط من أنماط التعارض باستراتيجيات الإدارة الأكثر ملاءمة للتعامل معه، وهو ما يُشكّل إضافة نظرية مهمة يمكن للباحثين توظيفها في سياقات بحثية متعددة.

1.3.2 على المستوى التطبيقي:

- تُزوّد الدراسة القيادات الإدارية والفنية في الجهات الحكومية والخاصة المسؤولة عن مشاريع البنية التحتية في الرياض بتوصيات عملية مبنية على أدلة ميدانية حول كيفية تطوير استراتيجيات فعّالة لإدارة أصحاب المصلحة تُقلّل من حدّة التعارضات وتُحسّن مؤشرات أداء المشروع بشكل ملموس.
- تُسهم نتائج الدراسة في مساعدة الهيئة الملكية لمدينة الرياض وأمانة المنطقة ووزارة النقل والخدمات اللوجستية وشركات المرافق على بناء آليات تنسيق مؤسسية فعّالة تُعالج مشكلة تداخل الاختصاصات وتباين الأولويات التي تُعدّ من أبرز مصادر تعارض المتطلبات في الواقع العملي.
- تُوفّر الدراسة أساسًا علميًا وعمليًا لتصميم برامج تدريبية وتأهيلية لمديري المشاريع وأعضاء فرق العمل في مشاريع البنية التحتية حول مهارات إدارة أصحاب المصلحة والتفاوض وحل النزاعات وإدارة التوقعات، مما يرفع من الكفاءة المهنية للكوادر العاملة في هذا القطاع الحيوي.
- تُساعد التوصيات المستخلصة من الدراسة في تقليل التأخيرات وتجاوزات التكاليف الناتجة عن سوء إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس إيجابيًا على ترشيد الإنفاق العام وتحقيق أقصى عائد ممكن من الاستثمارات الضخمة الموجهة لمشاريع البنية التحتية ضمن رؤية 2030.

1.3. أسئلة الدراسة

1.4. أهداف الدراسة

1.5. فرضيات الدراسة

1.6. نموذج الدراسة

1.7. منهجية الدراسة

1.8. الدراسة الميدانية

1.9. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

- ندا، صفاء علي رفاعي. (2020). إدارة أصحاب المصلحة والتنمية المستدامة: تحليل مضمون لعدد من الفقرات التلفزيونية الحكومية والخاصة. مجلة الدراسات الإنسانية والأدبية، ع23 ، 139 - 187.
- زيدان، أمل. (2021). إدارة أصحاب المصلحة بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً. المجلة المصرية لبحوث الإعلام، ع75 ، 463 - 510.
- سقاط، أحمد عادل. (2024). إدارة أصحاب المصلحة في المنظمات العامة: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع5 ، 120 - 137.
- الكرعاوي، محمد ثابت فرعون، و علي، وهاب عبدالرازق عبد. (2022). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. مجلة مركز دراسات الكوفة، ع65 ، 187 - 210.

- وليد، طيب شريف، و مريزق، عدنان. (2024). دور تطبيق تقنيات إدارة المشاريع CPM"، "PERT" في إدارة الوقت لإنجاز المشاريع الإنشائية: دراسة حالة: إنجاز مكتب بريد الجزائر جندل "1 نوفمبر" بولاية عين الدفلى. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1 ، 149 - 167.