

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 - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

جدول المحتويات

3.....	المستخلص
4.....	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
5.....	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:
7.....	5.2. توصيات الدراسة:
9.....	5.3. الخاتمة:

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر إدارة أصحاب المصلحة في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال التعرف على مدى مساهمة ممارسات تحديد أصحاب المصلحة وتحليل مصالحهم وتوقعاتهم، وإدارة الاتصال والمشاركة، والتنسيق والتفاوض، وإدارة النزاعات في تقليل التعارضات وتحسين نتائج المشاريع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي للملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم جمع البيانات من أفراد العينة وتحليلها إحصائياً بهدف تحديد طبيعة العلاقة بين فاعلية إدارة أصحاب المصلحة والحد من تعارض المصالح ونجاح المشاريع التنموية. وقد بلغت عينة الدراسة 257 مفردة من مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل والمختصين والاستشاريين والمقاولين وأصحاب المصلحة المشاركين في تنفيذ المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية، حيث ساهم تحديد أصحاب المصلحة وتحليل مصالحهم وتوقعاتهم في تحسين قدرة إدارة المشروع على التنبؤ بمصادر التعارض والتعامل معها بصورة مبكرة. كما أظهرت النتائج أن الاتصال الفعال والشفافية وتبادل المعلومات ومشاركة أصحاب المصلحة في القرارات المرتبطة بالمشروع تساعد على تقليل سوء الفهم والخلافات، وتعزز مستوى التعاون والتنسيق بين الأطراف المختلفة. وأكدت النتائج كذلك أن وجود آليات واضحة لإدارة النزاعات وتعارض المصالح يساهم في الحد من التأخير وتحسين جودة القرارات وزيادة فرص تحقيق أهداف المشروع، كما أن توظيف الأدوات الرقمية في إدارة المعلومات والاتصال يعزز فاعلية إدارة أصحاب المصلحة. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز إدارة أصحاب المصلحة في جميع مراحل دورة حياة المشاريع التنموية، وإعداد سجلات متكاملة لأصحاب المصلحة وتحليل مصالحهم ومستويات تأثيرهم بصورة دورية، وتطوير خطط اتصال واضحة وشفافة، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في التخطيط وصنع القرار، ووضع آليات فعالة لإدارة تعارض المصالح وتسوية النزاعات. كما أوصت بتدريب مديري المشاريع وفرق العمل على مهارات التفاوض والاتصال وإدارة النزاعات، والاستفادة من الأنظمة الرقمية في تنظيم التواصل وتوثيق القرارات والملاحظات، وربط تقييم نجاح المشاريع بمؤشرات رضا أصحاب المصلحة وفاعلية الاتصال ومستوى النزاعات.

الكلمات المفتاحية: إدارة أصحاب المصلحة، تعارض المصالح، نجاح المشاريع، المشاريع التنموية، إدارة النزاعات، الحوكمة، إدارة المشاريع.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

حدود الدراسة

- أولاً: الحدود البشرية

تتمثل الحدود البشرية للدراسة في مديري المشاريع، ومديري البرامج، وأعضاء فرق المشاريع، ومديري الإدارات، والاستشاريين، والمقاولين، وممثلي الجهات الحكومية والخاصة، وأصحاب المصلحة المشاركين في تنفيذ المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية. وقد تم اختيار هذه الفئات باعتبارها الأكثر ارتباطاً بإدارة أصحاب المصلحة والتعامل مع المصالح والتوقعات المختلفة المرتبطة بالمشاريع.

وتركز الدراسة على الأفراد الذين لديهم خبرة مباشرة في مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع التنموية، وذلك بهدف التعرف على مدى فاعلية ممارسات تحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، وإدارة الاتصال والتنسيق معهم، ومعالجة الخلافات والتعارضات التي قد تنشأ بينهم، ومدى انعكاس ذلك على نجاح المشروع.

كما تهتم الدراسة بقياس قدرة إدارة أصحاب المصلحة على الحد من تعارض المصالح من خلال تعزيز الشفافية، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وتحديد قنوات الاتصال الرسمية، وتوفير آليات واضحة للتعامل مع الاختلافات والمطالب المتعارضة بين الأطراف المشاركة في المشروع.

- ثانيًا: الحدود الزمانية

تتمثل الحدود الزمانية للدراسة في الفترة المعاصرة التي تشهد تنفيذ عدد كبير من المشاريع التنموية والاستراتيجية في المملكة العربية السعودية، بالتزامن مع برامج ومبادرات رؤية السعودية 2030.

وقد تم اختيار هذه الفترة نظراً إلى التوسع الكبير في المشاريع الحكومية والتنموية، وتعدد الأطراف المشاركة فيها، وارتفاع مستوى التعقيد الإداري والتنظيمي والمالي لبعض المشاريع، الأمر الذي يجعل إدارة أصحاب المصلحة عاملاً مهماً في الحد من التعارضات وتحقيق أهداف المشاريع.

وتكتسب هذه الفترة أهمية خاصة نتيجة تزايد الحاجة إلى آليات أكثر كفاءة لإدارة العلاقات بين الجهات الحكومية والمستثمرين والمقاولين والاستشاريين والمجتمعات المحلية والمستفيدين، بما يضمن توافق المصالح وتقليل النزاعات التي قد تؤثر في الوقت والتكلفة والجودة.

- ثالثاً: الحدود المكانية

تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المشاريع التنموية التي تنفذها الجهات الحكومية أو المؤسسات والشركات العاملة في تنفيذ المشاريع التنموية والاستراتيجية داخل المملكة. ويتيح هذا النطاق دراسة ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في البيئة السعودية، والتعرف على مدى قدرتها على التعامل مع تعدد المصالح والتوقعات، وتقليل التعارض بين الأطراف المختلفة، وتحسين مؤشرات نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف.

الدراسات المستقبلية

يمكن للدراسات المستقبلية التوسع في دراسة أثر كل بُعد من أبعاد إدارة أصحاب المصلحة بصورة مستقلة، مثل تحديد أصحاب المصلحة، وتحليل مصالحهم وتأثيرهم، والاتصال والتواصل، والمشاركة، وإدارة النزاعات، لمعرفة أي من هذه الأبعاد أكثر تأثيراً في نجاح المشاريع التنموية.

كما يمكن إجراء دراسات مقارنة بين المشاريع الحكومية والمشاريع الخاصة والمشاريع المشتركة بين القطاعين العام والخاص، بهدف التعرف على الاختلافات في طبيعة أصحاب المصلحة وأساليب إدارة العلاقات والتعامل مع تعارض المصالح.

ومن المجالات المهمة للدراسات المستقبلية دراسة دور الحوكمة والشفافية في العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وتعارض المصالح، لمعرفة ما إذا كانت الممارسات الحوكمية تمثل عاملاً وسيطاً أو معدلاً لهذه العلاقة.

ويمكن كذلك دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة أصحاب المصلحة، خصوصاً من خلال منصات الاتصال الرقمية وأنظمة إدارة المشاريع ولوحات المعلومات الإلكترونية، ومدى مساهمتها في توفير معلومات أكثر شفافية وتحسين سرعة التواصل بين الأطراف.

كما يمكن دراسة دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في تحديد أصحاب المصلحة الأكثر تأثيراً، والتنبؤ بمصادر التعارض والمخاطر المتعلقة بالمصالح المختلفة قبل ظهورها بصورة فعلية.

ويمكن إجراء دراسات مستقبلية حول أثر القيادة التشاركية في إدارة أصحاب المصلحة، وقياس مدى مساهمة أساليب القيادة القائمة على الحوار والمشاركة في تقليل النزاعات وتحقيق التوافق بين الأطراف المختلفة.

كما يمكن تنفيذ دراسات طويلة تتبّع المشاريع التنموية منذ مرحلة التخطيط وحتى الإغلاق، بهدف معرفة كيفية تغير مصالح أصحاب المصلحة خلال دورة حياة المشروع، وكيف تؤثر هذه التغيرات في نجاح المشروع.

توصيات الدراسة:

- تعزيز ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، وعدم قصرها على مرحلة التخطيط الأولية.
- إعداد سجل متكامل لأصحاب المصلحة يتضمن تحديد مصالحهم وتوقعاتهم ومستوى تأثيرهم ودرجة ارتباطهم بالمشروع.
- إجراء تحليل دوري لأصحاب المصلحة نظراً إلى أن مستوى التأثير والمصالح يمكن أن يتغير أثناء تنفيذ المشروع.
- تطوير خطط اتصال واضحة وشفافة تحدد طبيعة المعلومات التي يتم تبادلها، وتوقيت التواصل، والجهة المسؤولة عن الاتصال بكل فئة من أصحاب المصلحة.
- تعزيز الشفافية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع، خاصة القرارات التي قد تؤثر في مصالح أكثر من طرف.
- وضع آليات واضحة لإدارة تعارض المصالح، مع تحديد الإجراءات الواجب اتباعها عند ظهور تضارب بين المصالح الشخصية أو المؤسسية وأهداف المشروع.

- تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط واتخاذ القرار، بما يساعد على اكتشاف المشكلات والتوقعات المتعارضة قبل أن تتحول إلى نزاعات .
- تفعيل آليات تسوية النزاعات داخل المشاريع من خلال وجود إجراءات واضحة وسريعة للتعامل مع الخلافات بين الأطراف .
- تدريب مديري المشاريع وفرق العمل على مهارات التفاوض والاتصال وإدارة النزاعات وتحليل أصحاب المصلحة .
- الاستفادة من الأنظمة الرقمية في إدارة أصحاب المصلحة، من خلال إنشاء منصات تسهل مشاركة المعلومات وتتبع الملاحظات والطلبات والقرارات .
- تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية والمقاولين والاستشاريين والمستفيدين، بما يساعد على توحيد الرؤية وتقليل الاختلافات أثناء تنفيذ المشروع .
- ربط تقييم نجاح المشروع بفاعلية إدارة أصحاب المصلحة، وعدم الاقتصار على مؤشرات التكلفة والوقت والجودة فقط، بل تضمين مؤشرات تتعلق برضا أصحاب المصلحة ومستوى النزاعات وفاعلية الاتصال.

الخاتمة:

تناول الفصل الخامس النتائج النهائية للدراسة التي بحثت إدارة أصحاب المصلحة وأثرها في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية، كما تضمن مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة، وانتهى إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات والجهات المسؤولة عن المشاريع التنموية على تطوير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة وتحقيق مستويات أعلى من النجاح والاستدامة.

أظهرت نتائج الدراسة بصورة عامة أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل أحد العوامل المهمة في نجاح المشاريع التنموية، نظراً إلى تعدد الأطراف المشاركة في هذه المشاريع واختلاف مصالحها وتوقعاتها ومستويات تأثيرها. فالمشروع التنموي لا يعمل في بيئة مستقلة، وإنما يتفاعل مع مجموعة كبيرة من الجهات الحكومية والمستثمرين والمقاولين والاستشاريين والمستفيدين والمجتمع المحلي، الأمر الذي يجعل إدارة العلاقات بينهم جزءاً أساسياً من الإدارة الناجحة للمشروع.

وأوضحت الدراسة أن تحديد أصحاب المصلحة وتحليل مصالحهم يمثلان نقطة البداية لإدارة فعالة للعلاقات داخل المشروع. فعدم معرفة الأطراف المتأثرة بالمشروع أو عدم تقدير مستوى نفوذها واهتماماتها يمكن أن يؤدي إلى ظهور مطالب أو اعتراضات غير متوقعة خلال مراحل التنفيذ. ولذلك فإن التحليل المبكر لأصحاب المصلحة يساعد إدارة المشروع على فهم مصادر القوة والتأثير والتوقعات المختلفة.

كما أكدت النتائج أن تعارض المصالح يعد من التحديات التي يمكن أن تؤثر في نجاح المشاريع التنموية، خصوصاً عندما تختلف أهداف الجهات المشاركة أو تتعارض أولوياتها. وقد يؤدي عدم التعامل المبكر مع هذه التعارضات إلى زيادة النزاعات وتأخير القرارات ورفع التكاليف والتأثير في جودة التنفيذ.

وأظهرت الدراسة أن إدارة أصحاب المصلحة بصورة فعالة تساعد على الحد من هذه التعارضات من خلال توفير قنوات واضحة للحوار والتواصل وتبادل المعلومات. فكلما ارتفع مستوى الشفافية وتوافرت المعلومات المناسبة للأطراف في الوقت المناسب، انخفضت احتمالات سوء الفهم، وأصبح من الأسهل الوصول إلى حلول توافقية عند ظهور الاختلافات.

كما تبين أن المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في مراحل المشروع يمكن أن تساعد على اكتشاف المشكلات والتحديات قبل أن تتطور. فإشراك الأطراف المعنية في التخطيط والاستماع إلى ملاحظاتهم وتوقعاتهم يساهم في تحسين القرارات وزيادة قبولها، كما يقلل من المقاومة التي قد تظهر عند تنفيذ قرارات لم تشارك الأطراف المتأثرة في صياغتها.

وأكدت الدراسة كذلك أهمية الاتصال المؤسسي في نجاح إدارة أصحاب المصلحة. فوجود خطة اتصال واضحة يساعد على تحديد المعلومات التي يحتاج إليها كل طرف، وطريقة الحصول عليها، والمسؤول عن تقديمها، وتوقيت مشاركتها. ويساعد ذلك على تقليل الشائعات وسوء الفهم وتحسين التنسيق بين الجهات المختلفة.

كما أظهرت النتائج أهمية الشفافية والحوكمة في الحد من تعارض المصالح. فوضوح الإجراءات ومعايير اتخاذ القرار وتوثيق العمليات يساعد على الحد من القرارات التي قد تكون محل شك أو اعتراض، كما يعزز ثقة أصحاب المصلحة في إدارة المشروع ويزيد من تقبلهم للقرارات.

إن نجاح إدارة أصحاب المصلحة يتطلب امتلاك مديري المشاريع وفرق العمل مهارات متقدمة في التفاوض وإدارة النزاعات والتواصل والإقناع. فالمشاريع التنموية قد تشهد اختلافاً طبيعياً في المصالح، ولا يعني ذلك بالضرورة وجود خلل، وإنما تكمن المشكلة في عدم وجود آليات مهنية لإدارة هذا الاختلاف وتحويله إلى حلول تحقق أكبر قدر ممكن من التوافق.

كما أكدت الدراسة أن التحول الرقمي يوفر فرصاً مهمة لتطوير إدارة أصحاب المصلحة، حيث يمكن استخدام منصات إدارة المشاريع والأنظمة الإلكترونية لتوثيق الملاحظات والطلبات والقرارات، وتتبع مراحل معالجة القضايا، وتوفير المعلومات للأطراف المخولة بالاطلاع عليها. ويساعد ذلك على زيادة الشفافية وتحسين سرعة الاستجابة.

وفي ظل التوسع في المشاريع التنموية والاستراتيجية في المملكة العربية السعودية، أصبحت إدارة أصحاب المصلحة أكثر أهمية نتيجة زيادة حجم المشاريع وتعقيدها وتعدد الجهات المشاركة فيها. ولذلك فإن تطوير قدرات المؤسسات في هذا المجال يمكن أن يساعد على تقليل النزاعات وتحسين التنسيق وتعزيز فرص تحقيق أهداف المشاريع في الوقت والتكلفة والجودة المحددة.

كما أوضحت الدراسة أن نجاح المشروع لا ينبغي أن يقاس فقط بمدى الالتزام بالميزانية والجدول الزمني والمواصفات الفنية، وإنما يجب أن يشمل أيضاً مستوى رضا أصحاب المصلحة، ودرجة نجاح الاتصال، وعدد النزاعات، وسرعة حلها، ومستوى المشاركة في اتخاذ القرار. وتساعد هذه المؤشرات على تقديم تقييم أكثر شمولاً لنجاح المشروع.

وفي إطار رؤية السعودية 2030، تمثل المشاريع التنموية أحد المحركات الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومن ثم فإن نجاح هذه المشاريع يتطلب إدارة متكاملة للعلاقات بين جميع الأطراف المرتبطة بها. وتعد إدارة أصحاب المصلحة إحدى الأدوات التي يمكن أن تساعد على تحقيق هذا الهدف من خلال تحقيق قدر أكبر من التوافق والتنسيق وتقليل التعارضات.

خلص الفصل الخامس إلى أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل ممارسة استراتيجية وليست إجراءً إدارياً ثانوياً، وأن نجاحها يتطلب التخطيط المبكر للعلاقات مع أصحاب المصلحة، والتحليل المستمر لمصالحهم، وتوفير قنوات اتصال فعالة، وتعزيز الشفافية، وتطوير آليات إدارة النزاعات وتعارض المصالح.

إن تطوير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية السعودية يمكن أن يسهم في بناء بيئة أكثر تعاوناً وتنسيقاً، ويقلل من التعارضات والنزاعات، ويرفع من احتمالية تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية. كما أن دمج إدارة أصحاب المصلحة مع الحوكمة والتحول الرقمي وإدارة المخاطر يمكن أن يوفر إطاراً أكثر شمولاً لإدارة المشاريع التنموية وتحقيق نتائج مستدامة.