

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص



عنوان البحث

دور إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع: آليات القياس والتطبيق.

The Role of Stakeholder Engagement in Achieving Project Sustainability Goals: Measurement and Implementation Mechanisms.

إعداد الطالبة/ رحاب سليمان الزهراني

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025



المقدمة

تعتبر الاستدامة في إدارة المشاريع أحد المفاهيم الحديثة التي اكتسبت اهتمامًا واسعًا في السنوات الأخيرة، إذ لم تعد مجرد توجه أخلاقي أو بيئي، بل أصبحت عنصرًا جوهريًا في تحقيق النجاح المؤسسي والاقتصادي والاجتماعي طويل المدى. إنّ المشاريع المعاصرة، على اختلاف مجالاتها، أصبحت تُقاس درجة نجاحها بقدرتها على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، بما يضمن استمرارية منافعها وتجنّب آثارها السلبية على البيئة والمجتمع. وفي هذا السياق، يُعدّ إشراك أصحاب المصلحة أحد العوامل الحاسمة التي تسهم في تحقيق أهداف الاستدامة، إذ إنّ أصحاب المصلحة هم مجموعة الأفراد أو المؤسسات الذين يتأثرون بالمشروع أو يؤثرون فيه بشكل مباشر أو غير مباشر، مثل الجهات الحكومية، والمستفيدين، والممولين، والمجتمع المحلي، والعاملين في المشروع.

إنّ إشراك أصحاب المصلحة لا يعتبر مجرد خطوة إجرائية أو مطلبًا تنظيميًا، بل هو عملية استراتيجية تضمن توافق مصالح الأطراف المختلفة، وتزيد من مستوى القبول المجتمعي للمشروع، وتحسّن جودة المخرجات النهائية. كما تتيح هذه المشاركة تبادل المعرفة والخبرات، وتسهم في تحديد المخاطر المحتملة مبكرًا، الأمر الذي يعزز من فاعلية قرارات المشروع ويدعم قدرته على التكيف مع التغيرات. وتُشير الأدبيات الحديثة في إدارة المشاريع إلى أنّ نجاح أي مشروع في تحقيق الاستدامة يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة العلاقة بين القائمين عليه وأصحاب المصلحة، وعلى مستوى الشفافية والتواصل المتبادل بينهم طوال دورة حياة المشروع، ومع ذلك، فإنّ عملية إشراك أصحاب المصلحة تواجه العديد من التحديات في التطبيق العملي، منها تضارب المصالح، واختلاف الأولويات، وضعف القدرات المؤسسية لبعض الأطراف، إضافةً إلى غياب آليات قياس فعالة تُمكن من تقييم مدى تأثير المشاركة في تحقيق أهداف الاستدامة. فغالبًا ما تُنفّذ عمليات المشاركة دون مؤشرات أداء واضحة أو أدوات قياس منهجية، مما يجعل من الصعب رصد أثرها الحقيقي على نتائج المشروع. ومن هنا تظهر الحاجة إلى تطوير نماذج وآليات قياس دقيقة تُمكن من تتبّع العلاقة بين مستوى المشاركة ومدى تحقق الأبعاد المختلفة للاستدامة.

إنّ دراسة هذا الموضوع تمثل إضافة نوعية في حقل إدارة المشاريع المستدامة، لما لها من دور في ربط الممارسات الميدانية بالأطر النظرية للتحليل والتقييم. كما تُسهم في بناء فهم أعمق للعوامل المؤثرة في نجاح إشراك أصحاب المصلحة، وفي كيفية توظيف هذه المشاركة كأداة استراتيجية تعزز من كفاءة المشروع واستدامته. وتستمد هذه الدراسة أهميتها من الحاجة المتزايدة إلى تحويل مبادئ الاستدامة من شعارات نظرية إلى ممارسات عملية قابلة للقياس والتطبيق، ومن الدور المحوري الذي يمكن أن يؤديه إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق ذلك التحول. وبناءً عليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل دور إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، مع التركيز على آليات القياس والتطبيق التي تضمن فاعلية هذا الدور واستمراره في مختلف مراحل المشروع.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التوجه العالمي المتزايد نحو تبني مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع، إلا أنّ الواقع العملي يشير إلى فجوة واضحة بين الخطط المعالمة والنتائج المتحققة فعلياً على أرض الواقع. فالكثير من المشاريع تُدرج مفاهيم الاستدامة في وثائقها الرسمية، لكنها تواجه تحديات كبيرة عند مرحلة التنفيذ، خصوصاً في ما يتعلق بإشراك أصحاب المصلحة بصورة فعّالة ومنهجية. إنّ عملية المشاركة كثيراً ما تُمارَس بطريقة شكلية أو محدودة النطاق، تقتصر على استشارة شكلية أو تواصل إعلامي دون مشاركة حقيقية في اتخاذ القرار أو في تقييم أثر المشروع.

تتبع المشكلة الرئيسة من غياب منهجيات واضحة وآليات قياس دقيقة لتحديد مدى فاعلية إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف الاستدامة، سواء على المستوى البيئي أو الاجتماعي أو الاقتصادي. فالمشاريع المستدامة تتطلب منظومة متكاملة من التفاعل بين جميع الأطراف ذات العلاقة، إلا أنّ ضعف الأدوات المستخدمة في قياس هذا التفاعل يجعل من الصعب تقييم جدواه أو تحسينه. كما أنّ الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع غالباً من منظور نظري أو إداري عام، دون أن تقدّم نماذج تطبيقية أو مؤشرات كمية ونوعية يمكن الاعتماد عليها لرصد مساهمة

أصحاب المصلحة في تعزيز الاستدامة، إضافةً إلى ذلك، تتأثر فعالية المشاركة بعدة عوامل، منها طبيعة المشروع، وثقافة المنظمة، ومستوى وعي أصحاب المصلحة، ومدى توفر قنوات اتصال فعّالة ومؤسسية. وهذه العوامل مجتمعة تجعل من الصعب تحديد مدى إسهام المشاركة في تحقيق الأهداف المستدامة للمشاريع بطريقة علمية قابلة للقياس والمقارنة. كما تفتقر كثير من المؤسسات إلى أطر إجرائية ومعايير محددة تُرشّد عملية إشراك أصحاب المصلحة وفق مبادئ الاستدامة، مما يؤدي إلى تفاوت في النتائج وصعوبة في استخلاص الدروس المستفادة.

وبناءً على ما سبق، تتجلى مشكلة الدراسة في محاولة تحديد العلاقة بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة وآليات تطبيقه من جهة، ومدى تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع من جهة أخرى، مع التركيز على كيفية قياس هذه العلاقة وتقييم أثرها الفعلي، وعليه، يمكن صياغة السؤال الرئيس الذي تتمحور حوله الدراسة على النحو الآتي: ما دور إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، وما هي آليات القياس والتطبيق التي يمكن من خلالها تقييم فاعلية هذا الدور؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول أحد المحاور الجوهرية في إدارة المشاريع الحديثة، والمتمثل في دور إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف الاستدامة، وهو موضوع يجمع بين البعد الإداري والتنموي والاجتماعي في آن واحد. ومع التحولات المتسارعة في بيئات العمل والمؤسسات، أصبحت الاستدامة مطلبًا استراتيجيًا لا يمكن تحقيقه دون مشاركة فاعلة من جميع الأطراف المعنية بالمشروعات. لذلك، فإن فهم طبيعة هذه المشاركة وآليات قياس أثرها يُعد ضرورة علمية وعملية تسهم في تطوير نظم الإدارة المستدامة وتجويد مخرجات المشاريع.

من الناحية النظرية، تضيف هذه الدراسة قيمة علمية إلى الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع المستدامة من خلال الربط بين مفهومي المشاركة والاستدامة في إطار واحد متكامل. فهي تسعى إلى سد فجوة معرفية تتمثل في ضعف الدراسات التي تناولت العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة وآليات قياس مساهمتهم في تحقيق أهداف الاستدامة. كما ترفد هذه الدراسة المعرفة الأكاديمية بنماذج تحليلية ومؤشرات يمكن أن تُستخدم كأساس لبناء أطر نظرية أكثر شمولاً حول إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع المستدامة.

أما من الناحية التطبيقية، فتبرز أهمية الدراسة في تقديمها تصورًا عمليًا يساعد مديري المشاريع وصناع القرار على وضع سياسات وآليات واضحة لإشراك أصحاب المصلحة بصورة منهجية وفعالة. كما تسهم نتائجها في تمكين المؤسسات من تصميم أدوات قياس دقيقة تُمكن من تقييم مدى تحقق أهداف الاستدامة من خلال المشاركة، مما يعزز من كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة. إضافة إلى ذلك، فإن تطبيق نتائج هذه الدراسة يمكن أن يدعم تحسين مستوى الشفافية والمساءلة، ويرفع من درجة القبول المجتمعي للمشاريع، ويحد من النزاعات والمخاطر المرتبطة بها.

أهداف الدراسة:

الهدف العام: تحليل دور إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، مع التركيز على آليات القياس والتطبيق التي تُمكن من تقييم فاعلية هذا الدور.

الأهداف التفصيلية

1. تحديد المفاهيم النظرية المرتبطة بكلٍ من الاستدامة وإشراك أصحاب المصلحة في سياق إدارة المشاريع.
2. تحليل العلاقة بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع في تحقيق أبعاد الاستدامة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية).
3. استعراض وتقييم النماذج والممارسات الدولية في مجال قياس أثر مشاركة أصحاب المصلحة على استدامة المشاريع.
4. تطوير إطار مفاهيمي يربط بين المشاركة وآليات القياس في ضوء مبادئ الإدارة المستدامة.
5. التعرف على أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق مشاركة فعّالة لأصحاب المصلحة.
6. اقتراح آليات وتوصيات عملية لتنفيذ مشاركة أصحاب المصلحة بما يسهم في تعزيز تحقيق أهداف الاستدامة.
7. بناء مؤشرات كمية ونوعية يمكن استخدامها لقياس أثر المشاركة على الأداء العام للمشروعات المستدامة.

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي

ما دور إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، وما هي آليات القياس والتطبيق التي يمكن من خلالها تقييم فاعلية هذا الدور؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما المفاهيم النظرية الأساسية التي تُفسّر العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة وتحقيق الاستدامة في المشاريع؟
2. ما أبعاد العلاقة بين مستوى مشاركة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع في تحقيق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية؟
3. ما النماذج والآليات المعتمدة في قياس أثر مشاركة أصحاب المصلحة على تحقيق أهداف الاستدامة؟
4. ما العوامل التنظيمية والثقافية التي تؤثر في فاعلية إشراك أصحاب المصلحة داخل المؤسسات والمشروعات؟
5. ما أبرز التحديات والمعوقات التي تحدّ من تطبيق مشاركة حقيقية ومستمرة لأصحاب المصلحة في المشاريع المستدامة؟
6. كيف يمكن بناء إطار تطبيقي ومجموعة مؤشرات عملية لقياس أثر المشاركة في دعم استدامة المشاريع؟
7. ما التوصيات والإجراءات التي يمكن أن تسهم في تحسين سياسات واستراتيجيات إشراك أصحاب المصلحة لتحقيق استدامة فعّالة للمشاريع؟

فروض الدراسة:

1. الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة ودرجة تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع.
2. الفرض الثاني: تختلف درجة تحقيق الاستدامة في المشاريع باختلاف مستوى تطبيق آليات قياس ومتابعة مشاركة أصحاب المصلحة.
3. الفرض الثالث: تؤدي فعالية آليات القياس والتطبيق إلى تعزيز العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة وتحقيق أبعاد الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
4. الفرض الرابع: تتأثر فاعلية إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف الاستدامة بالعوامل التنظيمية والثقافية داخل بيئة المشروع.

الدراسات السابقة:

1. دراسة (نصر، 2024) التخطيط الاستراتيجي كآلية لتحقيق استدامة الجامعات المصرية على

ضوء خبرات بعض جامعات الدول المتقدمة

تتناول الدراسة دور التخطيط الاستراتيجي في دعم استدامة الجامعات المصرية من خلال دمج أبعاد الاستدامة (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية) في آليات الحوكمة الجامعية. تبرز الدراسة أهمية إشراك أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين (أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، المجتمع المحلي، والجهات الممولة) في صياغة وتنفيذ سياسات الاستدامة، وتعرض نماذج ممارسات من جامعات متقدمة تُستخدم كدروس مستفادة. كما تقترح آليات قياس ومؤشرات تقيّم مدى اندماج الاستدامة في الخطط الجامعية، وتؤكد على ضرورة قنوات اتصال مؤسسية ومنهجية لإشراك الأطراف المعنية وإدماج مساهماتهم في اتخاذ القرار.

2. دراسة (الشهري، 2024) واقع تطبيق الاستدامة الاجتماعية في شركات القطاع الخاص

(نموذج: تنمية المجتمعات المحلية)

تفحص الدراسة مدى التزام شركات القطاع الخاص بممارسات الاستدامة الاجتماعية وقياس أثرها على تنمية المجتمعات المحلية. تعتمد الدراسة على استطلاعات ومؤشرات أداء تقيس ممارسات الإفصاح والتفاعل مع أصحاب المصلحة (الموظفين، المجتمع المحلي، الموردين). تشير النتائج إلى تفاوت واضح في مستوى التطبيق والإفصاح؛ فبعض الشركات تطبق ممارسات محدودة بينما القليل يملك تقارير واستراتيجيات متكاملة. تؤكد الدراسة أن إشراك أصحاب المصلحة وتحسين آليات القياس والمساءلة يسهمان في رفع جودة تطبيق الاستدامة الاجتماعية وفعالية برامج التنمية المحلية.

3. التقرير العربي للتنمية المستدامة 2024 — لجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا (الإسكوا) (2024)

تقرير إقليمي يقدم مراجعة لحالة تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المنطقة العربية، ويُسلط الضوء على أهمية إشراك أصحاب المصلحة المتعددين (حكومات، مجتمع مدني، قطاع خاص، أكاديميا) في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة. يتضمن التقرير نماذج وأدوات للمساءلة وقياس الأداء ويشدد على أن آليات المشاركة الشاملة والشفافة تُحسن فعالية السياسات والبرامج المستدامة على المستوى الوطني والقطاعي. رغم كونه تقريراً إقليمياً، فهو يحتوي على فصول وإحصاءات ومنهجيات قابلة للاقتباس والتطبيق في دراسات تطبيقية عن المشروعات.

4. خطة إشراك أصحاب المصلحة — دليل/نموذج (مثال UNDP/UNEP/مشروعات) (وثائق برمجيات/مشروعات الأمم المتحدة، 2022-2023)

مجموعة وثائق/أدلة صادرة عن برامج الأمم المتحدة توضح كيفية تصميم وتنفيذ "خطة إشراك أصحاب المصلحة" (Stakeholder Engagement Plan – SEP) للمشروعات الممولة دولياً. توضح الوثائق خطوات تحديد الأطراف، تحليلهم، أدوات التشاور، آليات تظلم وتعويض، والرصد والإبلاغ. كما تعرض مؤشرات قياس جودة المشاركة وطرق دمج نتائج التشاور في تصميم المشروع لضمان استدامة النتائج. هذه المواد مفيدة كنماذج عملية وآليات قياس قابلة للتكييف داخل دراستك الأكاديمية لتحديد مؤشرات أثر المشاركة.

5. دراسة (عبد الحافظ، 2025)، دور مبادرات الاستدامة البيئية في تنمية جدارات المشاركة المجتمعية لدى الشباب

تبحث الدراسة العلاقة بين مبادرات الاستدامة البيئية (مشروعات توعوية، حملات تنظيف، برامج طاقة متجددة مُصغرة) وتنمية قدرات المشاركة المجتمعية لدى الشباب كمجموعة من أصحاب المصلحة المحليين. تبين النتائج أن وجود مبادرات واضحة مع آليات إشراك فعلية (ورش، شراكات محلية، قياس نتائج) يرتبط ارتباطاً إيجابياً بزيادة انخراط الشباب في الممارسة المجتمعية وإنجاح استدامة أنشطة المشروعات. الدراسة تعرض مؤشرات كمية ونوعية لقياس أثر المشاركة (مثل نسبة المشاركة المتكررة، مؤشرات رضا المجتمع، أثر المبادرة على سلوكيات الاستهلاك المستدام).

6. دراسة (رفعت ، 2025)، معايير ومؤشرات تطبيق الاستراتيجية الوطنية للابتكار المستدام

2030 بالتعليم الجامعي المصري على ضوء تجارب بعض الدول المستقدمة: رؤية تحليلية.

يقدم البحث إطار مؤشرات لقياس تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية في مجالات الابتكار والتنمية، ويخصص جزءاً لمؤشرات الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة. يشرح كيف تؤثر آليات المشاركة المنظمة (لجان استشارية، منصات شراكة، شبكات مبتكرة) على قدرة السياسات الاستراتيجية على تحقيق نتائج مستدامة. كما يعرض أدوات قياس أداء المشاركة وكيفية إدماجها في مؤشرات الأداء الوطنية وربطها بنتائج المشروع أو البرنامج. هذا المصدر مفيد لبناء إطار مؤشرات عملي لقياس أثر إشراك أصحاب المصلحة في استدامة المشاريع.

7. دراسة (محمدي، 2024) أثر الإفصاح عن الاستدامة على تكلفة رأس

المال - دور الاستراتيجية الابتكار الأخضر: دراسة تطبيقية

تهدف الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجية الابتكار الأخضر على العلاقة بين مستوى الإفصاح عن الاستدامة وتكلفة رأس المال للشركات المدرجة بمؤشر البورصة المصرية لمسئولية الشركات، واعتمدت الدراسة على اختيار عينة من مكونة من (19) شركة من شركات المساهمة المقيمة في البورصة المصرية والمدرجة ضمن مؤشر (EGX30) وذلك باستخدام مدخل تحليل المحتوى في فحص التقارير السنوية لهذه الشركات وذلك خلال الفترة من 2019م إلى 2023 م.

وتوصلت الدراسة إلى تطبيق الابتكارات الخضراء أمر ضروري للمؤسسات الصناعية للحد من المشكلات البيئية وإنتاج منتجات خضراء لتحقيق قدرة تنافسية عالية وأهداف التنمية المستدامة ومن أجل اعتماد الابتكار الأخضر على نطاق واسع يعد الإفصاح عن استدامة الشركات آلية رئيسية تساعد في الحد من آثار عمليات المؤسسة وزيادة ثقة أصحاب المصلحة من خلال تحقيق المسئوليات الاجتماعية

8. دراسة (حافظ، ومحمد، 2025)، اختبار أثر ممارسات الحوكمة على المسؤولية الاجتماعية للشركات : دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في مصر

أظهرت نتائج البحث بأن إستقلالية مجلس الإدارة وحجمه، وهما عادة متغيران مرتبطان بحماية مصالح المساهمين. يرتبطان ارتباطاً إيجابياً بإفصاح المسؤولية الاجتماعية للشركات. وهذا يشير بأن مجالس الإدارة الأكثر استقلالية والأكثر حجماً تمارس آليات الحوكمة بشكل أفضل مما يعزز مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. على عكس توقعاتنا، تؤثر ازدواجية الرئيس التنفيذي إيجابياً أيضاً على الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات. فمن منظور نظرية الوكالة الرؤساء التنفيذيين ذوي النفوذ يعززون الشفافية بشأن أنشطة المسؤولية الاجتماعية للبنوك لمصالحهم الخاصة. مما يجعل الرؤساء التنفيذيين ذوي النفوذ يتعرضون لضغوط خاصة لتهدئة مخاوف أصحاب المصلحة من احتمال إساءة استخدام نفوذهم من خلال توفير مستوى عالٍ من الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات، وقد يكون أيضاً مؤشراً على تجنب الإدارة للمخاطرة أو مخاوف المديرين بشأن سمعتهم الشخصية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

إن الاستدامة من المفاهيم الجوهرية التي أصبحت تحكم توجهات التنمية وإدارة المشاريع في القرن الحادي والعشرين، إذ تقوم على مبدأ تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بطريقة تضمن تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها المستقبلية. وقد تطور مفهوم الاستدامة من كونه مجرد شعار بيئي إلى أن أصبح إطاراً استراتيجياً شاملاً يوجه السياسات والبرامج والمشاريع في مختلف القطاعات (جصاص، 2020).

أولاً: مفهوم الاستدامة وأبعادها

تُعرف الاستدامة بأنها عملية إدارة متكاملة للموارد توازن بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة وتحقيق العدالة الاجتماعية. وقد أشار ريموند ميلاد (2016) إلى أن الاستدامة تمثل التزاماً مؤسسياً طويل الأجل يستهدف تعزيز الأداء الاقتصادي

للمؤسسة بالتوازي مع تحسين رفاهية المجتمع والحفاظ على البيئة، وهو ما يُعرف بـ«المسؤولية الثلاثية» التي تجمع بين الربح والناس والكوكب. كما بيّن الغملاس (2023) أن حوكمة الاستدامة في المؤسسات الحديثة تتطلب أطراً تنظيمية وتشريعية واضحة تربط بين الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات، بحيث يصبح الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية جزءاً من نظام الحوكمة المؤسسية ذاته.

من هذا المنطلق، تعد الاستدامة إطاراً شاملاً يتقاطع مع المسؤولية الاجتماعية للشركات، إذ يرى جصاص (2020) أن العلاقة بينهما علاقة تكاملية، حيث تمثل المسؤولية الاجتماعية التطبيق العملي لمبادئ الاستدامة في بيئة الأعمال، إذ تسعى المؤسسات إلى تحقيق الربحية دون الإضرار بالمجتمع أو البيئة المحيطة .

ثانياً: إشراك أصحاب المصلحة كمدخل لتحقيق الاستدامة

يعتبر إشراك أصحاب المصلحة محورياً أساسياً في تحقيق الاستدامة، إذ إن المشاريع المستدامة لا يمكن أن تحقق أهدافها بمعزل عن الأطراف التي تتأثر بها أو تسهم في تنفيذها. يشير خليل (2012) إلى أن التخطيط لتحقيق الاستدامة الاجتماعية للخدمات يتطلب مشاركة الأطراف المستفيدة في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم، لأن إشراكهم يضمن توافق الخدمات مع احتياجاتهم الحقيقية ويزيد من فرص استمرارها وفعاليتها.

كما يرى رفعت (2025) أن إشراك أصحاب المصلحة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الوطنية — مثل استراتيجية الابتكار المستدام 2030 في التعليم الجامعي — يُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف المرجوة، حيث تعمل المشاركة على تعزيز الشفافية وتبادل الخبرات وتكامل الأدوار بين مختلف الجهات ذات العلاقة (ص.305). وتشير الدراسة إلى أن الدول المتقدمة ربطت بين الابتكار والاستدامة من خلال منظومات حوكمة تشاركية تتيح لأصحاب المصلحة التأثير في مسار السياسات وتقييم نتائجها بصورة مستمرة.

ثالثًا: أهمية إشراك أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع المستدامة

تتمثل أهمية إشراك أصحاب المصلحة في المشاريع المستدامة في كونه أداة استراتيجية لخلق توافق بين مصالح الأطراف المختلفة وضمان استدامة نتائج المشروع. فالمشاركة الفاعلة تُمكن من تحديد المخاطر مبكرًا، وتُحسن عملية اتخاذ القرار، وتزيد من ثقة المجتمع بالمشروع. وقد أكدت خليل (2012) أنَّ المشاركة المجتمعية تساهم في رفع كفاءة الخدمات وتقلل من الهدر المؤسسي من خلال المواءمة بين موارد المشروع واحتياجات المستفيدين.

كما أشار محمدي (2024) إلى أن الإفصاح عن الاستدامة، كأحد مظاهر الشفافية والمساءلة أمام أصحاب المصلحة، يُسهم في تعزيز ثقة المستثمرين وخفض تكلفة رأس المال، خصوصًا عندما يقترن باستراتيجيات ابتكار أخضر تدعم القيم البيئية والاجتماعية في العمل المؤسسي ومن ثم، فإن المشاركة والإفصاح والتواصل الفعال تشكل منظومة متكاملة لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

رابعًا: الأطر التنظيمية والحوكمة كضامن لتفعيل المشاركة

تُظهر دراسات حديثة أن إشراك أصحاب المصلحة لا يمكن أن يكون فعالًا دون وجود بنية حوكمة واضحة تحدد الأدوار والمسؤوليات. فقد أوضح الغملاس (2023) أن الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية تشكل الأساس الذي تُبنى عليه الاستدامة الثلاثية، إذ تضع الأطر القانونية والسياساتية التي تُلزم المؤسسات بالشفافية والمساءلة والإفصاح المنتظم عن أنشطتها المستدامة، ويؤكد رفعت (2025) أن التجارب الدولية الناجحة في الاستدامة تستند إلى هياكل حوكمة تشاركية تضم مختلف الفاعلين — من صناع القرار والقطاع الخاص إلى المجتمع المدني — ضمن آليات تنسيق وتقييم مستمرة، مما يضمن تحقيق التكامل الأفقي والرأسي بين الجهات المعنية.

خامساً: العلاقة بين آليات القياس والمساءلة وتحقيق الاستدامة

تُعتبر آليات القياس والتقييم من أهم محددات نجاح إشراك أصحاب المصلحة. فوفقاً لدراسة ريموند ميلاد (2016)، فإن تقارير الاستدامة تمثل أداة أساسية لرصد الأداء وتحديد مواطن القوة والضعف في الممارسات المؤسسية، إذ تسهم في تعزيز المساءلة أمام المجتمع والمستثمرين على حد سواء، كما أن وجود مؤشرات قياس واضحة يمكّن من تقييم مدى مساهمة المشاركة في تحقيق أبعاد الاستدامة الثلاثية، وفي السياق ذاته، تؤكد محمدي (2024) أن المؤسسات التي تعتمد مؤشرات أداء بيئية واجتماعية دقيقة، وتُفصح عن نتائجها بانتظام، تحقّق ميزة تنافسية وتتمتع بسمعة مؤسسية قوية، مما يعزز قدرتها على جذب الاستثمارات وتقليل المخاطر. وتشير النتائج إلى أن تفعيل القياس الدوري للمشاركة يعزز كفاءة استراتيجيات الابتكار الأخضر ويرفع من مستوى الشفافية في المشاريع.

من خلال التحليل، يتضح أن إشراك أصحاب المصلحة يمثل ركيزة أساسية لتحقيق الاستدامة في المشاريع، وأن نجاح هذا الإشراك يرتبط بوجود آليات قياس ومؤشرات أداء فعّالة، مدعومة بإطار حوكمة تنظيمي وتشريعي واضح. كما تتكامل المسؤولية الاجتماعية، والإفصاح، والمساءلة، والابتكار الأخضر في بناء نموذج استدامة متوازن قادر على تحقيق التنمية في أبعادها الثلاثة.

وبالتالي، فإن الإطار النظري لهذه الدراسة يستند إلى فرضية أن المشاركة ليست فقط وسيلة لتحقيق الاستدامة، بل هي آلية قيادية لإدارة التغيير وتعزيز الشفافية والالتزام المؤسسي، كما تشير الدراسات المتقدمة في هذا المجال (رفعت، 2025؛ الغملاس، 2023؛ محمدي، 2024).

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية التي تتسم بالتعقيد والتداخل بين المتغيرات.

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين ومديري المشاريع في المؤسسات العامة والخاصة والمنظمات التنموية التي تتبنى خططاً أو مشروعات ذات توجه نحو الاستدامة، وتشمل القطاعات الاقتصادية والخدمية والبيئية والاجتماعية.

عينة الدراسة

تم استخدام العينة القصدية ، لتشمل الأفراد الأكثر خبرة ومعرفة بموضوع الدراسة. وقد قُدِّر حجم العينة بنحو ————— مفردة ، تضم فئات متعددة مثل: مديري المشاريع، منسقي برامج الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، ممثلين عن أصحاب المصلحة الخارجيين (شركاء، مستفيدين، مجتمع محلي).

أدوات الدراسة :

استخدمت الدراسة أداتين رئيسيتين لجمع البيانات من مصادرها الأولية:

الاستبيان والمقابلة

الاستبيان : سيتم تصميم استبانة علمية محكمة تتألف من أربعة محاور أساسية، وفق مقياس ليكرت الخماسي (من 1 = لا أوافق بشدة إلى 5 = أوافق بشدة)

المقابلة: سيتم إجراء مقابلات مع عينة مختارة من الخبراء ومديري المشاريع لطرح أسئلة مفتوحة تتعلق بآليات تطبيق المشاركة، والعقبات التي تحدّ من فاعليتها، وأساليب تحسين القياس والتقييم.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل دور إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، مع التركيز على آليات القياس والتطبيق دون التوسع في الجوانب التقنية أو الاقتصادية البحتة للمشاريع.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في عدد من المؤسسات والمنظمات العاملة في مجال التنمية المستدامة داخل الدولة العربية (يمكن تحديدها لاحقاً كالسعودية أو مصر وفق نطاق الباحث)، بحيث تمثل بيئة مؤسسية تتبنى توجهات استدامة واضحة.

الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة خلال ——— وهي فترة تمثل إطاراً زمنياً كافياً لجمع البيانات الميدانية وتحليلها في ضوء التحولات المؤسسية نحو الاستدامة.

الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مديري المشاريع، مسؤولي الاستدامة، ممثلي أصحاب المصلحة الأساسيين، دون شمول المستفيدين النهائيين أو المستويات الإدارية الدنيا، لضمان جودة المعلومات وارتباطها المباشر بموضوع البحث.

المراجع:

9. الشهري، ريم محمد سعد، (2024)، واقع تطبيق الاستدامة الاجتماعية في شركات القطاع الخاص معيار تنمية المجتمعات المحلية كنموذج، جامعة الملك سعود، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية والبحوث الإجتماعية، 2(3) ص: 481-521.
10. رفعت، راندا، 2025، معايير ومؤشرات تطبيق الاستراتيجية الوطنية للابتكار المستدام 2030 بالتعليم الجامعي المصري على ضوء تجارب بعض الدول المتقدمة: رؤية تحليلية، المجلة العربية للعلوم التربوية، 3(1) ص: 299-341.
11. جصاص، محمد، (2020) العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة مقارنة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، 31(2) 245-261.
12. خليل، منى عطية، (2012)، التخطيط لتحقيق الاستدامة الاجتماعية للخدمات المقدمة للفئات الأولى بالرعاية، المؤتمر الدولي الـ25، مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة ، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، 9(1)، 3793-3858.
13. ريموند ميلاد، فؤاد، (2016)، الآثار الإيجابية لتقرير الاستدامة : دراسة ميدانية على شركات المساهمة السعودية، مجلة جامعة عين شمس ، كلية التجارة، قسم المحاسبة والمراجعة، 20(4)، 141-192.
14. الغملاس ، محمد عبدالله، (2023)، الأطر التنظيمية والتشريعية وحوكمة الاستدامة الثلاثية " الحوكمة البيئية"، والاجتماعية وحوكمة الشركات (حالة دراسية، المملكة العربية السعودية)، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 4(46)، 287-314.

15. محمدي، سمر رجب، (2024) أثر الإفصاح عن الاستدامة على تكلفة رأس المال- دور استراتيجية الابتكار الأخضر: دراسة تطبيقية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، 16(2) ص: 221-258.
16. حافظ، حسن محمد، ومحمد أمين (2025)، اختبار أثر ممارسات الحوكمة على المسؤولية الاجتماعية للشركات : دراسة تطبيقية على البنوك العاملة في مصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 16(3)، 776-736.
17. عبد الحافظ، شيرين محمد إحسان، (2025)، دور مبادرات الإستدامة البيئية في تنمية جدارات المشاركة المجتمعية للشباب، مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية، 1(2)، 183-219.