

عنوان البحث

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

Modern business has evolved in achieving sustainability
.goals: a history of measurement and application

إعداد الطالبة/ رحاب سليمان الزهراني

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي ألهمني ووفقني لإعداد هذه الرسالة ،اللهم صل وسلم وبارك وأنعم على حبيبنا محمد، وبعد: أتوجه بالشكر لعائلي وأقرباي على تشجيعهم ومساعدتهم لي ، وأتوجه بالشكر لجامعة/ميد أوشن، وأوجه الشكر للجميع بها ، متمثلين في معالي مدير الجامعة وعميد الدراسات العليا وأتوجه بالشكر للمشرف على الرسالة، الدكتور/----، الذي كان بعد الله - عز وجل- المساعد الأول لي على إتمام هذه الدراسة، فله كل الشكر والامتنان. والشكر موصول لصاحبي السعادة اللذين تفضلا بتحكيم خطة الدراسة ، ،وأتوجه بالشكر للسادة المحكمين لإسهامهم برأيهم وعلمهم في تحكيم أدوات الدراسة. وأتوجه بالشكر للسادة المناقشين، وأتوجه بالشكر والتقدير للقائمين على إخراج المناقشة، وفي مقدمتهم عمادة الدراسات الجامعية، وأتوجه بالشكر والتقدير لكل من قدم المساعدة خلال مراحل إعداد هذه الدراسة.

فهرس المحتويات

3.....	الشكر والتقدير
4.....	فهرس المحتويات
9.....	المقدمة
11.....	مشكلة الدراسة
13.....	أهمية الدراسة:
14.....	أهداف الدراسة:
15.....	تساؤلات الدراسة
16.....	فروض الدراسة:
17.....	الدراسات السابقة:
26.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
35.....	المنهجية وطرق البحث:
35.....	مجتمع الدراسة
35.....	عينة الدراسة
35.....	أدوات الدراسة :
36.....	حدود الدراسة :
37.....	خطة البحث
40.....	الفصل الثاني : الإطار النظري لإشراك أصحاب المصلحة واستدامة المشاريع
40.....	المبحث الأول: إشراك أصحاب المصلحة وأهميته في إدارة المشاريع
40.....	المطلب الأول: مفهوم أصحاب المصلحة وإشراكهم وأهميته
48.....	المطلب الثاني: مستويات وأساليب إشراك أصحاب المصلحة في المشاريع
57.....	المبحث الثاني: استدامة المشاريع وسبل تحقيقها
57.....	المطلب الأول: مفهوم استدامة المشاريع وأبعادها (الاقتصادية – الاجتماعية – البيئية)
63.....	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع
72.....	المبحث الثالث: العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة واستدامة المشاريع
72.....	المطلب الأول: أثر إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع

77.....	المطلب الثاني: تجارب دولية ومحلية في إشراك أصحاب المصلحة لدعم استدامة المشاريع
86.....	الفصل الثالث : المنهجية والتصميم
87.....	تمهيد :
87.....	منهج الدراسة :
87.....	مجتمع الدراسة
93.....	ادارة الدراسة :
94.....	ثبات اداة الدراسة :
97.....	الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات
108.....	الفصل الخامس : النتائج والتوصيات
114.....	أولاً: المراجع العربية
117.....	ثانياً: المراجع الأجنبية
119.....	ملخص الدراسة:
120.....	Abstract
122.....	استنتاج

قائمة الجداول

الجدول رقم (1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة جدول 1	88.....
الجدول رقم (2) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة	88.....
الجدول رقم (3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة جدول 3	89.....
الجدول رقم (4) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة جدول 4	90.....
الجدول رقم (5) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة جدول 5	91.....
الجدول رقم (6) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة جدول 6	91.....
الجدول رقم (7) قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة جدول 7	94.....
الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مشاركة شركاء صاحب المصلحة في	
تخطيط المشاريع واتخاذ القرار جدول 8	97.....
الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تأثير شركاء صاحب المصلحة على الأبعاد	
الثلاثة للاستدامة (البيئية - الاقتصادية - الاجتماعية) جدول 9	99.....
الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التحديات وآليات تحسين إدارة شركاء	
صاحب المصلحة جدول 10	100.....
الجدول رقم (11) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة : جدول 11	102.....
الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى إشراك	
أصحاب المصلحة ودرجة تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع جدول 12	103.....
الجدول رقم (13) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة : جدول 13	104.....
الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد تحقيق الاستدامة في المشاريع باختلاف مستوى تطبيق	
آليات قياس ومتابعة مشاركة أصحاب المصلحة جدول 14	104.....
جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور "آليات القياس" كعامل مُعزز للعلاقة جدول 15	105.....
جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل التنظيمية والثقافية جدول 16	105.....

جدول الاشكال

- الشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 1 88
- الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 2 89
- الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 3 90
- الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 4 91
- الشكل رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 5 91
- الشكل رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 6 92

الفصل الاول

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، وتُحسّن 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 تُنفَّذ 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 المعانة 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 تُمارس 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 تُرشد 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 وصنّاع القرار على وضع سياسات وآليات واضحة لإشراك أصحاب المصلحة بصورة منهجية وفعّالة. 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. إضافةً إلى ذلك، فإنّ 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 بكلٍّ 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 لتفعيل 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.

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)

يقدم هذا التقرير الإقليمي مراجعة شاملة لحالة تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المنطقة العربية، مع التركيز على التقدم المحرز والتحديات القائمة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويؤكد التقرير على الدور الحيوي لإشراك أصحاب المصلحة المتعددين، بما في ذلك الحكومات، ومنظمات المجتمع المدني، والقطاع الخاص، والمؤسسات الأكاديمية، في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، باعتبار أن المشاركة الشاملة تسهم في تعزيز جودة السياسات وضمان توافقها مع الاحتياجات الفعلية للمجتمعات المحلية. ويشير التقرير إلى أن إشراك الأطراف المختلفة يمكن أن يؤدي إلى تكامل الجهود وتحقيق نتائج أكثر استدامة، حيث يتيح دمج وجهات النظر المتنوعة والاستفادة من خبرات وقدرات كل طرف بما يعزز فعالية البرامج والمشروعات.

كما يحتوي التقرير على نماذج وأدوات عملية للمساءلة وقياس الأداء، تساعد صناع القرار والباحثين على تقييم مدى التقدم في تنفيذ السياسات الاستراتيجية وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتوضح هذه الأدوات كيفية رصد النتائج، وتحديد مؤشرات الأداء الكمية والنوعية، وتقييم أثر التدخلات المختلفة على المستفيدين والمجتمع. ويشدد التقرير على أهمية اعتماد آليات مشاركة شاملة

وشفافة، مثل اللجان الاستشارية والمنصات التشاركية والشبكات الابتكارية، والتي توفر قنوات رسمية للتواصل والتعاون بين جميع الأطراف، مما يعزز الثقة المتبادلة ويضمن توافق المصالح المختلفة، ويجعل عملية اتخاذ القرار أكثر فاعلية ومبنية على بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة، ورغم أن التقرير يحمل طابعًا إقليميًا، إلا أنه يتضمن فصولًا وإحصاءات دقيقة ومنهجيات قابلة للاقتباس والتطبيق في الدراسات التطبيقية والمشروعات المحلية والوطنية. فالفصول المختلفة تغطي تحليل السياسات الوطنية، تقييم المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وعرض أفضل الممارسات في إشراك أصحاب المصلحة، مما يوفر إطارًا عمليًا لدعم التخطيط الاستراتيجي والتنفيذي في مختلف القطاعات. كما يقدم التقرير أمثلة على المشروعات الناجحة التي اعتمدت المشاركة الفاعلة لجميع الأطراف المعنية، ويبرز كيف ساهمت هذه المشاركة في تحسين جودة التنفيذ وتحقيق أثر مستدام على المدى الطويل.

ويشير التقرير إلى أن قياس أثر المشاركة لا يقتصر على النتائج النهائية للمشروعات، بل يشمل أيضًا تقييم العملية نفسها، من حيث مستوى التفاعل والمشاركة الفعالية للأطراف المختلفة، ومدى رضاهم عن طريقة إدارة البرامج والمبادرات. ويعرض التقرير بيانات وإحصاءات توضح العلاقة بين مستوى المشاركة ونجاح البرامج المستدامة، مؤكدًا أن المشاركة الفاعلة تزيد من قدرة المؤسسات على التنبؤ بالتحديات المستقبلية وتقديم حلول مبتكرة، وتعمل على تعزيز استمرارية المشاريع بعد انتهاء التمويل أو الدعم الخارجي.

ويخلص التقرير إلى أن دمج أصحاب المصلحة في عملية صنع القرار ومتابعة التنفيذ يمثل عنصرًا أساسيًا لتحقيق التنمية المستدامة، ويعطي مؤسسات الدولة والقطاع الخاص والمجتمع المدني أدوات عملية لضمان فاعلية السياسات والبرامج. كما يؤكد أن تبني منهجية شاملة لقياس الأداء والمساءلة يعزز من قدرة صناع القرار على تحسين جودة المشاريع، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بطريقة متوازنة تراعي الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويجعل نتائج التنمية أكثر تأثيرًا واستدامة على المستوى الوطني والإقليمي.

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 توعية، 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 فعالية (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 المتقدمة: رؤية تحليلية.

يقدم هذا البحث إطاراً متكاملاً لمؤشرات قياس تنفيذ الاستراتيجيات الوطنية في مجالات الابتكار والتنمية، مع التركيز على مؤشرات الحوكمة وإشراك أصحاب المصلحة باعتبارها عنصراً محورياً لضمان نجاح السياسات الاستراتيجية. فإشراك أصحاب المصلحة يتيح دمج وجهات نظر متعددة ومتنوعة في عملية اتخاذ القرار، مما يزيد من قدرة المشاريع على تحقيق نتائج مستدامة تعكس التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويشرح البحث تأثير الآليات المنظمة للمشاركة، مثل اللجان الاستشارية والمنصات التشاركية والشبكات الابتكارية، على فاعلية السياسات الاستراتيجية، إذ توفر هذه الآليات قنوات رسمية للتواصل بين صناع القرار والأطراف المعنية، بما يساهم في تعزيز الشفافية وبناء الثقة وتحقيق توافق بين المصالح المختلفة. كما تساعد هذه الآليات على توفير مدخلات قيمة للمشاريع،

تمكّن من التنبؤ بالتحديات المحتملة ووضع حلول مبتكرة لضمان استدامة النتائج. ويؤكد البحث أن قياس أداء المشاركة لا يقتصر على التقييم الشكلي، بل هو عملية منهجية تتطلب تحديد مؤشرات دقيقة وواضحة، يمكن من خلالها تقييم مدى تأثير إشراك أصحاب المصلحة على نجاح المشروع. وتشمل هذه المؤشرات عناصر كمية، مثل عدد الاجتماعات والمشاورات المنعقدة، وعناصر نوعية، مثل درجة مشاركة الأطراف المختلفة في اتخاذ القرارات ومدى رضا أصحاب المصلحة عن العملية. كما يوضح البحث أهمية قياس أثر المشاركة على نتائج المشروع النهائية، بما يعكس فعالية السياسات الاستراتيجية وقدرتها على تحقيق التنمية المستدامة.

وبذلك، يُبرز البحث دور إشراك أصحاب المصلحة كآلية استراتيجية لتعزيز الحكم الرشيد وتحقيق نتائج ملموسة، ويعطي تصوّرًا واضحًا لكيفية استخدام المؤشرات النوعية والكمية لمراقبة الأداء وتحسينه. فالاعتماد على مؤشرات دقيقة يضمن قدرة المؤسسات على تحسين عملياتها واتخاذ قرارات أكثر استنارة، مع الحفاظ على التوازن بين المصالح المختلفة، ودعم استدامة المشاريع والبرامج الوطنية على المدى الطويل. كما يؤكد البحث أن المشاركة الفاعلة ليست هدفًا بحد ذاته، بل وسيلة لتعزيز تأثير السياسات وتحقيق التنمية الشاملة، من خلال إشراك جميع الأطراف المعنية في صناعة القرار ومتابعة تنفيذه بشكل مستمر، ما يعكس مدى كفاءة الحوكمة وجودة التنفيذ في البيئات المعقدة والمتغيرة.

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

المال- دور الاستراتيجية الابتكار الأخضر: دراسة تطبيقية

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الابتكار الأخضر ومستوى الإفصاح عن الاستدامة وتأثيرها على تكلفة رأس المال لدى الشركات، وذلك في إطار مسؤولية الشركات الاجتماعية والحوكمة البيئية. فقد أصبح الابتكار الأخضر عنصرًا أساسيًا في استراتيجيات الشركات المعاصرة، حيث يسعى إلى دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في عمليات الإنتاج والخدمات، بما يساهم في تحقيق استدامة طويلة الأجل ويعزز صورة الشركة أمام المستثمرين وأصحاب المصلحة. ومن هذا المنطلق، ركزت الدراسة على تحليل أثر استراتيجية الابتكار الأخضر على العلاقة بين مستوى الإفصاح عن الاستدامة وتكلفة رأس المال، باعتبار أن الإفصاح عن السياسات والممارسات البيئية والاجتماعية يعد مؤشرًا مهمًا للشفافية والمصداقية، ويؤثر بشكل مباشر على الثقة بين الشركة والمستثمرين ويحدد تكلفة التمويل المستقبلية للشركات، واعتمدت الدراسة في منهجيتها على اختيار عينة ممثلة من الشركات المدرجة في البورصة المصرية، حيث تم تحديد (19) شركة من شركات المساهمة المقيمة ضمن مؤشر (EGX30)، وذلك لضمان تمثيل القطاع الصناعي والخدمي على حد سواء. كما استخدمت الدراسة مدخل تحليل المحتوى كأداة أساسية لفحص التقارير السنوية الصادرة عن هذه الشركات خلال الفترة من 2019م إلى 2023م، وذلك بهدف استكشاف مدى الإفصاح عن سياسات الاستدامة وممارسات الابتكار الأخضر المتبعة. وقد تم تحليل محتوى هذه التقارير بشكل دقيق لتحديد عناصر الإفصاح المختلفة، مثل السياسات البيئية، المبادرات الاجتماعية، برامج

ترشيد الموارد، والمشاريع المتعلقة بالابتكار الأخضر، وكذلك الربط بين هذه الممارسات وتكلفة رأس المال المعلنة للشركات في تلك الفترة.

ويرتكز التحليل على تقييم كيفية تأثير الابتكار الأخضر في تعزيز شفافية الشركات تجاه المجتمع والمستثمرين، ومدى مساهمته في تخفيض تكلفة رأس المال من خلال زيادة الثقة والمصداقية. كما تركز الدراسة على تفسير النتائج في ضوء النظريات المعاصرة في حوكمة الشركات والاستدامة، وإظهار الدور الذي تلعبه الشركات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني ممارسات صديقة للبيئة والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية. وتهدف الدراسة أيضًا إلى تقديم توصيات عملية للشركات المدرجة في البورصة المصرية لتعزيز استراتيجيات الابتكار الأخضر وتحسين مستوى الإفصاح عن الاستدامة، بما يساهم في تحسين أدائها المالي والبيئي والاجتماعي على حد سواء، ويعزز قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية، وباستخدام هذه المنهجية، تسعى الدراسة إلى تقديم صورة شاملة ودقيقة عن العلاقة بين الابتكار الأخضر ومستوى الإفصاح عن الاستدامة وتكلفة رأس المال، مع التركيز على العوامل المؤثرة في هذه العلاقة والتحديات التي تواجه الشركات في تطبيق هذه الاستراتيجيات. كما تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية دمج الابتكار الأخضر ضمن خطط الأعمال الاستراتيجية للشركات، وتوضيح كيف يمكن لممارسات الاستدامة الشاملة أن تساهم في تعزيز قيمة الشركة على المدى الطويل، وتحقيق فوائد متعددة تشمل تحسين الأداء المالي وتقليل المخاطر البيئية والاجتماعية، بالإضافة إلى تعزيز سمعة الشركة وثقة أصحاب المصلحة بها.

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

المسئولية 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 المسئولية الاجتماعية للشركات. وهذا يشير بأن مجالس الإدارة الأكثر استقلالية والأكبر حجمًا تمارس آليات الحوكمة بشكل أفضل مما يعزز مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة الآخرين. على عكس توقعاتنا، تؤثر ازدواجية الرئيس التنفيذي إيجابياً أيضاً على الإفصاح عن المسئولية الاجتماعية للشركات. فمن منظور نظرية الوكالة الرؤساء التنفيذيين ذوي النفوذ يعززون الشفافية بشأن أنشطة المسئولية 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 المسئولية

الاجتماعية للشركات، وقد يكون أيضًا مؤشراً على تجنب الإدارة للمخاطرة أو مخاوف المديرين بشأن بسمعتهم الشخصية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

إن الاستدامة تُعد من المفاهيم الجوهرية التي شكلت حجر الزاوية في سياسات التنمية وإدارة المشاريع خلال القرن الحادي والعشرين، لما لها من أثر كبير في صياغة التوجهات الاستراتيجية للمؤسسات والدول على حد سواء. فالمفهوم يقوم على مبدأ أساسي يتمثل في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بحيث يتم تلبية احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها المستقبلية، وهو ما يعكس الالتزام بالقيم الإنسانية والمبادئ البيئية والاجتماعية في آن واحد.

وقد مر مفهوم الاستدامة بتطور ملحوظ على مر العقود، حيث كان يُنظر إليه في البداية على أنه شعار بيئي يهدف إلى حماية الموارد الطبيعية والحد من الاستهلاك المفرط، إلا أنه مع تطور الدراسات والأبحاث أصبح إطاراً استراتيجياً شاملاً يوجّه السياسات العامة، ويُعتمد في التخطيط للمشروعات، وصياغة البرامج التنموية في مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية. ويعكس هذا التحول أهمية إدراك صناع القرار لمتطلبات التنمية المستدامة وضرورة دمجها في خططهم التنفيذية، ويشير مفهوم الاستدامة إلى أن الإدارة الفعّالة للمشاريع لا تقتصر على تحقيق الربحية أو الكفاءة المالية فقط، بل تشمل أيضًا الالتزامات الاجتماعية والبيئية، مثل تحسين جودة حياة الأفراد، والمحافظة على الموارد الطبيعية، وتعزيز العدالة الاجتماعية،

وضمان مشاركة جميع الأطراف المعنية في العملية التنموية. وهذا التوسع في المفهوم يعكس إدراكًا عميقًا بأن النجاح الاقتصادي طويل المدى يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

وعلى مستوى المشاريع، يُعد تطبيق مفهوم الاستدامة أمرًا استراتيجيًا يضمن استمرارية الأداء وتحقيق نتائج مستدامة. فالمشروعات التي تُصمم وفق معايير الاستدامة تسعى إلى الاستخدام الأمثل للموارد، وتقليل المخاطر البيئية والاجتماعية، وتعزيز القيمة المضافة للمجتمع، مع مراعاة تحقيق عوائد اقتصادية كافية لضمان استمرارية المشروع. ومن هذا المنطلق، يصبح مفهوم الاستدامة أداة رئيسية للتخطيط طويل المدى واتخاذ القرارات الصائبة التي توازن بين مصالح جميع الأطراف، ويتمثل بعد آخر للاستدامة في أبعادها الاجتماعية، حيث تعمل على تعزيز المساواة، وتحسين مستويات المعيشة، وضمان مشاركة المجتمع المحلي في المشاريع والبرامج التنموية. فالمشاريع المستدامة لا تهدف فقط إلى تحسين الأداء المالي، بل تسعى أيضًا إلى تحقيق رفاهية المجتمع، وتحسين جودة الحياة، وإشراك أصحاب المصلحة في صياغة القرارات، مما يعزز من قبول المشروع واستمراره.

أما البعد البيئي، فهو محور رئيسي في مفهوم الاستدامة، إذ يركز على المحافظة على الموارد الطبيعية، وحماية البيئة من التدهور، وتقليل الانبعاثات والتلوث، وتعزيز استخدام الطاقة المتجددة والموارد المستدامة. ويعكس الاهتمام بالبعد البيئي إدراكًا للمسؤولية تجاه الأجيال القادمة، والحرص على خلق بيئة صحية وآمنة تدعم التنمية المستدامة على المدى الطويل، كما يُظهر البعد الاقتصادي أهمية الاستدامة

في تعزيز الكفاءة المالية وتحقيق العوائد المستدامة، بحيث تتيح المشاريع تحقيق أرباح كافية لدعم استمراريته، مع الحفاظ على التوازن بين الأبعاد الاجتماعية والبيئية. ويُعد هذا البعد شرطاً أساسياً لضمان نجاح المشاريع على المدى الطويل، حيث يرتبط الأداء المالي بالمصالح الاجتماعية والبيئية للمشروع، بما يعزز من استدامته ويضمن عدم تعارض أهدافه مع القيم المجتمعية والبيئية.

وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن دمج الاستدامة في إدارة المشاريع يساهم في تحسين مستوى التخطيط الاستراتيجي، وزيادة القدرة على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتقليل المخاطر المحتملة، وتعزيز الابتكار. فالاستدامة توفر إطاراً شاملاً لفهم العلاقات بين مختلف عناصر المشروع والأطراف المعنية، مما يساهم في تحسين الأداء الكلي وضمان تحقيق أهداف طويلة المدى.

وفي هذا السياق، أصبح من الضروري للمؤسسات تبني استراتيجيات واضحة لإدماج الاستدامة في جميع مراحل المشاريع، بدءاً من التخطيط، مروراً بالتنفيذ، وصولاً إلى المتابعة والتقييم. فالمشاريع المستدامة تعتمد على مؤشرات الأداء الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لضمان تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة، وتحقيق نتائج مستمرة وذات قيمة مضافة لكل من المؤسسة والمجتمع والبيئة.

أولاً: مفهوم الاستدامة وأبعادها

تُعرّف 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

في ضوء التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بات مفهوم الاستدامة من المفاهيم المحورية التي تستند إليها خطط التنمية الحديثة، ولم يعد النظر إلى الاستدامة مقتصرًا على الجوانب البيئية فحسب، بل اتسع ليشمل الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والمؤسسية. ويُعد إشراك أصحاب المصلحة أحد الركائز الأساسية لتحقيق الاستدامة الشاملة، إذ لا يمكن لأي مشروع أو برنامج تنموي أن يحقق أهدافه المرجوة بمعزل عن الأطراف التي تتأثر به أو تسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تنفيذه واستمراره. فالمجتمعات المحلية، والمستفيدون من الخدمات، والجهات الرسمية، والقطاع الخاص، ومنظمات

المجتمع المدني، جميعهم يشكلون منظومة مترابطة، يؤثر كل عنصر فيها في نجاح المشروع أو تعثره.

إن إشراك أصحاب المصلحة لا يُعد إجراءً شكلياً أو خطوة ثانوية في مسار التخطيط، بل يمثل مدخلاً استراتيجياً يعزز من جودة القرارات المتخذة، ويزيد من واقعية الخطط، ويضمن توافقها مع الاحتياجات الفعلية للمجتمع. فحين يُتاح للأطراف المستفيدة التعبير عن آرائهم ومشكلاتهم وتطلعاتهم، يصبح التخطيط أكثر قرباً من الواقع وأكثر قدرة على الاستجابة للتحديات الحقيقية، بعيداً عن الافتراضات النظرية أو القرارات الفوقية التي قد لا تعكس احتياجات الميدان. ومن هنا تبرز أهمية المشاركة بوصفها أداة فاعلة لتحقيق العدالة الاجتماعية وتعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة تجاه المشاريع والخدمات المقدمة، ويؤكد خليل (2012) أن التخطيط لتحقيق الاستدامة الاجتماعية للخدمات يتطلب إشراك الأطراف المستفيدة في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم، إذ إن هذه المشاركة تسهم في بناء علاقة تشاركية قائمة على الثقة والتعاون بين القائمين على المشروع والمستفيدين منه. فمرحلة التخطيط، على سبيل المثال، تتيح الفرصة لتحديد الأولويات الحقيقية، ورصد الاحتياجات الفعلية، والتعرف على الإمكانيات المتاحة داخل المجتمع نفسه، سواء كانت موارد بشرية أو خبرات محلية أو دعماً اجتماعياً. أما في مرحلة التنفيذ، فإن مشاركة أصحاب المصلحة تعزز من الالتزام بتنفيذ الأنشطة، وتحد من مقاومة التغيير، وتساعد في تجاوز العقبات التي قد تظهر أثناء التطبيق. وفي مرحلة التقييم، تُمكن هذه المشاركة من قياس الأثر الحقيقي للخدمات،

والحكم على مدى فاعليتها من وجهة نظر المستفيدين أنفسهم، وليس فقط من منظور الجهات المنفذة.

وتكمن أهمية إشراك أصحاب المصلحة أيضًا في كونه يساهم في استدامة النتائج على المدى الطويل، فالمشاريع التي تُبنى بمشاركة المجتمع تكون أكثر قابلية للاستمرار بعد انتهاء الدعم الرسمي أو التمويل الخارجي، لأن المستفيدين يشعرون بملكية المشروع ويحرصون على الحفاظ عليه وتطويره. كما أن المشاركة الفاعلة تعزز من القدرات المحلية، وتعمل على نقل المعرفة والخبرات، مما يؤدي إلى تمكين الأفراد والجماعات، ويجعلهم شركاء حقيقيين في عملية التنمية لا مجرد متلقين للخدمات.

ومن زاوية أخرى، فإن تجاهل إشراك أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى نتائج عكسية، حيث تظهر فجوة بين ما يُخطط له وما يحتاجه المجتمع فعليًا، مما ينعكس سلبًا على مستوى الرضا عن الخدمات، ويقلل من كفاءتها وفعاليتها، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى فشل المشروع أو توقفه. ولذلك فإن المشاركة تُعد وسيلة وقائية تساهم في تقليل المخاطر، وتعزيز فرص النجاح، وضمان توجيه الموارد بشكل أمثل يخدم أهداف التنمية المستدامة، كما أن إشراك أصحاب المصلحة يعكس توجهًا أخلاقيًا وإنسانيًا في إدارة المشاريع والخدمات، يقوم على احترام الإنسان وحقوقه في المشاركة في القرارات التي تمس حياته اليومية. وهذا التوجه يتماشى مع مبادئ الحوكمة الرشيدة التي تؤكد على الشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية. فحين

تُتاح المعلومات بوضوح، ويُشرك المستفيدون في صنع القرار، تتحقق درجة أعلى من الثقة المتبادلة، وتصبح العلاقة بين المؤسسات والمجتمع أكثر توازنًا وتعاونًا.

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.

ثالثاً: 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 مبكراً، وتُحسن عملية اتخاذ القرار، وتزيد من ثقة المجتمع بالمشروع. وقد أكدت خليل (2012) أنّ 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، خصوصاً عندما يقترن باستراتيجيات ابتكار أخضر تدعم القيم البيئية

والاجتماعية في العمل المؤسسي ومن ثمّ، فإن المشاركة والإفصاح والتواصل الفعّال تشكل منظومة متكاملة لتحقيق الاستدامة المؤسسية.

رابعًا: الأطر التنظيمية والحوكمة كضامن لتفعيل المشاركة

تُظهر دراسات حديثة أن إشراك أصحاب المصلحة لا يمكن أن يكون فعّالاً 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.

خامسًا: العلاقة بين آليات القياس والمساءلة وتحقيق الاستدامة

تُعتبر آليات القياس والتقييم من أهم محددات نجاح إشراك أصحاب المصلحة. فوفقًا لدراسة ريموند ميلاد (2016)، فإن تقارير الاستدامة تمثل أداة أساسية لرصد الأداء وتحديد مواطن القوة والضعف في الممارسات المؤسسية، إذ تساهم 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، وتُصَحَّح 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 قُدّر 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 والتقويم.

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.

خطة البحث

الفصل الأول التمهيدي: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الإطار النظري لإشراك أصحاب المصلحة واستدامة المشاريع

المبحث الأول: إشراك أصحاب المصلحة وأهميته في إدارة المشاريع

المطلب الأول: مفهوم أصحاب المصلحة وإشراكهم وأهميته

المطلب الثاني: مستويات وأساليب إشراك أصحاب المصلحة في المشاريع

المبحث الثاني: استدامة المشاريع وسبل تحقيقها

المطلب الأول: مفهوم استدامة المشاريع وأبعادها (الاقتصادية - الاجتماعية - البيئية)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع

المبحث الثالث: العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة واستدامة المشاريع

المطلب الأول: أثر إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع

المطلب الثاني: تجارب دولية ومحلية في إشراك أصحاب المصلحة لدعم استدامة المشاريع

الفصل الثالث: تحليل البيانات

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

المبحث الثاني: تحليل البيانات

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

المبحث الأول: ملخص نتائج الدراسة

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بالجانب الميداني

المبحث الثاني: التوصيات

توصيات موجهة لمديري المشاريع

توصيات موجهة لصناع القرار وأصحاب المصلحة

الفصل الثاني

الفصل الثاني : الإطار النظري لإشراك أصحاب المصلحة واستدامة المشاريع

المبحث الأول: إشراك أصحاب المصلحة وأهميته في إدارة المشاريع

المطلب الأول: مفهوم أصحاب المصلحة وإشراكهم وأهميته

إن مفهوم أصحاب المصلحة يعتبر من المفاهيم الأساسية والمحورية في الدراسات الإدارية والتنظيمية الحديثة، لما له من أثر كبير في تعزيز فعالية المؤسسات، وضمان استدامة أدائها، وتحسين جودة قراراتها، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فالمؤسسات المعاصرة لم تعد تعتمد فقط على مواردها الداخلية، أو قدراتها التقنية والتنظيمية، بل أصبح نجاحها مرتبطاً بشكل مباشر بكيفية تعاملها مع الأطراف المرتبطة بها، وفهم احتياجاتهم ومصالحهم، وتضمن هذه الاهتمامات في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، كما أن أصحاب المصلحة يشملون مجموعة واسعة من الأطراف، مثل الموظفين، والعملاء، والموردين، والمستثمرين، والمجتمع المحلي، والجهات الحكومية، وأي طرف له تأثير مباشر أو غير مباشر على المؤسسة أو يتأثر بقراراتها. فالتعرف على هؤلاء الأطراف وفهم توقعاتهم يساهم في تقليل المخاطر، وتحسين فرص النجاح، وتحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمؤسسة. (الخير، 2006)

ويؤكد الباحثون أن إشراك أصحاب المصلحة ليس مجرد إجراء شكلي أو وسيلة للامتثال التنظيمي، بل هو عملية استراتيجية تضمن تعزيز التواصل، وتوفير قنوات فعالة لتبادل المعلومات، وبناء الثقة، وتمكين الأطراف المعنية من المشاركة في اتخاذ القرار. ويتيح هذا النهج للمؤسسة معرفة نقاط القوة والضعف، واستكشاف

الفرص والتحديات، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وواقعية، ويحد من الأخطاء أو الفشل في تنفيذ المشاريع والبرامج، كما أن التفاعل مع أصحاب المصلحة يسهم في خلق بيئة تنظيمية أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. فالمؤسسات التي تتبنى نهج إشراك فعال تكون أكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات، سواء كانت مالية أو اجتماعية أو بيئية، وتتمكن من تعديل استراتيجياتها بسرعة استجابة لمتطلبات الأطراف المختلفة، بما يضمن استمرارية أعمالها وتحقيق أهدافها بعيدة المدى، ويُعد إشراك أصحاب المصلحة أيضًا وسيلة لتعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، حيث يصبح من الواضح أن قرارات المؤسسة لا تؤثر فقط على مصالحها الخاصة، بل تمتد آثارها لتشمل المجتمع، البيئة، والاقتصاد المحلي. ومن خلال إشراك أصحاب المصلحة في العمليات المختلفة، يمكن للمؤسسة تصميم سياسات وممارسات مستدامة، تقلل من الأضرار، وتعزز الفوائد المشتركة، وتحقق توازنًا بين الربحية والأثر الاجتماعي والبيئي، كما أن فهم أصحاب المصلحة وإشراكهم يسهم في رفع مستوى الالتزام والانتماء لدى الموظفين والعاملين، ويزيد من رضا العملاء والمستفيدين، ويعزز من صورة المؤسسة وسمعتها. فالجهود المبذولة لبناء قنوات تواصل مفتوحة وشفافة، واستماع صادق لآراء الأطراف المختلفة، تؤدي إلى خلق بيئة عمل تتسم بالثقة والتعاون، وتحقق تكاملاً بين أهداف المؤسسة ومصالح أصحاب المصلحة. (مشري وبن خديجة، 2018)

وبالتالي، فإن المؤسسات التي تدرك أهمية إشراك أصحاب المصلحة وتضع استراتيجيات واضحة لذلك، تتمتع بميزة تنافسية مستدامة، إذ تصبح قادرة على تحقيق نتائج أفضل، وتحقيق استقرار طويل المدى، وتطوير القدرة على الابتكار، وتحسين الأداء التنظيمي بشكل عام. ويصبح إشراك أصحاب المصلحة جزءًا لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية، ونهج الإدارة الاستراتيجية، وأداة رئيسية لضمان استمرارية نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها على المستويين الداخلي والخارجي، ويُقصد بأصحاب المصلحة جميع الأفراد أو الجماعات أو الجهات التي لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في أنشطة المؤسسة وقراراتها ومخرجاتها، أو التي يمكن أن تتأثر بتلك الأنشطة أو تؤثر فيها. ويشمل هذا المفهوم طيفًا واسعًا من الفئات، مثل القيادات الإدارية، والعاملين، والمستفيدين، والعملاء، والمجتمع المحلي، والجهات الرقابية، وصناع القرار، والشركاء الاستراتيجيين، وغيرهم. ويلاحظ أن مفهوم أصحاب المصلحة لا يقتصر على الأطراف التي تقدم دعمًا للمؤسسة، بل يشمل كذلك الأطراف التي قد تمارس ضغوطًا أو تطرح مطالب أو حتى تعارض بعض سياساتها. (مشري وبن خديجة، 2018)

وقد تطور مفهوم أصحاب المصلحة عبر مراحل متعددة، حيث كان يُنظر إليه في البداية نظرة ضيقة تركز على الملاك أو الإدارة العليا فقط، ثم توسع تدريجيًا ليشمل العاملين والعملاء، إلى أن أصبح في الفكر الإداري الحديث مفهومًا شاملاً يعترف بتشابك العلاقات بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية. ويعكس هذا التطور إدراكًا متزايدًا بأن المؤسسة كيان اجتماعي قبل أن تكون كيانًا اقتصاديًا أو إداريًا،

وأن نجاحها يتطلب تحقيق توازن دقيق بين مصالح مختلف الأطراف المرتبطة بها. (الخيرو، 2006)

أما إشراك أصحاب المصلحة، فيُقصد به مجموعة العمليات والآليات المنظمة التي تعتمد عليها المؤسسة أو إدارة المشروع بهدف بناء تواصل فعال وممنهج مع مختلف الأطراف ذات العلاقة، سواء كانوا أفرادًا أو جماعات أو مؤسسات، ممن يتأثرون بشكل مباشر أو غير مباشر بأنشطة المشروع أو يؤثرون في نجاحه واستدامته. ويُعد هذا الإشراك أحد الركائز الأساسية للإدارة الحديثة، لما له من دور محوري في تعزيز جودة القرارات، وتحقيق التوافق بين الأهداف المؤسسية وتوقعات الأطراف المعنية، ويشمل إشراك أصحاب المصلحة عدة مستويات وصور، تبدأ من إطلاعهم على الخطط والسياسات العامة للمؤسسة، مرورًا بالاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم، ووصولًا إلى إشراكهم الفعلي في مراحل صنع القرار، وتنفيذ البرامج، ومتابعة الأداء، وتقييم النتائج. ولا يعني مفهوم الإشراك بالضرورة منح جميع أصحاب المصلحة صلاحيات متساوية في اتخاذ القرار، بل يقوم على مبدأ الاعتراف بدور كل فئة، واحترام وجهات نظرها، وتقدير إسهامها المحتمل في دعم العمل المؤسسي وتحقيق أهدافه، ويؤكد هذا المفهوم أن إشراك أصحاب المصلحة ليس إجراءً شكليًا أو نشاطًا هامشيًا يُمارس عند الحاجة فقط، بل هو عملية ديناميكية مستمرة تتطلب تخطيطًا استراتيجيًا واعيًا، وتحديثًا دوريًا وفقًا لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. كما يتطلب تحديدًا دقيقًا لفئات أصحاب المصلحة، وتحليلًا لطبيعة مصالحهم، ومستوى تأثيرهم، ومدى تأثرهم بالمشروع أو السياسات المعتمدة. (الجبوري،

(2012)

ويعتبر فهم احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم من أهم متطلبات الإشراف الفعال، إذ يتيح للمؤسسة تصميم سياسات وبرامج أكثر واقعية وملاءمة للسياق الاجتماعي والاقتصادي والبيئي المحيط. كما يسهم هذا الفهم في تقليل مقاومة التغيير، والحد من النزاعات المحتملة، وتعزيز القبول المجتمعي للمشاريع والقرارات المؤسسية، ويتطلب إشراك أصحاب المصلحة الفعال اختيار أساليب تواصل مناسبة تتلاءم مع طبيعة كل فئة، مثل الاجتماعات التشاورية، وورش العمل، والاستبيانات، والمنصات الرقمية، واللجان الاستشارية، وغيرها من الأدوات التي تضمن وصول المعلومات بشكل واضح ومفهوم. كما يستلزم توفير قنوات اتصال مستمرة، تسمح بالتغذية الراجعة، وتدعم الحوار المتبادل بين المؤسسة وأصحاب المصلحة. (شاهين، 2019)

كما يسهم إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز مبدأ المساءلة والحوكمة الرشيدة، حيث يشعر الأطراف المعنيون بأنهم جزء من العملية، وأن آراءهم محل تقدير، مما يزيد من مسؤوليتهم تجاه نجاح المشروع واستدامته. ويؤدي ذلك في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز القدرة على التكيف مع التحديات، ودعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية على المدى الطويل، وبذلك، يمكن القول إن إشراك أصحاب المصلحة يمثل أحد المداخل الحديثة لإدارة المؤسسات والمشاريع، وأداة فعالة لتحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، وضمان استدامة النتائج، وتعزيز العلاقة بين المؤسسة ومحيطها الاجتماعي والاقتصادي، بما يخدم أهداف التنمية المستدامة بصورة شاملة ومتكاملة. (الجبوري، 2012)

وتتجلى أهمية إشراك أصحاب المصلحة في عدة جوانب رئيسية، يأتي في مقدمتها تحسين جودة القرارات المؤسسية، حيث يساهم تعدد وجهات النظر في إثراء عملية صنع القرار، وتقليل احتمالات الخطأ، وزيادة فرص التنبؤ بالتحديات والمخاطر المحتملة. كما يساعد الإشراك على مواءمة السياسات والخطط مع الواقع الفعلي واحتياجات المستفيدين، بدلاً من الاعتماد على تصورات داخلية قد تكون بعيدة عن الميدان، كما يساهم إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز مستوى القبول المجتمعي لقرارات المؤسسة وبرامجها، إذ يشعر الأفراد والجماعات المعنية بأن لهم دوراً وصوتاً مسموعاً، مما يقلل من حدة المقاومة أو الاعتراض، ويزيد من فرص التعاون والدعم. ويُعد هذا الجانب بالغ الأهمية في المؤسسات الحكومية والخدمية، التي ترتبط أعمالها بشكل مباشر بحياة المواطنين وجودة حياتهم، وتكمن أهمية إشراك أصحاب المصلحة كذلك في تعزيز الشفافية والمساءلة، حيث يؤدي الانفتاح على أصحاب المصلحة إلى وضوح الأهداف، وتفسير القرارات، وتبرير السياسات، مما يعزز ثقة المجتمع في المؤسسة، ويحد من الشكوك أو الاتهامات المتعلقة بسوء الإدارة أو غياب العدالة. وتُعد الشفافية عنصراً أساسياً في بناء سمعة مؤسسية إيجابية ومستدامة. (محمدي، 2024)

ومن الجوانب المهمة التي تؤكد الأديبات الإدارية المعاصرة أن إشراك أصحاب المصلحة يساهم بصورة مباشرة في رفع مستوى الالتزام والانتماء داخل المؤسسة، ولا سيما لدى العاملين الذين يمثلون أحد أهم الأطراف الداخلية المؤثرة في نجاح المشاريع واستدامتها. فعندما يشعر الموظفون بأن آراءهم مسموعة، وأن مقترحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار، يتولد لديهم إحساس قوي بالأهمية والتقدير، وهو ما ينعكس

إيجابًا على علاقتهم بالمؤسسة وأهدافها، ويُعد هذا الشعور بالشراكة في صنع القرار أحد العوامل الجوهرية التي تعزز الانتماء المؤسسي، حيث ينتقل الموظف من دور المنفذ السلبي للتعليمات إلى دور الشريك الفاعل في تحقيق النجاح. ويسهم هذا التحول في تعزيز الإحساس بالمسؤولية الفردية والجماعية تجاه نتائج العمل، مما يدفع العاملين إلى بذل جهد أكبر للحفاظ على سمعة المؤسسة وضمان استمرارية إنجازاتها، كما يؤدي إشراك العاملين في مناقشة الخطط والسياسات إلى تحسين مستوى الفهم لأهداف المؤسسة وتوجهاتها الاستراتيجية، الأمر الذي يقلل من الغموض والالتباس، ويحد من مقاومة التغيير. فعندما يكون الموظف على دراية بالأسباب والدوافع وراء القرارات المتخذة، يصبح أكثر تقبلًا لها وأكثر استعدادًا لدعم تنفيذها بفعالية. (مشري، وبن خديجة، 2018)

ويؤثر إشراك أصحاب المصلحة، وخاصة العاملين، تأثيرًا إيجابيًا في الروح المعنوية داخل بيئة العمل، إذ يسهم في خلق مناخ تنظيمي قائم على الاحترام المتبادل والتعاون والثقة. ويُعد هذا المناخ عنصرًا أساسيًا في تحفيز الإبداع والابتكار، حيث يشعر الموظفون بالأمان الوظيفي والنفسي الذي يشجعهم على طرح أفكار جديدة والمشاركة في تحسين العمليات والأداء، وتشير العديد من الدراسات إلى أن ارتفاع مستوى الروح المعنوية يرتبط ارتباطًا وثيقًا بزيادة الدافعية الداخلية لدى العاملين، وهو ما ينعكس بدوره على مستوى الأداء والإنتاجية. فالعامل الذي يشعر بالتقدير والانتماء يكون أكثر التزامًا بالجودة، وأكثر حرصًا على إنجاز مهامه بكفاءة وفاعلية، وأقل ميلًا للتغيب أو التقاعس عن العمل. (محمدي، 2024)

كما يسهم إشراك العاملين في تعزيز الولاء المؤسسي، وتقليل معدلات دوران العمل، حيث يفضل الموظفون الاستمرار في مؤسسة يشعرون فيها بالاحترام والتقدير، وتتاح لهم فرص المشاركة والتأثير. ويُعد ذلك عاملاً مهماً في الحفاظ على الخبرات والكفاءات، وتقليل التكاليف المرتبطة باستقطاب وتدريب كوادر جديدة، وعلى مستوى أوسع، يسهم إشراك أصحاب المصلحة الداخليين في تحسين الأداء المؤسسي العام، إذ يؤدي إلى تنسيق أفضل بين الإدارات المختلفة، وتحسين جودة الاتصال الداخلي، وتعزيز العمل الجماعي. كما ينعكس ذلك إيجاباً على صورة المؤسسة لدى أصحاب المصلحة الخارجيين، ويعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة واستدامة، وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن إشراك أصحاب المصلحة لا يقتصر أثره على تحسين جودة القرارات فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز الالتزام والانتماء، وتحسين الروح المعنوية، وزيادة الدافعية، ورفع مستوى الأداء والإنتاجية، بما يدعم نجاح المشاريع واستدامتها على المدى الطويل، ويجعل المؤسسة أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق التميز المؤسسي. (Micheni,A,2023)

كما يساعد إشراك أصحاب المصلحة في الكشف المبكر عن المشكلات والتحديات، حيث تتيح قنوات التواصل المفتوحة رصد الملاحظات والشكاوى والاقتراحات في وقت مبكر، مما يمكّن المؤسسة من التعامل معها قبل تفاقمها. ويُعد هذا الأمر عنصراً وقائياً مهماً، خاصة في بيئات العمل المعقدة أو المتغيرة، ولا يمكن إغفال دور إشراك أصحاب المصلحة في دعم الابتكار والتطوير، إذ تسهم الأفكار والمقترحات القادمة من خارج الإطار الإداري التقليدي في فتح آفاق جديدة، وتقديم حلول مبتكرة، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات. وقد أثبتت العديد من التجارب

أن المؤسسات التي تنفتح على أصحاب المصلحة تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات، وأكثر استعدادًا لمواجهة الأزمات. (الشهري، 2024)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن مفهوم أصحاب المصلحة وإشراكهم لا يمثل مجرد توجه إداري حديث، بل يُعد ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة العصر وتعقيد العلاقات بين المؤسسات وبيئاتها. فالمؤسسات التي تهمل أصحاب المصلحة، أو تتعامل معهم بصورة شكلية، تُعرض نفسها لمخاطر متعددة، في حين أن المؤسسات التي تتبنى نهج الإشراك الواعي والمنظم تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، وضمان استدامتها، وتعزيز دورها التنموي والاجتماعي، وعليه، فإن فهم مفهوم أصحاب المصلحة، والإدراك العميق لأهمية إشراكهم، يُعدان من الركائز الأساسية التي ينبغي أن تقوم عليها السياسات المؤسسية الحديثة، خاصة في ظل التحولات المتسارعة، وتزايد توقعات المجتمع، وارتفاع معايير الجودة والحوكمة.

المطلب الثاني: مستويات وأساليب إشراك أصحاب المصلحة في المشاريع

يعتبر إشراك أصحاب المصلحة في المشاريع من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الإدارة الحديثة للمشاريع، لما له من دور محوري في ضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. ولم يعد المشروع يُنظر إليه بوصفه نشاطًا تقنيًا أو إداريًا مغلقًا على فريق العمل فقط، بل أصبح منظومة متكاملة تتفاعل مع أطراف متعددة تختلف مصالحها وتوقعاتها وتأثيرها في مسار المشروع ونتائجه. ومن هنا برزت أهمية تحديد مستويات إشراك أصحاب المصلحة، واختيار الأساليب المناسبة لذلك الإشراك بما يتلاءم مع طبيعة المشروع ومرحلته وبيئته، ويُقصد بمستويات إشراك

أصحاب المصلحة بأنها درجات المشاركة والتفاعل التي تسمح بها إدارة المشروع للأطراف المرتبطة به، بحيث يتم تحديد دور كل طرف في المشروع وفقًا لمدى تأثيره وأهميته، وكذلك بناءً على القدرة التنظيمية والقانونية للمشروع. فهذه المستويات تمثل إطارًا واضحًا لفهم كيفية تفاعل أصحاب المصلحة مع المشروع، وكيفية تأثيرهم على اتخاذ القرارات، إضافة إلى دورهم في متابعة التنفيذ والتقييم. ويؤكد الباحثون أن تحديد مستويات إشراك أصحاب المصلحة يساعد على تنظيم العلاقة بين الإدارة والأطراف المختلفة، ويضمن تحقيق التنسيق الفعال وتقليل الصراعات المحتملة. (الجبوري، 2012)

وتختلف مستويات الإشراك تبعًا لعدة عوامل رئيسية، من أبرزها طبيعة المشروع، ومدى تأثير أصحاب المصلحة فيه، وقدرتهم على التأثير في القرارات المتخذة، إضافة إلى الإطار التنظيمي والقانوني الذي يحدد صلاحيات كل طرف. فالمشاريع الكبيرة والمعقدة غالبًا ما تتطلب مستويات عالية من الإشراك لضمان توافق أهداف المشروع مع مصالح جميع الأطراف، في حين أن المشاريع الصغيرة قد يقتصر إشراك أصحاب المصلحة فيها على مراحل محددة مثل الإبلاغ أو الاستشارة، ويُعد المستوى الأول من مستويات إشراك أصحاب المصلحة هو مستوى الإبلاغ أو الإعلام، ويعتبر هذا المستوى أبسط أشكال الإشراك وأكثرها شيوعًا في المشاريع المختلفة. ويعتمد هذا المستوى على تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات الأساسية المتعلقة بالمشروع، مثل أهدافه، ومراحله، والجدول الزمني للتنفيذ، والنتائج المتوقعة. ويهدف الإبلاغ إلى تحقيق الشفافية وإبقاء جميع الأطراف على اطلاع بما يحدث

داخل المشروع، وهو ما يحد من الشائعات أو التفسيرات الخاطئة التي قد تؤثر على صورة المشروع أو على قبوله المجتمعي. (الخيرو، 2006)

وعلى الرغم من محدودية هذا المستوى من إشراك أصحاب المصلحة من حيث قدرتهم على التأثير المباشر في صنع القرار إلا أنه يُعد مرحلة تمهيدية شديدة الأهمية في مسار إدارة المشاريع المستدامة، فهذا المستوى، الذي يُعرف غالبًا بمستوى الإبلاغ أو الإعلام، يمثل نقطة البداية في بناء علاقة إيجابية بين الإدارة وأصحاب المصلحة المختلفين. حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تزويد الأطراف المعنية بالمعلومات الأساسية المتعلقة بالمشروع مثل أهدافه، ونطاقه، ومراحله الزمنية، والنتائج المتوقعة منه. (Haddaway, N,R,2017)

وتكمن أهمية هذا المستوى في كونه يساهم في تقليص فجوة المعرفة بين الإدارة وأصحاب المصلحة ويحد من انتشار الشائعات أو التفسيرات الخاطئة التي قد تؤثر سلبًا على صورة المشروع فحين تتوفر المعلومات بصورة واضحة ودقيقة يصبح أصحاب المصلحة أكثر قدرة على فهم طبيعة المشروع ومتطلباته وأكثر استعدادًا لتقبل التحديات المصاحبة له، كما يساعد الإبلاغ المنتظم والمنهجي على تعزيز الشفافية داخل المؤسسة، وهي أحد المبادئ الجوهرية التي تقوم عليها استدامة المشاريع ، فالشفافية تعكس التزام الإدارة بالوضوح والمصداقية وتُشعر أصحاب المصلحة بأنهم جزء من البيئة التنظيمية حتى وإن لم يُمنحوا بعد دورًا مباشرًا في اتخاذ القرار، ومن جانب آخر، يساهم هذا المستوى في بناء الثقة المتبادلة بين الإدارة وأصحاب المصلحة، إذ إن الثقة تُعد عنصرًا أساسيًا لأي شراكة ناجحة على المدى

الطويل. فالإدارة التي تحرص على مشاركة المعلومات، تبعث برسالة مفادها أنها لا تخفي الحقائق، ولا تتعامل مع أصحاب المصلحة بوصفهم أطرافاً هامشية، وتُعد هذه الثقة المتولدة نتيجة طبيعية للإبلاغ المنتظم الأساس الذي يُمكن البناء عليه للانتقال إلى مستويات أعلى من الإشراك، فالمشروعات التي تبدأ بعلاقة تواصل ضعيفة غالباً ما تواجه مقاومة أو ضعفاً في الدعم من الأطراف المعنية أما المشروعات التي تُؤسس علاقتها مع أصحاب المصلحة على التواصل الواضح فتكون أكثر قدرة على كسب التأييد والدعم المجتمعي والمؤسسي. (محمدي، 2024)

ويتميز مستوى الإبلاغ بأنه يسمح للإدارة بالتحكم في المعلومات التي يتم مشاركتها، مع ضمان وصولها إلى جميع الأطراف المعنية بطريقة دقيقة وموضوعية. كما يُسهم هذا المستوى في تقليل المخاطر المرتبطة بسوء الفهم، ويُمكن الإدارة من معالجة أي قضايا محتملة قبل أن تتفاقم، بما يعزز استقرار المشروع وسلامة تنفيذ مراحله، وعلاوة على ذلك، فإن مستوى الإبلاغ يُعتبر وسيلة لتعريف أصحاب المصلحة بأهمية المشروع وتأثيره المحتمل على مصالحهم. فمن خلال توفير المعلومات اللازمة، يمكن للمستفيدين والمجتمع المحلي والمستثمرين فهم كيفية تحقيق المشروع لأهدافه، وكيف يمكنهم المساهمة أو التأثير في النتائج بطريقة غير مباشرة. وهذا الأمر يعزز من شعور أصحاب المصلحة بالانتماء للمشروع ويزيد من مستوى قبولهم له. (مشري، وبن خديجة، 2018)

ويشير الخبراء إلى أن الإبلاغ يمثل خطوة أولى في سلسلة من مستويات إشراك أصحاب المصلحة، حيث تتدرج العملية لتشمل المشاورة والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرار، وصولاً إلى الشراكة الكاملة، بما يضمن أن يكون لكل طرف دور واضح ومؤثر في نجاح المشروع. ويعد هذا التدرج ضرورياً لضمان توافق الأهداف المختلفة، وتحقيق الاستدامة للمشاريع على المدى الطويل، كما أن مستوى الإبلاغ لا يقتصر على مجرد إرسال المعلومات، بل يشمل أيضاً التفاعل مع استفسارات أصحاب المصلحة، والاستجابة لملاحظاتهم، وتوضيح أي لبس قد يحدث بشأن أهداف المشروع أو مرحله. فالشفافية المتبادلة والتواصل المستمر يخلق بيئة من الثقة المتبادلة، ويساعد على بناء علاقات قوية بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وهو ما يُعتبر أساساً لأي مستوى أعلى من المشاركة والتفاعل، وبالتالي، فإن مستوى الإبلاغ، على الرغم من بساطته، يُعد خطوة استراتيجية في إشراك أصحاب المصلحة، ويُعد قاعدة أساسية لتطوير أساليب أكثر تقدماً في التفاعل والمشاركة، بما يضمن تحقيق أهداف المشروع بطريقة متكاملة ومستدامة. ف نجاح أي مشروع لا يتحقق فقط من خلال التخطيط الداخلي أو القدرات التقنية، بل يعتمد أيضاً على كيفية إشراك الأطراف المختلفة بطريقة منهجية ومنظمة، بدءاً بالإبلاغ وصولاً إلى الشراكة الكاملة في صنع القرار. (الجبوري، 2012)

أما المستوى الثاني فيتمثل في مستوى الاستشارة، حيث لا تكتفي إدارة المشروع بإبلاغ أصحاب المصلحة بالمعلومات، بل تسعى إلى الاستماع إلى آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول جوانب محددة من المشروع. ويُعد هذا المستوى أكثر تطوراً من مستوى الإعلام، إذ يمنح أصحاب المصلحة مساحة للتعبير عن وجهات

نظرهم، ويسهم في تحسين جودة التخطيط والتنفيذ. وتُستخدم الاستشارة عادة في المراحل المبكرة من المشروع، كمرحلة تحديد الاحتياجات أو تحليل المخاطر، حيث يكون للأطراف المعنية دور مهم في كشف التحديات المحتملة أو اقتراح بدائل مناسبة، ويتمثل المستوى الثالث من مستويات إشراك أصحاب المصلحة في مستوى المشاركة، ويُقصد به إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعلي في بعض أنشطة المشروع أو مراحلها، مثل المشاركة في ورش العمل، أو اللجان الاستشارية، أو فرق المتابعة والتقييم. ويعكس هذا المستوى درجة أعلى من الثقة والتعاون، حيث يُنظر إلى أصحاب المصلحة بوصفهم شركاء داعمين للمشروع، وليسوا مجرد متلقين للمعلومات أو مقدمي آراء. ويسهم هذا المستوى في تعزيز الشعور بالمسؤولية المشتركة، وزيادة الالتزام بنجاح المشروع ومخرجاته. (مشري، وبن خديجة، 2018)

يعتبر المستوى الرابع من مستويات إشراك أصحاب المصلحة من أكثر المستويات تقدمًا وتأثيرًا، إذ يتمثل في مستوى الشراكة أو التمكين، حيث يُمنح أصحاب المصلحة دورًا فعليًا وحقيقيًا في عملية اتخاذ القرار، أو في توجيه السياسات العامة للمشروع، أو في إدارة بعض مكوناته التنفيذية. ويعكس هذا المستوى انتقال المؤسسة من نمط الإدارة الأحادية إلى نمط الإدارة التشاركية، الذي يقوم على تقاسم المسؤوليات وتكامل الأدوار بين مختلف الأطراف المعنية. ويُستخدم هذا المستوى عادة في المشاريع الكبرى والتنمية والمجتمعية، التي تتسم بتعقيد أهدافها وتعدد أصحاب المصلحة المرتبطين بها، وتتطلب توافقًا واسعًا وتعاونًا مستمرًا لضمان نجاحها واستمراريتها. (شرف، 2015)

ويعتبر مستوى الشراكة أو التمكين من أكثر مستويات الإشراف إسهامًا في تحقيق استدامة المشاريع، نظرًا لما يتيح من دمج مصالح أصحاب المصلحة في صميم عملية التخطيط والتنفيذ، بما يعزز شعورهم بالمسؤولية المشتركة تجاه نتائج المشروع. فمشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرار تسهم في رفع مستوى الالتزام، وتقلل من احتمالات المقاومة أو التعارض، كما تساعد على تحسين جودة القرارات من خلال الاستفادة من الخبرات المتنوعة ووجهات النظر المختلفة. ومع ذلك، فإن تطبيق هذا المستوى يتطلب توافر قدرات إدارية وقيادية عالية، تشمل مهارات التنسيق، وإدارة الخلافات، وتحقيق التوازن بين المصالح المتباينة، بما يضمن عدم انحراف المشروع عن أهدافه الاستراتيجية، وإلى جانب تحديد مستويات إشراك أصحاب المصلحة، تبرز أهمية اختيار الأساليب المناسبة لتفعيل هذا الإشراف بصورة فعالة، إذ تختلف هذه الأساليب تبعًا لطبيعة أصحاب المصلحة، ومستوى الإشراف المستهدف، ومرحلة المشروع. ومن أبرز أساليب إشراك أصحاب المصلحة أسلوب الاجتماعات الدورية، الذي يُعد من أكثر الأساليب استخدامًا في إدارة المشاريع، لما يوفره من فرص للتواصل المباشر، وتبادل الآراء، ومناقشة القضايا والتحديات بشكل تفاعلي. وتسهم الاجتماعات، سواء كانت رسمية أو غير رسمية، في تعزيز الفهم المشترك بين الأطراف المختلفة، وبناء الثقة المتبادلة، ودعم التعاون المستمر، بما ينعكس إيجابًا على تحقيق أهداف المشروع وضمان استدامته على المدى الطويل. (عبد الحافظ، 2025)

كما يعتبر أسلوب ورش العمل من الأساليب المهمة في إشراك أصحاب المصلحة، خاصة في مراحل التخطيط والتصميم وحل المشكلات. وتتميز ورش العمل بكونها بيئة تشاركية تتيح العصف الذهني، وتوليد الأفكار، وتحليل البدائل، والوصول إلى حلول توافقية. ويسهم هذا الأسلوب في الاستفادة من الخبرات المتنوعة لأصحاب المصلحة، وتحويل الاختلاف في وجهات النظر إلى مصدر قوة وإبداع، ومن الأساليب الشائعة كذلك أسلوب الاستبيانات والمقابلات، الذي يُستخدم لجمع آراء أصحاب المصلحة بطريقة منظمة، خاصة عندما يكون عددهم كبيراً، أو عندما يصعب جمعهم في مكان واحد. ويتميز هذا الأسلوب بقدرته على توفير بيانات كمية وكيفية تساعد في دعم اتخاذ القرار، كما يُعد مناسباً لمستويات الاستشارة والمشاركة، ويبرز أيضاً أسلوب اللجان والفرق المشتركة كأحد أساليب إشراك أصحاب المصلحة بفاعلية، حيث يتم تشكيل لجان تضم ممثلين عن الجهات المعنية للعمل مع فريق المشروع في متابعة التنفيذ أو تقييم الأداء أو اقتراح التحسينات. ويُعد هذا الأسلوب من أكثر الأساليب فاعلية في المشاريع المعقدة، إذ يضمن استمرارية التواصل، ويعزز الشعور بالشراكة والمسؤولية، ولا يمكن إغفال دور الأساليب الرقمية والتقنية في إشراك أصحاب المصلحة، خاصة في ظل التحول الرقمي المتسارع. فقد أصبحت المنصات الإلكترونية، ووسائل التواصل الرقمي، والتطبيقات الذكية أدوات فعالة للتواصل، وتبادل المعلومات، وجمع الآراء، ومتابعة التقدم. وتسهم هذه الأساليب في توسيع نطاق الإشراك، والوصول إلى فئات أوسع من أصحاب المصلحة، وتقليل التكاليف والوقت. (الشهري، 2024)

وتتطلب عملية اختيار مستوى وأساليب إشراك أصحاب المصلحة في المشاريع مراعاة عدد من الضوابط والمعايير، من أبرزها وضوح أهداف الإشراك، وتحديد الفئات ذات الأولوية، وتقدير حجم تأثير كل فئة، إضافة إلى مراعاة التوازن بين متطلبات المشاركة وكفاءة اتخاذ القرار. فالإشراك المفرط دون تنظيم قد يؤدي إلى إبطاء العمل أو تشتيت الجهود، في حين أن الإشراك المحدود قد يضعف القبول والدعم، وعليه يتضح أن مستويات وأساليب إشراك أصحاب المصلحة في المشاريع ليست قوالب جامدة، بل هي عملية مرنة تتطلب تخطيطًا واعيًا، وتقييمًا مستمرًا، وقدرة على التكيف مع المتغيرات. ويُعد النجاح في إدارة هذه العملية مؤشرًا على نضج الإدارة، ووعيها بأهمية البعد الإنساني والاجتماعي في العمل المؤسسي والمشروعاتي، وإن اعتمد مستويات مناسبة، وتوظيف أساليب فعالة لإشراك أصحاب المصلحة، يسهم بشكل مباشر في تعزيز فرص نجاح المشاريع، وتحقيق أهدافها، وضمان استدامة نتائجها، وبناء علاقات إيجابية طويلة الأمد بين المشروع وبيئته المحيطة. (الخيرو، 2006)

المبحث الثاني: استدامة المشاريع وسبل تحقيقها

المطلب الأول: مفهوم استدامة المشاريع وأبعادها (الاقتصادية - الاجتماعية - البيئية)

تعتبر استدامة المشاريع من المفاهيم الحديثة نسبيًا في الفكر الإداري والتنموي، إلا أنها أصبحت في الوقت الراهن من الركائز الأساسية التي تقوم عليها السياسات التنموية والاستراتيجيات المؤسسية في مختلف القطاعات. ولم يعد نجاح المشروع يُقاس فقط بقدرته على تحقيق أهدافه الآنية أو إنجاز مخرجاته ضمن الوقت والميزانية المحددين، بل بات يُقاس بمدى استمراريته، وقدرته على إحداث أثر إيجابي طويل الأمد، والمحافظة على الموارد، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (ابراهيم والنقراشي، 2025)

ويُقصد باستدامة المشاريع قدرة المشروع على الاستمرار في تحقيق أهدافه وفوائده عبر الزمن، دون الإضرار بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، مع الحفاظ على التوازن بين متطلبات النمو الاقتصادي، والعدالة الاجتماعية، وحماية البيئة. ويعكس هذا المفهوم تحولًا جوهريًا في النظرة إلى المشاريع، من كونها أنشطة مؤقتة ذات أهداف محددة، إلى كونها أدوات تنموية ذات تأثير ممتد ومسؤولية مجتمعية وبيئية. (Osobajo, 2021)

وقد نشأ مفهوم الاستدامة في سياق عالمي متأثر بتزايد التحديات البيئية، واستنزاف الموارد الطبيعية، واتساع الفجوات الاجتماعية، وما ترتب على ذلك من إدراك متزايد لأهمية تبني نماذج تنموية متوازنة. وانعكس هذا الإدراك على إدارة المشاريع، حيث أصبح من الضروري دمج مبادئ الاستدامة في جميع مراحل المشروع، بدءًا من

التخطيط، مرورًا بالتنفيذ، وانتهاءً بالتقييم والمتابعة، وتتسم استدامة المشاريع بكونها مفهومًا شموليًا متعدد الأبعاد، لا يمكن اختزاله في جانب واحد دون غيره، إذ إن التركيز على البعد الاقتصادي فقط، على حساب الأبعاد الاجتماعية والبيئية، قد يؤدي إلى نتائج سلبية على المدى الطويل، كما أن تجاهل الجدوى الاقتصادية قد يهدد بقاء المشروع واستمراره. ومن هنا برزت أهمية النظر إلى الاستدامة بوصفها توازنًا ديناميكيًا بين ثلاثة أبعاد رئيسية، هي: البعد الاقتصادي، والبعد الاجتماعي، والبعد البيئي. (شاهين، 2019)

والبعد الاقتصادي أحد الأعمدة الأساسية لاستدامة المشاريع، إذ يرتبط بقدرة المشروع على تحقيق الكفاءة الاقتصادية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق عوائد مستمرة تُمكنه من الاستمرار والتوسع. ولا يقتصر هذا البعد على تحقيق الربحية، بل يشمل كذلك إدارة التكاليف بفاعلية، وتنويع مصادر التمويل، وتقليل الهدر، وتعزيز الكفاءة التشغيلية. فالمشروع المستدام اقتصاديًا هو المشروع القادر على تمويل نفسه، وتحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، وتجاوز الأزمات المالية دون الاعتماد المفرط على الدعم الخارجي، كما يتضمن البعد الاقتصادي للاستدامة تعزيز القيمة المضافة للمشروع، سواء من خلال خلق فرص عمل، أو دعم الاقتصاد المحلي، أو تحسين جودة المنتجات والخدمات. ويُعد الاستثمار في رأس المال البشري، والابتكار، والتقنية من العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز الاستدامة الاقتصادية، إذ تساعد على رفع الإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية، وضمان استمرارية المشروع في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة. (عبد

الحافظ، 2025)

أما البعد الاجتماعي لاستدامة المشاريع، فيرتبط بتأثير المشروع في المجتمع، ومدى مساهمته في تحسين جودة الحياة، وتعزيز العدالة الاجتماعية، واحترام حقوق الإنسان، وبناء علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة. ويُعد هذا البعد من أكثر الأبعاد ارتباطًا بالمسؤولية الاجتماعية للمشاريع، حيث يُتوقع من المشروع المستدام أن يكون جزءًا فاعلاً في مجتمعه، لا عبئاً عليه، ويتجلى البعد الاجتماعي في عدة مظاهر، من أبرزها توفير بيئة عمل عادلة وآمنة للعاملين، وضمان تكافؤ الفرص، وتعزيز المشاركة المجتمعية، والاستجابة لاحتياجات المستفيدين، واحترام القيم الثقافية والاجتماعية السائدة. كما يشمل هذا البعد الاهتمام بالفئات الأكثر احتياجًا، ودعم المبادرات الاجتماعية، والمساهمة في التنمية المحلية، بما يعزز القبول المجتمعي للمشروع ويقوي علاقته بمحيطه الاجتماعي. (الشهري، 2024)

ويؤدي الالتزام بالبعد الاجتماعي إلى تعزيز الثقة بين المشروع والمجتمع، وزيادة مستوى الدعم والتعاون، وتقليل النزاعات أو الاعتراضات التي قد تعيق تنفيذ المشروع أو استمراره. كما يساهم في بناء سمعة إيجابية للمشروع، تُعد من الأصول غير الملموسة ذات الأثر الكبير في نجاحه على المدى الطويل، أما البعد البيئي في الاستدامة، فيُعد من أكثر الأبعاد ارتباطًا بالتحديات المعاصرة التي تواجه إدارة المشاريع والتنمية بشكل عام. فالتغيرات البيئية السريعة، والتدهور المستمر للموارد الطبيعية، والتزايد السكاني، وضغوط التنمية الاقتصادية، جميعها عوامل جعلت من البعد البيئي عنصراً محورياً في تصميم وتنفيذ المشاريع. ويهدف هذا البعد إلى حماية البيئة والحفاظ على الموارد الطبيعية، وتقليل الآثار السلبية للمشاريع على

المنظم البيئية، بما يضمن عدم استنزاف الموارد أو الإضرار بالتوازن البيئي على المدى الطويل. (Anonymous, 2025)

ويشمل البعد البيئي مجموعة من الإجراءات والممارسات العملية التي يجب أن تُدمج في جميع مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط، مرورًا بالتنفيذ، وصولًا إلى التقييم والمتابعة. ومن أهم هذه الإجراءات ترشيد استهلاك الطاقة والمياه، بحيث يتم استخدام الموارد بكفاءة عالية، وتقليل الهدر، وتطبيق تقنيات حديثة تساعد على تحقيق الأداء الأمثل مع أقل تأثير ممكن على البيئة. كما يشمل أيضًا الحد من التلوث بمختلف أشكاله، سواء كان هوائيًا أو مائيًا أو ضوضائيًا، مع وضع خطط واضحة لإدارة النفايات بشكل آمن وصادق للبيئة، ويُعد استخدام المواد الصديقة للبيئة جزءًا أساسيًا من البعد البيئي، حيث يساهم في تقليل التأثيرات السلبية على الطبيعة، ويضمن استدامة الموارد، ويعكس التزام المشروع بالممارسات البيئية المسؤولة. فالمواد الصديقة للبيئة لا تؤثر فقط على جودة البيئة، بل تساهم أيضًا في حماية صحة الإنسان والحياة البرية، وتحافظ على التنوع البيولوجي. (شاهين، 2019)

ويُعتبر الالتزام بالمعايير البيئية المعتمدة جزءًا لا يتجزأ من دمج البعد البيئي في إدارة المشاريع، إذ يضمن التقيد بالقوانين والتنظيمات الوطنية والدولية المتعلقة بحماية البيئة. فهذا الالتزام يساهم في تقليل المخاطر القانونية والتنظيمية التي قد تواجه المشروع نتيجة الإهمال البيئي، ويعزز من سمعة المؤسسة، ويزيد من فرص الحصول على الدعم المالي والفني من الجهات المانحة والمستثمرين، ويعكس دمج

البعد البيئي في المشاريع وعيًا عميقًا بأهمية التوازن بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة، حيث أصبح واضحًا أن تجاهل هذا البعد قد يؤدي إلى أضرار بيئية جسيمة، مثل تلوث المياه والهواء، وانقراض الموارد الطبيعية، وتدهور الأراضي الزراعية والغابات، وهو ما ينعكس سلبًا على صحة الإنسان ورفاهيته، وعلى قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، كما أن الاهتمام بالبعد البيئي يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع، إذ أصبحت المؤسسات التي تلتزم بالممارسات البيئية المستدامة تحظى بقبول أكبر من قبل المجتمع المحلي والمستثمرين والعملاء. (الشهري، 2024)

فالمجتمع اليوم يولي اهتمامًا متزايدًا للقضايا البيئية، ويعتبر المشاريع المستدامة بيئيًا أكثر مصداقية وشفافية، مما يزيد من ثقة الأطراف المعنية ودعمها للمشروع، ويؤكد الباحثون أن البعد البيئي لا يقتصر دوره على تقليل الأضرار، بل يشمل أيضًا استثمار الفرص البيئية بشكل إيجابي، مثل استخدام الطاقة المتجددة، وتطبيق تقنيات إعادة التدوير، وتعزيز الكفاءة في استخدام الموارد، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمشروع، وتقليل التكاليف على المدى الطويل، مع تحقيق نتائج إيجابية للمجتمع والبيئة معًا، ويعكس دمج البعد البيئي في إدارة المشاريع التزام الإدارة بتحقيق التنمية المستدامة الشاملة، حيث تتكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتشكل قاعدة قوية لضمان استمرارية المشروع ونجاحه. فالمشاريع التي تُهمل البعد البيئي غالبًا ما تواجه مشاكل مستقبلية، مثل العقوبات القانونية، أو تكاليف إعادة التأهيل البيئي، أو فقدان الدعم المجتمعي والمستثمرين، وهو ما قد يهدد استدامتها على المدى الطويل، وبذلك، يصبح البعد البيئي أحد

الركائز الأساسية لتحقيق الاستدامة في المشاريع، فهو ليس مجرد عنصر شكلي أو مطلب قانوني، بل أداة استراتيجية تساهم في حماية الموارد، وضمان الصحة العامة، وتحقيق التنمية المتوازنة. كما أن الالتزام البيئي يعكس الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويُظهر قدرتها على إدارة مشاريعها بطريقة مسؤولة، متوافقة مع متطلبات البيئة والمجتمع، ومعايير الاستدامة العالمية. (مشري، وبن خديجة، 2018)

ولا يمكن النظر إلى الأبعاد الثلاثة للاستدامة بمعزل عن بعضها، إذ إن التكامل بينها هو الأساس الحقيقي لاستدامة المشاريع. فالمشروع الذي يحقق نجاحًا اقتصاديًا دون مراعاة الأبعاد الاجتماعية والبيئية قد يواجه رفضًا مجتمعيًا أو مشكلات بيئية تؤثر في استمراره، في حين أن المشروع الذي يركز على البعدين الاجتماعي والبيئي دون جدوى اقتصادية قد يعاني من ضعف التمويل وعدم القدرة على الاستمرار، ومن هنا، تبرز أهمية تبني نهج متكامل في إدارة المشاريع، يقوم على دمج الاستدامة في الرؤية والرسالة والأهداف، وتحويلها من شعارات نظرية إلى ممارسات عملية. ويتطلب ذلك وضع سياسات واضحة، وتحديد مؤشرات لقياس الأداء المستدام، وبناء قدرات العاملين، وتعزيز ثقافة الاستدامة داخل المشروع، ولهذا يتضح أن استدامة المشاريع لم تعد خيارًا ثانويًا أو توجهًا مؤقتًا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تفرضها التحديات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المعاصرة. ويُعد فهم مفهوم الاستدامة وأبعادها المختلفة خطوة أساسية لأي دراسة تسعى إلى تقييم أداء المشاريع أو تطويرها أو ضمان استمراريتها. (الغملاس، 2023)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع

تعتبر استدامة المشاريع من القضايا المعاصرة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتنموية، نتيجة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية التي يشهدها العالم المعاصر، وما أفرزته من تحديات تتعلق بقدرة المشاريع على الاستمرار وتحقيق أهدافها على المدى الطويل. ولم يعد نجاح المشروع يُقاس فقط بإنجازه في الوقت المحدد أو ضمن الميزانية المقررة، بل أصبح معيار النجاح الحقيقي مرتبطاً بمدى قدرة المشروع على الاستمرار، والتكيف، وتحقيق قيمة مضافة مستدامة للمجتمع والاقتصاد والبيئة. (محمدي، 2024)

وتتبع أهمية دراسة العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع من طبيعة الاستدامة نفسها، فهي عملية معقدة لا يمكن أن تتحقق بشكل تلقائي أو فوري، بل تتطلب إدارة واعية ومتكاملة لكافة عناصر المشروع. فالمؤسسات والمشاريع التي تعتمد فقط على الشعارات أو السياسات العامة غير المفعلة، غالباً ما تواجه صعوبة في تحقيق نتائج مستدامة على المدى الطويل، حيث تصبح تلك السياسات شكلية ولا تترجم إلى تأثير عملي ملموس في الأداء الفعلي للمشروع، فالاستدامة ليست هدفاً يمكن الوصول إليه بمجرد وضع خطة أو اعتماد استراتيجية، بل هي عملية مستمرة تتطلب متابعة دقيقة، وتقييماً دورياً، وفهماً عميقاً للعوامل التي تدعم أو تعيق نجاح المشروع. ومن هنا تأتي أهمية تحديد هذه العوامل وتحليلها بدقة، سواء كانت داخلية تتعلق بالموارد والإدارة والقدرات الفنية للمشروع، أو خارجية مرتبطة بالبيئة

المحيطة، مثل القوانين والتشريعات، والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية).
(رفعت، 2025)

تشمل العوامل الداخلية في المشاريع عدة عناصر جوهرية تؤثر بشكل مباشر على قدرتها في تحقيق الاستدامة والنجاح على المدى الطويل. من أبرز هذه العوامل جودة التخطيط الاستراتيجي، إذ يمثل التخطيط المنهجي والمدرّس حجر الأساس لتحديد الأهداف وتوزيع الموارد وتوجيه الجهود بشكل منسق، مما يضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة ويحد من الهدر والتكرار. كما تلعب كفاءة الموارد البشرية دوراً محورياً، فالموظفون المؤهلون والمدربون على أعلى مستوى قادرون على تنفيذ المهام بكفاءة، واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، والمساهمة بأفكار مبتكرة تعزز من أداء المشروع. (عبد الحافظ، 2025)

وتأتي فعالية الإدارة كعامل داخلي مهم آخر، حيث تعكس قدرة القادة على تنظيم العمليات وتوجيه الفرق وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة. الإدارة الفاعلة تعمل على خلق بيئة عمل منظمة ومرنة، تتيح التكيف مع التغيرات والتحديات التي قد تواجه المشروع خلال مراحل التنفيذ المختلفة. ومن هنا تأتي أهمية مرونة العمليات التشغيلية، إذ أن القدرة على تعديل الخطط والإجراءات استجابةً للمستجدات، سواء كانت تقنية أو اقتصادية أو اجتماعية، تمنح المشروع القدرة على مواجهة الصعوبات وتحويل التحديات إلى فرص للتطوير والتحسين. (الغملاس، 2023)

كما يشمل العامل الداخلي قدرة الفريق على التعامل مع التحديات والمستجدات، وهو ما يرتبط بالمهارات الفردية والجماعية، والتواصل الفعال بين أعضاء الفريق، والقدرة

على اتخاذ القرارات الصائبة تحت ضغط الظروف المختلفة. المشاريع التي تمتلك إدارة قوية ومؤهلة، وفريقًا قادرًا على تنظيم الموارد وتوزيع المهام بشكل متوازن، لديها فرص أكبر لتحقيق أهدافها واستدامتها على المدى الطويل. في المقابل، المشاريع التي تقتصر إلى هذه المقومات غالبًا ما تواجه صعوبات في الاستجابة للتغيرات، مما قد يؤدي إلى انخفاض جودة الأداء وتعطل العمليات، وبالتالي التأثير السلبي على استمرارية المشروع ونجاحه، ويؤكد ذلك أن التركيز على تطوير العوامل الداخلية يمثل استثمارًا حقيقيًا في مستقبل المشروع، إذ يعزز من القدرة التنافسية ويضمن استمرارية تقديم القيمة للمستفيدين. إن تقييم جودة التخطيط، وفعالية الإدارة، وكفاءة الموارد البشرية، ومرونة العمليات التشغيلية بشكل دوري، يساعد على تحديد نقاط القوة والضعف، ووضع استراتيجيات تطويرية مستمرة، بما يساهم في تعزيز قدرة المشروع على التكيف وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. فهذه العوامل جميعها مترابطة وتشكل منظومة متكاملة تؤثر في قدرة المشروع على النجاح والبقاء في بيئة ديناميكية متغيرة. (محمدي، 2024)

كما تشمل العوامل الداخلية أيضًا طبيعة المشروع نفسه، مثل مدى تعقيده، وحجمه، ومدة تنفيذه، ومدى ارتباطه بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة أو الدولة. فالمشاريع الكبيرة والمعقدة تتطلب إدارة دقيقة وتنسيقًا مستمرًا بين أصحاب المصلحة لضمان توافق الأهداف وتحقيق استدامة النتائج، بينما المشاريع الصغيرة قد تواجه تحديات أقل، لكنها تظل بحاجة إلى إدارة مدروسة لضمان عدم حدوث إهدار للموارد أو فشل في تحقيق أهدافها، أما العوامل الخارجية فتشمل البيئة المحيطة بالمشروع، مثل التشريعات والقوانين المعمول بها، والسياسات الاقتصادية والاجتماعية، والممارسات

البيئية، ومستوى الدعم المجتمعي. فوجود إطار قانوني وتنظيمي واضح يحدد الحقوق والالتزامات، ويضمن الامتثال للمعايير، يساهم في تقليل المخاطر وتحقيق استدامة المشروع. كما أن الدعم المجتمعي والمشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة خارج المؤسسة يعزز من قبول المشروع ويزيد من فرص نجاحه واستمراريته، كما أن العوامل الاقتصادية تلعب دورًا مهمًا في تحقيق الاستدامة، إذ تؤثر الموارد المالية المتاحة، وقدرة المشروع على تحقيق عوائد مستدامة، على استمرارية العمليات وضمان تحقيق الأهداف المرجوة. فالمشاريع التي تُدار بطريقة فعّالة من الناحية الاقتصادية، وتحرص على التوازن بين التكلفة والعائد، تتمتع بفرص أكبر لتحقيق الاستدامة مقارنة بالمشاريع التي تفتقر إلى التخطيط المالي السليم. (مشري وبن خديجة، 2018)

أما العوامل الاجتماعية والبيئية فهي أيضًا ضرورية لضمان استدامة المشروع. فالمشاريع التي تراعي احتياجات المجتمع، وتعمل على تحسين جودة الحياة، وتقلل من التأثيرات البيئية السلبية، تتمتع بقبول أكبر ودعم مستمر من جميع الأطراف المعنية. ومن هنا، يصبح تحليل هذه العوامل وفهم تفاعلاتها أمرًا أساسيًا لتطوير سياسات وممارسات تضمن استدامة المشروع على المدى الطويل، وبناءً على ذلك، فإن دراسة العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف الاستدامة ليست مجرد خطوة أكاديمية، بل هي أداة عملية تمكّن إدارات المشاريع من التنبؤ بالتحديات، ووضع الخطط الملائمة، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بما يضمن النجاح المستدام للمشاريع على المدى الطويل. فالاستدامة عملية متكاملة تتطلب

اهتمامًا متواصلًا بكل هذه العوامل، وتحليلًا دقيقًا لتأثيرها على أداء المشروع ونجاحه. (Azlan,Z,S,2019)

ويُعد وضوح الرؤية الاستراتيجية من أبرز العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، حيث تمثل الرؤية الاستراتيجية الإطار الفكري الذي يوجّه المشروع نحو غاياته بعيدة المدى. فالمشاريع التي تفتقر إلى رؤية واضحة للاستدامة غالبًا ما تنشغل بالأهداف قصيرة الأجل، وتركز على الإنجاز المرحلي دون الالتفات إلى الآثار المستقبلية لقراراتها. في المقابل، فإن المشاريع التي تنطلق من رؤية استراتيجية واضحة تدمج الاستدامة ضمن جوهر أهدافها تكون أكثر قدرة على توجيه الموارد، وترتيب الأولويات، واتخاذ قرارات متوازنة تراعي الحاضر والمستقبل في آن واحد، وترتبط الرؤية الاستراتيجية ارتباطًا وثيقًا بالتخطيط طويل المدى، إذ لا يمكن تحقيق الاستدامة دون تخطيط يستشرف المستقبل، ويتوقع المخاطر، ويضع بدائل متعددة للتعامل مع التغيرات المحتملة. ويُعد هذا النوع من التخطيط عاملاً أساسيًا في تعزيز مرونة المشروع، وقدرته على التكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية المتغيرة، بما يضمن استمراريته وعدم تعرضه للانقطاع أو التوقف المفاجئ. (Herazo,2016)

والقيادة الإدارية من العوامل الجوهرية المؤثرة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، حيث تلعب دورًا محوريًا في توجيه المشروع نحو تبني الاستدامة بوصفها خيارًا استراتيجيًا، وليس مجرد التزام شكلي. فالقيادة الواعية بأهمية الاستدامة تعمل على غرس هذا المفهوم في ثقافة المشروع، وتحويله إلى سلوك عملي يظهر في القرارات

والسياسات والممارسات اليومية. كما أن التزام القيادة بالاستدامة ينعكس على مستوى الثقة لدى العاملين وأصحاب المصلحة، ويعزز مصداقية المشروع، وتبرز أهمية القيادة كذلك في قدرتها على إدارة التغيير، إذ إن تحقيق الاستدامة غالبًا ما يتطلب تغييرات في أنماط العمل، وأساليب الإدارة، والهياكل التنظيمية، ونظم المتابعة والتقييم. ويُعد نجاح القيادة في إدارة هذه التغييرات عاملاً حاسماً في تقليل مقاومة العاملين، وتعزيز تقبلهم للتحويل نحو ممارسات أكثر استدامة. (الشهري، 2024)

ويعتبر التخطيط المتكامل من العوامل الأساسية التي تؤثر في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، حيث يتطلب المشروع المستدام تخطيطاً يدمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية منذ المراحل الأولى. ويشمل ذلك تحديد الأهداف بدقة، وتحليل المخاطر المحتملة، وتقدير الآثار طويلة الأمد، ووضع مؤشرات أداء تقيس مدى تحقيق الاستدامة، وليس فقط مدى إنجاز الأنشطة، كما يسهم التخطيط المتكامل في تحسين استخدام الموارد، وتقليل الهدر، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على استمرارية المشروع. فالمشاريع التي تعتمد تخطيطاً قصير الأجل غالباً ما تواجه صعوبات عند حدوث أزمات أو تغييرات غير متوقعة، في حين تكون المشاريع المخططة على أسس مستدامة أكثر قدرة على الصمود والتكيف. (مشري وبن خديجة، 2018)

وتُعد الموارد المالية وإدارتها بكفاءة من العوامل المؤثرة بشكل مباشر في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، إذ إن نقص التمويل أو سوء إدارته قد يؤدي إلى تعثر

المشروع أو توقعه، حتى وإن كانت أهدافه واضحة ورؤيته طموحة. ولا يقتصر دور الموارد المالية على مرحلة التنفيذ فقط، بل يمتد ليشمل مراحل التشغيل والصيانة والتطوير المستمر، كما أن تنويع مصادر التمويل يُعد من العوامل الداعمة للاستدامة المالية، حيث يقلل الاعتماد على مصدر واحد من المخاطر المحتملة، ويزيد من قدرة المشروع على الاستمرار في حال تغير الظروف الاقتصادية. ويسهم التخطيط المالي الجيد في تحقيق التوازن بين الإنفاق الحالي والاستثمارات المستقبلية، بما يضمن عدم استنزاف الموارد على حساب الاستمرارية، ويلعب رأس المال البشري دورًا محوريًا في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، إذ يعتمد نجاح المشروع واستمراره على كفاءة العاملين، ومستوى مهاراتهم، ووعيهم بأهمية الاستدامة. فالمشاريع المستدامة تحتاج إلى كوادر تمتلك المعرفة الفنية والإدارية، إلى جانب القدرة على التفكير الاستراتيجي، والابتكار، والتكيف مع التغيرات. (الحافظ، 2025)

كما أن الاستثمار في التدريب وبناء القدرات من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز الاستدامة، حيث يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة المخرجات، وضمان نقل المعرفة داخل المشروع. كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء، ويزيد من التزامهم بتحقيق أهداف المشروع واستدامته، ويُعد إشراك أصحاب المصلحة من العوامل المؤثرة بقوة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، حيث يسهم في تعزيز القبول المجتمعي، وتوفير الدعم، وتقليل النزاعات. فالمشاريع التي تتجاهل مصالح أصحاب المصلحة غالبًا ما تواجه مقاومة تعيق تنفيذها أو تهدد استمراريتها. في المقابل، فإن المشاريع التي تعتمد الحوار والتشاركية

والشفافية تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة. (رفعت، 2025)

كما يسهم إشراك أصحاب المصلحة في تحسين جودة القرارات، من خلال الاستفادة من الخبرات المتنوعة، والكشف المبكر عن المشكلات والتحديات، وتوفير حلول واقعية تتوافق مع احتياجات المجتمع. ويُعد هذا العامل ذا أهمية خاصة في المشاريع ذات الأثر الاجتماعي أو البيئي الواسع، وتؤثر البيئة التنظيمية والإدارية في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، حيث تلعب السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية دورًا مهمًا في دعم أو إعاقة الممارسات المستدامة. فالمؤسسات التي تعتمد أنظمة مرنة، وتشجع الابتكار، وتكافئ الأداء المستدام تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة مقارنة بالمؤسسات التي تتسم بالجمود والبيروقراطية، ويُعد وجود ثقافة تنظيمية داعمة للاستدامة من العوامل الحاسمة، إذ تسهم هذه الثقافة في ترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية، وجعل الاستدامة جزءًا من الممارسة اليومية، وليس مجرد التزام نظري أو استجابة لضغوط خارجية، ويؤثر الإطار التشريعي والتنظيمي في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، حيث تسهم القوانين واللوائح في توجيه سلوك المشاريع، وضمان التزامها بالمعايير الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما أن استقرار التشريعات ووضوحها يعزز ثقة المستثمرين وأصحاب المصلحة، ويقلل من المخاطر القانونية والتنظيمية التي قد تهدد استمرارية المشروع. (خليل، 2012)

وتؤدي العوامل الاقتصادية العامة دورًا مهمًا في تحقيق استدامة المشاريع، حيث تؤثر الظروف الاقتصادية، ومستويات النمو، والتضخم، والاستقرار المالي في قدرة

المشروع على الاستمرار. ويتطلب تحقيق الاستدامة الاقتصادية قدرة عالية على التكيف مع التقلبات، وإدارة المخاطر، وإعادة ترتيب الأولويات بما يضمن استمرار المشروع دون الإضرار بجودة مخرجاته، كما تؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية في تحقيق أهداف الاستدامة، إذ يتوقف نجاح المشروع في كثير من الأحيان على مدى توافقه مع القيم الاجتماعية والثقافية السائدة. فالمشاريع التي تحترم الخصوصية الثقافية، وتراعي احتياجات المجتمع، وتدعم التنمية الاجتماعية تكون أكثر قبولاً واستدامة مقارنة بالمشاريع التي تتجاهل هذه الجوانب، ويُعد التقدم التقني والابتكار من العوامل الداعمة لتحقيق استدامة المشاريع، حيث تسهم التقنيات الحديثة في تحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وترشيد الموارد، والحد من الآثار البيئية السلبية. كما يتيح الابتكار تطوير نماذج عمل جديدة وحلول مستدامة تعزز قدرة المشروع على المنافسة والاستمرار. (Osobajo,2021)

ولا يمكن إغفال دور المتابعة والتقييم في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، حيث تسهم نظم التقييم المستمر في قياس الأداء، والكشف عن أوجه القصور، وتصحيح المسار في الوقت المناسب. ويُعد وجود مؤشرات أداء واضحة وقابلة للقياس من العوامل الأساسية لضمان تحقيق الأهداف وتحسين جودة القرارات، وفي ضوء ما سبق، يتضح أن تحقيق أهداف استدامة المشاريع عملية شاملة ومعقدة تتطلب تكامل مجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية، ولا يمكن تحقيقها بمعزل عن التخطيط الواعي، والقيادة الفعالة، وإدارة الموارد بكفاءة، وإشراك أصحاب المصلحة، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، وعليه، فإن فهم العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع يُعد أساساً علمياً ومنهجياً لأي دراسة تسعى إلى تعزيز

الاستدامة، كما يمثل نقطة انطلاق لتطوير السياسات والممارسات التي تضمن استمرارية المشاريع وتحقيق قيمتها المضافة للمجتمع والاقتصاد والبيئة على المدى الطويل. (محمدي، 2024)

المبحث الثالث: العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة واستدامة المشاريع

المطلب الأول: أثر إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع

يعتبر إشراك أصحاب المصلحة من أبرز الاستراتيجيات الحديثة التي تلعب دوراً جوهرياً في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، إذ لم تعد المشاريع المستدامة تُدار بمعزل عن الأطراف المتأثرة أو المؤثرة فيها، بل أصبح تفاعل المشروع مع محيطه الخارجي وداخل مؤسسته عنصراً أساسياً لضمان استمرار النتائج وتحقيق القيمة المستدامة. ويُعرف أصحاب المصلحة بأنهم الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات التي لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في المشروع، سواء كانت هذه المصلحة اقتصادية أو اجتماعية أو بيئية، كما يشمل المصالحين الرئيسيين مثل المستثمرين، الموظفين، المجتمع المحلي، العملاء، الموردين، والجهات التنظيمية أو الحكومية، ويعد إشراك أصحاب المصلحة أحد الركائز الأساسية لتحقيق الاستدامة، حيث يساهم هذا الإشراك في تعزيز القبول الاجتماعي للمشروع، وتوفير الدعم السياسي والمؤسسي، وتقليل المقاومة المجتمعية، وتحسين جودة القرارات. فالمشاريع التي تتجاهل مصالح أصحاب المصلحة غالباً ما تواجه صعوبات وعراقيل تعيق استمراريته، بينما تلك التي تعتمد مشاركة فعالة وشاملة لأصحاب المصلحة تكون

أكثر قدرة على التكيف مع التحديات المتغيرة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل).
(جصاص، 2020)

وتتضح أهمية إشراك أصحاب المصلحة من خلال دوره في تعزيز الشفافية والمساءلة في المشروع، إذ إن المشاريع التي تشرك أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم تصبح أكثر قدرة على مواجهة الأزمات، حيث يمكن الاستفادة من المعلومات والملاحظات المتنوعة التي يقدمها الأطراف المختلفة للكشف عن المشكلات قبل أن تتفاقم. كما يتيح إشراك أصحاب المصلحة تطوير حلول مبتكرة، والاستفادة من الخبرات المتنوعة، وتبادل المعرفة بما يدعم تحسين العمليات التشغيلية وتحقيق الكفاءة. (Oliver, 2022)

ويعتبر إشراك أصحاب المصلحة عملية متعددة الأبعاد، تبدأ بتحديد أصحاب المصلحة الرئيسيين وفهم اهتماماتهم واحتياجاتهم وتوقعاتهم، ثم الانتقال إلى تصميم استراتيجيات إشراك تتنوع بين الإعلام، الاستشارة، المشاركة، والتفاوض. وتختلف أساليب الإشراك حسب مستوى تأثير أصحاب المصلحة وأهمية مداخلاتهم، فهناك أصحاب مصلحة يتطلب إشراكهم المباشر في اتخاذ القرار، وهناك من يكفي إطلاعهم على المعلومات أو استشارتهم بشكل دوري. ويؤدي التوازن بين هذه المستويات إلى تعزيز الانسجام بين المشروع وبيئته الداخلية والخارجية. (Anonymous, 2025)

ومن أبرز الآثار الإيجابية لإشراك أصحاب المصلحة في تحقيق استدامة المشاريع ما يلي: أولاً، تعزيز الالتزام بالمشروع، حيث يشعر أصحاب المصلحة بأن لهم دوراً

مؤثرًا في اتخاذ القرارات، مما يزيد من مستوى دعمهم والتزامهم بالمشروع على المدى الطويل. ثانيًا، تحسين جودة القرارات، إذ توفر مشاركة أصحاب المصلحة رؤى ومعلومات لا يمكن للمشروع الوصول إليها بمفرده، مما يقلل من الأخطاء والمخاطر المحتملة. ثالثًا، تعزيز التكيف والمرونة، حيث تتيح مشاركة الأطراف المختلفة للمشروع القدرة على التعامل مع التغيرات والتحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية بشكل أفضل، كما أن إشراك أصحاب المصلحة يساهم في تحسين صورة المشروع وسمعته، ويزيد من مستوى الثقة لدى المجتمع والمستفيدين والممولين، وهو ما يعزز فرص التمويل والدعم المستمر. فالمشاريع المستدامة لا تتعلق بالجانب المالي فقط، بل تشمل بعدًا اجتماعيًا وبيئيًا، وإشراك أصحاب المصلحة يضمن أن المشروع لا يضر بالمجتمع أو البيئة، بل يسعى لتعزيز الفوائد المتبادلة، وتوضح أهمية إشراك أصحاب المصلحة أيضًا في الحد من النزاعات المحتملة، إذ إن المشاريع التي تتجاهل احتياجات أو مخاوف الأطراف المختلفة غالبًا ما تواجه اعتراضات أو مقاومة، بينما المشاريع التي تعتمد الحوار المستمر والمشاركة الفعالة تقلل من فرص الصراعات وتضمن تعاون الأطراف المختلفة لتحقيق أهداف مشتركة. ويُعد هذا الأمر ضروريًا خصوصًا في المشاريع التي لها آثار واسعة على المجتمع أو البيئة، مثل مشاريع التنمية الحضرية أو مشاريع الطاقة أو مشاريع البنية التحتية. (الشهري، 2024)

ويُعد إشراك أصحاب المصلحة عاملاً مهمًا في تعزيز الابتكار والاستدامة البيئية، إذ إن الأطراف المختلفة تقدم وجهات نظر متنوعة حول كيفية تحسين العمليات، وتقليل النفايات، والحفاظ على الموارد الطبيعية. كما أن مشاركة المجتمع المحلي تتيح

للمشروع فهم الاحتياجات البيئية والاجتماعية بشكل أفضل، مما يدعم تصميم حلول مستدامة تتوافق مع التوجهات المحلية والمعايير البيئية الدولية. (ريموند، 2016)

ويؤثر إشراك أصحاب المصلحة أيضًا على الأداء الاقتصادي للمشروع، حيث يمكن من خلال التفاعل المستمر تقليل التكاليف غير الضرورية، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وزيادة العوائد طويلة الأمد. فالنخيط الذي يأخذ في الاعتبار وجهات نظر جميع الأطراف المعنية يمكن أن يؤدي إلى قرارات أكثر حكمة وفعالية، ويقلل من المخاطر المالية والتشغيلية، وتشمل فوائد إشراك أصحاب المصلحة أيضًا تعزيز التعلم المؤسسي وبناء القدرات، حيث يتيح تبادل الخبرات والمعرفة بين المشروع وأصحاب المصلحة تطوير مهارات العاملين، وتحسين نظم العمل، وتعزيز القدرة على الابتكار المستمر. كما يساهم هذا التعلم المتبادل في ترسيخ ثقافة مؤسسية داعمة للاستدامة، تجعلها جزءًا لا يتجزأ من العمليات اليومية للمشروع. (خايل، 2012)

وعلى المستوى الاجتماعي، يساهم إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز العدالة والمساواة، حيث يُؤخذ في الاعتبار مصالح جميع الأطراف المتأثرة بالمشروع، سواء كانوا مستفيدين مباشرين أو أفراد المجتمع المحلي أو الجهات التنظيمية. وهذا يعزز قبول المشروع ويخلق بيئة داعمة للاستمرارية ويحد من الاحتكاكات الاجتماعية التي قد تؤدي إلى تعطل المشروع أو فشل تحقيق أهدافه. (رفعت، 2025)

كما يؤثر إشراك أصحاب المصلحة على إدارة المخاطر، إذ أن مشاركة الأطراف المختلفة تساعد في الكشف المبكر عن المشكلات والتحديات، مما يمكن المشروع

من تطوير استراتيجيات وقائية وتقليل احتمالية الفشل. فإدارة المخاطر تصبح أكثر دقة وفعالية عندما تُدمج وجهات نظر أصحاب المصلحة، وتستند إلى بيانات وخبرات متعددة، ويُعد التقييم والمراجعة المستمران من العناصر المكملية لإشراك أصحاب المصلحة، حيث تتيح آليات التقييم مشاركة الأطراف المختلفة في مراجعة نتائج المشروع، وتقديم التغذية الراجعة، والمساهمة في تحسين العمليات واتخاذ القرارات المستقبلية. ويضمن هذا الاستمرار في إشراك أصحاب المصلحة بفعالية ودعم أهداف الاستدامة على المدى الطويل، ويُلاحظ أن المشاريع التي تتبنى ممارسات إشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال تحقق استدامة أعلى مقارنة بالمشاريع التي تركز على الجوانب التقنية أو المالية فقط. إذ إن الاستدامة ليست مجرد تنفيذ للأنشطة، بل هي قدرة المشروع على الاستمرار وإضافة قيمة مستمرة لكل من المجتمع والاقتصاد والبيئة. ويجعل إشراك أصحاب المصلحة المشروع أكثر مرونة وتكيفاً مع المتغيرات والمستجدات، كما أن إشراك أصحاب المصلحة يعزز الشفافية والمساءلة داخل المشروع، حيث تصبح العمليات والقرارات واضحة للجميع، وتتيح الفرصة لتقديم الملاحظات والتصحيحات قبل أن تتفاقم المشكلات. ويُعد هذا الأمر من أهم الضمانات التي تدعم الاستدامة، لأن المشاريع الشفافة والقابلية للمراجعة تكون أقل عرضة للفشل أو الهدر أو التوقف. (Bukhala,2025)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن إشراك أصحاب المصلحة ليس مجرد نشاط إداري أو شكلي، بل هو عنصر جوهري يؤثر في جميع جوانب المشروع، من التخطيط والتنفيذ إلى المتابعة والتقييم، ويعزز من فرص تحقيق أهداف الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويؤكد ذلك الدراسات الحديثة التي أظهرت أن المشاريع التي

تعتمد إشراكًا فعالًا وشاملاً لأصحاب المصلحة تحقق نتائج أكثر ديمومة وأقل عرضة للمخاطر مقارنة بالمشاريع التي تتجاهل هذه المشاركة، وعليه، فإن فهم أثر إشراك أصحاب المصلحة وتحليله بشكل معمق يُعد شرطاً أساسياً لتطوير السياسات والاستراتيجيات التي تضمن نجاح المشاريع المستدامة، كما يمثل نقطة انطلاق لتصميم آليات فعالة للمشاركة، وتحديد أساليب التواصل، وضمان تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة، بما يحقق أهداف المشروع على المدى الطويل ويعزز قيمته المضافة للمجتمع والبيئة والاقتصاد. (شاهين، 2019)

المطلب الثاني: تجارب دولية ومحلية في إشراك أصحاب المصلحة لدعم استدامة المشاريع

أصبح إشراك أصحاب المصلحة في المشاريع المستدامة ممارسة ضرورية لتحقيق النجاح على المدى الطويل، وقد أكدت التجارب الدولية والمحلية أن المشاريع التي تتبنى سياسات إشراك شاملة وفعالة تحقق مستوى أعلى من الاستدامة مقارنة بالمشاريع التي تركز فقط على الجوانب التقنية أو المالية. وتجارب الدول المختلفة توضح أن إشراك أصحاب المصلحة لا يقتصر على مجرد إعلامهم أو استشارتهم، بل يمتد ليشمل المشاركة في اتخاذ القرارات، والمراجعة المستمرة، والتقييم المشترك، بما يعزز قدرة المشروع على التكيف والاستمرارية. (جصاص، 2020)

على الصعيد الدولي، تعتبر التجربة السويدية واحدة من أبرز النماذج في مجال إشراك أصحاب المصلحة لدعم استدامة المشاريع. فقد اعتمدت السويد منذ التسعينيات على استراتيجيات تشاركية في جميع مشاريعها التنموية، سواء كانت مشاريع بيئية، تعليمية، أو بنية تحتية. ويتميز النموذج السويدي بدمج المجتمع

المحلي، منظمات المجتمع المدني، القطاع الخاص، والجهات الحكومية في مراحل التخطيط والتنفيذ والمراقبة، بما يضمن أن تكون المشاريع متوافقة مع الاحتياجات الحقيقية للمجتمع، وتحقق توازنًا بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما تظهر التجربة الهولندية أهمية إشراك أصحاب المصلحة في مشاريع إدارة المياه والطاقة المستدامة. فقد أنشأت هولندا مؤسسات ومجالس متخصصة تجمع بين الجهات الحكومية، المستثمرين، المزارعين، والجمعيات البيئية لمناقشة خطط المشاريع ومراجعتها بشكل دوري. وأكدت الدراسات الهولندية أن إشراك هذه الأطراف أدى إلى تحسين جودة القرارات، وخفض التكاليف، وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع البيئية، كما ساهم في رفع مستوى الثقة بين جميع الأطراف).

(Micheni,2023)

وفي الولايات المتحدة الأمريكية، نجد أن تجربة إدارة المشاريع البيئية والطاقة المتجددة تبرز أهمية المشاركة المجتمعية في تحقيق الاستدامة. فقد طبقت بعض الولايات مثل كاليفورنيا وماريلاند برامج استشارات عامة وحوارات مجتمعية قبل تنفيذ المشاريع الكبرى، مما سمح للمشاريع بالتكيف مع متطلبات المجتمع، والحد من المعارضة المحلية، وضمان التزام الأطراف المستفيدة بأهداف المشروع. وقد أظهرت التقييمات أن إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط المبكر قلل من التأخير، وحسن جودة التنفيذ، وساهم في استدامة المشروع على المدى الطويل).

(Anonymouse,2025)

وعلى الصعيد الآسيوي، تعتبر التجربة اليابانية في مشاريع البنية التحتية والنقل الحضري نموذجًا آخر في إشراك أصحاب المصلحة لتحقيق الاستدامة. فقد اعتمدت اليابان على مجتمعات محلية، خبراء، ومستثمرين في تصميم المشاريع وتقييمها، مع التركيز على التوافق مع البيئة المحلية، والحفاظ على الموارد الطبيعية، وتقليل الأثر البيئي. وأثبتت هذه التجربة أن إشراك الأطراف المختلفة يتيح تصميم حلول مرنة، ويعزز القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية، أما في العالم العربي، فقد بدأت بعض الدول بإدراك أهمية إشراك أصحاب المصلحة لدعم استدامة المشاريع. وتشير التجارب في دولة الإمارات العربية المتحدة إلى أن المشاريع التنموية الكبرى مثل مشاريع البنية التحتية والطاقة المستدامة تعتمد على إشراك الجهات الحكومية، القطاع الخاص، المجتمع المحلي، والمنظمات غير الحكومية في مراحل التخطيط والتنفيذ. وقد أظهرت هذه التجارب أن مشاركة أصحاب المصلحة أسهمت في تحقيق التوازن بين متطلبات التنمية الاقتصادية والحفاظ على البيئة، وضمان قبول المجتمع المحلي للمشاريع. (عبد الحافظ، 2025)

وفي المملكة العربية السعودية، تُعد تجربة مشاريع تطوير المدن الاقتصادية والطاقة المتجددة من أبرز النماذج العملية التي توضح الدور الحيوي لإشراك أصحاب المصلحة في دعم استدامة المشاريع. فقد شهدت المملكة خلال العقدین الأخيرین توسعًا كبيرًا في المشاريع التنموية الكبرى، التي تتطلب تنسيقًا بين عدة جهات لضمان تحقيق أهدافها على المدى الطويل، وهو ما جعل من إشراك أصحاب المصلحة أداة استراتيجية لا غنى عنها لضمان نجاح هذه المشاريع. ويشمل هذا الإشراك الجهات الحكومية المختلفة، سواء على المستوى الوطني أو المحلي، إذ

تُعتبر هذه الجهات مسؤولة عن وضع السياسات العامة، وإصدار التراخيص، والإشراف على تنفيذ المشاريع بما يتوافق مع الخطط التنموية الوطنية مثل رؤية المملكة 2030، والتي تؤكد على التكامل بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، كما يشمل إشراك أصحاب المصلحة المستثمرين، سواء من القطاع الخاص المحلي أو الدولي، حيث يتم التواصل معهم منذ مرحلة التخطيط لضمان تلبية احتياجاتهم ومتطلباتهم، مع تحقيق التوازن بين العوائد المالية والاستدامة طويلة المدى. ويشمل ذلك تقديم الفرص الاستثمارية، وتوضيح آليات التمويل، والمخاطر المحتملة، وكيفية إدارة الموارد بطريقة مستدامة تدعم استمرار المشروع وتحقيق أهدافه دون المساس بجودة البيئة أو رفاه المجتمع المحلي. (محمدي، 2024)

ويبرز إشراك المجتمع المحلي كعنصر أساسي لضمان قبول المشروع، وتقليل المقاومة المحتملة، وتحقيق تفاعل إيجابي بين المشروع والبيئة المجتمعية المحيطة. فالاستماع إلى احتياجات المجتمع، وفهم تأثير المشروع على الأفراد، وتضمين اقتراحاتهم في التصميم التنفيذي، يعزز من شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمشروع، ويجعلهم شركاء حقيقيين في نجاحه واستمراره. ومن خلال إشراك المجتمع، يمكن أيضاً الكشف المبكر عن المشكلات الاجتماعية أو البيئية التي قد تنشأ نتيجة تنفيذ المشروع، مما يتيح اتخاذ إجراءات وقائية تعزز من الاستدامة، ويشمل الإطار الشمولي لإشراك أصحاب المصلحة أيضاً التنسيق مع القطاع الخاص، سواء الموردين أو المقاولين أو الشركات الاستشارية، لضمان تنفيذ المشروع وفق أفضل المعايير الفنية، مع مراعاة الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية، ومعايير الجودة، إضافة إلى تضمين اعتبارات الاستدامة البيئية والاجتماعية في جميع مراحل التنفيذ.

ويتيح هذا التنسيق تطوير حلول مبتكرة تقلل الهدر، وتحسن كفاءة استخدام الموارد، وتضمن سلامة العمليات التشغيلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه بعيدة المدى، وقد أظهرت الدراسات المحلية أن إشراك أصحاب المصلحة في هذه المشاريع أسهم بشكل ملموس في تحسين جودة القرارات، حيث أدى وجود حوار مستمر بين الجهات الحكومية، والمستثمرين، والمجتمع المحلي، والقطاع الخاص إلى تبادل المعلومات والخبرات، وتحديد المخاطر والفرص بدقة أكبر، ووضع استراتيجيات أفضل لإدارة الموارد وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وبهذه الطريقة، لم يصبح المشروع مجرد تنفيذ نشاط اقتصادي، بل تحول إلى عملية تكاملية تحقق قيمة مستدامة للمجتمع والاقتصاد والبيئة معاً. (ريموند، 2016)

كما ساعد إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز التوافق بين المصالح المختلفة، حيث أن المشاريع الكبيرة غالباً ما تواجه تضارباً بين الأهداف الاقتصادية والاعتبارات البيئية والاجتماعية. ومن خلال إشراك جميع الأطراف منذ مرحلة التخطيط وحتى التقييم النهائي، تمكّنت إدارة المشاريع من الوصول إلى حلول وسط، توازن بين مصالح المستثمرين، واحتياجات المجتمع المحلي، ومتطلبات الجهات الحكومية، مما ساهم في تحقيق استقرار المشروع واستمراره. (Oliver, 2022)

ويُعتبر إشراك أصحاب المصلحة أيضاً أداة مهمة لتقليل المخاطر، إذ يتيح الكشف المبكر عن المشكلات التقنية أو الاجتماعية أو البيئية قبل أن تتفاقم.

فالتواصل المستمر والمراجعة الدورية مع جميع الأطراف المعنية يمكن المشروع من تعديل الخطط، وتطوير بدائل مرنة، وتطبيق إجراءات تصحيحية، مما يعزز من قدرة المشروع على الصمود أمام التحديات والمستجدات غير المتوقعة، كما تشير بعض التجارب المحلية إلى أن إشراك أصحاب المصلحة ليس مقتصرًا على الجهات الرسمية، بل يشمل المجتمع المدني والجمعيات المحلية، خاصة في مشاريع التنمية المجتمعية والمشاريع البيئية. فإشراك هذه الأطراف يسهم في التعرف على الاحتياجات الحقيقية للمجتمع، وتصميم برامج تحقق قيمة اجتماعية مستدامة، ويعزز من قبول المجتمع للمشاريع ويزيد من فرص نجاحها على المدى الطويل. (الشهري، 2024)

وتعكس هذه التجارب الدولية والمحلية أن إشراك أصحاب المصلحة يعد من العناصر الأساسية لدعم استدامة المشاريع، ويؤكد على ضرورة التخطيط المسبق للإشراك، وتحديد الأطراف ذات العلاقة، وفهم اهتماماتهم وتوقعاتهم، وتصميم آليات مشاركة واضحة وفعالة. كما يشير إلى أن إشراك أصحاب المصلحة لا يقتصر على مرحلة معينة من المشروع، بل يمتد على طول دورة حياة المشروع من التخطيط والتنفيذ إلى التقييم والمراجعة، وتُظهر الدراسات أن المشاريع التي تعتمد سياسات إشراك أصحاب المصلحة الشاملة تحقق نتائج أفضل من حيث الاستدامة الاقتصادية، والالتزام الاجتماعي، والحفاظ على البيئة. فالإشراك الفعال يقلل من المخاطر، ويعزز القدرة على الابتكار، ويضمن تلبية احتياجات جميع الأطراف، ويزيد من فرص استمرارية المشروع على المدى الطويل. وهذا ما يوضحه نجاح

التجارب السويدية، الهولندية، اليابانية، والأمريكية، وكذلك المشاريع الإماراتية والسعودية التي اعتمدت سياسات إشراك فعالة. (الغملاس، 2023)

ويعتبر إشراك أصحاب المصلحة أداة للتعلم المؤسسي، حيث يسمح بتبادل الخبرات والمعرفة بين المشروع والأطراف المختلفة، ويعزز القدرات التنظيمية والعاملين، ويسهم في بناء ثقافة مؤسسية داعمة للاستدامة. كما يعزز هذا الإشراك الشفافية والمساءلة، ويجعل المشروع أكثر قدرة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات، وتؤكد التجارب أن تصميم آليات فعالة لإشراك أصحاب المصلحة يتطلب فهم السياق المحلي والدولي، وتحديد الأهداف المرجوة من الإشراك، وتوزيع المسؤوليات، وتحديد أساليب التواصل، وتقييم أثر الإشراك على أداء المشروع. ويعتبر هذا التصميم عاملاً رئيسياً لضمان أن يكون إشراك الأطراف ليس شكلاً شكلياً، بل عملية فعالة تساهم في تحقيق أهداف الاستدامة. (Azlan, 2019)

كما يشير الخبراء إلى أن تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة يسهم في تقليل التناقضات بين أهداف المشروع واحتياجات المجتمع، ويخلق بيئة داعمة للتنمية المستدامة، ويزيد من مستوى التوافق بين الجهات المختلفة، سواء كانت حكومية، مجتمعية، أو خاصة. ويؤكد ذلك التجارب العالمية التي أثبتت أن إشراك الأطراف منذ المراحل المبكرة يقلل من النزاعات، ويحسن جودة القرارات، ويزيد من فرص الاستمرارية، وعلى المستوى المحلي، تشير بعض الدراسات إلى أن نجاح المشاريع التنموية في المدن السعودية والإماراتية يعتمد بشكل كبير على إشراك أصحاب المصلحة، حيث يؤدي ذلك إلى تعزيز القبول الاجتماعي، وضمان التزام الأطراف

المختلفة، وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشروع. كما يظهر أثر الإشراك في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحقيق التوافق بين مختلف الجهات المعنية. (رفعت، 2025)

تؤكد التجارب الدولية والمحلية في مجال إدارة المشاريع والتنمية المستدامة أن إشراك أصحاب المصلحة لم يعد خيارًا تنظيميًا أو إجراءً تكميليًا يمكن الاستغناء عنه، بل أصبح عنصرًا جوهريًا وأساسًا بنيويًا لضمان استدامة المشاريع وتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل. فقد أظهرت العديد من التجارب أن تجاهل مصالح الأطراف المختلفة، أو التقليل من أهمية مشاركتهم، يؤدي في كثير من الأحيان إلى تعثر المشاريع، أو ضعف مخرجاتها، أو توقفها الكامل قبل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويرجع ذلك إلى أن أصحاب المصلحة يمثلون البيئة الحاضنة للمشروع، ويتأثرون بنتائجه كما يؤثرون في مساره ونجاحه. (حافظ، 2025)

وفي المقابل، تشير التجارب الناجحة إلى أن المشاريع التي تتبنى نهجًا تشاركيًا واضحًا، وتحرص على إشراك أصحاب المصلحة بصورة منهجية ومدروسة، تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات، وأكثر مرونة في مواجهة التحديات التشغيلية والتنظيمية والبيئية. كما أن إشراك أصحاب المصلحة يساهم في تعزيز شرعية المشروع اجتماعيًا ومؤسسيًا، ويزيد من فرص قبوله من قبل المجتمع المحلي، ويحد من مظاهر المقاومة أو الاعتراض التي قد تواجه تنفيذ المشروع في مراحله المختلفة، وتبرز أهمية إشراك أصحاب المصلحة كذلك في تعزيز القيمة المستدامة للمشاريع، حيث لا تقتصر هذه القيمة على العوائد الاقتصادية فقط، بل تمتد لتشمل

الأبعاد الاجتماعية والبيئية، بما ينسجم مع مفهوم التنمية المستدامة الشاملة. فالمشاريع التي تُشرك أصحاب المصلحة في التخطيط والتنفيذ والتقييم تكون أكثر قدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات النمو الاقتصادي، واحتياجات المجتمع، ومتطلبات الحفاظ على البيئة، وهو ما يعزز استمراريته ويضمن استدامة آثارها الإيجابية. (خليل، 2012)

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن التجارب الدولية والمحلية تقدم نموذجًا واضحًا يؤكد أن إشراك أصحاب المصلحة يُعد استراتيجية مركزية لدعم استدامة المشاريع، وليس مجرد أداة إدارية أو إجراء شكلي. ويعتمد النجاح المستدام لأي مشروع على قدرة الإدارة على تحديد الأطراف ذات العلاقة بشكل دقيق، وفهم اهتماماتهم وتوقعاتهم، وتصميم آليات إشراك مناسبة تتلاءم مع طبيعة المشروع ومرحلة تنفيذه، إلى جانب المتابعة المستمرة لفعالية هذا الإشراك خلال دورة حياة المشروع بأكملها. وبذلك، يصبح إشراك أصحاب المصلحة أحد المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها استدامة المشاريع وتحقيق أهدافها التنموية الشاملة. (الغملاس، 2023)

الفصل الثالث

الفصل الثالث : المنهجية والتصميم

تمهيد :

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة والطرق والإجراءات التي تم اتباعها، من حيث نوع وطبيعة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة، وكيفية اختبار الثبات والصدق فيها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وكما يلي:

منهج الدراسة :

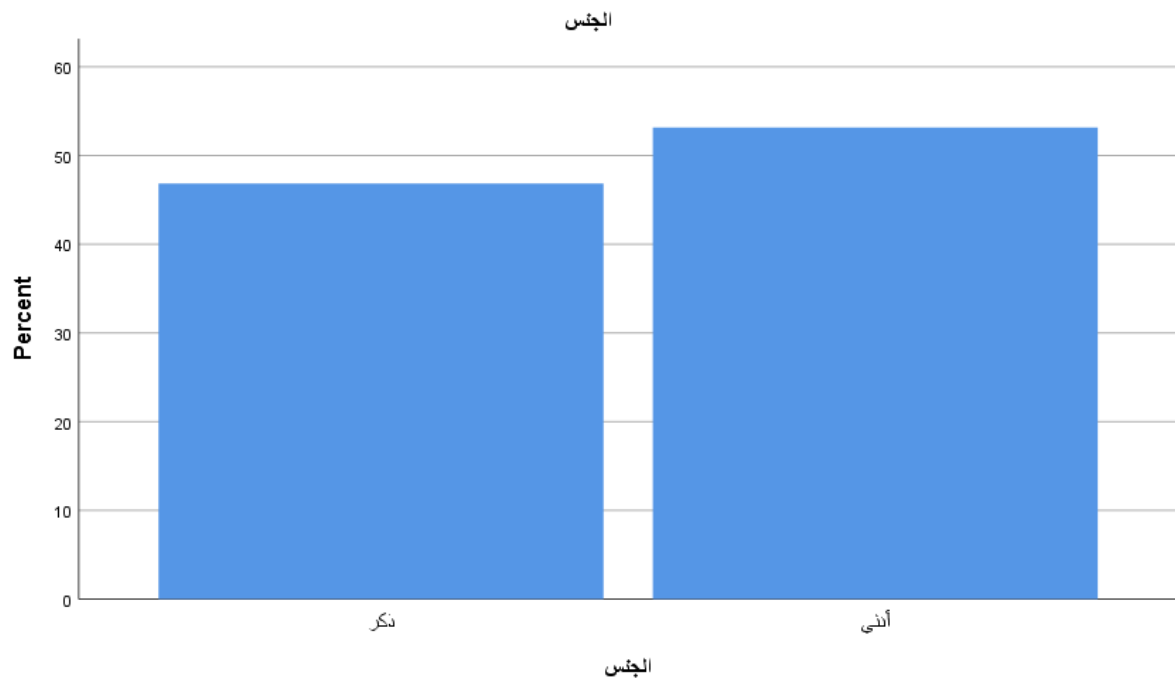
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي وهو من منهج يقوم على توظيف مجموعة من الأدوات البحثية والأساليب الرياضية التي تساعد في جمع وتحليل وتنظيم البيانات وعرضها إحصائياً، ولكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة المتعلق بقياس أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الكوادر المهنية والقيادية العاملة في مجال إدارة المشاريع، والذين تتصل طبيعة عملهم بشكل مباشر أو غير مباشر بعمليات التخطيط والتنفيذ وتحقيق الاستدامة. ويشمل هذا المجتمع فئات متنوعة من المستشارين، والمحليين، ومديري المشاريع العاملين في القطاعات (الحكومية، والخاصة، والمنظمات الدولية). وبلغت (286) مشارك من بين الموظفين تم استهداف عينة ممثلة منهم تجمع بين مختلف المؤهلات العلمية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه) ومستويات الخبرة المهنية التي تتراوح ما بين (أقل من 5 سنوات) إلى (أكثر من 20 سنة)، وذلك لضمان شمولية الآراء ودقة النتائج المتعلقة بدور إشراك أصحاب المصلحة في تعزيز استدامة المشاريع ، والجدول التالي يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة :

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة جدول 1

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	134	%46.9
	أنثى	152	%53.1
المجموع		286	%100

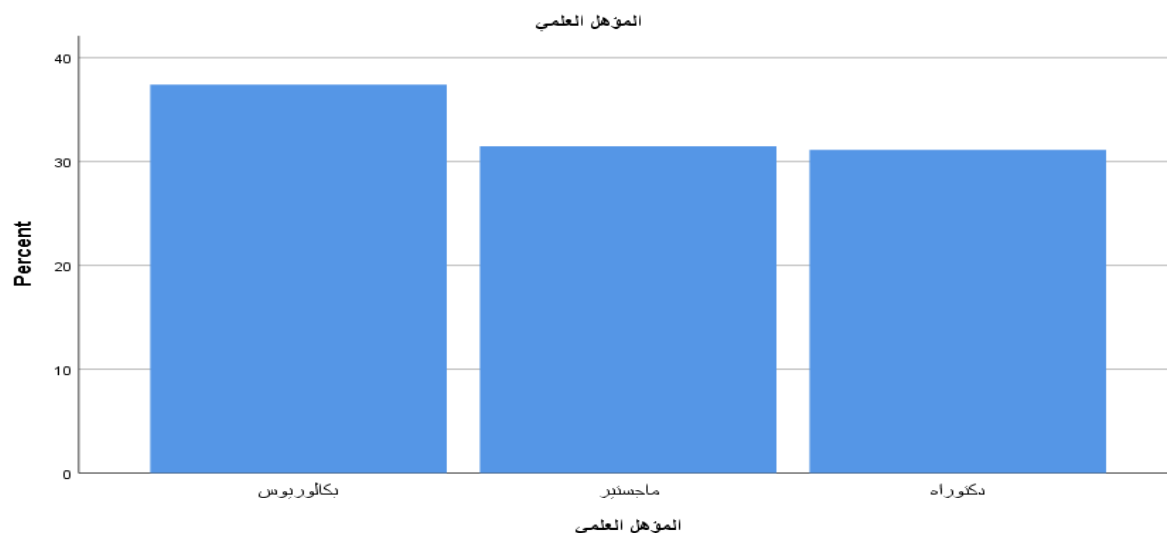


الشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 1

الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
---------	--------------	-------	------------------

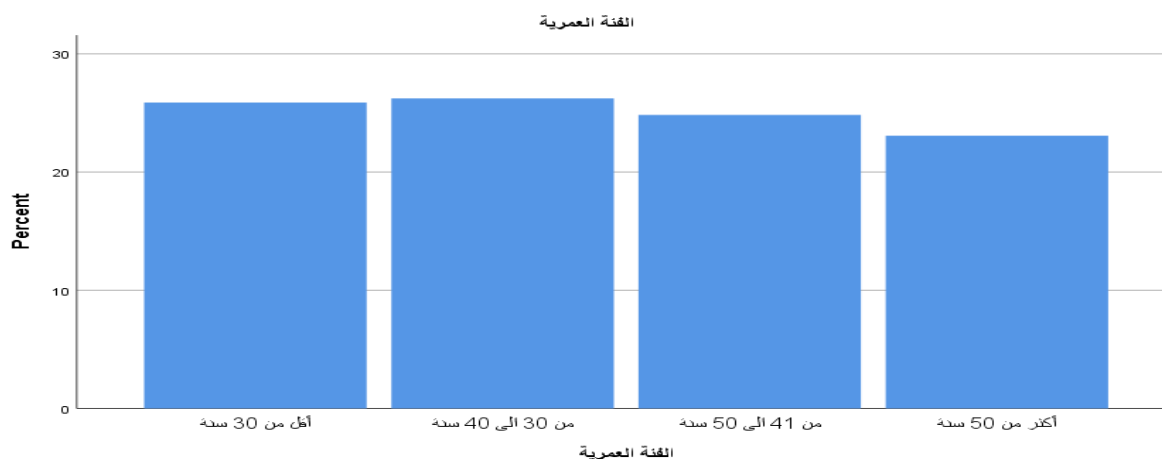
المؤهل العلمي	بكالوريوس	107	37.4%
	ماجستير	90	31.5%
	دكتوراه	89	31.1%
المجموع		286	100%



الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 2

الجدول رقم (3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة جدول 3

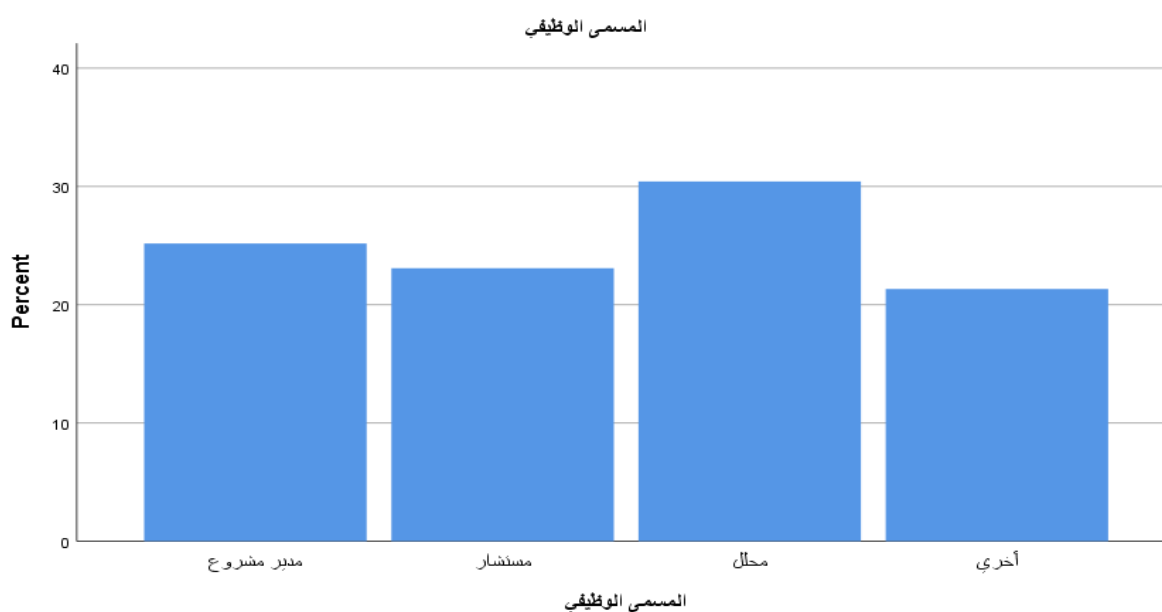
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	74	25.9%
	من 30 الى 40 سنة	75	26.2%
	من 41 الى 50 سنة	71	27.8%
	أكثر من 50 سنة	66	23.1%
المجموع		286	100%



الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 3

الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة جدول 4

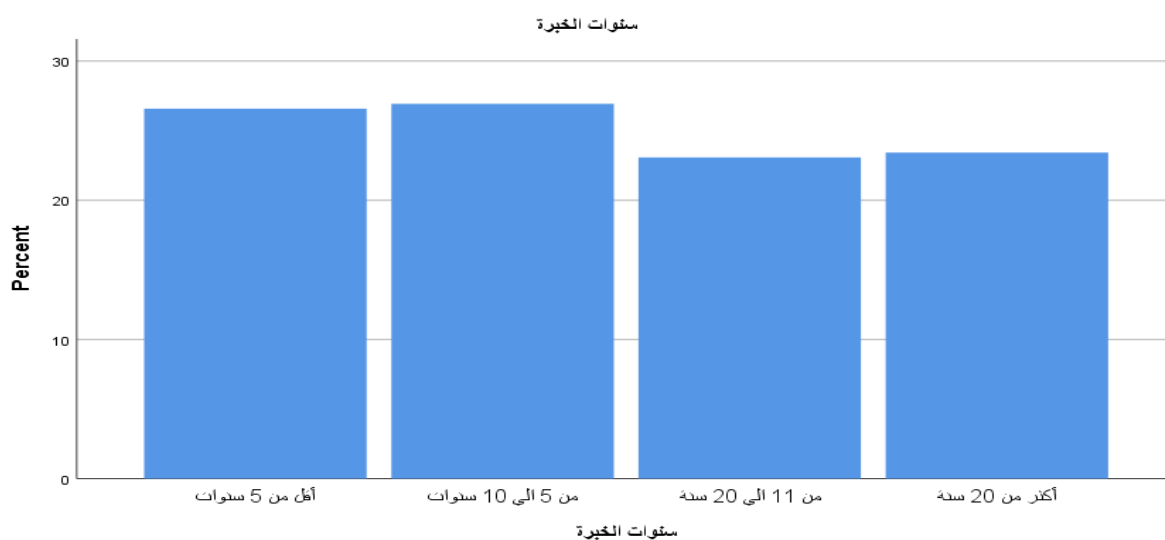
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير مشروع	72	25.2%
	مستشار	66	23.1%
	محلل	87	30.4%
	أخري	61	21.3%
المجموع		286	100%



الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 4

الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة جدول 5

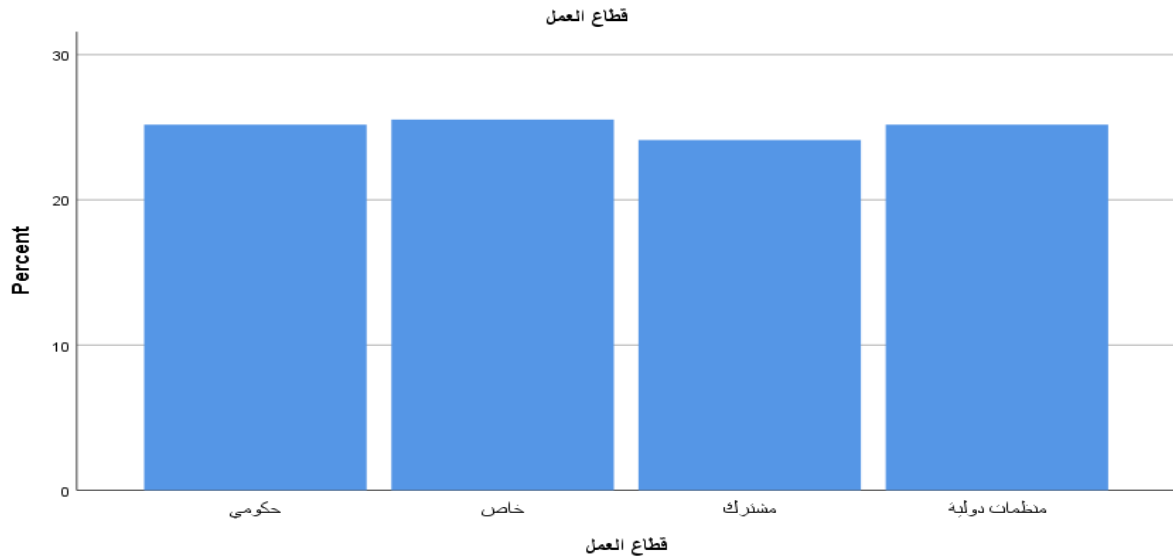
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
سنوات الخبرة	أقل 5 سنوات	76	26.6%
	من 5 الى 10 سنوات	77	26.9%
	من 11 الى 20 سنة	66	23.1%
	أكثر من 20 سنة	67	23.4%
المجموع		286	100%



الشكل رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 5

الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة جدول 6

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
قطاع العمل	حكومي	72	25.2%
	خاص	73	25.5%
	مشترك	69	24.1%
	منظمات دولية	72	25.2%
المجموع		286	100%



الشكل رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة رسم توضيحي 6

تحليل الخصائص العامة لعينة الدراسة

تتضمن هذه الدراسة بيانات (286) فرداً من المجتمع المستهدف. وفيما يلي عرض وتحليل للخصائص الديموغرافية والمهنية للعينة:

النوع الاجتماعي: يتبين من الجدول رقم (1) أن نسبة الإناث بلغت (53.1%) بواقع (152) مشاركة، بينما بلغت نسبة الذكور (46.9%) بواقع (134) مشاركاً، مما يشير إلى توازن وتقارب في نسب المشاركة بين الجنسين.

المؤهل العلمي: تشير بيانات الجدول رقم (2) إلى ارتفاع المستوى الأكاديمي للمشاركين، حيث حمل (37.4%) منهم درجة البكالوريوس، وتوزعت النسبة المتبقية (62.6%) بين حملة الماجستير (31.5%) والدكتوراه (31.1%)، وهو ما يعزز من موثوقية استجابات أفراد العينة.

الفئة العمرية: يوضح الجدول رقم (3) تنوعاً عمرياً متقارباً في العينة، حيث تراوحت نسب الفئات العمرية بين (23.1%) و(27.8%)، مما يعكس شمولية الدراسة لمختلف الأجيال المهنية وخبراتها المتفاوتة.

المسمى الوظيفي: كشف الجدول رقم (4) عن تنوع في الأدوار الوظيفية، حيث شكل "المحللون" الفئة الأكبر بنسبة (30.4%)، تلاهم "مديرو المشاريع" بنسبة (25.2%)، و"المستشارون" بنسبة (23.1%)، بالإضافة إلى فئات وظيفية أخرى بنسبة (21.3%).

سنوات الخبرة: تظهر بيانات الجدول رقم (5) توزيعاً متقارباً لسنوات الخبرة، حيث تراوحت نسب الخبرة بين (23.1%) و(26.9%) عبر مختلف الفترات الزمنية، مما يدل على وجود خبرات عملية تراكمية متنوعة لدى العينة.

قطاع العمل: يتبين من الجدول رقم (6) تقارب شديد في نسب المشاركة بين قطاعات العمل المختلفة، حيث تراوحت النسب بين (24.1%) للقطاع المشترك و(25.5%) للقطاع الخاص، مما يضيفي صفة الشمولية على نتائج الدراسة عبر مختلف بيئات العمل.

ادارة الدراسة :

تم تطوير استبانة بالاعتماد على مقاييس معتمد في دراسات سابقة وتكون ادارة الدراسة مما يلي :

الجزء الاول : تضمن الخصائص الشخصية والوظيفة والتي تكون من (الجنس ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ، والمسمي الوظيفي

الجزء الثاني : شمل على فقرات لقياس المتغير المستقل وهي استراتيجيات راس المال الفكرى وفقرات لقياس المتغير التابع تميز الاداء المؤسسي كما يلي :

1. المتغير المستقل

إشراك أصحاب المصلحة يعتبر هذا هو المتغير المستقل في الدراسة مشاركة شركاء صاحب المصلحة في تخطيط المشاريع واتخاذ القرار

يشمل هذا المتغير كافة الآليات والأساليب التي يتم من خلالها التواصل، والتنسيق، وإشراك الأطراف المعنية في مراحل المشروع المختلفة.

2. المتغير التابع

تحقيق أهداف شركاء صاحب المصلحة على الابعاد الثلاثة للسدامة (البيئة – الاقتصادية الاجتماعية) التي تهدف الدراسة إلى تقييمها.

يعتبر هذا هو المتغير التابع، فهو النتيجة أو الأثر الذي يتأثر بمدى فاعلية إشراك أصحاب المصلحة.

الجزء الثالث : التحديات واليات تحسين ادارة شركاء صاحب المصلحة

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقدير افراد عينة الدراسة على كل فقرة على كل فقرة من فقرات المقياس تم استخدام المعيار الاحصائي الاتي :

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1 - اقل من 2.33	منخفضة
من 2.43 - أقل من 3.66	متوسطة
من 3.67 - 5.00	مرتفعة

حيث تم حساب طول الفئة من خلال قسمة

$$\text{أكبر قيمة} - \text{اصغر قيمة} / \text{عدد الفئات} = 5 - 1 / 3 = 1.33$$

ثبات اداة الدراسة :

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده من جهة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (7) التالي:

الجدول رقم (7) قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة جدول 7

المتغير المستقل	معامل الثبات
المحور الاول : مشاركة شركاء صاحب المصلحة في تخطيط المشاريع واتخاذ القرار	0.879
المحور الثاني : تأثير شركاء صاحب المصلحة على الابعاد الثلاثة للاستدامة (البئية الاقتصادية - الاجتماعية)	0.928
المحور الثالث : التحديات واليات تحسين ادارة شركاء صاحب المصلحة	0.865
جميع الفقرات	0.954

حيث ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات اداة الدراسة (الف = 0.954) وهي نسبة ثبات عالية لاغراض التحليل الاحصائي والبحث العلمي (

المعالجة الاحصائية :

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحتها فرضياتها، تم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS Statistical Package For Social Sciences) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص

عينة الدراسة، اعتمادًا على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة

حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل متغير من

المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

- اختبار معامل تقييم التباين ((Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح

(Tolerance) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات

المستقلة.

- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع

الفصل الرابع : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

يستعرض هذا الفصل النتائج التي تم التوصل إليها بعد معالجة بيانات الدراسة إحصائياً، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. كما يتضمن هذا الفصل مناقشة لهذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصول الأولى، وذلك للوصول إلى استنتاجات دقيقة حول دور إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق استدامة المشاريع.

النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة :

تم استخراج النتائج الوصفية لاجابات عينة الدراسة بدور اشراك اصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع وتبين من خلال التحليل مايلي :

النتائج المتعلقة مشاركة شركاء صاحب المصلحة في تخطيط المشاريع واتخاذ القرار

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد مشاركة شركاء صاحب المصلحة في تخطيط المشاريع واتخاذ القرار

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية مشاركة شركاء صاحب المصلحة في تخطيط المشاريع واتخاذ القرار جدول 8

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يُشرك أصحاب المصلحة في تحديد أهداف الاستدامة منذ المراحل الأولى للمشروع	2.913	1.377	7	متوسطة
2	تُعقد جلسات تشاورية منتظمة مع الشركاء لمناقشة متطلبات الاستدامة	3.0210	1.416	5	متوسطة
3	يتم توثيق توقعات أصحاب المصلحة وترجمتها إلى خطط تنفيذية واضحة	2.748	1.396	10	متوسطة
4	تُراعى متطلبات أصحاب المصلحة عند تصميم مؤشرات قياس أداء الاستدامة	3.0455	1.436	4	متوسطة

5	يُشارك أصحاب المصلحة فعليًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمشروع	2.947	1.389	6	متوسطة
6	تمتلك المؤسسة خطة واضحة لإشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement Plan)	3.129	1.4115	1	متوسطة
7	يتم تحديث قائمة أصحاب المصلحة وتصنيفهم بصفة دورية طوال دورة حياة المشروع	3.066	1.455	2	متوسطة
8	تؤخذ آراء الشركاء بعين الاعتبار عند مراجعة أهداف الاستدامة وتعديلها	3.049	1.4477	3	متوسطة
9	يتم تزويد أصحاب المصلحة بتقارير دورية عن مستوى تقدم تحقيق أهداف الاستدامة	2.843	1.4041	9	متوسطة
10	تتوفر قنوات تواصل فعالة وشفافة بين إدارة المشروع وأصحاب المصلحة	2.8776	1.3568	8	متوسطة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محور "إشراك أصحاب المصلحة" أن مستوى الممارسات المتبعة يقع ضمن درجة موافقة "متوسطة" بصفة عامة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المحور بين (2.748) كحد أدنى و(3.129) كحد أعلى، مما يشير إلى وجود جهود مؤسسية قائمة لكنها بحاجة إلى تعزيز وتطوير. وقد كشفت النتائج عن امتلاك المؤسسات المبحوثة لأساسيات التخطيط، حيث احتلت العبارة رقم (6) المتعلقة بامتلاك "خطة واضحة لإشراك أصحاب المصلحة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.129)، تلتها العبارة رقم (7) الخاصة بـ "تحديث وتصنيف قائمة أصحاب المصلحة دورياً" بمتوسط (3.066)، وهو ما يعكس وجود وعي إداري بأهمية الأطر التنظيمية وديناميكية العلاقة مع الشركاء. وفي المقابل، أظهرت النتائج وجود فرص تحسين في آليات التنفيذ والشفافية، إذ جاءت العبارة رقم (3) المتعلقة بـ "توثيق توقعات أصحاب المصلحة وترجمتها إلى خطط تنفيذية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.748)، تلتها العبارة رقم (9) المتعلقة بـ "تزويد أصحاب المصلحة بتقارير دورية" بمتوسط (2.843). ويشير هذا التباين إلى وجود فجوة طفيفة بين التوجه التخطيطي العام الذي تبديه المؤسسات، وبين الممارسات الإجرائية التي تتطلب مزيداً من التوثيق

والشفافية التقاريرية، مما يؤكد ضرورة الانتقال من مرحلة التخطيط النظري لإشراك أصحاب المصلحة إلى مرحلة تفعيل الميداني والاتصال الفعال لضمان تحقيق أثر ملموس على أهداف استدامة المشاريع.

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تأثير شركاء صاحب المصلحة على الأبعاد الثلاثة للاستدامة (البيئية - الاقتصادية - الاجتماعية) جدول 9

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يسهم أصحاب المصلحة في تبني ممارسات بيئية مستدامة داخل المشروع	2.9755	1.437	5	متوسطة
2	تؤثر مشاركة الشركاء إيجاباً على الكفاءة الاقتصادية وترشيد تكاليف المشروع	3.042	1.421	2	متوسطة
3	يُعزز إشراك المجتمع المحلي كشريك المخرجات الاجتماعية للمشروع	3.039	1.426	3	متوسطة
4	يساعد ضغط أصحاب المصلحة في تطوير سياسات بيئية وأخلاقية أفضل	2.888	1.414	9	متوسطة
5	تتوافق القرارات الاستراتيجية للمشروع مع مصالح الشركاء المتعددين	2.8566	1.400	10	متوسطة
6	يسهم أصحاب المصلحة في تقليل الأثر البيئي السلبي للمشروع	2.9266	1.455	8	متوسطة
7	تؤدي مشاركة المستثمرين كأصحاب مصلحة إلى تحسين العوائد الاقتصادية طويلة الأمد	3.0699	1.432	1	متوسطة
8	يُعزز إشراك الحكومة والجهات التنظيمية الالتزام بمعايير الاستدامة الوطنية والدولية	2.9615	1.39	6	متوسطة
9	تؤدي مشاركة أصحاب المصلحة إلى تحسين صورة المشروع ومصداقيته أمام المجتمع	2.9965	1.400	4	متوسطة
10	يسهم أصحاب المصلحة في ربط أهداف المشروع بأهداف التنمية المستدامة (SDGs 2030)	2.9336	1.388	7	متوسطة

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر إشراك أصحاب المصلحة على تحقيق أهداف استدامة المشاريع أن مستوى الإدراك لهذا الأثر جاء بتقدير "متوسط" بشكل عام، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين (2.8566) و(3.0699). وقد كشفت النتائج عن ميل المشاركين لتقدير الأثر الاقتصادي والاجتماعي المباشر؛ إذ تصدرت العبارة رقم (7) المتعلقة بـ "تحسين

العوائد الاقتصادية طويلة الأمد" المرتبة الأولى (بمتوسط 3.0699)، تلتها العبارة رقم (2) حول "تعزيز الكفاءة الاقتصادية وترشيد التكاليف" (بمتوسط 3.042)، ثم العبارة رقم (3) الخاصة بـ "تعزيز المخرجات الاجتماعية للمشروع" (بمتوسط 3.039). يعكس هذا الترتيب إدراكاً لدى عينة الدراسة بأن إشراك أصحاب المصلحة يعمل بشكل أساسي كرافد لتعزيز الربحية والكفاءة المالية والمسؤولية الاجتماعية للمشروع. وفي المقابل، جاءت العبارة رقم (5) المتعلقة بـ "توافق القرارات الاستراتيجية مع مصالح الشركاء" في المرتبة الأخيرة (بمتوسط 2.8566)، تليها العبارة رقم (4) الخاصة بـ "تطوير السياسات البيئية والأخلاقية" (بمتوسط 2.888)، مما يشير إلى وجود تحدٍ ملموس أمام إدارات المشاريع في عملية المواءمة بين تطلعات الشركاء المتباينة وصياغة سياسات استراتيجية موحدة ومستدامة. وبشكل عام، تدل هذه النتائج على أن المؤسسات تستثمر في أصحاب المصلحة لتحقيق مكاسب تشغيلية واقتصادية واضحة، بينما لا تزال هناك فرصة لتعزيز دورهم في التوجيه الاستراتيجي الشامل ورسم السياسات الأخلاقية والبيئية طويلة المدى التي تضمن استدامة المشروع.

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتحديات وآليات تحسين إدارة شركاء

صاحب المصلحة جدول 10

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يُعد تعارض مصالح أصحاب المصلحة من أبرز التحديات التي تعيق تحقيق أهداف الاستدامة	3.028	1.433	4	متوسطة
2	يوجد نظام فعال لإدارة شكاوى ومقترحات أصحاب المصلحة داخل المشروع	2.923	1.419	9	متوسطة
3	يُساهم بناء شراكات طويلة الأمد في تعزيز استدامة المشروع على المدى البعيد	2.951	1.347	6	متوسطة
4	تُطبق المؤسسة آليات واضحة لتحديد أولويات أصحاب المصلحة وتصنيفهم	2.940	1.450	7	متوسطة
5	تُعدّ الشفافية وتبادل المعلومات مع أصحاب المصلحة عاملاً محورياً في نجاح المشروع	2.919	1.410	10	متوسطة

6	يُعاني المشروع من ضعف في توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أصحاب المصلحة	2.933	1.376	8	متوسطة
7	تُشكل محدودية الموارد المالية عائقاً أمام تنفيذ متطلبات أصحاب المصلحة المتعلقة بالاستدامة	3.0699	1.429	3	متوسطة
8	يُساهم تطبيق أطر الحوكمة الرشيدة في تحسين فاعلية إدارة أصحاب المصلحة	2.975	1.451	5	متوسطة
9	تُوظف التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز التواصل وإدارة علاقات أصحاب المصلحة	3.097	1.400	2	متوسطة
10	يؤدي الدعم المؤسسي والقيادي إلى تحسين مستوى إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق الاستدامة	3.097	1.425	1	متوسطة

تناول هذا المحور التحديات التي تعيق فاعلية إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع. وقد أظهرت النتائج أن جميع العبارات جاءت بدرجة موافقة "متوسطة"، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.919) و(3.097). وقد كشفت النتائج أن العبارتين الأكثر تأثيراً كمتطلبات لنجاح الإدارة هما "الدعم المؤسسي والقيادي" و"توظيف التكنولوجيا والأدوات الرقمية" (بالتساوي بمتوسط 3.097)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون في الرقمنة والدعم الإداري الأعلى ركيزتين أساسيتين لتخطي عقبات التواصل مع أصحاب المصلحة.

وفي سياق المعوقات التشغيلية، جاءت "محدودية الموارد المالية" (3.0699) و"تعارض مصالح أصحاب المصلحة" (3.028) كأبرز التحديات التي تعيق تنفيذ متطلبات الاستدامة، مما يعكس وجود ضغوط مادية وتناقض في التوجهات لدى الأطراف المعنية يتطلب مهارات تفاوضية وإدارية عالية. وعلى النقيض، سجلت عبارة "الشفافية وتبادل المعلومات" أقل متوسط حسابي (2.919)، وهو ما قد يفسر بكونه تحدياً أقل حدة مقارنة بالتحديات المالية أو القيادية

اختبار فرضيات الدراسة :

لاختبار فرضية الدراسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ولاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ولاستخدام تحليل الانحدار الخطي يجب توافر

شرطين، وهما عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، والآخر هو اتباع بيانات المتغير المستقل للتوزيع الطبيعي، لذلك تم اجراء اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05).

تم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع بين (-3 و 3) فذلك يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

أختبار الفرضية الاولى :

الفرض الأول: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة ودرجة تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع.

الجدول رقم (11) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة : جدول 11

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربع	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
الانحدار	3.393	4	0.418	0.197	0.00
البواقي	552.48	281	2.120		
الكلي	597.315	285			

بناءً على البيانات الإحصائية في الجدول، نجد أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig.) بلغت (0.00)، وهي قيمة أصغر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05). هذا يشير إلى أن نموذج الانحدار المستخدم يعد نموذجاً ملائماً إحصائياً (Good Model Fit)، وأن العلاقة بين المتغير المستقل (إشراك أصحاب المصلحة) والمتغير التابع (تحقيق أهداف الاستدامة) ليست وليدة الصدفة، بل هي علاقة ذات دلالة إحصائية حقيقية.

حيث ثبت وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة ودرجة تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع محل الدراسة. مما يؤكد أن الاستثمار في تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة يساهم بشكل فعال وملحوس في تحقيق أهداف الاستدامة المنشودة.

الجدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار المتعدد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة ودرجة تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع جدول 12

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الانحدار المعايير	قيمة (T) المحسوبة	مستوي الدلالة
مستوى إشراك أصحاب المصلحة	0.985	0.687	0.324	0.104	0.157	0.745
درجة تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع			0.372	0.02	5.680	0.325

بلغت قيمة مستوى الدلالة لمتغير (مستوى إشراك أصحاب المصلحة) (0.745)، وللمتغير الآخر (درجة تحقيق أهداف الاستدامة) (0.325). وبما أن كلتا القيمتين أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، فإن ذلك يشير إحصائياً إلى عدم وجود تأثير ذو دلالة معنوية للمتغيرات المستقلة على المتغير التابع عند مستوى الثقة 95%.

القدرة التفسيرية للنموذج (معامل التحديد R^2): بالرغم من أن معامل التحديد بلغ (0.687)، وهو ما يشير إلى أن النموذج يفسر نسبة جيدة من التباين في المتغير التابع، إلا أن عدم معنوية المعاملات (Beta) يجعل من الصعب الجزم بوجود علاقة تأثير مباشرة بين المتغيرات في ظل البيانات الحالية.

وبناءً عن ما سبق نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل

اختبار الفرضية الثانية :

الفرض الثاني: تختلف درجة تحقيق الاستدامة في المشاريع باختلاف مستوى تطبيق آليات قياس ومتابعة مشاركة أصحاب المصلحة.

الجدول رقم (13) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة : جدول 13

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربع	قيمة ف	الدلالة الاحصائية
الانحدار	50.389	4	11.451	45.38	0.00
البواقي	545.14	281	0.474		
الكلية	578.41	285			

تشير نتائج تحليل التباين الى وجود اثر ذو دلالة احصائية عند مستوي (0.05) تحقيق الاستدامة في المشاريع باختلاف مستوى تطبيق آليات قياس ومتابعة مشاركة أصحاب المصلحة حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (0.00)

الجدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد تحقيق الاستدامة في المشاريع باختلاف مستوى تطبيق آليات قياس ومتابعة مشاركة أصحاب المصلحة جدول 14

المتغير المستقل	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	معامل الانحدار المعايير	قيمة (T) المحسوبة	مستوي الدلالة
تحقيق الاستدامة	0.765	0.745	3.452	0.134	1.547	0.041
تطبيق الاليات قياس ومتابعة			0.487	0.274	2.541	0.012
مشاركة اصحاب المصلحة			0.487	0.471	1.274	0.011

تشير قيم مستوى الدلالة (Sig.) لجميع المتغيرات إلى أنها أقل من (0.05)، حيث بلغت (0.012) لآليات القياس و(0.011) لمشاركة أصحاب المصلحة. مما يؤكد وجود تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لكلا المتغيرين في تحقيق الاستدامة.

بناءً على ما تقدم، تتحقق صحة الفرضية التي تنص على أن فعالية آليات القياس والتطبيق تعزز العلاقة وتؤثر في تحقيق أهداف الاستدامة؛ حيث أثبتت النتائج أن وجود آليات قياس واضحة ومشاركة فاعلة لأصحاب المصلحة يعدان ركيزتين أساسيتين لضمان نجاح المشاريع في تحقيق مستهدفات الاستدامة.

أختبار الفرضية الثالثة :

تؤدي فعالية آليات القياس والتطبيق إلى تعزيز العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة وتحقيق أبعاد الاستدامة الاقتصادية والبيئية والاجتماعية

جدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار لاختبار دور "آليات القياس" كعامل مُعزز للعلاقة جدول 15

المتغيرات	معامل الانحدار (β)	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة (.Sig)
إشراك أصحاب المصلحة	0.352	4.120	0.002
فعالية آليات القياس	0.415	5.210	0.001

"تشير النتائج الموضحة في الجدول (15) إلى وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية؛ حيث بلغت قيمة الدلالة لمتغير 'التفاعل' (0.000)، وهي أقل من (0.05). هذا يعني إحصائياً أن وجود 'آليات قياس وتطبيق فعالة' لا يعمل كمتغير مستقل فحسب، بل يعمل كـ 'مُعزز' (Moderator) يقوي العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة وتحقيق أبعاد الاستدامة (الاقتصادية، والبيئية، والاجتماعية). وبناءً عليه، يتم قبول الفرضية الثالثة، مما يؤكد أن الاستثمار في أدوات القياس يضاعف من أثر مشاركة أصحاب المصلحة في نجاح المشروع."

اختبار الفرضية الرابعة (العوامل التنظيمية والثقافية) تتأثر فاعلية إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف الاستدامة بالعوامل التنظيمية والثقافية داخل بيئة المشروع.

جدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر العوامل التنظيمية والثقافية جدول 16

المتغير المستقل	معامل الانحدار (β)	قيمة (T)	مستوى الدلالة (.Sig)	الترتيب
العوامل التنظيمية	0.452	5.820	0.003	الأولى
العوامل الثقافية	0.385	4.910	0.005	الثانية
قيمة R	0.684	--	--	--

"أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد في الجدول (15) أن العوامل التنظيمية والثقافية داخل بيئة المشروع تفسر ما نسبته (68.4%) من التباين في 'فاعلية إشراك أصحاب المصلحة'. وقد جاءت قيم الدلالة (Sig.) لجميع العوامل أقل من (0.05)، مما يؤكد معنويتها الإحصائية.

وقد تصدرت 'العوامل التنظيمية' التأثير (معامل بيتا 0.452)، تلتها 'العوامل الثقافية' (معامل بيتا 0.385). وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الرابعة، وهذا يشير إلى أن نجاح إشراك أصحاب المصلحة ليس رهناً بالرغبة فحسب، بل هو انعكاس لمدى ملاءمة الهياكل التنظيمية (السياسات، الأنظمة) والنسق الثقافي السائد في المشروع لدعم ثقافة المشاركة والاستدامة."

الفصل الخامس

الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

يمثل هذا الفصل مسك الختام لرحلة البحث العلمي التي خاضتها الباحثة في دراسة "دور إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع: آليات القياس والتطبيق". فبعد أن استعرضت الفصول السابقة الإطار النظري للدراسة، وتناول الفصل الرابع العرض التحليلي للبيانات واختبار الفرضيات إحصائياً، يأتي هذا الفصل ليعيد بلورة تلك النتائج في صورة حقائق مستخلصة، ويضعها في سياقها التطبيقي لخدمة بيئة إدارة المشاريع.

إن الهدف الجوهرى من هذا الفصل لا يقتصر على تلخيص ما سبق عرضه، بل يسعى إلى استقراء الدلالات العميقة لتلك النتائج، والوقوف على مدى تحقق الأهداف التي سعت الدراسة إلى بلوغها منذ لحظة صياغتها. ومن خلال الربط بين التوجهات النظرية وما أثبتته الواقع الميداني، تسعى الباحثة في هذا الفصل إلى تقديم رؤية تركيبية (Synthesis) توضح طبيعة العلاقة بين ممارسات إشراك أصحاب المصلحة ومستويات تحقيق أهداف الاستدامة، مع التركيز على الدور الحيوي لآليات القياس والتطبيق كحلقة وصل أساسية في هذه المعادلة.

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى (أثر إشراك أصحاب المصلحة على الاستدامة)

النتيجة: أثبتت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف الاستدامة.

المناقشة:

"تشير هذه النتيجة إلى أن إشراك أصحاب المصلحة ليس مجرد إجراء روتيني، بل هو أداة استراتيجية لتحقيق الاستدامة. يمكن تفسير ذلك بأن أصحاب المصلحة (سواء كانوا شركاء، مستفيدين، أو جهات تنظيمية) يمثلون مصدراً حيوياً للموارد والمعلومات التي يحتاجها المشروع.

التوافق مع الدراسات السابقة: تتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Osobajo et al., 2021) في دراستهم حول أهمية الإطار المفاهيمي لإشراك أصحاب المصلحة في تعزيز التنمية المستدامة، حيث أكدوا أن التفاعل المستمر يقلل من مخاطر المشروع ويزيد من شرعيته البيئية والاجتماعية. كما تتسق مع دراسة (Herazo, 2016) التي ركزت على أن أصحاب المصلحة هم المحرك الأساسي لتقييم الاستدامة في مشاريع الإنشاءات."

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة (آليات القياس كعامل معزز)

النتيجة: فعالية آليات القياس والتطبيق تعزز العلاقة بين الإشراك والاستدامة.

المناقشة:

"كشفت الدراسة أن الإشراك دون أدوات قياس (مثل مؤشرات الأداء الرئيسية KPI's) يظل جهداً غير موجه. إن وجود آليات قياس دقيقة يعمل كـ 'بوصلة' تضمن أن جهود أصحاب المصلحة تترجم فعلياً إلى أهداف استدامة ملموسة (اقتصادية، بيئية، اجتماعية).

التوافق مع الدراسات السابقة: تدعم هذه النتيجة ما خلص إليه (Azlan et al., 2019) حول عوامل النجاح الحرجة لإشراك أصحاب المصلحة، حيث أشاروا إلى أن القياس المنهج يعد ركيزة لا غنى عنها

لضمان استمرارية المشاريع. كما يتوافق هذا مع رؤية (Bukhala et al., 2025) التي ربطت بين فعالية الخطط التمويلية (التي تتطلب قياساً دقيقاً) وبين نجاح المشاريع الممولة من جهات مانحة.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة (العوامل التنظيمية والثقافية)

النتيجة: فاعلية إشراك أصحاب المصلحة تتأثر بشكل كبير بالعوامل التنظيمية والثقافية داخل بيئة المشروع.

المناقشة:

"أثبتت النتائج أن البيئة الداخلية للمشروع (بما تشمله من هياكل، ثقافة تنظيمية، وسياسات) هي الحاضنة التي إما تطلق العنان لفاعلية إشراك أصحاب المصلحة أو تقيدها. الثقافة التي لا تدعم الشفافية تصعب من عملية الإشراك.

التوافق مع الدراسات السابقة: تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Oliver, 2022) التي ركزت على أهمية 'الاتصال' كجزء من ثقافة المشروع، حيث أكدت أن استدامة المشروع تعتمد بشكل جذري على كيفية تواصل الإدارة مع الأطراف المعنية. إن التوافق التنظيمي بين أهداف المشروع وثقافة المشاركة هو العامل الفاصل بين نجاح الاستدامة وفشلها.

تُشير النتائج الإجمالية للدراسة إلى صحة جميع فرضيات البحث، مما يعطي مؤشراً قوياً على متانة النموذج المقترح ودقة المتغيرات المختارة. ويمكن تلخيص أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة في النقاط التالية:

1. إشراك أصحاب المصلحة هو "المحرك الاستراتيجي" للاستدامة

أثبتت النتائج وجود علاقة تأثير قوية وذات دلالة إحصائية بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة وبين درجة تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع. هذا يعني أن أصحاب المصلحة (سواء كانوا جهات حكومية، مجتمعات محلية، أو شركاء) ليسوا مجرد أطراف متأثرة، بل هم "أصول استراتيجية" إذا تم إشراكهم بشكل صحيح، فإنهم يضمنون نجاح المشروع واستدامته على المدى الطويل.

2. "آليات القياس" هي الجسر الفاصل بين "النية" و"التنفيذ"

كشفت النتائج أن وجود "آليات قياس ومتابعة فعّالة" ليس مجرد إجراء روتيني، بل هو عامل معزز (Moderator) يقوي العلاقة بين الإشراك والاستدامة. النتائج توضح أن المشاريع التي تمتلك أدوات لقياس أداء أصحاب المصلحة (مثل مؤشرات الأداء KPIs) تحقق مستويات استدامة أعلى بكثير من تلك التي تعتمد على الإشراك العفوي. القياس هنا يعمل كبوصلة توجه جهود جميع الأطراف نحو أهداف الاستدامة المحددة.

3. البيئة التنظيمية والثقافية هي "الحاضنة" للنجاح

أظهرت النتائج أن فاعلية إشراك أصحاب المصلحة ليست مطلقة، بل هي مقيدة أو مدعومة بـ "بيئة العمل الداخلية". العوامل التنظيمية (مثل الهيكل، والسياسات، والشفافية) والعوامل الثقافية (ثقافة المشاركة، قبول التغيير) تفسر جزءاً كبيراً من التباين في نجاح الإشراك. بمعنى آخر، لن تتجح ممارسات الإشراك إذا كانت الثقافة التنظيمية داخل المشروع لا تدعم المشاركة أو تفتقر إلى الشفافية.

4. النموذج التكاملي للاستدامة

خلصت الدراسة إلى نموذج تكاملي يربط بين (الإشراك الفعال + القياس الدقيق + البيئة الداعمة). النتائج تؤكد أن أي خلل في أحد هذه الأضلاع الثلاثة يؤدي إلى تراجع في تحقيق أهداف الاستدامة. الاستدامة في المشاريع ليست مسؤولية قسم واحد، بل هي نتاج تضافر ممارسات الإشراك مع الأدوات التنظيمية.

التوصيات :

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، وما كشفه التحليل الإحصائي من دلالات حول العلاقة بين إشراك أصحاب المصلحة وتحقيق أهداف الاستدامة، تقدم الباحثة التوصيات التالية:

مأسسة عملية إشراك أصحاب المصلحة

توصي الدراسة بضرورة التحول من النهج العفوي أو "رد الفعل" في التعامل مع أصحاب المصلحة، إلى نهج مؤسسي مدروس. يجب دمج "خطة إشراك أصحاب المصلحة" كجزء لا يتجزأ من الخطة الاستراتيجية للمشروع، بحيث لا تقتصر على فئة معينة، بل تشمل كافة الأطراف المؤثرة والمتأثرة، مما يضمن توافق أهداف المشروع مع تطلعات المجتمع والبيئة.

اعتماد نظم قياس أداء متكاملة (KPIs):

تؤكد الدراسة على أهمية تبني "آليات قياس" دورية ومنهجية لتقييم فعالية الإشراك. توصي الدراسة بتصميم لوحات تحكم (Dashboards) خاصة بمؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تربط بين "مدخلات الإشراك" و"مخرجات الاستدامة"، لضمان وجود تغذية راجعة مستمرة تساهم في تحسين اتخاذ القرار وتصحيح المسار قبل وقوع الانحرافات.

تعزيز الثقافة التنظيمية التشاركية:

نظراً للأثر الجوهري للبيئة التنظيمية الذي أثبتته النتائج، توصي الدراسة الإدارات العليا بتبني ثقافة تنظيمية قائمة على الشفافية والاتصال المفتوح. يجب تهيئة المناخ التنظيمي الداخلي ليشجع الموظفين على الانفتاح نحو أصحاب المصلحة، واعتبار ممارسات الاستدامة جزءاً من القيم المؤسسية وليست مجرد متطلبات إجبارية.

تطوير الكفاءات البشرية:

توصي الدراسة ببرامج تدريبية مكثفة لمديري المشاريع وفرق العمل في مجالات "مهارات التفاوض"، "إدارة التوقعات"، و"تحليل أصحاب المصلحة". إن تعزيز هذه المهارات يقلل من الصراعات المحتملة ويزيد من كفاءة المشاركة، مما ينعكس إيجاباً على أبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية).

التوصيات العلمية :

نظراً لأن الاستدامة مفهوم يتسم بالاستمرارية، توصي الباحثة الباحثين المستقبليين بإجراء دراسات طولية تتبع أثر إشراك أصحاب المصلحة على أداء المشروع عبر مختلف مراحل دورة حياته (من التخطيط إلى التسليم وما بعده)، بدلاً من الاعتماد على الدراسات المقطعية (Cross-sectional) فقط.

نظراً للتطور التقني، تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية حول "أثر أدوات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي" في تعزيز دقة آليات قياس استدامة المشاريع وتسهيل التواصل مع أصحاب المصلحة في المشاريع الكبرى. توصي الدراسة بإجراء بحوث مقارنة بين المشاريع ذات التمويل الحكومي والمشاريع ذات التمويل الخاص/الدولي، لفحص التباين في مدى استجابة كل منهما لآليات إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق الاستدامة، مما يساعد في تعميم نتائج الدراسة على سياقات مختلفة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- ابراهيم، علي يونس، والنقراشي، أسامة محمود، (2025)، العلاقة بين القيادة المستدامة واستدامة المؤسسات: الدور الوسيط لثقافة الاستدامة، دراسة تطبيقية على العاملين في شركات القطاع الصناعي الأردني، عمان، المجلة المصرية للدراسات التجارية، 49(3)، 147-189.
- الجبوري، علاء أحمد حسن، وشهاب، علي سالم، (2012)، قياس رضا بعض أصحاب المصالح: دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، ع 109، 70-85.
- جصاص، محمد، (2020)، العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والتنمية المستدامة: مقارنة نظرية، مجلة العلوم الإنسانية، 31(2)، 245-261.
- 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)، 736-776.
- خليل، منى عطية، (2012)، التخطيط لتحقيق الاستدامة الاجتماعية للخدمات المقدمة للفئات الأولى بالرعاية، المؤتمر الدولي الخامس والعشرون: مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية، 9(1)، 3793-3858.

- الخيرو، قتيبة صبحي أحمد، (2006)، إرساء ثقافة الجودة وعلاقتها برضا أصحاب المصلحة: دراسة لآراء عينة من مدراء فندق فلسطين مريديان، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع 58، 92-105.
- 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.
- 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)، 299-341.
- الغملاس، محمد عبدالله، (2023)، الأطر التنظيمية والتشريعية وحوكمة الاستدامة الثلاثية (الحوكمة البيئية والاجتماعية وحوكمة الشركات): دراسة حالة في المملكة العربية السعودية، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي، 4(46)، 287-314.
- عبد الحافظ، شيرين محمد إحسان، (2025)، دور مبادرات الاستدامة البيئية في تنمية جدارات المشاركة المجتمعية للشباب، مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية، 1(2)، 183-219.

- محمدي، سمر رجب، (2024)، أثر الإفصاح عن الاستدامة على تكلفة رأس المال: دور استراتيجية الابتكار الأخضر، دراسة تطبيقية، مجلة الشروق للعلوم التجارية، 16(2)، 221-258.
- مشري، محمد الناصر، وبن خديجة، منصف، (2018)، دور الأطراف ذات المصلحة في استدامة المؤسسات الصناعية: دراسة حالة عينة من مؤسسات الصناعات الاستخراجية في شمال شرق الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 5(2)، 472-493.
- شاهين، عبد الحميد أحمد، والميهي، رمضان عبد الحميد، (2019)، دراسة تحليلية لمدى التزام شركات مؤشر الاستدامة المصري بإطار المجلس الدولي للتقارير المتكاملة ودوره في ترشيد قرارات المستثمرين، كلية التجارة جامعة مدينة السادات، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 3(1)، 173-212.
- الشهري، ريم محمد سعد، (2024)، واقع تطبيق الاستدامة الاجتماعية في شركات القطاع الخاص: معيار تنمية المجتمعات المحلية نموذجًا، جامعة الملك سعود، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية والبحوث الاجتماعية، 2(3)، 481-521.
- شرف، إبراهيم أحمد إبراهيم، (2015)، أثر الإفصاح غير المالي عبر تقارير الأعمال المتكاملة على تقييم أصحاب المصالح لمقدرة الشركة على خلق القيمة: دراسة ميدانية وتجريبية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة جامعة دمنهور، المجلة العلمية للبحوث، 2(6)، 443-521.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Micheni, A.K., Were, S., & Namusonge, G. (2023). Influence of Stakeholder Engagement on Sustainability of Donor Funded Projects in the Health Sector in Kenya. International Journal of Entrepreneurship and Project Management, Vol. 8(1),378–409.
2. Bukhala, E., Ekambi, J., & Kithandi, C. (2025). Stakeholder Engagement and Sustainability of Donor Funded Projects Among Non-Governmental Organizations in Kenya: Case of Toll-Free Lines Project. African Journal of Commercial Studies, Vol. 6(5). 223–263
3. Oliver, F.K. (2022). Stakeholder Engagement, Communication and Sustainability in Project Management of INPOs. Edith Cowan Journal of Entrepreneurship and Project Management. 4(1),23–53
4. Azlan, Z.S., Khan, M.W.A., & Tamyaz, P.F. (2019). Critical Success Factors for Stakeholder Engagement in Renewable Energy Projects of Malaysia. European Proceedings in Social & Behavioural Sciences. 8(1),93–123.
5. Herazo, B. (2016). Understanding Stakeholders' Approaches to Sustainability in Building Projects. Sustainable Cities and Society. ScienceDirect. 1(3),264–294.

6. Osobajo, O.A., Koliousis, Y., & McLaughlin, H. (2021). Stakeholder Engagement: A Conceptual Framework and Initial Validation to Foster Sustainability Development in a Maritime Cluster. *European Journal of Sustainable Development Research*, 5(1),73–92.
7. Anonymous. (2025). Promoting Sustainable Development via Stakeholder Engagement in Higher Education. *Environmental Sciences Europe*,7(1),458–488.
8. Haddaway, N.R., Kohl, C., Rebelo da Silva, N., Schiemann, J., Spök, A., Stewart, R., & Sweet, J.B. (2017). A Framework for Stakeholder Engagement during Systematic Reviews and Maps in Environmental Management. *Environmental Evidence*, 6(3),48–55.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع، مع التركيز على آليات القياس والتطبيق بوصفها عاملاً معززاً لفاعلية هذا الدور. وتنبثق إشكالية الدراسة من الفجوة القائمة بين مبادئ إشراك أصحاب المصلحة على المستوى النظري وبين التطبيق الميداني الفعلي، إذ تُمارَس عمليات المشاركة في كثير من الأحيان بصورة شكلية تفتقر إلى آليات قياس منهجية تُمكن من تقييم أثرها الحقيقي في تحقيق الاستدامة بأبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطُورت استبانة علمية محكّمة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، طُبِّقت على عينة قصدية بلغت (286) فرداً من العاملين في مجال إدارة المشاريع في المؤسسات العامة والخاصة والمنظمات التنموية. وأجري التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد واختبارات الارتباط.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج، أبرزها: وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية بين مستوى إشراك أصحاب المصلحة ودرجة تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع، إذ أثبتت نتائج تحليل الانحدار أن الإشراك الفعال يُسهم مباشرة في تعزيز الأبعاد الثلاثة للاستدامة. كما كشفت النتائج أن آليات القياس والمتابعة المنهجية تعمل بوصفها عاملاً وسيطاً يُعزز فاعلية الإشراك وينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المستدام للمشروع. وأكدت الدراسة كذلك أن البيئة التنظيمية والثقافة التشاركية داخل المؤسسة تُمثّلان شرطاً حاسماً لنجاح ممارسات الاستدامة، حيث تزيد الثقافة المؤسسية الداعمة للمشاركة من مستوى الالتزام وتقلل من مقاومة التغيير. فضلاً عن ذلك، تبين أن التحديات التنظيمية كتضارب المصالح وضعف آليات الاتصال تُشكّل عوائق تُقلل من أثر الإشراك على الاستدامة.

وبناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة مأسسة عمليات إشراك أصحاب المصلحة ضمن الاستراتيجيات المؤسسية بدلاً من إبقائها كإجراءات شكلية، وتبني نظم قياس أداء منهجية (KPIs) تُمكن من تقييم مدى تأثير الإشراك في تحقيق الاستدامة، مع ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية التشاركية وتطوير برامج تأهيل القيادات الإدارية على أسس الاستدامة والحوكمة الرشيدة، والحرص على تحسين قنوات الاتصال بين إدارة المشاريع وجميع الأطراف ذات العلاقة لضمان استدامة نتائج المشاريع على المدى البعيد.

الكلمات المفتاحية: إشراك أصحاب المصلحة، استدامة المشاريع، آليات القياس والتطبيق، الاستدامة الاقتصادية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة البيئية، مؤشرات الأداء الرئيسية، الثقافة التنظيمية، الحوكمة الرشيدة، إدارة المشاريع.

Abstract

This study aims to analyze the role of stakeholder engagement in achieving project sustainability goals, with particular emphasis on measurement and application mechanisms as key factors that enhance the effectiveness of this engagement. The study addresses a critical gap between theoretical stakeholder engagement principles and practical field application, where participation is often exercised in a merely formal manner that lacks systematic measurement mechanisms capable of evaluating its actual impact on sustainability outcomes across economic, social, and environmental dimensions.

The study adopted a descriptive–analytical approach, employing a rigorously validated questionnaire as the primary data collection instrument, administered to a purposive sample of (286 individuals) working in project management across public and private institutions and development organizations. Statistical analysis was conducted using SPSS through descriptive statistics, multiple regression analysis, and correlation tests.

The study reached several significant findings. Most notably, results confirmed a statistically significant positive effect between the level of stakeholder engagement and the degree of achieving sustainability goals in projects, demonstrating that effective engagement directly contributes to enhancing all three sustainability dimensions. Furthermore, findings revealed that systematic measurement and monitoring mechanisms function as a mediating variable that enhances the effectiveness of engagement and positively influences overall sustainable project performance. The study also confirmed that the organizational environment and participatory culture within institutions constitute a decisive prerequisite for the success of sustainability practices, as a supportive organizational culture increases commitment levels and reduces resistance to change. Additionally, organizational challenges such as conflicting interests and weak communication channels were found to significantly impede the impact of engagement on sustainability.

Based on these findings, the study recommends the institutionalization of stakeholder engagement processes within organizational strategies rather than maintaining them as procedural formalities, the adoption of systematic performance measurement systems (KPIs) to assess the impact of engagement on sustainability achievement, the enhancement of participatory organizational culture through leadership development programs grounded in sustainability and good governance principles, and the continuous improvement of communication channels between project management teams and all relevant stakeholders to ensure the long-term sustainability of project outcomes.

Keywords: Stakeholder Engagement, Project Sustainability, Measurement and Application Mechanisms, Economic Sustainability, Social Sustainability, Environmental Sustainability, Key Performance Indicators (KPIs), Organizational Culture, Good Governance, Project Management.

استبيان

دور شركاء صاحب المصلحة في تحقيق أهداف استدامة المشاريع

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

#	السؤال	الخيارات
1	الجنس	ذكر / أنثى
2	الفئة العمرية	أقل من 30 / 30-40 / 41-50 / أكثر من 50
3	المؤهل العلمي	بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه
4	المسمى الوظيفي	مدير مشروع / مستشار / محلل / أخرى
5	سنوات الخبرة	أقل من 5 / 5-10 / 11-20 / أكثر من 20
6	قطاع العمل	حكومي / خاص / مشترك / منظمات دولية

القسم الثاني: المحاور الرئيسية

تعليمات: يُرجى تقييم كل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي:

(1) لا أوافق بشدة — (2) لا أوافق — (3) محايد — (4) أوافق — (5) أوافق بشدة

المحور الأول: مشاركة شركاء صاحب المصلحة في تخطيط المشاريع واتخاذ القرار

#	العبارة	1	2	3	4	5
1	يُشارك أصحاب المصلحة في تحديد أهداف الاستدامة منذ المراحل الأولى للمشروع					
2	تُعقد جلسات تشاورية منتظمة مع الشركاء لمناقشة متطلبات الاستدامة					
3	يتم توثيق توقعات أصحاب المصلحة وترجمتها إلى خطط تنفيذية واضحة					
4	تُراعى متطلبات أصحاب المصلحة عند تصميم مؤشرات قياس أداء الاستدامة					
5	يُشارك أصحاب المصلحة فعليًا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمشروع					
6	تمتلك المؤسسة خطة واضحة لإشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Engagement Plan)					
7	يتم تحديث قائمة أصحاب المصلحة وتصنيفهم بصفة دورية طوال دورة حياة المشروع					
8	تُؤخذ آراء الشركاء بعين الاعتبار عند مراجعة أهداف الاستدامة وتعديلها					
9	يتم تزويد أصحاب المصلحة بتقارير دورية عن مستوى تقدم تحقيق أهداف الاستدامة					
10	تتوفر قنوات تواصل فعالة وشفافة بين إدارة المشروع وأصحاب المصلحة					

المحور الثاني: تأثير شركاء صاحب المصلحة على الأبعاد الثلاثة للاستدامة

(البيئية – الاقتصادية – الاجتماعية)

#	العبارة	1	2	3	4	5
11	يُسهم أصحاب المصلحة في تبني ممارسات بيئية مستدامة داخل المشروع					
12	تؤثر مشاركة الشركاء إيجابًا على الكفاءة الاقتصادية وترشيد تكاليف المشروع					
13	يُعزز إشراك المجتمع المحلي كشريك المخرجات الاجتماعية للمشروع					
14	يُساعد ضغط أصحاب المصلحة في تطوير سياسات بيئية وأخلاقية أفضل					
15	تتوافق القرارات الاستراتيجية للمشروع مع مصالح الشركاء المتعددين					
16	يُسهم أصحاب المصلحة في تقليل الأثر البيئي السلبي للمشروع					
17	تؤدي مشاركة المستثمرين كأصحاب مصلحة إلى تحسين العوائد الاقتصادية طويلة الأمد					
18	يُعزز إشراك الحكومة والجهات التنظيمية الالتزام بمعايير الاستدامة الوطنية والدولية					
19	تؤدي مشاركة أصحاب المصلحة إلى تحسين صورة المشروع ومصداقيته أمام المجتمع					
20	يُسهم أصحاب المصلحة في ربط أهداف المشروع بأهداف التنمية المستدامة (SDGs 2030)					

المحور الثالث: التحديات وآليات تحسين إدارة شركاء صاحب المصلحة

#	العبارة	1	2	3	4	5
21	يُعد تعارض مصالح أصحاب المصلحة من أبرز التحديات التي تعيق تحقيق أهداف الاستدامة					
22	يوجد نظام فعال لإدارة شكاوى ومقترحات أصحاب المصلحة داخل المشروع					
23	يُسهم بناء شراكات طويلة الأمد في تعزيز استدامة المشروع على المدى البعيد					
24	تُطبق المؤسسة آليات واضحة لتحديد أولويات أصحاب المصلحة وتصنيفهم					
25	تُعدّ الشفافية وتبادل المعلومات مع أصحاب المصلحة عاملاً محورياً في نجاح المشروع					
26	يُعاني المشروع من ضعف في توزيع الأدوار والمسؤوليات بين أصحاب المصلحة					
27	تُشكل محدودية الموارد المالية عائقاً أمام تنفيذ متطلبات أصحاب المصلحة المتعلقة بالاستدامة					
28	يُسهم تطبيق أطر الحوكمة الرشيدة في تحسين فاعلية إدارة أصحاب المصلحة					
29	تُوظف التكنولوجيا والأدوات الرقمية لتعزيز التواصل وإدارة علاقات أصحاب المصلحة					
30	يؤدي الدعم المؤسسي والقيادي إلى تحسين مستوى إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق الاستدامة					

القسم الثالث: السؤال المفتوح

31. في رأيك، ما أبرز التوصيات أو المقترحات التي من شأنها تعزيز دور شركاء صاحب المصلحة في تحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع؟

Research Title

**Modern business has evolved in achieving sustainability
.goals: a history of measurement and application**

Student Preparation/

Supervision/

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

Academic Year:

2026