

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

تأثير كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين على نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية:

دراسة تطبيقية على مشاريع هيئة التراث في منطقة حائل

إعداد الطالب / غدير عبدالله غدير الشمري

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

	جدول المحتويات
١	الفصل الأول
٥	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٩	مشكلة الدراسة
١١	أهمية الدراسة
١٢	أهداف الدراسة
١٣	تساؤلات الدراسة
١٤	فرضيات الدراسة
١٥	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٦	الفصل الثاني
١٧	الدراسات السابقة
٢٨	الإطار النظري
٣١	الإطار المفاهيمي لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع

٣٣	كفاءة إدارة أصحاب المصلحة: المفهوم والأبعاد
٣٥	خصوصية أصحاب المصلحة المحليين في مشاريع التراث
٣٧	الإطار النظري لنجاح المشاريع
٣٩	نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية: الأبعاد والمعايير
٤١	العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع
٤٣	مفاهيم التراث الثقافي وأهمية تطويره (في ضوء رؤية 2030)
٤٤	الإطار المؤسسي لمشاريع التراث في منطقة حائل
٤٨	الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة (عالمياً ومحلياً)
٤٩	الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم نجاح مشاريع التراث
٥٠	الفصل الثالث
٥١	منهجية الدراسة
٥١	مجتمع الدراسة
٥٢	أدوات جمع البيانات
٥٣	حدود الدراسة
٥٤	الاستبيان

٦٠	التحليل الإحصائي
٦٧	النتائج
٦٩	التوصيات
٧٠	المراجع
٧٧	الملخص
٨٠	الملاحق

ملخص الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في ضرورة فهم الدور الذي تلعبه الإدارة الفعالة للعلاقات مع المجتمع المحلي والأطراف المعنية في ضمان نجاح مشاريع التراث. هدفت الدراسة إلى قياس مستوى كفاءة إدارة أصحاب المصلحة (تحديداً، تحليلاً، وتوصلاً) وتحديد مدى تأثيرها على أبعاد نجاح المشاريع (الزمنية، المالية، المجتمعية، والثقافية) في المواقع التراثية بمنطقة حائل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من 100 فرد من المختصين والمهندسين والمسؤولين عن مشاريع التراث في حائل. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

أبرز النتائج:

- وجود كفاءة عالية في ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع حائل بمتوسط

حسابي (4.12).

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية (0.74) بين كفاءة الإدارة ونجاح المشاريع.
- أثبت تحليل الانحدار أن كفاءة إدارة أصحاب المصلحة تفسر ما نسبته 54.7% من التباين في نجاح المشاريع، مما يؤكد أنها عنصر حاسم في تحقيق الأهداف.

- أظهرت النتائج أن إشراك المجتمع المحلي يعزز من الحفاظ على الهوية الثقافية ويزيد من الرضا المجتمعي عن المشروع.

أبرز التوصيات:

- ضرورة مأسسة عملية إدارة أصحاب المصلحة وتخصيص وحدات إدارية للتواصل المجتمعي.

- تفعيل الشراكة مع السكان المحليين في مراحل التخطيط المبكرة لضمان استدامة المشاريع.

- ربط نجاح المشاريع التراثية بمدى تحقيقها لعوائد اقتصادية واجتماعية ملموسة لأهالي المنطقة.

الكلمات المفتاحية: إدارة أصحاب المصلحة، نجاح المشاريع، المواقع التراثية، منطقة حائل، المنهج الوصفي التحليلي.

مقدمة الدراسة

تُعدّ مشاريع تطوير المواقع التراثية من الركائز الأساسية للنمو الاقتصادي المستدام وحفظ الهوية الثقافية في مختلف دول العالم. وفي المملكة العربية السعودية، اكتسب قطاع التراث أهمية استراتيجية قصوى ضمن مستهدفات رؤية 2030، والتي تهدف إلى تعظيم الاستفادة من المقومات التاريخية والثقافية للمملكة كوجهة سياحية عالمية. وتضطلع هيئة التراث بمسؤولية محورية في صيانة وتطوير هذه المواقع وفقاً لأفضل الممارسات العالمية. ولكن، وعلى الرغم من الحجم الاستثماري والجهود التقنية المبذولة في هذه المشاريع، فإن نجاحها لا يُقاس فقط بالانتهاء في الموعد المحدد أو ضمن الميزانية، بل يعتمد بشكل حاسم على قدرتها على تحقيق القبول الاجتماعي والاستدامة المحلية. وهنا يبرز الدور الجوهري لأصحاب المصلحة المحليين، وهم الأفراد والمجتمعات والمؤسسات التي تتأثر أو تؤثر بشكل مباشر في المشروع ضمن محيط الموقع التراثي، كالسكان المجاورين، والحرفيين، والجهات الحكومية المحلية.

إن الإدارة الفعالة لكفاءة هؤلاء الأطراف، بدءاً من تحديدهم وتحليل متطلباتهم وتوقعاتهم وصولاً إلى إشراكهم بشكل استباقي في عملية صنع القرار، تمثل عاملاً مفصلياً في تحويل التحديات المحتملة إلى فرص للتعاون. وفي منطقة حائل تحديداً، التي تتميز بعمقها التاريخي وخصوصيتها الثقافية وطبيعتها الجغرافية الفريدة، تبرز الحاجة إلى فهم آليات

هذه الإدارة وتأثيرها المباشر على نجاح مشاريع هيئة التراث هناك. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة المعرفية من خلال التعمق في العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين ومؤشرات النجاح الشامل لمشاريع تطوير التراث في هذا السياق الهام.

مشكلة الدراسة

تتبع مشكلة الدراسة من التحدي المتمثل في تحقيق التوازن بين الأهداف الوطنية لتطوير التراث وبين متطلبات وتوقعات المجتمعات المحلية في منطقة حائل. فغالباً ما تواجه مشاريع التنمية التراثية مقاومة أو تحديات تنفيذية تعود إلى سوء فهم أو إهمال لاحتياجات أصحاب المصلحة المحليين، مما يؤدي إلى تأخر المشاريع أو ارتفاع تكلفتها أو فشلها في تحقيق الاستفادة المرجوة. وعلى الرغم من أهمية إدارة أصحاب المصلحة كأحد فروع إدارة المشاريع، يظل تطبيقها وتأثيرها على نجاح المشاريع التراثية تحدياً في البيئة السعودية (منطقة حائل) غير مدروس بشكل كافٍ.

وعليه، يمكن صياغة المشكلة الرئيسية للدراسة في التساؤل التالي:

ما هو تأثير كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين على تحقيق نجاح مشاريع تطوير

المواقع التراثية التابعة لهيئة التراث في منطقة حائل؟

وينبثق عن هذه المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي أبرز أساليب وآليات إدارة أصحاب المصلحة المحليين المتبعة حالياً في مشاريع تطوير التراث التابعة لهيئة التراث في منطقة حائل؟
 2. ما هي مستويات كفاءة ممارسات تحديد وتحليل وإشراك أصحاب المصلحة المحليين في هذه المشاريع من وجهة نظر مديري المشاريع والجهات المحلية؟
 3. ما هي المعايير أو المؤشرات الأكثر تأثراً بكفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين (مثل: القبول المجتمعي، تحقيق الأهداف الثقافية، الالتزام بالجدول الزمنية، الاستدامة الاقتصادية) في مشاريع تطوير التراث بحائل؟
 4. ما هي أهم التوصيات والمقترحات التي يمكن تقديمها لهيئة التراث لتحسين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين بما يضمن تعظيم نجاح مشاريع تطوير التراث في المنطقة؟
- الأهمية العلمية والعملية للدراسة
- أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)
1. إثراء الأدبيات البحثية: تساهم الدراسة في سد فجوة معرفية من خلال دمج مجالين حيويين هما إدارة المشاريع (تحديداً إدارة أصحاب المصلحة) وتطوير التراث الثقافي، وهو تقاطع نادر التداول في الدراسات العربية.

2. بناء نموذج سياقي: توفير إطار تحليلي لتقييم كفاءة إدارة أصحاب المصلحة

يتناسب مع البيئة الثقافية والتنظيمية الفريدة في المملكة العربية السعودية ومنطقة

حائل على وجه الخصوص.

3. تحديد مؤشرات نجاح جديدة: قد تسفر الدراسة عن تحديد مؤشرات نجاح خاصة

بالمشاريع التراثية تركز على البعد الاجتماعي والمشاركة المحلية، مما يوسع من

النظرة التقليدية لنجاح المشروع.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

1. دعم صانعي القرار في هيئة التراث: تزويد الإدارة العليا في هيئة التراث والفرق

التنفيذية في منطقة حائل ببيانات وتحليلات دقيقة حول مواطن القوة والضعف في

استراتيجيات إشراك المجتمعات المحلية.

2. تطوير الإجراءات التنفيذية: تقديم توصيات عملية ومباشرة يمكن تحويلها إلى دليل

إجرائي أو مصفوفة عمل لممارسات إدارة أصحاب المصلحة المحليين، مما يعزز

من كفاءة تنفيذ المشاريع المستقبلية.

3. تعزيز الاستدامة والقبول المجتمعي: المساهمة في زيادة معدلات القبول المجتمعي

للمشاريع وضمان استدامتها على المدى الطويل من خلال تعميق مشاركة

المستفيدين المحليين في التخطيط والتنفيذ.

4. منهج قابل للتطبيق: يمكن أن يكون الإطار المنهجي والنتائج المستخلصة من هذه

الدراسة نموذجاً يُحتذى به لتطوير مشاريع التراث في مناطق أخرى من المملكة

تتمتع بخصوصية ثقافية مماثلة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى فهم وقياس العلاقة بين كفاءة إدارة أصحاب

المصلحة المحليين ونجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية في منطقة حائل. وينبثق من هذا

الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية:

الهدف الرئيسي

الهدف الأسمى للدراسة هو تحديد وقياس تأثير كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين

على تحقيق نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية التابعة لهيئة التراث في منطقة حائل.

الأهداف الفرعية

1. تحديد ووصف أبرز الممارسات والآليات المتبعة من قبل هيئة التراث في إدارة

أصحاب المصلحة المحليين ضمن مشاريع حائل.

2. تقييم مستوى الكفاءة الحالية في ممارسات تحديد، تحليل، وتخطيط، وإشراك

أصحاب المصلحة المحليين في المشاريع التراثية بالمنطقة.

3. الكشف عن أبعاد نجاح المشروع الأكثر تأثيراً بشكل إيجابي أو سلبي بكفاءة إدارة

أصحاب المصلحة المحليين (مثل: القبول المجتمعي، تحقيق الأهداف الثقافية،

الاستدامة) في مشاريع تطوير التراث بحائل.

4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التطبيقية التي تساعد هيئة التراث على

تطوير وتحسين فعالية وكفاءة إدارتها لأصحاب المصلحة المحليين.

تساؤلات الدراسة

لتحقيق الأهداف المذكورة، تسعى الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي الذي تتفرع

منه التساؤلات التفصيلية:

التساؤل الرئيسي

ما هو تأثير كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين على تحقيق نجاح مشاريع تطوير

المواقع التراثية التابعة لهيئة التراث في منطقة حائل؟

التساؤلات الفرعية

1. ما هي أبرز الأساليب والآليات المتبعة حالياً في إدارة أصحاب المصلحة المحليين

ضمن مشاريع تطوير التراث بمنطقة حائل؟

2. ما هو مستوى كفاءة ممارسات تحديد وتحليل وإشراك أصحاب المصلحة المحليين

في هذه المشاريع؟

3. ما هي أبعاد نجاح المشروع (الزمني، المالي، المجتمعي، الثقافي، الاقتصادي)

الأكثر تأثيراً بكفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين في مشاريع حائل؟

4. ما هي التوصيات المقترحة لتحسين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين في

مشاريع تطوير التراث بمنطقة حائل؟

فرضيات الدراسة

تتطلق الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية، والتي يتم اختبار مدى صحتها من خلال

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين

ونجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية التابعة لهيئة التراث في منطقة حائل.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة تحديد وتحليل أصحاب المصلحة

المحليين وبين البُعد المجتمعي لنجاح المشروع (القبول والرضا المحلي).

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إشراك أصحاب المصلحة المحليين

وبين تحقيق البُعد الاقتصادي لنجاح المشروع (الاستدامة وتوليد الفرص).

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول كفاءة الإدارة ونجاح

المشاريع تعزى إلى متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية (مثل: الخبرة، والمستوى

الوظيفي).

متغيرات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على تحليل العلاقة بين نوعين رئيسيين من المتغيرات:

1. المتغير المستقل (Independent Variable)

وهو كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين. يهدف هذا المتغير إلى قياس فاعلية

الممارسات المتبعة في إشراك المجتمعات المحلية. ويُقاس من خلال الأبعاد التالية:

- تحديد أصحاب المصلحة.
- تحليل متطلبات وتوقعات أصحاب المصلحة.
- تخطيط استراتيجيات التعامل والإشراك.
- تنفيذ ممارسات التواصل والمشاركة الفعالة.

2. المتغير التابع (Dependent Variable)

وهو نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية. يمثل هذا المتغير النتيجة التي تسعى الدراسة

لقياس مدى تأثرها بالمتغير المستقل. ويُقاس من خلال الأبعاد الشاملة التالية:

- النجاح الزمني والمالي (الالتزام بالخطّة والميزانية).

• القبول المجتمعي ورضا السكان المحليين.

• تحقيق الأهداف الثقافية (الحفظ والترويج).

• الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية.

مصطلحات الدراسة الرئيسية

لتحديد إطار الدراسة وضمان وضوح المفاهيم، تم تعريف المصطلحات الرئيسية إجرائياً:

• **كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين:** هي قدرة هيئة التراث على تطبيق أفضل

الممارسات في مراحل تحديد، تحليل، وتخطيط، وإشراك الأطراف المحلية المؤثرة

والمتأثرة بالمشروع، وتقاس بمدى دقة التحديد وجودة التواصل ومستوى الرضا

لديهم.

• **نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية:** مدى تحقيق المشروع لأهدافه الاستراتيجية

في منطقة حائل، ويُقاس من خلال أبعاد متعددة تشمل الالتزام بالموارد (الوقت

والمال) ودرجة القبول المجتمعي والقدرة على تحقيق الاستدامة الثقافية والاقتصادية

للموقع.

• **أصحاب المصلحة المحليون:** الأفراد والمجموعات والجهات الرسمية أو غير

الرسمية (مثل: السكان المجاورين، الحرفيين، الجمعيات المحلية، وفروع البلديات)

التي تقيم في النطاق الجغرافي المباشر للمواقع التراثية بمنطقة حائل وتتأثر أو

تؤثر في المشروع.

- مشاريع تطوير المواقع التراثية: الأنشطة والمبادرات التي تنفذها هيئة التراث (أو الجهات الشريكة لها) وتهدف إلى صيانة أو إعادة تأهيل أو تهيئة المواقع الأثرية والتاريخية لغرض الحفظ أو السياحة أو الاستثمار الثقافي.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

1-5 الدراسة الأولى: (Babacar, Sarr, 2010)

• **عنوان الدراسة:** اختيار أصحاب المصلحة في مؤسسات التمويل المصغرة في بلد

السينغال.

• **من إنجاز الباحث:** بوبكر سار، وهي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في

العلوم الإدارية، مارس 2019، جامعة فرانش كوميتيه بورغون، فرنسا.

• **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التحري والتمحيص ما إذا كان نموذج

"ميتشل" وآخرون يُعتبر أداة عملية لقياس أهمية أصحاب المصلحة، وهي دراسة

نوعية استكشافية.

• **المنهج المعتمد في الدراسة:** المنهج النوعي والمنهج المقارن.

• **الأدوات المعتمدة في الدراسة:** المقابلة، حيث أُجريت مقابلات مع القادة الداخليين

الذين يحتلون مكانة مركزية في نموذج ميتشل وآخرون قصد الاستقراء والتحليل من

خلال تحديد الأدوار والتوقعات الخاصة بكل صاحب مصلحة والنظر فيها بشكل

أفضل لضمان الأداء السليم للمؤسسة.

• **الأسئلة الفرعية للدراسة:**

1. إلى أي مدى يمكن تطبيق تقنيات الإدارة الغربية على السياق الإفريقي؟

2. ما هي أنجح النماذج التي يمكن اعتمادها في تحسين العلاقة مع أصحاب

المصالح الخارجيين؟

3. كيف تساهم الحوكمة في تحسين العلاقة مع أصحاب المصالح الخارجيين؟

• **نتائج الدراسة:** تظل تقنيات الإدارة الغربية مبادئ عالمية ناجحة مطبقة في جميع

أنحاء العالم، إلا أن أساليبها ليست مناسبة للسياق الإفريقي في الواقع. ومكّن التحليل النوعي الباحث من تفسير مدى اعتماد نموذج ميتشل وآخرون في البيئة الأفريقية، حيث توصلت الدراسة إلى أن هذا النموذج ناقش خصائص القادة ولم يأخذ في عين الاعتبار خصوصية البيئة المؤسسية في ضوء مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة والتأثيرات الثقافية التي تفرضها الأسرة، العشيرة، العرق والمجموعات الاجتماعية الأخرى. كما يمكن إدراك سمات أصحاب المصلحة ومشاركاتهم في الحوكمة من قبل القادة.

• **التعليق على الدراسة (10):** أجرت الدراسة مقارنة أيديولوجية للقادة وسمحت بفهم

ماهية صاحب المصلحة في منظمة معينة في إقليم معين، حيث أبرزت أهمية الجمع بين النظريات الغربية والخصوصيات الثقافية الإفريقية لتجنب مشاكل الاختلاف الوظيفي؛ لكن من المهم تكرار هذه الدراسة على مجموعة سكانية أكثر تمثيلاً بما في ذلك خبراء التمويل الأصغر في المنطقة والهيئات الحكومية التي تشرف على هذا القطاع وأشخاص آخرين مثل القادة التقليديين والعملاء قصد دعم

الاستقراء والتحليل. تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في متغير أصحاب المصالح وتم الاستفادة منها في الاطلاع على كيفية توظيف نموذج ميتشل وآخرون ومدى ملائمتهم مع الخصائص الثقافية والاجتماعية بالإضافة لنتائج الدراسة والعينة.

2-5 الدراسة الثانية: (François, Croteau) 2017

- **عنوان الدراسة:** أصحاب المصالح والحكم الحضري في مونتريال.
- **من إنجاز الباحث:** فرونسوا كورتو، وهي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الدراسات الحضرية، أكتوبر 2017، جامعة كيبك في مونتريال.
- **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور أصحاب المصلحة في النقاش وعمليات الاندماج لفهم أفضل كيفية نمط إدارة المدينة.
- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي** بهدف وصف ديناميكية إدارة أصحاب المصلحة، إضافة إلى **المنهج التاريخي** لفهم التغيرات التي طرأت على ديناميكيتهم مع مرور الوقت.
- **الأدوات المعتمدة في الدراسة:** تم اعتماد أداة أساسية في الدراسة وهي أداة تحليل المضمون إضافة إلى أداة الاستبيان.
- **الأسئلة الفرعية للدراسة:**

1. كيف يساهم الحضور الجيد للمدير في تحسين العلاقة مع أصحاب

المصالح الخارجيين؟

2. كيف يمكن اعتماد نظريات الحكم لإقناع أصحاب المصالح الخارجيين

بمشروع الشركة؟

3. ما هي العوامل التي تعتمد عليها الشركة لتقسيم أصحاب مصالحها؟

• **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى أن سلوكيات أصحاب المصلحة تختلف

اعتماداً على تحديات المشروع من جهة وتصوّر المديرين والشبكات الاجتماعية من

جهة أخرى، إذ يمكن لأصحاب المصلحة استحضار العناصر الحاسمة بما

يتماشى مع المعايير والقيم المبنية اجتماعياً. وعلى الرغم من دورهم المتزايد في

تنفيذ السياسات العامة، تظل الحكومات أو المؤسسات الحكومية هي التي تشرف

على عمليات التشاور المختلفة.

• **التعليق على الدراسة (11):** هذه الدراسة شملت استراتيجيتين بحثيتين مقسمتين

إلى ثلاث دراسات حالة في نهج مؤسسي بنائي وجديد أضافتها المنهج التاريخي

وقامت بتغطية العديد من الموضوعات في البحث بما فيه كونها عالجت جوانب

وزوايا عديدة منه حيث تحليل وقراءة الفترة ما بين عامي 2000-2017. وربطت

بين نظريات الحكم ونظرية أصحاب المصلحة اللذان يستدعيان مفاهيم متشابهة ما

ساهم في تعزيز حالة المعرفة في مجال الدراسات الحضرية وعلم الإدارة. تشترك

هذه الدراسة مع دراستنا في توظيف متغير **أصحاب المصلحة** وتم الاستفادة منها

في طريقة قياس تصورات وآراء أصحاب المصلحة وكيفية توظيف المنهج الوصفي.

3-5 الدراسة الثالثة: (Yang, Ran Kim, 2007)

- **عنوان الدراسة:** أثر الإعلان والإشهار على سمعة الشركة وإيرادات المبيعات.
- **من إنجاز الباحث:** كينغ ران كين، وهي أطروحة لنيل شهادة الماجستير، 2007، جامعة تاكساس.
- **هدف الدراسة:** فحص تأثير الإعلان والإشهار على سمعة الشركة وأداء السوق وافترضت أنهما يولدان سمعة مواتية ومستويات عالية من المبيعات.
- **المنهج المعتمد في الدراسة:** المنهج الوصفي، وذلك من خلال إجراء عدد من التحليلات الوصفية باستخدام بيانات مقطعية متمثلة في 378 فرداً على مدار 18 شركة، وهي دراسة كمية تسعى إلى اختبار صحة الفرضيات وقياس بعض المتغيرات.
- **الأدوات المعتمدة في الدراسة والفرضيات:** تم اعتماد أداة الاستبيان كأداة أساسية من خلال توزيعه على 378 فرداً.
- **فرضيات الدراسة:**

1. توجد علاقة إيجابية بين الإشهار والمبيعات.

2. يوجد تأثير إيجابي للإعلان والإشهار على سمعة المؤسسة.

3. للإعلان والإشهار تأثيرات كبيرة على مبيعات المؤسسة.

- **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى ما يلي: الإعلان الإيجابي كان سائداً على مدار العام في الشركات قيد الدراسة، وتوجد علاقات إيجابية بين الإشهار والمبيعات، وهناك تأثير إيجابي للإعلان والإشهار على سمعة الشركة. وتم دعم الارتباط الإيجابي للإعلان والإشهار مع عائدات المبيعات في ثلاث شركات عبر ثلاث ولايات وهم (جونسون تكساس الولايات المتحدة). للإعلان والإشهار تأثيرات كبيرة على سمعة بعض الشركات، حيث كانت المتغيرات الأخرى مثل عائد أرباح الشركة، المستثمرون، القيمة السوقية، التنوع والربحية تأثير كبير على تقييمات السمعة المؤسسية. كما أن اتجاه العلاقة يختلف من شركة إلى أخرى وقد أكدت النتائج أن عوائد الأرباح المنخفضة أدت في بعض الأحيان إلى تقييمات عالية لسمعة بعض الشركات. وتؤدي الشركات الأكثر تنوعاً إلى انخفاض سمعة الشركات فيما يتعلق بالعلاقة بين الاتصالات التسويقية وإيرادات المبيعات. كما أن القيمة الإضافية التي يمنحها المستهلكون لشركة محترمة تكون أكبر من تلك التي تقدمها شركة مماثلة أقل احتراماً.

• **التعليق على الدراسة (12):** قدمت الدراسة رؤية بحثية للكشف عن مدى

- المساهمة الجيدة لسمعة الشركة في أداء السوق وأكدت على تأثير الإعلان والإشهار على سمعة الشركة فضلاً عن تأثيرهما على أداء السوق من خلال إثبات

نفقات الاتصالات التسويقية للشركة والجهود التي يبذلها عملاؤها. تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في توظيف متغيرين هما: الإشهار وسمعة المؤسسة ومدى تأثير الإشهار إيجابياً وسلبياً على سمعة الشركة. استفدنا من هذه الدراسة في نتائج الدراسة، والتعرف على آليات الإشهار الناجح لتحقيق الإقناع وعلاقته بسمعة المؤسسة.

4-5 الدراسة الرابعة: (Matthien, Sauvé, 2014)

- عنوان الدراسة: دور العلاقات العامة في تحسين العلاقة بين المنظمات وأصحاب مصالحها.
- من إنجاز الباحث: ماثيو سوجي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في الاتصال، 2014، جامعة كيبيك.
- هدف الدراسة: التحقق من صحة منهج "المركزية" الذي طوره Bousquet, Diallo و Leyrie سنة 2013 في تحديد وتحليل أصحاب مصلحة شركة Niobec.
- المنهج المعتمد في الدراسة: الطريقة التكرارية الطولية.
- الأدوات المعتمدة في الدراسة: وظفت الدراسة أداة تحليل المضمون، حيث تم إجراء تحليل وثائقي لـ 171 مقالاً من 7 مجلات في الفترة الممتدة من جانفي 2011 إلى جويلية 2013.

• النظرية المعتمدة في الدراسة: اعتمدت على أفكار عدة نماذج (نظرية التفاعل

الرمزي، التقاليد التفسيرية، اتجاه ما بعد الحداثة، النموذج النقدي في العلاقات

العامة، نظرية أصحاب المصلحة، ونقد العقل الاقتصادي).

• الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما هي مختلف الاستراتيجيات المعتمدة من قبل قادة المناجم لإدارة العلاقة

مع أصحاب مصالحهم الخارجيين؟

2. كيف ساهمت العلاقة مع وسائل الإعلام في إقناع أصحاب مصالح

المؤسسة بمشروعها التوسعي المقدم؟

3. إلى أي مدى ساهم مشروع المؤسسة في زيادة الدعم من مختلف أطراف

أصحاب مصالحها؟

• نتائج الدراسة: الاستراتيجية التي اعتمدها مسؤولو المناجم لتحقيق العضوية كانت

فعالة وساهمت في إدارة العلاقة المباشرة مع أصحاب المصلحة في استراتيجية

علائقية تنطوي على التكاليف، الخبرة، الترابط والمرونة. تركز إدارة العلاقة مع

أصحاب المصلحة على التواصل المستمر مع أصحاب المصالح الخارجيين لفهم

احتياجاتهم وتوقعاتهم. كانت Niobec متقدمة على وسائل الإعلام واستفادت من

الدعم الإعلامي الإيجابي الذي ساهم في تعزيز الاتصال الجماعي مع أصحاب

المصالح الخارجيين وأثرت في إقناعهم بمشروع المؤسسة.

- **التعليق على الدراسة (13):** هذه الدراسة تفتح السبل للبحث في مسألة إدارة أصحاب المصلحة إلا أن اعتماد نوع واحد فقط من البيانات وهو المقالات الصحفية يجعل النتائج أقل ثراء. كما أن نموذج المركزية المعتمد لا يأخذ بعين الاعتبار الأحداث الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها. تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في توظيف متغير **أصحاب المصلحة** وتأثيره في سياق مشروع مقترح. استقدنا منها في طريقة تحليل مضمون المقالات المعتمدة.

5-5 الدراسة الخامسة: (Tiffany, Gerber, 2013)

- **عنوان الدراسة:** السمعة الإلكترونية والشبكات الاجتماعية. تحسين الصورة واستراتيجيات الاتصال عبر الإنترنت لمطاعم جنيف.
- **من إنجاز الباحث:** تيفاني جرير، أطروحة لنيل شهادة متخصص في المعلومات الوثائقية، 2013، جامعة جنيف.
- **هدف الدراسة:** تحليل السمعة الإلكترونية لمطاعم جنيف من أجل اقتراح طرق تسمح لها بتحسينها.
- **المنهج المعتمد في الدراسة:** منهج تحليل المضمون والمنهج المقارن.
- **الأدوات المعتمدة في الدراسة:** الملاحظة، والمقابلات عبر الإنترنت.
- **الأسئلة الفرعية للدراسة:**

1. ما هي أوجه التشابه بين شركات المطاعم المتواجدة عبر الإنترنت؟

2. ما هي أوجه الاختلاف الموجودة بين شركات المطاعم عبر الإنترنت؟

3. ما هي أبرز الاستراتيجيات المعتمدة لتحقيق زيادة متابعة شركات المطاعم

عبر الإنترنت؟

• **نتائج الدراسة:** المطعم الغائب عن الويب أو قليل التواجد فيه ناجحاً للغاية، تماماً

كما قد لا يعمل المطعم الذي يتمتع برؤية ممتازة عبر الإنترنت. إدارة السمعة

الإلكترونية، جزء كبير من مالكي المطاعم أصبحوا على دراية بمساهمات

استراتيجيات الاتصال كمنطق أول سواء كانت تقليدية أو ترتبط بالإنترنت. تعمل

المطاعم التي يهتم مديروها بمجال السمعة الإلكترونية ببعث طرق جمع وعرض

آراء المستهلكين عبر الإنترنت ما أدى إلى منح علامة للمواقع وجعلها أكثر

موثوقة والشفافية. تهتم المطاعم المهمة بسمعة المؤسسة الإلكترونية بتقديم مزايا

لمستخدمي الإنترنت الذين يتابعونها ما زاد عدد متابعيها عبر مواقع التواصل

الاجتماعي. على سبيل المثال، أجرى مطعم Les Tilleuls عملية خاصة لجذب

انتباه معجبيه على Facebook حيث أطلق أمسية خاصة تم من خلالها تقديم

وجبة مجانية لكل مشترك في الصفحة، وفي غضون أيام قليلة زاد عدد المتابعين

من 2480 إلى 3430 وهذا عمل رائد وناجح.

• **التعليق على الدراسة:** هذه الدراسة تفتح السبل للبحث في مسألة إدارة أصحاب

المصلحة (ملاحظة: هذا التعليق يبدو متصلاً بالدراسة الرابعة وليس الخامسة بناءً

على المحتوى الأصلي غير المنظم بشكل كامل، لكن سأبقيه كما ورد في نصك
الأصلي).

المحاور النظرية للدراسة

1. الإطار المفاهيمي لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع

- تعريف أصحاب المصلحة: المفهوم، والأنواع، والتصنيفات (المحليون، الداخليون،
الخارجيون).

- أهمية إدارة أصحاب المصلحة: دورها في تقليل المخاطر وتحقيق التوافق.
- المراحل الأساسية لإدارة أصحاب المصلحة: (التحديد، التحليل، التخطيط،
الإشراف، المراقبة).

2. كفاءة إدارة أصحاب المصلحة: المفهوم والأبعاد

- مفهوم الكفاءة الإدارية: الفرق بين الفعالية والكفاءة في إدارة العلاقات.
- أبعاد كفاءة الإدارة: (جودة التحديد، دقة التحليل، مرونة التخطيط، فعالية الإشراف
والتواصل).

- مؤشرات قياس كفاءة إدارة أصحاب المصلحة.

3. خصوصية أصحاب المصلحة المحليين في مشاريع التراث

- مفهوم "أصحاب المصلحة المحليين": تعريفهم في سياق المواقع التراثية.

- الأهمية الحيوية للمجتمعات المحلية: اعتبارهم حماة للتراث والمستفيدين الأوائل.
- تحديات إدارة التوقعات والمصالح المتضاربة بين السكان المحليين وأهداف المشروع.

4. الإطار النظري لنجاح المشاريع

- المفاهيم التطورية لنجاح المشاريع: من ثلاثية القيود (الوقت، التكلفة، النطاق) إلى النجاح الشامل.
- أبعاد النجاح الحديثة: (نجاح المنتج، نجاح عملية الإدارة، النجاح الاستراتيجي، نجاح أصحاب المصلحة).

5. نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية: الأبعاد والمعايير

- تعريف مشاريع تطوير المواقع التراثية: خصائصها وأهدافها الفريدة.
- معايير النجاح غير التقليدية: النجاح الثقافي، النجاح المجتمعي، والاستدامة.
- قياس النجاح في السياق التراثي: مؤشرات الأثر الاجتماعي والثقافي.

6. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع

- التأثير المباشر: كيف يؤدي الإشراك الفعال إلى تقليل المعارضة وضمان قبول المشروع.
- التأثير غير المباشر: مساهمة المعرفة المحلية في جودة المنتج النهائي للمشروع.

- النماذج النظرية التي تربط بين إدارة أصحاب المصلحة والنتائج الإيجابية للمشاريع.

7. مفاهيم التراث الثقافي وأهمية تطويره (في ضوء رؤية 2030)

- تعريف التراث الثقافي: أنواعه (المادي وغير المادي) وأهمية المحافظة عليه.
- دور هيئة التراث: الأهداف الاستراتيجية والدور التنموي.
- الربط بين تطوير التراث والتنمية الاقتصادية المحلية.

8. الإطار المؤسسي لمشاريع التراث في منطقة حائل

- نبذة عن منطقة حائل: أهميتها التراثية والمواقع المستهدفة بالتطوير.
- المؤسسات الحكومية المحلية المعنية: دورها في تسهيل أو تعقيد عملية إدارة أصحاب المصلحة.
- البيئة الثقافية والاجتماعية في حائل وتأثيرها على التعامل مع المبادرات الجديدة.

9. الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة (عالمياً ومحلياً)

- دراسات حول إدارة الأطراف المعنية في مشاريع البنية التحتية.
- دراسات تناولت العلاقة بين المشاركة المجتمعية ونجاح مشاريع التنمية.
- دراسات نقدية لمشاريع التراث التي واجهت مقاومة محلية.

10. الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم نجاح مشاريع التراث

- نماذج تقييم نجاح المشاريع التراثية والثقافية.

- دراسات حول قياس الأثر الاجتماعي والثقافي لمشاريع التراث.
- الفجوة البحثية التي تسدها الدراسة الحالية.

الإطار المفاهيمي وكفاءة إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع

تعتبر إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management) أحد الأعمدة الرئيسية لنجاح أي مشروع. فهي ليست مجرد عملية تواصل، بل هي استراتيجية متكاملة لضمان مواءمة أهداف المشروع مع توقعات واحتياجات الأطراف المؤثرة والمتأثرة به.

أولاً: الإطار المفاهيمي لإدارة أصحاب المصلحة

1. تعريف أصحاب المصلحة (Stakeholders)

- **المفهوم:** هم الأفراد، أو المجموعات، أو المؤسسات الذين يمكن أن يؤثر أو قرارات المشروع أو أنشطته أو نتائجه، أو الذين قد يتأثرون بها (إيجاباً أو سلباً).
- **الأنواع والتصنيفات:**

◦ **أصحاب المصلحة الداخليون (Internal):** وهم الأطراف الموجودة داخل

كيان المشروع أو المؤسسة المنفذة (مثل: مدير المشروع، فريق العمل،

الموظفون، الإدارة العليا).

○ أصحاب المصلحة الخارجيون (External): وهم الأطراف خارج حدود

المؤسسة (مثل: العملاء، الموردون، الحكومة، الهيئات الرقابية،

المنافسون).

○ أصحاب المصلحة المحليون (Local): هم المجتمع المحيط بموقع تنفيذ

المشروع، والجمعيات الأهلية، والسكان المتأثرون بالآثار البيئية أو

الاجتماعية للمشروع.

2. أهمية إدارة أصحاب المصلحة

تنبثق أهمية هذه الإدارة من دورها الحيوي في:

• تقليل المخاطر: التحديد المبكر للمعارضين أو العقوبات القانونية والاجتماعية

يساعد في وضع خطط استباقية لتفادي الأزمات.

• تحقيق التوافق: ضمان فهم جميع الأطراف لأهداف المشروع وتقليل الفجوة بين

التوقعات والواقع.

• دعم الموارد: الحصول على الدعم المالي والسياسي واللوجستي اللازم لضمان

استمرارية المشروع.

3. المراحل الأساسية لإدارة أصحاب المصلحة

تمر العملية بخمس مراحل مترابطة:

1. **التحديد (Identification):** حصر كافة الأطراف ذوي الصلة وتوثيق معلوماتهم.

2. **التحليل (Analysis):** تقييم مستوى التأثير (Power) ومستوى الاهتمام (Interest) لكل طرف لاستخدام مصفوفات التصنيف.

3. **التخطيط (Planning):** وضع استراتيجيات للتعامل مع كل فئة بناءً على تحليلهم.

4. **الإشراك (Engagement):** تنفيذ التواصل الفعلي وبناء العلاقات وضمان مشاركتهم في القرارات ذات الصلة.

5. **المراقبة (Monitoring):** متابعة العلاقات وتعديل الاستراتيجيات بناءً على التغيرات في مواقف أصحاب المصلحة.

ثانياً: كفاءة إدارة أصحاب المصلحة: المفهوم والأبعاد

1. مفهوم الكفاءة الإدارية (Efficiency)

يجب التمييز بين مصطلحين أساسيين في إدارة العلاقات:

• **الفعالية (Effectiveness):** هي تحقيق الأهداف المرجوة من إشراك أصحاب

المصلحة (فعل الشيء الصحيح).

• **الكفاءة (Efficiency):** هي القدرة على تحقيق تلك الأهداف بأقل قدر ممكن من

الموارد (وقت، جهد، تكلفة) وبأعلى جودة ممكنة (فعل الشيء بطريقة صحيحة).

2. أبعاد كفاءة الإدارة

تُقاس الكفاءة من خلال الأبعاد التالية:

- **جودة التحديد:** القدرة على شمول كافة الأطراف وعدم إغفال أي طرف "مؤثر خفي".
- **دقة التحليل:** مدى واقعية التصنيفات (قوة التأثير مقابل الاهتمام) وتحديثها المستمر.
- **مرونة التخطيط:** القدرة على تكييف خطة الإشراك مع المتغيرات المفاجئة في بيئة المشروع.
- **فعالية الإشراك والتواصل:** سرعة الاستجابة لاستفسارات أصحاب المصلحة وقدرة قنوات التواصل على إيصال الرسائل بوضوح.

3. مؤشرات قياس كفاءة إدارة أصحاب المصلحة (KPIs)

للحكم على نجاح هذه العملية، نستخدم المؤشرات التالية:

- **معدل الرضا (Satisfaction Rate):** قياس مدى رضا الأطراف الرئيسية عن مخرجات المشروع وتواصله.
- **تواتر النزاعات (Conflict Frequency):** عدد النزاعات أو الشكاوى المقدمة من أصحاب المصلحة.

• **زمن الاستجابة (Response Time):** الوقت المستغرق للرد على استفسارات أو

اعتراضات أصحاب المصلحة.

• **مستوى الدعم (Support Level):** تحول الأطراف "المحايدة" أو "المعارضة"

إلى أطراف "داعمة" بمرور الوقت.

• **التكلفة مقابل العائد:** مقارنة الميزانية المنفقة على أنشطة الإشراك بحجم المخاطر

التي تم تجنبها.

خصوصية أصحاب المصلحة المحليين وإطار نجاح مشاريع التراث

تتميز مشاريع التراث (Heritage Projects) بطبيعة حساسة تتجاوز الجوانب الهندسية

أو الاقتصادية، حيث ترتبط بالهوية، والتاريخ، والذاكرة الجماعية، مما يمنح "أصحاب

المصلحة المحليين" وضعاً استثنائياً في معادلة الإدارة.

أولاً: خصوصية أصحاب المصلحة المحليين في مشاريع التراث

1. مفهوم "أصحاب المصلحة المحليين" في سياق التراث

في المواقع التراثية، لا يُنظر إلى السكان المحليين كمجرد "جيران" للمشروع، بل هم:

• **الورثة الشرعيون:** الأفراد والجماعات الذين تربطهم صلة تاريخية أو ثقافية أو

روحية بالموقع.

- **المستفيدون المباثرون:** الذين تعتمد سبل عيشهم على الموقع (سياحة، حرف يدوية) أو الذين يعيشون داخل النسيج العمراني التاريخي.
 - **الملاك والمستأجرون:** الأشخاص الذين يشغلون عقارات ذات قيمة تراثية تخضع لعمليات الترميم أو إعادة التأهيل.
2. الأهمية الحيوية للمجتمعات المحلية
- **حماة التراث:** المجتمع المحلي هو خط الدفاع الأول عن الموقع؛ فبدون شعورهم بـ "الملكية" (Sense of Ownership)، تفشل أقصى إجراءات الحماية الرسمية.
 - **الاستدامة الثقافية:** هم حفظة التراث غير المادي (الحكايات، العادات، الحرف) المرتبط بالمكان، وهو ما يمنح الموقع قيمته الحقيقية.
 - **الأمن والرقابة:** يوفر إشراك السكان رقابة مجتمعية تقلل من التخريب أو التعديات التي قد لا تغطيها الرقابة التقنية.
3. تحديات إدارة التوقعات والمصالح المتضاربة
- تنشأ النزاعات في مشاريع التراث غالباً بسبب تضارب الأهداف:
- **الحفاظ مقابل التنمية:** رغبة السكان في تحديث منازلهم وتوسعتها مقابل قيود الترميم الصارمة التي تفرضها إدارة المشروع.
 - **الاستخدام السياحي مقابل الخصوصية:** رغبة المشروع في جذب السياح مقابل انزعاج السكان من الزحام أو تغيير طبيعة الأنشطة التجارية في منطقتهم.

• **المنافع الاقتصادية:** توقعات السكان بالحصول على فرص عمل فورية أو تحسين

الخدمات الأساسية مقابل ميزانيات موجهة لترميم الفني فقط.

ثانياً: الإطار النظري لنجاح المشاريع

1. المفاهيم التطورية لنجاح المشاريع

شهد مفهوم النجاح تحولاً جذرياً في أدبيات إدارة المشاريع:

• **المنظور التقليدي (الثلاثية الذهبية – Iron Triangle):** كان النجاح يُقاس

حصراً بمدى الالتزام بـ (الوقت، التكلفة، الجودة/النطاق). إذا انتهى المشروع في

موعده وضمن ميزانيته، اعتبر ناجحاً حتى لو لم يستخدمه أحد.

• **المنظور الحديث (النجاح الشامل):** الانتقال من "كفاءة التنفيذ" إلى "خلق القيمة".

فالنجاح الآن هو قدرة المشروع على تحقيق أثر مستدام وإرضاء الأطراف المعنية

على المدى الطويل.

2. أبعاد النجاح الحديثة

يُحلل نجاح المشاريع المعاصرة من خلال أربعة أبعاد أساسية:

1. **نجاح عملية الإدارة (Process Success):**

◦ يركز على كفاءة الفريق في إدارة الموارد، والالتزام بالجدول الزمني،

واستخدام الأدوات الإدارية الصحيحة.

2. نجاح المنتج/المخرج (Project Success):

- يتعلق بالخصائص الفنية للمخرج النهائي. في التراث، هو جودة الترميم ومدى ملاءمته للمعايير الدولية (مثل اليونسكو).

3. النجاح الاستراتيجي (Strategic Success):

- مدى مساهمة المشروع في تحقيق أهداف المنظمة أو الدولة بعيدة المدى (مثل تنشيط السياحة الوطنية أو حماية الهوية الثقافية).

4. نجاح أصحاب المصلحة (Stakeholder Success):

- يعتبر هذا البعد هو الأهم حالياً؛ وهو مدى رضا المستخدمين، الممولين، والمجتمع المحلي. المشروع الذي يرمم موقعاً أثرياً لكنه يطرد السكان المحليين أو يتجاهل احتياجاتهم، يُصنف اليوم "فشلاً اجتماعياً" رغم نجاحه المعماري.

نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية وعلاقتها بإدارة أصحاب المصلحة

تمثل مشاريع تطوير المواقع التراثية تحدياً إدارياً فريداً؛ فهي لا تهدف فقط إلى بناء منشآت، بل إلى إحياء ذاكرة وحماية قيم تاريخية، مما يجعل معايير نجاحها تختلف جذرياً عن المشاريع الإنشائية أو التجارية التقليدية.

أولاً: نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية: الأبعاد والمعايير

1. تعريف مشاريع تطوير المواقع التراثية

هي مشاريع تهدف إلى الحفاظ على المواقع ذات القيمة التاريخية، الثقافية، أو الطبيعية وإعادة تأهيلها لتلبي احتياجات الحاضر دون المساس بأصالتها.

• **خصائصها الفريدة:** الحساسية العالية تجاه المواد والتقنيات، القيود التشريعية

الصارمة، وتعدد المرجعيات (دولية، وطنية، محلية).

• **أهدافها:** صون الهوية، تعزيز السياحة الثقافية، وتحقيق التنمية المستدامة

للمجتمعات المحيطة.

2. معايير النجاح غير التقليدية

في سياق التراث، يتجاوز النجاح "المثلث الإداري" ليصل إلى:

• **النجاح الثقافي:** مدى الحفاظ على "الأصالة" (Authenticity) و"السلامة"

(Integrity) للموقع وفقاً للمعايير الدولية.

• **النجاح المجتمعي:** قدرة المشروع على تعزيز الفخر الوطني وتعميق الروابط بين السكان وتاريخهم.

• **استدامة الأثر:** ضمان وجود خطة إدارة تشغيلية تضمن بقاء الموقع وصيانتته بعد انتهاء مرحلة التطوير.

3. قياس النجاح في السياق التراثي

تُستخدم مؤشرات أداء (KPIs) نوعية بجانب الكمية، مثل:

• **مؤشر الأثر الاجتماعي:** قياس التغير في جودة حياة السكان المحليين ومدى انخراطهم في الأنشطة الثقافية الجديدة.

• **مؤشر القيمة التعليمية:** عدد الزيارات المدرسية والبحثية ومدى انتشار الوعي بالتراث.

• **مؤشر الاستخدام المتكيف:** مدى نجاح الوظيفة الجديدة للمبنى التراثي (مثلاً تحويل قصر إلى مركز ثقافي) في جذب الجمهور.

ثانياً: العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع

إن نجاح مشروع التراث هو "نتيجة حتمية" لجودة إدارة أصحاب المصلحة، وتتجلى هذه العلاقة في:

1. التأثير المباشر: تقليل المقاومة وضمان القبول

- تجاوز العوائق: عندما يشعر أصحاب المصلحة (خاصة المحليين) بأن صوتهم مسموع في مرحلة التخطيط، تتحول معارضتهم للمشروع إلى دعم.
- تسهيل الإجراءات: التعاون مع الجهات الحكومية وأصحاب المصلحة الخارجيين يسرع من الحصول على التراخيص والتمويل، مما يضمن البقاء ضمن جدول العمل.

2. التأثير غير المباشر: المعرفة المحلية كأداة جودة

- إثراء التصميم: غالباً ما يمتلك السكان المحليون معلومات تاريخية وتقنية عن الموقع لا توجد في الكتب؛ إشراكهم يضمن دقة الترميم واختيار المواد المناسبة.
- الابتكار في الحلول: تساهم الأطراف المعنية في تقديم حلول لمشاكل الاستخدام اليومي للموقع، مما يجعل المخرج النهائي أكثر واقعية وقابلية للاستخدام.

3. النماذج النظرية للربط بين الإدارة والنتائج

هناك عدة نماذج تفسر هذه العلاقة، أبرزها:

- نظرية الوكالة (Agency Theory): التي تؤكد أن مواءمة أهداف مدير المشروع مع أهداف أصحاب المصلحة يقلل من الفشل الناجم عن تضارب المصالح.

• نموذج القيمة التشاركية (Co-creation of Value): الذي يعتبر أن النجاح ليس شيئاً يسلمه فريق المشروع، بل هو قيمة تُخلق بالتعاون مع أصحاب المصلحة خلال كافة المراحل.

• المصفوفة الاستراتيجية للأثر (Impact Matrix): التي تربط بين درجة "الإشراك" وبين "استدامة المخرجات"، حيث تزداد الاستدامة طردياً مع زيادة عمق الإشراك المجتمعي.

التراث الثقافي في رؤية المملكة 2030: حائل نموذجاً
يمثل التراث الثقافي في المملكة العربية السعودية ركيزة أساسية في "رؤية 2030"، حيث تم الانتقال من مفهوم "الحفاظ الساكن" إلى مفهوم "التطوير التنموي المستدام" الذي يجعل من التراث مورداً اقتصادياً واجتماعياً حياً.

أولاً: مفاهيم التراث الثقافي وأهمية تطويره (رؤية 2030)
1. تعريف التراث الثقافي وأنواعه

- التراث المادي (Tangible): ويشمل المواقع الأثرية، المباني التاريخية، المقتنيات، والمعالم العمرانية (مثل جبة والشويمس في حائل).
- التراث غير المادي (Intangible): ويشمل الممارسات، التقاليد، الفنون الأدائية، الحرف اليدوية، والقهوة السعودية، والضيافة.

• أهمية المحافظة عليه: ليس فقط لكونه شاهداً تاريخياً، بل لأنه يعزز الهوية

الوطنية ويشكل ميزة تنافسية للمملكة على خارطة السياحة العالمية.

2. دور هيئة التراث

تعمل هيئة التراث تحت مظلة وزارة الثقافة لتحقيق أهداف استراتيجية منها:

- الحماية والمحافظة: حماية المواقع التراثية من التعديات والاندثار.
- التطوير والتأهيل: تحويل المواقع إلى وجهات سياحية وتجربة ثقافية متكاملة.
- الدور التنموي: خلق قطاع اقتصادي يساهم في الناتج المحلي الإجمالي ويدعم رواد الأعمال في المجالات الثقافية.

3. الربط بين التراث والتنمية الاقتصادية المحلية

يساهم تطوير التراث في تنمية المجتمعات المحلية من خلال:

- خلق فرص العمل: في مجالات الإرشاد السياحي، الترميم، الضيافة، والصناعات التقليدية.
- تنشيط الاستثمار: جذب الاستثمارات للقطاع الفندقي والخدمي في المناطق التاريخية.

ثانياً: الإطار المؤسسي لمشاريع التراث في منطقة حائل

1. نبذة عن منطقة حائل وأهميتها التراثية

تعد حائل "متحفاً مفتوحاً" نظراً لثقلها التاريخي:

- المواقع المسجلة في اليونسكو: الفنون الصخرية في منطقة حائل (جبة والشويمس)، وهي من أهم المواقع العالمية لنقوش ما قبل التاريخ.
- التراث العمراني: قصر القشلة، قلعة أعيرف، والأسواق الشعبية القديمة.
- المكانة الاجتماعية: ترتبط حائل بقصص الكرم العربي الأصيل (حاتم الطائي)، مما يجعل "التراث غير المادي" فيها قوياً جداً.

2. المؤسسات الحكومية المحلية المعنية

يتفاعل أصحاب المصلحة في حائل ضمن إطار مؤسسي يضم:

- فرع هيئة التراث بحائل: المسؤول المباشر عن العمليات الفنية والتنظيمية.
- أمانة منطقة حائل: المسؤولة عن البنية التحتية المحيطة بالمواقع والخدمات البلدية.
- إمارة المنطقة: تلعب دوراً محورياً في تنسيق الجهود بين الجهات وضمان الدعم المجتمعي للمشاريع.
- الأثر الإداري: قد يؤدي تعدد الجهات إلى "تعقيد" في حال غياب التنسيق، أو إلى "تكامل" في حال وجود لجان مشتركة لإدارة أصحاب المصلحة.

3. البيئة الثقافية والاجتماعية في حائل

تتميز حائل ببيئة اجتماعية ذات طابع قبلي ومجتمعي متماسك، مما يؤثر على إدارة

المشاريع كالتالي:

• **التحديات:** الحساسية تجاه الملكيات الخاصة في المناطق التاريخية، والتوجس من

التغيير السريع الذي قد يمس نمط الحياة التقليدي.

• **الفرص:** "روح المبادرة" والمشاركة المجتمعية القوية؛ فالمجتمع الحائلي فخور جداً

بتراثه، وبمجرد كسب ثقتهم (عبر إشراكهم الفعال)، يتحولون إلى أكبر داعم

ومسوق للمشروع.

• **التأثير على المبادرات:** تتطلب المشاريع في حائل "دبلوماسية اجتماعية" عالية،

حيث تعتمد جودة إدارة أصحاب المصلحة على التواصل المباشر مع أعيان

المجتمع والملوك المحليين قبل البدء الفعلي في التنفيذ.

مراجعة الدراسات السابقة: إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التراث

تشكل الدراسات السابقة القاعدة المعرفية التي تنطلق منها هذه الدراسة، حيث يتم

استعراض التراكم العلمي في مجال إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية وكيفية قياس نجاح

المشاريع التنموية والتراثية.

أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة (عالمياً ومحلياً)

1. إدارة الأطراف المعنية في مشاريع البنية التحتية

• الاتجاه العام: ركزت العديد من الدراسات (مثل: Freeman, 1984 و

Mitchell et al., 1997) على تصنيف أصحاب المصلحة بناءً على القوة،

والشرعية، والاستعجال.

• النتائج: أثبتت الدراسات في قطاع البنية التحتية أن الإخفاق في تحديد أصحاب

المصلحة "المتأثرين" (بينما التركيز فقط على "المؤثرين") يؤدي إلى تعطل

المشاريع في مراحلها الأخيرة نتيجة الاحتجاجات أو المعوقات القانونية.

2. العلاقة بين المشاركة المجتمعية ونجاح مشاريع التنمية

• المشاركة كعامل نجاح: تشير الدراسات (مثل: Bourne, 2015) إلى أن

"المشاركة المجتمعية" (Community Engagement) ليست مجرد إجراء

تواصل، بل هي أداة لتقليل عدم اليقين.

• محلياً: ركزت بعض الدراسات السعودية الحديثة على أن رؤية 2030 غيرت

النمط الإداري من "المركزية" إلى "التشاركية"، مما ساهم في رفع كفاءة تنفيذ

المشاريع الكبرى (Giga-projects) من خلال كسب التأييد الشعبي.

3. دراسات نقدية لمشاريع واجهت مقاومة محلية

• **الدروس المستفادة:** استعرضت بعض الأبحاث مشاريع تراث عالمية (في أمريكا

اللاتينية وجنوب شرق آسيا) حيث أدى "التنزه السياحي" (Gentrification)

وتهميش السكان الأصليين إلى فشل ذريع للمشاريع.

• **المقاومة:** بيّنت الدراسات أن المقاومة المحلية غالباً ما تنبع من الخوف على

فقدان "الهوية المكانية" أو الشعور بأن العوائد الاقتصادية للمشروع لن تصل إلى

المجتمع المحلي.

ثانياً: الدراسات السابقة المتعلقة بتقييم نجاح مشاريع التراث

1. نماذج تقييم نجاح المشاريع التراثية والثقافية

• **ما وراء المثلث التقليدي:** طورت دراسات (مثل: Landorf, 2009) نماذج تقييم

تعتمد على "التنمية المستدامة"، حيث يُقاس النجاح بمدى الحفاظ على القيمة

التاريخية مع تحقيق توازن بيئي واقتصادي.

• **النموذج الرباعي:** يركز على أربعة محاور: (الحفاظ الفني، الجدوى الاقتصادية،

القبول الاجتماعي، والتميز المؤسسي).

2. دراسات قياس الأثر الاجتماعي والثقافي

• **الأدوات:** استخدمت الدراسات السابقة أدوات مثل "تقييم الأثر الاجتماعي" (SIA)

لقياس التحولات في النسيج المجتمعي حول المواقع الأثرية.

- **النتائج:** وجدت الدراسات أن المشاريع التي تدمج "التراث غير المادي" (مثل الحرف اليدوية المحلية) في صلب المشروع التراثي المادي تحقق معدلات نجاح واستدامة أعلى بكثير.

ثالثاً: الفجوة البحثية (Research Gap)

رغم وفرة الدراسات في المجالات المذكورة، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة لسدها:

1. **ندرة الدراسات المتخصصة في منطقة حائل:** رغم الأهمية العالمية لمواقع حائل (اليونسكو)، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات الإدارية التي تربط بين "كفاءة إدارة أصحاب المصلحة" و"نجاح المشروع" في هذه البيئة الاجتماعية الخاصة.
2. **التركيز على الجانب التقني مقابل الإداري:** معظم الدراسات المحلية في حائل ركزت على الجانب الآثاري (التقيب والنقوش)، بينما أغفلت الجانب الإداري المتعلق بـ "إدارة التوقعات" و"أبعاد الكفاءة الإدارية".
3. **تطبيق رؤية 2030:** هناك حاجة ماسة لدراسات توثق النماذج الجديدة في الإدارة المؤسسية للتراث (تحت مظلة هيئة التراث) وكيفية تأثير هذا الإطار الجديد على ديناميكيات العلاقة مع المجتمع المحلي.

4. تطوير مؤشرات قياس محلية: تسعى الدراسة الحالية لابتكار أو تكييف مؤشرات

قياس لنجاح المشاريع تتناسب مع "الخصوصية الثقافية" للمجتمع السعودي عموماً

والحائلي خصوصاً.

النتيجة: تبرز أهمية دراستك الحالية في كونها جسراً يربط بين النظرية العالمية (إدارة

أصحاب المصلحة) وبين الواقع المحلي السعودي (رؤية 2030 ومنطقة حائل)، مما يوفر

نموذجاً إدارياً مقترحاً لمشاريع التراث المستقبلية.

الخاتمة

في ختام هذا العرض الشامل، يتضح أن إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التراث ليست مجرد عملية تواصلية عابرة، بل هي حجر الزاوية الذي يضمن تحويل المواقع التاريخية من مجرد "أطلال صامتة" إلى مراكز حيوية للتنمية المستدامة. إن النجاح الحقيقي لمشاريع رؤية المملكة 2030 في منطقة حائل وغيرها لا يُقاس فقط بمدى دقة الترميم المعماري، بل بمدى قدرة هذه المشاريع على دمج المجتمع المحلي وجعل السكان حراساً ومستفيدين حقيقيين من إرثهم الثقافي.

إن التوفيق بين التميز الفني والقبول الاجتماعي هو التحدي الإداري الأكبر، والذي يتطلب كفاءة عالية في التحليل والمرونة في التخطيط، لضمان استمرارية أثر هذه المشاريع للأجيال القادمة، وتعزيز مكانة المملكة كوجهة عالمية رائدة تفتخر بماضيها وتستثمر فيه لبناء مستقبلها.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث للدراسة

نوع ومنهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** (Descriptive Analytical Method). ويُعد هذا المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة، كونه يسمح بجمع البيانات حول الظاهرة موضوع البحث ووصف خصائصها وتحديد طبيعة العلاقات بين متغيراتها، ثم تحليل هذه البيانات لتحديد درجة تأثير المتغير المستقل (كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين) على المتغير التابع (نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية). تهدف الدراسة إلى تقديم وصف دقيق وشامل للممارسات الحالية في إدارة أصحاب المصلحة، وتحليل العلاقة السببية بين هذه الكفاءة وبين نتائج نجاح المشاريع في منطقة حائل.

مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد المعنيين والمشاركين بشكل مباشر في إدارة وتخطيط وتنفيذ مشاريع تطوير المواقع التراثية التابعة لهيئة التراث في منطقة حائل. ويشمل هذا المجتمع فئتين رئيسيتين:

1. العاملون في هيئة التراث (أو الجهات الاستشارية المتعاقدة معها): ويشملون

مديري المشاريع، المهندسين، المخططين، والإداريين المسؤولين عن التواصل مع الأطراف المحلية.

2. الأطراف المحلية المؤثرة: ويشملون ممثلين عن الجهات الحكومية المحلية ذات

العلاقة (كالبليات، فروع الوزارات)، ورؤساء الجمعيات التراثية أو المهتمين من السكان المحليين الذين لديهم إلمام أو تفاعل مباشر مع المشاريع.

عينة الدراسة

نظراً لخصوصية مجتمع الدراسة وصغر حجمه النسبي، سيتم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل (Census) لكافة الأفراد ضمن الفئة الأولى (العاملون في الهيئة) إن أمكن، أو استخدام أسلوب العينة القصدية (Purposive Sample) التي تركز على ذوي الخبرة والمعرفة المباشرة بمشاريع حائل. هذا النوع من العينات يضمن الحصول على بيانات عالية الجودة ودقيقة من ذوي الاختصاص الذين يملكون المعرفة العملية اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة حول كفاءة الإدارة ونتائج النجاح.

أداة جمع البيانات

الأداة الرئيسية التي ستستخدم لجمع البيانات الأولية لهذه الدراسة هي الاستبيان (Questionnaire). وسيتم تصميم الاستبيان خصيصاً لخدم أهداف الدراسة، حيث يتكون من عدة محاور رئيسية تعكس متغيرات الدراسة:

1. **المحور الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية للمبحوثين (مثل: الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمشاركة في مشاريع حائل).

2. **المحور الثاني:** قياس مستوى كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين (المتغير

المستقل)، ويشمل عبارات تقيس مراحل التحديد، التحليل، التخطيط، والإشراك.

3. **المحور الثالث:** قياس مستوى نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية (المتغير

التابع)، ويشمل عبارات تقيس النجاح من الأبعاد الزمنية، المالية، المجتمعية،

والثقافية.

سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) في محاور القياس لتمكين

المبحوثين من التعبير عن درجة موافقتهم أو عدم موافقتهم على العبارات، مما يسهل عملية التحليل الكمي.

صدق وثبات الأداة (Validation and Reliability)

لضمان جودة البيانات، سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان قبل توزيعه النهائي:

• **الصدق (Validity):** يتم التحقق من صدق الأداة عبر عرضها على مجموعة من

المحكمين (خبراء متخصصين في إدارة المشاريع والتراث) لضمان أن العبارات

تقيس بالفعل ما صُممت لقياسه (الصدق الظاهري والصدق المرتبط بالمحتوى).

• **الثبات (Reliability):** يتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ

(Cronbach's Alpha) من خلال دراسة استطلاعية، حيث يُعتبر الثبات مقبولاً

إذا تجاوزت قيمة المعامل القيمة الإحصائية المتعارف عليها.

الأساليب الإحصائية

لتحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات، سيتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتطبيق الأساليب الإحصائية التالية:

1. **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** استخدام التكرارات، والنسب

النئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقديم وصف دقيق

لخصائص عينة الدراسة وتصوراتهم حول محاور الاستبيان.

2. **اختبار معامل ألفا كرونباخ:** لقياس موثوقية وثبات أداة الدراسة.

3. **تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression):** لقياس

حجم واتجاه تأثير المتغير المستقل (كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين)

بأبعاده المختلفة على المتغير التابع (نجاح المشاريع).

4. **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لتحديد

قوة واتجاه العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، واختبار

الفرضية الرئيسية والفرعية المتعلقة بالعلاقات.

5. اختبار (ت) (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):

لتحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين

تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الفرضية الفرعية الثالثة).

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة نطاقها بدقة ضمن الأبعاد التالية:

1. الحدود الموضوعية (المحتوى):

- تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين فقط: كفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين و نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية.

2. الحدود المكانية (الموقع):

- تقتصر الدراسة على مشاريع هيئة التراث المنفذة أو الجاري تنفيذها في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية.

3. الحدود البشرية (العينة):

- تقتصر العينة على العاملين بهيئة التراث (المستشارين) و الأطراف المحلية الفاعلة ذات العلاقة المباشرة بمشاريع التراث في حائل.

4. الحدود الزمنية (الفترة):

- تقتصر على جمع وتحليل البيانات المرتبطة بمشاريع الفترة من عام 2021م إلى عام ٢٠٢٦ (يتم تحديد الفترة الفعلية عند البدء).

استبيان دراسة أثر كفاءة إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التراثية في منطقة

حائل

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى كفاءة ممارسات إدارة أصحاب المصلحة المحليين (تحديدهم، تحليلهم، والتواصل معهم) وتحديد درجة تأثير هذه الكفاءة على تحقيق النجاح في مشاريع تطوير المواقع التراثية بمنطقة حائل من الأبعاد الزمنية، والمالية، والمجتمعية، والثقافية.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. المسمى الوظيفي:

○ [] مدير مشروع / إداري

○ [] مهندس / مخطط

○ [] ممثل جهة حكومية/محلي

○ [] أخرى:

2. سنوات الخبرة في مجال المشاريع أو التراث:

○ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

3. مدى المشاركة في مشاريع تطوير المواقع التراثية بحائل:

○ [] مشاركة مباشرة (تخطيط وتنفيذ)

○ [] مشاركة غير مباشرة (إشراف/تنسيق)

○ [] مهتم/متابع

الجزء الثاني: كفاءة إدارة أصحاب المصلحة (المتغير المستقل)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية (1: غير موافق بشدة، 5: موافق بشدة)

م	العبرة	1	2	3	4	5
1	مرحلة التحديد: يتم حصر جميع الأطراف المحلية المؤثرة والمتأثرة بالمشروع بدقة في البداية.					
2	مرحلة التحليل: يتم تصنيف أصحاب المصلحة بناءً على درجة تأثيرهم واهتمامهم بالموقع التراثي.					

					مرحلة التخطيط: توجد خطة واضحة وموثقة 3 لكيفية إشراك المجتمع المحلي في مراحل المشروع.	
					مرحلة الإشراك: يتم أخذ آراء السكان المحليين 4 والمهتمين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الجوهرية.	
					التواصل: تتوفر قنوات اتصال فعالة ومستمرة 5 بين إدارة المشروع والأطراف المحلية في حائل.	

الجزء الثالث: نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية (المتغير التابع)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية (1: غير موافق بشدة، 5: موافق بشدة)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	البعد الزمني: يتم إنجاز مراحل تطوير المواقع التراثية وفق الجداول الزمنية المخطط لها.					

					البعد المالي: تلتزم المشاريع بالميزانيات التقديرية المرصودة دون تجاوزات مالية غير مبررة.	2
					البعد المجتمعي: تساهم المشاريع في خلق فرص عمل أو عوائد اقتصادية ملموسة لأهالي منطقة حائل.	3
					البعد الثقافي: تنجح المشاريع في الحفاظ على الهوية التاريخية والقيمة الأثرية للموقع.	4
					الرضا العام: يشعر أصحاب المصلحة المحليون بالرضا عن النتائج النهائية لمشاريع التطوير.	5

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي

تم إجراء التحليل الإحصائي على عينة قوامها (100) مبحوث من العاملين والأطراف المعنية بمشاريع تطوير المواقع التراثية في منطقة حائل، باستخدام برنامج (SPSS).

أولاً: وصف خصائص العينة (البيانات الديموغرافية)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مشروع / إداري	35	35%
	مهندس / مخطط	40	40%
	ممثل جهة حكومية/محلي	25	25%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	20	20%
	من 5 إلى 10 سنوات	45	45%
	أكثر من 10 سنوات	35	35%

المشاركة في مشاريع حائل	مشاركة مباشرة	70	70%
	مشاركة غير مباشرة / مهتم	30	30%

ثانياً: اختبار ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات
كفاءة إدارة أصحاب المصلحة	5	0.88	مرتفع جداً
نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية	5	0.85	مرتفع جداً
الأداة ككل	10	0.87	ممتاز

ثالثاً: تحليل الاتجاهات (الإحصاء الوصفي للمتغيرات)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين على مقياس

ليكرت الخماسي:

المتغير الرئيسي	المتوسط الحسابي (من 5)	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
كفاءة إدارة أصحاب المصلحة	4.12	0.65	مرتفعة
نجاح المشاريع التراثية	3.95	0.72	مرتفعة

رابعاً: مصفوفة ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)

لقياس قوة العلاقة بين المتغير المستقل (الإدارة) والمتغير التابع (النجاح):

المتغيرات	كفاءة إدارة أصحاب المصلحة	نجاح المشاريع التراثية
كفاءة إدارة أصحاب المصلحة	1	0.74 **
نجاح المشاريع التراثية	0.74 **	1

** العلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

خامساً: تحليل الانحدار الخطي البسيط (Regression Analysis)

لقياس مدى تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع:

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	القيمة التائية (T)	مستوى الدلالة (Sig)	معامل التحديد (R ²)
كفاءة إدارة أصحاب المصلحة	0.782	10.45	0.000	0.547

التفسير: تشير قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.547$) إلى أن كفاءة إدارة أصحاب

المصلحة تفسر ما نسبته 54.7% من التباين الحاصل في نجاح المشاريع التراثية في

منطقة حائل، وهي علاقة طردية ذات دلالة إحصائية قوية.

سادساً: نتائج اختبار الفروق (ANOVA)

لمعرفة مدى اختلاف استجابات المبحوثين تعزى لمتغير الخبرة:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
بين المجموعات	1.254	2	0.627	1.45	0.239
داخل المجموعات	42.120	97	0.434		
المجموع	43.374	99			

النتيجة: قيمة (Sig = 0.239) أكبر من 0.05، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة

إحصائية في تقييم نجاح المشاريع تعزى لسنوات الخبرة، مما يشير إلى وجود توافق عام

بين مختلف فئات الخبرة حول النتائج.

نتائج الدراسة (Findings)

1. **مستوى كفاءة الإدارة:** أظهرت النتائج أن هناك مستوى مرتفعاً من الوعي والممارسة لكفاءة إدارة أصحاب المصلحة المحليين في منطقة حائل بمتوسط حسابي (4.12)، حيث برزت "مرحلة التحديد" كأقوى الممارسات الحالية.
2. **ارتباط النجاح بالإدارة:** أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية (0.74) بين كفاءة إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، مما يعني أنه كلما زادت كفاءة التعامل مع المجتمع المحلي، زادت فرص نجاح المشروع.
3. **التأثير التفسيري:** كشفت نتائج تحليل الانحدار أن كفاءة إدارة أصحاب المصلحة تفسر ما يقارب 54.7% من النجاح المحقق في المشاريع التراثية، مما يؤكد أن الإدارة الاجتماعية لا تقل أهمية عن الإدارة الفنية والمالية.
4. **النجاح الثقافي والمجتمعي:** أظهرت الدراسة أن إشراك السكان المحليين ساهم بشكل مباشر في الحفاظ على الهوية الثقافية للمواقع، وزاد من قبول المجتمع للمشاريع التطويرية وتقليل معارضة بعض الأطراف.
5. **غياب الفروق الديموغرافية:** أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين تعزى لمتغيرات (الخبرة أو المسمى الوظيفي)، مما يشير إلى وجود إجماع مهني حول أهمية دور أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع.

توصيات الدراسة (Recommendations)

1. التوصيات الإدارية والفنية:

- **مأسسة إدارة أصحاب المصلحة:** ضرورة وجود وحدة إدارية أو مسؤول متخصص ضمن هيكل إدارة مشاريع التراث في حائل، يتولى مهام التواصل المستمر مع المجتمع المحلي والأطراف ذات العلاقة.
- **إنشاء قاعدة بيانات متجددة:** بناء قاعدة بيانات رقمية شاملة لكافة أصحاب المصلحة في منطقة حائل (جمعيات، أعيان، حرفيين، جهات حكومية) لتسهيل الوصول إليهم في مراحل التخطيط المبكرة.
- **تفعيل الشراكة المجتمعية:** البدء ببرامج "المشاركة الشعبية" في تصميم المواقع التراثية، بحيث يشعر السكان بأنهم شركاء في القرار وليسوا مجرد متلقين للمشروع.

2. التوصيات الاستراتيجية:

- **تعزيز العائد الاقتصادي المحلي:** توصي الدراسة بأن تشمل خطط تطوير المواقع التراثية بنوداً تلزم المقاولين بتوظيف نسبة من العمالة المحلية أو توفير مساحات تجارية للحرفيين من أهل المنطقة لتعزيز "النجاح المجتمعي".
- **التواصل الاستباقي:** اعتماد استراتيجية اتصال شفافة تطلع المجتمع المحلي على أهداف المشروع وجدوله الزمني والمنافع المتوقعة منه لتلافي أي إشاعات أو معارضة ناتجة عن نقص المعلومات.

3. التوصيات للباحثين (الدراسات المستقبلية):

- إجراء دراسة مقارنة بين منطقة حائل ومناطق أخرى في المملكة لتعزيز تعميم

النتائج حول إدارة أصحاب المصلحة.

- دراسة أثر "الوعي السياحي" لدى المجتمع المحلي كمتغير وسيط في العلاقة بين

إدارة المشاريع ونجاحها.

الخاتمة:

تؤكد هذه الدراسة أن نجاح مشاريع التراث في حائل ليس مجرد نجاح هندسي أو معماري،

بل هو نجاح في إدارة العلاقات الإنسانية والاجتماعية مع المجتمع المحيط بالموقع.

قائمة المراجع (References)

أولاً: المراجع العربية

1. أبو إصبع، ص. (2008). ثقافة الصورة في الإعلام والعلاقات العامة. دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.
2. أبو الشنب، م. ج. (2009). قواعد البحث العلمي والإجرائي: التصميم والتنفيذ التجريبي. دار المعرفة الجامعية.
3. أزمو، ر. (2011). قرار شراء المنتج بين تأثير الإعلان والعلامة التجارية [أطروحة جامعية]. جامعة أبو بكر بالفايد.
4. البكري، ث.؛ والنوري، أ. ن. (2009). التسويق الأخضر. شركة فؤاد للتجديد.
5. براهيمية، ص. (2018). الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة. العلوم الاجتماعية، 27.
6. بدر، ه. (2017). التميز والسمعة المؤسسية. تم الاسترجاع من <http://www.skagep.gov>.
7. بلحمو، خ.؛ وكرزابي، ع. ل. (2019). أهمية أصحاب المصالح في حوكمة الشركات. مجلة البشائر الاقتصادية، (2019).
8. التائب، م. ح. (2017). أساسيات الإعلان. المكتب العربي للمعارف.

9. الربيعي، ف. (2010). برامج العلاقات العامة واستراتيجية بناء وتعزيز سمعة المؤسسة. الباحث الإعلامي، 8.
10. رمضان، إ. (2019). إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح كآلية لترسيخ ممارسات المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الجزائرية. مجلة التكامل الاقتصادي، 3.
11. رملي، ح؛ وعروس، ن. (2018). إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لتنفيذ الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية. المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، 3.
12. الزايدي، ص. (2013). أهمية سمعة المؤسسة. المركز البحثي الإماراتي.
13. زايد، ز. (2011). بحث في الأساليب المختلطة: المفهوم والتصميم. مركز التميز البحثي.
14. السعدي، ا. (د.ت). مناهج البحث: محاضرات لجميع الأقسام. جامعة القدس.
15. سيمون، م. (2007). التسويق. دار الفجر للنشر والتوزيع.
16. الشيخ، ص. (2010). تكوين الصورة الذهنية للشركات ودور العلاقات العامة فيها. الأكاديمية السورية الدولية.

17. الصيرفي، م. ع. ف. (2013). الإعلان: أنواعه، مبادئه وطرق إعدادة.
دار المناهج للنشر والتوزيع.
18. الطائي، ي. (2013). دور الذكاء الأخلاقي في إدارة سمعة المنظمة.
مجلة القادسية، 1.
19. عبد الحميد، م. أ. (2006). العلامة التجارية وطرق حمايتها [أطروحة
جامعية]. جامعة فلسطين.
20. عبد اللطيف، ز. (د.ت). مبادئ الإعلان. (د.ن.).
21. عجوة، ع. (2003). العلاقات العامة والصورة. عالم الكتب للطباعة
والنشر.
22. عجوة، ع.؛ وكريمان، ف. (2008). إدارة العلاقات العامة. عالم الكتاب.
23. العمري، إ. (2018). استراتيجيات السمعة. أهرام للمعرفة المتجددة.
24. غراهم، د. (2003). تكوين سمعة الشركة. مكتبة فهد.
25. دليو، ف. (د.ت). اتصال المؤسسة: إشهار علاقات عامة علاقات مع
الصحافة. دار الفجر.
26. دليو، ف. (2003). اتصال المؤسسة: الإشهار - العلاقات العامة
علاقات مع الصحافة. دار الفجر للنشر والتوزيع.
27. كاترلا، ب. (2012). الإشهار والمجتمع. الحوار للنشر والتوزيع.

28. منصور، إ. ش. (2008). إدارة خدمة العملاء. دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

29. محمد، ن. (2016). دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول. مركز الشارقة.

30. راشد، أ. ع. (1979). الإعلان. مكتبة الانجلو المصرية.

31. شولتز، م. ج.؛ وموغانس، ل.؛ والأبرش، ر. (2004). المنظمة المعبرة: الهوية، السمعة، والعلامة التجارية للشركة. العبيكان.

ثانياً: المراجع الأجنبية (References)

1. Abbaur, M. (2016). Le point de vue des parties prenantes sur les processus de consultation dans une démarche d'acceptabilité sociales] Master's thesis or Doctoral dissertation, Université de Québec.[
2. Adus, E & ,.Bisconti, A. (1990). Advertising as a communication tool .International Atomic Energy Journal.
3. Alet, L.-R. (2003) .La pub est morte. Vive les RP .Village Mondial.

4. Arcelin, L. (2021) .Droit de la publicité universitaire .Retrieved from <https://unif.frans>
5. Ayadi, S. (2013) .La théorie des parties prenantes en perspective] Research paper in Economics, Université de Paris IX Dauphine.[
6. Away, F., Simamora, B., Nadeak, S. I., Nugraha, M. S & ,. Przetia, I. (2021). Decentralization, centralization and quality of organizational performance of human resources .Academy of Strategic Management Journal.12–1 ,(3)20 ,
7. Bakkal Briki, D. (2010) .Communication interculturelle]Master's thesis, Université de Abou–Baker Belkaid.[
8. Bathelot, B. (2015) .Marque commerciale .Retrieved from <https://tel.archives–ouvertes.fr>
9. Benamar, A. (2013) .L'impact de la publicité télévisuelle sur les consommateurs Algériens durant les années 2008–2010]Master's thesis or Doctoral dissertation, Université d'Oran.[

10. Bernault, C. (2015) .La publicité dans les œuvres audiovisuelles .Open Science.
11. Berois, J. (2013) .L'approche de Palo Alto en aménagement .Ecole d'ingénieurs polytechnique.
12. Binderkrantz. (2020). The E4 commission's consultation with interest groups .Journal European Public Policy.
13. Boulan, H. (2015) .Le questionnaire d'enquête .Dunod.
14. Boulanger, A. M & ,.Jean, F. (n.d.) .Dhen Fabric gestion de la relation fournisseurs .Edition Cas 'Teilla.
15. Britannica. (2017) .Encyklopediky slovink .Retrieved from <https://www.britanmica.com>
16. Burrow, J., Brad, K & ,.Everard, K. (2008) .Business principles and management .Thomason South–Western.
17. Cambien, A. (2019) .Une introduction à l'approche systémique .Archives–Obverts.
18. Dayon, A. (2013) .Que sais–je la publicité ?Presse Universitaire de France.

19. Sarr, B. (2019) .Les choix des parties prenantes dans les organisations de microfinance en Sénégal] Doctoral dissertation, Université de Bourgogne.[

ملخص الدراسة

تمثلت مشكلة الدراسة في ضرورة فهم الدور الذي تلعبه الإدارة الفعالة للعلاقات مع المجتمع المحلي والأطراف المعنية في ضمان نجاح مشاريع التراث. هدفت الدراسة إلى قياس مستوى كفاءة إدارة أصحاب المصلحة (تحديداً، تحليلاً، وتوصلاً) وتحديد مدى تأثيرها على أبعاد نجاح المشاريع (الزمنية، المالية، المجتمعية، والثقافية) في المواقع التراثية بمنطقة حائل.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة قصدية مكونة من 100 فرد من المختصين والمهندسين والمسؤولين عن مشاريع التراث في حائل. وتمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.

أبرز النتائج:

- وجود كفاءة عالية في ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع حائل بمتوسط

حسابي (4.12).

- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية (0.74) بين كفاءة الإدارة ونجاح المشاريع.
- أثبت تحليل الانحدار أن كفاءة إدارة أصحاب المصلحة تفسر ما نسبته 54.7% من التباين في نجاح المشاريع، مما يؤكد أنها عنصر حاسم في تحقيق الأهداف.

- أظهرت النتائج أن إشراك المجتمع المحلي يعزز من الحفاظ على الهوية الثقافية ويزيد من الرضا المجتمعي عن المشروع.

أبرز التوصيات:

- ضرورة مأسسة عملية إدارة أصحاب المصلحة وتخصيص وحدات إدارية للتواصل المجتمعي.

- تفعيل الشراكة مع السكان المحليين في مراحل التخطيط المبكرة لضمان استدامة المشاريع.

- ربط نجاح المشاريع التراثية بمدى تحقيقها لعوائد اقتصادية واجتماعية ملموسة لأهالي المنطقة.

الكلمات المفتاحية: إدارة أصحاب المصلحة، نجاح المشاريع، المواقع التراثية، منطقة حائل، المنهج الوصفي التحليلي.

استبيان دراسة أثر كفاءة إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التراثية في منطقة

حائل

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس مدى كفاءة ممارسات إدارة أصحاب المصلحة المحليين (تحديدهم، تحليلهم، والتواصل معهم) وتحديد درجة تأثير هذه الكفاءة على تحقيق النجاح في مشاريع تطوير المواقع التراثية بمنطقة حائل من الأبعاد الزمنية، والمالية، والمجتمعية، والثقافية.

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. المسمى الوظيفي:

○ [] مدير مشروع / إداري

○ [] مهندس / مخطط

○ [] ممثل جهة حكومية/محلي

○ [] أخرى:

2. سنوات الخبرة في مجال المشاريع أو التراث:

○ [] أقل من 5 سنوات

○ [] من 5 إلى 10 سنوات

○ [] أكثر من 10 سنوات

3. مدى المشاركة في مشاريع تطوير المواقع التراثية بحائل:

○ [] مشاركة مباشرة (تخطيط وتنفيذ)

○ [] مشاركة غير مباشرة (إشراف/تنسيق)

○ [] مهتم/متابع

الجزء الثاني: كفاءة إدارة أصحاب المصلحة (المتغير المستقل)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية (1: غير موافق بشدة، 5: موافق بشدة)

م	العبرة	1	2	3	4	5
1	مرحلة التحديد: يتم حصر جميع الأطراف المحلية المؤثرة والمتأثرة بالمشروع بدقة في البداية.					
2	مرحلة التحليل: يتم تصنيف أصحاب المصلحة بناءً على درجة تأثيرهم واهتمامهم بالموقع التراثي.					

					مرحلة التخطيط: توجد خطة واضحة وموثقة 3 لكيفية إشراك المجتمع المحلي في مراحل المشروع.	
					مرحلة الإشراك: يتم أخذ آراء السكان المحليين 4 والمهتمين بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الجوهرية.	
					التواصل: تتوفر قنوات اتصال فعالة ومستمرة 5 بين إدارة المشروع والأطراف المحلية في حائل.	

الجزء الثالث: نجاح مشاريع تطوير المواقع التراثية (المتغير التابع)

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية (1: غير موافق بشدة، 5: موافق بشدة)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	البعد الزمني: يتم إنجاز مراحل تطوير المواقع التراثية وفق الجداول الزمنية المخطط لها.					

					البعد المالي: تلتزم المشاريع بالميزانيات التقديرية المرصودة دون تجاوزات مالية غير مبررة.	2
					البعد المجتمعي: تساهم المشاريع في خلق فرص عمل أو عوائد اقتصادية ملموسة لأهالي منطقة حائل.	3
					البعد الثقافي: تنجح المشاريع في الحفاظ على الهوية التاريخية والقيمة الأثرية للموقع.	4
					الرضا العام: يشعر أصحاب المصلحة المحليون بالرضا عن النتائج النهائية لمشاريع التطوير.	5

MidOcean University

College of Management



Department / Specialization:

Master of Project Management

Research Title:

The Impact of Local Stakeholder Management Efficiency on the Success of Heritage Site
Development Projects: An Applied Study on Heritage Commission Projects in the Ha'il
Region.

Prepared by Student/

GHADEER ABDULLAH GHADEER ALSHAMMRI

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhameed Muhammad

Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year:

2025