

أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على مشاريع الإنشاء الصحية
في المملكة العربية السعودية

Impact of Stakeholders Management Practice in healthcare
Construction Projects in Saudi Arabia

الإعداد: عمر سامي الديبان

الرقم الأكاديمي: 221000620

الإشراف: د. وليد سليمان

المقدمة

تعتمد إدارة المشاريع على عدة عمليات وأدوات من الأنشطة اللازمة لإتمام وتسليم المشروع للجهة المالكة أو ما يطلق عليهم أصحاب المصلحة، وهم أشخاص أو المنظمات الذين يشاركون في أنشطة المشروع في مراحل مختلفة من مراحل إدارة المشروع، وقد يؤثرون وتتأثر مصالحهم إيجاباً أو سلباً أثناء مراحل إعداد أو تنفيذ أو اكتمال المشروع. تعتبر عملية تنسيق العلاقات والمسؤوليات مع أصحاب المصلحة المتنوعين من أهم أدوار القائمين على إدارة المشروع لضبط عوامل التأثير على تنفيذ المشروع تبعاً لاهتمامات واحتياجات أصحاب المصلحة الفردية والجماعية. كما يمكن أن يؤدي ضعف إدارة أصحاب المصلحة إلى العديد من المشكلات الخطيرة في المشاريع الانشائية، لذا فإن إدراج إطلاع أصحاب المصلحة والتنسيق معهم في مراحل تخطيط ومتابعة إدارة المشروع قد يؤدي بشكل كبير في تفادي عدد كبير من مشاكل إعاقه وتأخير أو فشل المشاريع الانشائية. ويتوجب على فريق إدارة المشاريع تحديد أصحاب المصلحة وتحديد متطلباتهم وتوقعاتهم وإدارة تأثيرهم فيما يتعلق بالمتطلبات قبل بدء المشروع ويتم تحديث هذه البيانات وسبل إدارتها والمهام التنسيقية طوال فترة تنفيذ المشروع وحتى اكتماله وتسليمه. وفي المشاريع الصحية سواءاً كان المشروع مستشفى أو مركز رعاية صحية أو مجمع طبي أو حتى مدينة طبية متكاملة مع الخدمات المساندة لها تكون عملية إدارة أصحاب المصلحة أكثر تعقيداً لوجود تداخلات وتضارب في المصالح على نطاق أوسع من معظم باقي فئات وتصنيفات المشاريع. ونظراً للتوسع الحاصل في مجال الخدمات الطبية ومنشئاتها في المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة نلقي الضوء على أثر إدارة أصحاب المصلحة في مشاريعها.

مشكلة البحث

إن صناعة البناء لديها سجل ضعيف في إدارة أصحاب المصلحة خلال العقود الماضية بسبب تعقيد إجراءات إدارة المشاريع وضعف أدوات التواصل والمشاركة الصحيحة مع أصحاب المصلحة بالشكل المطلوب. ونظراً لصعوبة تحديد أصحاب المصلحة غير المرئيين والتواصل غير الكافي مع أصحاب المصلحة في الماضي ومع وجود تشريعات حديثة ومرجعيات موثوقة في العالم بهذا المجال؛ تحتاج فرق المشروع إلى معرفة واتقان أساسيات إدارة أصحاب المصلحة. وهنا في هذا البحث نسعى لدراسة وتحليل أثر استخدام وتطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الصحية

بالمملكة العربية السعودية لمعرفة الحلول ذات العلاقة بالبحث في مجال المشاريع الانشائية الصحية لأهميتها وحساسية مدى تأثير أصحاب المصلحة على نجاح أو فشل المشروع.

أهمية البحث

للتحقيق بشكل نظري وتحليلي في الممارسة الحالية لإدارة أصحاب المصلحة في صناعة البناء والتشييد في قطاع الرعاية الصحية بالمملكة العربية السعودية.

أهداف البحث

يهدف البحث بشكل أساسي الى التعرف على امثال فرق إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية لمهارات وتقنيات وأدوات إدارة أصحاب المصلحة ودراسة نتائج ذلك على نجاح أو فشل المشاريع الصحية والخروج بتوصيات واقتراحات فعالة لأفضل الطرق والاليات للالتزام بأحدث ممارسات إدارة المصلحة بالمشاريع الانشائية بالقطاع الصحي.

تساؤلات الدراسة

- 1- ما مدى امثال إدارات المشاريع في المنشآت الصحية بالمملكة العربية السعودية بأدوات وتقنيات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريعهم الانشائية؟
- 2- ماهي المرجعيات والمصادر المتبعة في إدارة أصحاب المصلحة وما مدى الالتزام بتطبيقها في إدارة المشاريع؟
- 3- ما مدى تأثير ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على مشاريعهم السابقة والقائمة؟
- 4- ما نوع الخطط التطويرية والمستقبلية في مجال إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع المستقبلية؟ وهل تم الاستفادة من المشاريع السابقة وبناء هذه الاستراتيجيات على هذه التجارب؟

الدراسات السابقة والإطار النظري

قامت عدة جهات وأفراد بدراسة مثل هذا المسار البحثي في مجال إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الصحية في عدة أنحاء من العالم، وكان من أبرزها ما تم الرجوع اليه في هذا البحث وهي دراسة منشورة بعنوان "The Impact of Stakeholders' Management Measures on Citizens' Participation Level in Implementing Smart Sustainable Cities" للباحث عبود خالد العمودي (عام 2022)، والتي قام من خلالها بدراسة وتحليل مدى حجم المعرفة بضرورة مشاركة أصحاب المصلحة في مشاريع المدن الذكية بهدف إيجاد ارتباط إيجابي فيما يتعلق بالتنظيم والتعاون والشرعية والرقابة واسهامها بشكل كبير في تصعيد المشاركة وتمكين مشاركة المواطنين إلى مستوى أعلى.

وقد تطرق الباحث إلى أن بعض القيود الموروثة على نتائج هذه الدراسة بنيت على معدل استجابة منخفض في عملية جمع البيانات من شريحة عينة الدراسة، على الرغم من أن 245 استجابة كافية بشكل عام مقارنة بالدراسات الأخرى، لذا يجب إجراء مزيد من البحث على الصعيد الوطني لتحسين مخرجات البحث العام ومن ثم ينبغي تعميم نتائج هذه الدراسة بحذر مع الحاجة إلى مزيد من التنوع في المشاركين في المسح.

وفد أوصت الدراسة بمشاركة أصحاب المصلحة في مشاريع وسلطات المدن الذكية لرفع مستوى الإنتاج من خلال تزويدهم بفرصة ليكونوا جزءاً من اللوائح والأهداف، وإشراكهم في العملية، وكأساس لتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في جميع المراحل الحاسمة من المشاريع الاستراتيجية وبالتالي زيادة مشاركة المواطنين في التنمية الحضرية لتحقيق التعاون المشترك.

أخيراً، ذكرت الدراسة بأنه يمكن أن يكون البحث المستقبلي بمثابة فحص متعمق من خلال نهج نوعي مثل مجموعات التركيز أو طريقة دلفي أو المقابلات. يعطي النظر في هذه القيود نظرة ثاقبة وفهمًا متعمقًا لكيفية تحقيق الشركات الصغيرة والمتوسطة للنجاح من خلال زيادة مهارات إدارة أصحاب المصلحة في المملكة.

الفرضيات النظرية

- 1- لا يتم تطبيق إجراءات إدارة المصلحة بحسب منظمات إدارة المشاريع المحلية أو العالمية مما يؤدي إلى تعثر المشاريع وفشلها أو فشل جزء من أهدافها في القطاع الصحي بالمملكة.

- 2- تأثير تطبيق الممارسات الصحيحة لإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع القطاع الصحي ذات تأثير متوسط إلى عالي على نجاح أو تعثر أو فشل المشروع.
- 3- نسبة من قام بتطبيق إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع الانشاء الصحية أقل من نسبة الذين لم يقوموا بإدارة أصحاب المصلحة على مشاريعهم.
- 4- لا يتم في المشاريع الانشائية في القطاع الصحي بالمملكة تكليف مسؤولية إدارة أصحاب المصلحة في المشروع لأحد أفراد فريق إدارة المشروع.
- 5- إدارة أصحاب المصلحة لها تأثير مباشر على تكلفة ووقت وجودة مشاريع البناء في القطاع الصحي.

منهجية وطرق البحث

تتم منهجية البحث عن طريق إجراء الدراسة الاستطلاعية لمدة 3 أسابيع عن طريق إجراء المقابلات الشخصية مع مجموعة متنوعة من فرق إدارات المشاريع، يلهم اختيار منشأة صحية بالمملكة تحوي عدة مشاريع انشائية لمستشفيات ومراكز رعاية صحية وتوظيف الأدوات البحثية المختارة للخروج بنتائج صحيحة وأقرب للدقة لأهداف البحث.

أدوات البحث

الأدوات والمعايير التالية هي المستخدمة لقياس متغيرات البحث:-

1. استبانات لفرق إدارات المشاريع بالمنشآت الطبية بالمملكة العربية السعودية
2. الاحصائيات والبيانات المتوافرة في الجهات الحكومية للمشاريع الصحية بالمملكة.
3. وسائل التواصل الاجتماعي في المجتمعات ذات الاختصاص بإدارة المشاريع الصحية.
4. زيارات ميدانية لمشاريع انشائية قيد التنفيذ أو قائمة في قطاع صحي بالمملكة.

حدود ومجالات الدراسة

- من خلال إجراء هذه الدراسة، من المؤمل أن يتم تحسين إدارة أصحاب المصلحة وبالتالي تسليم المشاريع

- معرفة كيفية إدارة أصحاب المصلحة بشكل صحيح وتلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- يعطي بعض الإرشادات الأساسية حول كيفية التعامل مع قضايا أصحاب المصلحة في المستقبل.

علامة التبويب المقترحة حسب الخطة الزمنية

تقتضي الخطة إتمام هذا البحث في مدة لا تتجاوز 90 يوم.

الخاتمة

في إدارة المشاريع في شتى المشاريع الإنشائية عموماً وفي القطاع الصحي خصوصاً من الضروري أن يتم إطلاع جميع أصحاب المصلحة بشكل كافٍ على المشروع وذلك يشمل إخبارهم بالجوانب الإيجابية والسلبية للمشروع. وعلى الرغم من أن إدارة أصحاب المصلحة ضمن مجال إدارة المخاطر في المشاريع المعاصرة معلومة ومتفق عليها من قبل العديد من القطاعات وأصحاب المشاريع الكبرى وعلى علم بأهميته ويدعي البعض تنفيذ مبادئها وأساليبها؛ إلا أن خبرة الكثير من فرق إدارة المشاريع وأصحاب القرار في دعم العديد من مشاريع القطاع الصحي تقودنا إلى ملاحظة التناقض بين التوقعات والنتائج الفعلية. إدارة أصحاب المصلحة والتواصل معهم سهل، لكن إدارة أصحاب المصلحة باحترافية ومهارة عالية أكثر صعوبة. في الواقع، تتعثر العديد من المشاريع في القطاع الصحي بالملكة بسبب سوء الإعداد أو عدم كفاية التحضير والتنظيم في إدارة متطلبات أصحاب المصلحة والتداخل بين مصالحهم الفردية وأهداف المشروع. لذلك من الضروري لتبني أفضل الممارسات وتطبيق هذا النوع من النهج، أو حتى لنجاح المشروع، اكتشاف مشكلات إدارة أصحاب المصلحة وتحليلها وحلها، والتأكيد على تنفيذها والالتزام بها بدقة وكفاءة.

المصادر والمراجع الأولية المقترحة

- Walley, P. (2013), "Stakeholder management: the sociodynamic approach", International Journal of Managing Projects in Business, Vol. 6 No. 3, pp. 485-504.

- Essa Alenazi, Zulfikar Adamu & Ali Al-Otaibi (2022). Exploring the Nature and Impact of Client-Related Delays on Contemporary Saudi Construction Projects. *Buildings* 2022, 12(7), 880.
- Krisen Moodley ,Nigel Smith & Christopher Nigel Preece (2008), Stakeholder matrix for ethical relationships in the construction industry. Volume 26, 2008 - Issue 6
- Asma & Rosemary Sunny (2018), Influence of Stakeholder Management on the Success Construction Projects, International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET). Volume: 05 Issue: 04
- Thomas Machiels, Tine Compennolle & Tom Coppens (2023), Stakeholder perceptions of uncertainty matter in megaprojects: The Flemish A102 infrastructure project. International Journal of Project Management, Volume 41, Issue 1, January 2023, 102437
- Alotaibi, N. and Sutrisna, M. and Chong, H.Y. 2016. Guidelines of Using Project Management Tools and Techniques to Mitigate Factors Causing Delays in Public Construction Projects in Kingdom of Saudi Arabia. Journal of Engineering, Project, and Production Management. 6 (2): pp. 90-103.
- Abood Khaled Alamoudi, Rotimi Boluwatife Abidoye and Terence Y. M. Lam (2022), The Impact of Stakeholders' Management Measures on Citizens' Participation Level in Implementing Smart Sustainable Cities, Sustainable Urban and Rural Development, Sustainability (ISSN 2071-1050).
- OLDEN, P. C. (2003). HOSPITAL AND COMMUNITY HEALTH: GOING FROM STAKEHOLDER MANAGEMENT TO STAKEHOLDER COLLABORATION. Journal of Health and Human Services Administration, 26(1), 35–57. <http://www.jstor.org/stable/41288028>

- Kujala, J., Sachs, S., Leinonen, H., Heikkinen, A., & Laude, D. (2022). Stakeholder Engagement: Past, Present, and Future. *Business & Society*, 61(5), 1136–1196.
<https://doi.org/10.1177/00076503211066595>
- Nguyen, Tuan Son & Mohamed, Sherif & Panuwatwanich, Kriengsak. (2018). Stakeholder Management in Complex Project: Review of Contemporary Literature. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*. 8. 10.32738/JEPPM.201807.0003.
- Fares, J., Chung, K. S. K., & Abbasi, A. (2021). Stakeholder theory and management: Understanding longitudinal collaboration networks. *PloS one*, 16(10), e0255658.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0255658>
- Mohammad Dehghani Madvar and others, Analysis of stakeholder roles and the challenges of solar energy utilization in Iran, *International Journal of Low-Carbon Technologies*, Volume 13, Issue 4, December 2018, Pages 438–451, <https://doi.org/10.1093/ijlct/cty044>
- Johnson, G. & Scholes, K. (2002) *Exploring Corporate Strategy*. UK:Prentice Hall

العنصر	رقم الصفحة
المقدمة	2
مشكلة البحث	2
أهمية الدراسة	3
أهداف البحث	3
تساؤلات الدراسة	3
الدراسات السابقة والإطار النظري	4
الفرضيات النظرية	4
منهجية وطرق البحث	5
أدوات البحث	5
حدود ومجالات الدراسة	5
علامة التبويب المقترحة حسب الخطة الزمنية	6
الخاتمة	6
المصادر والمراجع الأولية المقترحة	6