

إدارة أصحاب المصلحة وأثرها في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية
السعودية: دراسة ميدانية

اسم الطالب
حمد محمد حمد القحطاني

الرقم الجامعي
232001754

مشروع تخرج - 2
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف
د.
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

• الوصف الإحصائي للبيانات

تبرز المؤشرات الوصفية العامة للمتغيرات الديموغرافية والعبارات الأساسية في الدراسة حالة من التباين المنضبط بين آراء أفراد العينة البالغ عددهم مئتان وسبعة وخمسون مستجيباً؛ فالبيانات تظهر تقارباً نسبياً في المتوسطات الحسابية لغالبية العبارات حيث تراوحت في مجملها حول القيمة الثالثة والنصف؛ وهو ما يعطي مؤشراً أولياً على ميل العينة نحو الموافقة؛ بيد أن قيم الانحرافات المعيارية التي سجلت مستويات تتجاوز الواحد الصحيح في معظم العبارات تشير إلى وجود تشتت ملحوظ في وجهات النظر وعدم وجود إجماع مطلق حول آليات التطبيق الفعلي؛ كما أن قيم الالتواء السلبية السائدة تؤكد انحراف التوزيع نحو اليمين مما يعني أن الفئات الأكثر تفاعلاً أو تأييداً هي التي تشكل الكتلة الحرجة في هذه الدراسة؛ في حين تعكس قيم التفرطح سالبة الإشارة وجود توزيع فرططي مسطح يقل تدببه عن التوزيع الطبيعي؛ الأمر الذي يستوجب الحذر عند تعميم النتائج دون النظر إلى الخصائص الدقيقة لكل فئة من فئات أصحاب المصلحة؛ وربما يعزى هذا التشتت إلى اختلاف الخلفيات العلمية والعملية للمشاركين؛ إذ يسهم هذا التنوع الإحصائي في إثراء القيمة التحليلية للمصفوفة ويمنح باحثي الإدارة المرونة الكافية لتفسير الفجوات التنظيمية بين النظرية والتطبيق داخل البيئة التنموية؛ فالمعدلات الإحصائية المتقاربة لا تعني تماثل التجربة الفردية؛ بل تحتل وجود تجارب متباينة في عمق العمل الميداني؛ ويظهر الانحراف المعياري لمتغير العمر البالغ 1.346 والدرجة العلمية البالغ 1.311 أن الفروق الفردية للمستجيبين قد تلعب دوراً جوهرياً في صياغة مواقفهم من كفاءة العمليات الإدارية المنفذة؛ وتأسساً على ذلك فإن قراءة هذه المؤشرات الكلية تستدعي تفكيراً تفصيلياً لكل عبارة على حدة لربط الأرقام بسياقاتها الواقعية ومحاولة فهم الديناميكيات التي تحكم علاقة المستجيبين ببيئة المشاريع.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.303	-1.129	.152	.084	1.346	3.00	.084	2.88	0	257	العمر
.303	-2.011	.152	.070	.501	1.00	.031	1.48	0	257	الجنس
.303	-1.042	.152	-.256	1.311	3.00	.082	3.37	0	257	الدرجة العلمية

تقوم الجهة المنفذة للمشروع بتحديد جميع أصحاب المصلحة المؤثرين في المشروع منذ المراحل الأولى.	257	0	3.57	.088	4.00	1.416	-.518	.152	-1.167	.303
يتم تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع.	257	0	3.53	.095	4.00	1.518	-.518	.152	-1.278	.303
تمتلك الجهة الآليات واضحة لتحديث بيانات أصحاب المصلحة بشكل مستمر.	257	0	3.58	.095	4.00	1.529	-.556	.152	-1.253	.303
تسهم عملية تحديد أصحاب المصلحة بدقة في تحسين إدارة المشروع.	257	0	3.36	.102	4.00	1.629	-.367	.152	-1.531	.303
يتم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في مراحل التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.	257	0	3.59	.090	4.00	1.442	-.527	.152	-1.205	.303
تحرص إدارة المشروع على التواصل المستمر والفعال مع أصحاب المصلحة.	257	0	3.44	.093	4.00	1.489	-.362	.152	-1.402	.303
تؤخذ احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في الاعتبار عند تنفيذ المشروع.	257	0	3.47	.095	4.00	1.521	-.427	.152	-1.359	.303
تسهم مشاركة أصحاب المصلحة في تقليل المشكلات والخلافات أثناء تنفيذ المشروع.	257	0	3.39	.097	4.00	1.555	-.360	.152	-1.435	.303
تساعد قنوات الاتصال الفعالة في بناء الثقة بين إدارة المشروع وأصحاب المصلحة.	257	0	3.49	.091	4.00	1.455	-.421	.152	-1.283	.303
يتم التعامل مع ملاحظات وشكاوى أصحاب المصلحة بصورة سريعة وفعالة.	257	0	3.45	.097	4.00	1.548	-.452	.152	-1.351	.303

توجد سياسات واضحة لإدارة تعارض المصالح بين الأطراف المشاركة في المشروع.	257	0	3.56	.095	4.00	1.530	-.529	.152	-1.275	.303
تسهم إدارة أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات بين الجهات ذات العلاقة بالمشروع.	257	0	3.38	.100	4.00	1.609	-.342	.152	-1.519	.303
تساعد الشفافية في التعامل مع أصحاب المصلحة على تقليل تعارض المصالح.	257	0	3.61	.092	4.00	1.470	-.614	.152	-1.095	.303
تسهم آليات الحوكمة والمساءلة في تعزيز العدالة بين أصحاب المصلحة.	257	0	3.42	.094	4.00	1.511	-.424	.152	-1.321	.303
تساعد إدارة أصحاب المصلحة في تحسين مستوى التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية بالمشروع.	257	0	3.61	.095	4.00	1.529	-.612	.152	-1.205	.303
تحقق المشاريع التنموية التي تطبق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة مستويات أعلى من النجاح.	257	0	3.47	.098	4.00	1.574	-.414	.152	-1.445	.303
تسهم إدارة أصحاب المصلحة بشكل عام في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية.	257	0	3.52	.091	4.00	1.466	-.504	.152	-1.193	.303

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

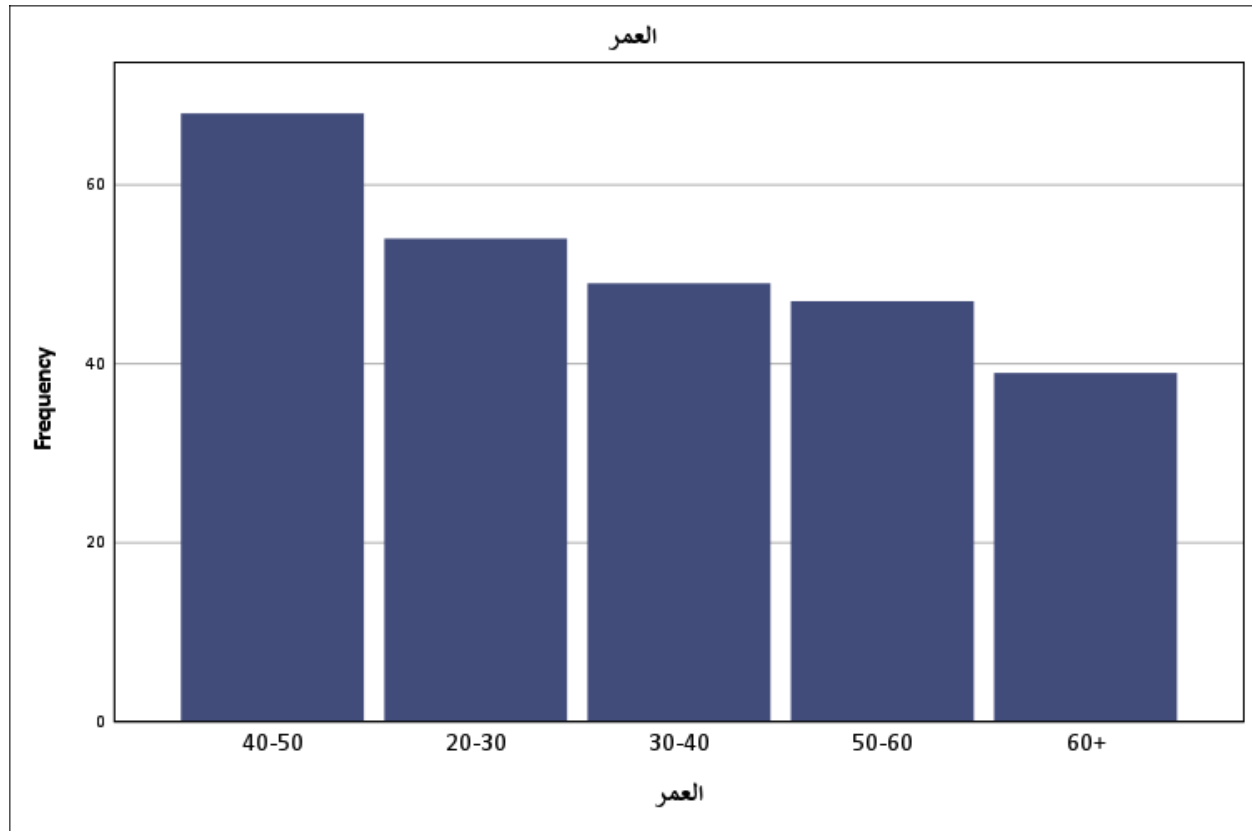
• عمر المشاركين في التجربة

تكشف التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر عن هيمنة واضحة للفئات العمرية المتوسطة والشابة على الهيكل البشري المستهدف؛ إذ تصدرت الفئة العمرية من أربعين إلى خمسين عاماً المرتبة الأولى بثمانين وستين تكراراً ونسبة بلغت 26.5%؛ تلتها مباشرة الفئة الشابة من عشرين إلى ثلاثين عاماً بأربع وخمسين تكراراً ونسبة وصلت إلى 21.0%؛ مما يعني أن ما يقرب من نصف العينة يجمع بين حيوية الشباب وخبرة النضج؛ ويأتي هذا التوزيع ليعكس التوازن

الطبيعي في بيئة العمل التنموية التي تحتاج إلى الطاقة والابتكار بجانب الممارسين التقليديين؛ بينما شكلت الفئات العمرية المتقدمة التي تتجاوز الخمسين عاماً مجتمعة حوالي ثلث العينة؛ وهو تكرار متوازن يضمن تمثيل القيادات الإدارية العليا والخبرات الاستشارية المتراكمة في الدراسة؛ وقد يسهم هذا التنوع العمري في صياغة رؤية متكاملة حول قضايا أصحاب المصلحة؛ حيث يميل الشباب عادة إلى تبني الحلول الرقمية وقنوات الاتصال السريعة بينما يركز المخضرمون على السياسات والحوكمة وإدارة النزاعات؛ ومن المحتمل أن يؤدي هذا التباين الإيجابي في التركيبة العمرية إلى إثراء الإجابات وتقليل الانحياز لنمط إداري معين؛ فالبيانات الإحصائية هنا تقدم عينة ممثلة لجميع الأجيال الوظيفية المتواجدة في بيئة المشاريع التنموية بالمملكة؛ ويظهر التمثيل البياني بوضوح التدرج المنتظم في التكرارات من الفئة الأكثر تواجداً وحتى الفئة الأقل وهي التي تتجاوز الستين عاماً بنسبة 15.2%؛ مما يعزز الثقة في شمولية النتائج وقدرتها على استيعاب تطلعات كافة الشركاء على اختلاف مراحلهم العمرية ومستوياتهم الوظيفية المرتبطة بتلك الأعمار.

العمر					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
26.5	26.5	26.5	68	40-50	Valid
47.5	21.0	21.0	54	20-30	
66.5	19.1	19.1	49	30-40	
84.8	18.3	18.3	47	50-60	
100.0	15.2	15.2	39	60+	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

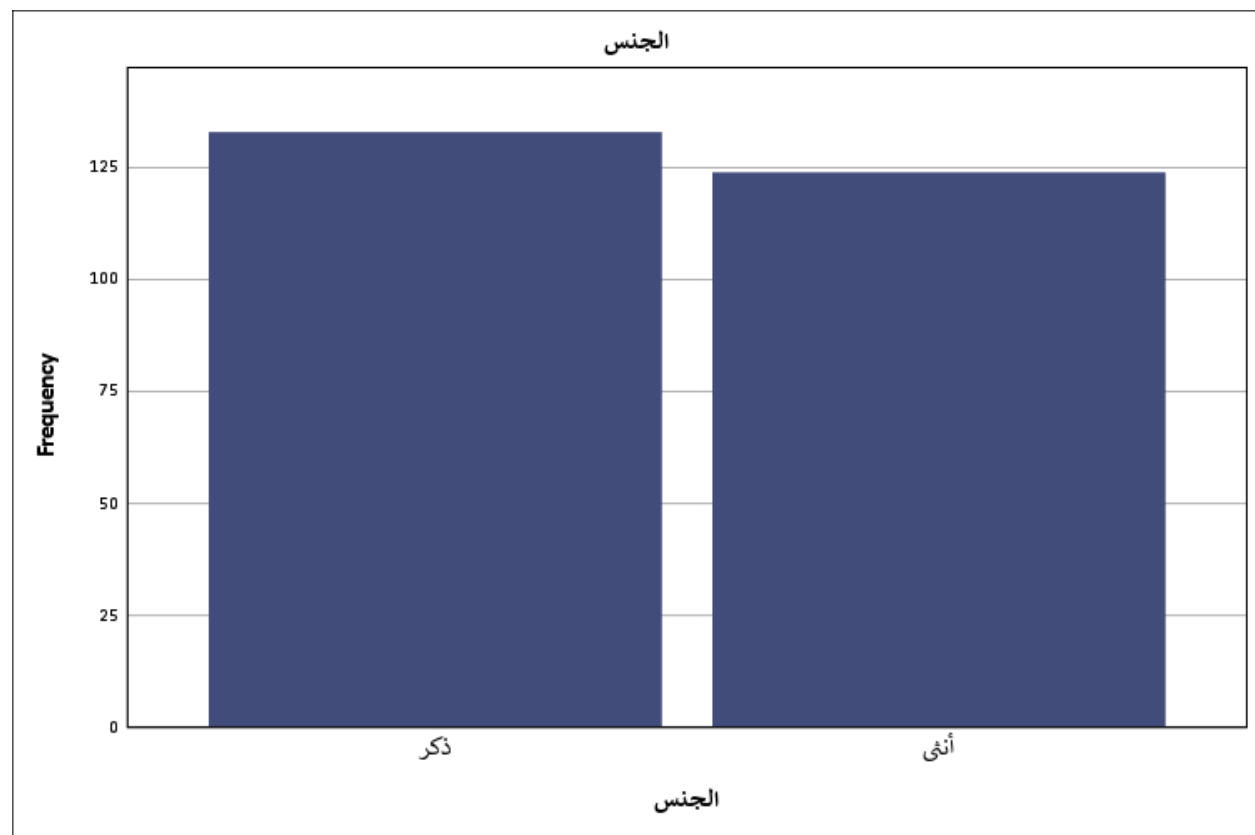
• جنس المشاركين في التجربة

يظهر التوزيع الجندري لأفراد العينة حالة من التوازن والتقارب الشديد بين الذكور والإناث في البيئة البحثية المستهدفة؛ حيث بلغ تكرار الذكور مئة وثلاثة وثلاثين مستجيباً بنسبة بلغت 51.8%؛ في حين سجل تكرار الإناث مئة وأربعة وعشرين مستجيبة بنسبة وصلت إلى 48.2%؛ وتكاد هذه النسب تكون متطابقة مما يمنح الدراسة مصداقية عالية ويجنبها الانحياز الجندري الذي قد يفسد منطقية التعميم؛ وربما ترجع هذه المناصفة شبه الكاملة إلى التحولات البنيوية الكبيرة التي تشهدها بيئة العمل في المشاريع التنموية والتي أتاحت فرصاً متكافئة لكلا الجنسين في القيادة والتنفيذ والتخطيط؛ وتؤثر هذه التركيبة المتوازنة بشكل مباشر على نتائج الاستبيان؛ إذ قد تختلف قراءات الموظفين حول قنوات الاتصال الفعالة وآليات المساءلة والعدالة عن قراءات زملائهم من الرجال بناء على طبيعة التفاعلات اليومية؛ ويسهم هذا التنوع في بناء نموذج تفسيري أكثر عمقاً وواقعية لكيفية إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة؛ فالأرقام تشير إلى أن الآراء المستخلصة لن تكون حكرًا على توجه جندري واحد؛ بل تعبر عن رؤية مشتركة تعكس واقع المؤسسات الحديثة؛ ويؤكد الرسم البياني هذا التقارب البصري بين العمودين؛ مما

يعطي انطباعاً أولياً بأن السياسات المطبقة داخل هذه المشاريع تؤثر على شريحة ديموغرافية متجانسة الحجم؛ ويحتمل أن يكون هذا التماثل الإحصائي دليلاً على كفاءة عملية اختيار العينة العشوائية وقدرتها على محاكاة مجتمع الدراسة الأصلي بكل دقة ودون تغليب طرف على آخر.

الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
51.8	51.8	51.8	133	ذكر	Valid
100.0	48.2	48.2	124	أنثى	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 3 : التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

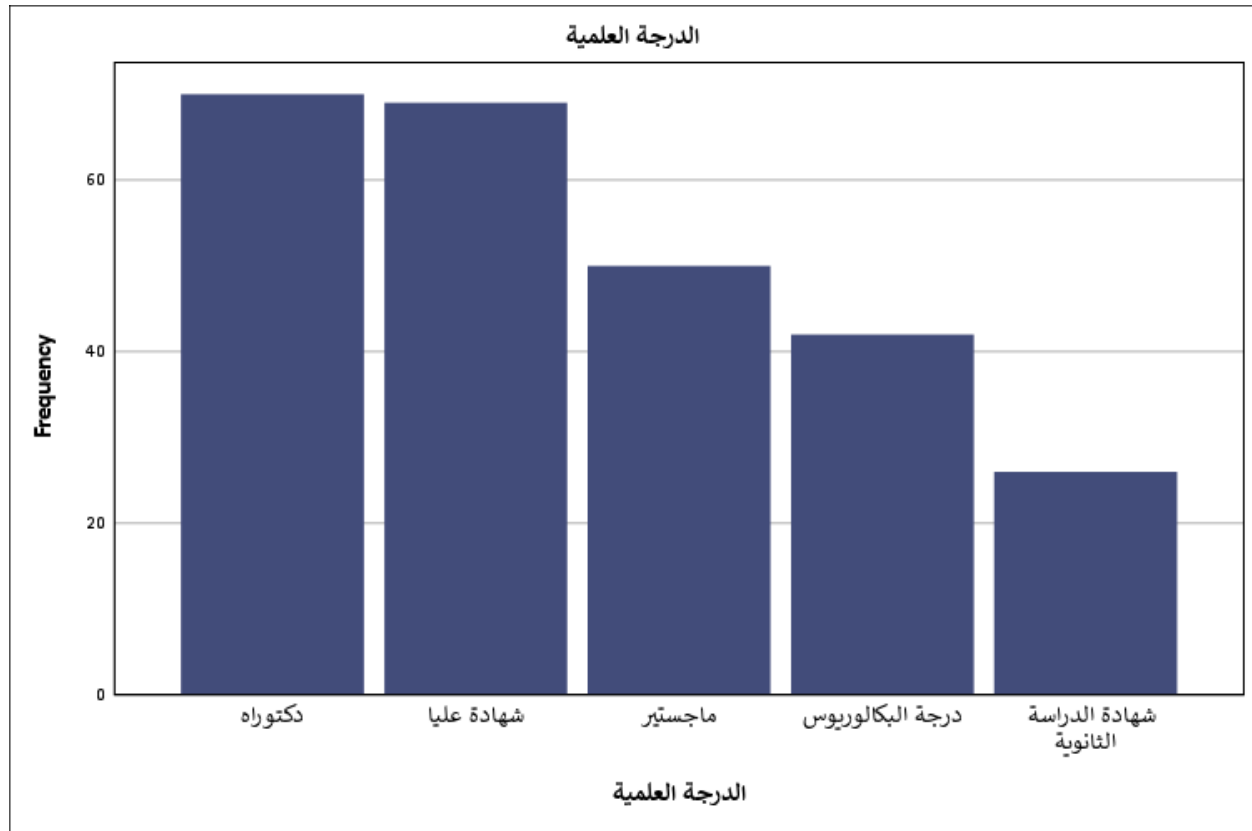
• الدرجة العلمية

توضح البيانات الإحصائية المرتبطة بالمستوى التعليمي لأفراد العينة سمة بارزة تتمثل في الارتفاع الملحوظ للمؤهلات الأكاديمية العليا بين المشاركين؛ إذ حقق حملة شهادة الدكتوراه التكرار الأعلى بسبعين مستجيباً ونسبة بلغت 27.2%؛ وجاءت الشهادات

العليا الأخرى في المرتبة الثانية مباشرة بتسعة وستين تكراراً ونسبة 26.8%؛ تليها درجة الماجستير بخمسين تكراراً ونسبة 19.5%؛ مما يعني أن أكثر من 73% من إجمالي أفراد العينة يمتلكون مؤهلات فوق جامعية؛ وهذا المؤشر الرقمي المرتفع يمنح الردود وزناً علمياً كبيراً ويعزز من جودة الملاحظات المقدمة؛ فالتعامل مع عينة تتمتع بهذا المستوى المعرفي يضمن استيعاباً دقيقاً للمفاهيم الإدارية المتقدمة مثل الحوكمة والمساءلة وتعارض المصالح؛ وفي المقابل سجلت درجة البكالوريوس وشهادة الدراسة الثانوية النسب الأقل بـ 16.3% و 10.1% على التوالي؛ وهي تكرارات منطقية تمثل الكوادر التنفيذية أو الميدانية؛ وربما يفسر هذا العمق الأكاديمي حالة التشتت التي ظهرت في بعض العبارات؛ حيث يمتلك أصحاب المؤهلات العليا نظرة نقدية صارمة تجاه الممارسات الإدارية الفعلية ولا يميلون للموافقة التقليدية دون وجود شواهد ملموسة؛ ويحتمل أن تنعكس هذه الخلفية التعليمية المتميزة على قدرة المنظمات في تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع؛ فالعنصر البشري المؤهل يمثل الركيزة الأساسية لترجمة الخطط إلى واقع عملي ناجح؛ ويظهر المنحنى البياني التناقص التدريجي للتكرارات كلما اتجهنا نحو المستويات التعليمية الأقل؛ مما يؤكد أن مجتمع الدراسة يتسم بالوعي والمعرفة المتخصصة.

الدرجة العلمية				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
27.2	27.2	27.2	70	دكتوراه
54.1	26.8	26.8	69	شهادة عليا
73.5	19.5	19.5	50	ماجستير
89.9	16.3	16.3	42	درجة البكالوريوس
100.0	10.1	10.1	26	شهادة الدراسة الثانوية
	100.0	100.0	257	Total

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



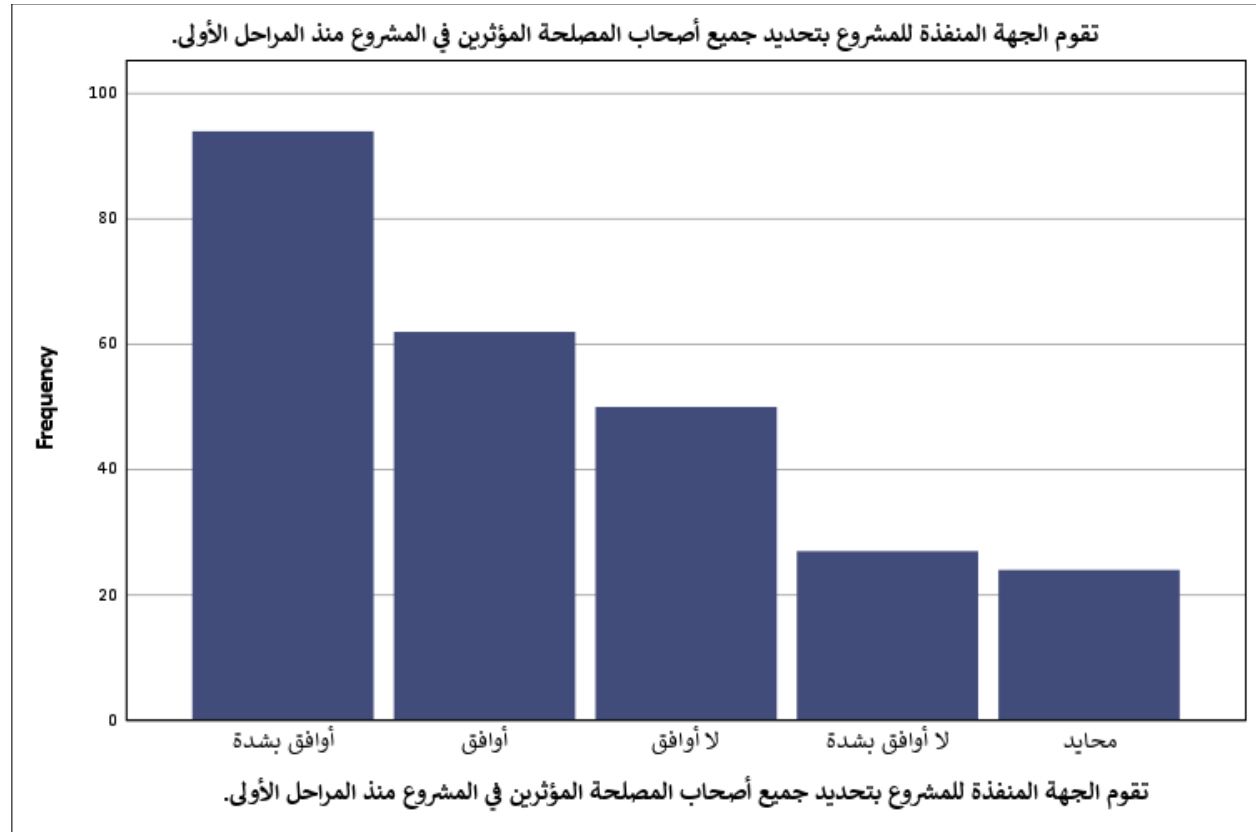
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تقوم الجهة المنفذة للمشروع بتحديد جميع أصحاب المصلحة المؤثرين في المشروع منذ المراحل الأولى.
- تميل آراء المستجيبين بشكل واضح نحو تأييد قيام الجهة المنفذة بتحديد أصحاب المصلحة منذ البداية؛ حيث شكلت فئة "أوافق بشدة" الخيار الأول بأربعة وتسعين تكراراً ونسبة بلغت 36.6%؛ تلتها فئة "أوافق" باثنين وستين تكراراً ونسبة 24.1%؛ مما يعني أن الغالبية العظمى التي تتجاوز ستين بالمئة ترى أن هذا السلوك الإداري يطبق فعلياً في مشروعاتهم؛ ويسجل المتوسط الحسابي لهذه العبارة قيمة قدرها 3.57 مع انحراف معياري يساوي 1.416؛ وتكشف هذه القيمة المرتفعة للانحراف عن وجود فجوة في وجهات النظر؛ إذ عارض هذا التوجه حوالي ثلاثين بالمئة من العينة بين عدم موافقة وعدم موافقة بشدة؛ وربما يعزى هذا الاختلاف إلى تفاوتات واضحة بين المشاريع التنموية ذاتها؛ فالبعض منها يلتزم بالخطوات المنهجية بدقة بينما قد يغفل البعض الآخر تحديد الأطراف المؤثرة في المراحل الحرجة؛ ويحتمل أن يؤثر التحديد المبكر لأصحاب المصلحة على تقليص التعديلات في نطاق العمل وتجنب المفاجآت التنظيمية أثناء التنفيذ؛ فالرقم الإحصائي يعكس عياً بأهمية الخطوة لكنه يشي بصعوبات تطبيقية تواجه بعض الجهات؛ وتظهر الرؤية البصرية في الشكل البياني تفوق عمود الموافقة المطلقة؛

بيد أن الأعمدة الأخرى تعكس وزناً لا يمكن الاستهانة به للمعارضين؛ مما يستدعي من إدارات المشاريع مراجعة عمليات التخطيط الأولي لضمان شمولية التحديد وتجنب إقصاء أي طرف مؤثر قد يعطل مسار المشروع مستقبلاً.

تقوم الجهة المنفذة للمشروع بتحديد جميع أصحاب المصلحة المؤثرين في المشروع منذ المراحل الأولى.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.6	36.6	36.6	94	أوافق بشدة	Valid
60.7	24.1	24.1	62	أوافق	
80.2	19.5	19.5	50	لا أوافق	
90.7	10.5	10.5	27	لا أوافق بشدة	
100.0	9.3	9.3	24	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 5 : التحليل الإحصائي لقيام الجهة المنفذة للمشروع بتحديد جميع أصحاب المصلحة المؤثرين في المشروع منذ المراحل الأولى.



شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لقيام الجهة المنفذة للمشروع بتحديد جميع أصحاب المصلحة المؤثرين في المشروع منذ المراحل الأولى.

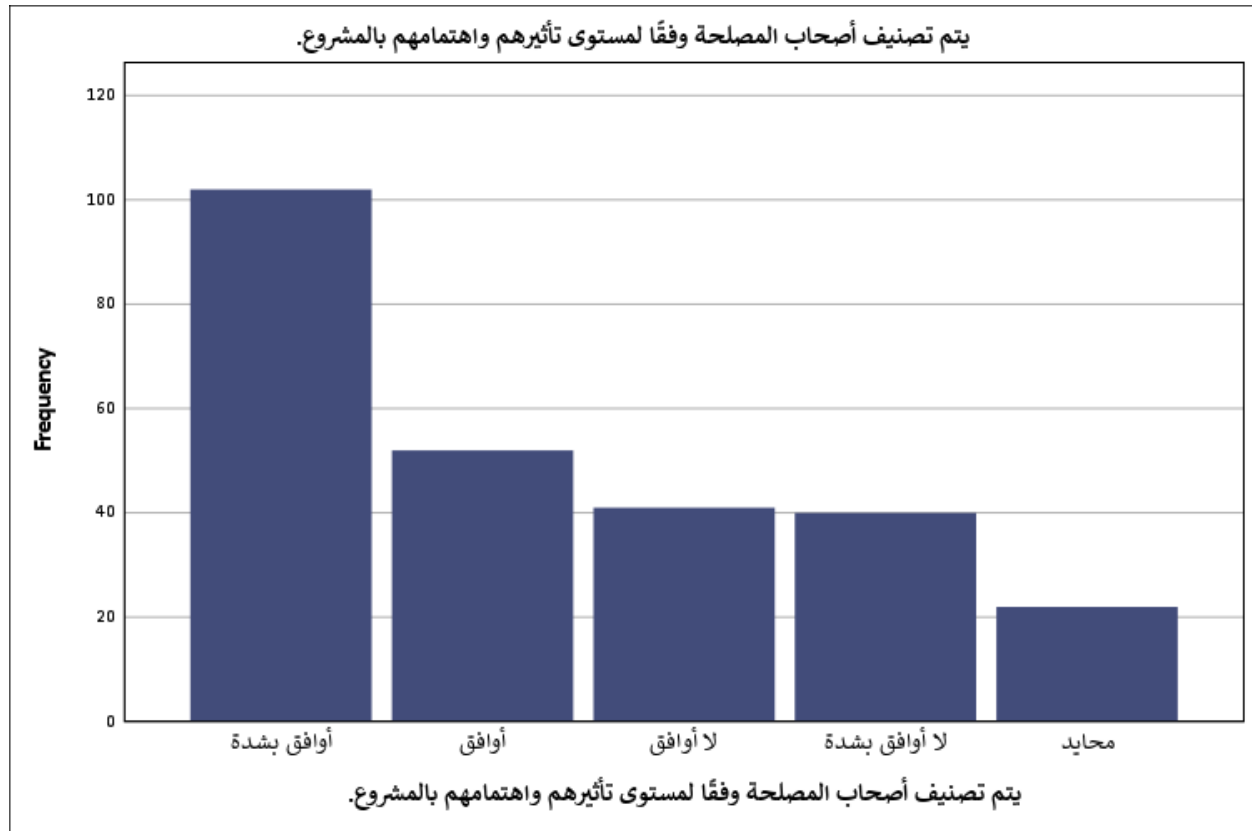
- يتم تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع.

تحظى عملية تصنيف الشركاء بناء على مصفوفة التأثير والاهتمام بدعم إحصائي كبير من قبل أفراد العينة؛ حيث اختار مئة

واثنان من المستجيبين فئة "أوافق بشدة" بنسبة مئوية وصلت إلى 39.7%؛ وأضافت فئة "أوافق" اثنين وخمسين تكراراً بنسبة 20.2%؛ ليسجل المجموع العام للموافقين حوالي ستين بالمئة من حجم العينة الكلي؛ وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الممارسة الإدارية 3.53 مصحوباً بانحراف معياري يقدر بـ 1.518؛ ويعد هذا الانحراف المعياري من أعلى القيم في الدراسة؛ مما يبرز تفاوتاً حاداً وتشتتاً بين آراء الموظفين؛ فقد عارض التصنيف ما نسبته 31.6% من المشاركين؛ وهي نسبة مرتفعة تشير إلى أن مصفوفة التأثير والاهتمام قد تظل مجرد أداة نظرية في بعض المؤسسات دون تفعيل حقيقي على أرض الواقع؛ وربما يتسبب غياب التصنيف الدقيق في توزيع غير عادل للموارد الإعلانية أو جهود التواصل؛ حيث يعامل جميع أصحاب المصلحة بذات الطريقة دون مراعاة لتباين أوزانهم النسبية؛ ويحتمل أن يرجع هذا التباين الإحصائي إلى ضعف تأهيل بعض مديري المشاريع في استخدام الأدوات التحليلية القياسية؛ ويبرز التمثيل البياني قمة حادة لتيار الموافقة الشديدة يقابلها توزيع متقارب لبقية الخيارات؛ مما يؤكد الحاجة إلى مأسسة عمليات التصنيف وجعلها جزءاً إلزامياً من خطة إدارة المشروع لضمان الفعالية الكفاءة.

يتم تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.7	39.7	39.7	102	أوافق بشدة	Valid
59.9	20.2	20.2	52	أوافق	
75.9	16.0	16.0	41	لا أوافق	
91.4	15.6	15.6	40	لا أوافق بشدة	
100.0	8.6	8.6	22	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 6 : التحليل الإحصائي لتصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع.



شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لتصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى تأثيرهم واهتمامهم بالمشروع.

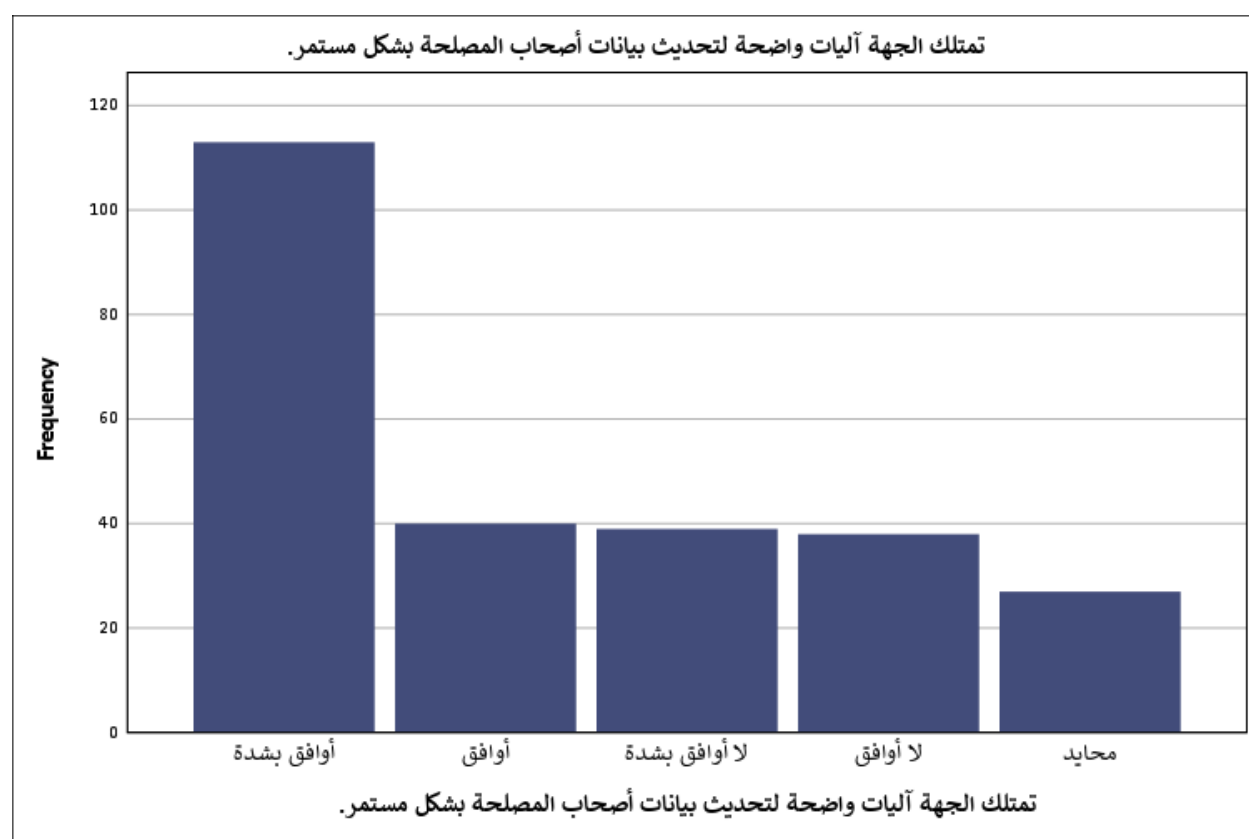
• تمتلك الجهة آليات واضحة لتحديث بيانات أصحاب المصلحة بشكل مستمر.

تسجل العبارة المتعلقة بوجود آليات لتحديث البيانات أعلى نسبة موافقة شديدة في هذا المحور؛ حيث بلغت التكرارات مئة وثلاثة عشر مستجيباً بنسبة مئوية تبلغ 44.0%؛ ووافقت الفئة التالية بنسبة 15.6%؛ مما يرفع الرصيد الإيجابي للعبارة إلى قرابة ستين بالمئة؛ وتأتي هذه النتيجة بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري يصل إلى 1.529؛ وتدل هذه الأرقام على أن التحديث المستمر للبيانات يمثل ركيزة أساسية لدى المنظمات التنموية بالمملكة؛ ومع ذلك فإن تشتت الآراء يظل قائماً في ظل وجود نحو ثلاثين بالمئة من المستجيبين الذين يفتقرون لهذه الآليات الواضحة في جهاتهم؛ فالجمود في بيانات أصحاب المصلحة قد يؤدي إلى إرسال تقارير لجهات لم تعد ذات علاقة أو إغفال شركاء جدد دخلوا في منظومة المشروع؛ وربما يفسر هذا الواقع بوجود تفاوت تقني بين الجهات المنفذة؛ حيث تمتلك بعضها أنظمة رقمية متطورة لتحديث السجلات بينما لا تزال جهات أخرى تعتمد على الطرق التقليدية اليدوية؛ ويحتمل أن يؤثر هذا الضعف التقني في دقة القرارات المتخذة بناء على معلومات قديمة؛ ويوضح الرسم البياني الفجوة الكبيرة بين عمود "أوافق بشدة" وبقية الأعمدة التنفيذية الأخرى؛ مما

يستوجب توحيد المعايير الإجرائية وتعميم الأنظمة الذكية لتحديث البيانات عبر كافة المشاريع لضمان تدفق المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

تمتلك الجهة آليات واضحة لتحديث بيانات أصحاب المصلحة بشكل مستمر.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.0	44.0	44.0	113	أوافق بشدة	Valid
59.5	15.6	15.6	40	أوافق	
74.7	15.2	15.2	39	لا أوافق بشدة	
89.5	14.8	14.8	38	لا أوافق	
100.0	10.5	10.5	27	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 7 : التحليل الإحصائي لامتلاك الجهة آليات واضحة لتحديث بيانات أصحاب المصلحة بشكل مستمر.



شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لامتلاك الجهة آليات واضحة لتحديث بيانات أصحاب المصلحة بشكل مستمر.

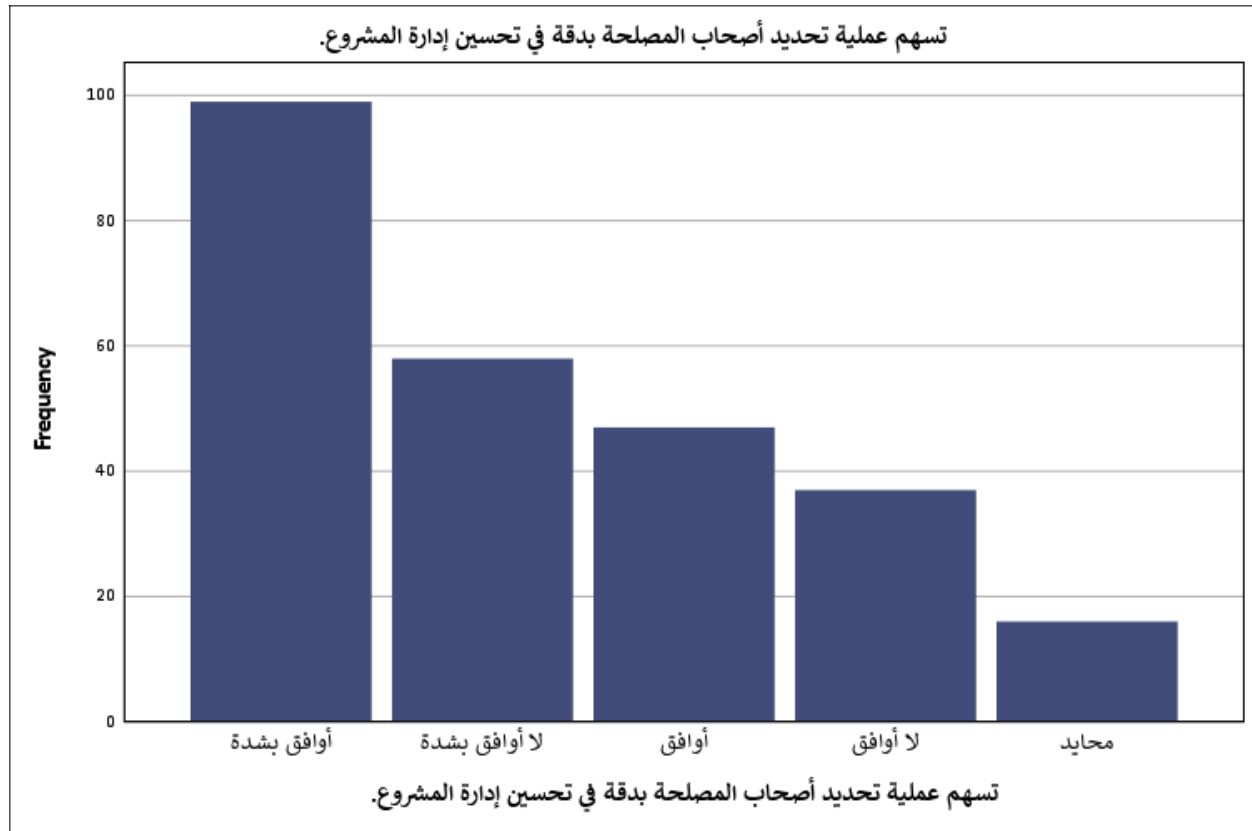
- تسهم عملية تحديد أصحاب المصلحة بدقة في تحسين إدارة المشروع.

ينعكس الوعي بالأثر الإيجابي للتحديد الدقيق لأصحاب المصلحة على الإدارة الكلية للمشروع من خلال موافقة مئة وثمانية وتسعين مستجيباً؛ حيث نالت فئة "أوافق بشدة" تسعة وتسعين تكراراً بنسبة 38.5%؛ في حين حلت فئة "لا أوافق بشدة" في

المرتبة الثانية بثمانية وخمسين تكراراً ونسبة 22.6%؛ وجاءت فئة "أوافق" بنسبة 18.3%؛ وينتج عن هذا التوزيع الغريب متوسط حسابي قيمته 3.36 وانحراف معياري مرتفع للغاية يبلغ 1.629؛ ويمثل هذا الانحراف القيمة الأعلى على الإطلاق في هذه المصفوفة؛ مما يدل على استقطاب حاد وتشتت استثنائي في الآراء؛ فبينما يرى قطاع واسع الارتباط الشرطي بين التحديد الدقيق وتجويد الأداء؛ يعتقد قطاع آخر وبشدة عكس ذلك؛ وربما ينبع هذا التشكك من تجارب مريرة مر بها المستجيبون؛ حيث تم تحديد أصحاب المصلحة بدقة ومع ذلك فشل المشروع بسبب سوء التنفيذ أو غياب المتابعة؛ ويحتمل أن تكون الدقة في التحديد خطوة غير كافية لضمان النجاح إذا لم تتبعها خطط عمل تواصلية مرنة؛ ويظهر الشكل البياني صراعاً واضحاً بين العمودين الرئيسيين للموافقة والمعارضة الشديدة؛ مما يؤكد أن الربط بين جودة التخطيط الأولي ومخرجات المشروع النهائية يحتاج إلى دراسات ميدانية أعمق لتفسير هذه الفجوة المعرفية لدى الممارسين.

تسهم عملية تحديد أصحاب المصلحة بدقة في تحسين إدارة المشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.5	38.5	38.5	99	أوافق بشدة	Valid
61.1	22.6	22.6	58	لا أوافق بشدة	
79.4	18.3	18.3	47	أوافق	
93.8	14.4	14.4	37	لا أوافق	
100.0	6.2	6.2	16	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 8 : التحليل الإحصائي لمساهمة عملية تحديد أصحاب المصلحة بدقة في تحسين إدارة المشروع.



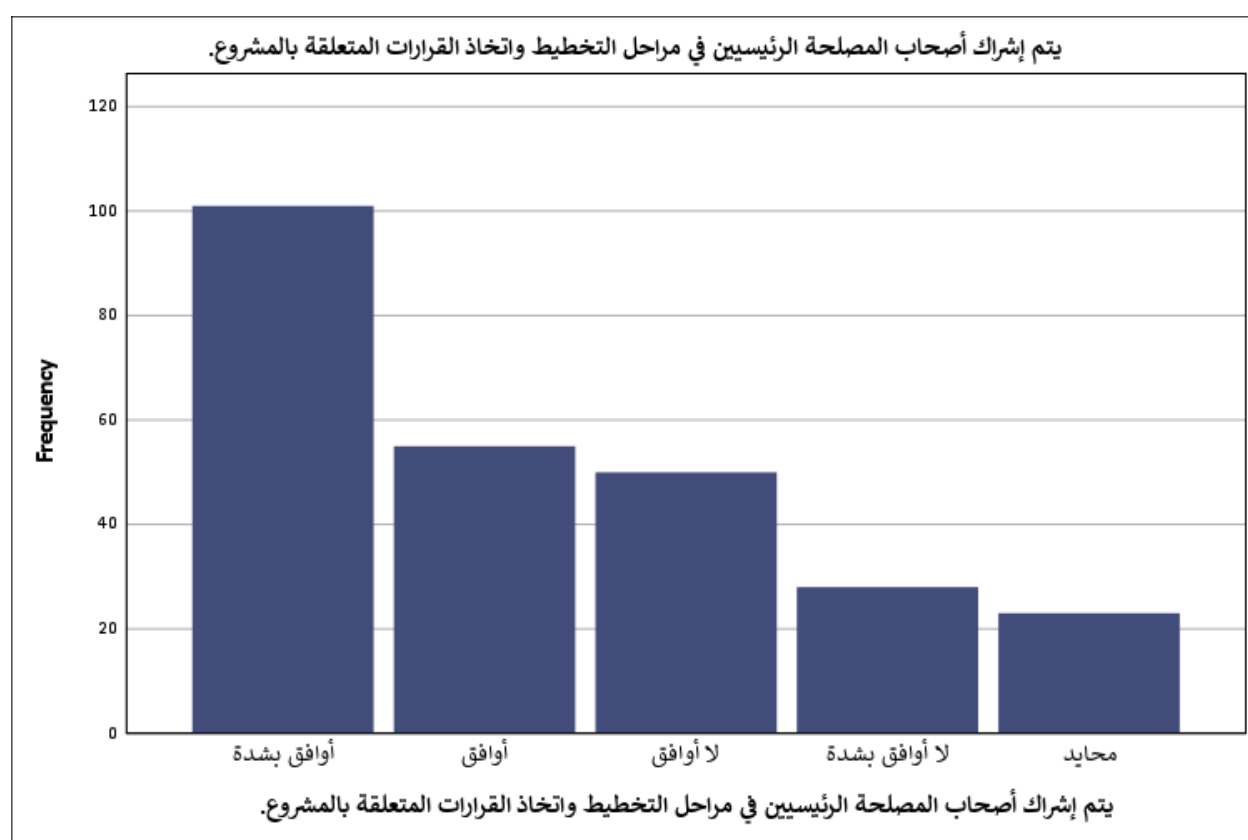
شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لمساهمة عملية تحديد أصحاب المصلحة بدقة في تحسين إدارة المشروع.

- يتم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في مراحل التخطيط و اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.
- تحوز قضية الإشراك الفعلي لأصحاب المصلحة في التخطيط وصنع القرار على قبول واسع؛ إذ سجلت فئة "أوافق بشدة" مئة وواحد تكراراً بنسبة 39.3%؛ وتبعها فئة "أوافق" بخمسة وخمسين تكراراً ونسبة 21.4%؛ ليتجاوز التأييد الكلي حاجز ستين بالمئة؛ وقد حققت هذه العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.59 وهو من أعلى المتوسطات؛ وترافق ذلك مع انحراف معياري قدره 1.442؛ ويشير هذا التوزيع الإحصائي إلى قناعة راسخة بأن النهج التشاركي يسهم في إضفاء الشرعية على القرارات المتخذة؛ غير أن معارضة حوالي ثلاثين بالمئة من العينة تفتح الباب لتساؤلات حول مدى جدية هذا الإشراك؛ فربما يكون الإشراك صورياً أو بروتوكولياً في بعض الأحيان دون منح الشركاء حقاً حقيقياً في صياغة التوجهات الاستراتيجية للمشروع؛ ويحتمل أن يتسبب التهميش في نشوء مقاومة خفية من قبل الأطراف المتضررة مما يعطل عمليات التنفيذ لاحقاً؛ ويبرز العمود البياني للموافقة الفعالة مساحة السيطرة على التوزيع؛ بينما تتوزع بقية الآراء بشكل تنازلي وصولاً للمحايد بنسبة 8.9%؛ وتؤكد هذه الأرقام في مجملها أن التحول نحو التخطيط التشاركي يتقدم بخطى ثابتة لكنه لا يزال يواجه جيوباً من المركزية الإدارية في بعض

الأوقات.

يتم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في مراحل التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
39.3	39.3	39.3	101	أوافق بشدة	Valid
60.7	21.4	21.4	55	أوافق	
80.2	19.5	19.5	50	لا أوافق	
91.1	10.9	10.9	28	لا أوافق بشدة	
100.0	8.9	8.9	23	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 9 : التحليل الإحصائي لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في مراحل التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.



شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لإشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في مراحل التخطيط واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.

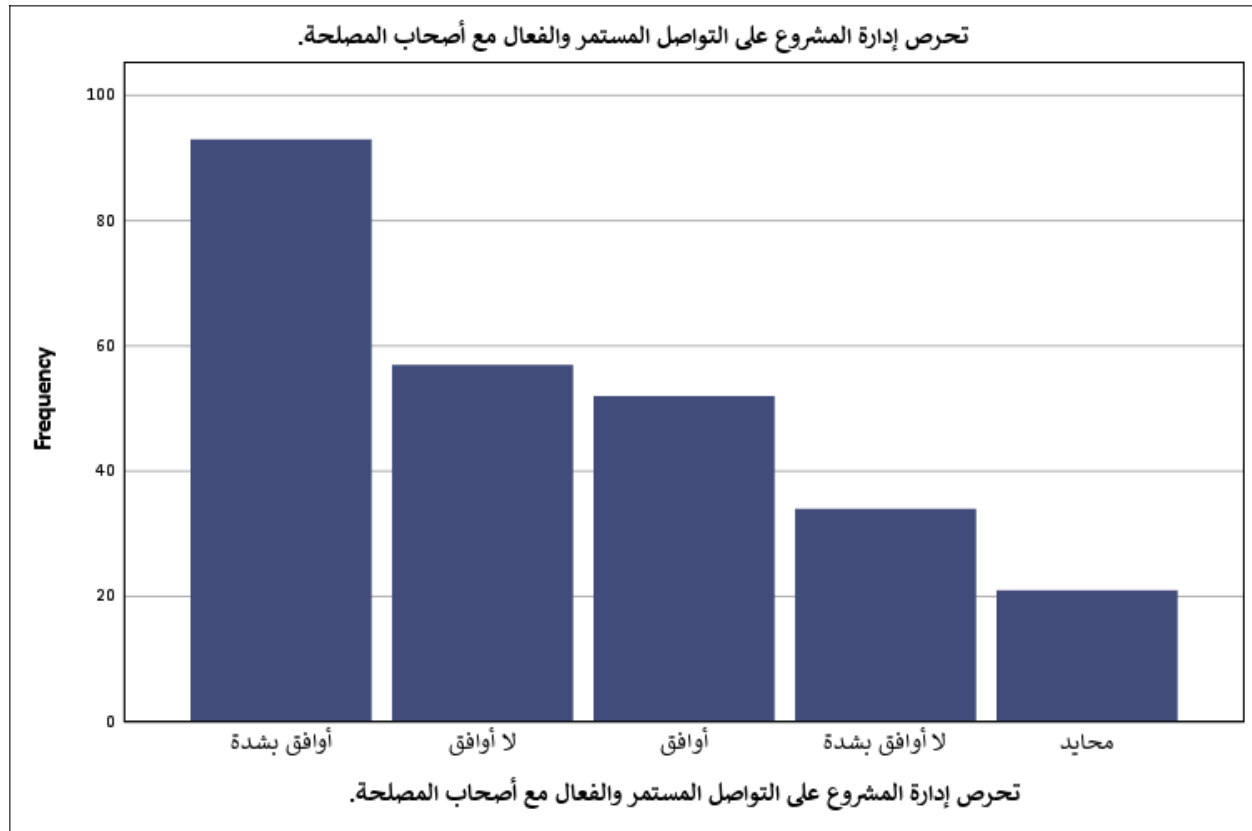
- تحرص إدارة المشروع على التواصل المستمر والفعال مع أصحاب المصلحة.

يعبر أفراد العينة عن تأييدهم لحرص الإدارة على التواصل الفعال؛ حيث حصل خيار "أوافق بشدة" على ثلاثة وتسعين تكراراً بنسبة بلغت 36.2%؛ وظهر تيار المعارضة في خيار "لا أوافق" بسبعة وخمسين تكراراً ونسبة 22.2%؛ يليه خيار "أوافق" باثنين وخمسين تكراراً ونسبة 20.2%؛ ويتمخض عن هذا التباين متوسط حسابي قيمته 3.44 وانحراف معياري يقدر بـ 1.489؛

وتعكس هذه المؤشرات الإحصائية انقساماً ملحوظاً وتشتتاً بين المستجيبين؛ فبينما يعيش جزء منهم تجربة تواصلية غنية ومستمرة؛ يعاني جزء آخر من عزلة اتصالية وجفاف في تدفق المعلومات من قبل إدارة المشروع؛ وربما يرجع هذا الخلل إلى غياب استراتيجيات اتصال واضحة ومحددة سلفاً تدير العلاقة مع الأطراف الخارجية؛ ويحتمل أن تكتفي الإدارة بالتواصل عند حدوث الأزمات فقط بدلاً من الاتصال الوقائي المستدام؛ ويظهر الرسم البياني بوضوح الصعود الكبير لعمود الموافقة المطلقة يقابله صعود مقلق لعمود عدم الموافقة؛ مما يشير إلى أن بيئة المشاريع تحتاج إلى مراجعة شاملة لمنظومتها الاتصالية وتطوير قنوات اتساق مرنة تضمن وصول الرسائل المناسبة للجمهور المناسب وفي الوقت المناسب.

تحرص إدارة المشروع على التواصل المستمر والفعال مع أصحاب المصلحة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.2	36.2	36.2	93	أوافق بشدة	Valid
58.4	22.2	22.2	57	لا أوافق	
78.6	20.2	20.2	52	أوافق	
91.8	13.2	13.2	34	لا أوافق بشدة	
100.0	8.2	8.2	21	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 10 : التحليل الإحصائي لحرص إدارة المشروع على التواصل المستمر والفعال مع أصحاب المصلحة.



شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لحرص إدارة المشروع على التواصل المستمر والفعال مع أصحاب المصلحة.

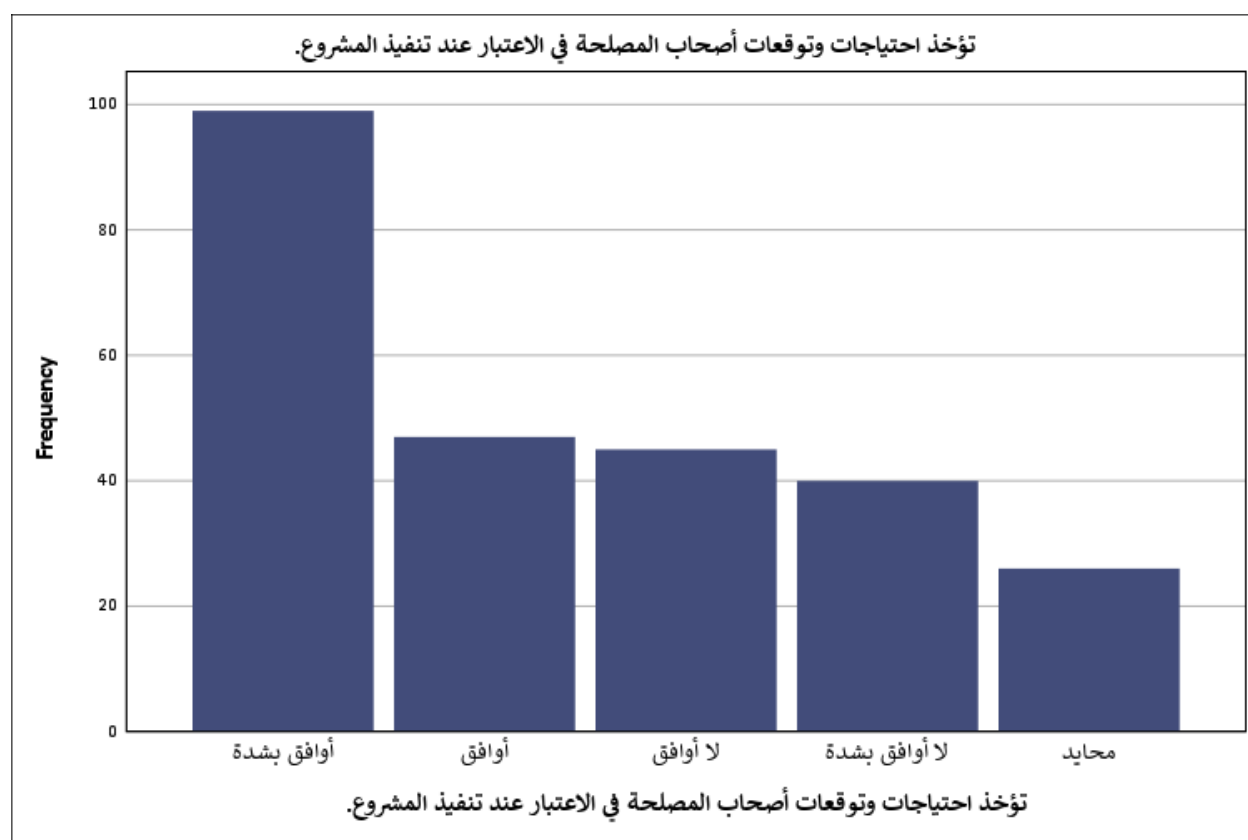
- تؤخذ احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في الاعتبار عند تنفيذ المشروع.

تظهر النتائج المتعلقة بمراعاة تطلعات الشركاء عند التنفيذ توزيعاً يميل للموافقة؛ حيث حصد خيار "أوافق بشدة" تسعة وتسعين تكراراً بنسبة مئوية بلغت 38.5%؛ ووافق سبعة وأربعون مستجيباً بنسبة 18.3%؛ مما يجعل النسبة الإجمالية للقبول في حدود 56.8%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً يبلغ 3.47 مصحوباً بانحراف معياري يصل إلى 1.521؛ ويدل هذا الانحراف المرتفع على غياب التوافق التام وتشتت وجهات النظر بين المشاركين؛ إذ أبدى حوالي 33% من العينة عدم موافقتهم على هذه العبارة؛ وتكشف هذه النسبة المعارضة عن تحدٍ حقيقي يواجه إدارات المشاريع في الموازنة بين القيود الفنية للمشروع وبين رغبات الأطراف المستفيدة؛ فربما تفرط الإدارة في التركيز على المثلث التقليدي للجودة والوقت والتكلفة على حساب رضا أصحاب المصلحة؛ ويحتمل أن يؤدي تجاهل التوقعات إلى رفض مجتمعي للمشروع التنموي بعد اكتماله مما يفقد التمويل قيمته المستهدفة؛ ويجسد الشكل البياني بوضوح التفوق العددي للموافقين بشدة؛ لكنه يظهر في الوقت ذاته كتلة معارضة متماسكة الحجم؛ مما يتطلب صياغة آليات واضحة لرصد التوقعات وتحليل الفجوات بين المأمول والممكن لضمان استدامة

النجاح.

تؤخذ احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في الاعتبار عند تنفيذ المشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.5	38.5	38.5	99	أوافق بشدة	Valid
56.8	18.3	18.3	47	أوافق	
74.3	17.5	17.5	45	لا أوافق	
89.9	15.6	15.6	40	لا أوافق بشدة	
100.0	10.1	10.1	26	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 11 : التحليل الإحصائي لأخذ احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في الاعتبار عند تنفيذ المشروع.



شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لأخذ احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في الاعتبار عند تنفيذ المشروع.

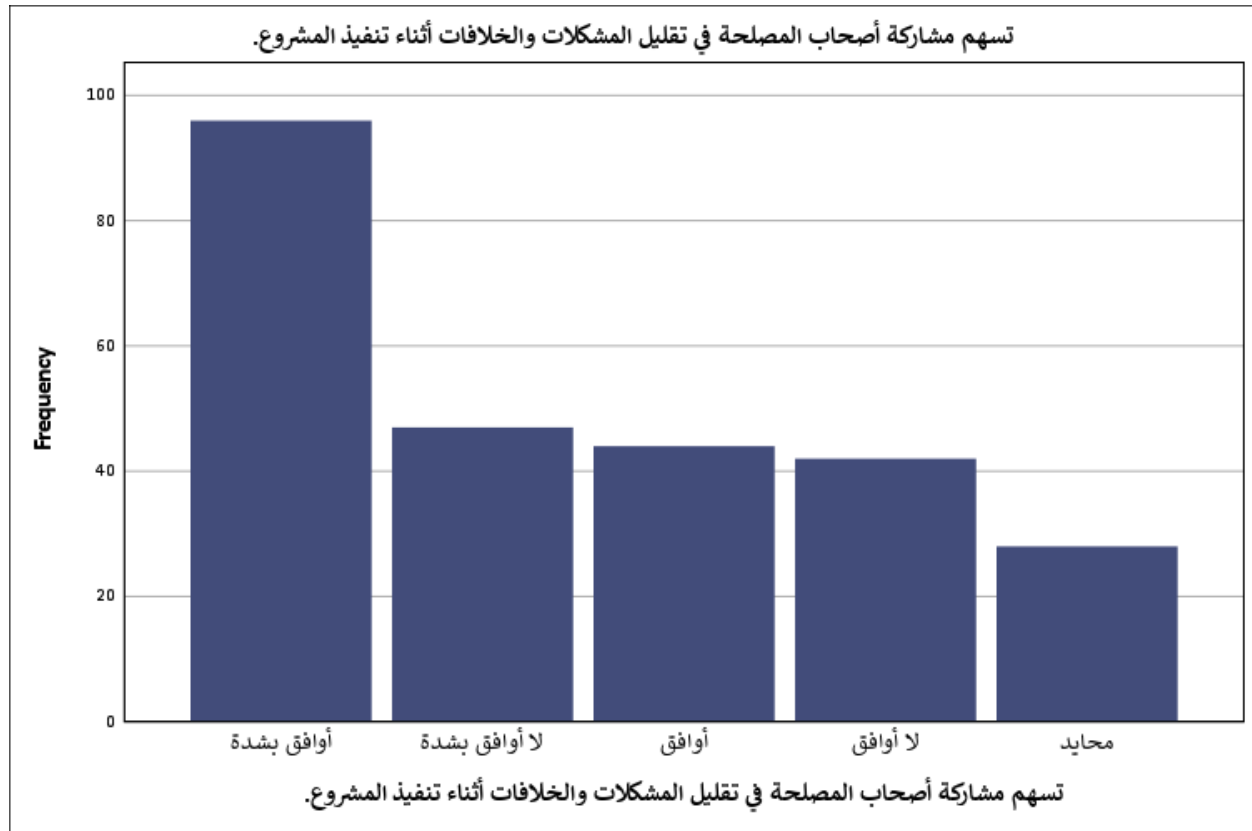
• تسهم مشاركة أصحاب المصلحة في تقليل المشكلات والخلافات أثناء تنفيذ المشروع.

يؤيد قطاع واسع من العينة الفرضية القائلة بأن النهج التشاركي يقلل من حدة النزاعات الميدانية؛ حيث اختار ستة وتسعون مستجيباً فئة "أوافق بشدة" بنسبة 37.4%؛ تلتها فئة "لا أوافق بشدة" بسبعة وأربعين تكراراً ونسبة 18.3%؛ ثم فئة "أوافق" بأربعة وأربعين تكراراً ونسبة 17.1%؛ واستقر المتوسط الحسابي عند 3.39 مع انحراف معياري مرتفع قيمته 1.555؛ وتؤكد

هذه القيمة المرتفعة للانحراف استمرار تشتت الآراء والاستقطاب حول الجدوى الفعلية للمشاركة؛ فالبعض يرى أن كثرة الآراء قد تؤدي إلى تشتيت المشروع وإطالة أمد النقاشات العقيمة ومن ثم زيادة المشكلات بدلاً من حلها؛ وربما تنبع هذه الرؤية السلبية من غياب الحوكمة لعملية المشاركة ذاتها؛ حيث تتحول اللقاءات إلى ساحات للمطالب الفردية دون إطار تنظيمي يوجهها لخدمة الصالح العام للمشروع؛ ويحتمل أن تنجح المشاركة فقط عندما تدار باحترافية وتستند إلى أسس علمية واضحة؛ ويظهر التمثيل البياني تباين أطوال الأعمدة مع بقاء فئة المحايدين عند 10.9%؛ مما يبرز أهمية وضع أدلة إجرائية تنظم مساهمات الشركاء وتحدد قنوات تقديم الملاحظات بشكل يخدم أهداف التنفيذ الكلية.

تسهم مشاركة أصحاب المصلحة في تقليل المشكلات والخلافات أثناء تنفيذ المشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.4	37.4	37.4	96	أوافق بشدة	Valid
55.6	18.3	18.3	47	لا أوافق بشدة	
72.8	17.1	17.1	44	أوافق	
89.1	16.3	16.3	42	لا أوافق	
100.0	10.9	10.9	28	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساهمة مشاركة أصحاب المصلحة في تقليل المشكلات والخلافات أثناء تنفيذ المشروع.



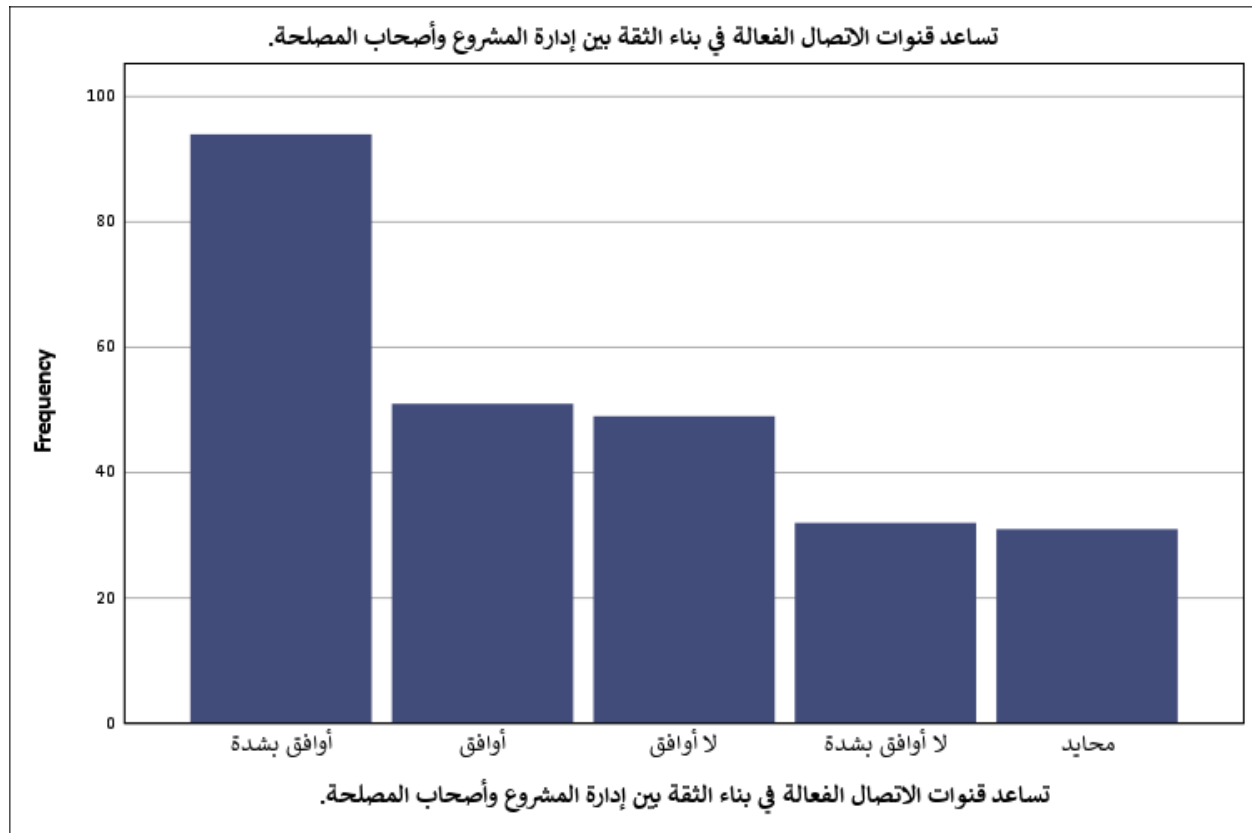
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساهمة مشاركة أصحاب المصلحة في تقليل المشكلات والخلافات أثناء تنفيذ المشروع.

• تساعد قنوات الاتصال الفعالة في بناء الثقة بين إدارة المشروع وأصحاب المصلحة.

تحتل قنوات الاتصال الفعالة مكانة جوهرية في بناء جسور الثقة المتبادلة وفقاً لتقديرات العينة؛ حيث نالت فئة "أوافق بشدة" أربعة وتسعين تكراراً بنسبة 36.6%؛ تلتها فئة "أوافق" بواحد وخمسين تكراراً ونسبة 19.8%؛ وجاءت فئة "لا أوافق" قريبة جداً بتسعة وأربعين تكراراً ونسبة 19.1%؛ ونتج عن ذلك متوسط حسابي بلغ 3.49 وانحراف معياري يقدر بـ 1.455؛ ويعكس هذا الانحراف المعياري تشتتاً وانقساماً واضحاً في تقييم مدى توافر هذه القنوات وبنائها للثقة؛ فالأرقام تخبرنا بأن الثقة التنظيمية قد تكون مهتزة في جزء غير يسير من المشاريع التنموية بسبب ضعف الشفافية أو عدم انتظام الرسائل الاتصالية؛ وربما تفشل القنوات المعتمدة في تلبية احتياجات الشركاء نتيجة لاعتمادها على اتجاه واحد للمعلومات من الأعلى لأسفل دون إتاحة فرصة للتغذية الراجعة؛ ويحتمل أن تسهم الاتصالات الثنائية والتفاعلية في رأب هذا الصدع وتعميق الشراكة الحقيقية؛ ويبرز المنحنى البياني تقارباً نسبياً بين نسب الموافقة المتوسطة والمعارضة المتوسطة؛ مما يشير إلى أن بناء الثقة عبر الاتصال لا يزال يمثل منطقة رمادية تحتاج إلى مزيد من الجهود والمأسسة داخل المنظمات التنموية.

تساعد قنوات الاتصال الفعالة في بناء الثقة بين إدارة المشروع وأصحاب المصلحة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
36.6	36.6	36.6	94	أوافق بشدة	Valid
56.4	19.8	19.8	51	أوافق	
75.5	19.1	19.1	49	لا أوافق	
87.9	12.5	12.5	32	لا أوافق بشدة	
100.0	12.1	12.1	31	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 13 : التحليل الإحصائي لمساعدة قنوات الاتصال الفعالة في بناء الثقة بين إدارة المشروع وأصحاب المصلحة.



شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساعدة قنوات الاتصال الفعالة في بناء الثقة بين إدارة المشروع وأصحاب المصلحة.

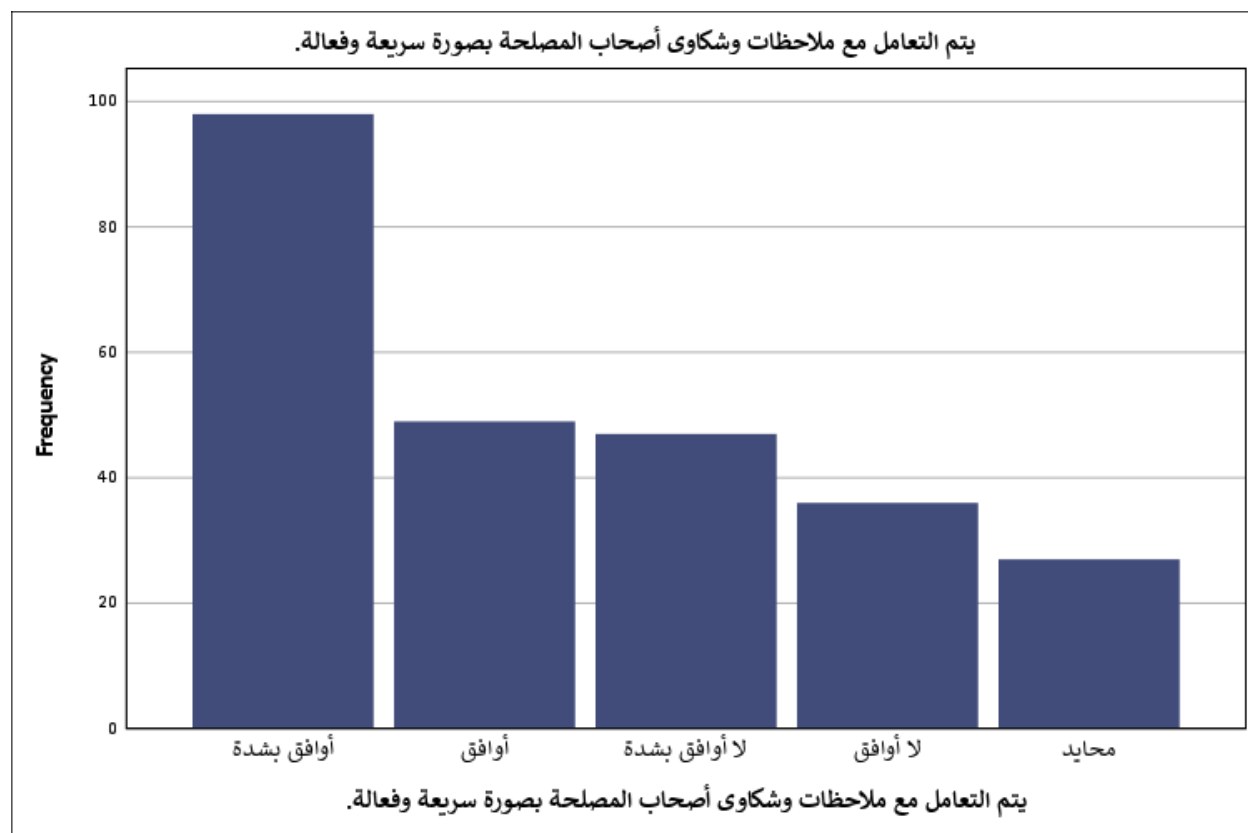
- يتم التعامل مع ملاحظات وشكاوى أصحاب المصلحة بصورة سريعة وفعالة.

يظهر التوزيع الإحصائي لآراء المستجيبين حول سرعة الاستجابة للشكاوى تباؤناً معتاداً؛ إذ سجلت فئة "أوافق بشدة" ثمانية وتسعين تكراراً بنسبة 38.1%؛ وحلت فئة "أوافق" ثمانية وتسعة وأربعين تكراراً ونسبة 19.1%؛ بينما جاءت فئة "لا أوافق بشدة" في مرتبة قريبة بسبعة وأربعين تكراراً ونسبة 18.3%؛ وبلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 3.45 مع انحراف معياري قيمته 1.548؛ وتشير هذه المعطيات إلى تشتت حاد في مستوى جودة خدمة المستفيدين المعمول بها؛ فالسرعة والفعالية في معالجة

الملاحظات يبدو أنها تطبق بنجاح في بعض البيئات؛ في حين تواجه بيروقراطية شديدة وبطئاً قاتلاً في بيئات مشاريع أخرى؛ وربما يرجع هذا القصور إلى غياب اتفاقيات مستوى الخدمة أو عدم وجود وحدات إدارية متخصصة للعناية بالعملاء والشركاء؛ ويحتمل أن يتسبب إهمال الشكاوى في تفاقم الأزمات البسيطة وتحولها إلى عوائق قانونية أو إعلامية تهدد استمرار المشروع؛ ويصور الشكل البياني هذه الثنائية بوضوح؛ مما يستدعي إلزام كافة المشاريع بوضع نظم إلكترونية لتتبع الشكاوى وقياس مؤشرات أداء الاستجابة لضمان معالجتها بكفاءة وسرعة.

يتم التعامل مع ملاحظات وشكاوى أصحاب المصلحة بصورة سريعة وفعالة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
38.1	38.1	38.1	98	أوافق بشدة	Valid
57.2	19.1	19.1	49	أوافق	
75.5	18.3	18.3	47	لا أوافق بشدة	
89.5	14.0	14.0	36	لا أوافق	
100.0	10.5	10.5	27	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 14 : التحليل الإحصائي للتعامل مع ملاحظات وشكاوى أصحاب المصلحة بصورة سريعة وفعالة.



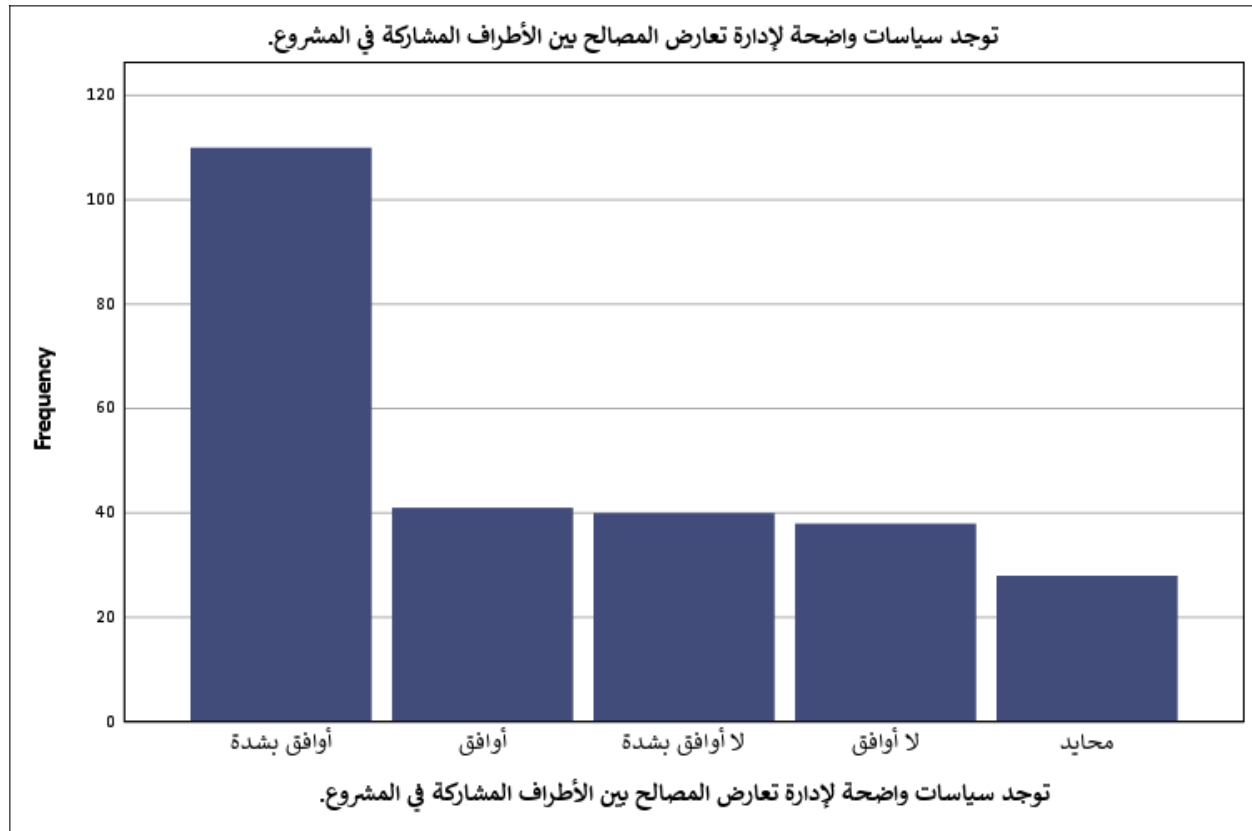
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني للتعامل مع ملاحظات وشكاوى أصحاب المصلحة بصورة سريعة وفعالة.

- توجد سياسات واضحة لإدارة تعارض المصالح بين الأطراف المشاركة في المشروع.

تحظى العبارة الخاصة بوجود سياسات تعارض المصالح بتأييد مرتفع جداً في فئتها الأولى؛ حيث اختار مئة وعشرة مستجيبين خيار "أوافق بشدة" بنسبة وصلت إلى 42.8%؛ وأضاف خيار "أوافق" واحد وأربعين تكراراً بنسبة 16.0%؛ لتصل النسبة الكلية للموافقين إلى حوالي 58.8%؛ وحقت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.56 مصحوباً بانحراف معياري قيمته 1.530؛ ويكشف هذا الانحراف عن تشتت مستمر وملمووس في مستوى الوعي بهذه السياسات أو تطبيقها؛ فالنسبة المعارضة التي تقترب من ثلاثين بالمئة تعني أن هناك مشاريع تسير دون وجود مظلة وقائية تحميها من تقاطع المصالح الشخصية أو المؤسسية؛ وربما يؤدي غياب هذه السياسات إلى حدوث ممارسات غير عادلة في الترسية أو التوظيف مما يضرب نزاهة المشروع التنموي؛ ويحتمل أن تكون السياسات موجودة في اللوائح العامة للوزارات لكنها غير مفعلة أو غير معروفة للكوادر التنفيذية في الميدان؛ ويظهر الرسم البياني هيمنة واضحة لعمود الموافقة الشديدة يليه توزيع متماثل للخيارات الأخرى؛ مما يتطلب تكثيف الحملات التوعوية وورش العمل لتعريف كافة الشركاء بآليات الإفصاح والتعامل مع حالات التعارض المحتملة.

توجد سياسات واضحة لإدارة تعارض المصالح بين الأطراف المشاركة في المشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.8	42.8	42.8	110	أوافق بشدة	Valid
58.8	16.0	16.0	41	أوافق	
74.3	15.6	15.6	40	لا أوافق بشدة	
89.1	14.8	14.8	38	لا أوافق	
100.0	10.9	10.9	28	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 15 : التحليل الإحصائي لوجود سياسات واضحة لإدارة تعارض المصالح بين الأطراف المشاركة في المشروع.



شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لوجود سياسات واضحة لإدارة تعارض المصالح بين الأطراف المشاركة في المشروع.

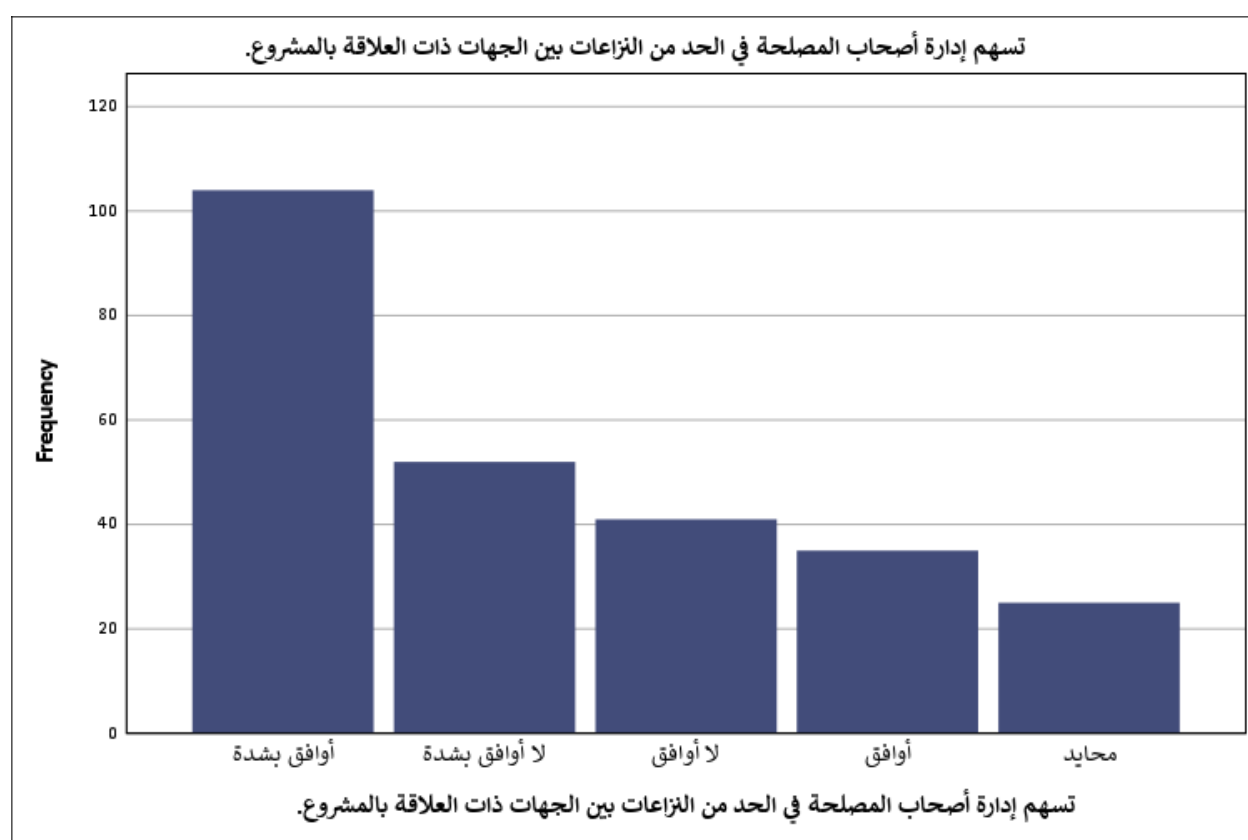
• تسهم إدارة أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات بين الجهات ذات العلاقة بالمشروع.

يرى قطاع عريض من المشاركين أن الإدارة المنهجية لأصحاب المصلحة تلعب دوراً وقائياً في منع الصدامات؛ حيث نالت فئة "أوافق بشدة" مئة وأربعة تكرارات بنسبة 40.5%؛ في حين جاءت فئة "لا أوافق بشدة" في المرتبة الثانية باثنين وخمسين تكراراً ونسبة 20.2%؛ تلتها فئة "لا أوافق" بواحد وأربعين تكراراً ونسبة 16.0%؛ وسجل المتوسط الحسابي قيمة قدرها 3.38 مع انحراف معياري مرتفع بلغ 1.609؛ وتعد هذه القيمة من المؤشرات القوية على تشتت الآراء واستقطابها؛ فالانقسام يبدو واضحاً بين من يراها أداة سلام تنظيمية وبين من يعتقد بعدم جدواها؛ وربما يرجع هذا التقييم السلبي من البعض إلى تجارب واجهوها فيها نزاعات بنيوية عميقة حول الصلاحيات والحدود السيادية بين الجهات الحكومية؛ وهي نزاعات تفوق قدرة إدارة المشروع الصغير على الحل وتتطلب تدخلاً من سلطات أعلى؛ ويحتمل أن تنجح إدارة أصحاب المصلحة في حل النزاعات التشغيلية اليومية لكنها تقف عاجزة أمام الصراعات الاستراتيجية؛ ويظهر الشكل البياني قمتين متميزتين للموافقين والمعارضين؛ مما يؤكد ضرورة ربط آليات إدارة الشركاء بمنظومة حوكمة وطنية أوسع تفصل في تداخل الاختصاصات بين

القطاعات المختلفة.

تسهم إدارة أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات بين الجهات ذات العلاقة بالمشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.5	40.5	40.5	104	أوافق بشدة	Valid
60.7	20.2	20.2	52	لا أوافق بشدة	
76.7	16.0	16.0	41	لا أوافق	
90.3	13.6	13.6	35	أوافق	
100.0	9.7	9.7	25	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات بين الجهات ذات العلاقة بالمشروع.



شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات بين الجهات ذات العلاقة بالمشروع.

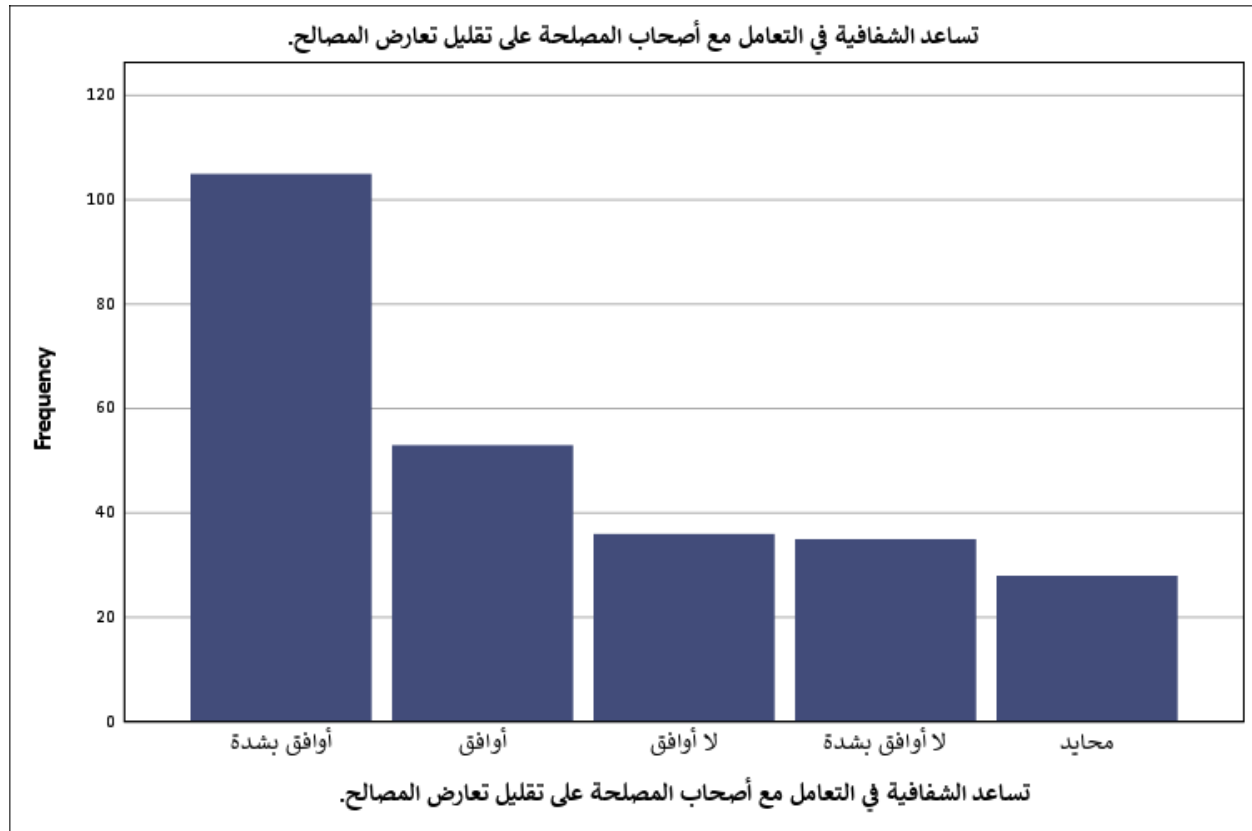
- تساعد الشفافية في التعامل مع أصحاب المصلحة على تقليل تعارض المصالح.

تسجل قيمة المتوسط الحسابي لعبارة الشفافية المستوى الأعلى في هذا المحور بواقع 3.61؛ حيث حصدت فئة "أوافق بشدة" مئة وخمسة تكرارات بنسبة 40.9%؛ وأضافت فئة "أوافق" ثلاثة وخمسين تكراراً بنسبة 20.6%؛ مما يرفع التأييد الكلي إلى أكثر من 61%؛ وصاحب هذه النتيجة انحراف معياري بلغ 1.470؛ مما يشير إلى وجود تشتت وانقسام ووجهات نظر متباينة

بين أفراد العينة؛ ورغم الإيمان العام بقيمة الشفافية كقيمة أخلاقية وتأسيسية؛ إلا أن حوالي 27.6% من المستجيبين لم يلمسوا أثرها الفعلي في الحد من تعارض المصالح داخل مشروعاتهم؛ وربما يعود ذلك إلى الخلط بين الشفافية الحقيقية التي تتيح الوصول الكامل للمعلومات وبين الشفافية الصورية التي تنشر بيانات عامة غير مفيدة؛ ويحتمل أن يسهم الإفصاح الكامل عن الميزانيات والعقود ومعايير الاختيار في ردم هذه الفجوة وتعزيز النزاهة؛ ويبرز التمثيل البياني صعوداً قوياً لتيار الموافقة؛ مما يؤكد أن الشفافية تظل المطلب الأساسي والمحرك الرئيسي لبناء علاقات صحية ومستدامة مع كافة الأطراف ذات الصلة بالعمل التنموي.

تساعد الشفافية في التعامل مع أصحاب المصلحة على تقليل تعارض المصالح.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
40.9	40.9	40.9	105	أوافق بشدة	Valid
61.5	20.6	20.6	53	أوافق	
75.5	14.0	14.0	36	لا أوافق	
89.1	13.6	13.6	35	لا أوافق بشدة	
100.0	10.9	10.9	28	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 17 : التحليل الإحصائي لمساعدة الشفافية في التعامل مع أصحاب المصلحة على تقليل تعارض المصالح.



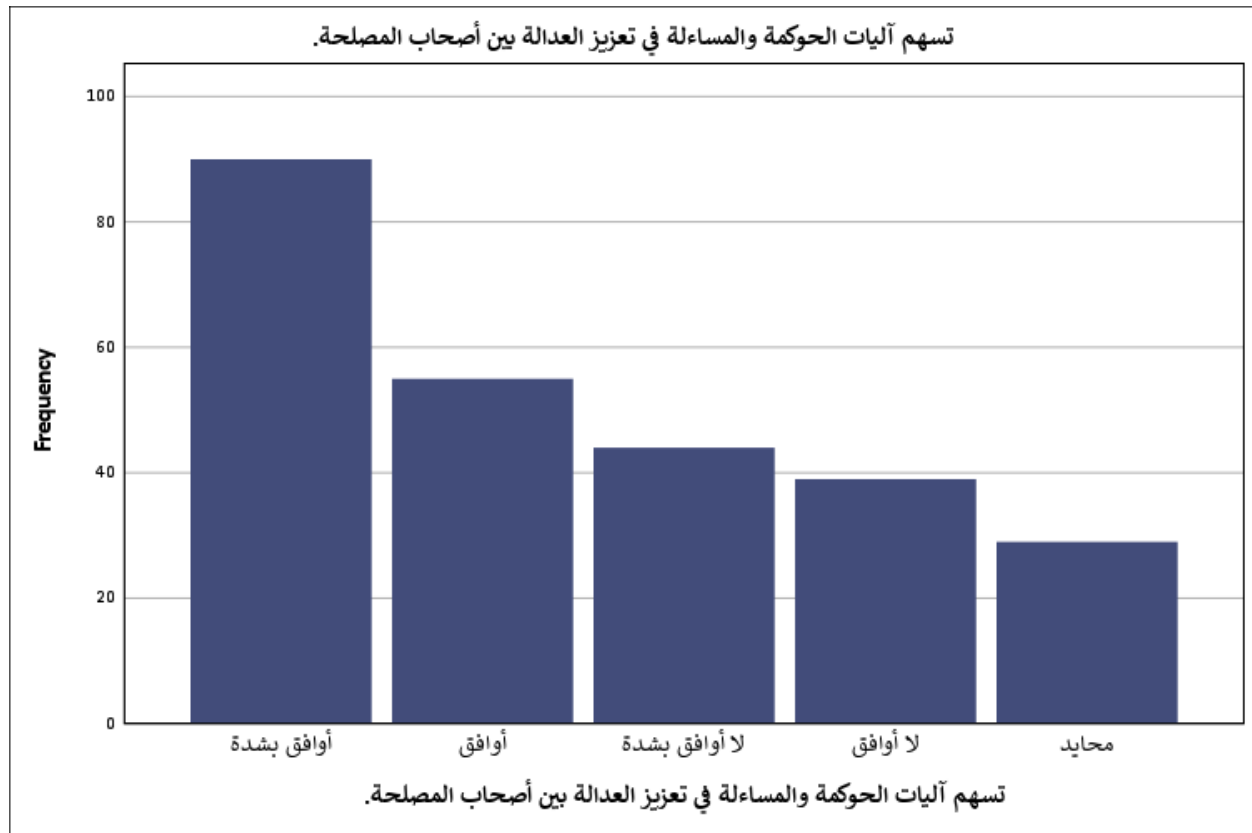
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساعدة الشفافية في التعامل مع أصحاب المصلحة على تقليل تعارض المصالح.

• تسهم آليات الحوكمة والمساءلة في تعزيز العدالة بين أصحاب المصلحة.

تحظى العلاقة بين الحوكمة والعدالة التنظيمية بدعم واضح من أفراد العينة؛ حيث حصل خيار "أوافق بشدة" على تسعين تكراراً بنسبة 35.0%؛ وجاء خيار "أوافق" ثانياً بخمسة وخمسين تكراراً ونسبة 21.4%؛ لتبلغ نسبة التأييد الإجمالية 56.4%؛ وحققت العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.42 مصحوباً بانحراف معياري يقدر بـ 1.511؛ ويعكس هذا الانحراف تشتتاً ملحوظاً في الآراء؛ إذ عارض هذا التوجه ما يقرب من ثلث العينة؛ وتظهر هذه النتيجة أن تطبيق مبادئ الحوكمة قد يواجه تحديات ترتبط بالانتقائية في المساءلة أو غياب المساواة في التعامل مع الشركاء؛ وربما تشعر الفئات الأقل تأثيراً بالظلم نتيجة لتركيز آليات الحوكمة على رضا الشركاء الكبار فقط وتجاهل الأطراف الصغيرة؛ ويحتمل أن يؤدي هذا الشعور بغياب العدالة إلى إضعاف الولاء للمشروع وزيادة احتمالات التعطيل؛ ويبرز العمود البياني تدرجاً منتظماً للموافقين يقابله كتل معارضة متوزعة؛ مما يستوجب صياغة أطر حوكمة شاملة تضمن حقوق وواجبات كافة الأطراف دون تمييز؛ وتحول المساءلة إلى ثقافة مؤسسية عامة تحمي الصالح العام للمشروع.

تسهم آليات الحوكمة والمساءلة في تعزيز العدالة بين أصحاب المصلحة.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
35.0	35.0	35.0	90	أوافق بشدة	Valid
56.4	21.4	21.4	55	أوافق	
73.5	17.1	17.1	44	لا أوافق بشدة	
88.7	15.2	15.2	39	لا أوافق	
100.0	11.3	11.3	29	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة آليات الحوكمة والمساءلة في تعزيز العدالة بين أصحاب المصلحة.



شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة آليات الحوكمة والمساءلة في تعزيز العدالة بين أصحاب المصلحة.

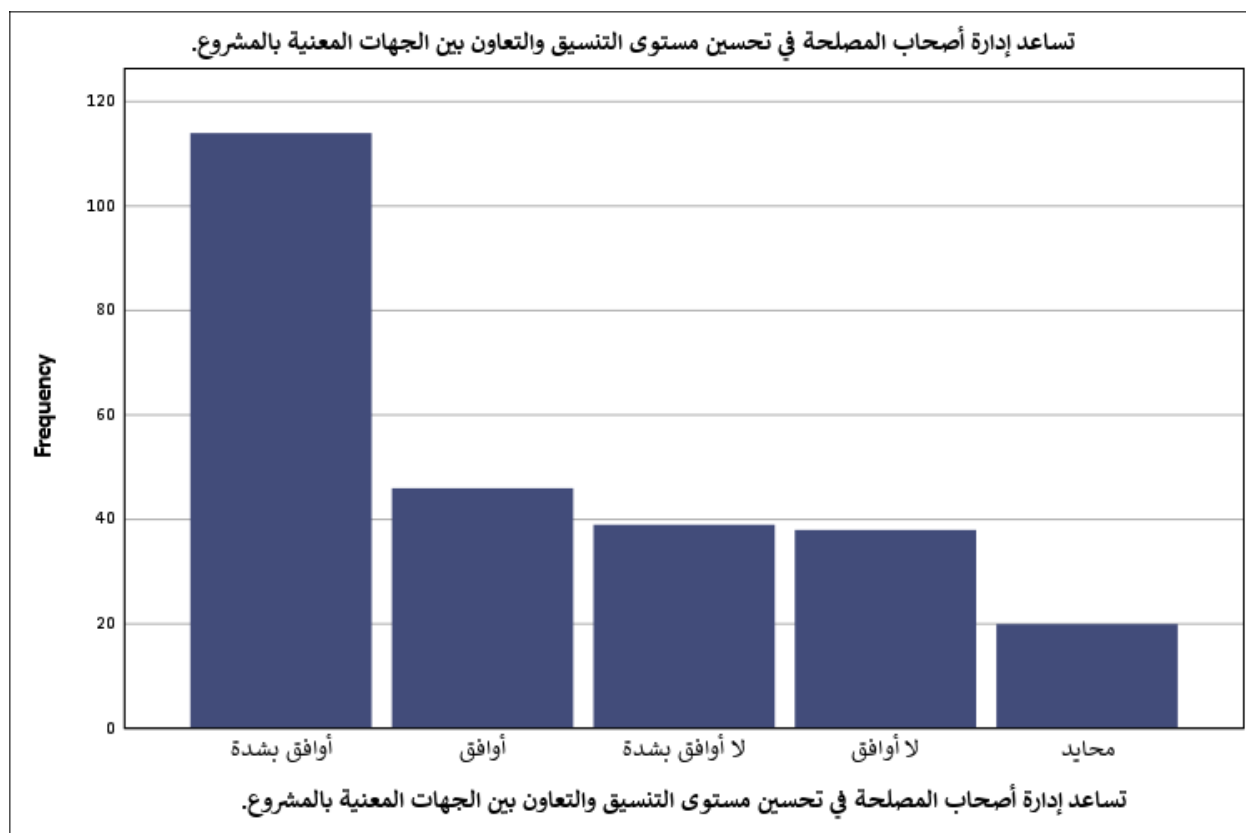
- تساعد إدارة أصحاب المصلحة في تحسين مستوى التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية بالمشروع.

تتشارك هذه العبارة مع عبارة الشفافية في تحقيق أعلى متوسط حسابي في الدراسة بقيمة 3.61؛ حيث بلغت تكرارات فئة "أوافق بشدة" مئة وأربعة عشر مستجيباً بنسبة مئوية وصلت إلى 44.4%؛ وجاءت فئة "أوافق" بستة وأربعين تكراراً ونسبة 17.9%؛ مما يعني أن أكثر من 62% من العينة يؤيدون هذا الأثر الإيجابي؛ وترافق ذلك مع انحراف معياري يبلغ 1.529؛ وتدل هذه القيمة المرتفعة على وجود تشتت واستقطاب في وجهات النظر؛ فالمنفعة التشغيلية للإدارة المنهجية تبدو جلية لقطاع

واسع؛ لكنها تظل غائبة أو غير ملموسة لقطاع آخر عارض هذه الفرضية بنسبة 30%؛ وربما يعزى هذا الخلل إلى الطبيعة الجزرية المنعزلة لبعض الجهات الحكومية التي تفضل العمل المنفرد وترفض التنسيق المشترك؛ ويحتمل أن يسهم وجود منصات تنسيقية موحدة تحت مظلة إدارة المشروع في كسر هذه الحواجز البيروقراطية وتسهيل تبادل البيانات والمعلومات؛ ويظهر الشكل البياني الارتفاع الشاهق لعمود الموافقة المطلقة مقارنة بالبقية؛ مما يؤكد أن الإدارة الفعالة للشركاء تمثل المفتاح الأساسي لتكامل الجهود وتحقيق الانسجام التنظيمي في البيئات المعقدة للمشاريع التنموية.

تساعد إدارة أصحاب المصلحة في تحسين مستوى التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية بالمشروع.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
44.4	44.4	44.4	114	أوافق بشدة	Valid
62.3	17.9	17.9	46	أوافق	
77.4	15.2	15.2	39	لا أوافق بشدة	
92.2	14.8	14.8	38	لا أوافق	
100.0	7.8	7.8	20	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة إدارة أصحاب المصلحة في تحسين مستوى التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية بالمشروع.



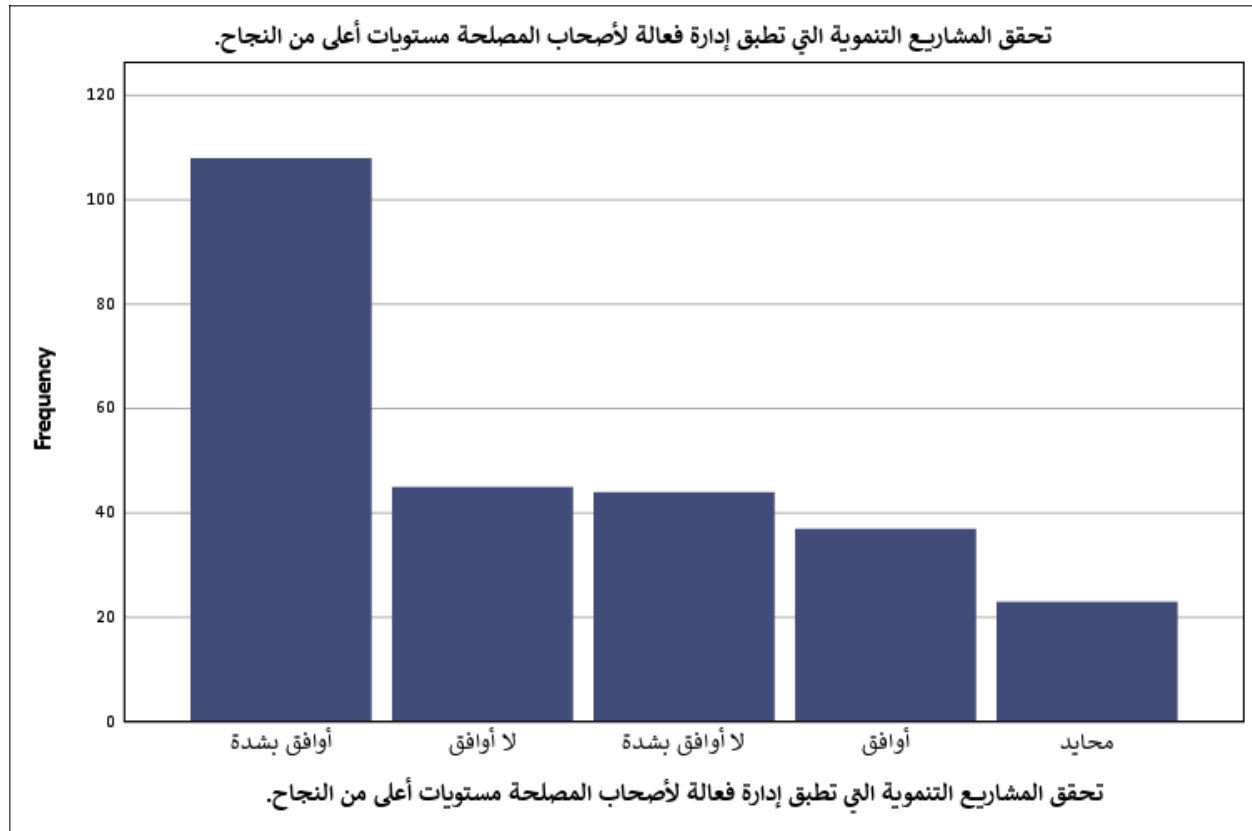
شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة إدارة أصحاب المصلحة في تحسين مستوى التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية بالمشروع.

• تحقق المشاريع التنموية التي تطبق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة مستويات أعلى من النجاح.

يرتبط النجاح الاستراتيجي للمشاريع بالتطبيق الفعال لإدارة الشركاء في نظر غالبية المستجيبين؛ حيث سجلت فئة "أوافق بشدة" مئة وثمانية تكرارات بنسبة 42.0%؛ وجاءت فئة "لا أوافق" ثمانية وخمسة وأربعين تكراراً بنسبة 17.5%؛ تلتها فئة "لا أوافق بشدة" بأربعة وأربعين تكراراً بنسبة 17.1%؛ ونتج عن هذا التوزيع متوسط حسابي قيمته 3.47 وانحراف معياري يبلغ 1.574؛ ويكشف هذا الانحراف المرتفع عن تشتت حاد وانقسام في الآراء حول مفهوم النجاح وعوامل تمكينه؛ فبينما يرى تيار واسع أن رضا الشركاء هو المعيار الحقيقي لنجاح المشروع؛ يعتقد تيار آخر أن النجاح يقاس بالمرجات الهندسية والالتزام بالميزانية فقط بغض النظر عن العلاقات العامة؛ وربما يتسبب هذا الفهم الضيق للنجاح في تقليل الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي للمشاريع التنموية؛ ويحتمل أن يؤدي هذا التشتت المعرفي إلى إضعاف ممارسات إدارة الشركاء في الميدان؛ ويصور الرسم البياني هذه الثنائية بوضوح؛ مما يتطلب إعادة صياغة مؤشرات أداء نجاح المشاريع لتشمل أبعاداً تواصلية واجتماعية تضمن الاستدامة والقبول الطويل الأجل.

تحقق المشاريع التنموية التي تطبق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة مستويات أعلى من النجاح.					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
42.0	42.0	42.0	108	أوافق بشدة	Valid
59.5	17.5	17.5	45	لا أوافق	
76.7	17.1	17.1	44	لا أوافق بشدة	
91.1	14.4	14.4	37	أوافق	
100.0	8.9	8.9	23	محايد	
	100.0	100.0	257	Total	

جدول 20 : التحليل الإحصائي لتحقيق المشاريع التنموية التي تطبق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة مستويات أعلى من النجاح.

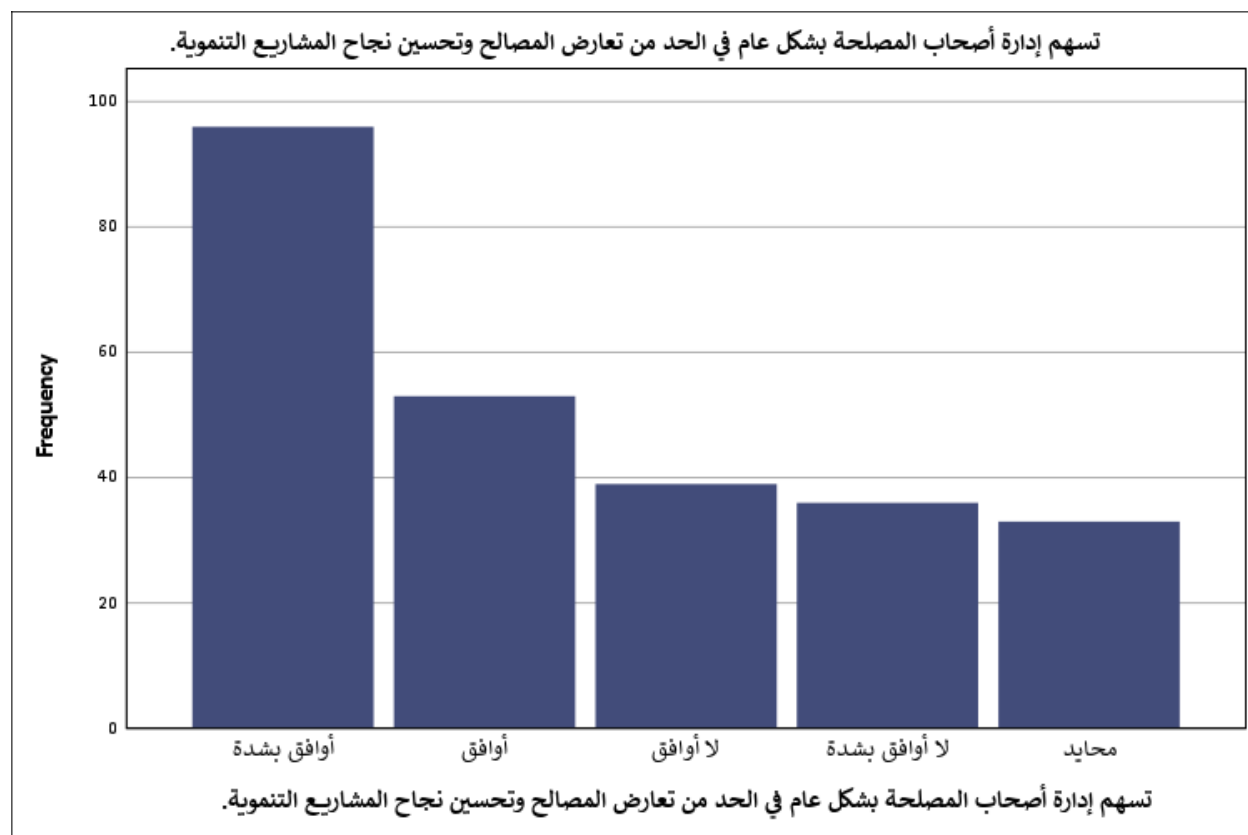


شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لتحقيق المشاريع التنموية التي تطبق إدارة فعالة لأصحاب المصلحة مستويات أعلى من النجاح.

- تسهم إدارة أصحاب المصلحة بشكل عام في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية.
- تأتي العبارة الختامية في هذا المحور لتؤكد النظرة الشمولية الإيجابية للأثر الكلي لإدارة الشركاء؛ حيث نالت فئة "أوافق بشدة" ستة وتسعين تكراراً بنسبة 37.4%؛ وتبعها فئة "أوافق" بثلاثة وخمسين تكراراً ونسبة 20.6%؛ ليبلغ إجمالي التأييد حوالي 58%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.52 مصحوباً بانحراف معياري يصل إلى 1.466؛ ويبرهن هذا الانحراف على استمرار حالة التشتت والتباين في وجهات النظر بين المشاركين؛ إذ عارض هذا التصور العام قرابة 29.2% من أفراد العينة؛ وربما تعكس هذه النسبة المعارضة تخوفاً من تحول إدارة أصحاب المصلحة إلى عملية روتينية مستهلكة للوقت والموارد دون عائد حقيقي على كفاءة التنفيذ؛ ويحتمل أن ينجح هذا النموذج الشمولي فقط عندما يتكامل مع استراتيجيات واضحة للحوكمة والمساءلة والشفافية؛ ويبرز الشكل البياني تفوق تيار القبول العام؛ مما يعطي مؤشراً قوياً على أن التوجه الاستراتيجي القادم في بيئة المشاريع التنموية بالمملكة يجب أن يركز على مأسسة هذه الممارسات وتطوير قدرات الكوادر البشرية لتطبيقها باحترافية تضمن تقليل المخاطر وتعظيم العوائد التنموية.

تسهم إدارة أصحاب المصلحة بشكل عام في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية.					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
أوافق بشدة	96	37.4	37.4	37.4	Valid
أوافق	53	20.6	20.6	58.0	
لا أوافق	39	15.2	15.2	73.2	
لا أوافق بشدة	36	14.0	14.0	87.2	
محايد	33	12.8	12.8	100.0	
Total	257	100.0	100.0		

جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة إدارة أصحاب المصلحة بشكل عام في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة إدارة أصحاب المصلحة بشكل عام في الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية.

• اختبار المصدقية والموثوقية

تظهر نتائج مصفوفة ملخص معالجة الحالات واختبار الثبات اتساقاً داخلياً استثنائياً لأداة الدراسة وصلاحيها العالية للتطبيق الميداني؛ حيث تم قبول جميع الاستثمارات البالغ عددها مئتان وسبعة وافيرون بنسبة كاملة بلغت مئة بالمئة دون استبعاد أو استقصاء أي حالة؛ وسجل معامل ألفا كرونباخ للموثوقية قيمة مرتفعة جداً بلغت 0.930 لعشرين فقرة من

فقرات الاستبيان؛ وتتجاوز هذه القيمة الرقمية بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية والإدارية والمحدد عادة بـ 0.70؛ مما يمنح الباحث طمأنينة تامة لثبات الأداة وقدرتها على إعطاء نتائج متماثلة في حال إعادة تطبيقها على عينة مشابهة؛ وربما تعزى هذه الدقة العالية إلى الصياغة اللغوية الواضحة للعبارات وتجنبها للمصطلحات الرمادية التي قد توهم المستجيب؛ ويحتمل أن يسهم هذا التماسك الإحصائي في تعزيز موثوقية التحليلات المتقدمة التالية مثل الانحدار وتحليل التباين؛ فالأرقام تثبت أن الأسئلة تقيس بالفعل المفهوم الظاهري المراد قياسه دون تداخل مع متغيرات خارجية؛ وتمنح هذه النتيجة الدراسة أرضية صلبة لتفسير الظواهر وبناء الاستنتاجات العلمية الرصينة القابلة للتعميم على مجتمع المشاريع التنموية بثقة واقتدار.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	257	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	257	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.930

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع التنموية، وتحديد وتحليل أصحاب المصلحة.

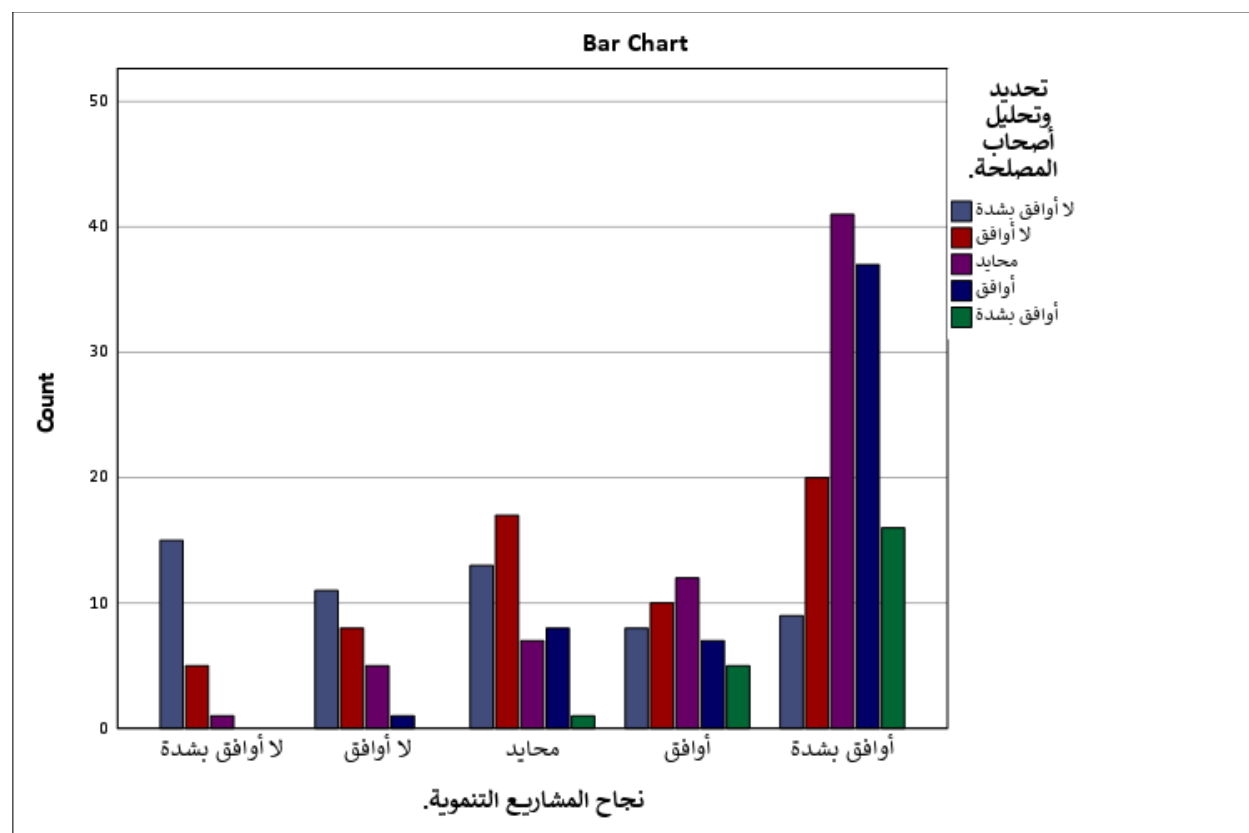
تكشف نتائج اختبار كاي تربيع للاستقلال عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين كفاءة عمليات تحديد وتحليل أصحاب المصلحة وبين مستويات نجاح المشاريع التنموية؛ حيث سجلت قيمة بيرسون لكاي اسكوير 81.246 عند درجات حرية تساوي ستة عشر؛ وبمستوى دلالة احتمالية بلغت 0.000 وهي قيمة أقل بكثير من مستوى المعنوية القياسي خمسة بالمئة؛ وتؤكد هذه النتيجة رفض فرضية الاستقلال وقبول الفرضية البديلة القائلة بالارتباط الشرطي بين المتغيرين؛ وربما يفسر هذا الارتباط بأن الفهم الدقيق لشبكة النفوذ والاهتمام في المراحل الأولى يحمي المشروع من مقاومات غير متوقعة قد تعيق تقدمه؛ ويحتمل أن يؤدي غياب التحليل إلى تهميش أطراف فاعلة تمتلك القدرة على إفشال المشروع؛ ويظهر الرسم

البياني المتقاطع صعود تكرارات الموافقين على النجاح بالتوازي مع صعود موافقتهم على جودة عمليات التحديد والتحليل؛ ورغم وجود سبع خلايا تمتلك عدداً متوقعاً أقل من خمسة بنسبة 28.0%؛ إلا أن القيمة الصغرى المتوقعة البالغة 1.80 تظل ضمن الحدود التي لا تؤثر جوهرياً على معنوية الاختبار؛ مما يدعم التفسير الواقعي بضرورة الاستثمار في التخطيط التحليلي كبوابة إلزامية لضمان المخرجات النهائية للمشروع.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	81.246 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	86.470	Likelihood Ratio
.000	1	65.713	Linear-by-Linear Association
		257	N of Valid Cases

a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.80.

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع التنموية. وتحديد وتحليل أصحاب المصلحة.



شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع التنموية. وتحديد وتحليل أصحاب المصلحة.

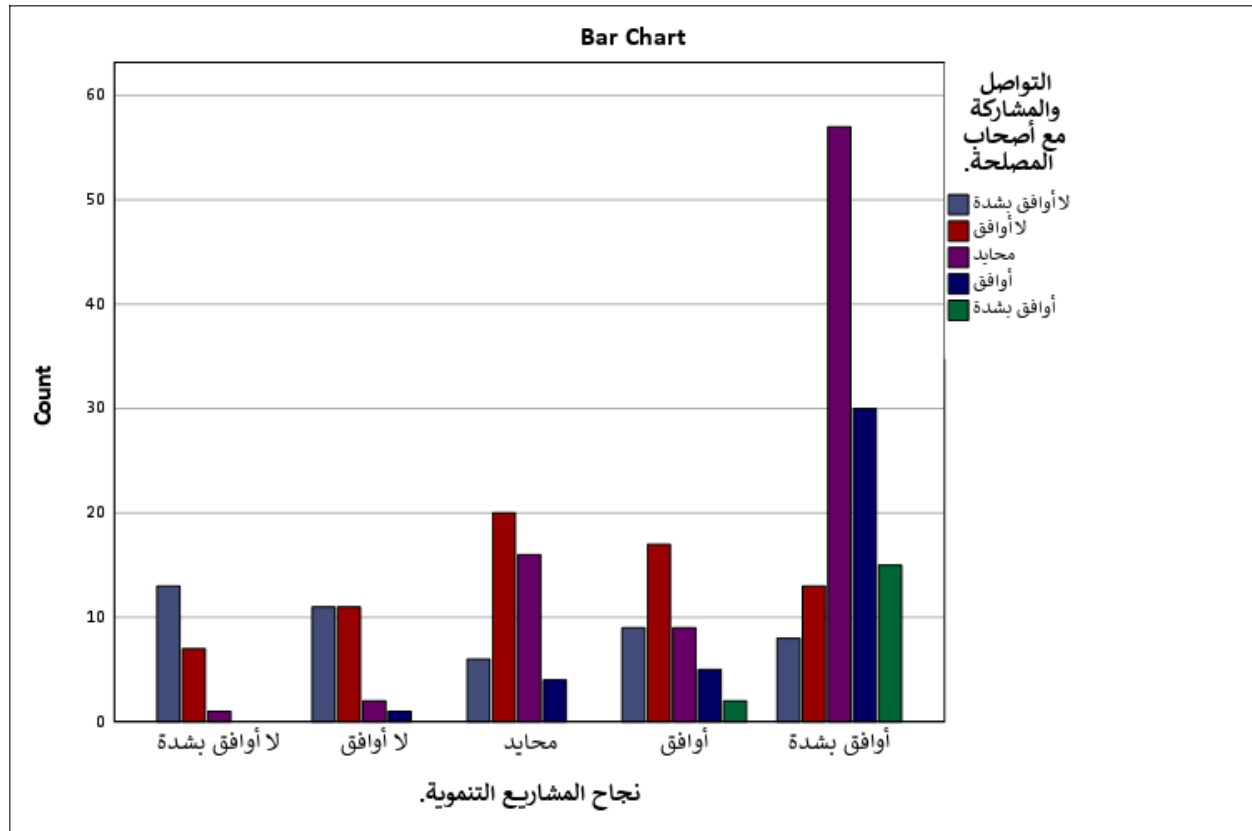
2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع التنموية. والتواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة.

تثبت المعطيات الرقمية الناتجة عن اختبار كاي تربيع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بالغة الأهمية للتواصل والمشاركة على نجاح المشاريع التنموية؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع لبيرسون 107.888 عند درجات حرية بلغت ستة عشر؛ وسجلت الدلالة التقريبية ثنائية الذيل قيمة 0.000 وهي دالة إحصائياً عند كافة المستويات القياسية؛ وتوضح هذه القيمة المرتفعة للاختبار مقارنة بالمتغير السابق أن الاتصال المستمر يمتلك وزناً تفتيشياً أكبر في صياغة مخرجات النجاح؛ وربما ينبع ذلك من طبيعة المشاريع التنموية التي تتسم بالديناميكية والتغير المستمر مما يجعل قنوات الاتصال المفتوحة صمام الأمان لمعالجة المستجدات؛ ويحتمل أن تسهم المشاركة الفعالة في تحويل أصحاب المصلحة من مراقبين ناقدين إلى شركاء مدافعين عن نجاح التنفيذ؛ ويبين الرسم البياني للأعمدة المتقاطعة تركيزاً كبيراً في الفئات العليا للموافقة المشتركة؛ ورغم أن ثماني خلايا سجلت تكراراً متوقعاً أقل من خمسة بنسبة 32.0% وبحد أدنى متوقع قدره 1.39؛ إلا أن متانة دالة الارتباط تظل قوية وتدعم التوجه المعاصر الداعي للانتقال من الإدارة الاتصالية التقليدية إلى نموذج الشراكة الاتصالية الكاملة لضمان استدامة المشاريع.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	107.888 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	114.790	Likelihood Ratio
.000	1	74.421	Linear-by-Linear Association
		257	N of Valid Cases

a. 8 cells (32.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.39.

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع التنموية. والتواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة.



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع التنموية. والتواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة.

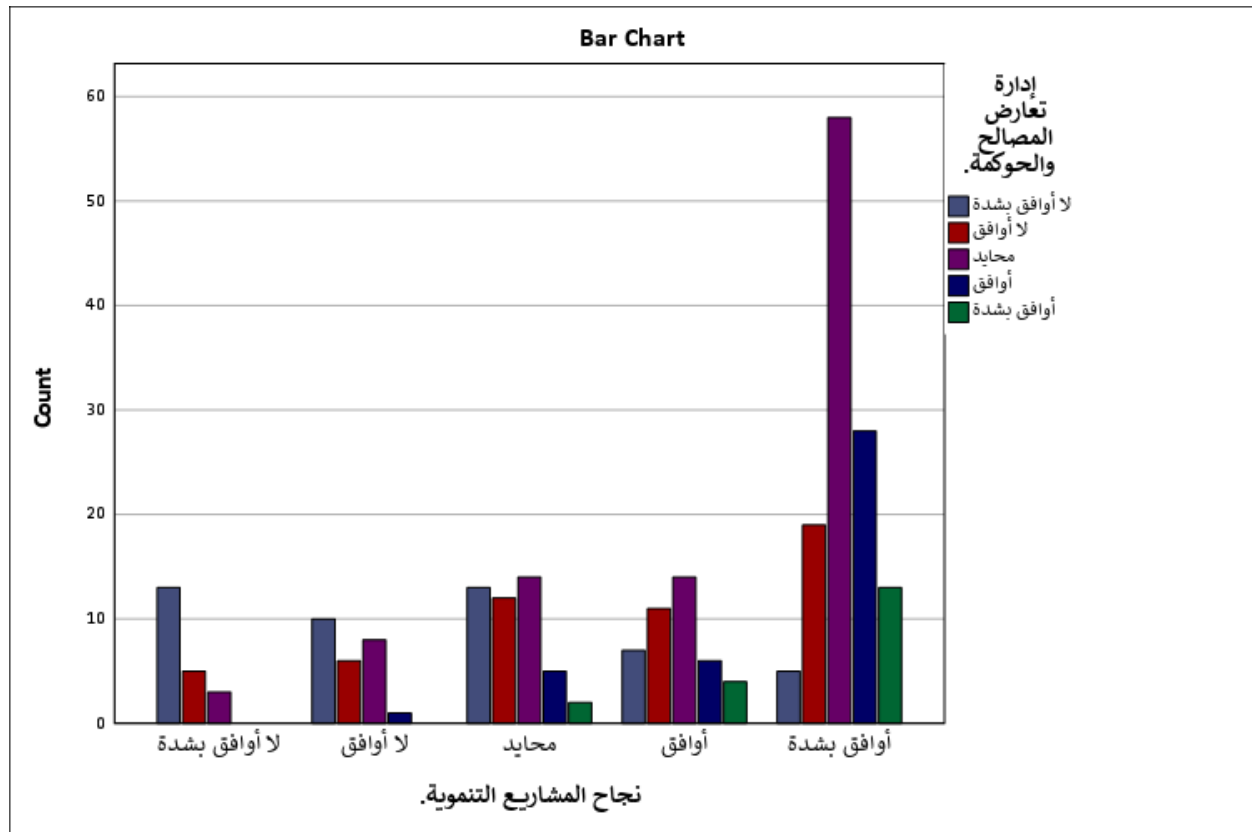
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع التنموية. وإدارة تعارض المصالح والحوكمة.

يبرهن اختبار كاي تربيع للعلاقة بين الحوكمة وإدارة تعارض المصالح وبين متغير النجاح على وجود ارتباط معنوي ودال إحصائياً؛ إذ بلغت قيمة بيرسون 69.804 عند ستة عشر درجة حرية ومستوى دلالة احتمالية 0.000؛ وتأتي هذه النتيجة لتستكمل الثالوث الإداري المؤثر في كفاءة المشاريع؛ فوجود أطر قانونية وسياسات واضحة تفصل في النزاعات التنظيمية يسهم في توفير بيئة عمل عادلة وأمنة؛ وربما يفسر انخفاض قيمة كاي تربيع هنا نسبياً مقارنة بمتغير التواصل بأن الحوكمة تمثل البنية التحتية الصامته للمشروع؛ حيث لا يشعر الموظفون بأثرها المباشر إلا عند حدوث أزمة أو تعارض حقيقي للمصالح؛ ويحتمل أن يؤدي غياب العدالة والمساءلة إلى تقويض الثقة في الإدارة حتى لو كانت قنوات الاتصال مفتوحة؛ ويظهر التمثيل البصري توزيعاً متوازناً للتكرارات المتقاطعة مع بروز واضح لكثرة التأييد الشديد في خانات الحوكمة الرشيدة؛ وتسجل تسع خلايا متوقعاً أقل من خمسة بنسبة 36.0% وبحد أدنى 1.55؛ وهي مؤشرات مقبولة إحصائياً تؤكد في مجملها أن مؤسسة النزاهة والمساءلة تعد ركيزة لا غنى عنها لتحسين المشاريع التنموية ضد الفشل التنظيمي والمالي.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	69.804 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	74.489	Likelihood Ratio
.000	1	57.926	Linear-by-Linear Association
		257	N of Valid Cases

a. 9 cells (36.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.55.

جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح المشاريع التنموية. وإدارة تعارض المصالح والحوكمة.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح المشاريع التنموية. وإدارة تعارض المصالح والحوكمة.

• اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تقدم نتائج تحليل الانحدار المتعدد نموذجاً تفسيرياً متكاملأ فائق الجودة يوضح كيفية صياغة نجاح المشاريع التنموية من خلال الأبعاد الثلاثة لإدارة أصحاب المصلحة؛ حيث سجل معامل الارتباط المتعدد قيمة قدرها 0.684 مما يشير إلى علاقة طردية قوية بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع؛ وحقق معامل التحديد قيمة بلغت 0.468؛ مما يعني أن الأبعاد الثلاثة المتمثلة في تحديد وتحليل أصحاب المصلحة والتواصل والمشاركة وإدارة تعارض المصالح والحوكمة تنجح في تفسير ما

نسبته 46.8% من التباين الحاصل في نجاح المشاريع التنموية؛ بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي؛ وتؤكد مصفوفة تحليل التباين الكفاءة العالية للنموذج المقدر؛ حيث بلغت قيمة اختبار فاء 74.051 بمستوى دلالة احتمالية 0.000؛ مما يثبت معنوية الانحدار وصلاحيته المطلقة للتنبؤ؛ وعند تفكيك المعاملات الفردية يظهر أن متغير التواصل والمشاركة يمتلك التأثير الأكبر بمعامل بيتا القياسي البالغ 0.334 وقيمة تاء تساوي 6.491؛ يليه مباشرة متغير التحديد والتحليل بمعامل بيتا يبلغ 0.333 وقيمة تاء تصل إلى 6.783؛ ثم متغير إدارة تعارض المصالح والحوكمة بمعامل بيتا قدره 0.250 وقيمة تاء تساوي 4.908؛ وجميع هذه المعاملات دالة إحصائياً عند مستوى 0.000؛ وتكشف هذه النتائج التفصيلية عن تكامل الأدوار الإدارية؛ فالتخطيط الأولي والتواصل المستمر والحماية القانونية تشكل معاً منظومة متكاملة لدفع النجاح؛ ويوضح شكل انتشار البواقي ومصفوفة الانتشار الخطية التجانس العالي للبيانات وعدم انتهاكها للفرضيات الكلاسيكية للانحدار الخطي؛ مما يمنح هذه المخرجات دقة تطبيقية وعلمية بالغة الأهمية للمخططين وصناع القرار في البيئة التنموية.

Model Summary ^b				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.976	.461	.468	.684 ^a	1
a. Predictors: (Constant), إدارة تعارض المصالح والحوكمة, تحديد وتحليل أصحاب المصلحة, التواصل, والمشاركة مع أصحاب المصلحة.				
b. Dependent Variable: نجاح المشاريع التنموية.				

جدول 27 : ملخص النموذج

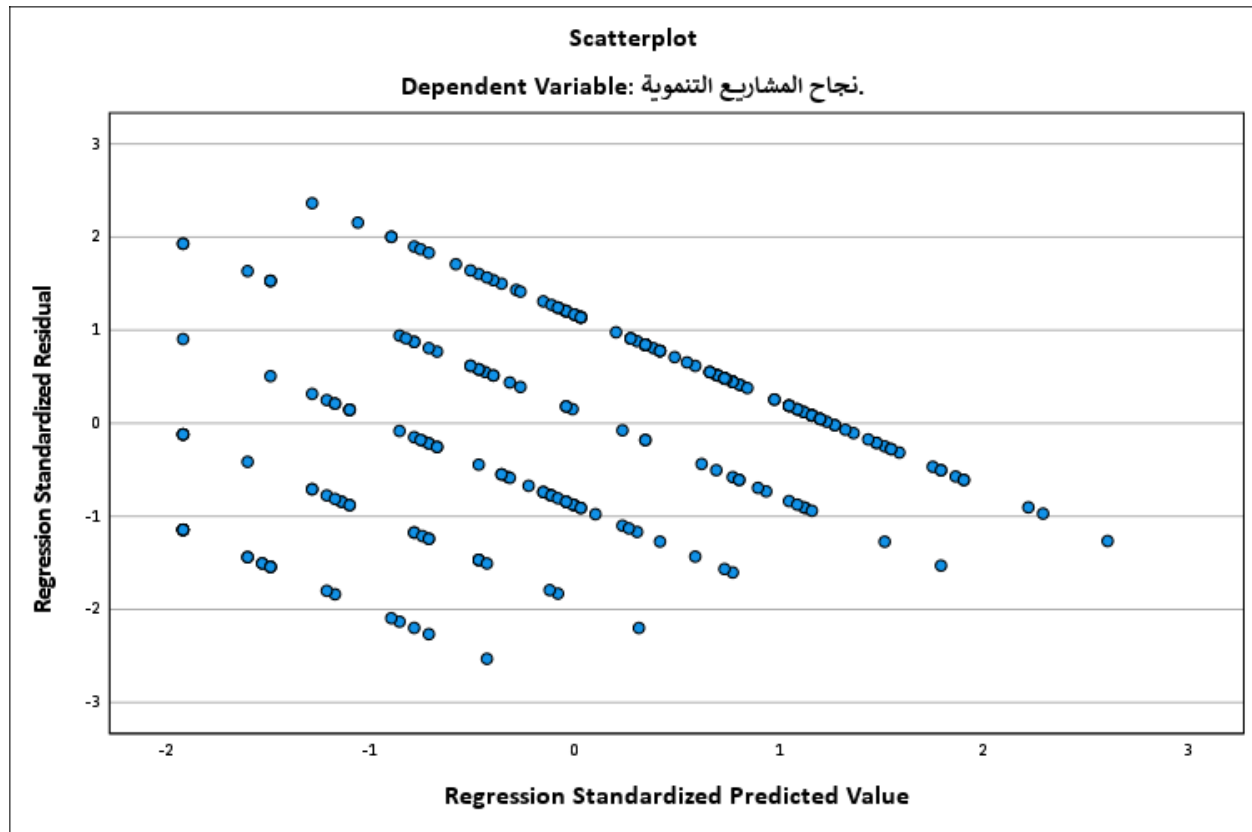
ANOVA ^a					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Model
.000 ^b	74.051	70.592	3	211.776	Regression
		.953	253	241.182	Residual
			256	452.957	Total
a. Dependent Variable: نجاح المشاريع التنموية.					
b. Predictors: (Constant), إدارة تعارض المصالح والحوكمة, تحديد وتحليل أصحاب المصلحة, التواصل, والمشاركة مع أصحاب المصلحة.					

جدول 28 : تحليل التباين

Coefficients ^a				
Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	Model

		Beta	Std. Error	B		
.000	5.523		.197	1.087	(Constant)	1
.000	6.783	.333	.052	.353	تحديد وتحليل أصحاب المصلحة.	
.000	6.491	.334	.060	.389	التواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة.	
.000	4.908	.250	.059	.288	إدارة تعارض المصالح والحوكمة.	
a. Dependent Variable: نجاح المشاريع التنموية.						

جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي

نجاح المشاريع التنموية.				
تحديد وتحليل أصحاب المصلحة.				
التواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة.				
إدارة تعارض المصالح والحوكمة.				
	نجاح المشاريع التنموية.	تحديد وتحليل أصحاب المصلحة.	التواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة.	إدارة تعارض المصالح والحوكمة.

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يدعم اختبار التباين الأحادي المتقدم لنموذج الدراسة النتائج المستخلصة من الانحدار المتعدد ويوفر عمقاً إحصائياً إضافياً؛ حيث بلغت قيمة فاء للاختبار الكلي 20.858 عند درجات حرية تساوي اثني عشر للمجموعات ومثتين وأربع وأربعين للبواقي؛ وبمستوى دلالة معنوية تقترب من الصفر المطلق 0.000؛ وتؤكد هذه المعطيات بقوة أن الفروق بين تباينات المجموعات ليست ناتجة عن الصدفة الإحصائية؛ بل تعكس اختلافات حقيقية ومنتظمة تعود للتطبيق المتباين لمتغيرات الدراسة المستقلة؛ وربما يشير هذا التباين المعنوي إلى أن المنظمات التي تمتلك نضجاً إدارياً وتطبق هذه المعايير بشكل متكامل تحقق قفزات نوعية في مستويات النجاح مقارنة بالمنظمات التقليدية؛ ويحتمل أن تسهم هذه الفروق في صياغة أدلة استرشادية مخصصة للجهات ذات الأداء المنخفض لمساعدتها على سد الفجوات التنظيمية؛ فالأرقام تثبت أن التباين في المخرجات يتبع بشكل طردي ومنظم التباين في المدخلات والعمليات؛ مما يمنح الإداريين مؤشراً واضحاً حول مواطن الهدر ومكان القوة الاستراتيجية. يأتي تحليل معامل بايز ليقدم قطعاً إحصائياً حاسماً لا يدع مجالاً للشك حول متانة النموذج المقدر وصلاحيته الفوق تقليدية؛

حيث سجلت قيمة بايز رقماً فلكياً استثنائياً تجاوز حاجز الستة وعشرين صفراً؛ ويمثل هذا المعامل الضخم قوة الشواهد والبيانات في دعم النموذج البديل مقابل النموذج الصفري الذي يفترض عدم وجود تأثير؛ وتعد هذه النتيجة من أقوى الأدلة العلمية المتاحة في الإحصاء الحديث لرفض الفرضيات الصفرية؛ حيث يشير معامل بايز هنا إلى أن احتمالية صحة النموذج الحالي تتفوق بمليارات المليارات من المرات على احتمالية كون العلاقات ناتجة عن عشوائية البيانات؛ وارتفع معامل التحديد المعدل في هذا النموذج ليسجل 0.482 مع خطأ معياري منخفض للتقدير يبلغ 0.96؛ وربما يرجع هذا التفوق المبهج لمعامل بايز إلى قدرته على معالجة البيانات دون التقييد الصارم بشروط التوزيع الطبيعي؛ مما يوفر قراءة أكثر واقعية لعمق العلاقات السببية في الميدان العملي؛ ويحتمل أن تفتح هذه النتيجة القوية الباب لتبني معايير إدارة أصحاب المصلحة كسياسات إلزامية عابرة للمشاريع في كافة القطاعات التنموية.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	20.858	19.114	12	229.364	Regression
		.916	244	223.593	Residual
			256	452.957	Total
a. Dependent Variable: نجاح المشاريع التنموية.					
b. Model: (Intercept), إدارة تعارض المصالح والحوكمة, التواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة.					

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.96	.482	.506	.712	645864392059785100000000000.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), إدارة تعارض المصالح والحوكمة, التواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة.				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

- فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة على الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

تحقق الفرضية العامة الأولى للدراسة قبولاً إحصائياً وميدانياً فائق المعنوية؛ حيث سجل المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد

العينة قيمة مرتفعة جداً بلغت 4.61 من أصل خمس درجات؛ وهو ما يقترب من حد الموافقة المطلقة والشديدة؛ وصاحب ذلك انحراف معياري منخفض نسبياً قدره 0.878؛ مما يدل على وجود إجماع وتوافق كبير بين الآراء وضيق مساحة التشتت حول هذا الأثر؛ وبلغت قيمة تاء لاختبار العينة الواحدة 84.127 عند مئتين وست وخمسين درجة حرية؛ وبمستوى دلالة احتمالية 0.000؛ وتؤكد هذه القيمة الضخمة لتاء الفارق الشاسع والمعنوي بين متوسط العينة والقيمة الصفرية المفترضة؛ وجاء الفارق المتوسط ليؤكد القيمة ذاتها بـ 4.607 مع حدود ثقة خمسة وتسعين بالمئة تراوحت بين 4.50 و 4.71؛ وعند قياس حجم التأثير حقق معامل كوهين دي قيمة استثنائية بلغت 5.248 وتطابق معها تعديل هيدجز بـ 5.232؛ وهي قيم تتجاوز بكثير المعيار العالمي للتأثير الكبير المحدد بـ 0.80؛ وتبرهن هذه المخرجات القوية على أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل الركيزة الأساسية والدرع الواقي للحد من النزاعات وضمان النجاح الاستراتيجي للمشاريع التنموية في المملكة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.055	.878	4.61	257	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة على الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة على الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
4.71	4.50	4.607	.000	256	84.127
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة على الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.					

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة على الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes			
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a
Upper	Lower		

5.718	4.777	5.248	.878	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة على الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.
5.701	4.763	5.232	.880	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة على الحد من تعارض المصالح وتحسين نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

- **فرضيات الدراسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد وتحليل أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

تكشف المؤشرات الإحصائية لاختبار الفرضية الثانية المتعلقة بأثر التحديد والتحليل عن قبول معنوي واضح؛ حيث حقق المتوسط الحسابي قيمة قدرها 3.53 مع انحراف معياري بلغ 1.247؛ وتشير هذه القيمة للانحراف إلى تشتت متوسط في الآراء يعكس تفاوتاً في مستويات تطبيق التحليل الفني للشركاء بين المشاريع؛ وسجلت قيمة تاء للعينة الواحدة 45.373 عند درجات حرية تساوي مئتين وست وخمسين؛ وبدلالة احتمالية بلغت 0.000؛ وهي قيمة دالة إحصائياً تؤكد رفض الفرضية الصفرية؛ وبلغ الفارق المتوسط 3.529 ضمن حدود ثقة تراوحت بين 3.38 و 3.68؛ وحقق حجم التأثير لمعامل كوهين دي قيمة بلغت 2.830 وتعديل هيدجز 2.822؛ وتعد هذه القيم مؤشراً على تأثير جوهري وكبير جداً في الممارسات الإدارية؛ وربما يفسر هذا الأثر بأن معرفة طبيعة الشركاء وتصنيفهم تمنح الإدارة القدرة على استباق المشكلات ووضع الخطط الاحترازية؛ ويحتمل أن يسهم ذلك في توجيه موارد المشروع المحدودة نحو الأطراف الأكثر تأثيراً؛ مما يعزز من كفاءة التنفيذ ويقلل من احتمالات الفشل التشغيلي.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.078	1.247	3.53	257	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد وتحليل أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد وتحليل أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Test	
Test Value = 0	

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.68	3.38	3.529	.000	256	45.373	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد وتحليل أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد وتحليل أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.103	2.556	2.830	1.247	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد وتحليل أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.
3.094	2.548	2.822	1.251	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتحديد وتحليل أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

• **فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع**

التنموية في المملكة العربية السعودية.

تحوز الفرضية الثالثة الخاصة بأثر التواصل والمشاركة على تأييد إحصائي متين يدعم مكانتها الاستراتيجية؛ حيث سجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت 3.61 مع انحراف معياري يقدر بـ 1.313؛ ويعبر هذا الانحراف عن تشتت ملموس يوضح تبايناً في كفاءة القنوات الاتصالية المستخدمة ميدانياً؛ وبلغت قيمة تاء لاختبار العينة الواحدة 44.100 عند درجات حرية مئتين وست وخمسين؛ وبمستوى معنوية احتمالية 0.000؛ مما يثبت الأثر الإيجابي القوي؛ ووصل الفارق المتوسط إلى 3.611 بحدود ثقة تراوحت بين القيمة الأدنى 3.45 والقيمة الأعلى 3.77؛ وسجل حجم التأثير لكوهين دي قيمة تبلغ 2.751 وتصحيح هيدجز 2.743؛ وهي قيم تضع المتغير في مصاف العوامل الحسومية الكبيرة؛ وربما يرجع هذا الأثر العميق إلى أن المشاريع التنموية بطبيعتها تعتمد على الشراكة المجتمعية والمؤسسية؛ مما يجعل الاتصال المستمر بمثابة الوقود الذي يحرك عجلة الإنجاز؛ ويحتمل أن يؤدي ضعف التواصل إلى نشوء فجوة ثقة تعطل تدفق التمويل أو تبطئ وتيرة الموافقات التنظيمية اللازمة

للمشروع.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.082	1.313	3.61	257	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2- tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.77	3.45	3.611	.000	256	44.100
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.					

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.018	2.483	2.751	1.313	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.
3.009	2.475	2.743	1.316	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل والمشاركة مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

- فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تعارض المصالح والحوكمة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

تثبت النتائج الرقمية صحة الفرضية الرابعة الشارحة لأثر الحوكمة وإدارة تعارض المصالح على النجاح الكلي؛ حيث حققت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.51 مصحوباً بانحراف معياري قيمته 1.257؛ ويشير هذا الانحراف إلى وجود تشتت ملموس يبرز تفاوتاً في درجة الالتزام بالمعايير المؤسسية والنزاهة بين الجهات المختلفة؛ وسجلت قيمة تاء للعينة الواحدة 44.726 عند مئتين وست وخمسين درجة حرية؛ وبمستوى دلالة 0.000؛ مما يؤكد الأهمية البالغة لوجود السياسات الوقائية؛ وبلغ الفارق المتوسط 3.506 ضمن نطاق ثقة تراوح بين 3.35 و 3.66؛ وحقق حجم التأثير لكوهين دي مستوى مرتفعاً بلغ 2.790 وتعديل هيدجز 2.782؛ وتوضح هذه الأرقام المرتفعة لحجم التأثير أن الحوكمة لا تمثل مجرد عبء تنظيمي؛ بل تشكل أداة عملية تسهم في حماية ممتلكات المشروع وتضمن توزيع العوائد بعدالة؛ وربما يؤدي تفعيل آليات المساءلة إلى تقليص الهدر المالي والإداري مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات ونسب النجاح المحققة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.078	1.257	3.51	257	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تعارض المصالح والحوكمة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تعارض المصالح والحوكمة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.66	3.35	3.506	.000	256	44.726
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تعارض المصالح والحوكمة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.					

جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تعارض المصالح والحوكمة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.060	2.519	2.790	1.257	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تعارض

3.051	2.511	2.782	1.260	Hedges' correction	المصالح والحوكمة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة تعارض المصالح والحوكمة على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية.

- فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات وتعارض المصالح في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية.

تظهر المؤشرات الإحصائية قبولاً واسعاً للفرضية الخامسة التي تربط بين التواصل الفعال كأداة وقائية والحد من الأزمات؛ حيث سجل المتوسط الحسابي قيمة قدرها 3.67 وهي من القيم المرتفعة؛ وترافق ذلك مع انحراف معياري بلغ 1.313؛ وتدل هذه القيمة على تشتت ملموس في وجهات النظر يشي بتجارب تواصلية متباينة بين أفراد العينة؛ وحققت قيمة تاء لاختبار العينة الواحدة 44.759 عند درجات حرية مئتين وست وخمسين؛ وبمستوى دلالة احتمالية 0.000 مما يبرهن على معنوية الأثر؛ وسجل الفارق المتوسط 3.665 بحدود ثقة انحصرت بين 3.50 و 3.83؛ وبلغ حجم التأثير القياسي لكوهين دي 2.792 وتصحيح هيدجز 2.784؛ وتؤكد هذه المعدلات المرتفعة أن الاتصال يمثل خط الدفاع الأول لمنع الصدمات التنظيمية؛ وربما يسهم التدفق الشفاف للمعلومات في تبديد الشائعات وإزالة اللبس حول الأدوار والمسؤوليات؛ ويحتمل أن تنجح اللقاءات الدورية المفتوحة في تذويب الخلافات البسيطة قبل تحولها إلى نزاعات معقدة تهدد الجدول الزمني للمشروع.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.082	1.313	3.67	257	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات وتعارض المصالح في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية □

جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات وتعارض المصالح في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية.

One-Sample Test	
Test Value = 0	

95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t	
Upper	Lower					
3.83	3.50	3.665	.000	256	44.759	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات وتعارض المصالح في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية □

جدول 45 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات وتعارض المصالح في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
3.062	2.520	2.792	1.313	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات وتعارض المصالح في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية ☐
3.053	2.513	2.784	1.317	Hedges' correction	
a. The denominator used in estimating the effect sizes. Cohen's d uses the sample standard deviation. Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.					

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في الحد من النزاعات وتعارض المصالح في المشاريع التنموية بالمملكة العربية السعودية.

• **فرضيات الدراسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات تحديد أصحاب المصلحة ومشاركتهم وإدارة

تعارض المصالح في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية وتحقيق أهدافها في المملكة العربية السعودية.

تأتي نتائج الفرضية السادسة والأخيرة لتتوج النموذج البحثي من خلال إثبات أثر التكامل العملي بين كافة الأبعاد؛ حيث سجل المتوسط الحسابي قيمة بلغت 3.52 وانحراف معياري قدره 1.311؛ ويعكس هذا الانحراف تشتتاً مألوفاً يؤكد وجود تباين في القدرة على تحقيق هذا التكامل الشامل على أرض الواقع؛ وبلغت قيمة تاء للعينة الواحدة 43.054 عند مئين وست وخمسين درجة حرية؛ وبمستوى معنوية احتمالية 0.000 مما يثبت رفض الفرضية الصفرية بشكل قاطع؛ وحقق الفارق المتوسط 3.521 ضمن حدود ثقة تراوحت بين 3.36 و 3.68؛ وسجل حجم التأثير لمعامل كوهين دي قيمة بلغت 2.686 وتصحيح هيدجز 2.678؛ وتبرهن هذه المخرجات الإحصائية القوية على أن العمل المجزأ أو الأحادي لا يكفي لضمان كفاءة التنفيذ؛ فالتركيز على التواصل دون حوكمة أو على التحديد دون مشاركة يظل قاصراً عن تحقيق الأهداف؛ وربما يتطلب

النجاح المستدام تبني رؤية لولبية متكاملة تنظر لإدارة أصحاب المصلحة كمنظومة عضوية موحدة تتفاعل أجزاؤها لخدمة وتطوير المشاريع التنموية بالمملكة.

One-Sample Statistics				
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.082	1.311	3.52	257	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات تحديد أصحاب المصلحة ومشاركتهم وإدارة تعارض المصالح في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية وتحقيق أ □

جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات تحديد أصحاب المصلحة ومشاركتهم وإدارة تعارض المصالح في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية وتحقيق أهدافها في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Test					
Test Value = 0					
95% Confidence Interval of the Difference		Mean Difference	Sig. (2-tailed)	df	t
Upper	Lower				
3.68	3.36	3.521	.000	256	43.054
يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات تحديد أصحاب المصلحة ومشاركتهم وإدارة تعارض المصالح في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية وتحقيق أ □					

جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات تحديد أصحاب المصلحة ومشاركتهم وإدارة تعارض المصالح في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية وتحقيق أهدافها في المملكة العربية السعودية.

One-Sample Effect Sizes					
95% Confidence Interval		Point Estimate	Standardizer ^a		
Upper	Lower				
2.948	2.422	2.686	1.311	Cohen's d	يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات تحديد أصحاب المصلحة ومشاركتهم وإدارة تعارض المصالح في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية وتحقيق أ
2.939	2.415	2.678	1.315	Hedges' correction	

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكامل عمليات تحديد أصحاب المصلحة ومشاركتهم وإدارة تعارض المصالح في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التنموية وتحقيق أهدافها في المملكة العربية السعودية.