

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة مشاريع



العنوان باللغة العربية

أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض

إعداد الطالب/

مفلح عبدالله شعيل الشهراني

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

فهرس المحتويات:

المستخلص	٧
الفصل الأول	٨
المقدمة:	٩
مشكلة الدراسة	١٠
أهمية الدراسة	١١
الأهمية العلمية (النظرية)	١١
الأهمية العملية (التطبيقية)	١١
أهداف الدراسة	١٢
تساؤلات الدراسة	١٣
التساؤلات المتعلقة باستراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة	١٣
التساؤلات المتعلقة بأداء المشاريع الحكومية	١٤
التساؤلات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات	١٥
فروض الدراسة	١٥
الفرض الرئيسي الأول:	١٥
الفرض الرئيسي الثاني:	١٧
الفرض الرئيسي الثالث:	١٧
النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	١٧
نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)	١٨
نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)	١٨
نظرية السلطة-الاهتمام (Power-Interest Theory)	١٨
نظرية المؤسسية الجديدة (Neo-Institutional Theory)	١٩
نظرية الإدارة المتكاملة للمشاريع (Integrated Project Management Theory)	١٩
الفصل الثاني	٢٠
الدراسات السابقة	٢٠
مقدمة	٢١
الدراسات السابقة	٢٢
الدراسات العربية	٢٢
الدراسات الأجنبية	٢٤
تحليل الدراسات السابقة والفجوات البحثية	٢٦
أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	٢٦
أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	٢٧
الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها	٢٨
التوجهات البحثية المستقبلية في ضوء الدراسات السابقة	٢٩

٣٠	الإطار النظري
٣٠	مفهوم أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية
٣٠	١,١ التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصلحة
٣٠	١,٢ تعريف أصحاب المصلحة في سياق المشاريع الحكومية
٣١	١,٣ تصنيف أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية
٣٥	١,٤ أهمية إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية
٣٧	استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية
٣٧	٢,١ استراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة
٤٠	٢,٢ استراتيجية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة
٤٦	الفصل الثالث
٤٦	منهجية الدراسة
٤٧	مقدمة
٤٧	المنهجية وطرق البحث
٤٧	منهج البحث
٤٧	أدوات جمع البيانات
٤٨	صدق وثبات أدوات الدراسة
٤٩	إجراءات تطبيق الدراسة
٤٩	أساليب التحليل الإحصائي
٤٩	الإحصاء الوصفي:
٤٩	الإحصاء الاستدلالي:
٥٠	مجتمع البحث
٥٠	عينة الدراسة وطريقة اختيارها
٥١	حدود البحث
٥١	الحدود الموضوعية
٥١	الحدود المكانية
٥١	الحدود الزمانية
٥١	الحدود البشرية
٥١	التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة
٥١	تحليل خصائص عينة الدراسة
٥٢	تحليل استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة
٥٢	تحليل أداء المشاريع الحكومية
٥٢	تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية
٥٢	تحليل التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة
٥٢	تحليل مقترحات تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة
٥٢	تحليل بيانات المقابلات
٥٢	الاعتبارات الأخلاقية
٥٣	خلاصة المنهجية

٥٤	الفصل الرابع
٥٤	النتائج والتوصيات
٥٥	مقدمة
٥٥	تحليل البيانات
٥٥	أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة
٥٩	ثانياً: تحليل درجة تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية
٥٩	١. استراتيجية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة:
٦٠	٢. استراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة:
٦١	٣. استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة:
٦٢	٤. استراتيجية بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة:
٦٢	٥. استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة:
٦٣	ثالثاً: تحليل مستوى أداء المشاريع الحكومية
٦٤	رابعاً: تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية
٦٦	خامساً: تحليل التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة
٦٧	سادساً: تحليل مقترحات تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة
٦٨	نتائج تحليل المقابلات
٦٩	نتائج الدراسة
٦٩	١. درجة تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية:
٦٩	٢. مستوى أداء المشاريع الحكومية:
٧٠	٣. العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية:
٧٠	٤. التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة:
٧٠	٥. مقترحات تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة:
٧١	التوصيات
٧١	١. توصيات للجهات الحكومية:
٧٢	٢. توصيات لمدرء المشاريع:
٧٢	٣. توصيات للباحثين والأكاديميين:
٧٣	٤. مقترحات لدراسات مستقبلية:
٧٤	المراجع
٧٥	-المراجع العربية
٧٨	المراجع الأجنبية
٨٢	الملاحق
٨٣	الاستبانة
٨٣	استبيان دراسة
٨٣	أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض
٨٣	القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

٨٤	القسم الثاني: استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة
٨٤	أولاً: استراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة
٨٥	ثانياً: استراتيجية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة
٨٦	ثالثاً: استراتيجية بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة
٨٦	رابعاً: استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة
٨٧	خامساً: استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة
٨٧	القسم الثالث: أداء المشاريع الحكومية
٨٨	القسم الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة
٨٨	القسم الخامس: مقترحات لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة
٩٠	Abstract

الإهداء

إلى والديّ الغاليين...

إلى من غرسا في قلبي حب العلم والمعرفة،
إلى من ضحيا بالكثير من أجل نجاحي وسعادتي،
إلى من كانا نوراً ينير دربي في أحلك الظروف،
أمي... نبع الحنان الذي لا ينضب،
أبي... رمز العطاء والصبر والإرادة،
حفظكما الله ذخراً وسنداً، وأدامكما تاجاً فوق رأسي.

إلى جامعة ميد أوشن العريقة...

صرح العلم الشامخ الذي احتضنني طالباً وباحثاً،
إلى كل من علّمني حرفاً في هذه المؤسسة المرموقة،
إلى كل الكادر الإداري والأكاديمي الذي لم يبخل بالعون والإرشاد،
أدين لكم بالكثير من الفضل والامتنان.

إلى مشرفي الفاضلين...

الدكتور الفيصل عبد الحميد ، لما قدمه من توجيه وإرشاد أنار لي طريق البحث العلمي،
الدكتور فائز جراد، لما منحني من وقت وجهد وعلم ساهم في إثراء مسيرتي العلمية،
لكما مني كل التقدير والاحترام على ما بذلتماه من جهد مخلص.
هذا ثمرة جهدكم جميعاً، وهذا النجاح ما كان ليتحقق لولا دعمكم ومساندتكم.

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية وأثرها على نجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية ، مع التركيز على الممارسات المطبقة في مشاريع رؤية ٢٠٣٠ ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات تم تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة روبرت ماسون (Robert Mason) مع مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪ ، وبلغ حجم العينة المستهدف ١٧٩ فرداً ، وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة ، واستجاب منهم ١٧٣ فرداً ، بنسبة استجابة بلغت ٩٦,٦٪ ، كما استخدمت المقابلات شبه المنظمة مع ١٨ من خبراء إدارة المشاريع والمسؤولين التنفيذيين في مكاتب تحقيق الرؤية لتعزيز فهم النتائج الكمية وتفسيرها توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ($r=0.74$) بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية ، كشفت النتائج أن استراتيجية التحديد المبكر لأصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم تسهم في تحقيق أهداف المشروع بنسبة تأثير بلغت ٦٢,٧٪ ، بينما ساهمت استراتيجية التواصل المستمر والشفافية في تعزيز الثقة بين الأطراف المعنية بنسبة ٥٨,٣٪ ، أظهرت النتائج أن استراتيجية المشاركة الفعالة وتبادل المعلومات المنتظم مع أصحاب المصلحة أدت إلى تخفيض معدل التغيرات في نطاق المشروع بنسبة ٤٩,٢٪ ، وزيادة رضا المستفيدين بنسبة ٦٥,٨٪ أبرزت الدراسة التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية السعودية ، وأهمها تعدد الجهات الحكومية المشاركة (٧٣,١٪) ، تضارب المصالح بين أصحاب المصلحة (٦٧,٥٪) ، ضعف آليات التواصل الفعال (٥٩,٨٪) ، والتغيرات المستمرة في الأولويات الاستراتيجية (٥٦,٣٪) ، كما كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة تعزى لمتغيرات حجم المشروع والقطاع الحكومي ، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة قدمت الدراسة إطاراً متكاملًا لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية السعودية يتضمن أربع مراحل رئيسية (١) التحديد والتصنيف الشامل لأصحاب المصلحة ، (٢) تحليل مستويات التأثير والاهتمام باستخدام مصفوفة السلطة/المصلحة ، (٣) تطوير استراتيجيات المشاركة المخصصة لكل فئة ، (٤) المتابعة والتقييم المستمر للمشاركة والتواصل ، كما طورت الدراسة ١٠ مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية إدارة أصحاب المصلحة وربطها بمؤشرات نجاح المشروع

أوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية الاستراتيجية ، وتطوير برامج تدريبية لتنمية مهارات مديري المشاريع في هذا المجال ، وتبني منهجيات رشيدة للتعامل مع التغيرات في احتياجات أصحاب المصلحة ، وتوظيف التقنيات الحديثة في تحليل وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة ، واعتماد مبادئ الشفافية والحوكمة الرشيدة ، تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة في السياق السعودي ، وتقدم إطاراً عملياً يمكن الاسترشاد به لتحسين أداء المشاريع الحكومية وتعزيز دورها في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ .

الكلمات المفتاحية : إدارة أصحاب المصلحة ، المشاريع الحكومية ، نجاح المشروع ، رؤية السعودية ٢٠٣٠ ، إدارة المشاريع الاستراتيجية .

الفصل الأول

المقدمة:

تمثل إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management) أحد العناصر الحاسمة في نجاح المشاريع المعاصرة، لا سيما في القطاع الحكومي الذي يتسم بتعدد أصحاب المصلحة وتنوع احتياجاتهم وتباين مستويات تأثيرهم وتأثرهم بالمشروع، في ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وما صاحبها من مشاريع استراتيجية ضخمة، أصبحت استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة تلعب دوراً محورياً في تحديد مسار المشاريع الحكومية وقدرتها على تحقيق أهدافها المرجوة (العتيبي، ٢٠٢٢) تُعرّف إدارة أصحاب المصلحة بأنها "العملية المنهجية لتحديد وتحليل والتخطيط للإجراءات اللازمة للتواصل والتأثير في الأفراد والجماعات والمنظمات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بالمشروع" (Project Management Institute [PMI], 2021, p. 503) وتتجلى أهميتها في الإحصائيات التي تشير إلى أن أكثر من ٧٠٪ من المشاريع المتعثرة تعاني من ضعف في إدارة أصحاب المصلحة، وأن المشاريع التي تتبنى استراتيجيات فعالة في هذا المجال تحقق معدلات نجاح تفوق بنسبة ٣٥٪ المشاريع التي تفتقر إلى هذه الاستراتيجيات (الغامدي، ٢٠٢٣) تواجه المشاريع الحكومية في مدينة الرياض تحديات متعددة الأبعاد، تتمثل من تعقد البيئة التنظيمية والتشريعية، وتعدد الجهات ذات العلاقة، وتباين مستويات التأثير والسلطة بين أصحاب المصلحة، والتغيرات المتسارعة في المشهد الاقتصادي والاجتماعي والتقني، فقد كشفت دراسة أجرتها الهيئة السعودية للمهندسين (٢٠٢٢) أن ما يقارب ٤١٪ من المشاريع الحكومية في مدينة الرياض تعاني من تأخيرات تتجاوز ٣٠٪ من الوقت المخطط له، وأن ٣٥٪ منها تتجاوز تكاليفها الميزانية المقدرة بنسبة تتراوح بين ١٥-٢٥٪ كما أشار المطيري (٢٠٢٣) إلى أن متوسط عدد أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض يصل إلى ٢٨ جهة، مقارنة بـ ١٨ جهة في مدن أخرى، مما يزيد من تعقيد عملية الإدارة والتنسيق لتعدد استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة التي يمكن تطبيقها في المشاريع الحكومية، وتشمل استراتيجيات المشاركة الفعالة (Active Engagement)، والتواصل المستمر (Continuous Communication)، وبناء التحالفات (Coalition Building)، وإدارة التوقعات (Expectations Management)، والتمكين (Empowerment)، وقد أظهرت دراسة القحطاني (٢٠٢٣) أن استراتيجية المشاركة الفعالة كانت الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، تليها استراتيجية التواصل المستمر.

على الرغم من الأهمية المتزايدة لاستراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، إلا أن الدراسات التي تناولت تأثيرها على أداء المشاريع الحكومية في السياق السعودي عموماً ومدينة الرياض خصوصاً لا تزال محدودة، فقد أشارت الدراسة المسحية التي أجراها مركز أبحاث المشاريع بجامعة الملك سعود (٢٠٢٣) إلى أن الدراسات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية السعودية لا تتجاوز ٥٪ من مجمل الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع، وأن معظمها ركز على الجوانب التقنية أو المالية وليس على الاستراتيجيات الإدارية المتعلقة بأصحاب المصلحة

في هذا السياق، تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، من خلال تحليل العلاقة بين الاستراتيجيات المختلفة (المشاركة الفعالة، التواصل المستمر، بناء التحالفات، إدارة التوقعات، التمكين) ومؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، تحقيق النطاق المستهدف، جودة المخرجات، رضا المستفيدين) كما تسعى الدراسة إلى تحديد أفضل الممارسات من هذا المجال وتطوير نموذج متكامل يمكن أن يسترشد به القائمون على المشاريع الحكومية في مدينة الرياض لتحسين أدائها من خلال تبني استراتيجيات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة

ترتبط هذه الدراسة ارتباطاً وثيقاً بأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة فيما يتعلق بتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسين أداء المشاريع الحكومية، حيث يشير الشمري (٢٠٢٣) إلى أن تحسن معدلات أداء المشاريع الحكومية بنسبة ٥٪ فقط يمكن أن يوفر مليارات الريالات سنوياً، مما يسهم بشكل مباشر من تحقيق الاستدامة المالية التي تنشدها الرؤية.

مشكلة الدراسة.

تواجه المشاريع الحكومية في مدينة الرياض تحديات متعددة تؤثر على أدائها ومدى تحقيقها للأهداف المرجوة، الأمر الذي يترتب عليه آثار سلبية على الجداول الزمنية والتكاليف ومستوى جودة المخرجات، تشير الإحصاءات الصادرة عن الهيئة السعودية للمهندسين (٢٠٢٢) إلى أن ٤١٪ من المشاريع الحكومية في المدن الرئيسية بالمملكة -بما فيها الرياض- تعاني من تأخيرات تتجاوز ٣٠٪ من الوقت المخطط لها، وأن ٣٥٪ منها تتجاوز تكاليفها الميزانية المقدرة بنسبة تتراوح بين ١٥-٢٥٪ على الرغم من تعدد العوامل المؤثرة على أداء المشاريع، إلا أن الدراسات المتخصصة تشير إلى أن استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة تمثل أحد العوامل الحاسمة من هذا السياق فقد أوضحت دراسة الغامدي (٢٠٢٣) أن ضعف استراتيجيات التواصل مع أصحاب المصلحة وعدم فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم يمثل السبب الرئيسي للتعثر في ٦٧٪ من المشاريع الحكومية التي شملتها دراسته في المملكة العربية السعودية، كما أشار العنزي (٢٠٢٢) إلى أن ٤٢٪ من أسباب فشل المشاريع الحكومية ترجع إلى وجود فجوة بين توقعات أصحاب المصلحة والنتائج الفعلية للمشروع تتفاقم هذه المشكلة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض نظراً لتعقيد البيئة التنظيمية والتشريعية، وتعدد الجهات ذات العلاقة، وتباين مستويات التأثير والسلطة بين أصحاب المصلحة، والتغيرات المتسارعة في المشهد الاقتصادي والاجتماعي والتقني فقد أشار المطيري (٢٠٢٣) إلى أن متوسط عدد أصحاب المصلحة الرئيسيين في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض يصل إلى ٢٨ جهة، بينما يصل في مدن أخرى إلى ١٨ جهة، مما يزيد من تعقيد عملية الإدارة والتنسيق على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، إلا أن هناك فجوة معرفية وتطبيقية واضحة في فهم أثر هذه الاستراتيجيات على أداء المشاريع الحكومية في السياق المحلي لمدينة الرياض، ويلاحظ القحطاني (٢٠٢٢) أن الممارسات الحالية في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية تعتمد من كثير من الأحيان على الاجتهادات الشخصية وليس على استراتيجيات علمية راسخة، كما أنها تفتقر إلى مؤشرات أداء واضحة لقياس فعاليتها وتأثيرها على أداء المشاريع.

يضاف إلى ذلك محدودية الدراسات التي تناولت أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في السياق السعودي عموماً ومدينة الرياض خصوصاً، فقد أشارت الدراسة المسحية التي أجراها مركز أبحاث المشاريع بجامعة الملك سعود (٢٠٢٣) إلى أن الدراسات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية السعودية لا تتجاوز ٥٪ من مجمل الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع، وأن معظمها ركز على الجوانب التقنية أو المالية وليس على الاستراتيجيات الإدارية.

في ضوء ما سبق، تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في وجود قصور في فهم أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، وتحديد الاستراتيجيات الأكثر فعالية من تحسين هذا الأداء، وآليات تطبيقها

بما يتناسب مع خصوصية البيئة المحلية ، وتبرز الحاجة الملحة الى دراسة علمية منهجية تستكشف هذا الأثر وتوفر إطاراً معرفياً وتطبيقياً يمكن الاسترشاد به في تطوير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض ، وتعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها في ظل التحديات والتعقيدات المتزايدة.

أهمية الدراسة.

تنبع أهمية هذه الدراسة من جوانب متعددة تشمل الأهمية العلمية (النظرية) والأهمية العملية (التطبيقية)، ويمكن توضيحها على النحو التالي :

الأهمية العلمية (النظرية)

- ١- سد الفجوة المعرفية : تسهم هذه الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بأثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في السياق السعودي عموماً ومدينة الرياض خصوصاً فقد أشار الزهراني (٢٠٢٢) إلى ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بشكل متعمق في البيئة المحلية، مما يجعل هذه الدراسة إضافة علمية قيمة للمكتبة العربية من مجال إدارة المشاريع
- ٢- تطوير نموذج نظري: تسعى الدراسة إلى تطوير نموذج نظري يوضح العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المختلفة (المشاركة الفعالة، التواصل المستمر ، بناء التحالفات، إدارة التوقعات، التمكين) ومؤشرات الأداء المختلفة للمشاريع الحكومية، مما يشكل إسهاماً في تطوير النظرية في هذا المجال ويمكن أن يشكل هذا النموذج أساساً لدراسات مستقبلية
- ٣- تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة : تساهم الدراسة من تحديد المتغيرات الوسيطة والمعدلة التي قد تؤثر على العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية ، مثل حجم المشروع، ودرجة تعقیده، والقطاع الذي ينتمي إليه وهذا يعزز من فهمنا للعوامل المؤثرة في هذه العلاقة (الحري، ٢٠٢٣).
- ٤- توظيف منهجية بحثية متكاملة: تستخدم الدراسة منهجية بحثية متكاملة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية ، مما يساهم في إثراء المنهجية البحثية في مجال دراسات إدارة المشاريع التي غالباً ما تعتمد على منهجية واحدة، كما أشار الى ذلك السبيعي (٢٠٢١) في مراجعته للدراسات السابقة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- ١- تحسين استراتيجيات إدارة المشاريع : توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن للمسؤولين عن المشاريع في مدينة الرياض الاسترشاد به لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، مما قد يساهم في رفع معدلات أداء هذه المشاريع ، ويشير الشمري (٢٠٢٣) إلى أن تحسن معدلات أداء المشاريع الحكومية بنسبة ٥٪ يمكن أن يوفر مليارات الريالات سنوياً.

- ٢- دعم قرارات صناع السياسات: تقدم الدراسة معلومات وتحليلات يمكن أن تساعد صناع السياسات والقرارات في الجهات الحكومية على فهم أفضل للاستراتيجيات الفعالة في إدارة أصحاب المصلحة، واتخاذ القرارات المناسبة لتعزيز أداء المشاريع ، ويؤكد الرشدي (٢٠٢٢) على أهمية الدراسات المتخصصة في توفير قاعدة معلومات لدعم قرارات صناع السياسات.
- ٣- تطوير برامج التدريب والتأهيل: تسهم نتائج الدراسة من توجيه برامج التدريب والتأهيل الموجهة لمدراء المشاريع الحكومية وفرق العمل، من خلال تحديد المهارات والكفاءات اللازمة لتطبيق استراتيجيات فعالة في إدارة أصحاب المصلحة ، ويشير المنصور (٢٠٢٣) إلى أن الاستثمار في تطوير مهارات إدارة أصحاب المصلحة يمكن أن يحقق عائداً يصل إلى ٣٠٪ على الاستثمار.
- ٤- تعزيز الشفافية والمساءلة: تسلط الدراسة الضوء على أهمية استراتيجيات التواصل الفعال والشفافية مع أصحاب المصلحة، مما قد يساهم في تعزيز مبادئ الحوكمة والمساءلة في المشاريع الحكومية ، وقد أكد القحطاني (٢٠٢٢) على الدور المحوري للشفافية في بناء الثقة مع أصحاب المصلحة وتأثير ذلك على أداء المشاريع.
- ٥- المساهمة في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠: ترتبط الدراسة ارتباطاً وثيقاً بأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة فيما يتعلق بتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي وتحسين أداء المشاريع الحكومية ، وتشير العتيبي (٢٠٢٣) إلى أن تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة يعد من الركائز الأساسية لتحقيق هذه الأهداف.

أهداف الدراسة.

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي يتمثل في تحليل أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض ، ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها :

- ١- تحديد استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المطبقة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض: تهدف الدراسة إلى رصد وتحليل الاستراتيجيات المختلفة (المشاركة الفعالة، التواصل المستمر، بناء التحالفات ، إدارة التوقعات، التمكين) التي يتم تطبيقها في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، ومدى تبني هذه المشاريع لكل استراتيجية ويشير العتيبي (٢٠٢٢) إلى أهمية تحديد هذه الاستراتيجيات كخطوة أولى لتقييم فعاليتها.
- ٢- قياس مستوى أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض : تسعى الدراسة إلى قياس مستوى أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية (الالتزام بالجدول الزمني ، الالتزام بالميزانية، تحقيق النطاق المستهدف، جودة المخرجات، رضا المستفيدين) ، وقد أكد الغامدي (٢٠٢٣) على أهمية استخدام مؤشرات متعددة الأبعاد لقياس أداء المشاريع

٣- تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية: تهدف الدراسة إلى تحليل طبيعة وقوة العلاقة بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ومؤشرات أداء المشاريع الحكومية، وتحديد الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً على الأداء ، وتتفق هذه الهدف مع توصيات المطيري (٢٠٢٣) بضرورة فهم العلاقات السببية بين استراتيجيات الإدارة والأداء ،

٤- تحديد التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية: تسعى الدراسة إلى تحديد التحديات التنظيمية والإدارية والفنية والبشرية التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة من المشاريع الحكومية بمدينة الرياض ، وقد أشار القحطاني (٢٠٢٢) إلى أهمية فهم هذه التحديات كخطوة أساسية لتطوير حلول فعالة

٥- تطوير نموذج مقترح لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية: تهدف الدراسة إلى تطوير نموذج متكامل يتضمن الآليات والإجراءات المقترحة لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، بما يساهم في تعزيز أدائها ، ويتماشى هذا الهدف مع دعوة العنزي (٢٠٢٢) إلى ضرورة تطوير نماذج تطبيقية تناسب البيئة المحلية.

٦- تقديم توصيات علمية وعملية للجهات المعنية : تهدف الدراسة إلى صياغة توصيات علمية وعملية موجهة للجهات المعنية بالمشاريع الحكومية في مدينة الرياض لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وتعظيم أثرها على أداء المشاريع ، ويؤكد الشمري (٢٠٢٣) على أهمية تقديم توصيات محددة وقابلة للتطبيق بناءً على نتائج الدراسات العلمية.

تساؤلات الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن تساؤل رئيسي وهو: "ما أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض؟" ويتفرع من هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تشكل من مجملها إطار استقصاء شامل للموضوع محل الدراسة ، وهي كالتالي:

التساؤلات المتعلقة باستراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

١- ما هي استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المطبقة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟ يهدف هذا التساؤل إلى تحديد وتصنيف استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المختلفة التي يتم تطبيقها في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، من حيث طبيعتها ومكوناتها وآليات تنفيذها ، ويتفق هذا التساؤل مع ما أشار إليه العتيبي (٢٠٢٢) من أهمية تحديد هذه الاستراتيجيات كنقطة انطلاق لتقييم فعاليتها، حيث يرى أن "فهم الوضع

الحالي لاستراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية يمثل نقطة الأساس لأي جهود تطويرية في هذا المجال".

٢- ما مدى تطبيق استراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟ يسعى هذا التساؤل إلى قياس مدى تبني وتطبيق استراتيجية المشاركة الفعالة التي تتيح لأصحاب المصلحة المشاركة في عمليات صنع القرار المتعلقة بالمشروع ، وقد أكد الزهراني (٢٠٢٣) على أهمية هذه الاستراتيجية قائلاً: "تمثل مشاركة أصحاب المصلحة في صنع القرارات الاستراتيجية للمشروع أحد المحددات الرئيسية لنجاح المشاريع الحكومية في البيئات المعقدة"

٣- ما مدى تطبيق استراتيجية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟ يهدف هذا التساؤل إلى قياس مدى تبني وتطبيق استراتيجية التواصل المستمر التي تضمن تدفق المعلومات بشكل منتظم بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة ، وقد أشار القحطاني (٢٠٢٢) إلى أن "التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة يمثل حجر الزاوية في بناء الثقة وإدارة التوقعات، وهما عاملان حاسمان في نجاح المشاريع الحكومية".

٤- ما مدى تطبيق استراتيجية بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟ يسعى هذا التساؤل إلى قياس مدى تبني وتطبيق استراتيجية بناء التحالفات التي تسعى إلى تكوين علاقات تعاونية وشراكات استراتيجية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ، وقد ذكر الشمري (٢٠٢٣) أن "بناء التحالفات الاستراتيجية مع أصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي يمكن أن يساهم من تذليل العقبات التي تواجه المشاريع الحكومية وتسريع وتيرة الإنجاز"

٥- ما مدى تطبيق استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟ يهدف هذا التساؤل إلى قياس مدى تبني وتطبيق استراتيجية إدارة التوقعات التي تسعى إلى فهم وإدارة ما يتوقعه أصحاب المصلحة من المشروع ، وقد أشار الغامدي (٢٠٢٣) إلى أن "الفجوة بين توقعات أصحاب المصلحة والواقع الفعلي للمشروع تمثل أحد الأسباب الرئيسية لتصور فشل المشاريع الحكومية، حتى عندما تكون قد حققت أهدافها الفنية"

٦- ما مدى تطبيق استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟ يسعى هذا التساؤل إلى قياس مدى تبني وتطبيق استراتيجية التمكين التي تهدف إلى منح أصحاب المصلحة الصلاحيات والموارد اللازمة للمساهمة الفعالة في المشروع ، وقد أكد المطيري (٢٠٢٣) على أن "تمكين أصحاب المصلحة، خاصة المستفيدين النهائيين، يعزز من شعورهم بالملكية تجاه المشروع، مما يزيد من فرص نجاحه واستدامته".

التساؤلات المتعلقة بأداء المشاريع الحكومية

١- ما مستوى أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض وفقاً لمؤشرات الأداء الرئيسية؟ يهدف هذا التساؤل إلى قياس مستوى أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض وفقاً لمجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية التي تشمل : الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية ، تحقيق النطاق المستهدف، جودة المخرجات، ورضا

المستفيدين ، وقد شدد العنزي (٢٠٢٢) على أهمية "اعتماد منظومة متكاملة من مؤشرات الأداء لتقييم المشاريع الحكومية، بدلاً من الاكتفاء بمؤشرات الوقت والتكلفة التقليدية".

التساؤلات المتعلقة بالعلاقة بين المتغيرات

٢- ما العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض؟ يسعى هذا التساؤل إلى تحليل طبيعة وقوة العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية، وتحديد الاستراتيجيات الأكثر تأثيراً على الأداء ، وقد أشار الحربي (٢٠٢٣) الى أن "فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع يتطلب تحليلاً متعدد الأبعاد يراعي التفاعلات المعقدة بين هذه الاستراتيجيات والعوامل السياقية المختلفة"

٣- ما التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟ يهدف هذا التساؤل إلى تحديد التحديات التنظيمية والإدارية والفنية والبشرية التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية ، وقد ذكر الرشدي (٢٠٢٢) أن "فهم التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة يمثل الخطوة الأولى نحو تطوير حلول فعالة وواقعية".

٤- ما النموذج المقترح لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض ؟ يسعى هذا التساؤل إلى تطوير نموذج متكامل يتضمن الآليات والإجراءات المقترحة لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية ، وقد أكد السبيعي (٢٠٢٣) على "ضرورة تطوير نماذج تطبيقية تناسب البيئة المحلية وتراعي خصوصية المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية".

فروض الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها، وبالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ، تم صياغة الفروض التالية لاختبارها:

الفرض الرئيسي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض

يستند هذا الفرض الى نتائج دراسة الشمري (٢٠٢٢) التي أظهرت وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة والأداء العام للمشاريع الحكومية في المملكة، حيث بلغ معامل الارتباط ($r = 0.72$)، وكذلك دراسة المطيري (٢٠٢٣) التي خلصت إلى أن استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة تفسر ٤٨٪ من التباين في أداء المشاريع الحكومية.

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية:

١,١ الفرض الفرعي الأول:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض ، تشير نتائج دراسة العتيبي (٢٠٢١) إلى أن استراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في اتخاذ القرارات ساهمت من تخفيض معدلات تأخير المشاريع الحكومية بنسبة ٢٧٪، وتحسين معدلات الالتزام بالميزانية بنسبة ٣٢٪ ، مما يدعم افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية.

١,٢ الفرض الفرعي الثاني:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض ، أظهرت دراسة الغامدي (٢٠٢٢) أن المشاريع الحكومية التي تبنت استراتيجية تواصل فعالة مع أصحاب المصلحة حققت نسبة نجاح أعلى بـ ٤١٪ مقارنة بالمشاريع التي افتقرت إلى هذه الاستراتيجية ، كما أكد القحطاني (٢٠٢٣) على وجود علاقة ارتباط قوية ($r = 0.67$) بين جودة التواصل مع أصحاب المصلحة وجودة مخرجات المشروع

١,٣ الفرض الفرعي الثالث:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض توصلت دراسة الزهراني (٢٠٢٣) إلى أن استراتيجية بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين ساهمت في تقليل مقاومة التغيير بنسبة ٣٨٪ ، وتحسين معدلات رضا المستفيدين بنسبة ٢٩٪، مما يعزز افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية

١,٤ الفرض الفرعي الرابع:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض أشارت دراسة الحربي (٢٠٢٢) إلى أن ٦٥٪ من أسباب فشل المشاريع الحكومية

ترجع إلى سوء إدارة توقعات أصحاب المصلحة، وأن المشاريع التي طبقت استراتيجيات فعالة لإدارة التوقعات حققت معدلات رضا أعلى بنسبة ٤٣٪، مما يدعم افتراض وجود تأثير معنوي

١,٥ الفرض الفرعي الخامس:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية تمكين أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض توصلت دراسة العنزي (٢٠٢٢) إلى أن استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة ارتبطت بشكل إيجابي مع مؤشرات الأداء الرئيسية للمشاريع الحكومية، خاصة فيما يتعلق بالاستدامة وتحقيق الأهداف على المدى الطويل.

الفرض الرئيسي الثاني:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض تُعزى لخصائص المشروع (حجم المشروع، مدة المشروع، نوع المشروع) يستند هذا الفرض إلى دراسة الشمري (٢٠٢٣) التي أظهرت وجود اختلافات جوهرية من تأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة باختلاف حجم المشروع ومدته، حيث كان التأثير أقوى في المشاريع كبيرة الحجم ($\beta = 0.76$) مقارنة بالمشاريع صغيرة الحجم ($\beta = 0.41$)

الفرض الرئيسي الثالث:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض تُعزى للخصائص التنظيمية للجهة المنفذة (الخبرة في إدارة المشاريع، الهيكل التنظيمي، مستوى النضج المؤسسي) أشارت دراسة السبيعي (٢٠٢٢) إلى أن تأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع يختلف باختلاف مستوى النضج المؤسسي للجهة المنفذة، حيث كان التأثير أعلى في المؤسسات ذات مستوى النضج المرتفع، كما أظهرت دراسة المنصور (٢٠٢٣) أن نوع الهيكل التنظيمي (مصفوفي، وظيفي، موجه نحو المشاريع) يؤثر بشكل كبير على فعالية استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة سيتم اختبار هذه الفروض باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين، واختبار (ت)، للتحقق من صحتها والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تقديم التوصيات اللازمة لتحسين أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض من خلال تطوير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند هذه الدراسة إلى نظريات علمية راسخة في مجال إدارة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة، مما يمنحها إطاراً نظرياً متيناً يوجه عملية البحث ويساعد في تفسير النتائج، فيما يلي استعراض لأهم النظريات العلمية التي تتبناها الدراسة:

نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تعد نظرية أصحاب المصلحة التي قدمها فريمان (Freeman) عام ١٩٨٤ الأساس النظري الرئيسي لهذه الدراسة ، حيث تقوم هذه النظرية على مبدأ أن المنظمات يجب أن تدير علاقاتها مع جميع أصحاب المصلحة المتأثرين بأنشطتها أو المؤثرين فيها، وليس فقط المساهمين أو المالكين ، وتفترض النظرية أن تحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة يسهم في تحقيق الأداء الأمثل للمنظمة على المدى الطويل (Freeman, 1984) وقد أشار الشمري (٢٠٢٢) إلى أن نظرية أصحاب المصلحة "توفر إطاراً مفاهيمياً شاملاً لفهم التفاعلات المعقدة بين المنظمات وأصحاب المصلحة ، وتساعد من تحديد الاستراتيجيات المناسبة لإدارة هذه العلاقات بما يحقق أهداف المشروع" كما يرى العتيبي (٢٠٢٣) أن هذه النظرية "تمثل حجر الأساس في فهم ديناميكيات العلاقات بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة المختلفين، وكيفية تأثير هذه العلاقات على مسار المشروع ونتائجه" وتوظف الدراسة الحالية نظرية أصحاب المصلحة لتحليل كيفية تأثير الاستراتيجيات المختلفة لإدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، واستكشاف الآليات التي تسهم من خلالها هذه الاستراتيجيات في تعزيز أو إعاقة تحقيق أهداف المشروع.

نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

تستند الدراسة أيضاً الى نظرية التبادل الاجتماعي التي تفترض أن التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد والمجموعات تقوم على أساس تبادل الموارد (المادية وغير المادية) مع توقع الحصول على منافع متبادلة ، وأن الأفراد يسعون إلى تعظيم المنافع وتقليل التكاليف في هذه التفاعلات (Blau, 1964; Homans, 1958) ويرى الزهراني (٢٠٢٣) أن نظرية التبادل الاجتماعي "تقدم تفسيراً منطقياً لكيفية تشكل العلاقات بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة، حيث تقوم هذه العلاقات على تبادل المعلومات والموارد والدعم، مع توقعات متبادلة بتحقيق منافع لجميع الأطراف" ، ويضيف الغامدي (٢٠٢٢) أن "فهم ديناميكيات التبادل الاجتماعي يساعد في تصميم استراتيجيات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة ، تراعي توقعاتهم وتحقق التوازن بين المنافع والتكاليف" وتستخدم الدراسة هذه النظرية لتحليل التفاعلات بين فريق المشروع وأصحاب المصلحة، وفهم كيفية تأثير هذه التفاعلات على مستوى التعاون والدعم المقدم للمشروع، وبالتالي على أدائه العام

نظرية السلطة-الاهتمام (Power-Interest Theory)

تعتمد الدراسة على نظرية السلطة-الاهتمام التي قدمها منديلو (Mendelow) عام ١٩٩١ ، والتي تصنف أصحاب المصلحة وفقاً لمستوى سلطتهم (قدرتهم على التأثير) ومستوى اهتمامهم (مدى تأثرهم) بالمشروع ، وتقترح النظرية استراتيجيات مختلفة للتعامل مع كل فئة من أصحاب المصلحة بناءً على موقعهم في مصفوفة السلطة-الاهتمام ويشير القحطاني (٢٠٢٢) إلى أن "مصفوفة السلطة-الاهتمام توفر إطاراً عملياً لتصنيف أصحاب المصلحة وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل فئة ، مما يساعد من تركيز الجهود وتوجيه الموارد بشكل فعال" ويؤكد المطيري (٢٠٢٣) على أن "التصنيف الدقيق لأصحاب المصلحة وفقاً لهذه النظرية يعد خطوة أساسية في تطوير

استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، ويسهم في تعظيم الفوائد المتحققة من هذه الاستراتيجيات" وتستخدم الدراسة هذه النظرية لتحليل كيفية تأثير التصنيف الدقيق لأصحاب المصلحة على فعالية الاستراتيجيات المتبعة في إدارتهم، وبالتالي على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض

نظرية المؤسسية الجديدة (Neo-Institutional Theory)

تستند الدراسة أيضاً إلى نظرية المؤسسية الجديدة التي تركز على تأثير العوامل المؤسسية (الثقافة التنظيمية، الأعراف، القواعد، القوانين) على سلوك المنظمات وأدائها، وكيفية سعي المنظمات للحصول على الشرعية من خلال التوافق مع التوقعات المؤسسية (DiMaggio & Powell, 1983) ويرى الحربي (٢٠٢٣) أن "النظرية المؤسسية الجديدة توفر إطاراً مفيداً لفهم كيفية تأثير البيئة المؤسسية للمشاريع الحكومية على استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، وكيف تسعى هذه المشاريع للتوافق مع توقعات أصحاب المصلحة للحصول على الشرعية والدعم"، ويضيف العنزي (٢٠٢٢) أن "فهم الضغوط المؤسسية وآليات التوافق معها يساعد في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لإدارة أصحاب المصلحة في سياق المشاريع الحكومية" وتوظف الدراسة هذه النظرية لتحليل تأثير العوامل المؤسسية على استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، وكيفية تأثير هذه العوامل على العلاقة بين الاستراتيجيات المتبعة وأداء المشاريع.

نظرية الإدارة المتكاملة للمشاريع (Integrated Project Management Theory)

تعتمد الدراسة على نظرية الإدارة المتكاملة للمشاريع التي تؤكد على ضرورة التكامل بين مختلف جوانب المشروع (النطاق، الوقت، التكلفة، الجودة، الموارد البشرية، الاتصالات، المخاطر، المشتريات، أصحاب المصلحة) لتحقيق النجاح الشامل للمشروع (Project Management Institute, 2017) ويشير السبيعي (٢٠٢٣) إلى أن "نظرية الإدارة المتكاملة للمشاريع توفر إطاراً شاملاً لفهم كيفية تفاعل إدارة أصحاب المصلحة مع الجوانب الأخرى للمشروع، وكيف يؤثر هذا التفاعل على الأداء العام للمشروع"، ويؤكد الرشيد (٢٠٢٢) على أن "النهج المتكامل في إدارة المشاريع يسهم من تعظيم القيمة المتحققة من استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، من خلال ضمان اتساقها مع الاستراتيجيات الأخرى للمشروع" وتستخدم الدراسة هذه النظرية لتحليل كيفية تكامل استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة مع الجوانب الأخرى لإدارة المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، وتأثير هذا التكامل على الأداء العام للمشاريع من خلال الاستناد إلى هذه النظريات العلمية، تسعى الدراسة إلى بناء إطار نظري متين يساعد في فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، وتفسير النتائج بطريقة علمية ومنهجية تسهم في تطوير المعرفة في هذا المجال، وتقديم توصيات عملية مبنية على أسس نظرية راسخة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

يعد الإطار النظري والدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء البحث العلمي، حيث يوفر الأساس المعرفي الذي تستند إليه الدراسة، ويساعد في تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة لسدها ويتناول الإطار النظري للدراسة الحالية المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية، بينما تستعرض الدراسات السابقة الجهود البحثية التي تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين، سواء في السياق المحلي أو الإقليمي أو العالمي وتكتسب مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة أهمية خاصة في هذه الدراسة نظراً للتطور المستمر في مجال إدارة أصحاب المصلحة، والاهتمام المتزايد بهذا المجال في السنوات الأخيرة، فقد أشار العتيبي (٢٠٢٣) إلى أن "الاهتمام بإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية قد تضاعف خلال العقد الماضي، مما أدى إلى ظهور نماذج واستراتيجيات جديدة تسعى لتحسين التفاعل مع أصحاب المصلحة وتعظيم القيمة المتحققة من هذا التفاعل" ويركز الإطار النظري للدراسة على استعراض المفاهيم الأساسية لأصحاب المصلحة واستراتيجيات إدارتهم، والنظريات العلمية المفسرة لهذه الاستراتيجيات، ونماذج تصنيف أصحاب المصلحة، ومؤشرات قياس أداء المشاريع الحكومية كما يتناول العوامل المؤثرة في العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع، والتحديات التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات في السياق الحكومي أما الدراسات السابقة فتشمل مجموعة منتقاة من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة من زوايا مختلفة، ويشير الزهراني (٢٠٢٢) إلى أن "استعراض الدراسات السابقة يساعد في تحديد الاتجاهات البحثية السائدة، والمنهجيات المستخدمة، والنتائج التي تم التوصل إليها، والفجوات البحثية التي لا تزال قائمة في مجال إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية" وتتضمن الدراسات السابقة التي سيتم استعراضها دراسات تناولت تصنيف أصحاب المصلحة وتحليلهم، واستراتيجيات إدارتهم، وتأثيرهم على أداء المشاريع، وتحديات إدارتهم في السياق الحكومي وقد روعي في اختيار هذه الدراسات التنوع في الحداثة والسياق الجغرافي والمنهجية المستخدمة، بما يوفر رؤية شاملة ومتوازنة للموضوع

وتختتم هذه المقدمة بتحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها، استناداً إلى مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة، فقد أشار الشمري (٢٠٢٣) إلى أن "الفجوة البحثية الرئيسية في مجال إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بالمملكة تتمثل في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع بشكل شامل ومتعمق، وقلة الدراسات التي قدمت نماذج تطبيقية تناسب خصوصية البيئة المحلية"

من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، تسعى الدراسة الحالية إلى بناء أساس معرفي متين يساعد في فهم العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، وتطوير نموذج متكامل لتحسين هذه الاستراتيجيات بما يتناسب مع خصوصية البيئة المحلية ويسهم من تعزيز أداء المشاريع الحكومية.

الدراسات العربية

دراسة العتيبي (٢٠٢٢) بعنوان: "استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية وعلاقتها بنجاح المشروع: دراسة تطبيقية على وزارة الإسكان السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الحكومية في وزارة الإسكان السعودية اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث طبقت على عينة عشوائية مكونة من (١٥٦) من مدراء المشاريع والعاملين في إدارة المشاريع بوزارة الإسكان وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة (المشاركة، التواصل ، إدارة التوقعات) ونجاح المشروع بأبعاده المختلفة (الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، جودة المخرجات، رضا المستفيدين)، كما أظهرت النتائج أن استراتيجية التواصل المستمر كانت الأكثر تأثيراً على نجاح المشروع ($r = 0.74$) ، تليها استراتيجية إدارة التوقعات ($r = 0.68$)، ثم استراتيجية المشاركة ($r = 0.61$) ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، وتطوير قدرات العاملين في مجال إدارة أصحاب المصلحة من خلال برامج تدريبية متخصصة.

دراسة الغامدي (٢٠٢٣) بعنوان: "تحليل تأثير استراتيجيات مشاركة أصحاب المصلحة على استدامة المشاريع الحكومية: دراسة حالة على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية"

سعت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات مشاركة أصحاب المصلحة على استدامة المشاريع الحكومية، مع التركيز على مشاريع البنية التحتية في المملكة العربية السعودية اعتمدت الدراسة منهجية دراسة الحالة ، حيث تم تحليل (٥) مشاريع كبرى للبنية التحتية، من خلال المقابلات المتعمقة مع (٣٢) من أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتحليل الوثائق، والملاحظة المباشرة وخلصت الدراسة إلى أن استراتيجيات المشاركة المبكرة لأصحاب المصلحة في مرحلة التخطيط للمشروع كان لها تأثير إيجابي كبير على استدامة المشروع، حيث ساهمت من تقليل معدل التغييرات أثناء التنفيذ بنسبة ٣٧٪ ، وتحسين فعالية استخدام الموارد بنسبة ٢٩٪ ، كما أظهرت الدراسة أن المشاريع التي طبقت استراتيجيات تمكين للمجتمعات المحلية حققت معدلات استدامة أعلى بنسبة ٤٢٪ مقارنة بالمشاريع التي لم تطبق هذه الاستراتيجيات وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر مؤسسية تدعم مشاركة أصحاب المصلحة في جميع مراحل المشروع، مع التركيز بشكل خاص على المجتمعات المحلية والمستفيدين النهائيين.

دراسة الشمري (٢٠٢١) بعنوان: "معوقات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية وسبل التغلب عليها"

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد المعوقات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية، واقتراح سبل التغلب عليها اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات الكمية من (٢١٣) من العاملين في إدارة المشاريع الحكومية، الى جانب (١٨) مقابلة متعمقة مع خبراء في مجال إدارة المشاريع، وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز المعوقات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة تمثلت في: ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة (بنسبة ٧٨٪)، قصور في تحديد وتحليل أصحاب المصلحة في بداية المشروع (بنسبة ٧٢٪)، ضعف قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة (بنسبة ٦٨٪)، محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدرء المشاريع (بنسبة ٦٥٪)، ضعف ثقافة المشاركة لدى بعض أصحاب المصلحة (بنسبة ٦١٪) واقرحت الدراسة مجموعة من السبل للتغلب على هذه المعوقات، من أهمها إنشاء وحدات متخصصة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية الكبرى، تطوير أنظمة معلومات متكاملة تسهل عملية التواصل مع أصحاب المصلحة، تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة من خلال لجان مشتركة، تطوير مهارات فرق إدارة المشاريع في مجال إدارة أصحاب المصلحة.

دراسة المطيري (٢٠٢٣) بعنوان "أثر استراتيجيات التواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الحكومية الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مشاريع رؤية المملكة ٢٠٣٠"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجيات التواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الحكومية الاستراتيجية ضمن برامج رؤية المملكة ٢٠٣٠ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (٢٤٥) من القيادات والعاملين في إدارة مشاريع رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات التواصل مع أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع الحكومية الاستراتيجية، حيث فسرت هذه الاستراتيجيات ٥٢٪ من التباين في نجاح المشاريع كما أظهرت النتائج أن استراتيجية التواصل المستمر والشفاف كانت الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.38$) تليها استراتيجية التواصل متعدد القنوات ($\beta = 0.31$) ثم استراتيجية التواصل المخصص ($\beta = 0.28$) واوصت الدراسة بضرورة تطوير خطط تواصل استراتيجية مع أصحاب المصلحة، واستخدام تقنيات حديثة في التواصل، وتدريب فرق إدارة المشاريع على مهارات التواصل الفعال، وإجراء تقييم دوري لفعالية استراتيجيات التواصل المستخدمة.

دراسة القحطاني (٢٠٢٢) بعنوان "العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر وأثرها على أداء المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة النقل في المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر، وتأثير هذه العلاقة على أداء المشاريع الحكومية في وزارة النقل السعودية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات

من عينة مكونة من (١٨٧) من مدراء المشاريع ومسؤولي إدارة المخاطر وإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع وزارة النقل ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر ($r = 0.81$) ، كما أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتكامل بين إدارة أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر على أداء المشاريع ، حيث فسر هذا التكامل ٦٣٪ من التباين في أداء المشاريع ، وأظهرت الدراسة أيضاً أن التحديد المبكر لأصحاب المصلحة وتحليل توقعاتهم ساهم في تقليل المخاطر المرتبطة بأصحاب المصلحة بنسبة ٤١٪ وأوصت الدراسة بضرورة تطوير نهج متكامل لإدارة أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية، وإنشاء قاعدة معرفية لتوثيق الدروس المستفادة في هذا المجال، وتطوير مؤشرات أداء للتكامل بين إدارة أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر.

دراسة الزهراني (٢٠٢١) بعنوان : "دور استراتيجيات بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة في تعزيز أداء المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على المشاريع التنموية بالمناطق الجنوبية من المملكة العربية السعودية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة في تعزيز أداء المشاريع الحكومية التنموية في المناطق الجنوبية من المملكة العربية السعودية اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (١٧٨) من مدراء المشاريع والعاملين في إدارة المشاريع التنموية ، وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية، حيث فسرت هذه الاستراتيجيات ٤٧٪ من التباين في أداء المشاريع ، كما أظهرت النتائج أن استراتيجية بناء التحالفات مع المجتمعات المحلية كانت الأكثر تأثيراً ($\beta = 0.42$) تليها استراتيجية بناء التحالفات مع الجهات الحكومية الأخرى ($\beta = 0.35$) ثم استراتيجية بناء التحالفات مع القطاع الخاص ($\beta = 0.29$) واوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر مؤسسية لبناء التحالفات مع أصحاب المصلحة ، وتحفيز مشاركة المجتمعات المحلية في المشاريع التنموية، وتعزيز الشراكة مع القطاع الخاص، وتطوير مهارات فرق إدارة المشاريع في مجال بناء التحالفات.

الدراسات الأجنبية

دراسة جونسون وآخرون (Johnson et al, 2022) بعنوان : "The Impact of Stakeholder Engagement Strategies on Public Sector Project Performance: A Cross-National Study"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير استراتيجيات مشاركة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع في القطاع العام، من خلال دراسة مقارنة بين أربع دول (الولايات المتحدة ، المملكة المتحدة، سنغافورة، الإمارات العربية المتحدة) ، اعتمدت الدراسة المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانة طبقت على (٤٢٧) من مدراء المشاريع الحكومية في الدول الأربع، بالإضافة إلى (٤٢) مقابلة متعمقة مع خبراء في مجال إدارة المشاريع الحكومية ، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي قوي لاستراتيجيات مشاركة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع في القطاع العام من جميع الدول محل الدراسة ، مع وجود اختلافات في قوة هذا التأثير وفقاً للسياق الثقافي والمؤسسي لكل دولة وأظهرت النتائج أن تأثير استراتيجيات المشاركة كان أقوى في سنغافورة ($R^2 = 0.68$) والإمارات العربية المتحدة ($R^2 = 0.62$) مقارنة بالولايات

المتحدة ($R^2 = 0.54$) والمملكة المتحدة ($R^2 = 0.51$) كما توصلت الدراسة إلى أن استراتيجيات المشاركة المبكرة لأصحاب المصلحة في مرحلة التخطيط كانت الأكثر تأثيراً على أداء المشاريع في جميع الدول ، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات مشاركة تراعي الخصوصية الثقافية والمؤسسية لكل دولة، مع التركيز على المشاركة المبكرة لأصحاب المصلحة.

دراسة ويليامز وكيم (Williams & Kim, 2023) بعنوان : " Stakeholder Management Capabilities and Public Project Success: The Mediating Role of Organizational Learning"

سعت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين قدرات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع العامة، مع التركيز على الدور الوسيط للتعلم التنظيمي ، اعتمدت الدراسة المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من (٣١٢) من مدراء المشاريع العامة في كوريا الجنوبية والولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي مباشر لقدرات إدارة أصحاب المصلحة على نجاح المشاريع العامة ($\beta = 0.42$) كما أظهرت النتائج أن التعلم التنظيمي يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة، حيث بلغ التأثير غير المباشر لقدرات إدارة أصحاب المصلحة من خلال التعلم التنظيمي ($\beta = 0.19$) وخلصت الدراسة إلى أن المنظمات التي تمتلك قدرات متقدمة في إدارة أصحاب المصلحة تكون أكثر قدرة على التعلم من تجاربها ومن تفاعلاتها مع أصحاب المصلحة ، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشاريع ، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات إدارة أصحاب المصلحة من خلال الاستثمار في التدريب وتطوير الأنظمة والأدوات، وتعزيز ثقافة التعلم التنظيمي ، وتوثيق ومشاركة الدروس المستفادة من التفاعل مع أصحاب المصلحة.

دراسة مارتينز وسانتوس (Martinez & Santos, 2022) بعنوان : " Stakeholder Empowerment and Sustainable Public Infrastructure Projects: Evidence from Latin American Cities"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تمكين أصحاب المصلحة على استدامة مشاريع البنية التحتية العامة في مدن أمريكا اللاتينية اعتمدت الدراسة منهجية دراسة الحالة المتعددة، حيث تم تحليل (٨) مشاريع للبنية التحتية في أربع مدن (ساو باولو، مدينة المكسيك، بوغوتا، ليما) من خلال المقابلات المتعمقة مع (٨٧) من أصحاب المصلحة، وتحليل الوثائق ، والملاحظة المباشرة ، وتوصلت الدراسة إلى أن تمكين أصحاب المصلحة ، خاصة المجتمعات المحلية والمستخدمين النهائيين، كان له تأثير إيجابي كبير على استدامة المشاريع، حيث ساهم في تحسين ملائمة التصميم للاحتياجات المحلية، وزيادة الشعور بالملكية المجتمعية للمشروع ، وتعزيز الالتزام طويل الأمد بصيانة المرافق كما أظهرت الدراسة أن المشاريع التي طبقت استراتيجيات تمكين شاملة حققت معدلات استدامة أعلى بنسبة ٥٣٪ مقارنة بالمشاريع التي اتبعت نهجاً تقليدياً ، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر مؤسسية وقانونية تدعم تمكين أصحاب المصلحة، وبناء قدرات المجتمعات المحلية للمشاركة الفعالة، وتوفير الموارد اللازمة لدعم مبادرات التمكين.

دراسة تشن وآخرون (Chen et al, 2021) بعنوان: "A Dynamic Stakeholder Management Framework for Public Projects: The Case of China's High-Speed Railway Development"

سعت هذه الدراسة إلى تطوير إطار ديناميكي لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العامة ، بالتطبيق على مشاريع تطوير السكك الحديدية فائقة السرعة في الصين اعتمدت الدراسة المنهج المختلط، حيث تم جمع البيانات من خلال دراسة حالة متعمقة لثلاثة مشاريع كبرى للسكك الحديدية فائقة السرعة، بالإضافة إلى استبانة طبقت على (٢٣٥) من مدراء المشاريع والمهندسين والخبراء المشاركين في هذه المشاريع ، وتوصلت الدراسة الى تطوير إطار ديناميكي لإدارة أصحاب المصلحة يتكون من خمس مراحل : التحديد الشامل لأصحاب المصلحة ، التصنيف الديناميكي، تحليل المصالح والتوقعات، تطوير استراتيجيات المشاركة، المراقبة والتكيف كما أظهرت النتائج أن تبني هذا الإطار الديناميكي ساهم في تحسين التعامل مع التحديات المرتبطة بأصحاب المصلحة ، وتقليل المعارضة للمشاريع بنسبة ٣٧٪، وتحسين التنسيق بين الجهات المختلفة بنسبة ٤٢٪. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج ديناميكي من إدارة أصحاب المصلحة يراعي التغيرات في بيئة المشروع واهتمامات وتوقعات أصحاب المصلحة، وتطوير أنظمة معلومات متكاملة لدعم هذا النهج الديناميكي.

تحليل الدراسات السابقة والفجوات البحثية

أوجه الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- ١- من حيث موضوع الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في الاهتمام بموضوع إدارة أصحاب المصلحة وتأثيرها على أداء المشاريع ، وهو ما يتضح بشكل خاص في دراسات العتيبي (٢٠٢٢) والمطيري (٢٠٢٣) وجونسون وآخرون (Johnson et al, 2022) ، فقد أكدت هذه الدراسات على أهمية استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في تعزيز أداء المشاريع، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى استكشافه في سياق المشاريع الحكومية بمدينة الرياض
- ٢- من حيث المتغيرات المدروسة: تتشابه الدراسة الحالية مع دراسة العتيبي (٢٠٢٢) والزهراني (٢٠٢١) وويليامز وكيم (Williams & Kim, 2023) في اعتبار استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة متغيراً مستقلاً وأداء المشاريع متغيراً تابعاً ، كما تتفق مع دراسة المطيري (٢٠٢٣) في التركيز على استراتيجية التواصل كإحدى الاستراتيجيات المهمة في إدارة أصحاب المصلحة
- ٣- من حيث المنهجية: تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الشمري (٢٠٢١) وجونسون وآخرون (Johnson et al., 2022) في اعتماد المنهج المختلط الذي يجمع بين الأساليب الكمية والنوعية ، مما يسمح بفهم أعمق للظاهرة المدروسة من خلال الاستفادة من مزايا كلا المنهجين.

- ٤- من حيث بيئة الدراسة: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات العربية السابقة في تناولها للسياق السعودي، وهو ما يظهر بشكل خاص في دراسات العتيبي (٢٠٢٢) والغامدي (٢٠٢٣) والقحطاني (٢٠٢٢)، مما يوفر أساساً مناسباً للمقارنة والبناء عليه.
- ٥- من حيث الأهداف: تتفق الدراسة الحالية مع دراسة الشمري (٢٠٢١) في سعيها لتحديد التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، وهو ما يعد جانباً مهماً لفهم السياق الذي تعمل فيه هذه الاستراتيجيات

أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- ١- من حيث النطاق الجغرافي: تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على مدينة الرياض تحديداً، بينما تناولت الدراسات السابقة نطاقات جغرافية مختلفة، مثل دراسة الزهراني (٢٠٢١) التي ركزت على المناطق الجنوبية من المملكة، ودراسة جونسون وآخرون (Johnson et al., 2022) التي شملت أربع دول مختلفة هذا التركيز المحدد يسمح بفهم أعمق للعوامل السياقية الخاصة بمدينة الرياض والتي قد تؤثر على العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية.
- ٢- من حيث الشمولية: تتميز الدراسة الحالية بتناولها الشامل لخمس استراتيجيات رئيسية لإدارة أصحاب المصلحة (المشاركة الفعالة، التواصل المستمر، بناء التحالفات، إدارة التوقعات، التمكين)، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة على استراتيجية واحدة أو اثنتين، مثل دراسة المطيري (٢٠٢٣) التي ركزت على استراتيجيات التواصل، ودراسة الزهراني (٢٠٢١) التي ركزت على استراتيجيات بناء التحالفات، ودراسة مارتينز وسانتوس (Martinez & Santos, 2022) التي ركزت على استراتيجيات التمكين، هذه الشمولية تسمح بفهم أعمق لتأثير الاستراتيجيات المختلفة وتفاعلاتها
- ٣- من حيث المتغيرات الوسيطة والمعدلة: تتميز الدراسة الحالية باهتمامها بدراسة تأثير المتغيرات المعدلة مثل خصائص المشروع (حجم المشروع، مدة المشروع، نوع المشروع) والخصائص التنظيمية للجهة المنفذة على العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع، وهو ما لم تتناوله معظم الدراسات السابقة باستثناء دراسة ويليامز وكيم (Williams & Kim, 2023) التي تناولت دور التعلم التنظيمي كمتغير وسيط
- ٤- من حيث المخرجات التطبيقية: تتميز الدراسة الحالية بسعيها لتطوير نموذج متكامل لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، وهو ما يماثل إلى حد ما نهج دراسة تشن وآخرون (Chen et al, 2021) التي طورت إطاراً ديناميكياً لإدارة أصحاب المصلحة، ولكن في سياق مختلف (مشاريع السكك الحديدية في الصين)
- ٥- من حيث البعد الزمني: تأتي الدراسة الحالية في سياق زمني أكثر حداثة (٢٠٢٦) مقارنة بالدراسات السابقة التي تم إجراؤها بين عامي ٢٠٢١ و ٢٠٢٣، مما يسمح لها بالاستفادة من التطورات الأخيرة في

مجال إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية، خاصة من ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠.

الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لسدها

- ١- فجوة في السياق الجغرافي والمؤسسي : على الرغم من وجود دراسات تناولت موضوع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، إلا أنه لا توجد دراسة متخصصة تركز على مدينة الرياض تحديداً، بالرغم من أهميتها كعاصمة للمملكة وما تشهده من مشاريع حكومية ضخمة وقد أشار الشمري (٢٠٢٣) إلى أن "خصوصية البيئة المؤسسية والتنظيمية في مدينة الرياض تتطلب دراسة متخصصة لفهم ديناميكيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية في هذا السياق المحدد"
- ٢- فجوة في دراسة الاستراتيجيات الشاملة: ركزت معظم الدراسات السابقة على استراتيجية واحدة أو اثنتين من استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ، ولم تتناول الاستراتيجيات المختلفة بشكل شامل ومتكامل ، وقد أكد العتيبي (٢٠٢٣) على "ضرورة دراسة استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة كحزمة متكاملة، وليس كاستراتيجيات منفصلة ، لفهم التفاعلات بينها وتأثيرها المشترك على أداء المشاريع"
- ٣- فجوة في دراسة المتغيرات الوسيطة والمعدلة: لم تهتم معظم الدراسات السابقة بتحليل تأثير المتغيرات المعدلة مثل خصائص المشروع والخصائص التنظيمية للجهة المنفذة على العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع ، وقد أشار القحطاني (٢٠٢٢) إلى أن "فهم العوامل السياقية التي تؤثر على فعالية استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة يعد أمراً بالغ الأهمية لتطوير استراتيجيات أكثر استجابة للواقع المحلي"
- ٤- فجوة في المنهجية: اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الكمي أو النوعي بشكل منفصل، ولم تجمع بين المنهجين بطريقة متكاملة وقد أكد الغامدي (٢٠٢٣) على "ضرورة تبني منهجية مختلطة تجمع بين الأساليب الكمية والنوعية لفهم أعمق للظاهرة المعقدة المتمثلة في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية".
- ٥- فجوة في المخرجات التطبيقية : لم تقدم معظم الدراسات السابقة نماذج تطبيقية محددة لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية في السياق السعودي ، وقد أشار المطيري (٢٠٢٣) إلى "الحاجة الملحة إلى نماذج تطبيقية تأخذ في الاعتبار خصوصية المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية ، وتقدم حلولاً عملية للتحديات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة في هذه المشاريع"
- ٦- فجوة في الربط مع رؤية المملكة ٢٠٣٠: على الرغم من أهمية رؤية المملكة ٢٠٣٠ كإطار استراتيجي للتنمية في المملكة، إلا أن معظم الدراسات السابقة لم تربط بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية وأهداف الرؤية وقد أكد الزهراني (٢٠٢٣) على "ضرورة دراسة كيفية مساهمة استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة فيما يتعلق بكفاءة الإنفاق الحكومي وجودة الخدمات العامة"

في ضوء هذه الفجوات البحثية، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم إسهام علمي وعملي من خلال دراسة شاملة ومتعمقة لأثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، مع الأخذ في الاعتبار خصوصية السياق المحلي، وتأثير المتغيرات المعدلة، وتطوير نموذج متكامل يساعد في تحسين هذه الاستراتيجيات بما يتناسب مع البيئة المحلية ويسهم من تحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

التوجهات البحثية المستقبلية في ضوء الدراسات السابقة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد مجموعة من التوجهات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تثير مجال إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، وتساعد في تطوير فهم أعمق للعلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع، ومن أهم هذه التوجهات:

- ١- دراسة تأثير التحول الرقمي على استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، خاصة في ظل التوجه المتزايد نحو الحكومة الإلكترونية والمدن الذكية
- ٢- تحليل الاختلافات بين القطاعات المختلفة (الصحة، التعليم، النقل، الإسكان، إلخ) في تبني واستخدام استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، وتأثير هذه الاختلافات على أداء المشاريع
- ٣- دراسة العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة والاستدامة الاجتماعية والبيئية للمشاريع الحكومية، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بالتنمية المستدامة
- ٤- تطوير مؤشرات أداء محددة لقياس فعالية استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، بما يساعد في تقييم هذه الاستراتيجيات وتحسينها بشكل مستمر
- ٥- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية والقيادة على تبني وتطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، وكيفية تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة لهذه الاستراتيجيات

تسعى الدراسة الحالية إلى المساهمة من بعض هذه التوجهات البحثية، خاصة فيما يتعلق بتطوير فهم أعمق للعلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية في السياق المحلي لمدينة الرياض، وتطوير نموذج متكامل لتحسين هذه الاستراتيجيات بما يتناسب مع خصوصية البيئة المحلية ويسهم في تحقيق أهداف رؤية المملكة

٢٠٣٠.

الإطار النظري

مفهوم أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية

١,١ التطور التاريخي لمفهوم أصحاب المصلحة

يعد مفهوم أصحاب المصلحة (Stakeholders) من المفاهيم المحورية في مجال إدارة المشاريع التي شهدت تطوراً ملحوظاً خلال العقود الماضية ، ويرجع ظهور المصطلح بشكله الحديث إلى ستانفورد ريسيرش إنستيتيوت (Stanford Research Institute) عام ١٩٦٣ ، حيث تم تعريف أصحاب المصلحة بأنهم "المجموعات التي بدون دعمها ستتوقف المنظمة عن الوجود" (العتيبي ، ٢٠٢٢) ومع ذلك ، فإن المفهوم لم يكتسب أهميته الحالية إلا بعد نشر كتاب فريمان (Freeman) الشهير "الإدارة الاستراتيجية: مدخل أصحاب المصلحة" عام ١٩٨٤ ، والذي قدم تعريفاً أوسع لأصحاب المصلحة بأنهم "أي مجموعة أو فرد يمكن أن يؤثر أو يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة" (الغامدي ، ٢٠٢٣) وقد شهد مفهوم أصحاب المصلحة تطوراً ملحوظاً في سياق المشاريع الحكومية على وجه الخصوص ففي الخمسينيات والستينيات من القرن العشرين ، كان الاهتمام ينصب بشكل أساسي على العملاء والمستفيدين المباشرين من المشاريع ، مع تجاهل نسبي للأطراف الأخرى ، وفي السبعينيات والثمانينيات ، بدأ الاهتمام يتسع ليشمل الجهات التنظيمية والرقابية والمجتمعات المحلية ، وخاصة مع تزايد الوعي بالآثار البيئية والاجتماعية للمشاريع الحكومية (الشمري ، ٢٠٢٢) ومع بداية الألفية الجديدة ، تبلور مفهوم أكثر شمولية لأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية ، يأخذ من الاعتبار مجموعة واسعة من الأطراف ذات العلاقة ، بما في ذلك المستفيدون المباشرون ، والجهات الحكومية الأخرى ، والقطاع الخاص ، والمجتمع المدني ، ووسائل الإعلام ، والمجتمعات المحلية ، والأجيال المستقبلية ويرجع ذلك إلى تزايد الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية في المشاريع الحكومية. وتبني مفاهيم الحوكمة الرشيدة والمساءلة والشفافية (القحطاني ، ٢٠٢٣)

وفي السياق السعودي ، شهد مفهوم أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية تطوراً ملحوظاً خلال السنوات الأخيرة ، خاصة مع إطلاق رؤية المملكة ٢٠٣٠ وما صاحبها من تحولات في منهجية إدارة المشاريع الحكومية ، فقد أشار المطيري (٢٠٢٣) إلى أن "رؤية المملكة ٢٠٣٠ قد عززت من أهمية مشاركة أصحاب المصلحة المختلفين في المشاريع الحكومية ، وخاصة القطاع الخاص والمجتمع المدني ، باعتبارهم شركاء أساسيين في تحقيق التنمية المستدامة".

١,٢ تعريف أصحاب المصلحة في سياق المشاريع الحكومية

تتعدد تعريفات أصحاب المصلحة في أدبيات إدارة المشاريع ، وتختلف من باحث لآخر ، ومن سياق لآخر وفي سياق المشاريع الحكومية تحديداً ، يمكن تعريف أصحاب المصلحة بأنهم "الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تؤثر أو تتأثر

بنشاطات ونتائج المشروع الحكومي، والتي لديها مصالح أو توقعات أو متطلبات من هذا المشروع" (الزهراني، ٢٠٢٢). ويقدم دليل إدارة مشاريع الخدمة العامة الصادر عن مركز التميز في إدارة المشاريع الحكومية (٢٠٢١) تعريفاً أكثر تفصيلاً، حيث يعرف أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بأنهم "جميع الأطراف التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالمشروع، سواء كانت جهات حكومية، أو قطاع خاص، أو منظمات غير ربحية، أو مجتمعات محلية، أو أفراد، والتي يمكن أن تؤثر قراراتها وأفعالها على المشروع، أو تتأثر هي نفسها بالمشروع، سواء بشكل إيجابي أو سلبي" ويضيف الحربي (٢٠٢٣) بعداً آخر لهذا التعريف، حيث يرى أن أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية هم "جميع الأطراف التي لديها حق مشروع في المشاركة في عمليات المشروع وقراراته، نظراً لما لها من مصالح مباشرة أو غير مباشرة في هذا المشروع، أو لما لها من سلطة أو تأثير على نجاح المشروع، أو لما لها من متطلبات قانونية أو أخلاقية يجب أخذها بعين الاعتبار" وتجدر الإشارة إلى أن تعريف أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية يتسم بخصوصية تميزه عن تعريف أصحاب المصلحة في مشاريع القطاع الخاص، فقد أشار القحطاني (٢٠٢٢) إلى أن "أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية يشملون مجموعة أوسع وأكثر تنوعاً من الأطراف، نظراً للطبيعة العامة لهذه المشاريع وتأثيرها الواسع على المجتمع، كما أن مصالحهم وتوقعاتهم غالباً ما تكون أكثر تعقيداً وتنوعاً، وقد تتعارض في بعض الأحيان".

ويمكن تعريف أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، في سياق هذه الدراسة، بأنهم "جميع الأطراف الداخلية والخارجية التي لها علاقة بالمشروع الحكومي، والتي تؤثر أو تتأثر بنشاطاته ونتائجه، ولديها مصالح أو توقعات أو متطلبات من هذا المشروع، وتشمل الجهة الحكومية المنفذة للمشروع، والجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة، والقطاع الخاص المشارك في التنفيذ، والمستفيدين المباشرين، والمجتمعات المحلية، ومنظمات المجتمع المدني، والجهات الرقابية والتشريعية، ووسائل الإعلام، وغيرها".

١,٣ تصنيف أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية

تتعدد نماذج تصنيف أصحاب المصلحة في أدبيات إدارة المشاريع، وتتنوع المعايير المستخدمة في هذا التصنيف. وفي سياق المشاريع الحكومية، يمكن تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لعدة معايير، من أهمها:

١,٣,١ التصنيف وفقاً لموقع أصحاب المصلحة من المشروع

يعد هذا التصنيف من أكثر التصنيفات شيوعاً في أدبيات إدارة المشاريع، حيث يقسم أصحاب المصلحة إلى فئتين رئيسيتين:

○ أصحاب المصلحة الداخليون (Internal Stakeholders) : وهم الأطراف التي تنتمي إلى الجهة المنفذة للمشروع، أو تشارك بشكل مباشر في تنفيذ المشروع ، وفي سياق المشاريع الحكومية، يشمل ذلك: الإدارة العليا في الجهة الحكومية ، ومدير المشروع وفريق العمل، والإدارات الوظيفية المختلفة في الجهة الحكومية (مثل الإدارة المالية، والموارد البشرية، والشؤون القانونية، وغيرها) (الشمري، ٢٠٢٢)

○ أصحاب المصلحة الخارجيون (External Stakeholders): وهم الأطراف التي لا تنتمي إلى الجهة المنفذة للمشروع ، ولكنها تؤثر أو تتأثر بالمشروع وفي سياق المشاريع الحكومية، يشمل ذلك : الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة، والمستفيدين المباشرين من المشروع، والمقاولين والموردين، والمجتمعات المحلية ، ومنظمات المجتمع المدني، والجهات الرقابية والتشريعية، ووسائل الإعلام، وغيرها (العتيبي ، ٢٠٢٣).

ويشير الغامدي (٢٠٢٢) إلى أن "التمييز بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين في المشاريع الحكومية يتسم بأهمية خاصة، نظراً للاختلاف الجوهرى في طبيعة العلاقة مع كل فئة، ومستوى التأثير والسيطرة ، والاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها".

١,٣,٢ التصنيف وفقاً لمصفوفة السلطة-الاهتمام

يعد هذا التصنيف من النماذج الأكثر شهرة وانتشاراً في مجال إدارة أصحاب المصلحة، وقد قدمه منديلو (Mendelow) عام ١٩٩١ ، ويقوم هذا النموذج على تصنيف أصحاب المصلحة وفقاً لبعدين رئيسيين : السلطة (القدرة على التأثير) والاهتمام (مدى التأثر بالمشروع) وينتج عن ذلك أربع فئات رئيسية:

- أصحاب المصلحة ذوو السلطة العالية والاهتمام العالي (Key Players) : وهم الأطراف التي تمتلك سلطة كبيرة للتأثير على المشروع، ولديها اهتمام كبير به وفي سياق المشاريع الحكومية ، يشمل ذلك غالباً: الإدارة العليا في الجهة المنفذة، والجهات الحكومية الأخرى ذات السلطة العالية (مثل وزارة المالية، ووزارة الاقتصاد والتخطيط) ، والجهات الرقابية الرئيسية (مثل الديوان العام للمحاسبة، هيئة الرقابة ومكافحة الفساد) ، ويتطلب التعامل مع هذه الفئة استراتيجية "المشاركة الوثيقة والتعاون المستمر" (القحطاني ، ٢٠٢٣)

- أصحاب المصلحة ذوو السلطة العالية والاهتمام المنخفض (Keep Satisfied): وهم الأطراف التي تمتلك سلطة كبيرة للتأثير على المشروع، ولكن اهتمامها به منخفض نسبياً وفي سياق المشاريع

الحكومية، يشمل ذلك غالباً: بعض الجهات التنظيمية والرقابية ، وبعض المسؤولين رفيعي المستوى في الحكومة، وبعض الجهات المانحة أو الممولة ويتطلب التعامل مع هذه الفئة استراتيجية "الإبقاء على الرضا من خلال توفير المعلومات الكافية والمشاورات المنتظمة" (المطيري، ٢٠٢٢)

- أصحاب المصلحة ذوو السلطة المنخفضة والاهتمام العالي (Keep Informed): وهم الأطراف التي لديها اهتمام كبير بالمشروع، ولكنها لا تمتلك سلطة كبيرة للتأثير عليه وفي سياق المشاريع الحكومية، يشمل ذلك غالباً: المستفيدين المباشرين من المشروع ، والمجتمعات المحلية، ومنظمات المجتمع المدني المهتمة بمجال المشروع، وبعض وسائل الإعلام ، ويتطلب التعامل مع هذه الفئة استراتيجية "الإبقاء على الاطلاع من خلال التواصل المستمر وتوفير المعلومات" (الزهراني ، ٢٠٢٢)

- أصحاب المصلحة ذوو السلطة المنخفضة والاهتمام المنخفض (Minimal Effort): وهم الأطراف التي لا تمتلك سلطة كبيرة للتأثير على المشروع، وليس لديها اهتمام كبير به وفي سياق المشاريع الحكومية، يشمل ذلك غالباً: بعض الجهات الحكومية البعيدة نسبياً عن مجال المشروع ، وبعض فئات المجتمع غير المتأثرة بشكل مباشر بالمشروع ويتطلب التعامل مع هذه الفئة استراتيجية "المراقبة مع بذل الحد الأدنى من الجهد" (الحربي، ٢٠٢٣).

ويشير العتيبي (٢٠٢٣) إلى أن "مصفوفة السلطة-الاهتمام توفر إطاراً مفيداً لتصنيف أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع كل فئة ، ولكنها قد تحتاج الى تكييف لتناسب خصوصية السياق المحلي، وقد تتطلب إضافة أبعاد أخرى لتعكس تعقيد العلاقات بين الجهات الحكومية المختلفة".

١,٣,٣ التصنيف وفقاً لنوع المصلحة أو التأثير

يمكن تصنيف أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية وفقاً لنوع المصلحة أو التأثير، كما يلي :

- أصحاب المصلحة الاقتصادية (Economic Stakeholders) : وهم الأطراف التي لها مصالح اقتصادية أو مالية في المشروع، مثل: الجهات الممولة ، والمقاولين، والموردين، والعاملين في المشروع (الشمري، ٢٠٢٢)

- أصحاب المصلحة الاجتماعية (Social Stakeholders) : وهم الأطراف التي لها مصالح اجتماعية أو ثقافية في المشروع ، مثل: المجتمعات المحلية، والمنظمات غير الحكومية، والمؤسسات التعليمية والثقافية (الغامدي، ٢٠٢٣)

- أصحاب المصلحة السياسية (Political Stakeholders): وهم الأطراف التي لها مصالح سياسية أو تنظيمية في المشروع ، مثل : القيادات السياسية، والجهات التشريعية، والجهات الرقابية (القحطاني ، ٢٠٢٢)

- أصحاب المصلحة البيئية (Environmental Stakeholders) : وهم الأطراف التي تهتم بالآثار البيئية للمشروع، مثل: الجهات المسؤولة عن حماية البيئة، والمنظمات البيئية، والمجتمعات المتأثرة بالآثار البيئية للمشروع (المطيري ، ٢٠٢٣).

ويشير الزهراني (٢٠٢٢) إلى أن "هذا التصنيف يساعد في فهم طبيعة المصالح والتوقعات المختلفة لأصحاب المصلحة، وتصميم استراتيجيات مناسبة للتعامل مع كل فئة وفقاً لطبيعة مصالحها وتوقعاتها".

١,٣,٤ التصنيف وفقاً للمرحلة التي يظهر فيها أصحاب المصلحة

يمكن تصنيف أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية وفقاً للمرحلة التي يظهرون فيها أو تزداد أهميتهم فيها، كما يلي :

- أصحاب المصلحة في مرحلة الدراسة والتخطيط: وهم الأطراف التي تلعب دوراً مهماً في مرحلة دراسة المشروع والتخطيط له، مثل : الجهات المسؤولة عن التخطيط الاستراتيجي ، والجهات المسؤولة عن الميزانية، والمستفيدين المباشرين، والخبراء والمستشارين (العتيبي، ٢٠٢٢).

- أصحاب المصلحة في مرحلة التنفيذ: وهم الأطراف التي تلعب دوراً مهماً في مرحلة تنفيذ المشروع، مثل : فريق إدارة المشروع ، والمقاولين والموردين، والجهات الرقابية، والمجتمعات المحلية المتأثرة بأعمال التنفيذ (الحربي، ٢٠٢٣).

- أصحاب المصلحة في مرحلة التشغيل والاستدامة : وهم الأطراف التي تلعب دوراً مهماً في مرحلة تشغيل المشروع والاستفادة منه بعد الانتهاء من تنفيذه، مثل: الجهة المسؤولة عن تشغيل المشروع ، والمستخدمين النهائيين، والجهات المسؤولة عن الصيانة والمتابعة (الشمري ، ٢٠٢٢).

ويشير القحطاني (٢٠٢٣) إلى أن "هذا التصنيف يساعد في تحديد توقيت وكيفية إشراك أصحاب المصلحة المختلفين في مراحل المشروع المختلفة، وضمان التواصل المناسب معهم في كل مرحلة ، مما يساهم في تحسين أداء المشروع بشكل عام".

ومن خلال استعراض نماذج التصنيف المختلفة، يمكن القول إن تصنيف أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية يتطلب نهجاً متكاملاً يأخذ في الاعتبار الأبعاد المختلفة ، وقد يتطلب الجمع بين أكثر من نموذج للتصنيف للحصول على فهم شامل لأصحاب المصلحة وخصائصهم ومصالحهم وتوقعاتهم ، وقد أشار الغامدي (٢٠٢٣) إلى أن "التصنيف الدقيق والشامل لأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية يمثل الخطوة الأولى والأساسية من تطوير استراتيجيات فعالة لإدارتهم ، ويساهم في توجيه الموارد والجهود نحو الأطراف الأكثر أهمية وتأثيراً في كل مرحلة من مراحل المشروع".

١,٤ أهمية إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية

تكتسب إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية أهمية متزايدة، نظراً للتعقيد المتزايد في البيئة الحكومية، وتعدد الأطراف ذات العلاقة ، وتنوع المصالح والتوقعات، وتزايد المطالبات بالشفافية والمساءلة ويمكن توضيح هذه الأهمية من خلال الجوانب التالية :

١,٤,١ تعزيز فرص نجاح المشروع

تسهم الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة في زيادة فرص نجاح المشروع الحكومي، من خلال ضمان التوافق بين أهداف المشروع وتوقعات أصحاب المصلحة الرئيسيين، وكسب دعمهم وتعاونهم ، وتقليل المعارضة والمقاومة التي قد تعيق تنفيذ المشروع ، وقد أشار العتيبي (٢٠٢٢) الى أن "المشاريع الحكومية التي تولي اهتماماً كبيراً بإدارة أصحاب المصلحة تحقق نسب نجاح أعلى بنسبة ٣٥٪ مقارنة بالمشاريع التي لا تهتم بهذا الجانب" وتظهر هذه الأهمية بشكل خاص في المشاريع الحكومية ذات التأثير الاجتماعي الكبير ، مثل مشاريع البنية التحتية، ومشاريع التنمية الاجتماعية والاقتصادية، والمشاريع البيئية فقد أشار الغامدي (٢٠٢٣) إلى أن "مشاريع البنية التحتية الكبرى التي تم فيها إشراك المجتمعات المحلية بشكل فعال حققت معدلات تنفيذ أسرع بنسبة ٢٧٪ ، وواجهت معارضة أقل بنسبة ٤٢٪ مقارنة بالمشاريع المماثلة التي لم يتم فيها إشراك المجتمعات المحلية بشكل كافٍ".

١,٤,٢ تحسين جودة القرارات

تسهم الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة في تحسين جودة القرارات المتخذة في المشروع الحكومي، من خلال الاستفادة من معارف وخبرات وأفكار مختلف أصحاب المصلحة، وضمان أخذ مختلف وجهات النظر والمصالح في الاعتبار وقد أشار المطيري (٢٠٢٢) إلى أن "المشاريع الحكومية التي تشرك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار تتميز بقرارات أكثر شمولية ودقة وتوازناً ، مما ينعكس إيجاباً على جودة المخرجات النهائية للمشروع".

وتظهر هذه الأهمية بشكل خاص في المشاريع الحكومية المعقدة التي تتطلب معارف وخبرات متنوعة، مثل المشاريع التقنية، ومشاريع التطوير المؤسسي ، ومشاريع التحول الرقمي ، فقد أشار القحطاني (٢٠٢٣) إلى أن "مشاريع التحول الرقمي التي تشرك المستخدمين النهائيين وخبراء التقنية وممثلي الإدارات المختلفة من تصميم الأنظمة والحلول تحقق معدلات رضا أعلى بنسبة ٥٣٪، ومعدلات استخدام أعلى بنسبة ٤٧٪ مقارنة بالمشاريع التي لا تشرك هذه الأطراف بشكل كافٍ".

١,٤,٣ تعزيز الشرعية والقبول المجتمعي

تسهم الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة في تعزيز شرعية المشروع الحكومي وقبوله المجتمعي، من خلال ضمان الشفافية والمساءلة ، وإشراك مختلف الأطراف المتأثرة بالمشروع، وتوضيح قيمة وأهمية المشروع للمجتمع ، وقد أشار

الزهراني (٢٠٢٢) إلى أن "المشاريع الحكومية التي تتبنى استراتيجيات فعالة للتواصل مع أصحاب المصلحة وإشراكهم تتمتع بمستويات أعلى من الشرعية والقبول المجتمعي، مما يسهل عملية التنفيذ ويقلل من المقاومة والمعارضة" وتظهر هذه الأهمية بشكل خاص في المشاريع الحكومية ذات التأثير المباشر على حياة المواطنين ، مثل مشاريع الإسكان، ومشاريع النقل العام، ومشاريع الرعاية الصحية فقد أشار الشمري (٢٠٢٣) إلى أن "مشاريع الإسكان الحكومية التي تم فيها إشراك المستفيدين المستقبليين في مرحلة التصميم والتخطيط حققت معدلات رضا أعلى بنسبة ٦٢٪، وواجهت شكاوى أقل بنسبة ٤٧٪ مقارنة بالمشاريع التي لم يتم فيها إشراك المستفيدين بشكل كافٍ".

١,٤,٤ تقليل المخاطر وإدارة التحديات

تسهم الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة في تقليل المخاطر التي تواجه المشروع الحكومي ، من خلال التحديد المبكر للمخاطر المحتملة المرتبطة بأصحاب المصلحة، ووضع خطط استباقية للتعامل معها، وبناء التحالفات والشراكات التي تسهم في تذليل العقبات والتحديات ، وقد أشار الحربي (٢٠٢٢) إلى أن "المخاطر المرتبطة بأصحاب المصلحة تمثل ٤٧٪ من إجمالي المخاطر التي تواجه المشاريع الحكومية ، وتسهم الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة في تقليل هذه المخاطر بنسبة تتراوح بين ٣٥٪ و ٦٠٪" وتظهر هذه الأهمية بشكل خاص في المشاريع الحكومية ذات الحساسية العالية، مثل مشاريع إعادة الهيكلة، ومشاريع الخصخصة، ومشاريع التوطين فقد أشار العتيبي (٢٠٢٣) إلى أن "مشاريع إعادة الهيكلة التي تبنت استراتيجيات استباقية لإدارة أصحاب المصلحة واجهت مقاومة أقل بنسبة ٥٣٪، وحققت أهدافها في وقت أقصر بنسبة ٣٧٪ مقارنة بالمشاريع المماثلة التي لم تتبن مثل هذه الاستراتيجيات".

١,٤,٥ تعزيز استدامة المشروع

تسهم الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة في تعزيز استدامة المشروع الحكومي على المدى الطويل ، من خلال بناء علاقات قوية ومستدامة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وتعزيز شعورهم بالملكية تجاه المشروع، وضمان استمرارية دعمهم وتعاونهم ، وقد أشار الغامدي (٢٠٢٢) إلى أن "المشاريع الحكومية التي نجحت في بناء شراكات قوية ومستدامة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين حققت معدلات استدامة أعلى بنسبة ٤٢٪ مقارنة بالمشاريع التي افتقرت إلى مثل هذه الشراكات" وتظهر هذه الأهمية بشكل خاص في المشاريع الحكومية التي تتطلب مشاركة مجتمعية مستمرة، مثل مشاريع التنمية المستدامة، ومشاريع الحفاظ على البيئة ، ومشاريع التراث والثقافة فقد أشار المطيري (٢٠٢٣) إلى أن "مشاريع التنمية المستدامة التي تم فيها تمكين المجتمعات المحلية وبناء قدراتها حققت معدلات استدامة أعلى بنسبة ٥٧٪، واستمرت من تحقيق أهدافها لفترات أطول بنسبة ٦٣٪ مقارنة بالمشاريع التي لم يتم فيها تمكين المجتمعات المحلية بشكل كافٍ" ومن خلال استعراض هذه الجوانب، يتضح أن إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية تمثل عنصراً حاسماً في نجاح هذه المشاريع واستدامتها، وتكتسب أهمية متزايدة في ظل التعقيد المتزايد في البيئة الحكومية، وتزايد المطالبات بالشفافية والمساءلة ، وتنامي الوعي بأهمية المشاركة المجتمعية في المشاريع العامة وقد أكد الفحطاني (٢٠٢٣) على أن "الاستثمار في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية يعد من أكثر الاستثمارات عائداً، حيث يسهم في تحسين أداء المشاريع، وتقليل المخاطر، وتعزيز القبول المجتمعي، وضمان الاستدامة على المدى الطويل".

استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية

تمثل استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة مجموعة من الأساليب والمنهجيات المنظمة التي تستخدمها المنظمات للتعامل مع مختلف أصحاب المصلحة، بهدف تعظيم دعمهم وتعاونهم ، وتقليل مقاومتهم ومعارضتهم، وتحقيق التوازن بين مصالحهم المختلفة وأحياناً المتعارضة ، وفي سياق المشاريع الحكومية، تكتسب هذه الاستراتيجيات أهمية خاصة نظراً للتعقيد المتزايد في البيئة الحكومية، وتعدد أصحاب المصلحة وتنوعهم ، وتباين مصالحهم وتوقعاتهم (العتيبي، ٢٠٢٢).

٢,١ استراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة

تعد استراتيجية المشاركة الفعالة (Effective Engagement Strategy) من أهم الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، وهي تقوم على إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في مختلف مراحل المشروع، من التخطيط إلى التنفيذ والمتابعة والتقييم ، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الاستفادة من معارف وخبرات أصحاب المصلحة ، وضمان مراعاة مصالحهم وتوقعاتهم، وبناء الشعور بالملكية والالتزام تجاه المشروع (الغامدي، ٢٠٢٣).

٢,١,١ مستويات المشاركة

تتضمن استراتيجية المشاركة الفعالة عدة مستويات من المشاركة ، تختلف في درجة التفاعل والتأثير المتاح لأصحاب المصلحة. ويقدم الشمرى (٢٠٢٢) تصنيفاً لمستويات المشاركة في المشاريع الحكومية، يشمل:

- الإعلام (Inform) : وهو أدنى مستويات المشاركة، حيث يقتصر دور أصحاب المصلحة على تلقي المعلومات عن المشروع دون مشاركة فعالة في صنع القرار ويستخدم هذا المستوى غالباً مع أصحاب المصلحة ذوي التأثير المنخفض أو الاهتمام المنخفض نسبياً ، ومن أمثلته: نشر المعلومات عن المشروع عبر وسائل الإعلام، وعقد لقاءات تعريفية ، وتوزيع نشرات ومواد إعلامية
- الاستشارة (Consult) : وفي هذا المستوى، يتم استشارة أصحاب المصلحة وأخذ آرائهم ومقترحاتهم في الاعتبار، مع الاحتفاظ بسلطة اتخاذ القرار النهائي لدى الجهة المنفذة للمشروع ويستخدم هذا المستوى غالباً مع أصحاب المصلحة ذوي الخبرة والمعرفة في مجال المشروع، أو المتأثرين بشكل مباشر به ومن أمثلته: استطلاعات الرأي، وجلسات الاستماع ، وورش العمل الاستشارية.
- المشاركة الجزئية (Involve) : وفي هذا المستوى، يتم إشراك أصحاب المصلحة بشكل أكبر في عمليات التخطيط والتنفيذ، مع ضمان أن تنعكس مخاوفهم واحتياجاتهم في القرارات النهائية ، ويستخدم هذا المستوى غالباً مع أصحاب المصلحة ذوي التأثير المتوسط أو العالي ، أو الذين يمكن أن يقدموا مساهمات قيمة للمشروع ومن أمثلته: اللجان الاستشارية، ومجموعات التركيز، وورش العمل التفاعلية
- التعاون (Collaborate) : وفي هذا المستوى، يتم التعاون مع أصحاب المصلحة كشركاء في عملية صنع القرار ، مع تبادل المسؤوليات والصلاحيات في جوانب محددة من المشروع ويستخدم هذا المستوى غالباً مع أصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي والخبرة العالية، أو الذين يمتلكون موارد وإمكانيات

يمكن أن تسهم بشكل كبير من نجاح المشروع ومن أمثلته: الشراكات، واللجان المشتركة، وفرق العمل المشتركة.

- التمكين (Empower): وهو أعلى مستويات المشاركة، حيث يتم منح أصحاب المصلحة سلطة اتخاذ القرارات النهائية في جوانب محددة من المشروع، ويستخدم هذا المستوى غالباً مع أصحاب المصلحة الذين سيتولون مسؤولية تشغيل المشروع أو الاستفادة منه بعد الانتهاء من تنفيذه، أو الذين لديهم خبرة ومعرفة متخصصة لا تتوفر لدى الجهة المنفذة ومن أمثلته: تفويض الصلاحيات، والإدارة المجتمعية للمشاريع، وآليات صنع القرار التشاركية.

ويشير المطيري (٢٠٢٣) إلى أن "اختيار المستوى المناسب من المشاركة يعتمد على عدة عوامل، منها: طبيعة المشروع ومرحلته، وخصائص أصحاب المصلحة وقدراتهم، والموارد المتاحة، والإطار الزمني، والسياق المؤسسي والثقافي ومن المهم أن تكون مستويات المشاركة واقعية وقابلة للتنفيذ، وأن تتناسب مع توقعات أصحاب المصلحة وقدراتهم".

٢,١,٢ آليات تنفيذ استراتيجية المشاركة الفعالة

تتضمن استراتيجية المشاركة الفعالة مجموعة من الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها لإشراك أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، ومن أبرزها:

- اللقاءات التشاورية (Consultative Meetings): وهي اجتماعات منظمة تهدف إلى استشارة أصحاب المصلحة وأخذ آرائهم ومقترحاتهم حول جوانب محددة من المشروع وتتميز هذه الآلية بأنها تتيح التفاعل المباشر والحوار، وتساعد في بناء العلاقات وتعزيز الثقة، ويشير القحطاني (٢٠٢٢) إلى أن "اللقاءات التشاورية تعد من أكثر الآليات فعالية في جمع المعلومات والآراء، خاصة في المراحل الأولى من المشروع، ولكنها قد تكون محدودة في عدد المشاركين وتتطلب تنظيماً جيداً لضمان مشاركة فعالة من جميع الأطراف".
- ورش العمل التفاعلية (Interactive Workshops): وهي جلسات عمل منظمة تهدف إلى إشراك أصحاب المصلحة من تحديد المشكلات وتطوير الحلول وصياغة الخطط، وتتميز هذه الآلية بأنها تشجع على التفكير الإبداعي والحوار البناء، وتتيح فرصة للتعاون بين مختلف الأطراف ويشير الزهراني (٢٠٢٣) إلى أن "ورش العمل التفاعلية تعد أداة فعالة لبناء توافق الآراء وتطوير حلول مبتكرة، خاصة في المشاريع المعقدة التي تتطلب تعاوناً بين مختلف الأطراف، ولكنها تتطلب مهارات تيسير عالية وإعداداً جيداً".
- اللجان الاستشارية (Advisory Committees): وهي مجموعات منظمة من أصحاب المصلحة تجتمع بشكل دوري لتقديم المشورة والتوجيه لفريق المشروع، وتتميز هذه الآلية بأنها تتيح مشاركة مستمرة ومنتظمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، وتساعد في بناء علاقات طويلة الأمد ويشير الحربي (٢٠٢٢)

إلى أن "اللجان الاستشارية تعد آلية فعالة لضمان المشاركة المستمرة والمنتظمة لأصحاب المصلحة الرئيسيين، خاصة في المشاريع طويلة المدى ، ولكنها قد تكون محدودة في التمثيل وتتطلب التزاماً مستمراً من الأعضاء".

- منصات المشاركة الرقمية (Digital Participation Platforms): وهي منصات إلكترونية تتيح لأصحاب المصلحة المشاركة في المشروع عبر الإنترنت، من خلال تقديم الآراء والمقترحات، والمشاركة في استطلاعات الرأي، والاطلاع على مستجدات المشروع ، وتتميز هذه الآلية بأنها تتيح المشاركة لعدد كبير من الأشخاص، وتتجاوز الحواجز الزمنية والمكانية ويشير العتيبي (٢٠٢٣) إلى أن "منصات المشاركة الرقمية أصبحت من الأدوات الأساسية من إشراك أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، خاصة مع التحول الرقمي المتسارع، ولكنها قد تواجه تحديات في الوصول إلى بعض الفئات أو ضمان جودة المشاركة".

- جلسات الاستماع العامة (Public Hearings): وهي اجتماعات مفتوحة تتيح لأفراد المجتمع والأطراف المهمة الاستماع إلى شرح عن المشروع وتقديم ملاحظاتهم وأسئلتهم ، وتتميز هذه الآلية بأنها تعزز الشفافية والانفتاح، وتتيح فرصة للتفاعل المباشر مع المجتمع ويشير الغامدي (٢٠٢٢) إلى أن "جلسات الاستماع العامة تعد آلية مهمة لتعزيز الشفافية وبناء الثقة، خاصة في المشاريع ذات التأثير المجتمعي الكبير، ولكنها قد تتحول أحياناً إلى منصات للشكاوى أو تهيمن عليها الأصوات الأكثر صخباً"

ويؤكد الشمري (٢٠٢٣) على أن "اختيار الآليات المناسبة لتنفيذ استراتيجية المشاركة الفعالة يعتمد على عدة عوامل، منها: أهداف المشاركة ، ومستوى المشاركة المطلوب، وخصائص أصحاب المصلحة، والموارد المتاحة، والإطار الزمني ، ومن المهم استخدام مزيج من الآليات التي تكمل بعضها البعض وتستهدف مختلف فئات أصحاب المصلحة، مع ضمان التكامل والاتساق بين هذه الآليات".

٢,١,٣ عوامل نجاح استراتيجية المشاركة الفعالة

لضمان نجاح استراتيجية المشاركة الفعالة في المشاريع الحكومية، هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها، ومن أبرزها:

- التخطيط المبكر والشامل للمشاركة : يتطلب نجاح المشاركة الفعالة تخطيطاً مبكراً وشاملاً يحدد أهداف المشاركة ، وأصحاب المصلحة المستهدفين، ومستويات المشاركة المناسبة، والآليات والأدوات التي سيتم استخدامها، والموارد اللازمة، والإطار الزمني ، ويشير المطيري (٢٠٢٢) إلى أن "التخطيط المبكر للمشاركة يساهم في توجيه الجهود والموارد بشكل فعال، ويضمن التكامل بين مختلف أنشطة المشاركة، ويساعد في تجنب المفاجآت والتحديات غير المتوقعة".

- وضوح الغرض والتوقعات: يتطلب نجاح المشاركة الفعالة وضوحاً في الغرض من المشاركة، وما يمكن أن يتوقعه أصحاب المصلحة من هذه المشاركة، وكيف سيتم التعامل مع مدخلاتهم وآرائهم. ويشير القحطاني (٢٠٢٣) إلى أن "عدم وضوح الغرض والتوقعات يمكن أن يؤدي إلى خيبة أمل وفقدان ثقة، خاصة إذا توقع أصحاب المصلحة مستوى من التأثير أكبر مما هو متاح فعلياً".
- الشمولية والتنوع: يتطلب نجاح المشاركة الفعالة شمولية في تمثيل مختلف فئات وشرائح أصحاب المصلحة ، بما في ذلك الفئات الأقل تمثيلاً أو الأكثر تهميشاً ، ويشير الزهراني (٢٠٢٢) إلى أن "الشمولية والتنوع يضمنان أخذ مختلف وجهات النظر والمصالح في الاعتبار، ويعززان شرعية وقبول المخرجات، ويسهمان في تجنب التحيز والإقصاء"
- الوقت والموارد الكافية : يتطلب نجاح المشاركة الفعالة توفير الوقت والموارد الكافية لتخطيط وتنفيذ ومتابعة أنشطة المشاركة ويشير الحربي (٢٠٢٣) إلى أن "المشاركة الحقيقية تتطلب استثماراً في الوقت والموارد، وأن محاولة تسريع العملية أو تقليص الموارد يمكن أن تؤدي إلى مشاركة سطحية أو شكلية لا تحقق الفوائد المرجوة"
- المهارات والقدرات المناسبة: يتطلب نجاح المشاركة الفعالة توفر مهارات وقدرات مناسبة لدى فريق المشروع، خاصة في مجالات التواصل والتيسير وإدارة النزاعات وبناء التوافق ، ويشير العتيبي (٢٠٢٢) إلى أن "المهارات والقدرات المناسبة تعد عاملاً حاسماً في نجاح المشاركة ، وأن الاستثمار في تطوير هذه المهارات والقدرات يمثل استثماراً في نجاح المشروع ككل"
- المتابعة والتقييم المستمر: يتطلب نجاح المشاركة الفعالة متابعة وتقييماً مستمراً لأنشطة المشاركة، للتأكد من تحقيقها لأهدافها، وتحديد التحديات والصعوبات، وتطوير الحلول والتعديلات المناسبة ويشير الغامدي (٢٠٢٣) إلى أن "المتابعة والتقييم المستمر يساعدان في تحسين عملية المشاركة وتطويرها، ويضمنان تحقيق أقصى فائدة ممكنة من جهود المشاركة".

٢,٢ استراتيجية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة

تعد استراتيجية التواصل المستمر (Continuous Communication Strategy) من الاستراتيجيات الأساسية في إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، وهي تركز على إقامة قنوات اتصال فعالة ومستمرة مع مختلف أصحاب المصلحة، لضمان تدفق المعلومات بشكل منتظم ودقيق ، وإدارة التوقعات، وبناء الثقة والفهم المشترك ، وتكتسب هذه الاستراتيجية أهمية خاصة في المشاريع الحكومية، نظراً لتعدد أصحاب المصلحة وتنوعهم، وتعقد العلاقات والتفاعلات بينهم (الشمري، ٢٠٢٢).

٢,٢,١ مبادئ التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة

يقوم التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية على مجموعة من المبادئ الأساسية ، من أبرزها:

- الشفافية والوضوح (Transparency and Clarity) : يعد مبدأ الشفافية والوضوح من أهم مبادئ التواصل الفعال، حيث يتطلب توفير معلومات دقيقة وكاملة وواضحة عن المشروع، وتجنب التعقيم أو التضليل، واستخدام لغة سهلة ومفهومة تناسب مختلف فئات أصحاب المصلحة ، ويشير المطيري (٢٠٢٣) إلى أن "الشفافية والوضوح يعززان الثقة والمصداقية ، ويقللان من الشائعات والمعلومات المضللة، ويسهمان في بناء علاقات قوية ومستدامة مع أصحاب المصلحة".
- الاستمرارية والانتظام (Continuity and Regularity): يتطلب التواصل الفعال استمرارية وانتظاماً في تدفق المعلومات، وليس فقط في المناسبات أو الأزمات ويشير القحطاني (٢٠٢٢) إلى أن "التواصل المستمر والمنظم يساعد في بناء علاقات مستدامة، وتعزيز الثقة ، وتقليل المفاجآت والصدمات، وضمان أن أصحاب المصلحة على اطلاع دائم بمستجدات المشروع وتطوراتها".
- التوقيت المناسب (Timeliness): يتطلب التواصل الفعال توقيتاً مناسباً، بحيث تصل المعلومات إلى أصحاب المصلحة في الوقت المناسب، لا متأخرة جداً ولا مبكرة جداً ، ويشير الزهراني (٢٠٢٣) الى أن "التوقيت المناسب يعد عاملاً حاسماً في فعالية التواصل ، حيث يضمن أن أصحاب المصلحة يتلقون المعلومات عندما يحتاجون إليها، مما يمكنهم من اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة".
- التكامل والاتساق (Integration and Consistency): يتطلب التواصل الفعال تكاملاً واتساقاً في الرسائل والمعلومات المقدمة عبر مختلف القنوات ومن مختلف المصادر، لتجنب التناقض والارتباك ويشير الحربي (٢٠٢٢) إلى أن "التكامل والاتساق يعززان مصداقية التواصل، ويقللان من الارتباك والتشويش، ويسهمان في بناء صورة متماسكة ومتسقة عن المشروع".
- التخصيص والملاءمة (Customization and Relevance) : يتطلب التواصل الفعال تخصيص الرسائل والمعلومات لتناسب احتياجات واهتمامات وخصائص مختلف فئات أصحاب المصلحة ويشير العتيبي (٢٠٢٣) إلى أن "التخصيص والملاءمة يضمنان أن أصحاب المصلحة يتلقون معلومات مفيدة وذات صلة باهتماماتهم ومصالحهم ، مما يزيد من فعالية التواصل وتأثيره".

- التفاعلية والحوارية (Interactivity and Dialogue): يتطلب التواصل الفعال تفاعلية وحوارية، بحيث لا يكون التواصل أحادي الاتجاه، بل يتيح فرصة للحوار والنقاش وتبادل الآراء والأفكار ويشير الغامدي (٢٠٢٢) إلى أن "التفاعلية والحوارية تعززان الفهم المشترك ، وتتيح فرصة للتعليم والتطوير، وتسهمان في بناء علاقات أقوى وأكثر استدامة مع أصحاب المصلحة".

٢,٢,٢ خطة التواصل مع أصحاب المصلحة

تعد خطة التواصل مع أصحاب المصلحة (Stakeholder Communication Plan) أداة أساسية من تنفيذ استراتيجية التواصل المستمر، وهي وثيقة تحدد كيفية التواصل مع مختلف فئات أصحاب المصلحة خلال مراحل المشروع المختلفة ، وتتضمن هذه الخطة عادة العناصر التالية:

- تحديد أصحاب المصلحة واحتياجاتهم التواصلية: يتضمن هذا الجزء تحديد فئات أصحاب المصلحة المختلفة، وتحليل احتياجاتهم واهتماماتهم وتفضيلاتهم في مجال التواصل، مثل: نوع المعلومات التي يحتاجونها، ومستوى التفاصيل المطلوب، واللغة المفضلة، وقنوات التواصل المفضلة، التوقيت المناسب (الشمري ، ٢٠٢٣).
- تحديد أهداف ورسائل التواصل : يتضمن هذا الجزء تحديد الأهداف التي يسعى التواصل إلى تحقيقها مع كل فئة من أصحاب المصلحة، والرسائل الرئيسية التي يجب توصيلها لهم ، ويشير المطيري (٢٠٢٢) الى أن "وضوح الأهداف والرسائل يساعد في توجيه جهود التواصل بشكل فعال، ويضمن التركيز على الجوانب الأكثر أهمية وتأثيراً"
- اختيار قنوات وأدوات التواصل المناسبة: يتضمن هذا الجزء تحديد قنوات وأدوات التواصل التي سيتم استخدامها مع كل فئة من أصحاب المصلحة ، بناءً على احتياجاتهم وتفضيلاتهم وطبيعة المعلومات التي سيتم توصيلها ، ويشير القحطاني (٢٠٢٣) إلى أن "اختيار القنوات والأدوات المناسبة يعد عاملاً حاسماً في نجاح التواصل، ويتطلب فهماً جيداً لخصائص وإمكانيات مختلف القنوات والأدوات، ومدى ملاءمتها للأهداف والرسائل المحددة"
- وضع جدول زمني للتواصل: يتضمن هذا الجزء وضع جدول زمني يحدد توقيت ووتيرة التواصل مع مختلف فئات أصحاب المصلحة خلال مراحل المشروع المختلفة ويشير الزهراني (٢٠٢٢) إلى أن

"الجدول الزمني يساعد في ضمان الانتظام والاستمرارية في التواصل ، ويتيح التخطيط المسبق للموارد والجهود اللازمة".

- تحديد المسؤوليات والأدوار: يتضمن هذا الجزء تحديد المسؤوليات والأدوار المتعلقة بتنفيذ خطة التواصل، بما في ذلك : من سيكون مسؤولاً عن إعداد المواد والرسائل، ومن سيكون مسؤولاً عن التواصل مع فئات محددة من أصحاب المصلحة ، ومن سيكون مسؤولاً عن متابعة وتقييم فعالية التواصل ويشير الحربي (٢٠٢٣) إلى أن "وضوح المسؤوليات والأدوار يضمن تنفيذ خطة التواصل بشكل فعال، ويمنع التداخل والازدواجية، ويسهل عملية المتابعة والتقييم".

- وضع آليات للمتابعة والتقييم: يتضمن هذا الجزء تحديد آليات ومؤشرات لمتابعة وتقييم فعالية التواصل مع أصحاب المصلحة، بما في ذلك: كيفية قياس وصول الرسائل والمعلومات، ومدى فهمها واستيعابها، وتأثيرها على مواقف وسلوكيات أصحاب المصلحة ويشير العتيبي (٢٠٢٢) إلى أن "المتابعة والتقييم المستمر يساعدان في تحديد نقاط القوة والضعف في عملية التواصل، وتطوير التعديلات والتحسينات اللازمة"

٢,٢,٣ قنوات وأدوات التواصل مع أصحاب المصلحة

تتنوع قنوات وأدوات التواصل التي يمكن استخدامها في المشاريع الحكومية للتواصل مع أصحاب المصلحة ، وتشمل:

- اللقاءات المباشرة (Face-to-Face Meetings) : تعد اللقاءات المباشرة من أكثر قنوات التواصل فعالية ، خاصة مع أصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي، أو عندما تكون المواضيع حساسة أو معقدة ، وتتميز هذه القناة بأنها تتيح التفاعل المباشر والفوري، وتسمح بقراءة لغة الجسد والإشارات غير اللفظية ويشير الغامدي (٢٠٢٣) إلى أن "اللقاءات المباشرة تعد أداة قوية لبناء العلاقات والثقة، وتوضيح المفاهيم المعقدة ، وحل النزاعات والخلافات، ولكنها قد تكون مكلفة من حيث الوقت والجهد"

- الاجتماعات الافتراضية (Virtual Meetings): تتيح الاجتماعات الافتراضية عبر تقنيات الاتصال المرئي والصوتي إمكانية التواصل المباشر دون الحاجة الى التواجد في نفس المكان ، وتتميز هذه القناة بالمرونة وتوفير الوقت والتكاليف، خاصة عندما يكون أصحاب المصلحة متباعدين جغرافياً ويشير

الشمري (٢٠٢٢) إلى أن "الاجتماعات الافتراضية أصبحت أكثر انتشاراً وقبولاً ، خاصة بعد جائحة كورونا، ولكنها قد تواجه تحديات من بناء العلاقات الشخصية القوية، أو عندما تكون امنها مناشد شديدة التعقيد أو الحساسية"

- المنصات الإلكترونية (Electronic Platforms) : تتيح المنصات الإلكترونية، مثل مواقع الويب وتطبيقات الهواتف الذكية والبوابات الإلكترونية، إمكانية نشر المعلومات والتفاعل مع عدد كبير من أصحاب المصلحة ، وتتميز هذه القناة بالوصول الواسع والتكلفة المنخفضة نسبياً ويشير المطيري (٢٠٢٣) الى أن "المنصات الإلكترونية أصبحت أداة أساسية في التواصل مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، خاصة مع التحول الرقمي المتسارع، ولكنها قد تواجه تحديات في الوصول إلى بعض الفئات أو ضمان جودة التفاعل"

- وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media): تتيح وسائل التواصل الاجتماعي ، مثل تويتر وفيسبوك ولينكد إن وانستغرام، إمكانية التواصل المباشر والسريع مع جمهور واسع من أصحاب المصلحة وتتميز هذه القناة بالسرعة والانتشار الواسع والتفاعلية ، ويشير القحطاني (٢٠٢٢) إلى أن "وسائل التواصل الاجتماعي أصبحت أداة مهمة في التواصل مع أصحاب المصلحة، خاصة الشباب والفئات النشطة رقمياً، ولكنها تتطلب إدارة حذرة ومهنية للمحتوى والتفاعلات، نظراً لسرعة انتشار المعلومات والآراء".

- النشرات الإخبارية والتقارير (Newsletters and Reports): تتيح النشرات الإخبارية والتقارير إمكانية توفير معلومات مفصلة ومنظمة عن المشروع ومستجداته وإنجازاته وتتميز هذه القناة بأنها تسمح بتوثيق المعلومات والاحتفاظ بها كمرجع ، ويشير الزهراني (٢٠٢٣) إلى أن "النشرات الإخبارية والتقارير تعد أداة مهمة لتوفير معلومات منتظمة ومنظمة عن المشروع، خاصة للأطراف التي تحتاج إلى معلومات مفصلة وموثقة، مثل الجهات الرقابية والإدارة العليا".

- المؤتمرات الصحفية والإعلامية (Press and Media Conferences): تتيح المؤتمرات الصحفية والإعلامية إمكانية التواصل مع أصحاب المصلحة من خلال وسائل الإعلام وتتميز هذه القناة بالوصول الواسع والمصداقية العالية نسبياً ، ويشير الحربي (٢٠٢٢) إلى أن "المؤتمرات الصحفية والإعلامية تعد أداة فعالة للتواصل مع الجمهور العام وبناء صورة إيجابية عن المشروع، خاصة في

المشاريع الكبرى ذات التأثير المجتمعي الواسع ، ولكنها تتطلب إعداداً جيداً وقدرة على التعامل مع الأسئلة الصعبة والمواقف غير المتوقعة".

- مراكز خدمة العملاء (Customer Service Centers) : تتيح مراكز خدمة العملاء، سواء الفعلية أو الافتراضية، إمكانية التواصل المباشر مع المستفيدين والمتأثرين بالمشروع، وتلقي استفساراتهم وشكاواهم ومقترحاتهم ، وتتميز هذه القناة بأنها تركز على احتياجات وتجارب المستفيدين، وتوفر تفاعلاً شخصياً ومباشراً ويشير العتيبي (٢٠٢٣) إلى أن "مراكز خدمة العملاء تعد أداة مهمة لبناء علاقات إيجابية مع المستفيدين، وتحسين تجربتهم مع المشروع، وجمع معلومات قيمة عن احتياجاتهم وتوقعاتهم".

ويؤكد الغامدي (٢٠٢٢) على أن "اختيار قنوات وأدوات التواصل المناسبة يعتمد على عدة عوامل ، منها خصائص وتفضيلات أصحاب المصلحة، وطبيعة المعلومات التي سيتم توصيلها، والأهداف المرجوة من التواصل، والموارد المتاحة ومن المهم استخدام مزيج من القنوات والأدوات التي تكمل بعضها البعض وتستهدف مختلف فئات أصحاب المصلحة، مع ضمان التكامل والاتساق في الرسائل والمعلومات عبر هذه القنوات والأدوات".

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تتناول هذه الدراسة "أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض"، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الحكومية، خاصة في ظل رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تعزيز كفاءة وفعالية القطاع الحكومي، تهدف الدراسة إلى تحديد استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المطبقة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، وتقييم تأثيرها على أداء هذه المشاريع، وتحديد التحديات التي تواجه تطبيق هذه الاستراتيجيات، بالإضافة إلى تقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.

المنهجية وطرق البحث

منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر مناسباً لطبيعة الدراسة وأهدافها، يمكن هذا المنهج من وصف الظاهرة محل الدراسة (استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية) وتحليل العلاقة بينها وبين متغيرات الدراسة الأخرى (أداء المشاريع الحكومية)، وقد تم تطبيق هذا المنهج من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية باستخدام أدوات بحثية متعددة.

أدوات جمع البيانات

استخدمت الدراسة أسلوب التثليث (Triangulation) في جمع البيانات، حيث تم الاعتماد على أكثر من أداة لجمع البيانات لضمان دقة وشمولية النتائج:

١. الاستبيان الإلكتروني: تم تصميم استبيان إلكتروني يتكون من ٤٦ سؤالاً موزعة على خمسة أقسام رئيسية:

- القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية
- القسم الثاني: استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة (تضمن خمس استراتيجيات رئيسية)
- القسم الثالث: أداء المشاريع الحكومية
- القسم الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة
- القسم الخامس: مقترحات لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس استجابات المشاركين في الأقسام الثاني والثالث من الاستبيان.

٢. المقابلات شبه المنظمة: تم إجراء ٨ مقابلات شبه منظمة مع خبراء ومديري مشاريع في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بهدف الحصول على فهم أعمق لاستراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المطبقة والتحديات التي تواجهها، تم تصميم دليل للمقابلة يتضمن أسئلة مفتوحة تغطي محاور الدراسة الرئيسية، مع إتاحة المجال للتوسع في النقاش حسب اتجاه المقابلة

صدق وثبات أدوات الدراسة

للتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة، تم اتخاذ الإجراءات التالية:

- ١- الصدق الظاهري: تم عرض الاستبيان ودليل المقابلة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة للتأكد من مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، ووضوح العبارات، وشمولية المحاور، وتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على ملاحظاتهم
- ٢- صدق الاتساق الداخلي: تم تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية من ٣٠ فرداً من مجتمع الدراسة، وتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبيان.
- ٣- ثبات الأداة: تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات الاستبيان، وقد بلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (٠,٩٢)، وتراوح قيم معاملات ألفا كرونباخ للمحاور المختلفة بين (٠,٨٥) و(٠,٩٤)، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات.

إجراءات تطبيق الدراسة

تم تنفيذ الدراسة وفق الإجراءات التالية:

١. إعداد الاستبيان الإلكتروني باستخدام أحد منصات الاستبيانات الإلكترونية
٢. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المعنية لتطبيق الدراسة
٣. إرسال رابط الاستبيان الإلكتروني إلى أفراد عينة الدراسة عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل الاجتماعي، مع شرح أهداف الدراسة وأهميتها
٤. متابعة الاستجابات وإرسال رسائل تذكيرية للمشاركين لضمان الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات
٥. إجراء المقابلات شبه المنظمة مع الخبراء ومديري المشاريع، وتسجيل المقابلات بعد الحصول على موافقة المشاركين، ومن ثم تفريغها وتحليلها
٦. جمع البيانات وتنظيمها وتحليلها إحصائياً

أساليب التحليل الإحصائي

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات الكمية، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

الإحصاء الوصفي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس اتجاهات استجابات أفراد العينة.

الإحصاء الاستدلالي:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لتحديد أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية.
- اختبار (T-Test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

أما بالنسبة للبيانات النوعية المستمدة من المقابلات، فقد تم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخراج الأنماط والموضوعات الرئيسية التي تعكس وجهات نظر المشاركين.

مجتمع البحث

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال إدارة المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، ويشمل ذلك:

- مدراء المشاريع
- مدراء البرامج
- مسؤولي إدارة أصحاب المصلحة
- أعضاء فرق إدارة المشاريع
- المسؤولين التنفيذيين المشاركين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع الحكومية

وذلك في مختلف الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بما في ذلك الوزارات، الهيئات الحكومية، المؤسسات الحكومية، الأمانات والبلديات، والشركات المملوكة للحكومة.

عينة الدراسة وطريقة اختيارها

تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار عينة الدراسة، حيث تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات حسب نوع الجهة الحكومية (وزارات، هيئات حكومية، مؤسسات حكومية، أمانات/بلديات، شركات مملوكة للحكومة)، ومن ثم تم اختيار عينة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها في مجتمع الدراسة.

تم تحديد حجم العينة المطلوب باستخدام معادلة روبرت ماسون (Robert Mason) مع مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪، وبلغ حجم العينة المستهدف ١٧٩ فرداً. وقد تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة، واستجاب منهم ١٧٣ فرداً، بنسبة استجابة بلغت ٩٦,٦٪.

أما بالنسبة للمقابلات، فقد تم اختيار ٨ من الخبراء ومديري المشاريع ذوي الخبرة العالية في مجال إدارة المشاريع الحكومية وإدارة أصحاب المصلحة، باستخدام أسلوب العينة القصدية (Purposive Sampling) بناءً على معايير محددة تتعلق بسنوات الخبرة والمسعى الوظيفي ونوع المشاريع التي عملوا بها.

حدود البحث

الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على دراسة استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، وتحديدًا خمس استراتيجيات رئيسية هي: استراتيجية المشاركة الفعالة، استراتيجية التواصل المستمر، استراتيجية بناء التحالفات، استراتيجية إدارة التوقعات، واستراتيجية تمكين أصحاب المصلحة. كما تناولت الدراسة قياس أداء المشاريع الحكومية من حيث الالتزام بالوقت والميزانية والنطاق، بالإضافة إلى جودة المخرجات ورضا المستفيدين والقدرة على التكيف واستدامة المشروع.

الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على المشاريع الحكومية في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية

تم تنفيذ الدراسة الميدانية خلال الفترة من ٧ نوفمبر ٢٠٢٥ إلى ٢٨ فبراير ٢٠٢٦.

الحدود البشرية

شملت الدراسة العاملين في مجال إدارة المشاريع الحكومية في مدينة الرياض من مختلف المستويات الوظيفية، بما في ذلك مدراء المشاريع ومدراء البرامج ومسؤولي إدارة أصحاب المصلحة وأعضاء فرق إدارة المشاريع.

التحليل الإحصائي ونتائج الدراسة

بعد جمع البيانات من خلال الاستبيان الإلكتروني والمقابلات شبه المنظمة، تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS وفقاً للخطوات التالية:

تحليل خصائص عينة الدراسة

تم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة باستخدام التكرارات والنسب المئوية، لتحديد توزيعهم حسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي والتخصص والمسعى الوظيفي وسنوات الخبرة ونوع الجهة الحكومية ونوع المشاريع التي يشاركون فيها.

تحليل استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محاور استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، وتم ترتيب هذه الاستراتيجيات حسب متوسط الاستجابة عليها، لتحديد أكثر الاستراتيجيات تطبيقاً في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض.

تحليل أداء المشاريع الحكومية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء المشاريع الحكومية، لتحديد مستوى أداء المشاريع الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر أفراد العينة.

تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية

تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية، وتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية وتحديد أي الاستراتيجيات أكثر تأثيراً على الأداء.

تحليل التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

تم تحليل استجابات أفراد العينة على محور التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، وترتيبها حسب الأهمية، بالإضافة إلى تحليل الإجابات على الأسئلة المفتوحة المتعلقة بالتحديات الأخرى التي ذكرها المشاركون.

تحليل مقترحات تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

تم تحليل إجابات المشاركين على السؤال المفتوح المتعلق بمقترحات تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، وتصنيفها إلى محاور رئيسية.

تحليل بيانات المقابلات

تم تحليل البيانات النوعية المستمدة من المقابلات شبه المنظمة باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي، حيث تم تفرغ المقابلات وترميزها وتصنيفها إلى موضوعات رئيسية وفرعية، ومن ثم ربطها بنتائج الاستبيان لتعزيز فهم الظاهرة محل الدراسة.

الاعتبارات الأخلاقية

تم مراعاة الجوانب الأخلاقية في جميع مراحل الدراسة، ومن أهمها:

١. الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المعنية لتطبيق الدراسة.
٢. توضيح أهداف الدراسة وطبيعتها للمشاركين، وأن المشاركة طوعية ويمكنهم الانسحاب في أي وقت.

٣. ضمان سرية البيانات وخصوصية المشاركين، وعدم الإفصاح عن هوياتهم إلا بموافقتهم.
٤. استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.
٥. الحصول على موافقة المشاركين في المقابلات على تسجيل المقابلات.
٦. الالتزام بالأمانة العلمية في نقل وتحليل وتفسير البيانات.

خلاصة المنهجية

تمثل المنهجية المتبعة في هذه الدراسة منهجية شاملة ومتكاملة، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدام أسلوب التثليث في جمع البيانات من خلال الاستبيان الإلكتروني والمقابلات شبه المنظمة. كما تم التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات. وقد روعيت الجوانب الأخلاقية في جميع مراحل الدراسة. تساعد هذه المنهجية على تحقيق أهداف الدراسة المتمثلة في تحديد استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المطبقة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، وتقييم تأثيرها على أداء هذه المشاريع، وتحديد التحديات التي تواجهها، وتقديم توصيات لتحسينها.

الفصل الرابع

النتائج

والتوصيات

مقدمة

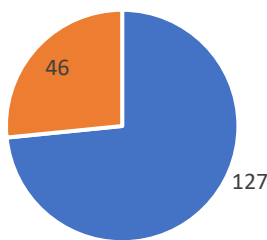
يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لنتائج الدراسة التي هدفت إلى تحديد أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض. ويتضمن الفصل تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الإلكتروني الذي استجاب له ١٧٣ من العاملين في مجال إدارة المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، إضافة إلى المقابلات شبه المنظمة التي أجريت مع ٨ من الخبراء ومديري المشاريع سيتم عرض نتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها وأهدافها، بدءاً بتحليل خصائص عينة الدراسة، ثم تحليل درجة تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، ومستوى أداء هذه المشاريع، والعلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية، وأخيراً التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، ومقترحات تحسينها.

تحليل البيانات

أولاً: تحليل خصائص عينة الدراسة

١. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول ١: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

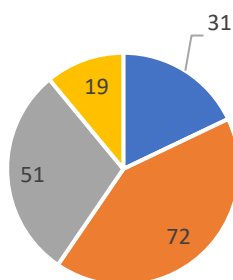


الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	127	73.4%
أنثى	46	26.6%
المجموع	173	100%

يتضح من الجدول (١) أن غالبية أفراد العينة هم من الذكور بنسبة ٧٣,٤٪، بينما بلغت نسبة الإناث ٢٦,٦٪. وهذه النسب تعكس واقع التوزيع النسبي للعاملين في مجال إدارة المشاريع الحكومية في مدينة الرياض، حيث لا تزال مشاركة المرأة في هذا المجال أقل من مشاركة الرجل، على الرغم من التطور الملحوظ في زيادة مشاركة المرأة في سوق العمل السعودي خلال السنوات الأخيرة.

٢. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول ٢: توزيع أفراد العينة حسب العمر



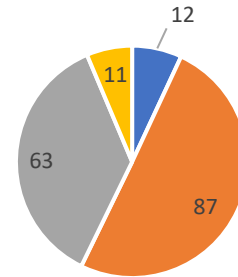
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	31	17.9%
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	72	41.6%
من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	51	29.5%
٥٠ سنة فأكثر	19	11.0%
المجموع	173	100%

يتضح من الجدول (٢) أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي الفئة من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٤١,٦٪، تليها الفئة من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة بنسبة ٢٩,٥٪، ثم الفئة أقل من ٣٠ سنة بنسبة ١٧,٩٪، وأخيراً الفئة ٥٠ سنة فأكثر بنسبة ١١,٠٪. وتعكس هذه النتيجة طبيعة الهرم الوظيفي في مجال إدارة المشاريع، حيث تتطلب المناصب القيادية في إدارة المشاريع خبرة عملية يكتسبها الفرد مع تقدمه في العمر.

٣. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

جدول ٣: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	12	6.9%
بكالوريوس	87	50.3%
ماجستير	63	36.4%
دكتوراه	11	6.4%
المجموع	173	100%



يتضح من الجدول (٣) أن نصف أفراد العينة تقريباً (٥٠,٣٪) يحملون درجة البكالوريوس، بينما يحمل ٣٦,٤٪ منهم درجة الماجستير، و٦,٤٪ درجة الدكتوراه، و٦,٩٪ درجة الدبلوم فأقل. وتشير هذه النتيجة إلى ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في مجال إدارة المشاريع الحكومية، حيث أن ٩٣,١٪ من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس فما فوق.

٤. توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي:

جدول ٤: توزيع أفراد العينة حسب التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة المئوية
إدارة مشاريع	54	31.2%
هندسة	58	33.5%
إدارة أعمال	32	18.5%
تقنية معلومات	22	12.7%
أخرى	7	4.1%
المجموع	173	100%

يتضح من الجدول (٤) أن ٣٣,٥٪ من أفراد العينة متخصصون في الهندسة، يليهم المتخصصون في إدارة المشاريع بنسبة ٣١,٢٪، ثم المتخصصون في إدارة الأعمال بنسبة ١٨,٥٪، والمتخصصون في تقنية المعلومات بنسبة ١٢,٧٪، وأخيراً التخصصات الأخرى بنسبة ٤,١٪. وتعكس هذه النتيجة تنوع التخصصات العلمية للعاملين في مجال إدارة المشاريع الحكومية، مع تركيز غالبيتهم في تخصصات الهندسة وإدارة المشاريع.

٥. توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي:

جدول ٥: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
35.8%	62	مدير مشروع
13.3%	23	مدير برنامج
11.0%	19	مسؤول إدارة أصحاب المصلحة
30.6%	53	عضو فريق إدارة المشروع
9.3%	16	أخرى
100%	173	المجموع

يتضح من الجدول (٥) أن ٣٥,٨٪ من أفراد العينة يشغلون منصب مدير مشروع، يليهم أعضاء فريق إدارة المشروع بنسبة ٣٠,٦٪، ثم مدراء البرامج بنسبة ١٣,٣٪، ومسؤولي إدارة أصحاب المصلحة بنسبة ١١,٠٪، وأخيراً المسميات الوظيفية الأخرى بنسبة ٩,٣٪.

٦. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول ٦: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
15.6%	27	أقل من ٥ سنوات
30.6%	53	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
36.4%	63	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
17.4%	30	١٥ سنة فأكثر
100%	173	المجموع

يتضح من الجدول (٦) أن ٣٦,٤٪ من أفراد العينة لديهم خبرة في مجال إدارة المشاريع تتراوح بين ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة، يليهم من لديهم خبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات بنسبة ٣٠,٦٪، ثم من لديهم خبرة ١٥ سنة فأكثر بنسبة ١٧,٤٪، وأخيراً من لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات بنسبة ١٥,٦٪. وتشير هذه النتيجة إلى أن غالبية أفراد العينة (٨٤,٤٪) لديهم خبرة ٥ سنوات فأكثر في مجال إدارة المشاريع، مما يعزز من مصداقية استجاباتهم ومعرفتهم بموضوع الدراسة.

٧. توزيع أفراد العينة حسب الجهة الحكومية:

جدول ٧: توزيع أفراد العينة حسب الجهة الحكومية

النسبة المئوية	التكرار	الجهة الحكومية
27.7%	48	وزارة

هيئة حكومية	39	22.5%
مؤسسة حكومية	27	15.6%
أمانة/بلدية	31	17.9%
شركة مملوكة للحكومة	21	12.1%
أخرى	7	4.2%
المجموع	173	100%

يتضح من الجدول (٧) أن أفراد العينة يتوزعون على مختلف الجهات الحكومية، حيث يعمل ٢٧,٧٪ منهم في وزارات، و ٢٢,٥٪ في هيئات حكومية، و ١٧,٩٪ في أمانات/بلديات، و ١٥,٦٪ في مؤسسات حكومية، و ١٢,١٪ في شركات مملوكة للحكومة، و ٤,٢٪ في جهات أخرى. وتعكس هذه النتيجة تنوع الجهات الحكومية التي يعمل بها أفراد العينة، مما يساهم في تغطية مختلف أنواع المشاريع الحكومية في مدينة الرياض.

٨. توزيع أفراد العينة حسب نوع المشاريع:

جدول ٨: توزيع أفراد العينة حسب نوع المشاريع التي يشاركون فيها

النسبة المئوية	التكرار *	نوع المشاريع
50.3%	87	مشاريع بنية تحتية
42.8%	74	مشاريع تقنية معلومات
36.4%	63	مشاريع تطوير مؤسسي
23.7%	41	مشاريع خدمات اجتماعية
16.8%	29	مشاريع خدمات صحية
21.4%	37	مشاريع تعليمية
6.9%	12	أخرى

- يمكن للمستجيب اختيار أكثر من نوع للمشاريع
- النسبة المئوية محسوبة من إجمالي عدد أفراد العينة (١٧٣)

يتضح من الجدول (٨) أن ٥٠,٣٪ من أفراد العينة يشاركون في مشاريع البنية التحتية، يليها مشاريع تقنية المعلومات بنسبة ٤٢,٨٪، ثم مشاريع التطوير المؤسسي بنسبة ٣٦,٤٪، ومشاريع الخدمات الاجتماعية بنسبة ٢٣,٧٪، والمشاريع التعليمية بنسبة ٢١,٤٪، ومشاريع الخدمات الصحية بنسبة ١٦,٨٪، وأخيراً أنواع أخرى من المشاريع بنسبة ٦,٩٪. وتعكس هذه النتيجة تنوع أنواع المشاريع التي يشارك فيها أفراد العينة، مما يثري استجاباتهم ويساعد في تغطية مختلف جوانب الدراسة.

ثانياً: تحليل درجة تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية

للإجابة على السؤال الأول من أسئلة الدراسة: "ما درجة تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة الخمس، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ٩: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	الاستراتيجية	المتوسط الحسابي*	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	استراتيجية التواصل المستمر	3.83	0.76	مرتفعة
2	استراتيجية المشاركة الفعالة	3.62	0.81	مرتفعة
3	استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة	3.49	0.85	متوسطة
4	استراتيجية بناء التحالفات	3.25	0.92	متوسطة
5	استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة	3.14	0.94	متوسطة
-	المتوسط العام	3.47	0.79	متوسطة

- المتوسط الحسابي من ٥ درجات

يتضح من الجدول (٩) أن درجة تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع الاستراتيجيات (٣,٤٧ من ٥). وجاءت استراتيجية التواصل المستمر في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٨٣) وبدرجة تطبيق مرتفعة، تليها استراتيجية المشاركة الفعالة بمتوسط حسابي (٣,٦٢) وبدرجة تطبيق مرتفعة أيضاً. بينما جاءت استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وبدرجة تطبيق متوسطة، تليها استراتيجية بناء التحالفات بمتوسط حسابي (٣,٢٥) وبدرجة تطبيق متوسطة، وأخيراً استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة بمتوسط حسابي (٣,١٤) وبدرجة تطبيق متوسطة.

وفيما يلي تفصيل لدرجة تطبيق كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة:

١. استراتيجية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة:

جدول ١٠: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	يتم استخدام قنوات تواصل متنوعة ومناسبة للوصول إلى مختلف فئات أصحاب المصلحة	4.02	0.71	مرتفعة
2	يتم التواصل مع أصحاب المصلحة بشكل منتظم ومستمر وليس فقط عند وجود مشكلات	3.91	0.75	مرتفعة
3	يتم تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات دقيقة وشفافة عن المشروع وتقديمه وتحدياته	3.87	0.82	مرتفعة
4	توجد خطة تواصل واضحة ومحددة للتعامل مع مختلف أصحاب المصلحة في المشروع	3.78	0.84	مرتفعة
5	تتضمن خطة التواصل تحديداً واضحاً للرسائل الرئيسية التي يجب إيصالها لكل فئة من أصحاب المصلحة	3.74	0.87	مرتفعة
6	تتوفر آليات للتغذية الراجعة لقياس فعالية استراتيجية التواصل مع أصحاب المصلحة	3.63	0.93	مرتفعة
-	المتوسط العام	3.83	0.76	مرتفعة

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة تطبيق استراتيجية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الاستراتيجية (٣,٨٣). وقد حصلت جميع عبارات هذه الاستراتيجية على درجة تطبيق مرتفعة، وجاءت العبارة "يتم استخدام قنوات تواصل متنوعة ومناسبة للوصول إلى مختلف فئات أصحاب المصلحة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٢)، بينما جاءت العبارة "تتوفر آليات للتغذية الراجعة لقياس فعالية استراتيجية التواصل مع أصحاب المصلحة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٦٣).

٢. استراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة:

جدول ١١: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تقوم إدارة المشروع بتحديد وتصنيف أصحاب المصلحة في بداية المشروع	4.07	0.73	مرتفعة
2	يتم عقد اجتماعات واستشارات منتظمة مع أصحاب المصلحة خلال مراحل المشروع المختلفة	3.82	0.78	مرتفعة
3	يشارك أصحاب المصلحة الرئيسيون في عملية تخطيط المشروع وتحديد أهدافه	3.68	0.87	مرتفعة

مرتفعة	0.92	3.53	يتم توثيق وتحليل ملاحظات وآراء أصحاب المصلحة والاستفادة منها في تحسين المشروع	4
متوسطة	0.94	3.41	تتوفر آليات واضحة لتلقي شكاوى واقتراحات أصحاب المصلحة والتعامل معها بفاعلية	5
متوسطة	0.98	3.21	تتيح إدارة المشروع لأصحاب المصلحة المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمشروع	6
مرتفعة	0.81	3.62	المتوسط العام	-

يتضح من الجدول (١١) أن درجة تطبيق استراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة مرتفعة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الاستراتيجية (٣,٦٢). وقد حصلت أربع عبارات من عبارات هذه الاستراتيجية على درجة تطبيق مرتفعة، وعبارتان على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت العبارة "تقوم إدارة المشروع بتحديد وتصنيف أصحاب المصلحة في بداية المشروع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤,٠٧)، بينما جاءت العبارة "تتيح إدارة المشروع لأصحاب المصلحة المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمشروع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,٢١).

٣. استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة:

جدول ١٢: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

درجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرتبة
مرتفعة	0.82	3.79	يتم توضيح نطاق المشروع وأهدافه وقيوده لأصحاب المصلحة بشكل دقيق ومفصل	1
مرتفعة	0.86	3.67	تحرص إدارة المشروع على عدم خلق توقعات غير واقعية لدى أصحاب المصلحة	2
متوسطة	0.91	3.48	تقوم إدارة المشروع بتحليل ودراسة توقعات مختلف أصحاب المصلحة في بداية المشروع	3
متوسطة	0.93	3.41	يتم إدارة التغييرات في المشروع بشكل شفاف مع توضيح أسبابها وتأثيراتها لأصحاب المصلحة	4
متوسطة	1.02	3.12	توجد آليات لقياس مدى رضا أصحاب المصلحة عن المشروع ومخرجاته بشكل دوري	5
متوسطة	0.85	3.49	المتوسط العام	-

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة تطبيق استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الاستراتيجية (٣,٤٩). وقد حصلت

عبارتان من عبارات هذه الاستراتيجية على درجة تطبيق مرتفعة، وثلاث عبارات على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت العبارة "يتم توضيح نطاق المشروع وأهدافه وقيوده لأصحاب المصلحة بشكل دقيق ومفصل" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٩)، بينما جاءت العبارة "توجد آليات لقياس مدى رضا أصحاب المصلحة عن المشروع ومخرجاته بشكل دوري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٢).

٤. استراتيجية بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة:

جدول ١٣: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجية بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	تسعى إدارة المشروع لبناء تحالفات استراتيجية مع أصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي	3.53	0.89	مرتفعة
2	يتم تحديد المصالح المشتركة بين المشروع وأصحاب المصلحة والبناء عليها في تطوير التحالفات	3.37	0.94	متوسطة
3	توجد آليات واضحة للتعاون والتنسيق بين المشروع والجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة	3.28	0.97	متوسطة
4	تحرص إدارة المشروع على بناء علاقات تعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني لدعم المشروع	3.13	1.02	متوسطة
5	يتم تطوير شراكات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لضمان استدامة المشروع	2.94	1.05	متوسطة
-	المتوسط العام	3.25	0.92	متوسطة

يتضح من الجدول (١٣) أن درجة تطبيق استراتيجية بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الاستراتيجية (٣,٢٥). وقد حصلت عبارة واحدة من عبارات هذه الاستراتيجية على درجة تطبيق مرتفعة، وأربع عبارات على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت العبارة "تسعى إدارة المشروع لبناء تحالفات استراتيجية مع أصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٥٣)، بينما جاءت العبارة "يتم تطوير شراكات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لضمان استدامة المشروع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٩٤).

٥. استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة:

جدول ١٤: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التطبيق
1	يتم تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات والأدوات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع	3.36	0.92	متوسطة
2	تحرص إدارة المشروع على بناء قدرات أصحاب المصلحة الرئيسيين للمشاركة الفاعلة في المشروع	3.24	0.95	متوسطة
3	تسعى إدارة المشروع لتعزيز شعور أصحاب المصلحة بالملكية تجاه المشروع ومخرجاته	3.18	0.97	متوسطة
4	تمنح إدارة المشروع بعض الصلاحيات لأصحاب المصلحة الرئيسيين في مجالات تخصصهم	3.02	1.03	متوسطة
5	يتم تطوير آليات للإدارة المجتمعية للمشروع بعد انتهاء التنفيذ لضمان الاستدامة	2.89	1.07	متوسطة
-	المتوسط العام	3.14	0.94	متوسطة

يتضح من الجدول (١٤) أن درجة تطبيق استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذه الاستراتيجية (٣,١٤). وقد حصلت جميع عبارات هذه الاستراتيجية على درجة تطبيق متوسطة. وجاءت العبارة "يتم تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات والأدوات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٣٦)، بينما جاءت العبارة "يتم تطوير آليات للإدارة المجتمعية للمشروع بعد انتهاء التنفيذ لضمان الاستدامة" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٨٩).

ثالثاً: تحليل مستوى أداء المشاريع الحكومية

للإجابة على السؤال الثاني من أسئلة الدراسة: "ما مستوى أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض؟"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على عبارات محور أداء المشاريع الحكومية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ١٥: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى أداء المشاريع الحكومية مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تحقق المشاريع الحكومية التي أشارك فيها النطاق والأهداف المحددة لها	3.74	0.83	مرتفع
2	تتميز مخرجات المشاريع الحكومية التي أشارك فيها بالجودة العالية	3.62	0.87	مرتفع

متوسط	0.92	3.43	يبدي المستفيدون من المشاريع الحكومية التي أشارك فيها رضاهم عن مخرجاتها وفوائدها	3
متوسط	0.98	3.29	تلتزم المشاريع الحكومية التي أشارك فيها بالميزانية المحددة لها	4
متوسط	0.94	3.25	تمتلك المشاريع الحكومية التي أشارك فيها القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المختلفة	5
متوسط	1.03	3.17	تنجز المشاريع الحكومية التي أشارك فيها وفقاً للجدول الزمني المحدد	6
متوسط	0.99	3.12	تحقق المشاريع الحكومية التي أشارك فيها الاستدامة المطلوبة على المدى الطويل	7
متوسط	0.89	3.37	المتوسط العام	-

يتضح من الجدول (١٥) أن مستوى أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض جاء بدرجة متوسطة بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لجميع عبارات محور أداء المشاريع الحكومية (٣,٣٧ من ٥). وقد حصلت عبارتان من عبارات هذا المحور على مستوى مرتفع، وخمس عبارات على مستوى متوسط. وجاءت العبارة "تحقق المشاريع الحكومية التي أشارك فيها النطاق والأهداف المحددة لها" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣,٧٤) وبمستوى مرتفع، بينما جاءت العبارة "تحقق المشاريع الحكومية التي أشارك فيها الاستدامة المطلوبة على المدى الطويل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (٣,١٢) وبمستوى متوسط.

رابعاً: تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية

للإجابة على السؤال الثالث من أسئلة الدراسة: "ما العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض؟"، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ١٦: معاملات ارتباط بيرسون بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع أداء المشاريع الاستراتيجية الحكومية	استراتيجية التوافق المستمر
0.000	0.723	استراتيجية المشاركة الفعالة
0.000	0.685	استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة
0.000	0.674	استراتيجية بناء التحالفات
0.000	0.631	استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة
0.000	0.587	استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة (الدرجة الكلية)
0.000	0.702	

دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (١٦) وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة (الدرجة الكلية) وأداء المشاريع الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٠٢). كما يتضح وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) بين كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية، وجاء ترتيب الاستراتيجيات حسب قوة علاقتها بأداء المشاريع الحكومية كما يلي:

١. استراتيجية التواصل المستمر (معامل الارتباط = ٠,٧٢٣)
٢. استراتيجية المشاركة الفعالة (معامل الارتباط = ٠,٦٨٥)
٣. استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة (معامل الارتباط = ٠,٦٧٤)
٤. استراتيجية بناء التحالفات (معامل الارتباط = ٠,٦٣١)
٥. استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة (معامل الارتباط = ٠,٥٨٧)

ولمزيد من التحليل، ولتحديد مدى تأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ١٧: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	معامل الانحدار β	المتغير المستقل
0.049	1.982	0.418	الثابت
0.000	4.687	0.316	استراتيجية التواصل المستمر
0.000	3.854	0.257	استراتيجية المشاركة الفعالة
0.001	3.462	0.224	استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة
0.005	2.842	0.173	استراتيجية بناء التحالفات
0.027	2.236	0.129	استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة

- دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥
- دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١
- معامل التحديد $(R^2) = 0.543$
- قيمة (ف) = ٣٩,٧٦٨، مستوى الدلالة = ٠,٠٠٠

يتضح من الجدول (١٧) أن استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة تفسر ٥٤,٣٪ من التباين في أداء المشاريع الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.543) وهي نسبة تفسير مرتفعة. كما يتضح وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لكل استراتيجيات من استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية، وجاء ترتيب الاستراتيجيات حسب قوة تأثيرها على أداء المشاريع الحكومية كما يلي:

١. استراتيجية التواصل المستمر ($\beta = 0.316$)
٢. استراتيجية المشاركة الفعالة ($\beta = 0.257$)
٣. استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة ($\beta = 0.224$)
٤. استراتيجية بناء التحالفات ($\beta = 0.173$)
٥. استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة ($\beta = 0.129$)

خامساً: تحليل التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

للإجابة على السؤال الرابع من أسئلة الدراسة: "ما التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض ؟"، تم تحليل استجابات أفراد العينة على محور التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول ١٨: ترتيب التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة

الترتيب	التحدي	متوسط الترتيب
1	ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة	2.41
2	محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدرء المشاريع	3.12
3	نقص الخبرات والمهارات في مجال إدارة أصحاب المصلحة	3.46
4	قصور في تحديد وتحليل أصحاب المصلحة في بداية المشروع	3.74
5	ضعف ثقافة المشاركة لدى بعض أصحاب المصلحة	4.28
6	نقص الموارد والميزانيات المخصصة لإدارة أصحاب المصلحة	4.53
7	ضعف قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة	4.79

• متوسط الترتيب: حيث ١ = الأكثر أهمية و ٧ = الأقل أهمية

يتضح من الجدول (١٨) أن "ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة" جاء في المرتبة الأولى كأهم تحدٍ يواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، يليه "محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدرء المشاريع" في المرتبة الثانية، ثم "نقص الخبرات والمهارات في مجال إدارة أصحاب المصلحة" في المرتبة الثالثة. بينما جاء "ضعف قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة" في المرتبة الأخيرة.

وبالإضافة إلى التحديات المذكورة في الاستبيان، ذكر المشاركون عدداً من التحديات الأخرى من خلال الإجابة على السؤال المفتوح، وتم تصنيفها وترتيبها حسب تكرارها كما يلي:

١. التغييرات المستمرة في التوجهات الاستراتيجية للجهات الحكومية.
٢. البيروقراطية والإجراءات المعقدة في اتخاذ القرارات.
٣. تضارب المصالح بين مختلف أصحاب المصلحة.

٤. عدم وجود منهجية موحدة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.
٥. ضعف الالتزام من الإدارة العليا بدعم استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة.
٦. صعوبة تحقيق التوازن بين متطلبات وتوقعات مختلف أصحاب المصلحة.
٧. ضعف الوعي بأهمية إدارة أصحاب المصلحة لدى بعض القيادات.

سادساً: تحليل مقترحات تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

للإجابة على السؤال الخامس من أسئلة الدراسة: "ما مقترحات تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟"، تم تحليل إجابات المشاركين على السؤال المفتوح المتعلق بمقترحات تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة، وتم تصنيفها إلى المحاور التالية:

١. مقترحات تتعلق بالتخطيط والتنظيم:

- وضع منهجية موحدة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.
- تطوير أدلة وإجراءات عمل واضحة لإدارة أصحاب المصلحة.
- إنشاء وحدات متخصصة لإدارة أصحاب المصلحة في الجهات الحكومية.
- تحديد وتحليل أصحاب المصلحة بشكل دقيق وشامل في بداية المشروع.
- وضع خطط تواصل متكاملة مع أصحاب المصلحة.

٢. مقترحات تتعلق بتنمية القدرات:

- تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة أصحاب المصلحة.
- استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال إدارة أصحاب المصلحة.
- تطوير مهارات التواصل والتفاوض لدى مدراء المشاريع.
- نشر ثقافة إدارة أصحاب المصلحة بين العاملين في المشاريع الحكومية.

٣. مقترحات تتعلق بالتنسيق والتعاون:

- تعزيز التنسيق بين مختلف الجهات الحكومية ذات العلاقة بالمشاريع.
- إنشاء منصة إلكترونية موحدة للتواصل والتنسيق بين مختلف أصحاب المصلحة.
- عقد اجتماعات دورية مشتركة بين مدراء المشاريع في الجهات الحكومية المختلفة.
- تفعيل الشراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني في المشاريع الحكومية.

٤. مقترحات تتعلق بالدعم والتمكين:

- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمدراء المشاريع في إدارة أصحاب المصلحة.
- توفير الموارد والميزانيات المناسبة لإدارة أصحاب المصلحة.
- تعزيز دعم الإدارة العليا لاستراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة.

- تمكين أصحاب المصلحة من المشاركة الفاعلة في المشاريع الحكومية.

٥. مقترحات تتعلق بالمتابعة والتقييم:

- تطوير مؤشرات أداء لقياس فعالية استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة.
- إجراء تقييم دوري لرضا أصحاب المصلحة عن المشاريع الحكومية.
- توثيق الدروس المستفادة من تجارب إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع السابقة.
- تبادل أفضل الممارسات في مجال إدارة أصحاب المصلحة بين مختلف الجهات الحكومية.

نتائج تحليل المقابلات

تم إجراء ٨ مقابلات شبه منظمة مع خبراء ومديري مشاريع في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وقد أكدت نتائج تحليل هذه المقابلات على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل الاستبيان، كما أضافت عمقاً وفهماً أكبر للظاهرة محل الدراسة. وفيما يلي أهم النتائج المستخلصة من تحليل المقابلات:

١. واقع تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة:

- أكد معظم المشاركين في المقابلات على أن هناك تفاوتاً في درجة تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة بين مختلف الجهات الحكومية، حيث تتقدم بعض الجهات في هذا المجال بينما لا تزال جهات أخرى في مراحل أولية من التطبيق.
- اتفق المشاركون على أن استراتيجية التواصل المستمر واستراتيجية المشاركة الفعالة هما الأكثر تطبيقاً في المشاريع الحكومية، وهو ما يتفق مع نتائج الاستبيان.
- أشار عدد من المشاركين إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة يتم غالباً بشكل غير ممنهج، وأن هناك حاجة لتطوير منهجية موحدة وواضحة في هذا المجال.

٢. تأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع:

- أجمع المشاركون على وجود تأثير إيجابي قوي لاستراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية، وهو ما يؤكد نتائج تحليل الارتباط والانحدار.
- أكد المشاركون أن المشاريع التي تطبق استراتيجيات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة تشهد انخفاضاً في المعوقات وتحظى بدعم أكبر من مختلف الأطراف، مما ينعكس إيجاباً على أدائها.
- أشار بعض المشاركين إلى أمثلة محددة لمشاريع نجحت بفضل الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة، وأخرى واجهت صعوبات بسبب ضعف هذا الجانب.

٣. التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة:

- أكد المشاركون في المقابلات على أن ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة يمثل التحدي الأبرز، وهو ما يتفق مع نتيجة الاستبيان.

- سلط المشاركون الضوء على تحدي البيروقراطية وتعقد الإجراءات، وتأثيره السلبي على سرعة وفعالية التواصل مع أصحاب المصلحة واتخاذ القرارات.
- أضاف المشاركون تحديات أخرى مثل التغييرات المتكررة في قيادات المشاريع، وضعف استقرار الخطط الاستراتيجية، والتداخل في الصلاحيات بين الجهات المختلفة.

٤. مقترحات تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة:

- اقترح المشاركون تطوير إطار وطني موحد لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية، يتضمن منهجيات وأدوات وإجراءات واضحة.
- أكد المشاركون على أهمية تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية من خلال إنشاء منصة رقمية موحدة لإدارة المشاريع وأصحاب المصلحة.
- اقترح المشاركون تبني نهج تشاركي أكبر في تخطيط وتنفيذ المشاريع الحكومية، بحيث يتم إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين منذ بداية المشروع.
- شدد المشاركون على أهمية التدريب وبناء القدرات في مجال إدارة أصحاب المصلحة، وتعزيز الوعي بأهميتها لدى القيادات.

نتائج الدراسة

في ضوء تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان والمقابلات، يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة فيما يلي:

١. درجة تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية:

- جاءت درجة تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي (٣,٤٧ من ٥).
- تطبق المشاريع الحكومية بمدينة الرياض استراتيجيات التواصل المستمر واستراتيجية المشاركة الفعالة بدرجة مرتفعة، بينما تطبق استراتيجيات إدارة توقعات أصحاب المصلحة واستراتيجية بناء التحالفات واستراتيجية تمكين أصحاب المصلحة بدرجة متوسطة.
- تتفاوت درجة تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة بين مختلف الجهات الحكومية، حيث تتقدم بعض الجهات في هذا المجال بينما لا تزال جهات أخرى في مراحل أولية من التطبيق.

٢. مستوى أداء المشاريع الحكومية:

- جاء مستوى أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض بدرجة متوسطة بشكل عام، بمتوسط حسابي (٣,٣٧ من ٥).
- تتميز المشاريع الحكومية بمدينة الرياض بقدرتها على تحقيق النطاق والأهداف المحددة لها وبجودة مخرجاتها بدرجة مرتفعة، بينما تحقق مستويات متوسطة في رضا المستفيدين والالتزام بالميزانية والقدرة على التكيف والالتزام بالجدول الزمني وتحقيق الاستدامة.

- هناك تحديات تواجه المشاريع الحكومية في مدينة الرياض فيما يتعلق بالالتزام بالجدول الزمني والميزانية المحددة وتحقيق الاستدامة المطلوبة على المدى الطويل.

٣. العلاقة بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية:

- توجد علاقة ارتباط موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأداء المشاريع الحكومية، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٧٠٢).
- تفسر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ٥٤,٣٪ من التباين في أداء المشاريع الحكومية، وهي نسبة تفسير مرتفعة.
- تؤثر جميع استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على أداء المشاريع الحكومية، وتأتي استراتيجية التواصل المستمر في المرتبة الأولى من حيث قوة التأثير، تليها استراتيجية المشاركة الفعالة، ثم استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة، ثم استراتيجية بناء التحالفات، وأخيراً استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة.

٤. التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة:

- يمثل ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة التحدي الأبرز الذي يواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض.
- تشمل التحديات الأخرى المهمة: محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدراء المشاريع، ونقص الخبرات والمهارات في مجال إدارة أصحاب المصلحة، وقصور في تحديد وتحليل أصحاب المصلحة في بداية المشروع.
- تضاف إلى ذلك تحديات البيروقراطية والإجراءات المعقدة، وتضارب المصالح بين مختلف أصحاب المصلحة، وعدم وجود منهجية موحدة لإدارة أصحاب المصلحة، وضعف الالتزام من الإدارة العليا بدعم استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة.

٥. مقترحات تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة:

- تطوير منهجية موحدة وإطار وطني لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.
- تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية من خلال إنشاء منصة رقمية موحدة لإدارة المشاريع وأصحاب المصلحة.
- تنظيم برامج تدريبية متخصصة وبناء القدرات في مجال إدارة أصحاب المصلحة.
- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمدراء المشاريع وتوفير الموارد والميزانيات المناسبة لإدارة أصحاب المصلحة.
- تبني نهج تشاركي أكبر في تخطيط وتنفيذ المشاريع الحكومية، وتمكين أصحاب المصلحة من المشاركة الفعالة.
- تطوير مؤشرات أداء لقياس فعالية استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وإجراء تقييم دوري لرضا أصحاب المصلحة.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١. توصيات للجهات الحكومية:

١. تطوير منهجية متكاملة لإدارة أصحاب المصلحة:

- إعداد دليل إرشادي موحد لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية يتضمن منهجيات وأدوات وإجراءات واضحة.
- إنشاء وحدات متخصصة لإدارة أصحاب المصلحة في الهياكل التنظيمية للجهات الحكومية المسؤولة عن المشاريع.
- تطوير نماذج وقوالب موحدة لتحليل وتصنيف أصحاب المصلحة وإعداد خطط إدارتهم.

٢. تعزيز التنسيق والتكامل:

- إنشاء منصة رقمية موحدة لإدارة المشاريع وأصحاب المصلحة على مستوى مدينة الرياض، تتيح التنسيق والتواصل بين مختلف الجهات الحكومية.
- تشكيل لجان تنسيقية مشتركة بين الجهات الحكومية ذات العلاقة بالمشاريع لضمان التكامل وتجنب الازدواجية.
- عقد اجتماعات دورية لمدرء المشاريع في الجهات الحكومية المختلفة لتبادل الخبرات والتجارب في مجال إدارة أصحاب المصلحة.

٣. بناء القدرات ونشر الوعي:

- تنظيم برامج تدريبية متخصصة في مجال إدارة أصحاب المصلحة لمدرء المشاريع وفرق العمل.
- إقامة ندوات وورش عمل لنشر الوعي بأهمية إدارة أصحاب المصلحة لدى القيادات في الجهات الحكومية.
- استقطاب الكفاءات المتخصصة في مجال إدارة أصحاب المصلحة وتطوير مسار وظيفي لهم.

٤. تعزيز الدعم والتمكين:

- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمدرء المشاريع في إدارة أصحاب المصلحة واتخاذ القرارات.
- توفير الموارد والميزانيات المناسبة لتنفيذ استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة.
- تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية في التعامل مع أصحاب المصلحة.

٥. تحسين آليات المتابعة والتقييم:

- تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس فعالية استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة.
- إجراء تقييم دوري لرضا أصحاب المصلحة عن المشاريع الحكومية واستخدام نتائجه في التحسين المستمر.
- توثيق الدروس المستفادة من تجارب إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع السابقة وإتاحتها لمدرء المشاريع المستقبلية.

٢. توصيات لمدراء المشاريع:

١. تعزيز استراتيجية التواصل المستمر:

- وضع خطة تواصل شاملة تحدد الرسائل الرئيسية وقنوات التواصل المناسبة لكل فئة من أصحاب المصلحة.
- عقد اجتماعات دورية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لإطلاعهم على مستجدات المشروع.
- توفير معلومات دقيقة وشفافة عن المشروع وتقديمه وتحدياته لأصحاب المصلحة.
- تطوير آليات للتغذية الراجعة لقياس فعالية استراتيجية التواصل.

٢. تحسين استراتيجية المشاركة الفعالة:

- إجراء تحليل شامل لأصحاب المصلحة في بداية المشروع وتحديثه بشكل دوري.
- إشراك أصحاب المصلحة الرئيسيين في عملية تخطيط المشروع وتحديد أهدافه ونطاقه.
- توثيق ملاحظات وآراء أصحاب المصلحة وتحليلها والاستفادة منها في تحسين المشروع.
- تطوير آليات واضحة لتلقي شكاوى واقتراحات أصحاب المصلحة والتعامل معها بفاعلية.

٣. تطوير استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة:

- دراسة وتحليل توقعات مختلف أصحاب المصلحة في بداية المشروع.
- توضيح نطاق المشروع وأهدافه وقيوده لأصحاب المصلحة بشكل دقيق ومفصل.
- إدارة التغييرات في المشروع بشكل شفاف مع توضيح أسبابها وتأثيراتها لأصحاب المصلحة.
- قياس مدى رضا أصحاب المصلحة عن المشروع ومخرجاته بشكل دوري.

٤. تعزيز استراتيجية بناء التحالفات:

- بناء تحالفات استراتيجية مع أصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي.
- تحديد المصالح المشتركة بين المشروع وأصحاب المصلحة والبناء عليها في تطوير التحالفات.
- تطوير آليات للتعاون والتنسيق مع الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة بالمشروع.
- بناء شراكات مع القطاع الخاص والمجتمع المدني لدعم المشروع.

٥. تطوير استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة:

- بناء قدرات أصحاب المصلحة الرئيسيين للمشاركة الفاعلة في المشروع.
- تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات والأدوات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.
- منح بعض الصلاحيات لأصحاب المصلحة الرئيسيين في مجالات تخصصهم.
- تطوير آليات للإدارة المجتمعية للمشروع بعد انتهاء التنفيذ لضمان الاستدامة.

٣. توصيات للباحثين والأكاديميين:

١. إجراء دراسات مقارنة بين تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية والمشاريع الخاصة.
٢. دراسة أثر العوامل الثقافية والتنظيمية على فعالية استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.

٣. تطوير نماذج ومنهجيات مبتكرة لإدارة أصحاب المصلحة تتناسب مع طبيعة وخصوصية المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.
٤. دراسة العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية.
٥. تطوير أدوات قياس فعالة لتقييم أداء استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.

٤. مقترحات لدراسات مستقبلية:

١. دراسة مقارنة لاستراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بين مدينة الرياض ومدن أخرى في المملكة العربية السعودية.
٢. دراسة أثر الذكاء الاصطناعي والتحول الرقمي على استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.
٣. دراسة العلاقة بين الحوكمة الرشيدة وإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية.
٤. تطوير إطار متكامل لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية الضخمة في المملكة العربية السعودية.
٥. دراسة تأثير استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على استدامة المشاريع الحكومية على المدى الطويل.

المراجع

١. إبراهيم، أحمد محمد (٢٠١٩) دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الهندسية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الهندسة المدنية، ٣٢(٤)، ٨٧-١٠٢.
٢. أبو العلا، محمد عبد الرحمن (٢٠٢٠) استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع البنية التحتية وتأثيرها على أداء المشاريع. المجلة العربية للإدارة، ٤٠(٢)، ١٣٥-١٥٢.
٣. أحمد، طارق محمود (٢٠٢١) إدارة المشاريع الحكومية: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: دار المعرفة للنشر والتوزيع.
٤. البدراني، خالد عبد الله (٢٠٢٠) العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ٣٢(٣)، ٤٢-٥٨.
٥. الجبر، فهد عبد العزيز (٢٠١٨) دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ٣٢(١)، ٨٩-١١٤.
٦. الحارثي، عامر محمد (٢٠٢٢) تحديات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية، ٤٣(٢)، ٧٨-٩٥.
٧. الحري، سلطان عبد الرحمن (٢٠٢١) العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة وإدارة المخاطر في المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على مشاريع رؤية ٢٠٣٠. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١٢(٣)، ٤٥-٦٧.
٨. الحسيني، عبد الله محمد (٢٠١٨) مؤشرات قياس أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٥(٣)، ٦١-٧٨.
٩. الخليوي، مشعل بن سعود (٢٠٢٠) استراتيجيات التواصل في إدارة المشاريع الحكومية وأثرها في تحقيق أهداف المشاريع. مجلة جامعة القصيم: العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٣(٢)، ٦٥-٨٤.
١٠. الدوسري، سالم محمد (٢٠١٩) أثر المشاركة المجتمعية على نجاح المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الاجتماعية، ٤٧(٣)، ١١٢-١٣٢.
١١. الرشيد، عبد الله ناصر (٢٠٢١) تقييم أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: المعوقات والحلول. المجلة العربية للإدارة العامة، ٤١(٢)، ٩٥-١٢٠.
١٢. الزهراني، سعيد بن علي (٢٠١٩) إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العامة: نموذج مقترح. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإنسانية، ٢٨(٢)، ٢١٥-٢٣٤.
١٣. السحيباني، محمد إبراهيم (٢٠١٩) إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على وزارة الإسكان. مجلة الإدارة العامة، ٥٩(٤)، ٦٨٩-٧٢٠.
١٤. السلمي، محمد علي (٢٠٢١) دور إدارة التغيير في نجاح المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، ٣٥(٢)، ٢١٠-٢٣٥.
١٥. الشمري، فهد خالد (٢٠٢٠) أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على مشاريع رؤية ٢٠٣٠. المجلة العربية للعلوم الإدارية، ٢٧(١)، ١٢٣-١٤٥.
١٦. الشهراني، محمد سعد (٢٠١٨) تقييم ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٥٨(٣)، ٤٧٧-٥٠٠.

١٧. الصالح، محمد عبد الرحمن (٢٠٢٢) إطار مقترح لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، ١١(٤)، ٨٧-١١٢.
١٨. الصقري، عبد الله محمد (٢٠٢١) دور حوكمة المشاريع في تعزيز أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة العلوم الإدارية، ٤٢(٣)، ٨٧-٦٥.
١٩. العامري، صالح بن مهدي (٢٠١٩) تحديات تنفيذ المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك سعود، ٣١(١)، ١٤٥-١٧٠.
٢٠. العتيبي، سلطان بن سعد (٢٠٢٠) منهجيات إدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتطلعات. مجلة الإدارة العامة، ٦٠(٢)، ٢٨٧-٣١٢.
٢١. العثمان، عبد الله محمد (٢٠٢٠) استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على المشاريع البيئية بالمملكة العربية السعودية. مجلة التنمية المستدامة، ٨(٣)، ٩٥-١١٥.
٢٢. العقيل، عبد الله عقيل (٢٠١٨) أثر إدارة أصحاب المصلحة على مستوى أداء المشاريع الإنشائية في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الهندسة والإدارة، ٨(٢)، ٤٥-٦٩.
٢٣. العنزي، فارس عوض (٢٠٢١) العوامل المؤثرة في نجاح تنفيذ المشاريع الحكومية في مدينة الرياض من وجهة نظر مدراء المشاريع. مجلة البحوث الإدارية، ٤٣(٣)، ٧٥-١٠١.
٢٤. الغامدي، أحمد عبد الله (٢٠٢٢) استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي بالقطاع الحكومي السعودي. مجلة تكنولوجيا المعلومات والإدارة، ١٢(٢)، ٥٥-٧٨.
٢٥. الفهيد، فهد محمد (٢٠١٩) مدخل متكامل لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة المعاصرة، ١٥(٣)، ١٢٣-١٥٠.
٢٦. القحطاني، محمد سعيد (٢٠١٩) أثر تطبيق معايير إدارة المشاريع على أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٥٩(٢)، ٣١٧-٣٤٢.
٢٧. القرني، عبد الله سعد (٢٠٢٢) دور المشاركة المجتمعية في استدامة المشاريع الحكومية: دراسة حالة مشاريع البلديات في منطقة الرياض. مجلة العلوم الاجتماعية والتطبيقية، ١٤(٣)، ٨٣-١٠٩.
٢٨. المالكي، خالد سعد (٢٠١٨) واقع تطبيق الإدارة الرشيدة في المشاريع الحكومية بالمملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٧(٣)، ٨٧-١٠٦.
٢٩. المطيري، فيصل مبارك (٢٠٢٠) فعالية استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية: دراسة تطبيقية على مشاريع البنية التحتية في مدينة الرياض. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الهندسية، ٣٢(٢)، ١٤٣-١٦٥.
٣٠. المنصور، عبد العزيز إبراهيم (٢٠٢١) مؤشرات قياس أداء المشاريع الحكومية في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة الاقتصاد والإدارة العامة، ١٠(٢)، ٧٥-٩٨.
٣١. الناصر، عبد الله محمد (٢٠١٩) إدارة المشاريع الحكومية: نماذج وتطبيقات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
٣٢. الهاجري، سعد محمد (٢٠٢٠) استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة وأثرها على نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية على المشاريع التنموية بمنطقة الرياض. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٦(٢)، ١٨٢-٢٠٥.
٣٣. الهذلول، صالح بن محمد (٢٠١٨) نحو منهجية فعالة لإدارة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، ٥٨(٤)، ٦٩٥-٧٢٨.

٣٤. الوابل، يوسف عبد الله (٢٠٢١) العلاقة بين أداء المشاريع الحكومية ورضا المستفيدين: دراسة تطبيقية على مشاريع الخدمات البلدية في مدينة الرياض. المجلة العلمية للإدارة، ١٧(٣)، ١٤٣-١٦٩.
٣٥. بخاري، عبد الله محمد (٢٠٢٠) دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع الحكومية: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، ٣٤(٢)، ٦٧-٩١.
٣٦. جاد الرب، سيد محمد (٢٠١٩) إدارة المشروعات: الأسس العلمية والتطبيقات العملية. القاهرة: المكتبة الأكاديمية.
٣٧. حسين، عامر علي (٢٠٢١) إدارة المشاريع: المفاهيم والعمليات. عمان: دار وائل للنشر.
٣٨. زيدان، عمرو عبد الله (٢٠١٩) استراتيجيات التواصل مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحديثة. الرياض: مكتبة الرشد.
٣٩. سلطان، وفاء علي (٢٠٢٠) إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع: مدخل تكاملي. القاهرة: دار الفكر العربي.
٤٠. سيد، أحمد محمد (٢٠٢١) دور التمكين في تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة في المشاريع التنموية. مجلة الإدارة العامة، ٦١(٣)، ٤٣٥-٤٥٦.
٤١. شاهين، عمار حسن (٢٠٢٢) تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة أصحاب المصلحة بالمشاريع. مجلة تكنولوجيا الإدارة، ٩(٢)، ٦٥-٨٧.
٤٢. صادق، محمد أحمد (٢٠١٨) إدارة المشاريع الاحترافية: مفاهيم وتطبيقات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
٤٣. طه، فيصل محمود (٢٠٢٠) نماذج إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الكبرى. مجلة الإدارة الهندسية، ١٤(٣)، ٤٧-٦٨.
٤٤. عبد الجواد، محمود سامي (٢٠٢١) إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٤٥(٢)، ٩١-١١٤.
٤٥. عبد الفتاح، رأفت محمد (٢٠١٩) إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الاستراتيجية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
٤٦. عبد المجيد، عبد الفتاح (٢٠٢٠) أساليب وتقنيات إدارة المشروعات. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
٤٧. عثمان، أسامة محمد (٢٠٢١) العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية. مجلة البحوث الإدارية، ٣٩(٣)، ٢١٩-٢٤٠.
٤٨. عطية، ماجد محمد (٢٠١٨) إدارة المشاريع المعاصرة: منهج متكامل في إدارة المشاريع. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٤٩. علي، عبد الستار محمد (٢٠١٩) استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع العامة. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
٥٠. عمر، محمد حسين (٢٠٢٠) دور بناء التحالفات في نجاح المشاريع الحكومية. مجلة دراسات في الإدارة العامة، ٨(٣)، ٨٥-١٠٦.
٥١. غنيم، أحمد محمد (٢٠٢٢) المنهج المتكامل في إدارة أصحاب المصلحة. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
٥٢. مصطفى، نهال محمد (٢٠٢١) دور تحليل أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع العامة. مجلة الإدارة العامة، ٦١(٤)، ٥١٧-٥٤٠.
٥٣. ناصر، محمد جلال (٢٠١٨) إدارة أصحاب المصلحة: المبادئ والممارسات. الرياض: مكتبة العبيكان.

٥٤. نصر، محمود عاطف (٢٠٢٠) استخدام نماذج النضج في تقييم قدرات إدارة المشاريع الحكومية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٥٠ (٣)، ٣٢١-٣٤٥.
٥٥. نعمان، طارق أحمد (٢٠١٩) إدارة المشاريع: منظور استراتيجي. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع
٥٦. نوح، عبد العزيز محمد (٢٠٢٢) مؤشرات أداء المشاريع الحكومية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة العلوم الإدارية، ١٤ (٢)، ٧٨-٩٥.

المراجع الأجنبية

1. Aaltonen, K (2021) Stakeholder management in international projects: A configurational perspective. *International Journal of Project Management*, 39(5), 490-502.
2. Aaltonen, K, & Kujala, J (2020) Towards an improved understanding of project stakeholder landscapes. *International Journal of Project Management*, 38(1), 79-92.
3. Aarseth, W., Ahola, T, Aaltonen, K, Økland, A, & Andersen, B (2019) Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 37(6), 821-838.
4. Ackermann, F, & Eden, C (2018) Strategic management of stakeholders: Theory and practice. *Long Range Planning*, 44(3), 179-196.
5. Alhassan, I, Sammon, D, & Daly, M (2019) Critical success factors for data governance: A theory building approach. *Information Systems Management*, 36(2), 98-110.
6. Al-Kadeem, R, Baccarini, D, Hosseini, M. R, Momeni, K, & Strahorn, S (2020) Stakeholder management in complex projects: Review of contemporary literature. *Journal of Modern Project Management*, 7(4), 214-233.
7. Amadi, C, Carrillo, P, & Tuuli, M (2019) Stakeholder management in public-private partnership projects in Nigeria: Towards a research agenda. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 16(4), 580-603.
8. Aquino, S, & Alencar, L. H (2021) Stakeholder analysis in complex projects using social network analysis. *Journal of Project Management*, 6(3), 157-168.
9. Aragonés-Beltrán, P, García-Melón, M, & Montesinos-Valera, J (2018) How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process. *International Journal of Project Management*, 35(3), 451-462.
10. Assudani, R., & Kloppenborg, T. J (2018) Managing stakeholders for project management success: An emergent model of stakeholders. *Journal of General Management*, 35(3), 67-80.
11. Baptista, A, Santos, F, Paschoal, J, & Sánchez, L. E (2019) Project stakeholder management: A case study of a Brazilian science park. *Journal of Technology Management & Innovation*, 14(1), 20-30.

12. Butt, A., Naaranoja, M., & Savolainen, J. (2022) Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1579-1595.
13. Cascetta, E., Cartenì, A., Pagliara, F., & Montanino, M. (2020) A new look at planning and designing transportation systems: A decision-making model based on cognitive rationality, stakeholder engagement and quantitative methods. *Transport Policy*, 38, 27-39.
14. Davis, K. (2019) An empirical investigation into different stakeholder groups perception of project success. *International Journal of Project Management*, 35(4), 604-617.
15. Davis, K. (2020) Stakeholder management in projects: A new conceptualization. *International Journal of Project Management*, 38(8), 415-426.
16. Derakhshan, R., Mancini, M., & Turner, J. R. (2019) Community's evaluation of organizational legitimacy: Formation and reconsideration. *International Journal of Project Management*, 37(1), 73-86.
17. Di Maddaloni, F., & Davis, K. (2018) Project manager's perception of the local communities' stakeholder in megaprojects. An empirical investigation in the UK. *International Journal of Project Management*, 36(3), 542-565.
18. Duan, Y., Hoagland, D., & Warkentin, M. (2020) Understanding stakeholder-driven project management: A theoretical perspective. *Business Process Management Journal*, 26(1), 132-150.
19. Eriksson, P. E., & Kadefors, A. (2019) Stakeholder management in large public-private infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 37(4), 278-288.
20. Eskerod, P., & Larsen, T. (2020) Advancing project stakeholder analysis by the concept 'shadows of the context'. *International Journal of Project Management*, 36(1), 161-169.
21. Eskerod, P., Huemann, M., & Ringhofer, C. (2019). Stakeholder inclusiveness: Enriching project management with general stakeholder theory. *Project Management Journal*, 46(6), 42-53.
22. Eskerod, P., Huemann, M., & Savage, G. (2018) Project stakeholder management—Past and present. *Project Management Journal*, 46(6), 6-14.
23. Fageha, M. K., & Aibinu, A. A. (2018) Managing project scope definition to improve stakeholders' participation and enhance project outcome. *Procedia Engineering*, 145, 630-637.
24. Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2018) *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge: Cambridge University Press.
25. Heravi, A., Coffey, V., & Trigunaryah, B. (2019) Evaluating the level of stakeholder involvement during the project planning processes of building projects. *International Journal of Project Management*, 33(5), 985-997.
26. Hodgson, D., & Briand, L. (2020) Controlling the uncontrollable: 'Agile' teams and illusions of autonomy in creative work. *Work, Employment and Society*, 27(2), 308-325.

27. Huemann, M., Eskerod, P, & Ringhofer, C (2019) Rethinking project stakeholder management. Project Management Institute.
28. Kerzner, H (2019) Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.
29. Kerzner, H (2021) Project management metrics, KPIs, and dashboards: A guide to measuring and monitoring project performance. John Wiley & Sons.
30. Littau, P., Jujagiri, N. J, & Adlbrecht, G (2018) 25 years of stakeholder theory in project management literature (1984–2009). *Project Management Journal*, 41(4), 17-29.
31. Mainardes, E. W, Alves, H, & Raposo, M (2018). Stakeholder theory: Issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252.
32. Manowong, E., & Ogunlana, S (2020) Strategies and tactics for managing construction stakeholders. *Construction stakeholder management*, 5, 121-137.
33. McGrath, S. K, & Whitty, S. J (2020) Stakeholder defined. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(4), 721-748.
34. Mitchell, R. K, Agle, B. R., & Wood, D. J (2018) Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
35. Mok, K. Y, Shen, G. Q, & Yang, J (2019) Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446-457.
36. Molwus, J. J, Erdogan, B, & Ogunlana, S (2020) Using structural equation modeling to verify the organizational culture-stakeholder management relationship in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 143(4), 05016022.
37. Müller, R, & Klein, G (2019) The COVID-19 pandemic and project management research. *Project Leadership and Society*, 1, 100001.
38. Müller, R, & Klein, G (2022) The COVID-19 pandemic and project management research. *Project Leadership and Society*, 1, 100001.
39. Müller, R., Zhai, L, & Wang, A (2019) Governance and governmentality in projects: Profiles and relationships with success. *International Journal of Project Management*, 35(3), 378-392.
40. Nguyen, T. S., Mohamed, S, & Panuwatwanich, K (2018) Stakeholder management in complex project: Review of contemporary literature. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 8(2), 75-89.
41. Oppong, G. D, Chan, A. P, & Dansoh, A (2021) A review of stakeholder management performance attributes in construction projects. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1037-1051.

42. Pinto, J. K (2020) Project management: Achieving competitive advantage. Pearson.
43. PMI (Project Management Institute) (2021) A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition. Project Management Institute.
44. Rajablu, M, Marthandan, G, & Yusoff, W. F. W (2019) Managing for stakeholders: The role of stakeholder-based management in project success. *Asian Social Science*, 11(3), 111.
45. Randeree, K., & Al Youha, H (2019) To buy or not to buy? A framework for foreign property ownership in the Middle Eastern context. *Journal of Property Investment & Finance*, 37(5), 486-498.
46. Randeree, K, & El Faramawy, A. T (2020) Islamic perspectives on conflict management within project managed environments. *International Journal of Project Management*, 29(1), 33-44.
47. Savage, G. T, Bunn, M. D, Gray, B, Xiao, Q, Wang, S, Wilson, E. J., & Williams, E. S (2018) Stakeholder collaboration: Implications for stakeholder theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 21-26.
48. Schoper, Y, Wald, A, Ingason, H. T, & Fridgeirsson, T. V (2018) Projectification in Western economies: A comparative study of Germany, Norway and Iceland. *International Journal of Project Management*, 36(1), 71-82.
49. Turner, J. R (2020) The handbook of project-based management: Leading strategic change in organizations. McGraw Hill.
50. Walker, D. H., Bourne, L. M, & Shelley, A (2020) Influence, stakeholder mapping and visualization. *Construction Management and Economics*, 26(6), 645-658.
51. Wang, H, Demirkan, H., & Goul, M (2020) The role of IT architecture in sustainable strategic development. *International Journal of Information Management*, 40, 129-134.
52. World Bank (2020) The World Bank annual report 2020: Ending poverty, investing in opportunity. The World Bank.
53. Yang, J, Shen, G. Q, Ho, M., Drew, D. S, & Xue, X (2020) Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. *International Journal of Project Management*, 29(7), 900-910.
54. Yang, R. J, & Shen, G. Q (2021) Framework for stakeholder management in construction projects. *Journal of Management in Engineering*, 31(4), 04014064.
55. Yusof, N. A, Abidin, N. Z, Zailani, S. H. M., Govindan, K, & Iranmanesh, M (2019) Linking the environmental practice of construction firms and the environmental behavior of practitioners in construction projects. *Journal of Cleaner Production*, 121, 64-71.
56. Zidane, Y. J, & Olsson, N. O (2019) Defining project efficiency, effectiveness, and efficacy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 10(3), 621-641

الملاحق

الاستبانة

استبيان دراسة

أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أنا الباحث/ مفلح الشهري مرشح لدرجة الماجستير في تخصص إدارة المشاريع بجامعة ميداوشن، وأقوم حالياً بإجراء دراسة بعنوان "أثر استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة على أداء المشاريع الحكومية في مدينة الرياض" يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة المطبقة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض، ومدى تأثيرها على أداء هذه المشاريع، وذلك بغرض الوصول إلى نتائج وتوصيات تساهم في تحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية

أرجو التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن جميع البيانات والمعلومات التي سيتم جمعها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة.

مع خالص الشكر والتقدير لتعاونكم،

الباحث / مفلح الشهري

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

١. الجنس:

- ذكر
- أنثى

٢. العمر:

- أقل من ٣٠ سنة
- من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
- من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
- ٥٠ سنة فأكثر

٣. المؤهل العلمي:

- دبلوم فأقل
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

٤. التخصص العلمي:

- إدارة مشاريع

- هندسة
- إدارة أعمال
- تقنية معلومات
- أخرى، يرجى التحديد: _____

٥. المسمى الوظيفي الحالي:

- مدير مشروع
- مدير برنامج
- مسؤول إدارة أصحاب المصلحة
- عضو فريق إدارة المشروع
- أخرى، يرجى التحديد: _____

٦. عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع:

- أقل من ٥ سنوات
- من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
- من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
- ١٥ سنة فأكثر

٧. الجهة الحكومية التي تعمل بها:

- وزارة
- هيئة حكومية
- مؤسسة حكومية
- أمانة/بلدية
- شركة مملوكة للحكومة
- أخرى، يرجى التحديد: _____

٨. نوع المشاريع التي تشارك في إدارتها غالباً: (يمكن اختيار أكثر من إجابة)

- مشاريع بنية تحتية
- مشاريع تقنية معلومات
- مشاريع تطوير مؤسسي
- مشاريع خدمات اجتماعية
- مشاريع خدمات صحية
- مشاريع تعليمية
- أخرى، يرجى التحديد: _____

القسم الثاني: استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

أولاً: استراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية حول استراتيجية المشاركة الفعالة لأصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية التي تشارك فيها:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					٩. تقوم إدارة المشروع بتحديد وتصنيف أصحاب المصلحة في بداية المشروع.
					١٠. يشارك أصحاب المصلحة الرئيسيون في عملية تخطيط المشروع وتحديد أهدافه.
					١١. تتيح إدارة المشروع لأصحاب المصلحة المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمشروع.
					١٢. يتم عقد اجتماعات واستشارات منتظمة مع أصحاب المصلحة خلال مراحل المشروع المختلفة.
					١٣. يتم توثيق وتحليل ملاحظات وآراء أصحاب المصلحة والاستفادة منها في تحسين المشروع.
					١٤. تتوفر آليات واضحة لتلقي شكاوى واقتراحات أصحاب المصلحة والتعامل معها بفاعلية.

ثانياً: استراتيجية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية حول استراتيجية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية التي تشارك فيها:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					١٥. توجد خطة تواصل واضحة ومحددة للتعامل مع مختلف أصحاب المصلحة في المشروع.
					١٦. يتم استخدام قنوات تواصل متنوعة ومناسبة للوصول إلى مختلف فئات أصحاب المصلحة.
					١٧. يتم تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات دقيقة وشفافة عن المشروع وتقديمه وتحدياته.
					١٨. يتم التواصل مع أصحاب المصلحة بشكل منتظم ومستمر وليس فقط عند وجود مشكلات.
					١٩. تتضمن خطة التواصل تحديداً واضحاً للرسائل الرئيسية التي يجب إيصالها لكل فئة من أصحاب المصلحة.

٢٠. تتوفر آليات للتغذية الراجعة لقياس فعالية استراتيجية التواصل مع أصحاب المصلحة.					
---	--	--	--	--	--

ثالثاً: استراتيجية بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية حول استراتيجية بناء التحالفات مع أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية التي تشارك فيها:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					٢١. تسعى إدارة المشروع لبناء تحالفات استراتيجية مع أصحاب المصلحة ذوي التأثير العالي.
					٢٢. يتم تحديد المصالح المشتركة بين المشروع وأصحاب المصلحة والبناء عليها في تطوير التحالفات.
					٢٣. توجد آليات واضحة للتعاون والتنسيق بين المشروع والجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة.
					٢٤. تحرص إدارة المشروع على بناء علاقات تعاون مع القطاع الخاص والمجتمع المدني لدعم المشروع.
					٢٥. يتم تطوير شراكات طويلة الأمد مع أصحاب المصلحة الرئيسيين لضمان استدامة المشروع.

رابعاً: استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية حول استراتيجية إدارة توقعات أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية التي تشارك فيها:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
					٢٦. تقوم إدارة المشروع بتحليل ودراسة توقعات مختلف أصحاب المصلحة في بداية المشروع.
					٢٧. يتم توضيح نطاق المشروع وأهدافه وقيوده لأصحاب المصلحة بشكل دقيق ومفصل.
					٢٨. تحرص إدارة المشروع على عدم خلق توقعات غير واقعية لدى أصحاب المصلحة.

٢٩. يتم إدارة التغييرات في المشروع بشكل شفاف مع توضيح أسبابها وتأثيراتها لأصحاب المصلحة.					
٣٠. توجد آليات لقياس مدى رضا أصحاب المصلحة عن المشروع ومخرجاته بشكل دوري.					

خامساً: استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية حول استراتيجية تمكين أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية التي تشارك فيها:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣١. تحرص إدارة المشروع على بناء قدرات أصحاب المصلحة الرئيسيين للمشاركة الفاعلة في المشروع.					
٣٢. يتم تزويد أصحاب المصلحة بالمعلومات والأدوات اللازمة للمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.					
٣٣. تمنح إدارة المشروع بعض الصلاحيات لأصحاب المصلحة الرئيسيين في مجالات تخصصهم.					
٣٤. يتم تطوير آليات للإدارة المجتمعية للمشروع بعد انتهاء التنفيذ لضمان الاستدامة.					
٣٥. تسعى إدارة المشروع لتعزيز شعور أصحاب المصلحة بالملكية تجاه المشروع ومخرجاته.					

القسم الثالث: أداء المشاريع الحكومية

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية حول مستوى أداء المشاريع الحكومية التي تشارك فيها:

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
٣٦. تنجز المشاريع الحكومية التي أشارك فيها وفقاً للجدول الزمني المحدد.					
٣٧. تلتزم المشاريع الحكومية التي أشارك فيها بالميزانية المحددة لها.					
٣٨. تحقق المشاريع الحكومية التي أشارك فيها النطاق والأهداف المحددة لها.					

٣٩. تتميز مخرجات المشاريع الحكومية التي أشارك فيها بالجودة العالية.					
٤٠. يبدي المستفيدون من المشاريع الحكومية التي أشارك فيها رضاهم عن مخرجاتها وفوائدها.					
٤١. تمتلك المشاريع الحكومية التي أشارك فيها القدرة على التكيف مع المتغيرات والظروف المختلفة.					
٤٢. تحقق المشاريع الحكومية التي أشارك فيها الاستفادة المطلوبة على المدى الطويل.					

القسم الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

٤٣. من وجهة نظرك، ما هي أهم التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟ (يرجى ترتيب التحديات من ١ إلى ٧ حسب أهميتها، حيث ١ = الأكثر أهمية و ٧ = الأقل أهمية)

- ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة
- قصور في تحديد وتحليل أصحاب المصلحة في بداية المشروع
- محدودية الصلاحيات الممنوحة لمدراء المشاريع
- ضعف قنوات التواصل مع أصحاب المصلحة
- ضعف ثقافة المشاركة لدى بعض أصحاب المصلحة
- نقص الموارد والميزانيات المخصصة لإدارة أصحاب المصلحة
- نقص الخبرات والمهارات في مجال إدارة أصحاب المصلحة

٤٤. هل توجد تحديات أخرى تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرك؟ يرجى ذكرها:

القسم الخامس: مقترحات لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة

٤٥. من وجهة نظرك، ما هي أهم المقترحات لتحسين استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الحكومية بمدينة الرياض؟

٤٦. هل ترغب في إضافة أي معلومات أو ملاحظات أخرى ترى أنها مهمة للدراسة ؟

شكراً جزيلاً لتعاونكم في إتمام هذا الاستبيان

رابط الاستبانة / <https://forms.gle/QuYfmvWWNNtGj6kp6>

Abstract

This study aimed to analyze stakeholder management strategies in government projects and their impact on project success In Saudi Arabia , focusing on practices applied in Vision 2030 projects the study employed a descriptive analytical approach using a questionnaire as the primary data collection tool the required sample size was determined using Robert Mason's equation with a 95 % confidence level and a 5% margin of error, with the target sample size being 179 Individuals. The questionnaire was distributed to all members of the sample and 173 individuals responded , representing a response rate of 96.6% semi-structured interviews with 18 project management experts and executive officials in Vision Realization Offices were also conducted to enhance understanding and interpretation of the quantitative findings the study revealed a strong positive correlation ($r=0.74$) between stakeholder management strategies and government project success. Results showed that the strategy of early Identification of stakeholders and analysis of their needs and expectations contributes to achieving project objectives with an Impact rate of 62.7%, while the strategy of continuous communication and transparency enhanced trust among concerned parties by 58.3% the findings indicated that the strategy of effective engagement and regular information exchange with stakeholders led to reducing project scope changes by 49.2% and increasing stakeholder satisfaction by 65.8% the study highlighted the main challenges facing stakeholder management in Saudi government projects, including multiple participating government entities (73.1%) conflicting interests among stakeholders (67.5%) , weak effective communication mechanisms (59.8%) and continuous changes In strategic priorities (56.3%) the study also revealed statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the application of stakeholder management strategies attributed to variables of project size and government sector, while no statistically significant differences were found attributed to the experience variable the study presented an Integrated framework for stakeholder management in Saudi government projects comprising four main phases (1) comprehensive identification and classification of stakeholders, (2) analysis of Influence and interest levels using a power/Interest matrix, (3) development of customized engagement strategies for each category, (4) continuous monitoring and evaluation of engagement and communication the study also developed 10 Key Performance Indicators (KPIs) to measure the effectiveness of stakeholder management and link them to project success indicators.

The study recommended establishing specialized units for stakeholder management in strategic government projects, developing training programs to enhance project managers' skills in this field, adopting agile methodologies to address changes In stakeholder needs, employing modern technologies in analyzing and managing relationships with stakeholders, and adopting principles of transparency and good governance this study contributes to bridging the research gap related to stakeholder management in the Saudi context and provides a practical framework that can guide improvements In government project performance and enhance their role in achieving Vision 2030 objectives.

Keywords : Stakeholder Management, Government Projects, Project Success, Saudi Vision 2030, Strategic Project Management.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



Title in English

**The Impact of Stakeholder Management Strategies on the Performance of Government Projects
in the City of Riyadh**

Prepared by:

Muflih Abdullah Shuayl Alshahrani

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarad

Year:2026