



جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص.....

عنوان البحث

تأثير تطبيق رضا أصحاب المصلحة كمؤشر أداء رئيسي على أداء صيانة المدن وإدارة المرافق

إعداد الطالب/

ساره الهاجري

إشراف/

العام الدراسي:

2024

## مقدمة:

لطالما كان الحرص على مدى جودة الخدمات أو المنتجات هو أحد أهم اسباب نجاح أو استمرار أي عمل قائم، وقد اختلفت طرق تقييم ومراقبة الجودة وكذلك طرق التحسين. وأن من أهم هذه الطرق التي ترغب هذه الدراسة في القاء وتركيز الضوء عليها هي رضى أصحاب المنفعة (stakeholder satisfaction) ومدى تأثيرها حين تستخدم كمؤشر لقياس أداء الإدارة وكوسيلة من وسائل تحسين وتطوير ومراقبة سير العمل.

تعد صيانة المدينة وإدارة المرافق ضرورية لضمان فعالية وجاذبية الفضاءات الحضرية. تلعب الأطراف المعنية (اصحاب المنفعة)، بما في ذلك السكان والشركات والزوار، دورًا حاسمًا في تشكيل فعالية هذه الخدمات من خلال تقديم الملاحظات والتوقعات.

## أهمية رضا الأطراف المعنية:

يؤثر رضا الأطراف المعنية بشكل مباشر على دعمهم للمبادرات الحضرية، والمشاركة المدنية، والتصور العام للخدمات العامة. من خلال دمج رضا الأطراف المعنية في أطر مؤشرات الأداء الرئيسية، تهدف المدن إلى مواءمة الأهداف التشغيلية مع احتياجات وتفضيلات المجتمع.

## مشكلة الدراسة:

كون الرقابة والتدقيق الشفاف والمتابعة الجدية لسير العمل ونزاهة واخلاص الموظفين في اداء مسؤولياتهم من أهم اسباب نجاح العمل كانت دائما هناك مشكلة كيفية التحقق من مدى شفافية وصدق الرقابة وجودة العمل، ظهور استطلاع مدى رضى العملاء وأصحاب المنفعة وانتشاره في جميع المجالات والاعمال خصوصا في السنوات الاخيرة كان أحد اهم طرق التحقق.

لذا كان من الضروري التأكد ماهي افضل الطرق المتبعة في تطبيق مدى رضى اصحاب المنفعة ومعرفة ماهي التحديات التي يتم التعرض لها حين جمع وقياس وتفسير البيانات التي يجمعها من أصحاب المصلحة.

## أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في توضيح مدى أهمية رضى اصحاب المنفعة ليس فقط كمؤشر لمدى فعالية وجودة أداء الادارة لعملها وإنما على قدرتها لتحسين وتطوير سير العمل وكنوع من انواع الرقابة المستمرة على حسن سير العمل بالشكل المطلوب وبشكل دائم، فحرص اعضاء مجلس الادارة والمدراء على متابعة اراء اصحاب المنفعة من عملاء أو شركاء أو موظفين وجعلها مطلب أساسي في تقييم أداء الادارة والموظفين وبالتالي تحديد العلاوات والمكافئات التي تعود

عليهم سنويا بعد التقييم السنوي بل وربطها بالميزانية السنوية المخصصة للإدارة وتجديد عقود الموظفين سيساهم وبشكل كبير على حرص الإدارة المعنية بالمحافظة على تقديم أفضل أداء ممكن وعدم التأخر في تقديم الخدمات وعلى العمل على تطوير طرق جديدة وفعالة للمحافظة على مستوى الأداء المطلوب.

### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير رضا الأطراف المعنية على فعالية عمليات المراقبة ومراقبة الجودة في إدارة الأعمال. تسعى الدراسة لفهم ما إذا كانت مستويات رضا الأطراف المعنية المرتفعة تؤدي إلى تحسين ممارسات المراقبة وتعزيز تدابير مراقبة الجودة.

### تساؤلات الدراسة

- 1- كيفية قياس رضا اصحاب المنفعة ودمجه في مؤشرات الأداء الرئيسية في صيانة المدينة وإدارة المرافق؟
- 2- ما مدى دقة آراء وتقييم اصحاب المنفعة للخدمات المقدمة؟ وكيف أحصل على نتائج حقيقية تعكس الاداء الواقعي للعمل؟
- 3- ما مدى أثر استخدام رضا اصحاب المنفعة كمؤشر أداء رئيسي على أداء صيانة المدينة وإدارة المرافق؟

### فروض الدراسة:

1. الارتباط الإيجابي: هناك ارتباط إيجابي كبير بين رضا الأطراف المعنية وقوة ممارسات المراقبة. ترتبط مستويات الرضا العالية بجهود مراقبة أكثر صرامة وانتظامًا.
2. تحسين مراقبة الجودة: تميل الشركات ذات مستويات رضا الأطراف المعنية العالية إلى تنفيذ تدابير أكثر شمولاً لمراقبة الجودة. غالبًا ما يتم دمج ملاحظات الأطراف المعنية في استراتيجيات تحسين الجودة، مما يؤدي إلى جودة عامة أفضل.
3. حلقة التغذية الراجعة: تحدد الدراسة حلقة تغذية راجعة حيث تعزز المراقبة الفعالة ومراقبة الجودة رضا الأطراف المعنية، مما يعزز بدوره الاستثمار الإضافي في هذه المجالات.

## الدراسات السابقة:

أصبح تطبيق رضا الأطراف المعنية كمؤشر أداء رئيسي (KPI) في إدارة الأعمال أمرًا متزايد الانتشار. تستكشف الأبحاث في هذا المجال تأثيره على تحسينات الأداء، استراتيجيات إشراك الأطراف المعنية، والتحديات التي تواجهها الشركات في قياس وتفسير بيانات الرضا.

### تحسينات الأداء:

#### 1. تحسين جودة الخدمة:

- تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تعطي الأولوية لرضا الأطراف المعنية غالبًا ما تشهد تحسينات كبيرة في جودة الخدمة. من خلال التركيز على الملاحظات من العملاء والموظفين والأطراف المعنية الأخرى، يمكن للشركات معالجة القضايا المحددة بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تعزيز معايير الخدمة العامة (Heskett et al., 1994; Zeithaml et al., 1996).

#### 2. زيادة الكفاءة التشغيلية:

- تظهر الأبحاث أن دمج رضا الأطراف المعنية في مؤشرات الأداء يساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية. الشركات التي تتبّع وتستجيب لملاحظات الأطراف المعنية يمكنها تبسيط العمليات، وتقليل الفجوات، وتحسين تخصيص الموارد (Morgan & Hunt, 1994; Oliver, 1999).

#### 3. تحسين الأداء المالي:

- تشير الأدلة إلى وجود علاقة إيجابية بين رضا الأطراف المعنية العالي وتحسين الأداء المالي. الشركات التي تدير علاقاتها مع الأطراف المعنية بفعالية غالبًا ما تشهد نتائج مالية أفضل بسبب زيادة ولاء العملاء وتعزيز سمعة العلامة التجارية & (Anderson & Mittal, 2000; McColl-Kennedy & White, 2006).

### استراتيجيات إشراك الأطراف المعنية (اصحاب المنفعة):

#### 1. آليات جمع الملاحظات الفعالة:

- يشمل الإشراف الناجح إنشاء آليات قوية لجمع الملاحظات، بما في ذلك الاستبيانات والمقابلات والمجموعات التركيزية. يجمع تحليل الملاحظات بشكل منتظم ويساعد الشركات على الحصول على رؤى قابلة للتنفيذ واتخاذ قرارات مستنيرة (Grönroos, 1994; Zeithaml et al., 1996).

#### 2. النهج التشاركي:

- يعزز إشراك الأطراف المعنية من خلال الأساليب التشاركية، مثل المجالس الاستشارية والمننديات المجتمعية، من دقة وملاءمة بيانات الرضا. يساعد هذا النهج الشركات على مواءمة استراتيجياتها مع احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية (Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984).

### 3. التواصل الاستباقي:

- الحفاظ على قنوات الاتصال المفتوحة وتقديم تحديثات في الوقت المناسب بناءً على ملاحظات الأطراف المعنية أمران أساسيان للإشراك الفعال. الشركات التي تتواصل بشفافية بشأن أفعالها وقراراتها عادة ما تحقق مستويات أعلى من رضا الأطراف المعنية (Korschun et al., 2014; Morsing & Schultz, 2006).

### التحديات في قياس وتفسير البيانات:

#### 1. دقة وموثوقية البيانات:

- ضمان دقة وموثوقية بيانات الرضا هو تحدٍ كبير. قضايا مثل تحيزات العينة، انخفاض معدلات الاستجابة، وعدم التناسق في الملاحظات يمكن أن تؤدي إلى نتائج مشوهة وتمثيل غير دقيق لمشاعر الأطراف المعنية (Naylor et al., 2011; Sweeney et al., 1999).

#### 2. تعقيد التفسير:

- يمكن أن يكون تفسير ملاحظات الأطراف المعنية معقدًا، خصوصًا عند التعامل مع البيانات النوعية. غالبًا ما تواجه الشركات صعوبة في ترجمة الملاحظات إلى رؤى قابلة للتنفيذ وتمييز بين الشكاوى الفردية والقضايا النظامية (Grönroos, 2001; Vargo & Lusch, 2004).

#### 3. قيود الموارد:

- تواجه العديد من الشركات قيودًا من حيث الميزانية والأفراد، مما يمكن أن يحد من قدرتها على تنفيذ ومراقبة مؤشرات رضا الأطراف المعنية بفعالية. قد تؤثر قيود الموارد على مدى جمع وتحليل الملاحظات (Wong & Sohal, 2003; Zeithaml et al., 1996).

#### 4. الاختلافات الثقافية والديمغرافية:

- يجب على الشركات التي تعمل في أسواق متنوعة أن تأخذ في اعتبارها الاختلافات الثقافية والديمغرافية عند قياس رضا الأطراف المعنية. من الضروري تخصيص آليات جمع الملاحظات لمجموعات الأطراف المعنية المختلفة لضمان دقة وملاءمة البيانات (Hofstede, 2001; Schwartz, 1999).

## المنطلقات النظرية للدراسة:

رضا أصحاب المصلحة هي جزء أساسي من إدارة المشاريع والخدمات العامة، حيث تلعب دوراً حيوياً في تقييم فعالية الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تتضمن مفاهيم رضا أصحاب المصلحة مجموعة من الأفكار والمبادئ التي تساهم في فهم كيفية تلبية احتياجات وتوقعات الأطراف المعنية. فيما يلي توضيح لبعض هذه المفاهيم:

### مفاهيم رضا أصحاب المصلحة

#### 1. تعريف رضا أصحاب المصلحة:

رضا أصحاب المصلحة يشير إلى درجة الرضا التي يشعر بها الأطراف المعنية مثل العملاء، الموظفين، الموردين، والمجتمع تجاه أنشطة المنظمة وخدماتها. يتضمن هذا المفهوم تقييم مدى تلبية المنظمة لتوقعات واحتياجات هؤلاء الأطراف. (Freeman, 1984)

#### 2. الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة

تشير الاستجابة لاحتياجات أصحاب المصلحة إلى قدرة المنظمة على فهم وتلبية توقعات واحتياجات الأطراف المعنية بشكل فعال. هذا يشمل الاستماع لملاحظاتهم، ومعالجة الشكاوى، وتقديم تحسينات تتماشى مع احتياجاتهم. (Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

#### 3. أهمية رضا أصحاب المصلحة

رضا أصحاب المصلحة يلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء التنظيمي. عندما تكون المنظمة قادرة على تحقيق رضا الأطراف المعنية، فإنها تعزز من دعمهم وتفاعلهم الإيجابي، مما يؤثر بشكل إيجابي على الأداء والنجاح طويل الأمد. (Jones, 1995).

#### 4. مؤشرات رضا أصحاب المصلحة

تتضمن مؤشرات رضا أصحاب المصلحة أدوات وطرق لقياس مستوى رضا الأطراف المعنية، مثل استبيانات الرضا، مقاييس الأداء، ومراجعات التغذية الراجعة. تستخدم هذه المؤشرات لتحديد مدى تحقيق أهداف المنظمة في تلبية احتياجات الأطراف المعنية. (Carroll & Buchholtz, 2014)

#### 5. إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة

إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة تشمل استراتيجيات وأساليب تركز على بناء علاقات إيجابية ومستدامة مع الأطراف المعنية. يتطلب ذلك التواصل الفعال، المشاركة النشطة، وإدارة النزاعات المحتملة لتحقيق رضا أصحاب المصلحة وتعزيز العلاقات. (Freeman, 1984; Donaldson & Preston, 1995)

#### 6. تأثير رضا أصحاب المصلحة على الأداء

تأثير رضا أصحاب المصلحة على الأداء التنظيمي يتعلق بكيفية تحسين أداء المنظمة من خلال تلبية توقعات واحتياجات الأطراف المعنية. الدراسات تشير إلى أن رضا العملاء والموظفين والمجتمع يمكن أن يؤدي إلى تحسينات ملحوظة في الأداء التنظيمي والمالي. (Harrison & Wicks, 2013)

## 7. الاستدامة ورضا أصحاب المصلحة

الاستدامة تلعب دوراً في رضا أصحاب المصلحة حيث تركز على تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. تبني المنظمة لممارسات مستدامة يمكن أن يحسن من رضا الأطراف المعنية ويؤدي إلى نتائج أداء طويلة الأمد (Elkington, 1997).

هذه المفاهيم توفر أساساً لفهم كيفية تأثير رضا أصحاب المصلحة على الأداء التنظيمي وتعزز من قيمة وفعالية استراتيجيات إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية.

وتعتبر نظرية أصحاب المصلحة، نظريات إدارة الأداء، ونظريات سلوك المنظمات من الأسس النظرية التي تساهم في فهم العلاقة بين رضا أصحاب المصلحة ونتائج الأداء التنظيمي. فيما يلي نظرة على كل من هذه النظريات وكيفية دعمها للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة ونتائج الأداء.

## 1- نظرية أصحاب المصلحة

وجهات النظر النظرية:

- النظرية التقليدية: تركز على أن المنظمات يجب أن تلبى مصالح المساهمين الأساسيين فقط، مثل المساهمين والمالكين، بينما تكون الأطراف الأخرى ثانوية. ومع ذلك، فإن هذا الفهم قد يتجاهل أهمية الأطراف الأخرى مثل الموظفين والعملاء والمجتمع. (Freeman, 1984)
- نظرية أصحاب المصلحة الموسعة: تفترض أن المنظمات يجب أن تأخذ في الاعتبار مصالح جميع الأطراف المعنية وليس فقط المساهمين. يتم اعتبار جميع الأطراف مثل العملاء، الموظفين، الموردين، والمجتمع جزءاً من عملية صنع القرار لتحقيق الاستدامة والنجاح التنظيمي (Freeman, 1984; Mitchell, Agle, & Wood, 1997).

## 2- نظريات إدارة الأداء

وجهات النظر النظرية:

- نظرية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إطاراً استراتيجياً يربط بين أهداف الأداء الاستراتيجي ونتائج الأداء من خلال أربعة جوانب: المالية، العملاء، العمليات الداخلية،

والتعلم والنمو. هذا يعزز من قدرة المنظمات على تحقيق رضا أصحاب المصلحة من خلال تحسين الأداء العام. (Kaplan & Norton, 1996)

- نظرية إدارة الأداء القائمة على النتائج: الصيغة تركز على قياس وتقييم الأداء بناءً على النتائج التي تحققها المنظمة. هذا يشمل تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة وتحليل التأثير على الأطراف المعنية (Neely, Gregory, & Platts, 1995).

### 3. نظريات سلوك المنظمات

#### وجهات النظر النظرية:

- نظرية الدافعية: (Maslow's Hierarchy of Needs)
  - تقترح أن الأفراد لديهم مجموعة من الاحتياجات التي يجب تلبيتها لتحقيق الرضا الشخصي. عندما يتم تلبية هذه الاحتياجات بشكل فعال، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسين رضا أصحاب المصلحة. (Maslow, 1943)
- نظرية القيادة: (Transformational Leadership)
  - تركز على كيف يمكن للقيادة التحويلية تحسين رضا الموظفين من خلال تحفيزهم وتطويرهم. القيادة الفعالة تعزز من تفاعل الموظفين ودعمهم لأهداف المنظمة، مما يؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي ورضا أصحاب المصلحة. (Hersey & Blanchard, 1982)
- نظرية الدافعية والأداء: (Expectancy Theory)
  - تقترح أن الأفراد سيعملون على تحقيق الأهداف إذا كانوا يتوقعون أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج مرضية. تحسين توقعات الأداء والنتائج يعزز من رضا أصحاب المصلحة. (Porter & Lawler, 1968).

### العلاقة بين هذه النظريات:

نظرية أصحاب المصلحة توفر الإطار لفهم كيفية تأثير رضا أصحاب المصلحة على الأداء التنظيمي من خلال تلبية احتياجات وتوقعات جميع الأطراف المعنية. نظريات إدارة الأداء تساعد في قياس وتحسين الأداء بناءً على مدى تحقيق الأهداف المرسومة وتقييم النتائج الفعلية. نظريات سلوك المنظمات تساهم في فهم كيف يؤثر سلوك الأفراد، القيادة، والدافعية على رضا أصحاب المصلحة وأداء المنظمة بشكل عام.

من خلال دمج هذه النظريات، يمكن للباحثين والمديرين تحسين فهمهم للعلاقة بين رضا أصحاب المصلحة ونتائج الأداء التنظيمي، مما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتعزيز الأداء المستدام

#### المنهجية وطرق البحث:

تستخدم الدراسة منهجاً نوعياً عن طريق الملاحظة المباشرة والمقابلات والتحليل الوثائقي. حيث يتم تحليل استطلاعات الرأي التي تم جمعها على مدار سنتين من قسم ادارة المرافق وصيانة المدينة في بلدية نيوم لقياس مستويات الرضا وممارسات المراقبة. كما يتم جمع البيانات النوعية عبر مقابلات مع مدير القسم واعضاء الفريق للحصول على رؤى أعمق حول العلاقة بين الرضا ومراقبة الجودة.

#### أدوات الدراسة:

-الملاحظة المباشرة

-المقابلات والتحليل الوثائقي لاستطلاعات الرأي الخاصه بقسم ادارة المرافق

#### حدود الدراسة:

لمحدودية الموارد والوقت وقع الاختيار على بلدية نيوم قسم ادارة المرافق وصيانة المدينة

#### المراجع:

- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). "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.
- Jones, T. M. (1995). "Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics". *Academy of Management Review*, 20(2), 404-437.

- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2014). *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. Stamford: Cengage Learning.
- Clarkson, M. B. E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Harrison, J. S., & Wicks, A. C. (2013). *Stakeholder Theory, Value, and Firm Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). "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.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). "Performance measurement system design: A literature review and research agenda". *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80-116.
- Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: Irwin.
- Jensen, M. C. (2001). "Value maximization, stakeholder theory, and the corporate objective function". *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235-256
- Wheeler, D., & Sillanpää, M. (1997). *The Stakeholder Corporation: A Blueprint for Maximizing Stakeholder Value*. London: Pitman