

The Importance of Stakeholders in Various Projects: Analytical Study

Sultan M. AlQulaiti¹, Tawfiq R. Alzahrani²

¹ Department of Information Science, Faculty of Arts and Humanities, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia

² Department of Information Science, Faculty of Arts and Humanities, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia
Damook7@gmail.com

Abstract:

This study addresses the importance of stakeholder management as a fundamental element in the success of various projects. It reviews the concept of stakeholders, identifies their significance, objectives, and management principles, as well as the challenges organizations face in this area. Descriptive and analytical methodologies were employed, analyzing data through multiple frameworks such as SWOT analysis. The findings indicate that failure to manage relationships with stakeholders can lead to negative consequences, such as a lack of trust and increased costs. The study also emphasizes the importance of continuous communication with stakeholders to enhance transparency and build confidence. The study's primary objectives include understanding the principles and effective practices for stakeholder management and raising awareness of their critical role in all project phases. The study provides practical recommendations for improving stakeholder management, including developing effective communication strategies, defining the expectations of each stakeholder group, and establishing appropriate mechanisms for addressing changes in project requirements.

This study contributes to enhancing both academic and practical understanding of the importance of stakeholder management, helping organizations improve their performance and increase the success chances of their projects in changing work environments.

Keywords: Stakeholders, Project Management, Communication, Strategies, Sustainable Development.

أهمية أصحاب المصلحة في المشاريع المختلفة: دراسة تحليلية

سلطان محمد علي القليطي، توفيق راشد محمد الزهراني

Damook7@gmail.com - salqulaiti@gmail.com

قسم علم المعلومات، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

المستخلص:

تتناول هذه الدراسة أهمية إدارة أصحاب المصلحة كعنصر أساسي في نجاح المشاريع المختلفة. تستعرض الدراسة مفهوم أصحاب المصلحة، وتحديد أهميتهم، وأهدافهم، ومبادئ إدارتهم، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها المنظمات في هذا المجال. تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم تحليل البيانات من خلال أطر عمل متعددة مثل تحليل (SWOT).

تظهر النتائج أن الفشل في إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة يمكن أن يؤدي إلى عواقب سلبية، مثل انعدام الثقة وزيادة التكاليف. كما تؤكد الدراسة على أهمية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة لتعزيز الشفافية وبناء الثقة. وتتضمن الأهداف الرئيسية للدراسة التعرف على المبادئ والممارسات الفعالة لإدارة أصحاب المصلحة، ورفع مستوى الوعي بأهمية دورهم في جميع مراحل المشروع.

تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين إدارة أصحاب المصلحة، بما في ذلك تطوير استراتيجيات فعالة للتواصل، وتحديد توقعات كل فئة من أصحاب المصلحة، وتوفير آليات مناسبة لمعالجة التغيرات في متطلبات المشروع. تساهم هذه الدراسة في تعزيز الفهم الأكاديمي والعملية لأهمية إدارة أصحاب المصلحة، مما يساعد المؤسسات على تحسين أدائها وزيادة فرص نجاح مشاريعها في بيئات العمل المتغيرة.

الكلمات المفتاحية: أصحاب المصلحة، إدارة المشاريع، التواصل، الاستراتيجيات، التنمية المستدامة.

المقدمة

تُعَدُّ إدارة أصحاب المصلحة من العناصر الأساسية في نجاح أي مشروع، حيث تلعب دورًا محوريًا في تحديد مسارات العمل وتحقيق الأهداف المرجوة. يُشير مصطلح "أصحاب المصلحة" إلى الأفراد أو الجماعات الذين يمكن أن يؤثر أو يتأثروا بمكونات المشروع، سواء كانوا مستثمرين، موظفين، عملاء، أو حتى المجتمع المحلي. ولذا تكمن أهمية أصحاب المصلحة في قدرتهم على التأثير على قرارات المشروع ونتائجه. فهم يمتلكون توقعات واحتياجات تختلف من جهة لأخرى، مما يستدعي ضرورة فهم ديناميكيات العلاقات بينهم وبين المشروع. إن إدارة هذه العلاقات بشكل فعال تساهم في تعزيز الدعم وزيادة التفاعل الإيجابي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وتقليل المخاطر المحتملة.

علاوة على ذلك، فإن التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة يُعزز من الشفافية ويؤدي إلى بناء الثقة، مما يُعتبر عنصرًا حيويًا في تحقيق النجاح المستدام. ومن خلال إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ، يمكن المشروعات من أن تستفيد من وجهات النظر المتنوعة وتطوير حلول مبتكرة تلي احتياجات سوق العمل. بالتالي، يُعَدُّ فهم أهمية أصحاب المصلحة وإدارة علاقاتهم بشكل استراتيجي ضرورة لا غنى عنها لأي مشروع يسعى إلى تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والتنافسية العالية.

أولاً: الإطار العام

مشكلة الدراسة

تعتبر إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة من العوامل الرئيسية التي تؤثر في نجاح المشاريع المختلفة. ومع تزايد تعقيد بيئات الأعمال، يواجه المديرون تحديات كبيرة في تحديد وتلبية توقعات أصحاب المصلحة المتنوعين. تكمن مشكلة البحث في عدم وجود استراتيجيات فعالة لإدارة هذه العلاقات، مما يؤدي إلى تضارب المصالح، وزيادة المخاطر، وتأخير في تنفيذ المشاريع. لذلك، تحتاج الشركات إلى فهم أعمق لدور أصحاب المصلحة وكيفية التعامل معهم لضمان نجاح المشاريع.

أهمية المشكلة

تتجلى أهمية المشكلة في أن الفشل في إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية كبيرة، مثل انعدام الثقة، وزيادة التكاليف، والفشل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية. كما أن التعرف على احتياجات

وتوقعات أصحاب المصلحة يساعد في تحسين اتخاذ القرار وزيادة مستوى المشاركة والالتزام، مما يسهم في تحسين أداء المشاريع. لذا، فإن فهم أهمية أصحاب المصلحة يعد أمرًا حيويًا لضمان استدامة ونجاح المشاريع.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذا البحث من الحاجة المتزايدة لفهم دور أصحاب المصلحة في المشاريع المختلفة، وكيفية إدارتهم بشكل فعال. يوفر هذا البحث إطار عمل يمكن أن يساعد المؤسسات في تطوير استراتيجيات فعالة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، مما يسهم في تحسين أداء المشاريع وزيادة فرص النجاح. كما يمكن أن يسهم البحث في تعزيز الوعي لدى صانعي القرار بأهمية التواصل المستمر مع أصحاب المصلحة وفهم توقعاتهم ومتطلباتهم.

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة لعدد من الأهداف، تتمثل في:

- 1- التعرف على مفهوم إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع وأهميتهم وأهدافهم.
- 2- التعرف على مبادئ إدارة أصحاب المصلحة وطرق إدارتهم والتحديات التي تواجه إدارة أصحاب المصلحة.
- 3- التعرف على أفضل الممارسات والاستراتيجيات الفعالة لإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع.
- 4- رفع مستوى الوعي بأهمية دور أصحاب المصلحة في المشاريع المختلفة والتواصل والتعاون معهم في جميع مراحل المشروع.

حدود الدراسة

ركزت هذه الدراسة على موضوع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع المختلفة وبعض المفاهيم المرتبطة بذلك، وتم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة ٢٠٢٤م.

منهج الدراسة

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي لتوضيح المفاهيم الأساسية حول موضوع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع والمفاهيم المرتبطة بذلك، كما تم استخدام المنهج التحليلي من خلال طريقة تحليل نقاط القوة والضعف

والفرص والتحديات (SWOT) على مجموعة مختارة من الدراسات المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة في المشاريع المختلفة.

ثانياً: الإطار النظري:

سيتم مناقشة مفهوم أصحاب المصلحة وأهميتهم في المشاريع وأهدافهم وكذلك مبادئ إدارة أصحاب المصلحة في المشروع وعدد من الموضوعات المتعلقة بذلك.

مفهوم أصحاب المصلحة في المشروع

ذكرت العديد من المصادر عدة تعريفات لمصطلح أصحاب المصلحة (Stakeholders) في سياق إدارة المشاريع، مثل:

- أنهم الأفراد أو الجماعات الذين لديهم مصلحة أو تأثير على المشروع، مثل العملاء، الموظفين، الموردين، والمجتمع المحلي. ويعرّفون أيضاً «هم الأشخاص أو الكيانات التي يمكن أن تؤثر على المشروع أو تتأثر به».

- أنهم بعض الأفراد أو المجموعات التي تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بقرارات أو أنشطة معينة. ويكون لهم مصلحة أو اهتمام في مجال العمل أو المؤسسة. (بكه، ٢٠٢٤)

- يشمل مصطلح أصحاب المصلحة جميع الفئات التي تهتم بنتائج مشروع ما، حيث يتأثر أصحاب المصالح بالمشروع بمراحله المختلفة، وفي الوقت ذاته، فإن مدخلاتهم تؤثر بشكل مباشر على نتائج المشروع، لذا من المهم تحقيق التواصل الصحيح بين أصحاب المصالح في المشروع الواحد. (Gurnov, 2024)

- هم مجموعات أو أفراد لهم علاقة تأثر وتأثير أو علاقة من جانب واحد مع المؤسسة، والتي لا يمكن لها النشاط والاستمرار وتحقيق أهدافها دون الاحتكاك بهم من الناحية الإيجابية أو السلبية. (بادن وبريش، ٢٠١٧)

كما تعرف إدارة أصحاب المصلحة بأنها [مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحديد أصحاب المصلحة، وتحليل تأثيرهم على المشروع، وتطوير استراتيجيات للتواصل والتفاعل معهم. ويتطلب ذلك فهماً عميقاً لاحتياجاتهم ومصالحهم وكيفية تأثير تلك المصالح على نجاح المشروع].

أهمية أصحاب المصلحة في المشروع

لم تكن المنظمات سابقاً مهتمة دائماً بأصحاب المصلحة. كانت الطريقة القديمة في ممارسة الأعمال التجارية تتضمن التركيز بشكل أساسي على المساهمين وضمان تلبية مصالحهم واحتياجاتهم. لكن مع الوقت تغيرت تلك النظرة ولسبب وجيه، بسبب أن تقديم القيمة للمساهمين فقط أدى إلى قضايا مثل سوء الإدارة والتخطيط القصير الأجل والمصلحة الذاتية والاعتماد على التنظيم الخارجي.

وفي يوم هذا، تطمح المزيد من المنظمات إلى تقديم القيمة لجميع أصحاب المصلحة (وليس المساهمين فقط). وقد أدى هذا إلى ظهور شركات أكثر صحة واستدامة وأكثر ابتكاراً تتبنى وجهة نظر طويلة الأجل، وتطور علاقات استراتيجية، وتضع في اعتبارها الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية. والنتيجة النهائية هي شركات ومشاريع أكثر احتمالاً للنجاح وتحقيق الخير للمجتمع. وبحسب (Hendricks, 2024) يجب ألا يتم التقليل من أهمية أصحاب المصلحة، إذا أن تمكين وإشراك معظم (أو كل) أصحاب المصلحة قد يعود بفائدة هائلة على المنظمة والأشخاص الذين تؤثر عليهم. وهناك العديد من المهام التي يستطيع أصحاب المصلحة القيام بها في أي مشروع، مثل:

- ١- تمكين العاملين في المشروع: فهم يساهمون في إنشاء تغييرات مستدامة من خلال اتخاذ القرارات.
- ٢- خلق تغيير مستدام: يساعد أصحاب المصلحة المنخرطون في إعلام القرارات وتقديم الدعم الذي تحتاجه للاستدامة طويلة الأجل.
- ٣- بناء العلاقات: ويكون ذلك إما من خلال تعزيز العلاقات متبادلة المنفعة، أو بناء علاقات جديدة.
- ٤- بناء منظمة أفضل: عن طريق المساعدة على التركيز على القضايا ذات الأهمية الكبرى وتعزيز روح المشاركة والمسؤولية الاجتماعية.
- ٥- زيادة فرص نجاح المشروع: من خلال إشراك المجموعات المؤثرة وتحويلها إلى فئات مؤيدة ومناصرة بهدف زيادة فرص النجاح.
- ٦- التعليم: حيث يعد أصحاب المصلحة مصدراً من مصادر المعلومات المهمة في المشروع.

أهداف أصحاب المصلحة في المشروع

ترتكز أهداف إدارة أصحاب المصلحة بشكل أساسي على بناء وتعزيز علاقات إيجابية ومستدامة مع أصحاب المصلحة المؤثرين جميعاً من أجل تحقيق التوازن بين مختلف المصالح والقيام بتلبية توقعاتهم واحتياجاتهم المختلفة (بكرة، ٢٠٢٤)، ومن هذه الأهداف:

- السعي لبناء علاقات طويلة الأثر مع أصحاب المصلحة مبنية على الثقة والاحترام.

- القيام بتلبية احتياجات أصحاب المصلحة من الناحية الاقتصادية والثقافية والقانونية والاجتماعية والبيئية.
- العمل على تحقيق التوازن بين المصالح المتنازع عليه بين أصحاب المصلحة من خلال مراعاة مصالح جميع الأطراف والوصول للحلول التي تلي احتياجاتهم.
- العمل على خلق وتعزيز الشفافية والمساءلة حول أنشطة المنظمة والمشروعات.
- القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة للمحافظة على الموارد والتحسين المستمر وتحقيق الاستدامة في أعمال المنظمة.
- السعي لإدارة التوترات والصراعات المحتملة والحد منها بين أصحاب المصلحة المختلفين.

مبادئ إدارة أصحاب المصلحة

ذكر كل من (بادن وبريش، ٢٠١٧) أن هناك مجموعة من المبادئ الاسترشادية – والتي تعتبر أحد أبرز وأهم مساهمات كلركسون (Clarkson Principles) في إطار إدارة أصحاب المصلحة – التي من المهم أن يأخذ بها مدراء المنظمات من أجل الأخذ بعين الاعتبار مختلف مصالح أصحاب المصلحة، وهذه المبادئ تتمثل فيما يلي:

- **المبدأ الأول:** ينبغي على المديرين معرفة ورصد اهتمامات جميع أصحاب المصلحة الشرعيين، كما ينبغي أن تُأخذ مصالحهم بعين الاعتبار وبشكل مناسب في عملية اتخاذ القرار والعمليات.
- **المبدأ الثاني:** ينبغي على المديرين الاستماع إلى والاتصال علناً بأصحاب المصلحة حول اهتماماتهم الخاصة وإسهاماتهم، وكذلك إزاء المخاطر التي على عاتقهم نتيجة ارتباطهم بالشركة.
- **المبدأ الثالث:** ينبغي على المديرين تبني عمليات وأنماط السلوك التي تعتبر حساسة لاهتمامات وقدرات أي دائرة ضمن أصحاب المصلحة.
- **المبدأ الرابع:** ينبغي على المديرين الإقرار بتوقف مكافآت أصحاب المصلحة على مجهوداتهم، وينبغي أن يسعى المديرين لتحقيق التوزيع العادل للمنافع والأعباء المرتبة على نشاط الشركة فيما بينهم، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر ومواطن الضعف الخاصة بكل منهم.
- **المبدأ الخامس:** ينبغي على المديرين العمل بالتعاون مع الكيانات الأخرى، في القطاعين العام والخاص، لضمان الحد من المخاطر والأضرار الناشئة عن أنشطة الشركة، وحيث لا يمكن تجنبها فمن المناسب التعويض عنها.
- **المبدأ السادس:** ينبغي على المديرين التجنب التام للأنشطة التي قد تعرض حقوق الإنسان غير القابلة للتصرف للخطر (على سبيل المثال الحق في الحياة) أو تؤدي إلى أخطار.
- **المبدأ السابع:** ينبغي على المديرين التسليم والاعتراف بالتعارض المحتمل بين: (١) الأدوار الخاصة بهم بوصفهم أصحاب المصلحة مع الشركة.

٢) مسؤولياتهم القانونية والأخلاقية من أجل منفعة جميع أصحاب المصلحة، حيث ينبغي أن تعالج هذه الخلافات من خلال الاتصال المفتوح، وتقديم التقارير المناسبة ونظم الحوافز، وعند الضرورة، مراجعة طرف ثالث.

أنواع أصحاب المصلحة في المشروع

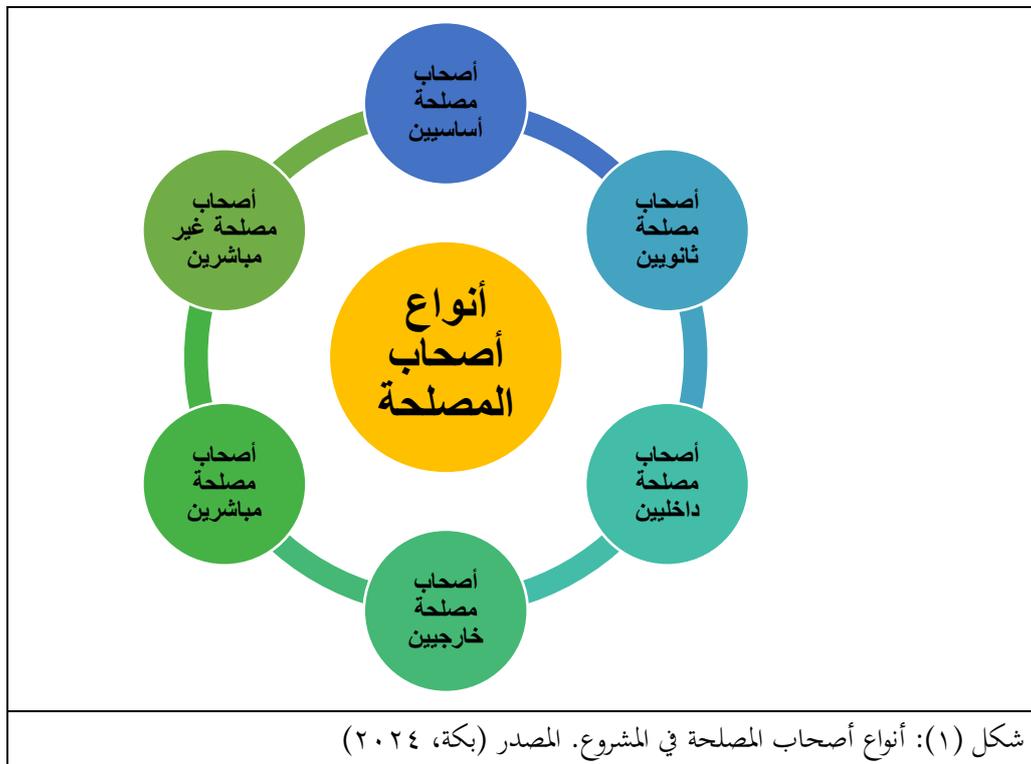
تطرق العديد من الدراسات والجهات والكتاب إلى تحديد وتقسيم أنواع أصحاب المصلحة في المشروع إلى عدة أقسام، وبحسب معهد إدارة المشاريع (PMI) فقد تم تقسيم أصحاب المصلحة إلى (٣) ثلاثة أقسام، وهي:

- ١- أصحاب مصلحة تم إشراكهم، وتضم مديري المؤسسات والداعمين لها وأعضاء فريق الإدارة.
- ٢- أصحاب مصلحة تم التأثير فيهم، وهذه المجموعة هي أكثر تنوع وتضم أطراف داخلية وأطراف خارجية عن المؤسسة مثل (المستهلكين، الموردين، الأجهزة التشريعية والتنظيمية، وأقسام أخرى بالمؤسسة).
- ٣- أصحاب مصلحة يمكن أن يكون لها تأثير، وتضم كل من الإعلام ومجموعات الدفاع عن البيئة ومجموعات أخرى مختلفة لها مصلحة في نشاط المؤسسة.

ومن أفضل وأوضح التصنيفات التي طُرحت بهذا الخصوص ما ورد عن (بكة، ٢٠٢٤) والتي تم تصنيف أصحاب المصلحة فيها إلى (٦) ستة أقسام مفصلة بشكل واضح، وهي:

- ١- أصحاب المصلحة الأساسيين: وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر بشكل مباشر وكبير بإجراءات وقرارات ونتائج منظمة أو مشروع. ويكون لديهم مصلحة راسخة في نجاح المشروع واستدامته. مثل (الموظفون/ العمال/ العملاء/ المساهمون/ المالكون/ الموردون أو الشركاء/ المستثمرون/ الهيئات الحكومية أو التنظيمية/ المجتمع المحلي/ المنظمات غير الحكومية).
- ٢- أصحاب المصلحة الثانويين: هم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي تتأثر بشكل غير مباشر أو أقل مباشرة بالإجراءات والقرارات والنتائج الخاصة بمشروع أو منظمة مقارنة بأصحاب المصلحة الأساسيين. ولكن يكون لديهم اهتمام أو بعض المشاركة. (الجهات الحكومية/ وسائل الإعلام/ الاتحادات الصناعية/ المؤسسات المالية/ المؤسسات الأكاديمية أو التعليمية/ المنضمت غير الربحية/ المنافسون/ مجموعات المجتمع المحلي/ نقابات العمال).
- ٣- أصحاب المصلحة الداخليين: وهم الأفراد أو مجموعات داخل المنظمة الذين لديهم علاقة مباشرة أو يشاركون في عملياتها وعمليات صنع القرار والأداء العام. وتعتبر عادةً جزءاً من النظام البيئي الداخلي للمنظمة. مثل (الموظفون/ الإدارة والفرق التنفيذية/ مجلس الإدارة/ المساهمين أو المالكين/ إدارة الموارد البشرية/ فرق العمليات والإنتاج/ فرق المبيعات والتسويق/ فرق البحث والتطوير (R&D)/ فرق المالية والمحاسبة).

- ٤- أصحاب المصلحة الخارجيين: وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي لديها اهتمام أو تتأثر بأنشطة المنظمة وقراراتها ونتائجها ولكنها ليست جزءًا من هيكلها الداخلي. وهي موجودة خارج المنظمة ويمكن أن تؤثر بشكل كبير على عملياتها وسمعتها ونجاحها. مثل (العملاء/ الموردون والبائعين والمنافسون/ المستثمرون والمساهمون/ الحكومة والسلطات التنظيمية/ المجتمع المحلي والسكان المحليون/ المنظمات غير الحكومية/ الإعلام والصحافة/ جمعيات الصناعة/ المؤسسات المالية والبنوك).
- ٥- أصحاب المصلحة المباشرين: وهم الأفراد أو المجموعات أو المنظمات التي لديها اهتمام وثيق وفوري أو مشاركة في مشروع أو مبادرة أو منظمة معينة. ويتأثرون بشكل مباشر بالنتائج والقرارات والأنشطة المتعلقة بالمشروع. مثل (العملاء/ مجلس الإدارة/ الموظفون/ المساهمين أو المالكين/ الموردون والبائعين/ شركاء العمل/ السلطات التنظيمية/ المستثمرون والمقرضون/ المجتمع المحلي/ النقابات العمالية أو جمعيات الموظفين).
- ٦- أصحاب المصلحة غير المباشرين: وهم الأفراد أو المجموعات أو الكيانات التي لا تشارك بشكل مباشر في منظمة أو مشروع معين ولكن لا يزال من الممكن أن تتأثر بإجراءاتها أو نتائجها. ويكون لدى أصحاب المصلحة هؤلاء اهتمام بأنشطة أو قرارات المنظمة، بالرغم من أنهم لا يتأثرون بها بشكل مباشر. مثل (أعضاء المجتمع/ الموردين والبائعين/ المنافسون/ الهيئات الحكومية والتنظيمية/ المنظمات غير الحكومية/ الإعلام والصحافة).



طرق إدارة أصحاب المصلحة في المشروع

هناك عدة طرق يمكن أن تساعد في تحقيق إدارة فعّالة لأصحاب المصلحة في المشروع (Kissflow, 2024)، وهي:

١. إشراك أصحاب المصلحة طوال المشروع

من المهم تحديد أصحاب المصلحة في وقت مبكر مع أنواعهم وإنشاء خطة لإدارة أصحاب المصلحة وإشراكهم في المقابلات والاستبيانات من وقت لآخر، وإذا كان أصحاب المصلحة من الخارج، فمن الممكن إضافتهم إلى لوحة معلومات المشروع حتى يتمكنوا من الحصول على عرض في الوقت الفعلي للتقدم. كما يجب أن يكونوا قادرين أيضاً على تقديم ملاحظات حول مخرجات المشروع.

٢. يجب أن يتفق جميع أصحاب المصلحة على المخرجات

يجب أن يكون جميع أصحاب المصلحة في المشروع على نفس الصفحة فيما يتعلق بمخرجات المشروع. ومن الأهمية بمكان تحديد أدوار ومسؤوليات الأشخاص بوضوح قدر الإمكان لتجنب أي ارتباك في المراحل اللاحقة من المشروع. والقيام بذلك هو أفضل طريقة لتجنب فشل المشروع والتأخير وتجاوز التكاليف.

٣. تحديد الآليات التي تحكم التغييرات

تعتبر طلبات التغيير أمراً شائعاً في المشاريع المعقدة. وقد يكون هناك حاجة للعديد من المتطلبات المحددة في المراحل السابقة من المشروع إلى إعادة النظر فيها لاحقاً. حيث إن الطريقة المحددة مسبقاً للتعامل مع طلبات التغيير مهمة للغاية. وإلا، فقد تؤثر مشكلات مثل توسع النطاق على الأداء وتقلل من إنتاجية فريق العمل.

٤. التواصل الفعال هو المفتاح

إن التواصل الهادف والقيم في إدارة المشروع أمر حيوي لنجاح المشروع. كما أن وتيرة الاتصال مهمة ويجب تحديدها وفقاً لمشاركة واهتمام صاحب مصلحة معين. كما أن الاحتفاظ بسجل لأصحاب المصلحة في مرحلة البداية هو أحد الطرق العديدة المثبتة لتحديد وتيرة وطريقة الاتصال لكل صاحب مصلحة.

٥. محاولة رؤية الأشياء من وجهة نظرهم

إن جزءاً من إدارة أصحاب المصلحة هو تصور الموقف من وجهة نظرهم، فقد تكون هناك حاجة إلى فهم ما اشترك فيه كل صاحب مصلحة وما هي سياقاتهم المحددة. ومن المهم التعرف على تصوراتهم حول كيفية تأثير المشروع عليهم، والاستعداد بشكل أفضل لإدارتهم وتوقعاتهم.

عمليات أصحاب المصلحة في المشروع

بحسب معهد إدارة المشاريع (٢٠١٧)، فإن هناك أربع عمليات مهمة جداً للمنظمة لإدارة أصحاب المصلحة، شكل (٢)، وهي:

١- **تحديد أصحاب المصلحة:** وتعد هذه العملية ذات أهمية قصوى من خلال تحديد هوية كل صاحب مصلحة مع المنظمة، وكذلك تحليل علاقته بما يهدف تقييم مستوى مشاركته ومستوى مصلحته مع المنظمة ومستوى التأثير عليه، من خلال إعداد وتطوير قائمة من أصحاب المصلحة مع تحديد هوياتهم والقواسم المشتركة بينهم والتي يمكن من خلالها وصف طبيعة العلاقات فيما بينهم وبين المنظمة. ويمكن لهذه العملية أن تؤثر أو تتأثر بقرارات المنظمة ومخرجاتها، وتحليل وتوثيق المعلومات التي جمعت عن مصالحهم وإشراكهم فالمشروع وارتباطهم وتأثيرهم على نجاح المنظمة.

٢- **خطة إدارة أصحاب المصلحة:** تهدف هذه العملية إلى تحليل مستوى إشراك أصحاب المصلحة بعد تحديد هويتهم. وهذه الخطة بحاجة إلى عدة عناصر (مدخلات) وهي: خطة إدارة المنظمة، تسجيل وتدوين أصحاب المصلحة، العوامل المحيطة بالمنظمة، ومعلومات تاريخية عن منظمات مشابهة لها.

٣- **إشراك أصحاب المصلحة:** تعتبر عملية إشراك أصحاب المصلحة أحد العمليات المستمرة من خلال الاتصالات والعمل فيما بينهم وبين المنظمة للوصول إلى التوافق بين الحاجات والتوقعات والقضايا التي تمهم، وهي تعني كذلك المساهمة في الاعلان عن إدارة المخاطر في المنظمة وتعزيز الثقة والسمعة فيما بين أصحاب المصلحة. وتتم عملية إشراك أصحاب المصلحة في نشاطات وأهداف المنظمة وفق المستويات التالية:

أ) **الابلاغ:** من خلال تزويد أصحاب المصلحة بمعلومات متوازنة وموضوعية تساعد على فهم القضايا والفرص والحلول.

ب) **التشاور:** لكي يتمكن أصحاب القرار في المنظمة من معرفة آراء أصحاب المصلحة حيال الحلول المقترحة والبدائل والقرارات.

ج) **الانضمام:** للعمل مباشرة مع أصحاب المصلحة ومعرفة اهتماماتهم وتطلعاتهم.

د) **التعاون:** بهدف المشاركة في الجهات المعنية فيما يخص القرارات وتطوير البدائل وتحديد الحلول المناسبة.

هـ) **التمكين:** حتى يتم وضع عملية اتخاذ القرار النهائي أمام أصحاب المصلحة.

٤- **مراقبة عملية إشراك أصحاب المصلحة:** وتهدف عملية المراقبة إلى متابعة المستوى الحالي من عملية إشراك أصحاب المصلحة والتدخل من قبل المنظمة لأخذ ردة الفعل عن كل مستوى من مستويات الإشراك والعمل على التصحيح والتعديل بدون تجاوز الحدود المتعلقة بإدارة المنظمة، لكون أن لكل مستوى حدود معينة يمكن أن يسبب تجاوزها تأثيراً سلبياً على مصلحة طرف على حساب طرف آخر، بهدف عدم الاخلال بالتوازن بين مصالح جميع الأطراف.



استراتيجيات إدارة أصحاب المصلحة في المشروع

بيّن مركز لندن بريمير (LPC) أن هناك العديد من الاستراتيجيات التي لا يمكن حصرها لإدارة فعالة لأصحاب المصلحة في المشروع، إلا أن هنالك عدد (٧) استراتيجيات رئيسية وفعالة يمكن أن تساعد على ذلك، وهي:

- ١- **تحديد أصحاب المصلحة:** تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بالإضافة إلى تحديد الأفراد أو المجموعات ضمن كل فئة من فئات أصحاب المصلحة.
- ٢- **فهم احتياجاتهم ورغباتهم:** يتضمن ذلك فهم ما يتوقعون منك، وكيف يتفاعلون إن لم تجر الأمور وفقاً للخطة وكيف ينخرطون مع بعضهم البعض.
- ٣- **وضع خطة تواصل:** يجب أن تتضمن خطة التواصل جدول اجتماعات منتظم واستراتيجية محددة لكيفية التواصل مع كل مجموعة من أصحاب المصلحة.
- ٤- **تكييف نهجك بناءً على الموقف الحالي:** أسلوب الاتصال الرسمي مقابل أسلوب الاتصال غير الرسمي، حيث أن لكل مجموعة أصحاب مصلحة احتياجات مختلفة.
- ٥- **استخدم مجموعة متنوعة من طرق الاتصال:** من المهم أن تفكر كيف تتواصل معهم بناءً على قيمهم وطابعهم التجاري. مثل البريد الإلكتروني، والمكالمات الهاتفية، والاجتماع وجهاً لوجه.

- ٦- دور كل صاحب مصلحة في المشروع: وضع توقعات واضحة للتواصل بين جميع الأطراف المشاركة في المشروع، الوضوح في كيفية اتخاذ القرارات ومن سيتخذها، التأكد من أن الجميع يعرف ما يتوقع منه.
- ٧- تتبع الآراء بشكل دوري: من خلال طلب آرائهم بانتظام، وقد يكون الأمر بسيطاً مثل إرسال بريد إلكتروني كل أسبوع أو أسبوعين مع تحديث حالة المشروع، أو يمكن أن يتضمن عقد اجتماعات معهم طوال مدة مشروعك.

تحديات إدارة أصحاب المصلحة في المشروع

هنالك العديد من التحديات التي يمكن أن تواجه المنظمات عند إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع، ومن هذه التحديات ما يلي:

- ١- التعارض في المصالح
- ٢- تعدد أصحاب المصالح
- ٣- تغير توقعاتهم المستمرة
- ٤- نقص التواصل الفعال
- ٥- تقدير غير دقيق للتأثير
- ٦- فقدان الدعم
- ٧- إدارة التوقعات
- ٨- التعقيدات الثقافية
- ٩- المقاومة للتغيير
- ١٠- نقص الموارد

ثالثاً: الدراسات السابقة:

وهناك عدد من الدراسات التي تطرقت لموضوع إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع وفي المنظمات وما يتمحور حول دورهم في ذلك، وقد تم ترتيبها تاريخياً بشكل تصاعدي، ومن هذه الدراسات ما يلي:

- ١- دراسة (رملي وزحوط، ٢٠١٣) التي بعنوان (دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية). حيث تناولت الدراسة دور إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة داخل المؤسسات الاقتصادية. وقد أجريت دراسة تجريبية على مجموعة زيد فارم، وهي شركة أدوية في قسنطينة، لاستكشاف هذه العلاقة. وقد توصلت الدراسة إلى دور ذي دلالة إحصائية لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة. ولم يتم العثور

على دور ذي دلالة إحصائية لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة الثانويين في هذا السياق. ويؤكد البحث على أهمية تحقيق التوازن بين الكفاءة الاقتصادية والعدالة الاجتماعية والتعاضد البيئي في المؤسسات. ويسلط الضوء على الحاجة إلى استراتيجيات لإدارة علاقات أصحاب المصلحة بشكل فعال لحل تضارب المصالح. كما أن توسيع دوائر أصحاب المصلحة ضروري بسبب بيئة المؤسسة المتطورة. بالإضافة إلى إن مبدأ العدالة والاستجابة المجتمعية أمر بالغ الأهمية في إدارة علاقات أصحاب المصلحة. تعد المواطنة المؤسسية والمؤسسة المستجيبة من المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتنمية المستدامة. وتؤكد الدراسة على أهمية السياق والبيئة التي تعمل فيها المؤسسات لتحقيق أهداف الاستدامة، وإن تطوير استراتيجيات قادرة على إدارة علاقات أصحاب المصلحة أمر ضروري لتحقيق التنمية المستدامة على المستوى الاقتصادي. وتشير الدراسة إلى أن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة يمكن أن تؤدي إلى تحسين حدود التحكم في تضارب المصالح في بيئات العمل. وتدعو الدراسة إلى إيلاء المزيد من الاهتمام للسياق والبيئة التي تعمل فيها المؤسسات الاقتصادية. وتشير النتائج إلى أن أصحاب المصلحة الأساسيين لديهم تأثير أكثر أهمية على التنمية المستدامة مقارنة بأصحاب المصلحة الثانويين. وتساهم الدراسة في فهم كيفية تأثير إدارة أصحاب المصلحة على جهود الاستدامة للشركات. كما تقدم رؤى حول كيفية تمكن الشركات من تحقيق مزيج مثالي من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتدعم الدراسة فكرة أن إدارة أصحاب المصلحة تشكل جزءاً لا يتجزأ من تحقيق أبعاد التنمية المستدامة. وتشير إلى أن ممارسات الشركات المستجيبة ضرورية لإشراك أصحاب المصلحة بشكل فعال وتحقيق نتائج الاستدامة. وتخلص الدراسة إلى أن إدارة علاقات أصحاب المصلحة أمر حيوي لتفعيل أبعاد التنمية المستدامة داخل الشركات.

٢- دراسة (بادن وبريش، ٢٠١٧) التي بعنوان (إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات نجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية). حيث أشارت الدراسة إلى أن أصحاب المصلحة هم المجموعات التي يتوقف استمرار المؤسسات على تفاعلها ورضاها، مما يجعل إدارتهم أمراً حيوياً لنجاح أي عملية تحول. كما أكدت الدراسة على ضرورة التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة لفهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يساهم في تحقيق التوازن بين مصالح جميع الأطراف المعنية. وتناولت كيفية مراقبة مستوى إشراك أصحاب المصلحة، حيث يجب على المؤسسات متابعة العلاقات مع هؤلاء الأطراف وتعديلها عند الحاجة لضمان التوازن المطلوب. وتم استعراض بعض التحديات التي قد تواجه البنوك خلال عملية التحول، وقدمت حلولاً مقترحة للتغلب على هذه التحديات، بما في ذلك وضع خطط استراتيجية واضحة. وأشارت الورقة إلى مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مما يعكس أهمية البحث في هذا المجال، وتناولت كيفية تطبيق مبادئ الشريعة الإسلامية في العمليات المصرفية مما يعكس التوجه نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة. وقد أكدت الدراسة على أن إدارة أصحاب المصلحة تعتبر عنصراً أساسياً في نجاح عملية تحول البنوك التقليدية، مما يعزز الثقة والشفافية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات المالية.

٣- دراسة (غريب، ٢٠١٩) التي بعنوان (قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة بالتطبيق على كلية التكنولوجيا والتنمية بجامعة الزقازيق: دراسة حالة). حيث اهتمت هذه الدراسة بدور أصحاب المصلحة في مؤسسات التعليم العالي في تحقيق الأداء وقياسه، وكذلك تحديد أصحاب

المصلحة المعنيين ومتطلباتهم وقدراتهم من خلال توفير نموذج لقياس الأداء بهذه المؤسسات يدمج ما بين بطاقة الأداء المتوازن وأصحاب المصلحة بغرض تحقيق جودة واستمرارية المؤسسات التعليمية العالي. واستخدم في الدراسة أسلوب دراسة الحالة لكونه الوسيلة المناسبة لذلك، كما تم اختيار كلية التكنولوجيا والتنمية بجامعة الزقازيق كمجتمع للبحث عن طريق إجراء المقابلات شبه المنظمة مع أفراد العينة. وقد أظهرت الدراسة أن مجتمع البحث مهتم بقياس الأداء ويمكنه تحقيق ذلك على أرض الواقع من خلال استخدام النموذج المقترح من الباحث والذي يتبنى منظور أصحاب المصلحة ابتداءً من تحديد احتياجاتهم لصياغة الأهداف الاستراتيجية، ثم تنفيذ العمليات الداخلية من خلال مشاركتهم ومقارنة ذلك بقدراتهم وبالتالي تحقيق رضا أصحاب المصلحة. كما أظهرت النتائج أن هناك تفاوت في تقييم الأداء بين أصحاب المصلحة، مما يستدعي ضرورة تطوير استراتيجيات شاملة تأخذ في الاعتبار وجهات نظر الجميع. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين التواصل بين الإدارة وأصحاب المصلحة، وتطوير نظام متكامل لقياس الأداء يساهم في تحسين جودة التعليم العالي.

٤- دراسة (Al-Sharafi & Al-Rubai, 2020) والتي بعنوان: (Managing

Stakeholder Conflicting Expectations in Higher Education: A Hybrid Approach) حيث تناولت هذه الدراسة إدارة الاختلاف بين توقعات أصحاب المصلحة في التعليم العالي، من خلال دمج نظرية أصحاب المصلحة مع منهجية تشاركية. تركزت الدراسة على تجربة جامعة السلطان قابوس في تطوير برنامج بكالوريوس اللغة الإنجليزية وآدابها. كما تستعرض الورقة العناصر الأساسية الثلاثة لنظرية أصحاب المصلحة: الوصفية، النفعية، والأخلاقية، مع التأكيد على أهمية العنصر الأخلاقي. كما تشير إلى أن الإدارة الفعالة للاختلافات تتطلب منهجية تشاركية تضمن تفاعل أصحاب المصلحة في عملية تطوير البرامج الأكاديمية. وقد خلصت الورقة إلى أن هذا المنهج الهجين ضروري لإدارة الاختلاف بين توقعات أصحاب المصلحة، ويجب أن يُعتبر مسؤولية اجتماعية مشتركة تشمل جميع المعنيين.

٥- دراسة (Azzahra et al, 2023) التي بعنوان: (Stakeholder Management and

Communication Management Plan on E-Government Project) وترجمته "خطة إدارة أصحاب المصلحة وإدارة الاتصالات في مشروع الحكومة الإلكترونية" حيث تناولت الدراسة أهمية إدارة أصحاب المصلحة والاتصالات لتحقيق النجاح في مشاريع الحكومة الإلكترونية. تتضمن الورقة منهجية البحث التي تعتمد على دراسة حالة لمشاريع الحكومة الإلكترونية، حيث يتم تحليل الوثائق، وإجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة، وفحص البيانات ذات الصلة لفهم أفضل للممارسات المثلى. وكانت منهجية الدراسة تعتمد على استخدام دراسة الحالة لمشاريع الحكومة الإلكترونية وتحليل الوثائق مثل خطة المشروع وتقارير التقدم من خلال إجراء مقابلات مع أصحاب المصلحة وأعضاء فريق العمل. وقد ذكرت الدراسة أن هناك العديد من التحديات مثل مواجهة اختلافات رغبات أصحاب المصلحة وإدارة التغيرات في متطلبات المشروع والتعامل مع مشكلات التواصل والمعلومات. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها التأكيد على أن الإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة والاتصالات تساهم في نجاح المشروع وتلبية احتياجات المجتمع. وسلطت الدراسة الضوء على أهمية التخطيط الجيد والتواصل المستمر مع أصحاب المصلحة لضمان تنفيذ ناجح لمشاريع الحكومة الإلكترونية.

٦- دراسة (Kobayashi *et al*, 2024) التي بعنوان: (Changing overwork culture: Stakeholder management for employee wellbeing and social sustainability in large Japanese companies). تتناول الدراسة العلمية "تغيير ثقافة العمل الزائد: إدارة أصحاب المصلحة من أجل رفاهية الموظفين والاستدامة الاجتماعية في الشركات اليابانية الكبيرة" تأثير ثقافة العمل الزائد على رفاهية الموظفين والإنتاجية. على الرغم من المبادرات المتزايدة في مجال المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تهدف إلى تقليل العمل الزائد، تشير النتائج إلى أن هذه الجهود غالباً ما تتعارض مع الضغوط المؤسسية المتجذرة في الثقافة اليابانية، حيث يُعتبر العمل الزائد دليلاً على الالتزام والولاء. استندت الدراسة إلى مقابلات مع مدراء ومهتمين من ٣١ شركة، وقد خلصت إلى أن تحسين علاقات أصحاب المصلحة يعد أمراً حاسماً لتحقيق تغيير فعال في ثقافة العمل وتحسين رفاهية الموظفين. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة أنه رغم وجود مبادرات لتقليل العمل الزائد، إلا أن تنفيذها يواجه تحديات كبيرة بسبب التقاليد الثقافية، كما أن أصحاب المصلحة، مثل الموظفين والمدراء، يلعبون دوراً رئيسياً في تشكيل ثقافة العمل، بالإضافة إلى أن تغيير ثقافة العمل الزائد يتطلب إعادة تقييم العوامل المؤسسية والثقافية.

٧- دراسة (Fu *et al*, 2024) التي بعنوان: (Beyond Stakeholder Management: Organizational Listening for Nonprofit Stakeholder Engagement). تناولت هذه الورقة العلمية أهمية الاستماع التنظيمي في المنظمات غير الربحية. وتهدف الدراسة إلى فهم كيف يمكن للمنظمات تحسين تفاعلها مع أصحاب المصلحة من خلال الاستماع الفعال. تم إجراء مقابلات مع ٤٠ قائداً من منظمات غير ربحية متنوعة، حيث تم تحليل تجاربهم وآرائهم حول ممارسات الاستماع التنظيمي. ومن أبرز النتائج تشير إلى أن الاستماع التنظيمي يعزز جودة البرامج والخدمات، ويعزز العلاقات مع أصحاب المصلحة، ويؤثر إيجابياً على سمعة المنظمة. ومع ذلك، تواجه المنظمات تحديات كبيرة، مثل نقص التدريب الكافي لجمع وتحليل المعلومات من أصحاب المصلحة. كما أظهرت الدراسة أن هناك حاجة إلى تطوير مهارات الاستماع على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية. كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات المنظمات غير الربحية في مجال الاستماع التنظيمي، مما سيمكنها من تحسين استجابتها لاحتياجات المجتمع وتعزيز تأثيرها الاجتماعي. تعتبر هذه النتائج مهمة لتوجيه الأبحاث والممارسات المستقبلية في مجال تفاعل المنظمات غير الربحية مع أصحاب المصلحة.

٨- دراسة (Mendis *et al*, 2024) التي بعنوان: (Effective stakeholder management for inclusive post-flood management: Sri Lanka as a case study). تناولت دراسة "إدارة أصحاب المصلحة الفعالة من أجل إدارة ما بعد الفيضانات الشاملة: دراسة حالة سريلانكا" أهمية تحليل أصحاب المصلحة في تحسين شمولية المجتمعات المهمشة في إدارة الفيضانات. وقد اعتمدت الدراسة على منهج مختلط يتضمن ٣٠ مقابلة شبه هيكلية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وأظهرت النتائج نقصاً في تحديد المسؤوليات بين أصحاب المصلحة الرئيسيين، حيث تمتلك المجتمعات المهمشة مستوى عالٍ من الاهتمام ولكن مستوى منخفض من القوة في اتخاذ القرار، مما يؤدي إلى ضعف المشاركة واستبعاد وجهات نظرهم. أكدت الدراسة على ضرورة إجراء تحليل شامل

لأصحاب المصلحة لتعزيز التفاعل والشمولية. كما أوصت بتطوير استراتيجيات لتحسين التعاون بين أصحاب المصلحة وتنفيذ سياسات شاملة تأخذ في الاعتبار احتياجات المجتمعات المهمشة.

رابعاً: تحليل (SWOT):

من خلال استعراض الدراسات السابقة والقيام بتحليلها من خلال استخدام طريقة تحليل (SWOT) والتي تعتبر أداة قيمة لتقييم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمات عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، نلاحظ ما يلي:

١- دراسة (رملي وزحوط، ٢٠١٣) التي بعنوان: دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية.

نقاط الضعف (Weakness)	نقاط القوة (Strengths)
<ul style="list-style-type: none"> ● عينة مكونة من ٢٠ فرداً قد تؤثر على تعميم النتائج. ● عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصلحة الثانويين قد يُظهر نقصاً في شمولية البحث. ● التركيز على مجمع زاد فارم قد يجد من إمكانية تطبيق النتائج على مؤسسات أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز على إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة الاقتصادية يعكس أهمية التنمية المستدامة في المؤسسات الاقتصادية. ● استخدام دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم يعزز من مصداقية النتائج ويفتح المجال لتطبيق النتائج على أرض الواقع. ● استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات يوفر نتائج دقيقة وموثوقة. ● تحديد دور أصحاب المصلحة الرئيسيين والثانويين يوفر فهماً عميقاً لتفاعل الأطراف المختلفة في المؤسسة.
التهديدات (Threats)	الفرص (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> ● قد تؤثر التغيرات في السياسات الاقتصادية على إمكانية تطبيق النتائج. ● إذا لم تتبن المؤسسات استراتيجيات فعالة، قد تتأثر قدرتها التنافسية. ● التغيرات في البيئة الاجتماعية والاقتصادية قد تؤثر على تفاعل أصحاب المصلحة وأهمية الإدارة الفعالة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مع ارتفاع الوعي بأهمية التنمية المستدامة، يمكن استخدام النتائج لتعزيز استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية. ● إمكانية إجراء دراسات مشابهة على مؤسسات أخرى لتعزيز الفهم العام. ● النتائج يمكن أن تؤدي إلى تطوير استراتيجيات جديدة لإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة.

٢- دراسة (بادن وبريش، ٢٠١٧) التي بعنوان: إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاز عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية.

نقاط الضعف (Weakness)	نقاط القوة (Strengths)
<ul style="list-style-type: none"> ● قد تكون الدراسة نظرية أكثر من كونها عملية، مما يقلل من إمكانية تطبيق النتائج. ● بعض المصطلحات والمفاهيم قد تكون معقدة للقارئ غير المتخصص، مما قد يؤثر على فهم الجمهور العام. ● نقص في الدراسة الحقلية يمكن أن يحد من فهم التحديات العملية التي تواجهها البنوك في عملية التحول. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تناولت الورقة موضوعاً حيويًا يتعلق بتحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية، مما يعكس أهمية البحث في السياق الحالي. ● اعتمدت الدراسة على مبادئ كلركسون لإدارة أصحاب المصلحة، مما يعزز مصداقية النتائج. ● تناولت الورقة العديد من الأطراف ذات العلاقة، مما يوفر رؤية شاملة حول إدارة أصحاب المصلحة.
التحديات (Threats)	الفرص (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> ● قد تواجه البنوك التقليدية تحديات من منافسين آخرين في مجال الصيرفة الإسلامية، مما قد يؤثر على عملية التحول. ● أي تغييرات في القوانين والتشريعات المتعلقة بالصيرفة الإسلامية قد تعيق تنفيذ توصيات الدراسة. ● الأزمات الاقتصادية العالمية قد تؤثر سلبًا على قدرة البنوك على تنفيذ التحولات المطلوبة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مع تزايد الاهتمام بالصيرفة الإسلامية، يمكن أن تساهم الدراسة في توجيه البنوك التقليدية نحو التحول. ● يمكن استخدام نتائج الدراسة كمرجع لتطوير استراتيجيات فعالة لإدارة التحول في المؤسسات المالية. ● تعزيز التعاون بين المؤسسات البحثية والبنوك لتطبيق نتائج الدراسة في الواقع.

٣- دراسة (غريب، ٢٠١٩) التي بعنوان: قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة بالتطبيق على كلية التكنولوجيا والتنمية بجامعة الزقازيق: دراسة حالة.

نقاط الضعف (Weakness)	نقاط القوة (Strengths)
<ul style="list-style-type: none"> ● قد تكون العينة المستخدمة في الدراسة محدودة، مما يؤثر على تعميم النتائج. ● قد يكون النموذج المقترح معقدًا في التنفيذ بالنسبة لبعض المؤسسات، خاصة تلك التي تفتقر للموارد. ● استخدام بيانات من مقابلات قد يؤدي إلى تحيز في النتائج. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تركز الدراسة على أصحاب المصلحة وتحديد احتياجاتهم، مما يعزز من دقة القياسات المستخدمة. ● تقدم الورقة نموذجاً متوازناً لقياس الأداء، مما يساعد على تحقيق الجودة والاستدامة في مؤسسات التعليم العالي.

	<ul style="list-style-type: none"> • تتضمن الدراسة تطبيقاً عملياً على كلية التكنولوجيا والتنمية بجامعة الزقازيق، مما يوفر بيانات واقعية لدعم النتائج.
التحديات (Threats)	الفرص (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • قد تؤثر التغيرات في السياسات الحكومية على كيفية قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي. • وجود دراسات أو نماذج أخرى قد تؤثر على قبول النموذج المقترح. • قد تؤثر الأزمات الاقتصادية على ميزانيات مؤسسات التعليم العالي، مما يحد من قدرتها على تنفيذ التوصيات. 	<ul style="list-style-type: none"> • تزايد الطلب على قياسات الأداء في التعليم العالي يمكن أن يسهل قبول النموذج المقترح. • يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين جمع البيانات وتحليل الأداء. • إمكانية التعاون مع مؤسسات تعليمية أخرى لتوسيع نطاق الدراسة وتعزيز موثوقية النتائج.

٤- دراسة (Al-Sharafi & Al-Rubai, 2020) التي بعنوان: Managing Stakeholder Conflicting Expectations in Higher Education: A Hybrid Approach

نقاط الضعف (Weakness)	نقاط القوة (Strengths)
<ul style="list-style-type: none"> • قد تفتقر الورقة إلى بيانات كمية تدعم النتائج، مما قد يؤثر على قوة الاستنتاجات. • قد تكون النتائج مستندة إلى سياق محدد (سلطنة عمان)، مما قد يحد من إمكانية تعميمها على سياقات أخرى. • الجمع بين نظريتين قد يجعل التطبيق العملي أكثر تعقيداً، مما يتطلب مهارات إضافية من المعنيين. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقدم الورقة منهجاً جديداً يجمع بين نظرية أصحاب المصلحة والمنهجية التشاركية، مما يعزز من فعالية إدارة الاختلافات. • استخدام تجربة جامعة السلطان قابوس كدراسة حالة يوفر أمثلة واقعية تدعم الأفكار المطروحة. • تسليط الضوء على أهمية البعد الأخلاقي في إدارة أصحاب المصلحة يعزز من مصداقية البحث.
التحديات (Threats)	الفرص (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> • التغيرات السريعة في احتياجات سوق العمل قد تؤثر على فعالية البرامج الأكاديمية المقترحة. • قد تواجه المؤسسات التعليمية مقاومة من بعض أصحاب المصلحة عند محاولة تطبيق المنهجيات الجديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مع تزايد التحديات في التعليم العالي، هناك فرصة لتطبيق المنهج المقترح في مؤسسات تعليمية أخرى. • يمكن أن تفتح الورقة المجال للتعاون مع جامعات ومؤسسات تعليمية أخرى لتبادل الخبرات.

<ul style="list-style-type: none"> ● يمكن استخدام النتائج لتطوير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين حول إدارة أصحاب المصلحة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قد تكون هناك صعوبات في الحصول على التمويل اللازم لتنفيذ التوصيات المقترحة في الورقة.
---	--

٥- دراسة (Azzahra et al, 2023) التي بعنوان: Stakeholder Management and Communication Management Plan on E-Government Project.

نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ● استخدام دراسة حالة لتحليل مشاريع الحكومة الإلكترونية يوفر رؤى عميقة حول الممارسات الفعالة. ● تسليط الضوء على أهمية تحديد وإدارة أصحاب المصلحة يعزز من فرص نجاح المشروع. ● تقديم استراتيجيات واضحة للتواصل مع أصحاب المصلحة، مما يسهل فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم. ● توفر الورقة أدوات مثل خريطة أصحاب المصلحة، مما يساعد في تخصيص استراتيجيات المشاركة. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قد يحد من تعميم النتائج على مشاريع أخرى أو سياقات مختلفة. ● التركيز على المقابلات والتحليل النوعي قد يفتقر إلى بيانات كمية تدعم النتائج. ● قد تكون بعض الاستراتيجيات المقترحة صعبة التنفيذ في بيئات معينة أو مع أصحاب مصلحة متنوعين.
الفرص (Opportunities)	التحديات (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> ● مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، هناك فرصة لتطبيق النتائج في مشاريع جديدة. ● إمكانية إجراء دراسات حالة إضافية في سياقات مختلفة لتعزيز الفهم العام. ● يمكن تطوير أدوات وتقنيات جديدة لتحسين إدارة أصحاب المصلحة والاتصالات. 	<ul style="list-style-type: none"> ● قد تؤثر التغيرات في السياسات أو القوانين على تنفيذ مشاريع الحكومة الإلكترونية. ● قد يواجه المشروع مقاومة من أصحاب المصلحة الذين يفضلون الطرق التقليدية. ● قد تؤدي المشكلات التقنية أو نقص البنية التحتية إلى عرقلة تنفيذ استراتيجيات الاتصال.

٦- دراسة (Kobayashi et al, 2024) التي بعنوان: Changing overwork culture: Stakeholder management for employee wellbeing and social sustainability in large Japanese companies.

نقاط القوة (Strengths)	نقاط الضعف (Weakness)
<ul style="list-style-type: none"> ● تغطي الدراسة موضوعاً ذا أهمية اجتماعية كبيرة، مما يعزز الحاجة إلى تحسين رفاهية الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● التركيز على الشركات الكبيرة فقط قد يُغفل التجارب في الشركات الصغيرة والمتوسطة.

<ul style="list-style-type: none"> ● قلة الدراسات السابقة في هذا المجال قد تؤثر على عمق التحليل. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تعتمد على بيانات نوعية موثوقة من عدد كبير من الشركات، مما يضفي مصداقية على النتائج.
التحديات (Threats)	الفرص (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> ● استمرار الضغوط الثقافية والتنافسية قد يعوق تنفيذ مبادرات العمل الزائد. ● التغيرات الاقتصادية مثل الأزمات المالية قد تؤثر سلباً على الالتزام بالاستدامة ورفاهية الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> ● تزايد الوعي العالمي بقضايا العمل الزائد ورفاهية الموظفين يتيح المجال لتبني مبادرات CSR جديدة. ● يمكن أن تستفيد الشركات من تحسين سمعتها من خلال اعتماد سياسات عمل أكثر إنسانية.

٧- دراسة (Fu *et al*, 2024) التي بعنوان: (Beyond Stakeholder Management: Organizational Listening for Nonprofit Stakeholder Engagement).

نقاط الضعف (Weakness)	نقاط القوة (Strengths)
<ul style="list-style-type: none"> ● قد تكون العينة المستخدمة في الدراسة محدودة من حيث التنوع الجغرافي أو النوع الاجتماعي، مما قد يؤثر على تعميم النتائج. ● قد تؤثر التحيزات الشخصية للقادة في المنظمات على دقة البيانات المجمعة، مما قد يؤدي إلى نتائج غير موضوعية. 	<ul style="list-style-type: none"> ● ركزت الدراسة على الاستماع التنظيمي، وهو مجال حيوي يعزز من فعالية المنظمات غير الربحية في تلبية احتياجات المجتمع. ● استخدمت الدراسة مزيجاً من البيانات الكمية والنوعية، مما يوفر رؤية شاملة حول ممارسات الاستماع في المنظمات. ● قدمت الدراسة توصيات عملية لتحسين استراتيجيات الاستماع، مما يساعد المنظمات على تعزيز تفاعلها مع أصحاب المصلحة.
التحديات (Threats)	الفرص (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none"> ● قد تواجه المنظمات غير الربحية تحديات في تخصيص الموارد اللازمة لتطوير ممارسات الاستماع، خاصة في ظل الضغوط المالية. ● قد تؤثر التغيرات في السياسات العامة أو الظروف الاجتماعية على قدرة المنظمات على الاستماع بفعالية وتلبية احتياجات المجتمع. 	<ul style="list-style-type: none"> ● مع تزايد التركيز على الشفافية والمشاركة المجتمعية، يمكن أن تفتح الدراسة آفاقاً جديدة للبحث والممارسات في هذا المجال. ● يمكن للمنظمات تطوير أدوات تكنولوجية لتحسين ممارسات الاستماع، مما يعزز من قدرتها على التفاعل مع أصحاب المصلحة.

٨- دراسة (Mendis *et al*, 2024) التي بعنوان: (Effective stakeholder management for inclusive post-flood management: Sri Lanka as a case study).

نقاط الضعف (Weakness)	نقاط القوة (Strengths)
<ul style="list-style-type: none">● عدم وضوح المسؤوليات بين أصحاب المصلحة يمكن أن يعوق تنفيذ التوصيات.● الاعتماد على عدد محدود من المقابلات قد يؤثر على تنوع وجهات النظر.	<ul style="list-style-type: none">● استخدام منهج مختلط يجمع بين البيانات الكمية والنوعية.● تركيز الدراسة على المجتمعات المهمشة، مما يعكس الوعي الاجتماعي.
التحديات (Threats)	الفرص (Opportunities)
<ul style="list-style-type: none">● التحديات الثقافية والإدارية قد تعوق تنفيذ استراتيجيات التعاون.● المخاطر المرتبطة بتغير المناخ يمكن أن تؤدي إلى تفاقم المشكلات القائمة.	<ul style="list-style-type: none">● إمكانية تحسين التعاون بين مختلف الهيئات الحكومية وغير الحكومية.● تعزيز السياسات الشاملة التي تدعم المجتمعات المهمشة في المستقبل.

خامساً: النتائج والتوصيات

أظهر التحليل السابق للدراسات التي تم التطرق إليها عدة نتائج تؤكد أهمية إدارة أصحاب المصلحة في المشروعات ودورهم في تحقيق الأهداف المحددة بنجاح واستدامة. وتظهر النتائج النقاط التالية:

أولاً: نقاط القوة (Strengths)

١. استخدمت الدراسات السابقة منهجيات مختلفة مما يوفر رؤية شاملة عن الموضوع.
٢. ركزت الدراسات على المجتمعات المهمشة مما يعكس الوعي الاجتماعي ويعزز فعالية الاستماع لهؤلاء الأطراف.
٣. قدمت تلك الدراسات توصيات تحسّن من تفاعل المنظمات مع أصحاب المصلحة.
٤. أبرزت بعض الدراسات أهمية موضوع تعزيز رفاهية الموظفين من الناحية الاجتماعية.
٥. اعتمدت العديد من الدراسات على بيانات نوعية من عدد كبير من الشركات مما يعزز من موثوقية تلك الدراسات.
٦. دمجت بعض الدراسات نظرية أصحاب المصلحة مع المنهجية التشاركية.
٧. استخدمت بعض الدراسات تجارب وأمثلة واقعية لدعم الأفكار.

ثانياً: نقاط الضعف (Weaknesses)

١. عدم وضوح المسؤوليات يمكن أن يعوق تنفيذ توصيات بعض الدراسات.
٢. استخدام عينة محدودة في بعض الدراسات قد يؤثر على تعميم النتائج.
٣. التحيز الشخصي للقادة يمكن أن يؤثر على النتائج.
٤. التركيز على الشركات الكبيرة قد يُغفل تجارب الشركات الصغيرة والمتوسطة.
٥. نقص الدراسات السابقة في بعض تلك الدراسات قد يؤثر على عمق التحليل.
٦. قد يصعب تنفيذ بعض النماذج المقترحة في بعض المؤسسات لتعقيدها.
٧. النقص في البيانات الكمية في بعض الدراسات يمكن أن يؤثر على قوة الاستنتاجات.

ثالثاً: الفرص (Opportunities)

١. زيادة الشفافية والمشاركة تفتح آفاق جديدة للبحث والممارسات.
٢. تطوير أدوات تكنولوجية لتحسين ممارسات التغذية الراجعة (Feedback).
٣. تحسين التعاون فيما بين الهيئات الحكومية وغير الحكومية.
٤. تعزيز السياسات الداعمة للمجتمعات المهمشة.
٥. توسيع التعاون مع مؤسسات تعليمية أخرى لعمل دراسات مشتركة.
٦. إجراء دراسات حالة إضافية لتعزيز الفهم العام للتحديات الثقافية والإدارية.

رابعاً: التهديدات (Threats)

١. التحديات الثقافية والإدارية قد تعوق تنفيذ استراتيجيات التعاون في مجال إدارة أصحاب المصلحة.
٢. المخاطر البيئية قد تؤدي إلى تفاقم المشكلات ونشوء الخلافات بين أصحاب المصلحة.
٣. الضغوط المالية التي قد تواجه المنظمات غير الربحية.
٤. التغييرات في السياسات قد تؤثر على قدرة المنظمات على التعامل مع أصحاب المصلحة المتعددين.
٥. قد تواجه المشاريع مقاومة ومنافسة من أصحاب الطرق التقليدية.
٦. من الممكن أن تؤثر التغييرات الاقتصادية سلباً على الالتزام بالاستدامة في بعض المشروعات.
٧. قد تؤثر الأزمات العالمية على قدرة المنظمات من الناحية المالية على الاستمرار في تنفيذ المشاريع.

وبناءً على النتائج السابقة، توصي الدراسة الحالية بما يلي:

- تعزيز قنوات التواصل مع مختلف أصحاب المصلحة مما يساهم في تحسين الفهم المتبادل ويخفف من سوء الفهم.
- زيادة مستوى مشاركة أصحاب المصلحة في عمليات اتخاذ القرار قد يؤدي إلى نتائج أكثر توافقاً مع احتياجاتهم وتوقعاتهم.
- تحسين قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها يتم من خلال توافق الرؤى والأهداف بين أصحاب المصلحة.
- تحديد المخاطر المحتملة والمرتبطة بتوقعات أصحاب المصلحة يساعد على وضع استراتيجيات للتخفيف من تلك المخاطر.
- تحسين الأداء العام للمشاريع من خلال التعاون الفعال بين أصحاب المصلحة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة.
- وضع استراتيجيات جديدة لإدارة أصحاب المصلحة اعتماداً على البيانات المستخلصة قد يساهم في تحسين إدارة المشاريع مستقبلاً.
- تعزيز ممارسة الاستدامة من خلال إشراك أصحاب المصلحة في القضايا البيئية والاجتماعية مما يزيد من الوعي والالتزام بالقضايا المستدامة.
- تطوير معايير وأدوات لتقييم فعالية إدارة أصحاب المصلحة قد يساهم في قياس النجاح وتحسين العمليات باستمرار.
- تشجيع الابتكار عن طريق تبادل الأفكار والخبرات بين أصحاب المصلحة من الممكن أن يؤدي إلى تطوير حلول جديدة ومبتكرة.

الخاتمة

أصحاب المصلحة يمثلون جميع الأفراد والمجموعات التي قد تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر بالقرارات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة أو المشروع. يمكن تقسيم أصحاب المصلحة إلى أساسيين وثانويين، حيث يشمل الأساسيون العملاء والموظفين والمساهمين، بينما يشمل الثانويون الجهات الحكومية ووسائل الإعلام والمؤسسات الصناعية. هناك أيضاً تصنيف لأصحاب المصلحة إلى داخليين وخارجيين، حيث يشمل الداخليون الموظفين والإدارة، بينما يشمل الخارجيون العملاء والمجتمع المحلي والحكومة. تحديد أصحاب المصلحة وفهم احتياجاتهم يعد أمراً حاسماً لاتخاذ القرارات الفعالة وضمان نجاح المشروع أو المنظمة.

كما أن إدارة أصحاب المصلحة تشمل تحديد وتقييم المخاطر والتفاعل بشكل مناسب مع جميع فئات المصلحة/ مما يتطلب فهماً دقيقاً لمتطلبات كل فئة وضمان تلبية توقعاتهم بشكل ملائم. بالتفاعل الفعال مع أصحاب

المصلحة، يمكن للمؤسسات والمشاريع تحسين سمعتها والحفاظ على دعمها من الجهات ذات الصلة، مما يسهم في تحقيق الأهداف المحددة بنجاح واستدامة. كما أن الشفافية والتواصل المستمر مع هؤلاء الأفراد أو الجماعات يُساعدان في بناء الثقة وتعزيز التعاون، مما يُعتبر أساساً لتحقيق الأهداف المشتركة. لذلك، يجب أن تُعطى إدارة أصحاب المصلحة الأولوية في استراتيجيات المشاريع، لضمان تحقيق نتائج إيجابية تساهم في النمو والتطور المستدام. كما إن الاستثمار في فهم ديناميكيات علاقة أصحاب المصلحة بالمشاريع يُعتبر خطوة استراتيجية ضرورية لمواجهة التحديات المستقبلية وضمان النجاح المستمر.

وفي الختام، يتضح أن أصحاب المصلحة يمثلون عنصراً حيوياً في نجاح المشاريع بمختلف أنواعها، وأن فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم والتفاعل معهم بشكل فعال يُسهم في تحسين النتائج وتعزيز الأداء العام، ومن خلال إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة، يمكن تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح، مما يُعزز من استدامة المشاريع في بيئات تنافسية.

المراجع

- بادن، عبدالقادر، و بريس، عبدالقادر (٢٠١٧). إدارة أصحاب المصلحة كأحد متطلبات إنجاح عملية تحول البنوك التقليدية إلى المصرفية الإسلامية. مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ١٧٤، ٤٦-٣٦. من مسترجع <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/789721>
- بكة (٢٠٢٤). أصحاب المصلحة Stakeholders: مفهوم أصحاب المصالح وأنواعهم وأمثلة عملية عليهم. متاح على: <https://bakkah.com/ar/knowledge-center/%D8%A3%D8%B5%D8%AD%D8%A7%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D9%84%D8%AD%D8%A9#:~:text=%D9%81%D9%87%D9%85%20%D9%88%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A3%D8%B5%D8%AD%D8%A7%D8%A8%20%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B5%D9%84%D8%AD%D8%A9%20%D8%A3%D9%85%D8%B1,%D9%85%D8%B9%D9%87%D9%85%20%D8%A8%D8%B4%D9%83%D9%84%20%D9%85%D9%86%D8%A7%D8%B3%D8%A8%20%D9%84%D8%AA%D9%84%D8%A8%D9%8A%D8%A9%20%D8%AA%D9%88%D9%82%D8%B9%D8%A7%D8%AA%D9%87%D9%85> (٢٠٢٤/٠٩/٠٢).
- رملي، حمزة و زحوط، إسماعيل (٢٠١٣). دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية. متاح على: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/3450>
- غريب، أحمد محمد لطفي. (٢٠١٩). قياس الأداء في مؤسسات التعليم العالي من منظور أصحاب المصلحة بالتطبيق على كلية التكنولوجيا والتنمية بجامعة الزقازيق: دراسة حالة. مجلة الإسكندرية للبحوث الحاسوبية، مج ٣، ٢٤، ٣٠-١. من مسترجع <http://search.mandumah.com.sdl.idm.oclc.org/Record/1031942>
- لندن بريمر سنتر (٢٠٢٣). ٧ استراتيجيات رئيسية للإدارة الفعالة لأصحاب المصلحة في المشروع. متاح على: <https://ar.lpcentre.com/articles/7-key-strategies-for-effective-project-stakeholder-management> (٢٠٢٤/٠٩/١٥)
- معهد إدارة المشاريع (٢٠١٧). الدليل المعرفي لإدارة المشاريع. (دليل PMBOK)، الإصدار السادس.
- Al-Sharafi, Abdul Gabbar & Al-Rubai'ey, Fatema (2020). Managing Stakeholder Conflicting Expectations in Higher Education: a Hybrid Approach. *Journal of Educational & Psychological Studies*, 14 (4), 627–641. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.24200/jeps.vol14iss4pp627-641>
- Azzahra, S. F., Ramadhane, T., Safitra, M. F., Lubis, M., & Suakanto, S. (2023). Stakeholder Management and Communication Management Plan on E-Government Project. *11th International Conference on Cyber and IT*

- Service Management (CITSM)*, 1–5. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1109/CITSM60085.2023.10455566>
- Fu, J. S., Woo, D., Kwestel, M., & Cooper, K. R. (2024). Beyond Stakeholder Management: Organizational Listening for Nonprofit Stakeholder Engagement. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 53(4), 841-865. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1177/08997640231201068>
 - Gurnov, Artem (2024). What Is a Stakeholder in Project Management?. Available at: <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-a-stakeholder-in-project-management/> (10/10/2024)
 - [Hendricks](#), Allison (2024). The Importance of Stakeholders: Identifying & Prioritizing Stakeholder Engagement. Available at: <https://simplystakeholders.com/the-importance-of-stakeholders> (16/09/2024)
 - Kissflow (2024). How to Identify and Manage Project Stakeholders?. Available at: <https://kissflow.com/project/project-stakeholder-management> (13/09/2024)
 - Kobayashi, K., Tappin, D., & Eweje, G. (2024). Changing overwork culture: Stakeholder management for employee wellbeing and social sustainability in large Japanese companies. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 5032-5048–5048. <https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.1002/csr.2844>
 - Mendis, K., Thayaparan, M., Kaluarachchi, Y., & Ingirige, B. (2024). Effective stakeholder management for inclusive post-flood management: Sri Lanka as a case study. *Water*, 16(10), 1429. doi: <https://doi.org/10.3390/w16101429>