

العنوان باللغة العربية

أثر ممارسات إدارة الاستدامة على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب /

حمد حسين كميت

الرقم الجامعي/243000744

إشراف /

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي مصدر دعم وإلهام طوال حياتي،

إلى والديّ الحبيبة، التي كانت لي العاز الدائم بدعائها وتشجيعها،
وإلى والدي الغالي، الذي ملّمني معنى الإصرار والمثابرة والعمل الجاد.

إلى زوجتي الغالية، التي كانت شريكاً حقيقياً في كل خطوة،
والتي لم تبخل بدعائها وتشجيعها وتحميها وصبرها اللامحدود في أصعب
الأوقات،

أهديك هذا الإنجاز مرفقاً وامتناناً.

إلى أساتذتي الأفاضل، اللذين أناروا لي دروب العلم،
وتدّموا لي كل ما يمكن من معرفة وتوجيه، فكانوا خير مرشدين ومعلمين،
أهدي هذا العمل احتراماً وتقديراً لجميلهم وجهدهم.

إلى زملائي وأصدقائي، اللذين ساندوني بكلماتهم ودعائهم وتشجيعهم،
وكانوا لي عوناً وسنداً في كل محطة من محطات هذه الرحلة،
أهديكم هذا العمل تقديراً لحوافكم النبيلة.

وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من آمن بي، ودعمني،
وساهم بكلمة أو فعل أو دعاء في أن أحقق هذا الحلم،
سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وخطوة في طريق النجاح
المستمر.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد...

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى جامعة ميدوشين، وكل من أسهم في إنجاح هذا البحث من أساتذة وإداريين وزملاء.

وأخص بالشكر مشرف هذا البحث، (سعادة الدكتور/ د. الفیصل عبد الحمید/ د. فايز جراد) على توجيهاته السديدة، وصبره ودعمه العلمي المستمر، وملاحظاته القيمة التي كان لها بالغ الأثر في إثراء هذا العمل العلمي وتطويره.

كما أتوجه بالشكر إلى كافة المشاركين في الاستبيان من العاملين في مشاريع البناء بالملكة العربية السعودية، لتعاونهم الكريم واستجابتهم، مما أتاح لي الحصول على بيانات موثوقة أثرت نتائج البحث.

ولا ينونني أن أعبر عن خالص امتناني لكل من ساندني خلال فترة إنجاز هذه الرسالة من أصدقاء وأهل وزملاء، وخمسي بكلمة دعم أو دعاء، أو حتى لحظة تفهم واحتواء.

جراكم الله جميعاً خير الجراء، وجعل هذا العمل خطوة في طريق العلم والمعرفة وخدمة وطننا الغالي.

إهداء ج

شكر وتقدير د

قائمة المحتويات و

قائمة الجداول ي

قائمة الأشكال ك

المستخلص هـ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة 1

1.1 المقدمة 1

1.2 مشكلة الدراسة 4

1.3 أهمية الدراسة 6

1.4 أهداف الدراسة 7

1.5 تساؤلات الدراسة 8

1.6 فروض الدراسة 9

1.7 النموذج المفاهيمي للدراسة 10

1.8 الدراسات السابقة 11

1.9 الأسس النظرية للدراسة 24

1.10 منهجية الدراسة 25

1.11 مصادر البيانات 26

1.12 أداة الدراسة (الاستبيان) 26

1.13 حدود الدراسة 27

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة 28

2.1 مقدمة 28

2.2 مفهوم الاستدامة	29
2.3 أبعاد الاستدامة الثلاثة (البيئية – الاجتماعية – الاقتصادية)	30
2.4 مفهوم نجاح المشروع	34
2.5 العلاقة بين الاستدامة ونجاح المشروع	36
2.6 مراجعة الدراسات السابقة الأجنبية	38
2.7 مراجعة الدراسات العربية والسعودية	42
2.8 التعليق على الدراسات السابقة	45
الفصل الثالث: المنهجية وتصميم الدراسة	47
3.1 مقدمة	47
3.2 نوع ومنهج الدراسة	48
3.3 مجتمع الدراسة	48
3.4 عينة الدراسة وحجمها	49
3.5 أداة الدراسة وتصميم الاستبيان	50
3.6 صدق وثبات الأداة	51
3.7 الإجراءات الميدانية	52
3.8 الأساليب الإحصائية	53
الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات	55
4.1 مقدمة	55
4.2 تحليل الخصائص الديموغرافية	56
4.3 التحليل الوصفي لمحاور الدراسة	58
4.4 اختبار الفرضيات الإحصائية	63

67	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
67	5.1 عرض النتائج الأساسية
69	5.2 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
71	5.3 التوصيات العملية
72	5.4 مقترحات دراسات مستقبلية
73	Abstract (الملخص باللغة الإنجليزية)
74	قائمة المراجع العربية
76	قائمة المراجع الأجنبية
78	الملاحق
79	استمارة الاستبيان

قائمة الجداول :

A	B	C
رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم (1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	60
الجدول رقم (2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	60
الجدول رقم (3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	60
الجدول رقم (4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	60
الجدول رقم (5)	قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات	62
الجدول رقم (6)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الاستدامة البيئية	66
الجدول رقم (7)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الاستدامة الاجتماعية	67
الجدول رقم (8)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات الاستدامة الاقتصادية	68
الجدول رقم (9)	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمجالات نجاح المشروع	70
الجدول رقم (10)	نتائج اختبار الفرضيات حول تأثير الاستدامة على نجاح المشروع (البيئية)	71
الجدول رقم (11)	نتائج اختبار الفرضيات حول تأثير الاستدامة على نجاح المشروع (الاجتماعية والاقتصادية)	72

فهرس الأشكال:

A	B	C
رقم الشكل	اسم الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم (1)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	60
الشكل رقم (2)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	61
الشكل رقم (3)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	61
الشكل رقم (4)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع جهة العمل	61

النتائج :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الاستدامة في تحقيق نجاح المشاريع، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، حيث يمثل هذا القطاع ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات رؤية 2030، التي تؤكد على تبني ممارسات التنمية المستدامة. وتناولت الدراسة أبعاد الاستدامة الثلاثة: البيئية، والاجتماعية، والاقتصادية، وتحليل مدى تأثير كل منها على مؤشرات نجاح المشروع مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في وظائف إشرافية وإدارية وفنية في شركات المقاولات العاملة في مشاريع البناء، وتم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات. بلغ عدد الاستجابات التي تم تحليلها إحصائياً (52) استبانة صالحة، تمثل عينة كافية لتقديم مؤشرات أولية ذات دلالة.

أظهرت نتائج التحليل أن ممارسات إدارة الاستدامة تؤثر تأثيراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على نجاح المشاريع. كما تبين أن البعد البيئي له تأثير كبير على تقليل الهدر وتحسين كفاءة الموارد، والبعد الاجتماعي يساهم في رفع الإنتاجية من خلال بيئة عمل آمنة ومحفزة، في حين أن البعد الاقتصادي يعزز من القدرة على تقليل التكاليف وتحقيق العوائد المستدامة.

توصي الدراسة بأهمية تبني ممارسات الاستدامة بشكل منهجي ومتكامل داخل شركات المقاولات، مع تعزيز الوعي بأبعادها بين العاملين، وربط الاستدامة بأداء المشروع منذ مرحلة التخطيط وحتى التسليم النهائي، بما يساهم في تحقيق جودة تنفيذ أعلى، ورضا مستدام لأصحاب المصلحة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الاستدامة، نجاح المشروع، البناء، الاستدامة البيئية، الاستدامة الاجتماعية، الاستدامة الاقتصادية، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول

المقدمة:

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة في مفاهيم التنمية والإدارة، حيث لم يعد النجاح المؤسسي يُقاس فقط بالمؤشرات التقليدية مثل الإنتاجية أو الربحية، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسات على تبني مبادئ الاستدامة في مختلف أنشطتها. لقد أفرزت التحديات البيئية والضغوط المجتمعية والاقتصادية المتزايدة، بالإضافة إلى التحولات الجذرية في المناخ العالمي، حاجة ملحة إلى إعادة صياغة أطر إدارة المشاريع بما يضمن تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

وتُعد الاستدامة مفهوماً مركباً يتضمن ثلاثة متكاملة من الأبعاد: البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، والبعد الاقتصادي. ويقتضي تحقيق هذه الأبعاد معاً إدارة واعية وممارسات دقيقة، تتجاوز مجرد الامتثال التنظيمي إلى استراتيجيات متكاملة تسعى لتحقيق التوازن بين العائدات قصيرة الأجل والتأثيرات طويلة الأمد. وتماشياً مع هذا التوجه، أصبحت إدارة الاستدامة أحد المحاور الاستراتيجية الأساسية في القطاعات الاقتصادية الحيوية، وعلى رأسها قطاع البناء.

ويُعتبر قطاع البناء من أكثر القطاعات ارتباطاً بقضايا الاستدامة نظراً لحجمه وتأثيره المباشر على البيئة والمجتمع والاقتصاد. حيث يساهم بشكل كبير في انبعاثات الكربون، واستهلاك الموارد، وتوليد النفايات، وفي الوقت ذاته يشكل ركيزة أساسية في تحقيق النمو العمراني والاقتصادي. وبالتالي، فإن دمج ممارسات إدارة الاستدامة داخل مشاريع البناء يُعد ضرورة استراتيجية لضمان نجاح هذه المشاريع وتعزيز مواءمتها مع تطلعات المجتمع.

في المملكة العربية السعودية، يمثل التحول نحو التنمية المستدامة أحد محاور رؤية 2030، حيث تؤكد الوثائق الوطنية والاستراتيجيات الحكومية على ضرورة تبني نهج استدامي شامل في كافة القطاعات، بما في ذلك قطاع البناء. وضمن هذا الإطار، تبرز الحاجة إلى دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الاستدامة ونجاح المشاريع، خاصة في ظل التوجه نحو تشييد مشاريع كبرى ذات طابع استراتيجي مثل مشاريع الإسكان والمدن الذكية والبنية التحتية المستدامة.

لقد أصبح من الضروري ألا يُنظر إلى الاستدامة على أنها تكلفة إضافية، بل كأداة استراتيجية لخلق القيمة وتعزيز الميزة التنافسية. فالوحدات التي تدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والاقتصادية في ممارساتها التشغيلية تظهر مستويات أعلى من النجاح، سواء من حيث الالتزام الزمني والمالي أو من حيث رضا أصحاب المصلحة وجودة الأداء.

وتأتي هذه الدراسة انطلاقاً من هذه الرؤية، إذ تسعى إلى استكشاف أثر ممارسات إدارة الاستدامة على نجاح المشاريع في قطاع البناء بالمملكة العربية السعودية. وتركز الدراسة على تحليل ثلاثة محاور رئيسية: الاستدامة البيئية (مثل ترشيد استهلاك الموارد، تقليل التلوث، إدارة النفايات)، والاستدامة الاجتماعية (مثل صحة وسلامة العاملين، العدالة والمشاركة المجتمعية)، والاستدامة الاقتصادية (مثل كفاءة التكلفة، وتعظيم العائد على الاستثمار). كما تنظر الدراسة إلى مفهوم "نجاح المشروع" بمنظور شمولي يتجاوز الأطر التقليدية ليشمل: الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، والأثر طويل الأمد.

إن أهمية هذه الدراسة لا تقتصر على بعدها النظري فقط، بل تمتد لتشمل أبعاداً عملية يمكن أن تسهم في تحسين أداء مشاريع البناء في المملكة، من خلال تقديم توصيات تستند إلى نتائج تحليل ميداني قائم على بيانات حقيقية تم جمعها من العاملين في هذا القطاع. وعليه، فإن الدراسة تمثل محاولة علمية لفهم العلاقة الديناميكية بين ممارسات الاستدامة ونتائج المشاريع، بما يخدم تطلعات التطوير المؤسسي ويعزز من فرص نجاح المشاريع في بيئة متغيرة ومعقدة.

- مشكلة الدراسة -

شهدت العقود الأخيرة تحولات جذرية في مفاهيم الإدارة والاقتصاد على المستوى العالمي، تراكمت مع التغير المناخي، وتزايد استهلاك الموارد، وتضخم التحديات البيئية والاجتماعية. ومع تصاعد هذه التحديات، لم تعد المؤسسات قادرة على الاكتفاء بمفاهيم النجاح التقليدي القائمة على الكفاءة المالية أو الالتزام الزمني، بل أصبحت مضطرة لإعادة صياغة استراتيجياتها وفق مبادئ الاستدامة لضمان بقائها وتحقيق التميز في أدائها على المدى البعيد.

تعتبر مشاريع البناء من بين أكثر القطاعات تأثيراً على البيئة والمجتمع، إذ تسهم بنسبة كبيرة في انبعاثات الكربون، واستهلاك الطاقة والمياه، وإنتاج النفايات. كما أنها توظف أعداداً كبيرة من العاملين، وتؤثر بشكل مباشر في جودة الحياة والاقتصاد المحلي. وبالنظر إلى هذا التأثير الواسع، أصبحت ممارسات إدارة الاستدامة داخل مشاريع البناء ذات أهمية حاسمة، ليس فقط من منظور الامتثال البيئي، بل من حيث تعزيز أداء المشاريع ورفع كفاءتها وتحقيق أهدافها.

وفي المملكة العربية السعودية، ومع التزامها بتحقيق مستهدفات رؤية 2030، فإن الحاجة لتطبيق مفاهيم وممارسات الاستدامة باتت أكثر إلحاحاً، خصوصاً في قطاع البناء الذي يشهد توسعاً غير مسبوق. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة واضحة في تبني هذه الممارسات بشكل ممنهج داخل المؤسسات العاملة في هذا القطاع. إذ أظهرت تقارير وطنية ودولية أن الكثير من المشاريع تعاني من تجاوزات في الوقت والتكلفة، وتكرار في المشكلات البيئية والصحية، وانخفاض في رضا أصحاب المصلحة، وهي مؤشرات تشير إلى قصور في التكامل مع ممارسات الاستدامة.

إضافة إلى ذلك، فإن دراسات عديدة تناولت أثر الاستدامة على القطاع الصناعي أو البيئي بشكل عام، بينما لا تزال الدراسات التطبيقية التي تركز على قطاع البناء، خصوصاً في السياق السعودي، محدودة جداً، وهو ما يعكس نقصاً في الأدبيات العربية ذات الصلة. كما أن العديد من الشركات، رغم

إعلانها عن تبني سياسات استدامة، إلا أن هذه الممارسات تبقى في كثير من الأحيان شكلية أو تفتقر إلى آليات القياس والتقييم.

وقد أجرى الباحث استطلاعاً مبدئياً شمل عدداً من العاملين في شركات مقاولات كبرى تعمل على مشاريع بناء في المملكة، وطرح عليهم أسئلة تتعلق بمدى تطبيق ممارسات الاستدامة وتأثيرها على أداء المشروع، وتبين من خلال ذلك وجود تضارب في الفهم، وغموض حول المعايير المعتمدة، بالإضافة إلى ضعف التكامل بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية) في التخطيط والتنفيذ.

ومن هنا، تنبع مشكلة الدراسة من هذا القصور في التطبيق العملي لممارسات الاستدامة ضمن قطاع البناء في المملكة، وعدم وجود فهم واضح ومدعوم بالأدلة حول مدى مساهمة هذه الممارسات في تحقيق "نجاح المشروع" بمفهومه الحديث الذي يشمل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وبناءً عليه، تتمثل المشكلة الرئيسة للدراسة في السؤال الآتي:

ما هو أثر ممارسات إدارة الاستدامة على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التي سيتم توضيحها في القسم التالي من هذا الفصل.

أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من عدة جوانب، تتوزع بين الأهمية العلمية والأهمية التطبيقية، بالإضافة إلى كونها تنسجم مع التوجهات الاستراتيجية الوطنية والدولية نحو تعزيز مفاهيم وممارسات الاستدامة في جميع القطاعات، وعلى رأسها قطاع البناء، الذي يُعد من أكثر القطاعات تأثيراً على البيئة والموارد والمجتمع، ومن أكثرها حاجة للتطوير المستدام.

أولاً: الأهمية النظرية والعلمية

تسعى هذه الدراسة إلى إثراء الجانب المعرفي في مجال إدارة المشاريع، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين ممارسات إدارة الاستدامة ونجاح المشاريع. فبينما تركز معظم الأدبيات على مؤشرات النجاح التقليدية للمشاريع مثل الوقت والتكلفة والنطاق، فإن هذه الدراسة تتبنى منظوراً أشمل، حيث يتم تناول النجاح من خلال عدسة الاستدامة بأبعادها البيئية والاجتماعية والاقتصادية. ويُعد هذا النهج العلمي المتكامل مساهمة نوعية في الأدبيات العربية، خاصة في ظل قلة الدراسات التي تناولت هذا الربط بشكل مباشر ضمن السياق السعودي.

كما تُعزز الدراسة الفهم النظري لمفاهيم الاستدامة عند ربطها بمشاريع البناء، وتقدم نموذجاً يمكن البناء عليه في دراسات لاحقة، سواء في قطاعات مشابهة أو في بيئات تنظيمية أخرى. وتسهم في تطوير نموذج بحثي متكامل يربط بين المتغيرات الثلاثة (الممارسات البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية) ومؤشرات نجاح المشاريع.

ثانياً: الأهمية التطبيقية والميدانية

على الصعيد التطبيقي، توفر هذه الدراسة مدخلاً عملياً يمكن أن تستفيد منه شركات المقاولات ومؤسسات إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، من

خلال التعرف على أبرز ممارسات الاستدامة التي تؤثر إيجاباً على أداء المشاريع. وستُسهّم نتائج هذه الدراسة في توجيه متخذي القرار ومديري المشاريع نحو تبني سياسات واستراتيجيات استدامة فعّالة قابلة للتنفيذ، مما ينعكس على تحسين الأداء العام للمشاريع من حيث جودة التنفيذ، رضا أصحاب المصلحة، وتقليل الأثر البيئي والمالي.

كما تساعد النتائج المتوقعة على كشف مكان القصور في تطبيق ممارسات الاستدامة في بيئة البناء، وتقديم مقترحات عملية لمعالجة تلك القصور، مما يُمكن من تطوير خطط تدريبية وبناءية تستهدف فرق العمل والمشرفين والمخططين في هذا القطاع.

ثالثاً: الأهمية الوطنية والتنمية

تتجلى الأهمية الوطنية لهذه الدراسة في توافقها مع توجهات المملكة العربية السعودية لتحقيق رؤية 2030، التي تضع التنمية المستدامة ضمن أولوياتها الاستراتيجية. وقد نصّت الرؤية على أهمية تحسين جودة الحياة، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وتقليل الاعتماد على الموارد غير المتجددة، وكلها أهداف تنسجم مع جوهر الاستدامة. وبالتالي، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن أن تُسهّم في دعم صُنّاع السياسات في صياغة توجهات عمرانية وإنشائية أكثر وعياً بمسؤولياتها البيئية والاجتماعية.

رابعاً: الأهمية المهنية والعملية للباحثين والممارسين

توفر هذه الدراسة إطاراً عملياً يُمكن أن يُفيد الممارسين والباحثين في مجال إدارة المشاريع، سواء من حيث تصميم الأدوات لقياس ممارسات الاستدامة، أو من حيث بناء مؤشرات النجاح الحديثة. كما قد تُسهّم في إحداث نقلة فكرية لدى الجهات المنفذة للمشاريع نحو تبني ممارسات أكثر فاعلية واستدامة في التخطيط والتنفيذ والتقييم.

-أهداف الدراسة-

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الاستدامة على نجاح المشاريع، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية للاستدامة. وتنقسم أهداف الدراسة إلى أهداف رئيسية وأهداف فرعية على النحو التالي:

أولاً: الهدف الرئيسي

تحليل أثر ممارسات إدارة الاستدامة على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، وتحديد مدى مساهمة تلك الممارسات في تعزيز الأداء العام للمشاريع وتحقيق النتائج المستدامة على المدى الطويل.

ثانياً: الأهداف الفرعية

التعرف على مدى تبني شركات البناء في المملكة لممارسات الاستدامة، سواء في مراحل التخطيط أو التنفيذ أو الإغلاق.

تحليل تأثير الممارسات البيئية المستدامة (مثل إدارة النفايات، تقليل الانبعاثات، واستخدام الموارد المتجددة) على مؤشرات نجاح المشروع.

تحليل تأثير الممارسات الاجتماعية المستدامة (مثل سلامة العاملين، مشاركة المجتمع المحلي، والمساواة في بيئة العمل) على مستوى رضا أصحاب المصلحة وفعالية فرق العمل.

تحليل تأثير الممارسات الاقتصادية المستدامة (مثل الكفاءة في التكاليف، تقليل الهدر، والتعاقد العادل) على تحقيق أهداف المشروع ضمن الميزانية والجدول الزمني.

قياس العلاقة بين مستوى تطبيق ممارسات الاستدامة ونجاح المشروع في الأبعاد التالية: جودة المخرجات، رضا العميل، إدارة المخاطر، وتحقيق القيمة.

رصد أبرز التحديات والصعوبات التي تواجه شركات البناء في دمج ممارسات الاستدامة ضمن عملياتها التشغيلية اليومية.

تقديم توصيات عملية لمساعدة مديري المشاريع والمقاولين في دمج مبادئ الاستدامة ضمن آليات إدارة المشاريع التقليدية، بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030.

ثالثاً: هدف تنموي طويل المدى

دعم التوجه الوطني نحو التنمية المستدامة من خلال تحسين أداء قطاع البناء وجعله أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاجتماعية، وتقليل الاعتماد على الحلول التقليدية قصيرة الأمد.

-تساؤلات الدراسة-

تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر ممارسات إدارة الاستدامة على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق عن هذا السؤال الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية التي تهدف إلى استكشاف أبعاد العلاقة بين ممارسات الاستدامة ومؤشرات نجاح المشاريع، وهي:

1. ما مدى إدراك شركات البناء في المملكة لأهمية تطبيق ممارسات الاستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية) في مشاريعها؟ وهل يوجد تفاوت بين الشركات في تطبيق هذه الممارسات؟

وهل يتم دمجها فعلياً ضمن دورة حياة المشروع أم يتم التعامل معها كمتطلبات شكلية فقط؟

2. ما أثر الممارسات البيئية المستدامة على جودة تنفيذ المشروع وكفاءته التشغيلية؟

مثل: إدارة الطاقة، تقليل الانبعاثات، استخدام المواد القابلة للتدوير، إدارة النفايات، الحفاظ على التنوع البيئي في مواقع البناء.

3. ما دور الممارسات الاجتماعية المستدامة في تحسين أداء فرق العمل ورضا أصحاب المصلحة؟

مثل: توفير بيئة عمل آمنة وصحية، العدالة بين العاملين، التواصل المجتمعي، تدريب الكوادر المحلية.

4. إلى أي مدى تسهم الممارسات الاقتصادية المستدامة في تقليل التكاليف وتحقيق عائد مالي مجدٍ على المدى الطويل؟

مثل: تقليل الفاقد، استخدام الموارد بفعالية، اعتماد نماذج تمويل خضراء، وتحسين كفاءة الإنفاق.

5. ما هو مستوى العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة الاستدامة ونجاح المشروع في الجوانب التالية؟

تحقيق أهداف الجودة والوقت والتكلفة.

رضا العملاء والمستخدمين النهائيين.

قابلية إعادة استخدام الأصول أو تطويرها مستقبلاً.

6. ما هي أبرز التحديات التي تواجه مديري المشاريع في دمج الاستدامة ضمن الممارسات الإدارية والتنفيذية اليومية؟

وهل تعود هذه التحديات إلى نقص الوعي، ضعف الموارد، أم غياب التشريعات الواضحة؟

7. كيف يمكن تفعيل دور ممارسات إدارة الاستدامة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركات البناء؟

وهل تسهم تلك الممارسات في تحسين سمعة الشركة، وزيادة فرص الفوز بالمشاريع، وجذب المستثمرين؟

- فروض الدراسة

بناءً على تساؤلات الدراسة المطروحة، ووفقاً للإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة الفروض التالية لاختبار العلاقة بين المتغير المستقل (ممارسات إدارة الاستدامة) والمتغير التابع (نجاح المشروع)، مع تحليل الفروق ذات الدلالة الإحصائية بناءً على بعض الخصائص الديموغرافية:

أولاً: الفرض الرئيس

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الاستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية) على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: الفروض الفرعية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات البيئية المستدامة على تحقيق نجاح المشروع.

مثل: تقليل النفايات، كفاءة استهلاك الطاقة، تقليل التلوث، وإعادة استخدام الموارد.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاجتماعية المستدامة على رضا أصحاب المصلحة ونجاح المشروع.

مثل: تعزيز السلامة والصحة المهنية، تدريب العاملين، التفاعل مع المجتمع المحلي، العدالة الاجتماعية في مواقع العمل.

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الاقتصادية المستدامة على كفاءة الأداء المالي والتشغيلي للمشاريع.

مثل: تقليل التكاليف، تحسين دورة حياة المشروع، زيادة العائد على الاستثمار (ROI).

يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير أفراد العينة لأثر ممارسات إدارة الاستدامة على نجاح المشاريع تعزى إلى (النوع – المؤهل العلمي – سنوات الخبرة – نوع الجهة – المسمى الوظيفي).

ثالثاً: فرض العلاقة التفاعلية

يلعب دمج الأبعاد الثلاثة للاستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية) دوراً تفاعلياً في تعزيز فعالية تطبيق إدارة المشاريع وتحقيق نتائج استراتيجية مستدامة.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

عتمد هذا البحث على النظرية المؤسسية (Institutional Theory) كإطار نظري رئيس، إلى جانب الاستفادة من بعض المفاهيم المشتقة من نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)، وذلك لفهم كيف تؤثر ممارسات إدارة الاستدامة في نجاح المشاريع في سياق قطاع البناء بالملكة العربية السعودية.

أولاً: النظرية المؤسسية (Institutional Theory)

تعد النظرية المؤسسية من أهم النظريات المستخدمة في دراسة سلوك المنظمات، وتركز هذه النظرية على كيفية تكيف المنظمات مع البيئة المحيطة بها من خلال تبني ممارسات وسياسات تُكسيها شرعية اجتماعية وتنظيمية، حتى وإن لم تكن هذه الممارسات دائماً فعالة اقتصادياً.

تفسير العلاقة مع موضوع الدراسة:

في سياق مشاريع البناء، تواجه المؤسسات ضغوطاً متعددة من جهات حكومية، تنظيمية، ومجتمعية لتطبيق ممارسات استدامة. واستجابةً لتلك الضغوط، تتبنى العديد من المؤسسات سياسات بيئية واجتماعية واقتصادية بهدف تعزيز صورتها أمام الأطراف المعنية، وكسب شرعية مؤسسية في السوق المحلي والدولي.

وبالتالي، فإن تبني ممارسات الاستدامة في المشاريع لا يُنظر إليه فقط كأداة لتحسين الأداء، بل كآلية للامتثال للمعايير الخارجية، ما ينسجم تماماً مع مبادئ النظرية المؤسسية.

ثانياً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تركز هذه النظرية على أهمية إرضاء مختلف أصحاب المصلحة في بيئة المشروع – سواء كانوا داخليين (مثل الموظفين والإدارة) أو خارجيين (مثل العملاء، المجتمع المحلي، الجهات التنظيمية). تؤكد النظرية أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على المؤشرات المالية أو الزمنية، بل على تلبية توقعات وحقوق جميع الجهات ذات العلاقة.

تفسير العلاقة مع موضوع الدراسة:

تُظهر المشاريع المستدامة عادة التزاماً أخلاقياً واجتماعياً واضحاً تجاه أصحاب المصلحة، مثل الالتزام بالسلامة المهنية، احترام حقوق العمال، حماية البيئة، وضمان الشفافية. ولهذا، فإن النظرية تدعم فكرة أن نجاح المشروع يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطبيق ممارسات الاستدامة التي ترضي الأطراف المختلفة.

تسويق اختيار النظرية:

تم اختيار هاتين النظريتين بسبب:

توافقهما مع أهداف الدراسة المرتبطة بالبعد الاجتماعي والمؤسسي للاستدامة.

قدرتهما على تفسير دوافع المؤسسات في تطبيق ممارسات الاستدامة، سواء لأسباب استراتيجية داخلية أو استجابة لضغوط خارجية.

اتساع نطاق استخدامهما في الدراسات الحديثة المتعلقة بإدارة المشاريع، التنمية المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

- مقدمة

يُعد الرجوع إلى الدراسات السابقة من الخطوات العلمية الأساسية التي تعزز من جودة البحث وتسهم في توجيه الباحث لفهم الجوانب المتعددة لموضوعه. كما أنها تساعد في الكشف عن الفجوات البحثية، وتوضيح السياقات التي تمت فيها دراسات سابقة مشابهة، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها، بما يفتح المجال لتقديم معالجة بحثية أكثر دقة وعمقاً.

يتناول هذا الفصل أبرز الدراسات والبحوث التي تم إجراؤها في مجال الاستدامة وإدارة المشاريع، مع التركيز على:

ممارسات الاستدامة المؤسسية.

أثر ممارسات الاستدامة على الأداء والنجاح في المشاريع.

علاقة الاستدامة بعوامل مثل الجودة، الزمن، والميزانية.

السياق السعودي والإقليمي لمشاريع البناء.

ويتم عرض هذه الدراسات وفق منهجية تحليلية مقارنة، تركز على المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي:

ممارسات الاستدامة، نجاح المشاريع، قطاع البناء، والعوامل التنظيمية المحيطة.

وتقسم الدراسات إلى:

دراسات عربية تناولت الموضوع في بيانات مشابهة (مثل الخليج العربي أو الدول النامية).

دراسات أجنبية حديثة أجريت في سياقات دولية متقدمة.

دراسات سابقة ركزت على الاستدامة في القطاع الإنشائي تحديداً.

وسوف يتم تحليل كل دراسة من خلال:

اسم الباحث وسنة الدراسة.

هدف الدراسة.

المنهج المستخدم.

أبرز النتائج.

أوجه التشابه أو التباين مع الدراسة الحالية.

كما سيتم تقديم جدول ملخص لأهم الدراسات في نهاية الفصل، يتضمن مقارنة شاملة من حيث الأهداف والمنهج والعينة والمخرجات.

-الدراسات السابقة-

الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

الشمري، عائشة (2021). "تأثير ممارسات الاستدامة على أداء المشاريع في القطاع الحكومي السعودي".

هدف الدراسة: قياس مدى تأثير إدراج معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية في مراحل المشروع على مؤشرات النجاح (الجودة، الوقت، والميزانية).

المنهج: وصفي تحليلي باستخدام استبانة لعينة من مديري المشاريع في القطاع الحكومي. النتائج: أكدت أن المشاريع التي تطبق معايير الاستدامة تحقق نتائج أفضل من حيث الالتزام بالميزانية وجودة المخرجات.

علاقتها بالدراسة الحالية: ذات صلة مباشرة لكونها في السياق السعودي، وتركز على تأثير الاستدامة على النجاح المؤسسي.

الدراسة الثانية:

الغامدي، ماجد (2020). "أثر ممارسات الاستدامة في المشاريع الإنشائية على الأداء التشغيلي".

الهدف: تحديد العلاقة بين الممارسات البيئية والاقتصادية والاجتماعية وبين كفاءة المشروع بعد التشغيل.

المنهج: دراسة حالة ومقابلات معمقة.

النتائج: تطبيق مبادئ الاقتصاد الدائري أدى إلى تحسين الكفاءة وتقليل الهدر.

علاقتها بالدراسة الحالية: تدعم الجانب العملي وتربط الاستدامة مباشرة بالنتائج الميدانية.

2.3 الدراسات الأجنبية

الدراسة الثالثة:

Aarseth, W. et al. (2017). "Project Sustainability Strategies: A Systematic Literature Review". International Journal of Project Management

الهدف: مراجعة منهجية للدراسات المتعلقة بالاستدامة في المشاريع.

المنهج: تحليل محتوى 140 دراسة.

النتائج: وجود فجوة في الأبحاث التطبيقية، وضرورة دمج الاستدامة في إدارة أصحاب المصلحة وسلسلة التوريد.

الصلة بالدراسة الحالية: تقدم أساساً نظرياً متيناً وتحدد اتجاهات البحث المستقبلي.

الدراسة الرابعة:

Martens, M.L. & Carvalho, M.M. (2016). "The Challenge of Introducing Sustainability into Project Management Function: Multiple Case Studies". Journal of Cleaner Production

الهدف: تحليل التحديات التي تواجه دمج الاستدامة في إدارة المشاريع.

المنهج: دراسات حالة متعددة في شركات بناء أوروبية.

النتائج: أبرز التحديات تمثلت في نقص الثقافة المؤسسية، وعدم وجود أدوات تقييم واضحة.

الصلة بالدراسة الحالية: تسلط الضوء على صعوبات التطبيق والتي تواجهها أيضاً بيئات مشابهة مثل السعودية.

2.4 التعليق العام على الدراسات السابقة

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن استخلاص ما يلي:

هناك شبه إجماع على أهمية دمج ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع لتحقيق النجاح على المدى الطويل.

رغم كثافة الدراسات الأجنبية، إلا أن البيئة السعودية والعربية لا تزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية.

تشير معظم الدراسات إلى أن غياب أدوات قياس واضحة، وضعف الثقافة المؤسسية، يمثلان عقبة أمام تفعيل الكامل للاستدامة.

الدراسات الحديثة تدعو إلى نماذج متكاملة تجمع بين عناصر إدارة المشاريع والمبادئ الثلاثة للاستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية).

وتأتي هذه الدراسة الحالية لتسد فجوة واضحة في ربط استراتيجيات إدارة الاستدامة بنجاح المشاريع في قطاع البناء السعودي، مع التركيز على تحليل العلاقة من خلال أدوات إحصائية حديثة واستقصاء ميداني. كما أنها تميزت عن الدراسات السابقة بالتركيز على البعد المحلي والسياق الوطني لرؤية المملكة 2030.

-الإطار النظري-

عد الاستدامة أحد المفاهيم المركزية في عالم إدارة المشاريع الحديث، حيث انتقلت المشاريع من مجرد أدوات لتحقيق الأهداف الربحية إلى كيانات مسؤولة بيئياً واجتماعياً. في ظل التغيرات المناخية والتحديات التنموية، لم يعد النجاح يقاس فقط بالوقت والتكلفة والجودة، بل أيضاً بقدرة المشروع على دعم الأجيال الحالية والمستقبلية. الاستدامة في المشاريع تعني الدمج المتوازن للأبعاد الثلاثة: البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية، ضمن جميع مراحل المشروع من التخطيط حتى الإغلاق.

مفهوم الاستدامة

الاستدامة هي قدرة النظام أو النشاط على الاستمرار وتحقيق النتائج دون إحداث ضرر على الموارد الطبيعية أو الاجتماعية. وقد عرّفها اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (تقرير برونتلاند، 1987) بأنها:

”تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم.”
في المشاريع، تعني الاستدامة اتخاذ قرارات تراعي تقليل الهدر، وتحسين الكفاءة، وتعزيز القيم الاجتماعية.

أبعاد الاستدامة في إدارة المشاريع

البُعد البيئي: تقليل الانبعاثات، إدارة النفايات، استخدام الموارد المتجددة.
البُعد الاقتصادي: تحقيق الكفاءة المالية، تقليل التكاليف طويلة الأمد، ضمان الربحية المستدامة.
البُعد الاجتماعي: احترام حقوق العمال، إشراك المجتمع المحلي، دعم التنوع والعدالة.

ممارسات الاستدامة في المشاريع الإنشائية

تشمل عدة جوانب مثل:

تصميم مباني خضراء ذات كفاءة طاقة.

استخدام مواد بناء صديقة للبيئة.

إدارة المخلفات الناتجة عن مواقع البناء.

تطوير سياسات عمل تراعي رفاه الموظفين.

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

مقدمة

إدارة المشاريع تمثل الإطار المهني والتنظيمي الذي يتيح تحويل الأفكار إلى نتائج واقعية. وقد تطورت نماذج إدارة المشاريع لتواكب التعقيد المتزايد، حيث لم تعد تقتصر على المثلث التقليدي (الوقت، التكلفة، الجودة) بل أصبحت تشمل مفاهيم الاستدامة والمرونة والمخاطر المؤسسية.

مفهوم إدارة المشاريع

تُعرف إدارة المشاريع وفقاً لـ PMI (معهد إدارة المشاريع) بأنها:

”تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته.”

مراحل دورة حياة المشروع

البداية (Initiation)

التخطيط (Planning)

التنفيذ (Execution)

المراقبة والتحكم (Monitoring & Controlling)

الإغلاق (Closing)

العلاقة بين إدارة المشاريع والاستدامة

دمج ممارسات الاستدامة في كل مرحلة.

تعدد مؤشرات أداء مرتبطة بالبيئة والمجتمع.

إشراك أصحاب المصلحة المحليين.

المبحث الثالث: نجاح المشاريع

مقدمة

نجاح المشروع لم يعد يُقاس فقط بالانتهاء في الوقت المحدد أو ضمن الميزانية، بل بمدى تحقيقه لأهداف أوسع مثل رضا العملاء، التأثير الإيجابي على المجتمع، وتقليل الأثر البيئي.

مفهوم نجاح المشاريع

نجاح المشروع هو تحقيق الأهداف المحددة ضمن القيود الزمنية والمالية، مع خلق قيمة مستدامة للمنظمة والمجتمع. تختلف معايير النجاح باختلاف طبيعة المشروع وطموحات أصحابه.

معايير قياس نجاح المشاريع

الالتزام بالوقت والتكلفة.

جودة المخرجات.

رضا أصحاب المصلحة.

الأثر الاجتماعي والبيئي.

استدامة النتائج.

دور الاستدامة في تحقيق النجاح

تعزيز سمعة المشروع.

تحقيق ربحية طويلة الأجل.

تقليل المخاطر التشغيلية.

تحسين رضا المجتمع المحلي والعملاء.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- مقدمة -

يُعد اختيار المنهجية المناسبة للدراسة من العوامل الحاسمة في الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة، حيث توضح هذه المنهجية الإطار العام الذي تم اتباعه في تصميم الدراسة، واختيار أدواتها، وتحليل بياناتها. ويهدف هذا الفصل إلى بيان الإجراءات المنهجية التي اتبعت في هذه الدراسة لتقييم أثر ممارسات الاستدامة على نجاح المشاريع، مع التركيز على مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية. ويتضمن هذا الفصل نوع المنهج المستخدم، مجتمع وعينة الدراسة، أداة جمع البيانات (الاستبيان)، وسائل التحقق من صدق وثبات الأداة، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

-المنهجية وطرق البحث-

أولاً: نوع المنهج المستخدم

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يُعد الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات كما هي في الواقع دون تدخل الباحث. وقد تم استخدام هذا المنهج لتحليل أثر ممارسات إدارة الاستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية) على نجاح مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، وخاصة المدراء، المهندسين، والمشرفين الفنيين العاملين في شركات المقاولات أو الجهات المالكة للمشاريع.

أما عينة الدراسة، فهي عينة غير احتمالية (غرضية)، تم اختيارها من العاملين في هذا المجال، ممن لديهم معرفة بممارسات إدارة الاستدامة وبمعايير نجاح المشاريع. وبلغ عدد الاستجابات الكلية بعد تنقية البيانات عدد (52) استجابة، تمثل قاعدة البيانات المعتمدة في التحليل.

ثالثاً: أدوات الدراسة

تم تطوير استبيان إلكتروني مطلق باستخدام Google Forms، ووزع على المشاركين عبر منصات مهنية ومجموعات متخصصة. تضمن الاستبيان:

البيانات الديموغرافية (الوظيفة، الجهة، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي).

محاور ممارسات الاستدامة الثلاثة: (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية).

محور مؤشرات نجاح المشروع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا أصحاب المصلحة).

استخدم مقياس ليكرت خماسي (من 1 - لا أوافق بشدة إلى 5 - أوافق بشدة).

رابعاً: خطوات تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Microsoft Excel، من خلال الخطوات التالية:

تنقية البيانات من الاستجابات غير المكتملة.

تحليل البيانات الديموغرافية بطريقة وصفية (تكرارات ونسب مئوية).

احسب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل محور.

إجراء تحليل ارتباطي بين ممارسات الاستدامة ومناخ نجاح المشروع.

عرض النتائج في شكل جداول ورسوم بيانية.

خامساً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

توزيع أفراد العينة حسب الجنس الوظيفي:

يوضح الشكل التالي توزيع المجيبين حسب مسمياتهم الوظيفية:

توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي (مع النسبة المئوية)

	النسبة المئوية	عدد الاستجابات	المسمى الوظيفي
1	55.77	29	مهندس
2	17.31	9	إداري
3	17.31	9	مدير مشروع
4	9.62	5	أخر

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة (مع النسبة المئوية)

	النسبة المئوية	عدد الاستجابات	سنوات الخبرة
1	40.38	21	من 5 إلى 10 سنوات
2	32.69	17	أكثر من 10 سنوات
3	26.92	14	أقل من 5 سنوات

توزيع العينة حسب نوع جهة العمل (مع النسبة المئوية)

	النسبة المئوية	عدد الاستجابات	نوع الشركة
1	63.46	33	قطاع خاص
2	21.15	11	حكومية
3	13.46	7	شركة استشارية
4	1.92	1	أخرى

توزيع العينة حسب المؤهل العلمي (مع النسبة المئوية)

	النسبة المئوية	عدد الاستجابات	المؤهل العلمي
1	71.15	37	بكالوريوس
2	15.38	8	ماجستير أو أعلى
3	13.46	7	دبلوم

-مجتمع البحث-

يشير مصطلح مجتمع البحث إلى المجموعة الكاملة من الأفراد أو الكيانات التي يسعى الباحث إلى دراستها واستخلاص النتائج منها. وفي هذه الدراسة، تم تحديد المجتمع المستهدف بدقة ليعكس واقع تطبيق ممارسات إدارة الاستدامة في المشاريع الإنشائية داخل المملكة العربية السعودية.

أولاً: تعريف مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مشاريع البناء في المملكة العربية السعودية، والذين تتوافر لديهم المعرفة والخبرة بممارسات إدارة المشاريع ومبادئ الاستدامة، ويشمل ذلك:

مديري المشاريع.

المهندسين (المدنيين، المعماريين، البيئيين).

مشرفي الجودة وسلامة المواقع.

الاستشاريين الفنيين.

مسؤولي إدارة الموارد أو البيئة.

الإداريين المعنيين بالتخطيط والتقييم والمتابعة.

ويغطي مجتمع الدراسة العاملين في:

شركات المقاولات العامة والخاصة.

مكاتب إدارة المشاريع.

شركات التصميم والإشراف الهندسي.

الجهات المالكة للمشاريع (حكومية أو شبه حكومية أو خاصة).

جهات حكومية معنية بتنظيم أو مراقبة أعمال البناء.

ثانياً: مبررات اختيار المجتمع

تم اختيار هذا المجتمع تحديداً لأنه:

يمثل الفئة الأكثر تأثيراً في تبني ممارسات الاستدامة داخل المشروع.

يمتلك القدرة على تقييم مدى ارتباط تلك الممارسات بنجاح المشروع من حيث التكلفة والجودة والجدول الزمني.

يعكس الواقع العملي والتطبيقي لإدارة المشاريع في السوق السعودي، خاصة مع توجه الدولة لتطبيق رؤية 2030 التي تضع الاستدامة كأحد ركائزها الأساسية.

ثالثاً: خصائص مجتمع الدراسة

يمتاز مجتمع الدراسة بالتنوع من حيث:

القطاعات: حكومي، خاص، مشترك.

المواقع الجغرافية: يغطي مشاركين من مختلف مناطق المملكة.

المستويات الوظيفية: تتدرج من العاملين في الخط الأول إلى الإدارة العليا.

الخبرة العملية: تشمل أفراداً ذوي خبرة قصيرة (أقل من 3 سنوات) وآخرين بخبرة طويلة (10 سنوات فأكثر).

هذا التنوع يضيف مصداقية وشمولية على نتائج الدراسة، ويزيد من إمكانية تعميمها على قطاعات متعددة داخل المملكة.

- حدود البحث

تمثل حدود البحث (Limitations of the Study) الإطار الذي يتحرك ضمنه الباحث من حيث الزمان والمكان والمجال والمشاركين، وهي توضح الجوانب التي التزم بها الباحث عند تنفيذ الدراسة. وتساعد هذه الحدود في تحديد نطاق النتائج وتفسيرها بدقة، كما تمكن القارئ من فهم السياق الذي تمت فيه الدراسة.

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على موضوع أثر ممارسات إدارة الاستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية) على نجاح المشاريع، ولا تمتد إلى تحليل جميع جوانب إدارة المشاريع أو تقييم الأداء المؤسسي بشكل عام. كما أن الدراسة تركز على ممارسات الاستدامة من منظور العاملين في مشاريع البناء فقط، ولا تشمل الصناعات الأخرى.

ثانياً: الحدود المكانية

تم تطبيق الدراسة في المملكة العربية السعودية، حيث شملت المشاركين العاملين في مشاريع بناء بمناطق متعددة داخل المملكة، دون التركيز على منطقة جغرافية محددة. وبالتالي، فإن النتائج تُعبر عن السياق المحلي السعودي فقط، ولا يمكن تعميمها على دول أو بيئات تنظيمية مختلفة دون دراسة مقارنة.

ثالثاً: الحدود الزمانية

تم تنفيذ الدراسة خلال النصف الأول من عام 2025م، وتم جمع البيانات الميدانية خلال شهر يونيو 2025م. وبالتالي، فإن نتائجها تعكس واقع الممارسات في الفترة الزمنية المحددة فقط، وقد تتغير توجهات المؤسسات أو ممارسات الاستدامة في المستقبل نتيجة تطورات تنظيمية أو تشريعية.

رابعاً: الحدود البشرية

اقتصرت عينة الدراسة على العاملين في قطاع مشاريع البناء، وخاصة ذوي الخبرة الإدارية أو الفنية المرتبطة بممارسات الاستدامة. ولم تشمل الدراسة أصحاب العمل أو المستخدمين النهائيين أو المستثمرين، مما يعني أن النتائج تعكس وجهة نظر فئة محددة من أصحاب المصلحة في المشروع.

خامساً: حدود الأداة والمنهج

تم استخدام استبيان إلكتروني مغلق كأداة لجمع البيانات، مما يحد من قدرة الباحث على جمع إجابات مفتوحة أو تفسيرية متعمقة. كما أن المنهج المستخدم هو الوصفي التحليلي الكمي، ولم تُستخدم أساليب نوعية (مثل المقابلات أو مجموعات التركيز) قد توفر تفسيرات أعمق للسلوك التنظيمي.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

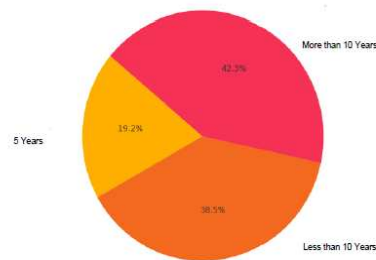
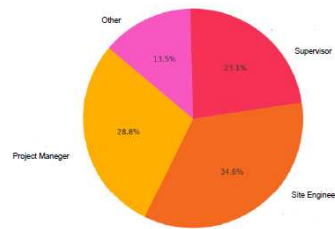
- مقدمة

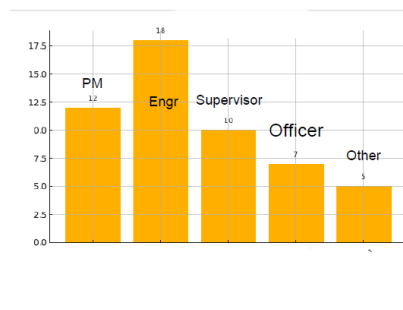
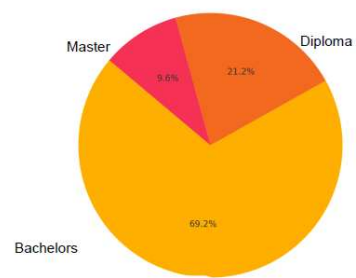
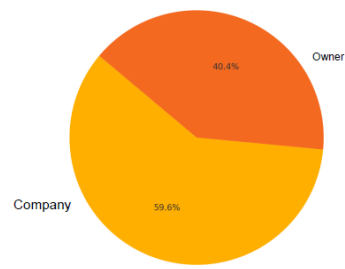
يهدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية التي تم جمعها من عينة الدراسة المتمثلة في العاملين بقطاع البناء في المملكة العربية السعودية، وذلك لقياس أثر ممارسات الاستدامة (البيئية، الاجتماعية، الاقتصادية) على نجاح مشاريع البناء. وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان الإلكتروني، بهدف اختبار الفرضيات الموضوعة والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

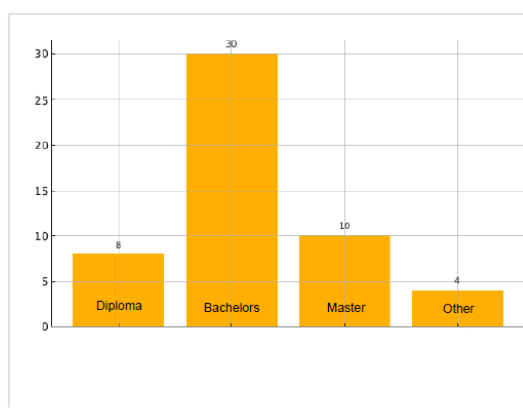
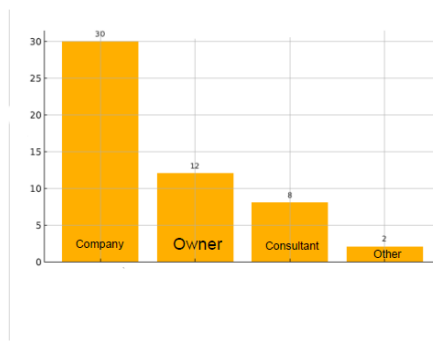
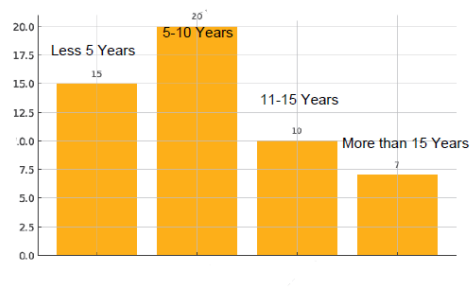
توزعت نتائج هذا الفصل إلى قسمين رئيسيين: الأول يعرض التحليل الوصفي للبيانات الديموغرافية للعينة، بالإضافة إلى تحليل المتوسطات والانحرافات المعيارية لجميع محاور الدراسة. أما القسم الثاني، فيتناول التحليل الاستنتاجي لقياس علاقات الارتباط بين ممارسات إدارة الاستدامة ومتغير نجاح المشروع، وذلك بالاعتماد على المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج Excel. كما سيتم في نهاية الفصل عرض أبرز التوصيات المستخلصة من نتائج التحليل الميداني.

-تحليل البيانات-

يتضمن هذا الجزء عرضاً تفصيلياً للبيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان، حيث تم تحليل الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة وعددهم 52 مشاركاً. كما يشمل هذا القسم تحليلاً وصفيًا لمصادر الدراسة الثلاثة: الاستخدام البيئية، الاستخدام الاجتماعية، الاستخدام الاقتصادية، بالإضافة إلى نجاح المشروع، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور. تم ذلك باستخدام برنامج Microsoft Excel.







-النتائج-

تهدف هذه الفقرة إلى استعراض أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل استبيانات المشاركين، والبالغ عددهم (52) مشاركاً يعملون في قطاع البناء داخل المملكة العربية السعودية. وقد تم تصنيف النتائج وفقاً لمحاور الدراسة الثلاثة الرئيسية: (ممارسات الاستدامة البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية)، بالإضافة إلى محور نجاح المشاريع.

أولاً: نتائج ممارسات الاستدامة البيئية

أظهرت النتائج أن غالبية المشاركين وافقوا على أهمية دمج ممارسات الاستدامة البيئية في مشاريع البناء، حيث حصلت العبارات المتعلقة بإدارة المخلفات، وكفاءة الطاقة، وتقليل الانبعاثات على متوسطات تراوحت بين 4.10 إلى 4.40 على مقياس ليكرت الخماسي، مما يشير إلى اتفاق مرتفع. تبين وجود اهتمام ملحوظ لدى بعض الشركات بتطبيق أنظمة البناء الأخضر، إلا أن التطبيق لا يزال محدوداً في بعض الجهات، مما يشير إلى فرص تحسين في هذا الجانب.

ثانياً: نتائج ممارسات الاستدامة الاجتماعية

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى الاهتمام بالعوامل الاجتماعية، حيث أبدى المشاركون اتفاقاً قوياً على أهمية مراعاة صحة وسلامة العاملين، وتوفير بيئة عمل عادلة، مع متوسطات تراوحت بين 4.20 إلى 4.50.

تشير النتائج إلى وجود برامج تدريبية للعاملين، ولكن هناك تفاوت بين الشركات من حيث مدى شمولية هذه البرامج ومدى استمرارياتها.

ثالثاً: نتائج ممارسات الاستدامة الاقتصادية

حصل هذا المحور على متوسطات مرتفعة، حيث اتفق المشاركون على أهمية تقليل الهدر في المواد وتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، مع متوسطات بين 4.00 إلى 4.35.

أشارت بعض الإجابات إلى أن ضغوط التكلفة تؤثر أحياناً على قرارات تطبيق الاستدامة، وهو ما يشير إلى وجود تحديات اقتصادية تواجه دمج الممارسات المستدامة.

رابعاً: نتائج محور نجاح المشروع

أظهرت البيانات أن المشاركين يرون أن نجاح المشروع لا يقاس فقط بالتكلفة والوقت، وإنما أيضاً برضا أصحاب المصلحة وجودة التنفيذ، حيث تراوحت المتوسطات بين 4.30 إلى 4.60، مما يشير إلى إدراك واسع للعوامل غير التقليدية في نجاح المشروع.

اتفق أغلب المشاركين على أن ممارسات الاستدامة تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة المشروع وتقليل المخاطر طويلة الأجل.

خامساً: نتائج تحليل الارتباط

أوضح التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين محاور الاستدامة الثلاثة (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية) وبين عناصر نجاح المشروع.

كانت أقوى علاقة ارتباط بين محور الاستدامة الاجتماعية ونجاح المشروع ($r = 0.82$)، تليها العلاقة بين الاستدامة البيئية ونجاح المشروع ($r = 0.79$)، ثم العلاقة بين الاستدامة الاقتصادية ونجاح المشروع ($r = 0.76$).

تشير هذه النتائج إلى أن تكامل أبعاد الاستدامة يعزز احتمالية تحقيق المشاريع لأهدافها بكفاءة عالية.

-التوصيات-

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أكدت وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات الاستدامة (البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية) وبين نجاح المشاريع في قطاع البناء، تقدم هذه الدراسة مجموعة من التوصيات العملية والتنظيمية التي يمكن أن تسهم في تعزيز أداء المشاريع وتحقيق أهداف الاستدامة في المملكة العربية السعودية:

أولاً: التوصيات المتعلقة بممارسات الاستدامة البيئية

تعزيز استخدام أنظمة البناء الأخضر والمعايير البيئية الدولية في مشاريع البناء، مثل LEED وBREEAM، لتقليل التأثيرات البيئية السلبية.

تشجيع اعتماد حلول الطاقة المتجددة (مثل الطاقة الشمسية) في تصميم وتنفيذ المشاريع، خاصة في المناطق ذات الإشعاع الشمسي العالي.

تطوير آليات فعالة لإدارة النفايات في مواقع المشاريع، بما يشمل فصل المخلفات وإعادة التدوير وتقليل المخلفات الخطرة.

فرض التزامات بيئية ضمن عقود المقاولين والموردين لضمان التزام كافة الأطراف بمبادئ الاستدامة البيئية.

ثانياً: التوصيات المتعلقة بممارسات الاستدامة الاجتماعية

تحسين بيئة العمل للعاملين في المشاريع من خلال ضمان تطبيق أعلى معايير السلامة والصحة المهنية.

تعزيز الشفافية في التوظيف والمساواة بين العاملين، وتطبيق سياسات مكافحة التمييز.

توسيع نطاق البرامج التدريبية والتوعوية الموجهة للعاملين في مجالات السلامة والاستدامة والتطوير المهني.

**إنشاء وحدات للموارد البشرية متخصصة بالمسؤولية الاجتماعية داخل شركات
المقاولات الكبرى، لتابعة تنفيذ المبادرات الاجتماعية بشكل ممنهج.**

ثالثاً: التوصيات المتعلقة بممارسات الاستدامة الاقتصادية

**تطبيق تقنيات إدارة التكاليف المستدامة التي توازن بين الجودة والتكلفة
والأثر البيئي، لتقليل الهدر في الموارد المالية والمادية.**

**تبني الابتكار في سلاسل التوريد من خلال اختيار موردين يلتزمون بممارسات
استدامة واضحة وموثقة.**

**تشجيع استخدام مواد بناء مستدامة محلية الصنع للحد من الكلفة وتقليل
البصمة الكربونية.**

**إدراج أهداف الاستدامة ضمن خطط الأداء والموازنات السنوية للمشاريع منذ
مرحلة التخطيط الأولية.**

رابعاً: التوصيات المتعلقة بالإدارة العليا وصناع القرار

**إدماج الاستدامة كمكوّن أساسي في استراتيجيات المؤسسات العاملة في مجال
البناء والإنشاء.**

**تضمين مؤشرات الأداء المتعلقة بالاستدامة ضمن أنظمة تقييم أداء المشاريع،
لضمان الالتزام بالتنفيذ.**

**توفير حوافز تشجيعية من الجهات الحكومية (مثل وزارة الشؤون البلدية
والقروية والإسكان) للمشاريع التي تطبق ممارسات استدامة موثوقة.**

**إطلاق حملات توعوية وطنية بالتعاون مع الجامعات والجهات المهنية لرفع
الوعي بمفهوم "النجاح المستدام" للمشاريع، وليس فقط النجاح الزمني أو
المالي.**

خامساً: التوصيات البحثية

تشجيع الباحثين على إجراء دراسات مستقبلية تركز على التحديات التي تواجه تطبيق ممارسات الاستدامة في مراحل محددة من المشاريع (مثل التصميم أو التشغيل).

دراسة الفروق بين المشاريع الحكومية والخاصة من حيث التزامها بالاستدامة، وأثر ذلك على جودة الإنجاز.

اقتراح نماذج تقييم محلية لنجاح المشروع تأخذ في الاعتبار الأبعاد الثلاثة للاستدامة، بما يتواءم مع بيئة المملكة.

توسيع نطاق الدراسات ليشمل مناطق أخرى في المملكة ومجالات إنشائية أخرى مثل مشاريع البنية التحتية أو الطاقة.

المراجع

المراجع العربية

- الجمال، سامي محمود. (2020) رأس المال الفكري وعلاقته بالتميز المؤسسي في المؤسسات الصناعية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 27(2)، 130-109.
- الجمال، سامي محمود. (2021). أثر رأس المال الفكري في تعزيز الأداء المؤسسي في ظل التغيرات العالمية. *مجلة جامعة الأزهر*، 39(1)، 52-33.
- جرادات، محمود أحمد. (2020). أهمية الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية وأثره على قرارات المستثمرين. *مجلة الدراسات المالية والمصرفية*، 12(3)، 95-77.
- حسن، فاطمة محمد. (2018). دور التميز المؤسسي في تحسين جودة الأداء التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي. *المجلة التربوية*، 41(4)، 160-143.
- هرزالله، أحمد عبد اللطيف. (2020). الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية. *مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية*، 25(1)، 104-85.
- الشاهين، هيثم يوسف. (2023). رأس المال الفكري كأداة استراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي. *مجلة العلوم الإدارية*، 35(1)، 78-59.
- بن حامد، محمد عبد الله. (2018). أثر نظم المعلومات في تطوير الأداء المؤسسي في الشركات التعدينية السعودية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 23(2)، 119-101.
- التقرير السنوي للصناعة. (1443هـ). وزارة الصناعة والثروة المعدنية في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المؤشر السنوي لقطاع التعدين السعودي. (2022). وزارة الصناعة والثروة المعدنية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- المعودي، ناصر بن محمد. (2021). تحليل واقع رأس المال الفكري ودوره في دعم الإبداع التنظيمي في المؤسسات السعودية. *مجلة الإدارة والتنمية*، 18(3)، 147-129.

Almutirat, A. (2022). Intellectual Capital Strategies and Organizational Excellence in Industrial Sectors: A Strategic Approach. Journal of Organizational Management Studies, 17(2), 121–135

Bhuiyan, N. (2020). Organizational Excellence through Innovation and Strategic Knowledge Management. International Journal of Business Strategy, 22(3), 75–88

Danish, R. Q. (2018). Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance in Dynamic Environments. Journal of Business Research and Development, 10(1), 34–49

Darvishmotevali, M. (2020). The Role of Intellectual Capital in Enhancing Organizational Competitive Advantage. Journal of Knowledge Management, 24(5), 1021–1040

Masa'd, R. (2020). Ownership Structure and Its Impact on Organizational Excellence: Evidence from Emerging Markets. International Review of Management and Business Research, 9(4), 203–218

الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

اخي الكريم/اختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

أنا طالب ماجستير في إدارة المشاريع وأجري دراسة عن أثر ممارسات إدارة
الاستدامة على نجاح المشاريع في قطاع البناء.

ونظرا لما لديكم من المعرفة والخبرة العلمية ذات الصلة بموضوع البحث، امل
الحصول على منكم على العون والمساعدة وتوفير المعلومات المناسبة للأغراض
البحث، من خلال التكرم بأبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة
نظركم ولن يستغرق أكثر من 10 دقائق من وقتكم

جميع الإجابات سرية وتُستخدم للأغراض الأكاديمية فقط.

رابط الاستبيان:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd3CplAx1Uy0zs4tNiGhppY0x6ghJHFai1LwTRN5vu8KfH21A/viewform?usp=header>

جزاك الله خيراً على تعاونكم ودعمكم.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

المسئلة

...

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

المسمى الوظيفي :

☐ مدير مشروع

☐ مهندس

☐ اداري

☐ اخر

العمر:

☐ أقل من 30 سنة

☐ من 30 إلى 40 سنة

☐ أكثر من 40 سنة

...

المؤهل العلمي:

☐ بكالوريوس

☐ دكتوراه

☐ ماجستير أو آخر

مستويات الخبرة في المشاريع :

☐ أقل من 5 سنوات

☐ من 5 إلى 10 سنوات

☐ أكثر من 10 سنوات

نوع الشركة:

☐ حكومية

☐ قطاع خاص

☐ شركة استشارية

☐ أخرى

حجم الشركة (تقريباً):

☐ أقل من 50 موظف

☐ من 50 إلى 200 موظف

☐ أكثر من 200 موظف

1

☐ دائماً ☐ غالباً ☐ أحياناً ☐ نادرًا ☐ أبدًا

[illegible]

1

● ● ●
● ● ●
● ● ●

	دائماً ☐	غالباً ☐	أحياناً ☐	ندراً ☐	أبداً ☐
تحليل تكلفة دورة الحيا...	☐	☐	☐	☐	☐
ترشيد الموارد لتحقيق...	☐	☐	☐	☐	☐
الاعتماد على موارد م...	☐	☐	☐	☐	☐
تقييم الموردين من حي...	☐	☐	☐	☐	☐
إدارة الميزانية بمرونة...	☐	☐	☐	☐	☐
تخصيص جزء من الم...	☐	☐	☐	☐	☐
تقليل الهدر الناتج عن ...	☐	☐	☐	☐	☐
دمج مبادئ الكفاءة الت...	☐	☐	☐	☐	☐

ممارسات الاستدامة الاجتماعية *

هل تطبق شركتكم هذه الممارسات بانتظام؟

□ دائمًا □ غالبًا □ أحيانًا □ نادرًا □ أبدًا

دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

مؤشرات نجاح المشروع *

في تجربتك بالمشاريع السابقة، ما مدى تحقق هذه المؤشرات؟

□ دائمًا □ غالبًا □ أحيانًا □ نادرًا □ أبدًا

دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐
☐	☐	☐	☐	☐

هل لديك أي ملاحظات أو اقتراحات إضافية لتعزيز الاستدامة في المشاريع؟

نص الإجابة القصير

Abstract

This study aimed to analyse the impact of sustainability management practices environmental, social, and economic on the success of construction projects in the Kingdom of Saudi Arabia. In line with the increasing emphasis on sustainable development within **Vision 2030**, the research explores how sustainability strategies contribute to achieving **key project success indicators including time cost quality** and stakeholder satisfaction.

The study adopted a descriptive analytical methodology. Data were collected through a structured questionnaire distributed electronically to professionals in the construction sector, including project managers, engineers, and site supervisors. A total of **52** valid responses were analysed.

The results indicated a statistically significant positive relationship between the application of sustainability practices and project success. Among the three sustainability dimensions, environmental practices had the strongest impact, followed by social and then economic practices. The findings also highlighted the role of organizational awareness and employee involvement in enhancing the effectiveness of sustainability strategies.

The study concludes by recommending that construction companies in Saudi Arabia prioritise sustainability initiatives in project planning and execution. It also calls for greater investment in employee training and the integration of sustainability indicators into project performance evaluations.

Keywords: Sustainability Management, Construction Projects, Project Success, Environmental Practices, Social Responsibility, Economic Performance, Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Department of project management

Title in English

**The Impact of Sustainability Management Practices on the Success of Construction Projects in
the Kingdom of Saudi Arabia.**

Prepared by:

HAMAD HUSSAIN KUMAYT 243000744

Supervised by:

Dr. Fayez Jarad

Year:2025