

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التمنية المستدامة "دراسة حول تطبيق معايير ESG في المشاريع الحديثة"

إعداد الطالب:

رائد محمد طارق علاء الدين

إشراف الدكتور:

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

فهرس المحتويات

2	فهرس المحتويات.....
3	المقدمة.....
3	مشكلة البحث.....
4	أهمية البحث.....
5	أهداف البحث.....
6	أسئلة البحث.....
7	فرضيات البحث.....
9	الدراسات السابقة.....
10	الإطار النظري.....
12	المنهجية وطرق البحث.....
15	حدود البحث.....
16	النتائج والتوصيات المتوقعة.....
19	المراجع.....

المقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية والبيئية المتسارعة، أصبحت الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية محورًا أساسيًا في نجاح المشاريع الحديثة. حيث لم تعد الشركات تركز فقط على تحقيق الربح، بل بات عليها تحقيق توازن بين الأداء الاقتصادي، التأثير البيئي، والعدالة الاجتماعية لضمان الاستدامة طويلة المدى. في هذا السياق، برزت معايير البيئة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية (ESG) كإطار استراتيجي يساعد المؤسسات على تحسين أدائها وتعزيز تنافسيتها في السوق العالمية.

إدارة المشاريع، باعتبارها أداة فعالة في التخطيط والتنفيذ، تلعب دورًا محوريًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة من خلال دمج ممارسات الاستدامة في دورة حياة المشاريع. ومع ذلك، تواجه العديد من المؤسسات تحديات جوهرية في تطبيق معايير ESG، مثل تكاليف التنفيذ المرتفعة، نقص المعرفة، وغياب السياسات التنظيمية الداعمة. هذه العقبات تجعل من الصعب تحقيق التوازن بين الجدوى الاقتصادية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يخلق حاجة ملحة إلى أطر منهجية واستراتيجيات واضحة لتسهيل تبني هذه الممارسات. بناءً على ذلك، يهدف هذا البحث إلى تحليل دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع التركيز على تطبيق معايير ESG، ودراسة تأثيرها على نجاح المشاريع من الناحية البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية. كما سيعمل البحث على تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق تنفيذ هذه المعايير، واقتراح حلول عملية تساعد المؤسسات على تجاوز العقبات وتعزيز الاستدامة في أنظمتها الإدارية.

مشكلة البحث

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة، إلا أن تطبيق معايير البيئة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية (ESG) لا يزال يواجه تحديات جوهرية تعيق تحقيق أهداف التنمية المستدامة. فالعديد من الشركات تدرك أهمية هذه المعايير، لكنها تصطدم بعقبات مالية وتنظيمية وتشغيلية تحد من قدرتها على تنفيذها بشكل فعال.

أبرز هذه التحديات تشمل ارتفاع تكاليف التنفيذ الأولية، غياب الحوافز الاقتصادية، نقص الكفاءات والمهارات المتخصصة، وضعف الأطر التشريعية والسياسات التنظيمية التي تدعم تبني الاستدامة في المشاريع. كما أن غياب آليات قياس دقيقة لتقييم أثر ESG على الأداء المالي والتشغيلي يخلق حالة من عدم اليقين لدى أصحاب القرار، مما يؤدي إلى تردد المؤسسات في تبني هذه الممارسات.

من هذا المنطلق، تتمثل إشكالية البحث في الحاجة إلى تحليل العوائق التي تواجه الشركات عند تطبيق معايير ESG، وتحديد مدى تأثير هذه المعايير على نجاح المشاريع من منظور بيئي، اجتماعي، واقتصادي. كما يسعى البحث إلى تقديم حلول واستراتيجيات عملية تساعد المؤسسات على تجاوز هذه التحديات وتعزيز دمج الاستدامة في إدارة المشاريع بطريقة فعالة ومستدامة.

أهمية البحث

مع تزايد التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية، أصبح من الضروري تبني نهج إداري مستدام لضمان استمرارية المشاريع وتعزيز تنافسيتها في الأسواق العالمية. وتبرز معايير البيئة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية (ESG) كأحد الركائز الأساسية في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الأداء المؤسسي على المدى الطويل. من هذا المنطلق، يكتسب هذا البحث أهمية كبيرة من خلال النقاط التالية:

1. تعزيز الفهم العلمي للعلاقة بين ESG وأداء المشاريع

يهدف البحث إلى توفير إطار أكاديمي وتحليلي يساعد في قياس تأثير معايير ESG على نجاح المشاريع من النواحي المالية والتشغيلية والاستراتيجية. فبالرغم من الأبحاث السابقة حول الاستدامة، لا تزال هناك فجوات معرفية تتعلق بالآثار الفعلية لتطبيق معايير ESG على الإنتاجية والربحية وإدارة المخاطر.

2. دعم المؤسسات في تبني استراتيجيات استدامة فعالة

يساعد البحث المؤسسات والشركات على فهم فوائد ESG من منظور استراتيجي وتنافسي، ويوضح كيف يمكن دمج هذه المعايير في دورة حياة المشاريع لتعزيز الامتثال للتشريعات البيئية والاجتماعية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق العالمية.

3. تحليل التحديات والعوائق المرتبطة بتنفيذ معايير ESG

يستكشف البحث العوامل التي تعيق تنفيذ ممارسات الاستدامة، مثل ارتفاع التكاليف الأولية، نقص الحوافز المالية، ضعف الأطر التنظيمية، وغياب آليات قياس دقيقة للأثر البيئي والاجتماعي. كما يقدم رؤية متعمقة حول كيفية تجاوز هذه العوائق وتطوير سياسات أكثر فاعلية لدعم تطبيق ESG في المشاريع.

4. تقديم حلول واستراتيجيات عملية لتطبيق ESG في المشاريع

لا يقتصر البحث على تحليل الوضع الراهن، بل يسعى إلى تقديم توصيات وحلول مبتكرة يمكن للمؤسسات تبنيها لتحقيق أقصى استفادة من معايير ESG. تشمل هذه الحلول إعادة هيكلة استراتيجيات إدارة المشاريع، تبني ممارسات تمويل مستدام، تحسين نظم الحوكمة، وتطوير برامج تدريبية لتعزيز الوعي بالاستدامة.

5. تعزيز استدامة المشاريع وتحقيق الأثر الإيجابي على المجتمع

من خلال تقديم حلول عملية قابلة للتنفيذ، يساهم البحث في تعزيز قدرة الشركات على التكيف مع متطلبات الاستدامة، مما ينعكس إيجاباً على الاقتصاد والمجتمع والبيئة. فالتطبيق الفعال لمعايير ESG يساعد في تقليل البصمة البيئية، تعزيز المسؤولية الاجتماعية، وتحقيق حوكمة أكثر شفافية ونزاهة.

6. مساهمة البحث في تطوير السياسات والتشريعات

يمكن أن يكون لهذا البحث دور في توجيه صناع القرار والمشرعين نحو تصميم سياسات تنظيمية أكثر دعمًا لتبني الاستدامة، من خلال تقديم بيانات وتحليلات تستند إلى أمثلة عملية ودراسات حالة من قطاعات متعددة.

أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل تأثير تطبيق معايير الاستدامة (ESG) في إدارة المشاريع من منظور شامل، مع التركيز على الجوانب البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية، من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. تحليل دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)

- دراسة كيفية دمج مبادئ التنمية المستدامة في عمليات إدارة المشاريع، بما يتماشى مع الأهداف الـ 17 التي حددتها الأمم المتحدة.
- تحديد الطرق الفعالة التي يمكن من خلالها توجيه المشاريع نحو تحقيق تأثيرات بيئية واجتماعية إيجابية دون الإضرار بالكفاءة التشغيلية أو الربحية.
- تقييم مدى تكامل استراتيجيات إدارة المشاريع مع متطلبات الاستدامة، مع تقديم أمثلة واقعية على تطبيقات ناجحة من مختلف القطاعات.

2. تقييم أثر تطبيق معايير ESG على أداء المشاريع من النواحي البيئية، الاقتصادية، والاجتماعية

- تحليل كيف يؤثر تبني معايير ESG على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات، من حيث زيادة الكفاءة، تقليل المخاطر، وتحقيق مزايا تنافسية طويلة الأجل.
- تقييم التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال نتيجة تبني ممارسات الاستدامة، مثل تحسين سمعة الشركات، وزيادة رضا العملاء، وجذب المستثمرين المسؤولين بيئيًا.
- دراسة تأثير ESG على العمليات التشغيلية للمشاريع، وكيف يمكن أن يؤدي تنفيذ هذه المعايير إلى تحسين إدارة الموارد الطبيعية وتقليل التكاليف على المدى الطويل.

3. تحديد العوامل التي تعزز أو تعيق تبني الاستدامة في إدارة المشاريع

- تحليل التحديات التي تواجه الشركات عند تطبيق معايير ESG، مثل ارتفاع التكاليف الأولية، ضعف التشريعات والسياسات التنظيمية، ونقص الخبرات المتخصصة.
- تحديد العوامل المحفزة التي تساعد في تسريع تبني معايير ESG، مثل الحوافز الحكومية، التمويل المستدام، زيادة الوعي العام، والتطورات التكنولوجية.
- دراسة الفروقات بين القطاعات المختلفة في تبني ESG، وكيفية تكييف الاستراتيجيات بناءً على طبيعة الصناعة وحجم المشروع.

4. اقتراح استراتيجيات عملية لتعزيز الاستدامة في المشاريع

- تطوير نماذج إدارية تساهم في تسهيل دمج الاستدامة ضمن دورة حياة المشروع، بدءًا من التخطيط وحتى التنفيذ والتقييم.
- تقديم توصيات لصناع القرار حول كيفية وضع سياسات تشريعية وتنظيمية داعمة لتطبيق ESG بفعالية أكبر.

• استعراض أفضل الممارسات العالمية في تطبيق الاستدامة في إدارة المشاريع، مع تحليل إمكانية تبنيها في بيئات العمل المختلفة.

• اقتراح آليات لقياس الأثر البيئي والاجتماعي للمشاريع، مما يساعد على تحسين التقارير غير المالية وتعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية.

أسئلة البحث

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتحليل تأثير إدارة المشاريع على تحقيق الاستدامة من خلال تطبيق معايير ESG، لذلك يتمحور البحث حول الأسئلة البحثية التالية:

1. كيف تساهم إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs)؟
 - ما الأدوار التي يمكن أن تلعبها إدارة المشاريع في مواءمة الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية مع استراتيجيات التنمية المستدامة؟
 - كيف يمكن لمديري المشاريع دمج مبادئ الاستدامة في دورة حياة المشاريع، بدءاً من التخطيط وحتى التنفيذ والتقييم؟
 - ما مدى تكامل استراتيجيات إدارة المشاريع مع الأهداف الـ 17 للتنمية المستدامة التي حددتها الأمم المتحدة؟
 - كيف يمكن لمشاريع البنية التحتية، التكنولوجية، والطاقة المتجددة أن تساهم في تحقيق التنمية المستدامة؟
2. ما مدى تأثير تطبيق معايير ESG على نجاح المشاريع؟
 - كيف يؤثر تبني معايير ESG على الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات؟
 - ما العلاقة بين تطبيق ESG وزيادة الإنتاجية وتقليل المخاطر التشغيلية؟
 - هل يؤدي الاستثمار في ممارسات الاستدامة إلى تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية؟
 - ما مدى تأثير ESG على السمعة المؤسسية، رضا العملاء، وثقة المستثمرين؟
 - كيف يمكن قياس نجاح المشاريع من منظور بيئي، اجتماعي، وحوكمي (Governance)؟
3. ما التحديات التي تواجه الشركات عند تبني معايير الاستدامة في إدارة المشاريع؟
 - ما أبرز العقبات التي تواجه الشركات عند محاولة دمج معايير ESG في استراتيجياتها التشغيلية؟
 - كيف تؤثر التكاليف الأولية وعدم وجود حوافز اقتصادية على قدرة الشركات على تبني الاستدامة؟
 - ما مدى تأثير نقص التشريعات والسياسات التنظيمية الواضحة على تبني ESG في المؤسسات؟
 - كيف يمكن التغلب على نقص الخبرات والكوادر المؤهلة في مجالات الاستدامة؟

• ما العوامل التي تحد من قدرة الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) على تبني ممارسات ESG مقارنةً بالشركات الكبرى؟

4. ما هي أفضل الممارسات لضمان تكامل الاستدامة في دورة حياة المشاريع؟

• ما النماذج والاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها في دمج ESG في إدارة المشاريع؟

• كيف يمكن للشركات تصميم إجراءات تقييم ومراقبة أداء الاستدامة لضمان الامتثال لمعايير ESG؟

• ما دور التكنولوجيا والابتكار في تعزيز ممارسات الاستدامة في إدارة المشاريع؟

• كيف يمكن تحفيز الشركات على تبني ممارسات الاستدامة من خلال الحوافز والسياسات الحكومية؟

• ما الآليات الفعالة لقياس التأثير البيئي والاجتماعي للمشاريع، وما هي أدوات التحليل المستخدمة عالميًا لهذا الغرض؟

فرضيات البحث

تطبيق معايير ESG في إدارة المشاريع، وتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل هذه المعايير. بناءً على ذلك، تم تحديد الفرضيات البحثية التالية لاختبار العلاقة بين ESG وأداء المشاريع:

1. الفرضية الأولى: تطبيق معايير ESG يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمشاريع.

• من المتوقع أن يؤثر تبني معايير ESG إيجابيًا على الأداء المالي للشركات، من خلال زيادة الاستثمارات المسؤولة اجتماعيًا (SRI)، وتحسين علاقات المستثمرين.

• تشير الأبحاث إلى أن الشركات التي تتبنى ESG تحقق عوائد مالية أعلى، وتقلل من التكاليف التشغيلية من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر.

• على المستوى التشغيلي، يساعد الالتزام بالاستدامة في تحسين كفاءة العمليات، وتقليل المخاطر القانونية والامتثال التنظيمي، مما يساهم في تقليل العقوبات والغرامات المحتملة.

• يؤثر تحسين الأداء التشغيلي والمالي بشكل مباشر على زيادة القيمة السوقية للشركات، مما يجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين والمؤسسات المالية.

2. الفرضية الثانية: الشركات التي تتبنى ممارسات استدامة تحقق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية.

• يشير تبني معايير ESG إلى التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية، مما يؤدي إلى تعزيز سمعتها وزيادة ثقة العملاء والمستثمرين.

• تساعد ممارسات الاستدامة في فتح أسواق جديدة من خلال الامتثال للمعايير الدولية، مثل معايير الاتحاد الأوروبي للاستدامة البيئية، ومعايير التمويل المستدام.

• الشركات التي تطبق ESG تكون أكثر استعدادًا للتكيف مع التغيرات البيئية والتنظيمية، مما يمنحها مرونة أعلى في مواجهة الأزمات الاقتصادية والتغيرات المناخية.

• الاستدامة تعزز الابتكار في المنتجات والخدمات، مما يساعد الشركات على التميز في القطاعات التنافسية ويؤدي إلى اكتساب حصص سوقية جديدة.

3. الفرضية الثالثة: نقص المعرفة والسياسات التنظيمية يعد أحد أهم التحديات التي تواجه تنفيذ معايير ESG.

• يواجه العديد من المديرين التنفيذيين ومسؤولي المشاريع نقصًا في المعرفة المتخصصة حول كيفية دمج معايير ESG بفعالية في استراتيجيات العمل اليومية.

• تؤدي غياب الأطر التنظيمية الواضحة والتشريعات الداعمة إلى إبطاء تبني ممارسات ESG، حيث تتردد الشركات في الاستثمار في الاستدامة دون وجود حوافز كافية.

• عدم وجود مقاييس ومعايير موحدة لقياس أداء ESG يجعل من الصعب تقييم مدى نجاح أو فشل المشاريع في تحقيق الأهداف المستدامة.

• يؤثر الافتقار إلى الحوافز المالية والسياسات الحكومية الملائمة على قدرة الشركات، خاصة الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs)، على تنفيذ مشاريع مستدامة.

4. الفرضية الرابعة: الاستثمارات المستدامة تعزز استقرار الشركات على المدى الطويل.

• الاستثمارات التي تركز على معايير ESG تقلل من المخاطر التشغيلية والتنظيمية، مما يجعل الشركات أكثر استقرارًا وأقل عرضة للتقلبات الاقتصادية.

• المؤسسات التي تتبنى ممارسات ESG تكون أكثر قدرة على إدارة المخاطر المالية، مثل الأزمات البيئية والتغيرات في أسعار الطاقة.

• الشركات المستدامة تحقق معدلات نمو أعلى على المدى الطويل، حيث تجذب مستثمرين يبحثون عن استثمارات مسؤولة ومستدامة.

5. الفرضية الخامسة: دمج ESG في إدارة المشاريع يعزز رضا العملاء وزيادة الولاء المؤسسي.

• يفضل المستهلكون والشركاء التجاريون التعامل مع شركات تلتزم بالمسؤولية البيئية والاجتماعية، مما يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء.

• تحسين الأداء البيئي والاجتماعي يعزز سمعة الشركة، مما يساهم في تحسين العلاقات مع أصحاب المصلحة وتوسيع قاعدة العملاء.

• تطبيق ESG بشكل فعال يمكن أن يؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية بين الموظفين، حيث تشير الدراسات إلى أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات استدامة تحظى بمعدلات رضا وظيفي أعلى

الدراسات السابقة

1. تأثير تطبيق معايير ESG على الأداء المالي والتشغيلي

(2015). Clark et al

أظهرت هذه الدراسة أن الشركات التي تعتمد معايير ESG تحقق عوائد مالية أعلى بنسبة 15٪ مقارنةً بالشركات التي لا تطبق هذه المعايير. وخلصت الدراسة إلى أن الاستثمار في الاستدامة يقلل من المخاطر المالية والتشغيلية، مما يعزز استقرار الشركات على المدى الطويل.

(2014) Eccles, Ioannou & Serafeim

أكدت هذه الدراسة أن الشركات التي تتبنى سياسات استدامة قوية تتمتع بأداء مالي وتشغيلي متفوق على المدى الطويل، حيث أظهرت تحسناً في الكفاءة التشغيلية وانخفاضاً في التكاليف المرتبطة بالمخاطر البيئية والتنظيمية.

(2019). Giese et al

حللت هذه الدراسة تأثير ESG على استقرار الشركات، ووجدت أن الشركات التي تطبق معايير ESG تقلل من تقلبات أسعار أسهمها بنسبة 25٪ مقارنةً بالشركات غير المستدامة، مما يجعلها أكثر جاذبية للمستثمرين.

2. تأثير ESG على التنافسية وجذب المستثمرين

(2018). Friede et al

استعرضت هذه الدراسة أكثر من 2000 بحث علمي حول العلاقة بين ESG والأداء المالي، ووجدت أن 90٪ من الدراسات تؤكد وجود تأثير إيجابي لمعايير ESG على الأداء المالي والتنافسي للشركات.

(2020). Dorfleitner et al

أكدت الدراسة أن المستثمرين أصبحوا يفضلون الشركات التي تدمج معايير ESG، حيث إن المؤسسات التي تتبنى الاستدامة تجذب مزيداً من الاستثمارات طويلة الأجل بسبب قدرتها على إدارة المخاطر بشكل أكثر كفاءة.

(2016). Kotsantonis et al

أظهرت الدراسة أن الشركات التي تدمج ESG في استراتيجياتها تحقق رضا أعلى بين المستثمرين والعملاء، مما يؤدي إلى تعزيز ولاء العلامة التجارية وزيادة الحصة السوقية.

3. التحديات التي تواجه الشركات في تبني ESG

(2003). Orlitzky et al

تناولت هذه الدراسة العقبات التي تحول دون تطبيق ESG، وأوضحت أن ارتفاع التكاليف الأولية ونقص الأطر التنظيمية الواضحة من أبرز التحديات التي تواجه الشركات عند تبني ممارسات الاستدامة.

(2016) Khan, Serafeim & Yoon

حللت الدراسة تأثير العوامل التنظيمية والسياسية على تبني معايير ESG، ووجدت أن غياب الحوافز الاقتصادية وافتقار الشركات إلى مؤشرات قياس واضحة يجعل عملية تنفيذ الاستدامة معقدة، مما يؤثر على قرارات الاستثمار في الاستدامة.

(2016) Chatterji et al

أكدت الدراسة أن عدم وجود معايير قياس موحدة لأداء ESG يؤدي إلى تباين في تقييم الشركات، مما يجعل المستثمرين غير قادرين على التمييز بين الشركات التي تطبق الاستدامة بفعالية وتلك التي تستخدم ESG لأغراض تسويقية فقط (Greenwashing).

4. أفضل الممارسات في تطبيق ESG في إدارة المشاريع

(2021) McKinsey & Company

أشارت تقارير شركة ماكينزي إلى أن الشركات التي تنجح في دمج ESG في إدارة المشاريع تتبع نهجاً متكاملاً يتضمن التدريب المستمر، التكيف مع التشريعات، وتطوير أدوات قياس الأداء البيئي والاجتماعي.

(2022) World Economic Forum

أكد التقرير أن أفضل الممارسات تتضمن دمج معايير ESG في مرحلة التخطيط الاستراتيجي للمشاريع، وتحديد مؤشرات أداء قابلة للقياس، وتطوير تقارير شفافة حول أداء الاستدامة

الإطار النظري

يستند هذا البحث إلى إطار نظري متكامل يساعد في تحليل العلاقة بين إدارة المشاريع وتحقيق الاستدامة من خلال تطبيق معايير ESG. يهدف الإطار النظري إلى توفير أساس علمي ومنهجي لفهم كيفية دمج الاستدامة في إدارة المشاريع، من خلال الاعتماد على نظريتين رئيسيتين، وهما:

1. نظرية Triple Bottom Line (Elkington, 1997)

أ. مفهوم النظرية

قدم جون إلكينغتون (John Elkington) مفهوم Triple Bottom Line (TBL) عام 1997، والذي يركز على تحقيق التوازن بين ثلاثة أبعاد رئيسية في إدارة الأعمال:

1 البعد الاقتصادي (Profit):

يركز على تحقيق أرباح مالية مستدامة دون الإضرار بالمجتمع أو البيئة.

يشجع على تحقيق النمو الاقتصادي بطريقة مسؤولة، بحيث لا تكون الأرباح على حساب الأفراد أو الموارد الطبيعية.

2 البعد البيئي (Planet):

يركز على تقليل البصمة البيئية للمؤسسات، من خلال تبني ممارسات مسؤولة مثل إعادة التدوير، تقليل انبعاثات الكربون، وكفاءة استهلاك الطاقة.

يؤكد على أهمية استخدام الموارد الطبيعية بشكل مستدام للحفاظ على البيئة للأجيال القادمة.

3 البعد الاجتماعي (People):

يشمل مسؤولية الشركات تجاه الموظفين، العملاء، والمجتمع المحلي، من خلال تحسين ظروف العمل، ودعم حقوق الإنسان، والمساهمة في تنمية المجتمعات.

يعزز ثقافة الشركات التي تركز على رفاهية الأفراد والعدالة الاجتماعية كجزء أساسي من استراتيجياتها.

ب. ارتباط النظرية بإدارة المشاريع ومعايير ESG

• تؤكد هذه النظرية على أن إدارة المشاريع المستدامة يجب أن تحقق توازنًا بين العوائد المالية، الأثر البيئي، والمسؤولية الاجتماعية.

• تتماشى معايير ESG مع المبادئ الأساسية لهذه النظرية، حيث تسعى إلى تعزيز الاستدامة التشغيلية والإدارية عبر دمج المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة.

• من خلال تطبيق نهج TBL في المشاريع، يمكن للمؤسسات تحقيق نتائج اقتصادية إيجابية، وتقليل التأثير البيئي السلبي، وتعزيز قيمة المجتمع المحلي.

2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) - Freeman, 1984

أ. مفهوم النظرية

طور إدوارد فريمان (Edward Freeman) نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) عام 1984، والتي تركز على إشراك جميع الأطراف المعنية في قرارات المؤسسة، بدلاً من التركيز فقط على المساهمين.

تعريف أصحاب المصلحة (Stakeholders):

أصحاب المصلحة هم جميع الأفراد أو الجهات التي تتأثر بأنشطة المؤسسة أو تؤثر عليها، ويشمل ذلك:

الموظفين (حقوق العمل، الأجور، بيئة العمل الآمنة).

المستهلكين (جودة المنتجات، المسؤولية الأخلاقية).

المجتمع (التأثير الاجتماعي، التنمية المستدامة).

المستثمرين (الحوكمة الرشيدة، الشفافية المالية).

الجهات التنظيمية (الامتثال للقوانين، الممارسات الأخلاقية).

ب. ارتباط النظرية بإدارة المشاريع ومعايير ESG

- إدارة المشاريع الحديثة تتطلب نهجًا يوازن بين متطلبات جميع أصحاب المصلحة، وليس فقط تحقيق الأرباح.
- تطبيق معايير ESG يعزز العلاقة بين الشركات وأصحاب المصلحة، حيث تضمن الاستدامة مسؤولية المؤسسة تجاه البيئة والمجتمع، مما يزيد من رضا العملاء والمستثمرين.
- يساعد تبني هذه النظرية على خلق مشاريع أكثر استدامة ونجاحًا، من خلال:
 - تعزيز الشفافية والمساءلة في عمليات المشروع.
 - تحسين سمعة الشركة وزيادة الولاء المؤسسي.
 - تحقيق تكامل بين الأهداف المالية والاجتماعية والبيئية.

3. العلاقة بين النظريتين ودورهما في البحث

Triple Bottom Line → تركيز على تحقيق التوازن بين الأرباح، البيئة، والمجتمع.

Stakeholder Theory → تركيز على أهمية إشراك جميع الأطراف المتأثرة في قرارات المؤسسة.

التكامل بين النظريتين:

- من خلال الجمع بين Stakeholder Theory و TBL، يمكن للشركات إدارة مشاريعها بفعالية مع مراعاة التأثير البيئي والاجتماعي، وتحقيق التوازن بين متطلبات جميع أصحاب المصلحة.
- تطبيق هذه النظريات يساعد في تطوير مشاريع مستدامة تحقق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) وتساهم في تحسين الأداء المالي والتشغيلي.

المنهجية وطرق البحث

1. نوع البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج علمي يستخدم في دراسة الظواهر وتحليل العلاقات بين المتغيرات، مما يسمح بفهم تأثير تطبيق معايير ESG على أداء المشاريع.

• المنهج الوصفي:

يهدف إلى وصف الواقع الحالي لتطبيق معايير ESG في المشاريع المستدامة.

يتيح جمع معلومات تفصيلية حول كيفية دمج ESG في استراتيجيات إدارة المشاريع.

• المنهج التحليلي:

يركز على تحليل العلاقات بين المتغيرات مثل (مدى تطبيق ESG، الأداء المالي، الفوائد التشغيلية، والتحديات).

يساعد في تفسير تأثير تطبيق ESG على نجاح المشاريع بناءً على البيانات التي سيتم جمعها.

2. أداة البحث

سيتم استخدام نهج البحث المختلط (Mixed Methods Research) الذي يجمع بين البيانات الكمية والنوعية لضمان تحليل أكثر شمولية:

البيانات الكمية (Quantitative Data):

سيتم جمع بيانات رقمية من خلال الاستبيانات الموجهة للمديرين التنفيذيين، مسؤولي الاستدامة، وخبراء إدارة المشاريع.

تهدف هذه الاستبيانات إلى قياس درجة تبني معايير ESG وتأثيرها على الأداء المالي والتشغيلي للمشاريع.

سيتم تصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المشاركين بشكل دقيق.

البيانات النوعية (Qualitative Data):

سيتم إجراء مقابلات معمقة (In-depth Interviews) مع مديري المشاريع والمتخصصين في الاستدامة.

تهدف المقابلات إلى استكشاف التحديات التي تواجه الشركات عند تطبيق ESG، وفهم العوامل المحفزة والمعيقة.

ستمكن البيانات النوعية من تحليل وجهات النظر المختلفة وتقديم تفسيرات أعمق للنتائج الكمية.

3. مجتمع البحث وعينة الدراسة

أ. مجتمع البحث (Target Population)

يشمل مجتمع البحث مديري المشاريع والخبراء في مجالات إدارة المشاريع والاستدامة، مع التركيز على القطاعات التي تعتمد على معايير ESG، مثل:

الطاقة المتجددة (مثل شركات الطاقة الشمسية والرياح).

البنية التحتية (مثل المشاريع المستدامة في قطاع البناء والنقل).

التكنولوجيا (مثل شركات التكنولوجيا التي تطبق استراتيجيات الحوكمة البيئية والاجتماعية).

ب. عينة البحث (Sample Size & Selection)

سيتم اختيار عينة عشوائية طبقية (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل جميع القطاعات ذات الصلة.

من المتوقع أن تتراوح عينة البحث بين 150-200 مشارك لضمان موثوقية النتائج الإحصائية.

سيتم اختيار المشاركين بناءً على معايير واضحة، مثل:

• خبرتهم في إدارة المشاريع والاستدامة.

• دورهم في تنفيذ استراتيجيات ESG داخل مؤسساتهم.

• عملهم في شركات تطبق أو تسعى إلى تطبيق ESG.

4. طرق تحليل البيانات

أ. التحليل الكمي (Quantitative Analysis)

سيتم استخدام برنامج SPSS أو Excel لتحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات.

سيتم تطبيق اختبارات إحصائية متعددة مثل:

• التحليل الوصفي (Descriptive Analysis): لفهم اتجاهات البيانات والمتوسطات والانحراف المعياري.

• تحليل الانحدار (Regression Analysis): لقياس العلاقة بين تطبيق ESG والأداء المالي للمشاريع.

• تحليل التباين (ANOVA): لاختبار الفروق بين القطاعات المختلفة في مدى تطبيق ESG وتأثيرها.

• اختبار معامل الارتباط (Correlation Analysis): لتحديد العلاقة بين ممارسات ESG وعوامل مثل النمو المالي، ولاء العملاء، وتقليل المخاطر.

ب. التحليل النوعي (Qualitative Analysis)

سيتم تحليل المقابلات المعمقة باستخدام تحليل المحتوى (Content Analysis) لفهم الاتجاهات والأنماط الرئيسية في آراء المشاركين.

سيتم تشفير البيانات النوعية وتحليلها موضوعيًا لتحديد أهم التحديات والاستراتيجيات الناجحة في تبني ESG.

سيتم استخدام برامج تحليل النصوص مثل NVivo لضمان استخراج معلومات دقيقة من المقابلات.

5. أخلاقيات البحث وضمانات المصادقية

سيتم ضمان سرية البيانات وحماية خصوصية المشاركين، مع استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.

سيتم إجراء اختبار صدق (Validity) وثبات (Reliability) للاستبيانات للتأكد من دقة النتائج.

سيتم مراجعة وتدقيق التحليلات الإحصائية لضمان عدم التحيز في تفسير النتائج.

حدود البحث

تم تحديد حدود البحث لضمان تركيز الدراسة على نطاق واضح ومحدد، مما يساهم في تحقيق أهداف البحث بكفاءة ودقة. تشمل هذه الحدود الجوانب الزمنية، المكانية، والموضوعية، والتي تم تصميمها بعناية لضمان إمكانية تحليل البيانات بفعالية.

1. الحدود الزمنية (Time Boundaries)

- يغطي البحث الفترة الزمنية بين 2020 - 2025، حيث شهدت هذه الفترة تطورًا ملحوظًا في تبني معايير ESG من قبل الشركات نتيجة الضغوط التنظيمية، والمطالب المتزايدة من المستثمرين والمستهلكين.
- يساعد التركيز على البيانات الحديثة في ضمان دقة النتائج وتحليل اتجاهات الشركات في تبني معايير ESG خلال هذه السنوات.
- سيتم تحليل بيانات الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات خلال هذه الفترة لتقييم الأثر الفعلي لممارسات ESG على المشاريع.

2. الحدود المكانية (Geographical Boundaries)

يركز البحث على الشركات والمؤسسات التي تطبق معايير ESG في الشرق الأوسط وأوروبا، حيث تم اختيار هذه المناطق بناءً على العوامل التالية:

الشرق الأوسط

تزايد الاهتمام بالاستدامة في المنطقة، خاصةً بعد مبادرات مثل رؤية السعودية 2030، واستراتيجيات الإمارات للاستدامة.

زيادة الاستثمار في مشاريع الطاقة المتجددة والبنية التحتية المستدامة، مما يجعل المنطقة بيئة خصبة لدراسة تأثير ESG على المشاريع.

الحاجة إلى تحليل تحديات تنفيذ معايير ESG في الأسواق الناشئة، حيث تختلف العقبات مقارنةً بالأسواق المتقدمة.

أوروبا

تتمتع أوروبا بأعلى معدلات تبني معايير ESG عالميًا، حيث فرض الاتحاد الأوروبي تشريعات صارمة تلزم الشركات بتقديم تقارير الاستدامة.

تعتبر أوروبا نموذجًا رائدًا في تطبيق الاستدامة والحوكمة، مما يتيح إجراء مقارنات بين أداء الشركات الأوروبية والشرق أوسطية في تبني ESG.

دراسة التجارب الأوروبية ستساعد في تقديم توصيات قابلة للتطبيق على الشركات في الشرق الأوسط لتعزيز ممارسات الاستدامة.

3. الحدود الموضوعية (Thematic Boundaries)

يركز البحث على دور إدارة المشاريع في تنفيذ معايير ESG، مع تحديد النطاق الموضوعي كما يلي:

مجال البحث:

- دراسة كيفية دمج معايير ESG في إدارة المشاريع لضمان تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية والحوكمة الفعالة.
- تحليل التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق ESG وتأثيرها على الأداء المالي والتشغيلي للمشاريع.
- تقديم نماذج واستراتيجيات فعالة لضمان تكامل ESG في إدارة المشاريع.

ما لا يتطرق إليه البحث:

- الجوانب التقنية البحتة للاستدامة، مثل التحليل الفني لأنظمة الطاقة المتجددة أو تقنيات الحد من الانبعاثات الكربونية.
- تفاصيل العمليات القانونية أو السياسات الحكومية التفصيلية الخاصة بتشريعات ESG، حيث سيتم التركيز على كيفية تطبيقها في إدارة المشاريع بدلاً من تحليلها قانونيًا.
- الجوانب الفلسفية أو الأخلاقية العامة للاستدامة، حيث يركز البحث على التطبيق العملي لـ ESG وتأثيره على المشاريع

النتائج والتوصيات المتوقعة

أولاً: النتائج المتوقعة (Expected Findings)

1. تأثير معايير ESG على نجاح المشاريع

- من المتوقع أن يُظهر البحث أن المشاريع التي تطبق معايير ESG تحقق أداءً ماليًا وتشغيليًا أفضل مقارنة بالمشاريع التي لا تتبنى هذه المعايير.
- ستوضح النتائج كيف يؤثر الامتثال لمعايير ESG على استقرار المشاريع وتقليل المخاطر التشغيلية.
- من المتوقع أن تجد الدراسة أن الشركات التي تتبنى معايير ESG تجذب استثمارات أكبر، بسبب زيادة ثقة المستثمرين في قدرتها على تحقيق الاستدامة والنمو المستدام.
- من المحتمل أن تكشف الدراسة أن تحسين ممارسات الحوكمة (G) داخل الشركات يؤدي إلى شفافية مالية أكبر وزيادة في ولاء العملاء.
- قد تشير النتائج إلى أن الاستثمار في ممارسات ESG يؤدي إلى تقليل التكاليف التشغيلية على المدى الطويل، من خلال تحسين كفاءة الطاقة، وإدارة الموارد، وتقليل الهدر.

2. العوامل التي تساعد على تنفيذ معايير ESG بنجاح

- من المتوقع أن يجد البحث أن وجود لوائح وتشريعات حكومية داعمة يعزز من تبني معايير ESG داخل المشاريع.

• قد تكشف الدراسة أن دمج الاستدامة في التخطيط الاستراتيجي منذ بداية المشروع يسهل تنفيذ معايير ESG ويقلل من العقبات التشغيلية.

• من المحتمل أن يكون التدريب المستمر للموظفين حول ممارسات الاستدامة من العوامل الرئيسية التي تساعد الشركات على تحقيق أهداف ESG.

• تشير التوقعات إلى أن الشركات بين القطاعين العام والخاص قد تكون أحد العوامل الرئيسية في تعزيز تطبيق ESG، خاصةً في المشاريع الكبيرة مثل البنية التحتية والطاقة المتجددة.

• من المرجح أن يكون توفير حوافز اقتصادية (مثل الإعفاءات الضريبية أو التمويل المستدام) عاملاً مساعداً في زيادة تبني معايير ESG من قبل الشركات.

3. التحديات التي تواجه الشركات عند تبني معايير ESG

• من المتوقع أن يجد البحث أن ارتفاع التكاليف الأولية لتطبيق ESG هو أحد العوائق الرئيسية التي تمنع الشركات من تبني هذه المعايير.

• قد تشير النتائج إلى أن نقص المعرفة والوعي بممارسات ESG بين مديري المشاريع يؤثر على سرعة وكفاءة تنفيذها.

• من المحتمل أن تظهر النتائج أن غياب أطر قياس واضحة لأداء ESG يجعل من الصعب تقييم مدى نجاح تطبيق هذه المعايير.

• تشير التوقعات إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) تواجه تحديات أكبر في تبني ESG مقارنةً بالشركات الكبرى، بسبب نقص الموارد المالية والتقنية.

• قد تكشف الدراسة أن عدم وجود معايير موحدة عالمياً لتطبيق ESG يخلق حالة من الارتباك ويجعل الامتثال لها أكثر تعقيداً.

ثانياً: التوصيات المتوقعة (Expected Recommendations)

1. استراتيجيات لتعزيز دمج معايير ESG في إدارة المشاريع

دمج معايير ESG في التخطيط الاستراتيجي للمشاريع منذ المراحل الأولى، لضمان توافقها مع أهداف التنمية المستدامة.

تطوير برامج تدريبية للمديرين والموظفين حول كيفية تطبيق معايير ESG بفعالية في بيئة العمل.

تحفيز الشركات على تبني معايير ESG من خلال تقديم حوافز مالية، مثل التمويل الأخضر، الإعفاءات الضريبية، وبرامج الدعم الحكومي.

تحسين نظم القياس والتقييم لمعايير ESG، من خلال تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس التأثير البيئي والاجتماعي والحوكمة.

إنشاء وحدات داخلية متخصصة في ESG داخل الشركات، لضمان تطبيق سياسات الاستدامة بفعالية.

2. تطوير البيئة التشريعية والتنظيمية لدعم ESG

وضع تشريعات واضحة تلزم الشركات بالإفصاح عن تقارير ESG، لضمان الشفافية وتحقيق الامتثال التنظيمي. تطوير معايير موحدة لتقييم أداء ESG، بحيث يكون هناك إطار عمل موحد يمكن للشركات الالتزام به. إطلاق مبادرات وطنية لتعزيز الوعي بالاستدامة، من خلال تعزيز التعاون بين الحكومات، الشركات، والمؤسسات الأكاديمية.

3. تحسين الوصول إلى التمويل المستدام

تعزيز الشراكات بين البنوك والمؤسسات المالية لدعم المشاريع المستدامة من خلال تقديم قروض بفوائد مخفضة للمؤسسات التي تتبنى معايير ESG. تشجيع الاستثمار في السندات الخضراء، والتي تتيح للشركات تمويل مشاريعها المستدامة بطرق فعالة من حيث التكلفة. تطوير منصات تمويل جماعي للاستدامة، بحيث يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جمع التمويل لتطبيق مشاريع الاستدامة الخاصة بها.

4. تحسين تقنيات جمع البيانات وتحليل أداء ESG

استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتحليلات الضخمة لتحليل بيانات ESG، مما يساعد الشركات على اتخاذ قرارات أكثر دقة بناءً على البيانات. تطوير أنظمة إدارة أداء ESG داخل الشركات، بحيث يتم تحديث البيانات بشكل دوري وتحليلها لاتخاذ قرارات استراتيجية أفضل.

5. تعزيز ثقافة الاستدامة داخل المؤسسات

تطبيق سياسات تحفيزية للموظفين الذين يساهمون في تحقيق أهداف ESG داخل شركاتهم. إطلاق حملات توعية داخل الشركات حول أهمية الاستدامة وتأثيرها الإيجابي على بيئة العمل والمجتمع. تعزيز التعاون مع الجامعات والمؤسسات البحثية لتطوير حلول مبتكرة في مجال إدارة المشاريع المستدامة.

المراجع

1. مراجع حول تأثير ESG على الأداء المالي والتشغيلي للمشاريع
Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. Arabesque Partners and University of Oxford. متاح على الإنترنت
2. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. Management Science, 60(11), 2835-2857. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1984
3. Giese, G., Nagy, Z., & Lee, L. (2019). ESG and Performance: The Compelling Investment Case. MSCI Research Report
4. Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2018). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. Journal of Sustainable Finance & Investment, 5(4), 210-233
2. مراجع حول إدارة المشاريع والاستدامة (ESG و Triple Bottom Line)
Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing
6. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing
7. Kotsantonis, S., Pinney, C., & Serafeim, G. (2016). ESG Integration in Investment Management: Myths and Realities. Financial Analysts Journal, 72(4), 10-30
3. مراجع حول التحديات والعوامل المساعدة في تبني ESG
Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis. Organization Studies, 24(3), 403-441
9. Khan, M., Serafeim, G., & Yoon, A. (2016). Corporate Sustainability: First Evidence on Materiality. The Accounting Review, 91(6), 1697-1724
10. Chatterji, A. K., Levine, D. I., & Toffel, M. W. (2016). How Well Do Social Ratings Actually Measure Corporate Social Responsibility? Journal of Economics & Management Strategy, 18(1), 125-169
4. مراجع حول أفضل الممارسات في تطبيق ESG في إدارة المشاريع

McKinsey & Company (2021). ESG and Corporate Performance: The .11
.Growth Connection

World Economic Forum (2022). Global ESG Trends: Best Practices for .12
.Sustainable Business Models

5. مراجع حول تأثير السياسات التنظيمية والتمويل المستدام على ESG

Dorfleitner, G., Halbritter, G., & Nguyen, M. (2020). The Economic .13
.Benefits of ESG Investing. Journal of Sustainable Finance & Investment, 10(2), 163-184

OECD (2021). The Role of Sustainable Finance in the Transition to a Low- .14
.carbon Economy. OECD Publications