

أثر دمج معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) في نجاح إدارة المشاريع: دراسة ميدانية  
في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب  
سعود حسن الشهراني

الرقم الجامعي  
٢٢٢٠٠١٢٦١

مشروع تخرج - ١  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦م

## جدول المحتويات

|    |                                                         |
|----|---------------------------------------------------------|
| ٣  | ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة .....              |
| ٤  | ١,١. المقدمة .....                                      |
| ٦  | ١,٢. مشكلة الدراسة .....                                |
| ٧  | ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري: .....                  |
| ٨  | ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي: .....                |
| ٨  | ١,٣. أهمية الدراسة .....                                |
| ٩  | ١,٣,١. على المستوى النظري: .....                        |
| ٩  | ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي: .....                      |
| ١٠ | ١,٤. أسئلة الدراسة: .....                               |
| ١٠ | ١,٥. أهداف الدراسة: .....                               |
| ١١ | ١,٦. فرضيات الدراسة .....                               |
| ١٢ | ١,٧. نموذج الدراسة .....                                |
| ١٢ | ١,٨. منهجية الدراسة .....                               |
| ١٤ | ١,٩. الدراسة الميدانية .....                            |
| ١٦ | ١,١٠. مخطط المشروع المقترح .....                        |
| ١٨ | ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة .....                 |
| ١٩ | ٢,١. المقدمة: .....                                     |
| ٢٠ | ٢,٢. المتغيرات المستقلة: .....                          |
| ٢٢ | ٢,٣. المتغير التابع: .....                              |
| ٢٢ | ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع: ..... |
| ٢٤ | ٢,٥. الخاتمة: .....                                     |
| ٢٥ | المراجع: .....                                          |

## ١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## ١.١. المقدمة

شهدت بيئة الأعمال العالمية خلال العقدین الأخيرین تحولاً جذرياً في مفهوم نجاح المؤسسات، حيث لم يعد النجاح يُقاس فقط بالمؤشرات المالية أو القدرة على تحقيق الأرباح، وإنما أصبح يرتبط بقدرة المؤسسات على تحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية مستدامة في آنٍ واحد. وقد برزت معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (Environmental, Social, and Governance - ESG) باعتبارها إطاراً متكاملًا يعكس مدى التزام المؤسسات بممارسات الإدارة الرشيدة، وحماية البيئة، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة ورفع مستوى الثقة لدى المستثمرين وأصحاب المصلحة. وفي ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي، أصبحت معايير ESG إحدى الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها المؤسسي، وتعزيز قدرتها على المنافسة، وإدارة المخاطر، وتحقيق النمو طويل الأجل (Dickson، ٢٠٢٤).

ويشكل قطاع إدارة المشاريع من أكثر القطاعات تأثراً بهذه التحولات، نظراً للدور المحوري الذي تؤديه المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات وتنفيذ الخطط التنموية للدول. فنجاح المشروع لم يعد يقتصر على الالتزام بالوقت المحدد أو الميزانية المقررة أو جودة المخرجات، بل أصبح يشمل مدى قدرة المشروع على تحقيق أثر إيجابي اقتصادي واجتماعي وبيئي يضمن استدامة نتائجه على المدى الطويل. ومن هذا المنطلق، بدأت المؤسسات في مختلف القطاعات بدمج معايير ESG ضمن مراحل تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها، بهدف تعزيز كفاءة الأداء، وتقليل الآثار البيئية السلبية، وتحسين ممارسات الحوكمة، وتعزيز العلاقة مع أصحاب المصلحة، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على رفع معدلات نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (Rataj، ٢٠٢٥).

وتكتسب معايير ESG أهمية متزايدة في إدارة المشاريع نظراً لما توفره من إطار متكامل لاتخاذ القرارات الإدارية بصورة أكثر توازناً واستدامة، حيث تساعد البعد البيئي على تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، والحد من الانبعاثات والتلوث، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة، بينما يسهم البعد الاجتماعي في تعزيز سلامة العاملين، وتنمية رأس المال البشري، واحترام حقوق الإنسان، وزيادة رضا المجتمع المحلي والعملاء، في حين يركز بعد الحوكمة على تعزيز الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، وإدارة المخاطر،

والامتثال للأنظمة والتشريعات. ويؤدي التكامل بين هذه الأبعاد الثلاثة إلى تحسين جودة القرارات الإدارية، وتقليل احتمالات فشل المشاريع، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية والبيئية (Dhanda، ٢٠٢٠).

وفي السنوات الأخيرة، أصبحت معايير ESG أحد أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المستثمرون والمؤسسات التمويلية عند تقييم المشاريع، حيث تشير العديد من التقارير الدولية إلى أن المؤسسات التي تطبق معايير الاستدامة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وانخفاضاً في المخاطر، وارتفاعاً في القيمة السوقية، مقارنة بالمؤسسات التي تقتصر على المؤشرات المالية التقليدية. كما أن التوجه العالمي نحو الاقتصاد الأخضر والاستثمار المسؤول دفع العديد من الحكومات والمنظمات الدولية إلى تبني سياسات وتشريعات تلزم المؤسسات بالإفصاح عن ممارساتها البيئية والاجتماعية والحوكومية، الأمر الذي جعل دمج هذه المعايير في إدارة المشاريع ضرورة استراتيجية أكثر من كونه خياراً تنظيمياً.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت السنوات الأخيرة اهتماماً متزايداً بتطبيق مبادئ الاستدامة في مختلف القطاعات الاقتصادية والحوكومية، انسجاماً مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى بناء اقتصاد مزدهر ومجتمع حيوي ووطن طموح، من خلال تعزيز التنمية المستدامة، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحسين جودة الحياة، وتنويع مصادر الدخل، وتمكين القطاع الخاص، وزيادة جاذبية الاستثمار المحلي والأجنبي. وقد انعكس هذا التوجه على العديد من المبادرات الوطنية التي ركزت على حماية البيئة، وتعزيز الحوكمة المؤسسية، وتطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع الكبرى، بما في ذلك مشاريع البنية التحتية، والمدن الذكية، والطاقة المتجددة، والمشروعات السياحية والتنمية العملاقة (AI- Dhubaibi، ٢٠٢٥).

كما أدركت المؤسسات السعودية، سواء في القطاع الحكومي أو الخاص، أن نجاح المشاريع المستقبلية يتطلب تبني منهجيات حديثة لإدارة المشاريع تركز على الاستدامة، وليس فقط على مؤشرات الأداء التقليدية. ومن هنا بدأت العديد من الجهات بإدراج معايير ESG ضمن سياسات الحوكمة المؤسسية، وإجراءات إدارة المخاطر، وآليات تقييم الموردين، ومعايير اختيار المشاريع الاستثمارية، بالإضافة إلى دمجها في عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم. ويسهم هذا التوجه في تعزيز جودة المشاريع، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، وزيادة القدرة على جذب الاستثمارات، وتحسين السمعة المؤسسية، فضلاً عن دعم التزام المملكة بالاتفاقيات الدولية المتعلقة بالتنمية المستدامة والتغير المناخي (Christou، ٢٠٢٤).

ورغم التوسع الملحوظ في تطبيق مبادئ الاستدامة داخل المملكة، إلا أن مستوى دمج معايير ESG في إدارة المشاريع لا يزال يختلف من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لطبيعة القطاع، ومستوى النضج المؤسسي، ومدى توافر الكفاءات البشرية، والدعم الإداري، والبنية التنظيمية والتقنية. كما أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات تتعلق بضعف الوعي بأهمية هذه المعايير، وصعوبة قياس أثرها على نجاح المشاريع، وقلة النماذج التطبيقية المحلية التي توضح العلاقة بين دمج ESG والأداء الفعلي للمشاريع. ويؤكد ذلك الحاجة إلى إجراء المزيد من الدراسات الميدانية التي تستكشف واقع تطبيق هذه المعايير في بيئة الأعمال السعودية، وتحدد مدى تأثيرها في نجاح إدارة المشاريع من خلال مؤشرات موضوعية قابلة للقياس (Futre، ٢٠٢٥).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر دمج معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) في نجاح إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، من خلال دراسة ميدانية تستهدف العاملين في مجال إدارة المشاريع بالمؤسسات السعودية. وتسعى الدراسة إلى تحليل مستوى تطبيق أبعاد ESG، والمتمثلة في البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، وبعد الحوكمة، وقياس أثر كل منها في نجاح إدارة المشاريع، بما يشمل تحقيق أهداف المشروع، والالتزام بالوقت والتكلفة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، واستدامة نتائج المشروع. كما تهدف الدراسة إلى تقديم إطار علمي وتطبيقي يدعم صناع القرار ومديري المشاريع في تطوير سياسات أكثر استدامة، وتعزيز الممارسات الإدارية التي تساهم في رفع كفاءة المشاريع وتحقيق مستهدفات التنمية المستدامة ورؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، بما يعزز من تنافسية المؤسسات السعودية وقدرتها على تحقيق النمو المستدام في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتنافسية المتزايدة.

## ١,٢. مشكلة الدراسة

أصبحت معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التنمية المستدامة، حيث تجاوز دورها الجوانب المتعلقة بالامتثال البيئي والمسؤولية الاجتماعية ليصبح أحد المحددات الرئيسة لنجاح المشاريع واستدامة نتائجها. وفي المملكة العربية السعودية، يتزايد الاهتمام بتطبيق معايير ESG بالتزامن مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تؤكد على الاستدامة، وتعزيز الحوكمة، ورفع كفاءة المشاريع، وجذب الاستثمارات، وتحسين جودة الحياة. وعلى الرغم من هذا التوجه، لا يزال مستوى دمج معايير

ESG في إدارة المشاريع يختلف بين المؤسسات، كما أن الأدلة العلمية التي توضح أثر هذا الدمج في نجاح إدارة المشاريع داخل البيئة السعودية ما زالت محدودة، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة هذه العلاقة بصورة علمية وميدانية.

وتنبع مشكلة الدراسة من وجود تباين في مستوى تطبيق معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية داخل المشاريع السعودية، إضافة إلى محدودية الدراسات المحلية التي تناولت بصورة متكاملة أثر الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكومية في نجاح إدارة المشاريع، الأمر الذي يحد من قدرة المؤسسات على تبني سياسات قائمة على الأدلة العلمية. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر دمج معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) في نجاح إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية؟

### ١,٢,١. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوات النظرية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها فيما يأتي:

- وجود نقص في الدراسات العربية التي تناولت العلاقة المباشرة بين دمج معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) ونجاح إدارة المشاريع، مقارنة بالاهتمام الكبير الذي حظي به هذا الموضوع في الأدبيات الأجنبية.
- ركزت معظم الدراسات السابقة على تحليل أثر معايير ESG في الأداء المالي، أو القيمة السوقية، أو الأداء المؤسسي، بينما لم تحظ إدارة المشاريع بالاهتمام الكافي بوصفها مجالاً مستقلاً للدراسة.
- تناولت العديد من الدراسات أبعاد ESG بصورة منفصلة، دون بناء نموذج متكامل يوضح التأثير المشترك للأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة في نجاح إدارة المشاريع.
- افتقار الأدبيات العربية إلى نماذج نظرية توضح آليات دمج معايير ESG ضمن مراحل إدارة المشاريع، بدءاً من التخطيط وحتى الإغلاق والتقييم.
- محدودية الدراسات التي ربطت بين معايير ESG ونظريات إدارة المشاريع الحديثة، مثل إدارة المشاريع المستدامة وإدارة أصحاب المصلحة ونظرية الموارد والقدرات، بما يساهم في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة بصورة أشمل (Ali, ٢٠٢٥).

## ١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوات التطبيقية فيما يأتي:

- تفاوت مستوى تطبيق معايير ESG بين المؤسسات السعودية نتيجة اختلاف السياسات الإدارية، ومستوى النضج المؤسسي، وطبيعة القطاعات المختلفة.
- محدودية البيانات الميدانية التي تقيس مدى انعكاس تطبيق معايير ESG على نجاح إدارة المشاريع في البيئة السعودية.
- عدم وجود مؤشرات قياس واضحة تعتمد عليها العديد من المؤسسات لتقييم مستوى دمج معايير ESG في مختلف مراحل المشروع.
- استمرار اعتماد بعض المؤسسات على مؤشرات النجاح التقليدية للمشاريع، مثل الوقت والتكلفة والجودة، دون الاهتمام الكافي بالمؤشرات المرتبطة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة.
- حاجة صناع القرار ومديري المشاريع إلى نتائج ميدانية حديثة تساعد على تطوير السياسات والإجراءات التي تعزز دمج معايير ESG في إدارة المشاريع بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. (Gupta، ٢٠٢٦)

## ١,٣. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لمعايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) في تحسين أداء المؤسسات ورفع معدلات نجاح المشاريع، لاسيما في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها المملكة العربية السعودية. كما تستمد الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حديثاً يجمع بين مفاهيم الاستدامة وإدارة المشاريع، ويسعى إلى قياس العلاقة بينهما في بيئة الأعمال السعودية، بما يساهم في دعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع.

### ١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يأتي:

- إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بدمج معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) في مجال إدارة المشاريع .
- تقديم إطار نظري يوضح العلاقة بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة ونجاح إدارة المشاريع .
- المساهمة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيق معايير ESG في بيئة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية .
- توفير أساس علمي يمكن للباحثين الاعتماد عليه في إجراء دراسات مستقبلية تتناول متغيرات أو قطاعات مختلفة .
- دعم الاتجاهات البحثية الحديثة التي تربط بين إدارة المشاريع المستدامة، والحوكمة المؤسسية، والتنمية المستدامة.

### ١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

- تزويد متخذي القرار في المؤسسات السعودية بنتائج علمية تساعد على تعزيز دمج معايير ESG في إدارة المشاريع .
- دعم مديري المشاريع في تطوير ممارسات إدارية تحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية .
- المساهمة في تحسين معدلات نجاح المشاريع من خلال تعزيز الحوكمة، وتقليل المخاطر، ورفع كفاءة استخدام الموارد .
- مساعدة المؤسسات على تطوير مؤشرات أداء لقياس مستوى تطبيق معايير ESG وتأثيرها في نجاح المشاريع .
- دعم جهود تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ من خلال تعزيز الاستدامة والحوكمة في إدارة المشاريع .
- تعزيز قدرة المؤسسات السعودية على جذب المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين من خلال تبني أفضل الممارسات العالمية في مجال الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية.

#### ١,٤. أسئلة الدراسة:

##### التساؤل الرئيسي للدراسة

ما أثر دمج معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) في نجاح إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟  
ويتفرع منه الأسئلة الآتية:

١. ما أثر البعد البيئي (Environmental) في نجاح إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟
٢. ما أثر البعد الاجتماعي (Social) في نجاح إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟
٣. ما أثر بعد الحوكمة (Governance) في نجاح إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟
٤. ما أثر التكامل بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في تحسين أداء وتنفيذ المشاريع؟
٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر معايير (ESG) في نجاح إدارة المشاريع تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع)؟

#### ١,٥. أهداف الدراسة:

##### الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف على أثر دمج معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) في نجاح إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

ويتفرع منه الأهداف الآتية:

١. قياس أثر البعد البيئي في نجاح إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية .
٢. التعرف على أثر البعد الاجتماعي في نجاح إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية .
٣. قياس أثر بعد الحوكمة في نجاح إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية .
٤. تحليل أثر التكامل بين أبعاد معايير (ESG) في رفع كفاءة ونجاح إدارة المشاريع .

٥. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة تجاه أثر معايير (ESG) في نجاح إدارة المشاريع وفقًا للخصائص الديموغرافية.

## ١,٦. فرضيات الدراسة

### الفرضية الرئيسية للدراسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دمج معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) ونجاح إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد البيئي (Environmental) ونجاح إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

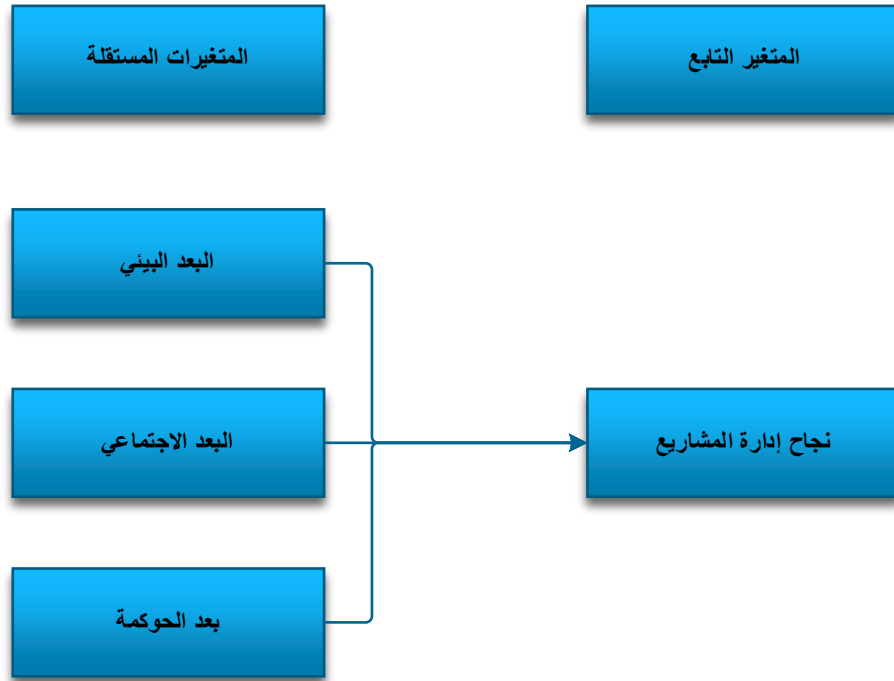
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد الاجتماعي (Social) ونجاح إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

٣. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الحوكمة (Governance) ونجاح إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتكامل بين الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) في تعزيز نجاح إدارة المشاريع.

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر معايير (ESG) في نجاح إدارة المشاريع تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، القطاع).

## ١,٧. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

## ١,٨. منهجية الدارسة

اعتمدت الدارسة الحالية على المنهجية الكمية بوصفها المنهجية الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف الدارسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بقياس أثر دمج معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) في نجاح إدارة المشاريع بالملكة العربية السعودية. وتقوم المنهجية الكمية على جمع البيانات الرقمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يتيح الوصول إلى نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدارسة بدرجة عالية من الدقة والثقة. كما تتميز هذه المنهجية بقدرتها على تفسير العلاقات بين المتغيرات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المختلفة، الأمر الذي يساعد في تحديد قوة واتجاه التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وقد جاء اختيار المنهجية الكمية نظرًا لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى اختبار العلاقة السببية بين متغيرات محددة مسبقًا، وهي أبعاد معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، وبعد الحوكمة) باعتبارها متغيرات مستقلة، ونجاح إدارة المشاريع باعتباره المتغير التابع. وتسمح المنهجية الكمية بقياس هذه المتغيرات من خلال مؤشرات رقمية تمثل آراء أفراد العينة، ومن ثم تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ضمن إطار المنهجية الكمية، حيث تم استخدامه لوصف مستوى تطبيق معايير (ESG) في المؤسسات محل الدراسة، وتحليل أثرها في نجاح إدارة المشاريع. ويتميز هذا المنهج بقدرته على وصف الظاهرة كما هي في الواقع، مع تحليل العلاقات القائمة بين المتغيرات واستخلاص النتائج التي تسهم في بناء المعرفة العلمية وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق.

كما استندت الدراسة إلى تصميم بحثي مقطعي (Cross-sectional Design)، حيث جُمعت البيانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة، بهدف الحصول على صورة واقعية عن مستوى تطبيق معايير (ESG) ومدى انعكاسها على نجاح إدارة المشاريع في الوقت الحالي. ويُعد هذا التصميم مناسبًا للدراسات الميدانية التي تستهدف قياس اتجاهات وآراء المشاركين في فترة زمنية واحدة دون الحاجة إلى تتبع التغيرات عبر الزمن.

واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، نظرًا لما تتمتع به من قدرة على الوصول إلى عدد كبير من أفراد العينة خلال فترة زمنية قصيرة، إضافة إلى سهولة ترميز البيانات وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. وتم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، بما يضمن قياس درجة موافقة أفراد العينة على العبارات المرتبطة بمتغيرات الدراسة بصورة دقيقة وموضوعية.

ولتحليل البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية، حيث شملت التحليلات حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة، بالإضافة إلى اختبار معامل الثبات (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق أداة الدراسة، كما تم استخدام معاملات الارتباط وتحليل الانحدار الخطي

المتعدد لاختبار الفرضيات وقياس أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، فضلاً عن استخدام اختبارات الفروق الإحصائية عند الحاجة لدراسة تأثير الخصائص الديموغرافية للمشاركين.

وبذلك توفر المنهجية الكمية إطاراً علمياً متكاملًا يسمح بقياس العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة موضوعية، واستخلاص نتائج دقيقة تسهم في تفسير أثر دمج معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) في نجاح إدارة المشاريع، وتقديم توصيات تستند إلى أدلة إحصائية يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل المؤسسات السعودية.

## ١,٩. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي من البحث، حيث هدفت إلى قياس أثر دمج معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) في نجاح إدارة المشاريع من خلال جمع بيانات مباشرة من أفراد مجتمع الدراسة في المملكة العربية السعودية. وقد أتاحت الدراسة الميدانية اختبار الفرضيات النظرية في بيئة العمل الواقعية، وربط النتائج النظرية بالممارسات الفعلية داخل المؤسسات السعودية، بما يسهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وواقعية وقابلة للتطبيق.

استهدفت الدراسة العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة التي تتولى إدارة المشاريع أو تشرف على تنفيذها، بما يشمل مديري المشاريع، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، وأعضاء فرق المشاريع، نظرًا لامتلاكهم الخبرة والمعرفة الكافية بمستوى تطبيق معايير (ESG) وتأثيرها في نجاح المشاريع. ويُعد هؤلاء الأفراد الأكثر قدرة على تقييم الممارسات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالاستدامة والحوكمة داخل مؤسساتهم.

واعتمدت الدراسة على توزيع استبانة إلكترونية تم إعدادها وفق محاور الدراسة ومتغيراتها، بحيث تضمنت مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد معايير (ESG) الثلاثة، إلى جانب مجموعة أخرى تقيس مستوى نجاح إدارة المشاريع. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد درجة موافقة المشاركين، الأمر الذي أسهم في تحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وقبل التطبيق النهائي للاستبانة، تم عرضها على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والإدارة العامة والاستدامة، بهدف التأكد من صدق المحتوى وسلامة الصياغة ومدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة. كما أُجريت دراسة استطلاعية أولية للتحقق من وضوح بنود الاستبانة وحساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من الاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحية الأداة للتطبيق الميداني.

وبعد الانتهاء من جمع البيانات، جرى ترميز الاستجابات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي SPSS، ثم مراجعتها للتأكد من اكتمالها وخلوها من الأخطاء والقيم الشاذة، تمهيداً لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة. وشملت هذه التحليلات الإحصاءات الوصفية لتحديد خصائص العينة ومستويات استجاباتها، والإحصاءات الاستدلالية لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة والتأثير بين أبعاد معايير (ESG) ونجاح إدارة المشاريع.

وأسهمت الدراسة الميدانية في توفير بيانات واقعية تعكس مستوى تبني المؤسسات السعودية لمعايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية، ومدى انعكاس ذلك على نجاح إدارة المشاريع. كما وفرت قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج، وصياغة توصيات عملية تساعد صناع القرار ومديري المشاريع على تعزيز دمج معايير (ESG) في مختلف مراحل إدارة المشاريع، بما يدعم تحقيق الكفاءة التشغيلية والاستدامة المؤسسية، ويتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

## ١,١٠. مخطط المشروع المقترح

| المرحلة               | الأنشطة الرئيسية                          | الأهداف                                       | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                          |
|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|
| التحضير والتخطيط      | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية          | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة                 | ٥,٠ شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني               |
|                       | تحديد أدوات جمع البيانات                  | تصميم الاستبانة وأدوات القياس                 |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام           |
|                       | التنسيق مع الجهات المشاركة                | الحصول على الموافقات اللازمة                  |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة         |
| جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على المشاركين             | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة              | ١ شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة                |
|                       | إجراء مقابلات مع خبراء مختارين            | تعميق الفهم حول التحديات والفرص               |               | ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة               |
| تحليل البيانات        | تنظيف وترتيب البيانات                     | التأكد من جودة البيانات ودقتها                | ١ شهر         | بيانات جاهزة للتحليل                       |
|                       | استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها   | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات |               | نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات        |
|                       | إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية | توضيح النتائج وتفسيرها                        |               | جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة          |
| إعداد التقرير النهائي | صياغة نتائج الدراسة والتوصيات             | تقديم بحث متكامل وموثق                        | ١ شهر         | تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة |
|                       | مراجعة التقرير وتنقيحه                    | ضمان دقة وسلاسة المحتوى                       |               | تقرير معد للنشر أو العرض                   |

| عرض النتائج | تقديم العرض في<br>مؤتمرات أو ورش عمل      | نشر المعرفة<br>والاستفادة العملية              | ٥,٠ شهر | عرض تقديمي شامل +<br>ملاحظات وردود فعل<br>من الجمهور     |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------|
|             | مناقشة نتائج الدراسة<br>مع الجهات المعنية | الحصول على تقييمات<br>وملاحظات لتحسين<br>البحث |         | مخرجات نقاشية تعزز<br>من جودة البحث<br>وتطبيقه المستقبلي |

## ٢. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## ٢,١. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من أهم الفصول في الدراسات العلمية؛ إذ يمثل الإطار النظري الذي تستند إليه الدراسة في تفسير الظاهرة محل البحث، وبناء النموذج المفاهيمي الذي يوضح طبيعة العلاقات بين متغيراتها. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض علمي متكامل للمفاهيم والنظريات والأدبيات ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع الاستناد إلى أحدث الكتابات العلمية والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع من زوايا مختلفة، بما يساهم في تكوين قاعدة معرفية راسخة تدعم الدراسة الميدانية وتعزز من سلامة بنائها العلمي.

وينطلق هذا الفصل من أهمية بناء إطار نظري متين يفسر طبيعة الظاهرة المدروسة ويحدد أبعادها المختلفة، حيث تُعد المعرفة النظرية أساساً لتحديد المفاهيم الإجرائية للمتغيرات، وصياغة الفرضيات، واختيار أدوات القياس المناسبة. كما يساهم الإطار النظري في توضيح الاتجاهات الفكرية الحديثة التي تناولت موضوع الدراسة، وإبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، بما يساعد على تحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في البيئة السعودية.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للأدبيات العلمية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، من خلال تناول كل متغير بصورة مستقلة، واستعراض أبعاده ومكوناته وأهميته في الأدبيات الإدارية الحديثة، مع توضيح الأسس النظرية التي تفسر دوره داخل المنظمات. كما يركز الفصل على تحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة في ضوء ما توصلت إليه البحوث السابقة، وبيان الكيفية التي يمكن من خلالها تفسير التأثيرات المتبادلة بينها، بما يساهم في بناء النموذج النظري الذي تستند إليه الدراسة الميدانية.

ولا يقتصر هذا الفصل على عرض المفاهيم بصورة وصفية، وإنما يمتد إلى تحليلها ومناقشتها وربطها بالسياق التنظيمي الذي تعمل فيه المؤسسات، الأمر الذي يساعد في تكوين رؤية علمية متكاملة حول موضوع الدراسة. كما يساهم ذلك في دعم الفرضيات التي سيتم اختبارها لاحقاً، وتوفير التفسير العلمي المتوقع للنتائج التي ستتوصل إليها الدراسة التطبيقية.

وتبرز أهمية هذا الفصل في كونه يمثل حلقة الوصل بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة؛ إذ يبرئ الأساس العلمي الذي تُبنى عليه الدراسة الميدانية، ويُساهم في تفسير نتائجها وربطها بالأدبيات السابقة. كما يساعد على فهم طبيعة المتغيرات محل الدراسة، وآلية التفاعل بينها، بما ينعكس على دقة التحليل الإحصائي وصحة تفسير النتائج، ويعزز من القيمة العلمية للدراسة وإسهامها في تطوير المعرفة في مجال إدارة المشاريع والاستدامة المؤسسية.

## ٢,٢. المتغيرات المستقلة:

### المتغير المستقل الأول: البعد البيئي (Environmental)

يشير البعد البيئي إلى مجموعة السياسات والإجراءات التي تتبناها المؤسسة بهدف تقليل الآثار البيئية السلبية الناتجة عن تنفيذ المشاريع، والمحافظة على الموارد الطبيعية، وتحقيق الاستخدام الأمثل للطاقة والمواد، والحد من الانبعاثات والنفايات والتلوث. ويُعد هذا البعد أحد أهم مكونات معايير الاستدامة (ESG)، لما له من دور مباشر في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المسؤولية البيئية للمؤسسات.

ويؤدي الاهتمام بالبعد البيئي أثناء إدارة المشاريع إلى تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ من خلال دمج الاعتبارات البيئية في جميع مراحل المشروع، ابتداءً من التصميم وحتى التشغيل والتقييم النهائي. كما يساهم في تقليل المخاطر البيئية، وخفض التكاليف التشغيلية الناتجة عن استهلاك الموارد، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمشروع ويعزز استدامته على المدى الطويل.

وفي المملكة العربية السعودية، يكتسب البعد البيئي أهمية متزايدة في ظل المبادرات الوطنية مثل مبادرة السعودية الخضراء، والالتزام بتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، التي تشجع المؤسسات على تبني ممارسات صديقة للبيئة، وتطبيق معايير الاستدامة في مختلف القطاعات، بما يضمن تنفيذ المشاريع وفق متطلبات التنمية المستدامة.

### المتغير المستقل الثاني: البعد الاجتماعي (Social)

يمثل البعد الاجتماعي مجموعة الممارسات التي تهدف إلى تعزيز العلاقة الإيجابية بين المؤسسة وجميع أصحاب المصلحة، بما يشمل العاملين والعملاء والموردين والمجتمع المحلي. ويركز هذا البعد على توفير بيئة عمل آمنة وعادلة، واحترام حقوق الإنسان، وتعزيز التنوع والمساواة، وتنمية الكفاءات البشرية، ودعم المبادرات المجتمعية، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ويؤثر البعد الاجتماعي بصورة مباشرة في نجاح إدارة المشاريع من خلال رفع مستوى رضا العاملين وتحفيزهم، وتحسين الاتصال والتعاون بين فرق العمل، وتقليل النزاعات التنظيمية، وزيادة التزام الموظفين بتحقيق أهداف المشروع. كما يساهم في تعزيز ثقة

المجتمع وأصحاب المصلحة بالمؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى تسهيل تنفيذ المشاريع وتقليل المقاومة المجتمعية وزيادة فرص نجاحها.

وتولي المؤسسات السعودية اهتمامًا متزايدًا بالبعد الاجتماعي ضمن برامج التحول الوطني، حيث أصبح الاستثمار في رأس المال البشري، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، من المرتكزات الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة المشاريع الحكومية والخاصة.

### المتغير المستقل الثالث: بعد الحوكمة (Governance)

يقصد ببعد الحوكمة مجموعة الأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم عمليات الإدارة والرقابة واتخاذ القرار داخل المؤسسة، بما يضمن تحقيق الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والامتثال للأنظمة والتشريعات، وإدارة المخاطر بكفاءة. ويُعد هذا البعد الركيزة التنظيمية التي تضمن التطبيق الفعال لبقية معايير الاستدامة.

وتسهم الحوكمة الرشيدة في نجاح إدارة المشاريع من خلال تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز الرقابة على تنفيذ الأعمال، ورفع كفاءة توزيع الموارد، وتقليل احتمالات الفساد والهدر، إضافة إلى تحسين إدارة المخاطر والتأكد من الالتزام بخطط المشروع وأهدافه. كما تساعد على تعزيز ثقة المستثمرين والجهات الرقابية وأصحاب المصلحة، مما يزيد من فرص نجاح المشاريع واستمراريتها.

وفي المملكة العربية السعودية، شهدت الحوكمة تطورًا ملحوظًا نتيجة الإصلاحات التنظيمية والتشريعية المرتبطة برؤية ٢٠٣٠، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة بتطبيق أفضل ممارسات الحوكمة المؤسسية، الأمر الذي انعكس بصورة إيجابية على جودة إدارة المشاريع ورفع مستوى الكفاءة والشفافية في مختلف القطاعات.

### ٢,٣. المتغير التابع:

#### - نجاح إدارة المشاريع

يشكل نجاح إدارة المشاريع المتغير التابع في هذه الدراسة، ويُقصد به قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاستراتيجية والتشغيلية وفق المعايير المحددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة ونطاق العمل، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة وتعزيز القيمة المستدامة للمؤسسة. ولم يعد نجاح المشروع في الأدبيات الحديثة مقتصرًا على الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، بل أصبح يشمل قدرة المشروع على تحقيق المنافع طويلة الأجل، وإدارة المخاطر بفاعلية، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

وينظر إلى نجاح إدارة المشاريع بوصفه مؤشرًا يعكس كفاءة الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة، إذ يعتمد على جودة التخطيط، وكفاءة تنفيذ العمليات، والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. كما أن نجاح المشاريع يرتبط بدرجة كبيرة بمدى تبني المؤسسات لممارسات الاستدامة والحوكمة الحديثة، والتي أصبحت تمثل عنصرًا أساسيًا في تقييم أداء المشاريع على المستويين المحلي والدولي.

وفي البيئة السعودية، ازدادت أهمية نجاح إدارة المشاريع مع التوسع في تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى، حيث تسعى الجهات الحكومية والخاصة إلى تطبيق أفضل الممارسات العالمية لضمان تحقيق الكفاءة والاستدامة وتعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما يجعل نجاح إدارة المشاريع متغيرًا رئيسيًا يمكن قياسه من خلال مؤشرات مثل تحقيق أهداف المشروع، والالتزام بالوقت والتكلفة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، واستدامة نتائج المشروع.

### ٢,٤. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض النموذج البحثي وجود علاقة تأثير إيجابية مباشرة بين أبعاد معايير الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية (ESG) والمتمثلة في البعد البيئي، والبعد الاجتماعي، وبعد الحوكمة، وبين نجاح إدارة المشاريع. فكلما ارتفع مستوى تطبيق المؤسسات

لهذه الأبعاد بصورة متكاملة، ازدادت قدرتها على إدارة المشاريع بكفاءة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية وفق معايير الجودة والوقت والتكلفة والاستدامة.

ويتوقع أن يسهم البعد البيئي في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل المخاطر البيئية، بينما يعزز البعد الاجتماعي رضا العاملين وأصحاب المصلحة ويرفع مستوى التعاون داخل فرق المشروع، في حين يعمل بعد الحوكمة على ضمان الشفافية والرقابة الرشيدة وجودة اتخاذ القرارات. وعند تكامل هذه الأبعاد الثلاثة، تتشكل بيئة تنظيمية داعمة لنجاح المشاريع وتحقيق نتائج أكثر استدامة وقدرة على مواجهة التحديات المستقبلية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى اختباره ميدانيًا في المؤسسات العاملة بالملكة العربية السعودية.

## ٢,٥. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري للدراسة من خلال استعراض وتحليل الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع البحث، بما أسهم في بناء قاعدة معرفية متكاملة تدعم أهداف الدراسة وتفسر طبيعة الظاهرة محل الاهتمام. وقد ركز الفصل على تقديم عرض علمي منظم لمتغيرات الدراسة، مع توضيح مفاهيمها وأبعادها وأهميتها في الفكر الإداري المعاصر، إلى جانب مناقشة العلاقة النظرية التي تربط بينها استنادًا إلى ما ورد في الأدبيات والدراسات السابقة، دون الاقتصار على التعريفات العامة، بل من خلال تحليل يوضح أدوارها في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

كما أبرز الفصل أهمية التكامل بين المتغيرات في تفسير الظاهرة المدروسة، موضحًا أن فهم طبيعة العلاقات فيما بينها يمثل خطوة أساسية لبناء نموذج بحثي متماسك يمكن من خلاله اختبار الفرضيات بصورة علمية. وقد أظهر العرض النظري أن العلاقة بين متغيرات الدراسة ليست علاقة منفصلة، وإنما هي علاقة مترابطة تتأثر فيها النتائج بمدى تكامل الممارسات الإدارية والتنظيمية، الأمر الذي يدعم التوجهات الحديثة التي تؤكد أهمية تبني النماذج المتكاملة في إدارة المؤسسات والمشاريع.

وساعدت المناقشات النظرية التي تضمنها الفصل في تحديد المفاهيم الإجرائية التي ستعتمد عليها الدراسة الميدانية، كما أسهمت في تبرير اختيار المتغيرات وأبعادها، وصياغة الفرضيات بما يتوافق مع الأسس العلمية والمنهجية. كذلك أتاح استعراض الأدبيات السابقة التعرف إلى أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسات المختلفة، والاستفادة منها في بناء تصور علمي واضح حول العلاقات المتوقعة اختبارها في البيئة السعودية.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه أسس للإطار الفكري الذي تستند إليه الدراسة التطبيقية، وربط بين المعرفة النظرية والواقع العملي، بما يضمن تفسير النتائج الميدانية في ضوء أسس علمية راسخة. ومن هذا المنطلق، يُمثل هذا الفصل قاعدة أساسية للانتقال إلى الفصل التالي، الذي يتناول الإجراءات المنهجية للدراسة وآليات جمع البيانات وتحليلها، تمهيدًا لاختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في دعم ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز تطبيق الاستدامة والحوكمة في المؤسسات بالمملكة العربية السعودية.

## المراجع:

### - المراجع العربية

١. الحري، م. ع. (٢٠٢٤). أثر ممارسات الاستدامة المؤسسية في تحسين أداء المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. *المجلة العربية للإدارة*، ٤٤ (٢)، ١١٥-١٤٢.
٢. السبيعي، أ. س. (٢٠٢٣). الحوكمة المؤسسية ودورها في تعزيز استدامة المشروعات في القطاع العام السعودي. *مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة*، ٣٧ (١)، ٦٧-٩٤.
٣. المطيري، ن. ح. (٢٠٢٤). دور معايير البيئة والمجتمع والحوكمة (ESG) في تعزيز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، ٣١ (٣)، ٢٥٥-٢٨٦.
٤. القحطاني، س. م. (٢٠٢٣). إدارة المشاريع المستدامة وأثرها في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. *المجلة السعودية للإدارة*، ١٨ (٢)، ٤١-٧٠.
٥. العنزي، ف. ع. (٢٠٢٢). الحوكمة والاستدامة في إدارة المشاريع: مدخل لتعزيز الأداء المؤسسي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

### - المراجع الأجنبية

- Al-Dhubaibi, A. A. (2025). Organizational Ambidexterity: How Balanced Scorecard (BSC) and Activity-Based Costing (ABC) Enable Exploration-Exploitation Synergy and Sustainable Performance. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/9/508>
- Ali, N. B. (2025). The Effect of Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosure on the Profitability of Saudi-Listed Firms: Insights from Saudi Vision 2030. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/2977>
- Christou, E. (2024). Organizational Transformation: A Management Research Perspective. Retrieved from [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-54700-3\\_11](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-54700-3_11)
- Dhanda, U. (2020). Corporate sustainability: the new organizational reality. Retrieved from <https://www.emerald.com/qrom/article-abstract/16/3-4/464/360868/Corporate-sustainability-the-new-organizational?redirectedFrom=fulltext>

- Dickson, R. K. (2024). An Exploratory Analysis of Effective Global Leadership on Organizational Performance in The 21st Century Management. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/380289635\\_An\\_Exploratory\\_Analysis\\_of\\_Effective\\_Global\\_Leadership\\_on\\_Organizational\\_Performance\\_in\\_The\\_21st\\_Century\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/380289635_An_Exploratory_Analysis_of_Effective_Global_Leadership_on_Organizational_Performance_in_The_21st_Century_Management)
- Futre, B. (2025). Enhancing sustainable performance through sustainable business model innovation. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00472778.2025.2556764>
- Gupta, A. K. (2026). Transparency and accountability essential to ESG performance in the supply chain: A Fuzzy DEMATEL approach. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390926000144>
- Rataj, O. (2025). Sustainability vs profitability: Innovating in circular economy financing practices by European banks. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550924003373>
- Kerzner, H. (2022). Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling (13th ed.). Wiley.
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2,000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 5(4), 210–233. <https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>
- Eccles, R. G., Lee, L.-E., & Strohle, J. C. (2020). The social origins of ESG: An analysis of Innovest and KLD. *Organization & Environment*, 33(4), 575–596. <https://doi.org/10.1177/1086026619888994>