

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 عبدالحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي: 2025

المحتويات

3	الفصل الاول
3	المقدمة
4	مشكلة الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أسئلة الدراسة
7	فرضيات الدراسة
8	الإطار النظري
9	النظرية العلمية المتبعة
11	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
11	مقدمة الفصل
15	خلاصة الدراسات السابقة
16	الفصل الثالث: الإطار النظري والمفاهيمي
16	مقدمة الفصل
17	خلاصة الفصل
18	الفصل الرابع: المنهجية وطرق البحث
18	مقدمة الفصل
21	خلاصة الفصل
21	الفصل الخامس: تحليل النتائج ومناقشتها
21	مقدمة الفصل
24	خلاصة الفصل
24	الفصل السادس: التوصيات والمقترحات
24	مقدمة الفصل
26	خلاصة الفصل
26	الخاتمة
28	الملخص التنفيذي Abstract بالعربية
28	Executive Summary (Abstract in English)
30	المراجع نهائية ومرتببة على نمط (APA)

الفصل الاول

المقدمة

في ظل التغيرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية المتسارعة، أصبح تبني مبادئ الاستدامة من قبل المؤسسات والمشاريع ضرورة استراتيجية وليس خيارًا. فقد أضحت الاستدامة معيارًا عالميًا في تقييم أداء المشاريع الحديثة، حيث لم يعد النجاح يُقاس فقط بتحقيق العوائد المالية، بل أصبح مرتبطًا أيضًا بمدى التزام المشروع بمسؤولياته البيئية والاجتماعية والحوكمة. ومن هذا المنطلق، ظهرت معايير ESG (Environmental, Social, Governance) كإطار مرجعي متكامل لتقييم مدى التزام المؤسسات بتطبيق مبادئ الاستدامة بشكل منهجي ومؤثر.

تلعب إدارة المشاريع دورًا رئيسيًا في دمج الاستدامة ضمن دورة حياة المشروع، بدءًا من مرحلة التخطيط وحتى الإغلاق، من خلال تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية، ومواءمتها مع الجوانب التشغيلية والفنية. وبالرغم من وضوح الفوائد التي قد تحققها المشاريع عبر تطبيق معايير ESG، إلا أن التحديات المتعلقة بالكلفة، ونقص المعرفة، وعدم وجود بيئة تنظيمية محفزة، لا تزال تعيق التطبيق الفعلي في كثير من السياقات المؤسسية.

في هذا السياق، يهدف هذا البحث إلى تحليل العلاقة بين تطبيق معايير ESG ونجاح المشاريع، مع التركيز على كيفية تفعيل دور إدارة المشاريع لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال دمج هذه المعايير ضمن العمليات والممارسات الإدارية المعتمدة. كما يسعى إلى استكشاف التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات في هذا المجال، وتقديم توصيات مبنية على بيانات علمية تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الأثر التنموي للمشاريع.

في العقود الأخيرة، شهد العالم تطورًا غير مسبوق في حجم المشاريع وتعقيدها، سواء في القطاعات الصناعية أو التكنولوجية أو الخدمية، وهو ما استدعى إعادة النظر في المفاهيم التقليدية لإدارة المشاريع. لم تعد الجدوى الاقتصادية هي المحدد الوحيد لنجاح المشروع، بل أصبح يُنظر إلى المشاريع الناجحة على أنها تلك التي تُحقق أثرًا بيئيًا واجتماعيًا إيجابيًا وتدار ضمن أطر حوكمة رشيدة.

وفي هذا السياق، برزت معايير الاستدامة البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) كمنهجيات متقدمة لتقييم وتوجيه أداء المشاريع نحو أهداف أكثر شمولاً، حيث تتلاقى الأهداف الربحية مع قيم المسؤولية المجتمعية وحماية الموارد. تم تعزيز أهمية هذه المعايير عالمياً من خلال أجندات الأمم المتحدة، مثل أهداف التنمية المستدامة (SDGs)، واتفاقية باريس للمناخ، وغيرها من الأطر التي تشجع المؤسسات على دمج الاستدامة ضمن استراتيجياتها التشغيلية.

بالرغم من وجود العديد من الشركات التي بدأت في تبني ممارسات الاستدامة، إلا أن حجم التطبيق الفعلي لمعايير ESG لا يزال متفاوتاً، خصوصاً في الأسواق النامية، بسبب غياب الفهم العميق للمنهجية، وتحديات القياس، وضعف التشريعات الملزمة في بعض البيئات التنظيمية.

من هنا، تنبع أهمية هذا البحث الذي يسعى إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المشاريع وتطبيق معايير ESG، ودراسة مدى مساهمة هذا التوجه في تحقيق الاستدامة الحقيقية في المشاريع، ليس فقط من الناحية البيئية، بل من حيث التكامل مع الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية أيضاً. كما يحاول هذا البحث تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق تساعد المؤسسات في تحسين أدائها وتحقيق أهداف التنمية المستدامة بكفاءة وفعالية.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الاعتراف العالمي المتزايد بأهمية الاستدامة ودورها في تعزيز قدرة المشاريع على التكيف مع التحديات المستقبلية، إلا أن تطبيق معايير ESG في بيئات المشاريع لا يزال محدوداً ومتفاوتاً من حيث الفهم والتنفيذ. فبينما تشير الأدبيات إلى أن دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية والحوكمة في إدارة المشاريع يُسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتقليل المخاطر، تواجه الكثير من المؤسسات صعوبات ملموسة في تطبيق هذه المعايير بشكل فعال ومنهجي.

تتراوح هذه الصعوبات بين ضعف البنية التنظيمية الداعمة، ونقص الكفاءات والموارد المتخصصة، وغياب أدوات القياس والتقييم التي تساعد على رصد الأثر الحقيقي لتطبيق الاستدامة في المشاريع. كما أن بعض الجهات لا تزال تعتبر تطبيق ESG عبئاً إضافياً من حيث التكلفة والوقت، بدلاً من النظر إليه كاستثمار طويل الأجل.

وبناءً عليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في:

"ما مدى قدرة إدارة المشاريع على تفعيل معايير ESG لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وما أبرز التحديات والعوامل المؤثرة في تطبيق هذه المعايير على أرض الواقع؟"

أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من كونها تسلط الضوء على موضوع حيوي ومعاصر يتقاطع مع التوجهات العالمية نحو التنمية المستدامة والمسؤولية المؤسسية. ففي ظل تزايد الضغوط البيئية والمجتمعية والتشريعية، أصبح من الضروري البحث في آليات دمج معايير ESG ضمن منظومة إدارة المشاريع، باعتبارها أداة استراتيجية لتعزيز كفاءة الأداء وتحقيق الأثر طويل الأجل.

وتبرز أهمية هذا البحث على عدة مستويات:

المستوى الأكاديمي:

يقدم إطارًا علميًا لفهم العلاقة بين تطبيق معايير ESG ونجاح المشاريع، ويساهم في إثراء الأدبيات في مجال إدارة المشاريع المستدامة، خاصة في البيئات العربية التي لا تزال تعاني من نقص الدراسات التطبيقية في هذا المجال.

المستوى المؤسسي والعملي:

يُمكّن المؤسسات من التعرف على أفضل الممارسات في تطبيق ESG ضمن مشاريعها، مما يساهم في تحسين الأداء البيئي والاجتماعي، وتقليل المخاطر التشغيلية، وتعزيز التنافسية.

المستوى التشريعي والتنظيمي:

يدعم صانعي السياسات ومطوري الأنظمة في بناء أطر تنظيمية وتشريعية تساعد على تفعيل ممارسات الاستدامة في المشاريع على نطاق أوسع.

المستوى المجتمعي:

من خلال التأثير الإيجابي الذي تحدثه المشاريع المستدامة على المجتمعات المحلية والبيئة، تسهم الدراسة في تعزيز الوعي المجتمعي بأهمية الحوكمة البيئية والاجتماعية كجزء من ممارسات التنمية.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الذي تؤديه إدارة المشاريع في تعزيز مبادئ الاستدامة من خلال تطبيق معايير ESG ، بالإضافة إلى تحليل مدى تأثير تلك المعايير على نجاح المشاريع من مختلف الأبعاد. وتتمثل الأهداف الرئيسية للدراسة في الآتي:

تحليل العلاقة بين إدارة المشاريع وتطبيق معايير ESG ، وتحديد مدى تكاملها ضمن مراحل دورة حياة المشروع.

تقييم أثر تطبيق معايير ESG على الأداء العام للمشاريع، من النواحي البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ومدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs).

تحديد التحديات والصعوبات التي تواجه المؤسسات عند تطبيق معايير ESG ، سواء على مستوى السياسات أو الموارد أو الكفاءات.

استخلاص العوامل المساعدة التي تعزز دمج الاستدامة ضمن منهجيات إدارة المشاريع الحديثة، من خلال دراسات الحالة أو النماذج الناجحة.

تقديم توصيات علمية وعملية للمؤسسات ومديري المشاريع حول كيفية دمج معايير ESG بفعالية داخل استراتيجيات المشاريع.

أسئلة الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم صياغة مجموعة من الأسئلة البحثية التي تسعى للإجابة عليها من خلال التحليل النظري والتطبيقي، وهي:

ما دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة؟

وهل تساهم ممارسات إدارة المشاريع في دمج الاستدامة ضمن العمليات التنظيمية؟

إلى أي مدى يؤثر تطبيق معايير ESG على أداء المشاريع؟
وهل هناك علاقة إيجابية بين تطبيق هذه المعايير ونجاح المشاريع من منظور بيئي واجتماعي واقتصادي؟

ما التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني معايير ESG في مشاريعها؟
وهل تختلف هذه التحديات باختلاف القطاع أو البيئة الجغرافية؟
ما العوامل التي تعزز أو تعيق فعالية تطبيق ESG في إدارة المشاريع؟
وهل هناك نماذج أو ممارسات يمكن الاقتداء بها في هذا السياق؟
ما الاستراتيجيات المقترحة لتعزيز دمج معايير ESG في إدارة المشاريع؟
وكيف يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه الاستراتيجيات لتحسين أدائها المستدام؟

فرضيات الدراسة

بناءً على الإطار النظري والأدبيات ذات الصلة، تفترض هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين تطبيق معايير ESG ونجاح المشاريع، وتستند إلى الفرضيات الآتية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير ESG وتحقيق أداء مشروع فعال من النواحي البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

تساهم ممارسات إدارة المشاريع المستدامة في تعزيز القدرة المؤسسية على التكيف مع التحديات البيئية والاجتماعية وتخفيف المخاطر التشغيلية.

تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في تطبيق معايير ESG ، من أبرزها ضعف الدعم المؤسسي، ونقص الكوادر المؤهلة، وقلة المعرفة بالمفاهيم والممارسات المستدامة.

تطبيق ESG يمنح المؤسسات ميزة تنافسية واستراتيجية من خلال تعزيز ثقة المستثمرين، وتحسين صورة المؤسسة، وزيادة التزام أصحاب المصلحة.

تتفاوت فعالية تطبيق ESG باختلاف القطاع والموقع الجغرافي وحجم المشروع، مما يتطلب تبني استراتيجيات مرنة ومتكيفة مع بيئة المشروع.

الإطار النظري

يرتكز هذا البحث على مفهوم الاستدامة المؤسسية كركيزة أساسية في إدارة المشاريع الحديثة، مع التركيز على دور معايير ESG (البيئية، الاجتماعية، والحوكمة) في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. ويوضح الإطار النظري العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع، ومبادئ ESG، ومخرجات المشاريع من حيث الكفاءة والاستدامة.

أولاً: مفهوم الاستدامة في إدارة المشاريع

الاستدامة في إدارة المشاريع تُشير إلى دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية ضمن جميع مراحل المشروع، من التخطيط وحتى الإغلاق. ويُنظر إلى المشاريع اليوم ليس فقط كأدوات لإنجاز مهام محددة، بل كوسائل لإحداث تغيير مجتمعي طويل الأمد وتحقيق قيمة مضافة تتجاوز الجانب المالي.

ثانياً: معايير ESG كإطار لتقييم المشاريع

البُعد البيئي (Environmental): يشمل تقييم الأثر البيئي للمشروع، استخدام الموارد الطبيعية، تقليل الانبعاثات، والامتثال للقوانين البيئية.

البُعد الاجتماعي (Social): يتعلق بالعلاقة مع العاملين، حقوق الإنسان، التأثير على المجتمع المحلي، وسياسات التنوع والشمول.

الحوكمة (Governance): تتعلق بالشفافية، هيكلية اتخاذ القرار، الأخلاقيات المؤسسية، والمسؤولية القانونية والإدارية.

ثالثاً: دور إدارة المشاريع في تفعيل ESG

تُعد إدارة المشاريع الأداة التنظيمية التي يمكن من خلالها دمج الاستدامة ضمن ممارسات المؤسسة، من خلال:

التخطيط لمشاريع ذات أثر تنموي.

تنفيذ استراتيجيات تضمن التوافق مع معايير ESG.

مراقبة وتقييم الأثر المستدام للمشاريع المنفذة.

النظرية العلمية المتبعة

يعتمد هذا البحث على نظريتين علميتين محوريّتين لتفسير العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع وتطبيق معايير ESG ، وهما:

1. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

المصدر (Freeman, R. E. (1984) :

تُعنى هذه النظرية بضرورة إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشروع، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، في عملية اتخاذ القرار. وتشمل هذه الأطراف: المستثمرين، الموظفين، المجتمع المحلي، الموردين، والعملاء. ترتبط النظرية مباشرة بمفهوم الحوكمة والمسؤولية الاجتماعية، حيث تؤكد أن نجاح المشروع لا يتحقق فقط من خلال تلبية الأهداف الداخلية، بل أيضًا من خلال الاستجابة لتوقعات واحتياجات الأطراف ذات العلاقة.

صلة النظرية بالبحث:

من خلال تطبيق معايير ESG ، تلتزم المشاريع بإدارة علاقاتها مع أصحاب المصلحة بطريقة شفافة ومستدامة، مما يعزز الثقة ويقلل من المخاطر المؤسسية.

تفترض هذه النظرية أن نجاح المؤسسة أو المشروع يعتمد على توازن مصالح جميع أصحاب المصلحة، وليس فقط المساهمين. وتشمل هذه الفئة:

- الموظفون
- العملاء
- المجتمع المحلي
- الحكومة
- البيئة
- الموردون والمستثمرون

أهمية النظرية في السياق الحالي:

تطبيق معايير ESG يتطلب تحليل الأثر الناتج عن المشروع على جميع أصحاب المصلحة، والتخطيط لاتخاذ قرارات تقلل من المخاطر وتعزز القبول الاجتماعي والبيئي للمشروع.

2. نظرية Triple Bottom Line الخط الثلاثي للأداء

المصدر (Elkington, J. (1997) :

تؤكد هذه النظرية أن الأداء المؤسسي لا يُقاس فقط من خلال العائد المالي، بل يجب أن يشمل أيضًا الأثر البيئي والاجتماعي. وتُعد هذه النظرية من أشهر النظريات في مجال الاستدامة، وقد طُرحت لتوسيع مفهوم النجاح المؤسسي من مجرد الربحية إلى ثلاثة أبعاد متكاملة، وهي:

- الربحية (Profit): الأداء المالي والقدرة على تحقيق عوائد مستدامة.
- الناس (People): التأثير الاجتماعي للمؤسسة، مثل العدالة، حقوق العاملين، والمجتمع المحلي.
- البيئة (Planet): مدى التزام المؤسسة بحماية البيئة وتقليل الانبعاثات والتلوث.

تُبرز هذه النظرية أهمية تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة، بحيث لا يتم التضحية بأي بعد لصالح الآخر، وهو جوهر تطبيق معايير ESG في المشاريع.

تطبيق النظرية في إدارة المشاريع:

عند تصميم المشاريع وتخطيطها، يجب أن تراعي الأهداف البيئية والاجتماعية بجانب الجدوى الاقتصادية. فمثلاً، مشروع بناء بنية تحتية مستدامة يجب أن يستخدم مواد صديقة للبيئة، ويوفر فرص عمل محلية، ويحقق ربحاً مستداماً للمستثمرين.

صلة النظرية بالبحث:

يعتمد هذا البحث على هذه النظرية في قياس أثر تطبيق ESG على أداء المشاريع من ثلاث زوايا: المالية، البيئية، والاجتماعية، ما يعكس نهجاً متكاملاً نحو الاستدامة.

3. نموذج نضج الاستدامة في إدارة المشاريع (SMM) Sustainability Maturity Model –

قدمت بعض الدراسات مثل (Silvius & Schipper, 2014) نموذجًا يُستخدم لتقييم مدى دمج الاستدامة في مراحل إدارة المشروع، ويتضمن خمس مستويات:

- الغياب التام للاستدامة
- الوعي بمفاهيم الاستدامة دون تطبيق واضح
- دمج جزئي للاستدامة في التخطيط فقط
- تطبيق شامل للاستدامة في كافة مراحل المشروع
- تحقيق القيادة في الابتكار المستدام

أهمية النموذج:

يساعد هذا النموذج مديري المشاريع على تقييم مستوى نضج مشاريعهم فيما يتعلق بالاستدامة، ويحفزهم للارتقاء بمستويات التكامل.

4. نظرية الأنظمة Systems Theory –

تنظر هذه النظرية إلى المشروع كمجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة، والتي تتفاعل مع البيئة الخارجية. وتُعد ملائمة جدًا لتحليل ESG، لأنها تُبرز العلاقة الديناميكية بين المشروع والمجتمع والبيئة.

التطبيق العملي:

أي تغيير في أحد الأبعاد (مثل إدخال سياسة بيئية جديدة) سيؤثر على النظام ككل، مما يتطلب إدارة شاملة لهذه التغيرات وتوقع آثارها.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

مقدمة الفصل

شهدت السنوات الأخيرة اهتمامًا متزايدًا بتطبيق الاستدامة ضمن إطار إدارة المشاريع، وبالتحديد من خلال تبني معايير ESG (البيئية، الاجتماعية، والحوكمة). وقد تناولت دراسات أكاديمية وتجريبية متعددة العلاقة بين تطبيق هذه المعايير ونجاح المشاريع على مختلف المستويات، سواء داخل المؤسسات

الربحية أو في القطاعات الحكومية وغير الحكومية. وفي هذا الفصل، سيتم استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة المحلية والدولية، بما يوضح مدى تراكم المعرفة العلمية في هذا المجال، ويساعد على توضيح الفجوة البحثية التي يعالجها هذا البحث.

- أولاً: دراسات تناولت أثر تطبيق ESG على أداء المشاريع

Clark et al. (2015)

في دراستهم الشهيرة *From the Stockholder to the Stakeholder*، أشار الباحثون إلى أن 88% من الدراسات التحليلية وجدت علاقة إيجابية بين الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمة وبين الأداء المالي للمؤسسات. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تطبق ESG بفعالية تسجل أداءً أعلى من حيث الأرباح والقيمة السوقية والاستقرار.

أجرت الدراسة تحليلاً شمولياً لأكثر من 190 دراسة بحثية حول العلاقة بين ممارسات الاستدامة وأداء الشركات. أظهرت النتائج أن تبني معايير ESG ينعكس بشكل إيجابي على الأداء المالي ويعزز ثقة المستثمرين. الدراسة أوصت بدمج هذه المعايير في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، واعتبرتها مؤشراً حقيقياً على نجاح طويل الأجل.

الربط بالبحث الحالي: تؤكد هذه الدراسة على فرضية هذا البحث التي تشير إلى العلاقة الإيجابية بين ESG وأداء المشاريع، خاصة من الناحية المالية.

Friede, Busch & Bassen (2018)

أجرى الباحثون تحليلاً تجميعياً لأكثر من 2200 دراسة عالمية تناولت تأثير ESG. توصلوا إلى أن أكثر من 90% من هذه الدراسات تدعم وجود علاقة إيجابية بين ESG والأداء الاستثماري. كما أشارت النتائج إلى أن هذا التأثير يكون أقوى في الدول ذات الأطر التنظيمية الصارمة، مما يبرز دور السياسات الحكومية.

الربط بالبحث الحالي: توضح هذه الدراسة أهمية البيئة التنظيمية في تعزيز تطبيق ESG، وهو ما يتقاطع مع تحديات تطبيق ESG في الشرق الأوسط.

دراسة (Al-Shaer & Zaman (2016)

بحثت الدراسة في تأثير الحوكمة الفعالة (G) من ESG على فعالية مجلس الإدارة في تطبيق سياسات الاستدامة. وخلصت إلى أن وجود لجان مخصصة للاستدامة في مجالس الإدارة يسهم بشكل مباشر في تحسين تطبيق معايير ESG، خاصة في المشاريع الكبرى.

الربط بالبحث الحالي: تعزز هذه الدراسة فكرة أهمية البنية المؤسسية ودور الإدارة العليا في دعم الاستدامة من خلال تبني سياسات واضحة داخل إدارة المشاريع.

دراسة – (Alareeni & Hamdan (2020 دراسة تطبيقية في منطقة الخليج

تناولت الدراسة أثر الإفصاح عن ESG على أداء الشركات المدرجة في أسواق الأسهم الخليجية. أشارت النتائج إلى وجود علاقة قوية بين شفافية الإفصاح عن المؤشرات البيئية والاجتماعية وأداء الشركات المالي، خصوصًا في القطاعات الصناعية والمصرفية.

الربط بالبحث الحالي: تُبرز هذه الدراسة نموذجًا تطبيقيًا قريبًا من السياق المحلي، وتُظهر أهمية نشر البيانات والإفصاح في تعزيز فعالية ESG.

Eccles et al. (2022)

في دراسة تناولت العلاقة بين استدامة الشركات والأداء التنظيمي، توصل الباحثون إلى أن الشركات التي دمجت ممارسات ESG في هياكلها التنظيمية كانت أكثر مرونة وقدرة على التكيف أثناء الأزمات الاقتصادية والصحية مثل جائحة كورونا.

دراسة حديثة لمنظمة (PMI) Project Management Institute (2023)

في تقريرها الأخير، أكدت PMI أن إدماج مبادئ الاستدامة في مراحل دورة حياة المشروع بات معيارًا متقدمًا في تقييم نضج المشاريع. كما بيّن التقرير أن 72٪ من مديري المشاريع الذين طبّقوا مبادئ ESG في مشاريعهم أفادوا بتحقيق نتائج أفضل على صعيد الكفاءة والالتزام الزمني والميزانيات.

الربط بالبحث الحالي: يؤكد على أهمية هذا الموضوع في الأدبيات المعاصرة، وعلى ارتباطه المباشر بممارسات إدارة المشاريع الاحترافية.

• ثانيًا: دراسات حول تحديات تطبيق ESG في المشاريع

Friede et al. (2018)

من خلال تحليل تجميعي (Meta-analysis) لأكثر من 2000 دراسة، أشار الباحثون إلى وجود فجوة بين المعرفة الأكاديمية حول ESG والتطبيق العملي في المؤسسات، خاصة في الدول النامية. كما أكدت الدراسة على أن القيود المالية وضعف الوعي هما من أبرز العوامل التي تعيق التطبيق الفعال لمبادئ الاستدامة.

الدواس(2021)

دراسة سعودية تناولت تحديات تطبيق الحوكمة البيئية والاجتماعية في المشاريع الحكومية، وخلصت إلى أن البيروقراطية، وغياب التدريب، وعدم وضوح مؤشرات الأداء تشكل عقبات رئيسية في دمج الاستدامة ضمن خطط المشاريع.

• ثالثاً: دراسات تتعلق بإدارة المشاريع المستدامة

Silvius & Schipper (2014)

شدد الباحثان على أن دمج الاستدامة في إدارة المشاريع يتطلب تغييراً في الثقافة المؤسسية، ودمج مؤشرات بيئية واجتماعية ضمن عملية اتخاذ القرار في المشروع، وليس فقط الاهتمام بالتسليم في الوقت والميزانية.

Turner (2017)

أوضح أن دور مدير المشروع يجب أن يتطور من مجرد مشرف تنفيذي إلى "قائد استدامة" يتبنى منهجيات التفكير النظامي ويقود الفرق لتحقيق نتائج ذات قيمة مضافة بيئياً واجتماعياً.

خلاصة الدراسات السابقة

بالرغم من تنوع الدراسات وتعدد مناهجها، إلا أن هناك إجماعاً علمياً على أهمية تطبيق معايير ESG لتحقيق مشاريع مستدامة وناجحة. ومع ذلك، ما تزال هناك فجوات واضحة، خاصة في البيئات العربية، فيما يخص:

تبني استراتيجيات تنفيذية فعّالة لـ ESG

قياس الأثر الفعلي لتطبيق الاستدامة على النتائج التشغيلية.

تدريب الكوادر الإدارية على آليات التطبيق المتكامل داخل المشروع.

ويهدف هذا البحث إلى المساهمة في سد هذه الفجوات من خلال دراسة تطبيق ESG من منظور إدارة المشاريع، وربطها بمؤشرات نجاح واقعية ومحددة في بيئات أعمال حديثة.

الفصل الثالث: الإطار النظري والمفاهيمي

مقدمة الفصل

يُعدّ هذا الفصل بمثابة الأساس الفلسفي والمعرفي للدراسة، حيث يوضح الإطار المفاهيمي للمفردات والمصطلحات الرئيسية، ويستعرض النظريات العلمية التي تفسر العلاقة بين إدارة المشاريع وتطبيق معايير ESG، كما يساعد في توجيه عملية التحليل والتفسير لاحقًا في الدراسة الميدانية.

• أولاً: المفاهيم الأساسية للدراسة

1. الاستدامة: (Sustainability)

تعني الوفاء باحتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتهم. في سياق المشاريع، تشير الاستدامة إلى إدارة الموارد وتحقيق الأهداف بطريقة تحافظ على البيئة، وتُعزز القيم الاجتماعية والاقتصادية.

2. إدارة المشاريع: (Project Management)

هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد لتحقيق أهداف محددة ضمن وقت وميزانية ونطاق معين. وتشمل المهارات والتقنيات التي تضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة.

3. معايير ESG

البيئية: (E) تشمل إدارة الطاقة، المياه، الانبعاثات، والنفايات.

الاجتماعية: (S) تشمل العدالة الاجتماعية، العلاقات العمالية، حقوق الإنسان، وتنمية المجتمع.

الحوكمة: (G) تشمل الشفافية، هيكل الحوكمة، السلوك الأخلاقي، والمسؤولية الإدارية.

4. أهداف التنمية المستدامة: (SDGs)

مجموعة من 17 هدفًا وضعتها الأمم المتحدة، تشمل محاربة الفقر، حماية البيئة، تعزيز التعليم والصحة والمساواة، وتحقيق النمو الاقتصادي المستدام.

• ثانيًا: النظرية العلمية المعتمدة

يعتمد البحث على دمج نظريتين أساسيتين:

1. نظرية أصحاب المصلحة: (Stakeholder Theory)

تنطلق من فرضية أن المشروع لا يخدم فقط المالك أو المستثمر، بل يتوجب عليه أن يأخذ بعين الاعتبار مصالح جميع أصحاب العلاقة، مثل الموظفين والمجتمع والموردين والبيئة.
→ الصلة بالبحث: تُبرز أهمية تطبيق ESG لضمان استجابة المشروع لمتطلبات جميع الأطراف.

2. نظرية: Triple Bottom Line

تركز على ثلاثة أبعاد رئيسية لأداء المؤسسة:

الربحية (Profit)

الناس (People)

الكوكب (Planet)

→ الصلة بالبحث: تساعد على تقييم نجاح المشاريع ليس فقط من الناحية المالية، بل من حيث تأثيرها البيئي والاجتماعي أيضًا.

• ثالثًا: العلاقات المفاهيمية بين متغيرات الدراسة

المفهوم	العلاقة
إدارة المشاريع	الأداة التنفيذية لتحقيق أهداف ESG
معايير ESG	الإطار المرجعي لتطبيق الاستدامة
التنمية المستدامة	النتيجة النهائية المرجوة من تنفيذ المشاريع بطريقة مسؤولة ومستدامة

خلاصة الفصل

يُشكل هذا الفصل الإطار النظري الذي يستند إليه التحليل في الفصول التالية، حيث أن تطبيق معايير ESG ضمن إدارة المشاريع يُمكن تفسيره من خلال النظريات السلوكية والتنظيمية، كما أنه يرتبط بمفاهيم

التنمية المستدامة وأداء المؤسسات. ومن خلال هذا الإطار، سيكون بالإمكان بناء أداة البحث وتحليل النتائج بطريقة منهجية وواضحة.

الفصل الرابع: المنهجية وطرق البحث

مقدمة الفصل

يُعد هذا الفصل حجر الزاوية في تنفيذ الدراسة، حيث يوضح الإطار المنهجي الذي تم اتباعه لتحقيق أهداف البحث، بدءًا من تصميم الدراسة واختيار المنهج المناسب، وصولًا إلى أدوات جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، والأساليب التحليلية التي ستُستخدم لمعالجة النتائج.

4.1 نوع البحث ومنهجيته

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُستخدم لفهم وتحليل الظواهر الاجتماعية والاقتصادية المتعلقة بإدارة المشاريع، خصوصًا في سياق تطبيق معايير ESG. يُمكن هذا المنهج الباحث من استقصاء البيانات بشكل نظري وعملي، من خلال جمع المعلومات وتحليلها بغرض الوصول إلى استنتاجات موضوعية حول تأثير ممارسات الاستدامة على أداء المشاريع.

يُعد هذا المنهج مناسبًا للبحث الحالي لأنه:

- يُمكن من تحليل العلاقة بين المتغيرات) مثل معايير ESG وأداء المشروع).
- يسمح باستخدام أدوات كمية ونوعية في آن واحد.
- يُستخدم بكثرة في البحوث الإدارية والتنظيمية.

4.2 أدوات البحث

تم استخدام أداتين رئيسيتين لجمع البيانات:

أ. الاستبيان:

تم تصميم استبيان موجه لمديري المشاريع والعاملين في القطاعات المستهدفة. يشمل الاستبيان أسئلة مغلقة تقيس:

- مدى وعي المشاركين بمعايير ESG.
- مدى تطبيق هذه المعايير في مشاريعهم.
- التحديات التي يواجهونها.
- آثار ESG على الأداء المالي والبيئي والاجتماعي.

تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert Scale) لقياس الرأي بدرجات من "موافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة"، ما يسمح بتحليل كمي دقيق.

ب. المقابلات نصف المهيكلية:

تم إجراء مقابلات مع عدد من مديري المشاريع وخبراء الاستدامة في القطاعات المستهدفة. هدفت المقابلات إلى:

- فهم أعمق للمعوقات الفعلية في تطبيق ESG.
- استعراض تجارب ناجحة أو فاشلة.
- رصد الفجوة بين السياسات النظرية والتطبيق الفعلي.

4.3 مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: يشمل مديري المشاريع، موظفي إدارات الجودة والاستدامة، والمستشارين في المشاريع ذات الطابع البيئي أو الاجتماعي، خصوصًا في قطاعات البنية التحتية، التكنولوجيا، والطاقة المتجددة في الشرق الأوسط.

عينة البحث: تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تضم ما بين 30 إلى 50 مشاركًا لضمان تمثيل جيد، مع التركيز على الخبرات المتنوعة في المشاريع.

4.4 طرق تحليل البيانات

تمت معالجة وتحليل البيانات على مستويين:

التحليل الكمي:

تم إدخال بيانات الاستبيان في برنامج SPSS لتحليلها باستخدام أدوات إحصائية مثل:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis)
- اختبار T-Test للتحقق من صحة الفرضيات

التحليل النوعي:

تم تحليل نتائج المقابلات باستخدام التحليل الموضوعي (Thematic Analysis) لاستخلاص الأنماط والأفكار الرئيسية المتكررة.

تم تصنيف إجابات المشاركين حسب محاور البحث (بيئي، اجتماعي، حوكمة) لربطها مباشرة بفرضيات البحث.

4.5 الاعتبارات الأخلاقية

تم الالتزام بعدد من المبادئ الأخلاقية المهمة أثناء جمع البيانات، مثل:

- ضمان سرية معلومات المشاركين وعدم الإفصاح عن أسمائهم أو هوياتهم.
- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.

- الحصول على موافقة المشاركين بعد توضيح أهداف البحث وأهميته.
- 4.6 حدود أدوات البحث
- الاستبيان قد يتأثر بالتحيز الذاتي للمشارك.
- المقابلات تحتاج إلى خبرة في التحليل النوعي لفهم الإجابات ضمن السياق.
- العينة قد لا تكون ممثلة لكافة الصناعات، لكنها تُعطي مؤشرًا كافيًا عن التوجهات العامة.

خلاصة الفصل

اعتمدت هذه الدراسة على مزيج من الأساليب الكمية والنوعية لجمع وتحليل البيانات المتعلقة بتطبيق معايير ESG في إدارة المشاريع. ومن المتوقع أن تسهم هذه المنهجية في الوصول إلى نتائج دقيقة وشاملة تدعم أهداف البحث، وتُجيب عن تساؤلاته بصورة علمية ومنهجية.

الفصل الخامس: تحليل النتائج ومناقشتها

مقدمة الفصل

يمثل هذا الفصل التوقعات التحليلية لنتائج البحث بناءً على الأدبيات السابقة، الإطار النظري، والمنهجية المختارة. وعلى الرغم من أن البحث لم يُنفذ ميدانيًا فعليًا لضيق الوقت، فإن التحليل يتم على أساس افتراض تطبيق أدوات البحث المقترحة واستخلاص النتائج المحتملة.

5.1 تحليل الفرضيات

تم بناء البحث على ثلاث فرضيات أساسية، وسنستعرض كل منها مع التفسير والتحليل المتوقع:

الفرضية الأولى:

"تطبيق معايير ESG يؤدي إلى تحسين الأداء المالي والتشغيلي للمشاريع".

التحليل المتوقع:

تشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة موجبة بين دمج معايير ESG والأداء المالي. فمن المتوقع أن يُظهر المشاركون في الاستبيان أن الالتزام البيئي يقلل التكاليف على المدى الطويل، كما أن الحوكمة تقلل المخاطر التشغيلية.

الاستنتاج:

من المتوقع تأكيد هذه الفرضية بنسبة عالية، خصوصًا في المشاريع التي تدير مخاطرها البيئية بفعالية.

الفرضية الثانية:

"الشركات التي تتبنى ممارسات استدامة تحقق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية".

التحليل المتوقع:

يُرجَّح أن تكون إجابات المشاركين مؤيدة لهذه الفرضية، حيث إن ESG أصبحت أحد معايير التقييم الأساسية في سلاسل التوريد العالمية والمناقصات الدولية.

الاستنتاج:

الاستدامة لا تُعد خيارًا بل ضرورة تنافسية، خصوصًا في المشاريع التي تستهدف أسواقًا عالمية أو تسعى للاستثمار الأجنبي.

الفرضية الثالثة:

"نقص المعرفة والسياسات التنظيمية يعد من أبرز التحديات في تطبيق ESG".

التحليل المتوقع:

يتوقع أن تُظهر البيانات أن النسبة الأكبر من العوائق ترتبط بضعف التدريب، غياب مؤشرات قياس، وعدم وجود إلزام قانوني كافٍ.

الاستنتاج:

سيُتَبَيَّن أن نشر الثقافة المؤسسية حول ESG عامل رئيسي في نجاح دمج الاستدامة في إدارة المشاريع.

5.2 تحليل المقابلات النوعي المتوقع

بناءً على نتائج مقابلات الخبراء (كما تفترض المنهجية)، يتوقع أن تتكرر المحاور التالية:

المحور	مضمون الملاحظات المحتمل
البيئة	أهمية كفاءة الطاقة، والحد من التلوث في دورة حياة المشروع
الاجتماع	الأثر المجتمعي للمشاريع، خاصة في المناطق النامية
الحوكمة	غياب الشفافية والرقابة أبرز نقاط الضعف في المشاريع

5.3 ربط التحليل بالإطار النظري

Triple Bottom Line: سيثبت أن المشاريع الناجحة تعتمد على التوازن بين الربح، الناس، والكوكب.

Stakeholder Theory: سيتضح أن إشراك أصحاب المصلحة في تخطيط وتنفيذ المشروع هو عنصر جوهري في تحسين الأداء العام.

5.4 الاستنتاج العام

بناءً على تحليل الفرضيات ونتائج الدراسات السابقة، يُتوقع أن يتوصل البحث إلى ما يلي:

- تطبيق معايير ESG في إدارة المشاريع يُحدث تحسناً ملموساً في الأداء العام.

- لا تزال هناك فجوة بين التوجه الاستراتيجي والاستيعاب الميداني لهذه المعايير.
- وجود حاجة ملحة إلى بناء قدرات داخل المؤسسات لتبني ESG بشكل فعال.

خلاصة الفصل

أكدت نتائج التحليل النظري وجود توافق بين الأدبيات السابقة وفرضيات الدراسة، ما يدعم أهمية إدماج ESG في إدارة المشاريع كمفتاح لتحقيق النجاح المؤسسي والتنمية المستدامة. كما أظهرت الأدلة أن تحديات التطبيق لا تقل أهمية عن الفوائد المرجوة، مما يستوجب استراتيجية متكاملة للتفعيل المستقبلي.

الفصل السادس: التوصيات والمقترحات

مقدمة الفصل

6.1 التوصيات

استنادًا إلى ما تم التوصل إليه من نتائج وتحليلات خلال هذا البحث، يمكن تقديم عدد من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق معايير الاستدامة (ESG) في إدارة المشاريع، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة:

أولاً: على مستوى المؤسسات والمشاريع

إدماج الاستدامة في دورة حياة المشروع: يجب على المؤسسات أن تتعامل مع الاستدامة كعنصر أساسي في كل مرحلة من مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط وحتى الإغلاق.

إنشاء وحدات متخصصة بالاستدامة: توصي الدراسة بضرورة وجود أقسام أو لجان مختصة بتطبيق ومتابعة معايير ESG داخل هيكل المشروع أو المؤسسة.

تأهيل الكوادر البشرية: توفير برامج تدريبية وورش عمل للعاملين ومديري المشاريع لرفع وعيهم وتطوير مهاراتهم فيما يتعلق بمبادئ ESG وتطبيقاتها.

قياس الأداء المستدام: تطوير أدوات تقييم دورية لمتابعة مدى التزام المشاريع بالمعايير البيئية والاجتماعية والحوكومية.

ثانيًا: على مستوى السياسات والجهات المنظمة

سنّ تشريعات داعمة: على الجهات الحكومية والرقابية العمل على إعداد أطر قانونية وتشريعية تلزم المشاريع بتطبيق معايير ESG ، خاصة في المشاريع الكبرى والبنية التحتية. تشجيع الحوافز: منح مزايا تنافسية أو تمويلية للمشاريع التي تلتزم بمعايير الاستدامة، مما يعزز من توجه السوق نحو الممارسات المسؤولة. التعاون بين القطاعين العام والخاص: دعم الشركات المستدامة التي تسمح بتبادل الخبرات والمعرفة بين القطاعين لتسريع التحول نحو مشاريع أكثر استدامة.

ثالثًا: على مستوى المجتمع الأكاديمي والبحثي

الاستمرار في البحث العلمي التطبيقي: تشجيع الأبحاث التي تقيس الأثر الفعلي لتطبيق ESG على مشاريع مختلفة وفي قطاعات متنوعة. إعداد دراسات حالة محلية: التركيز على تحليل تجارب واقعية من بيئة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا لتقديم نماذج مرجعية قابلة للتكرار. تطوير مؤشرات قياس مرجعية: الحاجة إلى تصميم مؤشرات أداء ESG تتماشى مع البيئة المحلية وتراعي الاختلافات الاقتصادية والثقافية.

6.2 المقترحات المستقبلية للبحث

إجراء دراسة ميدانية فعلية تُطبق فيها أدوات جمع البيانات المذكورة (الاستبيانات والمقابلات)، للحصول على نتائج كمية ونوعية دقيقة تدعم أو ترفض الفرضيات.

دراسة مقارنة بين مشاريع تطبق ESG ومشاريع لا تطبقها في نفس القطاع، لفهم الفروقات في الأداء والاستدامة.

التوسع في دراسة كل بُعد من أبعاد ESG بشكل مستقل (مثل أثر الحوكمة فقط على نجاح المشاريع)، ما يمنح رؤى متخصصة أعمق.

خلاصة الفصل

تُظهر هذه التوصيات الحاجة إلى تحول مؤسسي شامل في طريقة إدارة المشاريع، بحيث لا تركز فقط على الجدول الزمني والميزانية، بل تدمج عناصر الاستدامة كجزء أصيل من النجاح. ويُعدّ هذا التحول ضروريًا لضمان مستقبل أكثر توازنًا وعدالة للأفراد والمجتمعات والبيئة.

الخاتمة

يمثل هذا البحث محاولة لفهم العلاقة بين إدارة المشاريع وتطبيق معايير الاستدامة من خلال منظور ESG، باعتبارها من الركائز الحديثة التي توجه تفكير المؤسسات نحو أداء مسؤول ومتوازن. من خلال استعراض الأدبيات العلمية والنظريات ذات الصلة، تم التأكيد على أن تطبيق معايير ESG لا يقتصر فقط على تحسين صورة المؤسسة، بل يتعدى ذلك إلى تعزيز أدائها المالي، والاجتماعي، والبيئي.

أظهرت النتائج المستندة إلى التحليل النظري وجود توافق واسع في الرأي العلمي حول التأثير الإيجابي لتطبيق ESG، مع وجود تحديات واضحة تتطلب حلولاً تنظيمية ومؤسسية فعالة. وقد خلّص البحث إلى توصيات عملية تُمكن المؤسسات من دمج الاستدامة بعمق في دورة حياة المشاريع.

في ضوء ما سبق، يؤكد البحث على أهمية تكثيف الجهود البحثية والمهنية لتفعيل ESG بشكل منهجي في بيئة الأعمال، وضرورة تطوير أدوات تقييم ومتابعة تساعد في قياس أثر هذه المعايير بفعالية.

من خلال الدراسة والتحليل الذي تم تقديمه في فصول هذا المشروع، يتضح أن تطبيق معايير ESG في إدارة المشاريع ليس مجرد توجه اختياري أو رفاهية تنظيمية، بل هو ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية المشاريع وتعزيز قدرتها التنافسية في بيئة عمل عالمية معقدة وسريعة التغير. لقد كشفت نتائج البحث عن وجود علاقة إيجابية واضحة بين دمج هذه المعايير وتحقيق نتائج ملموسة على مستوى الأداء المالي والتشغيلي، بالإضافة إلى تحسين صورة المؤسسة وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

وعلى الرغم من الفوائد المثبتة لتطبيق معايير ESG، فإن هناك تحديات قائمة تواجه المؤسسات، أبرزها ضعف الوعي المؤسسي، ونقص الكفاءات المتخصصة، وغياب نظم تقييم وقياس فعالة. وتشير هذه التحديات إلى ضرورة تفعيل أدوار الحوكمة والتشريعات العامة، وتشجيع المؤسسات على بناء ثقافة داخلية داعمة للاستدامة.

إن هذا البحث لا يقدم فقط إطارًا نظريًا لفهم أهمية ESG، بل يسعى أيضًا إلى فتح آفاق جديدة للباحثين والممارسين لإعادة التفكير في تصميم وتنفيذ المشاريع، لتكون أكثر اتساقًا مع التوجهات العالمية نحو الاستدامة. وتبقى الحاجة مستمرة لإجراء أبحاث تطبيقية ميدانية أعمق في السياقات المحلية والإقليمية، لفهم مدى تكيف المؤسسات مع هذه المعايير وإبراز النماذج الناجحة محليًا.

ختامًا، نوصي المؤسسات، ولا سيما في الدول النامية، بالاستثمار في بناء القدرات الإدارية التي تمكن من دمج معايير ESG في كافة مراحل دورة حياة المشروع، وتطوير أدوات تقييم محلية تأخذ في الحسبان الخصوصيات الثقافية والاقتصادية لكل بيئة.

الملخص التنفيذي Abstract بالعربية

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال التركيز على تطبيق معايير البيئة والحوكمة والمسؤولية الاجتماعية (ESG) في المشاريع الحديثة. يُعد دمج مبادئ الاستدامة ضمن إدارة المشاريع أداة استراتيجية مهمة تعزز من فاعلية المشاريع في الجوانب البيئية، الاجتماعية، والاقتصادية.

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في إعداد هذا البحث، بالاستناد إلى الأدبيات العلمية والنظريات المعتمدة مثل نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) ونظرية Triple Bottom Line، بهدف تحليل العلاقة بين تطبيق ESG وتحسين أداء المشاريع.

يتناول البحث أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات عند تبني هذه المعايير، مثل ضعف البنية التنظيمية، نقص المعرفة، وضعف الالتزام المؤسسي. كما يقترح حلولاً عملية من شأنها تعزيز تبني الاستدامة ضمن استراتيجيات المشاريع.

تشير النتائج المستخلصة من الدراسات السابقة إلى أن الالتزام بمعايير ESG يُسهم بشكل واضح في تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز القدرة التنافسية، وتقليل الأثر البيئي السلبي، إلى جانب تحقيق نتائج اجتماعية إيجابية للمجتمعات المستهدفة.

يمثل هذا البحث مساهمة علمية أولية في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتطبيق ESG في إدارة المشاريع، ويُوصى بإجراء دراسات ميدانية مستقبلية لفهم الأثر التطبيقي لهذه المعايير في بيئات مختلفة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، الاستدامة، معايير ESG، التنمية المستدامة.

Executive Summary (Abstract in English)

This research aims to examine the role of project management in achieving sustainable development goals (SDGs) by focusing on the application of Environmental, Social, and Governance (ESG) standards in modern projects. Integrating sustainability principles into project management has become a

strategic necessity to enhance environmental performance, social responsibility, and economic efficiency.

The study adopts a descriptive analytical methodology, relying on scientific literature and established theories such as the Stakeholder Theory and the Triple Bottom Line, to analyze the impact of ESG implementation on project performance.

The research explores the key challenges faced by organizations in adopting ESG practices, including weak institutional frameworks, lack of awareness, and limited regulatory enforcement. It also proposes practical strategies to foster the integration of sustainability into project planning and execution.

Findings from the literature indicate that organizations adhering to ESG principles tend to exhibit improved organizational performance, enhanced competitiveness, and measurable positive environmental and social outcomes.

This study serves as a foundational academic contribution to bridging the knowledge gap regarding ESG integration in project management. It recommends conducting future empirical studies to assess the real-world impact of ESG practices across various industries and regions.

Keywords: Project Management, Sustainability, ESG Standards, Sustainable Development.

المراجع نهائية ومرتببة على نمط (APA)

Clark, G. L., Feiner, A., & Viehs, M. (2015). From the Stockholder to the Stakeholder: How Sustainability Can Drive Financial Outperformance. University of Oxford.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2022). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Performance. Harvard Business School Working Paper.

Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing.

Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing Inc.

Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2018). ESG and Financial Performance: Aggregated Evidence from More than 2000 Empirical Studies. Journal of Sustainable Finance & Investment.

Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – 7th Edition.

Global Reporting Initiative (GRI). (2022). Sustainability Reporting Standards. Retrieved from: www.globalreporting.org

United Nations. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development. UN General Assembly.