

جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة مشاريع



تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع المستدامة
دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض المملكة العربية السعودية

إعداد

ريم نزال العنزي ٢٣٢٠٠٠٩٣٣

عبدالرحمن علي العماري ٢٣٢٠٠١٥٨٦

إشراف/

د. وليد عبدالجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبدالحميد محمد حسن

العام الدراسي:

١٤٤٥هـ / ٢٠٢٤م

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



The Impact of Project Management Techniques on Sustainable
Project Development: **An Application to Private Sector
Companies in Riyadh, Saudi Arabia."**

Prepared by:

Reem Nizal Alanazi

232000933

Abdulrahman Ali Alammari

232001586

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq

Year: 2023 - 2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

إلى (الأحاب، العائلة الغالية، الأصدقاء، الدكاترة المشرفين على هذا البحث)

أريد أن أعبر عن امتناني العميق وشكري الجزيل لكم على دعمكم اللامحدود وتحفيزكم المستمر أثناء رحلتي في إتمام دراستي وإعداد بحث الماجستير. كانت هذه الرحلة مليئة بالتحديات والإنجازات، ولولا حبكم ودعمكم لما استطعت تحقيقه.

شكراً لكل لحظة قضيتها معي، لكل كلمة تحفيز قدمتموها، ولكل دعم معنوي قدمتموه. هذا البحث ليس مجرد نتاج علمي، بل هو ثمرة تعاوننا وتضحياتنا المشتركة.

نهدي هذا البحث إليكم كرمز لامتناننا واحترامنا. ونتمنى أن يكون هذا الإنجاز بمثابة فخر لنا جميعاً.

شكر وتقدير

إلى الدكاترة (وليد , الفيصل)

أتقدم بخالص الشكر والتقدير لكم على الإرشاد القيم والدعم اللافت الذي قدمتموه طوال فترة إعدادي لبحث الماجستير بعنوان " تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع المستدامة: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية."

كان لي الشرف بالاستفادة من خبراتكم الواسعة والمعرفية العميقة في مجال [إدارة المشاريع]. توجيهاتكم وتعليقاتكم البناءة كانت لها الأثر الكبير في توجيه البحث نحو الطريق الصحيح، وفتحتم لي أفقًا جديدًا من التفكير والتحليل.

أود أن أعبر عن امتناني العميق لكم على الجهود الجادة التي بذلتموها في توجيهي وتوجيه البحث نحو التميز. كما أرغب في التعبير عن شكري لكم على الإلهام والتحفيز الذي قدمتموه لي خلال هذه الرحلة العلمية.

أتطلع إلى الاستمرار في تعاوننا المثمر في المستقبل، وأتمنى أن يكون لي الفرصة للمساهمة في مجال [إدارة المشاريع] بنفس الروح العلمية والتفاني الذي شاهدته منكم.

مرة أخرى، أشكركم من القلب على كل ما قدمتموه، وأتمنى لكم مزيدًا من التقدم والنجاح.

مع خالص التقدير والاحترام

المستخلص

تشهد مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية، نموًا اقتصاديًا مستدامًا وتطورًا ملحوظًا في قطاع الأعمال. يعزى هذا التطور إلى الاعتماد المتزايد على تقنيات إدارة المشاريع في تحسين أداء المشاريع وتحقيق التنمية المستدامة. تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع المستدامة في الشركات الخاصة في مدينة الرياض. تم تنفيذ الدراسة باعتماد منهج دراسة تطبيقية، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيانات ومقابلات مع ممثلين عن عدة شركات في المنطقة. تم تحليل البيانات لفهم كيفية تبني تقنيات إدارة المشاريع يمكن أن يؤثر إيجابًا على جوانب تطوير المشاريع وجعلها أكثر استدامة. تظهر النتائج أن تقنيات إدارة المشاريع تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. يُظهر التحليل العميق للبيانات أن تلك الشركات التي تكتسب خبرة واسعة في تقنيات إدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على تطوير مشاريعها بشكل فعال ومستدام. يُقدم هذا البحث توصيات لتحسين تبني تقنيات إدارة المشاريع وزيادة تأثيرها الإيجابي على تطوير المشاريع المستدامة في مدينة الرياض.

Abstract

The city of Riyadh, Saudi Arabia, is witnessing sustainable economic growth and significant development in the business sector. This development is attributed to the increasing reliance on project management techniques to enhance project performance and achieve sustainable development. This study aims to examine the impact of using project management techniques on the development of sustainable projects in private companies in Riyadh. The study was conducted using an applied research approach, where data was collected through questionnaires and interviews with representatives from several companies in the region. Data analysis was conducted to understand how adopting project management techniques can positively affect aspects of project development and make them more sustainable. The results indicate that project management techniques play a crucial role in achieving sustainable development goals. Deep data analysis shows that companies that gain extensive experience in project management techniques are more capable of developing their projects effectively and sustainably. This research provides recommendations for improving the adoption of project management techniques and increasing their positive impact on the development of sustainable projects in Riyadh.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم.....	ب
إهداء.....	ت
شكرو تقدير.....	ث
المستخلص.....	ج
قائمة المحتويات.....	خ
قائمة الجداول والأشكال.....	ذ
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	١
١,١ المقدمة.....	١
٢,١ مشكلة الدراسة.....	٢
٣,١ أهمية الدراسة.....	٣
٤,١ أهداف الدراسة.....	٤
٥,١ أسئلة الدراسة.....	٥
٦,١ فرضيات الدراسة.....	٦
٧,١ نموذج الدراسة.....	٧
٨,١ أسباب اختيار الموضوع.....	٨
٩,١ منهجية الدراسة.....	٩
١٠,١ حدود الدراسة.....	١٠
١١,١ الدراسات السابقة.....	١١
الفصل الثاني: مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية المجمعية للشركات.....	١٣

١٤	١,٢ مفهوم التنمية المستدامة.....
١٥	٢,٢ التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة.....
١٦	٣,٢ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.....
١٩	الفصل الثالث: تقنيات إدارة المشاريع وتأثيرها على التنمية المستدامة.....
٢٠	١,٣ استعراض التقنيات الرئيسية في إدارة المشاريع.....
٢٢	٢,٣ تأثير تقنيات إدارة المشاريع على التنمية المستدامة.....
٢٧	٣,٣ استعراض لبعض تقنيات إدارة المشاريع المساهمة في تطوير المشاريع المستدامة.....
٢٩	الفصل الرابع: دراسة حالة: تطبيق تقنيات إدارة المشاريع في الشركات السعودية.....
٢٩	١,٤ استعراض الشركات السعودية المتقدمة في تطبيق تقنيات إدارة المشاريع.....
٣٤	الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.....
٣٤	١,٥ مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع المعلومات.....
٣٦	٢,٥ الاستبانة وتطويرها كأداة للدراسة.....
٤٣	الفصل السادس: النتائج والتوصيات.....
٤٣	١,٦ النتائج.....
٤٤	٢,٦ الاستنتاجات.....
٤٥	٣,٦ التوصيات.....
٤٧	قائمة المراجع.....
٥٠	ملحق رقم (١): نموذج استبانة الدراسة.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم المجدول
11	<u>الدراسات السابقة العربية والأجنبية</u>	(١-١)
17	<u>الاختلافات الرئيسية بين مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للشركات</u>	(١-٢)
21	<u>التقنيات الرئيسية المستخدمة في إدارة المشاريع</u>	(١-٣)
26	<u>بعض الإيجابيات والسلبيات المحتملة لتقنيات إدارة المشاريع على التنمية المستدامة</u>	(٢-٣)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم المجدول
15	نموذج الدراسة	(١-١)
43	الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة	(١-٥)
45	رسم بياني توضيحي للسؤال الأول من الاستبانة	(٢-٥)
46	رسم بياني توضيحي للسؤال الثاني من الاستبانة	(٣-٥)
48	رسم بياني توضيحي للسؤال الثالث من الاستبانة	(٤-٥)

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١,١ المقدمة:

تعتبر إدارة المشاريع واحدة من أهم العوامل التي تسهم في تطوير الأعمال وضمان استمراريته في ظل التحولات السريعة في عالم الأعمال الحديث. إن تكامل تقنيات إدارة المشاريع وتوظيفها بشكل فعال يشكل تحداً أساسياً للشركات الراغبة في تحقيق التطور والاستدامة. يأتي هذا البحث لاستكشاف وتحليل تأثير استخدام تلك التقنيات على تطوير المشاريع بشكل مستدام، مع التركيز على سوق الأعمال في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية.

في عصر التحولات والتحديات البيئية والاقتصادية المتسارعة، أصبح مفهوم الاستدامة أكثر أهمية وضرورة للفرد والمؤسسات على حد سواء. يُفهم الاستدامة على أنها نهج شامل يهدف إلى تلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. تتنوع تلك الاحتياجات بين الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مما يجعل التحول نحو أسلوب حياة وأعمال مستدامة ذا أهمية خاصة ..

٢,١ مشكلة الدراسة:

تتناول هذه الدراسة مجموعة من المشاكل التي يمكن مواجهتها خلال تحليل تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع المستدامة في شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض

١/ قلة الوعي بتقنيات إدارة المشاريع: قد تعيق قلة الوعي بفوائد وتقنيات إدارة المشاريع من الاستفادة الكاملة منها وتكاملها مع مفاهيم الاستدامة.

٢/ تحديات التكامل بين المفاهيم: يمكن أن تظهر صعوبات في تكامل مفاهيم الإدارة المستدامة مع تقنيات إدارة المشاريع وضمان تحقيق التوازن بين الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

٣/ قيود الموارد: قد تواجه الشركات صعوبات في تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق تقنيات إدارة المشاريع بطريقة مستدامة.

٤/ مقاومة التغيير: قد تقف مقاومة التغيير كحاجز أمام تبني الشركات لتقنيات إدارة المشاريع بشكل فعال.

٥/ تحديات القانون والتشريعات: قد تكون هناك تحديات قانونية تعيق تنفيذ تقنيات إدارة المشاريع بشكل يتوافق مع مبادئ وأهداف الاستدامة.

٦/ نقص الخبرة والتدريب: يمكن أن يكون نقص الخبرة والتدريب في مجال تكامل التقنيات الإدارية والاستدامة عائقًا.

تسعى هذه الدراسة إلى فهم هذه المشاكل بشكل عميق وتقديم توصيات عملية للتغلب عليها وتحقيق تطوير مستدام في المشاريع

٣,١ أهمية الدراسة:

تتناول هذه الدراسة مجموعة من الجوانب التي تبرز أهمية تحليل تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع المستدامة في شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض:

- تحسين الكفاءة والإنتاجية: من خلال تبني تقنيات إدارة المشاريع، يمكن تحسين تخصيص الموارد وتنظيم العمليات، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإنتاجية.

- تحقيق التكامل بين البُعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي: يمكن لتقنيات إدارة المشاريع أن تساعد في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وهو جوانب أساسية في مفهوم الاستدامة.

- تعزيز الابتكار والتطوير: يساهم تكامل تقنيات إدارة المشاريع في تحفيز عمليات الابتكار والتطوير في المشاريع، مما يعزز تحقيق نتائج مستدامة.

- تقوية قدرة المؤسسات على التحمل: يمكن لتقنيات إدارة المشاريع أن تعزز قدرة المؤسسات على التحمل في مواجهة التحديات والمتغيرات، وبالتالي، تعزيز المشاريع المستدامة.

- الامتثال لمتطلبات السوق والمجتمع: يساعد تكامل التقنيات الإدارية والاستدامة في تحقيق الامتثال لمتطلبات السوق وتلبية توقعات المجتمع بشكل فعال.

- تحسين سمعة الشركات: الاستثمار في المشاريع المستدامة يعزز سمعة الشركات ويجذب المستثمرين والعملاء الذين يشدون انتباههم إلى المسؤولية الاجتماعية والبيئية. -

- المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة: تدعم هذه الدراسة تحقيق أهداف التنمية المستدامة المتفق عليها دوليًا من خلال تعزيز الممارسات المستدامة في القطاع الخاص.

بهذه الطريقة، تساهم الدراسة في رفع الوعي بأهمية تكامل إدارة المشاريع والاستدامة في الشركات وتقديم إشارات للقطاع الخاص لتبني ممارسات أكثر استدامة وفعالية.

٤,١ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية التي تلقي الضوء على تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع المستدامة في شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض:

١/ تحليل تكامل إدارة المشاريع والاستدامة: فهم مدى تكامل إدارة المشاريع ومفهوم الاستدامة في سياق الشركات في الرياض، وتحليل كيفية تأثير هذا التكامل على تطوير المشاريع.

٢/ تقييم أثر تقنيات إدارة المشاريع على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي: دراسة تأثير تطبيق تقنيات إدارة المشاريع على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمشاريع، مع التركيز على التحسين المستدام.

٣/ فحص تحقيق الاقتصاد الدائري: استكشاف كيف يمكن لتقنيات إدارة المشاريع أن تسهم في تحقيق الاقتصاد الدائري من خلال إدارة الموارد وتحفيز عمليات إعادة التدوير.

٤/ قياس تأثير التكنولوجيا والابتكار على استدامة المشاريع: دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا وعمليات الابتكار في تعزيز استدامة المشاريع.

٥/ تحليل التحديات والعقبات: تحديد التحديات والعقبات التي قد تواجه تكامل إدارة المشاريع والاستدامة في سياق الشركات الرياضية.

٦/ تقديم توصيات لتعزيز التكامل وتطوير المشاريع المستدامة: استنتاج التحليلات وتقديم توصيات عملية لتعزيز التكامل بين إدارة المشاريع والاستدامة في الشركات.

٧/ إضافة إلى المعرفة العلمية: تسعى الدراسة إلى إثراء المعرفة العلمية حول كيفية تكامل إدارة المشاريع والاستدامة وتأثير ذلك على تطوير المشاريع.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تهدف الدراسة إلى توفير إسهام قيم في مجال إدارة المشاريع والاستدامة، خاصة في سياق الشركات في مدينة الرياض.

١,٥ أسئلة الدراسة:

١- كيف يمكن تحليل تكامل إدارة المشاريع والاستدامة في سياق شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض؟

٢- ما هو تأثير تقنيات إدارة المشاريع على الأداء البيئي للمشاريع في هذه الشركات؟

٣- كيف يمكن تحسين الأداء الاجتماعي للمشاريع من خلال تطبيق تقنيات إدارة المشاريع في مدينة الرياض؟

٤- هل يمكن قياس تأثير تقنيات إدارة المشاريع على تحقيق الاقتصاد الدائري في مشاريع الشركات؟

٥- كيف يمكن أن تسهم التكنولوجيا وعمليات الابتكار في تعزيز استدامة المشاريع في القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

٦- ما هي التحديات التي قد تعترض تكامل إدارة المشاريع والاستدامة في هذه الشركات؟

٧- كيف يمكن التغلب على التحديات المحتملة وتعزيز تكامل إدارة المشاريع والاستدامة؟

٨- هل يمكن تحديد الفرص المستقبلية لتعزيز التكامل بين إدارة المشاريع والاستدامة في الشركات؟

٩- ما هي التوصيات العملية لتعزيز تكامل إدارة المشاريع والاستدامة في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض؟

١٠- كيف يمكن أن تسهم الدراسة في تطوير المعرفة حول تأثير إدارة المشاريع على تطوير المشاريع المستدامة في السعودية؟

٦,١ فرضيات الدراسة:

تكامل إدارة المشاريع والاستدامة: تفترض الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين درجة تكامل إدارة المشاريع والاستدامة في شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض.

تحسين الأداء البيئي: تفترض الدراسة أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع سيسهم في تحسين الأداء البيئي للمشاريع في الشركات المدروسة.

تعزيز الأداء الاجتماعي: تفترض الدراسة أن تقنيات إدارة المشاريع يمكن أن تسهم في تعزيز الأداء الاجتماعي للمشاريع وتحقيق الفوائد الاجتماعية المستدامة.

تحقيق الاقتصاد الدائري: تفترض الدراسة أن تنفيذ تقنيات إدارة المشاريع سيعزز الاقتصاد الدائري في المشاريع، مما يساهم في التنمية المستدامة.

تحسين الابتكار والتكنولوجيا: تفترض الدراسة أن تقنيات إدارة المشاريع ستشجع على التبني الفعال للابتكار واستخدام التكنولوجيا في مشاريع الشركات.

تحديات التكامل: تفترض الدراسة وجود تحديات محتملة قد تواجه تكامل إدارة المشاريع والاستدامة، مما يتطلب تحليلاً وفحصاً دقيقين.

توجهات التحسين: تفترض الدراسة أنه من خلال تحليل النتائج واستنتاجات البحث سيتمكن توجيه توصيات عملية لتحسين تكامل إدارة المشاريع والاستدامة في الشركات.

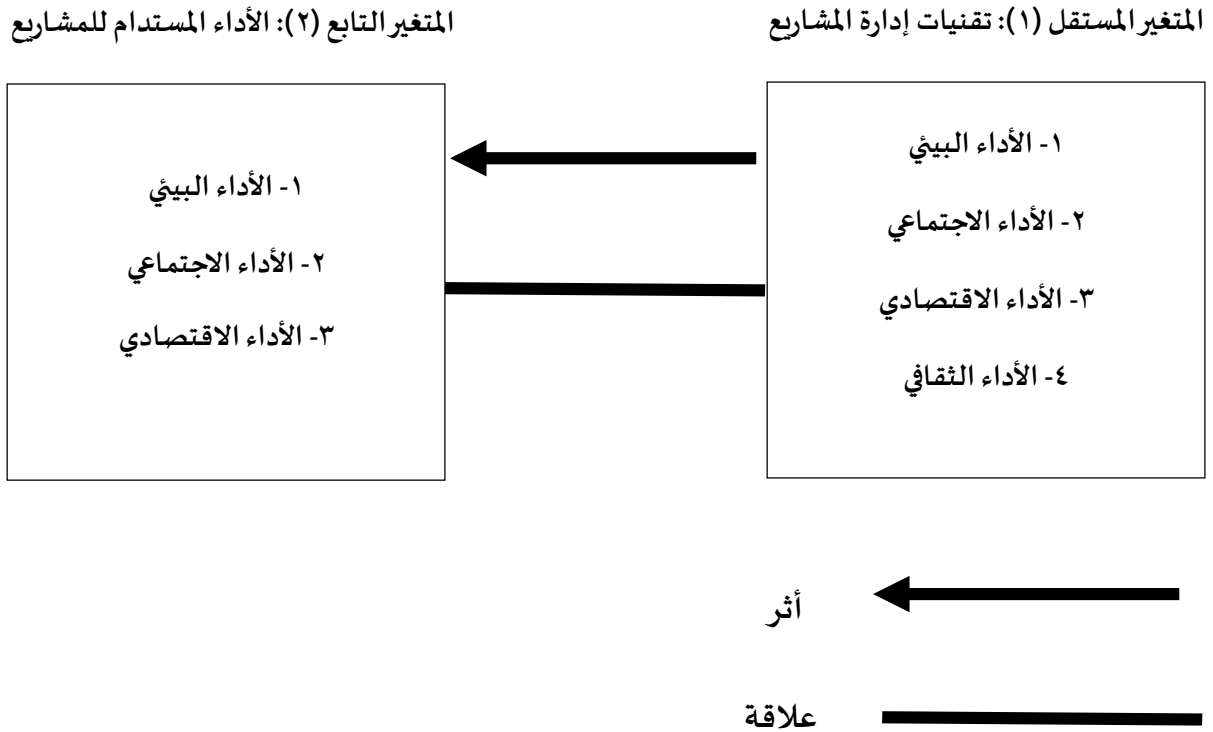
فرص مستقبلية: تفترض الدراسة تحديد فرص مستقبلية لتعزيز التكامل بين إدارة المشاريع والاستدامة في سياق القطاع الخاص في مدينة الرياض.

تلك هي فرضيات محتملة يمكن أن تستند إليها دراسة العلاقة بين تقنيات إدارة المشاريع وتطوير المشاريع المستدامة في المملكة العربية السعودية.

٧,١ نموذج الدراسة:

يبين الشكل رقم (١-١) نموذج الدراسة والذي يظهر المتغير المستقل للدراسة (تقنيات إدارة المشاريع) بأنواعها المختلفة وكذلك المتغير التابع (الأداء المستدام للمشاريع) بأنواعه المتعددة وبعض المحاور المستخدمة في قياسه.

الشكل رقم (١-١): نموذج الدراسة



٨,١ أسباب اختيار الموضوع:

توجد عدة أسباب قد تدعو لاختيار موضوع "تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع المستدامة: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية". إليك أهم الأسباب

أهمية دمج الاستدامة في مجال إدارة المشاريع:

يمكن أن يكون لديك اهتمام شخصي أو احترافي في فهم كيف يمكن تحسين إدارة المشاريع من خلال تكامل مفاهيم الاستدامة.

الحاجة إلى الابتكار وتحسين الأداء:

يمكن أن يكون هناك اعتقاد بأن تكامل تقنيات إدارة المشاريع مع مبادئ الاستدامة يمكن أن يساهم في تحسين الأداء العام للشركات.

السياق المحلي:

قد تشعر بأن دراستك تركز على السياق المحلي لمدينة الرياض، مما يمكن أن يفيد الشركات المحلية ويعزز التنمية المستدامة في هذا السياق.

الفرص للتحسين:

قد تود استكشاف الفرص المتاحة لتحسين الأداء في مجال إدارة المشاريع والاستدامة، وربما تحديد التحديات التي تواجهها الشركات في هذا السياق.

المساهمة في المعرفة:

يمكن أن تساهم دراستك في إضافة قيمة للمعرفة المتاحة حول كيفية دمج إدارة المشاريع والاستدامة.

اهتمام السوق والمجتمع:

قد يكون هناك اهتمام متزايد في سوق العمل والمجتمع نحو الاستدامة، مما يجعل هذا الموضوع أكثر أهمية.

٩,١ منهجية الدراسة:

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي الذي يبدأ الباحث من خلاله بتحديد هدف البحث ومشكلته ثم يضع خطة لسيره تشمل تحديد مجال البحث من حيث العينة والمكان والزمان اللازم لتنفيذه واختيار الباحث أدوات البحث التي سيستخدمها في الحصول على المعلومات كالاستبيان أو المقابلة الشخصية، وذلك وفقا لطبيعة مشكلة البحث وفروضه ثم تقنين هذه الأدوات وتقدير مدى صدقها وثباتها. ومن ثم يقوم الباحث بتحليل وتفسير النتائج لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة.

أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المقابلات التي أجراها الباحث مع بعض ممثلي شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض، بالإضافة أنه تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت الاستبانة من ثلاث محاور على النحو التالي:

المحور الأول: مرتبط بالبيانات الديموغرافية والتي تتمثل في (النوع – العمر – الدرجة العلمية - عدد سنوات الخبرة – المسمى الوظيفي).

المحور الثاني: والمرتبطة بالمتغير المستقل وهي تقنيات إدارة المشاريع (التقنيات المستخدمة في إدارة مشاريع الشركة).

المحور الثالث: ويرتبط بالمتغير التابع وهو الأداء المستدام للمشاريع (الاستخدام الفعال للموارد الطبيعية - تحقيق التوازن البيئي والاجتماعي والاقتصادي - إدارة المخاطر البيئية والاجتماعية - التواصل والمشاركة المجتمعية - التقييم والتحسين المستمر).

كما أنه تم الاعتماد في إنجاز هذه الدراسة على المصادر الأولية والثانوية، حيث تمثلت المصادر الأولية بالبيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال إجراء المقابلات الشخصية وقوائم الاستبيانات التي تم تصميمها وتطويرها بعد

الاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة. وتمثلت المصادر الثانوية وتتمثل بالمسح الأكاديمي للأبحاث والدراسات السابقة والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المراجع والمصادر بهدف كتابة الجانب النظري للبحث، بما في ذلك الكتب والمقالات في اللغات العربية والأجنبية التي من شأنها إثراء الدراسة والدراسات والأبحاث والرسائل الجامعية.

١٠,١ حدود الدراسة:

١- الحدود المكانية للدراسة:

تم تطبيق الدراسة على مجموعة من شركات القطاع الخاص (الشركات المحلية) بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

٢- الحدود الزمانية للدراسة:

طبقت الدراسة في الفترة الواقعة بين ٢٠٢٣/٠١/٠١ – ٢٠٢٣/١٢/٣١ م حيث جرى جمع بيانات الجانب العملي للدراسة وتحليلها.

٣- الحدود الموضوعية للدراسة:

اقتصرت الدراسة على قياس أثر استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع المستدامة: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص في مدينة الرياض المملكة العربية السعودية، من خلال وضع تقنيات إدارة المشاريع كمتغير مستقل (المسؤولية الاقتصادية، والمسؤولية القانونية، والمسؤولية الأخلاقية، والمسؤولية الخيرية)، ومن خلال استخدام مؤشرات الأداء المستدام للمشاريع (الأداء البيئي – الأداء الاجتماعي – الأداء الاقتصادي) كمتغير تابع ولمعرفة الأثر التفاعلي مع تقنيات إدارة المشاريع.

١١,١ الدراسات السابقة:

سيتم عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت المسؤولية الاجتماعية وعلاقتها ببعض، وهذه الدراسات جرى تصنيفها إلى مجموعتين: الدراسات السابقة العربية والدراسات السابقة الأجنبية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (١-١) الدراسات السابقة العربية والأجنبية

الدراسات العربية						
اسم الباحث	عنوان الدراسة	المنهج	المتغيرات	مجتمع وعينة ومكان الدراسة	أهم الأهداف	أهم النتائج
التويجري، (١٩٩٨)	المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية استطلاعية	الوصفي	المسؤولية الاجتماعية	منظمات سعودية من القطاعين الخدمي والصناعي بلغ عددها ١١٠ منظمات.	معرفة مدى توافر المسؤولية الاجتماعية في الهيكل الإداري للمنشآت السعودية	عدم وجود تجاوب أو تفاعل بين المنظمات والمجتمع حيث تبين أن المساهمات والمشاركات محدودة ومحصورة بنشاطات اجتماعية قليلة قياسا بالقدرات المالية والخبرات الإدارية لهذه المنظمات
جرادات، (٢٠٠٨)	المسؤولية الاجتماعية في شركات الاتصالات الاردنية (JTCs): من منظور أصحاب المصلحة.	الوصفي	المسؤولية الاجتماعية	شركات الاتصالات الخلوية الاربعة في الاردن، وزعت ٥١ استبانة على هذه الشركات، بالإضافة إلى (توزيع ١٧٦ استبانة على زبائن هذه الشركات، و ٤ استبيانات على	التعرف على مدى فهم المديرين لأهمية المسؤولية الاجتماعية ، كذلك التعرف على الفروقات في التطبيق بين الشركات الأربعة الممثلة لهذا القطاع، ومعرفة العلاقة بين	١- يرى المدراء أن شركاتهم تمارس المسؤولية الاجتماعية تجاه الزبائن والمجتمع والبيئة الطبيعية بمستوى متوسط. - ٢ يرى المدراء أن شركاتهم تمارس المسؤولية الاجتماعية تجاه الحكومة والموظفين والمستثمرين والمنافسين بمستوى عالي. - ٣ سجلت زين أعلى المتوسطات

ممارسة المسؤولية الاجتماعية في جميع الابعاد باستثناء بعد الموظفين حيث تعادلت مع أمانة. - ٤ هناك فروق في درجة الموافقة على ممارسة المسؤولية الاجتماعية بين المدراء من جهة وبين الزبائن والناشطين البيئيين من جهة أخرى فيما يخص بعدي الزبائن والبيئة	بعض أصحاب المصالح (العملاء) والبيئيون (وبين تبني شركات الاتصالات للمسؤولية الاجتماعية.	موظفي جمعية البيئة الأردنية.				
الدراسات الأجنبية						
هناك تأثير إيجابي تراكمي للمسؤولية الاجتماعية للشركة على أدائها المالي	استكشاف التأثيرات الطويلة المدى للمسؤولية الاجتماعية للشركة على أدائها المالي.	المائة شركة الأولى المدرجة في قائمة (fortune 500) عام 1996. أميركا	المسؤولية الاجتماعية، العائد على الأصول	التجريبي	بعض الأدلة على الآثار التراكمية للمسؤولية الاجتماعية للشركة على الأداء المالي	Peters&) (Mullen, n. d
هناك تفاعل إيجابي بين الأداء المالي والأداء الاجتماعي، وتبين أن الأداء المالي يسبق الأداء الاجتماعي بشكل أكثر بكثير من الاتجاه الآخر	معرفة إن كان الأداء المالي مسبق بأداء اجتماعي أم العكس.	(289 شركة) أميركية للفترة من عام 1991 حتى عام ٢٠٠٤	الأداء الاجتماعي العائد على السهم، القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية، المخاطر السوقية للسهم.	التجريبي	ملاحظة حول التفاعل بين المسؤولية الاجتماعية للشركة والأداء المالي	Scholtens,) (2008

أن المسؤولية الاجتماعية بشكل كامل أو جزئي تتوسط الارتباط الإيجابي بين متغيرات البرنامج الأخلاقي والرضا الوظيفي. اقترحت الدراسة على الشركات أن تدير بشكل أفضل التصورات الأخلاقية للموظفين واتجاهات العمل بسياسات متنوعة	دراسة دور المسؤولية الاجتماعية المدركة في علاقة ايجابية بين تدريب الموظفين على الدستور الأخلاقي والرضا الوظيفي	313 من أصحاب الأعمال في أميركا	التدريب الأخلاقي، المسؤولية الاجتماعية، والرضا الوظيفي	التحليلي	البرامج الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية المدركة للشركة والرضا الوظيفي	Valentine& Fleischman, (2008)
--	--	--------------------------------	--	----------	---	-------------------------------

الفصل الثاني: مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات

أصبحت التنمية المستدامة في السنوات الأخيرة عامل هام ورئيسي توليه الكثير من المنظمات العناية والاهتمام. إن إحدى الأسباب الرئيسية التي قادت لذلك الاعتقاد هو أن التنمية المستدامة للمنظمة تؤثر على اتجاهات المشاريع، الأمر الذي ممكن أن ينعكس بشكل إيجابي على أداء المنظمة. من هنا فإن معظم المنظمات على مستوى العالم بما فيها منظمات الاعمال والمنظمات غير الربحية في البيئة التنافسية التي يشهدها العالم اليوم تتجه لإعطاء مكانة مرموقة للتنمية المستدامة كاستراتيجية لتحقيق مصالح الأطراف المرتبطة بها بشكل عام ومن أجل تحقيق أهدافها بشكل خاص.

يتناول الفصل الثاني في هذه الدراسة بشكل أساس التنمية المستدامة، حيث يتناول الجزء الأول من هذا الفصل مفهوم التنمية المستدامة وكيفية التطور التاريخي لهذا المفهوم وبيان أهميتها لكافة الأطراف ومن مختلف الجوانب مع التركيز على الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية، وتوضيح أهمية تحقيقها لضمان استمرارية الموارد والبيئة للأجيال الحالية والمستقبلية. وفي الجزء الثاني سنستعرض مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) وما

يتضمنه من تفاعل الشركات مع المجتمع والبيئة التي تعمل فيها. بالإضافة إلى توضيح لكيفية تحقيق الشركات للتنمية المستدامة من خلال ممارسة مسؤولياتها الاجتماعية.

١,٢ مفهوم التنمية المستدامة:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التنمية المستدامة للمنظمة وتنوعت وقدم الكثير من الباحثين والمنظمات الدولية وجهات نظرهم وتعريفاتهم لهذا المفهوم، وبعد اطلاعنا على هذه التعريفات وجدنا أنها جاءت متشابهة إلى حد كبير، ومن بين هذه التعاريف نورد ما يلي:

عرفت اللجنة العالمية للبيئة والتنمية (WCED, 1987) مفهوم التنمية المستدامة على أنها «التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون الإضرار بقدرات الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتهم».

كما عرف الاتحاد الدولي للحفاظ على الطبيعة (IUCN) التنمية المستدامة على أنها "تنمية تلبي احتياجات الجيل الحالي من البشر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية".

ومن جانبه ترى الأمم المتحدة أن "التنمية المستدامة هي نمط للتنمية يسعى إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن ومتكامل، لتلبية احتياجات الجيل الحالي دون التأثير السلبي على القدرة التنموية للأجيال المستقبلية".

كما ترى منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو) من جانبها أن التنمية المستدامة هي "تحقيق المستويات الثلاثة للرفاهية: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، في سياق العدالة والمساواة واحترام حقوق الإنسان".

فالتنمية المستدامة هو مصطلح اقتصادي اجتماعي أممي، رسمت به هيئة الأمم المتحدة خارطة للتنمية البيئية والاجتماعية والاقتصادية على مستوى العالم، هدفها الأول هو تحسين ظروف المعيشية لكل فرد في المجتمع، وتطوير وسائل الإنتاج وأساليبه، وإدارتها بطرق لا تؤدي إلى استنزاف موارد كوكب الأرض الطبيعية، حتى لا نحمل الكوكب فوق طاقته، ولا نحرم الأجيال القادمة من هذه الموارد، (تلبية احتياجات الجيل الحالي دون إهدار حقوق الأجيال القادمة)، ودون الإفراط في استخدام الموارد الطبيعية المتبقية على كوكبنا. لذا فقد استنفرت جهود الأمم المتحدة

وعدد كبير من المنظّمات الإقليمية والوكالات الدوليّة والمنظّمات غير الحكومية، والدول بما فيها المملكة العربية السعودية لمواجهة مهمة التصدي لهذا الواقع، وتبني تطبيق أهداف التنمية المستدامة نحو إقامة مجتمع عالمي إنساني متضامن لمواجهة كل التحدّيات العالمية، والقضاء على الفقر، تغيير أنماط الانتاج والاستهلاك في المصادر غير المستدامة، وحماية الموارد الطبيعية وحسن إدارتها، ومنع تدهور البيئة العالمية، وتراجع التنوع البيولوجي والتصحر، ومعالجة تلوث المياه والهواء والبحار وغير ذلك من الموارد.

٢,٢ التطور التاريخي لمفهوم التنمية المستدامة:

يعود تاريخ مفهوم "التنمية المستدامة" إلى عقود ماضية ويتأثر بتطور الفكر والتحوّلات في السياسات العالمية والقضايا البيئية والاقتصادية والاجتماعية. وفيما يلي نوضح أبرز المعالم التاريخية لمصطلح التنمية المستدامة:

- تقرير برونتلاند (١٩٨٧): حيث قامت لجنة الأمم المتحدة للبيئة والتنمية، المعروفة باسم لجنة برونتلاند، بإعداد تقرير حول التنمية المستدامة. وقدم التقرير تعريفاً مشهوراً للتنمية المستدامة وشدد على أهمية تحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

- قمة الأرض في ريو دي جانيرو (١٩٩٢): نُظمت قمة الأرض في ريو دي جانيرو بالبرازيل، حيث تم التركيز على موضوعات البيئة والتنمية المستدامة. والتي كان من أهم نتائجها إصدار "أجندة ٢١"، وهي برنامج عمل للقرن الحادي والعشرين يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة على المستوى العالمي.

- القمة العالمية للتنمية المستدامة (WSSD) في جوهانسبرغ بجنوب إفريقيا (٢٠٠٢): والتي كان من أهم نتائجها إقامة شراكات بين الأمم المتحدة والحكومات وقطاع الأعمال والمنظمات غير الحكومية لجمع الموارد من أجل التصدي للتحديات العالمية في مجالات البيئة والصحة والفقر.

- أهداف التنمية المستدامة (٢٠١٥): اعتمدت الأمم المتحدة "أهداف التنمية المستدامة"، وهي مجموعة من ١٧ هدفاً تستهدف تحقيق التنمية المستدامة بحلول عام ٢٠٣٠. وتشمل هذه الأهداف قضايا متعددة مثل القضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعزز مفهوم التنمية المستدامة في الأجندة العالمية.

ومنذ الإعلان عن أهداف التنمية المستدامة في عام ٢٠١٥، استمر التركيز على تعزيز التنمية المستدامة في السياسات العالمية والجهود الدولية. وقد أصبحت التنمية المستدامة مفهومًا شاملاً يؤخذ في الاعتبار في مجالات متنوعة مثل التخطيط الحضري، والطاقة المتجددة، والحفاظ على التنوع البيولوجي، وحقوق الإنسان، والعدالة الاجتماعية.

٣,٢ مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR):

في العقود الأخيرة تم ملاحظة تغير النظرة لأهداف مجتمع المال والأعمال وذلك بسبب التطورات في الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، ففي الفكر الاقتصادي التقليدي الهدف يكمن في تحقيق أعلى مستوى من الربح، ومن هنا جاءت فكرة ضرورة تذكير الشركات بمسؤولياتها الاجتماعية.

مسؤولية الشركات الاجتماعية (CSR) هي مفهوم يشير إلى التزام الشركات بتأثيرها على المجتمع والبيئة، والسعي لتحقيق التنمية المستدامة وتحقيق الفوائد الاجتماعية والبيئية بجانب أهدافها التجارية. تعتبر CSR نهجًا يتجاوز المسؤولية المالية التقليدية للشركات وتضمن أن تكون الشركات شركاء فاعلين في بناء المجتمع وحماية البيئة.

وتلعب مسؤولية الشركات الاجتماعية (CSR) دورًا حاسمًا في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعزز التوازن بين المصالح المالية والبيئية والاجتماعية للشركات والمجتمعات التي تعمل فيها. بذلك، تعمل مسؤولية الشركات الاجتماعية على تحقيق تنمية مستدامة تعود بالفائدة على الشركات والمجتمعات على حد سواء. وتشمل مفاهيم مسؤولية الشركات الاجتماعية مجموعة متنوعة من المبادئ والممارسات، ومنها:

- الحفاظ على المسؤولية الاجتماعية: ويتضمن ذلك الالتزام بالقوانين والتشريعات المحلية والدولية، وممارسة النزاهة والمصداقية في جميع جوانب الأعمال.

- حماية البيئة: تتضمن هذه المسؤولية تقليل التأثير البيئي لعمليات الشركة، وتطوير ممارسات صديقة للبيئة، مثل توفير الطاقة والموارد المستدامة وإدارة النفايات بشكل مسؤول.

- دعم المجتمع: تتضمن هذه المسؤولية تعزيز التنمية المجتمعية والاستثمار في المجتمعات المحلية من خلال دعم البرامج التعليمية والصحية والثقافية، وتوفير فرص العمل وتطوير المهارات.

- الاستدامة والابتكار: يشمل ذلك السعي للابتكار في العمليات والمنتجات لتحقيق التنمية المستدامة، وتحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

عليه ومما سبق أعلاه نجد أن التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية للشركات هما مفهومان مترابطان ومتداخلان، ولكن منهما تركيز ونطاق مختلف. فالتنمية المستدامة تركز على تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتلبية احتياجات الجيل الحالي دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها، بينما تركز المسؤولية المجتمعية للشركات على التزام الشركات بتأثيرها على المجتمع والبيئة، وتحقيق الفوائد الاجتماعية والبيئية بجانب أهدافها التجارية. كما أن التنمية المستدامة تشتمل على جميع القطاعات والأطراف المعنية بالتنمية، بما في ذلك الحكومات والشركات والمجتمع المدني والمؤسسات الدولية، بينما ترتبط المسؤولية المجتمعية للشركات بمسؤولية الشركات فقط ودورها في المجتمع والبيئة.

الجدول رقم (١-٢) الاختلافات الرندسية بين مفهوم التنمية المستدامة والمسؤولية المجتمعية للشركات

المفهوم	المسؤولية المجتمعية للشركات	التنمية المستدامة
التركيز الرئيسي	التزام الشركات بتأثيرها على المجتمع والبيئة وتحقيق الفوائد الاجتماعية والبيئية بجانب أهدافها التجارية	تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتلبية احتياجات الجيل الحالي والأجيال القادمة
النطاق	يرتبط بمسؤولية الشركات فقط ودورها في المجتمع والبيئة	يشمل جميع القطاعات والأطراف المعنية بالتنمية، بما في ذلك الحكومات والشركات والمجتمع المدني والمؤسسات الدولية
النهج	يركز على دور الشركات في تحقيق الفوائد الاجتماعية والبيئية ويشمل جوانب محددة مثل حماية البيئة ودعم المجتمعات المحلية	يتطلب تفكيرًا شاملاً وتنسيقًا بين القطاعات المختلفة والتركيز على الاستدامة في جميع جوانب الحياة البشرية

المفهوم	المسؤولية المجتمعية للشركات	التنمية المستدامة
الهدف	تحقيق الفوائد الاجتماعية والبيئية إلى جانب الأهداف التجارية وبناء علاقات إيجابية مع المجتمعات التي تنشط فيها الشركات	تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة على المدى الطويل وتحسين جودة الحياة وتحقيق التوازن بين الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية

بشكل عام، يمكن اعتبار المسؤولية المجتمعية للشركات كواحدة من الأدوات والممارسات التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة. فعندما تمارس الشركات مسؤوليتها الاجتماعية بشكل فعال، فإنها تساهم في تعزيز التنمية المستدامة من خلال التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وتعمل على تحقيق الفوائد الاجتماعية والبيئية في إطار أهدافها التجارية.

والمسؤولية الاجتماعية للشركات ليست ظاهرة جديدة في مجال الأعمال في المملكة العربية السعودية، حيث أن هناك أمثلة عديدة لشركات ومؤسسات في المملكة العربية السعودية ملتزمة التزاماً شديداً بمسؤوليتها الاجتماعية، ومنها:

- شركة سابك: تدعم الشركة ملف تمكين المرأة بمحاولة منها لزيادة نسبة النساء بمجالات العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات. حيث أطلقت عام ٢٠١٩ برنامجاً للمنح الدراسية للسعوديين ليشمل خريجات المدارس الثانوية، اللاتي يشكلن الآن ٣٠% من الحاصلين على منح البرنامج. يعد هذا الالتزام بالتعليم أمراً بالغ الأهمية لضمان تمكين خريجات المستقبل من متابعة التعليم العالي وفرص العمل في المجالات التي يخترنها.

- شركة المراعي: ينصب تركيز المشاركة المجتمعية لدى المراعي على دعم التعليم والتّميز من خلال عدة مبادرات مثل جائزة المراعي للإبداع العلمي، جائزة المراعي للتفوق الدراسي لطلبة التعليم العام بدول مجلس التعاون الخليجي، وجائزة المراعي للطبيب البيطري.

- مصرف الراجحي: بالشراكة مع وزارة الصحة قام مصرف الراجحي بإنشاء مركز القسطرة القلبية ضمن مستشفى الرس العام وكذلك إنشاء مركز للعلاج الطبيعي والعلاج الوظيفي ومكافحة التدخين ضمن مستشفى طريف العام.

- أرامكو السعودية: تدعم أرامكو الإثراء المعرفي ومحو الأمية عبر مسابقة القراءة الوطنية الشهيرة "اقرأ" وموسم إثراء الإبداعي "تنوين"، والذي يتم تنظيمه على مدار ١٧ يوماً، بهدف الارتقاء بالمستوى العلمي في مجالات العلوم والتقنية والهندسة والرياضيات من خلال حلقات تفاعلية وترفيهية.
- ساسرف: هي شركة مملوكة لأرامكو السعودية، دعمت ساسرف صندوق الوقف الصحي لمكافحة انتشار فيروس كورونا المستجد (COVID-19)، بمبلغ ٥ ملايين ريال سعودي في وقت الجائحة.

الفصل الثالث: تقنيات إدارة المشاريع وتأثيرها على التنمية المستدامة:

إدارة المشاريع لها أهمية كبيرة في مجموعة متنوعة من الصناعات والقطاعات، حيث تساعد إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف المحددة للمشروع بطريقة منظمة وفعالة وذلك بتحديد الأهداف من خلال تحديد نطاق المشروع وتخطيط المهام المحددة لتحقيق هذه الأهداف. كما يتم مراقبة التقدم والتأكد من الوصول إلى الأهداف المحددة في الوقت المناسب. كما تعمل إدارة المشاريع على توزيع وإدارة الموارد المتاحة بشكل فعال. ويشمل ذلك إدارة الموارد البشرية والمالية والمادية. ومن خلال تنسيق وتحسين استخدام الموارد، يتم زيادة الكفاءة وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية. كما تكمن أهمية المشاريع في التحكم في الزمن والجدولة، حيث تساعد إدارة المشاريع في التحكم في الجدول الزمني للمشروع وضمان تنفيذ المهام في الوقت المناسب. بالإضافة إلى أن إدارة المشاريع تساعد في تحديد وتقييم وإدارة المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع. حيث يتم تطبيق العديد من الاستراتيجيات للتعامل مع المخاطر وتقليل تأثيرها على المشروع. مما يساهم في زيادة فرص النجاح وتقليل المشاكل والتأخيرات غير المتوقعة.

ويُعرف المشروع على أنه مجموعة من الأنشطة المترابطة والموجهة نحو هدف محدد، يتم تنفيذها بطريقة منظمة ومؤقتة. وتستهدف إنتاج نتيجة محددة، مثل منتج، خدمة، أو نتيجة فعالية معينة. ويتم تنفيذ المشروع لتحقيق هدف محدد وفقاً لمعايير محددة من حيث الجودة، الوقت، والموارد. كما يتميز المشروع بعدة خصائص:

هدف محدد: يتم تنفيذ المشروع لتحقيق هدف محدد ومحدود في الوقت والنطاق والموارد. يجب أن يكون هذا الهدف قابلاً للتحقيق وقابلاً للقياس.

زمن محدد: يُعتبر المشروع عملية مؤقتة، حيث يتم تحديد فترة زمنية محددة لتنفيذه. وبمجرد الانتهاء من تحقيق الهدف المحدد، يعتبر المشروع منتهياً.

- التكرارية: يتم تنفيذ المشروعات بشكل متكرر، حيث يتم تطبيق المعرفة والتجارب المكتسبة من المشاريع السابقة على المشروعات الجديدة.

- تعدد التخصصات: يشتمل المشروع على فريق متعدد التخصصات يعمل معاً لتحقيق الهدف المحدد. يشمل الفريق أعضاء من مختلف المجالات والتخصصات لضمان توافر المعرفة والمهارات المطلوبة.

- استخدام الموارد: يتطلب المشروع استخدام موارد محددة مثل المال، الوقت، الموظفين، المعدات، والمواد. ويتم تخصيص هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف المشروع.

وباستخدام التقنيات الصحيحة وتطبيقها بشكل فعال، يمكن لإدارة المشاريع أن تسهم في تحسين إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة في الوقت المحدد وبتكلفة معقولة، مما يعزز كفاءة وفاعلية المؤسسات والمنظمات في تنفيذ مشاريعها بنجاح. وفي المبحث التالي سنستعرض أهم التقنيات الرئيسية المستخدمة في إدارة المشاريع.

١,٣ استعراض التقنيات الرئيسية في إدارة المشاريع:

تقنيات إدارة المشاريع هي أدوات ومنهجيات تستخدم لتخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة المشاريع بكفاءة وفعالية. وتهدف هذه التقنيات إلى تحقيق أهداف المشروع بنجاح، وضمان تنفيذه في الوقت المناسب وفي حدود الميزانية المحددة، وتحقيق أعلى مستويات الجودة. وتوفر تقنيات إدارة المشاريع إطاراً هيكلياً وأدوات عملية للمديرين و فرق المشاريع لضمان تحقيق أهداف المشروع بنجاح. حيث يتطلب النجاح في إدارة المشاريع فهماً عميقاً للتقنيات المختلفة وقدرة على تطبيقها بشكل فعال ومرنة للتكيف مع التغيرات المحتملة في المشروع. كما أن التقنيات ليست مجرد أدوات تقنية، بل تعتمد على المفاهيم والمبادئ الأساسية لإدارة المشاريع. مثل التخطيط الجيد وتحديد الأهداف والمخاطر وتوجيه الفريق والتواصل الفعال، فكل ذلك بمثابة الجوانب الأساسية التي يتعين توفرها لتحقيق نجاح المشروع بغض النظر عن التقنيات المحددة المستخدمة. ومع ذلك يجب على المديرين و فرق المشاريع اختيار وتنفيذ

التقنيات التي تناسب احتياجات مشاريعهم الخاصة والمتطلبات الخاصة. ولا توجد هناك طريقة أو استراتيجيات محددة لاختيار تقنيات إدارة المشاريع، فالاختيار الصحيح للتقنيات يعتمد على طبيعة المشروع وحجمه وصعوبته ومتطلباته الفردية. وقد يتعين على مديري المشاريع استخدام مجموعة متنوعة من التقنيات لتلبية احتياجات مشاريعهم بشكل فعال. وفيما يلي قائمة توضيحية لأهم التقنيات العامة المستخدمة في إدارة المشاريع:

الجدول رقم (١-٣) التقنيات الرئيسية المستخدمة في إدارة المشاريع:

التقنية	الوصف
جدولة المشروع (Project Scheduling)	تقنية تسمح بتحديد تسلسل المهام وجدولتها وتحديد الموارد والمدة الزمنية المطلوبة لكل مهمة. تساعد في تحديد الجدول الزمني للمشروع وتحقيق التناسق بين المهام.
تحليل الشبكة (Network Analysis)	تقنية تستخدم لتحليل تداخل وتسلسل المهام وتحديد المسار الحرج والوقت المستغرق في إتمام المشروع. تسمح بتحديد المهام الأكثر أهمية والمهام التي يمكن تأجيلها دون التأثير على الجدول الزمني.
إدارة المخاطر (Risk Management)	تقنية تهدف إلى تحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي يمكن أن تؤثر على المشروع، وتطوير استراتيجيات للتعامل معها وتقليل تأثيرها. تسمح بتحقيق تخطيط فعال للمخاطر واتخاذ إجراءات وقائية للحد من التأثير السلبي للمخاطر.
إدارة التغيير (Change Management)	تقنية تهدف إلى إدارة التغييرات التي تطرأ على المشروع أثناء تنفيذه. تساعد في التعامل مع التحديات التي قد تنشأ نتيجة التغييرات وضمان استمرارية تنفيذ المشروع بفعالية وبدون تأثير سلبي على الأهداف المحددة.
التواصل والتعاون (Communication and Collaboration)	تقنية تركز على تحسين التواصل والتعاون بين أعضاء الفريق والأطراف المعنية بالمشروع. تهدف إلى تسهيل تبادل المعلومات والتعاون بين الأعضاء وتوفير بيئة عمل منسقة وفعالة لتحقيق أهداف المشروع.
إدارة الموارد (Resource Management)	تقنية تستخدم لتخطيط وتنظيم استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال في المشروع. تهدف إلى تحقيق توازن بين المهام والموارد وتحديد احتياجات الموارد وتوزيعها بطريقة مناسبة لضمان تنفيذ المشروع بنجاح وفقاً للجدول الزمني والموارد المتاحة.

الوصف	التقنية
تقنية تستخدم للتخطيط وتنبؤ ومراقبة المصروفات المالية للمشروع، بما في ذلك تحديد الميزانية ومراقبة التكاليف وإدارة التغيرات المالية طوال دورة حياة المشروع.	إدارة التكاليف (Cost Management)
تقنية تستخدم لتحديد المعايير والإجراءات اللازمة لضمان جودة المشروع ومنتجاته. يتضمن ذلك تطبيق أساليب التحكم في الجودة ومراقبة الجودة وتقييم الأداء.	إدارة الجودة (Quality Management)
تقنية تركز على تقييم العمليات الداخلية والإجراءات للتحقق من التزامها بمعايير الجودة والتوصيات وضمان تحقيق المعايير والمتطلبات المحددة للجودة.	التدقيق والمراجعة الداخلية (Internal Audit)
تقنية تستخدم لتحليل الأخطاء والمشاكل التي تحدث وتحديد أسبابها الجذرية وتطبيق إجراءات للتحسين المستمر للعمليات والجودة ومنع حدوث المشاكل المماثلة في المستقبل.	تحليل الأخطاء والتحسين المستمر (Root Cause Analysis and Continuous Improvement)
تقنية تستخدم لتنسيق وإدارة جميع عناصر المشروع وعملياته المختلفة لضمان تكاملها وتنفيذها بشكل متناسق وفعال.	إدارة الاندماج (Integration Management)

هذه بعض التقنيات الرئيسية المستخدمة في إدارة المشاريع، وهناك العديد من التقنيات الأخرى المستخدمة بناءً على طبيعة المشروع واحتياجاته. بالإضافة إلى ذلك، ونظراً للتطورات السريعة في مجال التكنولوجيا، تظهر تقنيات جديدة باستمرار في مجال إدارة المشاريع. لذلك، فإنه من المهم أن يكون لدى المديرين وفرق المشاريع الاهتمام بمواكبة التطورات والتعلم المستمر للاستفادة من أحدث التقنيات والأدوات المتاحة لتحسين إدارة مشاريعهم.

٢,٣ تأثير تقنيات إدارة المشاريع على التنمية المستدامة:

تلعب المشاريع دوراً هاماً في إنجاز الأعمال بطريقة أكثر استدامة، حيث يتم تحقيق حوالي ثلث الناتج الإجمالي العالمي من خلال المشاريع، مما يشير إلى تأثير محتمل وكبير نحو مستقبل أكثر استدامة من خلال دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع. وعليه فإن تقنيات إدارة المشاريع تلعب بدورها دوراً حيوياً وهاماً في تحقيق التنمية المستدامة، حيث

تهدف العديد من هذه التقنيات إلى المساهمة في تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تنفيذ المشاريع. ونوضح لكم في السطور القادمة بعض الآثار الهامة لتقنيات إدارة المشاريع على التنمية المستدامة:

- تحسين كفاءة استخدام الموارد: تقنيات إدارة المشاريع تساعد في تحسين كفاءة استخدام الموارد بما في ذلك الطاقة والمواد. من خلال تحليل الأثر البيئي واعتماد ممارسات فعالة من حيث التكلفة واستخدام تقنيات الحوسبة السحابية والتشغيل الذكي، يمكن تقليل استهلاك الموارد وتحسين الكفاءة البيئية والاقتصادية.

- التخطيط للتغيرات المناخية: تقنيات إدارة المشاريع تساعد في التعامل مع التحديات المرتبطة بالتغيرات المناخية. يتم دمج الاعتبارات البيئية في عملية التخطيط والتصميم والتنفيذ، مما يساهم في تقليل الانبعاثات الضارة والتأثيرات البيئية السلبية وتعزيز المرونة لمواجهة التغيرات المناخية.

- تعزيز المشاركة المجتمعية: تقنيات إدارة المشاريع تشجع على المشاركة المجتمعية والتواصل الفعال مع الأطراف المعنية. يتم تضمين آراء واحتياجات المجتمع المحلي والأصحاب المعنيين في عملية اتخاذ القرارات، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتحقيق الفوائد الاجتماعية.

- تعزيز الممارسات البيئية المستدامة: تقنيات إدارة المشاريع تعزز اعتماد الممارسات البيئية المستدامة. تشمل هذه الممارسات استخدام مواد صديقة للبيئة، وتحسين إدارة النفايات والمياه، وتعزيز الحفاظ على التنوع البيولوجي، وتعزيز الاستدامة البيئية في جميع جوانب المشروع.

- قياس وتقييم الأداء البيئي: تقنيات إدارة المشاريع تساعد في قياس وتقييم الأداء البيئي للمشاريع. يتم استخدام مؤشرات الأداء البيئي وأدوات التقييم لتحديد تأثير المشروع على البيئة وتحقيق الأهداف المستدامة المرتبطة بالأبعاد البيئية.

- تعزيز الابتكار والتكنولوجيا الخضراء: تقنيات إدارة المشاريع تعزز التطور واعتماد التكنولوجيا الخضراء والابتكار في المشاريع. يتم تكييف العمليات والتقنيات الحديثة لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مثل استخدام الطاقة المتجددة، وتقنيات إدارة المياه، وتحسين كفاءة النقل، وتطوير مواد صديقة للبيئة.

- تقليل التأثير البيئي السلبي: تقنيات إدارة المشاريع تسعى إلى تقليل التأثير البيئي السلبي للمشاريع. يتم تنفيذ إجراءات للتحكم في التلوث وإدارة النفايات بشكل فعال، وتنفيذ تقنيات الحفاظ على التنوع البيولوجي والحفاظ على النظم البيئية الحساسة.

- تعزيز التوازن الاقتصادي والاجتماعي: تقنيات إدارة المشاريع تسعى إلى تعزيز التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية في المشاريع. يتم اعتماد ممارسات تشمل التوظيف المحلي، وتنمية المهارات، وتعزيز العدالة الاجتماعية، وتحقيق الاستدامة الاقتصادية للمجتمعات المحلية.

- إدارة المخاطر البيئية: تقنيات إدارة المشاريع تساعد في تحديد وتقييم المخاطر البيئية المحتملة واتخاذ التدابير الوقائية المناسبة للتعامل معها. يتم تطوير خطط لإدارة المخاطر البيئية وتنفيذها بشكل فعال للحد من التأثيرات السلبية وضمان سلامة البيئة والمجتمع.

- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمشروع: تقنيات إدارة المشاريع تشجع على تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمشروع والشركات المشاركة. حيث يتم تنفيذ برامج للتواصل والتوعية والمشاركة في المبادرات المجتمعية والمساهمة في تحسين جودة حياة المجتمعات المتأثرة بالمشروع.

تلك هي بعض أبرز الآثار لتقنيات إدارة المشاريع على التنمية المستدامة. حيث يتم تحقيق التنمية المستدامة عن طريق تكامل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في عمليات إدارة المشاريع. من خلال تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع المستدامة، يمكن تحقيق التنمية الشاملة التي تحقق الاستدامة على المدى الطويل وتحافظ على الموارد الطبيعية وتعزز رفاهية المجتمعات.

على الجانب الآخر، قد تواجه هذه التقنيات بعض التحديات أو قد يكون لها بعض الآثار السلبية على التنمية المستدامة، وفيما يلي نوضح بعض هذه الآثار السلبية:

- التركيز الزائد على الجانب الاقتصادي: قد يؤدي التركيز الزائد على الجانب الاقتصادي في إدارة المشاريع إلى إهمال الجوانب الاجتماعية والبيئية للتنمية المستدامة. فقد يتم التضحية بالمخاطر البيئية أو الآثار الاجتماعية السلبية من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية.

- النقص في التواصل والمشاركة: قد يؤدي التركيز الزائد على الجدول الزمني والأهداف المحددة في إدارة المشاريع لنقص في التواصل والمشاركة الفعالة مع الأطراف المعنية. عليه قد يتم تجاهل آراء ومخاوف المجتمعات المحلية أو الأثر الاجتماعي للمشروعات.

- تكاليف التنفيذ: قد يتطلب تطبيق تقنيات إدارة المشاريع استثمارات مالية كبيرة، وهذا قد يشكل تحدياً في بعض البلدان أو المناطق التي تعاني من نقص في الموارد المالية. مما قد يؤدي إلى صعوبة تنفيذ المشروعات المستدامة أو تأخيرها.

- الاعتماد على التكنولوجيا: قد يؤدي الاعتماد الزائد على التكنولوجيا في إدارة المشاريع إلى تجاهل الجوانب البشرية والمجتمعية في التنمية المستدامة. حيث قد يتم تجاهل المهارات المحلية والمعرفة التقليدية والتراث الثقافي في صالح التكنولوجيا الحديثة.

ضغط على الموارد البيئية: قد يشكل تنفيذ المشاريع الكبيرة والمعقدة تحدياً بيئياً، حيث يمكن أن يؤدي الاستخدام الكبير للموارد الطبيعية والتأثير على النظم البيئية إلى تدهور البيئة المحيطة.

- التأثير على المجتمعات المحلية: قد يحدث تأثير سلبي على المجتمعات المحلية نتيجة لتنفيذ تقنيات مشاريع كبيرة، مثل التهجير القسري للسكان المحليين أو التأثير على أنماط الحياة الثقافية والاجتماعية التقليدية.

- زيادة التفاوت الاقتصادي: قد يؤدي التركيز الزائد على المشاريع الكبيرة والمعقدة إلى زيادة التفاوت الاقتصادي بين الطبقات الاجتماعية. حيث قد يستفيد قلة من أفراد المجتمع من المشاريع بشكل كبير، في حين يتم تجاهل الفئات الضعيفة والمحرومة.

- الاستنزاف البيئي: قد يتطلب تنفيذ المشاريع الكبيرة استخدام كميات كبيرة من الموارد الطبيعية والطاقة، مما يؤدي إلى الاستنزاف البيئي وتلوث البيئة. قد يؤثر ذلك على التوازن البيئي والتنوع البيولوجي ويعرض النظم البيئية للخطر.
- التأثير على الثقافة المحلية: قد يؤدي تنفيذ المشاريع الكبيرة والعالمية إلى تهديد الثقافة المحلية وتقليص التنوع الثقافي. قد يتم تجاهل الممارسات والتقاليد الثقافية المحلية أو استبدالها بعناصر ثقافية أخرى من خارج المجتمع.
- الاعتمادية على المصادر الخارجية: قد يتطلب تنفيذ المشاريع التكنولوجية والكبيرة الاعتماد على المصادر والتكنولوجيا الخارجية، وهذا يمكن أن يؤثر على الاستقلالية والتنمية الذاتية للبلدان والمجتمعات.
- ومما سبق نستنتج بأنه المهم أن يتم التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تطبيق تقنيات إدارة المشاريع. يجب أن تكون هناك رؤية شاملة للتنمية المستدامة ومراعاة جميع العوامل المذكورة أعلاه لتحقيق التوازن والاستدامة في المشاريع.

الجدول رقم (٣-٢): بعض الإيجابيات والسلبيات المحتملة لتقنيات إدارة المشاريع على التنمية المستدامة:

Disadvantages السلبيات	Advantages الإيجابيات
ارتفاع تكاليف تطبيق تقنيات إدارة المشاريع.	تحسين التخطيط والتنظيم للمشاريع المستدامة.
قد يتطلب تطبيق تقنيات إدارة المشاريع مهارات متخصصة وتدريب.	تحقيق استخدام فعال للموارد وتقليل الهدر.
قد يكون التركيز على الجدول الزمني والأهداف المحددة يقتصر على الأبعاد الاقتصادية دون مراعاة الأبعاد الاجتماعية والبيئية بشكل كافٍ.	تقييم الأثر البيئي والعمل على تحسين الاستدامة البيئية للمشاريع.
قد يحدث تأخير في التنفيذ في حالة وجود صعوبات أو تحديات غير متوقعة.	إدارة المخاطر واتخاذ التدابير اللازمة للتحكم في المخاطر.
قد يكون هناك صعوبة في تحقيق التوازن الكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في بعض الحالات.	تعزيز التواصل والمشاركة الفعالة بين الأطراف المعنية.

٣,٣ استعراض لبعض تقنيات إدارة المشاريع المساهمة في تطوير المشاريع المستدامة:

مع زيادة التوعية ومعرفة المجتمعات والشركات بالآثار الإيجابية لاستخدام تقنيات إدارة المشاريع ومدى تأثيرها على تطوير المشاريع المستدامة، توجهت العديد من الجهات سواءً بالقطاع العام أو الخاص إلى استخدام هذه التقنيات لرفع مستوى جودة مشاريعهم وتحويلها لمشاريع مستدامة. وفي هذا المبحث سندستعرض بعض تقنيات إدارة المشاريع المستخدمة والتي ساهمت بشكل كبير في تطوير المشاريع المستدامة:

١- تحليل دورة الحياة: تعتبر تقنية تحليل دورة الحياة (Life Cycle Assessment - LCA) أداة مهمة في إدارة المشاريع المستدامة. حيث تهدف LCA إلى تقييم تأثير المشروع على البيئة عبر مراحل دورة حياته، ابتداءً من استخراج المواد الخام وحتى مرحلة التخلص من المنتج المصنع. وذلك باستخدام نتائج التحليل لتحسين تصميم المشروع واختيار المواد الأكثر استدامة وتقليل الأثر البيئي.

٢- إدارة المشروع الأخضر: تتعلق تقنية إدارة المشروع الأخضر بتطبيق الممارسات المستدامة خلال مراحل تنفيذ المشروع. حيث يتم استخدام مواد بناء صديقة للبيئة. ويتم أيضاً تشجيع استخدام الطاقة المتجددة وتقنيات الحفاظ على الماء والتصميم البيئي، مما يساهم في تقليل الأثر البيئي للمشروع وتعزيز استدامته. ومن الأمثلة على ذلك استخدام تقنيات الطاقة المتجددة مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح والطاقة الحرارية الأرضية، حيث يتم استخدام هذه التقنيات لتوليد الكهرباء وتلبية احتياجات المشروع من طاقة نظيفة ومستدامة، مما يساهم في تقليل انبعاثات الكربون والاعتماد على مصادر الطاقة الأحفورية. ومن تلك المشاريع على سبيل المثال مشروع "المحطة الشمسية" بقدرة ٣٠٠ ميغاوات في مدينة سكاكا، ومشروع "المحطة الشمسية" بقدرة ٢٠٠ ميغاوات في مدينة الرياض.

٣- إدارة سلسلة التوريد المستدامة: حيث تنبني تقنية إدارة سلسلة التوريد المستدامة على تكامل المبادئ البيئية والاجتماعية في عمليات الشراء والتوريد للمشروع. حيث يتم تحديد وتقييم الموردين الذين يلتزمون بالمعايير المستدامة وتوفير المنتجات والخدمات الصديقة للبيئة. وذلك يساهم في تحسين الأثر البيئي والاجتماعي للمشروع.

فعلى سبيل المثال يتم استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات (تكنولوجيا المعلومات) لتحسين إدارة سلسلة التوريد المستدامة وذلك باستخدام البرامج والتطبيقات لتتبع ومراقبة حركة المواد والمنتجات طوال سلسلة التوريد. كما يتم توثيق المعلومات مثل المصدر والوجهة ووقت الشحن والتسليم، مما يساعد في تحسين كفاءة عمليات النقل وتقليل النفقات واستخدام الموارد بشكل أكثر فعالية.

٤- تقنية تقييم الأثر الاجتماعي: تهدف هذه التقنية إلى تقييم تأثير المشروع على المجتمع المحلي والمجتمعات المستضيفة. حيث يتم تحليل الآثار الاجتماعية للمشروع وتحديد الفرص لتعزيز التنمية المستدامة والمساهمة في التنمية الاجتماعية الإيجابية. في المملكة العربية السعودية على سبيل المثال يتم تنفيذ العديد من مشاريع تطوير المدن السكنية لتلبية احتياجات السكن للمواطنين. وتستخدم تقنية تقييم الأثر الاجتماعي في هذه المشاريع لتحليل تأثيرها على المجتمع المحلي، حيث يتم تقييم الآثار الاجتماعية المحتملة للمشروع مثل التأثير على الوظائف والدخل والتواصل الاجتماعي والبنية التحتية المجتمعية. وبناءً على التقييم يتم تطوير استراتيجيات لتعزيز الأثر الاجتماعي الإيجابي وتخفيف أي آثار سلبية قد تنشأ عن هذا المشروع. وذلك عن طريق إجراء استطلاعات الرأي والمقابلات مع سكان المناطق المتأثرة لفهم آرائهم واحتياجاتهم وتحليل البيانات الاجتماعية والاقتصادية.

٥- تقنية إدارة المخاطر البيئية: تهدف هذه التقنية إلى تحديد وتقييم وإدارة المخاطر البيئية المحتملة في المشروع. حيث يتم تحليل العوامل البيئية المحيطة وتحديد المخاطر المحتملة وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال ومستدام. على سبيل المثال تعد الصناعات البتروكيمياوية من القطاعات الحيوية في السعودية، وتستخدم تقنية إدارة المخاطر البيئية لتحليل وتقييم المخاطر الناجمة عن عمليات الإنتاج والتصنيع في هذه الصناعات. حيث يتم تحديد المخاطر البيئية المحتملة مثل التسربات النفطية أو التلوث الجوي والمائي، ويتم اتخاذ إجراءات وقائية للحد من هذه المخاطر مثل تكنولوجيا الحد من الانبعاثات ونظم الكشف المبكر وخطط الطوارئ. ومن الأمثلة كذلك استخدام تقنية إدارة المخاطر البيئية في قطاع البناء والتشييد لتحليل وتقييم المخاطر البيئية المحتملة خلال عمليات البناء والهدم. حيث يتم تحديد المخاطر مثل التلوث البنائي والتصرفات العميقة وتأثيرات الضوضاء، ويتم

بعد ذلك اتخاذ إجراءات للتحكم والحد من هذه المخاطر بما في ذلك تطبيق معايير السلامة البيئية واستخدام تقنيات الحفر الصديقة للبيئة وإدارة المخلفات بشكل صحيح.

فيما سبق أوضحنا بعض الأمثلة لتقنيات إدارة المشاريع التي ساهمت في تطوير المشاريع المستدامة. حيث يمكن استخدام هذه التقنيات بشكل متكامل لتحقيق استدامة أفضل للمشاريع وتحقيق الفوائد البيئية والاجتماعية والاقتصادية. وسنستعرض في الفصل التالي تطبيق تقنيات إدارة المشاريع في شركات القطاع الخاص بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع: دراسة حالة: تطبيق تقنيات إدارة المشاريع في الشركات السعودية:

تقنيات إدارة المشاريع تستخدم على نطاق واسع في العديد من شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، سواء كانت شركات صغيرة ومتوسطة الحجم أو شركات كبيرة. تساهم هذه التقنيات في تحسين إنتاجية وكفاءة المشاريع، وتمكن الشركات من تنفيذها ضمن الجدول الزمني المحدد والميزانية المخصصة. فيما يلي سنلقي نظرة على بعض شركات القطاع الخاص السعودية التي تطبق تقنيات إدارة المشاريع:

١,٤ استعراض الشركات السعودية المتقدمة في تطبيق تقنيات إدارة المشاريع:

١- مجموعة بن لادن السعودية: تعتبر مجموعة بن لادن واحدة من أكبر الشركات الهندسية والمقاولات في المملكة، وتعمل في مجالات البناء والهندسة المدنية. وتستخدم مجموعة بن لادن تقنيات إدارة المشاريع المتقدمة لتنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية، مما يساهم في تحقيق النجاح والتميز في سوق البناء. حيث قامت الشركة بتطبيق تقنيات إدارة المشاريع في مشروع إنشاء أحد المجمعات السكنية في العاصمة السعودية الرياض. تهدف الشركة إلى تحقيق التنمية المستدامة للمشروع من خلال تطبيق مبادئ الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية. حيث قامت الشركة بتحليل الأهداف والمتطلبات المحددة للمشروع بالتعاون مع العملاء والمهندسين المعماريين. تم تحديد المخاطر المحتملة وتوفير الحلول المناسبة لتجاوزها.

وضعت الشركة خطة مفصلة لتنفيذ المشروع بما في ذلك الموارد المطلوبة والجدول الزمني والمسؤوليات. تم استخدام أدوات إدارة المشاريع مثل تقنيات تحليل المخاطر وجداول العمل (Gantt charts) لتحقيق تنظيم فعال. وتم تنفيذ المشروع وفقاً للخطة المحددة، وتم توفير التدريب والتوجيه للفرق المعنية. تم مراقبة التقدم والجودة خلال مراحل

التنفيذ. بالإضافة إلى أنه تمت مراقبة وتقييم أداء المشروع بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المحددة. وتم التحقق من الامتثال لمعايير الاستدامة وتسجيل البيانات المتعلقة بالأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي.

الاستفادة من التنمية المستدامة: تم تحقيق التنمية المستدامة للمشروع من خلال استخدام مواد بناء صديقة للبيئة وتقنيات بناء مستدامة. تم تقليل استهلاك الموارد الطبيعية وتحسين كفاءة استخدام الطاقة وإدارة النفايات بشكل فعال. تم توفير فرص العمل المحلية ودعم المجتمعات المحلية من خلال المشروع.

وبفضل تطبيق تقنيات إدارة المشاريع والتركيز على التنمية المستدامة، حققت الشركة العديد من النتائج الإيجابية. وتم تنفيذ المشروع بنجاح وفقًا للمواصفات والجدول الزمني المحددين. حيث تم توفير الموارد وتقليل النفايات وتم تحسين كفاءة الطاقة في المشروع. كما أنه تم تعزيز التنمية المحلية وتوفير فرص العمل. كما استحققت الشركة سمعة جيدة في صناعة البناء في المملكة العربية السعودية.

٢- شركة أرامكو السعودية: تُعتبر أرامكو السعودية واحدة من أكبر الشركات النفطية والغازية في العالم، وتدير مجموعة كبيرة من المشاريع في قطاعات النفط والغاز والبتروكيماويات. وتستخدم أرامكو تقنيات إدارة المشاريع المتقدمة لتنفيذ مشاريعها بفعالية ودقة، وتحقيق الأهداف المحددة لكل مشروع بأعلى مستويات الجودة. ومن بين هذه التقنيات المستخدمة:

- استخدام نظام إدارة المشاريع الرقمي: تقوم أرامكو بتبني نظام إدارة المشاريع الرقمي الذي يسمح لفرق العمل بتتبع وتنظيم مشاريعها بشكل فعال. يتضمن النظام أدوات لتحديد المهام وجدولتها وتخطيطها ومتابعتها، وتعزيز التواصل والتعاون بين الفرق المختلفة وتسهيل مشاركة المعلومات والمستندات ذات الصلة.

- تقنيات إدارة الوقت والموارد: تستخدم أرامكو تقنيات إدارة الوقت والموارد لضمان استخدام الموارد بكفاءة وتحقيق الجدولة المثلى للمشاريع. تشمل هذه التقنيات استخدام جداول زمنية متقدمة وأدوات التخطيط والموارد الذكية التي تساعد في تحديد موارد المشروع المطلوبة وتنسيقها بشكل فعال.

- تقنيات إدارة المخاطر: تستخدم أرامكو تقنيات إدارة المخاطر لتحليل وتقييم المخاطر المحتملة في مشاريعها واتخاذ إجراءات مناسبة للحد من تأثيرها. وتشمل هذه التقنيات على سبيل المثال (تحليل SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات) وتقييم الأثر والاحتمالية وتطبيق إجراءات مبكرة للتغلب على المخاطر.

- تقنيات إدارة التغيير: تعتمد أرامكو على تقنيات إدارة التغيير للتأكد من تحقيق أهداف المشاريع وتعزيز استجابتها للتغيرات في البيئة الخارجية. تشمل هذه التقنيات تقييم الأثر والتواصل المستمر مع أعضاء الفريق والأطراف المعنية وتطبيق استراتيجيات تدريب وتطوير لتعزيز قدرة الفرق على التكيف مع التغيير.

٣- شركة المراعي (Almarai): تُعتبر المراعي واحدة من أكبر الشركات في قطاع الأغذية والمشروبات في المملكة، حيث أنها تمتلك سلسلة من المصانع والمزارع. وتستخدم المراعي تقنيات إدارة المشاريع لتحسين عمليات إنتاجها وتسويق منتجاتها، مما يساهم في تحقيق الكفاءة والجودة في جميع جوانب العمل. وتطبيق تقنيات إدارة المشاريع يمكن أن يكون له تأثير كبير على شركة المراعي في عدة جوانب، ومن بين الأثر الرئيسي يمكن أن نجدها فيما يلي:

تحسين التخطيط والتنظيم: باستخدام تقنيات إدارة المشاريع، يمكن للمراعي تحسين عمليات التخطيط والتنظيم لمشاريعها. يمكن للشركة وضع جداول زمنية محددة وتحديد الموارد اللازمة بشكل أفضل، مما يساعدها على تنفيذ المشاريع بفعالية أكبر وبتكاليف أقل.

زيادة الكفاءة وتحسين الجودة: عندما تقوم المراعي بتطبيق تقنيات إدارة المشاريع، فإنها تعمل على تحسين الكفاءة في استخدام الموارد وتنسيق العمليات، مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة.

تحسين التواصل والتعاون: تقنيات إدارة المشاريع تعزز التواصل والتعاون بين الفرق داخل المراعي، مما يسهل عملية تبادل المعلومات والبيانات، ويزيد من فعالية التعاون في تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف المحددة.

إدارة المخاطر بفعالية: من خلال تطبيق تقنيات إدارة المشاريع، يمكن للمراعي تحديد المخاطر المحتملة لمشاريعها وتقديم استراتيجيات للتعامل معها بشكل فعال. هذا يقلل من المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على تنفيذ المشاريع.

تحقيق الأهداف بفعالية: باستخدام تقنيات إدارة المشاريع، تستطيع المراعي تحقيق أهدافها بفعالية أكبر، سواء كانت أهداف متعلقة بالتوسع في السوق، أو تطوير منتجات جديدة، أو تحسين العمليات الداخلية. هذا يساهم في تعزيز مكانة الشركة في السوق وزيادة تنافسيتها.

تحسين رضا العملاء: عندما تقوم المراعي بتحسين جودة منتجاتها وتقديمها في الوقت المناسب، وفقا للمواصفات المحددة، يزيد ذلك من رضا العملاء وولائهم للشركة. تقنيات إدارة المشاريع تساهم في تحسين عمليات تطوير المنتجات وتسليمها بشكل جيد، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء بشكل عام.

تقليل التكاليف وزيادة الربحية: من خلال تحسين عمليات التخطيط والتنظيم وإدارة الموارد، يمكن للمراعي تقليل التكاليف الإنتاجية والتشغيلية. هذا يمكن أن يساهم في زيادة هامش الربح وتعزيز الربحية العامة للشركة.

تسريع السوق وزيادة التنافسية: تطبيق تقنيات إدارة المشاريع يمكن أن يساعد المراعي في تقديم منتجاتها إلى السوق بشكل أسرع. ذلك لأنه يسهل التخطيط والتنظيم الجيدين ويقلل من تأخيرات التنفيذ. هذا يزيد من قدرة الشركة على التنافس في سوقها بفاعلية أكبر.

تحسين سلسلة التوريد والتوزيع: من خلال تطبيق تقنيات إدارة المشاريع، يمكن للمراعي تحسين إدارة سلسلة التوريد وعمليات التوزيع. هذا يشمل تحسين توقيت توريد المواد الخام وتحسين اللوجستيات وتقليل الفاقد، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة عمليات الإنتاج وتحسين خدمة العملاء.

تعزيز قدرة الاستجابة للتغيرات السوقية: بفضل تطبيق تقنيات إدارة المشاريع، تصبح الشركة أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. يمكن للمراعي إدارة المشاريع بشكل فعال لتلبية المتطلبات الجديدة واستجابة لاحتياجات العملاء بشكل أفضل.

٤ - شركة سابك: تُعتبر سابك واحدة من أكبر الشركات البتروكيماوية في العالم، وتمتلك مجموعة من المصانع والمرافق في المملكة وخارجها. وتعتمد سابك على تقنيات إدارة المشاريع لتحسين أداء منشآتها وتطوير مشاريع جديدة،

مما يساهم في تحقيق الاستدامة والنمو في صناعة البتروكيماويات. وفي يلي توضيح لكيفية استخدام شركة سابك لتقنيات إدارة المشاريع لتحقيق التنمية المستدامة:

- تحليل الأثر البيئي: تستخدم سابك تقنيات إدارة المشاريع لتحليل الأثر البيئي لمشاريعها المقترحة، ويتضمن ذلك تقييم تأثير عمليات الإنتاج والتصنيع على البيئة وتحديد التدابير اللازمة للحد من التأثير السلبي وتعزيز الاستدامة البيئية.

- تحسين كفاءة استخدام الموارد: تستخدم سابك تقنيات إدارة المشاريع لتحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية مثل المياه والطاقة. حيث تضمن هذه التقنيات استخدام أفضل الممارسات وتحديد أفضل الأساليب لتقليل استهلاك الموارد وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية.

- تعزيز الابتكار والتكنولوجيا النظيفة: تستخدم سابك تقنيات إدارة المشاريع لتعزيز الابتكار واستخدام التكنولوجيا النظيفة في عملياتها. حيث تعمل الشركة على تطوير وتبني حلول تكنولوجية مبتكرة تقلل من الانبعاثات الضارة وتحسن كفاءة العمليات وتحقق التوازن بين الأداء البيئي والاقتصادي.

- الشراكات والمسؤولية الاجتماعية: تستخدم سابك تقنيات إدارة المشاريع لتعزيز الشراكات والمسؤولية الاجتماعية في مشاريعها. وتعمل الشركة على التعاون مع المجتمعات المحلية والجهات الحكومية والمنظمات غير الحكومية لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الفوائد الاجتماعية والاقتصادية للمجتمعات المحلية.

ختاماً، تطبيق تقنيات إدارة المشاريع في الشركات السعودية خاصة في القطاع الخاص يمكن أن يكون له تأثير كبير في تحقيق التنمية المستدامة للمشاريع. وذلك من خلال التركيز على الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، حيث يمكن للشركات المساهمة في الحفاظ على الموارد الطبيعية وتحسين جودة الحياة وتعزيز التنمية المحلية. واستنتجنا من خلال اطلاعنا على هذه الشركات أن الشركات السعودية قادرة وبقوة على تحقيق التنمية المستدامة من خلال تبني تقنيات إدارة المشاريع وتوجيهها نحو الاستدامة.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية:

يهدف هذا الفصل إلى إيضاح الجانب الميداني في الدراسة (بعض فقراته عرضت بالتفصيل في فصل الإطار العام للدراسة)، وذلك من حيث مجتمع وعينة الدراسة، طرق جمع البيانات، مراحل تطوير أداة الدراسة والأجزاء التي تكونت منها، ومن ثم سنركز على تحليل بيانات الدراسة من خلال تحليل استمارة الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على خصائص عينة الدراسة وتحليل محاور الدراسة والإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج وتوصيات تسهم في تعميق فهم الموضوع المدروس وتقديم إسهامات قيمة في المجال. حيث يتضمن ذلك تحليل استمارة الاستبيان لفهم البيانات التي تم جمعها من المشاركين في الدراسة، بما في ذلك تحليل توزيع العينة من حيث الخصائص الديموغرافية مثل العمر والجنس والتعليم والمهنة وما إلى ذلك. كما سيتم تحليل محاور الدراسة، وهي القضايا أو المتغيرات الرئيسية التي تم اختيارها لدراستها، وذلك من خلال استخدام الأساليب الإحصائية والتحليلية المناسبة لفهم العلاقات والاتجاهات بين هذه المتغيرات. بعد ذلك، سيتم الانتقال إلى الإجابة عن أسئلة الدراسة، حيث ستُحلل البيانات للوصول إلى استنتاجات مفيدة ونتائج ملموسة تلبي أهداف الدراسة. سيتم تقديم التوصيات اللازمة استناداً إلى هذه النتائج، والتي يمكن أن تساهم في توجيه السياسات أو الممارسات المستقبلية في المجال المدروس.

١,٥ مجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع المعلومات:

تم التركيز في عينة الدراسة على ممثلي شركات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية وبالتحديد على شركات قطاع الخاص بمدينة الرياض، حيث تم توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدة خصائص ديموغرافية بغرض تمثيل مجتمع الدراسة بشكل فعال. وتضمنت العينة تمثيلاً متنوعاً للعمر، الجنس، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة، ومكان العمل. كما تم اختيار العينة بطريقة عشوائية مع إجراء توزيع توزيعات متوازنة لتجنب أي تحيز في النتائج. ويوضح الشكل (١-٥) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

الشكل (١-٥): الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

الجنس:	
أنثى	48
ذكر	37
الفئة العمرية:	
٢٠ - ٢٥ سنة	8
٢٦ - ٣٥ سنة	49
٣٦ - ٤٥ سنة	22
٤٦ - ٦٠ سنة	4
أكثر من ٦٠ سنة	2
الدرجة العلمية:	
بكالوريوس	56
ثانوى	10
دبلوم	1
دكتوراه	1
ماجستير	17
عدد سنوات الخبرة:	
١٠ سنوات فأعلى	29
٢ - ٥ سنوات	23
٦ - ٩ سنوات	16
سنتين فأقل	17
مكان العمل:	
الرياض	69
حده	3
ابها	2
Khobar	1
الامارات	1
الجبيل	1
الخبر	1
الشرقية	1
الشرقية	1
الكويت	1
الكويت	1
نمراء	1
حائل	1
منطقة الرياض والغربة والتارح	1

واعتمدت الدراسة على المصادر الأولية والثانوية للحصول على البيانات والمعلومات، حيث تمثلت المصادر الأولية بالبيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال إجراء المقابلات الشخصية وقائمة الاستبيان التي تم تصميمها وتطويرها بعد الاطلاع على العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة. فيما تمثلت المصادر الثانوية بالمسح الأكاديمي للأبحاث والدراسات السابقة والبيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، بالإضافة إلى المراجع والمصادر بهدف كتابة الجانب النظري للبحث، بما في ذلك الكتب والمقالات في اللغات العربية والأجنبية

٢,٥ الاستبانة وتطويرها كأداة للدراسة:

استخدمت الدراسة استبانة إلكترونية تم توجيهها لممثلي الشركات القطاع الخاصة بالمملكة العربية السعودية وتحديدًا بمدينة الرياض، وتكونت الاستبانة من جزئين رئيسيين هما كما يلي:

الجزء الأول: يتضمن المعلومات الديموغرافية عامة عن الشخص الذي يقوم بملء الاستبانة وهي الجنس، والفئة العمرية، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي بالإضافة إلى مكان العمل. وذلك كما هو موضح في الشكل (١-٥) أعلاه.

الجزء الثاني: يتضمن الفقرات الخاصة بأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع وهي تقنيات إدارة المشاريع وتأثيرها على تطوير التنمية المستدامة للمشاريع، والتي قمنا بطرحها عن طريق مجموعة من الأسئلة تم الإجابة عنها من قبل (٨٥ شخص) من ممثلي الشركات بالقطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، وفيما يلي نستعرض لكم الأسئلة مع تحليل لنتائج الأجوبة على هذه الأسئلة:

- السؤال الأول: "أعتقد أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع مثل (تقنية تحليل تأثير البيئة) سيسهم في تحسين الأداء البيئي للمشاريع في الشركات".

أوافق بشدة (٦٤,٧١%): تعبر هذه النسبة عن النسبة المئوية للأشخاص الذين يوافقون بشدة على أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع، مثل تقنية تحليل تأثير البيئة، سيؤدي إلى تحسين الأداء البيئي للشركات. وذلك يمكن أن يكون بسبب الإدراك المتزايد لأهمية حماية البيئة واعتبارها جزءاً أساسياً من استراتيجية الأعمال.

أوافق بنسبة (٢٨,٢٤%): وتعبر هذه النسبة عن الأشخاص الذين يوافقون بشكل عام على الفكرة. حيث أنه قد يكون لديهم بعض التحفظات أو الشكوك، لكنهم يرون بشكل عام أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع سيكون له تأثير إيجابي على الأداء البيئي.

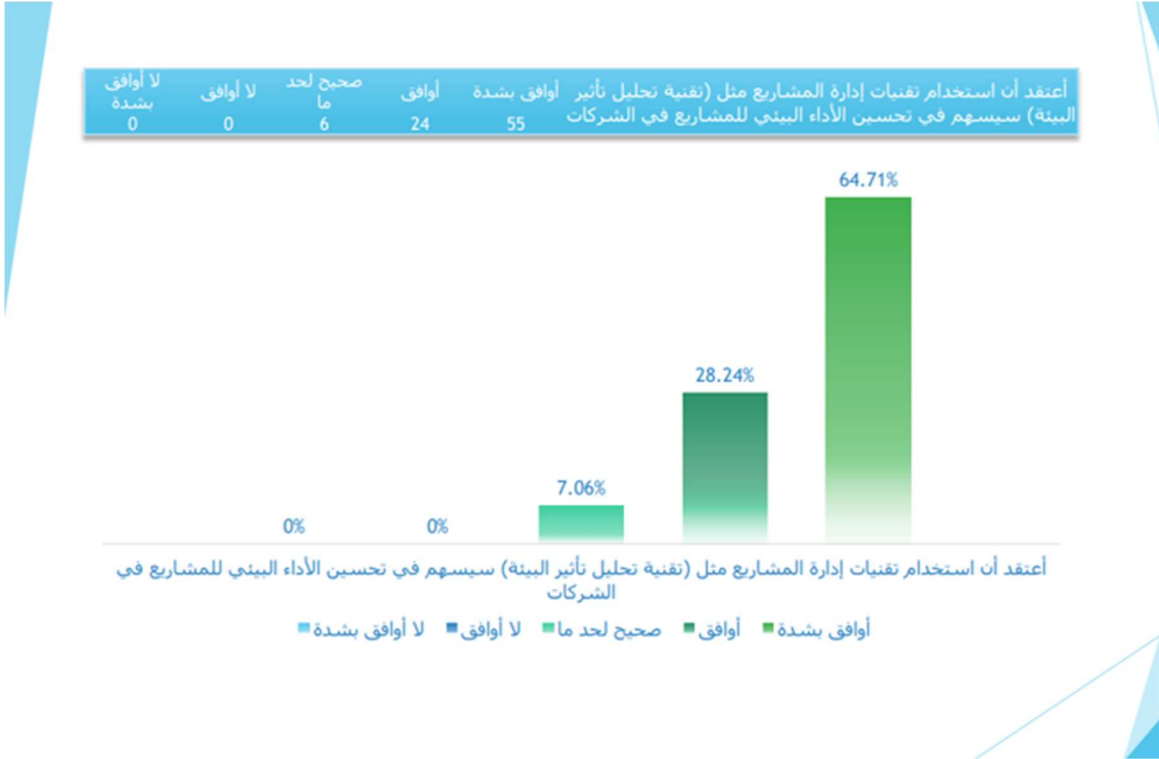
صحيح لحد ما بنسبة (٧,٠٦%): هؤلاء الأشخاص يرون أن هناك بعض الصحة في الادعاء، ولكنهم ليسوا متأكدين تمامًا من صحته. فقد يكون لديهم اعتقادات متنوعة بناءً على تجاربهم السابقة أو معرفتهم بمجال إدارة المشاريع.

لا أوافق بنسبة (٠.٠٪): لا يوافق أي شخص تماماً مع هذه الفكرة. وذلك قد يكون بسبب أن لديهم أسباب خاصة بهم لعدم الاعتقاد في فعالية تقنيات إدارة المشاريع في تحسين الأداء البيئي.

لا أوافق بشدة بنسبة (٠.٠٪): وبالمثل، لا يوافق أي شخص بشدة على الفكرة. هؤلاء الأشخاص قد يكونون متحفزين تماماً على الفكرة وقد يعتقدون أن هناك عوامل أخرى أكثر تأثيراً على الأداء البيئي للشركات.

ويوضح الشكل (٤-٢) رسماً بيانياً توضيحياً لنتائج السؤال الأول.

الشكل (٢-٥): رسم بياني توضيحي للسؤال الأول من الاستبانة:



- السؤال الثاني: " أعتقد أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء الاجتماعي للمشاريع وتحقيق الفوائد الاجتماعية المستدامة".

يوضح لنا الاستبيان أن ٥٦,٤٧% من الأشخاص يوافقون بشدة على أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء الاجتماعي للمشاريع وتحقيق الفوائد الاجتماعية المستدامة. حيث يرى هؤلاء الأشخاص أن

تطبيق مبادئ إدارة المشاريع يمكن أن يساهم في تحسين التنظيم وتنفيذ المشاريع بكفاءة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق فوائد اجتماعية مستدامة للمجتمع.

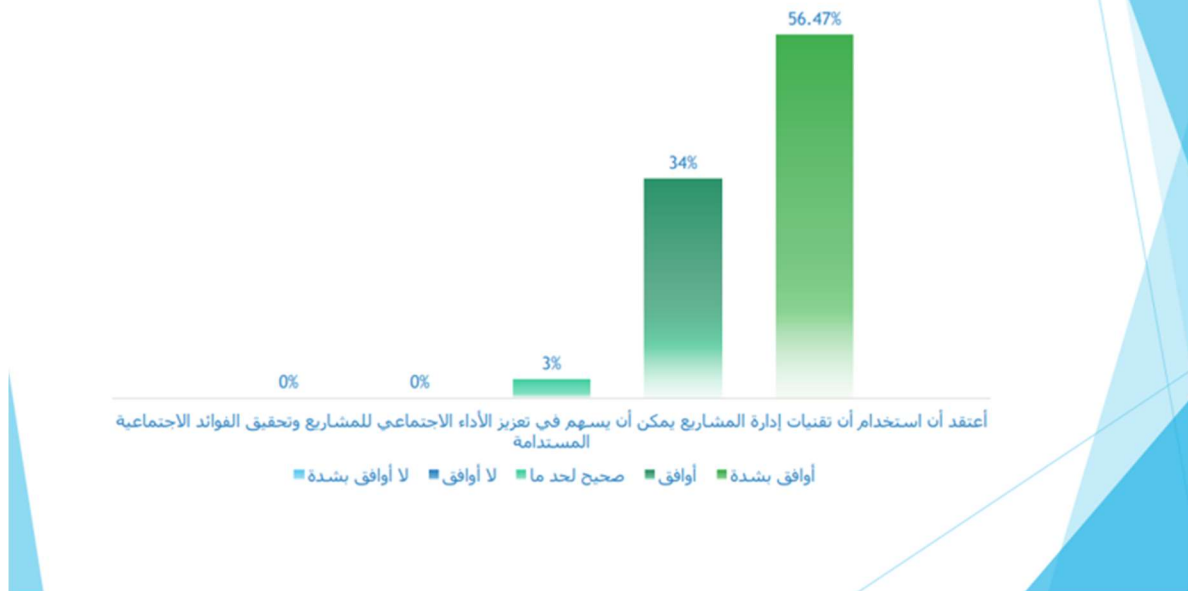
أما ٣٤% من الأشخاص فهم يوافقون بشكل عام على هذا الادعاء. حيث قد يعتقدون أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع قد يكون له تأثير إيجابي على الأداء الاجتماعي، ولكن ليس بنفس القوة كما الذين يوافقون بشدة.

أما نسبة ٣% من الأشخاص يعتبرون هذا الادعاء "صحيح إلى حد ما"، فهؤلاء الأشخاص يرون أن هناك بعض الصحة في الادعاء، ولكنهم غير متأكدين تمامًا من صحته. فقد يكون لديهم شكوك أو تحفظات بسيطة.

وفي الجانب المقابل لا يوافق أي من الأشخاص بشكل تام على هذا الادعاء، مما يشير إلى عدم وجود أي شخص يعتقد تمامًا بعدم الفائدة لتقنيات إدارة المشاريع في تحقيق الفوائد الاجتماعية. فهذا التفاوت في توزيع النسب يعكس مدى الإيمان بفعالية تقنيات إدارة المشاريع في تحسين الأداء الاجتماعي، وتوفير الفوائد الاجتماعية المستدامة للمجتمع.

الشكل (٣-٥): رسم بياني توضيحي للسؤال الثاني من الاستبانة:

لا أوافق بشدة	لا أوافق	صحيح لحد ما	أوافق	أوافق بشدة	أعتقد أن استخدام أن تقنيات إدارة المشاريع يمكن أن يساهم في تعزيز الأداء الاجتماعي وتحقيق الفوائد الاجتماعية المستدامة
0	0	3	34	48	



السؤال الثالث: "أعتقد أن تنفيذ تقنيات إدارة المشاريع سيعزز الاقتصاد الدائري في المشاريع، مما يساهم في التنمية المستدامة".

كما هو الحال في السؤال الثاني، أغلبية الأجوبة على هذا السؤال تشير إلى أن أغلبية الأشخاص يؤيدون الافتراض بأن تنفيذ تقنيات إدارة المشاريع سيعزز الاقتصاد الدائري في المشاريع، مما يساهم في التمويل المستدام.

أوافق بشدة ٥٥,٢٩٪: تشير هذه النسبة إلى الأشخاص الذين يعتقدون بقوة في فعالية تقنيات إدارة المشاريع في تعزيز الاقتصاد الدائري. حيث يرى هؤلاء الأشخاص أن تطبيق تلك التقنيات يمكن أن يؤدي إلى تحسين الكفاءة والاستدامة في استخدام الموارد، مما يدفع الاقتصاد نحو الازدهار والاستدامة.

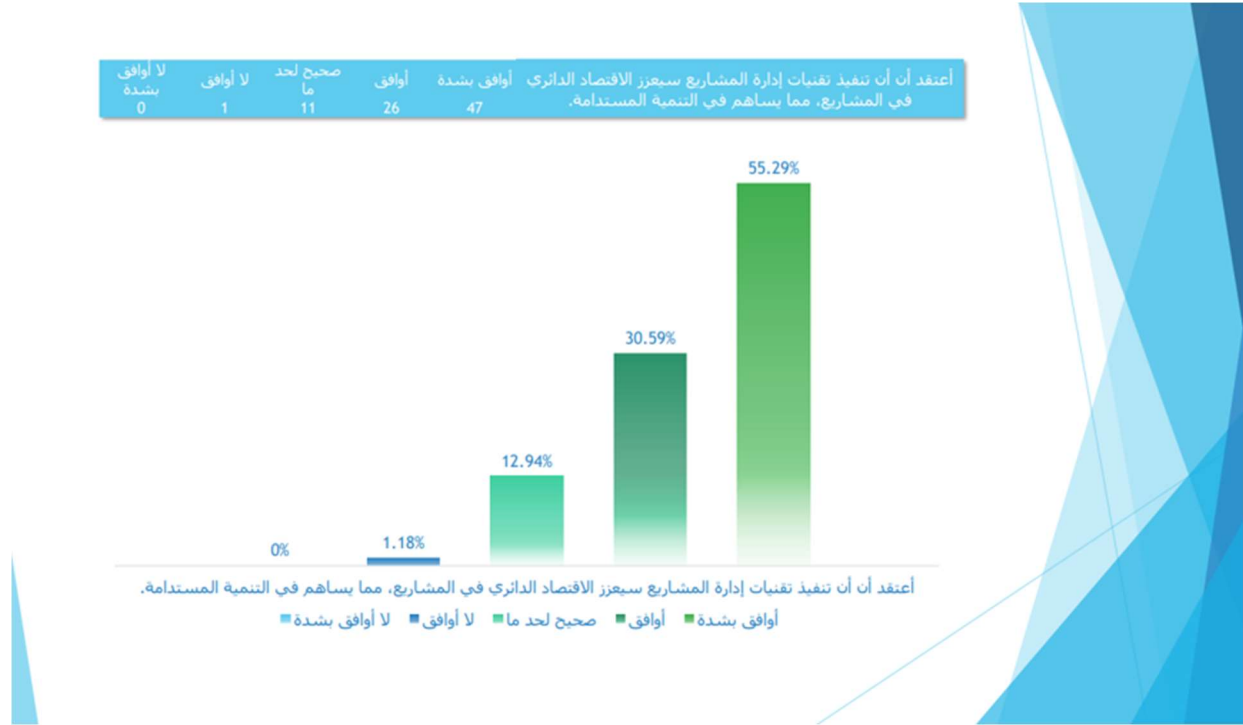
أوافق ٣٠,٥٩٪: يعتقد هؤلاء الأشخاص بشكل عام أن تنفيذ تقنيات إدارة المشاريع سيسهم في تحسين الاقتصاد الدائري، ولكن ليس بالقوة التي يعتقدونها الذين يوافقون بشدة. قد يكون لديهم بعض التحفظات أو الشكوك بشأن الفعالية الكاملة لتلك التقنيات.

صحيح الى حد ما ١٢,٩٤٪: تعكس هذه النسبة مجموعة من الأشخاص الذين يرون أن هناك بعض الصحة في الادعاء، ولكنهم غير متأكدين تماماً من صحته. حيث أنه قد يكون لديهم بعض الاحتمالات أو الشكوك بشأن الأدلة المتاحة أو كفاءة تلك التقنيات.

لا أوافق ١,١٨٪: تمثل هذه النسبة الصغيرة الأشخاص الذين لا يوافقون على الادعاء بأن تقنيات إدارة المشاريع تسهم في تعزيز الاقتصاد الدائري في المشاريع. وغالباً ما قد يكون لديهم أسباب مختلفة لعدم الاعتقاد في هذه الفكرة. بالمقابل لا يوجد أي شخص يعارض الادعاء بشدة، مما يعكس استحالة العثور على أشخاص يرفضون الفكرة تماماً.

بشكل عام، يظهر هذا التوزيع تبايناً في آراء الأفراد بشأن دور تقنيات إدارة المشاريع في تعزيز الاقتصاد الدائري والتنمية المستدامة، وهو ما يمكن أن يعكس الاختلاف في الخبرات السابقة والمعرفة بمجال إدارة المشاريع والاقتصاد الدائري.

الشكل (٤-٥): رسم بياني توضيحي للسؤال الثالث من الاستبانة:



- السؤال الرابع: "أعتقد أن تقنيات إدارة المشاريع ستشجع على التبني الفعال للابتكار واستخدام التكنولوجيا في مشاريع الشركات، مما سيساهم في تطوير المشاريع المستدامة".

هذا السؤال يتعلق بفرضية الدراسة التي تفترض أن تقنيات إدارة المشاريع ستشجع على التبني الفعال للابتكار واستخدام التكنولوجيا في مشاريع الشركات، وبالفعل أظهرت الإجابات على هذا السؤال تقدير الأفراد لدور تقنيات إدارة المشاريع في تشجيع التبني الفعال للابتكار واستخدام التكنولوجيا في مشاريع الشركات، مما يساهم في تطوير المشاريع المستدامة. حيث جاءت الإجابات كما يلي:

أوافق بشدة ١٢,٥٤٪: يعتقد هؤلاء الأشخاص بقوة أن تقنيات إدارة المشاريع ستكون عاملاً رئيسياً في تعزيز الابتكار واستخدام التكنولوجيا في مشاريع الشركات. حيث أنهم يعتقدون أن تطبيق هذه التقنيات سيخلق بيئة محفزة تشجع على الابتكار وتوظيف التكنولوجيا الجديدة، وبالتالي سيساهم ذلك في تطوير المشاريع المستدامة من خلال تحسين الكفاءة والاستدامة البيئية والاقتصاد الدائري.

أوافق ٣٦,٤٧٪: هؤلاء الأشخاص يوافقون على الفكرة بشكل عام، لكنهم يرون أن تأثير تقنيات إدارة المشاريع قد لا يكون بالقوة التي يعتقدونها الذين يوافقون بشدة. حيث قد يكون لديهم بعض الشكوك بشأن القدرة الفعلية لتلك التقنيات على دعم الابتكار واستخدام التكنولوجيا بشكل كافٍ لتطوير المشاريع المستدامة.

صحيح إلى حد ما ٧,٠٦٪: أما هؤلاء الأشخاص فيعتقدون أن هناك بعض الصحة في الادعاء، ولكنهم يعتبرون أن التأثير المحتمل لتقنيات إدارة المشاريع قد يكون محدوداً أو مشروطاً بظروف معينة. حيث أنهم يشعرون بالقلق بشأن التحديات المحتملة التي قد تواجه تنفيذ تلك التقنيات بنجاح.

لا أوافق ١,١٨٪: هؤلاء الأشخاص يعتقدون أن تقنيات إدارة المشاريع لن يكون لها تأثير كبير على التبنّي الفعال للابتكار واستخدام التكنولوجيا في مشاريع الشركات، وبالتالي لن يساهموا في تطوير المشاريع المستدامة بشكل كافٍ. لا أوافق بشدة ١,١٨٪: هذه النسبة تمثل الأشخاص الذين يعارضون بشدة هذا الادعاء، حيث أنهم يرون أن تقنيات إدارة المشاريع لن تكون فعالة على الإطلاق في تعزيز التبنّي للابتكار والتكنولوجيا في المشاريع، وبالتالي لن تساهم في تطوير المشاريع المستدامة.

- السؤال الخامس: "أكثر التحديات التي قد تحول بين تكامل إدارة المشاريع والاستدامة".

في هذا السؤال تفاوتت الإجابات بين أكثر التحديات التي قد تحول بين تكامل تقنيات إدارة المشاريع والاستدامة، وذلك وفقاً لما يلي:

قلة الوعي بأهمية الاستدامة: هذا التحدي يشير إلى نقص في الفهم والتفاعل مع مفهوم الاستدامة بين فرق إدارة المشاريع. من الممكن أن يكون هذا بسبب عدم وعيهم بالتأثيرات البيئية والاجتماعية لمشاريعهم، أو ببساطة عدم الاعتقاد بأهمية الاستدامة كأسلوب حياة وطريقة للعمل.

صعوبة التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية: هذا التحدي يتعلق بضرورة تحقيق التوازن بين مختلف الأبعاد لضمان تحقيق الأهداف المستدامة. حيث يتطلب ذلك تفهم عميق لتأثيرات المشروع على البيئة والمجتمع والاقتصاد، وضمان أن القرارات والإجراءات تساهم في تحسين الأداء في هذه الجوانب الثلاثة.

تقييم الأداء وقياس النتائج: يشير هذا التحدي إلى أهمية تقدير أداء المشروع وتقييم نتائجه بشكل منتظم وفعال. يجب أن تتضمن هذه العملية معايير واضحة ومحددة لقياس الأثر الاقتصادي والاجتماعي والبيئي للمشروع.

توافر الموارد: هذا التحدي يشير إلى صعوبة تأمين الموارد المالية والمواد اللازمة لتحقيق أهداف المشروع المستدامة. يمكن أن يكون هذا بسبب قيود الميزانية، أو نقص المواد المتاحة، أو عدم الاستثمار الكافي في المشاريع المستدامة.

الأهداف غير الواضحة والاستعجال في النتائج: ويعتبر هذا التحدي متعدد الأبعاد، حيث يمكن أن يؤدي عدم وضوح الأهداف إلى عدم فهم الطريقة المثلى لتحقيق الاستدامة، وبالتالي تقليل الفعالية والفاعلية. وبالإضافة إلى ذلك، الاستعجال في النتائج قد يؤدي إلى قرارات متسربة وغير مدروسة، مما يزيد من احتمالية فشل المشروع أو عدم تحقيق أهدافه المستدامة.

وعليه فإن تحقيق تكامل إدارة المشاريع والاستدامة يتطلب فهم عميق للتحديات المذكورة أعلاه وأن يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها، بما في ذلك زيادة الوعي بأهمية الاستدامة، وتحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة، وتحديد الأهداف بوضوح، وتوفير الموارد اللازمة، وتقييم الأداء بشكل منتظم.

الفصل السادس: النتائج والتوصيات:

يهدف هذا الفصل إلى تلخيص أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والتي بناء عليها قُدمت مجموعة من التوصيات.

١,٦ النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- **تحسين الكفاءة:** وجدت الدراسات أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين الكفاءة في إنجاز المشاريع المستدامة. على سبيل المثال، تخطيط وتنظيم المشاريع، تحديد الموارد وإدارتها، تحديد الجداول الزمنية وإدارة الوقت حيث يساعد استخدام تقنيات إدارة المشاريع في تحديد جداول زمنية واقعية وإدارة الوقت بشكل فعال، ومراقبة ومتابعة التقدم: حيث توفر تقنيات إدارة المشاريع آليات لمراقبة ومتابعة التقدم في المشاريع تقوم بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية ومتابعتها بانتظام للتحقق من أن المشاريع تسير حسب الجدول الزمني والمواصفات المطلوبة.
- ٢- **تقليل التكاليف:** أظهرت الدراسة أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع يمكن أن يقلل من التكاليف البيئية والاقتصادية للمشاريع المستدامة. على سبيل المثال، يمكن لتقنيات التحليل البيئي وتقييم المخاطر المساهمة في تحديد الفرص لتقليل التكاليف والتحسينات في العمليات.
- ٣- **تعزيز الاستدامة:** تشير النتائج إلى أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع يعزز استدامة المشاريع من خلال تكامل مفاهيم الاستدامة في جميع مراحل العمل. وذلك من خلال تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبالتركيز على الممارسات الجيدة والابتكارات التي تساهم في الحفاظ على الموارد والحد من التأثير السلبي على البيئة وتحقيق الفوائد الاجتماعية.
- ٤- **تحسين الإبداع والابتكار:** أشارت الدراسات إلى أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع يمكن أن يعزز الإبداع والابتكار في تطوير المشاريع المستدامة. حيث يمكن لتقنيات إدارة المشاريع الحديثة تسهيل التعاون وتبادل الأفكار بين أعضاء الفريق، مما يساعد على إيجاد حلول مبتكرة لتحديات الاستدامة.

٥- تعزيز الشفافية والمساءلة: يسهم استخدام تقنيات إدارة المشاريع في تحسين مستوى الشفافية والمساءلة في المشاريع المستدامة. حيث يتم تعزيز مستوى الشفافية والمساءلة من خلال توفير إطار عمل منظم وواضح وتوثيق القرارات والتغييرات ومراقبة الأداء. مما يسهم في بناء ثقة الأطراف المعنية وتعزيز الشفافية في جميع جوانب المشروع.

٢,٦ الاستنتاجات:

في هذا المبحث سنستعرض الاستنتاجات التي توصلنا إليها من خلال تحليل وتفسير النتائج الموضحة في المبحث السابق، حيث توفر هذه الاستنتاجات فهم أعمق وتفسير شامل للنتائج ومعناها في سياق هذه الدراسة. وجاءت هذه الاستنتاجات على النحو التالي:

١/ يُظهر البحث أن الاستثمار في تطوير مهارات إدارة المشاريع وتبني الممارسات المستدامة يمكن أن يدفع بالمشاريع نحو النجاح والاستدامة.

٢/ من الضروري أن تكون الاستراتيجيات والسياسات الخاصة بإدارة المشاريع متوافقة مع مبادئ الاستدامة لضمان تحقيق الفوائد البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

٣/ يمكن أن يكون استخدام تقنيات إدارة المشاريع فعالاً في تطوير المشاريع المستدامة وتحقيق أهداف الاستدامة.

٤/ يتطلب النجاح في تحقيق المشاريع المستدامة تكامل الجوانب البيئية والاقتصادية والاجتماعية في عمليات إدارة المشاريع.

٥/ من المهم أن تكون الاستراتيجيات والتدابير التي تتخذها الشركات متوافقة مع أهداف الاستدامة لتحقيق النتائج المرجوة في المدى الطويل.

٦/ يمكن أن يلعب استخدام تقنيات إدارة المشاريع دوراً هاماً في تعزيز الاستدامة وتحسين أداء المشاريع على المدى الطويل.

٧/ يجب على الشركات الاستفادة من فرص التطوير والتحسين المستمر لتعزيز استخدام تقنيات إدارة المشاريع في سبيل تحقيق الاستدامة.

٨/ من المهم تكامل مفاهيم الاستدامة في ثقافة الشركة وعملياتها لضمان تحقيق النتائج المستدامة والفعالة في مشاريعها.

٩/ يشير التركيز على العوامل المذكورة إلى أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع يمكن أن يكون أداة قوية في تحقيق المشاريع المستدامة، ولكن يجب أن يتم ذلك بشكل شامل ومتكامل يركز على الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية للإدارة المستدامة.

١٠/ يحث هذا الاستنتاج على أهمية تطوير الاستراتيجيات والسياسات التي تدعم تطبيق تقنيات إدارة المشاريع بشكل فعال في سياق المشاريع المستدامة، مع التركيز على تعزيز الشراكات والابتكار الاجتماعي.

١١/ لضمان النجاح المستمر، يجب على الشركات أن تكون مستعدة لتحديث وتحسين استراتيجياتها وممارساتها لتناسب مع التطورات المستمرة في مجال إدارة المشاريع ومتطلبات الاستدامة.

٣,٦ التوصيات:

في ضوء النتائج والاستنتاجات السابقة توصي الدراسة بما يلي:

١- توفير التدريب والتعليم: ينبغي على الشركات توفير التدريب المستمر لفرق إدارة المشاريع لتعزيز مهاراتهم في تطبيق الممارسات المستدامة واستخدام التقنيات الحديثة في جميع جوانب المشروع.

٢ - تعزيز التواصل: أن يتم تعزيز التواصل بين جميع أطراف المشروع، بما في ذلك العملاء والموردين والشركاء، لضمان تحقيق أهداف المشروع المستدامة بشكل فعال.

٣- تحسين الإدارة البيئية: يجب أن تركز الشركات على تحسين إدارة المشاريع البيئية من خلال تحليل وتقييم الأثر البيئي وتنفيذ التدابير اللازمة للحد منه.

٤- تبني مبادئ الاستدامة: بأن تقوم الشركات بتعزيز التوجه نحو الاستدامة من خلال تضمين مبادئ الاستدامة في أهداف واستراتيجيات إدارة المشاريع وتخصيص الموارد والتدريب لدعم هذا التوجه.

- ٥- تنفيذ نهج متكامل لإدارة المشاريع المستدامة: أن تعمل الشركات على تطبيق نهج متكامل لإدارة المشاريع المستدامة يدمج بين مفاهيم الاستدامة وتقنيات إدارة المشاريع لتحقيق أهداف الاستدامة بكفاءة.
- ٦- تحسين إدارة الموارد: أن تعمل الشركات على تحسين إدارة الموارد من خلال استخدام تقنيات التخطيط والمراقبة والتقييم لتحقيق الاستدامة المالية والبيئية والاجتماعية.
- ٧- الاستثمار في التقنيات الذكية: ينبغي على الشركات الاستثمار في التقنيات الذكية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين عمليات إدارة المشاريع وتعزيز الاستدامة.
- ٨- تطوير نماذج الأعمال المستدامة: نوصي بأن تقوم الشركات بتطوير نماذج الأعمال المستدامة التي تركز على الجوانب البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ويمكن أن تتبنى تقنيات إدارة المشاريع لتحقيق هذه الأهداف.

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

- ١- التويجري، محمد بن إبراهيم. (١٩٩٨). المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية استطلاعية. المجلة العربية للإدارة، المجلد، ١٨ العدد.
- ٢- التركستاني، حبيب الله محمد، (٢٠٠٨). المسؤولية الاجتماعية في القطاع الخاص. جريدة عكاظ. العدد ٢٤٥٧.
- ٣- العمراني، علي حسن. (٢٠١٦). تقييم مستوى تطبيق إدارة المشاريع في الشركات السعودية: دراسة ميدانية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية،
- ٤- العنزي، ناصر سليمان. (٢٠١٨). دور إدارة المشاريع في تحسين أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات الإدارية والاقتصادية.
- ٥- الحسن، عبدالرحمن محمد. (٢٠١١م) التنمية المستدامة ومتطلبات تحقيقها بحث المقدم لملتقى استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة المسيلة
- ٦- عبيدات، أسامة محمد العبادي . (٢٠١١م) الشراكة والتنمية بين القطاعين العام والخاص في تحقيق التنمية المستدامة.
- ٧- الهبتي، نوزاد عبدالرحمن (٢٠١٤م) التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية دراسة تحليلية، الرياض، مؤسسة الإمامة الصحفية بالرياض.
- ٨- الصفحة الرئيسية للشركة السعودية للصناعات الأساسية سابك (من دون تاريخ نشر). تم الاطلاع عليه في ٢٠٢٤/٠١/٢٠م. رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.sabik.com/ar/about>

٩- المشاريع الاقتصادية والمجتمعية (من دون تاريخ نشر). تم الاطلاع عليه في ٢٩/١/٢٠٢٤ م. رابط الموقع الإلكتروني:

<https://www.aramco.com/ar/sustainability/responsible-business/supporting-communities/economic-and-community-projects>

١٠- التنمية المستدامة – وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (٢٠٢٣). تم الاطلاع عليه في ٥/٢/٢٠٢٤ م. رابط

الموقع الإلكتروني: <https://www.hrsd.gov.sa/ministry/about-ministry/69734>

١١- حسين العلم، إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع، (٢٠١٨). تم

الاطلاع عليه في ٦/٢/٢٠٢٤ م. رابط الموقع الإلكتروني: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/110979>

١٢- علي شكر، إسماعيل. (٢٠١٦). مشاريع القطاع الخاص ودورها في الحد من البطالة. الطبعة الأولى. مركز الكتاب

الأكاديمي.

١٣- الشريف، محمد مناجي. (٢٠١٩). الطريق الى رؤية ٢٠٣٠ التنمية البشرية والتدريب المهني محاور التنمية

الاقتصادية. الطبعة الثانية. مؤسسة المعارف للطباعة والنشر.

١٤- آل الشيخ، عبدالله. (٢٠٢٠)، الاستدامة التحديات والفرص. الطبعة الأولى. العبيكان.

١٥- البريدي، عبدالله. (٢٠١٥)، التنمية المستدامة. الطبعة الثالثة. العبيكان

١٦- التنمية المستدامة وأبعادها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية (من دون تاريخ نشر). تم الاطلاع عليه في

١٠/٢/٢٠٢٤ م. رابط الموقع الإلكتروني: <https://2h.ae/tkVt>

١٧- أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات في القطاع الخاص (من دون تاريخ نشر). تم الاطلاع عليه في

٢٢/٢/٢٠٢٤ م. رابط الموقع الإلكتروني: <https://2h.ae/GcGu>

١٨- المسؤولية الاجتماعية للشركات: ما هي ولماذا تُعتبر مهمة (٢٠٢٣/١٢/١٤). تم الاطلاع عليه في ٢٦/٢/٢٠٢٤ م.

رابط الموقع الإلكتروني: <https://n9.cl/n75wq>

١٩- أبو النصر، مدحت. (كتاب إلكتروني)، المسؤولية الاجتماعية للشركات والمنظمات. المجموعة العربية للتدريب والنشر.

٢٠- ما هي مشاريع التنمية المستدامة؟ (٢٠٢٢/١٢/١٩). تم الاطلاع عليه في ٢٠٢٤/٠٣/٠١ م. رابط الموقع الإلكتروني:

<https://n9.cl/4b8spj>

المراجع الأجنبية:

- 1- Peters, R. and Mullen, M. R. Some Evidence of the Cumulative Effects of Corporate Social Responsibility on Financial Performance. **The Journal of Global Business Issues**, Volume 3: Issue 1.
- 2- Scholtens, B. 2008. A note on the interaction between corporate social responsibility and financial performance. **Ecological Economics**, 68: 46 – 55.
- 3- Valentine, S. Fleischman, G. 2008. Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. **Journal of Business Ethics**, 77,159–172.
- 4- Godschalk, D and Malizia, E. 2017. *Sustainable Development Projects: Integrated Design, Development, and Regulation*. Routledge.
- 5- *Our Work on the Sustainable Development Goals in Saudi Arabia*. (n.d.), Retrieved March 5, 2024, from <https://saudi-arabia.un.org/en/sdgs> .

ملحق رقم (١): استبانة الدراسة

السادة الكرام

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد، يقوم الباحثون بإجراء دراسة بعنوان "تأثير استخدام تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع المستدامة".

وتهدف الدراسة إلى:

١/ تحليل تكامل إدارة المشاريع والاستدامة: فهم مدى تكامل إدارة المشاريع ومفهوم الاستدامة في سياق الشركات في الرياض، وتحليل كيفية تأثير هذا التكامل على تطوير المشاريع.

٢/ تقييم أثر تقنيات إدارة المشاريع على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي: دراسة تأثير تطبيق تقنيات إدارة المشاريع على الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي للمشاريع، مع التركيز على التحسين المستدام.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بإعداد هذا استبانة والموجهة إلى موظفي القطاع الخاص بمدينة الرياض بشكل خاص. ونظراً لأهمية دوركم، نضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجين تعاونكم بالتفضل بالإجابة عنها وتحري الدقة والموضوعية في الإجابات لما في ذلك من أثر إيجابي على نتائج الدراسة.

شاكرين لكم تعاونكم ولكم جزيل الشكر والتقدير

- القسم الأول | البيانات الشخصية:

م	السؤال	الخيارات				
١	الجنس:	ذكر		أنثى		
٢	الفئة العمرية:	٢٠ - ٢٥ سنة	٢٦ - ٣٥ سنة	٣٦ - ٤٥ سنة	٤٦ - ٦٠ سنة	أكبر من ٦٠ سنة
٣	الدرجة العلمية:	ثانوي		ماجستير		دكتوراه
٤	عدد سنوات الخبرة:	سنتين فأقل		٣ - ٥ سنوات		٦ - ٩ سنوات
٥	مكان العمل:	الرياض			أخرى:	

- القسم الثاني | تأثير تقنيات إدارة المشاريع على تطوير المشاريع المستدامة:

م	السؤال	الخيارات				
١	أعتقد أن استخدام تقنيات إدارة المشاريع مثل (تقنية تحليل تأثير البيئة) سيسهم في تحسين الأداء البيئي للمشاريع في الشركات	١	٢	٣	٤	٥
		أوافق بشدة	أوافق	صحيح لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٢	أعتقد أن استخدام أن تقنيات إدارة المشاريع يمكن أن يسهم في تعزيز الأداء الاجتماعي للمشاريع وتحقيق الفوائد الاجتماعية المستدامة	١	٢	٣	٤	٥
		أوافق بشدة	أوافق	صحيح لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
٣	أعتقد أن أن تنفيذ تقنيات إدارة المشاريع سيعزز الاقتصاد الدائري في المشاريع، مما يساهم في التنمية المستدامة	١	٢	٣	٤	٥
		أوافق بشدة	أوافق	صحيح لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة

٤	أعتقد أن تقنيات إدارة المشاريع ستشجع على التبني الفعال للابتكار واستخدام التكنولوجيا في مشاريع الشركات، مما سيساهم في تطوير المشاريع المستدامة				
	١	٢	٣	٤	٥
٥	أكثر التحديات التي قد تحول بين تكامل إدارة المشاريع والاستدامة:				
	١	٢	٣	٤	٥
	أوافق بشدة	أوافق	صحيح لحد ما	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	التوازن بين أبعاد المشروع (الاقتصادية ... الاجتماعية ... البيئية.. إلخ)	قلة الوعي بأهمية الاستدامة	توافر المواد	قياس وتقييم الأداء	أخرى ...

رابط الاستبانة الإلكترونية: <https://forms.gle/LxzK86QcGKjUHDwM6>
