

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

اسم الطالب
سعود حسن الشهراني

الرقم الجامعي
٢٢٢٠٠١٢٦١

مشروع تخرج - ١
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

٢٠٢٦م

جدول المحتويات

٣	١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
٤	١,١. المقدمة
٦	١,٢. مشكلة الدراسة
٧	١,٢,١. فجوات على المستوى النظري:
٨	١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي:
٨	١,٣. أهمية الدراسة
٩	١,٣,١. على المستوى النظري:
٩	١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:
١٠	المراجع:

١. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١. المقدمة

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

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

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

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

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

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

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

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

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

١,٢. مشكلة الدراسة

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

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

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

١,٢,١. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوات النظرية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها فيما يأتي:

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

١,٢,٢. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوات التطبيقية فيما يأتي:

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

١,٣. أهمية الدراسة

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

١,٣,١. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة فيما يأتي:

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

١,٣,٢. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة فيما يأتي:

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

- تعزيز قدرة المؤسسات السعودية على جذب المستثمرين والشركاء الاستراتيجيين من خلال تبني أفضل الممارسات العالمية في مجال الاستدامة والحوكمة البيئية والاجتماعية.

- Al-Dhubaibi, A. A. (2025). Organizational Ambidexterity: How Balanced Scorecard (BSC) and Activity-Based Costing (ABC) Enable Exploration–Exploitation Synergy and Sustainable Performance. Retrieved from <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/9/508>
- Ali, N. B. (2025). The Effect of Environmental, Social, and Governance (ESG) Disclosure on the Profitability of Saudi-Listed Firms: Insights from Saudi Vision 2030. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/7/2977>
- Christou, E. (2024). Organizational Transformation: A Management Research Perspective. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-54700-3_11
- Dhanda, U. (2020). Corporate sustainability: the new organizational reality. Retrieved from <https://www.emerald.com/qrom/article-abstract/16/3-4/464/360868/Corporate-sustainability-the-new-organizational?redirectedFrom=fulltext>
- Dickson, R. K. (2024). An Exploratory Analysis of Effective Global Leadership on Organizational Performance in The 21st Century Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/380289635_An_Exploratory_Analysis_of_Effective_Global_Leadership_on_Organizational_Performance_in_The_21st_Century_Management
- Futre, B. (2025). Enhancing sustainable performance through sustainable business model innovation. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00472778.2025.2556764>
- Gupta, A. K. (2026). Transparency and accountability essential to ESG performance in the supply chain: A Fuzzy DEMATEL approach. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2772390926000144>
- Rataj, O. (2025). Sustainability vs profitability: Innovating in circular economy financing practices by European banks. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352550924003373>