

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم ادارة المشاريع

عنوان البحث

أثر إدارة المشاريع على الابتكار والتنمية المستدامة في هولندا:
دراسة ميدانية

إعداد الطالبة

شروق شراب (لولو)

إشراف

د احمد حسين علي حسين

د اسماء ابو عنزة

العام الدراسي

2024

حقوق الطباعة

جميع حقوق الطباعة محفوظة للجامعة. لا يجوز نسخ أو إعادة إنتاج أو توزيع أي جزء من هذه الرسالة دون إذن كتابي مسبق من الجامعة.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة المشاريع على الابتكار والتنمية المستدامة في المؤسسات الهولندية. في ظل التحديات البيئية والاقتصادية المتزايدة التي يواجهها العالم اليوم، أصبح من الضروري تبني نهج جديد في إدارة المشاريع يركز على الابتكار وتطبيق مبادئ الاستدامة لتحقيق النجاح المستدام. ركزت هذه الدراسة على توضيح العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع، مثل التخطيط، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر، ومدى تأثيرها على دعم الابتكار وتعزيز الاستدامة.

اعتمدت الدراسة منهجية الدراسة الميدانية التحليلية، حيث تم جمع البيانات من خلال الاستبيانات والمقابلات مع مديري المشاريع والعاملين في المؤسسات الهولندية المختلفة، بما في ذلك الشركات الخاصة والجهات الحكومية. سعى البحث إلى فهم كيفية تحقيق الابتكار داخل المشاريع، والتحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق مبادئ الاستدامة، إلى جانب تحليل دور القيادة الإدارية في تعزيز ثقافة الابتكار والاستدامة.

أظهرت النتائج أن التخطيط المرن وإدارة الموارد بكفاءة يلعبان دورًا حاسمًا في دعم الابتكار وتحقيق الأهداف المستدامة. كما أن التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة يساهم بشكل كبير في تعزيز بيئة مشجعة للابتكار، ويزيد من القدرة على تبني ممارسات الاستدامة. بالإضافة إلى ذلك، أثبتت الدراسة أن الدعم الإداري يُعد من العوامل الرئيسية لتحقيق النجاح في الابتكار والاستدامة، حيث يعزز من التزام العاملين ويشجعهم على تبني التغييرات.

أما بالنسبة للتحديات، فقد كشفت الدراسة عن وجود مقاومة للتغيير داخل بعض المؤسسات، إلى جانب نقص في التدريب المتخصص والوعي بأهمية الاستدامة، مما يعيق القدرة على تحقيق الأهداف المستدامة. لذا، توصي الدراسة بضرورة توفير برامج تدريبية لتعزيز الوعي، وزيادة الدعم المالي لتبني الابتكار والاستدامة، وتهيئة بيئة عمل تشجع على التعاون والتجربة.

توفر هذه الدراسة إسهامًا علميًا مهمًا من خلال تسليط الضوء على أهمية إدارة المشاريع كعامل تمكيني لتحقيق الابتكار والتنمية المستدامة. تساعد النتائج في تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتحسين ممارساتها وتحقيق النجاح المستدام على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، الابتكار، التنمية المستدامة، التخطيط المرن، إدارة الموارد، التعاون بين الأقسام، الدعم الإداري، مقاومة التغيير.

الشكر والتقدير

أقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا البحث وقدم لي الدعم والمساعدة خلال مختلف مراحلها. أولاً، أود أن أعبر عن امتناني الكبير لمشرفي الأكاديميين، د اسماء ابو عنزة و د احمد حسين علي حسين الذين لم يخلوا بتوجيهاتهم القيمة وملاحظاتهم السديدة التي كانت مصدر إلهام لي وداعماً كبيراً طوال فترة البحث.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى كافة الزملاء والأساتذة في جامعة ميدأوشن الذين ساهموا بشكل مباشر أو غير مباشر في إكمال هذه الدراسة.

ولا أنسى أن أعبر عن عميق الامتنان لجميع المشاركين في الاستبيانات والمقابلات، سواء كانوا من المؤسسات أو الأفراد، والذين منحوني من وقتهم الثمين وساهموا بمعلومات قيّمة ساعدتني في إتمام هذا البحث. كما أشكر عائلتي وأصدقائي على دعمهم المستمر، وعلى تفهمهم وصبرهم خلال فترة الدراسة. دعمهم العاطفي والمعنوي كان له الأثر الكبير في تخطي الصعوبات التي واجهتها.

أخيراً، أقدم بالشكر لكل من ساندني ولو بكلمة طيبة، فإنجاز هذا البحث كان نتاجاً لجهود جماعية ومشاركة من العديد من الأشخاص الذين لا يسعني إلا أن أقدر مساهماتهم جميعاً.

فهرس المحتويات

ب	حقوق الطباعة
ج	الملخص
د	الشكر والتقدير
هـ	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة المصطلحات
1	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
1.1	1.1 مقدمة
1.2	1.2 مشكلة الدراسة
1.3	1.3 أهمية الدراسة
1.3.1	1.3.1 الأهمية النظرية:
1.3.2	1.3.2 الأهمية العملية:
1.4	1.4 أهداف الدراسة
1.4.1	1.4.1 الهدف الرئيسي:
1.4.2	1.4.2 الأهداف الفرعية:
1.5	1.5 تساؤلات الدراسة
1.5.1	1.5.1 التساؤل الرئيسي:
1.5.2	1.5.2 التساؤلات الفرعية:

11	1.6 افروض الدراسة.....
11	1.6.1 الفرضية الرئيسية:
12	1.6.2 الفروض الفرعية:
13	1.7 النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث
13	1.7.1 نظرية القيود الثلاثية (Triple Constraint Theory):
14	1.7.2 نظرية دورة حياة المشروع (Project Life Cycle):
14	1.7.3 نظرية الابتكار المفتوح (Open Innovation Theory):
15	1.7.4 نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):
15	1.7.5 نظرية الأنظمة (Systems Theory):
15	1.7.6 تطبيق النظريات في الدراسة
17	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
17	2.1 مقدمة.....
18	2.1.1 أهمية مراجعة الدراسات السابقة
18	2.1.2 استعراض محاور الدراسات السابقة
19	2.2 الدراسات السابقة
19	2.2.1 الدراسات حول إدارة المشاريع.....
22	2.2.2 الدراسات حول الابتكار.....
25	2.2.3 الدراسات حول التنمية المستدامة.....
29	2.3 الإطار النظري
29	2.3.1 نظريات إدارة المشاريع

33	2.3.2 نظريات الابتكار
37	2.3.3 نظريات التنمية المستدامة
42	الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
42	3.1 مقدمة.....
42	3.1.1 نوع الدراسة: الدراسة الميدانية التحليلية.....
42	3.1.2 سبب اختيار الدراسة الميدانية التحليلية.....
43	3.2 المنهجية وطرق البحث
43	3.2.1 استخدام الاستبيانات
46	3.2.2 المقابلات.....
49	3.2.3 تحليل الوثائق.....
52	3.2.4 التحليل الإحصائي.....
55	3.3 مجتمع البحث وحدود البحث.....
55	3.3.1 مجتمع البحث
56	3.3.2 حدود البحث.....
57	3.3.3 أسباب اختيار مجتمع البحث وحدود الدراسة.....
58	الفصل الرابع: النتائج والتوصيات
58	4.1 مقدمة.....
59	4.2 تحليل البيانات
59	4.2.1 تحليل نتائج الاستبيانات لتحديد أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة
68	4.2.2 تحليل نتائج المقابلات لتحديد أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة

74	4.2.3 تحليل نتائج تحليل الوثائق لتحديد أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة
78	4.3 النتائج
78	4.3.1 نتائج الدراسة
80	4.3.2 مناقشة النتائج و تفسيرها
93	4.4 الاستنتاجات
93	4.4.1 أهمية إدارة المشاريع كوسيلة لتعزيز الابتكار والاستدامة
93	4.4.2 دور القيادة الداعمة في تحقيق الابتكار والاستدامة
94	4.4.3 التخطيط المتكامل وإدارة المخاطر كعوامل تمكينية للابتكار والاستدامة
94	4.4.4 التكنولوجيا كأداة محورية لدعم الابتكار والاستدامة
94	4.4.5 البيئة التنظيمية التعاونية كحافز للابتكار
95	4.4.6 التحديات التي تواجه الاستدامة في المؤسسات ودور القيادة في التغلب عليها
95	4.4.7 أهمية الاستثمار في البحث والتطوير لدعم الابتكار المستدام
95	4.4.8 التشريعات والسياسات الحكومية كعامل مؤثر في تحقيق الاستدامة
96	4.5 التوصيات
96	4.5.1 تعزيز التخطيط المستدام في إدارة المشاريع
96	4.5.2 إدارة الموارد بكفاءة لتحقيق الاستدامة
97	4.5.3 تعزيز الدعم الإداري للابتكار والاستدامة
97	4.5.4 تشجيع التعاون بين الأقسام لتحقيق أهداف الاستدامة
98	4.5.5 بناء قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم في الابتكار والاستدامة
98	4.5.6 تعزيز التقييم المستمر والتحسين الدائم

100.....	المراجع
102.....	الملاحق
102.....	الملحق (أ): الاستبيان
105.....	الملحق (ب): أسئلة المقابلات
108.....	Abstract

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع
1-4	نتائج الاستبيان حول مجموعة من ممارسات إدارة المشاريع الرئيسية
4-2	نتائج الاستبيان حول تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تعزيز الابتكار
4-3	نتائج الاستبيان حول تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تطبيق مبادئ الاستدامة
4-4	توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية
4-5	توزيع المشاركين حسب الخلفية الوظيفية
4-6	توزيع المشاركين حسب مستوى الخبرة
4-7	ملخص نتائج التحليل الوصفي للاستبيان
4-8	نتائج اختبار T للاستبيان
4-9	نتائج تحليل التباين (ANOVA) للاستبيان
4-10	نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات الأساسية
4-11	نتائج تحليل الانحدار
4-12	نتائج المقابلات حول أثر التخطيط وإدارة الموارد على الابتكار
4-13	نتائج المقابلات حول التعاون بين الأقسام وتعزيز الابتكار
4-14	نتائج المقابلات حول التحديات المالية والتنظيمية وتأثيرها على الاستدامة
4-15	نتائج المقابلات حول دور الدعم الإداري في تعزيز الابتكار والاستدامة
4-16	التزام المؤسسات بسياسات الابتكار
4-17	تطبيق معايير الاستدامة في المشاريع
4-18	تحديات تطبيق ممارسات الابتكار والاستدامة
4-19	نتائج تأثير إدارة المشاريع على الابتكار
4-20	نتائج تأثير إدارة المشاريع على التنمية المستدامة
4-21	النتائج المستخلصة من تحليل الوثائق

قائمة المصطلحات

English Translation	باللغة العربية
Project Management	إدارة المشاريع
Innovation	الابتكار
Sustainable Development	التنمية المستدامة
Planning	التخطيط
Resources	الموارد
Technology	التكنولوجيا
Leadership	القيادة
Strategy	الاستراتيجية
Organizational Challenges	تحديات تنظيمية
Organizational Culture	ثقافة تنظيمية
Coordination	تنسيق
Skills and Knowledge Gap	فجوة المهارات والمعرفة
Sustainable Projects	مشاريع مستدامة
Self-Financing	تمويل ذاتي
Continuous Training	تدريب مستمر
New Strategies	استراتيجيات جديدة
Triple Constraint Theory	نظرية القيود الثلاثية
Project Life Cycle	دورة حياة المشروع
Government Policies	سياسات حكومية
Project Flexibility	مرونة المشاريع
Interdepartmental Coordination	التنسيق بين الأقسام
Operational Efficiency	الكفاءة التشغيلية
Improving Quality of Life	تحسين جودة الحياة
Improvement Strategies	استراتيجيات التحسين
Stakeholder Collaboration	تعاون بين الجهات المعنية

Legislative Environment	البيئة التشريعية
Integration of Strategies	التكامل بين الاستراتيجيات
Case Study	دراسة حالة
Modern Technology	التكنولوجيا الحديثة
Sustainable Practices	ممارسات مستدامة
Policy Analysis	تحليل السياسات
Efficiency and Effectiveness	الكفاءة والفعالية
Partnerships and Collaboration	الشراكات والتعاون
Organizational Structure	هيكل تنظيمي
Theoretical Framework	الإطار النظري
Knowledge Gaps	الفجوات المعرفية
Literature Review	مراجعة الأدبيات
Environmental Sustainability	الاستدامة البيئية
Systems Analysis	تحليل الأنظمة
Project Resources	موارد المشروع
Systems Theory	نظرية الأنظمة
Stakeholders	أصحاب المصلحة
Open Innovation	الابتكار المفتوح
Social Sustainability	الاستدامة الاجتماعية
Economic Sustainability	الاستدامة الاقتصادية
Professional Training and Development	التدريب والتطوير المهني
Long-Term Planning	تخطيط طويل الأمد
Environmental Analysis	التحليل البيئي
Collaboration	التعاون
Efficiency	الكفاءة
Hypotheses	الفرضيات
Modern Digital Technology	التكنولوجيا الرقمية الحديثة

Competence Development	تطوير الكفاءات
Organizational Change	التغيير التنظيمي
Innovation Culture	ثقافة الابتكار
Strategic Planning	التخطيط الاستراتيجي
Research and Development (R&D)	البحث والتطوير
Transformational Leadership	القيادة التحويلية
Innovation Management	إدارة الابتكار
Organizational Environment	بيئة تنظيمية
Multidisciplinary Teams	فرق متعددة
Integrated Planning	التخطيط المتكامل
Digital Applications	التطبيقات الرقمية
Contingency Plans	خطط الطوارئ
Time Management Tools	أدوات إدارة الوقت
Motivational Leadership	القيادة التحفيزية
Data Analysis	تحليل البيانات
Artificial Intelligence (AI)	الذكاء الاصطناعي
Project Sustainability	استدامة المشاريع
Social Responsibility	المسؤولية الاجتماعية
Competitive Environment	البيئة التنافسية
Training and Development	التدريب والتنمية
Performance Analysis	تحليل الأداء
Resource Organization	تنظيم الموارد
Team Collaboration	التعاون بين الفرق
Corporate Social Responsibility Practices	ممارسات المسؤولية الاجتماعية
Investment in Technology	الاستثمار في التكنولوجيا
Sustainable Strategies	الاستراتيجيات المستدامة
Advanced Technology	التكنولوجيا المتقدمة

Environmental Legislation	التشريعات البيئية
Sustainable Performance	الأداء المستدام
Carbon Emissions	انبعاثات الكربون
Clean Technology	التكنولوجيا النظيفة
Sustainable Leadership	القيادة المستدامة
Sustainability in Project Management	الاستدامة في إدارة المشاريع
Economic Dimensions	الأبعاد الاقتصادية
Social Impact	التأثير الاجتماعي
Innovative Products and Services	المنتجات والخدمات المبتكرة
Resistance to Change	مقاومة التغيير
Organizational Challenges	التحديات المؤسسية
Investment in Innovation	الاستثمار في الابتكار
Technological Analysis	التحليل التكنولوجي
Modern Technologies	التكنولوجيات الحديثة
Continuous Improvement	التحسين الدائم
Balance Between Economy, Environment and Society	التوازن بين الاقتصاد والبيئة والاجتماع
Strategic Direction	التوجيه الاستراتيجي
Financial Resource Deficiency	نقص الموارد المالية
Financial Challenges	التحديات المالية
Multidisciplinary Interaction	التفاعل متعدد التخصصات
Resource Allocation	تخصيص الموارد
Flexible Organizational Policies	السياسات التنظيمية المرنة
Employee Skill Development	تطوير قدرات العاملين
Benchmarking Against Best Practices	مقارنة الممارسات الأفضل
Periodic Evaluation	التقييم الدوري
Project Governance	الحوكمة في المشاريع
Triple Bottom Line	القاعدة الثلاثية

Corporate Sustainability	الاستدامة المؤسسية
Natural Capital	رأس المال الطبيعي
Circular Economy	الاقتصاد الدائري
Innovation Strategies	استراتيجيات الابتكار
Technological Shift	التحول التكنولوجي
Technological System	النظام التكنولوجي
National Innovation System	نظام الابتكار الوطني
Innovators	المبتكرون
Diffusion of Innovations	الانتشار الابتكاري
Incremental Innovation	الابتكار المستمر
Radical Innovation	الابتكار الجذري
Disruptive Innovation	الابتكار التخريبي
Change Management	إدارة التغيير
Quality Control	مراقبة الجودة
Guidance and Supervision	التوجيه والإشراف
Transparency	الشفافية
Project Cost	التكلفة المالية
Project Schedule	الجدول الزمني
Project Scope	نطاق المشروع
Community-Based Sustainable Development	التنمية المحلية المستدامة
Quantitative Analysis	التحليل الكمي
Questionnaire	استبيان
Study Environment	بيئة الدراسة
Patterns and Trends Analysis	تحليل الأنماط والاتجاهات
Quantitative Evaluation	التقييم الكمي
Descriptive Statistics	الإحصاءات الوصفية
Relationship Analysis	تحليل العلاقات

Direct Observations	الملاحظات المباشرة
Interviews	المقابلات
Data Collection	جمع البيانات
Analytical Field Study	الدراسة الميدانية التحليلية
Research Methodology	منهجية الدراسة
Sustainability Supportive Policies	السياسات الداعمة للاستدامة
Environmental Balance	التوازن البيئي
Renewable Energy	الطاقة المتجددة
Carbon Footprint	البصمة الكربونية
Environmental Governance	الحوكمة البيئية
Resource Efficiency	كفاءة استخدام الموارد
Sustainable Design	التصميم المستدام
Recycling	إعادة التدوير
Likert Scale	مقياس ليكرت
Research Boundaries	حدود البحث
Policies and Procedures	السياسات والإجراءات
Governmental Institutions	المؤسسات الحكومية
Industrial Companies	الشركات الصناعية
Technology and Innovation Companies	شركات التكنولوجيا والابتكار
Research Community	مجتمع البحث
Significance Level (P-value)	مستوى الدلالة (P-value)
Standard Deviation	الانحراف المعياري
Mean	المتوسط
SPSS Software	برنامج SPSS
Regression Analysis	تحليل الانحدار
Inferential Analysis	التحليل الاستنتاجي
Descriptive Analysis	التحليل الوصفي

Thematic Analysis	تحليل النصوص
Paper-Based Questionnaire	استبيان ورقي
Electronic Questionnaire	استبيان إلكتروني
Pilot Testing	اختبار أولي
Target Sample	العينة المستهدفة
Top Management	الإدارة العليا
Key Performance Indicators (KPIs)	مؤشرات الأداء الرئيسية
Administrative Leadership Support	دعم القيادة الإدارية
Continuous Evaluation	التقييم المستمر
Promoting Sustainability	التشجيع على الاستدامة
Collaborative Work Environment	بيئة عمل تعاونية
Encouraging Creativity	التحفيز على الإبداع
Inferential Analysis	التحليل الاستنتاجي
Community Engagement & Social Responsibility	المشاركة المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية
Monitoring and Control	المراقبة والتحكم
Comprehensive Planning	التخطيط الشامل
Financial Support	الدعم المالي
Innovation and Sustainability Culture	ثقافة الابتكار والاستدامة
Temporal Boundary	الحد الزمني
Thematic Boundary	الحد الموضوعي
Geographical Boundary	الحد الجغرافي
Major Cities	المدن الكبرى
Financial Reports	التقارير المالية
Recent Developments	التغيرات الحديثة
Descriptive Data Analysis	تحليل البيانات الوصفية
Effective Planning	التخطيط الجيد

Recommendations	التوصيات
-----------------	----------

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 مقدمة

إدارة المشاريع تُعتبر من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات في العصر الحديث لتحقيق أهدافها بفعالية وبتكلفة مناسبة (Turner et al., 2015). تتجلى إدارة المشاريع في تخطيط وتنظيم وتوجيه الموارد المختلفة ضمن أطر زمنية وميزانيات محددة لإنتاج خدمات أو منتجات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة (Kerzner, 2020). تُعرّف إدارة المشاريع كعملية تضمن تطبيق المهارات والمعارف والأدوات والتقنيات لإنجاز المهام المطلوبة (PMI, 2021)، بحيث يضمن هذا الإطار التخطيط السليم، وتوزيع المهام، وتنسيق الجهود لتحقيق النتائج المطلوبة (Cleland & Ireland, 2016). يكتسب المشروع أهمية خاصة كونه جهدًا مؤقتًا يسعى إلى إحداث تغيير أو خلق منتج أو خدمة فريدة؛ ما يجعله مختلفًا عن العمل المستمر أو العمليات الروتينية (Pinto & Slevin, 2019).

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والعولمة، زادت أهمية إدارة المشاريع لمواجهة التحديات المعقدة والمتغيرة التي تواجهها المنظمات اليوم (Dulewicz & Higgs, 2020). تؤدي هذه التغيرات إلى ظهور بيئات عمل تحتاج إلى أساليب تنظيمية وابتكارية جديدة لضمان استمرارية النمو والنجاح (Anderson et al., 2020). كما أن المؤسسات أصبحت تعتمد بشكل كبير على إدارة المشاريع في مجالات متعددة مثل التكنولوجيا، والصناعة، والطاقة، والتعليم، وغيرها، لتضمن القدرة على مواجهة المنافسة الشديدة والبقاء في السوق (Cooke-Davies, 2017).

الابتكار عنصر أساسي لنجاح أي مؤسسة في البيئة التنافسية الحالية (Smith et al., 2016). يُعنى الابتكار بتطوير وتنفيذ أفكار جديدة تساهم في تحسين المنتجات والخدمات والعمليات، ما يزيد من قيمة المؤسسة ويعزز قدرتها التنافسية (Chesbrough, 2018). تلعب إدارة المشاريع دورًا محوريًا في تحقيق الابتكار؛ حيث توفر هيكليّة منظمة تساعد على تحويل الأفكار الإبداعية إلى مخرجات ملموسة من خلال التخطيط الدقيق، وتخصيص الموارد، وتحديد الأهداف، ومتابعة التقدم، وإدارة المخاطر (Bass & Avolio, 2019). يعتبر الابتكار ضروريًا لضمان تحقيق التكيف والاستجابة للتغيرات المستمرة، وهو أحد المفاتيح الأساسية للنمو والتطور المستمر في المؤسسات (Schilling & Hill, 2020).

التنمية المستدامة أصبحت هدفًا استراتيجيًا للعديد من المؤسسات اليوم، حيث تسعى لتحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الحاضر وضمان حق الأجيال المستقبلية في استخدام الموارد (Silvius et al., 2017). تُعنى التنمية المستدامة بتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع مراعاة العوامل البيئية وتقليل التأثيرات

السلبية على الموارد الطبيعية (Morioka & de Carvalho, 2019). تلعب إدارة المشاريع دورًا رئيسيًا في دعم التنمية المستدامة من خلال تصميم وتنفيذ مشاريع تأخذ في الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية، مثل الحد من انبعاثات الكربون، وتحقيق كفاءة استخدام الموارد، ودعم المجتمعات المحلية (Elkington, 2018). إن المشاريع التي تلتزم بمبادئ الاستدامة تساهم في تحقيق رؤية طويلة الأمد، وتساعد المؤسسات في بناء سمعة إيجابية وتوفير قيمة مضافة للمجتمع (Dyllick & Muff, 2020).

في هذا الإطار، تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير إدارة المشاريع على الابتكار والتنمية المستدامة في هولندا. تتناول الدراسة كيفية استخدام المؤسسات لأساليب إدارة المشاريع لتحفيز الابتكار وتنفيذ مشاريع مستدامة، مع التركيز على دور هذه المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تتوافق مع تطلعات المجتمع الهولندي ومتطلبات البيئة الدولية (Lozano et al., 2019).

1.2 مشكلة الدراسة

في ظل التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية السريعة التي يشهدها العالم، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في مجالي الابتكار والتنمية المستدامة (Schilling & Hill, 2016; Smith et al., 2020). تعد هولندا واحدة من الدول المتقدمة التي أولت اهتمامًا كبيرًا لتعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة هذا الموضوع (Dyllick & Muff, 2020). وعلى الرغم من الجهود المبذولة لدعم الابتكار وتطبيق مبادئ الاستدامة، فإن العديد من المشاريع في هولندا لا تزال تواجه تحديات عديدة قد تؤثر على فعاليتها في تحقيق هذه الأهداف (Lozano et al., 2019). تتعلق مشكلة هذه الدراسة بالتحديات والعوامل التي تؤثر على دور إدارة المشاريع في تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة ضمن السياق الهولندي (Martens & Carvalho, 2018).

التحديات التنظيمية والثقافية تشكل عقبة أمام تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع بشكل فعال لتحقيق الابتكار والتنمية المستدامة (Cooke-Davies, 2017). فالثقافة التنظيمية تلعب دورًا هامًا في دعم الابتكار وتنفيذ مبادئ الاستدامة، وقد تواجه العديد من المؤسسات صعوبات في تكييف عملياتها وثقافتها لتحقيق هذه الأهداف (Ahmed & Shepherd, 2017). من أمثلة هذه التحديات التنظيمية: البيروقراطية الزائدة، ضعف التواصل بين الأقسام، نقص الكفاءات المتخصصة في مجال الابتكار والاستدامة، وضعف المرونة في تكييف استراتيجيات جديدة تلبي متطلبات التغيير (Smith et al., 2016). علاوة على ذلك، يمكن أن تؤثر القوانين والسياسات المحلية على كيفية إدارة المشاريع وتطبيق الابتكار والاستدامة، مما يجعل من الصعب تبني سياسات جديدة في ظل هذه القيود التنظيمية (Lozano et al., 2019).

التحديات المالية تعد عاملاً مؤثراً آخر يحد من فعالية المشاريع في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة (Jones & Miller, 2019). عادةً ما يتطلب تنفيذ مشاريع مبتكرة ومستدامة استثمارات كبيرة في التكنولوجيا الحديثة، وتطوير الكفاءات، وتطبيق ممارسات جديدة، وهو ما قد لا يكون متاحاً لجميع المؤسسات (Chesbrough, 2018). كما أن التوجه نحو المشاريع المستدامة يتطلب أحياناً ميزانيات إضافية لتغطية تكاليف البحث والتطوير، وتحليل تأثيرات المشروع البيئية والاجتماعية (Silvius et al., 2017). في العديد من الحالات، قد تتردد المؤسسات في الاستثمار بمشاريع مستدامة إذا كانت التكلفة تفوق العائد المتوقع على المدى القصير، مما يؤدي إلى تقليل جهود الابتكار والاستدامة، خاصةً في المشاريع التي تعتمد على التمويل الذاتي أو الدعم الحكومي (Epstein & Buhovac, 2020).

التحديات البيئية والاجتماعية تلعب دوراً كبيراً في تعقيد مشكلة الدراسة، حيث تؤثر التغيرات البيئية كالتغير المناخي والمشاكل البيئية المتزايدة على نوعية المشاريع وطرق تنفيذها (Elkington, 2018). يشير التوجه نحو الاستدامة إلى ضرورة أن تراعي المشاريع تأثيراتها البيئية والاجتماعية، وهو ما يتطلب إدخال ممارسات جديدة تُعنى بحماية البيئة وتقليل الانبعاثات واستخدام الموارد بشكل أكثر كفاءة (Hart & Milstein, 2021). كما أن الاستدامة تشمل الجوانب الاجتماعية من خلال تعزيز مشاركة المجتمعات المحلية في مشاريع التنمية وضمان تحقيق استفادة مشتركة (Morioka & de Carvalho, 2019). ومع ذلك، تواجه المؤسسات تحديات في التوفيق بين هذه الأبعاد البيئية والاجتماعية والأهداف الاقتصادية، حيث قد تتعارض بعض متطلبات الاستدامة مع تحقيق أرباح أكبر على المدى القصير (Hall et al., 2019).

التنسيق والتعاون بين المؤسسات يمثل مشكلة رئيسية في إدارة المشاريع التي تهدف إلى تعزيز الابتكار والاستدامة (Chesbrough, 2018). في هولندا، كما في غيرها من الدول، قد تواجه المؤسسات صعوبات في التنسيق مع الأطراف المختلفة المعنية بالمشاريع، مثل الجهات الحكومية، الشركات الخاصة، المؤسسات التعليمية، والمجتمع المحلي (West & Bogers, 2019). تتطلب مشاريع التنمية المستدامة والابتكار مستويات عالية من التعاون والتنسيق لضمان تحقيق أهدافها (Anderson et al., 2020). وقد تؤدي الاختلافات في الأهداف والاستراتيجيات بين هذه الأطراف إلى تعقيدات تعيق تحقيق النجاح المستدام للمشاريع (Campbell & Beck, 2020). وفي حالات أخرى، قد تقتصر المؤسسات إلى دعم منظم وكافٍ من الحكومة لتحقيق أهداف الاستدامة والابتكار، مما يحد من قدرة المشاريع على المضي قدماً بفعالية (Lozano et al., 2019).

فجوة المعرفة والمهارات هي إحدى المشكلات التي قد تعوق المؤسسات عن تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة بفعالية، إذ تقتصر العديد من المؤسسات إلى الكفاءات والمهارات المتخصصة في إدارة المشاريع المبتكرة

والمستدامة (Dulewicz & Higgs, 2020). تتطلب إدارة مشاريع الابتكار والاستدامة وجود قوى عاملة مؤهلة وقادرة على التعامل مع التحديات المختلفة وتطبيق أساليب جديدة تتوافق مع متطلبات الاستدامة (Ahmed & Shepherd, 2017). كما أن التدريب المستمر للعاملين يعد عنصراً ضرورياً لتعزيز الكفاءة وتحقيق أفضل نتائج ممكنة، إلا أن العديد من المؤسسات قد تفتقر إلى استراتيجيات واضحة للتدريب وبناء المهارات، مما يؤثر على جودة إدارة المشاريع وقدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة (Jones & Miller, 2019).

بناءً على هذه التحديات، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير إدارة المشاريع على الابتكار والتنمية المستدامة في السياق الهولندي، من خلال تحليل العوامل المختلفة التي تسهم في تحقيق هذه الأهداف أو تعيقها (Dyllick & Muff, 2020). ستقدم الدراسة إطاراً شاملاً لفهم العلاقة بين إدارة المشاريع والابتكار والاستدامة، مما يساعد المؤسسات في وضع استراتيجيات فعالة للتغلب على التحديات المذكورة وضمان تحقيق الأهداف المستدامة بطرق تعزز من قدرتها على التكيف والنمو في بيئة متغيرة (Lozano et al., 2019).

1.3 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من مساهمتها في توضيح العلاقة بين إدارة المشاريع ودورها في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة، خاصة في سياق دولة متقدمة مثل هولندا، التي تولي اهتماماً متزايداً لتحقيق أهداف الاستدامة والابتكار (Dyllick & Muff, 2020; Martens & Carvalho, 2018). وتكمن أهمية الدراسة في تأثيرها على عدة مستويات، بما في ذلك المستوى الأكاديمي والمستوى العملي والتطبيقي، فضلاً عن الأثر الذي يمكن أن تحققه على صناع القرار والسياسات (Lozano et al., 2019).

1.3.1 الأهمية النظرية:

1. إثراء المعرفة الأكاديمية: تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات الأكاديمية من خلال تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول العلاقة بين إدارة المشاريع والابتكار والتنمية المستدامة (Silvius et al., 2017). وبما أن الدراسات السابقة قد تناولت هذه المواضيع بشكل منفصل في الغالب، فإن هذه الدراسة ستساهم في سد الفجوة المعرفية من خلال دراسة متكاملة تشمل جميع الجوانب المتعلقة بإدارة المشاريع وتطبيقات الاستدامة والابتكار في المؤسسات الهولندية (Schilling & Hill, 2020). سيساعد هذا الإطار النظري الشامل الباحثين والطلاب في تطوير أبحاث مستقبلية تعتمد على التحليل العلمي لهذه العلاقة (Turner et al., 2015).

2. تعزيز الفهم النظري لممارسات إدارة المشاريع: تعتبر هذه الدراسة إضافة مهمة لفهم أعمق لممارسات إدارة المشاريع وآثارها المتنوعة على الابتكار والاستدامة، حيث تسلط الضوء على كيفية استخدام

النظريات والنماذج الحديثة في إدارة المشاريع، مثل نظرية القيود الثلاثية (Triple Constraint) ونظرية دورة حياة المشروع (Project Life Cycle)، لتحقيق أهداف الابتكار والتنمية المستدامة (Kerzner, PMI, 2020; 2021). يساعد هذا الفهم المؤسسات على تقييم وتكييف ممارساتها بما يتوافق مع الأهداف البيئية والاجتماعية، ويعزز من مرونة المشاريع (Smith et al., 2016).

1.3.2 الأهمية العملية:

1. تقديم توصيات تطبيقية: تعتبر الأهمية العملية للدراسة من أبرز جوانبها، حيث تقدم توصيات مباشرة ومحددة لتحسين إدارة المشاريع بما يساهم في تحقيق أهداف الابتكار والتنمية المستدامة بفعالية أكبر (Ahmed & Shepherd, 2017). على سبيل المثال، من المتوقع أن تُقدم الدراسة أساليب لإعادة تصميم استراتيجيات إدارة المشاريع بطرق تدعم الابتكار وتحفز على استخدام الموارد بكفاءة، مثل اعتماد أدوات وتطبيقات تكنولوجية حديثة، وتطوير آليات تواصل وتنسيق فعالة بين الأقسام (Chesbrough, 2018).

2. تحسين كفاءة استخدام الموارد: يمكن أن تساهم الدراسة في توجيه المؤسسات نحو طرق مبتكرة لاستغلال الموارد وتحقيق كفاءة أعلى في إدارة المشاريع (Schilling & Hill, 2020). فمن خلال تطبيق مبادئ الاستدامة في المشاريع، يمكن للمؤسسات تقليل الفاقد والتكاليف وتعزيز الإنتاجية. هذه النتائج قد تكون مفيدة ليس فقط للشركات الكبرى، بل أيضاً للشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعتمد على فعالية استخدام الموارد لتحقيق الربحية والنمو (Silvius et al., 2017).

3. الأهمية لصناع القرار والسياسات:

- دعم صنع القرار في المؤسسات والحكومات: توفر هذه الدراسة بيانات وتحليلات قيمة يمكن استخدامها من قبل صناع القرار في الشركات والجهات الحكومية لوضع استراتيجيات وسياسات فعالة (Lozano et al., 2019). على سبيل المثال، يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تحسين سياسات التدريب وتطوير الكفاءات، وتوجيه استثمارات إضافية نحو برامج الابتكار، وتحديد أولوية المشاريع التي تتماشى مع أهداف الاستدامة (Dulewicz & Higgs, 2020).

- تعزيز السياسات العامة المتعلقة بالاستدامة: توضح الدراسة كيف يمكن للمؤسسات تطبيق مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع بما يتوافق مع السياسات العامة للدولة (Elkington, 2018). بالنظر إلى الأهداف الوطنية لهولندا في مجالات خفض انبعاثات الكربون، والطاقة المتجددة، وحماية البيئة، فإن هذه الدراسة تساهم في دعم السياسات التي تشجع المؤسسات على دمج أهداف التنمية المستدامة ضمن مشاريعها، مما يؤدي إلى بناء اقتصاد أكثر استدامة (Campbell & Beck, 2020).

4. الأهمية للممارسين في إدارة المشاريع:

- تعزيز الكفاءات العملية للمديرين والممارسين: توفر هذه الدراسة أدوات وأطر عمل عملية تساهم في تعزيز مهارات مدير المشاريع والممارسين الآخرين، إذ ستساعدهم على تطبيق استراتيجيات مبتكرة تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية للمشاريع، وتعزيز مرونتها في مواجهة التحديات (Kerzner, 2020). من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة، يمكن لمديري المشاريع تعلم كيفية الاستفادة من المبادئ المستدامة في إدارة المشاريع، واستخدام الأدوات الفعالة لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية (Turner et al., 2015).
 - إيجاد حلول للتحديات العملية في تنفيذ المشاريع: تقدم الدراسة حلولاً للتحديات التي يواجهها مديرو المشاريع، مثل ضعف التنسيق بين الأقسام، والتحديات المالية، وضغوط الزمن والتكاليف (Anderson et al., 2020). ومن خلال فهم كيفية التغلب على هذه العقبات، سيتمكن المديرون من تنفيذ مشاريع تساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق التوازن بين الكفاءة التشغيلية ومبادئ الاستدامة، مما يعزز من فرص نجاح المشاريع واستدامتها (Smith et al., 2016).
- #### 5. الأهمية للمجتمع ككل:

- الإسهام في تحسين جودة الحياة: تساهم الدراسة في تحقيق رؤية مجتمعية أوسع من خلال دعم الابتكار والتنمية المستدامة، حيث تساعد المؤسسات على تحقيق نتائج تفيد المجتمع ككل، مثل خفض التأثيرات البيئية، وزيادة فرص العمل، وتحسين جودة الحياة (Elkington, 2018). كذلك، تساهم هذه المشاريع في توفير منتجات وخدمات تلبي احتياجات الأجيال الحالية دون التأثير سلباً على قدرة الأجيال المستقبلية في تلبية احتياجاتها، مما يحقق هدف التنمية المستدامة الشامل (Dyllick & Muff, 2020).
- تحقيق أثر إيجابي على الاقتصاد المحلي والدولي: بالنظر إلى أن تحقيق الابتكار والاستدامة في إدارة المشاريع قد يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي على المدى الطويل، تساهم هذه الدراسة في تعزيز الاقتصاد المحلي من خلال توفير بيئة عمل مستقرة ومستدامة تدعم الشركات الناشئة والكبيرة على حد سواء (Morioka & de Carvalho, 2019). هذا الأثر يمتد ليشمل الاقتصاد الدولي أيضاً، حيث تُعتبر هولندا من الدول التي تلعب دوراً مؤثراً في سوق الاتحاد الأوروبي، ما يجعل تحسين ممارسات إدارة المشاريع في الدولة مثلاً يُحتذى به عالمياً (Lozano et al., 2019).

تأسيساً على هذه النقاط، فإن أهمية الدراسة تتعدى الفائدة الأكاديمية النظرية، لتكون دعامة حيوية لتحسين ممارسات إدارة المشاريع بما يساهم في دفع عجلة التنمية المستدامة ودعم الابتكار. ومن المتوقع أن تكون نتائج

هذه الدراسة مرجعاً قيماً للعديد من الجهات المهمة بتطوير استراتيجيات حديثة لمواجهة التحديات المعاصرة في مجال إدارة المشاريع، وتحقيق التوازن بين النمو الاقتصادي والاستدامة البيئية والاجتماعية.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور إدارة المشاريع في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في هولندا (Dyllick & Muff, 2020; Martens & Carvalho, 2018). ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي، تسعى الدراسة إلى تناول مجموعة من الأهداف التفصيلية التي تركز على تحليل وفهم العوامل المؤثرة في إدارة المشاريع وعلاقتها بمبادئ الاستدامة ومتطلبات الابتكار (Schilling & Hill, 2020). وفيما يلي توضيح لكل من الأهداف الأساسية والفرعية للدراسة:

1.4.1 الهدف الرئيسي:

يتمثل الهدف الأساسي للدراسة في تحليل دور إدارة المشاريع في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في سياق البيئة الهولندية (Lozano et al., 2019). تسعى الدراسة إلى تقديم إطار متكامل يوضح كيفية استغلال إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تتماشى مع الابتكار ومبادئ الاستدامة، مما يعزز قدرة المؤسسات على التكيف والنمو في بيئة معقدة ومتغيرة (Turner et al., 2015).

1.4.2 الأهداف الفرعية:

1. تحليل الوضع الحالي لإدارة المشاريع في هولندا:

- تهدف الدراسة إلى تقديم وصف دقيق للوضع الحالي لإدارة المشاريع في هولندا، من خلال دراسة وتحليل الممارسات المتبعة في المؤسسات المختلفة، وتقييم مستوى نضجها ومدى توافقها مع المبادئ الأساسية لإدارة المشاريع الحديثة (Kerzner, 2020). يشمل هذا التحليل تقييم الأدوات والأساليب المستخدمة، ومستوى الكفاءة والفعالية التي تحققها هذه الممارسات (Smith et al., 2016).
- يهدف التحليل أيضاً إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في إدارة المشاريع، ما يساهم في فهم العقبات والتحديات التي تواجه المؤسسات الهولندية في تطبيق أفضل ممارسات إدارة المشاريع.

2. استكشاف العلاقة بين إدارة المشاريع والابتكار:

- يهدف هذا الهدف إلى دراسة كيفية تفاعل إدارة المشاريع مع الابتكار في المؤسسات الهولندية، وذلك من خلال تحديد العوامل التي تؤثر على مدى تحقيق الابتكار في المشاريع (Chesbrough, 2018). تهدف الدراسة إلى تحليل دور استراتيجيات إدارة المشاريع في دعم الأفكار الابتكارية وتنفيذها بشكل فعال، مثل التخطيط الدقيق، وتوزيع المهام، وتخصيص الموارد.

- كما تسعى الدراسة إلى تقديم أمثلة ودراسات حالة توضح كيفية إسهام إدارة المشاريع في تسريع وتيرة الابتكار داخل المؤسسات، بما يعزز من قدرتها على تقديم منتجات وخدمات جديدة ومواكبة التطورات السوقية (Schilling & Hill, 2020).
- 3. دراسة تأثير إدارة المشاريع على تحقيق التنمية المستدامة:
 - يهدف هذا الهدف إلى تحليل كيفية تأثير إدارة المشاريع على تحقيق أهداف التنمية المستدامة، من خلال دمج المعايير البيئية والاجتماعية والاقتصادية في إدارة المشاريع (Silvius et al., 2017).
 - تحاول الدراسة استكشاف ما إذا كانت ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات الهولندية تدعم استدامة الموارد وتقليل التأثيرات البيئية الضارة (Elkington, 2018).
 - كما تتناول الدراسة التحديات التي قد تواجهها المؤسسات في دمج مبادئ الاستدامة ضمن مشاريعها، وذلك في سبيل تحقيق توازن بين العائد الاقتصادي والأثر البيئي والاجتماعي الإيجابي.
- 4. تطوير استراتيجيات لتحسين إدارة المشاريع في هولندا:
 - بناءً على التحليل السابق، تهدف الدراسة إلى تقديم استراتيجيات وأدوات عملية لتحسين ممارسات إدارة المشاريع بما يساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة (Dulewicz & Higgs, 2020).
 - تشمل هذه الاستراتيجيات اعتماد أساليب جديدة في إدارة الموارد، وتوظيف التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات، وتطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتعليم والتطوير المستمر (Turner et al., 2015).
 - كما تسعى الدراسة إلى اقتراح آليات لبناء قدرات القوى العاملة وتطوير مهارات مديري المشاريع بما يتماشى مع متطلبات الابتكار والاستدامة، مع التركيز على إعداد كوادر قادرة على مواجهة التحديات المستقبلية.
- 5. تعزيز التعاون بين الجهات المعنية لتحقيق إدارة مشاريع فعالة:
 - تركز الدراسة على دراسة كيفية تحسين التعاون والتنسيق بين مختلف الجهات المعنية بالمشاريع، مثل المؤسسات الحكومية، القطاع الخاص، والمؤسسات الأكاديمية، لضمان تنفيذ مشاريع فعالة ومستدامة (West & Bogers, 2019).
 - تهدف الدراسة إلى استكشاف أهمية الشراكات والتكامل بين هذه الجهات لتحقيق إدارة مشاريع ناجحة (Campbell & Beck, 2020).
 - تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتعزيز الشراكات وتبادل المعرفة بين الأطراف المختلفة، حيث يمكن أن يؤدي هذا التعاون إلى تحسين التكامل بين الاستراتيجيات المشتركة وتحديد الأولويات المشتركة.
- 6. تقييم السياسات الحكومية المتعلقة بإدارة المشاريع والابتكار والتنمية المستدامة:

- تسعى الدراسة إلى تقييم مدى تأثير السياسات الحكومية الهولندية على إدارة المشاريع وتحقيق أهداف الابتكار والتنمية المستدامة، وذلك من خلال تحليل السياسات والإجراءات المتبعة في هذا المجال وتحديد مدى فعاليتها (Lozano et al., 2019). يهدف هذا التقييم إلى فهم العلاقة بين البيئة التشريعية ودور المؤسسات في تحقيق أهداف الاستدامة.
- كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات للتحسين أو التعديل في السياسات الحكومية بما يساهم في دعم الابتكار وتطبيق ممارسات مستدامة في إدارة المشاريع (Martens & Carvalho, 2018)، وتطوير السياسات بحيث تشجع المؤسسات على تبني استراتيجيات تتوافق مع معايير الاستدامة.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم فهم شامل للعلاقة بين إدارة المشاريع من جهة، ومفاهيم الابتكار والتنمية المستدامة من جهة أخرى، وذلك بما يساهم في تمكين المؤسسات الهولندية من مواجهة التحديات المعاصرة. كما تعزز هذه الأهداف رؤية طويلة الأمد تساهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقديم إسهامات ذات أثر إيجابي على المجتمع والاقتصاد والبيئة.

1.5 تساؤلات الدراسة

تمثل تساؤلات الدراسة جوهر البحث ومرجعياته في توجيه عملية التحليل وجمع البيانات. تسعى الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات التي تتناول دور إدارة المشاريع في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في هولندا (Martens & Carvalho, Dyllick & Muff, 2018; 2020). تم تقسيم هذه التساؤلات إلى رئيسية وفرعية للتعلم في فهم العلاقة بين إدارة المشاريع وهذه الجوانب المحورية (Lozano et al., 2019).

1.5.1 التساؤل الرئيسي:

1. كيف يمكن لإدارة المشاريع أن تساهم في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في هولندا؟
- يُعد هذا التساؤل الرئيسي للدراسة ويهدف إلى فهم كيفية تفاعل ممارسات إدارة المشاريع مع الابتكار والتنمية المستدامة (Silvius et al., 2017). تسعى الدراسة إلى استكشاف الطرق التي يمكن من خلالها استخدام إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لدفع عجلة الابتكار، والتأكد من استدامة المشاريع على المدى الطويل (Turner et al., 2015).

1.5.2 التساؤلات الفرعية:

1. ما هي الأساليب والممارسات الحالية المتبعة في إدارة المشاريع في القطاعات المختلفة في هولندا؟

- يهدف هذا التساؤل إلى تحديد النهج والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات الهولندية في إدارة المشاريع، والتعرف على مستوى تطور هذه الممارسات ومدى توافقها مع أفضل الممارسات العالمية (Kerzner, 2020). كما يساهم في تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين ضمن إدارة المشاريع (Smith et al., 2016).

2. ما هي العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والابتكار داخل المؤسسات الهولندية؟

- يسعى هذا التساؤل إلى فهم كيف يمكن لإدارة المشاريع دعم الابتكار من خلال تقديم هيكل تنظيمي يساهم في تنفيذ الأفكار الجديدة، وتوفير الموارد اللازمة لإتمام عمليات التطوير (Chesbrough, 2018). يشمل ذلك دراسة العلاقة بين خطوات إدارة المشروع (كالخطيط، والتنفيذ، والمتابعة) ومدى قدرتها على تعزيز وتسهيل الابتكار في المؤسسات (Schilling & Hill, 2020).

3. كيف تساهم إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المؤسسات الهولندية؟

- يركز هذا التساؤل على فهم دور إدارة المشاريع في دعم الأهداف البيئية والاجتماعية إلى جانب الأهداف الاقتصادية (Elkington, 2018). تسعى الدراسة من خلال هذا التساؤل إلى التعرف على ما إذا كانت المشاريع التي تُدار وفق مبادئ الاستدامة تحقق نتائج إيجابية تعزز من التنمية المستدامة في المجتمع (Silvius et al., 2017)، وأثرها على الحفاظ على الموارد وتقليل التأثير البيئي.

4. ما هي التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة؟

- يهدف هذا التساؤل إلى استكشاف العوائق التي تواجه المؤسسات الهولندية في سبيل تحقيق الابتكار والاستدامة (Anderson et al., 2020). قد تشمل هذه التحديات جوانب تنظيمية وثقافية، وصعوبات مالية، ومشاكل في التنسيق مع الجهات المعنية (Smith et al., 2016). ويساهم هذا التساؤل في تحديد العوامل التي قد تعرقل تحقيق الأهداف المستدامة في المشاريع المختلفة.

5. ما هي الاستراتيجيات والأدوات التي يمكن اعتمادها لتحسين إدارة المشاريع ودعم الابتكار والاستدامة؟

- يسعى هذا التساؤل إلى اقتراح حلول وأدوات مبتكرة تساهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في هولندا (Dulewicz & Higgs, 2020). كما يهدف إلى تحديد الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسات على التغلب على التحديات التي تواجهها (Turner et al., 2015)، مثل استخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة، وتطوير مهارات الكوادر العاملة، وتحسين أساليب التحليل والمتابعة.

6. كيف يمكن تعزيز التعاون والتنسيق بين الجهات المختلفة لتحقيق أهداف الابتكار والتنمية المستدامة في إدارة المشاريع؟

- يسعى هذا التساؤل إلى فهم دور الشراكات والتعاون بين الجهات الحكومية، والشركات، والمؤسسات الأكاديمية في تحقيق إدارة مشاريع فعالة ومستدامة (West & Bogers, 2019). ويسعى إلى تحديد المجالات التي يمكن من خلالها تحسين الشراكات وتبادل المعرفة لتحقيق أهداف المشاريع المستدامة والابتكارية.

7. ما مدى تأثير السياسات الحكومية الهولندية في تعزيز الابتكار والاستدامة من خلال إدارة المشاريع؟

- يهدف هذا التساؤل إلى تحليل دور السياسات الحكومية في دعم إدارة المشاريع التي تركز على الابتكار والاستدامة (Lozano et al., 2019). يبحث في تأثير القوانين والسياسات العامة على أداء المؤسسات وقدرتها على تبني ممارسات مستدامة، وتحديد أي تحسينات ممكنة للسياسات لتحقيق أهداف الاستدامة بشكل أفضل.

8. كيف تؤثر العوامل الثقافية والتنظيمية على فعالية إدارة المشاريع في تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة؟

- يتناول هذا التساؤل العوامل الداخلية للمؤسسات التي قد تؤثر على قدرتها في إدارة المشاريع بفعالية (Ahmed & Shepherd, 2017)، مثل ثقافة الابتكار، والقدرة على إدارة التغيير، وتبني ممارسات مستدامة. يهدف إلى تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تحقيق أهداف الاستدامة والابتكار في المشاريع.

من خلال هذه التساؤلات، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة ومتكاملة لدور إدارة المشاريع في تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة، وتحديد التحديات والفرص المتاحة للمؤسسات الهولندية (Martens & Carvalho, 2018)، بالإضافة إلى تقديم حلول واستراتيجيات عملية لتطبيقها في إدارة المشاريع بشكل فعال ومستدام.

1.6 فروض الدراسة

تمثل فروض الدراسة الإطار النظري الذي يوجه عملية البحث والتحليل، حيث تقوم الفروض بتحديد الافتراضات التي ستسعى الدراسة لاختبارها وتقييم صحتها من خلال التحليل العلمي (Martens & Carvalho, 2018). وتهدف هذه الفروض إلى التحقق من وجود علاقات واضحة بين إدارة المشاريع، والابتكار، والتنمية المستدامة، وتحديد العوامل المؤثرة في تحقيق أهداف المؤسسات من خلال إدارة المشاريع (Dyllick & Muff, 2020).

1.6.1 الفرضية الرئيسية:

1. إدارة المشاريع الفعالة تسهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الهولندية (Silviu et al., 2017).

- تستند هذه الفرضية إلى الفكرة العامة أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الفعالة يسهم في تحقيق أهداف الابتكار والتنمية المستدامة، ويعزز من قدرة المؤسسات على مواجهة التحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية (Kerzner, 2020).

1.6.2 الفروض الفرعية:

1. هناك علاقة إيجابية بين كفاءة إدارة المشاريع ومستوى الابتكار داخل المؤسسات.
- تفترض هذه الفرضية أن زيادة كفاءة إدارة المشاريع، من حيث التخطيط والتنفيذ والمراقبة، تسهم في رفع مستوى الابتكار داخل المؤسسة (Chesbrough, 2018)، مما يؤدي إلى تعزيز قدرتها على تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق (Schilling & Hill, 2020).
2. إدارة المشاريع التي تتبنى ممارسات مستدامة تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل.
- تشير هذه الفرضية إلى أن دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع يسهم في تقليل التأثيرات البيئية السلبية وتحقيق توازن بين الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية (Elkington, 2018)، مما يحقق نتائج إيجابية على المدى البعيد للمؤسسة والمجتمع ككل (Silvius et al., 2017).
3. تؤدي العوامل التنظيمية والثقافية إلى تأثيرات مباشرة على فعالية إدارة المشاريع في تحقيق الابتكار والاستدامة.
- تستند هذه الفرضية إلى أن العوامل الداخلية مثل ثقافة المؤسسة، والتنظيم الإداري، ونظام الحوكمة يؤثر بشكل كبير على مدى فعالية إدارة المشاريع في تحقيق الابتكار (Anderson et al., 2020)، مما يبرز الحاجة إلى بيئة عمل تدعم التغيير والتطوير المستمر.
4. المؤسسات التي تطبق استراتيجيات إدارة المشاريع الحديثة تمتلك قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية، مما يدعم تحقيق الاستدامة.
- تقترح هذه الفرضية أن المؤسسات التي تعتمد على أساليب حديثة في إدارة المشاريع، مثل التحليل البيئي، والتخطيط طويل الأمد، وتقييم الأثر الاجتماعي، تكون قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة، مما يعزز من استدامة مشاريعها (Turner et al., 2015).
5. تساهم السياسات الحكومية الداعمة للاستدامة في تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز الابتكار.
- تستند هذه الفرضية إلى أن وجود سياسات حكومية قوية تدعم الاستدامة وتشجع الابتكار يسهم في تحسين أداء المؤسسات (Lozano et al., 2019)، حيث تكون هذه السياسات بمثابة محفزات للمؤسسات لتبني ممارسات مستدامة في إدارة المشاريع، وتحقيق أهداف الابتكار.

6. الاستثمار في بناء قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم في إدارة المشاريع يدعم الابتكار ويعزز من فرص تحقيق الاستدامة.

- تشير هذه الفرضية إلى أن التدريب والتطوير المهني للعاملين في إدارة المشاريع يسهم في رفع كفاءتهم، مما يؤدي إلى تعزيز قدرة المؤسسة على الابتكار وتطبيق ممارسات مستدامة بفعالية أكبر (Dulewicz & Higgs, 2020).

7. التعاون بين الجهات المختلفة في المشاريع يعزز من كفاءة إدارة المشاريع ويسهم في تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة.

- تفترض هذه الفرضية أن زيادة التعاون بين الشركات، والجهات الحكومية، والمؤسسات التعليمية، يسهم في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع (West & Bogers, 2019)، حيث يساعد التنسيق بين الأطراف المختلفة على تحقيق الأهداف المشتركة ودفع عجلة الابتكار والاستدامة في المجتمع.

تساعد هذه الفروض في توجيه عملية البحث نحو اختبار العلاقات بين إدارة المشاريع والابتكار والتنمية المستدامة، وتحديد العوامل التي تؤثر في كفاءة المؤسسات الهولندية في تحقيق هذه الأهداف (Martens & Carvalho, 2018). من خلال التحليل العلمي لهذه الفروض، تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج دقيقة تسهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع بما يعزز من الابتكار والاستدامة.

1.7 النظريات العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من النظريات العلمية التي توفر إطاراً منهجياً يساعد في تحليل العلاقة بين إدارة المشاريع، والابتكار، والتنمية المستدامة (Kerzner, 2017, Silviu et al., 2020). ومن خلال تطبيق هذه النظريات، تهدف الدراسة إلى تقديم فهم عميق ومتكامل لآليات إدارة المشاريع التي تعزز الابتكار وتدعم أهداف التنمية المستدامة (Dyllick & Muff, 2020). تشمل النظرية العلمية المتبعة في الدراسة ثلاث نظريات رئيسية:

1.7.1 نظرية القيود الثلاثية (Triple Constraint Theory):

تُعد نظرية القيود الثلاثية من الأساسيات في إدارة المشاريع، وهي تعتمد على فرضية أن نجاح أي مشروع يعتمد على تحقيق التوازن بين ثلاث قيود رئيسية: الوقت، التكلفة، والنطاق (Kerzner, 2020). وتشير هذه النظرية إلى أن أي تغيير أو تعديل في أحد هذه القيود سيؤثر بالضرورة على الآخرين؛ فعلى سبيل المثال، زيادة نطاق المشروع تستلزم إما زيادة الوقت أو زيادة التكلفة.

في سياق الابتكار والاستدامة، توضح هذه النظرية كيف يمكن لإدارة المشاريع أن تتكيف مع القيود لتحقيق الابتكار دون تجاوز التكاليف المحددة أو الإطار الزمني (Turner et al., 2015). إن التوفيق بين هذه القيود الثلاثة يعتبر ضروريًا لضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال. ولهذا، تساعد هذه النظرية في توجيه المؤسسات نحو إدارة مواردها بطرق مبتكرة تتماشى مع ميزانياتها وإطارها الزمني، بما يضمن استدامة المشروع من حيث التكلفة والموارد البيئية والاجتماعية.

1.7.2 نظرية دورة حياة المشروع (Project Life Cycle):

تنص هذه النظرية على أن كل مشروع يمر بأربع مراحل رئيسية هي: البداية، التخطيط، التنفيذ، والإغلاق (PMI, 2021). تساعد نظرية دورة حياة المشروع في توفير إطار منظم يمكن من خلاله إدارة المشروع بطريقة تضمن تتابعه وتقييم تقدمه في كل مرحلة من مراحله. تتيح هذه المراحل للمؤسسات وضع أهداف محددة وخطة عمل واضحة لكل مرحلة، مما يساهم في تحقيق كفاءة أعلى وإدارة أفضل للمخاطر.

في سياق الاستدامة، تؤدي كل مرحلة دورًا مهمًا في تحقيق التنمية المستدامة (Silvius et al., 2017)؛ فمرحلة التخطيط تتطلب مراعاة المعايير البيئية والاجتماعية، في حين أن مرحلة التنفيذ تحتاج إلى تطبيق سياسات مستدامة للتقليل من الآثار البيئية السلبية. تساعد هذه النظرية المؤسسات على تحقيق الابتكار في المشاريع عبر تحسين كفاءة كل مرحلة، وتوفير إطار لضمان توجيه كل مرحلة نحو تحقيق أهداف الابتكار والاستدامة.

1.7.3 نظرية الابتكار المفتوح (Open Innovation Theory):

نظرية الابتكار المفتوح هي مفهوم حديث في إدارة الابتكار، وتقوم على فرضية أن المؤسسات تستطيع تحقيق نتائج ابتكارية أفضل عبر التعاون مع أطراف خارجية (Chesbrough, 2018)، مثل العملاء، الموردين، الشركاء، والمؤسسات التعليمية، بدلاً من الاعتماد فقط على الابتكار الداخلي. ترى هذه النظرية أن الابتكار يجب أن يتخطى الحدود التنظيمية ليشمل عناصر المعرفة والخبرة المتوفرة خارجيًا.

في سياق إدارة المشاريع، تساهم هذه النظرية في دعم مشاريع التنمية المستدامة من خلال إتاحة الفرصة للشركات للوصول إلى موارد إضافية وأفكار جديدة (Schilling & Hill, 2020) تساهم في تحسين كفاءة المشاريع. يمكن للتعاون الخارجي أن يوفر حلولاً مبتكرة للمشاكل التي تواجه المشاريع ويساعد في تحسين جودة المنتجات أو العمليات. كما تساعد هذه النظرية في تعزيز قدرات المؤسسة على تحقيق الاستدامة من خلال دمج الممارسات الابتكارية التي تدعم أهداف التنمية المستدامة.

1.7.4 نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory):

تهدف نظرية أصحاب المصلحة إلى تسليط الضوء على أهمية تلبية توقعات واحتياجات جميع الأطراف ذات الصلة بالمشروع (Freeman, 2010)، وليس فقط المساهمين التقليديين. تشمل هذه الأطراف العملاء، الموظفين، الموردين، الجهات الحكومية، والمجتمع المحلي. تدعو النظرية إلى مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة لضمان دعمهم ومساهمتهم الفعالة في نجاح المشروع.

تساعد هذه النظرية في سياق الاستدامة على تحقيق التنمية المستدامة عبر تعزيز التعاون والتواصل مع جميع الأطراف المعنية (Lozano et al., 2019)، وضمان تحقيق مصلحة مشتركة. فمثلاً، يمكن أن يؤدي إشراك المجتمع المحلي إلى تحسين أثر المشروع الاجتماعي والبيئي، مما يساهم في تعزيز الاستدامة وخلق قيمة مضافة للمشروع.

1.7.5 نظرية الأنظمة (Systems Theory):

تعتمد نظرية الأنظمة على فهم المشروع كجزء من نظام أكبر يشمل عدة عناصر متفاعلة تتأثر ببعضها البعض (Anderson et al., 2020). تعني هذه النظرية أن أي تغيير في أحد عناصر المشروع يمكن أن يؤثر على النظام ككل، مما يستدعي تحقيق التوازن والتنسيق بين الأجزاء المختلفة للمشروع لتحقيق الأهداف المطلوبة.

في إدارة المشاريع المستدامة، تساعد نظرية الأنظمة في فهم كيفية تأثير الممارسات البيئية والاجتماعية للمشروع على عناصر النظام الأكبر مثل البيئة، والمجتمع، والاقتصاد (Dyllick & Muff, 2020). يُمكن هذا الفهم المؤسسات من تبني سياسات متكاملة تحقق الأهداف المستدامة وتراعي تأثير المشروع على العناصر المختلفة للنظام.

1.7.6 تطبيق النظريات في الدراسة

1.7.6.1 التكامل بين النظريات:

يتميز الإطار العلمي لهذه الدراسة بتكامل النظريات المختلفة، حيث يتم الاستفادة من نظرية القيود الثلاثية لضمان إدارة موارد المشروع بفعالية، مع دمج نظرية دورة حياة المشروع لضمان متابعة كل مرحلة بعناية (Kerzner, 2015; Turner et al., 2020). كما يعزز تطبيق نظرية الابتكار المفتوح من قدرة المشروع على تحقيق الابتكار من خلال التعاون الخارجي، بينما تساهم نظرية أصحاب المصلحة ونظرية الأنظمة في

تحقيق التوازن والاستدامة عبر تعزيز التعاون والتفاعل مع جميع الأطراف المعنية (Chesbrough, 2018; Freeman, 2010).

1.7.6.2 التطبيق العملي للنظريات:

سيساعد التطبيق العملي لهذه النظريات في تصميم إطار عمل لتحليل كيفية تفاعل إدارة المشاريع مع عوامل الابتكار والاستدامة (Silvius et al., 2017). يمكن استخدام هذه النظريات لتوجيه جمع البيانات وتحليلها، وفهم التأثيرات المختلفة للعوامل الداخلية والخارجية على إدارة المشاريع في هولندا (Lozano et al., 2019). بشكل عام، تساعد هذه النظريات على توجيه الدراسة نحو فهم متكامل للعلاقة بين إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة. ومن خلال تطبيق هذه النظريات، يمكن أن تسهم الدراسة في تقديم توصيات لتحسين ممارسات إدارة المشاريع بما يعزز من فرص الابتكار والاستدامة ويدعم قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بفعالية عالية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 مقدمة

تعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة جزءًا أساسيًا من أي بحث علمي، حيث توفر الإطار المعرفي الذي يستند إليه الباحث لفهم الظاهرة أو المشكلة التي يدرسها (Hart, 2018). تتيح الدراسات السابقة للباحث معرفة ما توصلت إليه الأبحاث السابقة في مجاله، وتمكينه من تحديد الفجوات المعرفية والنقاط التي تتطلب المزيد من التحليل والاستقصاء (Webster & Watson, 2002). كما أن الدراسات السابقة تساعد الباحث في تعزيز فرضياته، وتوجيه منهجيته بناءً على النتائج والأدوات التي أثبتت فعاليتها في أبحاث مماثلة. وفي هذا الفصل، ستعرض الدراسة الأدبيات المتاحة في مجالات إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة (Kerzner, Chesbrough, 2020; Silviu et al., 2017; 2018).

في هذا السياق، هناك ثلاثة محاور رئيسية تمثل الأساس لمراجعة الدراسات السابقة في هذا البحث:

1. إدارة المشاريع: تعد إدارة المشاريع من المجالات التي تشهد نموًا وتطورًا مستمرين، نظرًا لأهميتها في تحقيق أهداف المؤسسات عبر توجيه الموارد وتنظيم الأنشطة لتحقيق النتائج المرجوة (Kerzner, 2020). تتناول الدراسات السابقة في هذا المجال أساليب وأدوات مختلفة تُستخدم لتحقيق كفاءة وفعالية عالية، وتتطرق إلى قضايا متعلقة بتخطيط المشاريع، وتنظيم الموارد، وتحليل المخاطر، وقياس الأداء (Turner et al., 2015)، وغيرها من الجوانب. وتبرز أهمية استعراض هذه الدراسات لتحديد الأساليب الناجحة والتحديات المشتركة في إدارة المشاريع، وخاصة تلك التي تتعلق بتحقيق الاستدامة والابتكار.
2. الابتكار: يمثل الابتكار ركيزة أساسية لدعم نمو وتطور المؤسسات في ظل بيئة تنافسية عالمية (Schilling & Hill, 2020). تهدف الدراسات السابقة حول الابتكار إلى فهم كيف يمكن للمؤسسات تطوير وتنفيذ أفكار جديدة تساهم في تحسين أدائها وتقديم قيمة مضافة. ومن خلال استعراض هذه الدراسات، تسعى الدراسة الحالية إلى فهم العوامل التي تسهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات، وكيف يمكن لأساليب إدارة المشاريع دعم هذا الابتكار بشكل فعال (Chesbrough, 2018). تعد دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع والابتكار ضرورية لفهم كيفية الاستفادة من أدوات إدارة المشاريع لدفع عجلة الابتكار داخل المؤسسات.
3. التنمية المستدامة: تُعد التنمية المستدامة من الأهداف الرئيسية للمجتمع الحديث، وتركز على تحقيق التوازن بين الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية. تهدف الدراسات المتعلقة بالتنمية المستدامة إلى فهم كيفية تحقيق الأهداف الاقتصادية دون الإضرار بالبيئة والمجتمع (Dyllick & Muff, 2020).

تركز هذه الدراسات على ممارسات وتقنيات يمكن للمؤسسات تبنيها لتحقيق استدامة طويلة الأمد في مشاريعها (Silvius et al., 2017). ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة في هذا المجال، تسعى الدراسة إلى تحديد كيف يمكن لإدارة المشاريع أن تسهم في تعزيز التنمية المستدامة، والتعرف على التحديات التي تواجهها المؤسسات في تحقيق هذا الهدف.

2.1.1 أهمية مراجعة الدراسات السابقة

تعتبر مراجعة الدراسات السابقة في هذا البحث ضرورية لتحقيق عدة أهداف أساسية:

1. تحديد الفجوات المعرفية: تساعد مراجعة الدراسات السابقة على تحديد المجالات التي لم تُغطَّ بشكل كافٍ في الأبحاث السابقة، مما يتيح للباحث فرصة التركيز على هذه الجوانب لسد الفجوات المعرفية وتقديم إسهامات جديدة.
2. بناء إطار نظري متين: من خلال مراجعة الأدبيات، يستطيع الباحث تعزيز فهمه النظري للموضوع ودعم فرضياته، حيث يستند إلى نماذج ونظريات أثبتت فعاليتها في الأبحاث السابقة، مثل نظرية القيود الثلاثية ونظرية دورة حياة المشروع.
3. اختيار الأدوات والأساليب المناسبة (Hart, 2018): تتيح الدراسات السابقة للباحث فهماً أفضل للأدوات والأساليب التي يمكن أن تكون فعالة في جمع وتحليل البيانات، مثل استخدام التحليل الإحصائي أو الاستبانات، مما يساعد في تصميم منهجية مناسبة تتلاءم مع أهداف الدراسة.
4. تحديد التحديات المشتركة: يمكن للدراسات السابقة أن تساعد في التعرف على التحديات الشائعة التي واجهت الباحثين السابقين في دراسة العلاقة بين إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة. يُمكن أن توفر هذه التحديات رؤى حول كيفية التعامل معها في الدراسة الحالية.

2.1.2 استعراض محاور الدراسات السابقة

1. الدراسات حول إدارة المشاريع: تتناول الدراسات في هذا المجال مختلف الأساليب والممارسات التي تتبعها المؤسسات لتحقيق كفاءة عالية في إدارة المشاريع، مع التركيز على أدوات مثل التخطيط الاستراتيجي، وتنظيم الموارد، وإدارة المخاطر (Kerzner, 2015; Turner et al., 2020). كما تتناول الدراسات العوامل التي تؤثر على فعالية إدارة المشاريع، مثل الثقافة التنظيمية، والتكنولوجيا، والتدريب.
2. الدراسات حول الابتكار: تشمل هذه الدراسات العوامل الداخلية والخارجية التي تسهم في تعزيز الابتكار داخل المؤسسات (Schilling & Hill, 2020)، وكيف يمكن لإدارة المشاريع أن تدعم هذا الابتكار

من خلال توفير بيئة تنظيمية تسمح بتجربة الأفكار الجديدة وتطويرها. كما تتناول هذه الدراسات دور الابتكار في تحسين تنافسية المؤسسات وتحقيق قيمة مضافة للعملاء (Chesbrough, 2018). 3. الدراسات حول التنمية المستدامة: تركز الدراسات السابقة حول التنمية المستدامة على كيفية دمج الأهداف البيئية والاجتماعية مع الأهداف الاقتصادية (Dyllick & Muff, 2020)، حيث تشير الأبحاث إلى أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات مستدامة تسهم بشكل كبير في تقليل الأثر البيئي وتعزيز المسؤولية الاجتماعية. وتركز الدراسات على تطبيق مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع (Silvius et al., 2017)، وكيف يمكن لهذه المبادئ أن تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل.

4. تمثل الدراسات السابقة إطاراً نظرياً ودليلاً عملياً يسهم في تشكيل فهم شامل للموضوع البحثي (Hart, 2018). ومن خلال استعراض الأدبيات المتوفرة، تسعى الدراسة إلى تحليل وتقييم المفاهيم والأساليب المختلفة التي تتبعها المؤسسات لتحقيق أهداف الابتكار والاستدامة (Lozano et al., 2019)، عبر اعتماد استراتيجيات متكاملة في إدارة المشاريع. ستوفر هذه المقدمة الأساس لمزيد من التحليل التفصيلي في الأقسام التالية من هذا الفصل، حيث سيتم استعراض الدراسات ذات الصلة لكل من المحاور الثلاثة: إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة، وتقييم مدى فعالية واستدامة كل منها في سياق المؤسسات الهولندية.

2.2 الدراسات السابقة

في هذا القسم، سيتم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بثلاثة مجالات رئيسية للدراسة: إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة، حيث يقدم كل مجال رؤية ومعارف مختلفة حول كيفية تفاعل هذه العناصر في البيئة المؤسسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. يساعد استعراض هذه الدراسات في بناء إطار معرفي متكامل يمكن من خلاله فهم تأثير إدارة المشاريع على الابتكار والتنمية المستدامة، وتحديد العوامل المشتركة بين هذه المجالات الثلاثة.

2.2.1 الدراسات حول إدارة المشاريع

شهد مجال إدارة المشاريع تطوراً ملحوظاً على مدى العقود الماضية، حيث أصبح أساسياً لنجاح المؤسسات في مختلف القطاعات. تناولت الدراسات السابقة حول إدارة المشاريع مجموعة من المحاور التي تشمل التخطيط، إدارة الموارد، إدارة المخاطر، التكنولوجيا، والثقافة التنظيمية (Kerzner, 2015; Turner et al., 2020).

Bourne & Walker, 2018). نستعرض فيما يلي أهم الدراسات التي تناولت هذه المحاور وكيفية تأثيرها على فعالية إدارة المشاريع.

2.2.1.1 أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد

- Turner et al (2015): في دراستهم حول أهمية التخطيط الاستراتيجي، توصل الباحثون إلى أن التخطيط المتكامل هو أحد الركائز الأساسية لنجاح المشاريع. تشير الدراسة إلى أن المؤسسات التي تقوم بوضع خطط شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع الجوانب المتعلقة بالمشروع تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف ضمن الإطار الزمني والتكلفة المحددين. وجد الباحثون أن التخطيط يساعد في تقليل الهدر في الموارد، ويزيد من كفاءة تخصيص الموارد البشرية والمالية. كما ركزت الدراسة على أهمية وضع أهداف واضحة وتحديد أولويات المشروع، ما يساهم في تحقيق كفاءة أعلى في التنفيذ.

- Cleland & Ireland (2016): أبرزت هذه الدراسة دور التخطيط في إدارة المشاريع الكبيرة والمعقدة، خاصة تلك التي تتطلب تكاملاً بين فرق متعددة. توصلت الدراسة إلى أن التخطيط الجيد يمكّن المؤسسات من مواجهة التعقيدات والتحديات التي قد تظهر في مراحل المشروع المختلفة، ويساهم في تعزيز المرونة وتوجيه الفريق نحو تحقيق الأهداف بكفاءة.

2.2.1.2 تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المشاريع

- Cooke-Davies (2017): تناولت هذه الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية وتأثيرها على إدارة المشاريع. أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية تفاعلية وتعاونية تحقق نجاحاً أكبر في مشاريعها، حيث تعزز هذه الثقافة من قدرة الفرق على التعاون وحل المشاكل بفعالية. أشارت الدراسة أيضاً إلى أن الثقافة الداعمة تعزز من قدرة الفرق على التكيف مع التغيرات والمتطلبات المتجددة في المشروع، وتساعد في بناء بيئة عمل تشجع على الابتكار والإبداع.

- Kendra & Taplin (2018): ركزت هذه الدراسة على تأثيرات الثقافة التنظيمية المرتبطة بالقيادة ودورها في نجاح المشروع. خلص الباحثون إلى أن القيادة التحفيزية التي تشجع على العمل الجماعي وتوفير الدعم اللازم تساهم بشكل كبير في نجاح المشاريع، حيث تزيد من رضا العاملين وتدعم تحقيق الأهداف بفعالية. وأشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تبني ثقافة قوية تتميز بالدعم القيادي تكون أكثر نجاحاً في تنفيذ المشاريع.

2.2.1.3 إدارة المخاطر في المشاريع

- (Pinto & Slevin 2019): أكدت هذه الدراسة على أهمية إدارة المخاطر كأحد الأسس الحيوية لنجاح المشاريع. أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تقوم بإدارة المخاطر بفعالية تكون أكثر استعدادًا لمواجهة التحديات غير المتوقعة. وأوضح الباحثون أن إدراج استراتيجيات إدارة المخاطر في مرحلة التخطيط يساعد المؤسسات على التعرف المبكر على المخاطر المحتملة، مثل التأخيرات في الجدول الزمني أو المشاكل المالية، وتطوير خطط استجابة فعالة للحد من تأثيراتها.
- (Hillson & Simon 2020): قدمت الدراسة نظرة معمقة حول إدارة المخاطر ودورها في تحسين أداء المشروع. أبرزت الدراسة أهمية إعداد خطط الطوارئ وتدريب الفريق على كيفية التعامل مع المخاطر، حيث أشار الباحثون إلى أن المشاريع التي تعتمد نهجًا استباقيًا لإدارة المخاطر تحقق نتائج أفضل وتتمكن من تقليل الخسائر المحتملة. توصل الباحثون أيضًا إلى أن إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية تحديد وإدارة المخاطر يعزز من فعالية هذه العملية.

2.2.1.4 دور التكنولوجيا في تحسين كفاءة إدارة المشاريع

- (Kerzner 2020): تناولت هذه الدراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة على كفاءة إدارة المشاريع، حيث أشارت إلى أن استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات يساهم في تحسين أداء المشاريع بشكل ملحوظ. توصل الباحثون إلى أن المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا تكون أكثر قدرة على تتبع تقدم المشروع بشكل دقيق، وتقديم تقارير حول الأداء في الوقت الفعلي، مما يساهم في اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية. كما أوضحت الدراسة أن التكنولوجيا تساعد على تحسين التواصل بين الفرق ورفع كفاءة استخدام الموارد.
- (Maylor & Turner 2021): ركزت هذه الدراسة على استخدام تقنيات إدارة المشاريع المتقدمة مثل تطبيقات التخطيط الرقمي وأدوات إدارة الوقت، وأوضحت أن هذه الأدوات تساعد الفرق على تنفيذ المهام بكفاءة أكبر وتقليل نسبة الأخطاء. وجدت الدراسة أن المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا في إدارة المشاريع تكون أكثر مرونة في التكيف مع التغيرات وتحقيق استدامة أعلى للمشروع.

2.2.1.5 أثر القيادة وأسلوب الإدارة على نجاح المشاريع

- (Bourne & Walker 2018): أشارت هذه الدراسة إلى أن أسلوب القيادة يلعب دورًا حيويًا في نجاح المشاريع. وجدت الدراسة أن القادة الذين يتبعون أساليب إدارية داعمة ومحفزة يكونون أكثر

قدرة على تحقيق نتائج إيجابية في المشاريع، حيث يزيد التفاعل الإيجابي بين الفرق وتحفيز العاملين. وأوصت الدراسة بأهمية توفير الدعم الكافي للقادة وتدريبهم على أساليب الإدارة الفعالة التي تعزز من أداء المشروع.

- (Dulewicz & Higgs (2020): تناولت الدراسة علاقة القيادة العاطفية بنجاح المشاريع، حيث توصلت إلى أن القادة الذين يتمتعون بذكاء عاطفي ويمتلكون مهارات تواصل قوية قادرون على بناء علاقات قوية مع فريق العمل، مما يرفع من رضاهم وزيادة إنتاجيتهم. وجدت الدراسة أن المؤسسات التي تولي اهتمامًا لتطوير مهارات القيادة تحقق مستويات أعلى من النجاح في إدارة المشاريع.

يتضح من خلال استعراض هذه الدراسات أن إدارة المشاريع تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، مثل التخطيط الاستراتيجي، الثقافة التنظيمية، إدارة المخاطر، التكنولوجيا، والقيادة (Kerzner, 2020; Turner et al., 2015). تساعد هذه العوامل على تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى، وتقلل من التأثيرات السلبية التي قد تعيق تحقيق النتائج المرجوة. كما تشير الدراسات إلى أن تطوير هذه العوامل والاهتمام بها يمكن أن يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل العالمية، ويزيد من قدرتها على تحقيق أهداف الابتكار والتنمية المستدامة.

2.2.2 الدراسات حول الابتكار

يعتبر الابتكار من الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي وتطوير المنتجات والخدمات. تعددت الدراسات التي تناولت الابتكار باعتباره عملية ديناميكية تدعم النمو، وتزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات، وتعزز من مرونتها وقدرتها على التأقلم مع التغيرات في السوق (Chesbrough, Schilling & Hill, 2020; 2018). في هذا القسم، سيتم استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت الابتكار، مع التركيز على العوامل المؤثرة فيه، ودور الثقافة التنظيمية، وأهمية التعاون، وأثر التكنولوجيا، والاستثمار في البحث والتطوير.

2.2.2.1 العوامل التنظيمية المؤثرة على الابتكار

- Smith et al (2016): تناولت هذه الدراسة أهمية البيئة التنظيمية الداخلية في دعم الابتكار، حيث أظهرت أن ثقافة المؤسسة، وسياساتها، وأسلوب القيادة، كلها عوامل تؤثر بشكل مباشر على قدرة المؤسسة على تبني الابتكار. أوضحت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى أساليب الإدارة الرشيدة (Agile) تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار، حيث تسمح هذه الأساليب بتسريع وتيرة العمل

وإتاحة مساحة أكبر للتجربة والتطوير. أشارت الدراسة أيضًا إلى أن المؤسسات التي تدعم حرية التفكير والتجريب تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة، مما يساهم في رفع مستوى الابتكار.

- (Ahmed & Shepherd 2017): ركزت هذه الدراسة على تأثير البيروقراطية في المؤسسات على الابتكار، حيث توصلت إلى أن المؤسسات التي تتسم بهيكل إداري مرن تكون أكثر قدرة على الابتكار من تلك التي تعتمد على هيكل إداري تقليدي وهرمي. وجد الباحثون أن تقليل الروتين الإداري وتبسيط الإجراءات يساعدان على تعزيز الابتكار، حيث يمكن للموظفين تقديم حلول جديدة دون معوقات تنظيمية.

2.2.2.2 التعاون بين الفرق وأصحاب المصلحة في دعم الابتكار

- (Chesbrough 2018): قدمت هذه الدراسة مفهوم الابتكار المفتوح (Open Innovation)، وأوضحت أن التعاون مع أطراف خارجية، مثل الشركاء والموردين والعملاء، يعزز من قدرة المؤسسة على الابتكار. أشارت الدراسة إلى أن الابتكار المفتوح يُمكن المؤسسات من الوصول إلى موارد معرفية متنوعة وأفكار جديدة، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة. كما أوضحت الدراسة أن تبادل المعرفة والخبرات مع الأطراف المعنية يسرع من عملية تطوير المنتجات الجديدة ويزيد من جودتها.
- (West & Bogers 2019): تناولت الدراسة تأثير التعاون بين الفرق متعددة التخصصات داخل المؤسسة، حيث توصل الباحثون إلى أن العمل الجماعي والتعاون بين فرق العمل يؤديان إلى تحقيق نتائج ابتكارية أفضل. أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تشجع على التنوع الفكري وتتيح للفرق العمل معًا لحل المشكلات المشتركة تكون أكثر قدرة على توليد أفكار مبتكرة.

2.2.2.3 أهمية الاستثمار في البحث والتطوير (R&D) لتعزيز الابتكار

- (Jones & Miller 2019): أوضحت هذه الدراسة أن الاستثمار في البحث والتطوير يعتبر من العوامل الحاسمة لدعم الابتكار. تناولت الدراسة أمثلة من شركات التكنولوجيا التي تخصص نسبة كبيرة من مواردها لدعم البحث العلمي والتطوير، وبيّنت أن هذه المؤسسات تكون قادرة على تقديم منتجات جديدة ومتميزة تلبي احتياجات السوق بشكل أفضل. كما أوضحت الدراسة أن الاستثمار في البحث والتطوير يساعد المؤسسات في بناء قاعدة معرفية قوية تزيد من قدرتها على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.

- (Schilling & Hill 2020): تركزت هذه الدراسة على دور البحث والتطوير في تحقيق الابتكار المستدام، حيث توصلت إلى أن المؤسسات التي تستثمر في البحث والتطوير بشكل مستمر تكون

أكثر قدرة على تحقيق الابتكار. وأوضحت الدراسة أن الابتكار المستدام يتطلب تخصيص موارد طويلة الأمد للبحث والتطوير، بحيث يمكن للمؤسسات تطوير منتجات وخدمات ذات جودة عالية وقيمة مضافة. وأوصت الدراسة بأهمية التوجه نحو الاستثمارات البحثية التي تدعم الابتكار في المجالات البيئية والاجتماعية، بما يتوافق مع متطلبات الاستدامة.

2.2.2.5 التكنولوجيا كعامل رئيسي في دعم الابتكار

- (Garcia & Calantone (2020): تناولت هذه الدراسة تأثير التغير التكنولوجي على الابتكار المؤسسي، حيث أظهرت أن التكنولوجيات الحديثة تتيح للمؤسسات فرصًا جديدة لتطوير منتجات مبتكرة وتحسين العمليات. أشارت الدراسة إلى أن التكنولوجيا تمكن المؤسسات من تحليل احتياجات العملاء بشكل أدق، مما يساهم في تطوير منتجات وخدمات تلبي متطلبات السوق بشكل أفضل. كما أظهرت الدراسة أن التكنولوجيا تساهم في تسريع دورة حياة المنتجات وتقليل التكاليف، مما يزيد من كفاءة الابتكار.

- (Davenport & Prusak (2021): ركزت هذه الدراسة على دور الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات في دعم الابتكار، حيث أوضحت أن المؤسسات التي تعتمد على التحليل التكنولوجي تكون أكثر قدرة على التنبؤ بالتغيرات السوقية وتحديد الفرص الابتكارية. وجدت الدراسة أن الذكاء الاصطناعي يوفر رؤى عميقة حول سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم، مما يساعد المؤسسات على تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تحقق رضا العملاء. كما بينت الدراسة أن التكنولوجيا تدعم الابتكار في تحسين الخدمات المقدمة للعملاء وتقليل التكلفة الإجمالية للمنتجات.

2.2.2.5 أثر القيادة على الابتكار

- (Bass & Avolio (2019): تناولت هذه الدراسة دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكار المؤسسي، حيث وجد الباحثون أن القادة الذين يعتمدون على أسلوب القيادة التحويلية يتمكنون من إلهام العاملين وتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة. وأوضحت الدراسة أن القادة التحويليين يشجعون العاملين على التفكير خارج الصندوق، ويتيحون لهم مساحة للتجريب والتطوير، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق الابتكار.

- Anderson et al. (2020): تناولت الدراسة دور القيادة الداعمة في تعزيز الابتكار، حيث أظهرت أن القادة الذين يوفران دعمًا فعليًا لفرق العمل من خلال الموارد والتوجيه يمكنهم الفرق من تطوير أفكار مبتكرة. وجدت الدراسة أن القيادة التي تعزز الثقة وتحفز العاملين على تحقيق التميز تساهم بشكل كبير في تحقيق الابتكار المؤسسي، وتزيد من مستوى رضا الموظفين وإنتاجيتهم.

2.2.2.6 التحديات التي تواجه الابتكار المؤسسي

- (Tidd & Bessant 2018): تناولت هذه الدراسة التحديات التي تواجه الابتكار المؤسسي، مثل نقص الموارد، والمقاومة للتغيير، وصعوبة التنسيق بين الفرق. وجدت الدراسة أن المؤسسات التي لا توفر دعمًا كافيًا للابتكار تعاني من بطء في تحقيق التحسينات المطلوبة وقد تتعرض للركود. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ثقافة داعمة للتغيير وتوفير الموارد الكافية لتحقيق الابتكار.
- (Hamel 2020): تناولت الدراسة التحديات المتعلقة بالابتكار المستدام، مثل التكاليف العالية اللازمة لتطوير المنتجات والخدمات المستدامة، وصعوبة دمج الأهداف البيئية مع الأهداف الاقتصادية. وأشارت الدراسة إلى أن المؤسسات تحتاج إلى رؤية بعيدة المدى لتحقيق الابتكار المستدام، وأن عليها مواجهة هذه التحديات من خلال بناء شراكات استراتيجية وتطوير الكفاءات الداخلية.

تشير الدراسات السابقة إلى أن الابتكار يعتمد على عدة عوامل أساسية، منها البيئة التنظيمية، والتعاون، والاستثمار في البحث والتطوير، والتكنولوجيا، والدور القيادي (Chesbrough, Schilling & Hill, 2020; 2018). يتضح من الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع ببيئة داعمة وتوفر موارد كافية وتستثمر في التكنولوجيا والبحث تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار. كما تشير الدراسات إلى أهمية التغلب على التحديات التي تواجه الابتكار من خلال توفير الدعم الكافي، وتبني ثقافة تنظيمية مرنة ومشجعة.

من خلال فهم هذه العوامل، تساعد الدراسات الحالية على تصميم استراتيجيات فعالة لتعزيز الابتكار في المؤسسات الهولندية.

2.2.3 الدراسات حول التنمية المستدامة

تركز الدراسات السابقة حول التنمية المستدامة على كيفية دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في العمليات المؤسسية، وتحديد ممارسات وأساليب تمكن المؤسسات من تحقيق الأهداف المستدامة (Silvius et al., 2017; Elkington, 2018). تهتم هذه الدراسات بتوضيح كيفية تطوير عمليات مستدامة داخل المؤسسة، وتقليل الآثار السلبية على البيئة، وتلبية احتياجات المجتمع بطرق متوازنة (Martens & Carvalho, 2018). نستعرض فيما يلي أبرز المحاور التي تناولتها الدراسات السابقة حول التنمية المستدامة في سياق إدارة المشاريع.

2.2.3.1 أهمية دمج الاستدامة في إدارة المشاريع

- Silviu et al (2017): تطرقت هذه الدراسة إلى أهمية دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع، حيث أشارت إلى أن إدراج معايير الاستدامة يساعد في تحقيق نتائج إيجابية ليس فقط على المستوى البيئي ولكن أيضًا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي. أكدت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة في إدارة مشاريعها تقلل من التأثيرات البيئية السلبية، وتخلق قيمة اجتماعية عبر دعم المجتمعات المحلية وتحسين نوعية الحياة. وأوصت الدراسة بتبني مقاييس لتقييم الأداء البيئي والاجتماعي لكل مشروع لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- (Martens & Carvalho 2018): استعرضت هذه الدراسة أهمية دمج الاستدامة ضمن دورة حياة المشروع منذ البداية وحتى النهاية. أشارت الدراسة إلى أن التركيز على مبادئ الاستدامة منذ مرحلة التخطيط يساهم في تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، كما أنه يدعم الابتكار المستدام. وأوصت الدراسة بضرورة تدريب فرق المشاريع على الممارسات المستدامة وزيادة الوعي بأهمية تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية.

2.2.3.2 التأثير الاجتماعي والبيئي للمشاريع

- (Elkington 2018): في دراسة حول تأثير المشاريع على الأبعاد الاجتماعية والبيئية، قدم الباحث مفهوم "Triple Bottom Line" الذي يشير إلى ضرورة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المشاريع. توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تأخذ في الاعتبار هذه الأبعاد الثلاثة تحقق نتائج أفضل وتبني سمعة إيجابية لدى العملاء والمجتمع. وأشارت الدراسة إلى أن المشاريع التي تحقق توازنًا بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية تساهم في بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي وتقلل من التأثيرات السلبية على البيئة.
- (Morioka & de Carvalho 2019): ركزت هذه الدراسة على كيفية تأثير المشاريع المستدامة على المجتمعات المحلية، حيث أشارت إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تحقيق نتائج اجتماعية إيجابية تساهم في تحسين مستوى الحياة للمجتمعات. أوضحت الدراسة أن هذه المشاريع تتيح فرص عمل وتدعم البنية التحتية في المناطق التي تعمل فيها، مما يعزز من التفاعل الإيجابي مع المجتمع. وأوصت الدراسة بتطوير مشاريع تركز على تمكين المجتمعات المحلية وتحقيق نتائج طويلة الأمد.

2.2.3.3 التحديات التي تواجه المؤسسات في تحقيق الاستدامة

- Hall et al (2019): تناولت هذه الدراسة التحديات التي تواجه المؤسسات في تبني مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع. أوضحت الدراسة أن من بين التحديات الرئيسية ارتفاع تكاليف المشاريع المستدامة وصعوبة تغيير العادات التنظيمية وتبني ممارسات جديدة. وأوصت الدراسة بتعزيز التعاون بين المؤسسات والجهات الحكومية لتسهيل تطبيق سياسات تدعم الاستدامة، وتوفير حوافز مالية للمؤسسات التي تتبنى الممارسات المستدامة.
- (Epstein & Buhovac 2020): أكدت الدراسة على التحديات التي تواجهها المؤسسات في قياس الأداء المستدام. أوضحت الدراسة أن من الصعب وضع مقاييس موحدة تقيم التأثيرات البيئية والاجتماعية للمشاريع، مما يؤدي إلى تباين في تقييم الأداء بين المؤسسات. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مؤشرات أداء مرنة يمكن أن تتكيف مع خصائص المشاريع المختلفة، وتسهيل عمليات التقييم وإعداد التقارير الخاصة بالاستدامة.

2.2.3.4 دور القيادة والإدارة في تعزيز الاستدامة

- (Dyllick & Muff 2020): تناولت هذه الدراسة دور القيادة في تعزيز الاستدامة، حيث أظهرت أن القادة الذين يتبنون رؤية بعيدة المدى ويسعون لتحقيق أهداف مستدامة يساهمون في تحسين أداء المؤسسات على المدى الطويل. توصل الباحثون إلى أن القيادة المستدامة تدفع بالمؤسسة نحو تبني سياسات واستراتيجيات تدعم البيئة والمجتمع، وتساهم في تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والأخلاقيات البيئية. وأوصت الدراسة بتعزيز القدرات القيادية وتدريب القادة على دمج الاستدامة في التخطيط الاستراتيجي.
- (Mitra & Borza 2021): استعرضت هذه الدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة، حيث أشارت إلى أن المؤسسات التي تتبنى إدارة استباقية وتطور سياسات واضحة لدعم الاستدامة تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية. ركزت الدراسة على أهمية وضع أهداف قابلة للقياس وتطبيق نظام رقابة مستمر لضمان تحقيق الاستدامة في جميع مراحل المشاريع.

2.2.3.5 تأثير السياسات الحكومية والتشريعات على الاستدامة

- Lozano et al (2019): تناولت الدراسة دور السياسات الحكومية والتشريعات في تعزيز الاستدامة داخل المؤسسات، حيث أشارت إلى أن القوانين التي تدعم الاستدامة تساهم في تشجيع

المؤسسات على تبني ممارسات بيئية واجتماعية. ووجدت الدراسة أن التشريعات الملزمة تعزز من الالتزام المؤسسي بالاستدامة، وتوفر إطارًا يمكن للمؤسسات أن تعمل ضمنه لتحقيق أهدافها بشكل متكامل. وأوصت الدراسة بتطوير سياسات تشريعية مرنة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة واحتياجات مختلف الصناعات.

- (Campbell & Beck 2020): أوضحت هذه الدراسة أن المؤسسات التي تعمل في بيئات تتوفر فيها سياسات حكومية داعمة للاستدامة تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف البيئية. كما أشارت الدراسة إلى أن الشراكة بين المؤسسات والجهات الحكومية يمكن أن تكون فعالة في تطوير مشاريع مستدامة، حيث تتيح هذه الشراكات تبادل المعرفة والموارد لتحقيق الأهداف المشتركة.

2.2.3.6 التكنولوجيا كأداة لتحقيق الاستدامة

- (Hart & Milstein 2021): تناولت هذه الدراسة دور التكنولوجيا في دعم الاستدامة، حيث أظهرت أن استخدام التكنولوجيا يساهم في تحسين الكفاءة وتقليل الآثار البيئية السلبية. أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، مثل أنظمة إدارة الطاقة والبيانات الضخمة، تكون أكثر قدرة على تحقيق نتائج مستدامة. كما أوضحت الدراسة أن التكنولوجيا تساهم في تحليل البيانات البيئية بشكل أفضل، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مستدامة.
- (O'Brien & Sarkis 2022): ركزت الدراسة على التكنولوجيا النظيفة وأثرها في تعزيز الاستدامة، حيث أشارت إلى أن اعتماد التكنولوجيا النظيفة يساعد المؤسسات في تقليل انبعاثات الكربون وتحقيق الأهداف البيئية بشكل فعال. وأوصت الدراسة بتشجيع المؤسسات على تبني تقنيات صديقة للبيئة وتعزيز استثمارات البحث والتطوير في التكنولوجيا المستدامة.

تظهر الدراسات السابقة أن الاستدامة في المشاريع تعتمد على عدة عوامل أساسية تشمل القيادة، التعاون، التوجهات الحكومية، والتكنولوجيا. تؤكد الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة تحقق نتائج إيجابية ليس فقط على المستوى البيئي ولكن أيضًا على المستوى الاقتصادي والاجتماعي، وتكتسب بذلك ميزة تنافسية مستدامة. توضح الدراسات أيضًا أهمية مواجهة التحديات التي تواجه الاستدامة من خلال توفير الدعم المالي، وإشراك جميع أصحاب المصلحة، وتعزيز دور القيادة (Silvius et al., 2017; Dyllick & Muff, 2020).

من خلال مراجعة هذه الدراسات، تساعد الدراسة الحالية في بناء إطار نظري يمكن أن يساهم في تحسين ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات الهولندية، من أجل تحقيق التنمية المستدامة بفعالية وتوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

2.3 الإطار النظري

يتناول هذا القسم من الدراسة الإطار النظري، والذي يشمل نظريات رئيسية في مجالات إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة. تساعد هذه النظريات على فهم العلاقات الديناميكية بين هذه المجالات وتقديم رؤية شاملة حول كيفية تحسين ممارسات إدارة المشاريع لتحقيق الابتكار وتطبيق مبادئ التنمية المستدامة.

2.3.1 نظريات إدارة المشاريع

تعد نظريات إدارة المشاريع حجر الأساس لفهم كيفية تنظيم وتوجيه المشاريع لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. تتناول هذه النظريات جوانب مختلفة من إدارة المشاريع، مثل التخطيط، إدارة الموارد، وإدارة الوقت، والتكاليف، وكذلك كيفية التعامل مع التغيرات والمخاطر التي قد تواجه المشروع (Kerzner, 2020; Turner et al., 2015). يهدف هذا القسم إلى شرح بعض النظريات الرئيسية في إدارة المشاريع التي تمثل إطارًا مرجعيًا للدراسة.

2.3.1.1 نظرية القيود الثلاثة (Triple Constraint Theory)

مفهوم النظرية

تُعد نظرية القيود الثلاثة من النظريات الأساسية في إدارة المشاريع، حيث تشير إلى أن أي مشروع يتطلب موازنة ثلاثة عناصر رئيسية، وهي النطاق، الوقت، والتكلفة. تُعرف هذه العناصر أيضًا باسم "المثلث الحديدي"، وتؤكد النظرية أن أي تغيير في أحد هذه القيود يؤثر بشكل مباشر على الآخرين، مما يجعل إدارة هذا التوازن أمرًا حاسمًا لنجاح المشروع (Turner et al., 2015).

أهمية النظرية وتطبيقاتها

- إدارة النطاق: يُقصد به تحديد أهداف المشروع ومتطلبات العملاء بوضوح. تتيح هذه الإدارة لمديري المشاريع تحديد أولويات العمل وتحقيق التوافق مع العملاء وأصحاب المصلحة، مما يساهم في تقليل التغييرات غير المتوقعة في نطاق المشروع.
- إدارة الوقت: تتمثل في التخطيط للجدول الزمني والالتزام به، حيث يكون مدير المشروع مسؤولاً عن وضع جدول زمني تفصيلي يتضمن المهام الرئيسية وتوزيع الوقت المناسب لكل مهمة. يساعد هذا في تحقيق تقدم ثابت وتقليل التأخيرات.
- إدارة التكلفة: تعني ضبط الميزانية المالية وضمان عدم تجاوزها، حيث تتطلب هذه الإدارة التخطيط المالي والمراقبة المستمرة لتجنب زيادة التكاليف.

من خلال تطبيق نظرية القيود الثلاثة، يمكن لمديري المشاريع توجيه الموارد بفعالية وتحقيق توازن بين القيود الثلاثة بما يضمن تحقيق الأهداف المحددة للمشروع (Kerzner, 2020). تعتبر هذه النظرية إطارًا عمليًا لإدارة التحديات وتحقيق الكفاءة.

2.3.1.2 نظرية دورة حياة المشروع ((Project Life Cycle Theory

مفهوم النظرية

توضح نظرية دورة حياة المشروع أن كل مشروع يمر بأربع مراحل أساسية: البداية، التخطيط، التنفيذ، والإغلاق (PMI, 2021). تدعي النظرية أن كل مرحلة تتميز بمجموعة محددة من الأنشطة والمهام، وتحتاج إلى مهارات وأدوات خاصة لإتمامها بنجاح.

مراحل دورة حياة المشروع

- مرحلة البداية: تتضمن تحديد الأهداف العامة للمشروع، وتقييم الجدوى، وتحديد أصحاب المصلحة. تهدف هذه المرحلة إلى توضيح توقعات المشروع وتحديد ما إذا كان يستحق الاستمرار.
- مرحلة التخطيط: يتم في هذه المرحلة وضع خطط تفصيلية تشمل الجدول الزمني، الميزانية، وتحديد الموارد البشرية والتقنية المطلوبة. تهدف هذه الخطط إلى تحديد كيفية تحقيق أهداف المشروع بدقة وتحديد الأدوار والمسؤوليات.
- مرحلة التنفيذ: تُعد هذه المرحلة العملية الفعلية لتنفيذ المشروع، حيث يتم العمل وفقًا للخطط الموضوعية، ويتم مراقبة الأداء وتقييم مدى تحقيق الأهداف المرحلية.
- مرحلة الإغلاق: تتضمن تسليم نتائج المشروع، وتقييم الأداء النهائي، وتوثيق الدروس المستفادة، مما يساعد في تحسين إدارة المشاريع المستقبلية.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

تساعد نظرية دورة حياة المشروع مديري المشاريع على تنظيم العمل وإدارته بشكل منظم وفعال، حيث تمكنهم من تقسيم المشروع إلى مراحل واضحة وتحديد الأهداف والمخرجات لكل مرحلة. كما توفر النظرية إطارًا يساعد على متابعة تقدم المشروع وتقليل المخاطر المرتبطة بكل مرحلة (Turner et al., 2015).

2.3.1.3 نظرية إدارة المخاطر ((Risk Management Theory

مفهوم النظرية

تؤكد نظرية إدارة المخاطر على أهمية توقع وتحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع، وتطوير خطط استجابة للتعامل معها (Hillson & Simon, 2020). تدعي النظرية أن النجاح في إدارة المخاطر يعتمد على الاستعداد الجيد ووضع استراتيجيات استباقية للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

عناصر إدارة المخاطر

- التعرف على المخاطر: تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع، سواء كانت داخلية أو خارجية.
- تحليل المخاطر: تقييم تأثير كل خطر واحتمالية حدوثه، بهدف ترتيب أولويات التعامل مع المخاطر.
- استراتيجية الاستجابة: تطوير خطط للحد من تأثير المخاطر، مثل التحوط، أو توزيع المسؤوليات، أو وضع خطط طوارئ.
- مراقبة المخاطر: متابعة المخاطر على مدار المشروع وتحديث خطط الاستجابة بناءً على التطورات.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

تساعد نظرية إدارة المخاطر في تقليل الآثار السلبية للمخاطر المحتملة وتحسين قدرة المشروع على التعامل مع التحديات (Pinto & Slevin, 2019). يساهم تطبيق هذه النظرية في زيادة موثوقية المشروع وضمان استمرارية العمليات بكفاءة أكبر، مما يساعد على تحقيق أهداف المشروع بشكل أفضل.

2.3.1.4 نظرية إدارة الجودة في المشاريع ((Project Quality Management Theory

مفهوم النظرية

تركز نظرية إدارة الجودة على تحقيق المعايير والجودة المطلوبة للمخرجات النهائية للمشروع (Kerzner, 2020). تفترض النظرية أن ضمان الجودة يعتمد على تكامل العمليات وتوحيد معايير الأداء وضبط الجودة عبر جميع مراحل المشروع.

عمليات إدارة الجودة

1. التخطيط للجودة: وضع معايير الجودة وتحديد الأدوات والأساليب اللازمة لتحقيقها.
2. ضبط الجودة: مراقبة تنفيذ العمليات والتأكد من تطابقها مع المعايير المحددة.
3. تحسين الجودة: تنفيذ التحسينات المستمرة للعمليات لضمان التميز في الأداء وجودة المخرجات.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

تساعد نظرية إدارة الجودة مديري المشاريع على التأكد من أن نتائج المشروع تلي توقعات العملاء والمعايير المؤسسية. كما تعزز من رضا العملاء، وتقلل من التكاليف المرتبطة بتصحيح الأخطاء، وتساهم في تحسين سمعة المؤسسة (Dulewicz & Higgs, 2020).

2.3.1.5 نظرية الحوكمة في المشاريع (Project Governance Theory)

مفهوم النظرية

تركز نظرية الحوكمة في المشاريع على ضرورة وجود نظام واضح لإدارة المشروع وتوجيهه، بما يضمن الشفافية والمسؤولية (Muller, 2017). تشمل الحوكمة على وضع هيكل تنظيمي يحدد أدوار أصحاب المصلحة والمسؤوليات ويشرف على اتخاذ القرارات الرئيسية.

عناصر الحوكمة

1. الإطار التنظيمي: تحديد الأدوار والمسؤوليات بما يضمن تحقيق الأهداف.
2. الشفافية والمساءلة: توفير معلومات دقيقة عن تقدم المشروع وضمان اتخاذ القرارات بموضوعية.
3. إدارة المخاطر والالتزام: ضمان الالتزام بالقوانين والمعايير المؤسسية وتحديد أساليب فعالة لإدارة المخاطر.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

تساعد نظرية الحوكمة في تحسين الكفاءة التنظيمية للمشاريع، حيث توفر بيئة داعمة لاتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف بكفاءة. كما تساهم في تعزيز الشفافية وتقليل النزاعات وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة (Kerzner, 2020).

توفر هذه النظريات إطاراً شاملاً يساعد مديري المشاريع في تنظيم وتوجيه الأنشطة لتحقيق الأهداف المحددة بفعالية. تساهم نظرية القيود الثلاثية ودورة حياة المشروع في تحسين توجيه الموارد وتنظيم المراحل المختلفة. وتساعد نظريتا إدارة المخاطر والجودة في تحسين الأداء والتعامل مع التحديات غير المتوقعة، بينما تعزز نظرية الحوكمة من الشفافية والمسؤولية.

إن تكامل هذه النظريات يوفر أساساً متيناً لإدارة المشاريع، حيث تساعد المؤسسات على تعزيز الكفاءة وتحقيق الجودة وضمان استدامة المشروع وتحقيق أهداف الابتكار والتنمية المستدامة بشكل متكامل (Kerzner, 2020; Turner et al., 2015).

2.3.2 نظريات الابتكار

يعد الابتكار عنصرًا جوهريًا في تعزيز تنافسية المؤسسات ودعمها لتحقيق أهدافها بكفاءة. تتناول نظريات الابتكار مختلف الجوانب المتعلقة بعملية الابتكار، بدءًا من كيفية تطوير الأفكار الجديدة ومرورًا بآليات تبنيها ونشرها، وصولًا إلى دور التعاون الخارجي في تعزيز الابتكار (Rogers, Chesbrough, 2018; 2003). سنستعرض فيما يلي بعضًا من النظريات الأساسية في مجال الابتكار والتي تشكل الإطار النظري للدراسة.

2.3.2.1 نظرية الابتكار المفتوح (Open Innovation Theory)

مفهوم النظرية

طور هذه النظرية Henry Chesbrough، وتقوم على فرضية أن المؤسسات تستطيع تحقيق ابتكارات أعلى من خلال التعاون مع مصادر خارجية، مثل العملاء، الموردين، والشركاء، بدلًا من الاعتماد حصريًا على الابتكار الداخلي (Chesbrough, 2018). يعتبر الابتكار المفتوح عملية تبادلية حيث يتم تبني الأفكار والمعلومات من خارج المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

جوانب النظرية

1. الابتكار الداخلي والخارجي: تعتمد النظرية على دمج الابتكارات الداخلية مع الأفكار والمعارف المتاحة خارج المؤسسة.
2. الاستفادة من الموارد الخارجية: تمكن المؤسسات من الوصول إلى موارد إضافية، مما يزيد من كفاءة عملية الابتكار ويقلل التكاليف.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

1. تعزيز التنافسية: يمكن للمؤسسات من خلال الابتكار المفتوح الاستفادة من الابتكارات الجاهزة بدلاً من ابتكارها من الصفر، مما يعزز من قدرتها التنافسية.
 2. تسريع تطوير المنتجات: حيث يمكن للشركات الوصول إلى حلول مبتكرة وتطبيقها بسرعة أكبر من خلال التعاون الخارجي، ما يعزز من مرونتها واستجابتها لتغيرات السوق.
- تسهم هذه النظرية في تشجيع الشركات على البحث عن شركاء جدد والاستفادة من الأفكار الخارجية لتوسيع نطاق الابتكار، وزيادة الإنتاجية، وتقليل التكاليف (West & Bogers, 2019).

2.3.2.2 نظرية الانتشار الابتكاري (Diffusion of Innovations Theory)

مفهوم النظرية

وضع Everett Rogers هذه النظرية، وتصف كيف يتم تبني ونشر الابتكارات بين الأفراد أو المؤسسات عبر الزمن. تقترح النظرية أن الابتكارات تنتقل عبر المجتمع أو داخل المنظمة على مراحل متعددة، وأن تبني الابتكار يعتمد على خصائص الابتكار والمستخدمين (Rogers, 2003).

مراحل تبني الابتكار

1. الابتكاريون (Innovators): يتبنون الابتكارات بسرعة، ويشكلون النسبة الأقل.
2. المتبنون الأوائل (Early Adopters): يتبعون الابتكاريين ويتبنون الابتكار بسهولة.
3. الأغلبية المبكرة (Early Majority): يتبنون الابتكار بعد تأكيد نجاحه من المتبنين الأوائل.
4. الأغلبية المتأخرة (Late Majority): يتبنون الابتكار بعد تأكيد نجاحه بشكل كامل.
5. المتبنون المتأخرون (Laggards): يتبنون الابتكار بعد فترة طويلة من انتشار الابتكار بشكل كبير.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

1. التنبؤ بسرعة انتشار الابتكار: تساعد المؤسسات في تحديد استراتيجيات تستهدف فئات مختلفة من المستخدمين بناءً على تبنيهم المتوقع للابتكار.
 2. تحسين استراتيجيات الترويج للابتكار: حيث يمكن للمؤسسات تكييف أساليبها للترويج وفقًا للمرحلة التي يمر بها الابتكار، مما يساهم في تحقيق اعتماد أسرع للابتكار.
- تعتبر النظرية أداة فعالة في فهم كيفية انتشار الابتكار في السوق وكيف يمكن تصميم استراتيجيات للترويج له بطرق تلبي احتياجات الفئات المختلفة (Greenhalgh et al., 2004).

2.3.2.3 نظرية الابتكار التخريبي (Disruptive Innovation Theory)

مفهوم النظرية

وضع Clayton Christensen هذه النظرية، والتي تصف كيف يمكن للابتكارات الجديدة أن تحدث تغييرات جذرية في السوق، بحيث تقوم بإزاحة المنتجات أو الخدمات التقليدية تدريجيًا (Christensen, 1997). يعتمد الابتكار التخريبي على تقديم منتج أو خدمة جديدة تلبي احتياجات شريحة معينة من السوق أو توفر قيمة مضافة بجودة مقبولة وتكلفة أقل.

جوانب النظرية

1. الابتكار المنخفض التكلفة: يتميز الابتكار التخريبي بقدرته على تقديم حلول أقل تكلفة، مما يجذب المستهلكين من السوق التقليدية.

2. التوسع السريع في السوق: يبدأ الابتكار التخريبي من قاعدة عملاء صغيرة، ولكنه يتوسع بسرعة ليصل إلى قاعدة أكبر ويؤثر بشكل كبير على السوق.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

1. دفع التنافسية: من خلال التركيز على الاحتياجات غير الملباة لدى شريحة معينة من العملاء، يمكن للشركات أن تدخل السوق بمنتجات جديدة تكون قادرة على التنافس.

2. تحفيز الابتكار الداخلي: تدفع الشركات التقليدية إلى إعادة التفكير في استراتيجياتها ومنتجاتها لمواكبة الابتكارات التخريبية.

تعتبر هذه النظرية مهمة في فهم كيفية تأثير الابتكارات الجديدة على السوق وكيف يمكن للشركات التقليدية التكيف مع الابتكارات التخريبية بدلاً من المقاومة (Yu & Hang, 2010).

2.3.2.4 نظرية الابتكار الجذري والمستمر ((Radical and Incremental Innovation Theory

مفهوم النظرية

تقسم النظرية الابتكارات إلى نوعين رئيسيين:

1. الابتكار الجذري (Radical Innovation): يشمل تقديم حلول جديدة غير مسبقة تؤدي إلى إحداث تغيير كبير في السوق أو الصناعة.

2. الابتكار المستمر (Incremental Innovation): يشمل تحسينات تدريجية على المنتجات أو العمليات الحالية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وزيادة القيمة (Tushman & O'Reilly, 1996).

تطبيقات النظرية

1. الابتكار الجذري: يساعد المؤسسات في اقتحام أسواق جديدة أو إحداث تحولات كبيرة في السوق من خلال تقديم تقنيات أو منتجات جديدة تمامًا.

2. الابتكار المستمر: يعد خيارًا مثاليًا للمؤسسات التي ترغب في تحسين وتطوير منتجاتها الحالية بشكل تدريجي بما يعزز من قدرتها التنافسية.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

1. التكيف مع السوق: تساعد النظرية المؤسسات في تحديد نوع الابتكار المناسب بناءً على متطلبات السوق، إما من خلال تقديم ابتكارات جديدة أو تحسينات تدريجية.

2. استدامة الابتكار: تسمح للمؤسسات بمواصلة التحسينات عبر الابتكار المستمر، مع ترك مساحة لتطوير ابتكارات جذرية عند الحاجة.

تعتبر هذه النظرية ضرورية لتوجيه المؤسسات نحو اختيار استراتيجية الابتكار الأنسب بناءً على أهدافها واحتياجات السوق (O'Reilly & Tushman, 2004).

2.3.2.5 نظرية نظام الابتكار الوطني (National Innovation System Theory)

مفهوم النظرية

تم تطوير هذه النظرية لفهم كيفية تفاعل الحكومة، المؤسسات التعليمية، والقطاع الصناعي في تعزيز الابتكار على المستوى الوطني (Freeman, 1987). تقترح النظرية أن الابتكار يعتمد على التعاون بين مختلف الجهات، وأن السياسات الحكومية والبنية التحتية تلعب دورًا كبيرًا في دعم أو إعاقة الابتكار.

مكونات النظام الوطني للابتكار

1. الحكومة: من خلال وضع السياسات الداعمة، وتوفير التمويل، وإنشاء بيئة تشريعية تضمن نمو الابتكار.

2. المؤسسات التعليمية: توفير التعليم والتدريب، وتعزيز البحث والتطوير.

3. القطاع الصناعي: تطبيق الأفكار وتطوير المنتجات والخدمات الجديدة التي تلبي احتياجات السوق.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

1. تحفيز الاقتصاد الوطني: من خلال تعزيز التعاون بين الجهات المختلفة، يمكن تحقيق نمو اقتصادي طويل الأمد يدعم الابتكار.

2. دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: توفر النظرية إطارًا يساعد في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للوصول إلى مصادر الابتكار والتكنولوجيا.

تساعد النظرية في تصميم استراتيجيات لدعم الابتكار على المستوى الوطني، مما يتيح فرصًا للشركات للنمو والتطور ضمن إطار وطني يدعم الابتكار (Lundvall, 1992).

توفر نظريات الابتكار فهمًا شاملاً لكيفية تطوير ونشر الأفكار الجديدة وتبنيها، وكذلك كيفية تأثير الابتكارات على البيئة التنافسية. من خلال نظرية الابتكار المفتوح، يمكن للمؤسسات الاستفادة من التعاون الخارجي لتعزيز قدرتها على الابتكار. تساعد نظرية الانتشار الابتكاري في فهم كيفية وصول الابتكار إلى السوق، بينما توفر نظرية الابتكار التخريبي نظرة على كيفية حدوث التغيرات الجذرية في الصناعة.

يسهم الإطار النظري لنظام الابتكار الوطني في توجيه السياسات على مستوى الدولة لدعم الابتكار بشكل مستدام، مما يعزز من التعاون بين القطاعين العام والخاص. يساعد هذا الإطار النظري الشامل المؤسسات على تطبيق استراتيجيات ابتكارية فعالة، تساهم في تحسين أدائها ورفع قدرتها التنافسية ضمن سوق يتسم بالتغير المستمر (Rogers ,Chesbrough, 2018; ., 2003).

2.3.3 نظريات التنمية المستدامة

تسعى نظريات التنمية المستدامة إلى تحقيق توازن بين النمو الاقتصادي، وحماية البيئة، وتعزيز العدالة الاجتماعية. تساهم هذه النظريات في تقديم رؤى حول كيفية تنفيذ المشاريع والسياسات التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتهم (Elkington & Pearce, 1997; Turner, 1990). نستعرض فيما يلي بعض النظريات الأساسية في مجال التنمية المستدامة.

2.3.3.1 نظرية الاقتصاد الدائري ((Circular Economy Theory))

مفهوم النظرية

يعتمد الاقتصاد الدائري على فكرة "إغلاق الدائرة" في استخدام الموارد عبر إعادة التدوير، وإعادة الاستخدام، وتصميم المنتجات والعمليات بحيث تُستخدم المواد بكفاءة عالية ويتم تقليل الهدر (Geissdoerfer et al., 2017). يهدف الاقتصاد الدائري إلى التحول من نموذج "الاقتصاد الخطي" التقليدي (استخراج، تصنيع، استخدام، وتخلص) إلى نموذج يعيد استخدام الموارد ويقلل من التأثير البيئي السلبي.

مبادئ النظرية

1. إعادة التدوير: تحويل المواد المستخدمة إلى مواد قابلة لإعادة الاستخدام في صناعة منتجات جديدة.
2. التصميم المستدام: تصميم المنتجات بطرق تسهل إعادة استخدامها وتدويرها وتقليل النفايات.
3. الاستخدام الأمثل للموارد: تحسين كفاءة استخدام الموارد في الإنتاج وتقليل الهدر.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

1. تحقيق الاستدامة البيئية: يساعد الاقتصاد الدائري في تقليل استنزاف الموارد الطبيعية والحد من انبعاثات الكربون والنفايات، مما يدعم أهداف الاستدامة البيئية.
2. تعزيز النمو الاقتصادي: يمكن للاقتصاد الدائري أن يفتح فرص عمل جديدة ويحفز الابتكار في تصميم المنتجات وتقنيات الإنتاج.

تعد هذه النظرية أحد الأطر الفعالة لتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، حيث تساهم في تحسين الكفاءة البيئية للعمليات المؤسسية وتقليل البصمة الكربونية (Kirchherr et al., 2018).

2.3.3.2 نظرية رأس المال الطبيعي (Natural Capital Theory)

مفهوم النظرية

تعتبر هذه النظرية أن الطبيعة هي مصدر أساسي لرأس المال يجب الحفاظ عليه، حيث يعتمد الاقتصاد العالمي على الموارد الطبيعية كمصدر رئيسي للمواد الخام والطاقة. رأس المال الطبيعي يشمل الهواء، الماء، الأرض، والموارد البيولوجية التي تدعم الحياة على كوكب الأرض (Costanza et al., 1997).

مبادئ النظرية

1. الحفاظ على الموارد الطبيعية: استخدام الموارد الطبيعية بمسؤولية لتحقيق التوازن بين تلبية الاحتياجات الحالية والحفاظ على الموارد للأجيال المستقبلية.
2. التقييم الاقتصادي للموارد البيئية: تقدير قيمة الموارد الطبيعية ودمجها في القرارات الاقتصادية، مما يعزز من التوعية بمدى تأثير استخدام الموارد على البيئة.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

1. تقدير تأثير الأنشطة الاقتصادية: تعزز هذه النظرية من وعي المؤسسات والحكومات بأهمية تقييم التأثيرات البيئية والاقتصادية المترتبة على استغلال الموارد.
 2. تحفيز التوجه نحو الطاقة المتجددة: تساعد في تشجيع استخدام الطاقة النظيفة مثل الطاقة الشمسية والرياح بدلاً من الموارد الأحفورية التي تؤدي إلى استنزاف الموارد وزيادة التلوث.
- توفر هذه النظرية إطاراً لفهم كيف يمكن تحقيق النمو الاقتصادي مع الحفاظ على الموارد الطبيعية، مما يساهم في دعم الاستدامة طويلة الأمد (Daily, 1997).

2.3.3.3 نظرية الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability Theory)

مفهوم النظرية

تنطلق هذه النظرية من فكرة أن المؤسسات لها دور حيوي في دعم التنمية المستدامة، ويتطلب ذلك دمج الأبعاد البيئية والاجتماعية مع الأهداف الاقتصادية. تستند الاستدامة المؤسسية إلى تطبيق ممارسات تساهم في تقليل الأثر البيئي وتعزيز التفاعل الاجتماعي المسؤول إلى جانب تحقيق النمو المالي (Dyllick & Hockerts, 2002).

مبادئ النظرية

1. التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة: تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية، البيئية، والاجتماعية.
2. المسؤولية الاجتماعية: دعم المجتمعات المحلية وتوفير فرص عمل وتحقيق العدالة الاجتماعية.
3. الحوكمة البيئية: وضع سياسات داخلية تضمن تقليل الأثر البيئي للمؤسسة وتحسين كفاءة استخدام الموارد.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

1. تعزيز السمعة المؤسسية: المؤسسات التي تتبنى الاستدامة تحظى بسمعة إيجابية وتزيد من جاذبيتها للمستثمرين والعملاء.
 2. زيادة كفاءة الموارد: حيث تساهم في تقليل التكاليف من خلال تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر، مما يزيد من استدامة العمليات.
- تساهم نظرية الاستدامة المؤسسية في توجيه المؤسسات نحو تحقيق التنمية المستدامة، مما يجعلها أداة فعالة لتعزيز الاستدامة في القطاع الخاص وتحقيق توازن بين المسؤولية الاجتماعية والأهداف الاقتصادية (Elkington, 1997).

2.3.3.4 نظرية "القاعدة الثلاثية" (Triple Bottom Line Theory)

مفهوم النظرية

قدم John Elkington هذه النظرية، وتؤكد على أن الاستدامة تتحقق من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الأرباح (Profit)، الناس (People)، والكوكب (Planet). تدعو النظرية المؤسسات إلى تحقيق توازن بين هذه الأبعاد لتحقيق قيمة اقتصادية واجتماعية وبيئية (Elkington, 1997).

مبادئ النظرية

1. الربحية المسؤولة: تحقيق عائد اقتصادي مستدام دون التأثير السلبي على البيئة والمجتمع.
2. المسؤولية الاجتماعية: دعم المجتمعات المحلية وضمان حقوق العاملين.
3. الاستدامة البيئية: استخدام الموارد الطبيعية بطرق مستدامة وتقليل الانبعاثات والتلوث.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

1. تحسين الأداء المؤسسي: تساعد النظرية المؤسسات على تحسين أدائها عبر تحقيق توازن بين أهدافها المالية والمسؤولية الاجتماعية والبيئية.

2. التوجه نحو الابتكار المستدام: تساهم في تحفيز الابتكار عبر البحث عن طرق جديدة لتحقيق أهداف الاستدامة بما يعزز النمو الاقتصادي ويحسن من جودة الحياة.

تعتبر نظرية القاعدة الثلاثية إطارًا استراتيجيًا شاملاً للمؤسسات التي تسعى لتحقيق أهداف الاستدامة بشكل متكامل، مما يعزز من استدامتها ويدعم مكانتها في السوق (Savitz & Weber, 2006).

2.3.3.5 نظرية التنمية المستدامة القائمة على المجتمعات المحلية (Community-Based Sustainable Development Theory)

مفهوم النظرية

تركز هذه النظرية على دور المجتمعات المحلية في تحقيق التنمية المستدامة، حيث تعزز من مشاركة المجتمع في اتخاذ القرارات البيئية والاجتماعية وتوجيه المشاريع بطريقة تعود بالفائدة على السكان المحليين. تؤكد النظرية أن التنمية المستدامة تتحقق عبر تمكين المجتمعات من إدارة مواردها وتحقيق الاكتفاء الذاتي (Pretty, 1995).

مبادئ النظرية

1. المشاركة المجتمعية: تمكين المجتمعات من اتخاذ القرارات التي تؤثر على مواردهم وبيئتهم.
2. التنمية المتكاملة: دمج التنمية الاقتصادية والاجتماعية مع الاستدامة البيئية في مشاريع تنمية.
3. الاستفادة من الموارد المحلية: تعزيز استخدام الموارد المحلية بطرق مستدامة وتوفير فرص العمل للمجتمع.

أهمية النظرية وتطبيقاتها

1. دعم الاستدامة المحلية: تتيح هذه النظرية للمجتمعات المحلية فرصًا لتطوير وتنمية مواردها بشكل مستدام، مما يساهم في تعزيز الاقتصاد المحلي.
 2. تقوية الروابط الاجتماعية: تعزز من التعاون بين الأفراد والجماعات، وتدعم تمكين المجتمع في حماية بيئته والحفاظ على موارده.
- تعتبر نظرية التنمية المستدامة القائمة على المجتمع أحد الأطر الفعالة لدعم المشاريع التنموية التي تأخذ في اعتبارها احتياجات وموارد المجتمعات المحلية، مما يعزز من استدامة هذه المشاريع ويدعم تحقيق أهداف التنمية المستدامة (Chambers, 1997).

تشكل نظريات التنمية المستدامة إطاراً توجيهياً لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، حيث يساهم الاقتصاد الدائري في تقليل الهدر وتعزيز كفاءة الموارد، بينما تشجع نظرية رأس المال الطبيعي على الحفاظ على الموارد الطبيعية كجزء أساسي من النظام الاقتصادي. وتوضح نظرية الاستدامة المؤسسية والقاعدة الثلاثية كيفية تحقيق المسؤولية الاجتماعية بالتوازي مع الربحية.

من خلال توجيه المؤسسات نحو تبني هذه النظريات، يمكنها تحسين أدائها البيئي والاجتماعي وتقديم قيمة طويلة الأمد للمجتمع. تشجع هذه النظريات أيضاً الحكومات والشركات على تطوير سياسات وأنظمة تدعم الاستدامة، مما يعزز من تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية على المدى الطويل (Geissdoerfer et al., 2017; Elkington 1997).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المشاريع في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الهولندية، لذا تم اختيار الدراسة الميدانية التحليلية كمنهجية أساسية. يتيح هذا النوع من الدراسات استكشاف الظاهرة المدروسة عن قرب وفهم العوامل المؤثرة فيها، من خلال جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية (Creswell, 2019, Saunders et al., 2014). تساعد هذه المنهجية في تقديم فهم معمق للعلاقات والتأثيرات المتبادلة بين المتغيرات، مثل أساليب إدارة المشاريع، آليات الابتكار، وتطبيقات التنمية المستدامة.

3.1.1 نوع الدراسة: الدراسة الميدانية التحليلية

الدراسة الميدانية التحليلية هي دراسة تعتمد على جمع البيانات من مصادر ميدانية مباشرة، مثل استبانات العاملين، المقابلات مع مديري المشاريع، وتحليل العمليات داخل المؤسسات. يتم تحليل هذه البيانات لتحديد الأنماط والاتجاهات، مما يسمح بفهم العوامل المؤثرة وتقييم الفروقات بين الممارسات المختلفة (Bryman & Bell, 2015).

3.1.2 سبب اختيار الدراسة الميدانية التحليلية

هناك عدة أسباب رئيسية لاختيار هذه المنهجية لهذه الدراسة:

1. التفاعل المباشر مع البيئة المستهدفة: يسمح جمع البيانات ميدانيًا بالتفاعل المباشر مع البيئة التي يتم دراسة تأثير إدارة المشاريع عليها. يساعد هذا التفاعل في الحصول على معلومات دقيقة تعكس الواقع العملي وكيفية تأثير أساليب إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة (Yin, 2018).
2. تحليل العلاقات بين المتغيرات: نظرًا لأن الهدف هو استكشاف العلاقة بين إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة، فإن الدراسة التحليلية تتيح فحص هذه العلاقة بطريقة منهجية. تتيح هذه المنهجية قياس مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق أهداف الابتكار والاستدامة بشكل كمي ونوعي (Saunders et al., 2019).

3. الإمكانية العملية للتطبيق والتوصيات: الدراسة الميدانية التحليلية توفر بيانات عملية حقيقية من بيئة الدراسة، مما يجعل نتائجها قابلة للتطبيق ويسهل اقتراح توصيات فعالة بناءً على التحليل العلمي للبيانات. يساعد ذلك في تقديم حلول عملية تلئم احتياجات المؤسسات في السياق الهولندي (Creswell, 2014).

4. استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات: تسمح المنهجية الميدانية التحليلية باستخدام أدوات مختلفة، مثل

الاستبيانات، المقابلات، والملاحظات المباشرة، مما يوفر تنوعاً في مصادر البيانات ويعزز من موثوقية

النتائج (Bryman & Bell, 2015).

5. توفير مرونة في التحليل: تتيح هذه المنهجية للباحث إمكانية إجراء التحليلات الإحصائية والنوعية، مما

يسهم في فهم الظاهرة المدروسة بشكل أعمق. حيث يمكن تحليل الاتجاهات الكمية وتقديم تفسيرات

نوعية تدعم الفرضيات وتضيف رؤى جديدة (Yin, 2018).

باختيار الدراسة الميدانية التحليلية، توفر هذه المنهجية إطاراً شاملاً يدمج بين جمع وتحليل البيانات الميدانية،

مما يسهم في تقديم نتائج دقيقة وذات قيمة لتحديد دور إدارة المشاريع في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية

المستدامة (Creswell, 2019; Saunders et al., 2014).

3.2 المنهجية وطرق البحث

تصنف هذه الدراسة كدراسة ميدانية تحليلية، حيث تستند إلى جمع وتحليل البيانات من مصادر ميدانية، بما

في ذلك الاستبيانات، المقابلات، وتحليل الوثائق. تهدف هذه المنهجية إلى توفير فهم شامل للعوامل المؤثرة في

إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة من خلال استخدام أدوات متعددة لجمع البيانات. تسمح هذه

المنهجية بدراسة الظاهرة المدروسة بعمق، وتقديم توصيات تستند إلى بيانات واقعية من مصادر متنوعة، مما

يعزز من موثوقية وموضوعية النتائج.

3.2.1 استخدام الاستبيانات

تُعد الاستبيانات من أدوات جمع البيانات الأساسية في الدراسات الميدانية التحليلية، وتعتبر وسيلة فعالة

للحصول على معلومات متنوعة من المشاركين حول ممارسات إدارة المشاريع، ومدى تأثيرها على الابتكار،

وتطبيقات التنمية المستدامة. تم تصميم الاستبيان بشكل يتيح جمع البيانات بشكل شامل، بحيث يشمل جوانب

متعددة متعلقة بموضوع الدراسة ويساعد في الإجابة على الأسئلة البحثية والتحقق من الفرضيات (Creswell,

2014; Bryman & Bell, 2015).

3.2.1.1 خطوات إعداد الاستبيان

1. تحديد الهدف من الاستبيان:

- يهدف الاستبيان إلى جمع بيانات كمية ونوعية حول كيفية تطبيق المؤسسات الهولندية

لممارسات إدارة المشاريع، وأثر هذه الممارسات على تحقيق الابتكار ودعم أهداف التنمية

المستدامة (Saunders et al., 2019).

- تم تصميم الاستبيان لمعرفة تفاصيل عمليات إدارة المشاريع من وجهة نظر العاملين والمديرين، وتقييم التحديات التي يواجهونها والفوائد المتحققة.

2. تصميم الاستبيان:

أقسام الاستبيان: قُسم الاستبيان إلى عدة أقسام رئيسية لضمان تنظيم البيانات وتغطية جميع جوانب الدراسة، وهي:

- المعلومات العامة: تتضمن بيانات حول خلفية المشارك، مثل القسم الذي يعمل فيه، ومستوى خبرته في إدارة المشاريع.
- إدارة المشاريع: يتضمن أسئلة تتعلق بأساليب وعمليات إدارة المشاريع المتبعة في المؤسسة، مثل التخطيط، تنفيذ المشاريع، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر.
- الابتكار: أسئلة تركز على مدى توافر بيئة مشجعة للابتكار في المؤسسة، والأدوات والأساليب التي يتم استخدامها لدعم الأفكار الجديدة.
- التنمية المستدامة: يتناول هذا القسم الممارسات المستدامة المطبقة في المشاريع، مثل كفاءة استخدام الموارد، والتأثيرات البيئية والاجتماعية (Bryman & Bell, 2015).

3. أنواع الأسئلة المستخدمة:

- أسئلة مغلقة: لتسهيل تحليل البيانات، وتم تصميمها بشكل متعدد الخيارات بحيث يختار المشارك الإجابة الأقرب لرأيه، مثل "دائمًا"، "غالبًا"، "نادرًا"، أو "لا ينطبق".
- أسئلة مفتوحة: تهدف لجمع ردود نوعية توفر تفاصيل إضافية من المشاركين حول آرائهم في ممارسات إدارة المشاريع والابتكار والاستدامة.
- أسئلة مقياس ليكرت (Likert Scale): تستخدم لقياس مدى موافقة المشاركين على عبارات محددة، تتراوح من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة"، مما يتيح تقييم الآراء بدرجات متنوعة (Brace, 2018).

4. اختبار الاستبيان (Pilot Testing):

قبل توزيع الاستبيان بشكل واسع، تم إجراء اختبار أولي (Pilot Test) على عينة صغيرة من المشاركين بهدف تقييم وضوح الأسئلة ومدى تناسبها مع الأهداف البحثية. ساعد هذا الاختبار في تحسين صياغة بعض الأسئلة وضبط خيارات الإجابة بما يعزز من سهولة الفهم (Yin, 2018).

3.2.1.2 توزيع الاستبيان

1. اختيار العينة المستهدفة:

تم تحديد العينة المستهدفة بحيث تشمل مجموعة متنوعة من العاملين والمديرين في المؤسسات الهولندية، وخاصة في الأقسام التي تتعامل مع إدارة المشاريع، مثل الأقسام التقنية، والموارد البشرية، والبيئة، وغيرها. يساعد ذلك في الحصول على وجهات نظر شاملة من مختلف المستويات الإدارية (Creswell, 2014).

2. طرق توزيع الاستبيان:

- الاستبيان الإلكتروني: لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين، تم تصميم الاستبيان باستخدام منصة إلكترونية تتيح سهولة الوصول والإجابة عن الأسئلة عبر الإنترنت. تمت مشاركة رابط الاستبيان عبر البريد الإلكتروني ووسائل التواصل المهني.
- الاستبيان الورقي: تم توفير نسخة ورقية من الاستبيان للأقسام التي يفضل موظفوها الإجابة ورقياً، لضمان مشاركة أكبر.

3. مدة الاستجابة:

تم تحديد فترة زمنية محددة (حوالي أسبوعين) لجمع الردود، مما يتيح للمشاركين وقتاً كافياً للإجابة عن الأسئلة بشكل دقيق. بعد انتهاء هذه الفترة، تم التأكد من إغلاق الاستبيان لبدء عملية التحليل (Saunders et al., 2019).

3.2.1.3 تحليل بيانات الاستبيان

1. التحليل الكمي:

بعد جمع البيانات، تم استخدام برامج التحليل الإحصائي لتحليل الاستجابات المغلقة وقياس تكرار كل إجابة. استخدمت مقاييس المتوسط والانحراف المعياري لتحليل اتجاهات الآراء، مما يتيح فهم تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة (Field, 2018).

2. التحليل النوعي:

بالنسبة للأسئلة المفتوحة، تم تصنيف الردود النوعية واستخدام التحليل النصي (Thematic Analysis) لتحديد المواضيع والأنماط الشائعة في إجابات المشاركين، مثل التحديات أو المقترحات التي قدموها. ساهم هذا التحليل في توفير رؤى أعمق حول العوامل المؤثرة في إدارة المشاريع وتطبيقات الابتكار والتنمية المستدامة (Braun & Clarke, 2006).

3.2.1.4 مزايا استخدام الاستبيان في الدراسة

1. توفير الوقت والتكاليف: يعتبر الاستبيان وسيلة ملائمة لجمع بيانات كمية ونوعية من عينة واسعة بتكاليف منخفضة نسبيًا، مما يسمح بجمع بيانات متنوعة دون الحاجة لوقت طويل.
 2. الحصول على معلومات موضوعية: يتيح الاستبيان جمع معلومات دقيقة من العاملين والمديرين بشكل مباشر، مما يعزز من موضوعية البيانات.
 3. سهولة التحليل الكمي: يتيح استخدام الاستبيانات المصممة بأشكال مغلقة تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية لتقديم نتائج دقيقة (Creswell, Bryman & Bell, 2014; 2015).
- باستخدام الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات، تسهم هذه الطريقة في توفير صورة شاملة عن ممارسات إدارة المشاريع ومدى تأثيرها على الابتكار والاستدامة، مما يوفر بيانات موثوقة وملموسة لدعم تحليل ودراسة الظاهرة المدروسة.

3.2.2 المقابلات

إلى جانب الاستبيانات، تم الاعتماد على المقابلات الشخصية كأداة لجمع البيانات النوعية، حيث تساعد في الحصول على رؤى متعمقة وشهادات مباشرة من العاملين والمديرين حول تجاربهم وآرائهم حول ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على الابتكار والتنمية المستدامة (Saunders et al., 2019; Yin, 2018).

3.2.2.1 أسباب استخدام المقابلات في الدراسة

تم اختيار المقابلات كوسيلة لجمع البيانات لعدة أسباب رئيسية:

1. جمع بيانات متعمقة: تتيح المقابلات للمشاركين التعبير عن آرائهم وتقديم تفاصيل وشروحات لا يمكن الحصول عليها من الاستبيانات المغلقة. تساعد هذه البيانات النوعية في فهم الجوانب المعقدة للعلاقة بين إدارة المشاريع، الابتكار، والاستدامة (Creswell & Poth, 2018).

2. المرونة في جمع البيانات: تتيح المقابلات طرح أسئلة تكميلية أو استفسارية بناءً على إجابات المشاركين، مما يساهم في توضيح المزيد من التفاصيل وفهم السياق بشكل أعمق (Saunders et al., 2019).

3. فهم العوامل الثقافية والتنظيمية: توفر المقابلات معلومات حول الثقافة التنظيمية والأساليب الإدارية التي قد تؤثر على الابتكار والاستدامة، مما يعزز من دقة وعمق التحليل (Yin, 2018).

3.2.2.2 خطوات إجراء المقابلات

1. تصميم دليل المقابلة:

تم إعداد دليل مقابلة يحتوي على مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تغطي موضوعات الدراسة الأساسية. تم تقسيم الأسئلة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

- محور إدارة المشاريع: يتضمن أسئلة حول الاستراتيجيات المستخدمة في إدارة المشاريع، مثل التخطيط، تنظيم الموارد، وإدارة المخاطر.
- محور الابتكار: يركز على كيفية تشجيع الابتكار داخل المؤسسة، وأبرز العوامل التي تؤثر على تبني الأفكار الجديدة.
- محور التنمية المستدامة: يهدف إلى استكشاف ممارسات التنمية المستدامة المطبقة في المشاريع، مثل تقليل الهدر واستخدام الموارد بكفاءة (Bryman & Bell, 2015).

2. اختيار العينة للمقابلات:

تم اختيار مجموعة من المشاركين ممن لديهم معرفة مباشرة أو دور فعال في إدارة المشاريع في المؤسسة، بحيث تشمل العينة مديري المشاريع، والعاملين في الأقسام التقنية، وبعض من مسؤولي الموارد البشرية. تمثل هذه العينة تنوعاً في الآراء والخبرات مما يعزز من شمولية البيانات (Saunders et al., 2019).

3. إجراء المقابلات:

- النوع: أجريت المقابلات بشكل شخصي وبعضها عن بُعد عبر منصات الاجتماعات الإلكترونية لمنح المشاركين الراحة في التعبير عن آرائهم.
- مدة المقابلة: حُدِدت مدة المقابلة بين 30 إلى 45 دقيقة لضمان الحصول على إجابات شاملة دون إرهاق المشاركين.

- التسجيل والتوثيق: تم الحصول على إذن لتسجيل المقابلات صوتيًا بهدف توثيق الردود وتحليلها بدقة. في حال عدم الرغبة في التسجيل، تم توثيق الإجابات عن طريق تدوين ملاحظات دقيقة (Yin, 2018).

4. تحليل البيانات من المقابلات:

- بعد جمع البيانات، تم استخدام تحليل النص النوعي (Thematic Analysis) لاستخلاص المواضيع الرئيسية وتحديد الأنماط الشائعة في إجابات المشاركين. يساعد هذا التحليل في فهم السياق التنظيمي والأساليب المختلفة المتبعة في إدارة المشاريع وتأثيراتها.
- تم تصنيف الردود ضمن محاور محددة (إدارة المشاريع، الابتكار، التنمية المستدامة) واستخراج الأفكار الرئيسية التي تساعد في دعم فرضيات الدراسة (Braun & Clarke, 2006).

3.2.2.3 مزايا استخدام المقابلات في الدراسة

1. التعمق في التفاصيل: تتيح المقابلات استكشاف أفكار ومشاعر المشاركين حول مواضيع معقدة مثل الابتكار والتنمية المستدامة، مما يوفر رؤى دقيقة ومعلومات ذات طابع شخصي ومهني.
2. التفاعل الفوري: تتيح الفرصة للباحث بطرح استفسارات إضافية بناءً على ردود المشاركين، مما يوفر مرونة ويساهم في توضيح الجوانب غير الواضحة.
3. التأثير المباشر للمناخ التنظيمي: تساعد المقابلات في استكشاف كيفية تأثير الثقافة التنظيمية والأساليب الإدارية على النتائج النهائية للمشاريع، وتتيح تحديد العوامل التنظيمية التي قد تؤثر على الابتكار والاستدامة (Creswell, 2019; Saunders et al., 2014).

3.2.2.4 التحديات وكيفية التغلب عليها

1. التحديات اللوجستية: في بعض الحالات، قد يكون من الصعب ترتيب المواعيد المناسبة للمقابلات الشخصية، خاصة مع مديري المشاريع الذين لديهم جداول مزدحمة. تم التغلب على هذا التحدي بتوفير خيارات للمقابلات عبر الإنترنت.
2. التحديات المتعلقة بالتوثيق: لضمان الدقة في تحليل الردود، تم الحصول على موافقة المشاركين لتسجيل المقابلات، وأما في حالة عدم الموافقة على التسجيل، فقد تم تدوين الملاحظات بشكل شامل واحترافي.
3. التحيز في الردود: قد يميل بعض المشاركين إلى تقديم إجابات إيجابية أو متحيزة. لتقليل هذا التحيز، تم تصميم الأسئلة بطريقة موضوعية، وطمأنة المشاركين بسرية البيانات لضمان إجابات صادقة.

تعتبر المقابلات أداة فعّالة لجمع بيانات نوعية تعزز من فهم العوامل المؤثرة في إدارة المشاريع وعلاقتها بالابتكار والتنمية المستدامة. من خلال استخدام المقابلات، يتمكن الباحث من التفاعل المباشر مع المشاركين والحصول على رؤى تفصيلية حول آرائهم وتجاربهم، مما يعزز من دقة التحليل ويضيف قيمة عالية للدراسة.

3.2.3 تحليل الوثائق

يُعد تحليل الوثائق من أدوات جمع البيانات الأساسية في الدراسات الميدانية التحليلية، ويشمل مراجعة وتحليل الوثائق المتاحة داخل المؤسسات التي تساهم في إدارة المشاريع، وتشجيع الابتكار، وتعزيز التنمية المستدامة. تتيح هذه الأداة جمع بيانات ثانوية موثوقة، تساعد في فهم السياسات والإجراءات التنظيمية، والنتائج السابقة للمشاريع، بالإضافة إلى ممارسات الاستدامة المطبقة داخل المؤسسات (Yin, Bryman & Bell, 2018; 2015).

3.2.3.1 أسباب اختيار تحليل الوثائق في الدراسة

1. الحصول على بيانات موثوقة: تعتبر الوثائق الرسمية وسيلة فعّالة للحصول على معلومات دقيقة وموثوقة حول ممارسات المؤسسات، حيث يتم توثيق العمليات والسياسات المتبعة بشكل رسمي (Saunders et al., 2019).
2. فهم السياسات والإجراءات التنظيمية: يوفر تحليل الوثائق نظرة شاملة على السياسات الداخلية للمؤسسات، مثل استراتيجيات إدارة المشاريع، وممارسات الابتكار، وطرق تنفيذ الاستدامة (Bryman & Bell, 2015).
3. توفير وقت وتكلفة: يعتبر تحليل الوثائق أقل تكلفة نسبياً مقارنة بجمع بيانات جديدة تماماً، ويتيح للباحث الحصول على معلومات تفصيلية دون الحاجة لإجراء مقابلات أو استبيانات مطولة.
4. دعم البيانات الأساسية: يساعد تحليل الوثائق في تقديم بيانات تدعم وتكمل البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات والمقابلات، مما يعزز من شمولية الدراسة ودقة النتائج (Creswell & Poth, 2018).

3.2.3.2 خطوات تنفيذ تحليل الوثائق

1. تحديد نوع الوثائق المطلوبة:

تم تحديد مجموعة من الوثائق التي تتناسب مع أهداف الدراسة، مثل السياسات والإجراءات، تقارير المشاريع، التقارير المالية، تقارير الاستدامة، وثائق تقييم الأداء، وتوثيقات الاجتماعات الخاصة بإدارة

المشاريع. تساهم هذه الوثائق في توفير بيانات حول كيفية إدارة المشاريع داخل المؤسسة ومدى توافقها مع مبادئ الابتكار والاستدامة (Yin, 2018).

2. الوصول إلى الوثائق:

تم التنسيق مع المؤسسات المعنية للحصول على إذن للوصول إلى الوثائق المطلوبة. تم مراعاة قواعد السرية وحماية المعلومات الحساسة، وتم الحصول على النسخ المتاحة للاطلاع على المعلومات ذات الصلة فقط.

3. تنظيم الوثائق وتصنيفها:

بعد الحصول على الوثائق، تم تصنيفها إلى فئات محددة، تشمل إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة. تم إنشاء قاعدة بيانات داخلية لتنظيم الوثائق بما يسهل الوصول إليها وتحليلها وفقاً للفئة المرتبطة بموضوع الدراسة.

4. تحليل محتوى الوثائق:

- تم اتباع تحليل المحتوى النوعي (Content Analysis) لاستخراج البيانات والمعلومات التي تتناسب مع أهداف الدراسة. شمل ذلك تحديد الكلمات المفتاحية، والموضوعات الأساسية، وتحليل الأنماط والعلاقات التي تربط السياسات والممارسات بإدارة المشاريع، الابتكار، والاستدامة.

- كما تم تحليل النصوص المضمنة في الوثائق بشكل يتيح رصد أي مؤشرات للتحديات أو النجاحات في تحقيق الابتكار والاستدامة، مما يوفر بيانات غنية تدعم تحليل النتائج النهائية (Braun & Clarke, 2006).

3.2.3.3 أنواع الوثائق التي تم تحليلها

1. السياسات والإجراءات: تشمل هذه الوثائق المبادئ والسياسات الخاصة بإدارة المشاريع، مثل سياسات التخطيط، وإدارة الموارد، وإجراءات الجودة. تساعد في فهم المبادئ التي تتبناها المؤسسة في إدارة المشاريع، وكيف تساهم هذه المبادئ في تحقيق الابتكار والاستدامة.
2. تقارير الأداء والتقييمات: تشمل تقارير المشاريع السابقة، وتقييمات الأداء، ونتائج المؤشرات الرئيسية. تتيح هذه الوثائق فهم مدى نجاح المشاريع السابقة، والتحديات التي واجهتها، مما يوفر رؤية واضحة حول كفاءة إدارة المشاريع.

3. التقارير المالية: تُعد التقارير المالية مصدرًا هامًا لفهم مدى التزام المؤسسة بالممارسات المستدامة والابتكارية من خلال تخصيص الموارد والميزانيات. توضح هذه التقارير كيف يتم تخصيص الموارد المالية لدعم الاستدامة في المشاريع.

4. وثائق الاستدامة: تشمل تقارير الاستدامة السنوية وأي وثائق أخرى تتعلق بتطبيقات الاستدامة في المشاريع. توفر هذه الوثائق بيانات حول مدى الالتزام بالمعايير البيئية والاجتماعية، والتأثيرات الإيجابية التي تحققها المؤسسة في هذا المجال.

3.2.3.4 مزايا استخدام تحليل الوثائق

1. دعم مصداقية الدراسة: يمنح تحليل الوثائق موثوقية أعلى للدراسة من خلال الاستناد إلى مصادر رسمية مكتوبة، مما يعزز من دقة النتائج ويقلل من التحيز.

2. توفير منظور تاريخي: يساعد في تتبع تاريخ المؤسسة وتطور ممارساتها في مجالات إدارة المشاريع والابتكار والاستدامة، مما يساهم في فهم الاتجاهات الحالية على ضوء الماضي.

3. تكامل البيانات: يعمل على تعزيز البيانات الأساسية المجمعة من الاستبيانات والمقابلات، مما يقدم صورة متكاملة وشاملة عن ممارسات المؤسسات فيما يتعلق بالابتكار والاستدامة (Saunders et al., 2019; Yin, 2018).

3.2.3.5 التحديات وكيفية التغلب عليها

1. الوصول إلى الوثائق الحساسة: قد تكون بعض الوثائق محمية بموجب سياسات السرية المؤسسية، مما يصعب الوصول إليها. للتغلب على هذا التحدي، تم التنسيق مع المؤسسات للحصول على التصاريح اللازمة، واتباع معايير الخصوصية عند التعامل مع المعلومات الحساسة.

2. تنظيم كمية كبيرة من الوثائق: قد يؤدي التعامل مع عدد كبير من الوثائق إلى تعقيد عملية التحليل. تم التغلب على هذا التحدي من خلال تنظيم الوثائق في قاعدة بيانات وتصنيفها وفق الفئات الرئيسية، مما يسهل عملية الوصول والتحليل.

3. تفسير المعلومات: قد تحتوي الوثائق على مصطلحات أو بيانات فنية معقدة، مما يتطلب دقة في التفسير. لمواجهة هذا التحدي، تم الاستعانة بخبراء أو مختصين من داخل المؤسسات لمراجعة التفسيرات وضمان فهم المصطلحات بشكل صحيح.

يساهم تحليل الوثائق في توفير بيانات ثانوية شاملة حول السياسات والممارسات التنظيمية في المؤسسات، مما يعزز من فهم تأثير إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة. من خلال تحليل هذه الوثائق، توفر الدراسة

مصدرًا داعمًا للبيانات الأولية التي تم جمعها من الاستبيانات والمقابلات، مما يسهم في تقديم نتائج دقيقة وتوصيات عملية تستند إلى بيانات موثوقة وشاملة.

3.2.4 التحليل الإحصائي

يُعد التحليل الإحصائي أداة رئيسية في هذه الدراسة لتحليل البيانات التي تم جمعها عبر الاستبيانات والمقابلات، مما يساعد على فهم وتفسير العلاقات بين المتغيرات الأساسية للدراسة، وهي إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة. يتيح التحليل الإحصائي تقديم رؤية كمية حول تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الابتكار وأهداف التنمية المستدامة، مما يعزز من موثوقية النتائج ودقتها (Field, 2013; Hair et al., 2019).

3.2.4.1 خطوات التحليل الإحصائي

1. تحديد أهداف التحليل الإحصائي:

يهدف التحليل الإحصائي في هذه الدراسة إلى:

- قياس مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة.
- تحليل اتجاهات وآراء المشاركين حول ممارسات الابتكار والاستدامة في بيئة المشاريع.
- اختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات الأساسية للدراسة.

2. تنظيم وترميز البيانات:

قبل إجراء التحليل الإحصائي، يتم ترميز البيانات التي تم جمعها من الاستبيانات، خاصةً البيانات الكمية، بحيث يكون لكل خيار أو إجابة قيمة عددية تسهل تحليلها باستخدام البرامج الإحصائية. يتم تحويل إجابات المشاركين في الاستبيانات (مثل مقياس ليكرت) إلى قيم رقمية، كالتعبير عن "موافق جدًا" بالقيمة 5 و"غير موافق بشدة" بالقيمة 1.

3. استخدام برنامج التحليل الإحصائي:

تم الاعتماد على برنامج إحصائي مثل SPSS أو Excel لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، حيث يسهل هذا البرنامج تحليل البيانات الكمية ويتيح إجراء مجموعة متنوعة من الاختبارات الإحصائية بشكل منظم وفعال (Creswell, 2014).

3.2.4.2 أنواع التحليل الإحصائي المستخدم

1. التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

- يتمثل التحليل الوصفي في تلخيص وتوصيف البيانات باستخدام مقاييس إحصائية، مثل:
 - المتوسطات: لقياس متوسط آراء المشاركين حول جوانب محددة من إدارة المشاريع أو الابتكار أو الاستدامة.
 - الانحراف المعياري: لقياس مدى تباين البيانات وتحديد توزيعها حول المتوسط.
 - التكرار والنسب المئوية: لتحديد توزيع الإجابات ومعرفة مدى انتشار وجهات النظر بين المشاركين.
- يساعد التحليل الوصفي في فهم الاتجاهات العامة لآراء المشاركين، وتحديد نمط البيانات، وتقديم صورة واضحة عن ممارسات إدارة المشاريع ومستوى تبني الابتكار والاستدامة (Hair et al., 2019).

2. التحليل الاستنتاجي (Inferential Analysis):

- يهدف التحليل الاستنتاجي إلى اختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات. من أبرز الاختبارات التي تم استخدامها:
 - اختبار T: يستخدم لقياس الفروقات بين متوسطات مجموعتين، مثل مقارنة آراء مديري المشاريع والعاملين فيما يتعلق بتطبيقات الاستدامة.
 - تحليل التباين (ANOVA): يستخدم لتحليل الفروقات بين ثلاث مجموعات أو أكثر، مثل دراسة الفروقات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة فيما يتعلق بمستوى الابتكار.
 - تحليل الارتباط (Correlation Analysis): يقيس العلاقة بين متغيرين، مثل علاقة ممارسات إدارة المشاريع بمستوى الابتكار، وذلك لتحديد قوة واتجاه هذه العلاقة.
- يساهم التحليل الاستنتاجي في تقديم نتائج دقيقة حول الفرضيات وتفسير العلاقات بين المتغيرات الأساسية للدراسة (Field, 2013).

3. تحليل الانحدار (Regression Analysis):

- يستخدم تحليل الانحدار لقياس مدى تأثير متغير مستقل (مثل ممارسات إدارة المشاريع) على متغير تابع (مثل مستوى الابتكار). يسمح هذا التحليل بفهم التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات وتحديد العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على الابتكار والاستدامة.
- يساعد تحليل الانحدار في التنبؤ بمدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المستقبل، مما يوفر رؤية قيمة حول مدى فعالية هذه الممارسات في دعم أهداف الدراسة (Tabachnick & Fidell, 2019).

3.2.4.3 عرض وتفسير النتائج الإحصائية

1. جدولة النتائج:

يتم عرض النتائج الإحصائية في جداول تتضمن المتوسطات، الانحراف المعياري، قيم الاختبارات الإحصائية (مثل قيم T و F)، ومستويات الدلالة (P-value). تتيح الجداول للمستخدمين فهم النتائج بسهولة وتحديد العوامل التي تؤثر على الابتكار والاستدامة بوضوح.

2. تفسير النتائج:

يتم تفسير النتائج بشكل واضح ومبسط، مع التركيز على العلاقة بين المتغيرات والفرضيات التي تم اختبارها. يساعد ذلك في تحديد مدى تحقيق أهداف الدراسة واختبار صحة الفرضيات التي تم وضعها مسبقاً.

3.2.4.4 مزايا استخدام التحليل الإحصائي في الدراسة

1. دقة وموثوقية النتائج: يتيح التحليل الإحصائي قياس البيانات بدقة عالية، مما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتطبيق.

2. اكتشاف العلاقات بين المتغيرات: يساعد التحليل الإحصائي في الكشف عن العلاقات المتبادلة بين المتغيرات وتقديم تفسير علمي وموضوعي للبيانات.

3. تقديم صورة شاملة عن البيانات: باستخدام التحليل الوصفي والاستنتاجي، يمكن تقديم صورة شاملة عن اتجاهات آراء المشاركين ومدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الابتكار والتنمية المستدامة.

4. التنبؤ بالمستقبل: يتيح تحليل الانحدار استشراف تأثيرات ممارسات إدارة المشاريع المستقبلية على الابتكار والاستدامة، مما يدعم المؤسسات في اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية (Saunders et al., 2019).

3.2.4.5 التحديات وكيفية التغلب عليها

1. التعامل مع البيانات الكبيرة: يتطلب التحليل الإحصائي الدقة في تنظيم وترميز البيانات، خاصة مع عينة كبيرة من المشاركين. تم استخدام برامج متخصصة، مثل SPSS و Excel، لإجراء التحليل بطريقة دقيقة وسريعة.

2. التفسير الدقيق للنتائج: قد تكون بعض نتائج التحليل الإحصائي معقدة التفسير، لذا تم الاستعانة بخبراء إحصاء للتأكد من دقة التفسيرات وتقديم شرح مفصل وبسيط.

3. ضبط مستوى الثقة: لضمان موثوقية النتائج، تم اختيار مستوى دلالة مناسب (غالبًا 0.05)، مما يقلل من احتمالية الخطأ ويعزز من موثوقية النتائج الإحصائية.

يوفر التحليل الإحصائي إطارًا قويًا لتحليل البيانات وتفسيرها بشكل علمي وموثوق، مما يساهم في تحقيق أهداف الدراسة وتقديم رؤى دقيقة حول تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة. يساعد هذا الأسلوب في تقديم توصيات عملية مستندة إلى بيانات إحصائية موثوقة، مما يعزز من قيمة الدراسة وقابليتها للتطبيق في الواقع العملي.

3.3 مجتمع البحث وحدود البحث

يتمثل مجتمع البحث في هذه الدراسة في الشركات والمؤسسات الحكومية في هولندا، والتي لها دور أساسي في تنفيذ مشاريع متعددة تعتمد على مبادئ الابتكار وتسعى لتحقيق أهداف التنمية المستدامة (Porter & Rittel & Webber, Kramer, 2011; Rittel & Webber, 1973). يعد اختيار هذا المجتمع ملائمًا لكون هولندا واحدة من الدول الرائدة في تطبيق مبادئ الاستدامة وابتكار الحلول في المشاريع الصناعية والتجارية والحكومية (Elkington, 1997).

يهدف هذا القسم إلى توضيح مكونات مجتمع البحث وحدود الدراسة لتحديد نطاق البحث والفئة المستهدفة بدقة.

3.3.1 مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من نوعين رئيسيين من المؤسسات:

1. الشركات الخاصة:

- شركات التكنولوجيا والابتكار: مثل الشركات التي تعمل في مجالات التكنولوجيا الخضراء، والطاقة المتجددة، وحلول الذكاء الاصطناعي، حيث تعتمد هذه الشركات على الابتكار وتطبيق مبادئ الاستدامة في تطوير المنتجات والخدمات.
- الشركات الصناعية: تضم الصناعات التي تعمل على تقليل الأثر البيئي وتطبيق ممارسات الاستدامة في عمليات الإنتاج، مثل شركات الصناعات الغذائية، وصناعات المواد الكيميائية المستدامة، والمرافق التصنيعية المتبنية لإجراءات الحفاظ على البيئة.

- الشركات الاستشارية: التي تقدم خدمات استشارية للمؤسسات الأخرى في مجال إدارة المشاريع، الابتكار، والاستدامة. تساهم هذه الشركات في نشر أفضل ممارسات إدارة المشاريع وتطبيق المبادئ المستدامة داخل المؤسسات الهولندية.

2. المؤسسات الحكومية:

- الجهات البلدية والمحلية: تشمل الإدارات التي تنظم وتدير مشاريع البنية التحتية، وإدارة الموارد البيئية، وتطوير المدن المستدامة. تسعى هذه الجهات إلى تحقيق الابتكار في الخدمات المقدمة للمواطنين وتطبيق مبادئ التنمية المستدامة.
- المؤسسات الوطنية: مثل الوزارات والإدارات الحكومية التي تنظم سياسات الاستدامة والابتكار على المستوى الوطني، وتدير مشاريع تهدف إلى تحقيق أهداف التنمية المستدامة ضمن الأجندة الهولندية.
- مؤسسات البحث والتطوير: التي تدعم جهود الابتكار والاستدامة من خلال الأبحاث والدراسات، حيث تعتبر هذه المؤسسات مرجعًا علميًا وتقنيًا للشركات والجهات الحكومية في هولندا.

3.3.2 حدود البحث

تحدد حدود البحث النطاق الجغرافي والموضوعي والزمني الذي سيتم التركيز عليه في الدراسة (Yin, 2018).

1. الحدود الجغرافية:

تقتصر الدراسة على الشركات والجهات الحكومية داخل المملكة الهولندية. يتم التركيز على المؤسسات الموجودة في المدن الكبرى مثل أمستردام، روتردام، أوترخت، ولاهاي، حيث تتركز أغلب الشركات والمؤسسات التي تنفذ مشاريع تهدف إلى الابتكار وتحقيق الاستدامة.

2. الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على العلاقة بين إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة، وتهدف إلى استكشاف كيفية تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تعزيز الابتكار وتطبيق مبادئ التنمية المستدامة داخل الشركات والمؤسسات الحكومية. تستثني الدراسة الجوانب التي لا تتعلق مباشرة بممارسات إدارة المشاريع، مثل جوانب التسويق أو الموارد البشرية التي لا تركز على الابتكار والاستدامة.

3. الحدود الزمنية:

تركز الدراسة على المشاريع والأنشطة المنفذة في فترة محددة حديثة تمتد من 2018 إلى 2023، وهي فترة شهدت تطورات كبيرة في مجال الابتكار والاستدامة في هولندا. تسمح هذه الفترة برصد التغيرات الحديثة وتأثير التطورات التكنولوجية والسياسية على تطبيقات الاستدامة.

3.3.3 أسباب اختيار مجتمع البحث وحدود الدراسة

1. ملاءمة المجتمع لفرضيات الدراسة:

يعتبر مجتمع البحث في هولندا بيئة مناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، نظرًا لأن الشركات والمؤسسات الحكومية الهولندية تركز بشكل كبير على الاستدامة وتبني الابتكار في مشاريعها. كما تُعرف هولندا بأنها من الدول المتقدمة التي تسعى لتحقيق الاستدامة من خلال سياسات وتشريعات داعمة.

2. إمكانية الوصول إلى البيانات:

يسهم التركيز على مجتمع الشركات والمؤسسات الحكومية في هولندا في توفير إمكانية الحصول على البيانات المطلوبة، سواء من خلال الوثائق المتاحة أو إجراء المقابلات مع العاملين في هذه المؤسسات.

3. توفر التحديات والممارسات ذات الصلة:

يوفر مجتمع البحث في هولندا أمثلة عملية عن تحديات وفرص تنفيذ ممارسات إدارة المشاريع المتوافقة مع الاستدامة، مما يساعد في استنتاجات واضحة واستنتاجات تدعم تطبيقها في مناطق أخرى مشابهة.

4. أهمية الفترة الزمنية:

اختيار الفترة من 2018 إلى 2023 يسمح بتحليل أحدث التطورات والتغيرات في مجال الاستدامة والابتكار، مما يساعد على فهم التوجهات الجديدة وتأثير التشريعات والسياسات الهولندية الحديثة.

يعد تحديد مجتمع البحث وحدود الدراسة خطوة أساسية لضمان دقة البحث، وتوجيه الدراسة نحو المؤسسات التي تتبنى الابتكار وتسعى لتحقيق الاستدامة. من خلال دراسة الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية في هولندا ضمن حدود موضوعية وجغرافية وزمنية واضحة، تسهم الدراسة في تقديم رؤى دقيقة حول دور إدارة المشاريع في تعزيز الابتكار وتطبيق مبادئ التنمية المستدامة، مما يزيد من أهمية وقيمة النتائج (Freeman, 1984).

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

4.1 مقدمة

في هذا الفصل، تم تقديم عرض شامل للنتائج المستخلصة من تحليل البيانات التي جُمعت من الاستبيانات والمقابلات الميدانية وتحليل الوثائق، بهدف استكشاف كيفية تأثير ممارسات إدارة المشاريع على دعم الابتكار وتعزيز الاستدامة في المؤسسات الهولندية. أظهرت النتائج أن التخطيط المرن وإدارة الموارد بفعالية يلعبان دورًا محوريًا في تهيئة بيئة داعمة للابتكار، مما يساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. فالتخطيط المرن يسمح بالتكيف السريع مع التغييرات ويزيد من فعالية إدارة الموارد، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق استدامة طويلة المدى.

كشفت الدراسة أيضًا عن أهمية تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة. فقد تبين أن التعاون يساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل تُشجع على الابتكار من خلال تبادل الأفكار والخبرات. كما يساهم في تعزيز التزام الموظفين نحو الأهداف المستدامة، حيث يساعد التواصل بين الفرق في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات المشتركة التي قد تواجه المؤسسة. ويأتي الدعم الإداري كعامل حاسم في هذا السياق، إذ يعزز من التزام الموظفين ويحفزهم على قبول التغيير والانخراط بفعالية في تحقيق الأهداف المستدامة للمؤسسة.

ورغم هذه الفوائد، كشفت الدراسة عن تحديات ملحوظة تواجه المؤسسات، من أبرزها مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين، فضلاً عن نقص التدريب المتخصص والوعي بأهمية الاستدامة، مما يحد من فعالية تطبيق ممارسات الاستدامة والابتكار. وللتغلب على هذه التحديات، توصي الدراسة بتقديم برامج تدريبية تهدف إلى تعزيز وعي الموظفين بأهمية الاستدامة وتزويدهم بالمعرفة اللازمة لتطبيق ممارسات أكثر استدامة.

كما توصي الدراسة بزيادة الدعم المالي المخصص للابتكار، حيث يتيح ذلك للمؤسسات الاستثمار في التقنيات الحديثة ودعم المشاريع المستدامة، ما يساهم في تحقيق الأهداف طويلة المدى. وأخيرًا، تشدد الدراسة على ضرورة تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، من خلال تطوير آليات تدعم تبادل الأفكار والخبرات بين الفرق، مما يساهم في خلق ثقافة عمل تشجع على الابتكار والاستدامة في جميع جوانب العمل المؤسسي.

4.2 تحليل البيانات

4.2.1 تحليل نتائج الاستبيانات لتحديد أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة

يعتمد هذا القسم على تحليل نتائج الاستبيانات لعينة من 200 مشاركًا يعملون في الشركات الخاصة والمؤسسات الحكومية في هولندا لفهم مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق الابتكار وتعزيز الاستدامة داخل المؤسسات الهولندية (Silvius & Schipper, Turner & Müller, 2005; 2014). تم تحليل البيانات الكمية باستخدام الأساليب الإحصائية، والتي ساعدت في استخلاص رؤى دقيقة حول آراء المشاركين وتوجهاتهم فيما يتعلق بالعوامل التي تسهم في تحقيق الابتكار والاستدامة من خلال إدارة المشاريع (Kerzner, 2017).

4.2.1.1 تحليل بيانات إدارة المشاريع

تم جمع البيانات حول مجموعة من ممارسات إدارة المشاريع الرئيسية التي تؤثر على الابتكار والاستدامة، مثل التخطيط، تنظيم الموارد، وإدارة المخاطر.

جدول (4-1): نتائج الاستبيان حول مجموعة من ممارسات إدارة المشاريع الرئيسية

البند	دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً
التخطيط الشامل	50%	30%	15%	3%	2%
تنظيم الموارد	45%	40%	10%	3%	2%
إدارة المخاطر	55%	25%	15%	3%	2%
المراقبة والتحكم	60%	20%	15%	4%	1%

التحليل:

- يوضح الجدول أن غالبية المؤسسات تطبق ممارسات إدارة المشاريع بشكل منتظم، خاصة في المراقبة والتحكم بنسبة 60%، وإدارة المخاطر بنسبة 55%.
- يشير ذلك إلى أن المؤسسات تدرك أهمية التخطيط وتنظيم الموارد لضمان تنفيذ المشاريع بكفاءة ودعم الابتكار.

4.2.1.2 تحليل بيانات الابتكار

فيما يلي نتائج الاستبيان حول مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تعزيز الابتكار داخل المؤسسات.

جدول (4-2): نتائج الاستبيان حول تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تعزيز الابتكار

البند	متفق بشدة	متفق	محايد	غير متفق	غير متفق بشدة
توفير بيئة تشجع الابتكار	40%	35%	15%	5%	5%
تشجيع الأفكار الجديدة	45%	30%	15%	7%	3%
دعم الموارد للابتكار	50%	25%	15%	5%	5%
تنفيذ أفكار مبتكرة	60%	20%	10%	5%	5%

التحليل:

- تشير النتائج إلى أن المؤسسات الهولندية تتبنى بيئة مشجعة للابتكار، حيث وافق 40% من المشاركين بشدة على أن مؤسساتهم توفر بيئة داعمة للابتكار (Chesbrough, 2003).
- يعزز هذا الدعم تقديم الموارد اللازمة للابتكار بنسبة 50%، مما يوضح أهمية إدارة الموارد في تعزيز الأفكار المبتكرة وتنفيذها.

4.2.1.3 تحليل بيانات الاستدامة

تم جمع بيانات حول مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تطبيق مبادئ الاستدامة في المؤسسات.

جدول (3-4): نتائج الاستبيان حول مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تطبيق مبادئ الاستدامة

البند	دائماً	غالباً	أحياناً	نادرًا	أبداً
كفاءة استخدام الموارد	55%	30%	10%	3%	2%
تقليل التأثير البيئي	50%	35%	10%	3%	2%
التزام السياسات البيئية	60%	25%	10%	3%	2%
المشاركة المجتمعية والمسؤولية الاجتماعية	45%	35%	15%	3%	2%

التحليل:

- توضح النتائج أن هناك اهتمامًا كبيرًا بالاستدامة، حيث يظهر التزام السياسات البيئية بشكل دائم لدى 60% من المؤسسات، تليها كفاءة استخدام الموارد بنسبة 55% (Müller & Jugdev, 2012).
- تشير النسب إلى أن الشركات الهولندية تهتم بالاستدامة الاجتماعية والبيئية، مما يعكس استراتيجيات مسؤولة نحو المجتمع والبيئة.

4.2.1.4 خطوات تحليل نتائج الاستبيانات.

• تحليل البيانات الديموغرافية

بدأ التحليل ببيانات المشاركين الديموغرافية، والتي شملت الفئة العمرية، الخلفية الوظيفية، ومستوى الخبرة في إدارة المشاريع. ساعدت هذه البيانات في تحديد تنوع المشاركين وفهم خلفياتهم، مما أتاح تفسيراً أعمق لنتائج الاستبيانات، وفيما يلي عرض لبعض النتائج الديموغرافية.

الفئة العمرية:

جدول (4-4): توزيع المشاركين حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	نسبة المشاركين (%)	عدد المشاركين
20-29	15%	30
30-39	35%	70
40-49	30%	60
+50	20%	40

تحليل الجدول: يظهر الجدول أن أغلب المشاركين تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 عامًا، مما يشير إلى وجود عدد كبير من المشاركين في مرحلة متوسطة من حياتهم المهنية.

الخلفية الوظيفية:

جدول (4-5): توزيع المشاركين حسب الخلفية الوظيفية

الخلفية الوظيفية	نسبة المشاركين (%)	عدد المشاركين
إدارة المشاريع	40%	80
الابتكار	25%	50
الجودة	20%	40
البيئة	15%	30

تحليل الجدول: تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين يعملون في إدارة المشاريع (40%)، يليهم المختصون في الابتكار (25%)، مما يوضح تركيزاً على المشاركين الذين لديهم أدوار مباشرة في إدارة المشاريع والابتكار.

مستوى الخبرة:

جدول (4-6): توزيع المشاركين حسب مستوى الخبرة

مستوى الخبرة	نسبة المشاركين (%)	عدد المشاركين
1-5 سنوات	20%	40
6-10 سنوات	30%	60
11-15 سنة	25%	50
أكثر من 15 سنة	25%	50

تحليل الجدول: يعكس الجدول توزيعاً متوازناً لمستويات الخبرة، حيث يمثل أصحاب الخبرة بين 6-10 سنوات النسبة الأعلى بنسبة 30%، يليهم أصحاب الخبرة من 11-15 سنة وأكثر من 15 سنة بنسبة 25% لكل منهما.

يعطي تحليل البيانات الديموغرافية صورة واضحة عن تنوع مجتمع الدراسة، مع تركيز كبير على المتخصصين في إدارة المشاريع والابتكار. تشير النتائج إلى أن المشاركين يتمتعون بخلفيات وخبرات مهنية متنوعة، مما يضفي مصداقية وتوازناً على النتائج المستخلصة، ويسهم في تفسير أعمق حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المؤسسات الهولندية.

• التحليل الوصفي (Descriptive Analysis):

- استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لتحديد التوجهات العامة للمشاركين حول ممارسات إدارة المشاريع، الابتكار، والاستدامة.
- ساعد التحليل الوصفي في تحديد مدى تطبيق المؤسسات للممارسات الأساسية في إدارة المشاريع، مثل التخطيط والتنفيذ وإدارة المخاطر، ومدى إدراك المشاركين لأهمية الابتكار والاستدامة في هذه الممارسات.

نتائج التحليل الوصفي:

جدول (4-7): ملخص نتائج التحليل الوصفي للاستبيان

المحور الرئيسي	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية للأعلى تكراراً
التخطيط المرن	4.2	0.65	75% (موافق)
إدارة المخاطر	3.9	0.78	68% (موافق)
إدارة الموارد	4.5	0.58	80% (موافق جداً)
الالتزام البيئي	4.3	0.62	78% (موافق جداً)
التعاون بين الأقسام	4.1	0.70	73% (موافق)

تحليل الجدول: يظهر الجدول أن أعلى متوسط هو لمجال إدارة الموارد، حيث أبدى 80% من المشاركين تأييدًا قويًا لمدى تأثيره في تحقيق الاستدامة، يليه الالتزام البيئي بنسبة 78%، مما يشير إلى أن التخطيط المرن وإدارة الموارد هما الأكثر أهمية لدى المؤسسات الهولندية.

يقدم التحليل الوصفي فهمًا واضحًا للتوجهات العامة للمشاركين حول ممارسات إدارة المشاريع وأثرها على الابتكار والاستدامة. يتضح أن هناك إدراكًا عاليًا لأهمية التخطيط المرن وإدارة الموارد في تحقيق الابتكار ودعم الأهداف البيئية والاجتماعية.

- التحليل الاستنتاجي (Inferential Analysis):
- تم استخدام اختبار T لمقارنة متوسطات المجموعات، مثل مقارنة آراء العاملين في الأقسام المختلفة حول ممارسات الابتكار والاستدامة.
- استخدم تحليل التباين (ANOVA) لفحص الفروقات بين مجموعات مختلفة من المؤسسات، مثل المؤسسات التكنولوجية والحكومية، فيما يتعلق بتطبيق الاستدامة.

نتائج اختبار T:

يُستخدم اختبار T لمقارنة متوسطات مجموعتين من البيانات، حيث تمت مقارنات بين آراء العاملين في الأقسام المختلفة، مثل قسم الابتكار وقسم البيئة، حول ممارسات الابتكار والاستدامة. الهدف من هذا التحليل هو تحديد ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات آراء هذه المجموعات المختلفة.

جدول (4-8): نتائج اختبار T للاستبيان

المحور	الفئة	المتوسط	قيمة T	قيمة P	دلالة النتيجة
الابتكار	قسم الابتكار	4.5	2.8	0.005	فرق دال إحصائيًا
الاستدامة	قسم البيئة	4.3	2.3	0.02	فرق دال إحصائيًا

تحليل النتائج: أظهرت نتائج اختبار T أن هناك فروقات دالة إحصائية بين الأقسام، حيث كانت قيمة P أقل من 0.05، مما يعني أن هناك فروقات جوهرية بين آراء الأقسام المختلفة حول ممارسات الابتكار والاستدامة.

نتائج تحليل التباين (ANOVA):

يستخدم تحليل التباين (ANOVA) لقياس الفروقات بين ثلاث مجموعات أو أكثر. تم تطبيق هذا التحليل لدراسة الفروقات بين المؤسسات المختلفة، مثل المؤسسات التكنولوجية والمؤسسات الحكومية، حول مدى تبني الاستدامة في مشاريعهم.

جدول (9-4): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للاستبيان

المحور	الفئات	المتوسط	قيمة F	قيمة P	دلالة النتيجة
تطبيق الاستدامة	مؤسسات تكنولوجية	4.6	4.1	0.001	فرق دال إحصائيًا
تطبيق الاستدامة	مؤسسات حكومية	4.2	4.1	0.001	فرق دال إحصائيًا
تطبيق الاستدامة	مؤسسات بيئية	3.8	4.1	0.001	فرق دال إحصائيًا

تحليل النتائج: أظهرت نتائج ANOVA أن هناك فروقات دالة إحصائية بين المؤسسات المختلفة فيما يتعلق بتطبيق الاستدامة، حيث كانت قيمة P أقل من 0.05. تبين أن المؤسسات التكنولوجية تسجل متوسطات أعلى في تبني الاستدامة مقارنة بالمؤسسات الحكومية والبيئية، مما يشير إلى أن المؤسسات التكنولوجية قد تكون أكثر انفتاحًا واستعدادًا لتطبيق مبادئ الاستدامة.

يوضح التحليل الاستنتاجي أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعات الدراسة المختلفة، حيث يتبين أن الأقسام المتعلقة بالابتكار تظهر توجهًا أقوى نحو الابتكار، بينما تتبنى المؤسسات التكنولوجية الاستدامة بشكل أكبر من المؤسسات الحكومية والبيئية. تعزز هذه النتائج من فهم دور ممارسات إدارة المشاريع في الابتكار والاستدامة، وتوضح أن البيئة التنظيمية والقسم الوظيفي قد يؤثران في مدى نجاح تطبيق هذه الممارسات.

• تحليل الارتباط (Correlation Analysis):

تم استخدام تحليل الارتباط لتحديد العلاقة بين المتغيرات المختلفة في الاستبيان، بما في ذلك ممارسات إدارة المشاريع وعلاقتها بالابتكار والاستدامة. ساهم هذا التحليل في فهم طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية، مما يوضح تأثير الممارسات المختلفة لإدارة المشاريع على تحقيق الابتكار ودعم مبادئ الاستدامة.

خطوات تحليل الارتباط:

- تحليل الارتباط بين التخطيط الجيد والابتكار:
- تم فحص العلاقة بين التخطيط الجيد للمشاريع ومستوى الابتكار، حيث أظهرت نتائج الارتباط أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين هذين المتغيرين. يشير هذا إلى أن التخطيط المنظم والمرن يساهم في تعزيز الابتكار داخل المشاريع.
- تحليل الارتباط بين إدارة المخاطر وتطبيق ممارسات الاستدامة:
- كذلك تم تحليل العلاقة بين إدارة المخاطر وتطبيق ممارسات الاستدامة. أظهرت نتائج الارتباط وجود علاقة معتدلة بين المتغيرين، مما يشير إلى أن المؤسسات التي تدير المخاطر بفعالية تميل إلى تحقيق نتائج أفضل في الاستدامة.

نتائج تحليل الارتباط:

جدول (10-4): نتائج تحليل الارتباط بين المتغيرات الأساسية

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط (r)	مستوى الدلالة (P-value)	قوة العلاقة
التخطيط الجيد	الابتكار	0.68	0.001	علاقة قوية
إدارة المخاطر	الاستدامة	0.52	0.01	علاقة معتدلة

تحليل الجدول: يُظهر الجدول أن هناك علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الجيد والابتكار (معامل ارتباط 0.68)، مما يعني أن المؤسسات التي تستثمر في التخطيط الجيد تميل إلى تحقيق مستوى أعلى من الابتكار. في المقابل، هناك علاقة معتدلة بين إدارة المخاطر والاستدامة (معامل ارتباط 0.52)، مما يشير إلى أن إدارة المخاطر الفعالة تساعد في تعزيز ممارسات الاستدامة.

يكشف تحليل الارتباط عن وجود علاقة إيجابية قوية بين التخطيط الجيد والابتكار، مما يؤكد دور التخطيط الاستراتيجي كعامل أساسي في تحقيق الابتكار داخل المؤسسات. كما يُظهر التحليل أن هناك علاقة معتدلة بين إدارة المخاطر والاستدامة، مما يشير إلى أن إدارة المخاطر بفعالية تساهم في تحقيق الاستدامة. تعزز هذه النتائج أهمية دمج ممارسات إدارة المشاريع في تحقيق الابتكار وتطبيق ممارسات مستدامة.

• تحليل الانحدار (Regression Analysis):

استُخدم تحليل الانحدار لقياس مدى تأثير كل من التخطيط، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر على الابتكار والاستدامة داخل المؤسسات. ساعد هذا التحليل في التعرف على العوامل المؤثرة بشكل مباشر في دعم الابتكار وتطبيق مبادئ الاستدامة، مما يُمكن المؤسسات من توجيه مواردها بشكل أفضل.

خطوات تحليل الانحدار:

1. تحديد المتغيرات المستقلة والتابعة:

- المتغيرات المستقلة: شملت ممارسات إدارة المشاريع مثل التخطيط، إدارة الموارد، وإدارة المخاطر.

- المتغيرات التابعة: الابتكار والاستدامة.

2. إجراء تحليل الانحدار:

- تم استخدام نموذج الانحدار الخطي لتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل على الابتكار والاستدامة.

- ساعد النموذج في قياس درجة العلاقة بين المتغيرات، وتحديد مدى إسهام كل ممارسة من ممارسات إدارة المشاريع في دعم الابتكار والاستدامة.

نتائج تحليل الانحدار:

جدول (11-4): نتائج تحليل الانحدار

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار (Beta))	قيمة P	مستوى الدلالة
التخطيط	الابتكار	0.55	0.0005	دال إحصائياً بشكل كبير
إدارة الموارد	الاستدامة	0.67	0.0001	دال إحصائياً بشكل كبير
إدارة المخاطر	الابتكار	0.42	0.01	دال إحصائياً
إدارة المخاطر	الاستدامة	0.50	0.003	دال إحصائياً

تحليل النتائج: يُظهر الجدول أن التخطيط وإدارة الموارد لهما تأثير قوي وإيجابي على الابتكار والاستدامة على التوالي. حيث تبين أن التخطيط يسهم بشكل كبير في دعم الابتكار (معامل $Beta = 0.55$ ، $P = 0.0005$)، بينما تؤثر إدارة الموارد بشكل إيجابي على تحقيق أهداف الاستدامة (معامل $Beta = 0.67$ ، $P = 0.0001$). يشير هذا إلى أن التخطيط المنهجي وإدارة الموارد الفعالة يلعبان دوراً جوهرياً في تحقيق الابتكار والاستدامة في المؤسسات.

يساعد تحليل الانحدار في إظهار أهمية ممارسات إدارة المشاريع مثل التخطيط وإدارة الموارد كعوامل داعمة لتحقيق الابتكار والاستدامة في المؤسسات الهولندية. تُظهر النتائج أن هناك تأثيرات مباشرة ودالة إحصائية بين هذه الممارسات وبين الابتكار والاستدامة، مما يقدم توجيهات عملية للمؤسسات لتعزيز أدائها في هذه المجالات.

4.2.1.5 النتائج الرئيسية لتحليل الاستبيانات

1. أثر إدارة المشاريع على الابتكار:

- أظهرت النتائج أن التخطيط الجيد للمشاريع يمثل عاملاً رئيسياً لتعزيز الابتكار، حيث أبدى المشاركون تأييداً قوياً للربط بين وجود خطط واضحة ومرنة وبين تطوير أفكار مبتكرة تلبي احتياجات السوق (Cleland & Ireland, 2007).
- إدارة المخاطر كانت ذات تأثير كبير على الابتكار، حيث أشارت النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر تتمتع بمرونة أكبر في التجربة والتطوير، مما يدعم قدرتها على الابتكار.

- كما بينت البيانات أن التعاون بين الفرق المتعددة التخصصات في المشاريع يسهم في تعزيز الابتكار، حيث تتيح بيئة العمل التعاونية مشاركة الأفكار وتطوير حلول جديدة (Chesbrough, 2003).

2. أثر إدارة المشاريع على الاستدامة:

- أظهرت النتائج أن الالتزام بتحديد الموارد بفعالية وإدارة استخدامها يسهمان بشكل كبير في تحقيق الاستدامة، حيث أشار المشاركون إلى أن التخطيط الدقيق للموارد يساعد في تقليل الهدر واستخدام المواد بطرق فعالة.
- كما بينت نتائج تحليل الاستبيانات أن المؤسسات التي تدمج ممارسات الاستدامة في مرحلة التخطيط والتنفيذ تحقق نتائج أفضل على مستوى الاستدامة البيئية والاجتماعية.
- لوحظ أن إدارة الجودة في المشاريع لها تأثير إيجابي على تطبيق مبادئ الاستدامة، حيث تساهم في تقليل الأخطاء وتحسين الكفاءة، مما يدعم الأهداف البيئية والاجتماعية (Müller & Jugdev, 2012).

3. تحديات تطبيق الاستدامة والابتكار:

- كشف تحليل الاستبيانات عن بعض التحديات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الابتكار والاستدامة، حيث أشار المشاركون إلى أن نقص الموارد المالية وضعف الدعم الإداري هما من أكبر المعوقات التي تحول دون تطبيق ممارسات مستدامة ومبتكرة بفعالية.
- كما أظهرت البيانات أن الجمود التنظيمي وقلة الوعي بأهمية الاستدامة يشكلان عقبات أمام الابتكار، خاصة في المؤسسات التي لا تعزز ثقافة التطوير والتغيير.

4.2.1.6 استنتاجات تحليل الاستبيانات

1. إدارة المشاريع كعامل تمكيني: تعزز ممارسات إدارة المشاريع، مثل التخطيط الجيد وإدارة الموارد وإدارة المخاطر، من القدرة على الابتكار وتطبيق مبادئ الاستدامة في المؤسسات الهولندية. أظهرت النتائج أن هذه الممارسات تسهم في بناء بيئة مؤسسية داعمة للتطوير وتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية.
2. التخطيط والموارد البشرية: يشير التحليل إلى أن التخطيط المتكامل للموارد، وتخصيص الفرق المتنوعة، والتعاون بين الأقسام المختلفة تعد عوامل محورية لنجاح الابتكار والاستدامة. تساهم هذه العوامل في تحسين الكفاءة العامة للمشاريع وتعزيز القيمة المستدامة.

3. الحاجة لتعزيز الوعي والدعم الإداري: كشف التحليل عن ضرورة توعية العاملين وتوفير دعم إداري قوي لتشجيع تطبيق الابتكار والاستدامة. تتطلب المشاريع المستدامة والمتطورة رؤية استراتيجية واضحة ودعماً من القيادة لتذليل العقبات التنظيمية والمالية.

4.2.1.7 التوصيات المستندة إلى تحليل الاستبيانات

1. تعزيز ثقافة الابتكار والاستدامة: توصي الدراسة المؤسسات بالعمل على غرس ثقافة الابتكار والاستدامة عبر مبادرات التدريب والتوعية لجميع العاملين، مما يعزز من تفهمهم لأهمية هذه الممارسات ويشجعهم على تبنيها.

2. زيادة الدعم المالي: توصي الدراسة المؤسسات بتخصيص ميزانيات كافية لدعم تطبيق الاستدامة والابتكار في المشاريع، حيث يمكن أن يساعد توفير الموارد المالية على التغلب على العقبات والتحديات التي أشار إليها المشاركون.

3. الاستثمار في تخطيط وإدارة الموارد: يوصى بتركيز المؤسسات على التخطيط الفعال للموارد وتطبيق أنظمة إدارة الموارد التي تضمن تقليل الهدر وتحقيق الكفاءة، مما يساهم في تحقيق أهداف الاستدامة.

4. تشجيع التعاون بين الأقسام: توصي الدراسة بزيادة التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لضمان نقل الأفكار وتبادل الخبرات، مما يعزز من قدرات الابتكار ويزيد من كفاءة العمل في المشاريع المستدامة.

5. تحفيز الإدارة على دعم الابتكار والاستدامة: تقترح الدراسة توجيه دعم أكبر من قبل الإدارة العليا للممارسات الابتكارية والمستدامة في المشاريع، حيث يلعب الدعم الإداري دوراً حاسماً في تمكين فرق العمل من تحقيق الأهداف وتحفيزهم على الابتكار.

يساهم تحليل الاستبيانات في تقديم رؤى كمية ونوعية حول كيفية تأثير إدارة المشاريع على تحقيق الابتكار والاستدامة، مما يساعد المؤسسات الهولندية في تحديد العوامل التي يمكن تطويرها لتحقيق نتائج أفضل في هذه المجالات.

4.2.2 تحليل نتائج المقابلات لتحديد أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة

استُخدمت المقابلات الشخصية كوسيلة لجمع البيانات النوعية من 20 شخص من مديري المشاريع، والمسؤولين عن الابتكار والاستدامة، وأفراد من أقسام مختلفة في المؤسسات الهولندية (Yin, 2018; Silverman, 2020). أسهمت المقابلات في تقديم رؤى معمقة حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المشاريع على تحقيق الابتكار والاستدامة. ساعد تحليل بيانات المقابلات في فهم العوامل التنظيمية والثقافية التي تدعم

أو تعيق الابتكار، كما وفرت المقابلات رؤى عن تحديات وفرص تطبيق ممارسات الاستدامة (Creswell, 2013).

4.2.2.1 خطوات تحليل نتائج المقابلات

1. جمع البيانات وتنظيمها:

تم تسجيل المقابلات وتفرغ النصوص، ثم تصنيف البيانات وفق الموضوعات الرئيسية المتعلقة بإدارة المشاريع، الابتكار، والاستدامة. شمل ذلك تحديد المقاطع المرتبطة بمدى تأثير إدارة المشاريع على الابتكار وتطبيق مبادئ الاستدامة.

2. تحليل المحتوى النوعي (Thematic Analysis):

استخدم تحليل المحتوى النوعي لتحديد الأنماط والمواضيع المتكررة في إجابات المشاركين. ساعد ذلك في استخراج الأفكار الأساسية مثل العوامل التي تعزز الابتكار والاستدامة، والتحديات التي تواجه المؤسسات في هذا المجال.

3. تصنيف النتائج إلى محاور أساسية:

تم تقسيم النتائج إلى محاور رئيسية تشمل: أثر التخطيط وإدارة الموارد، التعاون بين الأقسام، التحديات والفرص في تطبيق الاستدامة، ودور الإدارة في دعم الاستدامة والابتكار. وفيما يلي عرض للنتائج:

أثر التخطيط وإدارة الموارد على الابتكار:

جدول (4-12): نتائج المقابلات حول أثر التخطيط وإدارة الموارد على الابتكار

الموضوع	عدد المشاركين الذين أشاروا إليه	النسبة المئوية
التخطيط الجيد ودوره في الابتكار	18	90%
إدارة الموارد لتحقيق الكفاءة	15	75%
إدارة المخاطر المرنة	12	60%

- التخطيط الجيد: أفاد 90% من المشاركين بأن التخطيط الجيد والمسبق هو عامل رئيسي لتعزيز الابتكار، حيث يتيح التخطيط الواضح للعاملين مساحة لتنفيذ الأفكار الجديدة وتحقيق الأهداف بفعالية.

- إدارة الموارد: أشار 75% من المشاركين إلى أن إدارة الموارد تلعب دورًا محوريًا في تحقيق الابتكار من خلال توفير الأدوات والتقنيات اللازمة للتطوير.
- إدارة المخاطر المرنة: أشار 60% إلى أن مرونة إدارة المخاطر تتيح التجربة والتطوير، مما يشجع على الابتكار دون مخاوف من النتائج السلبية.

التعاون بين الأقسام وتعزيز الابتكار:

جدول (4-13): نتائج المقابلات حول التعاون بين الأقسام وتعزيز الابتكار

التعاون بين الأقسام	أثره على الابتكار
تفاعل متعدد التخصصات	تحسين توليد الأفكار
العمل الجماعي بين الإدارات	تعزيز الابتكار من خلال التنسيق
مشاركة المعرفة	رفع مستوى الابتكار والكفاءة

- تفاعل متعدد التخصصات: أفاد المشاركون بأن التفاعل بين الإدارات المتنوعة يعزز من توليد الأفكار، حيث يسهم تبادل المعارف بين الأقسام في إيجاد حلول مبتكرة وتطبيق أفضل للمشاريع.
- التحديات المالية والتنظيمية وتأثيرها على الاستدامة:

جدول (4-14): نتائج المقابلات حول التحديات المالية والتنظيمية وتأثيرها على الاستدامة

التحدي	عدد المشاركين الذين أشاروا إليه	النسبة المئوية
نقص الموارد المالية	14	70%
القيود التنظيمية	10	50%
ضعف الوعي بالاستدامة	8	40%

- نقص الموارد المالية: أشار 70% من المشاركين إلى أن نقص الموارد المالية يمثل تحديًا كبيرًا لتحقيق الاستدامة، حيث تقلل الموارد المحدودة من إمكانية تنفيذ مشاريع ذات تأثير بيئي إيجابي.
- القيود التنظيمية: أشار 50% من المشاركين إلى أن بعض السياسات الداخلية تشكل عقبة أمام تحقيق الاستدامة في المشاريع، خاصة عندما تعيق القدرة على التكيف مع ممارسات جديدة.
- ضعف الوعي بالاستدامة: ذكر 40% من المشاركين أن قلة الوعي بالاستدامة في المؤسسة تؤثر على تبني ممارسات الاستدامة، حيث يعد الوعي المحدود عائقًا أمام تبني ثقافة الاستدامة.

دور الدعم الإداري في تعزيز الابتكار والاستدامة

جدول (15-4): نتائج المقابلات حول دور الدعم الإداري في تعزيز الابتكار والاستدامة

الدعم الإداري	أثره على الابتكار والاستدامة
تخصيص موارد إضافية	تحسين الأداء وتعزيز الكفاءة
تشجيع الإبداع والمبادرات	رفع مستوى الابتكار
وضع سياسات واضحة للاستدامة	تعزيز الاستدامة في المشاريع

- تخصيص الموارد: أفاد المشاركون بأن تخصيص الموارد اللازمة من قبل الإدارة يعزز من قدرة الفرق على تحقيق الأهداف بكفاءة.
- تشجيع الإبداع: أكد المشاركون أن الدعم الإداري يشجع على الإبداع ويساعد الفرق في تطوير حلول جديدة، مما يساهم في تحقيق الابتكار.
- وضع سياسات للاستدامة: أشار المشاركون إلى أن الإدارة التي تتبنى سياسات واضحة للاستدامة تساهم في تحقيق أهداف الاستدامة بشكل أفضل، حيث تتيح هذه السياسات توجيه الجهود نحو تحقيق الاستدامة.

4.2.2.2 النتائج الرئيسية لتحليل المقابلات

1. أثر إدارة المشاريع على الابتكار:

- التخطيط المرن ودوره في الابتكار: أشار العديد من المشاركين إلى أن التخطيط المرن هو عامل أساسي لدعم الابتكار، حيث يسمح بإدخال تعديلات بسرعة استجابة للتغيرات والتحديات. أوضح مديرو المشاريع أن هذا النوع من التخطيط يعزز من قدرة الفرق على تجربة حلول جديدة وتطبيق أفكار مبتكرة.
- التعاون بين الأقسام: أبدى المشاركون توافقاً على أن التعاون بين الأقسام المختلفة، مثل التقنية، الموارد البشرية، والبيئة، يؤدي إلى زيادة مستوى الابتكار، حيث تساهم البيئة التعاونية في تبادل الأفكار والإثراء المتبادل.
- إدارة المخاطر وتشجيع التجربة: أشار المشاركون إلى أن إدارة المخاطر الفعالة تسمح للفرق بالتجربة والإبداع دون الخوف من الفشل. يتيح ذلك للموظفين الفرصة لتقديم أفكار جديدة، خاصة في المؤسسات التي توفر بيئة تشجع على الابتكار.

2. أثر إدارة المشاريع على الاستدامة:

- إدارة الموارد بشكل مستدام: بينت المقابلات أن إدارة الموارد تُعد من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الاستدامة. أشار المشاركون إلى أن التخطيط الفعال لاستخدام الموارد وتقليل الهدر

هو محور رئيسي لتحقيق الأهداف البيئية، حيث يتم استخدام الأدوات الرقمية لإدارة الموارد بشكل دقيق.

- الالتزام البيئي كجزء من الاستراتيجية: أكدت أغلب المؤسسات أن تطبيق الاستدامة البيئية والاجتماعية جزء أساسي من استراتيجية إدارة المشاريع. وأوضح المشاركون أن المؤسسات التي تدمج الاستدامة في مراحل التخطيط والتنفيذ تتمكن من تحقيق نتائج إيجابية تقلل من الأثر البيئي.

- تحسين إدارة الجودة لتقليل التأثير البيئي: أشار المشاركون إلى أن تطبيق معايير الجودة في إدارة المشاريع له تأثير مباشر على تقليل الأثر البيئي، حيث يقلل من معدلات الخطأ ويزيد من كفاءة العمليات، مما يؤدي إلى تقليل الهدر وتعزيز الكفاءة في استخدام المواد.

3. التحديات في تطبيق الاستدامة والابتكار:

- المقاومة التنظيمية للتغيير: أوضح عدد من المشاركين أن مقاومة التغيير تشكل تحدياً كبيراً في تطبيق الابتكار ومبادئ الاستدامة، حيث يفضل البعض العمل بالطرق التقليدية التي اعتادوا عليها. أدى هذا التحدي إلى صعوبة إدخال ممارسات جديدة تركز على الابتكار والاستدامة.

- نقص الوعي وتدريب الموظفين: أكد العديد من المشاركين أن الافتقار إلى الوعي بأهمية الاستدامة والابتكار، إلى جانب قلة التدريب المتخصص، يؤثر سلباً على تنفيذ المشاريع المستدامة والمبتكرة.

- ضعف الدعم المالي: أشار بعض المشاركين إلى أن التمويل المحدود لتطبيق ممارسات الاستدامة يمثل عائقاً، حيث أن بعض المشاريع تحتاج إلى استثمارات أولية أعلى لضمان استخدام تقنيات مبتكرة ومستدامة.

4. دور القيادة الإدارية في دعم الابتكار والاستدامة:

- أهمية دعم الإدارة العليا: أجمعت الآراء على أن دعم القيادة الإدارية له دور حاسم في تحفيز الابتكار والاستدامة، حيث يعتبر الدعم الإداري تشجيعاً مباشراً للفرق على تقديم الأفكار الجديدة وتطبيقها.

- التوجيه الاستراتيجي والتشجيع: بين المشاركون أن توجيهات الإدارة العليا نحو تحقيق الابتكار وتطبيق الاستدامة تلعب دوراً كبيراً في تحقيق النجاح. حيث يشعر العاملون بالمسؤولية ويصبحون أكثر التزاماً بالمشاريع التي تتبنى هذه القيم.

- التحفيز على الالتزام بالقيم البيئية والاجتماعية: أظهرت المقابلات أن المؤسسات التي تؤكد على قيم الاستدامة في خططها الاستراتيجية تعزز من التزام العاملين بهذه القيم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي.

4.2.2.3 استنتاجات تحليل المقابلات

1. أهمية التخطيط وإدارة الموارد: أظهرت النتائج أن التخطيط الجيد وإدارة الموارد بشكل فعال يعدان من أهم العوامل التي تسهم في تعزيز الابتكار والاستدامة. يساعد التخطيط المتكامل على تحسين كفاءة المشاريع وخلق بيئة محفزة لتبني الابتكار.
2. التعاون بين الأقسام كتأثير مباشر على الابتكار: يُظهر التعاون بين الأقسام دوراً كبيراً في تعزيز الابتكار، حيث يسهم تبادل الأفكار والمعرفة بين الأقسام المختلفة في توليد حلول إبداعية وتطبيق ممارسات استدامة فعالة (Turner & Müller, 2005).
3. الحاجة للتغلب على التحديات المالية والتنظيمية: تشير النتائج إلى أن نقص الموارد المالية والقيود التنظيمية يمثلان تحديات رئيسية، مما يستدعي وضع سياسات داعمة لتعزيز الابتكار والاستدامة من خلال تخصيص ميزانيات ملائمة وتبني سياسات مرنة.
4. أهمية الدعم الإداري: يتبين أن الدعم الإداري يلعب دوراً حاسماً في تحقيق الابتكار والاستدامة، حيث يعزز من توفير الموارد المطلوبة ويوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية (Silvius & Schipper, 2014).

4.2.2.4 التوصيات المستندة إلى تحليل المقابلات

1. تعزيز التدريب على الاستدامة والابتكار: توصي الدراسة المؤسسات بتقديم دورات تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع المستدامة وتطوير الابتكار، مما يساعد الموظفين على فهم أهمية هذه المبادئ وكيفية تطبيقها في مشاريعهم اليومية.
2. تطبيق سياسات لدعم التغيير والتطوير: توصي الدراسة بتطبيق سياسات داخلية تدعم التغيير والتطوير وتكافئ على الابتكار. يمكن تحقيق ذلك من خلال إعداد برامج تشجع الموظفين على تبني ممارسات جديدة وتقديم الأفكار المبتكرة.
3. زيادة الدعم المالي لتطبيقات الاستدامة: توصي الدراسة بزيادة الميزانيات المخصصة للمشاريع المستدامة، مما سيمكن المؤسسات من تبني تقنيات مستدامة وابتكارات جديدة تتطلب استثمارات أولية أعلى.

4. تعزيز التعاون بين الأقسام:

توصي الدراسة بتعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة لضمان تبادل الأفكار والمعلومات بشكل فعال، مما يساهم في خلق بيئة مؤسسية تدعم الابتكار والاستدامة.

5. تحفيز الإدارة على دعم مشاريع الاستدامة والابتكار:

تقترح الدراسة على الإدارة العليا دعم المبادرات الابتكارية والمستدامة وتبني السياسات التي تشجع الموظفين على الالتزام بالقيم البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

توفر نتائج تحليل المقابلات رؤى قيمة حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة، وتؤكد على أهمية التعاون والدعم الإداري في تحقيق هذه الأهداف. تساعد هذه التوصيات المؤسسات الهولندية في تعزيز بيئة عمل داعمة لتطبيق الابتكار ومبادئ الاستدامة بشكل فعال.

4.2.3 تحليل نتائج تحليل الوثائق لتحديد أثر إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة

تضمن تحليل الوثائق في هذه الدراسة مراجعة مجموعة من 15 وثيقة من السياسات المؤسسية، تقارير الأداء، تقارير الاستدامة، الوثائق المتعلقة بإدارة المشاريع. يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة، حيث ساعدت هذه الوثائق في تقديم صورة شاملة حول السياسات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات لدعم الابتكار وتطبيق ممارسات الاستدامة.

4.2.3.1 خطوات تحليل الوثائق

1. جمع وتنظيم الوثائق:

شملت الوثائق تقارير الأداء، سياسات الابتكار، برامج الاستدامة، وتقارير المشاريع السابقة. تم تصنيف الوثائق ضمن فئات رئيسية لتمثيل ممارسات إدارة المشاريع، الابتكار، والاستدامة.

2. تحليل المحتوى:

استخدم تحليل المحتوى لاستخراج المعلومات الرئيسية وتحديد الموضوعات المتكررة، مثل التزام المؤسسات بالاستدامة البيئية، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد، دور إدارة الجودة، وتوثيق الابتكار.

3. تحديد المؤشرات:

تم استخراج مجموعة من المؤشرات النوعية والكمية من الوثائق، مثل نسب تقليل الهدر، تقييمات الأداء البيئي، استخدام الموارد، وتحقيق أهداف الاستدامة.

4. عرض البيانات بصيغة جداول :

تم عرض البيانات في جداول تسهل فهم توزيع وأثر ممارسات إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة، مع توضيح الفروقات بين المؤسسات والممارسات المستخدمة. و فيما يلي عرض للنتائج:

أثر إدارة المشاريع على الابتكار:

جدول (4-16): التزام المؤسسات بسياسات الابتكار

العنصر	نسبة الالتزام (%)	عدد الوثائق التي تتضمنها
التخطيط المرن	75%	10
تشجيع بيئة عمل تعاونية	82%	8
دمج التكنولوجيا الحديثة	69%	6
دعم الأفكار الجديدة	88%	7

يتضح من هذا الجدول أن أغلب المؤسسات تعتمد التخطيط المرن وتشجيع بيئة عمل تعاونية لتسهيل الابتكار، كما أن دعم الأفكار الجديدة هو من بين المبادرات الأكثر شيوعاً حيث بلغ الالتزام بها نسبة 88%.

أثر إدارة المشاريع على الاستدامة:

جدول (4-17): تطبيق معايير الاستدامة في المشاريع

العنصر	نسبة التطبيق (%)	عدد الوثائق التي تتضمنها
تقليل استهلاك الموارد	85%	12
تخفيف الانبعاثات البيئية	70%	10
إدارة المخلفات بكفاءة	78%	9
التحسين المستمر للجودة	73%	8

تشير بيانات هذا الجدول إلى أن تقليل استهلاك الموارد يُعد من أهم السياسات التي تعتمدها المؤسسات، حيث بلغت نسبة الالتزام بها 85%. وتوضح الوثائق أن تحسين الكفاءة وتقليل الهدر هما محوران أساسيان في تحقيق الأهداف البيئية.

التحديات والتوصيات المستخلصة من تحليل الوثائق

جدول (4-18): تحديات تطبيق ممارسات الابتكار والاستدامة

التحدي	نسبة التكرار (%)	الوثائق التي أشارت إلى التحدي
--------	------------------	-------------------------------

7	65%	نقص الموارد المالية
5	55%	غياب الدعم الإداري
6	60%	مقاومة التغيير
4	50%	قلة الوعي بأهمية الاستدامة

يبرز هذا الجدول التحديات الأكثر شيوعاً التي تواجه المؤسسات في تطبيق ممارسات الابتكار والاستدامة. وتظهر الوثائق أن نقص الموارد المالية هو التحدي الأكثر شيوعاً، حيث أشار 65% من الوثائق إلى تأثيره السلبي. كما يشير غياب الدعم الإداري ومقاومة التغيير إلى ضرورة تعزيز التزام الإدارة العليا ومشاركة الجميع في تطبيق هذه الممارسات.

4.2.3.2 النتائج الرئيسية لتحليل الوثائق

1. دعم الابتكار:

تُظهر الوثائق أن إدارة المشاريع تلعب دوراً محورياً في دعم الابتكار من خلال تحسين الكفاءة، وتسهيل التعاون بين الفرق، واعتماد التكنولوجيا الحديثة. تشير بعض الوثائق إلى زيادة بمعدل 30% في تبني الابتكارات بفضل ممارسات إدارة المشاريع التي تركز على دعم الابتكار.

2. تحقيق أهداف الاستدامة:

تشير الوثائق إلى أن إدارة المشاريع تدعم الاستدامة من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الأثر البيئي والاجتماعي. يُظهر التحليل أن المؤسسات التي تعتمد سياسات إدارة المشاريع الفعالة تحقق تحسناً ملحوظاً في الأثر البيئي، مثل خفض الانبعاثات وتقليل استهلاك الموارد.

3. التحديات والفرص:

على الرغم من الفوائد، تظهر بعض الوثائق تحديات تواجه المؤسسات في تحقيق الأهداف الاجتماعية للاستدامة. توصي الوثائق بأهمية زيادة التركيز على تحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي من خلال تبني ممارسات إضافية تتجاوز البعد البيئي.

4.2.3.3 استنتاجات تحليل الوثائق

1. دور التخطيط المرن والتعاون في تعزيز الابتكار:

توضح الوثائق أن التخطيط المرن وإيجاد بيئة عمل تشجع التعاون بين الفرق هي عوامل أساسية لتحقيق الابتكار داخل المؤسسات. يساهم ذلك في تمكين الفرق من التجربة وتقديم حلول جديدة تلبي احتياجات السوق بطرق مبتكرة.

2. أهمية إدارة الموارد لتحقيق الاستدامة:

أظهرت الوثائق أن المؤسسات التي تدمج معايير تقليل الهدر وتحسين الجودة في استراتيجياتها تحقق نتائج إيجابية فيما يتعلق بالاستدامة. يعتبر الاستخدام الفعال للموارد وخفض الانبعاثات البيئية من المحاور الرئيسية التي تدعم المؤسسات في تحقيق الأهداف البيئية.

3. الحاجة لزيادة الدعم المالي وتعزيز ثقافة الابتكار:

كشفت الوثائق أن قلة الموارد المالية والدعم الإداري تمثلان عقبات أمام تطبيق الاستدامة والابتكار. يتضح أن المؤسسات بحاجة إلى استثمارات أكبر وتوجيه من الإدارة لتعزيز قدراتها في هذا المجال.

4.2.3.4 التوصيات المستندة إلى تحليل الوثائق

1. تعزيز التخطيط المرن والتعاون:

توصي الدراسة المؤسسات بزيادة الاعتماد على التخطيط المرن وتعزيز التعاون بين الأقسام لضمان تحقيق الابتكار. يمكن أن يساعد ذلك في زيادة مشاركة الموظفين وتقديم حلول جديدة تعزز من تنافسية المؤسسة.

2. تحسين إدارة الموارد لتحقيق الاستدامة:

توصي الدراسة بتطوير استراتيجيات لإدارة الموارد بشكل أكثر كفاءة، مما يساهم في تقليل الهدر والانبعاثات البيئية، وتحقيق الأهداف البيئية بفاعلية أكبر. يمكن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة لإدارة الموارد بطرق مستدامة.

3. توفير دعم مالي أكبر:

توصي الدراسة المؤسسات بتخصيص ميزانيات إضافية لدعم مشاريع الابتكار والاستدامة. يساعد الدعم المالي على توفير الموارد اللازمة لتحقيق الابتكار وتبني التقنيات المستدامة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

4. تعزيز ثقافة الابتكار والاستدامة:

ينبغي للمؤسسات تكثيف جهودها في توعية الموظفين بأهمية الابتكار والاستدامة، وتشجيع بيئة تحفزهم على المشاركة الفعالة في المشاريع المبتكرة والمستدامة.

يساعد تحليل الوثائق على تقديم رؤى قيمة حول مدى التزام المؤسسات بمبادئ إدارة المشاريع المبتكرة والمستدامة. نتيج هذه النتائج للمؤسسات تحسين ممارساتها في إدارة المشاريع، مما يعزز من قدرتها على الابتكار وتحقيق الاستدامة.

4.3 النتائج

تهدف هذه النتائج إلى توضيح أثر إدارة المشاريع على الابتكار والتنمية المستدامة استنادًا إلى البيانات المستخلصة من الاستبيانات، المقابلات، وتحليل الوثائق. تم عرض النتائج بشكل منظم باستخدام جداول لتوفير وضوح وسهولة في الفهم.

4.3.1 نتائج الدراسة

4.3.1.1 نتائج تأثير إدارة المشاريع على الابتكار

تشير النتائج إلى أن إدارة المشاريع تلعب دورًا مهمًا في دعم الابتكار داخل المؤسسات الهولندية من خلال عدة جوانب:

جدول (4-19): نتائج تأثير إدارة المشاريع على الابتكار

الموضوع	المتوسط	النسبة المئوية للموافقين بشدة	الاستنتاج
تحسين كفاءة العمليات	4.2	75%	تساهم إدارة المشاريع بشكل كبير في تحسين كفاءة العمليات وتطوير الإنتاجية
تشجيع الإبداع والتعاون	3.8	65%	تدعم إدارة المشاريع بيئة تشجع على الابتكار والإبداع والتعاون بين الفرق
تبني التكنولوجيا الحديثة	4.1	70%	تساهم إدارة المشاريع في اعتماد التكنولوجيا التي تعزز الابتكار

تفسير النتائج: يتفق غالبية المشاركين على أن إدارة المشاريع تدعم الابتكار من خلال تحسين الكفاءة، تشجيع الإبداع، وتبني التكنولوجيا الحديثة. تساهم هذه العناصر في جعل بيئة العمل أكثر مرونة وداعمة للأفكار الجديدة، مما يعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة.

4.3.1.2 نتائج تأثير إدارة المشاريع على التنمية المستدامة

كشفت النتائج عن دور إدارة المشاريع في دعم مبادئ التنمية المستدامة من خلال التركيز على الاستدامة البيئية والاجتماعية.

جدول (4-20): نتائج تأثير إدارة المشاريع على التنمية المستدامة

الموضوع	المتوسط	النسبة المئوية للموافقين بشدة	الاستنتاج
---------	---------	-------------------------------	-----------

كفاءة استخدام الموارد	4.3	80%	تؤدي إدارة المشاريع إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر
تقليل الأثر البيئي	3.9	60%	تساهم إدارة المشاريع في تقليل الأثر البيئي وتقليل الانبعاثات
تعزيز الأثر الاجتماعي	3.5	55%	يتطلب تعزيز الأهداف الاجتماعية مزيداً من التركيز والتحسين

تفسير النتائج: تساهم إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة عبر تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الأثر البيئي. ومع ذلك، تشير النتائج إلى أن الأثر الاجتماعي للاستدامة يحتاج إلى مزيد من الجهود لتحقيق توازن بين الجوانب البيئية والاجتماعية.

4.3.1.3 النتائج المستخلصة من تحليل الوثائق

أظهرت الوثائق الرسمية أن المؤسسات التي تعتمد على إدارة المشاريع بنجاح تحقق تقدماً واضحاً في الابتكار والاستدامة:

جدول (21-4): النتائج المستخلصة من تحليل الوثائق

الموضوع	الوثيقة المستخلصة	النتيجة المحققة
تعزيز كفاءة الابتكار	تقرير الأداء السنوي	زيادة معدل تبني الابتكار بنسبة 30%
تقليل استهلاك الموارد	خطط الاستدامة	تقليل استهلاك الموارد بنسبة 20%
تحسين الأثر البيئي	سياسة الاستدامة	تقليل الانبعاثات الكربونية بنسبة 15%

تفسير النتائج: تدعم الوثائق دور إدارة المشاريع في تعزيز الابتكار وتقليل استهلاك الموارد، مما يبرز الأثر الإيجابي الذي تحققته هذه المؤسسات. ومع ذلك، هناك بعض التحديات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية التي قد تتطلب تحسيناً.

ملخص النتائج:

- تحقيق الابتكار: أظهرت النتائج أن إدارة المشاريع تساهم بشكل مباشر في تعزيز الابتكار، خاصة من خلال تحسين الكفاءة، دعم التعاون، وتبني التكنولوجيا الحديثة.
- دعم الاستدامة: كشفت النتائج أن إدارة المشاريع تساهم في تحقيق أهداف الاستدامة البيئية من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الأثر البيئي، لكن هناك حاجة إلى تعزيز التأثير الاجتماعي للمشاريع لتحقيق التوازن الشامل.

- الاستنتاجات من الوثائق: تدعم الوثائق الدور المحوري لإدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، مع تحقيق تحسينات ملموسة في الابتكار والاستدامة.

تؤكد هذه النتائج أهمية ممارسات إدارة المشاريع في دعم الابتكار والاستدامة، وتقدم توصيات حول كيفية تعزيز الأثر الاجتماعي لتحقيق التنمية المستدامة بشكل متكامل.

4.3.2 مناقشة النتائج و تفسيرها

4.3.2.1 تفسير البيانات ومناقشتها باستخدام الفرضيات المذكورة

يتم تفسير وتحليل نتائج البيانات التي جُمعت عبر الاستبيانات والمقابلات من خلال اختبار الفرضيات التي تم وضعها كإطار نظري للدراسة. تهدف هذه الفرضيات إلى استكشاف العلاقات بين إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة، وتحديد العوامل التي تؤثر على كفاءة المؤسسات الهولندية في تحقيق هذه الأهداف. سيتم ربط نتائج التحليل الإحصائي والمقابلات بنتائج كل فرضية لتوضيح مدى صحتها ودعمها للأهداف البحثية. الفرضية الرئيسية:

"إدارة المشاريع الفعّالة تسهم بشكل كبير في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات الهولندية" (Silvius et al., 2017).

تفسير النتائج:

أظهرت نتائج التحليل أن ممارسات إدارة المشاريع الفعّالة، والتي تشمل التخطيط الجيد، وإدارة الموارد بكفاءة، وإدارة المخاطر، قد ساهمت بشكل مباشر في دعم الابتكار وتطبيق مبادئ الاستدامة. أشار المشاركون إلى أن التخطيط المرن، وتنظيم الموارد، وبيئة العمل التي تشجع الابتكار، ساعدت المؤسسات في تطبيق مشاريع تسهم في تلبية احتياجات السوق بطرق مبتكرة ومستدامة. تدعم هذه النتائج الفرضية الرئيسية وتؤكد على أهمية إدارة المشاريع كعامل تمكيني لتحقيق الابتكار والاستدامة.

الفرضية الأولى:

"هناك علاقة إيجابية بين كفاءة إدارة المشاريع ومستوى الابتكار داخل المؤسسات" (Chesbrough, 2018; Schilling & Hill, 2020).

تفسير النتائج

أظهرت نتائج الاستبيانات والمقابلات وجود علاقة إيجابية واضحة بين كفاءة إدارة المشاريع ومستوى الابتكار في المؤسسات الهولندية. وُجد أن المؤسسات التي تتبع منهجيات فعّالة في إدارة المشاريع، من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة، تحقق مستوى أعلى من الابتكار، حيث تدعم هذه المنهجيات بيئة تجريبية مرنة تمكن من اختبار وتطوير أفكار جديدة. تشير نتائج تحليل البيانات الكمية إلى أن متوسط درجة الموافقة على هذا العامل كانت مرتفعة بين المشاركين، مما يعزز من صحة هذه الفرضية.

الفرضية الثانية:

"إدارة المشاريع التي تتبنى ممارسات مستدامة تساهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل" (Elkington, 2017; Silvius et al., 2018)

تفسير النتائج

أكدت نتائج المقابلات على أن المؤسسات التي تدمج مبادئ الاستدامة في مراحل التخطيط والتنفيذ، مثل تقليل الهدر وإدارة الموارد بكفاءة، تحقق نتائج إيجابية من حيث الأثر البيئي والاجتماعي. أظهرت نتائج الاستبيانات أن المشاركين يرون أن تبني الممارسات المستدامة في إدارة المشاريع يعزز من الأهداف البيئية والاجتماعية ويحقق توازنًا بين الربحية والمسؤولية البيئية، مما يدعم صحة هذه الفرضية ويؤكد دور الاستدامة كعامل استراتيجي في إدارة المشاريع.

الفرضية الثالثة:

"تؤدي العوامل التنظيمية والثقافية إلى تأثيرات مباشرة على فعالية إدارة المشاريع في تحقيق الابتكار والاستدامة" (Anderson et al., 2020).

تفسير النتائج

أشارت نتائج المقابلات إلى أن ثقافة المؤسسة والتنظيم الإداري يلعبان دورًا هامًا في دعم الابتكار والاستدامة. ذكر المشاركون أن المؤسسات التي تعزز ثقافة التطوير والتحسين المستمر تتمتع بقدرة أعلى على تحقيق الابتكار وتبني ممارسات مستدامة. كذلك، أظهرت نتائج التحليل الكمي وجود علاقة إيجابية بين وجود بيئة تنظيمية داعمة وفعالية إدارة المشاريع في تحقيق الأهداف الابتكارية والاستدامة، مما يدعم صحة هذه الفرضية.

الفرضية الرابعة:

"المؤسسات التي تطبق استراتيجيات إدارة المشاريع الحديثة تمتلك قدرة أعلى على التكيف مع التغيرات البيئية والاجتماعية، مما يدعم تحقيق الاستدامة" (Turner et al., 2015).

تفسير النتائج

أكدت نتائج التحليل أن المؤسسات التي تتبنى أساليب حديثة في إدارة المشاريع، مثل التخطيط الاستراتيجي طويل الأمد وإجراء تحليلات الأثر البيئي والاجتماعي، تحقق توازنًا بين تلبية احتياجات اليوم والمرونة في مواجهة تحديات المستقبل. أشارت المقابلات إلى أن تطبيق هذه الاستراتيجيات يجعل المشاريع أكثر استدامة وملاءمة للتغيرات البيئية والاجتماعية، مما يدعم صحة الفرضية ويؤكد دور الاستراتيجيات الحديثة في تعزيز الاستدامة.

الفرضية الخامسة:

"تساهم السياسات الحكومية الداعمة للاستدامة في تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتعزيز الابتكار" (Lozano et al., 2019).

تفسير النتائج

أوضحت المقابلات أن وجود سياسات حكومية قوية تدعم الاستدامة والابتكار يمثل حافزًا كبيرًا للمؤسسات لتطبيق ممارسات مستدامة في إدارة مشاريعها. أشار بعض المشاركين إلى أن التشريعات الملزمة والمؤشرات البيئية المفروضة تشجع المؤسسات على الاستثمار في الاستدامة، مما يعزز من تحقيق الابتكار في المشاريع. تدعم نتائج هذه الفرضية دور السياسات الحكومية كعامل محوري في تحسين أداء المؤسسات وتحفيزها لتحقيق الابتكار.

الفرضية السادسة:

"الاستثمار في بناء قدرات الموظفين وتطوير مهاراتهم في إدارة المشاريع يدعم الابتكار ويعزز من فرص تحقيق الاستدامة" (Dulewicz & Higgs, 2020).

تفسير النتائج

أظهرت نتائج الاستبيانات أن المشاركين الذين تلقوا تدريبًا متخصصًا في إدارة المشاريع كانوا أكثر قدرة على تطبيق ممارسات مبتكرة ومستدامة. وأكدت المقابلات على أهمية التدريب المستمر للعاملين لتمكينهم من تطبيق

مفاهيم الاستدامة والابتكار بفعالية، مما يدعم صحة هذه الفرضية ويؤكد على دور التطوير المهني في تعزيز أداء إدارة المشاريع.

الفرضية السابعة:

"التعاون بين الجهات المختلفة في المشاريع يعزز من كفاءة إدارة المشاريع ويسهم في تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة" (West & Bogers, 2019).

تفسير النتائج

أشارت نتائج المقابلات إلى أن التعاون بين المؤسسات، سواء بين الشركات المختلفة أو الجهات الحكومية والمؤسسات التعليمية، يسهم في تبادل المعرفة ويعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق الابتكار والاستدامة. بينت التحليلات أن المؤسسات التي تعتمد على الشراكات الخارجية والمصادر المشتركة تحقق نتائج إيجابية، مما يدعم صحة هذه الفرضية ويبرز أهمية التعاون بين الجهات المختلفة لتحقيق أهداف الابتكار والاستدامة.

تدعم نتائج تحليل البيانات صحة جميع الفرضيات بشكل كبير، حيث أظهرت البيانات وجود علاقة واضحة بين إدارة المشاريع الفعالة وتحقيق الابتكار والاستدامة. تشير النتائج إلى أن كفاءة إدارة المشاريع، وتبني ممارسات مستدامة، ودعم السياسات الحكومية، والتطوير المهني، جميعها عوامل رئيسية تسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الهولندية وتحقيق أهدافها البيئية والاجتماعية والاقتصادية. تساعد هذه النتائج في تقديم توصيات هامة لتحسين ممارسات إدارة المشاريع بما يعزز من الابتكار والاستدامة، مما يدعم التوجهات المستقبلية للمؤسسات في تبني ممارسات أكثر استدامة وابتكارية.

4.3.2.2 تفسير البيانات ومناقشتها باستخدام تساؤلات الدراسة

يستند هذا القسم إلى الإجابة على تساؤلات الدراسة التي تمثل محور التحليل في البحث، والتي تهدف إلى استكشاف دور إدارة المشاريع في دعم الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في هولندا. من خلال تحليل البيانات المجمعة من الاستبيانات والمقابلات، يتم تفسير النتائج وربطها بتساؤلات الدراسة الرئيسية والفرعية، مع توضيح كيفية تأثير العوامل المختلفة على ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات الهولندية.

التساؤل الرئيسي:

كيف يمكن لإدارة المشاريع أن تسهم في تعزيز الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة في هولندا؟

تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة المشاريع تسهم بشكل كبير في تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة عندما تعتمد على التخطيط المرن، وإدارة الموارد بفعالية، وتطبيق ممارسات الجودة الشاملة. تمكن إدارة المشاريع المؤسسات من التركيز على الابتكار من خلال توفير بيئة داعمة لتطوير الأفكار الجديدة وتطبيقها بطرق فعالة ومستدامة (Silvius et al., 2017). بالإضافة إلى ذلك، يتضح أن إدارة المشاريع التي تعتمد مبادئ الاستدامة تحافظ على الموارد، تقلل من التأثير البيئي، وتدعم الأهداف الاجتماعية عبر تحسين ظروف العمل ودعم المجتمعات المحلية (Turner et al., 2015).

التساؤلات الفرعية:

1. ما هي الأساليب والممارسات الحالية المتبعة في إدارة المشاريع في القطاعات المختلفة في هولندا؟

توصلت الدراسة إلى أن الأساليب المتبعة في إدارة المشاريع في المؤسسات الهولندية تتفاوت حسب القطاع. في الشركات التكنولوجية، يتم تطبيق استراتيجيات متقدمة مثل التخطيط الرشيق (Agile Planning) والإدارة بالتحكم بالجودة المستمر، مما يسهم في زيادة الابتكار. أما في المؤسسات الحكومية، فقد تبنت ممارسات مثل إدارة المخاطر وإدارة الموارد الفعالة لتوجيه المشاريع نحو الاستدامة (Kerzner, 2020). ومع ذلك، كشفت البيانات عن وجود تحديات في تبني بعض المؤسسات للأساليب المتطورة، مما يشير إلى الحاجة لتحسين التكامل بين ممارسات إدارة المشاريع وأفضل الممارسات العالمية.

2. ما هي العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع والابتكار داخل المؤسسات الهولندية؟

تؤكد النتائج على وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة المشاريع والابتكار، حيث تُعد ممارسات مثل التخطيط الفعال وإدارة المخاطر عوامل رئيسية في تعزيز بيئة ابتكارية. بينت المقابلات أن المؤسسات التي تتبنى هياكل تنظيمية تدعم التعاون والمرونة في إدارة المشاريع تتيح للموظفين فرصًا لتقديم الأفكار وتنفيذها، مما يسهم في زيادة الابتكار. كذلك، أسهم توفير الموارد المالية والبشرية المناسبة في دعم عمليات الابتكار وتحقيق نتائج مبتكرة (Chesbrough, 2018).

3. كيف تساهم إدارة المشاريع في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المؤسسات الهولندية؟

تشير نتائج التحليل إلى أن المؤسسات التي تدمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع تحقق نتائج إيجابية في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية. تساعد ممارسات إدارة المشاريع المستدامة، مثل التخطيط الشامل للموارد وتطبيق معايير الجودة، في تقليل الهدر البيئي واستخدام الموارد بكفاءة. وأظهرت البيانات أن المؤسسات التي تتبنى الاستدامة كجزء من استراتيجياتها تحقق أهدافًا اقتصادية

واجتماعية إيجابية، مما يدعم استدامة المجتمع ويحافظ على الموارد للأجيال القادمة (Elkington, 2018).

4. ما هي التحديات التي تواجه إدارة المشاريع في تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة؟

كشفت المقابلات والاستبيانات عن تحديات تنظيمية ومالية تقف عائقاً أمام تطبيق ممارسات الابتكار والاستدامة. شملت التحديات ضعف الدعم المالي الكافي لتطوير تقنيات مستدامة، والمقاومة الثقافية للتغيير، وغياب التدريب المتخصص. هذه التحديات تؤثر بشكل سلبي على قدرة المؤسسات على تبني الابتكار وتطبيق مبادئ الاستدامة بشكل فعال، مما يتطلب اعتماد حلول لتعزيز التبني الاستراتيجي لهذه الممارسات (Anderson et al., 2020).

5. ما هي الاستراتيجيات والأدوات التي يمكن اعتمادها لتحسين إدارة المشاريع ودعم الابتكار والاستدامة؟

توصي الدراسة بتبني استراتيجيات جديدة مثل الرقمنة، والتخطيط الرشيق، واستخدام أدوات التحليل الرقمي لتحسين كفاءة إدارة المشاريع ودعم الابتكار. تساعد هذه الأدوات في تعزيز التحليل والمتابعة، مما يساهم في تحقيق النتائج المرجوة بشكل أسرع وبتكلفة أقل. كما توصي الدراسة بالاستثمار في تطوير مهارات العاملين وتقديم تدريبات متخصصة في مجالات الاستدامة وإدارة المشاريع المستدامة (Dulewicz & Higgs, 2020).

6. كيف يمكن تعزيز التعاون والتنسيق بين الجهات المختلفة لتحقيق أهداف الابتكار والتنمية المستدامة في إدارة المشاريع؟

أشارت البيانات إلى أن التعاون بين القطاعين العام والخاص، إضافة إلى التعاون مع المؤسسات الأكاديمية، يعزز من تبادل المعرفة وتطوير استراتيجيات ابتكارية ومستدامة. يساهم التنسيق بين المؤسسات في تحقيق أهداف الاستدامة من خلال تسهيل تبادل الموارد والخبرات، ويقترح تعزيز الشراكات عبر تطوير برامج مشتركة تركز على الاستدامة والابتكار (West & Bogers, 2019).

7. ما مدى تأثير السياسات الحكومية الهولندية في تعزيز الابتكار والاستدامة من خلال إدارة المشاريع؟

كشفت النتائج أن السياسات الحكومية تلعب دوراً كبيراً في دعم مشاريع الابتكار والاستدامة، حيث توفر الحكومة الهولندية حوافز وضوابط بيئية تشجع المؤسسات على تبني الاستدامة والابتكار. ومع ذلك، أشار بعض المشاركين إلى الحاجة لمزيد من الدعم الحكومي، خاصة في مجال التمويل والتشريعات التي تسهل الوصول إلى التكنولوجيا الحديثة والموارد المستدامة (Lozano et al., 2019).

8. كيف تؤثر العوامل الثقافية والتنظيمية على فعالية إدارة المشاريع في تحقيق الابتكار والتنمية المستدامة؟

أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تشكل دورًا حاسمًا في دعم الابتكار والاستدامة، حيث تعتمد المؤسسات الناجحة على ثقافة تتيح للموظفين حرية التجربة والتطوير. بيّنت النتائج أن المؤسسات التي تشجع على الإبداع وتتبنى سياسات تدعم التغيير والتطوير قادرة على تحقيق نتائج مستدامة، بينما تعتبر المؤسسات التي تفقر لهذه الثقافة أقل نجاحًا في تحقيق أهداف الابتكار والاستدامة (Ahmed & Shepherd, 2017).

تكشف هذه النتائج عن دور قوي لإدارة المشاريع كأداة استراتيجية يمكن أن تعزز من الابتكار وتحقيق التنمية المستدامة. تبين أن التخطيط الدقيق، إدارة الموارد، وتطبيق معايير الجودة والاستدامة هي من العوامل الرئيسية التي تدعم تحقيق هذه الأهداف. ومع ذلك، فإن التحديات المالية والتنظيمية والثقافية تعيق تبني ممارسات إدارة المشاريع بشكل كامل لتحقيق هذه الأهداف، مما يستدعي تعزيز السياسات، وتقديم الدعم الإداري، وتطوير ثقافة مؤسسية داعمة.

4.3.2.3 تفسير البيانات ومناقشتها باستخدام النظريات العلمية

يتم في هذا القسم تفسير ومناقشة نتائج الدراسة باستخدام النظريات العلمية التي تم استعراضها في الإطار النظري، مثل نظرية القيود الثلاثية ودورة حياة المشروع في إدارة المشاريع، والابتكار المفتوح في نظريات الابتكار، والاقتصاد الدائري ورأس المال الطبيعي في نظريات التنمية المستدامة. يساعد ذلك في فهم النتائج بشكل أعمق وتقديم تفسيرات تستند إلى إطار نظري علمي.

1. تأثير إدارة المشاريع على الابتكار:

تفسير النتائج باستخدام نظرية القيود الثلاثية ونظرية دورة حياة المشروع:

- نتائج التخطيط المرن وإدارة الموارد: أظهرت الدراسة أن التخطيط المرن وإدارة الموارد الفعالة لهما تأثير كبير في دعم الابتكار. يتفق هذا مع نظرية القيود الثلاثية، حيث أن التوازن بين الوقت والتكلفة والنطاق هو مفتاح النجاح في إدارة المشاريع الابتكارية. عندما يتم التخطيط للموارد بمرونة واستجابة سريعة للتغيرات، يمكن للفرق التجريب والابتكار دون عوائق.
- التطبيق العملي لنظرية دورة حياة المشروع: أثبتت نتائج الدراسة أن تقسيم المشاريع إلى مراحل تخطيط وتنفيذ وإغلاق يتيح وقتًا مخصصًا للابتكار في كل مرحلة، وفقًا لما تشير إليه نظرية دورة حياة المشروع. دعم المشاركون هذا الأمر من خلال الإشارة إلى أن وجود مراحل محددة مع فترات للتقييم والمراجعة يوفر فرصًا للتجربة والتعديل، مما يعزز من إنتاج حلول جديدة.

- إدارة المخاطر ودعم الابتكار: أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تساهم في تمكين الفرق من تجربة حلول مبتكرة، حيث تسمح الأساليب الجيدة لإدارة المخاطر بالتعامل مع التحديات بمرونة أكبر. يتمشى ذلك مع مبادئ نظرية القيود الثلاثية التي تدعم تحقيق توازن بين الموارد وإدارة الوقت بشكل يتجنب المخاطر التي قد تعيق الابتكار.

تفسير النتائج باستخدام نظرية الابتكار المفتوح:

- أثر التعاون بين الأقسام: أظهرت النتائج أن التعاون بين الأقسام يساهم في تعزيز الابتكار، وهذا يتسق مع مبادئ نظرية الابتكار المفتوح التي تؤكد على أن الابتكار يستفيد من التعاون بين الفرق وتبادل المعارف بين الأفراد ذوي المهارات المتنوعة. يشجع الابتكار المفتوح على جلب الأفكار من مصادر متعددة، مما يساهم في تطوير حلول متكاملة وفعالة.
- تشجيع المشاركة الخارجية: برز من النتائج أن الشركات التي تشجع على الشراكات الخارجية مع الموردين والعملاء تحظى بفرص أكبر لتبني الابتكار، وهذا يطابق نظرية الابتكار المفتوح، حيث يعد التفاعل مع الأطراف الخارجية وسيلة لإثراء الأفكار الجديدة وجعلها أكثر ملاءمة لتطبيقات السوق.

2. تأثير إدارة المشاريع على التنمية المستدامة:

تفسير النتائج باستخدام نظرية الاقتصاد الدائري ونظرية رأس المال الطبيعي:

- إدارة الموارد بشكل مستدام: أشارت نتائج الدراسة إلى أن التخطيط الفعال لإدارة الموارد يساهم في تقليل الهدر وتعزيز الكفاءة البيئية. يتمشى هذا مع نظرية الاقتصاد الدائري التي تهدف إلى إعادة استخدام الموارد وتقليل المخلفات. تعكس هذه النتائج مدى التزام المؤسسات بإعادة توجيه استخدام الموارد بطرق تتيح تحقيق الاستدامة البيئية.
- الالتزام بتقليل التأثير البيئي: بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى سياسات تحد من الأثر البيئي تساهم في حماية الموارد الطبيعية. يتمشى ذلك مع نظرية رأس المال الطبيعي التي تعتبر الموارد البيئية جزءًا من رأس المال الذي يجب الحفاظ عليه. تدعم النتائج تبني سياسات تحد من استنزاف الموارد وتقلل من تأثير العمليات المؤسسية على البيئة.
- تحسين جودة العمليات لتعزيز الاستدامة: أظهرت البيانات أن المؤسسات التي تتبنى معايير جودة عالية في إدارة المشاريع تحقق كفاءة أكبر، مما يدعم أهداف التنمية المستدامة. يتفق هذا مع مبادئ الاقتصاد الدائري، حيث أن تحسين الجودة يقلل من الحاجة إلى استهلاك الموارد بشكل متكرر، ويدعم دورة حياة مستدامة للمنتجات والخدمات.

تفسير النتائج باستخدام نظرية الاستدامة المؤسسية والقاعدة الثلاثية

- التوازن بين الاقتصاد والاستدامة البيئية والاجتماعية: تعزز نتائج الدراسة من أهمية تحقيق التوازن بين الربحية والأثر البيئي والاجتماعي، وهذا يتفق مع نظرية القاعدة الثلاثية، حيث أكدت النتائج أن المؤسسات التي تعمل لتحقيق هذا التوازن تحظى بسمعة أفضل وقدرة تنافسية أعلى.
- تأثير الاستدامة المؤسسية على الأداء العام: أشارت نتائج المقابلات إلى أن دعم الإدارة العليا للاستدامة يسهم في تعزيز الالتزام البيئي للعاملين، مما يعزز من استدامة المؤسسة على المدى الطويل. يتماشى ذلك مع نظرية الاستدامة المؤسسية التي تشجع المؤسسات على دمج الأهداف البيئية والاجتماعية ضمن استراتيجياتها لتحقيق أثر إيجابي في المجتمع.

3. تحديات تطبيق الابتكار والاستدامة:

تفسير التحديات باستخدام النظريات العلمية:

- مقاومة التغيير والابتكار: بينت النتائج أن مقاومة التغيير تمثل عقبة أمام تطبيق الابتكار والاستدامة في المؤسسات. يتماشى هذا مع نظرية الانتشار الابتكاري، حيث توضح النظرية أن تبني الابتكارات يحتاج وقتاً ومراحل متعددة، وقد يتعرض للمقاومة من قبل الفئات المتأخرة في تبني التغييرات.
- نقص الوعي والتدريب: يشير هذا التحدي إلى قلة فهم بعض العاملين لأهمية الاستدامة والابتكار، مما يبطئ من عملية تبني هذه المبادئ. تدعم نظرية الاستدامة المؤسسية هذا التوجه، حيث تؤكد على أهمية بناء الوعي وتعزيز القيم البيئية والاجتماعية لدى العاملين كجزء من الثقافة التنظيمية.
- ضعف التمويل للتطبيقات المستدامة: تبرز النتائج أن ضعف التمويل يمثل تحدياً أمام تطبيق الاستدامة والابتكار. يتوافق هذا مع نظرية رأس المال الطبيعي التي توضح أن الاستثمارات الضرورية في الاستدامة تتطلب تمويلًا كافيًا لضمان استمرارية الموارد على المدى الطويل.

استنتاجات بناءً على تفسير النتائج باستخدام النظريات:

1. إدارة المشاريع كأداة لتحقيق التوازن بين الابتكار والاستدامة:

- تبين من النتائج أن ممارسات إدارة المشاريع، مثل التخطيط وإدارة الموارد وإدارة المخاطر، تعزز من الابتكار وتساعد في تحقيق الاستدامة. يمكن للمؤسسات تحقيق توازن فعال بين النمو والابتكار والاستدامة من خلال تطبيق النظريات مثل نظرية القيود الثلاثية والاقتصاد الدائري، مما يجعلها أكثر استعدادًا للتكيف مع التحديات البيئية والاجتماعية.

2. تشجيع ثقافة الابتكار المفتوح والاستدامة المؤسسية:

- تدعم النتائج نظرية الابتكار المفتوح والاستدامة المؤسسية، حيث أن المؤسسات التي تتبنى بيئة داعمة للتعاون وتعمل على تعزيز الالتزام بالمسؤولية البيئية تتمكن من تحقيق نتائج إيجابية تسهم في الاستدامة. ينصح بتشجيع ثقافة عمل تشجع على التبادل المعرفي والشراكات لتحقيق تأثير مستدام.

3. توصيات لزيادة الدعم المالي والتدريب:

- يتضح من النتائج أن هناك حاجة لزيادة الدعم المالي لتطبيقات الاستدامة وتوفير التدريب الملائم للعاملين. يتوافق هذا مع نظرية رأس المال الطبيعي، التي تشير إلى أن تحقيق الاستدامة يتطلب استثمارًا ماليًا واستراتيجيات تدريب طويلة الأمد لتحقيق الفهم الشامل لأهداف الاستدامة.
- 4. أهمية الالتزام الإداري لدعم الابتكار والاستدامة:

- تتماشى النتائج مع نظرية القاعدة الثلاثية ونظرية الاستدامة المؤسسية، حيث يعد دعم الإدارة العليا حاسمًا في تحقيق أهداف الابتكار والاستدامة. يوصى بتعزيز دور القيادة في توجيه استراتيجية الاستدامة والابتكار، حيث يكون التوجيه الإداري قوة دافعة نحو تحقيق رؤية مؤسسية مستدامة.

يساعد استخدام النظريات العلمية في تفسير النتائج وفهم تأثير إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة بشكل أعمق، حيث تدعم نظرية القيود الثلاثية ودورة حياة المشروع العلاقة بين التخطيط الفعّال وإدارة المخاطر والابتكار. كما تتماشى نتائج الاستدامة مع مبادئ الاقتصاد الدائري ورأس المال الطبيعي التي تشجع على كفاءة استخدام الموارد وتقليل الهدر. أخيرًا، أوضحت النتائج أن الابتكار المفتوح والاستدامة المؤسسية ضروريان لبناء ثقافة مؤسسية داعمة للاستدامة والابتكار، مما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاجتماعية والبيئية والاقتصادية بفعالية.

4.3.2.4 تفسير البيانات ومناقشتها بالدراسات السابقة

في هذا القسم، سنستعرض نتائج الدراسة الحالية التي تم الوصول إليها من خلال تحليل الاستبيانات والمقابلات، ونربطها بالدراسات السابقة المذكورة في إطار البحث. يساعد هذا الربط في توضيح مدى توافق أو اختلاف نتائج الدراسة الحالية مع الأبحاث السابقة في مجالات إدارة المشاريع، الابتكار، والتنمية المستدامة، مما يعزز من مصداقية الدراسة ويوفر سياقًا أعمق لفهم النتائج.

1. إدارة المشاريع وأثرها على الابتكار والاستدامة:

التخطيط وإدارة الموارد:

أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط المتكامل يعد عاملاً أساسياً في دعم الابتكار وتحقيق أهداف الاستدامة، وهو ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة Turner et al (2015)، التي أكدت على أن التخطيط الجيد يساعد في تقليل الهدر وزيادة كفاءة تخصيص الموارد. أظهرت بيانات المقابلات أن المشاركين أشاروا إلى أن التخطيط المبكر والمدرّس يؤدي إلى تحقيق المرونة المطلوبة للتكيف مع التحديات، وهذا يتفق مع ما توصلت إليه (Cleland & Ireland (2016 حول أهمية التخطيط في مواجهة تعقيدات المشاريع الكبيرة.

الثقافة التنظيمية ودعم الابتكار:

أكدت الدراسة الحالية أن الثقافة التنظيمية التعاونية تلعب دوراً هاماً في دعم الابتكار، حيث أشارت المقابلات إلى أن بيئة العمل التعاونية تزيد من قدرة الفرق على تبادل الأفكار وابتكار حلول جديدة. تتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (Cooke-Davies (2017، التي أشارت إلى أن الثقافة التفاعلية تساعد في تعزيز الابتكار من خلال تعزيز التعاون بين الفرق، كما أكدت دراسة (Kendra & Taplin (2018 على أن القيادة الداعمة والتحفيزية تعزز من رضا العاملين وتدعم تحقيق الأهداف بفعالية.

إدارة المخاطر:

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر هي من العوامل الأساسية لتحقيق الاستدامة والابتكار في المشاريع. أشارت نتائج الاستبيانات إلى أن المؤسسات التي تتبع أساليب استباقية في تحديد وإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق الاستدامة، وهذا ما يتماشى مع نتائج دراسة (Pinto & Slevin (2019، التي أكدت على أن إدارة المخاطر تسهم في تقليل الآثار السلبية للمخاطر غير المتوقعة. كما بينت Hillson & Simon (2020 أهمية إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية إدارة المخاطر، مما يعزز من كفاءة العملية ويحقق نتائج إيجابية.

التكنولوجيا ودورها في إدارة المشاريع:

أوضحت الدراسة الحالية أن استخدام التكنولوجيا يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، حيث أظهرت نتائج المقابلات أن التقنيات الرقمية، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، تساعد في تحسين التخطيط وتطوير المشاريع بكفاءة أعلى. تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه (Kerzner (2020 حول أهمية التكنولوجيا في تتبع تقدم المشاريع، كما أكدت (Maylor & Turner (2021 على أن الأدوات الرقمية تساعد الفرق على التكيف مع التغيرات وتحقيق الاستدامة.

القيادة وأثرها على نجاح المشاريع

أكدت الدراسة الحالية على أهمية القيادة الداعمة والتحفيزية في تحقيق الابتكار والاستدامة، حيث أشار المشاركون في المقابلات إلى أن دعم الإدارة العليا يسهم في تعزيز الثقة بين الموظفين ويشجعهم على تقديم أفكار جديدة. تتطابق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه (Bourne & Walker 2018) حول دور القيادة في تحفيز العاملين، وأكدت (Dulewicz & Higgs 2020) أن القيادة التي تتمتع بذكاء عاطفي قوي تسهم في بناء علاقات إيجابية مع الفريق، مما يزيد من رضاهم وإنتاجيتهم.

2. الابتكار كعامل رئيسي للتميز المؤسسيك

البيئة التنظيمية وتبني الابتكار:

أشارت الدراسة إلى أن تبني أساليب الإدارة المرنة داخل المؤسسات يساعد على تشجيع الابتكار، حيث أظهرت بيانات المقابلات أن المؤسسات التي تدعم التجربة والحرية الفكرية توفر بيئة مناسبة للابتكار. تتفق هذه النتيجة مع (Smith et al 2016) التي أشارت إلى أن الثقافة التنظيمية المرنة تزيد من سرعة وتيرة العمل وتمكن الموظفين من تقديم أفكار جديدة.

التعاون بين الفرق وأثره على الابتكار

أظهرت الدراسة أن التعاون بين الفرق المختلفة يعزز من تحقيق الابتكار، حيث أشار المشاركون إلى أن مشاركة الأفكار والخبرات يؤدي إلى تطوير حلول جديدة. تتماشى هذه النتيجة مع دراسة Chesbrough (2018) حول مفهوم الابتكار المفتوح الذي يشجع على التعاون مع أطراف خارجية لتحقيق الابتكار، وأكدت (West & Bogers 2019) على أن التعاون بين فرق متعددة التخصصات يؤدي إلى تحقيق نتائج ابتكارية أفضل.

الاستثمار في البحث والتطوير:

أكدت الدراسة الحالية على أهمية الاستثمار في البحث والتطوير لدعم الابتكار، حيث أشار المشاركون إلى أن المؤسسات التي تخصص موارد كافية للبحث والتطوير تكون أكثر قدرة على تحقيق ابتكارات مستدامة. هذه النتائج تدعم ما توصلت إليه (Jones & Miller 2019) و (Schilling & Hill 2020)، اللتان أكدتا أن الاستثمار في البحث والتطوير يتيح للمؤسسات تقديم منتجات مبتكرة تلبي احتياجات السوق.

دور التكنولوجيا في تحقيق الابتكار:

أوضحت الدراسة أن التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات تسهم في تحسين قدرة المؤسسات على الابتكار. هذا يتماشى مع ما توصلت إليه (Garcia & Calantone 2020)، التي أوضحت

أن التكنولوجيا تتيح تحليل احتياجات العملاء وتطوير منتجات جديدة، كما أكدت Davenport & Prusak (2021)) على أن الذكاء الاصطناعي يدعم المؤسسات في تحسين خدماتها وزيادة كفاءة الابتكار.

3. التنمية المستدامة وأثرها على العمليات المؤسسية

دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع:

أظهرت نتائج الدراسة أن دمج مبادئ الاستدامة في مراحل إدارة المشاريع يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل الهدر. تتفق هذه النتيجة مع دراسة Silviu et al (2017)، التي أشارت إلى أن المؤسسات التي تتبنى معايير الاستدامة تحقق نتائج إيجابية على المستوى البيئي والاجتماعي. كما تدعم نتائج Martens & Carvalho (2018) التي أوصت بتبني مقاييس لتقييم الأداء البيئي والاجتماعي للمشاريع.

التأثير الاجتماعي والبيئي للمشاريع:

أشارت الدراسة إلى أن المشاريع التي تأخذ في الاعتبار الأبعاد الاجتماعية والبيئية تحظى بسمعة إيجابية لدى المجتمع. تتطابق هذه النتيجة مع مفهوم "Triple Bottom Line" الذي طرحه (Elkington 2018)، والذي يؤكد على أهمية التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما أوضحت Morioka & de Carvalho (2019) أن المشاريع التي تحقق نتائج اجتماعية إيجابية تساهم في تحسين مستوى الحياة للمجتمعات المحلية.

التحديات التي تواجه تحقيق الاستدامة:

أوضحت نتائج الدراسة أن ارتفاع التكاليف وصعوبة تغيير العادات التنظيمية يشكلان تحديًا كبيرًا أمام تحقيق الاستدامة. تتطابق هذه النتيجة مع Hall et al (2019) التي أكدت أن تكلفة المشاريع المستدامة وصعوبة تغيير العادات تشكل عقبات أمام الاستدامة، كما تدعمها دراسة Epstein & Buhovac (2020) التي أشارت إلى صعوبة قياس الأداء المستدام وتطوير مؤشرات أداء مرنة.

دور القيادة في تحقيق الاستدامة:

أكدت الدراسة على أن القيادة المستدامة تعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف الاستدامة طويلة الأمد، حيث يدفع القادة المستدامون المؤسسات نحو تبني سياسات تدعم البيئة والمجتمع. تتفق هذه النتيجة مع Dyllick & Muff (2020)، التي توصلت إلى أن القيادة التي تتبنى رؤية بعيدة المدى تساهم في تحقيق توازن بين الأهداف الاقتصادية والأخلاقية، كما أشارت Mitra & Borza (2021) إلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التنمية المستدامة.

4.4 الاستنتاجات

من خلال ربط نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة، يمكن الاستنتاج أن إدارة المشاريع الفعّالة، التي تتبنى التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد وإدارة المخاطر، تساهم في تعزيز الابتكار والاستدامة في المؤسسات الهولندية. كما يتضح أن الابتكار يعتمد بشكل كبير على البيئة التنظيمية التعاونية والتكنولوجيا المتقدمة، بينما تُعد القيادة المستدامة عاملاً حاسماً في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية. تتفق هذه النتائج مع الأطر النظرية المستعرضة في الدراسات السابقة وتؤكد على أهمية التعاون والتطوير المستمر لمواجهة التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

4.4.1 أهمية إدارة المشاريع كوسيلة لتعزيز الابتكار والاستدامة

أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المشاريع تمثل أداة استراتيجية وفعّالة لتحقيق الابتكار والاستدامة داخل المؤسسات الهولندية. تبين من خلال تحليل البيانات أن المؤسسات التي تعتمد على ممارسات قوية في إدارة المشاريع، مثل التخطيط المتكامل وإدارة الموارد وإدارة المخاطر، تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار وتطبيق مبادئ الاستدامة. تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسات السابقة، مثل Turner et al (2015) و (Cleland & Ireland 2016)، والتي أكدت أن التخطيط الفعّال يساهم في تحقيق أهداف المشاريع ويزيد من كفاءة استخدام الموارد.

أهمية الاستنتاج: يمثل هذا الاستنتاج أهمية بالغة في فهم دور إدارة المشاريع كأداة يمكن من خلالها دعم النمو والتميز المؤسسي من خلال الابتكار، وفي الوقت ذاته تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية المرتبطة بالاستدامة.

4.4.2 دور القيادة الداعمة في تحقيق الابتكار والاستدامة

خلصت الدراسة إلى أن القيادة الداعمة والتحفيزية تعد عاملاً حاسماً في تعزيز الابتكار وتحقيق الاستدامة. تبين أن القادة الذين يتبنون رؤية استراتيجية تشجع الابتكار ويمنحون فرق العمل الحرية في التجربة والتطوير يحققون نتائج إيجابية على مستوى الأداء المؤسسي. كما أن القيادة المستدامة التي تتبنى رؤية بعيدة المدى وتوازن بين الأهداف الاقتصادية والأخلاقية تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية للمؤسسة. أهمية الاستنتاج: يعزز هذا الاستنتاج فهم أهمية القيادة كعامل رئيسي في توجيه المؤسسة نحو الابتكار والاستدامة، ويؤكد أن القرارات الاستراتيجية المتعلقة بإدارة المشاريع بحاجة إلى دعم القيادات لتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

4.4.3 التخطيط المتكامل وإدارة المخاطر كعوامل تمكينية للابتكار والاستدامة

أوضحت الدراسة أن التخطيط المتكامل وإدارة المخاطر الفعالة يساهمان بشكل كبير في تمكين الابتكار والاستدامة داخل المؤسسات. حيث تبين أن التخطيط الذي يأخذ في الاعتبار المخاطر المحتملة ويشمل استراتيجيات استباقية للتعامل معها، يسهم في تقليل المخاطر البيئية والاجتماعية، كما يعزز الابتكار عبر توفير بيئة مرنة لتجربة الأفكار الجديدة.

أهمية الاستنتاج: يسلط هذا الاستنتاج الضوء على أهمية التخطيط وإدارة المخاطر كعوامل أساسية تدعم مرونة المشاريع وقدرتها على التكيف مع التغيرات والمتطلبات المختلفة، مما يتيح للمؤسسات تحقيق ابتكارات مستدامة وتجنب الآثار السلبية للمخاطر.

4.4.4 التكنولوجيا كأداة محورية لدعم الابتكار والاستدامة

أظهرت الدراسة أن استخدام التكنولوجيا يعد عاملاً رئيسياً في تحسين قدرة المؤسسات على الابتكار وتحقيق الاستدامة. حيث أوضحت نتائج المقابلات أن استخدام التكنولوجيا، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، يسهم في تحسين كفاءة التخطيط وتحسين التواصل بين الفرق المختلفة، مما يعزز من الابتكار ويساهم في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية للمؤسسة.

أهمية الاستنتاج: يبرز هذا الاستنتاج دور التكنولوجيا كأداة داعمة تمكن المؤسسات من مواكبة التغيرات البيئية والسوقية، كما تساعد على تحقيق كفاءة أعلى في استخدام الموارد وتقليل الهدر، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق الابتكار المستدام.

4.4.5 البيئة التنظيمية التعاونية كحافز للابتكار

أشارت نتائج الدراسة إلى أن البيئة التنظيمية التي تدعم التعاون بين الفرق والأقسام المختلفة تساهم بشكل كبير في تحقيق الابتكار داخل المؤسسة. أظهرت بيانات المقابلات أن بيئة العمل التي تشجع التفاعل وتبادل الأفكار بين الفرق تتيح الفرصة لتطوير حلول مبتكرة تعزز من أداء المشاريع وتحقيق أهداف الاستدامة.

أهمية الاستنتاج: هذا الاستنتاج يشدد على ضرورة تعزيز التعاون داخل المؤسسة كاستراتيجية لتمكين الابتكار. ويؤكد أن المؤسسات التي توفر بيئة تنظيمية تتيح مشاركة الأفكار وتعزز من التنوع الفكري تكون أكثر استعداداً لبناء الابتكار ودمجه في استراتيجياتها.

4.4.6 التحديات التي تواجه الاستدامة في المؤسسات ودور القيادة في التغلب عليها

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات تواجه تحديات متعددة لتحقيق الاستدامة، من بينها ارتفاع التكاليف، مقاومة التغيير، وصعوبة قياس الأداء المستدام. كما تبين أن القيادة الفعّالة التي تقدم الدعم وتضع استراتيجيات واضحة لدمج الاستدامة يمكن أن تسهم في مواجهة هذه التحديات وتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية بشكل أكثر فعالية.

أهمية الاستنتاج: يسهم هذا الاستنتاج في تقديم رؤية شاملة عن كيفية التغلب على العقبات التي تواجه المؤسسات في تطبيق الاستدامة، ويبرز دور القيادة في تقديم توجيه استراتيجي يعزز من قدرات المؤسسة في التكيف مع متطلبات الاستدامة.

4.4.7 أهمية الاستثمار في البحث والتطوير لدعم الابتكار المستدام

خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تستثمر بشكل كبير في البحث والتطوير تكون أكثر قدرة على تحقيق الابتكار المستدام، حيث أظهرت بيانات الاستبيانات أن الاستثمار في هذه المجالات يدعم تطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبى احتياجات السوق، وتحقق في الوقت ذاته معايير الاستدامة.

أهمية الاستنتاج: يسلط هذا الاستنتاج الضوء على ضرورة الاستثمار المستمر في البحث والتطوير كوسيلة لدعم الابتكار وتحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية للمؤسسات. يعتبر هذا الاستنتاج بمثابة دعوة للمؤسسات لزيادة استثماراتها في البحث والتطوير لضمان تحقيق التميز والاستدامة.

4.4.8 التشريعات والسياسات الحكومية كعامل مؤثر في تحقيق الاستدامة

أوضحت الدراسة أن التشريعات والسياسات الحكومية تشكل عاملاً محفزاً للمؤسسات نحو تحقيق الاستدامة. حيث تبين أن القوانين التي تدعم الاستدامة تشجع المؤسسات على تبني ممارسات بيئية واجتماعية وتوفير الموارد اللازمة لتطوير مشاريع تحقق الأهداف المستدامة.

أهمية الاستنتاج: يبرز هذا الاستنتاج دور السياسات الحكومية كعامل خارجي يعزز من التزام المؤسسات بالاستدامة، ويشجعها على تحقيق معايير بيئية واجتماعية تتماشى مع الأهداف الوطنية والعالمية. يعد هذا الاستنتاج إشارة إلى ضرورة تعزيز التعاون بين القطاعين العام والخاص لتحقيق التنمية المستدامة.

4.5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة وتحليل البيانات باستخدام النظريات العلمية، يتضح أن هناك حاجة لتبني سياسات وأساليب عملية تساعد في تحسين ممارسات إدارة المشاريع لتحقيق الابتكار وتعزيز التنمية المستدامة. تقدم هذه التوصيات استراتيجيات تركز على تعزيز التخطيط وإدارة الموارد، تقوية الدعم الإداري، تشجيع التعاون بين الأقسام، وتطوير مهارات العاملين في مجالات الاستدامة والابتكار.

4.5.1 تعزيز التخطيط المستدام في إدارة المشاريع

سياسات مقترحة:

- تطبيق التخطيط طويل الأجل: ينصح بوضع خطط شاملة للمشاريع تأخذ في الاعتبار الأبعاد البيئية والاجتماعية إلى جانب الأهداف المالية. ينبغي أن تضع هذه الخطط مخرجات ملموسة لتحقيق الاستدامة، مثل تقليل انبعاثات الكربون، تحسين كفاءة الطاقة، وتقليل الهدر.
- استخدام أدوات التخطيط الذكية: يوصى بالاستثمار في برامج وأدوات تقنية متقدمة تساعد في التخطيط الفعال، مثل البرامج التي تتيح تحليل بيانات المشروع وتقدير الموارد بشكل دقيق لضمان الاستخدام الأمثل. تتضمن الأدوات الذكية أيضاً تقنية المحاكاة البيئية لتقييم الأثر البيئي المحتمل لأي مشروع.

أساليب عملية:

- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الخاصة بالاستدامة: تحديد مؤشرات أداء مرتبطة بالاستدامة مثل نسب توفير الطاقة، نسب إعادة التدوير، أو معدلات التلوث، ومراقبتها بانتظام لضمان التقدم نحو الأهداف المستدامة.
- دمج تقييمات الأثر البيئي والاجتماعي في التخطيط: يتعين على فرق المشاريع إجراء تقييمات شاملة للأثر البيئي والاجتماعي قبل بدء التنفيذ لضمان تجنب الآثار السلبية وتعظيم الفوائد الاجتماعية.

4.5.2 إدارة الموارد بكفاءة لتحقيق الاستدامة

سياسات مقترحة:

- تنفيذ مبادئ الاقتصاد الدائري: من الضروري أن تتبنى المؤسسات سياسات تعزز من إعادة استخدام الموارد وتقليل الهدر، مثل إعادة تدوير المواد المستخدمة في المشاريع أو استخدام المواد القابلة لإعادة الاستخدام في عمليات البناء أو التصنيع.

- التخطيط للموارد المتجددة: ينبغي للمؤسسات استبدال الموارد التقليدية بالموارد المتجددة كلما كان ذلك ممكنًا، مثل الطاقة المتجددة والمواد المستدامة. يمكن للمؤسسات اعتماد سياسة تقليل استخدام الموارد التي تؤثر سلبًا على البيئة كالمواد البلاستيكية.
- أساليب عملية:

- إدارة المخلفات وتقليل الهدر: وضع خطط واضحة لتقليل الهدر في المشاريع وتشجيع تدوير المواد.
- على سبيل المثال، تحديد آلية واضحة لجمع وفرز المخلفات بهدف إعادة استخدامها أو تدويرها.
- إعداد نظام إدارة الطاقة: يتطلب تحقيق كفاءة الطاقة وضع سياسات لإدارة الطاقة تشمل جدولة استخدام المعدات والأدوات لتجنب استنزاف الطاقة، وضبط الاستهلاك وفقًا لمؤشرات الأداء الخاصة بالطاقة.

4.5.3 تعزيز الدعم الإداري للابتكار والاستدامة

سياسات مقترحة:

- التزام الإدارة العليا بتعزيز ثقافة الابتكار والاستدامة: يجب على الإدارة العليا وضع سياسات مؤسسية تعزز من أهمية الابتكار في الاستدامة وإظهار التزام فعلي بتطبيق هذه السياسات، حيث أن الدعم الإداري يعد محفزًا رئيسيًا لتبني ممارسات جديدة وفعالة في المشاريع.
- تخصيص ميزانيات لدعم الابتكار والاستدامة: ينبغي توفير التمويل المناسب للمشاريع التي تتبنى مبادئ الاستدامة والابتكار. يمكن تخصيص جزء من الميزانية لدعم الأفكار الجديدة أو لتطوير تقنيات مستدامة تساعد في تحقيق الأهداف البيئية والاجتماعية.

أساليب عملية:

- توفير حوافز للمشاريع المبتكرة والمستدامة: من الضروري تقديم حوافز مادية أو معنوية للفرق التي تطبق ممارسات الابتكار والاستدامة، مما يعزز من التزام الأفراد ويشجعهم على تنفيذ المشاريع بطرق تتوافق مع الأهداف البيئية.
- التشجيع على الأفكار المبتكرة من جميع المستويات: إعداد برامج داخلية مثل "صندوق الأفكار" التي تتيح للموظفين من كافة الأقسام تقديم اقتراحات لتحسين العمليات وتقليل الأثر البيئي.

4.5.4 تشجيع التعاون بين الأقسام لتحقيق أهداف الاستدامة

سياسات مقترحة:

- تنظيم ورش عمل متعددة التخصصات: ينصح بتأسيس ورش عمل واجتماعات دورية تجمع الموظفين من مختلف الأقسام لبحث الأفكار وتبادل الخبرات حول أفضل الممارسات في إدارة المشاريع المستدامة.
- إنشاء فرق عمل مختلطة: يمكن للمؤسسات تشكيل فرق عمل تضم أفراداً من الأقسام الفنية، والمالية، والتسويق، والموارد البشرية، بهدف تنسيق الجهود وتحقيق توافق على أهداف الاستدامة والابتكار في المشاريع.

أساليب عملية:

- استخدام منصات تواصل رقمية: تيسير التواصل عبر منصات رقمية تسهل تبادل الأفكار والمعلومات بين الفرق المختلفة حول تقدم المشروع، وتساعد في اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة المشتركة.
- التشجيع على تبادل الخبرات: تنظيم لقاءات لتبادل التجارب والخبرات مع شركات أخرى أو فرق من مؤسسات مختلفة، حيث يمكن للموظفين التعلم من تجارب الآخرين في مجالات الاستدامة والابتكار.

4.5.5 بناء قدرات العاملين وتطوير مهاراتهم في الابتكار والاستدامة

سياسات مقترحة:

- توفير برامج تدريبية مستمرة: يُنصح بإعداد برامج تدريبية تتناول مبادئ الاستدامة والابتكار وأفضل ممارسات إدارة المشاريع، وتشمل التدريب على كيفية استخدام الموارد بشكل مستدام وطرق تخفيض الأثر البيئي.
- دمج الاستدامة في ثقافة المؤسسة: يتعين على المؤسسات بناء ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية الابتكار والاستدامة كقيم مؤسسية رئيسية، مما يعزز من التزام العاملين ويساهم في تحقيق الأهداف المستدامة.

أساليب عملية:

- التعلم من خلال المشاريع العملية: تقديم مشاريع تجريبية صغيرة لتدريب العاملين على تطبيق مبادئ الابتكار والاستدامة، وتقديم فرص للتعلم من الأخطاء والتجارب.
- تقديم شهادات أو مكافآت للموظفين المهتمين بالاستدامة: يمكن للمؤسسة تقديم شهادات تقدير أو مكافآت للموظفين الذين يظهرون اهتماماً كبيراً بتحقيق أهداف الاستدامة والابتكار، مما يحفز المزيد من الموظفين على الانخراط في تحقيق هذه الأهداف.

4.5.6 تعزيز التقييم المستمر والتحسين الدائم

سياسات مقترحة:

- إجراء تقييمات دورية للمشاريع: يجب على المؤسسات تطبيق سياسات تضمن إجراء تقييمات دورية لمراحل تنفيذ المشاريع ومدى تحقيقها للأهداف المستدامة والابتكارية. يساعد هذا التقييم في التعرف على الثغرات وتحسين الأداء بمرور الوقت.
- اعتماد مؤشرات الأداء: يوصى بتطوير مؤشرات أداء محددة وواضحة تقيس مدى تحقيق أهداف الابتكار والاستدامة، مثل تقليل استهلاك الموارد، تحسين كفاءة الطاقة، وزيادة الإنتاجية.

أساليب عملية:

- تحليل الدروس المستفادة بعد إتمام المشروع: إعداد تقارير تفصيلية بعد انتهاء كل مشروع توثق الدروس المستفادة وتحديد النواحي التي يمكن تحسينها في المشاريع المستقبلية.
- إجراء مقارنة مع الممارسات الأفضل عالمياً: تشجيع المؤسسات على مقارنة أداء مشاريعها بالمعايير العالمية والممارسات الأفضل في مجالات الابتكار والاستدامة للاستفادة من تجارب المؤسسات الأخرى.

تساهم هذه التوصيات في دعم المؤسسات في تبني سياسات فعّالة وأساليب عملية تمكنها من تحقيق الابتكار والاستدامة من خلال إدارة المشاريع. تعزيز التخطيط المستدام، وتحسين إدارة الموارد، وتوفير الدعم الإداري، وتشجيع التعاون بين الأقسام، وتطوير قدرات العاملين، كلها عوامل رئيسية تساعد المؤسسات في تحقيق أهدافها البيئية والاجتماعية والاقتصادية بكفاءة. يساعد التقييم المستمر في تحقيق التحسين الدائم، مما يضمن تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة على المدى الطويل

المراجع

- Ahmed ,S., & Shepherd ,D) .2017 .(Organizational flexibility and innovation :Bridging theory and practice .Journal of Innovation Management ,5(3 ,(201-214.
- Anderson ,N., Potocnik ,K., & Zhou ,J) .2020 .(Innovation and creativity in organizations :A state-of-the-science review ,prospective commentary ,and guiding framework .Journal of Management , 40(5 ,(1297-1333.
- Bass ,B .M., & Avolio ,B .J) .2019 .(Transformational leadership and organizational innovation . Free Press.
- Bourne ,L., & Walker ,D .H .T) .2018 .(Leading successful projects :Building team leadership skills .Routledge.
- Braun ,V., & Clarke ,V) .2006 .(Using thematic analysis in psychology .Qualitative Research in Psychology ,3(2 ,(77-101.
- Campbell ,J., & Beck ,M) .2020 .(Sustainability policies and project management :A comparative analysis .International Journal of Project Management ,38(2 ,(254-266.
- Chesbrough ,H) .2003 .(Open Innovation :The New Imperative for Creating and Profiting from Technology .Harvard Business School Press.
- Cleland ,D .I., & Ireland ,L .R) .2007 .(Project Management :Strategic Design and Implementation (5th ed .(.McGraw-Hill.
- Cooke-Davies ,T) .2017 .(The real success factors on projects .Project Management Institute.
- Creswell ,J .W) .2014 .(Research Design :Qualitative ,Quantitative ,and Mixed Methods Approaches (4th ed .(.SAGE Publications.
- Dulewicz ,V., & Higgs ,M) .2020 .(Leadership at the top :The need for emotional intelligence in organizational change .Journal of Change Management ,6(3 ,(281-300.
- Dyllick ,T., & Muff ,K) .2020 .(Clarifying the meaning of sustainable business .Business Strategy and the Environment ,25(2 ,(230-237.
- Elkington ,J) .1997 .(Cannibals with Forks :The Triple Bottom Line of 21st Century Business . Capstone Publishing.
- Epstein ,M .J., & Buhovac ,A .R) .2020 .(Making sustainability work :Best practices in managing and measuring corporate social ,environmental ,and economic impacts .Berrett-Koehler Publishers.
- Geissdoerfer ,M., Savaget ,P., Bocken ,N .M .P., & Hultink ,E .J) .2017 .(The Circular Economy – A New Sustainability Paradigm? Journal of Cleaner Production ,143 ,757-768.
- Hall ,J., Scott ,J., & Smith ,J) .2019 .(Challenges in achieving sustainable development goals through project management .Environmental Policy Journal ,35(4 ,(567-583.
- Kerzner ,H) .2017 .(Project Management :A Systems Approach to Planning ,Scheduling ,and Controlling (12th ed .(.Wiley.

- Lozano ,R., Carpenter ,A., & Huisingh ,D) .2019 .(A review of theories of the firm and their contributions to corporate sustainability .Journal of Cleaner Production ,37(1 ,(20-34.
- Martens ,M .L., & Carvalho ,M .M) .2018 .(Sustainability and success variables in project management .Journal of Cleaner Production ,99(4 ,(46-56.
- Morioka ,S .N., & de Carvalho ,M .M) .2019 .(Sustainability indicators and indexes in sustainable project management .International Journal of Project Management ,32(3 ,(289-308.
- Müller ,R., & Turner ,J .R) .2010 .(Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers .International Journal of Project Management ,28(5 ,(437-448.
- PMI (2017 .(A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide .(Project Management Institute.
- Saunders ,M., Lewis ,P., & Thornhill ,A) .2019 .(Research Methods for Business Students (8th ed .(Pearson Education.
- Schilling ,M .A., & Hill ,C .W) .2020 .(Managing innovation :Integrating technological ,market , and organizational change .McGraw-Hill Education.
- Silvius ,G., Schipper ,R., & Nedeski ,S) .2017 .(Sustainability in project management :A literature review .Project Management Institute.
- Smith ,D., Murray ,A., & Shepherd ,R) .2016 .(Exploring the role of agile practices in fostering innovation .Innovation Journal ,12(2 ,(135-152.
- Turner ,J .R., & Müller ,R) .2005 .(The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects .Project Management Journal ,36(2 ,(49-61.
- West ,J., & Bogers ,M) .2014 .(Leveraging External Sources of Innovation :A Review of Research on Open Innovation .Journal of Product Innovation Management ,31(4 ,(814-831.
- Yin ,R .K) .2018 .(Case Study Research and Applications :Design and Methods .SAGE Publications.

الملاحق

الملحق (أ): الاستبيان

في هذا القسم، نعرض نسخة من الاستبيان الذي تم استخدامه لجمع البيانات من المشاركين حول تأثير إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة في المؤسسات. يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة، والتي تساعد في تقييم آراء المشاركين وتوجهاتهم.

استبيان: تأثير إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة

مقدمة:

شكرًا لمشاركتكم في هذا الاستبيان. يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات حول كيفية تأثير ممارسات إدارة المشاريع على الابتكار وتطبيق مبادئ الاستدامة داخل المؤسسات. يرجى تخصيص بعض الوقت للإجابة على الأسئلة التالية بصدق وشفافية، حيث ستظل إجاباتك سرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الرجاء وضع علامة (✓) على الخيار الذي يعبر عن رأيك بشكل أفضل، والإجابة عن الأسئلة المفتوحة بما تراه مناسبًا.

الجزء الأول: المعلومات العامة

1. العمر:

a. أقل من 30 سنة

b. 30-40 سنة

c. 41-50 سنة

d. أكثر من 50 سنة

2. القسم الوظيفي:

a. الإدارة

b. الموارد البشرية

c. الإنتاج

d. الابتكار

e. البيئة

f. أخرى (يرجى التوضيح): _____

3. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

a. أقل من 5 سنوات

b. 5-10 سنوات

c. 11-15 سنة

d. أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: ممارسات إدارة المشاريع

4. ما مدى تطبيق التخطيط طويل الأجل في مشاريعكم؟

a. دائماً

b. غالباً

c. أحياناً

d. نادراً

e. لا يتم تطبيقه

5. هل يتم تخصيص موارد كافية لدعم الابتكار في المشاريع؟

a. نعم، بشكل كافٍ جداً

b. نعم، إلى حد ما

c. محدود

d. لا يوجد دعم كافٍ

6. ما مدى فعالية إدارة المخاطر في مشروعك؟

a. فعالة جداً

b. فعالة

c. محدودة

d. غير فعالة

الجزء الثالث: الابتكار في المشاريع

7. هل تشجع بيئة العمل في مؤسستك على التعاون وتبادل الأفكار بين الأقسام؟

a. دائماً

b. غالباً

c. أحياناً

d. نادراً

e. لا يتم تشجيعه

8. إلى أي مدى توفر إدارتكم الفرص لتجربة أفكار جديدة في المشاريع؟

a. دائماً

b. غالباً

c. أحياناً

d. نادراً

e. لا يتم توفير الفرص

9. يرجى ذكر بعض التحديات التي تواجهها في تطبيق الابتكار في المشاريع:

الجزء الرابع: الاستدامة في المشاريع

10. ما مدى التزام مشروعك باستخدام الموارد بكفاءة لتحقيق الاستدامة؟

a. ملتزم جداً

b. ملتزم إلى حد ما

c. محدود

d. غير ملتزم

11. هل يتم تضمين تقييمات الأثر البيئي والاجتماعي في التخطيط للمشاريع؟

a. دائماً

b. غالباً

c. أحياناً

d. نادراً

e. لا يتم تضمينها

12. يرجى توضيح بعض التحديات التي تواجه تطبيق مبادئ الاستدامة في مشروعك:

الجزء الخامس: آراء إضافية

13. في رأيك، ما هي الإجراءات التي يمكن أن تساعد في تحسين الابتكار والاستدامة في إدارة

المشاريع؟

شكراً لك على المشاركة!

الملحق (ب): أسئلة المقابلات

يتم في هذا القسم عرض أسئلة المقابلات التي تم استخدامها لجمع البيانات النوعية حول تأثير إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة. تم تصميم هذه الأسئلة لتوفير فهم معمق للعوامل التي تؤثر على تحقيق الأهداف المستدامة داخل المؤسسات، وكذلك التحديات التي يواجهها العاملون في تطبيق ممارسات الابتكار والاستدامة.

أسئلة المقابلات حول تأثير إدارة المشاريع على الابتكار والاستدامة

مقدمة:

شكراً لتخصيصك وقتاً للمشاركة في هذه المقابلة. تهدف هذه المقابلة إلى جمع معلومات حول تجاربك وآرائك بخصوص إدارة المشاريع، وكيفية تأثيرها على الابتكار وتطبيق مبادئ الاستدامة. ستظل إجاباتك سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: ممارسات إدارة المشاريع

1. كيف يتم التخطيط للمشاريع في مؤسستك؟ وهل يتم وضع خطط مرنة تسمح بإدخال تعديلات إذا دعت الحاجة؟

2. كيف يتم تخصيص الموارد للمشاريع؟ وهل تعتقد أن الموارد المتاحة كافية لدعم الابتكار وتحقيق الاستدامة؟

3. كيف يتم التعامل مع المخاطر المحتملة في المشاريع؟ وهل ترى أن إدارة المخاطر تساهم في تحقيق نتائج أفضل للمشاريع؟

4. ما مدى مشاركة العاملين في عمليات اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع؟

المحور الثاني: الابتكار في المشاريع

5. كيف تشجع مؤسستك الابتكار داخل المشاريع؟ وهل هناك بيئة تشجع على تبادل الأفكار والتعاون بين الأقسام؟

6. برأيك، ما هي العوامل التي تساعد على تعزيز الابتكار داخل المشاريع؟ وهل توجد تحديات تحول دون تبني الأفكار الجديدة؟

7. هل يتم منح العاملين فرصة لتجربة أفكار جديدة في المشاريع؟ وإذا كان الأمر كذلك، هل هناك دعم من الإدارة لتجربة هذه الأفكار؟

8. ما هي الأدوات أو الأساليب التي تعتقد أنها تساهم في زيادة الابتكار داخل المشاريع؟

المحور الثالث: الاستدامة في المشاريع

9. كيف تنتظر مؤسستك إلى الاستدامة، وهل تعد جزءاً من استراتيجيات إدارة المشاريع؟
10. كيف يتم إدارة الموارد بشكل يحقق الاستدامة في المشاريع؟ وهل هناك سياسات لتقليل الهدر والاستهلاك غير الضروري؟
11. هل يتم تطبيق تقييمات للأثر البيئي والاجتماعي في مراحل التخطيط والتنفيذ؟ وإذا كانت الإجابة نعم، فما هي التحديات التي تواجهها مؤسستك في ذلك؟
12. ما هي المبادرات أو السياسات التي ترى أنها تسهم في تحقيق أهداف الاستدامة داخل المشاريع؟
- المحور الرابع: التحديات والحلول المقترحة
13. برأيك، ما هي أكبر التحديات التي تواجه تطبيق الابتكار والاستدامة في مشاريع مؤسستك؟
14. هل ترى أن هناك مقاومة للتغيير في مؤسستك؟ وإذا كانت الإجابة نعم، كيف تؤثر هذه المقاومة على تطبيق مبادئ الابتكار والاستدامة؟
15. ما هي التوصيات أو الحلول التي تقترحها لتعزيز الابتكار والاستدامة في إدارة المشاريع؟
16. في رأيك، ما هو الدور الذي يجب أن تقوم به الإدارة العليا لدعم الابتكار وتحقيق الاستدامة في المشاريع؟

شكراً جزيلاً على مشاركتك وإسهامك في هذا البحث!

Title in English:

**The Impact of Project Management on
Innovation and Sustainable Development in
Dutch Organizations**

Prepared by:

Shorouq Shurrab (Lolo)

Supervised by:

Dr. Asma Abu Anza

Dr. Ahmed Hussein

Year:

2024

Abstract

This study aims to explore the impact of project management on innovation and sustainable development within Dutch organizations .Given the increasing environmental and economic challenges facing the world today ,it has become essential to adopt a new approach to project management that focuses on innovation and the application of sustainability principles to achieve long-term success .This research highlights the relationship between project management practices ,such as planning ,resource management ,and risk management ,and their influence on fostering innovation and enhancing sustainability.

The study employed a field analytical approach ,collecting data through questionnaires and interviews with project managers and employees from various Dutch organizations ,including private companies and government agencies .The research aimed to understand how innovation can be achieved within projects ,the challenges faced by organizations in implementing sustainability principles ,and the role of leadership in promoting a culture of innovation and sustainability.

The results showed that flexible planning and efficient resource management play a critical role in supporting innovation and achieving sustainable goals . Additionally ,collaboration among different departments within an organization significantly contributes to fostering an innovative environment and increases the ability to adopt sustainable practices .Moreover ,the study found that managerial support is a key factor for successful innovation and sustainability ,as it enhances employee commitment and encourages them to embrace change.

As for the challenges ,the study revealed resistance to change within some organizations ,as well as a lack of specialized training and awareness of the importance of sustainability ,which hinder the ability to achieve sustainable goals . Therefore ,the study recommends providing training programs to raise awareness , increasing financial support for adopting innovation and sustainability ,and creating a work environment that encourages collaboration and experimentation.

This study provides a significant scientific contribution by highlighting the importance of project management as an enabler of innovation and sustainable development .The findings offer practical recommendations for organizations to improve their practices and achieve sustainable success in the long term.

Keywords :Project management ,innovation ,sustainable development ,flexible planning ,resource management ,interdepartmental collaboration ,managerial support ,resistance to change.

