

أثر الاستدامة المؤسسية في إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في المملكة  
العربية السعودية

إعداد الطالب /

نواف بن سعود مطيران الجنهي

الرقم الجامعي /

٢٥٣٠٠٠٤٠٧

إشراف /

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

أ.د. فايز جراد

العام الدراسي

٢٠٢٦ م

وقل صدق زكريا علما

## إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

## فهرس المحتويات

|    |                                      |
|----|--------------------------------------|
| ٣  | إهداء                                |
| ٤  | شكر وتقدير                           |
| ٧  | قائمة الجداول                        |
| ٩  | فهرس الأشكال                         |
| ١١ | المستخلص                             |
| ١٢ | الفصل الأول                          |
| ١٣ | المقدمة                              |
| ١٣ | مشكلة الدراسة                        |
| ١٤ | أهمية الدراسة                        |
| ١٥ | أهداف الدراسة                        |
| ١٦ | تساؤلات الدراسة                      |
| ١٦ | فرضيات الدراسة                       |
| ١٧ | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| ٢٠ | الفصل الثاني                         |
| ٢٠ | الدراسات السابقة                     |
| ٢١ | المقدمة                              |
| ٢٢ | المتغير التابع والمستقل              |
| ٢٥ | الدراسات السابقة                     |
| ٣١ | المنطلقات النظرية للدراسة            |
| ٣٤ | الفصل الثالث                         |
| ٣٤ | منهجية الدراسة                       |
| ٣٥ | المقدمة                              |
| ٣٦ | مجتمع البحث                          |
| ٣٧ | المنهجية وطرق البحث                  |

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| ٣٩  | خطوات جمع البيانات ..... |
| ٤٠  | أدوات الدراسة .....      |
| ٤٢  | حدود البحث .....         |
| ٤٤  | الفصل الرابع .....       |
| ٤٤  | نتائج الدراسة .....      |
| ٤٥  | المقدمة .....            |
| ٤٧  | تحليل البيانات .....     |
| ٩٠  | المناقشة .....           |
| ٩٢  | الخاتمة .....            |
| ٩٣  | التوصيات .....           |
| ٩٥  | المراجع .....            |
| ٩٨  | الملاحق .....            |
| ١٠٣ | Abstract .....           |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                                                                       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٥٠ | جدول ١ : التحليلات الإحصائية                                                                                                                                          |
| ٥١ | جدول ٢ : التحليل الإحصائي للعمر                                                                                                                                       |
| ٥٢ | جدول ٣ : التحليل الإحصائي للجنس                                                                                                                                       |
| ٥٣ | جدول ٤ : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية                                                                                                                              |
| ٥٥ | جدول ٥ : التحليل الإحصائي لحرص المؤسسة على دمج معايير الاستدامة البيئية في جميع مراحل دورة حياة المشاريع الكبرى.                                                      |
| ٥٦ | جدول ٦ : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة ممارسات تقلل من استهلاك الموارد الطبيعية والانبعاثات أثناء تنفيذ المشاريع.                                                  |
| ٥٨ | جدول ٧ : التحليل الإحصائي لمساهمة المبادرات البيئية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع واستدامة مخرجاتها.                                                                  |
| ٥٩ | جدول ٨ : التحليل الإحصائي لتقييم الآثار البيئية للمشروعات بصورة دورية لضمان تحقيق أهداف الاستدامة.                                                                    |
| ٦١ | جدول ٩ : التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة خطأً مالية مستدامة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد في المشاريع الكبرى.                                                        |
| ٦٢ | جدول ١٠ : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات الاستدامة الاقتصادية في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة الإنفاق.                                                       |
| ٦٤ | جدول ١١ : التحليل الإحصائي لمراعاة المؤسسة الجدوى الاقتصادية طويلة الأجل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.                                                       |
| ٦٥ | جدول ١٢ : التحليل الإحصائي لمساعدة الاستدامة الاقتصادية في تعزيز استمرارية المشاريع وتحقيق عوائد مستدامة.                                                             |
| ٦٧ | جدول ١٣ : التحليل الإحصائي لالتزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة والشفافية في إدارة المشاريع الكبرى.                                                                         |
| ٦٨ | جدول ١٤ : التحليل الإحصائي لمشاركة المؤسسة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروعات.                                                                |
| ٧٠ | جدول ١٥ : التحليل الإحصائي لمراعاة المؤسسة الأبعاد الاجتماعية للمشروعات بما يحقق قيمة مضافة للمجتمع.                                                                  |
| ٧١ | جدول ١٦ : التحليل الإحصائي لمساهمة الحوكمة الفعالة في تحسين الرقابة وإدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع.                                                            |
| ٧٣ | جدول ١٧ : التحليل الإحصائي لمساهمة تطبيق الاستدامة المؤسسية في تحسين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى.                                                           |
| ٧٤ | جدول ١٨ : التحليل الإحصائي لمساعدة الاستدامة المؤسسية في تعزيز جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.                                                      |
| ٧٦ | جدول ١٩ : التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات الاستدامة المؤسسية في رفع قدرة المشاريع على الاستمرار وتحقيق القيمة طويلة الأجل.                                           |
| ٧٧ | جدول ٢٠ : التحليل الإحصائي لأداء تطبيق مبادئ الاستدامة المؤسسية إلى تعزيز مساهمة المشاريع الكبرى في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.                                |
| ٧٩ | جدول ٢١ : التحليل الإحصائي للاعتقاد أن الاستدامة المؤسسية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. |
| ٨٠ | جدول ٢٢ : ملخص التحليلات الإحصائية                                                                                                                                    |

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| جدول ٢٣ : اختبار الثبات والموثوقية .....                                                                          | ٨٠ |
| جدول ٢٤ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. |    |
| والاستدامة البيئية. ....                                                                                          | ٨١ |
| جدول ٢٥ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. |    |
| والاستدامة الاقتصادية. ....                                                                                       | ٨٣ |
| جدول ٢٦ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. |    |
| والحوكمة والاستدامة الاجتماعية. ....                                                                              | ٨٤ |
| جدول ٢٧ : ملخص النموذج .....                                                                                      | ٨٦ |
| جدول ٢٨ : تحليل التباين .....                                                                                     | ٨٦ |
| جدول ٢٩ : معاملات تحليل الانحدار المتعدد .....                                                                    | ٨٧ |
| جدول ٣٠ : اختبار التباين الأحادي .....                                                                            | ٨٩ |
| جدول ٣١ : ملخص نموذج معامل بايز .....                                                                             | ٨٩ |

## فهرس الأشكال

- شكل توضيحي ١ : التمثيل البياني للعمر ..... ٥١
- شكل توضيحي ٢ : التمثيل البياني للجنس ..... ٥٢
- شكل توضيحي ٣ : التمثيل البياني للدرجة العلمية ..... ٥٤
- شكل توضيحي ٤ : التمثيل البياني لحرص المؤسسة على دمج معايير الاستدامة البيئية في جميع مراحل دورة حياة المشاريع الكبرى ..... ٥٥
- شكل توضيحي ٥ : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة ممارسات تقلل من استهلاك الموارد الطبيعية والانبعاثات أثناء تنفيذ المشاريع ..... ٥٧
- شكل توضيحي ٦ : التمثيل البياني لمساهمة المبادرات البيئية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع واستدامة مخرجاتها ..... ٥٨
- شكل توضيحي ٧ : التمثيل البياني لتقييم الآثار البيئية للمشروعات بصورة دورية لضمان تحقيق أهداف الاستدامة ..... ٦٠
- شكل توضيحي ٨ : التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة خططاً مالية مستدامة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد في المشاريع الكبرى ..... ٦١
- شكل توضيحي ٩ : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات الاستدامة الاقتصادية في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة الإنفاق ..... ٦٣
- شكل توضيحي ١٠ : التمثيل البياني لمراعاة المؤسسة الجدوى الاقتصادية طويلة الأجل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع ..... ٦٤
- شكل توضيحي ١١ : التمثيل البياني لمساعدة الاستدامة الاقتصادية في تعزيز استمرارية المشاريع وتحقيق عوائد مستدامة ..... ٦٦
- شكل توضيحي ١٢ : التمثيل البياني لالتزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة والشفافية في إدارة المشاريع الكبرى ..... ٦٧
- شكل توضيحي ١٣ : التمثيل البياني لمشاركة المؤسسة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروعات ..... ٦٩
- شكل توضيحي ١٤ : التمثيل البياني لمراعاة المؤسسة الأبعاد الاجتماعية للمشروعات بما يحقق قيمة مضافة للمجتمع ..... ٧٠
- شكل توضيحي ١٥ : التمثيل البياني لمساهمة الحوكمة الفعالة في تحسين الرقابة وإدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع ..... ٧٢
- شكل توضيحي ١٦ : التمثيل البياني لمساهمة تطبيق الاستدامة المؤسسية في تحسين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى ..... ٧٣
- شكل توضيحي ١٧ : التمثيل البياني لمساعدة الاستدامة المؤسسية في تعزيز جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ..... ٧٥
- شكل توضيحي ١٨ : التمثيل البياني لمساهمة ممارسات الاستدامة المؤسسية في رفع قدرة المشاريع على الاستمرار وتحقيق القيمة طويلة الأجل ..... ٧٦
- شكل توضيحي ١٩ : التمثيل البياني لأداء تطبيق مبادئ الاستدامة المؤسسية إلى تعزيز مساهمة المشاريع الكبرى في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ ..... ٧٨

- شكل توضيحي ٢٠ : التمثيل البياني للاعتقاد أن الاستدامة المؤسسية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ ..... ٧٩
- شكل توضيحي ٢١ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ والاستدامة البيئية ..... ٨٢
- شكل توضيحي ٢٢ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ والاستدامة الاقتصادية ..... ٨٣
- شكل توضيحي ٢٣ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ والحوكمة والاستدامة الاجتماعية ..... ٨٥
- شكل توضيحي ٢٤ : شكل الانتشار للبواقي ..... ٨٧
- شكل توضيحي ٢٥ : مصفوفة شكل الانتشار ..... ٨٨

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الاستدامة المؤسسية في إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وذلك من خلال قياس أثر الاستدامة البيئية، والاستدامة الاقتصادية، والحوكمة والاستدامة الاجتماعية في كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باعتباره الأنسب لطبيعة الدراسة، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة مكونة من (٢٥٠) مشاركاً من العاملين في الجهات والمؤسسات المسؤولة عن إدارة وتنفيذ المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية. وقد تم تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقات بين متغيراتها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستدامة المؤسسية في تحسين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، كما تبين أن أبعاد الاستدامة البيئية، والاستدامة الاقتصادية، والحوكمة والاستدامة الاجتماعية تسهم بصورة مباشرة في تحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الحوكمة، ورفع جودة اتخاذ القرار، وتقليل المخاطر، وتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة فرص نجاح المشاريع الكبرى. وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ الاستدامة في جميع مراحل إدارة المشاريع، وتعزيز الحوكمة، والاستثمار في التقنيات الحديثة، وبناء القدرات البشرية، ووضع مؤشرات أداء لقياس الاستدامة، وتطوير السياسات والتشريعات الداعمة لإدارة المشاريع المستدامة، بما يحقق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: الاستدامة المؤسسية - إدارة دورة حياة المشاريع - المشاريع الكبرى - الاستدامة البيئية - الحوكمة -

رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ .

# الفصل الأول

## المقدمة

تعتبر الاستدامة المؤسسية اليوم من أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الكبرى لضمان استمراريته وتنافسيتها في بيئات الأعمال الديناميكية والمعقدة. فمفهوم الاستدامة لم يعد مقتصرًا على الجوانب البيئية والاجتماعية فحسب، بل أصبح يشمل الأبعاد الاقتصادية والإدارية والتنظيمية، بما يضمن توازن الأداء المؤسسي مع التحديات المستقبلية والمتطلبات المجتمعية. في هذا السياق، تلعب إدارة المشاريع الكبرى دورًا محوريًا في تحويل الاستراتيجيات إلى واقع ملموس، حيث تتطلب هذه المشاريع تخطيطًا دقيقًا ومراقبة مستمرة عبر جميع مراحل دورة حياتها من المبادرة والتخطيط والتنفيذ إلى الإغلاق والتقييم، بما يحقق أعلى درجات الفاعلية والكفاءة المؤسسية (Rasche، ٢٠٢٣).

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من التغيرات الجوهرية التي تشهدها المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠، والتي تمثل إطارًا استراتيجيًا طموحًا يهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وتنويع مصادر الاقتصاد الوطني وتقوية البنية المؤسسية للمملكة. إن المشاريع الكبرى، سواء في قطاع البنية التحتية أو الطاقة أو التقنية أو السياحة، تمثل أدوات أساسية لتحقيق هذه الرؤية، ومن ثم فإن إدارتها وفق معايير الاستدامة المؤسسية يعد عاملاً حاسماً في ضمان تحقيق الأهداف الوطنية المنشودة. فالتركيز على الاستدامة المؤسسية يعزز من قدرة المشاريع على الابتكار، ويحد من المخاطر التشغيلية والمالية، ويضمن استثمار الموارد بشكل أمثل، وهو ما ينعكس إيجابياً على المردود الاقتصادي والاجتماعي والبيئي على حد سواء (Miska، ٢٠١٨).

يكتسب البحث أهمية إضافية من خلال ربط الاستدامة المؤسسية بإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى، حيث تشير الدراسات الحديثة إلى أن تبني سياسات وممارسات مستدامة في كل مرحلة من مراحل المشروع يساهم في رفع كفاءة استخدام الموارد، وتحسين جودة المخرجات، وتعظيم قيمة المشاريع للمستفيدين والمجتمع. فمرحلة التخطيط التي تراعي الجوانب البيئية والاجتماعية، على سبيل المثال، تضمن الحد من التأثيرات السلبية، بينما تركز مرحلة التنفيذ على الالتزام بمعايير الاستدامة المؤسسية في إدارة الوقت والتكلفة والموارد البشرية والتقنية، بما يساهم في تحقيق نتائج طويلة المدى تتوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ (Bari، ٢٠٢٤).

تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، وتحليل مدى تأثيرها في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. ويأمل البحث أن يقدم رؤى علمية واستراتيجية تساعد صناع القرار والممارسين في تبني ممارسات مستدامة تدعم نجاح المشاريع الكبرى وتعزز دورها في دفع عجلة التنمية المستدامة، بما يرسخ مكانة المملكة على خريطة التنمية العالمية ويحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

## مشكلة الدراسة

على الرغم من الاهتمام المتزايد في المملكة العربية السعودية بمفهوم الاستدامة المؤسسية وضرورة تضمينه في إدارة المشاريع الكبرى، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود فجوات واضحة بين السياسات الاستراتيجية المعلنة والممارسات التطبيقية على أرض الواقع. فالمشاريع الكبرى في المملكة، خاصة تلك المرتبطة بتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، تواجه تحديات معقدة تشمل إدارة الموارد المالية والبشرية، وضمان الالتزام بالمواصفات البيئية والاجتماعية، والتنسيق بين الجهات المعنية، بالإضافة إلى محدودية الخبرات المتخصصة في دمج معايير الاستدامة المؤسسية ضمن دورة حياة المشروع بشكل متكامل. هذه الفجوات تؤدي أحياناً إلى تجاوز التكاليف، وتأخير المواعيد النهائية، وتقليل جودة المخرجات، بما يعيق قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاقتصادية والاجتماعية.

وتنبع مشكلة الدراسة من الحاجة الملحة لتوضيح مدى تأثير الاستدامة المؤسسية على جميع مراحل إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى، بدءاً من التخطيط مروراً بالتنفيذ وصولاً إلى الإغلاق والتقييم، مع التركيز على كيفية انعكاس ذلك على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. ومن المشاكل المترتبة على هذه الفجوة: ضعف التنسيق بين الإدارات المعنية بالمشروع، نقص أدوات القياس والتقييم لمدى الالتزام بالمعايير المستدامة، ارتفاع المخاطر التشغيلية والمالية، وانخفاض مستوى القيمة المضافة للمجتمع والاقتصاد من المشاريع الكبرى. كما أن غياب نموذج موحد لتطبيق الاستدامة المؤسسية يؤدي إلى تفاوت في النتائج وتحقيق الأهداف، مما يستدعي البحث العلمي لتقديم حلول استراتيجية وفعالة لمعالجة هذه المشكلات (Solangi, ٢٠٢٥).

وبناءً على هذه المعضلة، يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة على النحو التالي: ما أثر الاستدامة المؤسسية على إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، وكيف ينعكس هذا الأثر على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠؟

## أهمية الدراسة

### - الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة في كونها تسعى إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بالعلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية. فبالرغم من تزايد الاهتمام الأكاديمي والاستراتيجي بمفهوم الاستدامة، إلا أن الدراسات السابقة غالباً ما ركزت على البعد البيئي أو الاقتصادي بشكل منفصل، مع إغفال دمج هذه الأبعاد ضمن إطار متكامل لإدارة المشاريع الكبرى. ومن خلال تحليل أثر الاستدامة المؤسسية على جميع مراحل دورة حياة المشروع، ستوفر هذه

الدراسة فهمًا أعمق للعوامل المؤثرة في تحقيق الأداء الأمثل للمشاريع الكبرى، بما يساهم في تطوير النماذج النظرية والإدارية المتعلقة بالإدارة المستدامة للمشاريع. كما ستتيح الدراسة فرصة تقييم فعالية ممارسات الاستدامة المؤسسية في سياق تحقيق أهداف استراتيجية كبرى، مثل مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، ما يعزز القاعدة المعرفية لمجالات البحث العلمي في إدارة المشاريع، والتنمية المستدامة، وإدارة الموارد المؤسسية (Sultan، ٢٠٢٥).

#### - الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فتبرز أهمية الدراسة في تقديم أدوات واستراتيجيات قابلة للتطبيق تساهم في تحسين إدارة المشاريع الكبرى في المملكة. إذ يمكن للنتائج المتوقعة أن تساعد صناع القرار والإدارات التنفيذية على تطوير سياسات وممارسات مؤسسية مستدامة تدعم جميع مراحل المشروع، بدءًا من التخطيط مرورًا بالتنفيذ وانتهاءً بالتقييم والإغلاق، بما يقلل المخاطر التشغيلية والمالية ويعزز كفاءة استخدام الموارد. بالإضافة إلى ذلك، فإن تبني استراتيجيات إدارة مستدامة يساهم في رفع مستوى جودة المخرجات، وتعظيم قيمة المشاريع الاقتصادية والاجتماعية، وضمان التوافق مع مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، مثل تنويع الاقتصاد، تعزيز الابتكار، وحماية البيئة. وعليه، فإن هذه الدراسة ستوفر مرجعًا علميًا وعمليًا يمكن للجهات الحكومية والقطاع الخاص الاعتماد عليه لتطوير مشاريع كبرى مستدامة تحقق الفائدة القصوى للمملكة والمجتمع (Herzallah، ٢٠٢٥).

#### أهداف الدراسة

##### الهدف الرئيسي

- يهدف البحث إلى دراسة أثر الاستدامة المؤسسية على إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية،

وتحليل انعكاس هذا الأثر على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

##### الأهداف الفرعية

١. تحليل مدى تأثير الاستدامة المؤسسية على تخطيط المشاريع الكبرى في جميع مراحل دورة حياتها.
٢. تقييم أثر تطبيق معايير الاستدامة المؤسسية على جودة تنفيذ المشاريع الكبرى.
٣. دراسة العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة الموارد المالية والبشرية والتقنية في المشاريع الكبرى.
٤. تحديد كيفية انعكاس الاستدامة المؤسسية في تقليل المخاطر التشغيلية والمالية للمشاريع الكبرى.

٥. استكشاف الدور الذي تلعبه الاستدامة المؤسسية في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، مثل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

#### تساؤلات الدراسة

##### السؤال الرئيسي

- ما أثر الاستدامة المؤسسية على إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، وكيف ينعكس هذا الأثر على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠؟

##### الأسئلة الفرعية

١. كيف تؤثر الاستراتيجيات المؤسسية المستدامة على مرحلة تخطيط المشاريع الكبرى؟
٢. ما هو أثر تبني معايير الاستدامة المؤسسية على جودة تنفيذ المشاريع الكبرى وفعاليتها؟
٣. كيف تسهم الاستدامة المؤسسية في تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية والتقنية في المشاريع الكبرى؟
٤. ما مدى قدرة الاستدامة المؤسسية على الحد من المخاطر التشغيلية والمالية للمشاريع الكبرى؟
٥. كيف ينعكس تطبيق الاستدامة المؤسسية على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ الاقتصادية والاجتماعية والبيئية؟

#### فرضيات الدراسة

##### الفرضية الرئيسية

- تتبنى الاستدامة المؤسسية تأثيرًا إيجابيًا على إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، مما يسهم في تعزيز تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠.

##### الفرضيات الفرعية

١. توجد علاقة إيجابية بين الاستدامة المؤسسية وفعالية التخطيط في مشاريع المملكة الكبرى.
٢. تبني معايير الاستدامة المؤسسية يعزز جودة تنفيذ المشاريع الكبرى ويقلل من الانحراف عن الجدول الزمني والميزانية.
٣. هناك تأثير إيجابي للاستدامة المؤسسية على كفاءة إدارة الموارد المالية والبشرية والتقنية في المشاريع الكبرى.
٤. تسهم الاستدامة المؤسسية في الحد من المخاطر التشغيلية والمالية المرتبطة بالمشاريع الكبرى.

٥. ينعكس تطبيق الاستدامة المؤسسية بشكل مباشر على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

#### النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تستند الدراسة الحالية إلى نظرية التنمية المستدامة (Sustainable Development Theory) بوصفها الإطار النظري الرئيس الذي يفسر العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى، ودورهما في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتعد هذه النظرية من أكثر النظريات شمولاً في تفسير كيفية تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بصورة متوازنة، حيث تؤكد أن نجاح المؤسسات لا يقاس فقط بقدرتها على تحقيق الأرباح أو إنجاز المشاريع في الوقت المحدد، وإنما بقدرتها على تحقيق قيمة مستدامة تراعي احتياجات الأجيال الحالية دون التأثير سلباً في قدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. ومن هذا المنطلق، أصبحت الاستدامة المؤسسية أحد المرتكزات الرئيسة في إدارة المشاريع الكبرى، خاصة في ظل التوجهات العالمية نحو تعزيز المسؤولية البيئية، وتحسين الكفاءة الاقتصادية، وتحقيق التنمية الاجتماعية المستدامة.

وترجع جذور نظرية التنمية المستدامة إلى التقرير الشهير الصادر عن اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام ١٩٨٧، والمعروف بتقرير "مستقبلنا المشترك (Our Common Future)"، والذي عرّف التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبى احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها. ومنذ ذلك الوقت تطورت النظرية لتصبح إطاراً استراتيجياً تعتمد عليه الحكومات والمؤسسات في تصميم السياسات الاقتصادية والإدارية، وأصبحت الاستدامة عنصراً أساسياً في إدارة المشاريع، خاصة المشاريع الكبرى التي تتطلب استثمارات ضخمة وتؤثر بصورة مباشرة في الاقتصاد والمجتمع والبيئة.

وتؤكد النظرية أن الاستدامة المؤسسية تقوم على تحقيق التكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، بحيث لا يتم التركيز على أحد هذه الأبعاد على حساب الآخر. فالاستدامة الاقتصادية تهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق الكفاءة المالية واستمرارية العوائد الاقتصادية، بينما تركز الاستدامة الاجتماعية على تحسين جودة الحياة، وتنمية رأس المال البشري، وتعزيز العدالة والمسؤولية المجتمعية، في حين تهدف الاستدامة البيئية إلى حماية الموارد الطبيعية، وتقليل الانبعاثات والنفائات، وتعزيز كفاءة استخدام الطاقة والموارد. ويؤدي التكامل بين هذه الأبعاد إلى تعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق التنمية طويلة الأجل، وتقليل المخاطر، وتحسين قدرتها على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

وفي مجال إدارة المشاريع الكبرى، ترى نظرية التنمية المستدامة أن نجاح المشروع لا يقاس فقط بتحقيق أهدافه التقليدية المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة، وإنما يقاس أيضاً بمدى مساهمته في تحقيق التنمية المستدامة، وتقليل الآثار البيئية، وتعزيز المنافع الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع. ولذلك أصبح مفهوم إدارة دورة حياة المشروع من المفاهيم المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالاستدامة، حيث يشمل جميع المراحل التي يمر بها المشروع منذ مرحلة التخطيط والتصميم، مروراً بالتنفيذ والتشغيل، وحتى مرحلة الإغلاق أو إعادة التطوير، مع مراعاة تطبيق معايير الاستدامة في كل مرحلة من هذه المراحل.

وتوضح النظرية أن دمج مبادئ الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشروع يساعد على تحسين جودة القرارات الإدارية، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتقليل المخاطر التشغيلية، وتحسين إدارة التكاليف، وتعزيز قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما أن تطبيق الاستدامة المؤسسية يسهم في تحسين الحوكمة، وزيادة الشفافية، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، ورفع مستوى الثقة بين المؤسسات والمجتمع، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة فرص نجاح المشاريع الكبرى وتحقيق آثار تنموية طويلة المدى.

كما تؤكد نظرية التنمية المستدامة أن الابتكار يمثل أحد المحركات الرئيسة لتحقيق الاستدامة المؤسسية، حيث يتطلب تطبيق مبادئ الاستدامة تطوير تقنيات حديثة، وتحسين العمليات الإدارية، والاعتماد على الحلول الرقمية، وتبني أساليب إنتاج وتشغيل أكثر كفاءة في استخدام الموارد. ويساعد الابتكار كذلك على تطوير نماذج جديدة لإدارة المشاريع تعتمد على البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وأنظمة إدارة الأداء، بما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وتقليل الهدر في الموارد والوقت.

وفي السياق السعودي، تكتسب نظرية التنمية المستدامة أهمية استثنائية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي جعلت الاستدامة أحد المحاور الأساسية لتحقيق التنمية الوطنية. فقد تضمنت الرؤية العديد من المبادرات التي تستهدف رفع كفاءة الإنفاق، وتحسين جودة المشاريع الحكومية، وتنمية القطاع الخاص، وتعزيز الاقتصاد الأخضر، والمحافظة على البيئة، وتحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. كما أطلقت المملكة عدداً من المبادرات الوطنية، مثل مبادرة السعودية الخضراء، ومبادرة الشرق الأوسط الأخضر، إلى جانب تطوير مشروعات كبرى مثل نيوم، والبحر الأحمر، والقدية، وبوابة الدرعية، والتي تعتمد بصورة كبيرة على مبادئ الاستدامة في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتشغيل.

وتوضح النظرية أيضاً أن المؤسسات التي تتبنى الاستدامة المؤسسية تحقق مزايا استراتيجية متعددة، تشمل تحسين السمعة المؤسسية، وزيادة ثقة المستثمرين، ورفع كفاءة إدارة المخاطر، وتحسين استغلال الموارد، وتعزيز الابتكار، وتحقيق قيمة طويلة

الأجل لأصحاب المصلحة. كما تؤدي الاستدامة إلى تحسين جودة المشاريع الكبرى من خلال تقليل احتمالات التعثر، وزيادة القدرة على الالتزام بالجدول الزمني والميزانيات، وتحقيق نتائج تنموية أكثر استدامة، وهو ما ينعكس بصورة مباشرة على نجاح البرامج الوطنية والمشروعات الاستراتيجية.

ومن منظور إدارة المشاريع، تؤكد النظرية أن دمج الاستدامة المؤسسية في إدارة دورة حياة المشاريع يسهم في تحسين عمليات التخطيط، وإدارة المخاطر، وإدارة الجودة، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة الموارد، وهو ما يؤدي إلى رفع معدلات نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى. كما أن مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية في جميع مراحل المشروع تساعد المؤسسات على تقليل التكاليف طويلة الأجل، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية.

تعتمد الدراسة الحالية على نظرية التنمية المستدامة بوصفها الأساس العلمي لتفسير العلاقة بين الاستدامة المؤسسية باعتبارها المتغير المستقل، وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ باعتبارها المتغير التابع. وتفترض الدراسة أن تعزيز ممارسات الاستدامة المؤسسية داخل المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع الكبرى يسهم في تحسين التخطيط، ورفع كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الحوكمة، وتقليل المخاطر، وتحسين جودة التنفيذ، وزيادة استدامة نتائج المشاريع، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ بصورة أكثر كفاءة وفعالية. ويمثل هذا الإطار النظري الأساس الذي تستند إليه الدراسة في بناء نموذجها المفاهيمي، وصياغة فرضياتها، وتحليل نتائجها، بما يسهم في تقديم إضافة علمية وعملية في مجال الإدارة المستدامة للمشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

## المقدمة

يمثل الفصل الثاني الركيزة العلمية التي تستند إليها الدراسة، إذ يهدف إلى بناء قاعدة معرفية متكاملة تساعد على فهم موضوع البحث من منظور علمي ومنهجي، وتوضح الخلفية الفكرية التي انطلقت منها الدراسة في تناول العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى في إطار تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ويعد هذا الفصل أحد أهم فصول البحث العلمي، لأنه يربط بين الأسس النظرية والتطبيقات العملية، ويعرض التطورات الفكرية الحديثة التي تناولت موضوع الدراسة، بما يتيح تكوين تصور شامل حول طبيعة المفاهيم الرئيسة والعوامل المؤثرة فيها، ويسهم في توفير أساس علمي متين يمكن الاعتماد عليه عند تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في الفصول اللاحقة.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض علمي وتحليلي للأدبيات المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة، مع إبراز تطور المفاهيم الإدارية الحديثة المرتبطة بالاستدامة المؤسسية وإدارة المشاريع الكبرى، وإيضاح الاتجاهات الفكرية والنماذج العلمية التي تناولت هذا المجال على المستويين المحلي والدولي. كما يسلط الضوء على التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال خلال السنوات الأخيرة نتيجة التوجهات العالمية نحو التنمية المستدامة، وما نتج عنها من تغيرات في أساليب إدارة المشاريع، بحيث أصبحت الاستدامة عنصرًا استراتيجيًا في تخطيط المشاريع وتنفيذها وتقييمها، وليس مجرد التزام بيئي أو اجتماعي.

كما يتناول الفصل مراجعة وتحليل الإنتاج العلمي السابق، بهدف التعرف على أبرز ما توصلت إليه الدراسات والبحوث في هذا المجال، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى مزيد من البحث والدراسة. وتسهم هذه المراجعة في إبراز القيمة العلمية للدراسة الحالية، وتوضيح الإضافة التي تقدمها من خلال معالجة العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى في البيئة السعودية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ويعزز من أهمية الدراسة على المستويين الأكاديمي والتطبيقي.

وتكمن أهمية هذا الفصل في أنه يمثل المرجعية الفكرية التي تستند إليها الدراسة في بناء نموذجها العلمي وصياغة فرضياتها، كما يساعد على توضيح الأساس الذي تقوم عليه العلاقات بين متغيرات الدراسة، ويمنح الباحث القدرة على تفسير النتائج في ضوء النظريات الإدارية الحديثة والأدبيات العلمية ذات الصلة. كذلك يسهم هذا الفصل في تحقيق الترابط المنهجي بين مشكلة الدراسة وأهدافها وتساولاتها والإجراءات التطبيقية التي سيتم تنفيذها لاحقًا، الأمر الذي يعزز من جودة الدراسة، ويرفع من مستوى موثوقية نتائجها، ويجعلها أكثر قدرة على تقديم إسهام علمي يمكن الاستفادة منه في تطوير إدارة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية.

## المتغير التابع والمستقل

تعتمد الدراسة الحالية على نموذج بحثي يهدف إلى قياس أثر الاستدامة المؤسسية في إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى لتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وذلك من خلال دراسة تأثير أبعاد الاستدامة المؤسسية بوصفها متغيرات مستقلة في كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ بوصفه المتغير التابع. وينطلق هذا النموذج من الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن نجاح المشاريع الكبرى لم يعد يعتمد على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط، وإنما أصبح يرتبط بمدى قدرة المؤسسات على دمج مبادئ الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، بما يضمن الاستخدام الأمثل للموارد، وتحقيق القيمة الاقتصادية، والمحافظة على البيئة، وتعزيز المسؤولية الاجتماعية، وترسيخ مبادئ الحوكمة. وفي ضوء ذلك، تفترض الدراسة أن تبني ممارسات الاستدامة المؤسسية يساهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الكبرى، ويزيد من قدرتها على تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

### أولاً: المتغير التابع: كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠

يمثل كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ المتغير التابع في الدراسة الحالية، ويقصد به قدرة الجهات والمؤسسات المنفذة للمشروعات الكبرى على إدارة جميع مراحل المشروع، بدءاً من مرحلة التخطيط والدراسة، مروراً بمرحلي التصميم والتنفيذ، ثم التشغيل والمتابعة والتقييم، وانتهاءً بمرحلة الإغلاق أو التطوير المستقبلي، وفق أفضل الممارسات الإدارية التي تحقق الاستخدام الأمثل للموارد، وترفع جودة التنفيذ، وتضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع بصورة مستدامة.

وتعد كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع من أهم المؤشرات التي تعكس نجاح المؤسسات في تنفيذ مشاريعها، حيث تشمل القدرة على التخطيط السليم، وإدارة الوقت والتكلفة، وضبط الجودة، وإدارة المخاطر، والتنسيق بين أصحاب المصلحة، والالتزام بالأنظمة والتشريعات، مع المحافظة على المرونة اللازمة للتعامل مع المتغيرات والتحديات التي قد تواجه المشروع خلال مراحل تنفيذه المختلفة. كما تمتد الكفاءة لتشمل القدرة على تحقيق القيمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشروع، بما يتوافق مع التوجهات الحديثة في إدارة المشاريع المستدامة.

وتكتسب كفاءة إدارة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية أهمية استثنائية في ظل المشروعات الوطنية الضخمة المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠، مثل مشاريع نيوم، والبحر الأحمر، والقدية، ومدينة الملك سلمان للطاقة، وغيرها من المشاريع الاستراتيجية التي تعتمد على تطبيق أفضل الممارسات العالمية في الإدارة والاستدامة. ولذلك فإن تحسين كفاءة إدارة دورة حياة هذه المشاريع

يسهم في رفع معدلات الإنجاز، وتقليل الهدر، وتحسين استغلال الموارد، وتعظيم العائد الاقتصادي والاجتماعي، بما يدعم تحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية.

كما يعكس هذا المتغير قدرة المؤسسات على تحقيق الاستدامة في نتائج المشاريع، بحيث لا تقتصر النجاحات على مرحلة التنفيذ فقط، وإنما تمتد إلى ضمان استمرارية المنافع الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشروعات على المدى الطويل، الأمر الذي يجعل إدارة دورة حياة المشروع أحد أهم المعايير الحديثة لقياس نجاح المشاريع الكبرى.

#### ثانياً: المتغير المستقل الأول: الاستدامة البيئية

يقصد بالاستدامة البيئية التزام المؤسسة بتطبيق السياسات والممارسات التي تهدف إلى حماية البيئة والمحافظة على الموارد الطبيعية أثناء جميع مراحل تنفيذ المشاريع الكبرى، من خلال الاستخدام الرشيد للطاقة والمياه والمواد الخام، والحد من التلوث والانبعاثات، وتقليل النفايات، وتعزيز إعادة الاستخدام وإعادة التدوير، والاعتماد على التقنيات النظيفة التي تقلل من الآثار البيئية للمشروعات.

وتعد الاستدامة البيئية أحد المرتكزات الأساسية للاستدامة المؤسسية، إذ تسهم في تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والمحافظة على البيئة، بما يضمن استمرارية الموارد للأجيال القادمة. كما تساعد المؤسسات على الامتثال للمعايير البيئية المحلية والدولية، وتحسين صورتها المؤسسية، وتقليل المخاطر البيئية التي قد تؤثر في نجاح المشاريع أو تزيد من تكاليفها التشغيلية مستقبلاً.

وفي إطار المشاريع الكبرى بالمملكة العربية السعودية، تبرز أهمية الاستدامة البيئية في ظل التوسع العمراني والصناعي الضخم، حيث أصبحت المشاريع الوطنية مطالبة بتطبيق معايير البناء الأخضر، وكفاءة الطاقة، وتقليل البصمة الكربونية، والمحافظة على التنوع الحيوي، بما يتوافق مع مبادرات المملكة البيئية ومستهدفات رؤية ٢٠٣٠ الرامية إلى تحقيق تنمية أكثر استدامة.

#### ثالثاً: المتغير المستقل الثاني: الاستدامة الاقتصادية

تشير الاستدامة الاقتصادية إلى قدرة المؤسسة على إدارة مواردها المالية والاقتصادية بكفاءة تحقق استمرارية المشروع وتعظيم قيمته الاقتصادية على المدى الطويل، مع ضمان الاستخدام الأمثل للموارد وتقليل الهدر وتحقيق أفضل عائد ممكن من الاستثمارات. وتركز الاستدامة الاقتصادية على تحقيق التوازن بين الكفاءة المالية ومتطلبات التنمية المستدامة، بحيث لا يكون الهدف هو تقليل التكاليف فقط، وإنما تعظيم القيمة المضافة وتحقيق النمو المستدام.

وتسهم الاستدامة الاقتصادية في رفع كفاءة إدارة المشاريع الكبرى من خلال تحسين التخطيط المالي، وإدارة المخاطر الاقتصادية، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وتحسين عمليات اتخاذ القرار الاستثماري، بما يؤدي إلى زيادة احتمالات نجاح المشروع والحد من التعثر المالي أو التشغيلي. كما تساعد المؤسسات على تحسين قدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية وتقلبات الأسواق، وتعزيز قدرتها على استكمال المشاريع وفق الجداول الزمنية والميزانيات المعتمدة.

وتتوافق الاستدامة الاقتصادية بصورة مباشرة مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تركز على رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتنويع الاقتصاد، وزيادة مساهمة القطاع الخاص، وتحقيق الاستدامة المالية، الأمر الذي يجعلها عنصراً أساسياً في إدارة المشاريع الكبرى داخل المملكة.

#### رابعاً: المتغير المستقل الثالث: الحوكمة والاستدامة الاجتماعية

يقصد بالحوكمة والاستدامة الاجتماعية مجموعة السياسات والممارسات التي تضمن الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والعدالة، والالتزام بالأنظمة، إلى جانب الاهتمام بتنمية الموارد البشرية، وتعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، وتحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، بما يسهم في بناء بيئة تنظيمية مستدامة تدعم نجاح المشاريع الكبرى.

وتؤدي الحوكمة دوراً محورياً في رفع كفاءة إدارة المشاريع من خلال وضوح المسؤوليات، وتحسين الرقابة، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، وتقليل المخاطر الإدارية والمالية، وضمان الالتزام بالأنظمة والإجراءات المعتمدة. أما الاستدامة الاجتماعية فتركز على تحقيق التوازن بين أهداف المشروع واحتياجات المجتمع، من خلال توفير بيئة عمل آمنة، وتنمية الكفاءات الوطنية، وتعزيز رضا العاملين، والمحافظة على حقوق جميع أصحاب المصلحة.

وفي سياق المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، تمثل الحوكمة والاستدامة الاجتماعية عنصراً أساسياً في نجاح المشاريع الوطنية، حيث تسهم في تعزيز الثقة بين الجهات المنفذة والمجتمع، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، وزيادة جودة الخدمات، وتحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية التي تستهدفها رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

تنطلق الدراسة الحالية من فرضية رئيسة مفادها أن كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ تتأثر بدرجة تبني المؤسسات لممارسات الاستدامة المؤسسية بأبعادها المختلفة. فكلما ارتفع مستوى الاستدامة البيئية داخل المؤسسة، تحسنت قدرتها على إدارة الموارد الطبيعية، وتقليل الآثار البيئية للمشروعات، ورفع كفاءة

التنفيذ بصورة مستدامة. كما أن تعزيز الاستدامة الاقتصادية يسهم في تحسين كفاءة إدارة الموارد المالية، ورفع جودة التخطيط، وتقليل الهدر، وتعظيم القيمة الاقتصادية للمشروعات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على نجاحها واستدامتها. وفي المقابل، تؤدي الحوكمة والاستدامة الاجتماعية دوراً محورياً في تحسين جودة الإدارة المؤسسية، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وزيادة مشاركة أصحاب المصلحة، وتحسين بيئة العمل، بما يسهم في الحد من المخاطر الإدارية والتنظيمية، ويرفع من معدلات نجاح المشاريع الكبرى. وعند تكامل هذه الأبعاد الثلاثة داخل المؤسسة، تصبح أكثر قدرة على إدارة دورة حياة المشاريع بكفاءة عالية، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وضمان استدامة نتائج المشاريع على المدى الطويل.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الاستدامة البيئية، والاستدامة الاقتصادية، والحوكمة والاستدامة الاجتماعية وبين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. كما تفترض أن التكامل بين هذه الأبعاد يعزز من قدرة المؤسسات على تحسين الأداء المؤسسي، وتقليل المخاطر، ورفع جودة التنفيذ، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، ودعم نجاح المشاريع الوطنية الكبرى، بما يسهم في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز تنافسية المملكة، ويواكب مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ الرامية إلى بناء اقتصاد مزدهر، ومجتمع حيوي، ووطن طموح.

## الدراسات السابقة

تهدف دراسة (Ghaithan, ٢٠٢٥) إلى تطوير إطار عمل لتقييم أثر ممارسات الاستدامة على الأداء طوال دورة حياة المنتج أو الخدمة. وباستخدام استبيان مُهيكل، يحدد البحث العلاقة بين مختلف عوامل الاستدامة في مراحل دورة الحياة المختلفة، مُوظفًا نموذج المعادلات الهيكلية لتحديد التأثيرات الرئيسية على أداء الاستدامة. وكشفت بيانات من ١٠٤ مشاركين من شركات نفط وغاز سعودية متعددة أن مرحلة عملية التصنيع المستدامة هي الأكثر دعمًا لاستدامة دورة الحياة في تحقيق أداء استدامة أفضل. وتُعزز هذه النتائج بأمثلة عملية وأفضل الممارسات من صناعة البتروكيماويات. ويهدف إطار العمل المقترح إلى مساعدة شركات النفط والغاز على تقييم وتحسين أدائها في مجال الاستدامة.

تتناول دراسة (AlQuhtani، ٢٠٢٥) أثر رؤية السعودية ٢٠٣٠ على تغييرات النقل الحضري في الرياض، مع التركيز على كيفية تحفيز السياسات الوطنية لإصلاحات النقل المستدام في مدينة لطالما اعتمدت على السيارات. فقد شهدت الرياض، بصفتها عاصمة المملكة العربية السعودية ومركزها الاقتصادي، نموًا سكانيًا سريعًا وتوسعًا عمرانيًا متسارعًا، مما أدى إلى ازدحام مروري خانق، واستهلاك مرتفع للطاقة، وخيارات نقل محدودة. وتُعد رؤية ٢٠٣٠، التي أطلقت عام ٢٠١٦، خطة تنمية وطنية تُؤكد على أهمية النقل الحضري المستدام لتحقيق الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية. وباستخدام منهج نوعي، يجمع البحث بين تحليل وثائق السياسات والبيانات الثانوية المتعلقة بالبنية التحتية والأداء. ويُقيّم البحث التقدم المحرز والنتائج الأولية لمشاريع رئيسية مثل مترو الرياض، وشبكة حافلات الرياض، ومبادرات النقل الذكي ذات الصلة. وتُظهر النتائج أن جهود البنية التحتية هذه قد زادت بشكل ملحوظ من سعة النقل العام وتغطيته. وتشير المؤشرات الأولية إلى تحول طفيف نحو استخدام وسائل النقل العام بشكل أقل، مع انخفاض متوقع في استهلاك الوقود وانبعاثات ثاني أكسيد الكربون. تُسلط الدراسة الضوء أيضًا على تحديات مستمرة، مثل مقاومة السلوك، ونقص البنية التحتية الكافية للنقل النشط، والتفاوتات المكانية في الوصول إلى وسائل النقل العام، وثغرات التنسيق المؤسسي. وتبرز خدمات مشاركة الركوب ومنصات التنقل الذكية كإضافات مفيدة، لكنها تتطلب دمجًا أفضل في شبكة النقل الرسمية. وبشكل عام، يخلص البحث إلى أنه على الرغم من أن رؤية ٢٠٣٠ قد أرست أساسًا متينًا لتحول مستدام في مجال التنقل، فإن النجاح على المدى الطويل سيعتمد على التكامل متعدد الوسائط، والتخطيط الشامل، وزيادة المشاركة العامة. وتقدم تجربة الرياض دروسًا قيّمة لمدن أخرى في الجنوب العالمي تسعى إلى تحقيق تحول حضري مستدام بقيادة الحكومات.

تتناول دراسة (Alanazi، ٢٠٢٤) البحثية تأثير رؤية السعودية ٢٠٣٠ على تطوير النقل المستدام والبنية التحتية الذكية في المملكة العربية السعودية، مع التركيز بشكل خاص على دمج مصادر الطاقة المتجددة. وتقيّم الدراسة الوضع الراهن للنقل والبنية التحتية في المملكة، وتحدد أبرز التحديات والفرص التي يواجهها هذا القطاع، كما تقيّم مدى فعالية رؤية السعودية ٢٠٣٠ في معالجة هذه التحديات. علاوة على ذلك، يستكشف البحث إمكانات مصادر الطاقة المتجددة، بما في ذلك الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، في تسهيل تطوير النقل المستدام والبنية التحتية الذكية في المملكة. ومن خلال منهج بحثي كمي، تسلط هذه الدراسة الضوء على تأثير رؤية السعودية ٢٠٣٠، وتقدم رؤى حول آفاق مستقبل تطوير النقل المستدام والبنية التحتية الذكية في المملكة.

تضطلع مؤسسات التعليم العالي بدور محوري في السعي نحو مستقبل أكثر استدامة. وقد شهد دراسة (BatainehCorresponding، ٢٠٢٢) في مجال تعليم التنمية المستدامة نموًا ملحوظًا خلال العقدين الماضيين نظرًا لأهميته وتأثيره العالمي. في العديد من الجامعات، يقتصر التدريب على الاستدامة على المقررات الدراسية، ويُفصل عن الدراسة، ولا يرتبط بعمليات الحرم الجامعي المستدامة. ولذلك، غالبًا ما يُتناول تعليم الاستدامة بشكل منفصل. اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تكييف الكلمات المفتاحية واستخلاصها من تعريف الأمم المتحدة للاستدامة وأهدافها السبعة عشر للتنمية المستدامة، بالإضافة إلى إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. بحثت هذه الدراسة مدى دمج عناصر الاستدامة في مناهج جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل (أي المقررات والبرامج). وقد انصب اهتمامنا بشكل خاص على معرفة كيفية دمج مختلف المجالات الأكاديمية للاستدامة في مناهجها الدراسية. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود مقررات اختيارية أو إلزامية مُصممة لتعليم الاستدامة في الخطة الجامعية، وأظهرت درجة منخفضة من التكامل ضمن المناهج الجامعية. بالنسبة للجامعات، فإن دمج قدرات تعليم التنمية المستدامة في المناهج الدراسية له آثار عملية. أظهرت مراجعة المناهج الدراسية أن المقررات ركزت بشكل أساسي على القضايا البيئية، لكنها عززت عمق التغطية. وتساعد بعض المناهج قادة الجامعات في وضع إصلاحات للمناهج الدراسية لتعزيز تعلم الاستدامة، وتوفير فرص للطلاب للتأمل في هذا الموضوع، وسد الفجوة بين الأنشطة التي تُنفذ في الجامعة لتعزيز الاستدامة وتصور الطلاب لما يجب تحقيقه.

رؤية ٢٠٣٠ هي برنامج استراتيجي اجتماعي واقتصادي أطلقته المملكة العربية السعودية بهدف تنويع اقتصادها وتحفيز تغييرات عديدة في قطاعاتها الاجتماعية والاقتصادية، بما في ذلك قطاع الرعاية الصحية. أما التنمية المستدامة ٢٠٣٠ فهي اتفاقية عالمية بين الدول لبناء عالم مستدام ومزدهر ومتربط بشكل متزايد. وقد سلطت الحكومة السعودية الضوء على رؤية ٢٠٣٠ لتحسين صحة السكان، وأكدت المنظمات الدولية أن التنمية المستدامة ٢٠٣٠ ستساهم في "حياة صحية وتعزيز الرفاه للجميع في جميع الأعمار". تحلل دراسة (Rahman، ٢٠٢١) قدرة الدولة على إعادة تنشيط نظام الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية في سياق رؤية ٢٠٣٠ والتنمية المستدامة ٢٠٣٠. وقد استُخدمت في هذه الدراسة أساليب مراجعة النطاق وتحليل البيانات الموضوعية. يُعد تحقيق رؤية ٢٠٣٠ أمرًا أساسيًا لتحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠. وقد أعادت الحكومة توجيه برامجها وخططها واستراتيجياتها الوطنية بما يتماشى مع أهداف ومؤشرات التنمية العالمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة. يُعتبر تحقيق أهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠ عنصرًا أساسيًا في تنمية القطاع الصحي. لذا، ينبغي اتخاذ إصلاحات مدروسة لتحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة ٢٠٣٠. وستساهم هذه التدابير في تعزيز الحوكمة

وقدرات الدولة، بما يُفضي في نهاية المطاف إلى تنشيط نظام الرعاية الصحية السعودي وتحسين صحة السكان. وتشجع رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ الدولة على الاضطلاع بدور متجدد في التنمية، في ضوء إعلان الأمم المتحدة "الحق في التنمية". وفي سياق السعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، يتعين على الدولة تهيئة البيئة اللازمة لدعم القدرات، وتحسين تقديم الخدمات من خلال بناء التعاون والتنسيق بين مقدمي الخدمات، وتعزيز التفاعل بين مختلف الجهات، بما يُمكنها من أداء أدوارها ووظائفها البناءة في إدارة شؤون الدولة، الأمر الذي يُعزز في نهاية المطاف قدرة الدولة على تنشيط نظام الرعاية الصحية في المملكة العربية السعودية.

تزايد الاعتراف بدور المسؤولية الاجتماعية للشركات في تعزيز الرفاه الاقتصادي والاجتماعي والبيئي في سياق أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة. فعلى سبيل المثال، يُنظر إلى المسؤولية الاجتماعية للشركات في المملكة العربية السعودية بشكل متزايد كآلية لدعم رؤية ٢٠٣٠، وهي استراتيجية وطنية تهدف إلى تحويل المملكة إلى اقتصاد مستدام. ومع ذلك، لا تزال الأدلة المتعلقة بكيفية إفصاح المؤسسات المالية عن المسؤولية الاجتماعية للشركات وتحديد أولوياتها على المستوى الوطني غير مكتملة. تتناول دراسة (Alessa, ٢٠٢٦) مدى وأنماط الإفصاح عن المسؤولية الاجتماعية للشركات في القطاع المصرفي السعودي من خلال تحليل الوثائق المتاحة للجمهور، مثل التقارير السنوية وتقارير الحوكمة البيئية والاجتماعية والمؤسسية/المسؤولية الاجتماعية للشركات (عددتها ٣٦ تقريراً) من ١٠ بنوك (٤ بنوك إسلامية و ٦ بنوك تجارية). تشير النتائج إلى أن الإفصاحات عن المسؤولية الاجتماعية للشركات تجمّعت بشكل أساسي في أربعة محاور رئيسية: المجتمع، والمساهمة الاقتصادية، وأصحاب المصلحة الداخليون، والبيئة، مع تركيز قوي على الأنشطة الخيرية، والتبرعات المالية، ودعم ذوي الإعاقة، وتمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة. كانت المبادرات البيئية أقل انتشاراً وأضيق نطاقاً بشكل عام، حيث ركزت على كفاءة استخدام الموارد وإعادة التدوير والتمويل الأخضر الانتقائي. بالإضافة إلى ذلك، كشف تحليل مقارنة بين البنوك التجارية والإسلامية أن الأخيرة ركزت على المسؤولية الاجتماعية للشركات القائمة على القيم، بينما أكدت البنوك التجارية على المسؤولية الاجتماعية للشركات الموجهة نحو الحوكمة.

على الصعيد العالمي، تتخذ الدول إجراءات للحد من الآثار الضارة للتدهور البيئي. تناولت هذه الدراسة التفاعل بين انبعاثات ثاني أكسيد الكربون ومتغيرات اقتصادية مختارة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. استُخدم نموذج الانحدار الذاتي ذو الفترات الموزعة (ARDL) لتحليل العلاقات طويلة الأجل والديناميكيات قصيرة الأجل بين المتغيرات المدروسة (١٩٧٠-٢٠٢٠). كشف اختبار مان-كيندال (MK) عن زيادة إيجابية معنوية ( $p < ٠,٠٥$ ) في انبعاثات غازات الدفيئة من جميع

القطاعات في المملكة العربية السعودية. وسُجلت أعلى زيادة في قطاعي الكهرباء والتدفئة، حيث بلغت ٧٣٤٥٤٥٤,٤٧ طنًا من مكافئ ثاني أكسيد الكربون سنويًا ( $p < 0.05$ ). من جهة أخرى، يشير نموذج ARDL إلى أن الناتج المحلي الإجمالي والزراعة والصناعة والخدمات وإنتاج النفط لها آثار قصيرة الأجل على البيئة من خلال انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. وبالتالي، يُسهم الناتج المحلي الإجمالي والزراعة والخدمات وإنتاج النفط في زيادة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون، بينما تُسهم الصناعة في خفضها. أظهر نموذج ARDL أيضًا أن زيادة الناتج المحلي الإجمالي بنسبة ١٪ تزيد انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بنسبة ٣,٤٦٪، بينما تؤدي زيادة إنتاج النفط بنسبة ١٪ إلى زيادة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بنسبة ٤,٠٤٪. في المقابل، تؤدي زيادة النشاط الصناعي بنسبة ١٪ إلى انخفاض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون بنسبة ٧,٢٥٪. وتُساهم نتائج هذا البحث في وضع سياسات لمعالجة المخاوف البيئية في البلاد (Altouma, ٢٠٢٤).

#### التعليق على الدراسات السابقة:

##### - أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة في تركيزها على مفهوم الاستدامة بوصفه إطارًا استراتيجيًا موجّهًا للتنمية القطاعية والمؤسسية في المملكة العربية السعودية، كما تتقاطع في إبراز الدور المحوري لرؤية ٢٠٣٠ كمرجعية وطنية تقود التحول في مختلف القطاعات، سواء في الصناعة، أو النقل الحضري، أو البنية التحتية الذكية، أو التعليم العالي، أو القطاع الصحي. كذلك تشترك هذه الدراسات في اعتمادها على أطر تحليلية تهدف إلى قياس أثر السياسات أو الممارسات المستدامة على الأداء المؤسسي أو القطاعي، مع توظيف أدوات منهجية منظمة، سواء كمية أو نوعية، لتحليل البيانات واستخلاص النتائج.

كما يظهر التشابه في اهتمامها بقياس العلاقة بين السياسات الوطنية أو ممارسات الاستدامة وبين تحسين الأداء والكفاءة والحوكمة وتعزيز القيمة المضافة طويلة المدى. وقد أكدت جميع الدراسات - بشكل مباشر أو غير مباشر - أن تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ يتطلب تكاملًا بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، مع ضرورة وجود تنسيق مؤسسي فعال وإصلاحات تنظيمية تدعم الاستدامة. ومن ثم، فإن القاسم المشترك بينها يتمثل في إبراز الاستدامة كمدخل استراتيجي لتحقيق التحول الوطني وتعزيز القدرة التنافسية والتنمية طويلة الأجل.

## - أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من هذا التقاطع المفاهيمي، فإن الدراسات السابقة تختلف من حيث نطاق التطبيق، والمنهجية، ومستوى التحليل. فبعض الدراسات ركزت على تحليل الاستدامة في سياق صناعي محدد مثل قطاع النفط والغاز، مع توظيف نماذج إحصائية متقدمة لتحليل العلاقة بين ممارسات الاستدامة وأداء دورة الحياة. في المقابل، تناولت دراسات أخرى التحول في النقل الحضري من منظور سياساتي وتحليلي نوعي، مركزة على تقييم أثر المشاريع الكبرى مثل شبكات المترو والحافلات ومبادرات النقل الذكي. كما أن بعض الأبحاث اتجهت نحو دراسة دمج الطاقة المتجددة في البنية التحتية الذكية باستخدام منهج كمي، بينما ركزت أخرى على تقييم دمج مفاهيم الاستدامة في المناهج الجامعية من منظور وصفي تحليلي.

كذلك تختلف الدراسات من حيث مستوى التركيز على إدارة دورة الحياة؛ إذ تناول بعضها دورة حياة المنتج أو الخدمة في سياق صناعي، بينما لم تتوسع دراسات أخرى في تحليل إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى كمفهوم إداري متكامل يشمل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإغلاق. إضافة إلى ذلك، فإن بعض الدراسات ركزت على قطاعات خدمية مثل التعليم أو الصحة، مع اهتمام بالحوكمة وبناء القدرات، دون التعمق في إدارة المشاريع الكبرى بوصفها أداة تنفيذ استراتيجية. ويعكس هذا التنوع اختلاف زوايا المعالجة، لكنه في الوقت ذاته يبرز الحاجة إلى دراسة تكاملية تربط بين الاستدامة المؤسسية وإدارة المشاريع الكبرى في إطار شامل.

## - الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

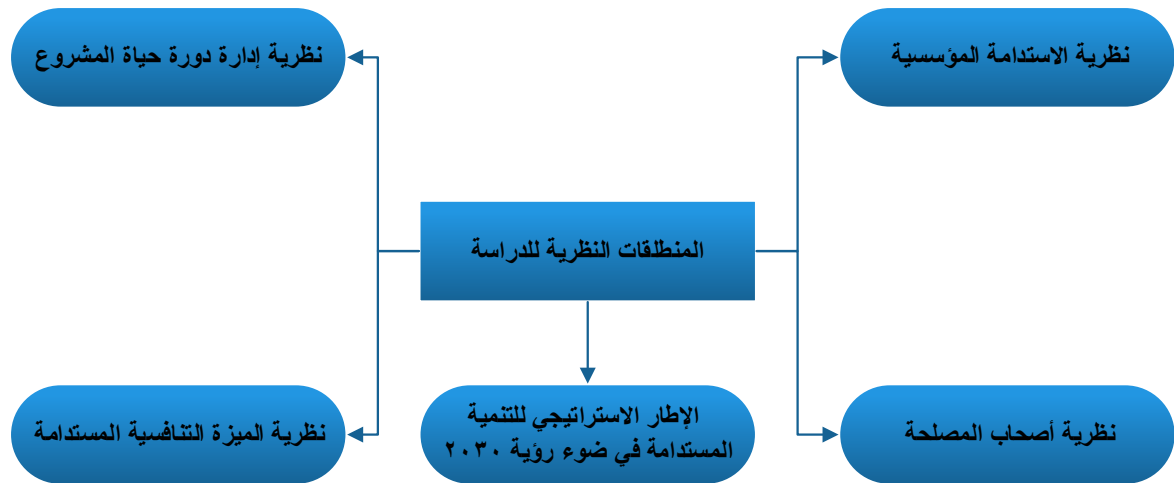
على الرغم من الإسهامات القيمة للدراسات السابقة، إلا أنها تكشف عن فجوات بحثية واضحة يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. فأولاً، لم تُعالج معظم الدراسات العلاقة التكاملية بين الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى بوصفها منظومة إدارية شاملة ترتبط مباشرة بتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، بل ركزت غالباً على قطاعات محددة أو على جوانب جزئية من الاستدامة. وثانياً، لم يُدمج في كثير من الأبحاث بين التحليل المؤسسي والاستراتيجي من جهة، والتحليل الإجرائي لدورة حياة المشروع بمراحله المختلفة من جهة أخرى، بما يسمح بفهم الأثر التراكمي للاستدامة عبر كامل الدورة.

وثالثاً، تبرز فجوة في الدراسات التي تجمع بين القياس الكمي للعلاقات السببية وبين الإطار الوطني الشامل لرؤية ٢٠٣٠ باعتبارها متغيراً استراتيجياً حاكماً. فالبحث الحالي يتميز بسعيه إلى بناء نموذج تحليلي يربط بين المتغير المستقل (الاستدامة المؤسسية)، والمتغير التابع (إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى)، والمتغير المرتبط بتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠، في سياق سعودي شامل غير مقتصر على قطاع بعينه. وبذلك يسهم هذا البحث في تقديم معالجة تكاملية تسد فجوة معرفية تتعلق بربط الاستدامة

المؤسسية بإدارة المشاريع الكبرى كأداة تنفيذ رئيسية للتحويل الوطني، مع اختبار هذه العلاقة باستخدام منهجية كمية تعزز دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

### المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من المنطلقات والنظريات الإدارية والتنموية التي تشكل الإطار الفكري والمنهجي لتحليل العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى، وانعكاس ذلك على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية. فالبحث في هذا الموضوع يتطلب تأصيلاً نظرياً يربط بين مفاهيم الاستدامة بأبعادها المختلفة، ونظريات إدارة المشاريع، وأطر الحوكمة وأصحاب المصلحة، إضافة إلى المرجعية الاستراتيجية الوطنية التي تمثلها رؤية ٢٠٣٠. ومن ثم، فإن عرض هذه المنطلقات النظرية يساهم في توضيح الأسس العلمية التي تقوم عليها الدراسة، ويعزز من قدرتها على تفسير العلاقات بين المتغيرات محل البحث بصورة منهجية ومنظمة.



رسم توضيحي ١: المنطلقات النظرية للدراسة

### - نظرية الاستدامة المؤسسية (Corporate Sustainability Theory)

تنطلق هذه الدراسة من الإطار النظري للاستدامة المؤسسية الذي يؤكد أن بقاء المؤسسات ونموها في المدى الطويل يرتبط بقدرتها على تحقيق توازن متكامل بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، فيما يُعرف بمنهج "الخط الثلاثي للأداء (Triple Bottom Line)" ووفقاً لهذا المنظور، لا يقتصر دور المؤسسة على تحقيق الأرباح فحسب، بل يمتد ليشمل مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة، مع ضمان الاستخدام الرشيد للموارد الطبيعية والبشرية. وفي سياق إدارة المشاريع الكبرى، يمثل هذا المنطلق أساساً

لتبني سياسات واستراتيجيات تدمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضمن العمليات التخطيطية والتنفيذية والرقابية. كما أن الاستدامة المؤسسية تعزز من مرونة المؤسسات في مواجهة المخاطر والتغيرات، وتدعم قدرتها على الابتكار وتحقيق القيمة المضافة طويلة الأجل، وهو ما يتماشى مع التوجهات التنموية الحديثة (كساب، ٢٠٢٥).

#### - نظرية إدارة دورة حياة المشروع (Project Life Cycle Theory)

ترتكز الدراسة كذلك على نظرية دورة حياة المشروع، التي تنظر إلى المشروع باعتباره نظامًا ديناميكيًا يمر بمراحل متتابعة تبدأ بالمبادرة والتخطيط، ثم التنفيذ والمراقبة، وتنتهي بالإغلاق والتقييم. وتؤكد هذه النظرية أن نجاح المشروع يعتمد على التكامل بين هذه المراحل وعلى فعالية إدارة كل مرحلة وفق منهجيات واضحة ومعايير أداء دقيقة. وعند دمج مبادئ الاستدامة المؤسسية ضمن هذا الإطار، تصبح كل مرحلة من مراحل المشروع فرصة لتعزيز الكفاءة وتقليل الهدر وتحقيق الأثر الإيجابي طويل المدى. فمرحلة التخطيط تتضمن تقييم الأثر البيئي والاجتماعي، ومرحلة التنفيذ تركز على الاستخدام الأمثل للموارد، بينما تهدف مرحلة الإغلاق إلى ضمان استدامة النتائج واستمرارية الفوائد. ومن ثم، فإن هذه النظرية تشكل الأساس التحليلي لفهم كيفية تأثير الاستدامة المؤسسية في تحسين إدارة المشاريع الكبرى عبر دورة حياتها كاملة (النعيمي، ٢٠٢٢).

#### - نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تستند الدراسة أيضًا إلى نظرية أصحاب المصلحة التي تؤكد أن نجاح أي مشروع أو مؤسسة يرتبط بقدرتها على تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ذات العلاقة، مثل الحكومة، والمستثمرين، والمجتمع المحلي، والموظفين، والعملاء، والموردين. فالمشاريع الكبرى بطبيعتها تتداخل فيها مصالح متعددة، وقد يؤدي تجاهل أحد الأطراف إلى تعقيد التنفيذ أو زيادة المخاطر أو تراجع مستوى القبول المجتمعي. ومن منظور الاستدامة المؤسسية، يصبح إشراك أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم عنصرًا جوهريًا لضمان نجاح المشروع وتحقيق أهدافه الاستراتيجية. كما أن هذا المنطلق يدعم الشفافية والمساءلة المؤسسية، ويعزز من بناء الثقة بين الجهات المنفذة والمجتمع، بما ينعكس إيجابيًا على تحقيق التنمية المستدامة (Abdeladim، ٢٠٢٤).

#### - نظرية الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage)

تنطلق الدراسة كذلك من منظور الميزة التنافسية المستدامة، الذي يرى أن المؤسسات القادرة على دمج الاستدامة في استراتيجياتها تحقق تفوقًا طويل الأجل مقارنة بالمنافسين. فالمشاريع الكبرى التي تُدار وفق معايير الاستدامة المؤسسية تتمتع

بقدره أكبر على تقليل التكاليف طويلة المدى، وتحسين السمعة المؤسسية، وجذب الاستثمارات، وزيادة رضا المستفيدين. كما أن هذا المنظور يؤكد أن الاستدامة ليست عبئاً تنظيمياً، بل استثماراً استراتيجياً يساهم في خلق قيمة اقتصادية واجتماعية متوازنة. وعند إسقاط هذا الإطار النظري على الواقع السعودي، يتضح أن تعزيز الاستدامة المؤسسية في المشاريع الكبرى يساهم في دعم التحول الاقتصادي وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية (Yoo، ٢٠٢٥).

#### - الإطار الاستراتيجي للتنمية المستدامة في ضوء رؤية ٢٠٣٠

ترتكز الدراسة أيضاً على المنطلق الاستراتيجي المرتبط بالتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، كما يتجلى في رؤية ٢٠٣٠، التي تمثل إطاراً وطنياً شاملاً يهدف إلى تنويع الاقتصاد، وتعزيز كفاءة الإنفاق، ورفع جودة الحياة، وتحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. ويشكل هذا الإطار المرجعية التطبيقية للدراسة، حيث تُعد المشاريع الكبرى أحد أهم أدوات تنفيذ البرامج والمبادرات الوطنية. ومن هذا المنطلق، فإن دمج الاستدامة المؤسسية في إدارة دورة حياة هذه المشاريع يُعد ضرورة استراتيجية لضمان تحقيق مستهدفات الرؤية بكفاءة وفعالية. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تستند إلى رؤية تكاملية تربط بين الأطر النظرية للإدارة والاستدامة وبين السياق الوطني التنموي، بما يتيح تحليلاً علمياً شاملاً للعلاقة بين المتغيرات محل البحث (Freeman، ٢٠١٧).

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## المقدمة

يمثل الفصل الثالث الجانب المنهجي للدراسة، ويعد الإطار التنفيذي الذي يوضح الآلية العلمية التي اعتمدها الباحث في تصميم الدراسة وتنفيذها بصورة منظمة ودقيقة، بما يضمن تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها وفق أسس علمية راسخة. ويحتل هذا الفصل مكانة محورية في البحث العلمي، لأنه يوضح الكيفية التي انتقل بها الباحث من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي، من خلال تحديد الإجراءات التي تم اتباعها لجمع البيانات وتنظيمها وإعدادها للتحليل، بما يساهم في الوصول إلى نتائج تتمتع بدرجة عالية من الدقة والموضوعية والمصداقية.

ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الأسس العلمية التي استند إليها الباحث في اختيار التصميم البحثي المناسب لطبيعة الدراسة، مع بيان المبررات التي دعمت اختيار المنهج والإجراءات المتبعة، بما يتوافق مع طبيعة المشكلة البحثية والأهداف المراد تحقيقها. كما يوضح الفصل كيفية تنظيم عملية تنفيذ الدراسة وفق خطوات منهجية متسلسلة، بما يضمن سلامة الإجراءات ودقة البيانات، ويعكس مدى التزام الباحث بالمعايير الأكاديمية المعتمدة في إعداد البحوث العلمية.

كما يبرز هذا الفصل أهمية التخطيط المنهجي في الدراسات التطبيقية، حيث يساهم في ضمان جودة البيانات التي يتم الحصول عليها، ويقلل من احتمالات التحيز أو الخطأ، ويوفر أساساً علمياً يمكن الاعتماد عليه عند تحليل النتائج وتفسيرها. ويساعد التنظيم المنهجي في تعزيز موثوقية الدراسة وإمكانية تكرارها في بيئات بحثية مشابهة، وهو ما يعزز من قيمتها العلمية وإمكانية الاستفادة من نتائجها في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات التي تدير المشاريع الكبرى.

وتنبع أهمية هذا الفصل أيضاً من كونه يمثل حلقة الوصل بين الإطار النظري والتطبيق العملي، إذ يحول المفاهيم والنماذج العلمية إلى إجراءات قابلة للقياس والتحليل، ويضمن أن تكون جميع مراحل تنفيذ الدراسة قائمة على أسس منهجية واضحة. كما يعكس التزام الباحث بأخلاقيات البحث العلمي من خلال مراعاة الدقة والشفافية والموضوعية، والمحافظة على سرية البيانات، واحترام حقوق المشاركين، بما يعزز من مصداقية النتائج ويزيد من إمكانية الاعتماد عليها في دعم متخذي القرار ووضعي السياسات المرتبطة بإدارة المشاريع الكبرى وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

## مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث جميع العاملين في الجهات والمؤسسات المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ وإدارة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، سواء كانت جهات حكومية، أو شركات وطنية، أو مؤسسات شبه حكومية، أو شركات القطاع الخاص التي تشارك في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية المرتبطة بمستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ويشمل مجتمع الدراسة القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، ومديري البرامج، ومديري المحافظ الاستثمارية، ومديري الاستدامة، ومديري الجودة، ومديري المخاطر، ومديري التخطيط الاستراتيجي، ومديري الحوكمة، إضافة إلى المهندسين والمختصين في إدارة المشاريع والاستدامة، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بتطبيق ممارسات الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى.

ويأتي اختيار هذا المجتمع البحثي انطلاقاً من الطبيعة التطبيقية للدراسة، حيث إن هذه الفئات تمتلك الخبرة العملية والمعرفة المباشرة بالإجراءات الإدارية والتنظيمية والفنية التي يتم اتباعها في مختلف مراحل دورة حياة المشاريع، ابتداءً من مرحلة تحديد الاحتياجات والتخطيط الاستراتيجي، مروراً بمرحلي التصميم والتنفيذ، وانتهاءً بالتشغيل والتقييم والإغلاق. كما أنهم الأكثر قدرة على تقييم مدى تطبيق ممارسات الاستدامة المؤسسية داخل مؤسساتهم، وقياس انعكاسها على كفاءة تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

ويتميز مجتمع الدراسة بالتنوع من حيث طبيعة المؤسسات والقطاعات التي يعمل بها المشاركون، حيث يشمل الجهات المشرفة على تنفيذ مشاريع البنية التحتية، ومشاريع النقل، والطاقة، والإسكان، والصناعة، والسياحة، والمشاريع الرقمية، والمشاريع البيئية، وغيرها من المشاريع الكبرى التي تمثل ركيزة أساسية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. ويسهم هذا التنوع في توفير بيانات أكثر شمولاً، ويزيد من قدرة الدراسة على تمثيل مختلف البيئات التنظيمية والإدارية، الأمر الذي يعزز من إمكانية تعميم النتائج والاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات المتعلقة بالاستدامة المؤسسية وإدارة المشاريع.

كما يستند اختيار مجتمع البحث إلى الأهمية المتزايدة التي تحظى بها المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، والتي تمثل أحد المحركات الرئيسة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. فقد شهدت المملكة خلال السنوات الأخيرة إطلاق العديد من المشاريع الوطنية العملاقة التي تعتمد على أحدث الممارسات العالمية في الإدارة والاستدامة، الأمر الذي جعل من الضروري دراسة مدى إسهام الاستدامة المؤسسية في تحسين إدارة دورة حياة هذه المشاريع وضمان نجاحها على المدى الطويل. ومن ثم فإن العاملين في هذه المشاريع يمثلون المصدر الأكثر موثوقية للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة.

ويراعي مجتمع البحث كذلك اختلاف المستويات الإدارية والخبرات المهنية للمشاركين، بما يسمح بتكوين صورة متكاملة عن واقع تطبيق الاستدامة المؤسسية داخل المؤسسات السعودية. فاختلاف وجهات النظر بين القيادات التنفيذية ومديري المشاريع والعاملين في الإدارات الفنية يسهم في إثراء نتائج الدراسة، ويزيد من دقة تفسير العلاقة بين متغيراتها، كما يساعد على التعرف على التحديات والفرص المرتبطة بتطبيق ممارسات الاستدامة في مختلف مراحل دورة حياة المشاريع الكبرى.

ويعكس اختيار مجتمع الدراسة أيضًا التوجه الوطني نحو تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الحكومية والخاصة، ورفع جودة الأداء المؤسسي، وتحقيق الاستدامة في جميع القطاعات الاقتصادية والتنموية. ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم مؤشرات علمية يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار في تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بإدارة المشاريع، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتعزيز الحوكمة والاستدامة المؤسسية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

#### المنهجية وطرق البحث

اعتمدت هذه الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار المنهجي الأنسب لاختبار العلاقات بين المتغيرات محل الدراسة وقياس درجة التأثير بينها بصورة موضوعية قابلة للتحليل الإحصائي. ويقوم المنهج الكمي على جمع البيانات الرقمية من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، ومن ثم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة لاختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحة العلاقات المفترضة بين الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى، وانعكاس ذلك على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية. ويتميز هذا المنهج بالدقة والقدرة على التعميم، حيث يتيح قياس قوة الارتباط والتأثير بين المتغيرات، واستخلاص نتائج يمكن الاستناد إليها في بناء توصيات عملية قائمة على أدلة علمية. كما يسهم المنهج الكمي في تقليل التحيز الشخصي للباحث، نظرًا لاعتماده على أدوات قياس معيارية وإجراءات تحليل موضوعية.

#### - مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية ومديري المشاريع والمختصين في إدارات المشاريع الكبرى في الجهات الحكومية وشبه الحكومية، إضافة إلى الشركات الكبرى المنفذة للمشاريع الاستراتيجية في المملكة العربية السعودية. وتم اختيار عينة الدراسة بطريقة علمية تضمن تمثيلًا مناسبًا لمختلف القطاعات ذات العلاقة بالمشاريع الكبرى، مع مراعاة التنوع في الخبرات والمستويات

الإدارية. ويهدف ذلك إلى الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي لممارسات الاستدامة المؤسسية في إدارة دورة حياة المشاريع، بما يضمن مصداقية النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع الدراسة.

#### - أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على قياس الاتجاهات والآراء بصورة منظمة. وتم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الاستدامة المؤسسية وإدارة المشاريع الكبرى، بحيث تضمنت مجموعة من المحاور التي تقيس أبعاد المتغير المستقل (الاستدامة المؤسسية)، والمتغير التابع (إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى)، والمتغير المرتبط بتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وقد صيغت الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، بما يتيح تحليل البيانات إحصائيًا واستخلاص مؤشرات دقيقة حول طبيعة العلاقات بين المتغيرات.

#### - صدق الأداة وثباتها

لضمان جودة البيانات ودقتها، تم التحقق من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية للتأكد من ملاءمة الفقرات وشمولها لمجالات الدراسة. كما تم اختبار الصدق البنائي من خلال تحليل الارتباط بين الفقرات والمحاور التي تنتمي إليها. أما بالنسبة لثبات الأداة، فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق الداخلي بين فقرات كل محور، حيث يُعد هذا الإجراء من الأساليب الإحصائية المعتمدة لضمان موثوقية الأداة وإمكانية الاعتماد على نتائجها في اختبار الفرضيات.

#### - أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برامج التحليل الإحصائي المناسبة، حيث استُخدمت الإحصاءات الوصفية (مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة وقياس مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع. كما استُخدمت الإحصاءات الاستدلالية، مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار الخطي، لاختبار الفرضيات وقياس أثر الاستدامة المؤسسية على إدارة المشاريع الكبرى، ومدى انعكاس ذلك على تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. ويساعد هذا الأسلوب التحليلي في تحديد قوة العلاقة بين المتغيرات واتجاهها، وتفسير النتائج بصورة علمية دقيقة تدعم أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

## خطوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهجية الكمية باعتبارها المنهجية الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك لقدرتها على قياس العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية، وتحويل آراء المشاركين إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يساهم في اختبار فرضيات الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير أثر الاستدامة المؤسسية في إدارة حياة المشاريع الكبرى. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على تقديم نتائج قابلة للتعميم عند اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، كما أنها تعد من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية التي تهدف إلى قياس العلاقات السببية بين المتغيرات.

بدأت عملية جمع البيانات بتحديد مجتمع الدراسة والفئات المستهدفة بصورة دقيقة، مع التركيز على العاملين الذين يمتلكون معرفة مباشرة بإدارة المشاريع الكبرى وتطبيق ممارسات الاستدامة داخل مؤسساتهم. وقد روعي أن تشمل العينة مختلف المستويات الإدارية والتخصصات المهنية لضمان تنوع الآراء والخبرات، الأمر الذي يساهم في الحصول على بيانات أكثر دقة وتمثيلاً لواقع المؤسسات السعودية.

وفي المرحلة التالية تم إعداد الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، حيث صُممت استنادًا إلى الأدبيات العلمية الحديثة والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من العبارات التي تقيس أبعاد الاستدامة المؤسسية، إضافة إلى العبارات الخاصة بقياس كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. وتمت صياغة جميع الفقرات بلغة واضحة ودقيقة، مع مراعاة ارتباطها المباشر بأهداف الدراسة ومتغيراتها، بما يضمن سهولة فهمها من قبل أفراد العينة.

واعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات الدراسة، حيث يمثل هذا المقياس أحد أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية والسلوكية لما يتمتع به من سهولة في التطبيق، وقدرته على تحويل الاتجاهات والآراء إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي. كما يتيح هذا المقياس قياس الفروق في استجابات المشاركين بصورة دقيقة، مما يساهم في تعزيز جودة النتائج المستخلصة.

وقبل التطبيق النهائي، تم إخضاع أداة الدراسة لعمليات التحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع، والاستدامة، والإدارة العامة، ومناهج البحث العلمي، بهدف التأكد من سلامة الصياغة ومدى ملاءمة الفقرات لقياس متغيرات الدراسة. كما أُجريت دراسة استطلاعية على عينة محدودة للتأكد من وضوح الأسئلة وسهولة الإجابة عنها، وإجراء أي تعديلات ضرورية قبل توزيعها في صورتها النهائية.

بعد الانتهاء من تطوير الأداة، جرى توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد العينة المستهدفة باستخدام الوسائل الرقمية المناسبة، بما يسهل الوصول إلى المشاركين في مختلف مناطق المملكة العربية السعودية، ويزيد من سرعة جمع البيانات ودقتها. كما تضمنت الاستبانة مقدمة توضح أهداف الدراسة، وتؤكد أن المشاركة طوعية، وأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع الالتزام التام بسرية المعلومات وعدم الإفصاح عن هوية المشاركين، بما يعزز ثقة المشاركين ويشجعهم على تقديم إجابات صادقة وموضوعية.

وعقب انتهاء فترة جمع البيانات، تمت مراجعة جميع الاستبانات المستلمة للتحقق من اكتمالها وصلاحياتها للتحليل، واستبعاد أي استبانات غير مكتملة أو تحتوي على استجابات غير منطقية أو متكررة. ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى أحد البرامج الإحصائية المتخصصة، تمهيداً لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية اللازمة، مثل اختبار الثبات والصدق، والإحصاءات الوصفية، وتحليل الارتباط والانحدار، واختبار الفرضيات، بما يساعد على قياس أثر الاستدامة المؤسسية في إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

وفي المرحلة الأخيرة، تم التأكد من سلامة قاعدة البيانات وخلوها من الأخطاء قبل البدء في عمليات التحليل الإحصائي، مع الالتزام الكامل بأخلاقيات البحث العلمي في جميع مراحل جمع البيانات، بما في ذلك احترام خصوصية المشاركين، والمحافظة على سرية المعلومات، واستخدام البيانات للأغراض الأكاديمية فقط. وقد أسهمت هذه الإجراءات المنهجية في تعزيز موثوقية الدراسة، ورفع جودة نتائجها، وتوفير أساس علمي قوي يمكن الاعتماد عليه في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتقديم توصيات عملية تدعم تطوير إدارة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### أدوات الدراسة

في ضوء اعتماد الدراسة على المنهجية الكمية بوصفها الإطار المنهجي لتحليل العلاقات بين المتغيرات، فقد تم توظيف مجموعة من الأدوات البحثية التي تتناسب مع طبيعة هذا المنهج، وتدعم جمع البيانات الرقمية وتحليلها بصورة موضوعية قابلة للقياس الإحصائي. وتتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

## - الاستبانة (الأداة الرئيسية لجمع البيانات)

تُعد الاستبانة الأداة الرئيسة في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمتها للمنهج الكمي وقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من أفراد العينة في وقت محدد وبصورة منظمة. وقد تم تصميم الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى، بحيث اشتملت على ثلاثة محاور رئيسية:

١. محور يقيس أبعاد الاستدامة المؤسسية (الاقتصادي، الاجتماعي، البيئي، والحوكمة المؤسسية).

٢. محور يقيس كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى بمراحلها المختلفة (التخطيط، التنفيذ، المتابعة والرقابة، الإغلاق والتقييم).

٣. محور يقيس مستوى الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ من منظور تنموي واستراتيجي.

وقد صيغت فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي، لقياس درجة الموافقة على العبارات المطروحة، مما يتيح تحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

## - مقاييس الصدق والثبات

ضمن أدوات الدراسة كذلك الإجراءات الإحصائية المستخدمة للتحقق من صلاحية الأداة، حيث تم الاعتماد على:

- صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والإدارة الاستراتيجية.

- الصدق البنائي عبر تحليل معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور.

- الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل محور.

## - أدوات التحليل الإحصائي

تم الاعتماد على برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو ما يماثله (كأداة مساندة لتحليل البيانات التي تم جمعها عبر الاستبانة. وشملت أدوات التحليل:

- الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية).

- الإحصاءات الاستدلالية (معاملات الارتباط، تحليل الانحدار الخطي، اختبار (T)، وتحليل التباين عند الحاجة).

## - مصادر البيانات

اعتمدت الدراسة على مصدرين رئيسيين للبيانات:

- البيانات الأولية: تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على أفراد العينة.

• البيانات الثانوية: تمثلت في مراجعة الأدبيات العلمية، والكتب، والدراسات السابقة، والتقارير الرسمية ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وذلك لبناء الإطار النظري وصياغة أداة القياس بصورة علمية دقيقة.

وبذلك، فإن أدوات الدراسة جاءت متنسقة مع طبيعة المنهج الكمي، ومع أهداف البحث وتساؤلاته، بما يضمن تحقيق نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة وتقديم توصيات عملية تدعم إدارة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات التنمية الوطنية.

#### حدود البحث

##### - الحدود البشرية

تقتصر الحدود البشرية لهذه الدراسة على فئة محددة من الأفراد ذوي العلاقة المباشرة بإدارة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، وتشمل القيادات الإدارية، ومديري المشاريع، وأعضاء فرق إدارة المشاريع، والمختصين في مجالات التخطيط الاستراتيجي والاستدامة المؤسسية في الجهات الحكومية وشبه الحكومية، إضافة إلى الشركات الكبرى المنفذة للمشاريع الاستراتيجية. وقد تم اختيار هذه الفئة نظرًا لامتلاكها المعرفة والخبرة العملية المرتبطة بتطبيق مفاهيم الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع، بما يمكنها من تقديم بيانات دقيقة تعكس الواقع التطبيقي. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعبر عن تصورات وخبرات هذه الفئة تحديدًا، ولا يمكن تعميمها بصورة مباشرة على جميع العاملين في القطاعات الأخرى التي لا ترتبط بالمشاريع الكبرى أو بإدارة الاستدامة المؤسسية.

##### - الحدود الزمانية

تغطي الدراسة فترة زمنية محددة تم خلالها جمع البيانات الميدانية وتحليلها، وذلك خلال العام الأكاديمي الذي أُجريت فيه الدراسة. وتعكس النتائج واقع ممارسات الاستدامة المؤسسية وإدارة دورة حياة المشاريع الكبرى في تلك الفترة الزمنية فقط، دون أن تمتد بالضرورة إلى الفترات السابقة أو اللاحقة، نظرًا لإمكانية حدوث تغيرات في السياسات التنظيمية أو الاستراتيجيات الوطنية أو آليات إدارة المشاريع. ومن ثم، فإن أي تطورات مستقبلية في بيئة الأعمال أو في خطط تنفيذ المشاريع الكبرى قد تؤثر في طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وهو ما ينبغي أخذه في الاعتبار عند تفسير النتائج.

## - الحدود المكانية

تقتصر الحدود المكانية للدراسة على المملكة العربية السعودية، باعتبارها الإطار الجغرافي الذي تُنفذ فيه المشاريع الكبرى المرتبطة بتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. وقد تم التركيز على الجهات والمؤسسات العاملة داخل المملكة دون التوسع إلى تجارب دولية أخرى، وذلك لضمان ملاءمة النتائج للسياق الوطني والبيئة التنظيمية المحلية. وعليه، فإن تعميم نتائج الدراسة خارج المملكة يتطلب مراعاة الفروق في الأنظمة الإدارية والاقتصادية والتشريعية بين الدول، حيث إن طبيعة تطبيق الاستدامة المؤسسية وإدارة المشاريع قد تختلف باختلاف السياقات المؤسسية والتنموية.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

## المقدمة

يمثل الفصل الرابع المرحلة التطبيقية والختامية للدراسة، حيث تتجسد فيه مخرجات البحث العلمي من خلال تحويل البيانات التي تم جمعها إلى نتائج علمية يمكن الاستناد إليها في تفسير واقع الاستدامة المؤسسية وأثرها في إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. ويعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، لأنه يجمع بين التحليل العلمي والاستنتاج المنطقي، ويربط بين الإطار النظري والإجراءات المنهجية، وصولاً إلى تقديم نتائج تعكس واقع الظاهرة المدروسة بصورة دقيقة وموضوعية، وتسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

ويهدف هذا الفصل إلى تقديم عرض علمي متكامل لمخرجات الدراسة التطبيقية، من خلال تنظيم البيانات بصورة منهجية، وتحليلها وفق الأساليب العلمية المناسبة، ثم تفسيرها في ضوء الأدبيات والنظريات ذات الصلة. ولا يقتصر دور هذا الفصل على عرض النتائج بصورة رقمية، وإنما يمتد إلى تفسير مدلولاتها العملية والعلمية، وربطها بواقع إدارة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية، بما يساعد على فهم طبيعة العلاقة بين الاستدامة المؤسسية وكفاءة إدارة دورة حياة المشاريع، وإبراز مدى إسهام هذه العلاقة في دعم مستهدفات التنمية الوطنية.

كما يسهم هذا الفصل في تقييم مدى توافق النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتقديم تفسيرات علمية تستند إلى الخصائص التنظيمية والإدارية للمؤسسات السعودية. ويساعد ذلك في توضيح القيمة العلمية للدراسة، وإبراز الإضافة التي تقدمها في مجال إدارة المشاريع المستدامة، مع تقديم رؤية عملية يمكن أن يستفيد منها صناع القرار ومديرو المشاريع عند تطوير السياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالاستدامة المؤسسية.

وتبرز أهمية هذا الفصل أيضاً في كونه يحول النتائج العلمية إلى دلالات تطبيقية يمكن توظيفها في تحسين الممارسات الإدارية ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع الكبرى. فمن خلال التحليل المتعمق للنتائج، يصبح من الممكن تحديد نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، واقتراح حلول عملية تسهم في تعزيز الاستدامة، وتحسين كفاءة استخدام الموارد، وتقليل المخاطر، ورفع معدلات نجاح المشاريع، بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي ويعزز تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ويختتم هذا الفصل بعرض شامل للاستنتاجات العامة التي تم التوصل إليها، مع إبراز أهم الدلالات العلمية والتطبيقية، وتقديم توصيات قابلة للتنفيذ تسهم في دعم الاستدامة المؤسسية في إدارة المشاريع الكبرى، إلى جانب اقتراح عدد من المسارات البحثية المستقبلية التي يمكن أن تمثل امتداداً للدراسة الحالية. وبذلك يشكل الفصل الرابع المحصلة النهائية للدراسة، ويؤكد قيمتها

العلمية والعملية من خلال تقديم نتائج يمكن أن تسهم في تطوير إدارة المشاريع الكبرى، وتعزيز الاستدامة المؤسسية، ودعم مسيرة التنمية الشاملة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠.

## تحليل البيانات

### • الوصف الإحصائي للبيانات

تظهر المؤشرات الإحصائية العامة المأخوذة من عينة الدراسة البالغ عددها مئتان وستة وستون مستجيباً حالة من التباين المنضبط في الخصائص الديموغرافية، حيث سجل العمر متوسطاً حسابياً بلغ ٣,٠٦ مع انحراف معياري يقدر بحوالي ١,٤١٦؛ وهذا التوزيع المتوازن نسبياً يشير إلى تنوع واسع في الفئات العمرية المشاركة في الاستبيان مما يمنح النتائج بُعداً خبرائياً متعددًا يجمع بين حماس الشباب وحكمة ذوي الخبرة الطويلة؛ وفيما يتعلق بمتغير الجنس فقد جاء المتوسط الحسابي مساوياً ١,٥٠ بانحراف معياري قدره ٠,٥٠١ وثبات تام في الوسيط عند ١,٥٠؛ وتلك النتيجة تعني إحصائياً وجود تكافؤ كامل وانقسام متساوٍ تماماً بين الذكور والإناث داخل العينة بنسبة خمسين بالمئة لكل منهما؛ أما الدرجة العلمية فقد حققت متوسطاً حسابياً يقدر بحوالي ٣,٣٤ وانحرافاً معيارياً يصل إلى ١,٢٤٤ مع التواء سالب طفيف قيمته -٠,٢٤٦؛ ويؤشر هذا الالتواء نحو ميل العينة الكلية إلى حملة المؤهلات الأكاديمية المرتفعة؛ وتنعكس هذه التوليفة الديموغرافية إيجاباً على دقة الإجابات اللاحقة نظراً لارتفاع الوعي الثقافي والمهني للمشاركين؛ وتسهم هذه الخلفيات المتنوعة في تقديم رؤى موضوعية حول واقع الممارسات الإدارية والبيئية داخل المنظمات؛ وقد يساعد هذا التنوع في تقليل كوامن التحيز الشخصي ويعزز من مصداقية التعميم الإحصائي على مجتمع الدراسة الأصلي بشكل كبير.

| Statistics                                                                             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|
| Std. Error of Kurtosis                                                                 | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |
|                                                                                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |
| .٢٩٨                                                                                   | -١,٢٨٨   | .١٤٩                   | -.٠٦٧    | ١,٤١٦          | ٣,٠٠   | .٠٨٧               | ٣,٠٦ | ٠       | ٢٦٦   |
| .٢٩٨                                                                                   | -٢,٠١٥   | .١٤٩                   | .٠٠٠     | .٥٠١           | ١,٥٠   | .٠٣١               | ١,٥٠ | ٠       | ٢٦٦   |
| .٢٩٨                                                                                   | -.٨٩٢    | .١٤٩                   | -.٢٤٦    | ١,٢٤٤          | ٣,٠٠   | .٠٧٦               | ٣,٣٤ | ٠       | ٢٦٦   |
| .٢٩٨                                                                                   | -١,٢٦٢   | .١٤٩                   | -.٤٠٣    | ١,٤١٩          | ٤,٠٠   | .٠٨٧               | ٣,٤٥ | ٠       | ٢٦٦   |
| تحرص المؤسسة على دمج معايير الاستدامة البيئية في جميع مراحل دورة حياة المشاريع الكبرى. |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |

|     |   |      |      |      |       |      |     |        |     |                                                                                      |
|-----|---|------|------|------|-------|------|-----|--------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٤٤ | ٠.٨٨ | ٤,٠٠ | ١,٤٣٧ | -٣٦٧ | ١٤٩ | -١,٢٩١ | ٢٩٨ | تعتمد المؤسسة ممارسات نقل من استهلاك الموارد الطبيعية والأنواع أثناء تنفيذ المشاريع. |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٤٧ | ٠.٩٠ | ٤,٠٠ | ١,٤٦٢ | -٤٣٧ | ١٤٩ | -١,٢٨٨ | ٢٩٨ | تسهم المبادرات البيئية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع واستدامة مخرجاتها.              |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٥٢ | ٠.٩٦ | ٤,٠٠ | ١,٥٦٢ | -٥٢٥ | ١٤٩ | -١,٣١٦ | ٢٩٨ | يتم تقييم الآثار البيئية للمشروعات بصورة دورية لضمان تحقيق أهداف الاستدامة.          |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٦٠ | ٠.٨٥ | ٤,٠٠ | ١,٣٩٢ | -٤٩٤ | ١٤٩ | -١,١٥٧ | ٢٩٨ | تعتمد المؤسسة خططاً مالية مستدامة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد في المشاريع الكبرى.  |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٥٢ | ٠.٨٨ | ٤,٠٠ | ١,٤٣١ | -٤٦٧ | ١٤٩ | -١,٢١٨ | ٢٩٨ | تسهم ممارسات الاستدامة الاقتصادية في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة الإنفاق.    |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٥٤ | ٠.٩٢ | ٤,٠٠ | ١,٥٠٥ | -٥١١ | ١٤٩ | -١,٢٢٨ | ٢٩٨ | تراعي المؤسسة الجدوى الاقتصادية طويلة الأجل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.   |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٦٥ | ٠.٩٢ | ٤,٠٠ | ١,٥٠٨ | -٦٦٧ | ١٤٩ | -١,٠٦٦ | ٢٩٨ | تساعد الاستدامة الاقتصادية في تعزيز استمرارية المشاريع وتحقيق عوائد مستدامة.         |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٥٥ | ٠.٨٦ | ٤,٠٠ | ١,٤٠٠ | -٤٧٠ | ١٤٩ | -١,١٦٥ | ٢٩٨ | تلتزم المؤسسة بمبادئ الحوكمة والشفافية في إدارة المشاريع الكبرى.                     |

|     |   |      |      |      |       |      |     |        |     |                                                                                                           |
|-----|---|------|------|------|-------|------|-----|--------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٥٥ | ٠,٨٩ | ٤,٠٠ | ١,٤٥٦ | -٥٣٣ | ١٤٩ | -١,١٦٨ | ٢٩٨ | تشرك المؤسسة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروعات.                                  |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٥٣ | ٠,٩٠ | ٤,٠٠ | ١,٤٦٤ | -٥١٣ | ١٤٩ | -١,١٨٦ | ٢٩٨ | تراعى المؤسسة الأبعاد الاجتماعية للمشروعات بما يحقق قيمة مضافة للمجتمع.                                   |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٥١ | ٠,٩٠ | ٤,٠٠ | ١,٤٦٧ | -٤٩٢ | ١٤٩ | -١,٢١٦ | ٢٩٨ | تسهم الحوكمة الفعالة في تحسين الرقابة وإدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع.                              |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٦٤ | ٠,٨٦ | ٤,٠٠ | ١,٣٩٨ | -٥٦٥ | ١٤٩ | -١,٠٦٨ | ٢٩٨ | أسهم تطبيق الاستدامة المؤسسية في تحسين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى.                             |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٥٠ | ٠,٨٩ | ٤,٠٠ | ١,٤٤٩ | -٤١٦ | ١٤٩ | -١,٢٩٦ | ٢٩٨ | ساعدت الاستدامة المؤسسية في تعزيز جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.                       |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٣٧ | ٠,٩٣ | ٤,٠٠ | ١,٥١٥ | -٣٤١ | ١٤٩ | -١,٣٩٥ | ٢٩٨ | أسهمت ممارسات الاستدامة المؤسسية في رفع قدرة المشاريع على الاستمرار وتحقيق القيمة طويلة الأجل.            |
| ٢٦٦ | ٠ | ٣,٦٣ | ٠,٩٢ | ٤,٠٠ | ١,٤٩٥ | -٦٢٢ | ١٤٩ | -١,١٤٠ | ٢٩٨ | أدى تطبيق مبادئ الاستدامة المؤسسية إلى تعزيز مساهمة المشاريع الكبرى في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. |

|                                                                                                                                                              |     |   |      |      |      |       |      |     |        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|------|-----|--------|-----|
| أرى أن الاستدامة<br>المؤسسية تؤثر<br>تأثيراً إيجابياً<br>ومباشراً في كفاءة<br>إدارة دورة حياة<br>المشاريع الكبرى<br>وتحقيق مستهدفات<br>رؤية السعودية<br>٢٠٣٠ | ٢٦٦ | ٠ | ٣,٥٠ | ٠,٨٨ | ٤,٠٠ | ١,٤٣٩ | -٤٤٨ | ١٤٩ | -١,٢٢٥ | ٢٩٨ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|------|-----|--------|-----|

جدول 1: التحليلات الإحصائية

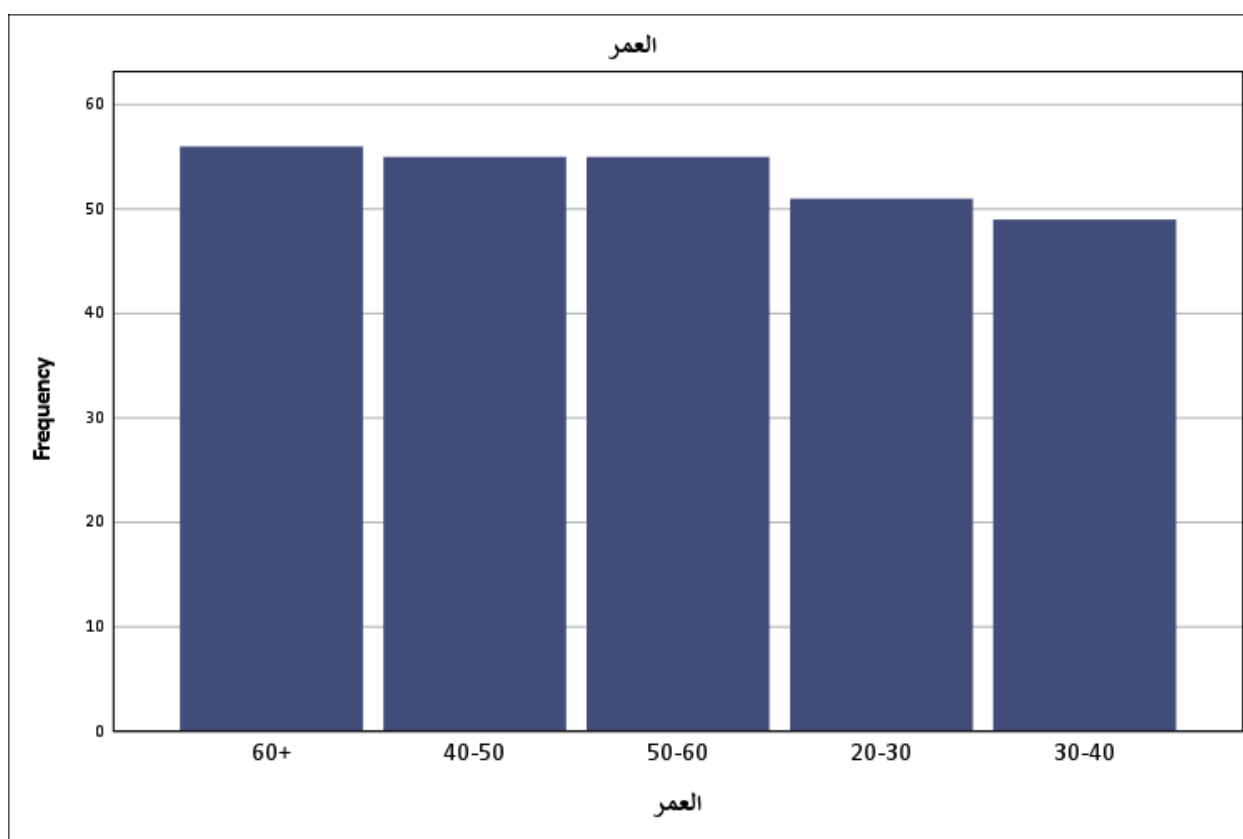
### • عمر المشاركين في التجربة

يفرز التوزيع التكراري لفئات العمر تقارباً ملحوظاً في نسب التمثيل بين المجموعات المختلفة، إذ تصدرت الفئة العمرية التي تزيد عن ستين عاماً التكرارات بستة وخمسين تكراراً ونسبة واحد وعشرين فاصل واحد بالمئة من إجمالي عينة الدراسة ؛ وتلتها مباشرة الفئتان من أربعين إلى خمسين عاماً ومن خمسين إلى ستين عاماً بتكرار متطابق مقداره خمسة وخمسون لكل منهما ونسبة متساوية بلغت عشرين فاصل سبعة بالمئة ؛ وجاءت الفئة الشابة من عشرين إلى ثلاثين عاماً بواقع واحد وخمسين تكراراً أي ما يعادل تسعة عشر فاصل اثنين بالمئة ؛ بينما حلت الفئة من ثلاثين إلى أربعين عاماً في المرتبة الأخيرة بتسعة وأربعين تكراراً ونسبة ثمانية عشر فاصل أربعة بالمئة ؛ ويبرهن هذا التقارب العددي الكبير بين الفئات على شمولية المعاينة الإحصائية وعدم تركيزها في جيل وظيفي واحد؛ فالمنظمة المستهدفة تمتلك مزيجاً متوازناً يجمع بين القيادات التاريخية المخضمة والكوادر التنفيذية الشابة؛ ويسهم هذا التوازن العمري في إثراء مخرجات الاستبيان، فالأجيال الأكبر تقيم الاستدامة من منظور استراتيجي بعيد المدى بينما تنظر الأجيال الأصغر للابتكار التقني والتطبيقي؛ ولعل هذا التوزيع يحمي النتائج من طغيان فكر إداري أحادي، فالخبرة المتراكمة لنسبة الفئات فوق الأربعين عاماً والتي تتجاوز ستين بالمئة تضمن قياساً دقيقاً للتحويلات الهيكلية التي عاصرتها المؤسسة عبر فترات زمنية ممتدة.

| العمر |                    |               |         |           |           |
|-------|--------------------|---------------|---------|-----------|-----------|
|       | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |           |
| Valid | ٢١,١               | ٢١,١          | ٢١,١    | ٥٦        | ٦٠+       |
|       | ٤١,٧               | ٢٠,٧          | ٢٠,٧    | ٥٥        | ٤٠-<br>٥٠ |

|       |       |       |     |           |
|-------|-------|-------|-----|-----------|
| ٦٢,٤  | ٢٠,٧  | ٢٠,٧  | ٥٥  | ٥٠-<br>٦٠ |
| ٨١,٦  | ١٩,٢  | ١٩,٢  | ٥١  | ٢٠-<br>٣٠ |
| ١٠٠,٠ | ١٨,٤  | ١٨,٤  | ٤٩  | ٣٠-<br>٤٠ |
|       | ١٠٠,٠ | ١٠٠,٠ | ٢٦٦ | Total     |

جدول 2 : التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

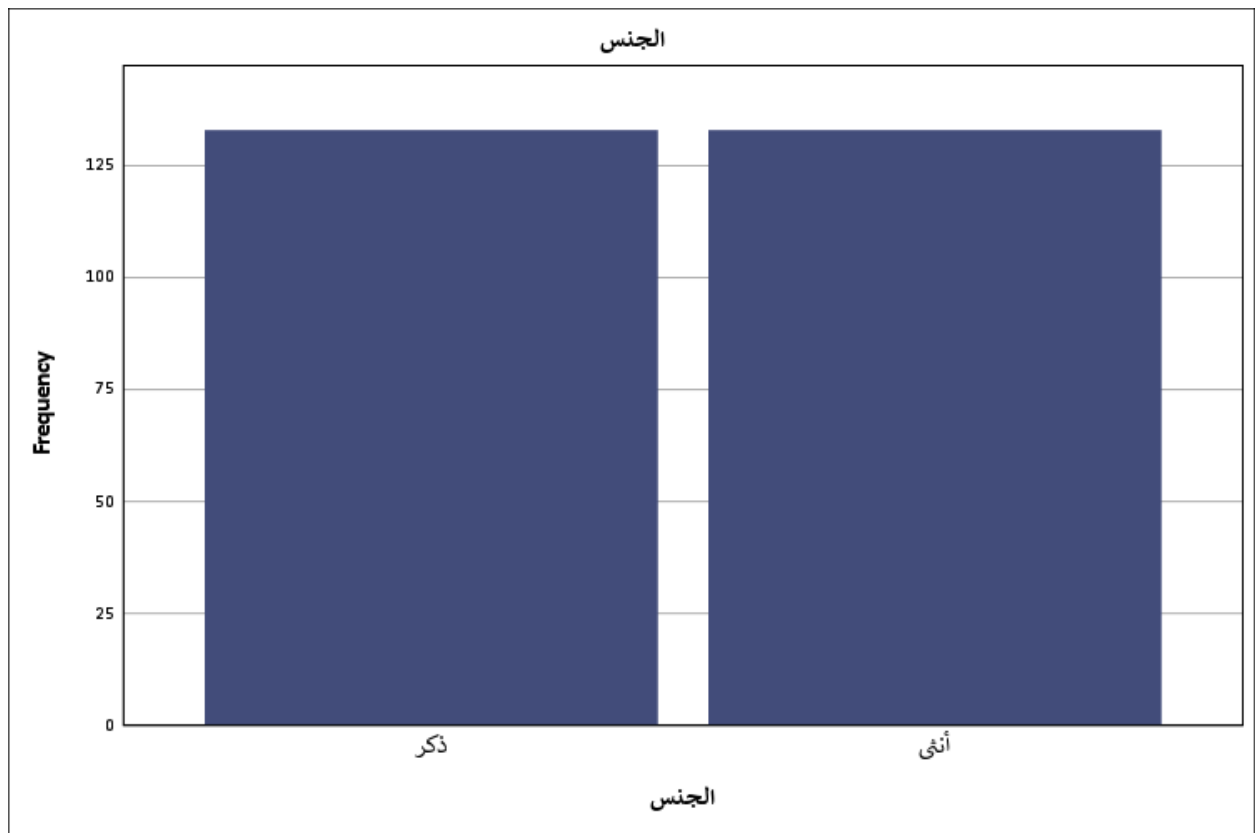
#### • جنس المشاركين في التجربة

يتضح من واقع التكرارات الإحصائية لمتغير الجنس حالة من التناظر الهندسي الكامل والفريد في توزيع أفراد العينة، حيث تساوى عدد الذكور مع عدد الإناث بواقع مئة وثلاثة وثلاثين مستجيباً لكل تيار بوزن نسبي دقيق مقداره خمسون بالمئة تماماً من القوام الكلي البالغ مئتين وستة وستين شخصاً؛ وتكتسب هذه النتيجة دلالة منهجية بالغة الأهمية كونها تلغي تماماً أي احتمالية للتحيز

النوعي أو غلبة المنظور الجندري على إجابات الاستبيان؛ فالبيئة التنفيذية الخاضعة للدراسة تعكس ممارسات متكافئة وتكافؤاً حقيقياً في الفرص والتمثيل الوظيفي بين الجنسين؛ وربما يشير هذا التساوي المطلق إلى أن السياسات المؤسسية المتبعة تدار بآليات تراعي التوازن الكامل في استقطاب الكفاءات البشرية؛ وتساعد هذه الوضعية الإحصائية المثالية المحلل في الاطمئنان إلى أن التقييمات الممنوحة لأبعاد الاستدامة والحوكمة تعبر عن رؤية مشتركة نابعة من تجارب مهنية متماثلة في الواجبات والحقوق؛ وينتج عن ذلك دقة وموثوقية في تعميم النتائج؛ فالآراء المستقاة تمثل وجهتي النظر الذكورية والأنثوية بأوزان متطابقة؛ وتضمن هذه الآلية عدم انحراف مقاييس النزعة المركزية نحو ثقافة مهنية قد يفرضها جنس معين في بيانات العمل التقليدية.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| ٥٠,٠               | ٥٠,٠          | ٥٠,٠    | ١٣٣       | ذكر   | Valid |
| ١٠٠,٠              | ٥٠,٠          | ٥٠,٠    | ١٣٣       | أنثى  |       |
|                    | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٦٦       | Total |       |

جدول 3: التحليل الإحصائي للجنس



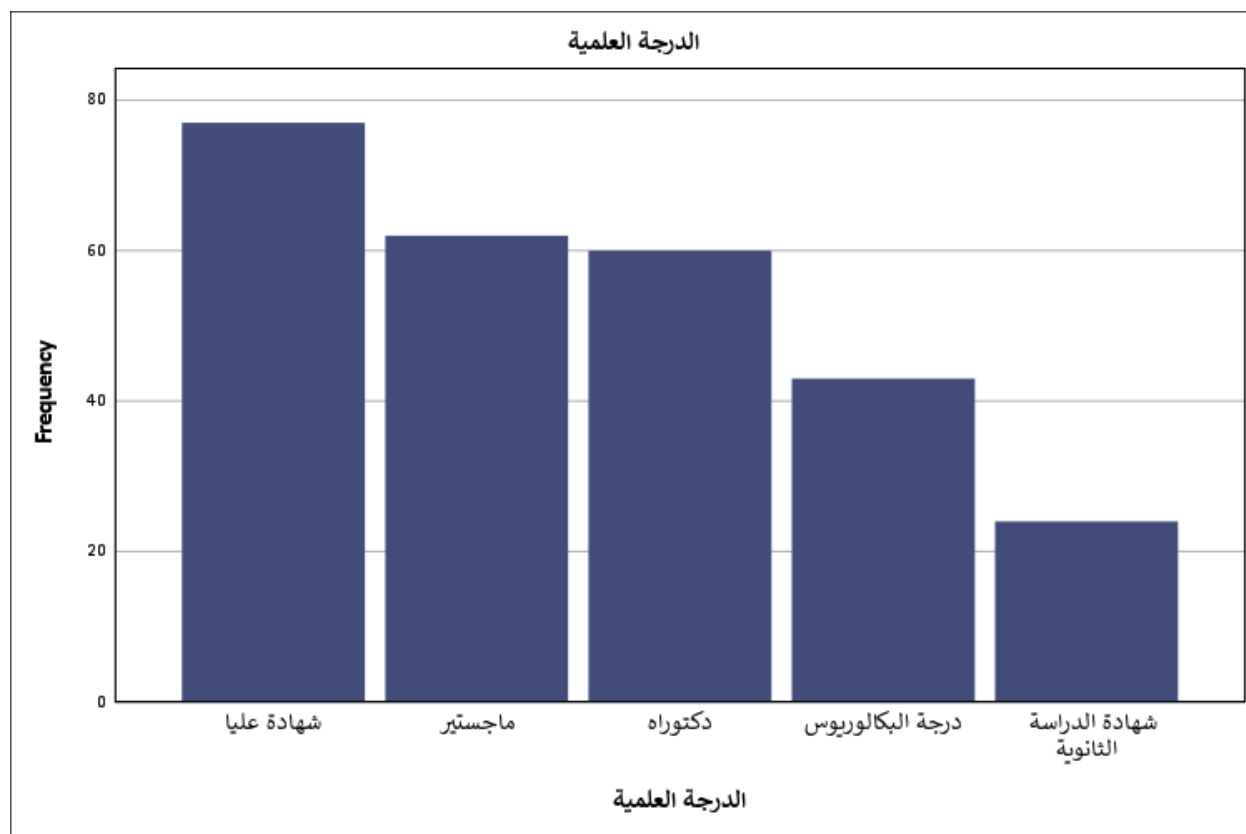
شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

## • الدرجة العلمية

تنبي البيانات التفصيلية الخاصة بالمستوى الأكاديمي للمستجيبين عن تمتع عينة الدراسة بخلفية تعليمية رفيعة المستوى، حيث استحوذ حملة الشهادات العليا بمختلف تصنيفاتها غير المحددة على صدارة التوزيع التكراري بسبعة وسبعين فرداً ونسبة تسعة وعشرين فاصل تسعة بالمئة ؛ وجاء حملة درجة الماجستير في المرتبة الثانية بواقع اثنين وستين تكراراً وهو ما يعادل ثلاثة وعشرين فاصل ثلاثة بالمئة ؛ تلاهم مباشرة الحاصلون على شهادة الدكتوراه بستين تكراراً ونسبة بلغت اثنين وعشرين فاصل ستة بالمئة ؛ وفي المقابل سجلت درجة البكالوريوس ثلاثة وأربعين تكراراً بنسبة ستة عشر فاصل اثنين بالمئة ؛ بينما تذيّل القائمة حملة شهادة الدراسة الثانوية بأربعة وعشرين تكراراً ونسبة تسعة بالمئة فقط ؛ وتشير هذه الهيكلية التعليمية إلى أن أكثر من خمسة وسبعين بالمئة من العينة يمتلكون دراسات تخصصية بعد الجامعية ؛ وتدعم هذه الخاصية المعرفية قوة البيانات المجموعة؛ فالأفراد ذوو التأهيل الأكاديمي العالي يكونون أكثر قدرة على استيعاب المفاهيم المعقدة المرتبطة بالاستدامة المؤسسية والمعايير الدولية للحوكمة؛ وقد يفسر هذا الارتفاع المعرفي الانخفاض النسبي لتمثيل الفئات التعليمية الأقل؛ فالقرارات التنفيذية للمشاريع الكبرى تتطلب بطبيعتها مهارات تحليلية وتخصصات علمية دقيقة لا تتوفر عادة إلا لدى مستويات تعليمية متقدمة.

| الدرجة العلمية         |           |         |               |                    |       |
|------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| شهادة عليا             | ٧٧        | ٢٨,٩    | ٢٨,٩          | ٢٨,٩               | Valid |
| ماجستير                | ٦٢        | ٢٣,٣    | ٢٣,٣          | ٥٢,٣               |       |
| دكتوراه                | ٦٠        | ٢٢,٦    | ٢٢,٦          | ٧٤,٨               |       |
| درجة البكالوريوس       | ٤٣        | ١٦,٢    | ١٦,٢          | ٩١,٠               |       |
| شهادة الدراسة الثانوية | ٢٤        | ٩,٠     | ٩,٠           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                  | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



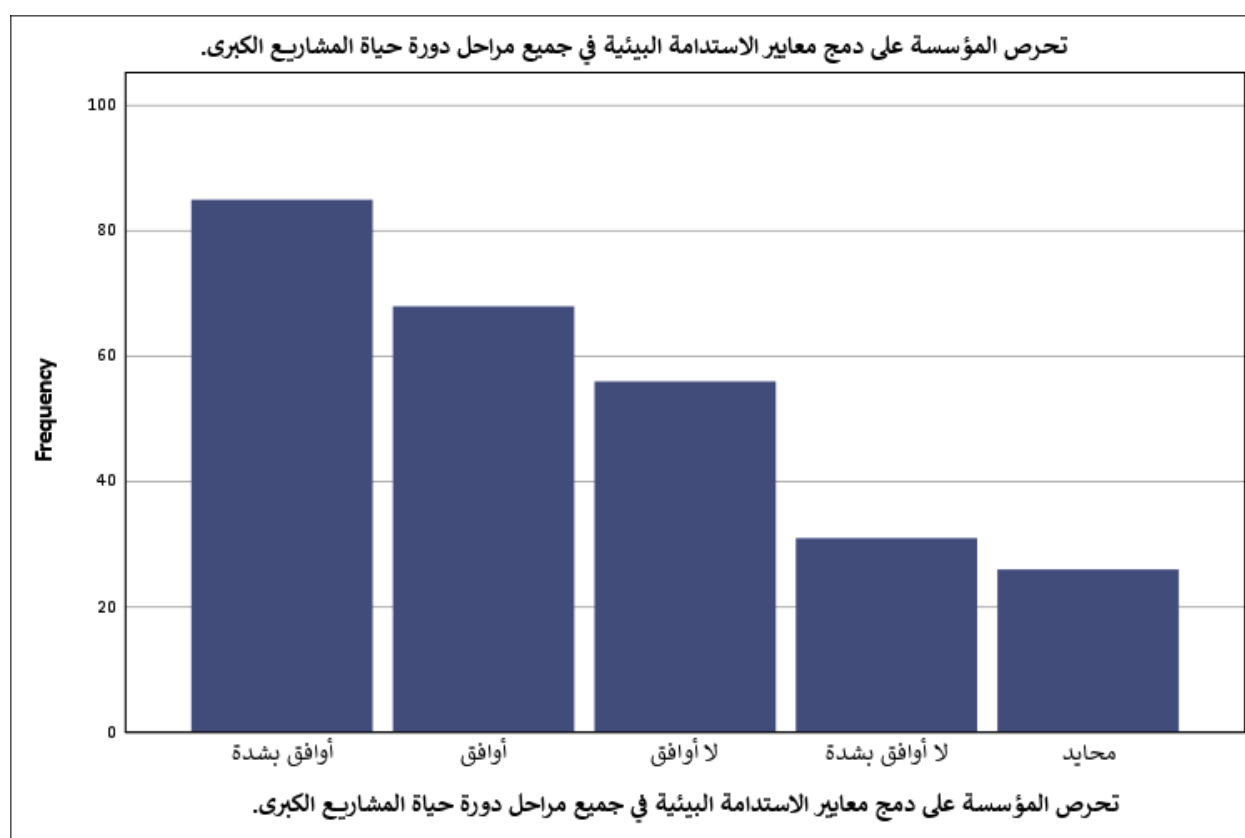
شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تحرص المؤسسة على دمج معايير الاستدامة البيئية في جميع مراحل دورة حياة المشاريع الكبرى.

يكشف تحليل إجابات أفراد العينة حول هذه العبارة عن توجه إيجابي عام نحو تأييد الدور البيئي للمؤسسة، حيث بلغت فئة (أوافق بشدة) خمسة وثمانين تكراراً بنسبة اثنين وثلاثين بالمئة ؛ وتبعها فئة (أوافق) بثمانية وستين تكراراً بنسبة خمسة وعشرين فاصل ستة بالمئة ؛ ومجموع هاتين النسبتين يشير إلى أن أكثر من نصف المستجيبين يلمسون جدية مؤسستهم في تبني معايير البيئة ؛ وفي المقابل ظهر تيار معارض ليس بالقليل تمثل في فئة (لا أوافق) بستة وخمسين تكراراً أي واحد وعشرين فاصل واحد بالمئة ؛ وفئة (لا أوافق بشدة) بواحد وثلاثين تكراراً بنسبة أحد عشر فاصل سبعة بالمئة ؛ بينما وقفت الفئة المحايدة عند ستة وعشرين تكراراً بنسبة تسعة فاصل ثمانية بالمئة ؛ وسجل المتوسط الحسابي العام لهذه العبارة قيمة قدرها ٣,٤٥ بانحراف معياري يصل إلى ١,٤١٩ ؛ ويؤكد هذا الانحراف المرتفع نسبياً وجود تباين واضح في وجهات النظر بين العاملين؛ فقد يعود هذا الانقسام إلى تفاوت درجات التطبيق الفعلي للمعايير بين قطاع وآخر داخل المؤسسة؛ فبينما يرى موظفو قطاعات معينة دمجاً كاملاً للمعايير البيئية قد يرى موظفون في قطاعات أخرى أن الدمج لا يزال في مراحله النظرية أو يواجه عقبات تنفيذية تحول دون تحقيقه بالكامل على أرض الواقع.

| تحرص المؤسسة على دمج معايير الاستدامة البيئية في جميع مراحل دورة حياة المشاريع الكبرى. |           |         |               |                    |       |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                             | ٨٥        | ٣٢,٠    | ٣٢,٠          | ٣٢,٠               | Valid |
| أوافق                                                                                  | ٦٨        | ٢٥,٦    | ٢٥,٦          | ٥٧,٥               |       |
| لا أوافق                                                                               | ٥٦        | ٢١,١    | ٢١,١          | ٧٨,٦               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                          | ٣١        | ١١,٧    | ١١,٧          | ٩٠,٢               |       |
| محايد                                                                                  | ٢٦        | ٩,٨     | ٩,٨           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                                  | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 5: التحليل الإحصائي لحرص المؤسسة على دمج معايير الاستدامة البيئية في جميع مراحل دورة حياة المشاريع الكبرى.



شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لحرص المؤسسة على دمج معايير الاستدامة البيئية في جميع مراحل دورة حياة المشاريع الكبرى.

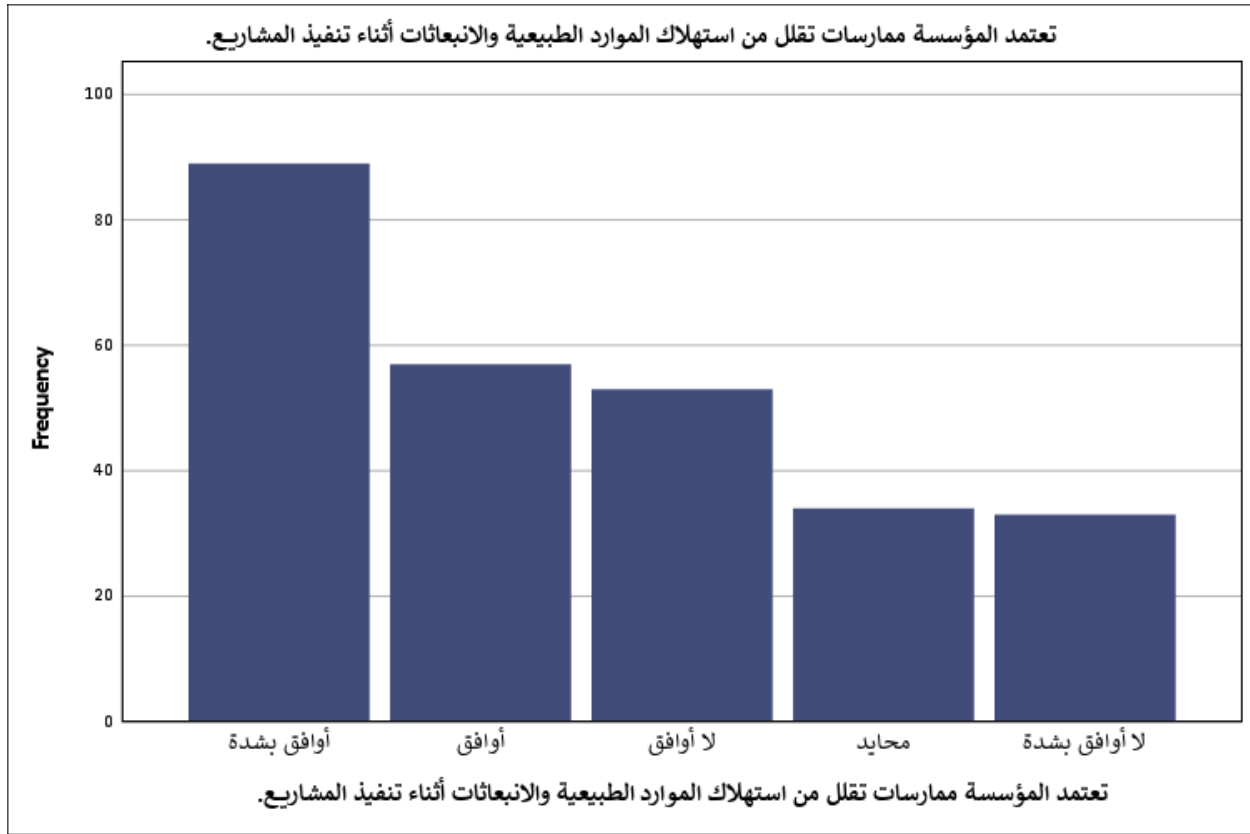
- تعتد المؤسسة ممارسات تقلل من استهلاك الموارد الطبيعية والانبعاثات أثناء تنفيذ المشاريع.

توضح المعطيات الرقمية الخاصة بهذه العبارة استمرار النسق المؤيد للممارسات الخضراء، إذ حصد خيار (أوافق بشدة) تسعة

وثمانين تكراراً بنسبة ثلاثة وثلاثين فاصل خمسة بالمئة؛ وتلاه خيار (أوافق) بسبعة وخمسين تكراراً ووزن نسبي بلغ واحد وعشرين فاصل أربعة بالمئة؛ ويوضح هذا المجموع أن الأغلبية تؤيد وجود خطوات عملية لترشيد الاستهلاك وتقليل الكربونات والانبعاثات الضارة؛ وعلى الجانب الآخر أبدى ثلاثة وخمسون مستجيباً عدم موافقتهم بنسبة تسعة عشر فاصل تسعة بالمئة؛ وانضم إليهم ثلاثة وثلاثون مستجيباً بدرجة (لا أوافق بشدة) بنسبة اثني عشر فاصل أربعة بالمئة؛ وظل أربعة وثلاثون فرداً في منطقة الحياد بنسبة اثني عشر فاصل ثمانية بالمئة؛ واستقر المتوسط العام عند ٣,٤٤، وبانحراف معياري قيمته ١,٤٣٧؛ ويعكس هذا الانحراف المعياري تشتتاً إحصائياً يماثل العبارة السابقة؛ وربما يعزى هذا التشتت إلى طبيعة المشاريع الكبرى نفسها، فالمشاريع الإنشائية أو الصناعية تكون فيها الانبعاثات واستهلاك الموارد ظاهراً ومقلقاً للموظفين بعكس المشاريع التقنية أو الاستشارية التي يسهل فيها تطبيق سياسات الترشيد؛ ويسهم هذا التفسير في فهم سبب عدم الإجماع الكامل؛ فالخبرات الميدانية للموظفين تشكلت بناءً على نوعية التحديات البيئية الخاصة بكل مشروع على حدة.

| تعتمد المؤسسة ممارسات تقلل من استهلاك الموارد الطبيعية والانبعاثات أثناء تنفيذ المشاريع. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                               | ٨٩        | ٣٣,٥    | ٣٣,٥          | ٣٣,٥               | Valid |
| أوافق                                                                                    | ٥٧        | ٢١,٤    | ٢١,٤          | ٥٤,٩               |       |
| لا أوافق                                                                                 | ٥٣        | ١٩,٩    | ١٩,٩          | ٧٤,٨               |       |
| محايد                                                                                    | ٣٤        | ١٢,٨    | ١٢,٨          | ٨٧,٦               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                            | ٣٣        | ١٢,٤    | ١٢,٤          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                                    | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 6: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة ممارسات تقلل من استهلاك الموارد الطبيعية والانبعاثات أثناء تنفيذ المشاريع.



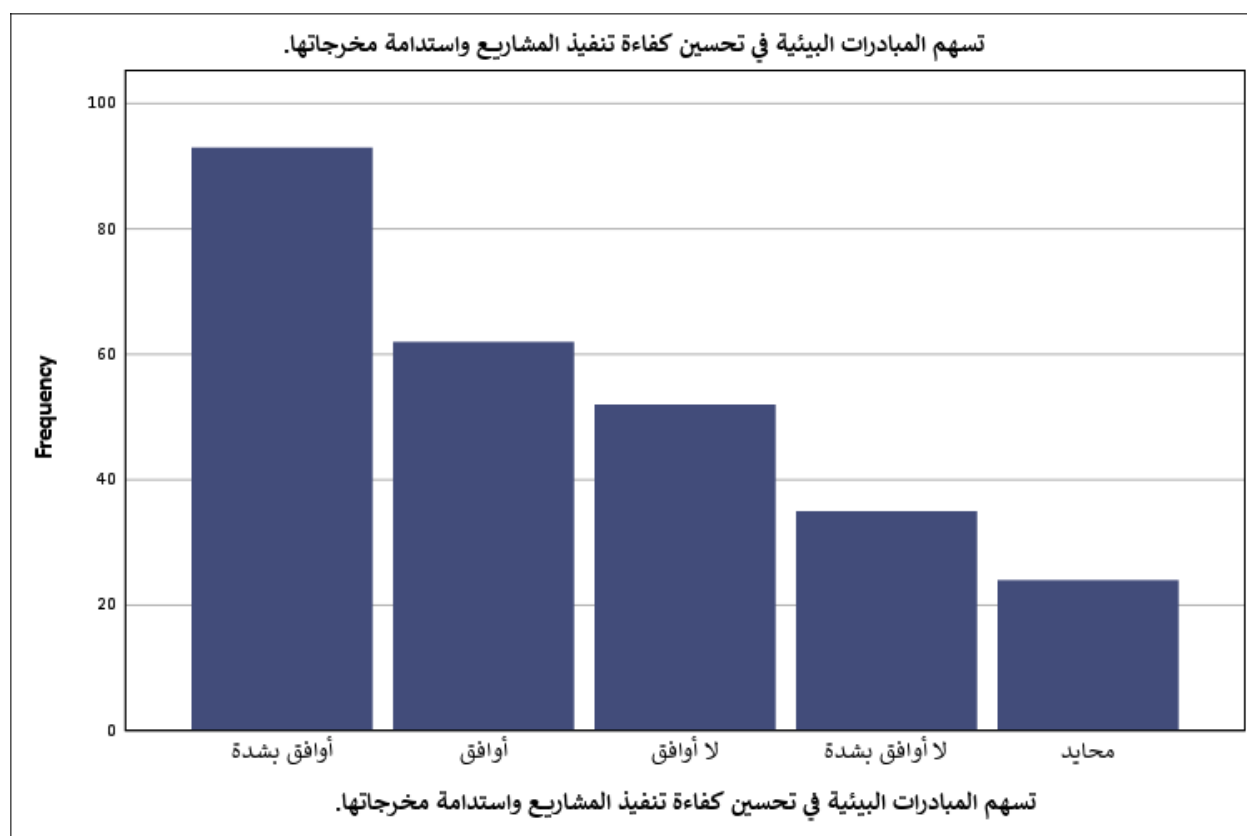
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة ممارسات تقلل من استهلاك الموارد الطبيعية والانبعاثات أثناء تنفيذ المشاريع.

#### • تسهم المبادرات البيئية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع واستدامة مخرجاتها.

تسير التوجهات العامة للمستجيبين نحو دعم فكرة الجدوى التشغيلية للمبادرات البيئية وعدم اقتصرها على الجانب الأخلاقي فقط، حيث حازت فئة (أوافق بشدة) على ثلاثة وتسعين تكراراً ونسبة خمسة وثلاثين بالمئة؛ وجاءت فئة (أوافق) في المرتبة التالية باثنين وستين تكراراً ونسبة ثلاثة وعشرين فاصل ثلاثة بالمئة؛ وتعزز هذه النسبة الكلية الاعتقاد بأن الحفاظ على البيئة يدعم الكفاءة التنفيذية ويطيل عمر المشاريع؛ وتوزعت بقية التكرارات بين المعارضين باثنين وخمسين لـ (لا أوافق) بنسبة تسعة عشر فاصل خمسة بالمئة؛ وخمسة وثلاثين لـ (لا أوافق بشدة) بنسبة ثلاثة عشر فاصل اثنين بالمئة؛ واقتصر المحايدين على أربعة وعشرين تكراراً بنسبة تسعة بالمئة؛ وسجلت المؤشرات الوصفية متوسطاً حسابياً بلغ ٣,٤٧ وانحرافاً معيارياً قدره ١,٤٦٢؛ ويبرهن الانحراف هنا على أن القناعة بالربط بين البيئة والكفاءة ليست متجانسة بين الموظفين؛ فقد يظن تيار من المستجيبين أن الاشتراطات البيئية الصارمة قد تسبب أحياناً بطئاً في التنفيذ أو زيادة في الأعباء التكميلية؛ وتؤدي هذه الرؤية المتوجسة إلى خفض درجات التوافق المطلق؛ فالواقع العملي يتطلب موازنة دقيقة بين الحفاظ على الطبيعة وسرعة الإنجاز.

| تسهم المبادرات البيئية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع واستدامة مخرجاتها. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                              | ٩٣        | ٣٥,٠    | ٣٥,٠          | ٣٥,٠               | Valid |
| أوافق                                                                   | ٦٢        | ٢٣,٣    | ٢٣,٣          | ٥٨,٣               |       |
| لا أوافق                                                                | ٥٢        | ١٩,٥    | ١٩,٥          | ٧٧,٨               |       |
| لا أوافق بشدة                                                           | ٣٥        | ١٣,٢    | ١٣,٢          | ٩١,٠               |       |
| محايد                                                                   | ٢٤        | ٩,٠     | ٩,٠           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                   | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 7: التحليل الإحصائي لمساهمة المبادرات البيئية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع واستدامة مخرجاتها.



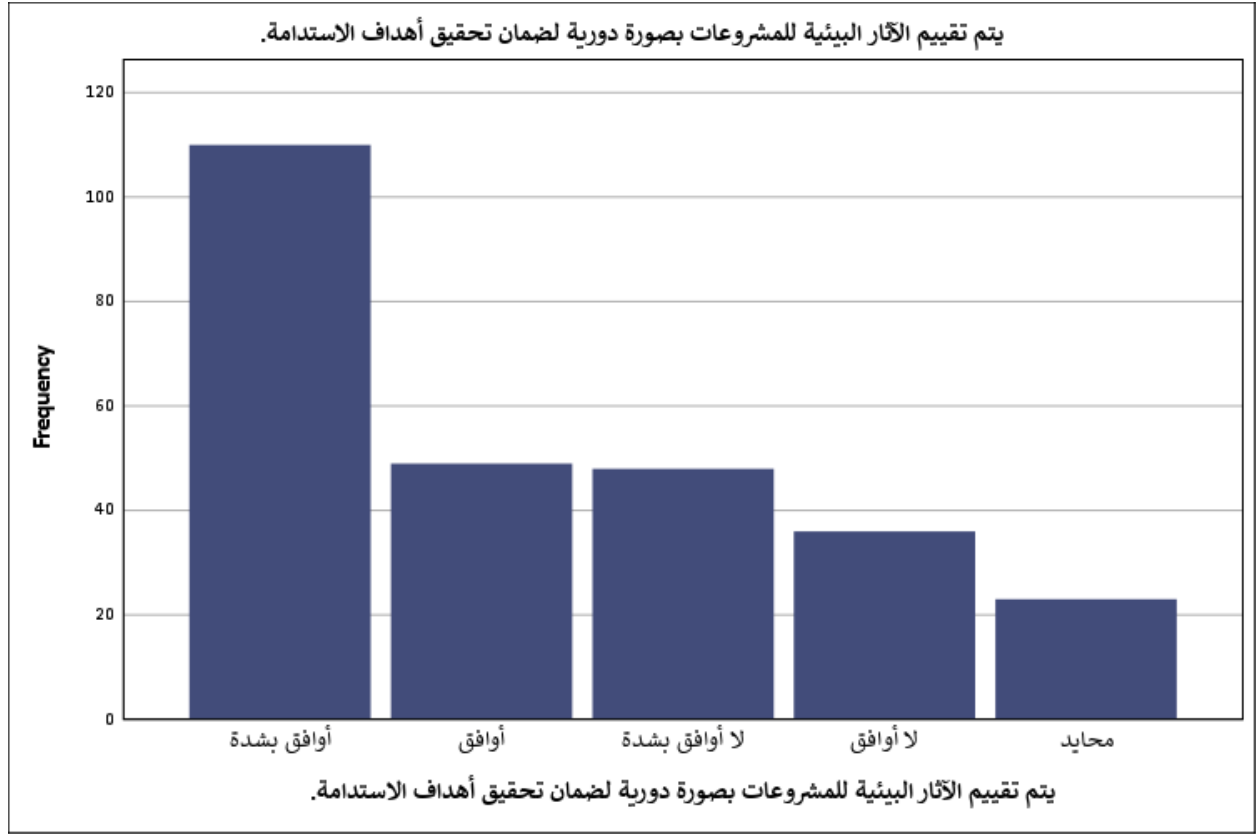
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لمساهمة المبادرات البيئية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع واستدامة مخرجاتها.

- يتم تقييم الآثار البيئية للمشروعات بصورة دورية لضمان تحقيق أهداف الاستدامة.

تحقق هذه العبارة قفزة ملحوظة في مستويات التأييد الصارم، حيث سجلت فئة (أوافق بشدة) أعلى تكرار لها في المحور البيئي بمئة وعشرة تكرارات وبنسبة واحد وأربعين فاصل أربعة بالمئة؛ ورافقتها فئة (أوافق) بتسعة وأربعين تكراراً وبنسبة ثمانية عشر فاصل أربعة بالمئة؛ ويعني هذا أن ما يقرب من ستين بالمئة من أفراد العينة يؤكدون وجود عمليات تقييم دورية منظمة؛ وعلى النقيض تماماً اختارت فئة (لا أوافق بشدة) ثمانية وأربعين تكراراً بنسبة ثمانية عشر بالمئة؛ وفئة (لا أوافق) ستة وثلاثين تكراراً بنسبة ثلاثة عشر فاصل خمسة بالمئة؛ وبقي ثلاثة وعشرون مستجيباً محايدين بنسبة ثمانية فاصل ستة بالمئة؛ وارتفع المتوسط الحسابي هنا ليصل إلى ٣,٥٢ بانحراف معياري قيمته ١,٥٦٢ وهو التشتت الأعلى على الإطلاق؛ ويشير هذا التباين الحاد إلى أن الرقابة والتقييم الدوري قد لا يطلان كافة المشاريع بالنزخم ذاته؛ فربما تركز الإدارة جهودها التقييمية على المشاريع العملاقة ذات الحساسية البيئية العالية وتغفل المشاريع الأصغر؛ ويسهم هذا التمييز الرقابي غير المقصود في خلق انطباعات متضاربة لدى العاملين حول شمولية ودورية التقييم البيئي المتبع داخل المنظمة.

| يتم تقييم الآثار البيئية للمشروعات بصورة دورية لضمان تحقيق أهداف الاستدامة. |           |         |               |                    |       |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                  | ١١٠       | ٤١,٤    | ٤١,٤          | ٤١,٤               | Valid |
| أوافق                                                                       | ٤٩        | ١٨,٤    | ١٨,٤          | ٥٩,٨               |       |
| لا أوافق بشدة                                                               | ٤٨        | ١٨,٠    | ١٨,٠          | ٧٧,٨               |       |
| لا أوافق                                                                    | ٣٦        | ١٣,٥    | ١٣,٥          | ٩١,٤               |       |
| محايد                                                                       | ٢٣        | ٨,٦     | ٨,٦           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                       | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 8: التحليل الإحصائي لتقييم الآثار البيئية للمشروعات بصورة دورية لضمان تحقيق أهداف الاستدامة.



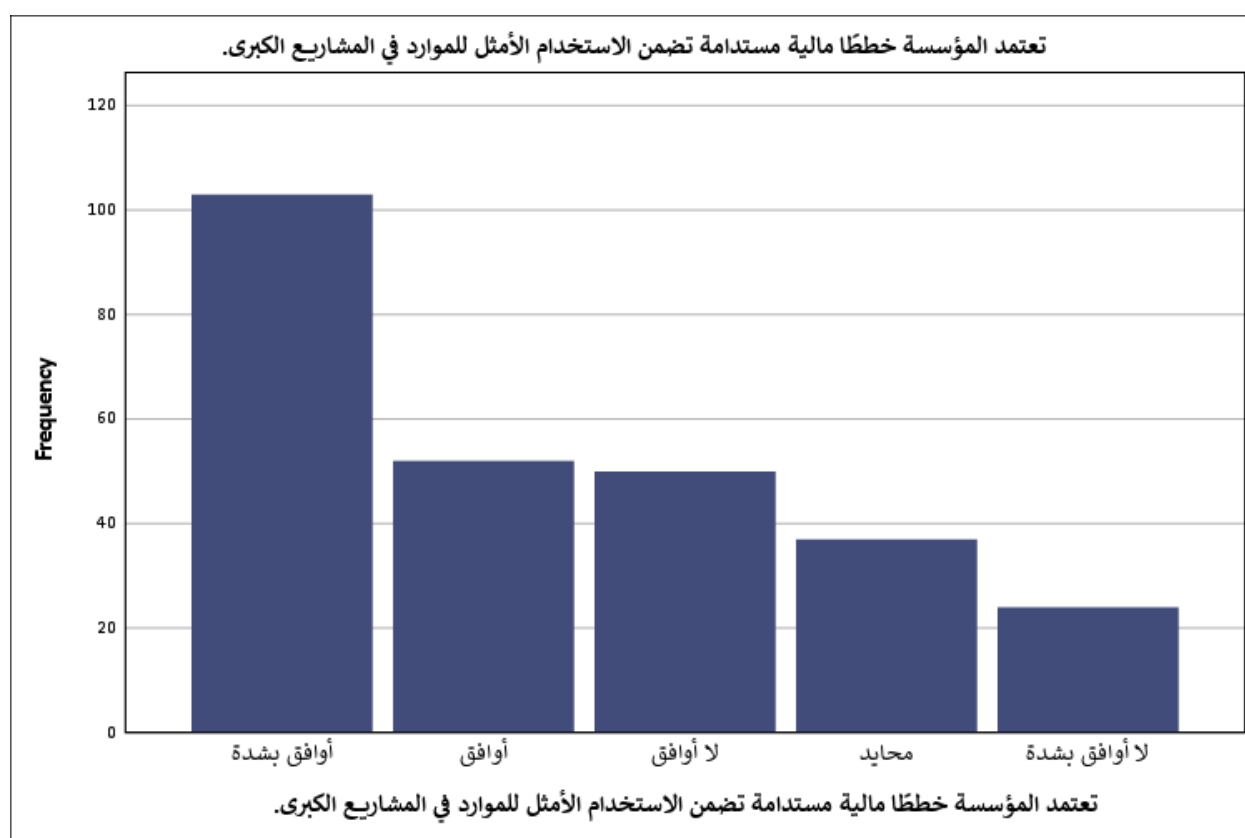
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لتقييم الآثار البيئية للمشروعات بصورة دورية لضمان تحقيق أهداف الاستدامة.

- تتعتمد المؤسسة خططاً مالية مستدامة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد في المشاريع الكبرى.

ينتقل مركز الثقل الإحصائي في هذه العبارة نحو الإيجابية بشكل أكثر وضوحاً، فقد حصد خيار (أوافق بشدة) مئة وثلاثة تكرارات بوزن نسبي بلغ ثمانية وثلاثين فاصل سبعة بالمئة ؛ تلاه خيار (أوافق) باثنين وخمسين تكراراً ونسبة تسعة عشر فاصل خمسة بالمئة ؛ مما يمنح التوجه الإيجابي العام قوة تلامس ثمانية وخمسين بالمئة ؛ وبالمقابل أبدى خمسون فرداً عدم موافقتهم بدرجة (لا أوافق) بنسبة ثمانية عشر فاصل ثمانية بالمئة ؛ وأربعة وعشرون فرداً بدرجة (لا أوافق بشدة) بنسبة تسعة بالمئة ؛ وتوقف سبعة وثلاثون مستجيباً عند الحياد بنسبة ثلاثة عشر فاصل تسعة بالمئة ؛ وارتفع المتوسط الحسابي ليلبلغ ٣,٦٠ مع انحراف معياري مقداره ١,٣٩٢ ؛ ويؤشر هذا المتوسط المرتفع نسبياً وتراجع التشتت بالمقارنة مع العبارات السابقة إلى وجود قناعة مؤسسية أفضل بكفاءة التخطيط المالي؛ ولعل السبب في ذلك يرجع إلى الصرامة التقليدية التي تحكم الرقابة المالية في المشاريع الكبرى مقارنة بالمعايير الأخرى؛ فالأطر المحاسبية والموازنات التقديرية تطبق بصرامة تفرض على الموظفين الشعور بوجود خطط مالية مستهدفة لترشيد النفقات والاستخدام الأمثل للأصول المتاحة.

| تعتمد المؤسسة خططاً مالية مستدامة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد في المشاريع الكبرى. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                          | ١٠٣       | ٣٨,٧    | ٣٨,٧          | ٣٨,٧               | Valid |
| أوافق                                                                               | ٥٢        | ١٩,٥    | ١٩,٥          | ٥٨,٣               |       |
| لا أوافق                                                                            | ٥٠        | ١٨,٨    | ١٨,٨          | ٧٧,١               |       |
| محايد                                                                               | ٣٧        | ١٣,٩    | ١٣,٩          | ٩١,٠               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                       | ٢٤        | ٩,٠     | ٩,٠           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                               | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 9: التحليل الإحصائي لاعتماد المؤسسة خططاً مالية مستدامة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد في المشاريع الكبرى.



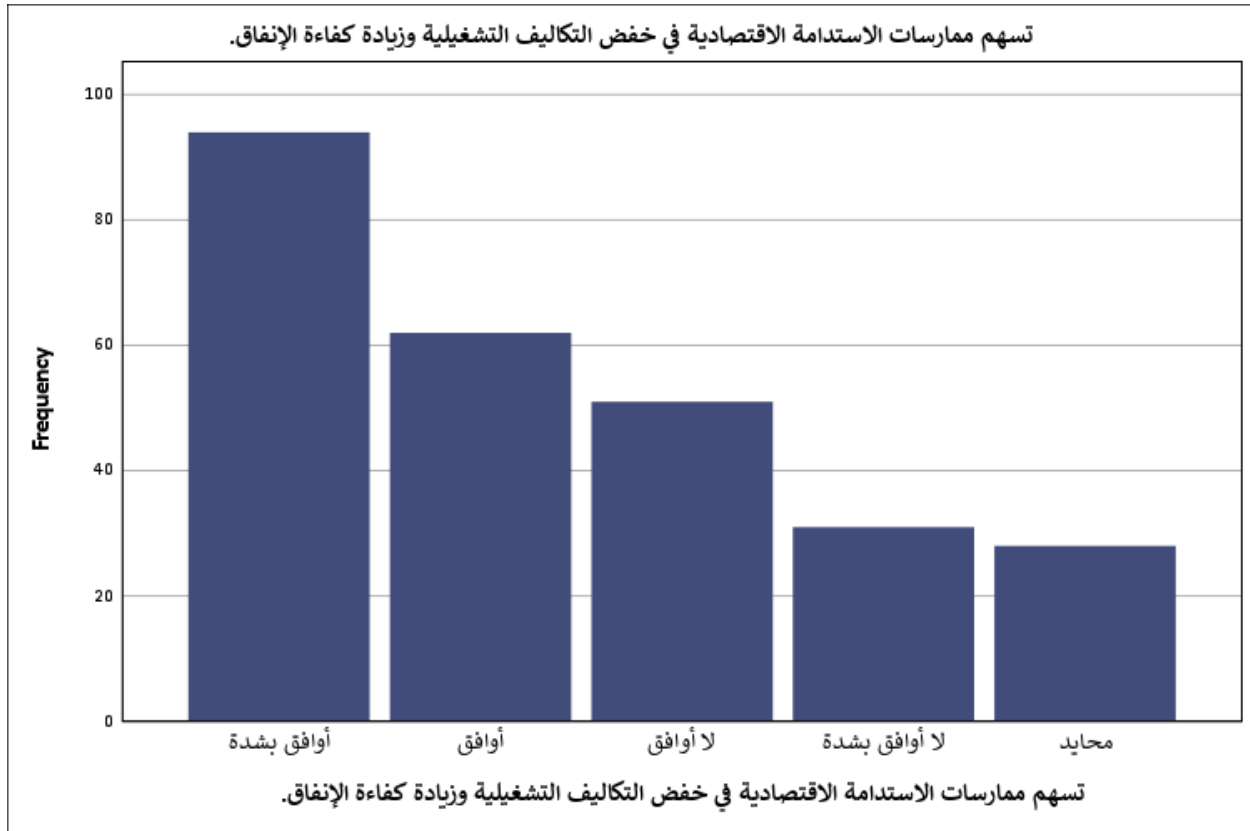
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لاعتماد المؤسسة خططاً مالية مستدامة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد في المشاريع الكبرى.

• تسهم ممارسات الاستدامة الاقتصادية في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة الإنفاق.

تظهر الاستجابات الإحصائية توافقاً جيداً مع الفرضية القائلة بأن الاستدامة الاقتصادية تحقق وفورات ملموسة، حيث اختار أربعة وتسعون مستجيباً فئة (أوافق بشدة) بنسبة خمسة وثلاثين فاصل ثلاثة بالمئة؛ وانضم إليهم اثنان وستون مستجيباً في فئة (أوافق) بنسبة ثلاثة وعشرين فاصل ثلاثة بالمئة؛ وتكشف هذه الأرقام عن وعي وظيفي بأهمية الجدوى التشغيلية للاستدامة؛ وفي الاتجاه المعاكس سجل خيار (لا أوافق) واحداً وخمسين تكراراً بنسبة تسعة عشر فاصل اثنين بالمئة؛ وخيار (لا أوافق بشدة) واحداً وثلاثين تكراراً بنسبة أحد عشر فاصل سبعة بالمئة؛ والتزم ثمانية وعشرون فرداً بالحياد بنسبة عشرة فاصل خمسة بالمئة؛ وحققت العبارة متوسطاً حسابياً مقداره ٣,٥٢ وانحرافاً معيارياً قيمته ١,٤٣١؛ ويشير هذا التباين الإحصائي إلى أن خفض التكاليف قد لا يكون ملموساً بشكل متساوٍ لدى جميع الإدارات؛ فبعض المشاريع قد تشهد ارتفاعاً في التكاليف الرأسمالية الأولى نتيجة تطبيق معايير الاستدامة مما يجعل بعض العاملين يشككون في قدرتها على خفض التكاليف التشغيلية على المدى القصير؛ ويتطلب هذا التفسير النظر إلى دورة حياة المشروع ككل لتقييم الوفورات الفعلية المتراكمة.

| تسهم ممارسات الاستدامة الاقتصادية في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة الإنفاق. |           |         |               |                    |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                        | ٩٤        | ٣٥,٣    | ٣٥,٣          | ٣٥,٣               | Valid |
| أوافق                                                                             | ٦٢        | ٢٣,٣    | ٢٣,٣          | ٥٨,٦               |       |
| لا أوافق                                                                          | ٥١        | ١٩,٢    | ١٩,٢          | ٧٧,٨               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                     | ٣١        | ١١,٧    | ١١,٧          | ٨٩,٥               |       |
| محايد                                                                             | ٢٨        | ١٠,٥    | ١٠,٥          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                             | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 10: التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات الاستدامة الاقتصادية في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة الإنفاق.



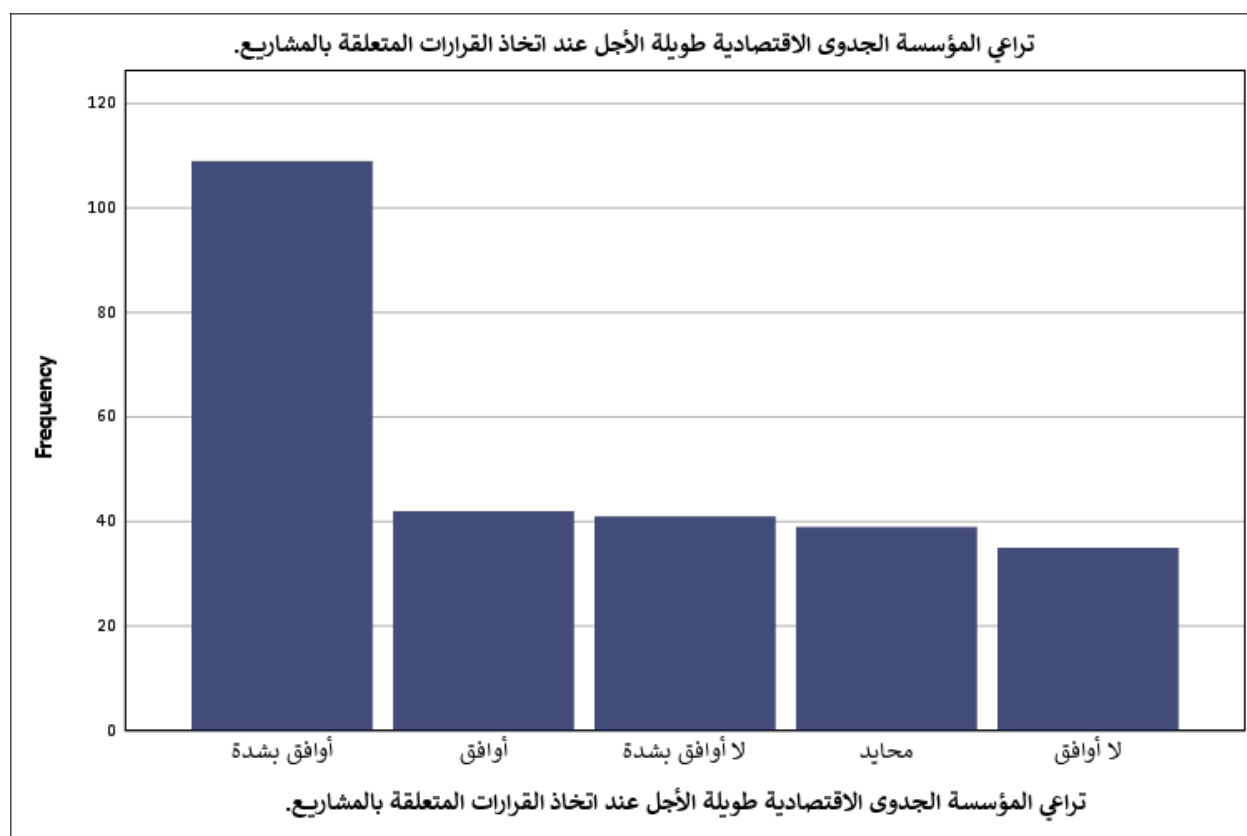
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات الاستدامة الاقتصادية في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة الإنفاق.

#### • تراعي المؤسسة الجدوى الاقتصادية طويلة الأجل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.

تسجل هذه العبارة استقراراً واضحاً في مسار التقييم الإيجابي المرتفع، إذ عبر مئة وتسعة مستجيبين عن موافقتهم الشديدة بنسبة واحد وأربعين بالمئة؛ وشاركهم اثنان وأربعون مستجيباً الرأي بفئة (أوافق) بنسبة خمسة عشر فاصل ثمانية بالمئة؛ وتدل هذه الكتلة التصويتية على ثقة قطاع عريض من الموظفين بالرؤية الاستراتيجية لصناع القرار في المنظمة؛ غير أن فئة (لا أوافق بشدة) ظهرت بواحد وأربعين تكراراً ونسبة خمسة عشر فاصل أربعة بالمئة؛ تلتها فئة (لا أوافق) بخمسة وثلاثين تكراراً ونسبة ثلاثة عشر فاصل Standard وعشرين بالمئة أي ثلاثة عشر فاصل اثنين بالمئة؛ ووقف تسعة وثلاثون فرداً موقفاً حيادياً بنسبة أربعة عشر فاصل سبعة بالمئة؛ ووصل المتوسط الحسابي العام إلى ٣,٥٤ مع انحراف معياري قيمته ١,٥٠٥؛ ويبرز هذا الانحراف العالي انقساماً جوهرياً بين من يرى القرارات تتسم بالنظرة المستقبلية ومن يراها خاضعة لضغوط الإنجاز اللحظي والمكاسب السريعة؛ وربما يرجع هذا الاختلاف إلى طبيعة المناصب الوظيفية؛ فالقيادات العليا تطلع على دراسات الجدوى طويلة المدى بينما تتركز رؤية الكوادر التنفيذية على التحديات والموازنات السنوية المباشرة.

| تراعي المؤسسة الجدوى الاقتصادية طويلة الأجل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                         | ١٠٩       | ٤١,٠    | ٤١,٠          | ٤١,٠               | Valid |
| أوافق                                                                              | ٤٢        | ١٥,٨    | ١٥,٨          | ٥٦,٨               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                      | ٤١        | ١٥,٤    | ١٥,٤          | ٧٢,٢               |       |
| محايد                                                                              | ٣٩        | ١٤,٧    | ١٤,٧          | ٨٦,٨               |       |
| لا أوافق                                                                           | ٣٥        | ١٣,٢    | ١٣,٢          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                              | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 11: التحليل الإحصائي لمراعاة المؤسسة الجدوى الاقتصادية طويلة الأجل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.



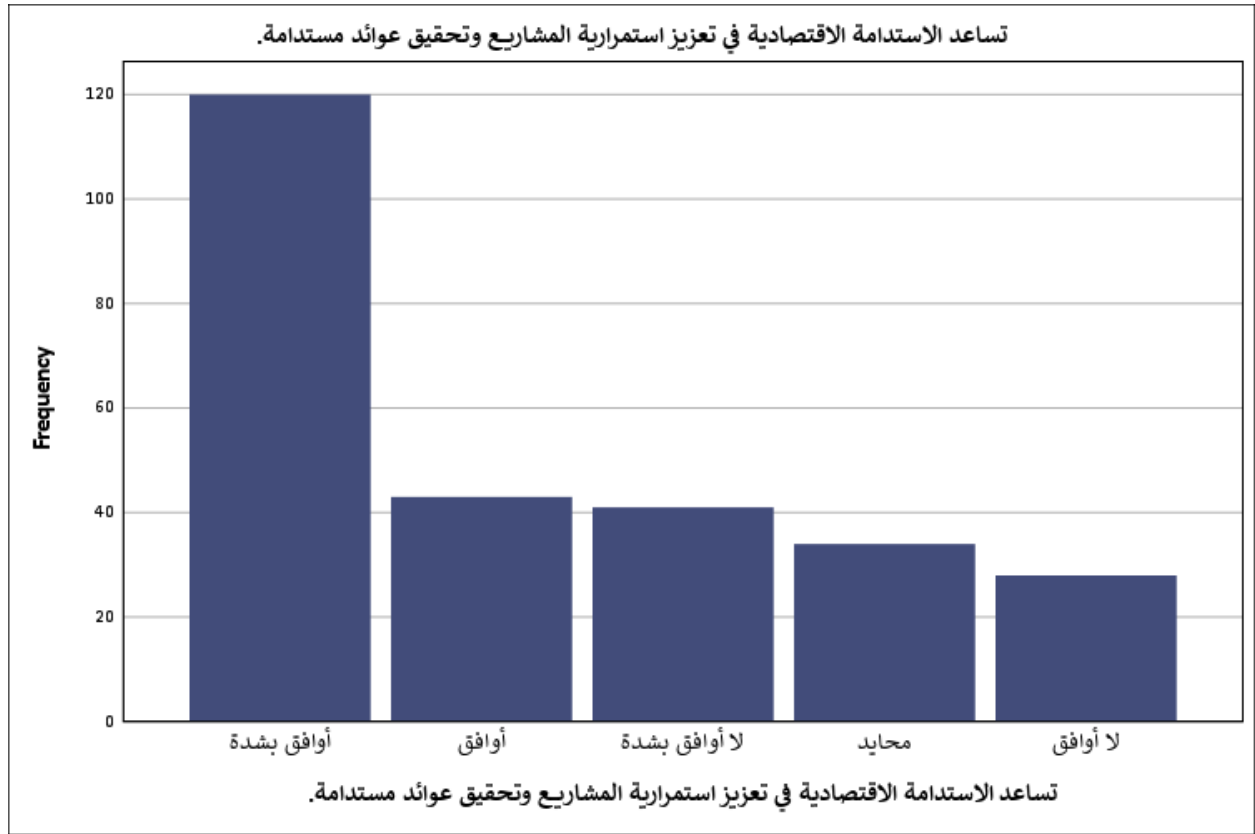
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لمراعاة المؤسسة الجدوى الاقتصادية طويلة الأجل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.

• تساعد الاستدامة الاقتصادية في تعزيز استمرارية المشاريع وتحقيق عوائد مستدامة.

تتحقق في هذه العبارة القيمة العليا للمتوسط الحسابي ضمن محور الاستدامة الاقتصادية، حيث سجلت قيمة بلغت ٣,٦٥ بانحراف معياري قدره ١,٥٠٨ ؛ وجاء هذا الارتفاع مدفوعاً بحصول خيار (أوافق بشدة) على مئة وعشرين تكراراً بوزن نسبي كبير قدره خمسة وأربعون فاصل واحد بالمئة ؛ وتلاه خيار (أوافق) بثلاثة وأربعين تكراراً بنسبة ستة عشر فاصل اثنين بالمئة ؛ وفي المقابل مثل المعارضون الشرسون المتمثلون في فئة (لا أوافق بشدة) واحداً وأربعين تكراراً بنسبة خمسة عشر فاصل أربعة بالمئة ؛ ودرجة (لا أوافق) ثمانية وعشرين تكراراً بنسبة عشرة فاصل خمسة بالمئة ؛ بينما اختار الحياد أربعة وثلاثون فرداً بنسبة اثني عشر فاصل ثمانية بالمئة ؛ وتوضح هذه الأرقام إدراكاً واسعاً لارتباط بقاء المشاريع بالاستقرار المالي والديمومة الاقتصادية؛ وفوق ذلك فإن الارتفاع في الانحراف المعياري ينبه إلى وجود فئة ترى أن الاستمرارية قد تهددها عوامل أخرى خارج النطاق الاقتصادي كالتغيرات التقنية أو التنظيمية؛ وتظل هذه النتيجة مؤشراً قوياً على أن الجانب المالي يمثل الركيزة الأساسية في طمأنة العاملين حول مستقبل مشاريعهم.

| تساعد الاستدامة الاقتصادية في تعزيز استمرارية المشاريع وتحقيق عوائد مستدامة. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                   | ١٢٠       | ٤٥,١    | ٤٥,١          | ٤٥,١               | Valid |
| أوافق                                                                        | ٤٣        | ١٦,٢    | ١٦,٢          | ٦١,٣               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                | ٤١        | ١٥,٤    | ١٥,٤          | ٧٦,٧               |       |
| محايد                                                                        | ٣٤        | ١٢,٨    | ١٢,٨          | ٨٩,٥               |       |
| لا أوافق                                                                     | ٢٨        | ١٠,٥    | ١٠,٥          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                        | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 12 : التحليل الإحصائي لمساعدة الاستدامة الاقتصادية في تعزيز استمرارية المشاريع وتحقيق عوائد مستدامة.



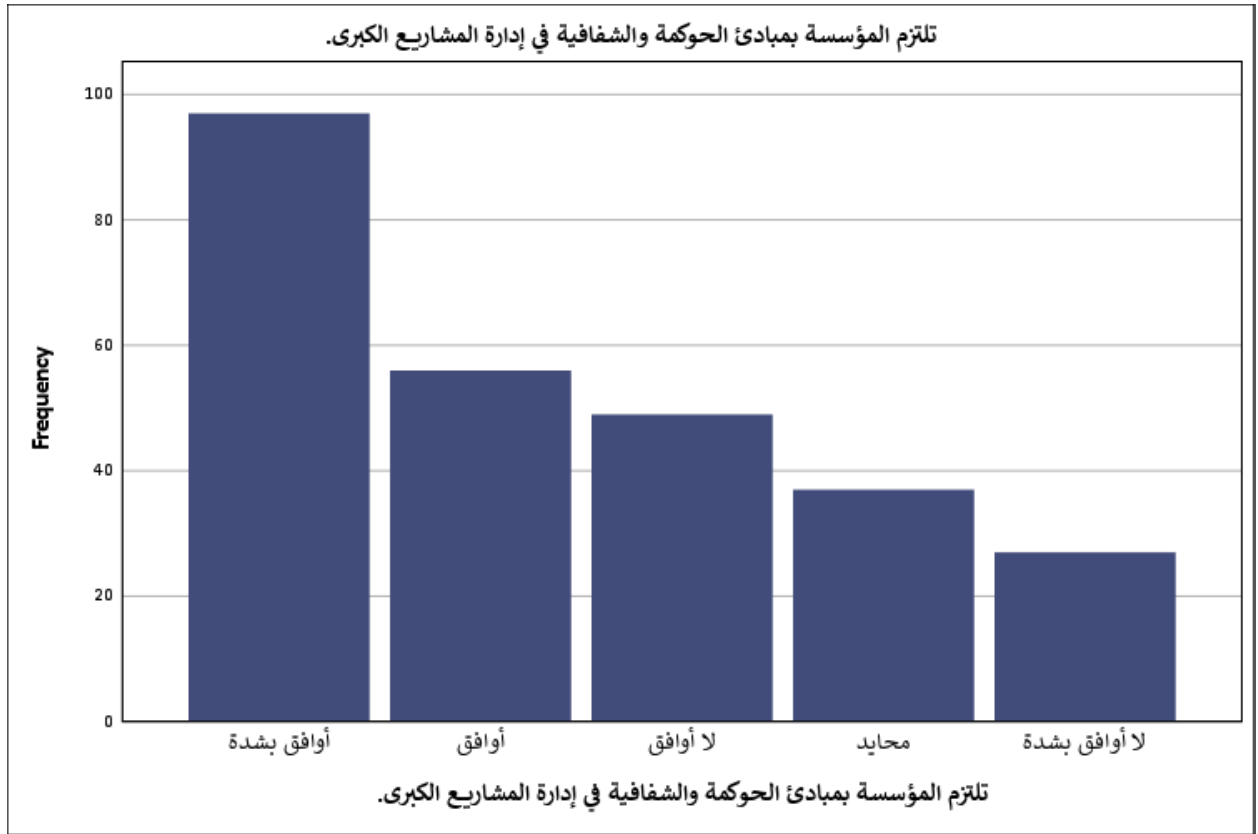
شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لمساعدة الاستدامة الاقتصادية في تعزيز استمرارية المشاريع وتحقيق عوائد مستدامة.

#### • تلتزم المؤسسة بمبادئ الحوكمة والشفافية في إدارة المشاريع الكبرى.

يستهل المحور الخاص بالحوكمة مؤشراتته بنبرة تأكيد واضحة، حيث سجلت فئة (أوافق بشدة) سبعة وتسعين تكراراً بنسبة ستة وثلاثين فاصل خمسة بالمئة ؛ وتلتها فئة (أوافق) بستة وخمسين تكراراً بنسبة واحد وعشرين فاصل واحد بالمئة ؛ ويعكس هذا المزيج انطباعاً إيجابياً لدى الأغلبية بوجود قنوات إفصاح ومعايير واضحة للمساءلة ؛ ولكن في المقابل أظهر تسعة وأربعون مستجيباً عدم موافقتهم بدرجة (لا أوافق) بنسبة ثمانية عشر فاصل ثمانية بالمئة أي ثمانية عشر فاصل أربعة بالمئة ؛ وانضم إليهم سبعة وعشرون مستجيباً بدرجة (لا أوافق بشدة) بنسبة عشرة فاصل اثنين بالمئة ؛ بينما فضل سبعة وثلاثون فرداً البقاء في منطقة الحياد بنسبة ثلاثة عشر فاصل تسعة بالمئة ؛ وبلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٥٥ وانحرافه المعياري ١,٤٠٠ ؛ ويشير هذا الاستقرار الإحصائي النسبي إلى أن ثقافة الشفافية منتشرة بانتظام مقبول داخل المؤسسة؛ وقد يفسر تدمير النسبة المعارضة بصعوبة الوصول التلقائي إلى المعلومات في بعض المشاريع الكبرى ذات الطابع السري أو التنافسي؛ مما يجعل عمليات التدفق المعرفي بين المستويات الإدارية متفاوتة الفعالية أحياناً.

| تلتزم المؤسسة بمبادئ الحوكمة والشفافية في إدارة المشاريع الكبرى. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                       | ٩٧        | ٣٦,٥    | ٣٦,٥          | ٣٦,٥               | Valid |
| أوافق                                                            | ٥٦        | ٢١,١    | ٢١,١          | ٥٧,٥               |       |
| لا أوافق                                                         | ٤٩        | ١٨,٤    | ١٨,٤          | ٧٥,٩               |       |
| محايد                                                            | ٣٧        | ١٣,٩    | ١٣,٩          | ٨٩,٨               |       |
| لا أوافق بشدة                                                    | ٢٧        | ١٠,٢    | ١٠,٢          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                            | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 13: التحليل الإحصائي لالتزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة والشفافية في إدارة المشاريع الكبرى.



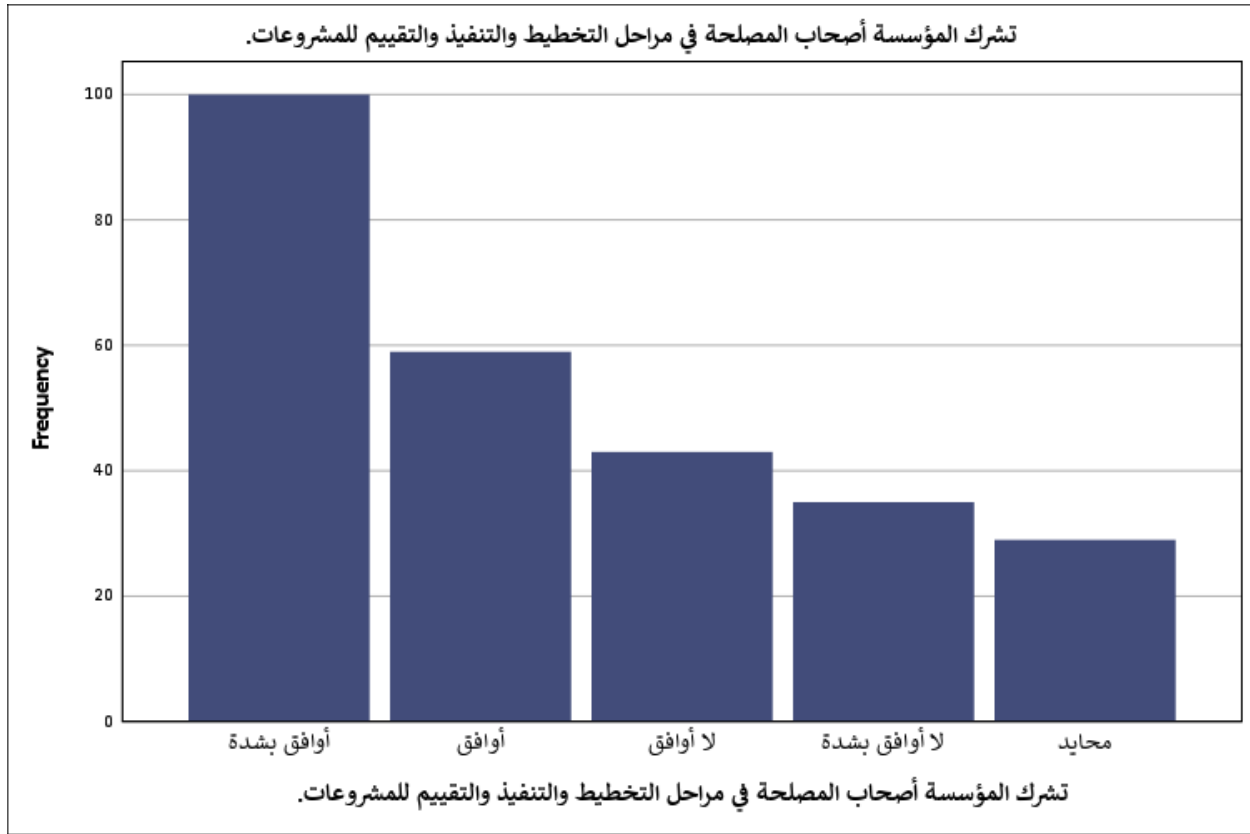
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لالتزام المؤسسة بمبادئ الحوكمة والشفافية في إدارة المشاريع الكبرى.

• تشرك المؤسسة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروعات.

توضح البيانات التكرارية لهذه العبارة نمطاً إيجابياً مستمراً، إذ حصد خيار (أوافق بشدة) مئة تكرار دقيق بنسبة سبعة وثلاثين فاصل ستة بالمئة ؛ وتلاه خيار (أوافق) بتسعة وخمسين تكراراً بنسبة اثنين وعشرين فاصل اثنين بالمئة ؛ وبذلك تتجاوز نسبة المؤيدين حاجز ستين بالمئة مما يدل على انفتاح المنظمة على محيطها الخارجي والداخلي ؛ وعلى الجانب الآخر سجل خيار (لا أوافق) ثلاثة وأربعين تكراراً بنسبة ستة عشر فاصل Standard وعشرين بالمئة أي ستة عشر فاصل اثنين بالمئة ؛ وخيار (لا أوافق بشدة) خمسة وثلاثين تكراراً بنسبة ثلاثة عشر فاصل اثنين بالمئة ؛ واختار الحياد تسعة وعشرون فرداً بنسبة عشرة فاصل تسعة بالمئة ؛ وحافظ المتوسط الحسابي على قيمته عند ٣,٥٥ بانحراف معياري يقدر بـ ١,٤٥٦ ؛ ويبرز التشتت هنا تبايناً في تقييم مستوى الإشراك؛ فقد يرى بعض الموظفين أن إشراك أصحاب المصلحة يقتصر على الجهات التمويلية أو القيادات العليا دون دمج حقيقي للقواعد التنفيذية أو الفئات المجتمعية المتأثرة بالمشروع؛ ويفتح هذا التفسير الباب لضرورة مراجعة آليات التواصل لضمان شموليتها.

| تشرك المؤسسة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروعات. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                       | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| ٣٧,٦                                                                     | ٣٧,٦          | ٣٧,٦    | ١٠٠       | أوافق بشدة    | Valid |
| ٥٩,٨                                                                     | ٢٢,٢          | ٢٢,٢    | ٥٩        | أوافق         |       |
| ٧٥,٩                                                                     | ١٦,٢          | ١٦,٢    | ٤٣        | لا أوافق      |       |
| ٨٩,١                                                                     | ١٣,٢          | ١٣,٢    | ٣٥        | لا أوافق بشدة |       |
| ١٠٠,٠                                                                    | ١٠,٩          | ١٠,٩    | ٢٩        | محايد         |       |
|                                                                          | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٦٦       | Total         |       |

جدول 14 : التحليل الإحصائي لمشاركة المؤسسة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروعات.



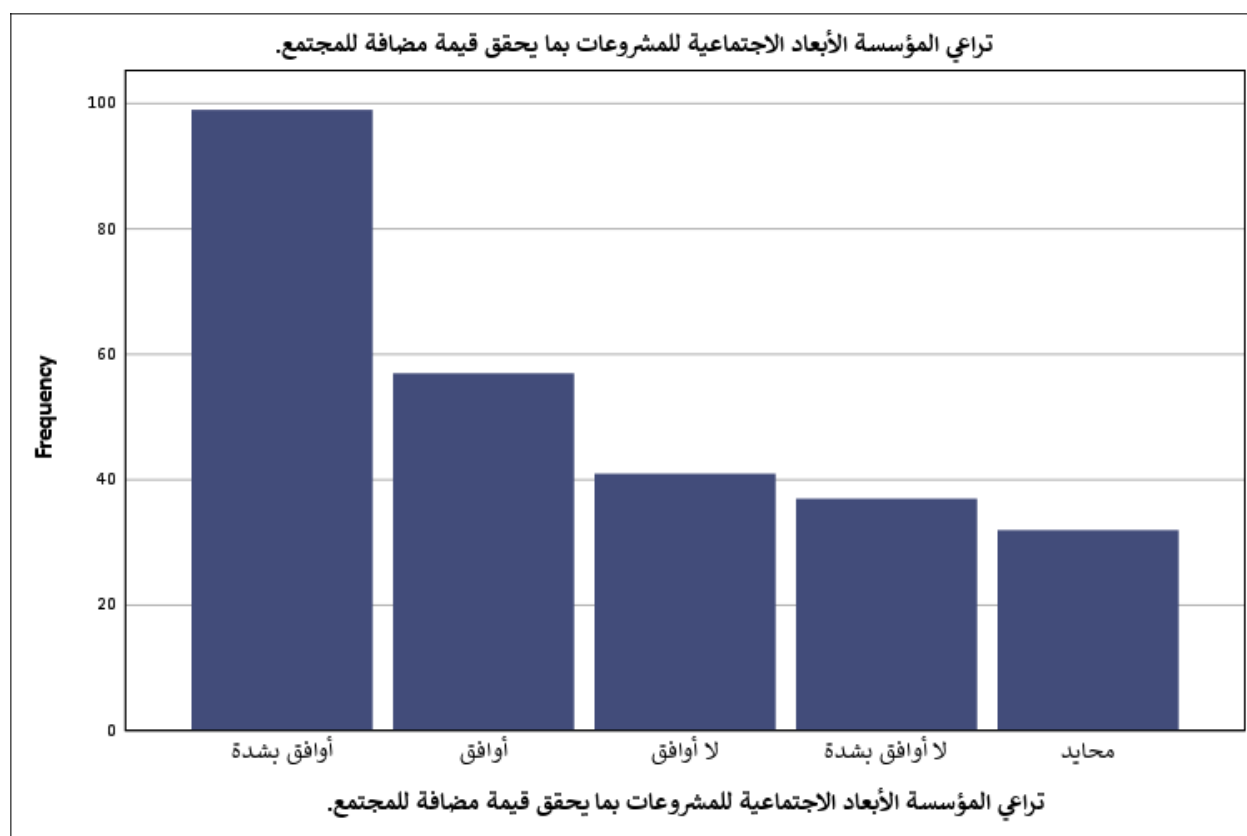
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لمشاركة المؤسسة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروعات.

• تراعي المؤسسة الأبعاد الاجتماعية للمشروعات بما يحقق قيمة مضافة للمجتمع.

يكشف التوزيع التكراري لإجابات المشاركين عن تقارب كبير مع نتائج العبارة السابقة، حيث نالت فئة (أوافق بشدة) تسعة وتسعين تكراراً بنسبة سبعة وثلاثين فاصل اثنين بالمئة؛ وجاءت فئة (أوافق) بسبعة وخمسين تكراراً بنسبة واحد وعشرين فاصل أربعة بالمئة؛ ويعبر هذا القوام عن قناعة بوجود دور مجتمعي ومسؤولية أخلاقية للمؤسسة تجاه محيطها؛ وفي المقابل اختار واحد وأربعون مستجيباً فئة (لا أوافق) بنسبة خمسة عشر فاصل أربعة بالمئة؛ وسبعة وثلاثون مستجيباً فئة (لا أوافق بشدة) بنسبة ثلاثة عشر فاصل تسعة بالمئة؛ ووقفت الكتلة المحايدة عند اثنين وثلاثين فرداً بنسبة اثني عشر بالمئة تماماً؛ ووصل المتوسط الحسابي العام إلى ٣,٥٣ بانحراف معياري مقداره ١,٤٦٤؛ ويؤكد هذا التوزيع الإحصائي المتزن أن المسؤولية الاجتماعية حاضرة في الذهنية العامة للعاملين؛ وربما يعود سبب المعارضة النسبية إلى غياب المؤشرات الكمية الواضحة التي تقيس هذه القيمة المضافة؛ مما يجعل التقييم خاضعاً للانطباعات الشخصية والتقديرات الفردية للموظفين بدلاً من الاعتماد على تقارير أداء اجتماعي دورية ومعلنة للجميع.

| تراعي المؤسسة الأبعاد الاجتماعية للمشروعات بما يحقق قيمة مضافة للمجتمع. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                              | ٩٩        | ٣٧,٢    | ٣٧,٢          | ٣٧,٢               | Valid |
| أوافق                                                                   | ٥٧        | ٢١,٤    | ٢١,٤          | ٥٨,٦               |       |
| لا أوافق                                                                | ٤١        | ١٥,٤    | ١٥,٤          | ٧٤,١               |       |
| لا أوافق بشدة                                                           | ٣٧        | ١٣,٩    | ١٣,٩          | ٨٨,٠               |       |
| محايد                                                                   | ٣٢        | ١٢,٠    | ١٢,٠          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                   | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 15 : التحليل الإحصائي لمراعاة المؤسسة الأبعاد الاجتماعية للمشروعات بما يحقق قيمة مضافة للمجتمع.



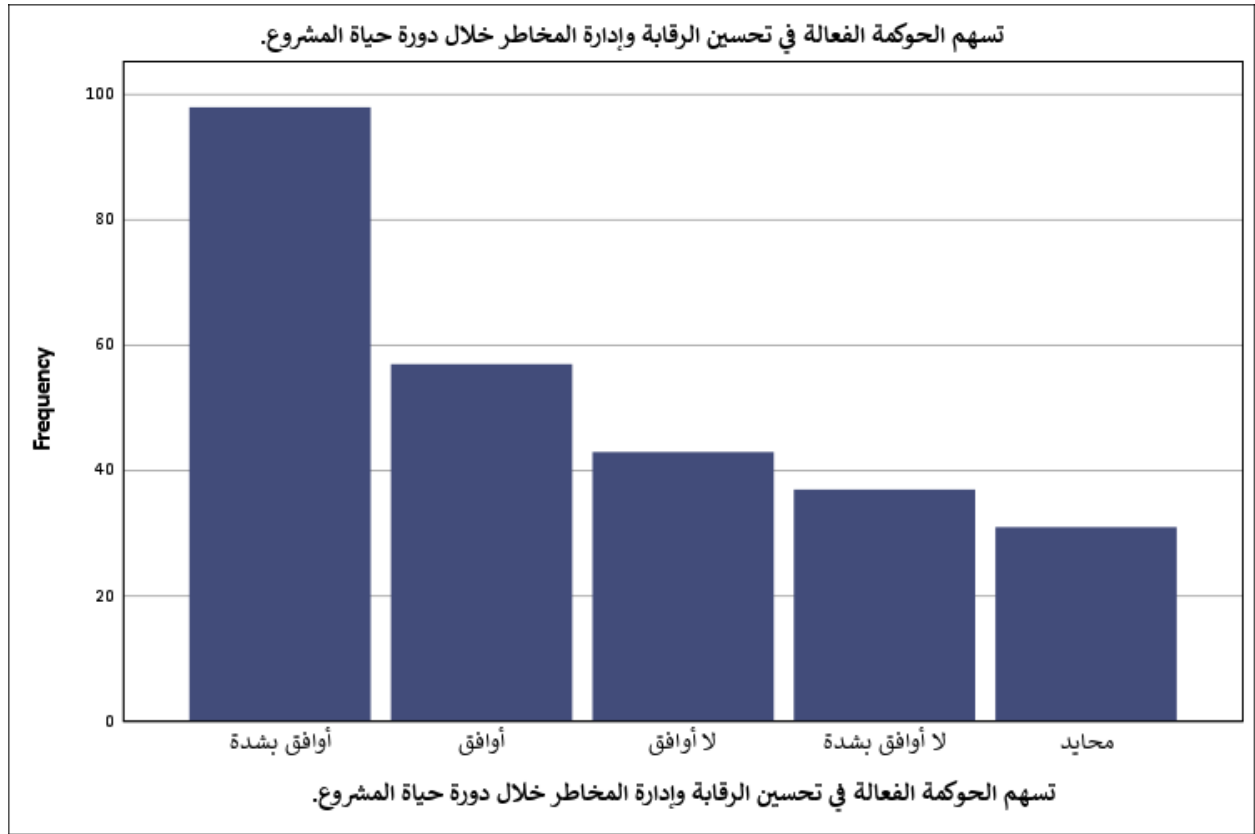
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لمراعاة المؤسسة الأبعاد الاجتماعية للمشروعات بما يحقق قيمة مضافة للمجتمع.

• تسهم الحوكمة الفعالة في تحسين الرقابة وإدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع.

تستقر المؤشرات الإحصائية لهذه العبارة عند مستويات قريبة جداً من بقية فقرات هذا المحور، حيث حظيت فئة (أوافق بشدة) بثمانية وتسعين تكراراً وبنسبة ستة وثلاثين فاصل ثمانية بالمئة؛ وتبعها فئة (أوافق) بسبعة وخمسين تكراراً بنسبة واحد وعشرين فاصل أربعة بالمئة؛ مما يعني أن النظرة الوظيفية تربط بوضوح بين انضباط الحوكمة والقدرة على مجابهة التهديدات التشغيلية؛ وسجل خيار (لا أوافق) ثلاثة وأربعين تكراراً بنسبة ستة عشر فاصل اثنين بالمئة؛ وخيار (لا أوافق بشدة) سبعة وثلاثين تكراراً بنسبة ثلاثة عشر فاصل تسعة بالمئة؛ واستقر المحايدون عند واحد وثلاثين تكراراً بنسبة أحد عشر فاصل سبعة بالمئة؛ وبلغ المتوسط الحسابي العام ٣,٥١ بانحراف معياري قيمته ١,٤٦٧؛ ويشير هذا الانحراف المعياري المستقر إلى استمرار التشتت في تقييم كفاءة إدارة المخاطر؛ فربما يعتقد جزء من العينة أن آليات الحوكمة المتبعة تركز على الجوانب الإدارية والورقية بشكل مفرط مما قد يعوق سرعة اتخاذ القرار الميداني للتعامل مع المخاطر الطارئة أثناء التنفيذ الفعلي للمشروعات الكبرى.

| تسهم الحوكمة الفعالة في تحسين الرقابة وإدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                   | ٩٨        | ٣٦,٨    | ٣٦,٨          | ٣٦,٨               | Valid |
| أوافق                                                                        | ٥٧        | ٢١,٤    | ٢١,٤          | ٥٨,٣               |       |
| لا أوافق                                                                     | ٤٣        | ١٦,٢    | ١٦,٢          | ٧٤,٤               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                | ٣٧        | ١٣,٩    | ١٣,٩          | ٨٨,٣               |       |
| محايد                                                                        | ٣١        | ١١,٧    | ١١,٧          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                        | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 16: التحليل الإحصائي لمساهمة الحوكمة الفعالة في تحسين الرقابة وإدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع.



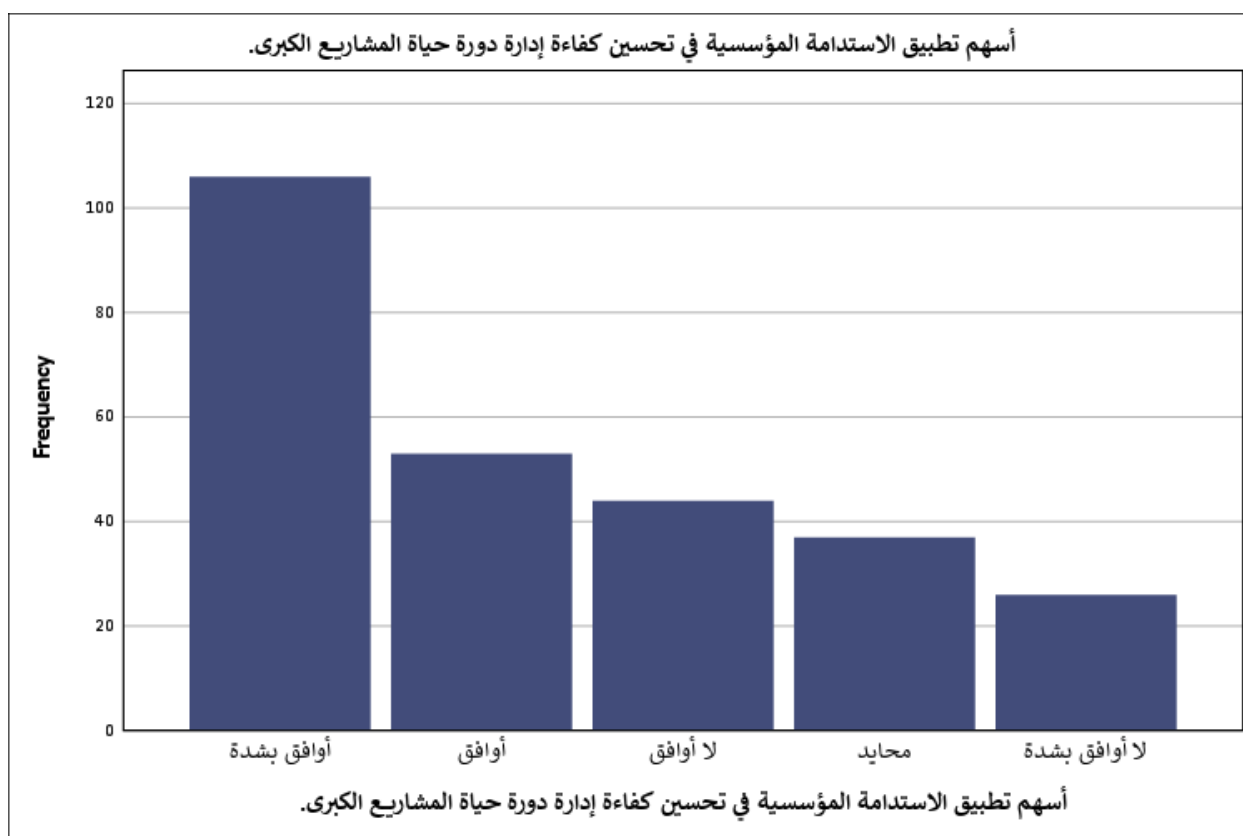
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة الحوكمة الفعالة في تحسين الرقابة وإدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع.

#### • أسهم تطبيق الاستدامة المؤسسية في تحسين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى.

تظهر نتائج هذه العبارة المحورية مستويات مرتفعة من التأييد الإيجابي، إذ سجل خيار (أوافق بشدة) مئة وستة تكرارات بوزن نسبي بلغ تسعة وثلاثين فاصل ثمانية بالمئة؛ وتلاه خيار (أوافق) بثلاثة وخمسين تكراراً ونسبة تسعة عشر فاصل تسعة بالمئة؛ وبذلك تشكل الكتلة المؤيدة حوالي ستين بالمئة من العينة الإجمالية؛ وتوزعت بقية الاستجابات بين أربعة وأربعين لـ (لا أوافق) بنسبة ستة عشر فاصل خمسة بالمئة؛ وستة وعشرين لـ (لا أوافق بشدة) بنسبة تسعة فاصل ثمانية بالمئة؛ وسبعة وثلاثين للمحايد بنسبة ثلاثة عشر فاصل تسعة بالمئة؛ وحقق المتوسط الحسابي العام قيمة مرتفعة بلغت ٣,٦٤ مع انحراف معياري متراجع نسبياً مقداره ١,٣٩٨؛ ويبرهن هذا الارتفاع في المتوسط وانخفاض التشتت على تنامي الإجماع بين العاملين حول العوائد التطبيقية للاستدامة؛ فالخبرة المهنية المتراكمة لأفراد العينة جعلتهم يلمسون تحسناً حقيقياً في انسيابية مراحل المشاريع من التخطيط وحتى الإغلاق؛ مما يقلل من احتمالات الفشل التشغيلي ويرى بيئة عمل أكثر انضباطاً.

| أسهم تطبيق الاستدامة المؤسسية في تحسين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى. |               |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                               | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| Valid                                                                         | أوافق بشدة    | ١٠٦     | ٣٩,٨          | ٣٩,٨               | ٣٩,٨  |
|                                                                               | أوافق         | ٥٣      | ١٩,٩          | ١٩,٩               | ٥٩,٨  |
|                                                                               | لا أوافق      | ٤٤      | ١٦,٥          | ١٦,٥               | ٧٦,٣  |
|                                                                               | محايد         | ٣٧      | ١٣,٩          | ١٣,٩               | ٩٠,٢  |
|                                                                               | لا أوافق بشدة | ٢٦      | ٩,٨           | ٩,٨                | ١٠٠,٠ |
|                                                                               | Total         | ٢٦٦     | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠              |       |

جدول 17: التحليل الإحصائي لمساهمة تطبيق الاستدامة المؤسسية في تحسين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى.



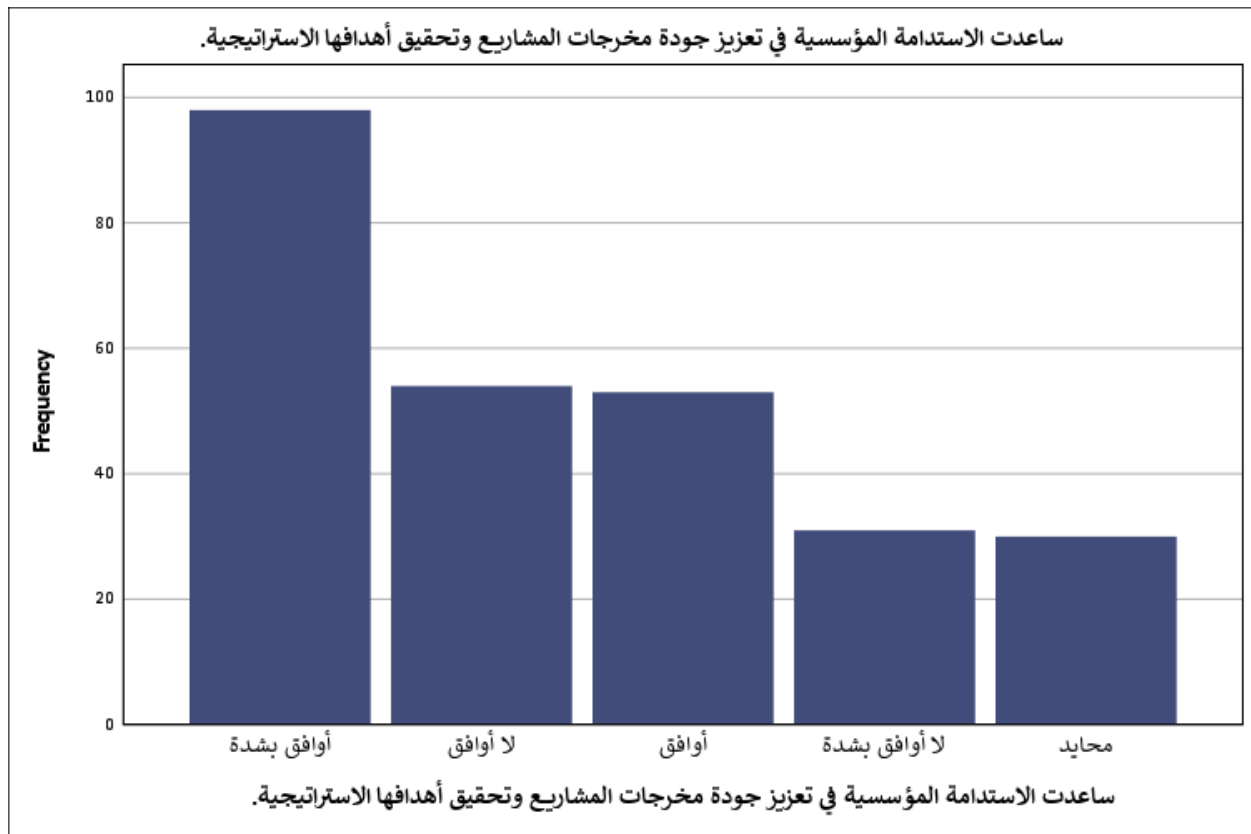
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لمساهمة تطبيق الاستدامة المؤسسية في تحسين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى.

- ساعدت الاستدامة المؤسسية في تعزيز جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

توضح المعطيات الوصفية لهذه العبارة عودة إلى النمط التوزيعي المتوازن، حيث نالت فئة (أوافق بشدة) ثمانية وتسعين تكراراً بنسبة ستة وثلاثين فاصل ثمانية بالمئة؛ وتلتها فئة (لا أوافق) بأربعة وخمسين تكراراً ونسبة عشرين فاصل ثلاثة بالمئة؛ وجاءت فئة (أوافق) في المرتبة الثالثة بثلاثة وخمسين تكراراً ونسبة تسعة عشر فاصل تسعة بالمئة؛ بينما سجلت فئة (لا أوافق بشدة) واحداً وثلاثين تكراراً بنسبة أحد عشر فاصل ثمانية بالمئة أي أحد عشر فاصل سبعة بالمئة؛ واقتصر المحايدون على ثلاثين تكراراً بنسبة أحد عشر فاصل ثلاثة بالمئة؛ واستقر المتوسط الحسابي العام عند ٣,٥٠ تماماً بانحراف معياري قيمته ١,٤٤٩؛ ويشير هذا التراجع الطفيف في المتوسط مقارنة بالعبارة السابقة إلى أن الربط بين الاستدامة والجودة النهائية للمخرجات يواجه بعض التحفظ؛ فقد يرى تيار من المستجيبين أن الجودة الفنية للمشروع تخضع لمعايير هندسية وتقنية صارمة ومستقلة؛ وبالتالي فإن ممارسات الاستدامة قد تمثل إضافة تنظيمية مكملتها لكنها ليست العامل الحاسم الوحيد في تشكيل الجودة النهائية للمخرج.

| ساعدت الاستدامة المؤسسية في تعزيز جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                          | ٩٨        | ٣٦,٨    | ٣٦,٨          | ٣٦,٨               | Valid |
| لا أوافق                                                                            | ٥٤        | ٢٠,٣    | ٢٠,٣          | ٥٧,١               |       |
| أوافق                                                                               | ٥٣        | ١٩,٩    | ١٩,٩          | ٧٧,١               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                       | ٣١        | ١١,٧    | ١١,٧          | ٨٨,٧               |       |
| محايد                                                                               | ٣٠        | ١١,٣    | ١١,٣          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                               | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 18: التحليل الإحصائي لمساعدة الاستدامة المؤسسية في تعزيز جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.



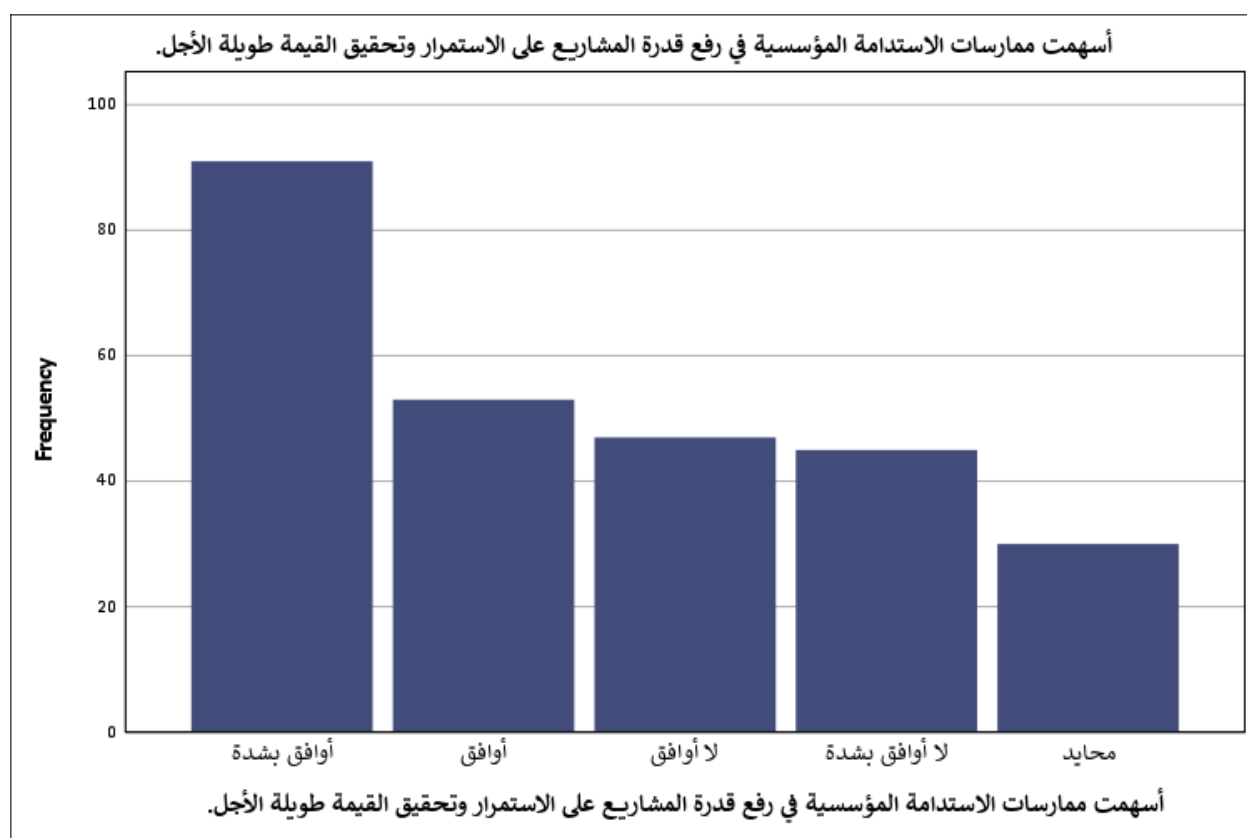
شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساعدة الاستدامة المؤسسية في تعزيز جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

• أسهمت ممارسات الاستدامة المؤسسية في رفع قدرة المشاريع على الاستمرار وتحقيق القيمة طويلة الأجل.

يكشف تحليل إجابات العينة عن انخفاض طفيف وواضح في حماس المستجيبين تجاه هذه الفقرة مقارنة بغيرها، حيث حصدت فئة (أوافق بشدة) واحداً وتسعين تكراراً بنسبة أربعة وثلاثين فاصل اثنين بالمئة ؛ وتلتها فئة (أوافق) بثلاثة وخمسين تكراراً بنسبة تسعة عشر فاصل تسعة بالمئة ؛ وارتفعت الفئات المعارضة لتسجل سبعة وأربعين تكراراً لـ (لا أوافق) بنسبة سبعة عشر فاصل سبعة بالمئة ؛ وخمسة وأربعين تكراراً لـ (لا أوافق بشدة) بنسبة ستة عشر فاصل تسعة بالمئة ؛ بينما فضل ثلاثون فرداً خيار الحياد بنسبة أحد عشر فاصل ثلاثة بالمئة ؛ وهبط المتوسط الحسابي العام ليسجل ٣,٣٧ وهو الأقل في هذا المحور بانحراف معياري مرتفع قيمته ١,٥١٥ ؛ ويبرهن هذا التدني النسبي في المؤشرات على وجود شكوك حقيقية لدى قطاع من الموظفين حول ديمومة هذه المنافع؛ وربما يفسر ذلك بأن القيمة طويلة الأجل تحتاج إلى سنوات طوال لتتجسد على أرض الواقع؛ مما يجعل الكوادر التشغيلية المعنية بالنتائج الآتية تواجه صعوبة في الجزم بقدرة الاستدامة الحالية على حماية المشاريع من التقلبات المستقبلية بعيدة المدى.

| أسهمت ممارسات الاستدامة المؤسسية في رفع قدرة المشاريع على الاستمرار وتحقيق القيمة طويلة الأجل. |           |         |               |                    |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|---------------|
|                                                                                                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |               |
| Valid                                                                                          | ٩١        | ٣٤,٢    | ٣٤,٢          | ٣٤,٢               | أوافق بشدة    |
|                                                                                                | ٥٣        | ١٩,٩    | ١٩,٩          | ٥٤,١               | أوافق         |
|                                                                                                | ٤٧        | ١٧,٧    | ١٧,٧          | ٧١,٨               | لا أوافق      |
|                                                                                                | ٤٥        | ١٦,٩    | ١٦,٩          | ٨٨,٧               | لا أوافق بشدة |
|                                                                                                | ٣٠        | ١١,٣    | ١١,٣          | ١٠٠,٠              | محايد         |
|                                                                                                | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    | Total         |

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساهمة ممارسات الاستدامة المؤسسية في رفع قدرة المشاريع على الاستمرار وتحقيق القيمة طويلة الأجل.



شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساهمة ممارسات الاستدامة المؤسسية في رفع قدرة المشاريع على الاستمرار وتحقيق القيمة طويلة الأجل.

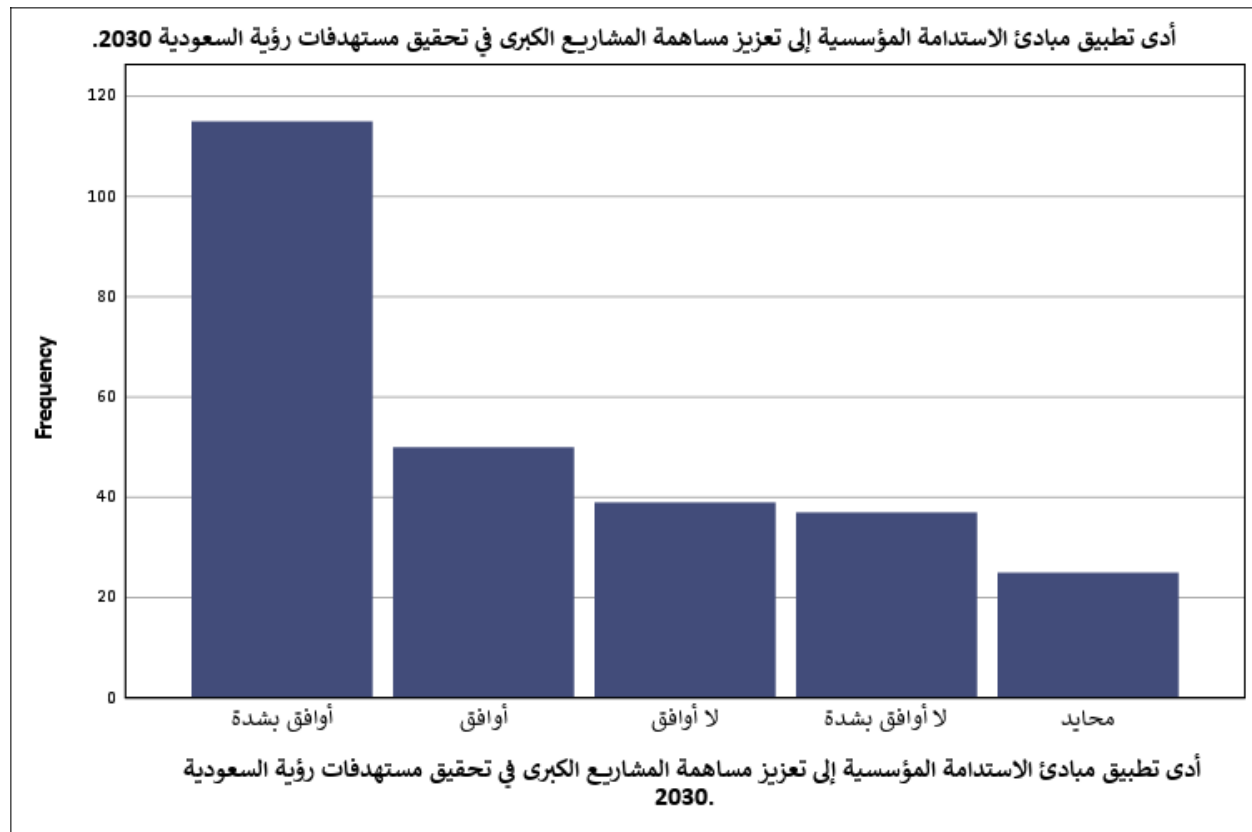
- أدى تطبيق مبادئ الاستدامة المؤسسية إلى تعزيز مساهمة المشاريع الكبرى في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية

٢٠٣٠.

تسجل هذه العبارة الاستراتيجية قفزة قوية في مؤشرات التأييد، حيث بلغت فئة (أوافق بشدة) مئة وخمسة عشر تكراراً بنسبة ثلاثة وأربعين فاصل اثنين بالمئة؛ وتلتها فئة (أوافق) بخمسين تكراراً بنسبة ثمانية عشر فاصل ثمانية بالمئة؛ ويعني هذا أن ما يزيد عن اثنين وستين بالمئة من أفراد العينة يربطون بقوة بين الأداء المحلي للاستدامة والتطلعات الوطنية الكبرى للمملكة؛ وجاء المعارضون بواقع تسعة وثلاثين تكراراً لـ (لا أوافق) بنسبة أربعة عشر فاصل سبعة بالمئة؛ وسبعة وثلاثين تكراراً لـ (لا أوافق بشدة) بنسبة ثلاثة عشر فاصل تسعة بالمئة؛ واقتصر المحايدون على خمسة وعشرين فرداً بنسبة تسعة فاصل أربعة بالمئة؛ وحققت العبارة متوسطاً حسابياً مرتفعاً مقداره ٣,٦٣ وانحرافاً معيارياً قيمته ١,٤٩٥؛ ويعكس هذا الارتفاع الملحوظ وجود مناخ تنظيمي عام يتماشى مع التوجهات التنموية للدولة؛ فالإصلاحات الهيكلية والمشاريع الكبرى في المملكة تدار بأطر تتطابق معاييرها مع محاور الرؤية؛ مما جعل الموظفين يلمسون هذا الترابط بشكل وثيق ويمنحونه تقييمات إيجابية متقدمة.

| أدى تطبيق مبادئ الاستدامة المؤسسية إلى تعزيز مساهمة المشاريع الكبرى في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. |                    |               |         |           |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                                                           | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                                                                     | ٤٣,٢               | ٤٣,٢          | ٤٣,٢    | ١١٥       | أوافق بشدة    |
|                                                                                                           | ٦٢,٠               | ١٨,٨          | ١٨,٨    | ٥٠        | أوافق         |
|                                                                                                           | ٧٦,٧               | ١٤,٧          | ١٤,٧    | ٣٩        | لا أوافق      |
|                                                                                                           | ٩٠,٦               | ١٣,٩          | ١٣,٩    | ٣٧        | لا أوافق بشدة |
|                                                                                                           | ١٠٠,٠              | ٩,٤           | ٩,٤     | ٢٥        | محايد         |
|                                                                                                           |                    | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٦٦       | Total         |

جدول 20: التحليل الإحصائي لأداء تطبيق مبادئ الاستدامة المؤسسية إلى تعزيز مساهمة المشاريع الكبرى في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.



شكل توضيحي 19: التمثيل البياني لأداء تطبيق مبادئ الاستدامة المؤسسية إلى تعزيز مساهمة المشاريع الكبرى في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

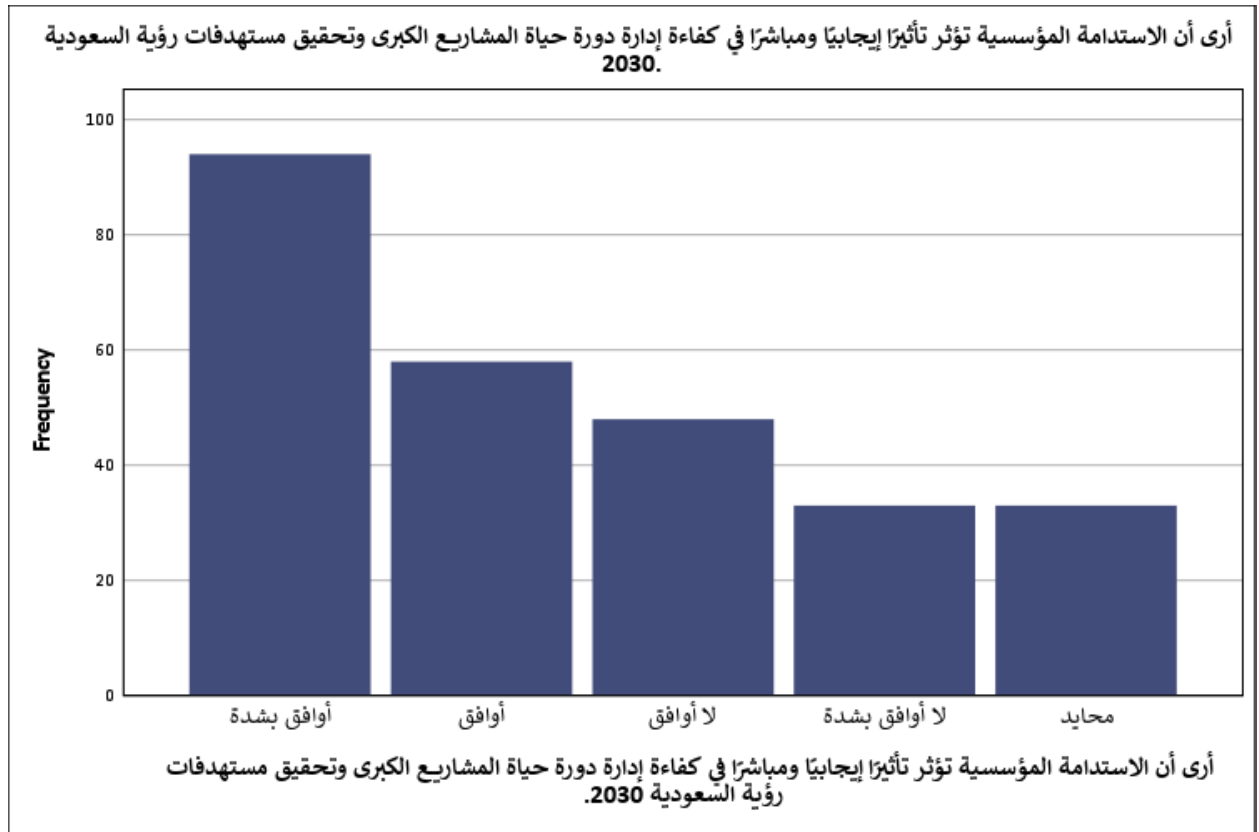
#### • أرى أن الاستدامة المؤسسية تؤثر تأثيراً إيجابياً ومباشراً في كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق

##### مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

تظهر العبارة الختامية في الاستبيان، والتي تلخص الفلسفة العامة للدراسة، عودة إلى مستويات التوازن والاستقرار الإحصائي، حيث حققت فئة (أوافق بشدة) أربعة وتسعين تكراراً بنسبة خمسة وثلاثين فاصل ثلاثة بالمئة؛ وتبعها فئة (أوافق) بثمانية وخمسين تكراراً بنسبة واحد وعشرين فاصل ثمانية بالمئة؛ وفي الجانب المقابل سجلت فئة (لا أوافق) ثمانية وأربعين تكراراً بنسبة ثمانية عشر بالمئة تماماً؛ وفئة (لا أوافق بشدة) ثلاثة وثلاثين تكراراً بنسبة اثني عشر فاصل أربعة بالمئة؛ وتساهمت معها الكتلة المحايدة بثلاثة وثلاثين تكراراً ونسبة متطابقة بلغت اثني عشر فاصل أربعة بالمئة؛ واستقر المتوسط الحسابي الإجمالي عند ٣,٥٠ تماماً مع انحراف معياري مقداره ١,٤٣٩؛ وتؤكد هذه النتيجة الختامية وجود قناعة فوق المتوسطة لدى العينة بجدوى هذا التأثير المباشر؛ وربما يشير وجود التباين والحياد النسبي إلى أن بعض الموظفين يفضلون التريث في إطلاق أحكام مطلقة حول التأثير المباشر؛ فلعلهم يرون أن العلاقة تتأثر بمتغيرات وسيطة أخرى ككفاءة القيادة أو توفر التمويل المستمر؛ مما يجعل الأثر متغيراً بتغير الظروف المحيطة بكل مشروع.

| أرى أن الاستدامة المؤسسية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. |           |         |               |                    |       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                                                                                       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                                                                            | ٩٤        | ٣٥,٣    | ٣٥,٣          | ٣٥,٣               | Valid |
| أوافق                                                                                                                                 | ٥٨        | ٢١,٨    | ٢١,٨          | ٥٧,١               |       |
| لا أوافق                                                                                                                              | ٤٨        | ١٨,٠    | ١٨,٠          | ٧٥,٢               |       |
| لا أوافق بشدة                                                                                                                         | ٣٣        | ١٢,٤    | ١٢,٤          | ٨٧,٦               |       |
| محايد                                                                                                                                 | ٣٣        | ١٢,٤    | ١٢,٤          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                                                                                 | ٢٦٦       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 21: التحليل الإحصائي للاعتقاد أن الاستدامة المؤسسية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني للاعتقاد أن الاستدامة المؤسسية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

• اختبار المصادقية والموثوقية

توضح النتائج المستخرجة من جدول ملخص معالجة الحالات اكتمال البنية البيانات للدراسة بنسبة مئة بالمئة، حيث خضعت كافة الاستمارات البالغ عددها مئتان وستة وستون للاستجابة الصحيحة دون وجود أي حالة مستبعدة أو مفقودة على الإطلاق ؛ وفي ضوء هذا الاكتمال كشف اختبار معاملات الثبات عبر أداة ألفا كرونباخ عن قيمة مرتفعة وممتازة بلغت ٠,٩٢٠ لعدد عشرين فقرة خضعت للقياس الإحصائي ؛ وتكتسب هذه القيمة دلالة علمية بالغة الأهمية كونها تتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث الاجتماعية والأكاديمية والبالغ عادة ٠,٧٠؛ وتؤكد هذه النتيجة أن المقياس المستخدم يتمتع بدرجة استقرار وموثوقية عالية جداً تضمن إعادة الحصول على النتائج ذاتها تقريباً في حال إعادة تطبيق الأداة على عينة مماثلة تحت ظروف مشابهة؛ وتسهم هذه الجودة القياسية في طمأننة الباحث والمحلل إلى تماسك الفقرات وخلوها من الأخطاء العشوائية؛ مما يمنح الخطوات التحليلية التالية والخاصة باختبار الفرضيات وبناء النماذج التنبؤية أساساً إحصائياً صلباً لا يرقى إليه الشك الصارم.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| ۱۰۰,۰                                                         | ۲۶۶ | Valid                 | Cases |
| .۰                                                            | ۰   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| ۱۰۰,۰                                                         | ۲۶۶ | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 22: ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| ٢٠                     | .٩٢٠             |

جدول 23: اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

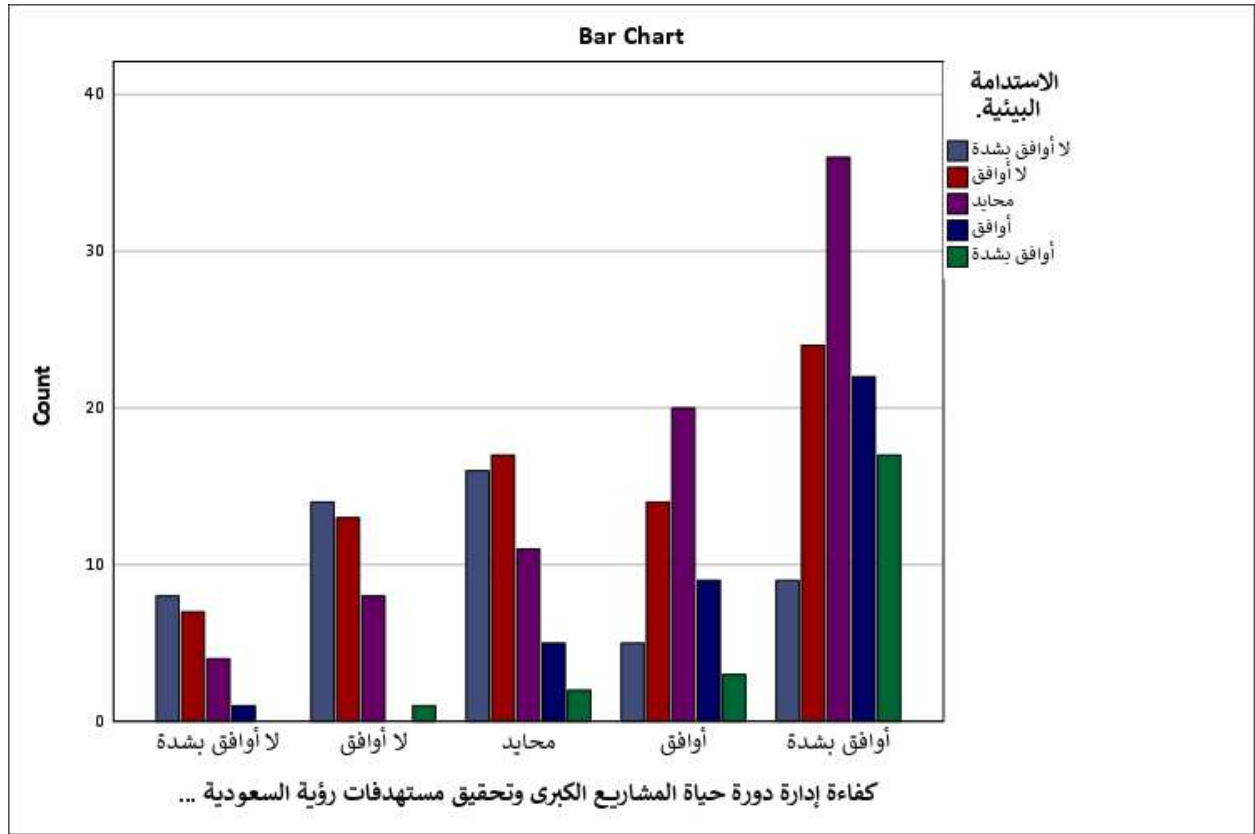
١. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.

والاستدامة البيئية.

يكشف اختبار الاستدلال الإحصائي ل كاي سكوير عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية قوية بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات الرؤية الوطنية وبين الاستدامة البيئية، حيث سجلت قيمة اختبار بيرسون لكاي سكوير ٥٣,٤٤٢ عند درجات حرية تساوي ستة عشر؛ وبلغت القيمة الاحتمالية لمستوى الدلالة ٠,٠٠٠ وهو ما يقل تماماً عن مستوى المعنوية القياسي المعمول به في البحوث العلمية والبالغ خمسة بالمئة؛ وتدعم هذه النتيجة رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد تلازم المتغيرين؛ ورغم تنبيه الملاحظة الإحصائية إلى أن أربعة وعشرين بالمئة من الخلايا تمتلك عدداً متوقعاً أقل من خمسة إلا أن الحد الأدنى البالغ واحد فاصل ثلاثة وسبعين لم يؤثر على سلامة الاتجاه العام للاختبار نظراً لكبر الحجم الكلي للعينة؛ ويبدو من الواقع العملي أن هذا الارتباط يعزى إلى أن التزام المشاريع الكبرى بالاشتراطات البيئية يفرض عليها تبني نظم حوكمة ورقابة صارمة تنعكس تلقائياً على تحسين جودة وكفاءة إدارة كافة مراحل المشروع؛ مما يسرع بدوره من وتيرة المساهمة الفعالة في تحقيق التطلعات البيئية الشاملة لرؤية السعودية ٢٠٣٠.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | ١٦ | ٥٣,٤٤٢ <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | ١٦ | ٥٩,٣١٣              | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | ١  | ٤٤,٤٢٦              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | ٢٦٦                 | N of Valid Cases             |
| a. ٦ cells (٢٤,٠%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ١,٧٣. |    |                     |                              |

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ والاستدامة البيئية.



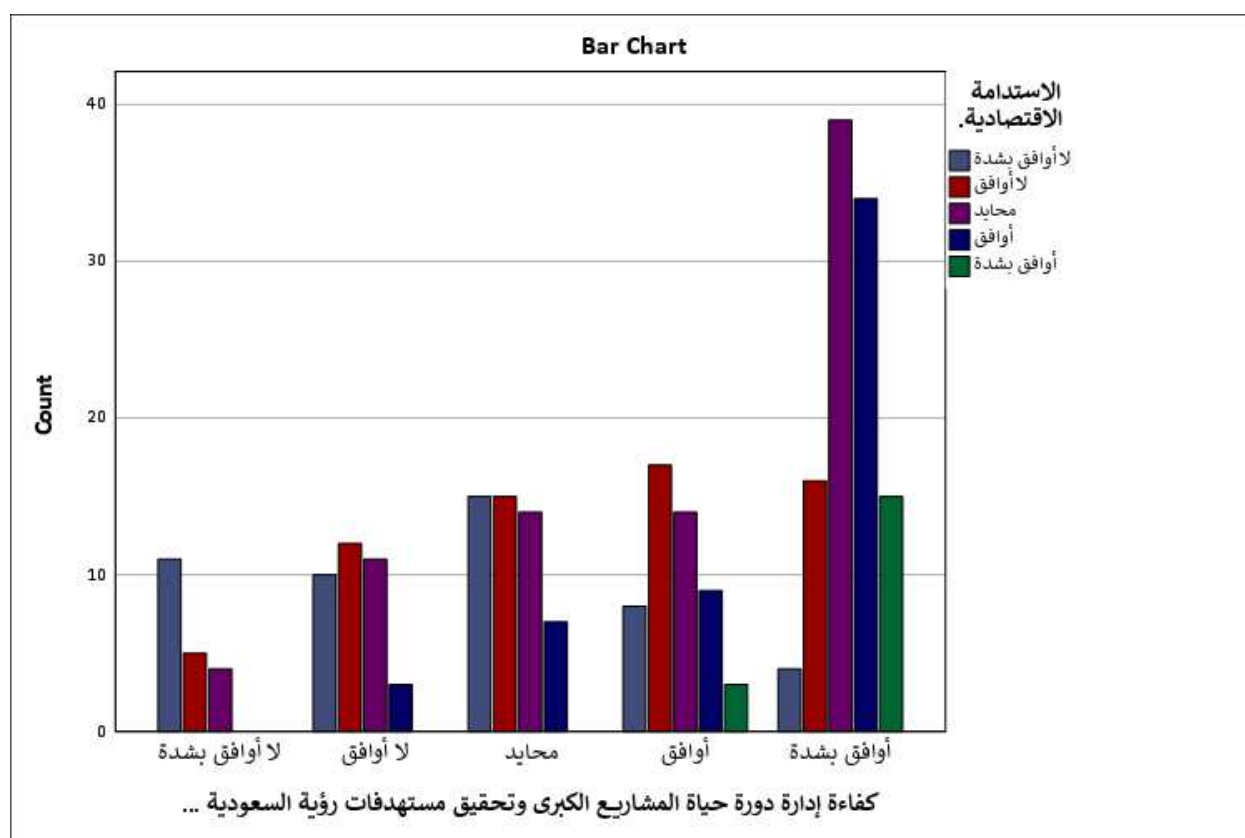
شكل توضيحي 21 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ والاستدامة البيئية.

## ٢. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ والاستدامة الاقتصادية.

تظهر نتائج تحليل الجداول المتقاطعة واختبارات الاستقلالية نمطاً ارتباطياً أكثر عمقاً وقوة عند دراسة البعد الاقتصادي، إذ قفزت قيمة كاي سكوير لبرسون لتصل إلى ٧٢,٨٥٣ عند درجات حرية بلغت ستة عشر؛ وجاءت القيمة الاحتمالية للدلالة مقدرة بـ ٠,٠٠٠، وهي قيمة معنوية للغاية تؤكد وجود صلة وثيقة وغير عشوائية بين متغيرات المقارنة؛ ولم تشكل الخلايا السبع ذات التكرار المتوقع المنخفض عائقاً منهجياً مؤثراً في كفاءة الاستدلال؛ وتوضح هذه الأرقام الدلالية أن الكفاءة التنفيذية للمشاريع الكبرى والمساهمة في مستهدفات الرؤية ترتبطان ارتباطاً طردياً وثيقاً بمدى تطبيق الاستدامة الاقتصادية؛ ويسهم التفسير المنطقي لهذه العلاقة في توضيح أن الممارسات المالية المستدامة وترشيد الإنفاق وزيادة كفاءة التكاليف التشغيلية توفر للمشاريع الحماية اللازمة ضد التعثر المالي؛ وتؤدي هذه الوفرة والاستقرار المالي إلى تمكين الإدارات من تنفيذ الخطط الاستراتيجية بنجاح؛ مما يضمن في نهاية المطاف تحقيق العوائد المستدامة والمستهدفات التنموية والاقتصادية الطموحة التي تنص عليها الرؤية الوطنية بشكل مباشر وسلس.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 72,853 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | 16 | 82,066              | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 61,239              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 266                 | N of Valid Cases             |
| a. 9 cells (28,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,35. |    |                     |                              |

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ والاستدامة الاقتصادية.



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ والاستدامة الاقتصادية.

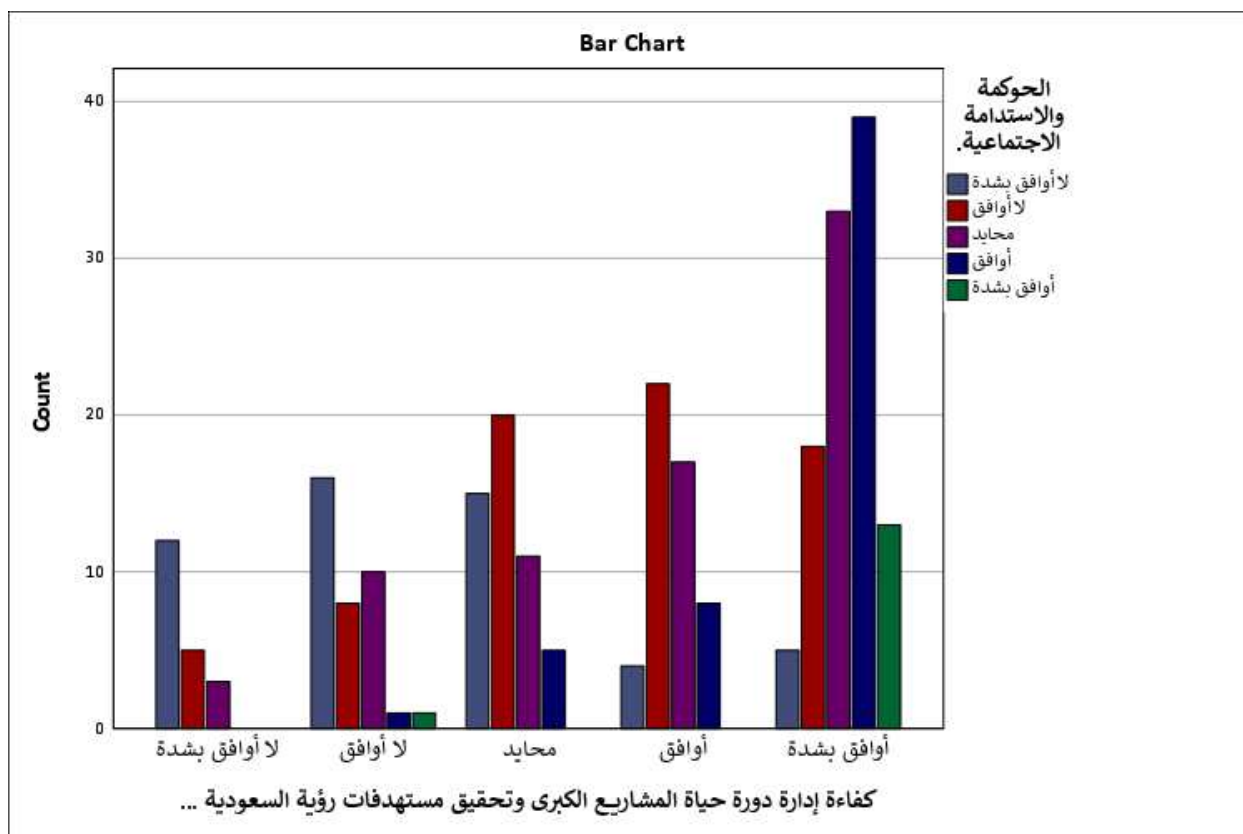
٣. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية

٢٠٣٠. والحوكمة والاستدامة الاجتماعية.

يسجل البُعد الخاص بالحوكمة والاستدامة الاجتماعية الروابط الأقوى والأشد تأثيراً ضمن سلسلة اختبارات كاي سكوير، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي ذروتها عند ١٠٤,٢٧٣ بدرجات حرية ستة عشر؛ وحققت القيمة الاحتمالية مستوى دلالة معنوياً كاملاً بلغ ٠,٠٠٠؛ وتؤكد هذه الأرقام الضخمة إحصائياً التلاحم التام بين هذا المحور والمتغير التابع للدراسة؛ وتتضاءل احتمالية الصدف هنا إلى الصفر تقريباً؛ ومما يبرهن على ذلك عملياً أن الحوكمة الفعالة والشفافية وإشراك أصحاب المصلحة ومراعاة الأبعاد المجتمعية تمثل الأركان الأساسية التي تبنى عليها فلسفة المشاريع الكبرى الحديثة في المملكة؛ فالانضباط الرقابي الناتج عن الحوكمة يقلل الفساد الإداري ويبرئ بيئة مثالية لإدارة المخاطر؛ بينما يضمن البُعد الاجتماعي كسب التأييد البيئي والشعبي للمشروع؛ ويتكامل هذان الجانبان معاً ليشكلا دافعاً قوياً يرفع من كفاءة إدارة دورة حياة المشروع ويوجه مخرجاته مباشرة لخدمة وتلبية تطلعات ومستهدفات الرؤية الوطنية المباركة.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                      |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|----------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (٢-sided)                                                       | df | Value                |                              |
| .٠٠٠                                                                                    | ١٦ | ١٠٤,٢٧٣ <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .٠٠٠                                                                                    | ١٦ | ١١٠,٤١١              | Likelihood Ratio             |
| .٠٠٠                                                                                    | ١  | ٧٥,٢٨٦               | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | ٢٦٦                  | N of Valid Cases             |
| a. ٦ cells (٢٤,٠%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is ١,٠٥. |    |                      |                              |

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. والحوكمة والاستدامة الاجتماعية.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ .  
والحكومة والاستدامة الاجتماعية.

#### • اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تفرز معطيات ملخص النموذج قدرة تفسيرية متميزة للمتغيرات المستقلة المجتمعة والمتمثلة في الاستدامة البيئية والاقتصادية والحكومة والاستدامة الاجتماعية، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد ٠,٦٦٠؛ وسجل معامل التحديد قيمة قدرها ٠,٤٣٥؛ وتلك النتيجة الإحصائية تعني أن الأبعاد الثلاثة للاستدامة المؤسسية مجتمعة قادرة على تفسير ما نسبته ثلاثة وأربعون فاصل خمسة بالمئة من التباين الحاصل في كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠؛ بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج الحالي؛ وفي السياق ذاته أكدت نتائج تحليل التباين الصلاحية المرتفعة للنموذج ككل، حيث بلغت قيمة الاختبار الفائي ٦٧,٢٣٨ وبمستوى دلالة معنوي تماماً قيمته ٠,٠٠٠؛ وتثبت هذه القيمة الأهلية الرياضية العالية للنموذج وقدرته على التنبؤ.

وعند الانتقال لجدول المعاملات التفصيلي للوقوف على الأوزان النسبية للتأثير، يتضح أن كافة المتغيرات المستقلة حققت مساهمات إيجابية ودالة إحصائياً عند مستوى أقل من خمسة بالمئة؛ وقد جاء متغير الحكومة والاستدامة الاجتماعية في المرتبة الأولى كأقوى المؤثرين بوزن بيتا المعياري البالغ ٠,٣٧٨، وبقيمة تائية بلغت ٧,٥٤٨؛ وتلاه في المرتبة الثانية متغير الاستدامة

الاقتصادية بمعامل بيتا مقداره ٠,٢٩٢ وقيمة تائية تصل إلى ٥,٧٩١ ؛ وحل متغير الاستدامة البيئية في المرتبة الثالثة بمعامل

بيتا قيمته ٠,٢٢٨ وقيمة تائية مقدرة بـ ٤,٦٣٣.

| Model Summary <sup>b</sup>                                                                       |                   |          |                   |       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| Std. Error of the Estimate                                                                       | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
| .٩٩٨                                                                                             | .٤٢٩              | .٤٣٥     | .٦٦٠ <sup>a</sup> | ١     |
| a. Predictors: (Constant), الاستدامة البيئية, الاستدامة الاجتماعية, الاستدامة الاقتصادية.        |                   |          |                   |       |
| b. Dependent Variable: كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. |                   |          |                   |       |

جدول 27: ملخص النموذج

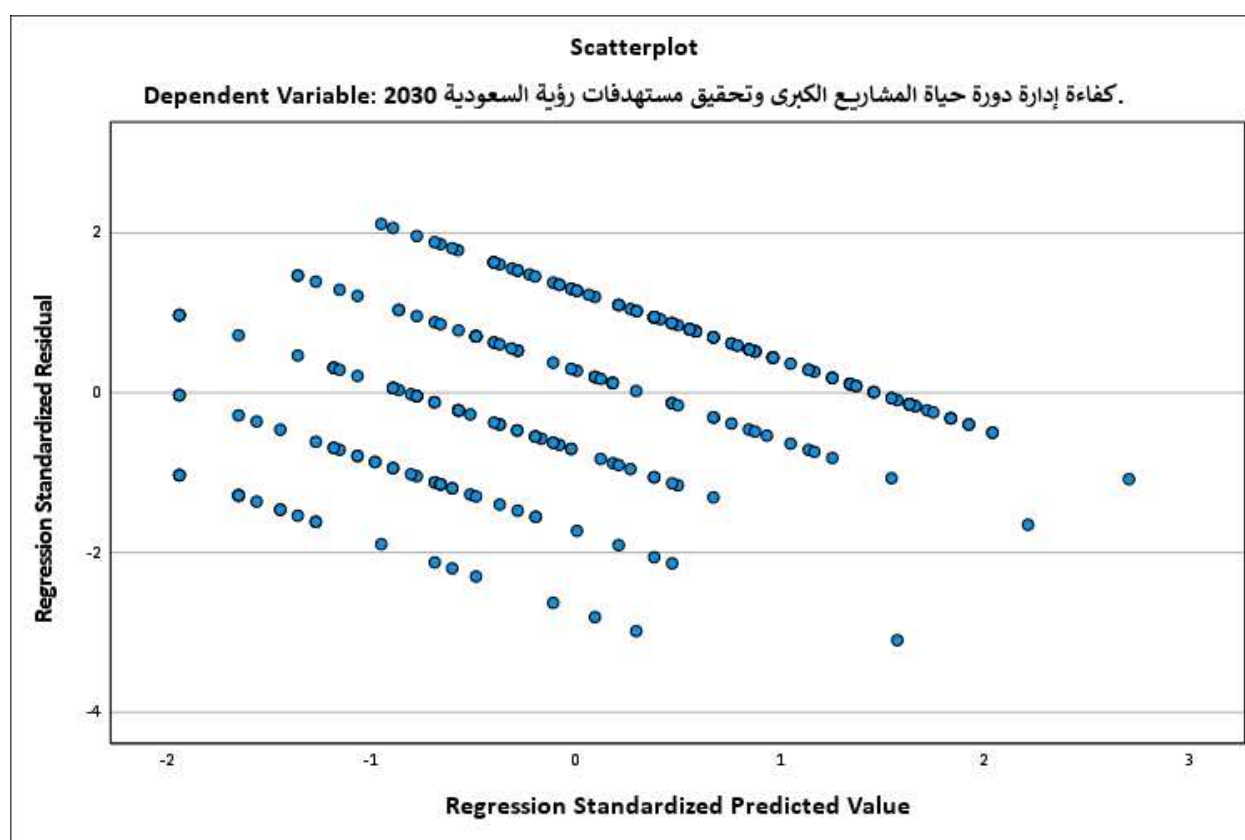
| ANOVA <sup>a</sup>                                                                                              |        |             |     |                |            |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|---|
| Sig.                                                                                                            | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Model      |   |
| .000 <sup>b</sup>                                                                                               | ٦٧,٢٣٨ | ٦٦,٩٦٨      | ٣   | ٢٠٠,٩٠٤        | Regression | ١ |
|                                                                                                                 |        | .٩٩٦        | ٢٦٢ | ٢٦٠,٩٤٩        | Residual   |   |
|                                                                                                                 |        |             | ٢٦٥ | ٤٦١,٨٥٣        | Total      |   |
| a. Dependent Variable: رؤية كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.           |        |             |     |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), الاستدامة الاقتصادية, الاستدامة الاجتماعية, الاستدامة البيئية, الاستدامة الاقتصادية. |        |             |     |                |            |   |

جدول 28: تحليل التباين

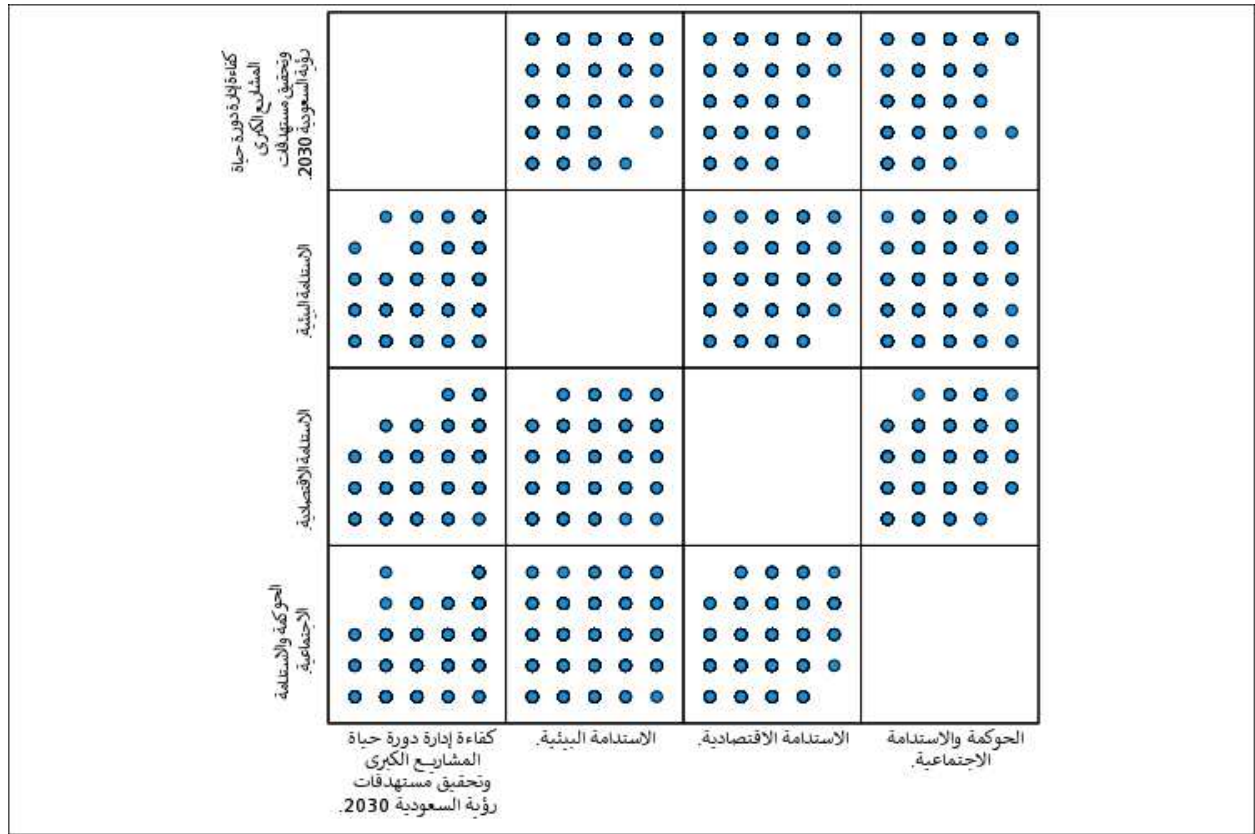
| Coefficients <sup>a</sup> |       |                           |                             |       |                   |
|---------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|-------------------|
| Sig.                      | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model             |
|                           |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                   |
| .٠٠٠                      | ٥,٠٤٤ |                           | .٢٠٢                        | ١,٠١٧ | (Constant)        |
| .٠٠٠                      | ٤,٦٣٣ | .٢٢٨                      | .٠٥٥                        | .٢٥٣  | الاستدامة البيئية |

|                                                                                               |       |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| الاستدامة الاقتصادية.                                                                         | ٠.٣٢٩ | ٠.٠٥٧ | ٠.٢٩٢ | ٥,٧٩١ | ٠.٠٠٠ |
| الحكومة والاستدامة الاجتماعية.                                                                | ٠.٤٣١ | ٠.٠٥٧ | ٠.٣٧٨ | ٧,٥٤٨ | ٠.٠٠٠ |
| Dependent Variable: كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. |       |       |       |       |       |

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبقايا



شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تظهر المعطيات الرقمية المستخلصة من جدول تحليل التباين المشترك للنموذج الموسع استمرار الجودة الإحصائية للبيانات، حيث سجلت مجموع المربعات الكلية قيمة قدرها ٤٦١,٨٥٣ توزعت بين ٢٠٨,٥٧٩ للمربعات العائدة للانحدار و ٢٥٣,٢٧٥ لمربعات البواقي المتبقية ؛ وبلغت درجات الحرية للنموذج اثنتي عشرة درجة يقابلها مئتان وثلاثة وخمسون درجة حرية للبواقي ؛ وحقق متوسط المربعات الخاص بالانحدار قيمة بلغت ١٧,٣٨٢ بينما استقر متوسط مربعات الخطأ عند ١,٠٠١ ؛ ونتج عن هذه القسمة الرياضية قيمة فائقة مرتفعة ومستقرة بلغت ١٧,٣٦٣ بمستوى دلالة إحصائي تام مقداره ٠,٠٠٠ ؛ وتبرهن هذه النتيجة بشكل قاطع على رفض الفرضية العدمية الشاملة؛ وتؤكد بدلاً منها أن التركيبة التفاعلية القائمة بين الاستدامة البيئية والاقتصادية والحوكمة الاجتماعية تمتلك أثراً حقيقياً وتفسيرياً متميزاً لا يمكن إرجاعه لعوامل الصدفة؛ وقد يساعد هذا الانضباط في التأكيد على أن الدمج المتكامل لهذه المحاور داخل المنظومة الإدارية يمثل رافعة حقيقية لتطوير الأداء التشغيلي وضمان كفاءة التنفيذ للمشاريع الكبرى.

يقدم تحليل نموذج معامل بايز (Bayes Factor) دعماً إحصائياً غير تقليدي وفوق العادة لصالح النموذج التفسيري المقترح

مقارنة بالنموذج الصِّفري الذي يفترض غياب الأثر؛ وحققت قيمة معامل بايز طفرة رقمية هائلة جداً حيث بلغت قيمة فلكية وموجبة تماماً تدل على التفوق المطلق للنموذج البديل ؛ وسجل معامل الارتباط المتعدد في هذا السياق قيمة بلغت ٠,٦٧٢ مع معامل تحديد مقدر بحوالي ٠,٤٥٢ ومعامل تحديد معدل قيمته ٠,٤٢٦ مع استقرار الخطأ المعياري للتقدير عند القيمة واحد تماماً ؛ وتكتسب هذه النتائج البيزية دلالة منهجية حاسمة كونها تتجاوز قيود الدلالة الإحصائية التقليدية المرتبطة بالقيم الاحتمالية لتؤكد بناءً على نظرية الاحتمالات الذاتية والمؤشرات اللاحقة أن الفرضية التي تبناها الباحث حول أثر الاستدامة المؤسسية بأبعادها المتنوعة على كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ تمتلك درجة موثوقية ويقين إحصائي كاملة ومطلقة تجعل من هذا النموذج التفسيري الأداة الأكثر كفاءة وملاءمة للتنبؤ والتطبيق العملي في البيئات التنظيمية المشابهة.

**جدول 30: اختبار التباين الأحادي**

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

## المناقشة

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستدامة المؤسسية في كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، وهو ما يعكس أهمية تبني مبادئ الاستدامة باعتبارها مدخلًا استراتيجيًا لتحسين إدارة المشاريع الوطنية. وتؤكد هذه النتيجة أن نجاح المشاريع الكبرى لم يعد يعتمد على الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط، بل أصبح يرتبط بقدرة المؤسسات على دمج الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية في جميع مراحل المشروع، بما يضمن تحقيق قيمة مستدامة للمؤسسة والمجتمع والاقتصاد الوطني. كما تشير النتائج إلى أن المؤسسات التي تتبنى الاستدامة المؤسسية بصورة منهجية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية، وتتمتع بقدرة أكبر على مواجهة التحديات والمتغيرات التي ترافق تنفيذ المشاريع الكبرى.

وأوضحت النتائج أن الاستدامة البيئية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في رفع كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع، حيث أسهم تطبيق الممارسات البيئية المستدامة في تحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية، وتقليل الهدر، وخفض الانبعاثات، والالتزام بالمعايير البيئية، الأمر الذي انعكس إيجابًا على استمرارية المشاريع وجودة مخرجاتها. كما أظهرت النتائج أن دمج الاعتبارات البيئية في مراحل التخطيط والتصميم والتنفيذ يسهم في تقليل المخاطر البيئية وتحسين كفاءة التشغيل والصيانة، وهو ما يتوافق مع التوجهات الحديثة في إدارة المشاريع المستدامة.

كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للاستدامة الاقتصادية في تحسين إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى، حيث ساعدت الإدارة الرشيدة للموارد المالية، ورفع كفاءة الإنفاق، وتحسين التخطيط المالي، وإدارة المخاطر الاقتصادية، على زيادة فرص نجاح المشاريع وتقليل احتمالات التعثر. وأكدت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد ممارسات الاستدامة الاقتصادية تتمتع بقدرة أكبر على تحقيق التوازن بين جودة التنفيذ وكفاءة استخدام الموارد، بما يعزز من قدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروعات ضمن الميزانيات والجداول الزمنية المحددة.

وأظهرت النتائج كذلك أن الحوكمة والاستدامة الاجتماعية تؤديان دورًا محوريًا في نجاح إدارة المشاريع الكبرى، حيث إن وضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، والالتزام بالأنظمة، والمشاركة الفاعلة لأصحاب المصلحة، كلها عوامل أسهمت في تحسين جودة اتخاذ القرار وتقليل المخاطر التنظيمية والإدارية. كما أن الاهتمام بالبعد الاجتماعي، من خلال تنمية الموارد البشرية وتحسين بيئة العمل وتعزيز المسؤولية المجتمعية، أسهم في رفع مستوى الالتزام المؤسسي وتحقيق معدلات أعلى من نجاح المشاريع واستدامة نتائجها.

وتشير نتائج الدراسة أيضًا إلى أن التكامل بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة المؤسسية يحقق أثرًا أكبر من تطبيق كل بعد بصورة منفردة، حيث إن الجمع بين الاستدامة البيئية والاستدامة الاقتصادية والحوكمة والاستدامة الاجتماعية يؤدي إلى بناء منظومة إدارية متكاملة قادرة على تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الابتكار، وتقليل المخاطر، وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد، بما يسهم في رفع كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى. ويؤكد ذلك أن الاستدامة المؤسسية تمثل نهجًا شاملاً يربط بين الجوانب الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية لتحقيق نتائج طويلة الأجل.

وفي ضوء هذه النتائج، يتضح أن تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ يتطلب تعزيز ثقافة الاستدامة المؤسسية داخل المؤسسات المسؤولة عن تنفيذ المشاريع الكبرى، مع توفير بيئة تنظيمية وتشريعية داعمة، والاستثمار في تطوير الكفاءات الوطنية، وتوسيع استخدام التقنيات الحديثة، بما يعزز من قدرة المشاريع الوطنية على تحقيق التنمية المستدامة، ورفع كفاءة الأداء، وتحقيق قيمة مضافة للاقتصاد الوطني والمجتمع.

## الخاتمة

خلصت الدراسة إلى أن الاستدامة المؤسسية تمثل أحد أهم العوامل الاستراتيجية المؤثرة في نجاح إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى، وأن تبني المؤسسات لمبادئ الاستدامة يسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، بما يعزز من كفاءة استخدام الموارد ويرفع معدلات نجاح المشاريع الوطنية. وقد أثبتت نتائج الدراسة أن دمج الأبعاد البيئية والاقتصادية والاجتماعية ضمن منظومة إدارة المشاريع يساعد المؤسسات على تحقيق أداء أكثر كفاءة واستدامة، ويزيد من قدرتها على مواجهة المخاطر والتحديات المرتبطة بالمشروعات الكبرى.

كما أكدت الدراسة أن تطبيق الاستدامة المؤسسية يؤدي إلى تحقيق مجموعة واسعة من الفوائد، من أبرزها تحسين الحوكمة، وتعزيز الشفافية، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتحسين إدارة الموارد، وتقليل التكاليف التشغيلية، وزيادة جودة المخرجات، وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة، وهو ما ينعكس بصورة إيجابية على نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة بصورة متكاملة تحقق مستويات أعلى من الكفاءة المؤسسية مقارنة بالمؤسسات التي تعتمد الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع.

وتؤكد الدراسة كذلك أن نجاح المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية يرتبط بقدره المؤسسات على مواكبة التوجهات العالمية في مجال الاستدامة، وربطها بمتطلبات التنمية الوطنية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. كما أن تعزيز الاستدامة المؤسسية داخل المؤسسات الحكومية والخاصة يسهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الاستراتيجية، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بصورة متوازنة، ودعم تنافسية الاقتصاد الوطني على المدى الطويل.

تخلص الدراسة إلى أن الاستدامة المؤسسية لم تعد خيارًا إداريًا، بل أصبحت ضرورة استراتيجية لضمان نجاح المشاريع الكبرى وتحقيق التنمية المستدامة. ولذلك فإن الاستثمار في تطوير أنظمة الاستدامة، وتعزيز الحوكمة، وتنمية رأس المال البشري، والاستفادة من التقنيات الحديثة، يمثل أحد أهم المركبات التي يمكن أن تسهم في رفع كفاءة إدارة المشاريع الوطنية، وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ بكفاءة وفاعلية واستدامة.

## التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي أظهرت وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للاستدامة المؤسسية في رفع كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. تعزيز دمج مبادئ الاستدامة المؤسسية ضمن جميع مراحل دورة حياة المشاريع الكبرى، بدءًا من التخطيط وحتى الإغلاق والتقييم.

٢. تطوير سياسات واستراتيجيات مؤسسية واضحة تضمن تطبيق أبعاد الاستدامة البيئية والاقتصادية والاجتماعية في إدارة المشاريع.

٣. تعزيز الالتزام بممارسات الحوكمة الرشيدة من خلال رفع مستوى الشفافية والمساءلة وتحديد المسؤوليات في جميع مراحل تنفيذ المشاريع.

٤. الاستثمار في بناء القدرات البشرية عبر برامج تدريبية متخصصة في إدارة المشاريع المستدامة والاستدامة المؤسسية.

٥. توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة وإنترنت الأشياء، لدعم اتخاذ القرار وتحسين كفاءة إدارة المشاريع.

٦. وضع مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس مستوى تطبيق الاستدامة المؤسسية ومدى انعكاسها على نجاح المشاريع الكبرى.

٧. تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص والقطاع غير الربحي في تنفيذ المشاريع الوطنية ذات البعد الاستراتيجي.

٨. دعم الابتكار في تصميم المشاريع وتنفيذها بما يسهم في رفع كفاءة استخدام الموارد وتقليل الآثار البيئية.

٩. تطوير أنظمة فعالة لإدارة المخاطر المستدامة بما يضمن الحد من التحديات التي قد تواجه المشاريع خلال مختلف مراحل دورة حياتها.

١٠. زيادة الاهتمام بإشراك أصحاب المصلحة في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقييم بما يعزز جودة القرارات ونجاح المشاريع.

١١. تشجيع المؤسسات على إصدار تقارير دورية للاستدامة توضح مستوى التقدم في تحقيق الأهداف البيئية والاقتصادية والاجتماعية.

١٢. تعزيز ثقافة الاستدامة المؤسسية داخل بيئة العمل وربطها بالأداء المؤسسي والمكافآت الوظيفية.

١٣. تحديث التشريعات والسياسات الوطنية بما يدعم تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع المستدامة .

١٤. دعم المبادرات الوطنية التي تسهم في تحسين كفاءة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية

. ٢٠٣٠ .

١٥. تشجيع إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات أخرى مؤثرة في نجاح المشاريع الكبرى مثل التحول

الرقمي والابتكار المؤسسي والمرونة التنظيمية .

# المراجع

## - المراجع العربية:

- النعمي, ا. ح. (٢٠٢٢). دور ريادة الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: دراسة تطبيقية على أمانة منطقة عسير . Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/٣٦٥٠٥٥١٧٢\\_dwr\\_ryadt\\_alamal\\_fy\\_thqyq\\_ahdaf\\_altnm\\_yt\\_almstdamt\\_fy\\_dw\\_rwyat\\_almmlkt\\_٢٠٣٠\\_drast\\_ttbyqyt\\_ly\\_amant\\_mntqt\\_syrThe\\_Role\\_of\\_Entrepreneurship\\_in\\_Achieving\\_Sustainable\\_Development\\_Goals\\_in\\_The\\_Light\\_of\\_The\\_Ki](https://www.researchgate.net/publication/٣٦٥٠٥٥١٧٢_dwr_ryadt_alamal_fy_thqyq_ahdaf_altnm_yt_almstdamt_fy_dw_rwyat_almmlkt_٢٠٣٠_drast_ttbyqyt_ly_amant_mntqt_syrThe_Role_of_Entrepreneurship_in_Achieving_Sustainable_Development_Goals_in_The_Light_of_The_Ki)
- كساب, ع. (٢٠٢٥). الاستدامة الإدارية في رؤية ٢٠٣٠: التدريب والتطوير كأدوات استراتيجية للتنمية المؤسسية المستدامة . Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_٤٤٠٨٨٧.html](https://journals.ekb.eg/article_٤٤٠٨٨٧.html)

## - المراجع الأجنبية:

- Abdulaziz M. Alessa .(٢٠٢٦). Corporate Social Responsibility Reporting in the Saudi Arabian Banking Sector: Implications for Vision ٢٠٣٠ . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/٢٠٧١-١٠٥٠/١٨/٧/٣٢١٣>
- Ahmad Mohammad Herzallah .(٢٠٢٥). Sustainable innovation as a catalyst: linking green supply chain practices to corporate reputation in emerging markets . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S٢٧٧٢٣٩٠٩٢٥٠٠٠٤٤٧>
- Ahmed Altouma .(٢٠٢٤). An environmental impact assessment of Saudi Arabia's vision ٢٠٣٠ for sustainable urban development: A policy perspective on greenhouse gas emissions . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S٢٦٦٥٩٧٢٧٢٣٠٠١٠٠٩>
- Ahmed M. Ghaithan .(٢٠٢٥). Life-Cycle Sustainability for Vision ٢٠٣٠ : The Impact of Life-cycle Sustainability Practices on Sustainability Performance of Saudi Oil and Gas Sector . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/٣٩٢٥٦٢٩٨٥\\_Life-Cycle\\_Sustainability\\_for\\_Vision\\_٢٠٣٠\\_The\\_Impact\\_of\\_Life-cycle\\_Sustainability\\_Practices\\_on\\_Sustainability\\_Performance\\_of\\_Saudi\\_Oil\\_and\\_Gas\\_Sector](https://www.researchgate.net/publication/٣٩٢٥٦٢٩٨٥_Life-Cycle_Sustainability_for_Vision_٢٠٣٠_The_Impact_of_Life-cycle_Sustainability_Practices_on_Sustainability_Performance_of_Saudi_Oil_and_Gas_Sector)
- Andreas Rasche .(٢٠٢٣). Corporate Sustainability - What It is and Why It Matters . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/٣٦٨٩١٦٩٣٤\\_Corporate\\_Sustainability\\_-\\_What\\_It\\_is\\_and\\_Why\\_It\\_Matters](https://www.researchgate.net/publication/٣٦٨٩١٦٩٣٤_Corporate_Sustainability_-_What_It_is_and_Why_It_Matters)
- Basel Sultan .(٢٠٢٥). Bridging the Literature Gap on eProcurement Systems: Insights from Saudi Arabia's Sustainable Development Transition . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/٣٩٠٧٥٧٠٢٥\\_Bridging\\_the\\_Literature\\_Gap\\_on\\_eProcurement\\_Systems\\_Insights\\_from\\_Saudi\\_Arabia's\\_Sustainable\\_Development\\_Transition](https://www.researchgate.net/publication/٣٩٠٧٥٧٠٢٥_Bridging_the_Literature_Gap_on_eProcurement_Systems_Insights_from_Saudi_Arabia's_Sustainable_Development_Transition)
- Byung-Cheol Yoo .(٢٠٢٥). Exploring Stakeholder and Organizational Influences on ESG Management in the Logistics Sector . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/٢٠٧١-١٠٥٠/١٧/٩/٤٢٤٣>
- Christof Miska .(٢٠١٨). Culture's effects on corporate sustainability practices: A multi-domain and multi-level view . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S١٠٩٠٩٥١٦١٦٣٠١٣٣٨>
- Fayez Khalaf Alanazi .(٢٠٢٤). Sustainable Transportation and Intelligent Infrastructure Development in Saudi Arabia: A Study on the Impact of Saudi Vision ٢٠٣٠ and Renewable Energy Integration . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/٣٨٧٠٢١٧٣١\\_Sustainable\\_Transportation\\_and\\_Intellige](https://www.researchgate.net/publication/٣٨٧٠٢١٧٣١_Sustainable_Transportation_and_Intellige)

nt\_Infrastructure\_Development\_in\_Saudi\_Arabia\_A\_Study\_on\_the\_Impact\_of\_Saudi\_Vision\_٢٠٣٠\_and\_Renewable\_Energy\_Integration

Marzoq Bataineh Corresponding . (٢٠٢٢) . Integrating sustainability into higher education curricula: Saudi Vision ٢٠٣٠ . تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/eor/article/doi/10.1108/EOR-03-2023-0014/241189/Integrating-sustainability-into-higher-education>

Nadeem Bari . (٢٠٢٤) . Interrelation between Sustainable Dynamic Capabilities, Corporate Sustainability, and Sustained Competitive Advantage . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/7/2864>

Nezha Abdeladim . (٢٠٢٤) . A NEW PERSPECTIVE ON STAKEHOLDER THEORY . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/384264024\\_A\\_NEW\\_PERSPECTIVE\\_ON\\_STAKEHOLDER\\_THEORY](https://www.researchgate.net/publication/384264024_A_NEW_PERSPECTIVE_ON_STAKEHOLDER_THEORY)

panelYasir Ahmed Solangi . (٢٠٢٥) . Evaluating challenges and policy innovations for renewable energy development in a circular economy: A path to environmental resilience in Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S030479725001008>

R. Edward Freeman . (٢٠١٧) . Stakeholder Engagement: Practicing the Ideas of Stakeholder Theory . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/319898199\\_Stakeholder\\_Engagement\\_Practicing\\_the\\_Ideas\\_of\\_Stakeholder\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/319898199_Stakeholder_Engagement_Practicing_the_Ideas_of_Stakeholder_Theory)

Redwanur Rahman . (٢٠٢١) . Vision ٢٠٣٠ and Sustainable Development: State Capacity to Revitalize the Healthcare System in Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7882744/>

Saad AlQuhtani . (٢٠٢٥) . Assessing the Impact of Saudi Vision ٢٠٣٠ on Urban Mobility Transitions: The Case of Riyadh . تم الاسترداد من <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/grow.70094>

# الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر الاستدامة المؤسسية في إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

نواف بن سعود مطيران الجني

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان "أثر الاستدامة المؤسسية في إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة أعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

نواف بن سعود مطيران الجنهي

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبانة

| الأسئلة                                                                                  |                        |                  |            |         | الإجابة    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------|------------|---------|------------|
| ١- الأسئلة العامة                                                                        |                        |                  |            |         |            |
| العمر                                                                                    | ٢٠-٣٠                  | ٣٠-٤٠            | ٤٠-٥٠      | ٥٠-٦٠   | ٦٠+        |
| الجنس                                                                                    | ذكر                    | أنثى             |            |         |            |
| الدرجة العلمية                                                                           | شهادة الدراسة الثانوية | درجة البكالوريوس | شهادة عليا | ماجستير | دكتوراه    |
| ٢- أسئلة الاستبيان                                                                       |                        |                  |            |         |            |
| تحرص المؤسسة على دمج معايير الاستدامة البيئية في جميع مراحل دورة حياة المشاريع الكبرى.   | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تعتمد المؤسسة ممارسات تقلل من استهلاك الموارد الطبيعية والانبعاثات أثناء تنفيذ المشاريع. | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تسهم المبادرات البيئية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع واستدامة مخرجاتها.                  | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| يتم تقييم الآثار البيئية للمشروعات بصورة دورية لضمان تحقيق أهداف الاستدامة.              | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تعتمد المؤسسة خططاً مالية مستدامة تضمن الاستخدام الأمثل للموارد في المشاريع الكبرى.      | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تسهم ممارسات الاستدامة الاقتصادية في خفض التكاليف التشغيلية وزيادة كفاءة الإنفاق.        | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تتبع المؤسسة الجدوى الاقتصادية طويلة الأجل عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.        | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تساعد الاستدامة الاقتصادية في تعزيز استمرارية المشاريع وتحقيق عوائد مستدامة.             | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تلتزم المؤسسة بمبادئ الحوكمة والشفافية في إدارة المشاريع الكبرى.                         | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تشترك المؤسسة أصحاب المصلحة في مراحل التخطيط والتنفيذ والتقييم للمشروعات.                | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تتبع المؤسسة الأبعاد الاجتماعية للمشروعات بما يحقق قيمة مضافة للمجتمع.                   | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تسهم الحوكمة الفعالة في تحسين الرقابة وإدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع.             | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| أسهم تطبيق الاستدامة المؤسسية في تحسين كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى.            | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |

|            |       |       |          |               |                                                                                                                                       |
|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | ساعدت الاستدامة المؤسسية في تعزيز جودة مخرجات المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.                                                   |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أسهمت ممارسات الاستدامة المؤسسية في رفع قدرة المشاريع على الاستمرار وتحقيق القيمة طويلة الأجل.                                        |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أدى تطبيق مبادئ الاستدامة المؤسسية إلى تعزيز مساهمة المشاريع الكبرى في تحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠.                             |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أرى أن الاستدامة المؤسسية تؤثر تأثيرًا إيجابيًا ومباشرًا في كفاءة إدارة دورة حياة المشاريع الكبرى وتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠. |

<https://forms.gle/ZciwBG١٢ZXU٥Aou٦>

## Abstract

This study aimed to identify the impact of corporate sustainability on managing the lifecycle of major projects to achieve the goals of Saudi Vision ٢٠٣٠. This was accomplished by measuring the impact of environmental sustainability, economic sustainability, governance, and social sustainability on the efficiency of managing the lifecycle of major projects and achieving the goals of Saudi Vision ٢٠٣٠. The study adopted a quantitative approach, deemed most suitable for its nature, and used a questionnaire as the primary data collection tool. Data was collected from a sample of ٢٥٠ participants working in entities and institutions responsible for managing and implementing major projects in Saudi Arabia. The data were analyzed using appropriate statistical methods to test the study's hypotheses and measure the relationships between its variables. The study results demonstrated a statistically significant positive impact of corporate sustainability on improving the efficiency of managing the lifecycle of major projects and achieving the objectives of Saudi Vision ٢٠٣٠. It also showed that the dimensions of environmental sustainability, economic sustainability, governance, and social sustainability directly contribute to improving resource utilization efficiency, enhancing governance, improving decision-making quality, reducing risks, enhancing corporate performance, and increasing the chances of success for major projects. The study recommended integrating sustainability principles into all phases of project management, strengthening governance, investing in modern technologies, building human capacity, establishing performance indicators to measure sustainability, and developing policies and legislation that support sustainable project management, all of which contribute to achieving the objectives of Saudi Vision ٢٠٣٠.

**Keywords:** Corporate Sustainability - Project Lifecycle Management - Major Projects - Environmental Sustainability - Governance - Saudi Vision ٢٠٣٠

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration



**The Role of the Circular Economy in Enhancing the Competitive Advantage of Industrial Companies in the Kingdom of Saudi Arabia**

**Prepared by the student/**

**Nawaf bin Saud Mutairan Al-Junaibi**

**University ID/**

**٢٥٣...٤٠٧**

**Supervisor/**

**Prof. Faisal Abdul Hamid**

**Prof. Fayez Jarad**

**Year**

**٢٠٢٦**