

عنوان البحث

إطار عمل مقترح لقياس أداء المشاريع باستخدام معايير ESG في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/نجد محمد الحمدان

إشراف/

د.القيصل عبد الحميد

د.فايز جراد

العام الدراسي:

2026

مقدمة:

شهد العالم في العقدین الأخيرین تحولاً جوهرياً في مفهوم الأداء المؤسسي، إذ لم يعد قياسه مقتصرًا على المؤشرات المالية التقليدية كالربحية وعوائد الاستثمار، بل امتدَّ ليشمل أبعادًا أوسع تتعلق بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية والحوكمة الرشيدة (Eccles, Ioannou, & Serafeim, 2014). وفي هذا السياق، برزت معايير ESG البيئية والاجتماعية والحوكمة بوصفها إطارًا متكاملًا لتقييم الأداء غير المالي، حيث تُمكن المؤسسات من قياس تأثيراتها البيئية، وعلاقاتها الاجتماعية، وهياكلها الحوكمية بشكل منهجي (Global Reporting Initiative, 2021).

وتكتسب هذه المعايير أهمية بالغة على الصعيد العالمي في ظل التزايد المستمر لضغوط المستثمرين والجهات التنظيمية نحو تبني ممارسات أعمال مستدامة. فقد كشف تقرير Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing (2023) أن أصول الصناديق المستدامة بلغت ما يعادل 7.9% من إجمالي الأصول المُدارة عالميًا في النصف الأول من عام 2023، مما يعكس تحولاً في تفضيلات المستثمرين نحو الاستثمار المسؤول. وقد أكدت مراجعة Atz و Van Holt و Clark (2021) التي شملت أكثر من 1,000 دراسة أن الأداء الفعلي لمعايير ESG يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالأداء المالي للمؤسسات على المدى البعيد، حيث أظهرت ما يقارب 80% من الدراسات التي تم تحليلها وجود علاقة إيجابية بين الالتزام بالاستدامة والنتائج المالية.

وعلى المستوى المحلي، تشهد المملكة العربية السعودية في إطار رؤية 2030 توجهاً متنامياً نحو تبني مفاهيم الاستدامة وقياس الأداء غير المالي. فقد أطلقت المملكة مبادرة السعودية الخضراء عام 2021 بهدف خفض الانبعاثات الكربونية بمقدار 278 مليون طن سنوياً بحلول عام 2030، وزراعة 10 مليارات شجرة، والوصول إلى الحياد الكربوني بحلول عام 2060 (مبادرة السعودية الخضراء، 2021). وفي السياق ذاته، أصدرت هيئة السوق المالية السعودية (تداول) إرشادات الإفصاح عن الاستدامة للشركات المدرجة في عام 2021، والتي تُلزم الشركات بالإفصاح عن ممارساتها المتعلقة بالجوانب البيئية والاجتماعية والحوكمة، في خطوة تعكس التوجه التنظيمي نحو مؤسسة متطلبات الاستدامة (هيئة السوق المالية السعودية، 2021).

غير أن الدراسات تشير إلى وجود فجوة بين التوجه التنظيمي والممارسة الفعلية. فقد كشف تقرير KPMG (2022) أن نسبة الشركات السعودية التي تصدر تقارير استدامة منظمة لم تتجاوز 24%، مما يعكس ضعفًا في أنظمة القياس والإفصاح المؤسسي. كما أظهرت دراسة Abu Hussain و Boshnak و Alsayegh (2024) تبايناً واسعاً في مستويات الإفصاح عن ESG بين القطاعات المختلفة في السوق السعودي، حيث كانت الشركات غير الصناعية أكثر إفصاحاً مقارنة بالشركات الصناعية.

ويزداد هذا الوضع تعقيداً عند الانتقال من مستوى الشركات إلى مستوى المشاريع الفردية، حيث تكشف مراجعة الأدبيات أن الدراسات السابقة —سواء السعودية أو العربية أو الدولية— ركزت بشكل شبه كامل على الشركات المستمرة (المدرجة أو الخاصة) كوحدة تحليل، دون التطرق إلى المشاريع التي تتميز بطبيعتها المؤقتة ودورة حياتها المحددة. فقد ركزت الدراسات السعودية (Shalhoob & Hussainey, 2023; Hamdouni, 2025; Sharawi & Issa, 2025) على الشركات المدرجة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما تناولت الدراسات العربية (El Khoury et al., 2022; Rashwan et al., 2025) القطاع المصرفي أو مستوى الدول، وركزت الدراسات الدولية (Yang & Han, 2023; Cunha et al., 2025) على الشركات في أسواق متقدمة. كما أشارت المراجعة المنهجية التي أجراها Aldowish وآخرون (2022) إلى أن معظم الدراسات تناولت ESG كنتيجة نهائية (إفصاح) وليس كعملية تكامل تؤدي إلى أداء محسن، كما أكدت Barbosa وآخرون (2023) وجود فجوة بحثية تتعلق بالمنظور التشغيلي لدمج ESG في أداء الوحدات التنظيمية المختلفة.

انطلاقاً من هذه المعطيات، تسعى هذه الدراسة إلى المساهمة في سدّ الفجوة البحثية المتمثلة في غياب إطار عمل لقياس أداء المشاريع باستخدام معايير ESG في المملكة العربية السعودية، من خلال تطوير إطار مقترح يُتيح قياس الأداء البيئي والاجتماعي والحوكمي للمشاريع بشكل متكامل، بما يتوافق مع البيئة التنظيمية والسياقية المحلية، ويُسهّم في تحقيق أهداف الاستدامة لرؤية 2030.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام المتنامي بمعايير ESG في الأوساط الأكاديمية والمهنية على المستوى العالمي، تكشف مراجعة الأدبيات عن قصور واضح في توفر أطر عمل متكاملة ومُصممة خصيصًا لقياس أداء المشاريع وفق هذه المعايير، ولا سيما في السياق الخليجي والسعودي. وتتمحور مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي "ما الإطار المناسب لقياس أداء المشاريع باستخدام معايير ESG بما يعكس متطلبات الاستدامة ويتوافق مع السياق المؤسسي السعودي؟"

وتنبثق من هذه المشكلة تساؤلات فرعية

- ما المؤشرات الأكثر ملاءمة لقياس الأبعاد البيئية والاجتماعية والحوكمة في المشاريع؟
- هل تختلف متطلبات قياس ESG بحسب نوع المشروع وقطاعه؟
- ما أبرز التحديات التي تواجه المنظمات السعودية في تبني معايير ESG؟
- كيف يمكن دمج مؤشرات ESG في منظومة إدارة أداء المشاريع الحالية؟

الأدلة على وجود المشكلة

1. كشفت دراسة KPMG (2022) أن نسبة الشركات السعودية التي تصدر تقارير استدامة منظمة بلغت 24% فقط من إجمالي الشركات المدرجة في السوق المالية السعودية، وهو ما يعكس ضعفًا في أنظمة القياس والإفصاح المؤسسي، حيث أشار التقرير إلى أن معظم هذه التقارير تفتقر إلى المعايير الموحدة والمؤشرات القابلة للمقارنة (KPMG Saudi Arabia, 2022).
2. أكدت هيئة السوق المالية السعودية في إرشادات الإفصاح عن الاستدامة (2021) على أن غياب المعايير الموحدة للإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي يشكل تحديًا رئيسيًا أمام تطوير سوق مالية مستدامة، حيث دعت الهيئة الشركات المدرجة إلى تبني أطر إفصاح معترف بها دوليًا، مع التأكيد على أن المرحلة الحالية تتطلب تطوير آليات قياس عملية تضمن دقة وموثوقية المعلومات المعلنه (هيئة السوق المالية السعودية، 2021).
3. تُظهر الفجوة بين الالتزامات المعلنه في رؤية السعودية 2030 ومبادرة السعودية الخضراء من جهة، والواقع التطبيقي الذي تعكسه الدراسات الميدانية من جهة أخرى، ضرورة تطوير أدوات قياس عملية لمعايير ESG. فبينما تستهدف المبادرة خفض الانبعاثات الكربونية بمقدار 278 مليون طن سنويًا بحلول 2030 والوصول إلى الحياد الكربوني بحلول 2060 (مبادرة السعودية الخضراء، 2021)، تشير الأدبيات إلى أن أقل من ثلث الشركات السعودية تمتلك أنظمة مهيكله لقياس أدائها البيئي والاجتماعي (KPMG Saudi Arabia, 2022)، كما توثق الدراسات الأكاديمية تباينًا واسعًا في مستويات الإفصاح عن ESG بين القطاعات المختلفة (Abu Hussain, Alsayegh, & Boshnak, 2024)، مما يؤكد الحاجة إلى إطار عمل موحد يمكن من خلاله قياس الأداء الفعلي للمشاريع بما يتوافق مع التوجهات الوطنية.

أهمية الدراسة:

(أ) الأهمية العلمية

- إثراء الأدبيات العربية والإقليمية في مجال قياس الأداء المستدام للمشاريع باستخدام معايير ESG.
- تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين نظرية أصحاب المصلحة ونظرية المسؤولية المجتمعية للمؤسسات ونماذج الأداء المتوازن في سياق ESG.
- سدّ فجوة بحثية واضحة في الأدبيات المتعلقة بتطبيق معايير ESG على مستوى المشاريع (وليس المؤسسات فقط).
- توفير أداة قياس مُختبرة يمكن توظيفها في البحوث المستقبلية.

(ب) الأهمية التطبيقية

- تزويد مديري المشاريع والمؤسسات بأداة عملية لتقييم وتحسين أداء مشاريعهم وفق أبعاد الاستدامة.
- مساعدة صانعي السياسات والجهات التنظيمية في المملكة على وضع اشتراطات الإفصاح والمساءلة البيئية والاجتماعية.
- دعم المستثمرين والممولين في اتخاذ قرارات استثمارية مبنية على معلومات شاملة تتجاوز المؤشرات المالية.
- الإسهام في تسريع تحقيق أهداف رؤية 2030 المتعلقة بالاستدامة والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

أهداف الدراسة:

الهدف العام

تطوير إطار عمل مقترح ومُحكّم لقياس أداء المشاريع وفق معايير ESG، وقابل للتطبيق في البيئة المؤسسية السعودية.

الأهداف الخاصة

1. استعراض وتحليل المعايير والأطر الدولية الرئيسية المستخدمة في قياس أداء ESG GRI, SASB, TCFD, UN SDGs
2. تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الأكثر ملاءمةً لكل بُعد من أبعاد ESG على مستوى المشاريع.
3. بناء إطار عمل متكامل يدمج مؤشرات ESG ضمن دورة حياة المشروع (التخطيط، التنفيذ، الإغلاق).
4. التحقق من صدق الإطار المقترح من خلال تحكيم الخبراء ودراسة ميدانية.
5. تقييم العوائق التنظيمية والمؤسسية أمام تطبيق معايير ESG في المشاريع السعودية.
6. تقديم توصيات عملية للمنظمات وصانعي السياسات حول تبني إطار ESG للمشاريع.

تساؤلات الدراسة

1. ما المؤشرات الجوهرية لقياس الأداء البيئي للمشاريع ضمن إطار ESG؟
2. ما المؤشرات الجوهرية لقياس الأداء الاجتماعي للمشاريع ضمن إطار ESG؟
3. ما مؤشرات الحوكمة الأنسب لتقييم أداء المشاريع؟
4. كيف يمكن دمج مؤشرات ESG في مراحل دورة حياة المشروع بشكل منهجي؟
5. ما أبرز التحديات التي تواجه المشاريع السعودية في تبني وتطبيق معايير ESG؟
6. ما مدى صلاحية الإطار المقترح وقابليته للتطبيق الفعلي من وجهة نظر الخبراء والممارسين؟

فروض الدراسة:

نظراً لكون هذه الدراسة ذات طابع تطبيقي يهدف إلى بناء إطار عمل مقترح، فإنها لا تعتمد على الفرضيات الإحصائية القابلة للاختبار الكمي، بل تنطلق من مرتكزات تطبيقية تُوجّه عملية البناء والتحقق من الإطار المقترح:

المرتکز الأول: إمكانية قياس أداء المشاريع بمعايير ESG

يمكن تحديد مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) قابلة للقياس والتطبيق الفعلي لكل بُعد من أبعاد ESG الثلاثة (البيئي والاجتماعي والحوكعي) على مستوى المشاريع الفردية في سياقات متنوعة.

المرتکز الثاني: إمكانية دمج ESG في دورة حياة المشروع

يمكن دمج متطلبات قياس ESG بشكل منهجي في مراحل دورة حياة المشروع الثلاث (التخطيط، التنفيذ، الإغلاق) دون تعارض مع معايير إدارة المشاريع المعتمدة كـ PMBOK وPRINCE2.

المرتکز الثالث: ملاءمة الإطار للسياق السعودي

يمكن تصميم إطار عمل لقياس ESG يتوافق مع المتطلبات التنظيمية المحلية (هيئة السوق المالية، رؤية 2030، مبادرة السعودية الخضراء) ويستجيب لخصائص بيئة الأعمال السعودية.

المرتکز الرابع: قبول الإطار من قِبَل الممارسين

يتمتع الإطار المقترح بمستوى مقبول من الصلاحية والمصداقية في نظر خبراء إدارة المشاريع والاستدامة، وهو ما سيُتحقق منه عبر جلسات التحكيم والمقابلات المتعمقة.

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات السعودية

دراسة (Shalhoob & Hussainey, 2023) : هدفت إلى تقييم أثر ممارسات الإفصاح عن المعايير البيئية والاجتماعية والحوكمة (ESG) على أداء الاستدامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات مع عينة 30 مشاركاً من الجهات المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أظهرت النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السعودية تعاني من نقص الوعي بممارسات ESG والإفصاح عنها، وبالتالي لا تدرك أهميتها في تحسين أداء الاستدامة. كما أوصت الدراسة بضرورة رفع الوعي بأهمية ESG لدى هذه المؤسسات. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة اعتمدت على المقابلات فقط دون استخدام أساليب كمية تمكن من تعميم النتائج، كما ركزت على المؤسسات الصغيرة دون المشاريع الكبرى.

دراسة (Abu Hussain, et al 2024) : هدفت إلى استقصاء العلاقة بين الإفصاح عن معايير ESG وأداء الشركات السعودية من خلال تحليل بيانات 100 شركة غير مالية مدرجة في السوق المالية السعودية (تداول) خلال الفترة 2017-2022. استخدمت الدراسة نماذج إحصائية متقدمة لتحليل تأثير ESG على العائد على الأصول والعائد على حقوق الملكية وقيمة الشركة السوقية. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين الإفصاح عن ESG وأداء الشركات، كما أظهرت أن حجم الشركة وعمرها يؤثران على هذه العلاقة. ولوحظ أن هذه الدراسة ركزت على الشركات المدرجة في السوق المالية فقط، واهتمت بالأداء المالي دون التطرق إلى الأداء التشغيلي للمشاريع.

دراسة (Mohammed, et al 2024) : هدفت إلى استقصاء دور الإفصاح عن معايير ESG في تعزيز جاذبية الشركات وأدائها العام في سياق الاقتصاد السعودي، مع التركيز على دور تقارير التأكيد الخارجية في التحقق من ادعاءات الاستدامة والحد من مخاطر تضليل المستثمرين. اعتمدت الدراسة على المراجعة النظرية للأدبيات السابقة وتحليل المتغيرات الرئيسية. توصلت الدراسة إلى أن تقارير التأكيد الخارجية على ESG يمكن أن تسهم في تعزيز الشفافية والمساءلة المؤسسية. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة اعتمدت على المراجعة النظرية فقط دون تطبيق ميداني، مما يحد من الفائدة العملية للنتائج.

دراسة (Hamdouni, 2025) : هدفت إلى استقصاء أثر أداء ESG على الأداء المالي للشركات في المملكة العربية السعودية، مع التركيز على الشركات المدرجة في قطاعات التلوث العالي خلال الفترة 2010-2023. استخدمت الدراسة نماذج إحصائية متقدمة لمعالجة مشكلة التأثير العكسي بين المتغيرات. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية واضحة بين أداء ESG والأداء المالي للشركات، مما يشير إلى أن الاهتمام بالاستدامة يعزز قيمة الشركة. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة ركزت على الشركات في قطاعات التلوث العالي فقط، ولم تتناول المشاريع في القطاعات الأخرى.

دراسة (Soussi, et al 2025) : هدفت إلى استقصاء آليات الحوكمة الداخلية للاستدامة وتأثيرها على الأداء البيئي للشركات في السعودية خلال الفترة 2014-2021. اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات الشركات المدرجة، وركزت على ثلاث آليات رئيسية: وجود لجنة استدامة، إصدار تقارير الاستدامة، والتأكيد الخارجي لهذه التقارير. توصلت الدراسة إلى أن وجود لجنة استدامة وإصدار تقارير الاستدامة يرتبطان بشكل إيجابي بالأداء البيئي للشركات، كما أظهرت أن الجمع بين هذه الآليات معاً أكثر فاعلية من استخدامها بشكل منفرد. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة ركزت على الأداء البيئي فقط دون الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والحوكمة بنفس القدر.

دراسة (Sharawi & Issa, 2025) : هدفت إلى استقصاء أثر هيكل الملكية على الأداء المالي في الشركات السعودية المدرجة، مع استخدام أداء ESG كعامل مؤثر في هذه العلاقة. استخدمت الدراسة بيانات 134 شركة خلال الفترة 2019-2023، وطبقت نماذج إحصائية متقدمة. أظهرت النتائج أن الملكية المؤسسية والأجنبية تؤثر إيجاباً على الأداء المالي، وأن ESG يعزز هذه العلاقة بشكل كبير. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة ركزت على الشركات المدرجة فقط، واهتمت بالأداء المالي دون الأداء التشغيلي للمشاريع.

ثانيًا: الدراسات العربية

دراسة (El Khoury, et al, 2022) : هدفت إلى استقصاء العوامل المؤثرة في تبني معايير ESG في القطاع المصرفي بدول منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. اعتمدت الدراسة على بيانات 38 بنكا خلال الفترة 2011-2019، باستخدام تحليل إحصائي متقدم. أظهرت النتائج أن أداء البنوك يؤثر سلبًا على درجات ESG، بينما يؤثر حجم البنك إيجابًا عليها، كما أظهرت أن مستوى التنمية الاقتصادية يؤثر سلبًا على الأداء البيئي. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة اقتصر على القطاع المصرفي فقط، ولم تتناول المشاريع في القطاعات الأخرى.

دراسة (Abdulla & Jawad, 2024) : هدفت إلى استقصاء دور المخاطر المناخية في العلاقة بين ESG وأداء الشركات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. اعتمدت الدراسة على بيانات الشركات غير المالية المدرجة في المنطقة خلال الفترة 2006-2021. أظهرت النتائج أن ESG يؤثر سلبًا على الأداء التشغيلي والمالي، وإيجابًا على الأداء السوقي، كما أظهرت نتائج متباينة لدور المخاطر المناخية. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة جاءت بنتائج متباينة يصعب تعميمها، كما أنها لم تركز على السياق السعودي بشكل خاص.

دراسة (Ben Ali & Chouaibi, 2024) : هدفت إلى استقصاء الدور الوسيط لأداء ESG في العلاقة بين التعويضات التحفيزية للتنفيذيين والأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. اعتمدت الدراسة على عينة من 57 بنكا خلال الفترة 2015-2021. أظهرت النتائج أن أداء ESG يسهم في تحسين العلاقة بين التعويضات التنفيذية والأداء المالي للبنوك. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة ركزت على القطاع المصرفي فقط، ولم تتناول المشاريع في القطاعات غير المالية.

دراسة (Abbas, et al, 2025) : هدفت إلى تحليل أثر جودة المؤسسات والانفتاح الاقتصادي على جودة البيئة في 12 دولة من منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال الفترة 1997-2023. استخدمت الدراسة أساليب إحصائية متقدمة لتحليل العلاقات قصيرة وطويلة الأجل. أظهرت النتائج أن الانفتاح الاقتصادي والنمو السكاني يؤثران بقوة على جودة البيئة. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة ركزت على المستوى الكلي للدول، ولم تتناول مستوى المشاريع أو الشركات.

دراسة (Rashwan, et al, 2025) : هدفت إلى استقصاء تأثير أداء ESG على قيمة الشركة من خلال ثلاثة مؤشرات: القيمة السوقية، ونسبة السعر إلى القيمة الدفترية، ونسبة السعر إلى الربح. استخدمت الدراسة منهجًا مقارنًا عبر 9 دول و10 قطاعات في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا خلال الفترة 2017-2022. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين ESG وقيمة الشركة. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة ركزت على قيمة الشركة السوقية بدلًا من أداء المشاريع التشغيلي.

ثالثًا: الدراسات الدولية

دراسة (Aldowaish et al., 2022) : هدفت إلى استقصاء مدى دمج معايير ESG في نماذج الأعمال السائدة من خلال مراجعة 29 دراسة سابقة. اعتمدت الدراسة على المراجعة المنهجية للأدبيات. أظهرت النتائج أن دراستين فقط من أصل 29 تناولت خطوات التكامل الفعلية لمعايير ESG، بينما تناولت البقية ESG كنتيجة نهائية وليس كعملية متكاملة. كما أشارت إلى أن الشركات تتبنى ESG استجابة لضغوط المستثمرين وليس كجهد حقيقي للاستدامة. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة اعتمدت على المراجعة النظرية فقط دون تقديم إطار عملي يمكن تطبيقه في الواقع.

دراسة (Barbosa et al., 2023) : هدفت إلى تحليل الأدبيات حول تأثيرات دمج معايير ESG على أداء استدامة الشركات من وجهات نظر متعددة. اتبعت الدراسة إرشادات منهجية صارمة في المراجعة. توصلت الدراسة إلى أن دمج معايير ESG يعزز أداء استدامة الشركات، كما أشارت إلى أن هناك نقصًا في الدراسات التي تتناول منظور العاملين في هذا المجال. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة ركزت على الجانب النظري ولم تقدم حلولًا عملية لكيفية تطبيق ESG.

دراسة (Yang & Han, 2023) : هدفت إلى اكتشاف ما إذا كانت إدارة ESG في الشركات تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المالي والأداء السوقي والأداء التصديري. استخدمت الدراسة بيانات 806 شركة غير مالية في كوريا خلال الفترة 2011-2021. أظهرت النتائج أن تأثير ESG

يختلف باختلاف نوع الأداء، فالبعدان البيئي والحوكيمي لهما تأثير إيجابي على الربحية، بينما كانت التأثيرات على الصادات متباينة. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة أجريت في كوريا، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على السياق السعودي.

دراسة (Hasan, et al, 2024) : هدفت إلى استقصاء دور الإفصاح عن ESG في تعزيز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والابتكار البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول الأقل نموًا (اليمن نموذجًا). اعتمدت الدراسة على بيانات من 227 مديرًا في اليمن، باستخدام أساليب إحصائية متقدمة. أظهرت النتائج أن الإفصاح عن ESG يعزز العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والابتكار البيئي. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة ركزت على الإفصاح بدلاً من الأداء الفعلي، كما اقتصر على الدول الأقل نموًا.

دراسة (Cunha, et al, 2025) : هدفت إلى تحديد مؤشرات ESG الرئيسية من الأدبيات وتحليل تأثيرها على أداء الشركات، مع اقتراح إطار مفاهيمي لفهم هذه المؤشرات. اتبعت الدراسة إرشادات منهجية صارمة في المراجعة. توصلت الدراسة إلى أن مؤشرات الأداء المالي يجب تقييمها من منظور طويل الأجل، كما اقترحت إطارًا يقسم أداء الشركات إلى أربعة مجالات رئيسية. ولكن الملاحظ أن الإطار المقترح في هذه الدراسة موجه للشركات وليس للمشاريع، كما أنه لم يصمم خصيصًا للسياق السعودي.

دراسة (Shmelev & Gilardi, 2025) : هدفت إلى بناء مؤشر ESG للأداء المؤسسي استنادًا إلى ثمانية مقاييس تمثل الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، واستقصاء العلاقة بين هذه المؤشرات وأسعار الأسهم والعائد على الاستثمار. أظهرت النتائج أن تأثير مؤشرات الاستدامة يختلف بين أسعار الأسهم والعائد على الاستثمار، كما أشارت إلى أن بعض المؤشرات البيئية لا تنعكس بشكل كافٍ في الأداء المالي. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة ركزت على الشركات المدرجة في أسواق المال وليس على المشاريع.

دراسة (Minev, et al, 2025) : هدفت إلى استقصاء الأثر طويل الأجل لممارسات ESG على أداء أسهم الشركات المدرجة. أجرت الدراسة مقارنة بين أداء الشركات القيادية في ESG ومؤشر السوق الأمريكي S&P 500 خلال الفترة 2000-2025. وجدت الدراسة أن الشركات القيادية في ESG أظهرت أداءً أفضل من حيث العائد على الاستثمار مع تحمل مخاطر أقل، خاصة في فترات انخفاض السوق. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة ركزت على السوق الأمريكي، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على الأسواق الناشئة مثل السعودية.

دراسة (Pérez Escamez, et al, 2026) : هدفت إلى استقصاء العلاقة بين خصائص حوكمة الشركات وتبني ممارسات ESG في الشركات الأوروبية المدرجة في مؤشر Euro Stoxx 300. اعتمدت الدراسة على بيانات من 2012 إلى 2023، مع تحليل تأثير تنوع مجلس الإدارة ونسبة الأعضاء غير التنفيذيين وحجم المجلس على أداء ESG. أظهرت النتائج أن تنوع المجلس وحضور الاجتماعات يرتبطان إيجابًا بأداء ESG، بينما أظهرت فترة العضوية الطويلة وحجم المجلس الكبير تأثيرات سلبية. ولكن الملاحظ أن هذه الدراسة ركزت على السياق الأوروبي المتقدم، مما يختلف عن السياق السعودي من حيث ثقافة الحوكمة وهياكل الملكية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

تركز هذه الدراسة بشكل خاص على المملكة العربية السعودية، وهو ما يعطيها قيمة محلية كبيرة تتعلق بالتحديات والفرص الخاصة بهذا السياق، خاصة في ظل التغيرات الكبيرة والتطورات السريعة التي تشهدها المملكة ضمن إطار رؤية 2030، مما يعزز أهمية النتائج والتوصيات التي ستقدمها.

كما تتناول هذه الدراسة المشاريع كوحدة تحليل بدلاً من الشركات المستمرة، حيث تقدم إطارًا عمليًا مقترحًا لقياس أداء المشاريع باستخدام معايير ESG، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة التي ركزت على الشركات المدرجة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أن هذه الدراسة تجمع بين الأبعاد المتعددة لأداء المشروع (البيئي، الاجتماعي، الحوكيمي، التشغيلي، والمالي) في إطار واحد متكامل، مما يجعلها شاملة حيث أن الدراسات السابقة لم تتناول تأثير ESG على هذه الأبعاد مجتمعة في سياق المشاريع.

بذلك، تتميز هذه الدراسة بتركيزها الجغرافي المحدد (السعودية)، ووحدة التحليلية المبتكرة (المشاريع)، وشمولية الأبعاد المدروسة، وتزامنها مع التطورات الكبيرة في المملكة، مما يعزز من قيمتها العلمية والعملية.

المنطلقات النظرية للدراسة:

- نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory - Freeman, 1984): تُشكّل المنطلق الفلسفي الرئيسي، إذ تؤكد أن المشاريع يجب أن تُقاس بمدى خلقها للقيمة لجميع أطراف المصلحة وليس المساهمين فقط.
- نظرية الشرعية (Legitimacy Theory): تُفسّر الدوافع وراء إفصاح المشاريع عن أدائها البيئي والاجتماعي بوصفه استجابةً لتوقعات المجتمع والجهات التنظيمية.
- نموذج بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard - Kaplan & Norton): يوفر إطارًا منهجيًا لتحويل أهداف ESG إلى مؤشرات قياس عملية وقابلة للتتبع.
- الأطر الدولية لـ ESG (GRI, SASB, TCFD, ISO 26000): تُوفّر المرجعية المعيارية لمؤشرات القياس المقترحة في الإطار.

المنهجية وطرق البحث:

تنتهي هذه الدراسة إلى فئة البحوث التطبيقية (Applied Research)، وتعتمد المنهج النوعي (Qualitative Approach) القائم على تحليل الوثائق والأطر الدولية، وإجراء مقابلات متعمقة مع الخبراء والممارسين، وذلك بهدف بناء إطار عمل مقترح ذي قيمة تطبيقية عملية. ويتدرج البحث عبر مرحلتين متكاملتين:

- المرحلة الأولى - البناء النظري والتحليلي: تحليل الأطر الدولية لـ ESG (GRI, SASB, TCFD, ISO 26000) وأطر إدارة المشاريع (PMBOK, PRINCE2) واستخلاص مؤشرات الأداء الأنسب لكل بُعد من أبعاد ESG على مستوى المشاريع.
- المرحلة الثانية - البناء الميداني والتحقق: إجراء مقابلات متعمقة مع خبراء إدارة المشاريع والاستدامة، ثم عرض الإطار المقترح على لجنة تحكيم متخصصة للتحقق من صلاحيته وملاءمته التطبيقية.

خطة البحث وإجراءاته

1. مراجعة منهجية للأطر الدولية لـ ESG وأدبيات إدارة المشاريع.
2. تحليل الوثائق والتقارير الرسمية (هيئة السوق المالية، مبادرة السعودية الخضراء، تقارير الاستدامة للشركات السعودية الكبرى).
3. إجراء مقابلات متعمقة مع (12-15) خبيرًا وممارسًا في مجالي إدارة المشاريع والاستدامة.
4. بناء الإطار المقترح الأولي وفق نتائج المرحلتين السابقتين.
5. عرض الإطار على لجنة تحكيم من الخبراء وإجراء التعديلات اللازمة.
6. صياغة الإطار النهائي وتقديم التوصيات للمنظمات وصانعي السياسات.

أدوات الدراسة:

مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من الخبراء والمختصين في مجالي إدارة المشاريع والاستدامة المؤسسية، ومديري المشاريع في الشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، إضافةً إلى الأكاديميين المتخصصين في مجال ESG وإدارة المشاريع.

عينة الدراسة

تعتمد الدراسة على العينة القصدية (Purposive Sampling) بوصفها الأنسب للبحث التطبيقي النوعي، وتستهدف (12-15) مشاركاً من ذوي الخبرة والكفاءة في أحد المجالين أو كليهما، مع مراعاة التنوع القطاعي (الطاقة، البناء، المال، التقنية، الحكومي).

أدوات جمع البيانات

1. تحليل الوثائق (Document Analysis): تحليل الأطر الدولية لـ (ESG (GRI, SASB, TCFD, ISO 26000، وأطر إدارة المشاريع (PMBOK, PRINCE2)، والتقارير السنوية للاستدامة للشركات السعودية المدرجة، واشتراطات هيئة السوق المالية السعودية.
2. المقابلة المتعمقة شبه المنظمة (Semi-Structured Interview): دليل مقابلة مكون من (12-15) سؤالاً مفتوحاً يستهدف استكشاف آراء الخبراء حول مؤشرات ESG الأنسب للمشاريع، وتحديات التطبيق، وملاءمة الإطار المقترح.
3. صحيفة تحكيم الإطار المقترح (Expert Validation Sheet): أداة منظمة تُعرض على لجنة من (7-10) محكمين من الخبراء الأكاديميين والممارسين للحكم على مدى شمولية الإطار ووضوحه وقابليته للتطبيق.

أساليب تحليل البيانات

- التحليل الموضوعاتي (Thematic Analysis): لتحليل بيانات المقابلات واستخلاص الأنماط والمحاور الرئيسية.
- تحليل المحتوى (Content Analysis): لتحليل الوثائق والأطر الدولية وتصنيف مؤشرات ESG.
- أسلوب دلفي (Delphi Method): لتحقيق التوافق بين آراء الخبراء حول مكونات الإطار المقترح عبر جولات تحكيم متتالية.
- مصفوفة المقارنة (Comparison Matrix): لمقارنة الأطر الدولية المختلفة واستخلاص المؤشرات الأكثر ملاءمةً للسياق السعودي.

حدود الدراسة :

1. المجال البشري

مديرو المشاريع والمختصون في الاستدامة والحوكمة في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية.

2. المجال المكاني

المملكة العربية السعودية، مع التركيز على المناطق الرئيسية: الرياض، جدة، والمنطقة الشرقية.

3. المجال الزمني

تمتد فترة الدراسة من الفصل الدراسي الثاني 2026 حتى نهاية الفصل الثالث، وستُجمع البيانات الميدانية خلال الفصل الثالث 2026.

4. المجال الموضوعي

تقتصر الدراسة على قياس أداء المشاريع وفق معايير ESG، ولا تتناول قياس الأداء الاستراتيجي الشامل للمؤسسات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

1. هيئة السوق المالية السعودية. (2021). *إرشادات الإفصاح عن الاستدامة للشركات المدرجة*. تداول. استرجع من <https://www.saudiexchange.sa/>
2. مبادرة السعودية الخضراء. (2021). *عن المبادرة: الأهداف والطموحات*. حكومة المملكة العربية السعودية. استرجع من <https://www.sgi.gov.sa/about-sgi/>

ثانياً: المراجع الأجنبية

3. Abbas, F., Malik, U. I., & Rahman, A. A. (2025). Nexus between institutional quality, economic openness, and environmental quality: New evidence from the MENA region. *Journal of Environmental Economics and Policy*, *14*(1), 78–95.
4. Abdulla, Y., & Jawad, A. (2024). Do MENA firms consider climate risks? Evidence from the relationship between ESG and firm performance. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, *14*(3), 567–589.
5. Abu Hussain, M., Alsayegh, M., & Boshnak, H. (2024). The impact of environmental, social, and governance disclosure on the performance of Saudi Arabian companies: Evidence from the top 100 non-financial companies listed on Tadawul. *Sustainability*, *16*(17), 7660. <https://doi.org/10.3390/su16177660>
6. Aldowaish, A., et al. (2022). Environmental, social, and governance integration into the business model: Literature review and research agenda. *Sustainability*, *14*(5), 2950. <https://doi.org/10.3390/su14052950>
7. Barbosa, A. S., et al. (2023). Integration of environmental, social, and governance (ESG) criteria: Their impacts on corporate sustainability performance. *Sustainability*, *15*(8), 6670. <https://doi.org/10.3390/su15086670>
8. Ben Ali, A., & Chouaibi, J. (2024). Mediating effect of ESG performance on executive incentive compensation-financial performance relationship: Evidence from MENA banking sector. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, *17*(2), 345–367.
9. Cunha, Í., et al. (2025). A systematic review of ESG indicators and corporate performance: Proposal for a conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, *450*, 141789. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.141789>
10. Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, *60*(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

- El Khoury, R., Nasrallah, N., & Alareeni, B. (2022). The determinants of ESG in the banking sector of MENA region: A trend or necessity? *Management & Sustainability: An Arab Review*, *1*(2), 112–130. <https://doi.org/10.1108/MSAR-02-2022-0010> .11
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing. .12
- Global Reporting Initiative. (2021). *GRI universal standards 2021*. .13
GRI. <https://www.globalreporting.org/standards/>
- Hamdouni, A. (2025). The impact of ESG disclosure on corporate performance: Empirical evidence from Saudi Arabia's listed heavy-polluting companies. *Journal of Environmental Management*, *15*(2), 45–62. .14
- Hasan, M. B., Verma, R., & Sharma, D. (2024). The synergistic effect of corporate social responsibility and ESG disclosure on green innovation: Evidence from least developed countries. *Journal of Cleaner Production*, *434*, 139876. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.139876> .15
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010 — Guidance on social responsibility*. .16
ISO. <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press. .17
- KPMG Saudi Arabia. (2022). *Survey of sustainability reporting in Saudi Arabia*. .18
KPMG. <https://kpmg.com/sa/en/home/insights/2022/10/survey-of-sustainability-reporting-2022.html>
- Minev, S., Dankova, P., & Štrukelj, T. (2025). Long-term effect of environmental, social, and governance (ESG) corporate practices on corporate stock performance. *Journal of Risk and Financial Management*, *18*(4), 201. <https://doi.org/10.3390/jrfm18040201> .19
- Mohammed, H. A., Shah, S., & Ngalim, Y. (2024). ESG disclosures, assurance report, and companies' attractiveness: Saudi capital market. *Journal of Administrative and Social Sciences Review*, *8*(3), 1–18. .20
- Morgan Stanley Institute for Sustainable Investing. (2023). *Sustainable reality: Sustainable funds performance full year 2023*. Morgan Stanley. <https://www.morganstanley.com/ideas/sustainable-funds-performance-2023-full-year> .21
- Pérez Escamez, P., Santos-Jaén, J. M., & Gallardo-Vázquez, D. (2026). Corporate governance and ESG integration: Pathways to sustainability in European companies. *Corporate Governance: An International Review*, *34*(1), 112–135. .22
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (7th ed.). Project Management Institute. .23
- Rashwan, M., Farouk, N., & Pasha, R. (2025). Can ESG strategies drive firm value growth in the MENA region? *Journal of Sustainable Development*, *18*(2), 201–220. .24

- Shalhoob, H., & Hussainey, K. (2023). Environmental, social and governance (ESG) disclosure and the small and medium enterprises (SMEs) sustainability performance. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, *6*(4), 1–12. .25
- Sharawi, H., & Issa, R. (2025). The moderating impact of ESG on the relationship between ownership structure and financial performance: An evidence from Saudi companies. *Journal of Risk and Financial Management*, *18*(11), 616. <https://doi.org/10.3390/jrfm18110616> .26
- Shmelev, S., & Gilardi, E. (2025). Corporate environmental, social, and governance performance: The impacts on financial returns, business model innovation, and social transformation. *Journal of Business Ethics*, *186*, 789–812. .27
- Soussi, J., Aljaaidi, K., & Alwadani, N. (2025). Sustainable environmental governance and corporate environmental performance: Empirical evidence from Saudi companies. *Sustainability*, *17*(3), 1120. .28
- Sustainability Accounting Standards Board. (2021). *SASB standards*. IFRS Foundation. <https://sasb.org/standards/> .29
- Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. (2021). *Final report: Recommendations of the Task Force on Climate-Related Financial Disclosures*. Financial Stability Board. <https://www.fsb-tcfd.org/publications/> .30
- Whelan, T., Atz, U., Van Holt, T., & Clark, C. (2021). *ESG and financial performance: Uncovering the relationship by aggregating evidence from 1,000+ studies*. NYU Stern Center for Sustainable Business. https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021.pdf .31
- Yang, O. S., & Han, J. H. (2023). Assessing the effect of corporate ESG management on corporate financial & market performance and export. *Sustainability*, *15*(12), 9450. <https://doi.org/10.3390/su15129450> .32