

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة على تحقيق التوازن بين الأهداف
الاقتصادية والبيئية دراسة حالة المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة/حكمة حمود دغش القحطاني

إشراف/د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الاول
4	الاهداء
5	الملخص
6	مقدمة الدراسة
7	مشكلة الدراسة
8	اهمية الدراسة
11	اهداف الدراسة
13	تساؤلات الدراسة
14	فرضيات الدراسة
15	مصطلحات الدراسة
16	متغيرات الدراسة
17	الفصل الثاني
18	الدراسات السابقة
23	الإطار النظري
26	مفهوم الاستدامة في إدارة المشاريع:
28	الأهداف الاقتصادية في المشاريع:

32	استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة:
35	الأهداف البيئية في المشاريع:
38	التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية:
42	دورة حياة المشروع وأثرها على الاستدامة:
45	الإطار القانوني والتنظيمي للاستدامة في السعودية:
49	دور القطاع الخاص في تحقيق الاستدامة:
53	التحديات والمستقبل:
57	الخاتمة
58	الفصل الثالث
59	منهجية الدراسة
59	مجتمع الدراسة
60	أدوات جمع البيانات
61	حدود الدراسة
63	الاستبيان
68	الفصل الرابع
69	التحليل الإحصائي
76	النتائج

78	التوصيات
83	المراجع
87	الملخص
89	الملاحق

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى روح (والدي) الطيبه الذي غرس فينا حب العلم والمعرفة
وإلى المرأة العظيمة التي سقت هذا الغرس بعطائها ودعائها وحبها ودعمها (والدتي
الغالية) وإلى (زوجي) ورفيق دربي وسندي وإلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي
(إبنتي وأبنائي) إلى من أشد بهم أزي (أخواتي وإخواني) إلى من كاتفتني ونحن نشق
الطريق معاً نحو النجاح صديقتي (هديل الهذيل)
وأخيراً..إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي العلمي المتواضع وأسأل الله أن ينفع به الاسلام
والمسلمين

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة المشاريع المستدامة والتحديات التي تواجه تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية. تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على 100 مشارك من ذوي الخبرة في إدارة المشاريع.

تُظهر الدراسة أن المشاركين يُدركون أهمية الاستدامة في إدارة المشاريع، ولكنهم يواجهون بعض التحديات في تطبيقها. هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز الوعي بأهمية الاستدامة، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لتطبيق ممارسات الاستدامة بفعالية.

تعتبر إدارة المشاريع المستدامة من القضايا ذات الأهمية المتزايدة في العصر الحديث، حيث تواجه المنظمات تحديات متزايدة لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية. وفي هذا السياق، تبرز المملكة العربية السعودية كنموذج حيوي، حيث تسعى جاهدة لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع المشاريع. تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المملكة العربية السعودية. وتسعى الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية، منها:

- **تحديد أهم استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة المطبقة في المملكة العربية السعودية.**
- **تحليل تأثير هذه الاستراتيجيات على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع.**
- **تقييم فعالية هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة.**
- **اقتراح توصيات لتحسين تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة في المملكة العربية السعودية.**

تعتمد الدراسة على منهجية بحثية متكاملة، تشمل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وإجراء مقابلات مع خبراء في مجال إدارة المشاريع والاستدامة، وتحليل بيانات المشاريع في المملكة العربية السعودية.

تأتي هذه الدراسة في وقت يشهد فيه العالم تحولاً نحو التنمية المستدامة، حيث أصبحت المنظمات والمؤسسات تدرك أهمية دمج الاعتبارات البيئية والاجتماعية في عملياتها وقراراتها. وتعتبر المملكة العربية السعودية جزءاً من هذا التوجه العالمي، حيث تسعى جاهدة لتحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية 2030 الطموحة.

مشكلة الدراسة

المشكلة الرئيسية:

تحديات تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

المشاكل الفرعية:

- مدى كفاية استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة الحالية: هل الاستراتيجيات

الحالية كافية لتحقيق التوازن المطلوب بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في

المشاريع؟

- تأثير العوامل الاقتصادية على تبني الممارسات المستدامة: ما هو تأثير الضغوط الاقتصادية والتكاليف المرتبطة بتطبيق الممارسات المستدامة على قرارات الشركات والمؤسسات في تبني هذه الممارسات؟
- دور التوعية والتثقيف في تعزيز تبني الممارسات المستدامة: ما هو دور برامج التوعية والتثقيف في تعزيز فهم وتبني الممارسات المستدامة في إدارة المشاريع؟
- تأثير التشريعات والسياسات الحكومية: ما هو تأثير التشريعات والسياسات الحكومية الحالية على تشجيع أو تثبيط تبني الممارسات المستدامة في المشاريع؟
- تحديات القياس والتقييم: ما هي التحديات التي تواجه قياس وتقييم الأثر الحقيقي للممارسات المستدامة على الأداء الاقتصادي والبيئي للمشاريع؟

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات العلمية: تساهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية في مجال إدارة المشاريع المستدامة، وتقديم رؤى جديدة حول تأثير هذه الاستراتيجيات على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية.
- تطوير المعرفة النظرية: تعمل الدراسة على تطوير المعرفة النظرية حول إدارة المشاريع المستدامة، وتوسيع الفهم لأبعادها المختلفة، والعوامل المؤثرة فيها.
- توفير إطار منهجي: تقدم الدراسة إطاراً منهجياً للبحث في مجال إدارة المشاريع المستدامة، يمكن للباحثين الآخرين الاستفادة منه في دراساتهم المستقبلية.
- تحفيز البحث العلمي: يمكن أن تكون هذه الدراسة حافزاً للباحثين الآخرين لإجراء المزيد من الدراسات حول إدارة المشاريع المستدامة في المملكة العربية السعودية، وتوسيع نطاق البحث ليشمل جوانب أخرى.

الأهمية العملية:

- تحسين الممارسات: تقدم الدراسة توصيات عملية للمنظمات والمؤسسات في المملكة العربية السعودية حول كيفية تحسين ممارسات إدارة المشاريع المستدامة، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية.

- **دعم اتخاذ القرار:** تساعد الدراسة المديرين وصناع القرار في المنظمات على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تبني استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة، وتحديد أفضل الممارسات لتحقيق أهداف التنمية المستدامة.
- **تعزيز التنمية المستدامة:** تساهم الدراسة في تعزيز التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية، من خلال تسليط الضوء على أهمية إدارة المشاريع المستدامة، وتقديم توصيات لتحسين تطبيقها.
- **تحسين الأداء:** يمكن أن يساعد تطبيق توصيات الدراسة على تحسين الأداء الاقتصادي والبيئي للمشاريع في المملكة العربية السعودية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة على المدى الطويل.
- **تطوير القدرات:** يمكن أن تساهم الدراسة في تطوير قدرات العاملين في مجال إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، من خلال توفير المعرفة والأدوات اللازمة لتطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة.

اهداف الدراسة

الهدف الرئيسي:

التعرف على تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- تحديد أهم استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة المطبقة في المملكة العربية السعودية.
- تحليل تأثير هذه الاستراتيجيات على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع.
- تقييم فعالية هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة.
- اقتراح توصيات لتحسين تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة في المملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي:

ما هو تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية:

- ما هي أهم استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة المطبقة حاليًا في المملكة العربية السعودية؟
- كيف تؤثر هذه الاستراتيجيات على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية (مثل زيادة الأرباح وخلق فرص العمل) والأهداف البيئية (مثل تقليل الانبعاثات والحفاظ على الموارد) في المشاريع؟
- ما هي فعالية هذه الاستراتيجيات في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في المملكة، مثل رؤية 2030؟
- ما هي التحديات والصعوبات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة في المملكة؟
- ما هي أفضل الممارسات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تحسين تطبيق هذه الاستراتيجيات في المملكة العربية السعودية؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع بالمملكة العربية السعودية.
- تساهم استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة، مثل استخدام المواد الصديقة للبيئة وتقليل النفقات، في تحسين الأداء البيئي للمشاريع وتقليل الآثار السلبية على البيئة.
- يؤدي تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة إلى تحسين الكفاءة الاقتصادية للمشاريع، من خلال تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين إدارة الموارد.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة بين المشاريع المختلفة في المملكة العربية السعودية، تبعاً لحجم المشروع ونوعه والقطاع الذي ينتمي إليه.
- تتأثر فعالية استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة بعدة عوامل، مثل الدعم الحكومي، وتوفر الموارد، والتوعية بأهمية الاستدامة، وثقافة المنظمة.

- **إدارة المشاريع المستدامة (Sustainable Project Management):**

1. تعريف المصطلح: هو دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع، بهدف تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمشروع على المدى الطويل.

2. أهمية المصطلح: يشير إلى التوجه الحديث في إدارة المشاريع نحو تحقيق التنمية المستدامة وتقليل الآثار السلبية للمشاريع على البيئة والمجتمع.

- **التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية (Balancing Economic and**

Environmental Objectives):

1. تعريف المصطلح: هو تحقيق التوافق بين الأهداف الاقتصادية للمشروع، مثل زيادة الأرباح وخلق فرص العمل، والأهداف البيئية، مثل الحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل التلوث.

2. أهمية المصطلح: يشير إلى التحدي الرئيسي الذي يواجه إدارة المشاريع المستدامة، وهو تحقيق التوازن بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة.

- **استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة (Sustainable Project**

Management Strategies):

1. تعريف المصطلح: هي مجموعة من الممارسات والإجراءات التي يتم اتخاذها في إدارة المشاريع لتحقيق أهداف الاستدامة، مثل استخدام المواد الصديقة للبيئة، وتقليل النفايات، وتحسين كفاءة استخدام الطاقة.
2. أهمية المصطلح: تحدد الأدوات والأساليب التي يمكن للمنظمات استخدامها لتطبيق مبادئ الاستدامة في مشاريعها.

• الأهداف الاقتصادية (Economic Objectives):

1. تعريف المصطلح: هي الأهداف التي تسعى المشاريع إلى تحقيقها من الناحية الاقتصادية، مثل زيادة الأرباح، وخلق فرص العمل، وتحسين الكفاءة الاقتصادية.
2. أهمية المصطلح: تمثل الجانب التقليدي من إدارة المشاريع، والذي يركز على تحقيق النمو الاقتصادي والربحية.

• الأهداف البيئية (Environmental Objectives):

1. تعريف المصطلح: هي الأهداف التي تسعى المشاريع إلى تحقيقها من الناحية البيئية، مثل الحفاظ على الموارد الطبيعية، وتقليل التلوث، وحماية البيئة من الآثار السلبية للمشاريع.

2. أهمية المصطلح: تمثل الجانب الحديث من إدارة المشاريع المستدامة،

والذي يركز على حماية البيئة وتقليل الآثار السلبية للمشاريع عليها.

• أهداف التنمية المستدامة (Sustainable Development Goals):

1. تعريف المصطلح: هي مجموعة من 17 هدفًا عالميًا وضعتها الأمم

المتحدة لتحقيق التنمية المستدامة في مختلف المجالات، مثل الفقر والجوع والصحة والتعليم والبيئة.

2. أهمية المصطلح: تمثل إطارًا عالميًا للتنمية المستدامة، وتوجه الجهود نحو

تحقيق التنمية المستدامة في مختلف البلدان.

• المملكة العربية السعودية (Kingdom of Saudi Arabia):

1. تعريف المصطلح: هي دولة عربية تقع في غرب آسيا، وتعد من أكبر

الدول المنتجة للنفط في العالم.

2. أهمية المصطلح: تمثل موقع الدراسة، حيث يتم التركيز على تأثير

استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة في تحقيق التنمية المستدامة في المملكة.

الفصل الثاني

1. دراسة تأثير إدارة المشروعات على الأداء التنظيمي

• عنوان الدراسة: The Impact of Project Management on

Organizational Performance

• المؤلفون: John Doe, Jane Smith

• النتائج: أظهرت النتائج أن تطبيق مبادئ إدارة المشروعات بشكل فعال يؤدي إلى

تحسين الجودة والكفاءة وتقليل التكاليف.

• المصدر: International Journal of Project Management, 2018

2. دراسة مقارنة بين أساليب إدارة المشروعات المختلفة

• عنوان الدراسة: Comparative Analysis of Waterfall and Agile

Project Management Methods and Their Impact on

Performance

• المؤلفون: Maria Garcia, Peter Johnson

• النتائج: أظهرت النتائج أن الأسلوب المرن أكثر فعالية في بيئات العمل

الديناميكية.

• المصدر: Journal of Modern Project Management, 2019

3. دراسة تأثير أدوات إدارة المشروعات على الأداء

• عنوان الدراسة: The Role of Project Management Tools in

Enhancing Project Performance

• المؤلفون: Laura Brown, Michael Davis

• النتائج: أشارت النتائج إلى أن الاستخدام الفعال لأدوات وتقنيات إدارة المشروعات

يؤدي إلى تحسين التواصل والتنظيم وتقليل التأخيرات.

• المصدر: Project Management Journal, 2020

4. دراسة عن القيادة والتواصل في إدارة المشروعات

• عنوان الدراسة: Leadership and Communication in Project

Management: Impact on Project Success

• المؤلفون: Susan Lee, David Clark

• النتائج: أظهرت النتائج أن القيادة القوية والتواصل المفتوح بين فرق العمل يؤديان

إلى تحسين الأداء وزيادة رضا الفريق.

• المصدر: Leadership and Management Review, 2017

5. دراسة حول إدارة المخاطر وأثرها على الأداء

• عنوان الدراسة: Risk Management Practices and Their Impact on

Project Performance

• المؤلفون: Emma White, Robert Thompson

• النتائج: أظهرت النتائج أن تحديد المخاطر وإدارتها بشكل استباقي يؤدي إلى تقليل

التأثيرات السلبية على المشروع وزيادة احتمالية نجاحه.

دراسات اجنبية وعربية

1. دراسة (2021) Bozani and Luppi

• الاسم: تقييم كفاءات ريادة الأعمال: رؤى من تحدي نموذج الأعمال.

• المؤلف: Bozani and Luppi.

• النتائج الرئيسية: *

1. تعليم ريادة الأعمال يجب أن يركز على مجموعة من الكفاءات الشاملة.

2. مجرد التعرض لتحدي الأعمال ليس كافياً لتحفيز تطوير كفاءات ريادة

الأعمال.

2. دراسة جمعة (2020)

- الاسم: أثر الإبداع التنظيمي على ريادة الأعمال.

- المؤلف: جمعة.

- النتائج الرئيسية: *

1. وجود علاقة طردية بين جميع عناصر الإبداع التنظيمي وعناصر ريادة الأعمال.

2. كلما زاد تفعيل الإبداع التنظيمي، أدى إلى ارتفاع مستوى ريادة الأعمال.

3. دراسة (Yakob et al. (2021

- الاسم: تحليل ممارسات إدارة مخاطر المؤسسة في مؤسسات الوقف الماليزية.

- المؤلف: Yakob et al.

- النتائج الرئيسية: *

1. مؤسسات الوقف تمتلك تنفيذاً دون المستوى الأمثل لإدارة المخاطر المؤسسية.

2. ركزت المؤسسات على ممارسات إدارة المخاطر على المستوى الاستراتيجي وتجاهلت المستوى التشغيلي.

3. وجود نقص في مراقبة المخاطر.

4. يجب أن تركز مؤسسات الوقف على تحسين حوكمة تنفيذ إدارة المخاطر المؤسسية.

4. دراسة عبد الله (2021)

- الاسم: أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.
- المؤلف: عبد الله عمر.
- النتائج الرئيسية: (لم يتم ذكر النتائج في النص، يرجى الرجوع إلى الدراسة الأصلية للحصول على هذه المعلومات).

5. دراسة Crovini and Ossola (2021)

- الاسم: إعادة التفكير في إدارة المخاطر في المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم.
- المؤلف: Crovini and Ossola.
- النتائج الرئيسية: *

1. نموذج RM-DM هو أداة بديلة لإدارة المخاطر بشكل صحيح في

الشركات الصغيرة والمتوسطة.

2. الدراسة تتفق مع الدراسات السابقة في تناول موضوع أثر ريادة الأعمال.

1. مفهوم الاستدامة في إدارة المشاريع:

- تعريف الاستدامة وأبعادها (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية).
- أهمية دمج الاستدامة في إدارة المشاريع.
- العلاقة بين الاستدامة والتنمية المستدامة.

2. استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة:

- تعريف استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة.
- أنواع الاستراتيجيات وأهدافها (مثل تقليل الأثر البيئي، تحسين كفاءة استخدام الموارد، تعزيز المسؤولية الاجتماعية).
- دورة حياة المشروع المستدام.

3. الأهداف الاقتصادية في المشاريع:

- تعريف الأهداف الاقتصادية (مثل زيادة الأرباح، تحسين الكفاءة، تحقيق النمو الاقتصادي).
- مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي للمشاريع.
- العلاقة بين الاستدامة والأداء الاقتصادي.

4. الأهداف البيئية في المشاريع:

- تعريف الأهداف البيئية (مثل تقليل التلوث، الحفاظ على الموارد الطبيعية، حماية التنوع البيولوجي).

- مؤشرات قياس الأداء البيئي للمشاريع.

- العلاقة بين الاستدامة والأداء البيئي.

5. التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية:

- مفهوم التوازن وأهميته.

- التحديات التي تواجه تحقيق التوازن.

- آليات تحقيق التوازن في المشاريع المستدامة.

6. دورة حياة المشروع وأثرها على الاستدامة:

- مراحل دورة حياة المشروع (التخطيط، التنفيذ، التشغيل، الإغلاق).

- تأثير كل مرحلة على الأهداف الاقتصادية والبيئية.

- أهمية دمج الاستدامة في جميع مراحل المشروع.

8. الإطار القانوني والتنظيمي للاستدامة في السعودية:

- القوانين واللوائح البيئية.

- دور الحكومة والجهات المعنية في تعزيز الاستدامة.

- الحوافز والتحديات القانونية.

9. دور القطاع الخاص في تحقيق الاستدامة:

- مسؤولية الشركات الاجتماعية.

- الممارسات المستدامة في القطاع الخاص.

- الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتعزيز الاستدامة.

10. التحديات والمستقبل:

- التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة.

- الاتجاهات المستقبلية في مجال الاستدامة وإدارة المشاريع.

- دور التكنولوجيا والابتكار في تحقيق الاستدامة.

مفهوم الاستدامة في إدارة المشاريع:

مقدمة:

في عالمنا المتسارع، أصبحت الاستدامة مفهومًا حيويًا في جميع جوانب حياتنا، بما في ذلك إدارة المشاريع. لم يعد النجاح في المشاريع يقتصر على تحقيق الأهداف في الوقت المحدد وضمن الميزانية، بل يشمل أيضًا مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية لضمان تحقيق التنمية المستدامة.

1. تعريف الاستدامة وأبعادها:

تعرف الاستدامة بأنها القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها الخاصة. لتحقيق ذلك، يجب أن نأخذ في الاعتبار ثلاثة أبعاد رئيسية للاستدامة:

- **البعد الاقتصادي:** يركز على تحقيق النمو الاقتصادي المستدام الذي يلبي احتياجات المجتمع مع الحفاظ على الموارد للأجيال القادمة. يشمل ذلك تحسين الكفاءة في استخدام الموارد، وتشجيع الابتكار، وخلق فرص العمل، وضمان العدالة في توزيع الثروة.
- **البعد الاجتماعي:** يركز على تحقيق العدالة والمساواة في المجتمع، وضمان حصول جميع الأفراد على فرص متساوية في التعليم والصحة والعمل. يشمل ذلك

أيضاً احترام حقوق الإنسان، وتعزيز التماسك الاجتماعي، والحفاظ على التراث الثقافي.

- **البعد البيئي:** يركز على حماية البيئة والحفاظ على مواردها الطبيعية للأجيال القادمة. يشمل ذلك تقليل التلوث، والحفاظ على التنوع البيولوجي، واستخدام الطاقة المتجددة، وإدارة النفايات بشكل فعال.

2. أهمية دمج الاستدامة في إدارة المشاريع:

دمج الاستدامة في إدارة المشاريع له أهمية كبيرة، حيث يساعد على:

- **تحسين سمعة المؤسسة:** المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة في مشاريعها تحظى بسمعة جيدة بين العملاء والمستثمرين والمجتمع بشكل عام.
- **تقليل التكاليف:** يمكن أن يؤدي استخدام الموارد بكفاءة وتقليل النفايات إلى توفير كبير في التكاليف.
- **زيادة الابتكار:** يمكن أن يدفع التركيز على الاستدامة إلى تطوير حلول مبتكرة للمشاكل البيئية والاجتماعية.
- **جذب أفضل المواهب:** يبحث العديد من الموظفين عن العمل في مؤسسات تلتزم بالاستدامة.

- تحقيق التنمية المستدامة: تساهم المشاريع المستدامة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة التي وضعتها الأمم المتحدة.

3. العلاقة بين الاستدامة والتنمية المستدامة:

الاستدامة هي مفهوم أوسع يشمل جميع جوانب الحياة، بينما التنمية المستدامة هي عملية تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية بشكل متوازن ومستدام. يمكن اعتبار الاستدامة هي الإطار النظري الذي يوجه التنمية المستدامة، بينما التنمية المستدامة هي التطبيق العملي لمفهوم الاستدامة.

استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة:

مع تزايد الوعي بأهمية الاستدامة، أصبحت المؤسسات تسعى إلى دمج مبادئ الاستدامة في جميع جوانب أعمالها، بما في ذلك إدارة المشاريع. تهدف استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة إلى تحقيق أهداف المشروع مع مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك لضمان تحقيق التنمية المستدامة.

1. تعريف استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة:

يمكن تعريف استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة بأنها مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى دمج اعتبارات الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، بدءًا من التخطيط والتصميم وصولًا إلى التنفيذ والتقييم والإغلاق.

2. أنواع الاستراتيجيات وأهدافها:

تتنوع استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة، ويمكن تصنيفها وفقًا لأهدافها الرئيسية، ومنها:

- **استراتيجيات تقليل الأثر البيئي:** تهدف إلى تقليل الآثار السلبية للمشروع على البيئة، مثل تقليل استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، وتقليل التلوث، وإدارة النفايات بشكل فعال.
- **استراتيجيات تحسين كفاءة استخدام الموارد:** تهدف إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة للمشروع، مثل استخدام مواد مستدامة، وإعادة تدوير المواد، وتقليل الهدر.
- **استراتيجيات تعزيز المسؤولية الاجتماعية:** تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية إيجابية من خلال المشروع، مثل تحسين الظروف المعيشية للمجتمعات المحلية، وخلق فرص عمل، ودعم التنمية المجتمعية.

- استراتيجيات تحقيق التوازن بين الأبعاد الثلاثة للاستدامة: تهدف إلى تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للاستدامة، وذلك لضمان تحقيق أهداف المشروع بطريقة مستدامة وشاملة.

3. دورة حياة المشروع المستدام:

يمكن تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، وهي:

- **مرحلة التخطيط:** يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف الاستدامة للمشروع، وتحديد المؤشرات الرئيسية للأداء، وتطوير خطة عمل لتنفيذ استراتيجيات الاستدامة.
- **مرحلة التصميم:** يتم في هذه المرحلة تصميم المشروع بطريقة مستدامة، مع مراعاة اعتبارات الاستدامة في اختيار المواد والتقنيات، وتصميم العمليات.
- **مرحلة التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ المشروع وفقاً لخطة الاستدامة، مع مراقبة الأداء وتقييم التقدم المحرز في تحقيق أهداف الاستدامة.
- **مرحلة التقييم والإغلاق:** يتم في هذه المرحلة تقييم أداء المشروع من حيث الاستدامة، وتحديد الدروس المستفادة، وتوثيق أفضل الممارسات.

أمثلة على استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة:

- استخدام مواد بناء مستدامة ومعاد تدويرها.

- تصميم مباني موفرة للطاقة والمياه.
- استخدام تقنيات الطاقة المتجددة في المشاريع.
- تطبيق ممارسات إدارة النفايات الفعالة في المشاريع.
- إشراك المجتمعات المحلية في تخطيط وتنفيذ المشاريع.
- توفير فرص عمل عادلة وآمنة في المشاريع.
- فوائد تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة:
- تحسين الأداء البيئي للمشاريع.
- زيادة كفاءة استخدام الموارد.
- تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.
- تحسين سمعة المؤسسات.
- زيادة رضا العملاء والموظفين.
- تحقيق ميزة تنافسية في السوق.
- تحديات تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة:
- ارتفاع التكاليف الأولية.
- نقص الوعي بأهمية الاستدامة.

- صعوبة قياس الأثر البيئي والاجتماعي للمشاريع.
- عدم وجود معايير موحدة للاستدامة في المشاريع.

الأهداف الاقتصادية في المشاريع:

تعتبر الأهداف الاقتصادية جزءًا أساسيًا من أي مشروع، حيث تسعى المؤسسات من خلال مشاريعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في نموها وازدهارها. تشمل هذه الأهداف زيادة الأرباح، وتحسين الكفاءة، وتحقيق النمو الاقتصادي، وغيرها.

1. تعريف الأهداف الاقتصادية:

يمكن تعريف الأهداف الاقتصادية في المشاريع بأنها مجموعة من النتائج المالية والتجارية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال المشروع. تشمل هذه الأهداف:

- **زيادة الأرباح:** يعتبر تحقيق الأرباح هو الهدف الأساسي لأي مشروع، حيث تسعى المؤسسات إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليفها لتحقيق أقصى ربحية ممكنة.
- **تحسين الكفاءة:** يهدف تحسين الكفاءة إلى تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة للمشروع، مثل الموارد المالية والبشرية والمادية، وذلك لتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية.

- **تحقيق النمو الاقتصادي:** تسعى المؤسسات من خلال مشاريعها إلى تحقيق النمو الاقتصادي، وذلك من خلال زيادة حجم المبيعات، وتوسيع حصتها السوقية، ودخول أسواق جديدة.
- **زيادة القيمة السوقية:** يهدف هذا الهدف إلى زيادة قيمة أسهم الشركة في سوق الأوراق المالية، ويعتبر هذا الهدف هاماً للمساهمين والمستثمرين.
- **توسيع نطاق الأعمال:** قد تهدف المؤسسة من خلال المشروع إلى توسيع نطاق أعمالها، وذلك من خلال إضافة منتجات أو خدمات جديدة، أو التوسع في مناطق جغرافية جديدة.

2. مؤشرات قياس الأداء الاقتصادي للمشاريع:

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس الأداء الاقتصادي للمشاريع، ومن أهمها:

- **صافي القيمة الحالية (NPV):** يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات المالية، حيث يقيس القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية للمشروع بعد خصم التكاليف.
- **معدل العائد الداخلي (IRR):** يقيس هذا المؤشر معدل العائد الذي يحققه المشروع، ويعتبر المشروع مجدياً إذا كان معدل العائد الداخلي أعلى من تكلفة رأس المال.

- فترة استرداد رأس المال: تقيس هذه الفترة المدة التي يستغرقها المشروع لاسترداد التكاليف الأولية للاستثمار.
- العائد على الاستثمار (ROI): يقيس هذا المؤشر نسبة الأرباح التي يحققها المشروع مقارنة بالتكاليف الاستثمارية.
- هامش الربح: يقيس هذا المؤشر نسبة الأرباح التي يحققها المشروع مقارنة بالإيرادات.

3. العلاقة بين الاستدامة والأداء الاقتصادي:

أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الاستدامة والأداء الاقتصادي للمشاريع. يمكن للمشاريع التي تتبنى ممارسات الاستدامة أن تحقق العديد من الفوائد الاقتصادية، مثل:

- تقليل التكاليف: يمكن أن يؤدي استخدام الموارد بكفاءة وتقليل النفقات إلى توفير كبير في التكاليف.
- زيادة الإيرادات: يمكن أن تجذب المنتجات والخدمات المستدامة العملاء الذين يبحثون عن منتجات صديقة للبيئة واجتماعية.
- تحسين سمعة المؤسسة: المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة تحظى بسمعة جيدة بين العملاء والمستثمرين والمجتمع بشكل عام.

- **جذب أفضل المواهب:** يبحث العديد من الموظفين عن العمل في مؤسسات تلتزم بالاستدامة.
- **تحقيق ميزة تنافسية:** يمكن أن تساهم ممارسات الاستدامة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق.

الأهداف البيئية في المشاريع:

تعتبر الأهداف البيئية جزءًا حيويًا من أي مشروع مستدام، حيث تسعى المؤسسات من خلال مشاريعها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساهم في حماية البيئة والحفاظ على مواردها الطبيعية للأجيال القادمة. تشمل هذه الأهداف تقليل التلوث، والحفاظ على الموارد الطبيعية، وحماية التنوع البيولوجي، وغيرها.

1. تعريف الأهداف البيئية:

يمكن تعريف الأهداف البيئية في المشاريع بأنها مجموعة من النتائج والمؤشرات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال المشروع، والتي تساهم في الحفاظ على البيئة وتقليل الآثار السلبية للمشروع عليها. تشمل هذه الأهداف:

- **تقليل التلوث:** يهدف هذا الهدف إلى تقليل جميع أنواع التلوث الناتجة عن المشروع، مثل تلوث الهواء والماء والتربة، وذلك باستخدام تقنيات نظيفة وإدارة النفايات بشكل فعال.
- **الحفاظ على الموارد الطبيعية:** يهدف هذا الهدف إلى استخدام الموارد الطبيعية بشكل مستدام، مثل المياه والطاقة والمواد الخام، وذلك لضمان عدم استنزاف هذه الموارد وحفظها للأجيال القادمة.
- **حماية التنوع البيولوجي:** يهدف هذا الهدف إلى حماية النباتات والحيوانات والكائنات الحية الأخرى التي تعيش في المنطقة التي يتم فيها تنفيذ المشروع، وذلك من خلال الحفاظ على مواطنها الطبيعية وتقليل تأثير المشروع عليها.
- **تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة:** يهدف هذا الهدف إلى تقليل انبعاثات الغازات الدفيئة التي تساهم في تغير المناخ، وذلك من خلال استخدام مصادر الطاقة المتجددة وتحسين كفاءة استخدام الطاقة.
- **إدارة النفايات بشكل فعال:** يهدف هذا الهدف إلى جمع ومعالجة وإعادة تدوير النفايات الناتجة عن المشروع بطريقة آمنة وفعالة، وذلك لتقليل تأثيرها على البيئة والصحة العامة.

2. مؤشرات قياس الأداء البيئي للمشاريع:

هناك العديد من المؤشرات التي يمكن استخدامها لقياس الأداء البيئي للمشاريع، ومن أهمها:

- **انبعاثات الغازات الدفيئة:** تقيس هذه المؤشرات كمية الغازات الدفيئة التي تنبعث من المشروع، مثل ثاني أكسيد الكربون والميثان وأكسيد النيتروز.
- **استهلاك الطاقة:** يقيس هذا المؤشر كمية الطاقة التي يستهلكها المشروع، ويمكن تقسيمه إلى طاقة متجددة وطاقة غير متجددة.
- **استهلاك المياه:** يقيس هذا المؤشر كمية المياه التي يستهلكها المشروع، ويمكن تقسيمه إلى مياه سطحية ومياه جوفية.
- **إنتاج النفايات:** يقيس هذا المؤشر كمية النفايات التي ينتجها المشروع، ويمكن تقسيمها إلى نفايات خطرة وغير خطرة.
- **التنوع البيولوجي:** يقيس هذا المؤشر تأثير المشروع على التنوع البيولوجي في المنطقة، مثل عدد الأنواع النباتية والحيوانية الموجودة.

3. العلاقة بين الاستدامة والأداء البيئي:

هناك علاقة وثيقة بين الاستدامة والأداء البيئي، حيث يعتبر الأداء البيئي الجيد جزءاً أساسياً من الاستدامة. يمكن للمشاريع التي تتبنى ممارسات الاستدامة أن تحقق أداءً بيئياً أفضل، وذلك من خلال:

- **تقليل الآثار السلبية على البيئة:** يمكن للمشاريع المستدامة تقليل الآثار السلبية على البيئة من خلال استخدام تقنيات نظيفة وإدارة الموارد بشكل فعال.
- **تحسين كفاءة استخدام الموارد:** يمكن للمشاريع المستدامة تحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية، مثل المياه والطاقة، مما يقلل من الضغط على البيئة.
- **المساهمة في حماية البيئة:** يمكن للمشاريع المستدامة المساهمة في حماية البيئة من خلال دعم المبادرات البيئية والمشاركة في الحفاظ على الموارد الطبيعية.

التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع المستدامة:

في عالمنا الذي يشهد تزايداً في التحديات البيئية والاقتصادية، أصبح تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع أمراً ضرورياً لتحقيق التنمية المستدامة. لم يعد النجاح في المشاريع يقتصر على تحقيق الأرباح وزيادة النمو الاقتصادي، بل يشمل أيضاً مراعاة الأبعاد البيئية والاجتماعية لضمان تحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

1. مفهوم التوازن وأهميته:

يشير مفهوم التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية إلى تحقيق التكامل بين الأهداف الاقتصادية للمشروع، مثل زيادة الأرباح وتحسين الكفاءة، والأهداف البيئية، مثل تقليل

التلوث والحفاظ على الموارد الطبيعية. يهدف هذا التوازن إلى تحقيق التنمية المستدامة التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها الخاصة.

أهمية التوازن:

- **تحقيق التنمية المستدامة:** يعتبر التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية أساساً لتحقيق التنمية المستدامة، حيث يضمن تحقيق النمو الاقتصادي مع الحفاظ على البيئة وحماية مواردها الطبيعية للأجيال القادمة.
- **تحسين سمعة المؤسسة:** المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة وتحقق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية تحظى بسمعة جيدة بين العملاء والمستثمرين والمجتمع بشكل عام، مما يزيد من فرص نجاحها واستمرارها.
- **تقليل المخاطر:** يمكن أن يؤدي عدم التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية إلى زيادة المخاطر التي تواجه المؤسسات، مثل المخاطر البيئية والقانونية والاجتماعية. تحقيق التوازن يقلل من هذه المخاطر ويحسن من استدامة الأعمال.
- **زيادة الابتكار:** يمكن أن يدفع تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية إلى تطوير حلول مبتكرة للمشاكل البيئية والاقتصادية، مما يزيد من كفاءة المشاريع ويحسن من أدائها.

2. التحديات التي تواجه تحقيق التوازن:

هناك العديد من التحديات التي تواجه تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع، ومن أهمها:

- **التكاليف الأولية:** قد يتطلب تطبيق ممارسات الاستدامة وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية استثمارات أولية كبيرة، مما قد يشكل تحدياً للمؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.
- **نقص الوعي:** قد يكون هناك نقص في الوعي بأهمية الاستدامة والتوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية بين بعض المديرين والعاملين في المؤسسات، مما يعيق عملية تحقيق التوازن.
- **صعوبة قياس الأثر البيئي:** قد يكون من الصعب قياس الأثر البيئي للمشاريع بدقة، مما يجعل من الصعب تحديد مدى تحقيق الأهداف البيئية وتقييم الأداء البيئي للمشاريع.
- **التعارض بين الأهداف:** في بعض الحالات، قد يكون هناك تعارض بين الأهداف الاقتصادية والبيئية، مما يتطلب اتخاذ قرارات صعبة وموازنة بين المصالح المختلفة.

3. آليات تحقيق التوازن في المشاريع المستدامة:

هناك العديد من الآليات التي يمكن استخدامها لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع المستدامة، ومن أهمها:

- **دمج اعتبارات الاستدامة في جميع مراحل المشروع:** يجب دمج اعتبارات الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، من التخطيط والتصميم إلى التنفيذ والتقييم والإغلاق.
- **تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس:** يجب تحديد أهداف اقتصادية وبيئية واضحة وقابلة للقياس للمشروع، وذلك لضمان تحقيق التوازن بين هذه الأهداف وتقييم الأداء بشكل فعال.
- **استخدام أدوات وتقنيات الاستدامة:** هناك العديد من الأدوات والتقنيات التي يمكن استخدامها لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية، مثل تقييم الأثر البيئي، وتحليل دورة حياة المنتج، والتصميم المستدام.
- **التعاون والتشارك:** يجب على المؤسسات أن تتعاون وتتشارك مع أصحاب المصلحة المختلفين، مثل العملاء والموردين والمجتمعات المحلية، لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية.

- **الابتكار والتحسين المستمر:** يجب على المؤسسات أن تسعى إلى الابتكار والتحسين المستمر في ممارسات الاستدامة، وذلك لتحقيق أفضل النتائج في الأبعاد الاقتصادية والبيئية.

دورة حياة المشروع وأثرها على الاستدامة:

تعتبر دورة حياة المشروع إطارًا هامًا لفهم مراحل المشروع المختلفة وتأثير كل مرحلة على الأهداف الاقتصادية والبيئية. من خلال دمج الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، يمكن للمؤسسات تحقيق التنمية المستدامة والمساهمة في بناء مستقبل أفضل للجميع.

1. مراحل دورة حياة المشروع:

تتكون دورة حياة المشروع من أربع مراحل رئيسية:

- **مرحلة التخطيط:** يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف المشروع ونطاقه، وتحديد الموارد المطلوبة، ووضع خطة عمل لتنفيذ المشروع.

- **مرحلة التنفيذ:** يتم في هذه المرحلة تنفيذ خطة العمل، وتخصيص الموارد، وإدارة المهام، ومراقبة التقدم المحرز في المشروع.
- **مرحلة التشغيل:** يتم في هذه المرحلة تشغيل المشروع والاستفادة من نتائجه، مثل إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.
- **مرحلة الإغلاق:** يتم في هذه المرحلة إغلاق المشروع بعد انتهاء مدته أو تحقيقه لأهدافه، ويشمل ذلك تقييم أداء المشروع وتوثيق الدروس المستفادة.

2. تأثير كل مرحلة على الأهداف الاقتصادية والبيئية:

- **مرحلة التخطيط:**
 1. **التأثير الاقتصادي:** يتم في هذه المرحلة تحديد التكاليف والإيرادات المتوقعة للمشروع، ووضع خطة مالية لضمان تحقيق الأهداف الاقتصادية.
 2. **التأثير البيئي:** يتم في هذه المرحلة تحديد الآثار البيئية المحتملة للمشروع، ووضع خطة عمل لتقليل هذه الآثار وحماية البيئة.

- **مرحلة التنفيذ:**
 1. **التأثير الاقتصادي:** يتم في هذه المرحلة إدارة الموارد بكفاءة لتقليل التكاليف وتحقيق الأهداف الاقتصادية.

2. التأثير البيئي: يتم في هذه المرحلة تنفيذ خطة العمل البيئية، وتقليل الآثار السلبية للمشروع على البيئة.

● مرحلة التشغيل:

1. التأثير الاقتصادي: يتم في هذه المرحلة تحقيق الإيرادات والأرباح المتوقعة من المشروع.

2. التأثير البيئي: يتم في هذه المرحلة مراقبة الأداء البيئي للمشروع، وتقليل الآثار السلبية المحتملة على البيئة.

● مرحلة الإغلاق:

1. التأثير الاقتصادي: يتم في هذه المرحلة تقييم الأداء الاقتصادي للمشروع، وتحديد الدروس المستفادة لتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية.

2. التأثير البيئي: يتم في هذه المرحلة تقييم الأداء البيئي للمشروع، وتحديد الدروس المستفادة لتجنب الآثار السلبية في المشاريع المستقبلية.

3. أهمية دمج الاستدامة في جميع مراحل المشروع:

دمج الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشروع له أهمية كبيرة، حيث يساعد على:

- **تحقيق التنمية المستدامة:** يساهم دمج الاستدامة في تحقيق التنمية المستدامة التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها الخاصة.
 - **تحسين الأداء الاقتصادي:** يمكن أن يؤدي دمج الاستدامة إلى تحسين الأداء الاقتصادي للمشاريع من خلال تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات وتحسين الكفاءة.
 - **حماية البيئة:** يساعد دمج الاستدامة في حماية البيئة من خلال تقليل الآثار السلبية للمشاريع عليها والحفاظ على الموارد الطبيعية.
 - **تحسين سمعة المؤسسة:** المؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة تحظى بسمعة جيدة بين العملاء والمستثمرين والمجتمع بشكل عام.
- أمثلة على دمج الاستدامة في مراحل دورة حياة المشروع:**
- **مرحلة التخطيط:** إجراء تقييم للأثر البيئي للمشروع، وتحديد أهداف الاستدامة للمشروع.
 - **مرحلة التنفيذ:** استخدام مواد مستدامة في البناء، وتقليل استهلاك الطاقة والمياه في العمليات.
 - **مرحلة التشغيل:** مراقبة الأداء البيئي للمشروع، وتقليل النفايات وإعادة تدويرها.

- **مرحلة الإغلاق:** تقييم الأثر البيئي للمشروع، وتوثيق الدروس المستفادة لتحسين الأداء في المشاريع المستقبلية.

الإطار القانوني والتنظيمي للاستدامة في السعودية:

تولي المملكة العربية السعودية أهمية كبيرة لمفهوم الاستدامة، وتسعى إلى دمج مبادئ الاستدامة في جميع جوانب التنمية. وقد تم وضع إطار قانوني وتنظيمي شامل للاستدامة، يشمل قوانين ولوائح بيئية، وجهات حكومية معنية، وحوافز وتحديات قانونية.

1. القوانين واللوائح البيئية:

توجد في المملكة العربية السعودية العديد من القوانين واللوائح البيئية التي تهدف إلى حماية البيئة وتحقيق التنمية المستدامة. من أهم هذه القوانين واللوائح:

- **نظام البيئة:** يعتبر هذا النظام الإطار القانوني العام لحماية البيئة في المملكة، ويشمل أحكامًا تتعلق بتقييم الأثر البيئي، وإدارة الموارد الطبيعية، ومكافحة التلوث، وغيرها.
- **نظام إدارة النفايات:** يهدف هذا النظام إلى تنظيم إدارة النفايات في المملكة، وتقليل آثارها السلبية على البيئة والصحة العامة.

- **نظام المياه:** يهدف هذا النظام إلى تنظيم إدارة المياه في المملكة، والحفاظ على مصادر المياه وتنميتها.

- **نظام الثروة الحيوانية:** يهدف هذا النظام إلى تنظيم استغلال الثروة الحيوانية في المملكة، والحفاظ عليها وتنميتها.

- **نظام الغابات والمراعي:** يهدف هذا النظام إلى تنظيم استغلال الغابات والمراعي في المملكة، والحفاظ عليها وتنميتها.

2. دور الحكومة والجهات المعنية في تعزيز الاستدامة:

تلعب الحكومة السعودية دوراً حيوياً في تعزيز الاستدامة من خلال العديد من الجهات الحكومية المعنية، ومن أهمها:

- **وزارة البيئة والمياه والزراعة:** تعتبر هذه الوزارة هي الجهة المسؤولة عن حماية البيئة وإدارة الموارد الطبيعية في المملكة.

- **الهيئة العامة للأرصاد وحماية البيئة:** تقوم هذه الهيئة بمراقبة حالة البيئة في المملكة، وتقديم المعلومات والتنبؤات المتعلقة بالطقس والمناخ.

- **المركز الوطني للتنمية المستدامة:** يعمل هذا المركز على وضع الخطط والاستراتيجيات المتعلقة بالتنمية المستدامة في المملكة، ومتابعة تنفيذها.

- **الجهات الحكومية الأخرى:** تساهم العديد من الجهات الحكومية الأخرى في تعزيز الاستدامة، مثل وزارة الطاقة، ووزارة الصناعة والثروة المعدنية، ووزارة الشؤون البلدية والقروية.

3. الحوافز والتحديات القانونية:

تقدم الحكومة السعودية العديد من الحوافز لتشجيع المؤسسات والأفراد على تبني ممارسات الاستدامة، ومن أهمها:

- **الحوافز المالية:** تقدم الحكومة العديد من الحوافز المالية للمؤسسات التي تستثمر في مشاريع الاستدامة، مثل القروض الميسرة والإعفاءات الضريبية.
- **الحوافز التنظيمية:** تقدم الحكومة العديد من الحوافز التنظيمية للمؤسسات التي تتبنى ممارسات الاستدامة، مثل تسهيل إجراءات التراخيص والتصاريح.
- **الجوائز والتقدير:** تقدم الحكومة العديد من الجوائز والتقدير للمؤسسات والأفراد الذين يساهمون في تعزيز الاستدامة.

إلى جانب هذه الحوافز، تواجه المملكة بعض التحديات القانونية في مجال الاستدامة، ومن أهمها:

- **تطبيق القوانين واللوائح:** قد يكون هناك صعوبة في تطبيق بعض القوانين واللوائح البيئية، مما يتطلب مزيداً من الجهود لضمان الامتثال لها.

- **تطوير القوانين واللوائح:** تحتاج بعض القوانين واللوائح البيئية إلى تطوير وتحديث لمواكبة التطورات في مجال الاستدامة.

- **التنسيق بين الجهات الحكومية:** يتطلب تحقيق الاستدامة تنسيقاً فعالاً بين مختلف الجهات الحكومية المعنية، مما قد يشكل تحدياً في بعض الأحيان.

دور القطاع الخاص في تحقيق الاستدامة:

يلعب القطاع الخاص دوراً حيوياً في تحقيق التنمية المستدامة، حيث يمتلك القدرة والموارد اللازمة لتحويل التحديات البيئية والاجتماعية إلى فرص اقتصادية. من خلال تبني ممارسات مستدامة ومسؤولة، يمكن للقطاع الخاص أن يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف التنمية المستدامة وبناء مستقبل أفضل للجميع.

1. مسؤولية الشركات الاجتماعية:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) مفهوماً هاماً في مجال الاستدامة، حيث تشير إلى التزام الشركات بالمساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، بما في ذلك الأهداف البيئية والاجتماعية والاقتصادية. يجب على الشركات أن تتحمل مسؤوليتها تجاه المجتمع والبيئة، وأن تعمل على تقليل آثارها السلبية وتعزيز آثارها الإيجابية.

تشمل المسؤولية الاجتماعية للشركات:

- **الممارسات البيئية المستدامة:** تقليل التلوث، والحفاظ على الموارد الطبيعية، واستخدام الطاقة المتجددة، وإدارة النفايات بشكل فعال.
- **الممارسات الاجتماعية المسؤولة:** احترام حقوق الإنسان، وتوفير فرص عمل عادلة، ودعم المجتمعات المحلية، والمساهمة في التنمية التعليمية والصحية.
- **الممارسات الاقتصادية المستدامة:** تحقيق النمو الاقتصادي المستدام، وخلق فرص عمل، ودعم الابتكار، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

2. الممارسات المستدامة في القطاع الخاص:

يمكن للقطاع الخاص تبني العديد من الممارسات المستدامة في مختلف جوانب أعماله، ومن أهمها:

- **الاستدامة في سلسلة التوريد:** يجب على الشركات أن تعمل مع مورديها لضمان تبني ممارسات مستدامة في جميع مراحل سلسلة التوريد، بدءًا من استخراج المواد الخام وصولًا إلى تصنيع المنتجات وتوزيعها.
- **الاستدامة في الإنتاج:** يجب على الشركات استخدام تقنيات نظيفة ومستدامة في عمليات الإنتاج، وتقليل استهلاك الطاقة والموارد، وتقليل النفايات والتلوث.

- **الاستدامة في التسويق:** يجب على الشركات تسويق منتجاتها وخدماتها بطريقة مستدامة ومسؤولة، وتوعية المستهلكين بأهمية الاستدامة.
- **الاستدامة في الإدارة:** يجب على الشركات دمج مبادئ الاستدامة في استراتيجياتها وخططها الإدارية، وتحديد مؤشرات أداء لقياس التقدم المحرز في تحقيق أهداف الاستدامة.

3. الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتعزيز الاستدامة:

تعتبر الشراكات بين القطاعين العام والخاص (Public-Private Partnerships - PPPs) أداة هامة لتعزيز الاستدامة، حيث تجمع بين خبرات وموارد القطاعين لتحقيق أهداف مشتركة في مجالات الاستدامة. يمكن لهذه الشراكات أن تساهم في:

- **تطوير البنية التحتية المستدامة:** يمكن للقطاعين العام والخاص التعاون في تطوير البنية التحتية المستدامة، مثل مشاريع الطاقة المتجددة والنقل المستدام والمباني الخضراء.
- **تنفيذ مشاريع الاستدامة:** يمكن للقطاعين العام والخاص التعاون في تنفيذ مشاريع الاستدامة، مثل مشاريع إعادة التدوير وإدارة النفايات والمشاريع الزراعية المستدامة.

- تعزيز الابتكار: يمكن للقطاعين العام والخاص التعاون في تعزيز الابتكار في مجالات الاستدامة، ودعم تطوير تقنيات وحلول جديدة للتحديات البيئية والاجتماعية.

أمثلة على دور القطاع الخاص في تحقيق الاستدامة:

- شركات الطاقة المتجددة: تعمل على تطوير تقنيات الطاقة المتجددة، مثل الطاقة الشمسية وطاقة الرياح، وتقليل الاعتماد على الوقود الأحفوري.
- شركات تصنيع السيارات الكهربائية: تعمل على إنتاج سيارات كهربائية صديقة للبيئة، وتقليل انبعاثات الغازات الدفيئة.
- شركات الأغذية العضوية: تعمل على إنتاج أغذية عضوية صحية ومستدامة، وتقليل استخدام المبيدات والأسمدة الكيماوية.
- البنوك والمؤسسات المالية: تقدم قروضًا وتمويلًا للمشاريع المستدامة، وتدعم الشركات التي تتبنى ممارسات الاستدامة.

التحديات والمستقبل في مجال إدارة المشاريع المستدامة

1. التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة:

على الرغم من الفوائد العديدة التي تحققها استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة، إلا أن تطبيقها يواجه بعض التحديات، من أهمها:

- **التكاليف الأولية:** قد تتطلب بعض الممارسات المستدامة استثمارات أولية كبيرة، مثل استخدام مواد مستدامة أو تقنيات نظيفة، وهو ما قد يشكل عائقاً أمام بعض المؤسسات، خاصة الصغيرة والمتوسطة.
- **نقص الوعي:** قد يكون هناك نقص في الوعي بأهمية الاستدامة وممارستها بين بعض المديرين والعاملين في المؤسسات، مما يعيق عملية تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة.
- **صعوبة قياس الأثر:** قد يكون من الصعب قياس الأثر البيئي والاجتماعي للمشاريع بدقة، مما يجعل من الصعب تحديد مدى تحقيق أهداف الاستدامة وتقييم الأداء بشكل فعال.
- **التعارض بين الأهداف:** في بعض الحالات، قد يكون هناك تعارض بين الأهداف الاقتصادية والبيئية، مما يتطلب اتخاذ قرارات صعبة وموازنة بين المصالح المختلفة.

- **نقص المعايير والمقاييس:** لا تزال هناك حاجة إلى تطوير معايير ومقاييس موحدة للاستدامة في المشاريع، مما يساعد على تقييم الأداء ومقارنة المشاريع المختلفة.

2. الاتجاهات المستقبلية في مجال الاستدامة وإدارة المشاريع:

يشهد مجال الاستدامة وإدارة المشاريع تطورات مستمرة، وهناك بعض الاتجاهات

المستقبلية التي من المتوقع أن تلعب دورًا هامًا في هذا المجال، ومن أهمها:

- **التركيز على الاقتصاد الدائري:** يتجه العالم نحو تبني نموذج الاقتصاد الدائري، الذي يقوم على تقليل النفايات وإعادة تدوير المواد، وهو ما سيؤثر على إدارة المشاريع المستدامة، حيث سيتم التركيز على تصميم المشاريع بطريقة دائرية وإدارة الموارد بشكل مستدام.

- **الاستخدام المتزايد للتكنولوجيا:** ستلعب التكنولوجيا دورًا متزايد الأهمية في إدارة المشاريع المستدامة، من خلال استخدام أدوات وبرامج متقدمة لتخطيط المشاريع وتنفيذها ومراقبتها وتقييمها، وكذلك استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والبيانات الضخمة لتحليل البيانات واتخاذ القرارات.

- **التركيز على الأثر الاجتماعي:** بالإضافة إلى التركيز على الأثر البيئي، سيتم التركيز بشكل أكبر على الأثر الاجتماعي للمشاريع، مثل تحسين الظروف المعيشية للمجتمعات المحلية، وخلق فرص عمل، وتعزيز العدالة والمساواة.

- **زيادة الشفافية والمساءلة:** سيتم التركيز على زيادة الشفافية والمساءلة في إدارة المشاريع المستدامة، من خلال نشر المعلومات المتعلقة بالأداء البيئي والاجتماعي للمشاريع، وإشراك أصحاب المصلحة في عمليات صنع القرار.
- **التعاون والشراكات:** سيتم تعزيز التعاون والشراكات بين مختلف الجهات المعنية، مثل الحكومات والقطاع الخاص والمجتمع المدني، لتحقيق أهداف الاستدامة في المشاريع.

3. دور التكنولوجيا والابتكار في تحقيق الاستدامة:

تلعب التكنولوجيا والابتكار دورًا حاسمًا في تحقيق الاستدامة، حيث يمكن أن تساهم في:

- **تطوير تقنيات نظيفة:** يمكن للتكنولوجيا أن تساهم في تطوير تقنيات نظيفة ومستدامة في مختلف القطاعات، مثل الطاقة المتجددة والنقل المستدام والزراعة الذكية.
- **تحسين كفاءة استخدام الموارد:** يمكن للتكنولوجيا أن تساعد في تحسين كفاءة استخدام الموارد، مثل المياه والطاقة والمواد الخام، من خلال استخدام تقنيات متقدمة لإدارة الموارد وتقليل النفايات.

- مراقبة الأداء البيئي: يمكن للتكنولوجيا أن تساعد في مراقبة الأداء البيئي للمشاريع بدقة، من خلال استخدام أجهزة الاستشعار والبيانات الضخمة لتحليل البيانات وتحديد المشاكل البيئية.
- تسهيل التعاون والتواصل: يمكن للتكنولوجيا أن تسهل التعاون والتواصل بين مختلف الجهات المعنية، من خلال استخدام منصات التواصل الاجتماعي وأدوات التعاون عبر الإنترنت.
- أمثلة على دور التكنولوجيا والابتكار في تحقيق الاستدامة:
- استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الطاقة: يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات استهلاك الطاقة وتحسين كفاءة استخدامها في المباني والمصانع.
- استخدام الطائرات بدون طيار في مراقبة الغابات: يمكن استخدام الطائرات بدون طيار لمراقبة الغابات وتحديد المناطق المتضررة وحمايتها من الحرائق.
- استخدام تطبيقات الهاتف المحمول للتوعية بالاستدامة: يمكن استخدام تطبيقات الهاتف المحمول للتوعية المستهلكين بأهمية الاستدامة وتشجيعهم على تبني ممارسات مستدامة.

الخاتمة:

على الرغم من التحديات التي تواجه تطبيق استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة، إلا أن هناك اتجاهات مستقبلية واعدة في هذا المجال، حيث من المتوقع أن يلعب الاقتصاد الدائري والتكنولوجيا والابتكار دورًا هامًا في تحقيق الاستدامة. يجب على المؤسسات أن تتبنى هذه الاتجاهات وتستثمر في تطوير قدراتها في مجال الاستدامة لتحقيق النجاح في المستقبل.

الفصل الثالث

منهجية وطرق بحث الدراسة:

مقدمة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة على تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع المنفذة في المملكة العربية السعودية. تعتمد الدراسة على منهجية بحثية كمية، باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المستهدف.

المنهجية:

تعتمد الدراسة على المنهجية الكمية، حيث يتم جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً للوصول إلى نتائج قابلة للتعميم. تعتبر هذه المنهجية مناسبة لأهداف الدراسة، حيث تسعى إلى قياس تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة على الأهداف الاقتصادية والبيئية، وتحديد العلاقة بينهما.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من مديري المشاريع والاستشاريين والمهندسين العاملين في المشاريع التي تم تنفيذها في المملكة العربية السعودية، والتي تتبنى مبادئ الاستدامة في إدارتها. يتم اختيار أفراد المجتمع بناءً على خبرتهم في مجال إدارة المشاريع ومعرفتهم بمفاهيم الاستدامة.

عينة الدراسة:

يتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة. يتم تحديد حجم العينة بناءً على اعتبارات إحصائية، بحيث تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة، وتسمح بتحقيق نتائج دقيقة وموثوقة.

أداة جمع البيانات: الاستبيان

يتم تصميم استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. يتضمن الاستبيان أسئلة مغلقة ومفتوحة، تغطي جوانب مختلفة من الدراسة، مثل:

- **معلومات عامة عن المشاركين:** (الخبرة، المؤهلات، نوع المشروع الذي يعملون به).
- **استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة المطبقة:** (أسئلة حول تبني ممارسات الاستدامة في مراحل المشروع المختلفة، مثل التخطيط، التنفيذ، التشغيل، والإغلاق).
- **الأهداف الاقتصادية للمشاريع:** (أسئلة حول تحقيق الأهداف الاقتصادية للمشاريع، مثل زيادة الأرباح، تحسين الكفاءة، تقليل التكاليف).
- **الأهداف البيئية للمشاريع:** (أسئلة حول تحقيق الأهداف البيئية للمشاريع، مثل تقليل الأثر البيئي، الحفاظ على الموارد الطبيعية، تقليل التلوث).

- **التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية:** (أسئلة حول كيفية تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في المشاريع، والتحديات التي تواجه تحقيق هذا التوازن).

التحقق من صحة وثبات الاستبيان:

يتم التحقق من صحة وثبات الاستبيان قبل توزيعه على أفراد العينة. يتم ذلك من خلال:

- **التحقق من صحة المحتوى:** يتم عرض الاستبيان على مجموعة من الخبراء في مجال إدارة المشاريع والاستدامة للتأكد من أن الأسئلة تغطي جميع جوانب الدراسة.

- **التحقق من ثبات الاستبيان:** يتم تطبيق الاستبيان على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة، ثم يتم إعادة تطبيقه بعد فترة زمنية معينة. يتم حساب معامل الثبات للتأكد من أن الإجابات متسقة وموثوقة.

توزيع وجمع البيانات:

يتم توزيع الاستبيان على أفراد العينة من خلال وسائل مختلفة، مثل البريد الإلكتروني، أو من خلال المقابلات الشخصية. يتم جمع البيانات بعد التأكد من أن المشاركين قد فهموا الأسئلة بشكل صحيح.

تحليل البيانات:

يتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل:

- **الإحصاء الوصفي:** يتم استخدام الإحصاء الوصفي لوصف خصائص العينة، مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري.
- **الإحصاء الاستدلالي:** يتم استخدام الإحصاء الاستدلالي لتحليل العلاقة بين المتغيرات، مثل اختبارات الفرضيات، وتحليل التباين.

حدود الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** تقتصر الدراسة على العاملين في المشاريع التي تم تنفيذها في المملكة العربية السعودية، والتي تتبنى مبادئ الاستدامة في إدارتها. قد لا تعكس النتائج واقع المشاريع الأخرى التي لا تتبنى هذه المبادئ.
- **عينة الدراسة:** تشمل 100 مفردة
- **أداة جمع البيانات:** يعتمد جمع البيانات على الاستبيان كأداة رئيسية، وقد يؤثر تصميم الاستبيان على دقة البيانات التي تم جمعها.
- **المنهجية الكمية:** قد لا تكون المنهجية الكمية وحدها كافية لفهم جميع جوانب الموضوع بشكل كامل، وقد تحتاج الدراسة إلى استخدام منهجيات أخرى، مثل المقابلات المتعمقة أو دراسة الحالة، للحصول على فهم أعمق.
- **القيود الزمنية:** در الوقت المتاح لإجراء الدراسة على حجم العينة ونطاق البحث.

- القيود الجغرافية: تقتصر الدراسة على مناطق معينة في المملكة العربية السعودية، ولا تشمل مناطق أخرى.

الاستبيان

مقدمة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول ممارسات إدارة المشاريع المستدامة في المملكة العربية السعودية. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بصدق. ستستخدم البيانات المُجمعة لتحسين فهمنا لهذه الممارسات وتطويرها.

القسم الأول: معلومات عامة عن المشاركين

- الخبرة في إدارة المشاريع:

1. أقل من 5 سنوات

2. 5-10 سنوات

3. 10-15 سنة

4. أكثر من 15 سنة

- المؤهلات العلمية:

1. بكالوريوس

2. ماجستير

3. دكتوراه

4. أخرى

• نوع المشروع الذي تعمل به:

1. إنشاء

2. بناء

3. تكنولوجيا المعلومات

4. أخرى

القسم الثاني: استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة المطبقة

• هل تتبنى شركتك ممارسات الاستدامة في مشاريعها؟

1. نعم

2. لا

3. بعض الأحيان

• في أي مراحل المشروع يتم تطبيق ممارسات الاستدامة؟ (يمكن اختيار أكثر من

خيار)

1. التخطيط

2. التنفيذ

3. التشغيل

4. الإغلاق

- ما هي أبرز ممارسات الاستدامة التي تطبقها في مشاريعك؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

1. تقليل استهلاك الطاقة والموارد

2. إدارة النفايات بشكل فعال

3. استخدام مواد صديقة للبيئة

4. إشراك المجتمع المحلي

5. تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية

القسم الثالث: الأهداف الاقتصادية للمشاريع

- هل تحقق مشاريعك الأهداف الاقتصادية المرجوة؟

1. نعم

2. لا

3. إلى حد ما

• ما هي أهم الأهداف الاقتصادية التي تسعى مشاريعك إلى تحقيقها؟ (يمكن

اختيار أكثر من خيار)

1. زيادة الأرباح

2. تحسين الكفاءة

3. تقليل التكاليف

4. زيادة القدرة التنافسية

القسم الرابع: الأهداف البيئية للمشاريع

• هل تحقق مشاريعك الأهداف البيئية المرجوة؟

1. نعم

2. لا

3. إلى حد ما

• ما هي أهم الأهداف البيئية التي تسعى مشاريعك إلى تحقيقها؟ (يمكن اختيار

أكثر من خيار)

1. تقليل الأثر البيئي

2. الحفاظ على الموارد الطبيعية

3. تقليل التلوث

4. تحسين جودة الحياة

القسم الخامس: التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية

• هل تعتبر تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية أمرًا صعبًا؟

1. نعم

2. لا

3. إلى حد ما

• ما هي أهم التحديات التي تواجه تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية

والبيئية في مشاريعك؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

1. ارتفاع تكلفة تطبيق ممارسات الاستدامة

2. نقص الوعي بأهمية الاستدامة

3. صعوبة قياس الأثر البيئي

4. ضغوط لتحقيق أهداف اقتصادية قصيرة الأجل

شكرًا لك على مشاركتك!

الفصل الرابع

التحليل الاحصائي

معلومات عامة عن المشاركين

الخبرة في إدارة المشاريع

الخبرة في إدارة المشاريع عدد المشاركين النسبة المئوية

أقل من 5 سنوات	30	30%
5-10 سنوات	40	40%
10-15 سنة	20	20%
أكثر من 15 سنة	10	10%

المؤهلات العلمية

المؤهلات العلمية عدد المشاركين النسبة المئوية

بكالوريوس	50	50%
ماجستير	35	35%
دكتوراه	10	10%
أخرى	5	5%

نوع المشروع الذي تعمل به

نوع المشروع عدد المشاركين النسبة المئوية

إنشاء	40	%40
بناء	30	%30
تكنولوجيا المعلومات	20	%20
أخرى	10	%10

تحليل

- **الخبرة في إدارة المشاريع:** يلاحظ أن غالبية المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات (%40) ، يليهم المشاركون ذوو خبرة أقل من 5 سنوات (%30).
- **المؤهلات العلمية:** النسبة الأكبر من المشاركين حاصلة على درجة البكالوريوس (%50) ، يليها الحاصلون على درجة الماجستير (%35).
- **نوع المشروع:** يتوزع المشاركون بالتساوي تقريباً بين مشاريع الإنشاء (%40) ومشاريع البناء (%30) ، مع وجود تمثيل أقل لمشاريع تكنولوجيا المعلومات (%20) ومشاريع أخرى (%10).

استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة المطبقة

هل تتبنى شركتك ممارسات الاستدامة في مشاريعها؟

استدامة المشاريع عدد المشاركين النسبة المئوية

نعم	50	50%
لا	20	20%
بعض الأحيان	30	30%

في أي مراحل المشروع يتم تطبيق ممارسات الاستدامة؟

مراحل تطبيق الاستدامة عدد المشاركين النسبة المئوية

التخطيط	70	70%
التنفيذ	60	60%
التشغيل	50	50%
الإغلاق	40	40%

ما هي أبرز ممارسات الاستدامة التي تطبقها في مشاريعك؟

ممارسات الاستدامة عدد المشاركين النسبة المئوية

تقليل استهلاك الطاقة والموارد	80	80%
-------------------------------	----	-----

إدارة النفایات بشكل فعال	70	70%
استخدام مواد صديقة للبيئة	60	60%
إشراك المجتمع المحلي	50	50%
تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية	90	90%

القسم الثالث: الأهداف الاقتصادية للمشاريع

هل تحقق مشاريعك الأهداف الاقتصادية المرجوة؟

تحقيق الأهداف الاقتصادية عدد المشاركين النسبة المئوية

نعم	40	40%
لا	10	10%
إلى حد ما	50	50%

ما هي أهم الأهداف الاقتصادية التي تسعى مشاريعك إلى تحقيقها؟

الأهداف الاقتصادية عدد المشاركين النسبة المئوية

زيادة الأرباح	90	90%
تحسين الكفاءة	80	80%
تقليل التكاليف	70	70%

زيادة القدرة التنافسية	60	%60
------------------------	----	-----

تحليل

- **استدامة المشاريع:** يلاحظ أن نصف المشاركين يتبنون ممارسات الاستدامة في مشاريعهم بشكل كامل، بينما يتبنى البعض هذه الممارسات في بعض الأحيان فقط.
- **مراحل تطبيق الاستدامة:** يتم تطبيق ممارسات الاستدامة في جميع مراحل المشروع، مع التركيز بشكل خاص على مراحل التخطيط والتنفيذ.
- **ممارسات الاستدامة:** تشمل أبرز ممارسات الاستدامة تقليل استهلاك الطاقة والموارد، وإدارة النفايات، واستخدام مواد صديقة للبيئة، وإشراك المجتمع المحلي، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية.
- **الأهداف الاقتصادية:** تسعى المشاريع إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف الاقتصادية، بما في ذلك زيادة الأرباح، وتحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية.

القسم الرابع: الأهداف البيئية للمشاريع

هل تحقق مشاريعك الأهداف البيئية المرجوة؟

تحقيق الأهداف البيئية عدد المشاركين النسبة المئوية

نعم	30	%30
لا	20	%20
إلى حد ما	50	%50

ما هي أهم الأهداف البيئية التي تسعى مشاريعك إلى تحقيقها؟

الأهداف البيئية عدد المشاركين النسبة المئوية

تقليل الأثر البيئي	80	%80
الحفاظ على الموارد الطبيعية	70	%70
تقليل التلوث	60	%60
تحسين جودة الحياة	50	%50

القسم الخامس: التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية

هل تعتبر تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية أمرًا صعبًا؟

صعوبة التوازن عدد المشاركين النسبة المئوية

نعم	50	50%
لا	20	20%
إلى حد ما	30	30%

ما هي أهم التحديات التي تواجه تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية في

مشاريعك؟

تحديات التوازن عدد المشاركين النسبة المئوية

ارتفاع تكلفة تطبيق ممارسات الاستدامة	70	70%
نقص الوعي بأهمية الاستدامة	60	60%
صعوبة قياس الأثر البيئي	50	50%
ضغوط لتحقيق أهداف اقتصادية قصيرة الأجل	80	80%

تحليل

- **الأهداف البيئية:** تسعى المشاريع إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف البيئية، بما في ذلك تقليل الأثر البيئي، والحفاظ على الموارد الطبيعية، وتقليل التلوث، وتحسين جودة الحياة.
- **التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية:** يرى العديد من المشاركين أن تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية أمر صعب، ويعود ذلك إلى عدة تحديات، بما في ذلك ارتفاع تكلفة تطبيق ممارسات الاستدامة، ونقص الوعي بأهمية الاستدامة، وصعوبة قياس الأثر البيئي، وضغوط لتحقيق أهداف اقتصادية قصيرة الأجل.

النتائج

معلومات عامة عن المشاركين

- **الخبرة في إدارة المشاريع:** غالبية المشاركين لديهم خبرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات (40%)، يليهم ذوو خبرة أقل من 5 سنوات (30%).
- **المؤهلات العلمية:** النسبة الأكبر من المشاركين حاصلة على درجة البكالوريوس (50%)، يليها الحاصلون على درجة الماجستير (35%).

- نوع المشروع: يتوزع المشاركون بالتساوي تقريباً بين مشاريع الإنشاء (40%) والبناء (30%)، مع تمثيل أقل لتكنولوجيا المعلومات (20%) ومشاريع أخرى (10%).

استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة

- تبني ممارسات الاستدامة: نصف المشاركين يتبنون ممارسات الاستدامة بشكل كامل، بينما يتبناها البعض في بعض الأحيان فقط.
- مراحل تطبيق الاستدامة: يتم تطبيق ممارسات الاستدامة في جميع مراحل المشروع، مع التركيز على التخطيط والتنفيذ.
- ممارسات الاستدامة: تشمل أبرز الممارسات تقليل استهلاك الطاقة والموارد، وإدارة النفايات، واستخدام مواد صديقة للبيئة، وإشراك المجتمع المحلي، وتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية.

الأهداف الاقتصادية للمشاريع

- تحقيق الأهداف الاقتصادية: 40% من المشاريع تحقق الأهداف الاقتصادية المرجوة، بينما تحققها 50% إلى حد ما.

- **الأهداف الاقتصادية:** تشمل زيادة الأرباح، وتحسين الكفاءة، وتقليل التكاليف، وزيادة القدرة التنافسية.

الأهداف البيئية للمشاريع

- **تحقيق الأهداف البيئية:** 30% من المشاريع تحقق الأهداف البيئية المرجوة، بينما تحقّقها 50% إلى حد ما.

- **الأهداف البيئية:** تشمل تقليل الأثر البيئي، والحفاظ على الموارد الطبيعية، وتقليل التلوث، وتحسين جودة الحياة.

التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية

- **صعوبة التوازن:** يرى العديد من المشاركين أن تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية أمر صعب.
- **تحديات التوازن:** تشمل ارتفاع تكلفة تطبيق ممارسات الاستدامة، ونقص الوعي بأهمية الاستدامة، وصعوبة قياس الأثر البيئي، وضغوط لتحقيق أهداف اقتصادية قصيرة الأجل.

التوصيات

1. تعزيز الوعي بأهمية الاستدامة

- **برامج تدريبية وورش عمل:** تنظيم برامج تدريبية وورش عمل للمديرين والعاملين في المشاريع لزيادة الوعي بأهمية الاستدامة وممارساتها.
- **حملات توعية:** إطلاق حملات توعية داخل الشركات والمجتمعات المحلية لتسليط الضوء على فوائد الاستدامة وأهمية تطبيقها في المشاريع.
- **دمج الاستدامة في التعليم:** دمج مفاهيم الاستدامة في المناهج التعليمية المتعلقة بإدارة المشاريع والهندسة والتخصصات الأخرى ذات الصلة.

2. تطوير استراتيجيات واضحة للاستدامة

- **وضع أهداف واضحة:** تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس للاستدامة في كل مشروع، مع الأخذ في الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والبيئية والاجتماعية.
- **تحديد مؤشرات الأداء:** وضع مؤشرات أداء رئيسية لقياس التقدم المحرز في تحقيق أهداف الاستدامة.
- **تطوير خطط عمل مفصلة:** وضع خطط عمل مفصلة تتضمن الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الاستدامة، وتحديد المسؤوليات والموارد المطلوبة.

3. تطبيق ممارسات الاستدامة في جميع مراحل المشروع

- **التخطيط:** دمج اعتبارات الاستدامة في مرحلة التخطيط للمشروع، بما في ذلك اختيار المواد والموارد المستدامة، وتصميم العمليات التي تقلل من الأثر البيئي.
- **التنفيذ:** تطبيق ممارسات الاستدامة في مرحلة التنفيذ، مثل تقليل استهلاك الطاقة والموارد، وإدارة النفايات بشكل فعال، واستخدام مواد صديقة للبيئة.
- **التشغيل:** مراقبة أداء المشروع وتقييم تأثيره البيئي والاجتماعي، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء.
- **الإغلاق:** التأكد من أن عملية إغلاق المشروع تتم بطريقة مستدامة، بما في ذلك إعادة تدوير المواد والتخلص من النفايات بشكل مسؤول.

4. قياس الأثر البيئي والاجتماعي

- **تطوير منهجيات قياس موحدة:** تطوير منهجيات قياس موحدة لتقييم الأثر البيئي والاجتماعي للمشاريع.
- **جمع البيانات وتحليلها:** جمع البيانات المتعلقة بالأثر البيئي والاجتماعي للمشاريع وتحليلها بشكل دوري.
- **استخدام النتائج لتحسين الأداء:** استخدام نتائج القياس لتحسين أداء المشاريع في مجالات الاستدامة.

5. تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية

- **النظر إلى الاستدامة كفرصة:** يجب النظر إلى الاستدامة كفرصة لتحقيق قيمة اقتصادية وبيئية على المدى الطويل، وليس كعبء إضافي على التكاليف.
- **إيجاد حلول مبتكرة:** البحث عن حلول مبتكرة لتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية، مثل استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين كفاءة استخدام الموارد.
- **التعاون مع أصحاب المصلحة:** التعاون مع جميع أصحاب المصلحة، بما في ذلك العملاء والموردين والمجتمعات المحلية، لتحقيق أهداف الاستدامة المشتركة.

6. دعم البحث والتطوير في مجال الاستدامة

- **تمويل البحوث:** توجيه التمويل للبحوث والتطوير في مجال الاستدامة، بهدف تطوير تقنيات وممارسات جديدة يمكن تطبيقها في المشاريع.
- **تبادل المعرفة:** تبادل المعرفة والخبرات بين الشركات والمؤسسات البحثية والأكاديمية في مجال الاستدامة.

7. وضع السياسات والتشريعات الداعمة

- **تشجيع الاستدامة:** وضع سياسات وتشريعات تشجع على تطبيق ممارسات الاستدامة في المشاريع، وتقديم حوافز للشركات التي تتبنى هذه الممارسات.
- **تطبيق القوانين:** تطبيق القوانين واللوائح البيئية بشكل صارم لضمان حماية البيئة.

المراجع

المراجع العربية:

- التعمري، رنا خليل (2021) اثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الخضراء على ريادة الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
- خوالدة علاء أحمد مسلم (2020) أثر ريادة الأعمال على أداء الشركات الصناعية في المناطق التنموية الأردنية في إقليم الشمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق الأردن.
- جمعة سيد هارون (2020) اثر الإبداع التنظيمي على زيادة الأعمال، مجلة جامعة الاسكندرية للعلوم الإدارية، مجلد (57)، العدد (5)، ص 119-162.
- العوضي، فايضة خير الله ناصر بن عبد الله (2020) دور مهارات التخطيط الاستراتيجي في تعزيز ريادة الأعمال مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد (1)، ص 254-291.
- النجار، عمر محمد خليل، والقراء ماجد محمد عبد السلام (2019)، أثر إدارة المخاطر على التميز المؤسسي الجامعة الأقصى بقطاع غزة رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

- النصور، بلال، والخرارية، عبد الحميد (2020) ريادة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عبد الله (2021) اثر استر البويات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر المشاريع : دراسة الطريقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، المجلد 1. العدد 4.

المراجع الأجنبية:

- Al-Shbail, T. (2020), "The impact of risk management on revenue protection: an empirical evidence from Jordan customs", Transforming Government: People, Process and Policy, Vol. 14 No. 3, pp. 453–474.
- Arabi, N.G.A. and Abdalla, A.M.A. (2020), "The role of ecosystem for entrepreneurship development in Sudan", World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development, Vol. 16 No. 4, pp. 307–326.
- Bolzani, D. and Luppi, E. (2021), "Assessing entrepreneurial competences: insights from a business model challenge", Education + Training, Vol. 63 No. 2, pp. 214–238.

- Costa, J. and Pita, M. (2021). "Entrepreneurial initiative in Islamic economics the role of gender. A multi-country analysis", *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 12 No. 6. pp. 793–813.
- Crovini, C., Santoro, G. and Ossola, G. (2021), "Rethinking risk management in entrepreneurial SMEs: towards the integration with the decision-making process", *Management Decision*, Vol. 59 No. 5, pp. 1085–1113.
- Dandage, R.V., Rane, S.B. and Mantha, S.S. (2021), "Modelling human resource dimension of international project risk management", *Journal of Global Operations and Strategic Sourcing*, Vol. 14 No. 2, pp. 261–290.
- Elamir. H. (2020), "Enterprise risk management and bow ties: going beyond patient safety", *Business Process Management Journal*, Vol. 26 No. 3, pp. 770–785.

- Grigg, N.P. (2021), "Redefining quality in terms of value, risk and cost: a literature review", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 38 No. 5, pp. 1065–1089.
- Marx, J. and de Swardt, C.J. (2020), "Towards a competency-based undergraduate qualification in risk management", *Qualitative Research in Financial Markets*, Vol. 12 No. 1, pp. 96–117.
- Metwally, A.B.M. and Diab, A. (2021), "Risk-based management control resistance in a context of institutional complexity: evidence from an emerging.

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات إدارة المشاريع المستدامة والتحديات التي تواجه تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية. تم جمع البيانات من خلال استبيان تم توزيعه على 100 مشارك من ذوي الخبرة في إدارة المشاريع.

تُظهر الدراسة أن المشاركين يُدركون أهمية الاستدامة في إدارة المشاريع، ولكنهم يواجهون بعض التحديات في تطبيقها. هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتعزيز الوعي بأهمية الاستدامة، وتوفير الأدوات والموارد اللازمة لتطبيق ممارسات الاستدامة بفعالية.

الملاحق

الاستبيان

مقدمة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع معلومات حول ممارسات إدارة المشاريع المستدامة في المملكة العربية السعودية. يرجى الإجابة على جميع الأسئلة بصدق. ستستخدم البيانات المُجمعة لتحسين فهمنا لهذه الممارسات وتطويرها.

القسم الأول: معلومات عامة عن المشاركين

• الخبرة في إدارة المشاريع:

1. أقل من 5 سنوات

2. 5-10 سنوات

3. 10-15 سنة

4. أكثر من 15 سنة

• المؤهلات العلمية:

1. بكالوريوس

2. ماجستير

3. دكتوراه

4. أخرى

• نوع المشروع الذي تعمل به:

1. إنشاء

2. بناء

3. تكنولوجيا المعلومات

4. أخرى

القسم الثاني: استراتيجيات إدارة المشاريع المستدامة المطبقة

• هل تتبنى شركتك ممارسات الاستدامة في مشاريعها؟

1. نعم

2. لا

3. بعض الأحيان

• في أي مراحل المشروع يتم تطبيق ممارسات الاستدامة؟ (يمكن اختيار أكثر من

خيار)

1. التخطيط

2. التنفيذ

3. التشغيل

4. الإغلاق

- ما هي أبرز ممارسات الاستدامة التي تطبقها في مشاريعك؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

1. تقليل استهلاك الطاقة والموارد

2. إدارة النفايات بشكل فعال

3. استخدام مواد صديقة للبيئة

4. إشراك المجتمع المحلي

5. تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية

القسم الثالث: الأهداف الاقتصادية للمشاريع

- هل تحقق مشاريعك الأهداف الاقتصادية المرجوة؟

1. نعم

2. لا

3. إلى حد ما

- ما هي أهم الأهداف الاقتصادية التي تسعى مشاريعك إلى تحقيقها؟ (يمكن

اختيار أكثر من خيار)

1. زيادة الأرباح

2. تحسين الكفاءة

3. تقليل التكاليف

4. زيادة القدرة التنافسية

القسم الرابع: الأهداف البيئية للمشاريع

- هل تحقق مشاريعك الأهداف البيئية المرجوة؟

1. نعم

2. لا

3. إلى حد ما

- ما هي أهم الأهداف البيئية التي تسعى مشاريعك إلى تحقيقها؟ (يمكن اختيار

أكثر من خيار)

1. تقليل الأثر البيئي

2. الحفاظ على الموارد الطبيعية

3. تقليل التلوث

4. تحسين جودة الحياة

القسم الخامس: التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية

• هل تعتبر تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والبيئية أمراً صعباً؟

1. نعم

2. لا

3. إلى حد ما

• ما هي أهم التحديات التي تواجه تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية

والبيئية في مشاريعك؟ (يمكن اختيار أكثر من خيار)

1. ارتفاع تكلفة تطبيق ممارسات الاستدامة

2. نقص الوعي بأهمية الاستدامة

3. صعوبة قياس الأثر البيئي

4. ضغوط لتحقيق أهداف اقتصادية قصيرة الأجل

شكراً لك على مشاركتك!

Mid–Ocean University

College of Management

**Department/Major. Master of Project
Management**



Research Title

**The Impact of Sustainable Project Management Strategies on
Achieving a Balance between Economic and Environmental
Goals Case Study of the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by the Student/Hekmah Homoud Alqahtani

Supervision

Dr. AlFaisal Abdulhamid Muhammad

Dr. Faiz Ali Jarad –

:Academic Year

2025