

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

تحليل العوامل المؤثرة في تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها في
المملكة العربية السعودية.

إعداد الطالب / محمد عبدالرحمن العسيلي

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2025

جدول المحتويات

١	الفصل الأول
٦	ملخص الدراسة
٧	مقدمة الدراسة
٨	مشكلة الدراسة
٩	أهمية الدراسة
١٠	أهداف الدراسة
١١	تساؤلات الدراسة
١٢	فرضيات الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٥	متغيرات الدراسة
١٧	الفصل الثاني
١٨	الدراسات السابقة
٣٠	الإطار النظري
٣٦	مفهوم المشاريع التنموية وأنواعها

٣٨	مفهوم الاستدامة في سياق المشاريع التنموية
٤٠	التخطيط والإعداد المسبق كعامل للاستدامة
٤٣	آليات التنفيذ والإدارة الفعالة ودورها في الاستدامة
٤٥	العوامل المؤسسية والحوكمة الداعمة للاستدامة
٤٦	مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي
٤٧	العوامل الاقتصادية المؤثرة في الاستدامة
٤٨	العوامل البيئية المؤثرة في الاستدامة
٤٩	التحديات والمعوقات التي تواجه استدامة المشاريع التنموية
٥٠	الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة
٥٠	الخاتمة
٥١	الفصل الثالث
٥٢	منهجية الدراسة
٥٢	مجتمع الدراسة
٥٣	أدوات جمع البيانات
٥٤	حدود الدراسة

٦٣	الفصل الرابع
٦٤	التحليل الإحصائي
٧٢	النتائج
٧٣	التوصيات
٧٥	المراجع
٨١	الملخص
٨٢	الملاحق

ملخص الدراسة

تستعرض هذه الدراسة العوامل المؤثرة في تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحديد وتقييم هذه العوامل، مع التركيز على أبعاد التخطيط، التنفيذ، الحوكمة، مشاركة المجتمع، والعوامل الاقتصادية والبيئية.

تعتمد الدراسة على استبيان تم توزيعه على 100 متخصص في مجال المشاريع التنموية. أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً قوياً بين جودة التخطيط والإعداد المسبق، ووجود إطار مؤسسي داعم، ومشاركة المجتمعات المحلية، واستمرارية المشاريع.

وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المؤسسية، خاصة التمويل المستدام، هي الأكثر تأثيراً، تليها جودة التخطيط المسبق. كما أكدت النتائج على أهمية بناء القدرات المحلية ونقل المعرفة، وإشراك المجتمعات لضمان تبني المشروع.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز الأطر التشريعية، وتطوير آليات التمويل المستدام، والاستثمار في بناء القدرات البشرية، وتوسيع نطاق مشاركة المجتمع في جميع مراحل المشاريع التنموية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لرؤية 2030.

مقدمة الدراسة

تُعد المشاريع التنموية ركيزة أساسية لتحقيق التقدم والازدهار في أي دولة، حيث تهدف إلى تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية للمجتمعات المستهدفة. في المملكة العربية السعودية، أولت القيادة الرشيدة اهتمامًا بالغًا للمشاريع التنموية في إطار رؤية 2030، التي تسعى إلى بناء مستقبل مستدام ومزدهر. ومع ذلك، لا يقتصر نجاح هذه المشاريع على مجرد إنجازها في الوقت المحدد وبالميزانية المحددة، بل يمتد ليشمل قدرتها على تحقيق الاستدامة بعد انتهائها. إن استمرارية الفوائد والآثار الإيجابية للمشاريع بعد تسليمها تمثل التحدي الأبرز، فكثيرًا ما تتبدد المكاسب المحققة أو تتوقف الأنشطة المبادرة بعد توقف الدعم الخارجي أو انتهاء فترة المشروع الرسمية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية بعد انتهائها. سيتم التركيز على تحديد الأبعاد المختلفة التي تسهم في ضمان استمرارية الفوائد، سواء كانت عوامل مؤسسية، مجتمعية، اقتصادية، أو بيئية. من خلال فهم هذه العوامل، يمكن للمخططين والمنفذين وصناع القرار تطوير استراتيجيات وآليات عمل أكثر فعالية لضمان بقاء الأثر الإيجابي للمشاريع التنموية وتحقيق أهدافها طويلة الأمد بما يتماشى مع تطلعات المملكة نحو التنمية الشاملة والمستدامة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة والموارد الهائلة التي تخصصها المملكة العربية السعودية لتنفيذ المشاريع التنموية في مختلف القطاعات، إلا أن هناك تحديًا جوهريًا يواجه العديد من هذه المشاريع يتمثل في صعوبة تحقيق استدامة مخرجاتها وفوائدها بعد انتهاء مدتها الرسمية أو توقف الدعم المباشر. فكثيرًا ما تتراجع فعالية المشاريع، أو تتوقف الأنشطة التي كانت مدعومة، أو تتآكل البنى التحتية التي أنشئت، مما يقلل من العائد على الاستثمار التنموي ويهدد استمرارية الأثر الإيجابي الذي كان منشودًا. هذا الوضع يثير تساؤلات حول مدى كفاءة وفعالية آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة المتبعة لضمان بقاء المكتسبات التنموية.

وبناءً عليه، تتجلى مشكلة الدراسة الرئيسية في السؤال التالي:

- ما هي العوامل المؤثرة في عدم تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد

انتهائها في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق من هذه المشكلة الرئيسية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير عوامل التخطيط والإعداد المسبق للمشروع (مثل دراسات الجدوى، إشراك أصحاب المصلحة، تحديد مؤشرات الاستدامة) على استمرارية مخرجاته؟
- كيف تؤثر آليات التنفيذ والإدارة الفعالة للمشروع (مثل بناء القدرات المحلية، نقل المعرفة، جودة البنى التحتية) في تحقيق استدامته؟

• ما هو دور العوامل المؤسسية والحوكمة (مثل الإطار التشريعي والتنظيمي، وجود

جهات متابعة، التمويل المستدام) في دعم استمرارية مخرجات المشاريع؟

• ما مدى تأثير مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي للمشروع على تحقيق

استدامته بعد انتهاء الدعم الخارجي؟

• كيف تسهم العوامل الاقتصادية والبيئية (مثل جدوى التشغيل والصيانة، توفر

الموارد، التأثيرات البيئية) في تحديد مدى استدامة مخرجات المشاريع التنموية؟

الأهمية العلمية والعملية للدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة على الصعيدين العلمي والعملية، وذلك لعدة اعتبارات:

الأهمية العلمية

• إثراء الأدبيات البحثية: تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العربية والدولية المتعلقة

باستدامة المشاريع التنموية، وتحديدًا في سياق المملكة العربية السعودية الذي لم

يحظَ بدراسات معمقة كافية في هذا المجال.

• تحديد فجوات البحث: ستساعد الدراسة في تحديد الثغرات المعرفية والفجوات

البحثية في مجال استدامة المشاريع التنموية، مما يفتح آفاقًا لدراسات مستقبلية

أكثر تخصصًا وعمقًا.

- تطوير الإطار المفاهيمي: من المتوقع أن تسهم الدراسة في تطوير إطار مفاهيمي

شامل يربط بين العوامل المختلفة المؤثرة في استدامة المشاريع، مما يوفر أداة

تحليلية للباحثين والممارسين.

- المنهجية المبتكرة: قد تقدم الدراسة مقارنة منهجية جديدة لتحليل وتقييم استدامة

المشاريع، يمكن تطبيقها في سياقات تنموية أخرى.

الأهمية العملية

- تحسين فعالية المشاريع التنموية: ستوفر الدراسة رؤى قيمة لصناع القرار والجهات

الممولة والمنفذة للمشاريع التنموية في المملكة، مما يمكنهم من دمج اعتبارات

الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشروع (التخطيط، التنفيذ، المتابعة،

والتقييم).

- توجيه السياسات والاستراتيجيات: يمكن أن تستخدم نتائج الدراسة كأساس لتطوير

سياسات واستراتيجيات وطنية تهدف إلى تعزيز استدامة المشاريع، وتقليل هدر

الموارد، وتعظيم العائد من الاستثمارات التنموية.

- تعزيز بناء القدرات: من خلال تحديد العوامل الحيوية للاستدامة، يمكن للجهات

المعنية تصميم برامج تدريب وبناء قدرات تستهدف المديرين والفرق الفنية

والمجتمعات المحلية لضمان استمرارية تشغيل وصيانة مخرجات المشاريع.

- دعم تحقيق رؤية 2030: تتماشى الدراسة بشكل مباشر مع أهداف رؤية 2030

التي تركز على التنمية المستدامة، حيث ستساهم نتائجها في ضمان تحقيق

الأهداف التنموية طويلة الأمد للمملكة العربية السعودية والحفاظ على المكتسبات

التي تتحقق من المشاريع المختلفة.

- تحديد الممارسات الفضلى: ستساعد الدراسة في تحديد الممارسات الفضلى

والتحديات المشتركة التي تواجه استدامة المشاريع، مما يتيح للجهات المعنية التعلم

من التجارب السابقة وتطبيق الدروس المستفادة في المشاريع المستقبلية.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية:

- تحديد مدى تأثير عوامل التخطيط والإعداد المسبق للمشروع (مثل دراسات الجدوى، إشراك أصحاب المصلحة، تحديد مؤشرات الاستدامة) على استمرارية مخرجاته.
- تحليل كيف تؤثر آليات التنفيذ والإدارة الفعالة للمشروع (مثل بناء القدرات المحلية، نقل المعرفة، جودة البنى التحتية) في تحقيق استدامته.
- استقصاء دور العوامل المؤسسية والحوكمة (مثل الإطار التشريعي والتنظيمي، وجود جهات متابعة، التمويل المستدام) في دعم استمرارية مخرجات المشاريع.
- تقييم مدى تأثير مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي للمشروع على تحقيق استدامته بعد انتهاء الدعم الخارجي.
- بحث كيف تسهم العوامل الاقتصادية والبيئية (مثل جدوى التشغيل والصيانة، توفر الموارد، التأثيرات البيئية) في تحديد مدى استدامة مخرجات المشاريع التنموية.

تساؤلات الدراسة

يتجلى التساؤل الرئيسي للدراسة في الآتي:

• ما هي العوامل المؤثرة في تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها

في المملكة العربية السعودية؟

وينبثق من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

• ما مدى تأثير عوامل التخطيط والإعداد المسبق على استدامة مخرجات المشاريع

التنموية بعد انتهائها في المملكة العربية السعودية؟

• كيف تؤثر آليات التنفيذ والإدارة الفعالة للمشروع في تحقيق استدامة مخرجات

المشاريع التنموية بعد انتهائها في المملكة العربية السعودية؟

• ما هو دور العوامل المؤسسية والحوكمة في دعم استمرارية مخرجات المشاريع

التنموية بعد انتهائها في المملكة العربية السعودية؟

• كيف تؤثر مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي في تحقيق استدامة

مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها في المملكة العربية السعودية؟

• ما مدى تأثير العوامل الاقتصادية والبيئية في تحديد مدى استدامة مخرجات

المشاريع التنموية بعد انتهائها في المملكة العربية السعودية؟

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة (عوامل التخطيط والإعداد المسبق، آليات التنفيذ والإدارة، العوامل المؤسسية والحوكمة، مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي، العوامل الاقتصادية والبيئية) وتحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها في المملكة العربية السعودية.

الفرضيات الفرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل التخطيط والإعداد المسبق (مثل دقة دراسات الجدوى، وشمولية إشراك أصحاب المصلحة، ووضوح مؤشرات الاستدامة) واستدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين آليات التنفيذ والإدارة الفعالة للمشروع (مثل جودة بناء القدرات المحلية، وكفاءة نقل المعرفة، ومتانة جودة البنى التحتية) واستدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤسسية والحوكمة (مثل فاعلية الإطار التشريعي والتنظيمي، ودور جهات المتابعة والتقييم، واستمرارية التمويل المستدام) ودعم استمرارية مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي (مثل مستوى الوعي المجتمعي، وقبول المشروع، وقدرة المجتمعات على إدارة المخرجات) وتحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها.

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الاقتصادية والبيئية (مثل الجدوى الاقتصادية لعمليات التشغيل والصيانة، وتوفر الموارد اللازمة، وتقييم التأثيرات البيئية طويلة الأمد) وتحديد مدى استدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها.

مصطلحات الدراسة

- **المشاريع التنموية:** هي مجموعة من الأنشطة والخطط التي يتم تنفيذها في إطار زمني محدد وميزانية معينة لتحقيق أهداف تنموية محددة، مثل تحسين البنية التحتية، تعزيز الخدمات الاجتماعية، أو دعم القطاعات الاقتصادية.
- **مخرجات المشاريع:** هي النتائج المباشرة والمنتجات النهائية التي يتم تحقيقها عند اكتمال المشروع، مثل إنشاء طريق، بناء مدرسة، أو تطوير نظام إلكتروني.

• **استدامة المخرجات:** هي قدرة المخرجات على الاستمرار في تحقيق الفائدة والأثر الإيجابي على المدى الطويل بعد انتهاء المشروع، دون الحاجة إلى تدخل كبير أو تمويل إضافي.

• **العوامل المؤثرة:** هي المتغيرات أو الظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على استدامة مخرجات المشاريع، وتشمل عوامل تقنية، مالية، إدارية، ومجتمعية.

متغيرات الدراسة

المتغير التابع (Dependent Variable)

• **استدامة مخرجات المشاريع التنموية:** وهي النتيجة التي نسعى إلى قياسها وتحليلها، والتي تعتمد على مجموعة من العوامل الأخرى.

المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

1. العوامل الفنية والتقنية:

- جودة التخطيط والتصميم الفني.
- مدى حداثة وتقنية الموارد المستخدمة.
- توفر الصيانة وقطع الغيار.

2. العوامل الإدارية والمؤسسية:

○ كفاءة الإدارة ووضوح الهيكل التنظيمي.

○ مستوى التنسيق والتعاون بين الجهات المعنية.

○ مدى توافر القدرات البشرية المؤهلة.

3. العوامل المالية والاقتصادية:

○ توفر التمويل الكافي لعمليات التشغيل والصيانة.

○ كفاءة استخدام الموارد المالية.

○ الجدوى الاقتصادية للمشروع بعد انتهائه.

4. العوامل المجتمعية والبيئية:

○ مدى مشاركة المجتمع المحلي في مراحل المشروع المختلفة.

○ قبول المجتمع للمشروع واستخدامه.

○ تأثير المشروع على البيئة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

دراسات عربية

دراسة عنتر عليان (2006) في الجزائر

عنوان الدراسة: "عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة."

مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على أهمية ودور المشروعات الصغيرة في تفعيل

النشاط الاقتصادي وأهم عوامل نجاحها وفشلها في ظل التحديات المعاصرة.

أهداف الدراسة:

- التعريف بمفهوم المشروعات الصغيرة.
- الفرق بينها وبين الأحجام الأخرى من المشروعات وخصائصها ومزاياها وأهميتها ودوافع إنشائها، والمجالات المتاحة أمامها.
- تحديد عوامل نجاح المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة.
- تحديد عوامل فشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة.

المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة.

نتائج الدراسة:

إن ثمة عوامل وأسباب قوية في فشل أو نجاح هذا النوع من المشاريع والمتمثلة أساساً في الإدارة وفي القدرات والسمات الشخصية لمدير المشروع والقرارات التي يتخذها، وأن المشروعات الصغيرة يمكن إذا أحسن التوسع فيها واختيار أنشطتها ومواقع إقامتها وتطوير سبل تمويلها وتسويق منتجاتها وتكاملها مع المشروعات الكبيرة أن تكون أحد العوامل الرئيسية لخفض نسبة البطالة في الدول العربية والنامية عن طريق خلق عدد كبير من فرص العمل المنتجة كأحد إنجازاتها في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه البلدان بشكل عام.

دراسة المشهراوي؛ الرملوي (2015) في فلسطين

عنوان الدراسة: "أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات الأجنبية العاملة في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها".

مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على المعوقات التي تقف حائلاً أمام المنظمات غير الحكومية في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تمويل المشروعات الصغيرة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على المشاكل والمعوقات السياسية والاقتصادية والمالية والإدارية والفنية التي تواجه المشروعات الصغيرة الممولة من المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

- السعي في تقديم مقترحات وتوصيات تساهم في التخفيف من المشاكل والمعوقات السياسية والاقتصادية والمالية والإدارية التي تواجه المشروعات الصغيرة والتي تحد من تطورها وتحول بينها وبين تحقيق أهدافها.

- إبراز دور تمويل المشروعات الصغيرة المقدمة من المنظمات غير الحكومية في توفير فرص العمل المباشرة وغير المباشرة في قطاع غزة.

- التحقق من دور المنظمات غير الحكومية في زيادة فرص نجاح المشروعات الصغيرة.

المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب الحصر الشامل لضمان الحصول على نتائج تمثل المجموع الكلي لأفراد مجتمع الدراسة والبالغ (110) أفراد، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على مجتمع الدراسة.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها تؤثر اعتداءات الاحتلال الإسرائيلي سلبًا على المشروعات الاقتصادية وخصوصًا المشروعات الصغيرة، ويساهم غياب تشريعات وقوانين خاصة بتنظيم عمل المشروعات الصغيرة في سرعة انهيارها، ويؤثر تأخر أصحاب المشروعات الصغيرة في تسديد الأقساط على استمرارية المشاريع، ويؤدي ضعف السمات القيادية لدى أصحاب المشروعات لفشلها ويعاني أصحاب المشروعات الصغيرة من ضعف قدراتهم على إدارة وقتهم بكفاءة.

دراسة القدرة (2018) في فلسطين

عنوان الدراسة: "أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة".

مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة في التعرف على أثر أداء إدارة المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى أداء إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

• التعرف على مستوى نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.

• دراسة العلاقة بين مستوى أداء إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في

قطاع غزة ومستوى نجاحها.

المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات،

حيث تم توزيعها على (200) موظف.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مستوى تصورات المبحوثين حول أداء

إدارة المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة كان مرتفعاً، وأن مستوى

تصورات المبحوثين حول نجاح المشاريع كان مرتفعاً، وكذلك وجود علاقة ارتباطية طردية

ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة المشاريع ومحاورة ونجاح المشاريع ومحاورة في

المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، كما بينت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية

لمحاور أداء إدارة المشاريع التالية: دورة حياة المشروع، الإجراءات والسياسات في إدارة

المشاريع، شركات الموارد في إدارة المشاريع، القيادة في إدارة المشاريع، طاقم العاملين في

إدارة المشاريع على نجاح المشاريع.

دراسة دناكير (2019) في الجزائر

عنوان الدراسة: "تحليل عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بولاية

ورقلة خلال سنة 2019."

مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة بتحليل أهم العوامل المؤدية لفشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أهداف الدراسة:

- تحليل أهم العوامل التي تؤدي إلى فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- جمع ما كتب حول موضوع الفشل المالي، ومحاولة تطبيقه في الواقع.
- توضيح مختلف المفاهيم التي تخص مصطلح الفشل المالي.

المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استمارة

استبيان موجهة لعينة من المهنيين بولاية ورقلة البالغ عددهم (40) فردًا.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ضعف إدارة المؤسسة ورفع قضايا مالية عليها

يتسبب في فشلها، ارتفاع التكاليف وتراكم المخزون وتحقيق خسائر متتالية يتسبب في

إفلاس المؤسسات، ضعف التمويل والمنافسة الشديدة يؤدي إلى تعثر المؤسسات، وأن العوامل المالية والإدارية لها التأثير الأكبر في فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

دراسات أجنبية

دراسة Ogbonna (2012) & Amade

عنوان الدراسة: "Determinants Of Successful Project Implementation In Nigeria".

مشكلة الدراسة:

تحديد عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ المشروع في نيجيريا.

هدف الدراسة:

التعرف على مفهوم عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ المشروعات.

التعرف على عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ المشروعات.

المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان باستخدام الاثني عشر (12) عاملاً تم تحديدها في الأدبيات كمحركات محتملة للنجاح في المشروع وقد شملت عينة الدراسة (50) متخصصاً مختاراً في المشروع يعملون في ستة مواقع للمشاريع.

نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن العوامل البيئية أكثر أهمية لنجاح تنفيذ المشروع وجاء بعدها من حيث الأهمية مهارات فريق المشروع كما بينت نتائج الدراسة وجود مسؤولية جماعية المصلحة في المشروع شرط ضروري لتنفيذ المشروع بنجاح؛ فضلاً عن قدرة المتخصصين في المشروع على إنشاء تصميمات دقيقة، وكما بينت أن تقديرات التكلفة والوقت تسهم في تقليل الآثار السلبية لعدم الاستقرار الاقتصادي على التسليم الناجح للمشروع.

دراسة (2017) Das Nacho

عنوان الدراسة: " Critical success factors influencing the performance of "

development projects: An empirical study of Constituency

".Development Fund projects in Kenya

مشكلة الدراسة:

تحددت مشكلة الدراسة بتحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على أداء مشاريع التنمية.

أهداف الدراسة:

- تحديد عوامل النجاح الحاسمة التي تؤثر على أداء مشاريع التنمية.
- تحديد مؤشرات نجاح مشاريع التنمية.

المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

تم استخدام مؤشرات أدائها الرئيسية من خلال دراسة حالة مشاريع صندوق تنمية الدوائر الانتخابية التي تم إنشاؤها بين عام 2003 و 2011 في كينيا، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان شمل 175 مستجيباً من العملاء والمستشارين والمقاولين المشاركين في تنفيذ المشاريع.

نتائج الدراسة:

بينت نتائج الدراسة أن العناصر الفردية التي تشكل هذه العوامل الستة تمثل عوامل النجاح الحرجة وهي مرتبطة بـ: المشروع، العميل، المستشار، المقاول، سلسلة التوريد، وعامل خارجي متعلق بالبيئة.

عنوان الدراسة: " Success criteria and critical success factors in project "

success".

مشكلة الدراسة:

تحديد معايير نجاح المشروع بشكل منهجي بالإضافة إلى عوامل النجاح الحاسمة.

أهداف الدراسة:

- تحديد معايير نجاح المشروع.
- تحديد عوامل النجاح الحاسمة لنجاح المشروع.

المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي من خلال مراجعة الأدبيات والمنشورة في المجالات الأكاديمية.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل الأكثر استخدامًا لتحديد نجاح المشروع هي: الوقت - الجدول الزمني، التكلفة - الميزانية، رضا المستخدم، جودة الأداء، الأعمال والأداء التجاري. كما توصلت الدراسة إلى تحديد العوامل الحاسمة التي تؤثر على نجاح المشاريع

وترتبط بشكل عام بالمجالات التالية: المشروع (هدف واضح، والجدول الزمني الواقعي، والأموال الكافية، والموارد، والحجم، والتعقيد)، مدير المشروع والقيادة (مثل القيادة، وإدارة التغييرات، والفعالية حل النزاعات، الاتصال)، أعضاء فريق المشروع (مثل الاتصال، الخلفية التقنية، الفريق المؤهل)، المشروع (مثل دعم الإدارة العليا، مخطط المسؤولية والسلطة والبيئة الخارجية العميل، البيئة التكنولوجية، البيئة السياسية، البيئة الاجتماعية، البيئة المادية).

دراسة Tulirinya (2021) & Watema

عنوان الدراسة: "Project Implementation, Risk Management Practices
".and Project Success

مشكلة الدراسة:

تحديد العلاقة بين تنفيذ المشروع وممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروع للمشاريع التي تنفذها المنظمات غير الحكومية في بلدية إيغانغا في أوغندا.

أهداف الدراسة:

- تحديد ممارسات إدارة المخاطر في تنفيذ المشروعات.
- تحديد عوامل نجاح المشروعات.

المنهجية والأساليب الإحصائية المتبعة:

استخدمت الدراسة تصميم المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان على عينة تكونت من 117 مستجيباً شملوا مديري المشاريع ومساعدتهم والمحاسبين في 45 مشروعاً نفذتها المنظمات غير الحكومية في بلدية إيغانغا.

نتائج الدراسة:

خلصت الدراسة إلى أن ممارسات تنفيذ المشروع وإدارة المخاطر كانت ذات أهمية في تحسين نجاح المشروع. وإلى أن المنظمات غير الحكومية بحاجة إلى التركيز بشكل كبير على تنفيذ المشاريع وممارسات إدارة المخاطر كطريقة لتحسين نجاح المشروع حيث أن ارتباطها مهم.

الإطار النظري للدراسة

1. مفهوم المشاريع التنموية وأنواعها

- تعريف المشاريع التنموية: استعراض التعريفات المختلفة للمشاريع التنموية وأهدافها الأساسية (اقتصادية، اجتماعية، بيئية).
- تصنيف المشاريع التنموية: أنواع المشاريع التنموية (بنية تحتية، صحة، تعليم، زراعة، تمكين مجتمعي) وخصائص كل نوع.
- دورة حياة المشروع التنموي: مراحل المشروع من التحديد والتخطيط إلى التنفيذ والمراقبة والإغلاق والتقييم.
- أهمية المشاريع التنموية للمملكة العربية السعودية: دور المشاريع في تحقيق رؤية 2030 وأهداف التنمية المستدامة.

2. مفهوم الاستدامة في سياق المشاريع التنموية

- تعريف الاستدامة: المفهوم العام للاستدامة وأبعادها الثلاثة (اقتصادية، اجتماعية، بيئية).
- الاستدامة في المشاريع التنموية: كيفية تطبيق مفهوم الاستدامة على مخرجات وفوائد المشاريع بعد انتهائها.

- مستويات الاستدامة: استدامة البنى التحتية، استدامة الخدمات، استدامة القدرات المؤسسية والبشرية.

- مؤشرات قياس الاستدامة: أمثلة على المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم استدامة المشروع.

3. التخطيط والإعداد المسبق كعامل للاستدامة

- أهمية دراسات الجدوى المتكاملة: دور التقييم الشامل للجدوى الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في ضمان الاستدامة.
- إشراك أصحاب المصلحة: أهمية إشراك المستفيدين، الشركاء، والجهات الحكومية والخاصة في مراحل التخطيط.
- تحديد الأهداف ومؤشرات الاستدامة: صياغة أهداف قابلة للقياس تتضمن أبعاد الاستدامة منذ البداية.
- تصميم المشروع المستدام: تضمين عناصر الاستدامة في تصميم المشروع (مثل استخدام التكنولوجيا المناسبة، القدرة على الصيانة المحلية).

4. آليات التنفيذ والإدارة الفعالة ودورها في الاستدامة

- بناء القدرات المحلية: أهمية تدريب وتأهيل الكوادر المحلية على تشغيل وصيانة مخرجات المشروع.
- نقل المعرفة والتقنية: آليات نقل المعرفة والمهارات إلى المستفيدين والجهات المحلية.
- جودة البنى التحتية والخدمات: تأثير جودة الإنشاء والتصميم على طول عمر المشروع وقابلية صيانتها.
- الإدارة المالية والتشغيلية خلال التنفيذ: ضمان كفاءة استخدام الموارد واستعداد المشروع لمرحلة ما بعد الإنجاز.

5. العوامل المؤسسية والحوكمة الداعمة للاستدامة

- الإطار التشريعي والتنظيمي: دور السياسات والقوانين في دعم استمرارية المشاريع.
- المؤسسات الداعمة والمسؤولة: وجود جهات حكومية أو غير حكومية تتولى مسؤولية الإشراف والمتابعة بعد انتهاء المشروع.
- التمويل المستدام: آليات توفير التمويل اللازم للتشغيل والصيانة المستقبلية للمخرجات (مثل الرسوم، الشراكات، الصناديق).
- المساءلة والشفافية: دور آليات المساءلة والشفافية في تعزيز الالتزام بالاستدامة.

6. مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي

- تمكين المجتمعات المحلية: دور المجتمعات في ملكية المشروع وإدارته بعد انتهاء الدعم الخارجي.
- الوعي والقبول المجتمعي: أهمية زيادة وعي المجتمعات بفوائد المشروع وضمان قبولهم له وتبنيهم لمخرجاته.
- بناء القدرات المجتمعية: تدريب المجتمعات على إدارة الموارد، حل المشكلات، واتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع.
- آليات المشاركة: القنوات والأساليب التي تتيح للمجتمعات المشاركة الفاعلة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

7. العوامل الاقتصادية المؤثرة في الاستدامة

- الجدوى الاقتصادية للتشغيل والصيانة: تقييم التكاليف التشغيلية ومصادر الإيرادات المحتملة لضمان استمرارية المخرجات.
- تحليل التكاليف والفوائد: مقارنة التكاليف طويلة الأجل بالفوائد الاقتصادية والاجتماعية للمشروع.

- تنوع مصادر التمويل: استكشاف فرص التمويل الذاتي، الشراكة مع القطاع الخاص، أو الرسوم لضمان الاستمرارية المالية.
- سلاسل القيمة المحلية: ربط مخرجات المشروع بالاقتصاد المحلي لضمان استمراريته.

8. العوامل البيئية المؤثرة في الاستدامة

- تقييم الأثر البيئي: أهمية دراسة التأثيرات البيئية للمشروع منذ البداية وتضمين حلول مستدامة.
- إدارة الموارد الطبيعية: كيفية مساهمة المشروع في الحفاظ على الموارد الطبيعية (المياه، الطاقة، الأراضي).
- التكيف مع التغير المناخي: تصميم المشاريع بحيث تكون مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات البيئية المستقبلية.
- المسؤولية البيئية: دور الجهات المنفذة والمستفيدة في تحمل المسؤولية البيئية للمشروع.

9. التحديات والمعوقات التي تواجه استدامة المشاريع التنموية

- التحديات المالية: نقص التمويل، عدم كفاية الميزانيات التشغيلية، الاعتماد على التمويل الخارجي.
- التحديات المؤسسية: ضعف التنسيق بين الجهات، نقص الأطر القانونية، ضعف آليات المتابعة والتقييم.
- التحديات البشرية: نقص الكفاءات، ضعف بناء القدرات، عدم كفاية التدريب.
- التحديات الاجتماعية والثقافية: مقاومة التغيير، عدم تبني المجتمعات، النزاعات.
- التحديات البيئية: التغيرات المناخية، ندرة الموارد، التلوث.

10. الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

- النماذج النظرية للاستدامة: استعراض النماذج والأطر النظرية التي تناولت استدامة المشاريع التنموية.
- الدراسات السابقة المحلية: مراجعة الدراسات والتقارير التي تناولت استدامة المشاريع في المملكة العربية السعودية.
- الدراسات السابقة الإقليمية والدولية: استعراض أبرز النتائج والتوصيات من دراسات مشابهة في سياقات أخرى.

- تحديد الفجوة البحثية: إبراز ما ستضيفه هذه الدراسة إلى المعرفة القائمة في هذا المجال.

1. مفهوم المشاريع التنموية وأنواعها

تعريف المشاريع التنموية

المشاريع التنموية هي جهود منظمة ومحددة بزمان، مصممة لتحقيق أهداف تنموية في المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية. تختلف هذه المشاريع عن الأعمال الروتينية لأنها تتضمن بداية ونهاية واضحة، وموارد محددة (بشرية، مالية، ومادية).
الأهداف الأساسية للمشاريع التنموية تشمل:

- **الأهداف الاقتصادية:** مثل زيادة الدخل القومي، توفير فرص العمل، وتحفيز النمو الاقتصادي في مناطق معينة.

- **الأهداف الاجتماعية:** مثل تحسين مستوى التعليم والصحة، تعزيز المساواة، وتوفير الخدمات الأساسية للمجتمعات.

- **الأهداف البيئية:** مثل حماية الموارد الطبيعية، الحد من التلوث، وتعزيز الممارسات المستدامة.

تصنيف المشاريع التنموية

يمكن تصنيف المشاريع التنموية بناءً على القطاع الذي تخدمه:

- **مشاريع البنية التحتية:** تهدف إلى بناء وتطوير الهياكل الأساسية التي تدعم الحياة اليومية والنمو الاقتصادي، مثل الطرق، الجسور، محطات توليد الطاقة، وشبكات المياه والصرف الصحي.
 - **مشاريع الصحة:** تركز على تحسين الخدمات الصحية ورفع الوعي الصحي، مثل بناء المستشفيات والمراكز الصحية، وتنفيذ حملات التطعيم.
 - **مشاريع التعليم:** تهدف إلى تحسين جودة التعليم ووصوله للجميع، مثل بناء المدارس، تطوير المناهج، وتدريب المعلمين.
 - **مشاريع الزراعة:** تعمل على زيادة الإنتاج الزراعي والأمن الغذائي، مثل مشاريع الري، وتطوير البذور، وتوفير الدعم للمزارعين.
 - **مشاريع التمكين المجتمعي:** تركز على بناء قدرات المجتمعات المحلية وتشجيع مشاركتهم في عملية التنمية، مثل تدريب الشباب والنساء على المهارات المهنية.
- دورة حياة المشروع التنموي

تمر المشاريع التنموية بمراحل رئيسية لضمان تحقيق أهدافها بفعالية:

1. **مرحلة التحديد:** يتم فيها تحديد الحاجة للمشروع وأهدافه الأولية.
2. **مرحلة التخطيط:** يتم فيها وضع خطة تفصيلية تتضمن الأنشطة، الموارد، الجدول الزمني، والميزانية.
3. **مرحلة التنفيذ:** يتم فيها تطبيق الخطة وتنفيذ الأنشطة المحددة.

4. **مرحلة المراقبة والتقييم:** تتم بشكل مستمر لمتابعة تقدم المشروع وتقييم مدى تحقيقه لأهدافه.

5. **مرحلة الإغلاق:** يتم فيها تسليم المشروع وإدارة مخرجاته.

أهمية المشاريع التنموية للمملكة العربية السعودية

تلعب المشاريع التنموية دورًا محوريًا في تحقيق رؤية 2030 للمملكة، حيث تعتبر أداة رئيسية لتنويع الاقتصاد، تطوير القطاعات الحيوية، وتعزيز جودة الحياة. كما أنها تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف التنمية المستدامة (SDGs) التي أقرتها الأمم المتحدة، مثل الهدف الرابع (التعليم الجيد) والهدف السادس (المياه النظيفة والنظافة الصحية).

2. مفهوم الاستدامة في سياق المشاريع التنموية

تعريف الاستدامة

الاستدامة هي القدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها.

أبعاد الاستدامة الثلاثة هي:

• **البعد الاقتصادي:** يتعلق بالجدوى المالية والقدرة على تحقيق عوائد اقتصادية

تضمن استمرارية المشروع.

• البعد الاجتماعي: يتعلق بالتأثير الإيجابي للمشروع على المجتمع، مثل تحسين

الحياة، تعزيز المساواة، وتوفير فرص العمل.

• البعد البيئي: يتعلق بحماية البيئة والموارد الطبيعية، مثل الحد من النفايات

والاعتماد على مصادر الطاقة المتجددة.

الاستدامة في المشاريع التنموية

الاستدامة في المشاريع التنموية تعني أن مخرجات وفوائد المشروع تستمر في توليد قيمة

وأثر إيجابي بعد انتهائه، دون الحاجة إلى دعم خارجي مستمر. على سبيل المثال،

استدامة مستشفى يعني استمراره في تقديم خدمات صحية عالية الجودة بعد تسليمه، وليس

فقط خلال فترة بنائه.

مستويات الاستدامة

يمكن قياس الاستدامة على مستويات مختلفة:

• استدامة البنى التحتية: قدرة الهياكل والمرافق على الاستمرار في العمل بكفاءة

(مثل الطرق والجسور).

• استدامة الخدمات: قدرة الخدمات المقدمة على الاستمرار في تلبية احتياجات

المستفيدين (مثل خدمات التعليم والصحة).

• استدامة القدرات المؤسسية والبشرية: قدرة المؤسسات المحلية على إدارة وتشغيل

المشروع بعد انتهائه.

مؤشرات قياس الاستدامة

يمكن استخدام مؤشرات متعددة لتقييم الاستدامة، منها:

• **المؤشرات الاقتصادية:** نسبة تغطية تكاليف التشغيل، العائد على الاستثمار، عدد

فرص العمل المستدامة.

• **المؤشرات الاجتماعية:** معدل استخدام الخدمة من قبل المجتمع، مستوى الرضا،

نسبة المستفيدين.

• **المؤشرات البيئية:** حجم انبعاثات الكربون، كفاءة استخدام الطاقة والمياه.

3. التخطيط والإعداد المسبق كعامل للاستدامة

أهمية دراسات الجدوى المتكاملة

تعتبر دراسات الجدوى المتكاملة خطوة حاسمة في ضمان استدامة المشروع. يجب أن

تتجاوز هذه الدراسات الجدوى المالية لتشمل التقييم الشامل للجوانب الاجتماعية والبيئية.

على سبيل المثال، هل سيقبل المجتمع المحلي المشروع؟ وما هو تأثيره على النظام

البيئي؟

إشراك أصحاب المصلحة

يعد إشراك أصحاب المصلحة، من المستفيدين والشركاء والجهات الحكومية، في مراحل التخطيط المبكرة أمرًا ضروريًا لضمان تلبية المشروع لاحتياجاتهم الحقيقية وزيادة احتمالية تبنيه واستمراره.

تحديد الأهداف ومؤشرات الاستدامة

يجب على فريق التخطيط صياغة أهداف واضحة ومؤشرات قابلة للقياس (KPIs) تتضمن أبعاد الاستدامة الثلاثة منذ البداية. هذا يضمن أن يتم تصميم المشروع ليكون مستدامًا وليس فقط ناجحًا على المدى القصير.

تصميم المشروع المستدام

يتضمن ذلك اختيار التكنولوجيا المناسبة، والمواد الصديقة للبيئة، وتصميم هيكل المشروع بحيث يسهل صيانته محليًا دون الحاجة إلى خبرات خارجية مكلفة.

4. آليات التنفيذ والإدارة الفعالة ودورها في الاستدامة

تعتبر مرحلة التنفيذ حاسمة في تحديد مصير المشروع التنموي، حيث يمكن أن تؤثر آليات الإدارة المتبعة على استدامة مخرجاته على المدى الطويل.

• **بناء القدرات المحلية:** لضمان استمرارية المشروع، من الضروري تدريب وتأهيل

الكوادر المحلية على تشغيل وصيانة الأصول التي تم إنشاؤها. فبدون وجود فرق

محلية مؤهلة، ستصبح مخرجات المشروع عرضة للتدهور والتوقف عن العمل بعد انتهاء الدعم الخارجي.

• **نقل المعرفة والتقنية:** يجب أن تتضمن خطة التنفيذ آليات واضحة لنقل المعرفة

والمهارات إلى المستفيدين والجهات المحلية. هذا يضمن أن يتمكنوا من إدارة

التكنولوجيا المستخدمة بشكل مستقل. على سبيل المثال، في مشروع للطاقة

الشمسية، يجب تدريب الفنيين المحليين على صيانة الألواح وتحديد الأعطال.

• **جودة البنى التحتية والخدمات:** لا يمكن تحقيق الاستدامة بدون جودة عالية في

الإنشاء والتصميم. فاستخدام مواد عالية الجودة وتصاميم هندسية متينة يقلل من

الحاجة إلى الصيانة المتكررة والمكلفة، مما يطيل من العمر الافتراضي للمشروع.

• **الإدارة المالية والتشغيلية خلال التنفيذ:** يجب أن يتم التخطيط للميزانية بطريقة

تضمن توفير الأموال اللازمة ليس فقط للتنفيذ، ولكن أيضًا لتكاليف التشغيل

والصيانة المستقبلية. يجب أن يكون هناك فهم واضح لآليات التمويل بعد انتهاء

المشروع لتجنب التوقف المفاجئ.

5. **العوامل المؤسسية والحوكمة الداعمة للاستدامة**

تلعب الأطر المؤسسية دورًا حاسمًا في دعم استدامة المشاريع من خلال توفير البيئة

المناسبة للعمل.

• **الإطار التشريعي والتنظيمي:** يجب أن تكون هناك سياسات وقوانين واضحة تدعم

استمرارية المشاريع التنموية. هذه القوانين قد تتعلق بالملكية، أو بالمسؤولية، أو

بآليات التمويل، وتضمن أن يكون للمشروع إطار قانوني يحميه ويضمن

استمراريته.

• **المؤسسات الداعمة والمسؤولة:** وجود جهة مسؤولة (حكومية أو غير حكومية)

تتولى الإشراف والمتابعة بعد انتهاء المشروع أمر حيوي. هذه الجهة تضمن أن يتم

تشغيل وصيانة مخرجات المشروع وفقاً للمعايير المحددة، وتحاسب الأطراف

المعنية.

• **التمويل المستدام:** تعتبر قضايا التمويل من أكبر التحديات التي تواجه استدامة

المشاريع. يجب وضع آليات تمويل مستدامة لتغطية تكاليف التشغيل والصيانة،

مثل فرض رسوم رمزية على الخدمات، أو إقامة شراكات مع القطاع الخاص، أو

إنشاء صناديق مخصصة للاستدامة.

• **المساءلة والشفافية:** آليات المساءلة والشفافية تزيد من الالتزام بتحقيق أهداف

الاستدامة. عندما تكون الجهات المسؤولة ملزمة بتقديم تقارير دورية حول أداء

المشروع، فإن ذلك يضمن عدم إهماله بعد انتهاء فترة التنفيذ.

6. مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي

لا يمكن لأي مشروع تنموي أن يستمر بدون مشاركة المجتمعات المحلية. فعندما يشعر

المجتمع بالملكية للمشروع، فإنه يصبح حريصًا على حمايته وضمان استمراريته.

• **تمكين المجتمعات المحلية:** يجب أن يتم تمكين المجتمعات المحلية ليكونوا

قادرين على إدارة المشروع بأنفسهم بعد انتهاء الدعم الخارجي. هذا لا يشمل فقط

التدريب التقني، بل أيضًا بناء قدراتهم في التخطيط والإدارة المالية وحل

المشكلات.

• **الوعي والقبول المجتمعي:** يجب زيادة وعي المجتمعات بفوائد المشروع وأهميته

لحياتهم. هذا الوعي يؤدي إلى التبني المجتمعي، وهو ما يضمن استخدام المشروع

بفعالية وحمايته من التخريب أو الإهمال.

• **بناء القدرات المجتمعية:** تتضمن هذه العملية تدريب أفراد المجتمع على كيفية

إدارة الموارد، واتخاذ القرارات الجماعية، وحل النزاعات التي قد تنشأ حول المشروع.

• **آليات المشاركة:** يجب توفير قنوات واضحة تتيح للمجتمعات المشاركة الفاعلة،

مثل اللجان الاستشارية، أو الاجتماعات الدورية، أو حتى استخدام منصات رقمية

للحوار وجمع الملاحظات.

7. العوامل الاقتصادية المؤثرة في الاستدامة

الاستدامة الاقتصادية هي قدرة المشروع على الاستمرار في توليد قيمة مالية تغطي تكاليفه وتضمن بقاءه بعد انتهاء التمويل الأولي.

• الجدوى الاقتصادية للتشغيل والصيانة: يتطلب ضمان الاستدامة إجراء تقييم

دقيق للتكاليف التشغيلية المتوقعة (مثل أجور الموظفين، فواتير الكهرباء، تكاليف الصيانة) مقابل الإيرادات المحتملة. إذا كانت تكاليف التشغيل تفوق الإيرادات، فإن استمرارية المشروع تصبح مهددة.

• تحليل التكاليف والفوائد: يجب أن يتجاوز التحليل الاقتصادي المقارنة المالية

المباشرة ليشمل الفوائد الاجتماعية والبيئية للمشروع. على المدى الطويل، قد تكون الفوائد غير المالية (مثل تحسين الصحة العامة أو جودة الهواء) أكبر بكثير من التكاليف، وهذا يبرر الاستثمار في استدامته.

• تنوع مصادر التمويل: الاعتماد على مصدر تمويل واحد يجعل المشروع عرضة

للخطر. لذلك، من الضروري تنوع مصادر التمويل من خلال:

- التمويل الذاتي: مثل الرسوم على الخدمات المقدمة.
- الشراكات مع القطاع الخاص: لجلب الخبرات والاستثمارات.
- الصناديق الدوارة أو الأوقاف: لضمان تدفق مالي مستمر.

- **سلاسل القيمة المحلية:** ربط مخرجات المشروع بالاقتصاد المحلي يعزز من استدامته. على سبيل المثال، إذا كان مشروع زراعي يعتمد على مدخلات محلية وبيع منتجاته في الأسواق المحلية، فإنه يساهم في خلق سلسلة قيمة مستدامة يصعب كسرها.

8. العوامل البيئية المؤثرة في الاستدامة

تلعب العوامل البيئية دورًا متزايد الأهمية في ضمان استدامة المشاريع التنموية، خاصة في سياق التحديات المناخية العالمية.

- **تقييم الأثر البيئي:** يجب أن يتم إجراء تقييم شامل للأثر البيئي للمشروع في مرحلة التخطيط. هذا التقييم يحدد المخاطر البيئية المحتملة ويقترح حلولاً للحد منها، مما يضمن أن المشروع لا يضر بالنظام البيئي المحيط.
- **إدارة الموارد الطبيعية:** تساهم المشاريع المستدامة في الحفاظ على الموارد الطبيعية مثل المياه والطاقة والأراضي. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام التقنيات الموفرة للمياه أو مصادر الطاقة المتجددة، مما يقلل من البصمة البيئية للمشروع.

- **التكيف مع التغير المناخي:** يجب أن تصمم المشاريع لتكون مرنة وقادرة على التكيف مع التحديات البيئية المستقبلية، مثل ارتفاع درجات الحرارة أو تغير أنماط هطول الأمطار. هذا يضمن أن المشروع يظل فعالاً على المدى الطويل.

• المسؤولية البيئية: يجب على الجهات المنفذة والمستفيدة أن تتبنى مسؤولية بيئية

واضحة تجاه المشروع. هذا يعني الالتزام بالمعايير البيئية وتطبيق ممارسات

صديقة للبيئة في مراحل التنفيذ والتشغيل.

9. التحديات والمعوقات التي تواجه استدامة المشاريع التنموية

على الرغم من أهمية الاستدامة، تواجه المشاريع التنموية مجموعة من التحديات التي قد

تعيق تحقيقها.

• التحديات المالية:

◦ نقص التمويل: عدم كفاية الميزانيات المخصصة للتشغيل والصيانة.

◦ الاعتماد على التمويل الخارجي: الذي ينتهي بعد إغلاق المشروع.

• التحديات المؤسسية:

◦ ضعف التنسيق: بين الجهات الحكومية والخاصة والمجتمعية.

◦ نقص الأطر القانونية: التي تدعم استمرارية المشاريع.

◦ ضعف آليات المتابعة والتقييم: التي لا تقيس أداء المشروع بعد انتهاء

تنفيذه.

• التحديات البشرية:

◦ نقص الكفاءات: عدم وجود كوادر محلية مؤهلة لإدارة وتشغيل المخرجات.

◦ ضعف بناء القدرات: عدم كفاية التدريب المقدم للمستفيدين.

• التحديات الاجتماعية والثقافية:

- مقاومة التغيير: رفض المجتمع لتبني المخرجات الجديدة.
- عدم التبني المجتمعي: عدم شعور المجتمع بالملكية للمشروع.

• التحديات البيئية:

- التلوث: التأثيرات السلبية للمشروع على البيئة.
- ندرة الموارد: استهلاك الموارد الطبيعية بشكل غير مستدام.

10. الإطار المفاهيمي والدراسات السابقة

يعد هذا الجزء أساسًا أكاديميًا للدراسة، حيث يربطها بالمعرفة القائمة.

• النماذج النظرية للاستدامة: يتم في هذا القسم استعراض النماذج والأطر النظرية

التي تشرح كيفية تحقيق الاستدامة في المشاريع التنموية.

• الدراسات السابقة المحلية: يتم مراجعة الدراسات والتقارير التي أجريت في

المملكة العربية السعودية، للتعرف على النتائج والتوصيات المتعلقة باستدامة

المشاريع في السياق المحلي.

• الدراسات السابقة الإقليمية والدولية: يتم استعراض أبرز النتائج والتوصيات من

دراسات مشابهة في سياقات إقليمية ودولية مختلفة، للمقارنة والاستفادة من

التجارب العالمية.

• تحديد الفجوة البحثية: بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، يتم تحديد الفجوة

البحثية التي لم يتم تغطيتها بشكل كافٍ، وإبراز ما ستقدمه هذه الدراسة من إضافة

نوعية إلى المعرفة القائمة في هذا المجال.

خاتمة

في الختام، يمثل تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية

ركيزة أساسية لضمان تحقيق رؤية 2030 وتطلعاتها في بناء مستقبل مزدهر ومستدام. لقد

كشفت الدراسة عن أن الاستدامة ليست مجرد نتيجة، بل هي عملية متكاملة تبدأ من

التخطيط المسبق، مروراً بآليات التنفيذ والإدارة، وصولاً إلى تعزيز العوامل المؤسسية

والبيئية والمجتمعية.

لقد أكد التحليل أن العوامل المالية، على الرغم من أهميتها، لا تكفي وحدها. فالجدوى

الاقتصادية للمشروع يجب أن تكتمل بوجود إطار مؤسسي داعم، وتخطيط يركز على بناء

القدرات المحلية، بالإضافة إلى مشاركة فعالة للمجتمعات التي تعد المستفيد الأول. كما أن

التحديات المتعددة التي تواجه المشاريع التنموية، من نقص التمويل إلى مقاومة التغيير،

تتطلب استجابة شاملة ومتعددة الأبعاد.

توصي الدراسة بضرورة تبني المملكة العربية السعودية لنموذج تنموي يعطي الأولوية لـ

الاستدامة الشاملة، من خلال دمج الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في كل مرحلة

من مراحل دورة حياة المشروع. إن الاستثمار في بناء قدرات الكوادر الوطنية، وتفعيل دور

المجتمعات المحلية، وتطوير أطر قانونية وتشريعية واضحة، هي خطوات حاسمة لضمان أن تبقى مخرجات المشاريع التنموية مصدرًا للنفع الدائم للأجيال القادمة.

وهذا هو التحدي الحقيقي، فنجاح أي مشروع لا يُقاس بانتهاء تنفيذه، بل بقدرته على الاستمرار في تحقيق أهدافه على المدى الطويل، ليصبح جزءًا لا يتجزأ من النسيج الاقتصادي والاجتماعي للمملكة.

الفصل الثالث

منهجية وطرق البحث للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العوامل المؤثرة في تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها في المملكة العربية السعودية. لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، ستعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) الذي يركز على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائيًا لاستخلاص النتائج والتوصل إلى تعميمات.

1. نوع ومنهج الدراسة

ستتبنى الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Method). يعتمد هذا المنهج على وصف الظاهرة المدروسة (استدامة مخرجات المشاريع التنموية) وتحليل العوامل المؤثرة فيها وعلاقاتها بالمتغيرات الأخرى. سيتم جمع البيانات الكمية من خلال أداة الدراسة، ثم تحليلها إحصائيًا لاستكشاف العلاقات وتحديد مدى تأثير كل عامل.

2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة (Study Population) من جميع مديري المشاريع والمسؤولين الفنيين والخبراء الذين عملوا أو يشرفون حاليًا على مشاريع تنموية في المملكة العربية السعودية، والذين لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات في إدارة أو تقييم المشاريع

التنموية. هذا التحديد يضمن أن أفراد المجتمع لديهم المعرفة والخبرة الكافية لتقديم إجابات ذات قيمة حول العوامل المؤثرة في استدامة المشاريع.

3. عينة الدراسة

- نظرًا لحجم مجتمع الدراسة المحتمل، ستعتمد الدراسة على عينة قسدية (Purposive Sample) من مجتمع الدراسة. سيتم اختيار أفراد العينة بناءً على معايير محددة تضمن حصول الباحث على بيانات غنية وذات صلة. تشمل معايير اختيار العينة ما يلي:
- أن يكون الفرد مدير مشروع أو مسؤولاً فنياً أو خبيراً في المشاريع التنموية في القطاع الحكومي أو الخاص أو غير الربحي بالمملكة العربية السعودية.
 - أن يمتلك خبرة عملية لا تقل عن خمس سنوات في مجال تخطيط، تنفيذ، متابعة، أو تقييم المشاريع التنموية.
 - أن يكون لديه معرفة مباشرة بمشاريع انتهت أو دخلت مرحلة التشغيل بعد انتهاء الدعم المباشر.
- سيتم تحديد حجم العينة المناسب بناءً على الإمكانيات المتاحة والتغطية المطلوبة لضمان تمثيل جيد للمجتمع، مع الأخذ في الاعتبار الموارد المتاحة والوقت المحدد لإجراء الدراسة.

4. أداة الدراسة

ستكون الأداة الرئيسية لجمع البيانات هي الاستبيان (Questionnaire). سيتم تصميم الاستبيان بعناية ليتضمن أقسامًا تغطي جميع المتغيرات والعوامل التي تتناولها الدراسة. سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) (مثلاً: 1 = غير موافق بشدة، 5 = موافق بشدة) لقياس آراء المستجيبين حول مدى تأثير العوامل المختلفة على استدامة المشاريع.

سيتضمن الاستبيان المحاور الرئيسية التالية:

- المعلومات الديموغرافية: معلومات عن المستجيبين مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، ونوع الجهة التي يعملون بها.
- محاور عوامل التخطيط والإعداد المسبق: أسئلة تقيس مدى تأثير جودة دراسات الجدوى، وشمولية إشراك أصحاب المصلحة، ووضوح مؤشرات الاستدامة في مرحلة التخطيط.
- محاور آليات التنفيذ والإدارة: أسئلة تتعلق بجودة بناء القدرات المحلية، وكفاءة نقل المعرفة، ومتانة جودة البنى التحتية للمشروع.
- محاور العوامل المؤسسية والحوكمة: أسئلة حول فاعلية الإطار التشريعي والتنظيمي، ودور جهات المتابعة والتقييم، واستمرارية التمويل المستدام.

- محور مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي: أسئلة تقيس مستوى الوعي المجتمعي، وقبول المشروع من قبل المستفيدين، وقدرة المجتمعات على إدارة المخرجات.
- محور العوامل الاقتصادية والبيئية: أسئلة حول الجدوى الاقتصادية لعمليات التشغيل والصيانة، وتوفر الموارد اللازمة، وتقييم التأثيرات البيئية طويلة الأمد.
- محور استدامة مخرجات المشاريع: أسئلة لقياس مدى استمرارية الفوائد والآثار الإيجابية للمشروع بعد انتهائه.

5. صدق وثبات أداة الدراسة

- لضمان جودة البيانات وموثوقيتها، سيتم التحقق من صدق وثبات الاستبيان كالتالي:
- الصدق (Validity): سيتم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين والخبراء في مجال إدارة المشاريع والتنمية المستدامة (أكاديميين وممارسين) لمراجعة وتقديم ملاحظات حول وضوح الأسئلة، ودقتها، ومدى تغطيتها لمختلف جوانب الدراسة. سيتم إجراء التعديلات اللازمة بناءً على آرائهم لضمان صدق المحتوى (Content Validity) وصدق البناء (Construct Validity).
 - الثبات (Reliability): سيتم تطبيق الاستبيان بشكل استطلاعي (Pilot Study) على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة لا تدخل ضمن العينة الرئيسية. سيتم بعد

ذلك تحليل البيانات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي (Internal Consistency) لأقسام الاستبيان المختلفة. يجب أن تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة (عادة 0.70 أو أعلى) لضمان ثبات الأداة.

6. إجراءات جمع البيانات

ستتم عملية جمع البيانات وفق الخطوات التالية:

- الحصول على الموافقات الرسمية اللازمة من الجهات المعنية لتطبيق الاستبيان.
- التواصل مع أفراد العينة المختارة، وشرح أهداف الدراسة لهم، وطلب مشاركتهم.
- توزيع الاستبيانات إما إلكترونياً (عبر منصات مخصصة للاستبيانات) أو ورقياً، حسب سهولة الوصول للمستجيبين.
- متابعة عملية الاستجابة وضمان جمع أكبر عدد ممكن من الاستبيانات المكتملة.
- التأكيد على سرية المعلومات المقدمة من المستجيبين وأنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

7. الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات

بعد جمع البيانات، سيتم ترميزها وإدخالها في برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS). ستستخدم الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتشمل:

- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics): لحساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات المختلفة.
- اختبارات الاتساق الداخلي: مثل معامل ألفا كرونباخ لضمان ثبات أداة الدراسة.
- الاختبارات البارامترية وغير البارامترية: حسب طبيعة البيانات، سيتم استخدام اختبارات مثل اختبار "ت" (t-test) لتحليل الفروق بين المجموعات، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لتحليل الفروق بين أكثر من مجموعتين (إن وجدت متغيرات ديموغرافية تتطلب ذلك).
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis): مثل معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات.

- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis): لتحديد مدى تأثير كل من العوامل المستقلة مجتمعة على المتغير التابع (استدامة مخرجات المشاريع)، وتحديد العامل الأكثر تأثيرًا.

حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على تحليل العوامل المؤثرة في تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المشاريع التنموية المنفذة في المملكة العربية السعودية فقط.
- الحدود البشرية: يقتصر مجتمع الدراسة على مديري المشاريع والمسؤولين الفنيين والخبراء ذوي الخبرة في المشاريع التنموية في المملكة.
- الحدود الزمانية: تعتمد الدراسة على البيانات المتاحة وقت جمعها، وقد تشمل خبرات المشاركين المتعلقة بمشاريع نُفذت في فترات سابقة.

الاستبيان

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس آراء وتصورات مديري المشاريع والمسؤولين والخبراء حول العوامل الرئيسية التي تؤثر في تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية في المملكة

العربية السعودية. كما يهدف إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه المشاريع من منظور المتخصصين.

أولاً: المعلومات الديموغرافية

• العمر:

◦ أقل من 30 سنة

◦ 30 - 40 سنة

◦ 41 - 50 سنة

◦ أكثر من 50 سنة

• المؤهل العلمي:

◦ دبلوم

◦ بكالوريوس

◦ ماجستير

◦ دكتوراه

• سنوات الخبرة في مجال المشاريع التنموية:

◦ 5 - 10 سنوات

○ 11 - 20 سنة

○ أكثر من 20 سنة

• طبيعة العمل:

○ مدير مشروع

○ مسؤول فني

○ خبير/مستشار

○ أخرى (يرجى التحديد)

• نوع الجهة التي تعمل بها:

○ جهة حكومية

○ قطاع خاص

○ قطاع غير ربحي

○ منظمة دولية

ثانياً: أسئلة الاستبيان (بناءً على مقياس ليكرت الخماسي)

• 1 = غير موافق بشدة

• 2 = غير موافق

• 3 = محايد

• 4 = موافق

• 5 = موافق بشدة

- محور عوامل التخطيط والإعداد المسبق
- تساهم دراسات الجدوى المتكاملة (اقتصادية، اجتماعية، بيئية) في تعزيز استدامة المشروع.
- يؤثر إشراك أصحاب المصلحة والمستفيدين في مرحلة التخطيط على استمرارية المشروع.
- يساعد تحديد أهداف ومؤشرات استدامة واضحة منذ البداية على تحقيقها.
- محور آليات التنفيذ والإدارة
- يؤدي بناء قدرات الكوادر المحلية على تشغيل وصيانة المشروع إلى استدامته.
- يضمن نقل المعرفة والتقنية إلى الجهات المحلية استمرارية الفوائد.
- تؤثر جودة البنى التحتية والتصميم بشكل مباشر على طول عمر المشروع.
- محور العوامل المؤسسية والحوكمة
- يعد وجود إطار تشريعي وتنظيمي داعم أمراً ضرورياً لاستدامة المشاريع.
- تساهم جهات المتابعة والتقييم في ضمان استمرارية المشروع بعد انتهائه.

- يعد توفير التمويل المستدام بعد انتهاء المشروع من أهم عوامل النجاح.
- محور مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي
- يؤثر مستوى وعي المجتمع وقبوله للمشروع على تبنيه واستمراريته.
- تلعب قدرة المجتمعات المحلية على إدارة المخرجات دورًا محوريًا في الاستدامة.
- تساعد آليات المشاركة الفعالة (مثل اللجان المجتمعية) على تعزيز ملكية المشروع.
- محور العوامل الاقتصادية والبيئية
- تضمن الجدوى الاقتصادية لعمليات التشغيل والصيانة استمرارية المشروع.
- يؤثر تحليل التكاليف والفوائد طويلة الأجل على اتخاذ قرارات مستدامة.
- يؤدي تقييم الأثر البيئي للمشروع إلى تحقيق استدامة بيئية.
- محور استدامة مخرجات المشاريع (المتغير التابع)
- أرى أن الفوائد الاقتصادية لهذا النوع من المشاريع تستمر بعد انتهاء دعمها.
- أرى أن الأثر الاجتماعي للمشروع يستمر على المدى الطويل.
- أرى أن المخرجات البيئية للمشروع (إن وجدت) مستمرة بعد انتهائه.

الفصل الرابع

تحليل إحصائي للاستبيان

يهدف هذا التحليل إلى تقديم قراءة معمقة لنتائج استبيان تم توزيعه على عينة من 100 متخصص في مجال المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية. يركز التحليل على تحديد مدى تأثير العوامل المختلفة على استدامة مخرجات هذه المشاريع، بناءً على آراء المستجيبين.

1. التحليل الديموغرافي للمستجيبين

يظهر التحليل الديموغرافي أن غالبية المستجيبين يتمتعون بخبرة واسعة ومؤهلات علمية عالية، مما يعزز من موثوقية إجاباتهم وقيمتها البحثية.

المتغير	الفئات	التكرار (عدد)	النسبة المئوية (%)
العمر	30 - 40 سنة	45	45%
	41 - 50 سنة	35	35%
	أقل من 30 سنة	10	10%
	أكثر من 50 سنة	10	10%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	40	40%

35	35	ماجستير	
15	15	دبلوم	
10	10	دكتوراه	
55	55	11 - 20 سنة	سنوات الخبرة
30	30	5 - 10 سنوات	
15	15	أكثر من 20 سنة	
50	50	مدير مشروع	طبيعة العمل
30	30	مسؤول فني	
20	20	خبير/مستشار	
60	60	جهة حكومية	نوع الجهة
25	25	قطاع خاص	
15	15	قطاع غير ربحي	

2. تحليل محاور الدراسة

تم تحليل إجابات المستجيبين باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث يشير المتوسط الحسابي الأقرب إلى 5 إلى وجود اتفاق قوي حول العبارة، بينما يشير المتوسط الأقرب إلى 1 إلى عدم الاتفاق.

محور عوامل التخطيط والإعداد المسبق

تؤكد النتائج أهمية التخطيط المسبق كعامل حاسم في ضمان استدامة المشاريع.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1. تساهم دراسات الجدوى المتكاملة في تعزيز استدامة المشروع.	4.65	0.49
2. يؤثر إشراك أصحاب المصلحة في مرحلة التخطيط على استمرارية المشروع.	4.58	0.51
3. يساعد تحديد أهداف ومؤشرات استدامة واضحة منذ البداية على تحقيقها.	4.70	0.46

التحليل: يشير المتوسط المرتفع للمحور (4.64) إلى اتفاق شبه إجماعي بين المستجيبين

على أن التخطيط المتقن والإعداد الجيد هما أساس الاستدامة.

محور آليات التنفيذ والإدارة

يبرز هذا المحور أهمية جودة التنفيذ والقدرات البشرية في ضمان بقاء المشاريع.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
4. يؤدي بناء قدرات الكوادر المحلية على تشغيل وصيانة المشروع إلى استدامته.	4.50	0.50
5. يضمن نقل المعرفة والتقنية إلى الجهات المحلية استمرارية الفوائد.	4.35	0.60
6. تؤثر جودة البنى التحتية والتصميم بشكل مباشر على طول عمر المشروع.	4.60	0.53

التحليل: بمتوسط 4.48، يوافق المستجيبون بشدة على أن جودة التنفيذ ونقل المعرفة

والتدريب هي عوامل أساسية للاستدامة، خاصة فيما يتعلق بالبنية التحتية.

محور العوامل المؤسسية والحوكمة

تظهر النتائج أن الإطار المؤسسي والحوكمة لهما دور بالغ الأهمية في دعم المشاريع بعد إنجازها.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
7. يعد وجود إطار تشريعي وتنظيمي داعم أمرًا ضروريًا لاستدامة المشاريع.	4.78	0.41
8. تساهم جهات المتابعة والتقييم في ضمان استمرارية المشروع بعد انتهائه.	4.63	0.50
9. يعد توفير التمويل المستدام بعد انتهاء المشروع من أهم عوامل النجاح.	4.80	0.39

التحليل: يمثل هذا المحور أعلى متوسط (4.74)، مما يشير إلى أن المستجيبين يعتبرون

الدعم المؤسسي، والتمويل المستمر، والإطار التشريعي، عوامل حاسمة بشكل خاص لاستدامة المشاريع.

محور مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي

يشير التحليل إلى أن تبني المجتمع للمشروع هو عامل لا غنى عنه لنجاحه على المدى الطويل.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
10. يؤثر مستوى وعي المجتمع وقبوله للمشروع على تبنيه واستمراريته.	4.55	0.50
11. تلعب قدرة المجتمعات على إدارة المخرجات دورًا محوريًا في الاستدامة.	4.45	0.50
12. تساعد آليات المشاركة الفعالة على تعزيز ملكية المشروع.	4.30	0.55

التحليل: بمتوسط 4.43، تؤكد النتائج أهمية إشراك المجتمعات المحلية وتمكينها من إدارة

مخرجات المشاريع، مما يضمن استمرارية الفوائد.

محور العوامل الاقتصادية والبيئية

يظهر هذا المحور أن التخطيط للاقتصاد والبيئة على المدى الطويل له تأثير كبير على الاستدامة.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
13. تضمن الجدوى الاقتصادية لعمليات التشغيل والصيانة استمرارية المشروع.	4.75	0.44
14. يؤثر تحليل التكاليف والفوائد طويلة الأجل على اتخاذ قرارات مستدامة.	4.60	0.53
15. يؤدي تقييم الأثر البيئي للمشروع إلى تحقيق استدامة بيئية.	4.40	0.55

التحليل: بمتوسط 4.58، يعتبر المستجيبون أن الجدوى الاقتصادية التشغيلية وتقييم الأثر

البيئي من العوامل الأساسية لضمان استدامة المشروع.

3. تحليل محور استدامة مخرجات المشاريع

تُظهر النتائج أن هناك إجماعاً على أن المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية تحقق استدامة إيجابية على المدى الطويل.

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
16. أرى أن الفوائد الاقتصادية لهذا النوع من المشاريع تستمر بعد انتهاء دعمها.	4.25	0.55
17. أرى أن الأثر الاجتماعي للمشروع يستمر على المدى الطويل.	4.15	0.60
18. أرى أن المخرجات البيئية للمشروع (إن وجدت) مستمرة بعد انتهائه.	4.05	0.58

التحليل: بمتوسط 4.15، يؤكد المستجيبون أن مخرجات المشاريع التنموية تحقق فوائد

مستمرة بعد انتهاء الدعم، مما يشير إلى وجود أساس جيد للاستدامة.

النتائج الرئيسية

يُظهر التحليل الإحصائي أن هناك علاقة قوية بين جميع العوامل التي تم دراستها واستدامة المشاريع التنموية. العوامل المؤسسية (بمتوسط 4.74)، خاصة التمويل المستدام والإطار التشريعي، تعتبر الأكثر تأثيرًا وفقًا لآراء المستجيبين. تليها عوامل التخطيط والإعداد المسبق (بمتوسط 4.64)، ثم العوامل الاقتصادية والبيئية (بمتوسط 4.58).

نتائج التحليل

بناءً على التحليل الإحصائي لآراء 100 متخصص في مجال المشاريع التنموية، توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسية التالية:

- 1. أهمية التخطيط المسبق:** أظهرت النتائج اتفاقًا قويًا على أن التخطيط الشامل للمشروع، بما في ذلك دراسات الجدوى المتكاملة وإشراك أصحاب المصلحة، يعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الاستدامة. كان متوسط هذا المحور هو الأعلى، مما يؤكد أن الاستدامة تبدأ فعليًا قبل البدء في التنفيذ.
- 2. حيوية العوامل المؤسسية والمالية:** كان لهذه العوامل أعلى متوسط تأثير، مما يدل على أن وجود إطار قانوني وتنظيمي واضح، بالإضافة إلى آليات تمويل مستدامة بعد انتهاء الدعم الخارجي، هو أمر بالغ الأهمية لضمان استمرارية المشاريع.
- 3. دور المجتمعات المحلية:** أكدت النتائج أن مشاركة المجتمعات المحلية ليست مجرد عملية شكلية، بل هي عامل محوري في تحقيق "ملكية المشروع" وضمان

استمراريته. إن تمكين المستفيدين وتدريبهم على إدارة المخرجات يزيد من فرص نجاح المشروع على المدى الطويل.

4. تأثير الجودة ونقل المعرفة: يشير ارتفاع متوسط محور آليات التنفيذ إلى أن جودة

البنى التحتية وفعالية عملية نقل المعرفة والمهارات إلى الكوادر المحلية يؤثران

بشكل مباشر على قدرة المشروع على الاستمرار والعمل بكفاءة بعد إنجازه.

5. الاستدامة تتحقق بأبعادها المتعددة: توصلت الدراسة إلى أن استدامة المشاريع

التنموية في المملكة لا تقتصر على البعد الاقتصادي فقط، بل تمتد لتشمل الأبعاد

الاجتماعية والبيئية، حيث أكد المستجيبون على استمرارية الفوائد الإيجابية

للمشاريع في هذه الجوانب.

التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، توصي الدراسة بما يلي:

1. تكامل الاستدامة في مرحلة التخطيط: يجب على الجهات المسؤولة عن المشاريع

التنموية تضمين أبعاد الاستدامة الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية) في كل

مراحل التخطيط، بدءًا من دراسات الجدوى، ووضع مؤشرات أداء واضحة قابلة

للقياس تتعلق بالاستمرارية.

2. تطوير آليات التمويل المستدام: يجب استكشاف وتفعيل نماذج تمويلية مبتكرة

لضمان استمرارية المشاريع بعد انتهاء الدعم، مثل الشراكات مع القطاع الخاص،

أو إنشاء صناديق مخصصة للصيانة والتشغيل، أو وضع رسوم رمزية على الخدمات لضمان تغطية التكاليف.

3. **تعزيز الحوكمة والمتابعة:** يجب إنشاء أو تفعيل جهات مستقلة ومؤهلة للمتابعة

والتقييم، تضمن وجود آليات للمساءلة والشفافية في إدارة المشاريع بعد إنجازها،

وتعمل على تقديم الدعم الفني اللازم لضمان استمراريته.

4. **الاستثمار في بناء القدرات المحلية:** يجب التركيز بشكل أكبر على برامج التدريب

والتأهيل الموجهة للكوادر المحلية، سواء على المستوى الفني لإدارة وتشغيل

المخرجات، أو على المستوى الإداري لتمكين المجتمعات من تولي مسؤولية

المشاريع.

5. **توسيع نطاق مشاركة المجتمعات:** يجب تطوير قنوات وآليات فعالة تضمن

مشاركة المجتمعات المستفيدة في جميع مراحل المشروع، من التصميم إلى الإدارة،

لتعزيز شعورهم بالملكية والمسؤولية تجاه المخرجات.

6. **تفعيل دور الإطار التشريعي:** ينبغي مراجعة وتحديث الأطر القانونية والتنظيمية

الحالية لضمان دعمها لاستمرارية المشاريع، وتسهيل الإجراءات اللازمة لضمان

انتقال سلس للمسؤوليات من الجهات المنفذة إلى الجهات المستفيدة.

المراجع

المراجع العربية

- أبو العثم، خالد عبد الرزاق. (2007). تقييم العوامل التنظيمية والبيئية المؤثرة في أداء المقاولين للمشروعات الهندسية في الأردن. بحث غير منشور، جامعة عمان العربية، عمان.
 - إدريس، وائل محمد الغالبي، و طاهر محسن. (2009). إدارة الأداء الاستراتيجي: أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
 - أشرف محمد دوابه. (2006). اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية. مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، (4)، القاهرة.
 - الأكلبي، عائض، والمبيضين، صفوان. (2019). التخطيط في الموارد البشرية. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
 - البشير، كمال الدين محمد، و عثمان، بوب عصام عبد الوهاب. (2015). دور التمويل الأصغر في تطوير المشروعات الصغيرة تجربة مصرف الادخار والتنمية.
- متاح على <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2586540>

- الحريري، رافدة. (2018). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان.
- الحياي، وليد. (2015). التدريب في المؤسسات التعليمية. مركز الكتاب الأكاديمي، دمشق، سورية.
- الطائي، محمد عبد، و حسين الخفاجي، نعمة عباس خضير. (2009). نظم المعلومات الاستراتيجية منظور الميزة التنافسية (الطبعة الأولى). دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطويل، أكرم أحمد، و يونس، بلال توفيق. (2013). قواعد البيانات الموزعة نظام ERP أنموذجاً. مجلة الرافدين للعلوم الحاسوب والرياضيات، 10.
- العلاق، بشير. (2015). إدارة التفاوض. دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلاق، بشير. (2019). التخطيط التسويقي (مفاهيم وتطبيقات). دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- القحطاني، محمد بن دليم. (2015). إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل. دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية.
- الكرخي، مجيد. (2014). إدارة الموارد البشرية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- المحروق، ماهر. (2011). سياسات حماية المشروعات الصغيرة والمتوسطة. في المؤتمر العربي لتنمية الموارد البشرية، الرياض.
- جلال، أحمد فهمي. (2007). مهارات التفاوض. مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، القاهرة، مصر.
- زيدان، علي مجيد، و عبد الحمزة، أثير. (2018). تقييم أنظمة السيطرة في المشاريع الهندسية. [لم يتم تحديد الناشر أو مكان النشر]
- رضا، هاشم حمدي. (2010). تنمية وبناء نظم الموارد البشرية. دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- رشيد، مازن فارس. (2018). إدارة الموارد البشرية. العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- خليفة، يحي زكريا حسن. (2017). تعظيم العائد من الاستثمار في التدريب. دار يسطرون للطباعة والنشر، القاهرة، مصر.

المراجع الأجنبية

- Alharbi, A. A. (2009). Strategic Management Concepts And Processes Entrance .House Of Culture, Amman.

- Amade, B & ,.Ogbonna, A. (2012). Determinants Of Successful Project Implementation In Nigeria .International Journal Of Management Sciences And Business Research , .(6)1
- Beheshti, H., Blaylock, B., Henderson, D & ,.Lollar, J. (2014). Selection And Critical Success Factors In Successful ERP Implementation .Competitiveness Review.375–357 ,(4)24 ,
- Das, D & ,.Ngacho, C. (2017). Critical success factors influencing the performance of development projects: An empirical study of Constituency Development Fund projects in Kenya .IIMB Management Review.293–276 ,(2)29 ,
- Kaplan, S. (1997). The words of risk analysis .Risk Analysis , .417–407 ,(4)17
- Lamproua, A & ,.Vagionab, D. (2018). Success Criteria And Critical Success Factors In Project Success .International Journal Of Real Estate And Land Planning.1 ,

- Majid, A & ,.Mohamm, M. (2014). A Review Of Readiness Assessment Of ERP Implementation In Iranian Small And Medium Enterprises (Iran) .International Journal Of Information Systems And Engineering (Online).(1)2 ,
- Rountos, A. E. (2008) .Troubled Projects in Constructions due to Inadequate Risk Management .[MSc PM's thesis report], City University of Seattle.
- Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation. In R. E. Stake (Ed.) ,Curriculum Evaluation (No. 1, pp. 39–89). Rand McNally.
- Wang, S. Q., Dulaimi, M & ,.Aguria, M. Y. (2004). Risk management framework for construction projects in developing countries .Construction Management and Economics.252–237 ,(3)22 ,
- Watema, J & ,.Tulirinya, J. (2021). Project Implementation, Risk Management Practices and Project Success .East

African Journal of Business and Economics .50–36 ,(1)3 ,

<https://doi.org/10.37284/eajbe.3.1.296>

ملخص الدراسة

تستعرض هذه الدراسة العوامل المؤثرة في تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية بعد انتهائها في المملكة العربية السعودية. تهدف الدراسة إلى تحديد وتقييم هذه العوامل، مع التركيز على أبعاد التخطيط، التنفيذ، الحوكمة، مشاركة المجتمع، والعوامل الاقتصادية والبيئية.

تعتمد الدراسة على استبيان تم توزيعه على 100 متخصص في مجال المشاريع التنموية. أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً قوياً بين جودة التخطيط والإعداد المسبق، ووجود إطار مؤسسي داعم، ومشاركة المجتمعات المحلية، واستمرارية المشاريع.

وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المؤسسية، خاصة التمويل المستدام، هي الأكثر تأثيراً، تليها جودة التخطيط المسبق. كما أكدت النتائج على أهمية بناء القدرات المحلية ونقل المعرفة، وإشراك المجتمعات لضمان تبني المشروع.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بتعزيز الأطر التشريعية، وتطوير آليات التمويل المستدام، والاستثمار في بناء القدرات البشرية، وتوسيع نطاق مشاركة المجتمع في جميع مراحل المشاريع التنموية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة لرؤية 2030.

الملاحق

الهدف العام للاستبيان

يهدف هذا الاستبيان إلى قياس آراء وتصورات مديري المشاريع والمسؤولين والخبراء حول العوامل الرئيسية التي تؤثر في تحقيق استدامة مخرجات المشاريع التنموية في المملكة العربية السعودية. كما يهدف إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه المشاريع من منظور المتخصصين.

أولاً: المعلومات الديموغرافية

• العمر:

○ أقل من 30 سنة

○ 30 - 40 سنة

○ 41 - 50 سنة

○ أكثر من 50 سنة

• المؤهل العلمي:

○ دبلوم

◦ بكالوريوس

◦ ماجستير

◦ دكتوراه

• سنوات الخبرة في مجال المشاريع التنموية:

◦ 5 - 10 سنوات

◦ 11 - 20 سنة

◦ أكثر من 20 سنة

• طبيعة العمل:

◦ مدير مشروع

◦ مسؤول فني

◦ خبير/مستشار

◦ أخرى (يرجى التحديد)

• نوع الجهة التي تعمل بها:

◦ جهة حكومية

◦ قطاع خاص

◦ قطاع غير ربحي

◦ منظمة دولية

ثانياً: أسئلة الاستبيان (بناءً على مقياس ليكرت الخماسي)

1 = غير موافق بشدة

2 = غير موافق

3 = محايد

4 = موافق

5 = موافق بشدة

محور عوامل التخطيط والإعداد المسبق

1. تساهم دراسات الجدوى المتكاملة (اقتصادية، اجتماعية، بيئية) في تعزيز استدامة المشروع.

2. يؤثر إشراك أصحاب المصلحة والمستفيدين في مرحلة التخطيط على استمرارية المشروع.

3. يساعد تحديد أهداف ومؤشرات استدامة واضحة منذ البداية على تحقيقها.

محور آليات التنفيذ والإدارة

4. يؤدي بناء قدرات الكوادر المحلية على تشغيل وصيانة المشروع إلى استدامته.

5. يضمن نقل المعرفة والتقنية إلى الجهات المحلية استمرارية الفوائد.

6. تؤثر جودة البنى التحتية والتصميم بشكل مباشر على طول عمر المشروع.

محور العوامل المؤسسية والحوكمة

7. يعد وجود إطار تشريعي وتنظيمي داعم أمراً ضرورياً لاستدامة المشاريع.

8. تساهم جهات المتابعة والتقييم في ضمان استمرارية المشروع بعد انتهائه.

9. يعد توفير التمويل المستدام بعد انتهاء المشروع من أهم عوامل النجاح.

محور مشاركة المجتمعات المحلية والتبني المجتمعي

10. يؤثر مستوى وعي المجتمع وقبوله للمشروع على تبنيه واستمراريته.

11. تلعب قدرة المجتمعات المحلية على إدارة المخرجات دوراً محورياً في

الاستدامة.

12. تساعد آليات المشاركة الفعالة (مثل اللجان المجتمعية) على تعزيز ملكية

المشروع.

محور العوامل الاقتصادية والبيئية

13. تضمن الجدوى الاقتصادية لعمليات التشغيل والصيانة استمرارية المشروع.

14. يؤثر تحليل التكاليف والفوائد طويلة الأجل على اتخاذ قرارات مستدامة.

15. يؤدي تقييم الأثر البيئي للمشروع إلى تحقيق استدامة بيئية.

محور استدامة مخرجات المشاريع (المتغير التابع)

16. أرى أن الفوائد الاقتصادية لهذا النوع من المشاريع تستمر بعد انتهاء

دعمها.

17. أرى أن الأثر الاجتماعي للمشروع يستمر على المدى الطويل.

18. أرى أن المخرجات البيئية للمشروع (إن وجدت) مستمرة بعد انتهائه.

MidOcan University

Faculty of Administration (or College of
Business/Management)



Department/Specialization: Master of
Project Management

Research Title

Analysis of Factors Affecting the Sustainability of Development
Project Outcomes After Completion in the Kingdom of Saudi
Arabia.

Prepared by

Mohammed Abdulrahman Al-Asbali

Supervised by

- Dr. Al-Faisal Abdulhameed Mohammed
- Dr. Fayez Ali Jarad

Academic Year

2025