

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

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 آفاقاً لدراسات مستقبلية أكثر تخصصاً وعمقاً.
 - 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 مقاربة 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

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.

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 سلباً على المشروعات الاقتصادية وخصوصاً 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 ومحاوره ونجاح المشاريع ومحاوره 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.

دراسة (2018) Lamproua Vagionab

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 Tullirinya (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.

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 إحصائياً 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 إحصائياً 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 حالياً 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 قصدية (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 أقساماً 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.

- محور عوامل التخطيط والإعداد المسبق: أسئلة تقيس مدى تأثير جودة دراسات الجدوى، وشمولية إشراك أصحاب المصلحة، ووضوح مؤشرات الاستدامة في مرحلة التخطيط.
- محور آليات التنفيذ والإدارة: أسئلة تتعلق بجودة بناء القدرات المحلية، وكفاءة نقل المعرفة، ومتانة جودة البنى التحتية للمشروع.
- محور 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.

المراجع

المراجع العربية

- أبو العثم، خالد عبد الزاق. (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>

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

