

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



عنوان البحث

إطار مقترح لتحسين التنسيق المؤسسي في تنفيذ المبادرات البيئية والزراعية والمائية : دراسة تحليلية للعوائق وخرائط أصحاب المصلحة

**Proposed Framework for Enhancing Institutional Coordination in the
Implementation of Environmental, Agricultural, and Water Initiatives: An
Analytical Study of Barriers and Stakeholder Mapping**

إعداد الطالب/

مشاعل فايع حمّاد الشمري

إشراف/

د. الفصيل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

مقدمة:

يشهد قطاع البيئة والزراعة والمياه تحولات كبيرة في الآونة الأخيرة بفضل توجيهات القيادة الرشيدة لتحقيق مستهدفات رؤية 2030؛ من خلال تنفيذ العديد من المبادرات الاستراتيجية بأعلى مستويات الكفاءة والتأثير، مما يعكس حرصها الشديد على تعزيز الاستدامة البيئية الشاملة، ومن أبرز تلك المبادرات : مبادرة السعودية الخضراء، مبادرة إعادة تأهيل المراعي، ومبادرة التشجير، والتي تعتبر من النماذج الناجحة في الإدارة البيئية. ورغم النجاح الذي حققته هذه المبادرات إلى أنها واجهت بعض التحديات والفجوات التنسيقية في بداية مراحل التنفيذ. وفي هذا السياق تبرز الحاجة إلى المزيد من تحسين التنسيق من خلال أداة تحليل تعتمد على خطوات منهجية تبدأ بتحليل الواقع المؤسسي وتنتهي بتقديم إطار حوكمة تكاملي.

مشكلة الدراسة:

رغم وجود العديد من الجهات المسؤولة عن تنفيذ والإشراف على المبادرات إلى أن عدم وجود إطار واضح وشامل يضمن هذا التنسيق قد يؤدي إلى تداخل في الأدوار والمسؤوليات الأمر الذي يؤدي إلى تكرار الجهود وزيادة في وقت التنفيذ وهذا بدوره يؤدي إلى تأخر في إنجاز المبادرات الوطنية .

وتزداد حدة هذه الفجوة مع غياب منصة موحدة للمبادرات البيئية ، تربط بين الجهات المسؤولة وتسمح بتتبع الإنجاز وتبادل المعلومات بشفافية .

ومن هنا تأتي مشكلة الدراسة: ما مدى تأثير ضعف التنسيق المؤسسي بين الجهات المسؤولة (بما في ذلك غياب منصة موحدة وتداخل الأدوار والمسؤوليات) على كفاءة تنفيذ المبادرات الوطنية؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذا البحث من الخبرة العملية للباحثة كموظفة في وزارة البيئة والمياه والزراعة وبعد ملاحظة بعض التحديات التنسيقية بين بعض الجهات ذات العلاقة أثناء تنفيذ بعض المبادرات، الأمر الذي شكل دافعاً علمياً لتحليل هذه الفجوة واقتراح نموذج تنسيقي قابل للتطبيق .

يوفر هذا البحث أداة عملية لصانع القرار للمساعدة على سد فجوات التنسيق بين الجهات المسؤولة والمساهمة في رفع كفاءة تنفيذ المبادرات وفقاً لأهداف رؤية 2030 م ، ويعزز من التكامل بين قطاعات البيئة والزراعة والمياه .

كما تبرز أهمية البحث في اقتراح نموذج تنسيقي إداري متكامل يشمل تطوير منصة إلكترونية موحدة تُمكن الجهات المعنية من متابعة تنفيذ المبادرات وتبادل البيانات ، ووضوح الأدوار، مما يعزز من التكامل والشفافية داخل قطاعات البيئة والمياه والزراعة.

أهداف البحث:

- تحليل العوائق التنظيمية والإدارية التي تُضعف التنسيق بين الجهات المنفّذة.
- رسم خريطة مفصلة توضح أصحاب المصلحة في المبادرات المشتركة
- اقتراح إطار حوكمة إداري يساهم في تحسين التنسيق المؤسسي.
- تقديم نموذج أولي قابل للتطبيق داخل وزارة البيئة والمياه والزراعة .
- تطوير تصور مبدئي لمنصة إلكترونية موحدة لدعم تنفيذ المبادرات البيئية وتيسير التنسيق المؤسسي .

نطاق التنسيق المؤسسي المستهدف في البحث:

يشمل التنسيق المؤسسي المستهدف في هذا البحث مستويين مترابطين:

1. **تنسيق الجهات ذات العلاقة داخل كل مبادرة؛ لضمان عدم تعارض الأدوار، وتكامل الجهود بين الجهات المسؤولة عن التنفيذ على سبيل المثال (الجهات المشرفة على المبادرة، الجهات المنفّذة ، الجهات الداعمة والممولة، والمستفيديون)**
2. **تنسيق استراتيجي بين المبادرات المختلفة للوزارة؛ لمواءمة أهداف المبادرات، وتقادي إدراجية الأنشطة على سبيل المثال (كيف تنتقل البيانات والقرارات بين هذه الجهات)**

تساؤلات الدراسة:

استناداً إلى المشكلة البحثية المطروحة وأهداف البحث ، تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤلات الآتية:

- ماهي أبرز الفجوات التنظيمية التي تعيق العمليات التنظيمية بين الجهات المسؤولة على تنفيذ المبادرات في وزارة البيئة والمياه والزراعة.
- مامدى تأثير غياب إطار تنسيق تكاملي على فعالية تنفيذ المبادرات الوطنية .
- ماهي الأدوار والمسؤوليات الحالية لأصحاب المصلحة في هذه المبادرات وما أوجه التداخل ونقاط الضعف في توزيع هذه الأدوار
- كيف يمكن تمثيل هذه العلاقات بين أصحاب المصلحة في النموذج .
- مامدى قابلية تطبيق نموذج تنظيم إداري شامل داخل الوزارة،
- ماهو الأثر المتوقع نتيجة تطبيق هذا النموذج على تحسين وكفاءة التنسيق والإنجاز.

فروض الدراسة:

- هناك علاقة واضحة بين غياب إطار شامل للتنسيق بين الجهات المسؤولة عن تنفيذ المبادرات وتكرار الجهود وطول وقت تنفيذ المشاريع.
- وجود الفجوات التنظيمية والعوائق الإدارية يؤدي إلى عدم تحقيق التكامل بين الجهات المنفذة للمبادرات والمشاريع متعددة الأبعاد.
- عدم وضوح خريطة أصحاب المصلحة يؤدي إلى تداخل وتضارب الأدوار والأولويات بين الوكالات والمراكز داخل الوزارة .
- يساهم تطبيق نموذج تنسيق إداري في زيادة كفاءة تنفيذ المبادرات والمشاريع الوطنية وتحسين جودة التنسيق المؤسسي.
- يساهم وجود منصة إلكترونية موحدة في تعزيز التنسيق المؤسسي ورفع كفاءة تنفيذ المبادرات الوطنية.

الدراسات السابقة:

رغم وجود بعض الدراسات في مجالات الحوكمة الإدارية وإدارة المشاريع، إلا أنه لا توجد دراسات تناولت موضوع التنسيق المؤسسي في تنفيذ المبادرات البيئية والزراعية والمائية الذي ومعالجة الفجوات من منظور متكامل يجمع بين تحليل العوائق وبناء خرائط أصحاب المصلحة.

ومن أبرز الدراسات البيئية السابقة ذات العلاقة :

1. تناولت دراسة ماجستير بعنوان " أثر المبادرات البيئية على التنمية المستدامة في المملكة

العربية السعودية " (جامعة الملك سعود، 2022، الباحثة : لى المطيري) العلاقة بين المبادرات البيئية و

أبعاد التنمية المستدامة في المملكة ، مركزة على الاثر البيئي، الاقتصادي، والاجتماعي لتلك المبادرات. وقد استخدمت الدراسة أدوات تحليل لتقييم مدى تحقيق المبادرات لإهداف الاستدامة البيئية وفق مؤشرات التنمية المعتمدة .

ورغم أهمية الدراسة في إبراز نتائج المبادرات الوطنية، إلا أنها لم تتناول بالتفصيل الآليات المؤسسية والإدارية لتنفيذ هذه المبادرات، ولم تركز على فجوات التنسيق بين الجهات الحكومية أو الأدوار التنظيمية المتداخلة، ولكن أشارت بشكل عام إلى وجود بعض التحديات التنفيذية، مثل ضعف التنسيق أو تاخر الإنجاز، لكن لم تقدم نموذج حوكمة متكامل للتحليل.

وعليه فإن هذه الدراسة تعتبر مكمل للبحث الحالي ، حيث تقدم رؤية تحليلية للأثر الخارجي للمبادرات في حين يسعى البحث الحالي إلى محاولة معالجة الفجوات الداخلية في التنسيق المؤسسي بين القطاعات البيئية والزراعية والمائية، عبر تحليل العوائق الإدارية واقتراح نموذج عملي لتحسين التنسيق و التنفيذ بين أصحاب المصلحة.

2. تقاربية مبادرة السعودية الخضراء (2021-2024)

أصدرت وزارة الطاقة بالتعاون مع وزارة البيئة تقارير متابعة دورية توضح نسب إنجاز مشاريع التشجير واستعادة الأراضي. رغم أهمية هذه التقارير في تقييم الإنجاز إلى أنها تفتقر إلى نموذج حوكمة مؤسسي شامل يوضح التنسيق بين الجهات المنفذة .

3. تقرير المركز الوطني لتنمية الغطاء النباتي (2023)

تناول التقرير تحليل مؤشرات أداء زراعة الأشجار وبرامج الحماي، ولكنه لم يتناول بشكل مباشر فجوات التنسيق أو خرائط أصحاب المصلحة.

4. دراسات منشورة في المجالات السعودية:

منها دراسة في مجلة جامعة نايف للعلوم الأمنية تناولت العلاقة بين البيئة والحوكمة، وأشارت إلى ضعف التنسيق كأحد أسباب تأخر تنفيذ السياسات البيئية، لكنها لم تقدّم نموذجاً تنسيقياً تطبيقياً .

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك نقصاً واضحاً في الدراسات السعودية التي تتناول فجوة التنسيق المؤسسي بين المبادرات البيئية والزراعية والمائية من منظور إداري متكامل . كما لا توجد نماذج منشورة توضح خرائط أصحاب المصلحة داخل الوزارة أو علاقاتهم التشغيلية . وهو ما يجعل هذا البحث يتميز بالاصالة وسد فجوة بحثية حقيقية .

المنطلقات النظرية للدراسة:

1. نظرية التنسيق المؤسسي (Institutional Coordination Theory)

- تُعد الأساس لفهم كيف تتفاعل الجهات والمؤسسات المختلفة داخل النظام الحكومي لتحقيق أهداف مشتركة.
- تركز على العلاقات الرسمية وغير الرسمية، والأدوار التنظيمية، وقنوات الاتصال بين الوكالات.
- تُستخدم هذه النظرية لتفسير فجوات التنسيق، والتكرار في الأدوار، وتأخر التنفيذ.

2. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory – Freeman, 1984)

- تُوّطر فهم الدراسة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المبادرات البيئية.
- تساعد على تصنيف الجهات المعنية، وتحليل مصالحها وتأثيرها على المشاريع.
- تُستخدم في بناء خريطة أصحاب المصلحة المقترحة في بحثك.

3. نظرية الحوكمة الإدارية (Administrative Governance)

- تُعالج العلاقة بين الهيكل التنظيمية والفعالية في التنفيذ.
- تفسر كيف تؤثر نظم الحوكمة على كفاءة تنفيذ المشاريع والمبادرات الحكومية.
- تُدعم تصميم نموذج الحوكمة المقترح في دراستك.

4. نظريات إدارة المشاريع الحكومية (Public Project Management Frameworks)

- مثل المعايير الصادرة عن PMI أو إطار العمل الحكومي للمبادرات.
- توفر أدوات لفهم التخطيط، التنفيذ، والتحديات التي تواجه المشاريع متعددة الأطراف.
- تدعم الجانب التطبيقي في تقييم أثر غياب التنسيق على كفاءة التنفيذ.

الربط بين هذه المنطلقات:

في هذا البحث، يتم الدمج بين هذه النظريات لتطوير نموذج حوكمة إداري يسد فجوة التنسيق المؤسسي، ويوزّع الأدوار بين أصحاب المصلحة، ويعزز من كفاءة تنفيذ المبادرات البيئية والزراعية والمائية.

المنهجية وطرق البحث:

. المنهج النوعي التحليلي (Qualitative Analytical Approach)

• لأن الدراسة تهدف إلى فهم الظواهر الإدارية والتنسيقية داخل الوزارة بشكل عميق وليس فقط قياسها رقمياً.

• يتيح هذا المنهج تحليل العوائق التنظيمية والتفاعل بين الجهات، وهو الأفضل في دراسات الحوكمة والتنسيق المؤسسي.

أدوات الدراسة :

1. المقابلات شبه المنظمة (Semi-Structured Interviews) مع :

- مديري المشاريع.
- مسؤولي الوكالات والمراكز الوطنية.
- المعنيين بالتنسيق داخل وزارة البيئة والمياه والزراعة.
- الهدف: رصد العوائق، فجوات التنسيق، والمسؤوليات غير الواضحة.

2. تحليل الوثائق والمستندات الرسمية (Document Analysis) مثل:

- خطط المشاريع الوطنية.
- تقارير الأداء.
- اللوائح التنظيمية داخل الوزارة.
- الهدف: فهم الهيكل المؤسسي الحالي والممارسات الإدارية القائمة.

3. بناء خريطة أصحاب المصلحة (Stakeholder Mapping)

- باستخدام أدوات تحليلية مثل:
- مصفوفة النفوذ والتأثير.
- مصفوفة الأهمية والدور.
- الهدف: توضيح العلاقات والتداخلات بين الجهات المشاركة في تنفيذ المبادرات.

طرق تحليل البيانات

• التحليل الموضوعي (Thematic Analysis): لتحديد الأنماط المتكررة في العوائق والممارسات الإدارية.

• تحليل المقارنة بين الجهات: لتحديد أوجه التكرار أو التعارض في المهام.

• تصميم إطار الحوكمة المقترح: بالاعتماد على نتائج التحليل، وبالاستفادة من نماذج الحوكمة العالمية (مثل OECD و PMI).

النتيجة المتوقعة من المنهجية:

• بناء نموذج حوكمة تنسيقي إداري شامل يوضح:

• مستويات التنسيق.

• المسؤوليات.

• خطوط الاتصال.

• المؤشرات المقترحة لمتابعة الأداء.

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية :

- تركز الدراسة على التنسيق المؤسسي الداخلي في تنفيذ المبادرات داخل وزارة البيئة والمياه والزراعة.
- لا تتناول الأثر البيئي أو الاقتصادي للمبادرات بشكل مباشر، بل تركز على الجانب الإداري والتنظيمي.

الحدود المكانية:

- تقتصر الدراسة على وزارة البيئة والمياه والزراعة في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الوكالات والمراكز الوطنية التابعة لها.

الحدود الزمنية:

- تشمل الدراسة الفترة من 2020 إلى 2025، وهي فترة نشاط عدد من المبادرات الوطنية الكبرى مثل "السعودية الخضراء" و"الاستراتيجية الوطنية للمياه".

الحدود المنهجية:

- تعتمد الدراسة على المنهج النوعي (Qualitative Approach) من خلال المقابلات وتحليل الوثائق، ولا تشمل أدوات القياس الكمية (الاستبانات أو التحليل الإحصائي).

الحدود الوظيفية:

- لا تهدف الدراسة إلى تقييم أداء المشاريع نفسها أو نتائجها البيئية، بل تركز على تحليل العوائق المؤسسية وبناء نموذج تنسيقي إداري

المراجع:

أولاً: المراجع الأجنبية

1. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
2. OECD (2021). Improving Governance for Green Transformation. OECD Publishing. Retrieved from <https://www.oecd.org/environment>
3. Project Management Institute (PMI). (2017). The Standard for Program Management. 4th ed. Newtown Square, PA: PMI.

ثانياً: المراجع العربية

4. وزارة البيئة والمياه والزراعة. (2023). تقارير الأداء الاستراتيجي لمبادرات الوزارة.
5. المركز الوطني لتنمية الغطاء النباتي. (2023). تقرير الإنجاز السنوي.
6. المطيري، لمى. (2022). أثر المبادرات البيئية على التنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود.
7. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. (2021). دراسة حول البيئة والحوكمة المؤسسية في المملكة.
8. بوابة المنظومة السعودية للرسائل الجامعية. دراسات متنوعة حول إدارة المبادرات البيئية (تم الاطلاع عليها عام 2025)