

تحليل العوامل المؤثرة على نجاح وفشل المشاريع الاستثمارية في  
المملكة العربية السعودية

Analyzing the impacting factors on success or failure of investment  
projects in Kingdom of Saudi Arabia

إعداد الطالبة

ولاء غالب المهدي

232000374

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اهداء

إلى أعظم وأعز رجل في الكون إلى صاحب السيرة العطرة وصاحب الفكر  
المستتير، إلى والدي الحبيب..  
إلى والدتي العزيزة، يا من وضع الله سبحانه وتعالى الجنة تحت أقدامك، والتي لم  
أراها يوما ما تدخر جهدا في سبيل اسعادي دائما وأبدا إليك يا أمي...  
إلى كل من ساعدني وسخر وقته وجهده لكي يساعدني.. إليهم جميعا أهدي هذه  
الرسالة المتواضعة..

## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس، مدبر الليالي والأيام، مصرف الشهور والأعوام، قدر الأمور فأجراها على أحسن نزام، الحمد لله على ما أنعم به علي من فضله الخير الكثير والعلم الوفير وأعانني على إنجاز هذا العمل الذي احتسبه عبادة من العبادات جعلها الله خالصة لوجهه الكريم.

إلى الأساتذة الكرام

ونتوجه بالشكر الجزيل إلى /

## الفهرس

| العنوان                                  | رقم الصفحة |
|------------------------------------------|------------|
| الشكر والاهداء                           | ت          |
| المستخلص                                 | خ          |
| الفصل الأول: الإطار العام للبحث          | 1          |
| المقدمة                                  | 3          |
| مصطلحات البحث                            | 6          |
| الإطار النظري                            | 13         |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة           | 35         |
| التعليق على الدراسات السابقة وأهم الدروس | 39         |
| الفصل الثالث: المنهجية وطرق البحث        | 40         |
| أدوات الدراسة :                          | 41         |
| حدود الدراسة :                           | 41         |
| الفصل الرابع: النتائج                    | 42         |
| الدراسة الميدانية                        | 52         |
| الخاتمة والتوصيات                        | 60         |
| المراجع                                  | 62         |
| الملاحق: الاستبيان                       | 64         |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | الجدول                                                                                                                                                               |
|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 49         | جدول رقم (1) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ما مدى تطبيق الأساليب العلمية والفنية؟)                                                                                |
| 50         | جدول رقم (2) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (مدى الاستعانة بلجان فنية ولجان متخصصة في دراسة جدوى المشروع؟)                                                          |
| 51         | جدول رقم (3) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (رصد ميزانية كافية ومناسبة للمشروع)                                                                                     |
| 52         | جدول رقم (4) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم استخدام الأساليب التقليدية في التخطيط للمشروعات)                                                                   |
| 53         | جدول رقم (5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ما هي مدى دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والبيئية؟)                                                               |
| 54         | جدول رقم (6) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم عقد اجتماعات دورية لعمليات التنسيق والتفاوض مع الجهات المهنية؟)                                                    |
| 55         | جدول رقم (7) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (الدورات تدريبية لتطوير مهاراتي في المشروع)                                                                             |
| 56         | جدول (8) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (التحفيز والأجور المناسبة)                                                                                                  |
| 57         | جدول رقم (9) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (احتياجات موافقة المشروع إلى كثيرا من الإجراءات والموافقات للحصول على التراخيص وكذلك تعدد الجهات وضعف التنسيق والتأخر؟) |

## المستخلص

يتناول البحث تحليل العوامل المؤثرة على نجاح وفشل المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت تلك العوامل بشكل مفصل. نجاح المشاريع الاستثمارية في المملكة يعتمد بشكل كبير على الاستفادة من الفرص التي توفرها رؤية 2030. من خلال تهيئة بيئة استثمارية محفزة تدعم الابتكار، تسهيلات التمويل، وتحسين البنية التحتية، يمكن تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة تجعل المملكة وجهة رائدة للاستثمار العالمي. العلاقة بين توافر التمويل ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي علاقة وثيقة. فالتمويل لا يضمن فقط استمرار العمليات التشغيلية، بل يُعد أيضاً عاملاً حاسماً للنمو والتوسع. من الضروري تحسين بيئة التمويل وتطوير السياسات الداعمة لهذه المشاريع لضمان دورها المستدام في دعم الاقتصاد. وأخيراً، توصل البحث إلى بعض النتائج أهمها أنه يجب أن يكون هناك نظام توجيهي واضح وشفاف يعزز الثقة بين المستثمرين والحكومة، وفي ضوء هذا، يوصي الباحث بأهمية استمرار الحكومة في التكيف مع التغيرات العالمية والمحلية لتحسين البيئة الاستثمارية.

الكلمات الرئيسية: العوامل المؤثرة، المشاريع الاستثمارية، نجاح، فشل.

## Abstract

The research deals with the analysis of the factors affecting the success and failure of investment projects in the Kingdom of Saudi Arabia by reviewing previous studies that dealt with these factors in detail. The success of investment projects in the Kingdom depends heavily on taking advantage of the opportunities offered by Vision 2030. By creating a stimulating investment environment that supports innovation, financing facilities, and improved infrastructure, sustainable economic development can be achieved that makes the Kingdom a leading destination for global investment. The relationship between the availability of finance and the success of SMEs is close. Financing not only ensures the continuity of operations, but is also a critical factor for growth and expansion. It is necessary to improve the financing environment and develop policies Supporting these projects to ensure their sustainable role in supporting the economy. Finally, the research reached some results, the most important of which is that there must be a clear and transparent guidance system that enhances confidence between investors and the government, and in light of this, the researcher recommends the importance of the government continuing to adapt to global and local changes to improve the investment environment.

Keywords: influencing factors, investment projects, success, failure.

الفصل الأول  
الإطار العام للبحث  
خطة البحث

## مقدمة

- مشكلة الدراسة:
- أهمية الدراسة:
- أهداف الدراسة:
- فروض الدراسة:

## الدراسات السابقة:

### المنطلقات النظرية للدراسة:

- عوامل نجاح المشروعات
- مفهوم عوامل نجاح المشروعات
- محددات عوامل نجاح المشروع
- تحليل عوامل النجاح
- عوامل نجاح المشروعات
- عوامل فشل المشروعات

### المنهجية وطرق البحث:

- أدوات الدراسة :
- حدود الدراسة :

## المراجع

## الملاحق:

- الاستبيان

## مقدمة

إن دعم المشروعات الاستثمارية في المملكة العربية السعودية هي من أسس النمو الاقتصادي وضمن أهداف رؤية المملكة الطموحة 2030 لكونها محرك التنمية الشاملة. وبالتالي فإن الجهات المخططة للمشروعات الاستثمارية عليها أن تحدد عوامل نجاح وفشل المشروع بهدف تجنب العقبات والمخاطر والمعوقات التي تحول دون تحقيق الأهداف. لا بد لإدارة المشروع أن تدرك أهمية هذه العوامل في الوصول إلى الغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها مع مراعاة الفرص والتحديات ومراقبتها. كما أن تحديد هذه العوامل في المشروعات الاستثمارية يساهم في تحقيق نتائج أفضل والوصول للأهداف المرجوة. (القدرة، 2018).

يجب أن تقوم الجهات المخططة للمشروع تحديد عوامل نجاح وفشل كل مشروع بهدف تجنب المخاطر والعقبات التي قد تؤدي إلى فشل المشروع في تحقيق أهدافه ولا بد لإدارة المشروعات تدارك أهمية العوامل التي توصل إلى الغايات والأهداف التي تسعى لتحقيقها مع مراعاة الفرص والتحديات ومراقبتها. وتتعاظم أهمية تحديد هذه العوامل في المشروعات الاستثمارية، نظرا لاشتداد الحاجة إلى المساعدة من قبل المتضررين من الأحوال الاقتصادية والحروب التي تدور في الوسط العالمي نظرا لاشتداد الحاجة إلى المساعدة من قبل المتضررين من الحرب وضعف الخدمات الاقتصادية والاجتماعية من قبل الدولة لذا كان من الجدير أن نتوقف لتقييم أثرها ودراسة نتائجها في ضوء الأهداف المراد تحقيقها وذلك باختيار عينة من المشروعات في القطاعات الخاصة والوقوف على أسباب نجاحها وفشلها (مهدي، 2007).

إن فشل المشروعات عن تحقيق أهدافها يعتبر ضمن المشكلات التي تحاول المملكة العربية السعودية علاجها لأنها تضر بالبيئة الاقتصادية ككل. كما أن المشروعات المتعثرة تعيق التنمية وتسبب هدرا في موارد المنظمات (دناكير، 2019). . لذا فإن عوامل النجاح والفشل هي موضوع جدير بالدراسة في ضوء تقييم أثرها ودراسة نتائجها على الأهداف المرجوة. لقد أصبح تحقيق التنمية الشاملة وتحقيق معدلات نمو مرتفعة هو هدف من أهداف المملكة لتحقيق تنمية محلية تشمل جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والفنية، لذا فقد قام البحث بطرح تساؤل رئيسي وهو: ما هي أسباب نجاح وفشل المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية. ستكون الإجابة على هذا السؤال متمثلة في محاول مختلفة أهمها الوقوف على عوامل النجاح والفشل ووضع تصور جيد لتفادي عوامل التعثر أو الفشل للمشروعات الاستثمارية (محمد، 2017).

حرصت المملكة العربية السعودية بموضوع نجاح وفشل المشروعات الاستثمارية لأنها من الموضوعات التي تؤدي إلى جعل عمل المشروعات الاستثمارية أكثر فائدة ودعما للاقتصاد المحلي.

وفي هذا الإطار ، لابد من إعادة النظر في القوانين المنظمة للمشروعات الاستثمارية وأهميتها من خلال توفير البيئة المساعدة التي تشجع الاستثمار في القطاعات المختلفة والعمل على تحسين مستوى الأداء والجودة في الإنتاج وزيادة القدرة على توفير فرص العمل (أبو العثم، 2007). إن تحقيق التنمية المحلية المستدامة يستدعي صياغة خطط تنموية وفق الحاجات الأساسية والأولويات المحلية مما يجعلها أكثر استدامة، فالتنمية المحلية داخل الاقتصاد السعودي تهدف إلى تحقيق حاجات وطموحات المواطنين. وبعد الدراسة والبحث بالاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي والدراسات السابقة سيقدم البحث بعض النتائج والتوصيات التي من شأنها تعزيز المشروعات الاستثمارية بالمملكة العربية السعودية (ادريس، 2009).

إن أسباب النجاح متعددة تتمثل في التنظيم والإدارة البشرية ذات الإمكانيات الجيدة والتمويل الكافي والدعم المستمر والجهود المبذولة والأساليب العلمية والفنية العالية في إدارة المشروع. أما أسباب الفشل فقد تكون داخلية أو خارجية، فالأسباب الداخلية قد تكون ضعف في الكفاءة الإدارية للمشروع وعدم صلاحية ونجاح الإدارة وعدم تكافؤ الخبرات وعدم وجود الخبرات في مجال العمل. وقد يكون هناك إهمال أو نصب أو سرقة (أشرف، 2009). أما الأسباب الخارجية للفشل فقد تكون ارتفاع معدلات الفائدة والتضخم والمنافسة الشديدة والقوانين السعودية الصارمة (الأكلبي، 2019).

إن إجراء دراسة جدوى للمشروع بشكل جيد يمنع إهدار الوقت والمال ويقدم منفعة كبيرة للمجتمع ويمنح صاحب المشروع تصور واضح حول عمليات المشروع (البشير، 2020). لذا فإن دراسة الجدوى هي دراسة فنية بأسلوب علمي يتم من خلالها تحليل عوامل النجاح والفشل للمشروع الاستثماري وتحقق أفضل القرارات والإجراءات التي يمكن اتخاذها. كما أن دراسة الجدوى تقف على إيجابيات وسلبيات المشروع وعلاج المشكلات والعراقيل التي تحول دون تحقيق أهداف المشروع (الحريري، 2018).

### مشكلة الدراسة:

تستهدف رؤية المملكة العربية السعودية 2030 دعم المشروعات الاستثمارية من خلال تعزيز أسباب نجاح المشاريع وتجنب عوامل فشلها. حيث تناول العديد من الباحثين موضوع العوامل التي تساهم في نجاح وفشل المشروعات بهدف مساعدة المؤسسات في التنبؤ بفرص نجاح تلك المشاريع مستقبلاً. ورغم تأكيد الكثير من الدراسات على تلك العوامل سواء كفاءة التخطيط وتوفير الموارد البشرية والعوامل البيئية المساعدة إلا أن المشاريع واجهت صعوبة في التنبؤ بعوامل النجاح والفشل نتيجة تأثرها بالكثير من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والبيئية ووجود العديد من المعوقات التي قللت من نجاح تلك المشروعات.

وبناء على ما سبق، تحددت مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

- ما هي أبرز عوامل نجاح المشروعات الاستثمارية في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية؟
- ما هي أبرز عوامل فشل المشروعات الاستثمارية في المنظمات داخل المملكة العربية السعودية؟
- هل تختلف آراء العاملين وفرق البحث في المشروعات حول عوامل نجاح المشروعات باختلاف حجم المشروع الاستثماري؟
- هل تختلف آراء العاملين وفرق البحث في المشروعات حول عوامل فشل المشروعات باختلاف حجم المشروع الاستثماري؟

### أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تسليط الضوء على الدور الهام الذي تلعبه المشروعات الاستثمارية في نشر ثقافة العمل الحر في المجتمع السعودي ومحاولة خلق فرص عمل كبيرة للشباب السعودي وعدم الاعتماد على الوظائف الحكومية في تشغيل العمالة البشرية الموجودة في المجتمع.

- لفت الانتباه إلى ضرورة دراسة عوامل نجاح المشاريع وفشلها قبل التخطيط لها.
- الدور الهام الذي تقوم به المشروعات الاستثمارية في بناء القدرات الإنتاجية الشاملة فهي تساعد على استيعاب الموارد الإنتاجية على مستويات المملكة العربية السعودية كافة حيث تنتشر في حيز جغرافي واسع وتدعم تطور ونمو روح المبادرة ومهاراتها وتساعد على تقليص الفجوات التنموية بين المناطق الجغرافية بالمملكة.
- زيادة نسبة مساهمة المشروعات الاستثمارية في تقليل معدلات البطالة بالمملكة العربية السعودية خاصة في ظل تزايد خريجي النظام التعليمي بمستوياته المختلفة
- اقتراح بعض التوصيات يمكن للمسؤولين عن إدارة المشروعات تطويرها في المناطق المختلفة بالمملكة العربية السعودية بما سيحقق استفادة أكبر من الموارد لتلك المشروعات.

### الأهمية التطبيقية:

- يؤمل أن تتوصل الدراسة الى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المشروعات الاستثمارية وتقديم مقترحات تسهم في تعزيز نقاط القوة والاستفادة منها في معالجة نقاط الضعف
- يمكن أن يساعد معرفة عوامل نجاح المشروعات الاستثمارية لأصحاب القرار على اتخاذ القرارات التي من شأنها تعزيز تلك العوامل وتطويرها

- يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة الحالية للقائمين على التخطيط للمشروعات الاستثمارية في التنبؤ بدرجة نجاح تلك المشروعات وتحقيق الأهداف والمعوقات التي يمكن أن تواجههم وبالتالي محاول تجاوزها مسبقاً.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على عوامل نجاح المشروعات الاستثمارية في المملكة العربية السعودية
- التعرف على عوامل فشل المشروعات الاستثمارية في المملكة العربية السعودية
- صياغة نموذج احصائي من خلال التنبؤ باحتمالات نجاح أو فشل تلك المشروعات قبل الشروع في إنشائها
- تقديم بعض التوصيات التي يمكن من خلالها تجنب عوامل الفشل التي تحول دون نجاح المشروعات الاستثمارية بالمملكة العربية السعودية

### تساؤلات البحث:

السؤال الرئيسي ما هو تأثير العوامل الخارجية والداخلية على نجاح وفشل المشروعات الاستثمارية بالمملكة العربية السعودية؟

1. هل هناك أثر لحجم ومدة المشروع على نجاحه أو فشله في المجتمع السعودي؟
2. هل تختلف آراء الفرق الميدانية والعاملين في المشروعات الاستثمارية حول عوامل نجاح وفشل المشروعات باختلاف حجم المشروع؟

### فرضيات البحث:

1. فرضية البديلة: (H1) هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين أداء إدارة المشروعات على تحسين كفاءة إدارة المهام في المشاريع.
2. فرضية البديلة: (H2) هناك أثر ذو دلالة إحصائية مدة وحجم المشروع إدارة المشاريع.
3. فرضية البديلة: (H3) هناك أثر ذو دلالة إحصائية للإجراءات والسياسات في إدارة المشروعات ودورها في تقليل مخاطر المشاريع.
4. فرضية البديلة: (H4) هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة وطاقم العاملين على تحسين رضا أصحاب المصلحة في المشاريع.

**المتغير التابع:**

- نجاح وفشل المشروعات الاستثمارية

**المتغير المستقل:**

- عوامل داخلية وخارجية مثل حجم ومدة المشروع ومدى تنظيمه ....

**فروض الدراسة:**

هناك علاقة بين مستوى أداء إدارة المشروعات الاستثمارية وبين عوامل نجاح المشروع ومحاوره

هناك علاقة بين مستوى أداء إدارة المشروعات الاستثمارية وبين عوامل فشل المشروع ومحاوره

## مصطلحات البحث

### تعريف المشروع:

تعرف المشروعات على أنها كل مشروع يمارس أي نشاط اقتصادي أو خدمي أو تجاري ذات راس مال لا يقل عن مليون ريال ولا يقل عدد عامله عن ستة. تعمل المشروعات على دعم النمو وتحقيق التنمية الاقتصادية بشكل كبير منذ ظهورها في الدور المتقدمة والنامية، ونتيجة للتحويلات العالمية التي كان من شأنها أحداث تغيير في هيكل انتاج السلع والخدمات، ظهرت هناك الكثير من العوامل التي أثرت على سير وأداء تلك المشروعات. تمثل المشروعات أهمية كبيرة في دفع التنمية في البلدان من توفير فرص عمل بكلفة استثمارية أقل من المشروعات الكبيرة وتكاملها في سلاسل انتاج السلع بما يساعد على تنويع هيكل الناتج المحلي والاجمالي وتحسين مستويات الدخل. إن الاهتمام بالمشروعات يعد فرصة للعمل وحل مشكلة البطالة في الوقت الذي تحاول فيه المملكة العربية السعودية تعزيز البيئة الاقتصادية بالسماح للاستثمار الخارجي.

### عوامل نجاح المشروعات

### مفهوم عوامل نجاح المشروعات

وفقا لإدريس، والغالبي (2009)، إن عوامل نجاح المشروعات هي تلك العوامل التي تعمل على جذب انتباه الشركات وأصحاب المشروعات للتركيز على المستقبل الأفضل وتحقيق النتائج الأكثر جدوى، وهذا العوامل هي عوامل حاسمة في نجاح تلك المشروعات وهي أساس لبقاء الموظفين راضيين فضلا عن الاستقرار المالي وجعل الشركة قادرة على التنافس في حين أن هناك الكثير من العوامل التي قد تؤثر على نجاح المشروعات أبرزها الثقافة والقيادة وتكنولوجيا المعلومات. إن مصطلح عوامل النجاح هي من المفاهيم الحديثة وهي مصطلح اداري يستعمل لأي عنصر يكون ضروري لتحقيق نجاح رسالة المشروع وهدفه. كما تعرف أيضا بأنها مكامن القوة ونقاط الدعم التي تحتاج إلى ادامة واستغلال (العلاق، 2019، 185).

أهمية الكشف عن عوامل نجاح المشروعات الاستثمارية وخصائصها:

يجب أن تقوم إدارات المشاريع بتحديد عوامل نجاح المشروعات لكل مشروع بهدف تجنب العقبات والمخاطر التي تؤدي لفشل المشروع في أداء عملها ولأجل استغلال الفرص التي قد تؤدي لنجاح أعمالها. وبعد القيام بتحديد تلك العوامل، يجب على إدارة المشروع تحديد مؤشرات الأداء التي قد تؤثر على نجاح المشروع وبشكل أكثر تحديدها على مستوى أدائه ونجاحه ويعد هذا من أبرز العوامل التي تؤثر على المشروع. تتميز عوامل نجاح المشروع بالخصائص التالية:

- مهمة لتحقيق أهداف ورؤية الأعمال والنتائج
- قليلة العدد نسبيا
- معبر عنها بشكل قابل للإنجاز
- قابلية للتطبيق والتحقق
- هرمية بطبيعتها أي ارتباط بعضها بالمنظمة ككل وبعضها الآخر مرتبط بمجال معين

### محددات عوامل نجاح المشروع

- لكل هدف استراتيجي للمشروع مجموعة عوامل هامة وتتباين هذه العوامل من حيث العدد والطبيعة والأهداف.
- لكل قرار استراتيجي في المشروع الاستثمارية لا بد أن يكون مقترن بعوامل نجاح
- الافتراض الخاص بضرورة المراقبة المستمرة لعوامل نجاح المشروعات الاستثمارية للتأكد من بقائها ناجحة (الطائي، 2009، ص. 168).

### تحليل عوامل النجاح

- تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع
- تعريف أهم العوامل من خلال عناصر إدارة المشروع
- تحديد مؤشرات نجاح المشروع لكل عنصر من عناصر نجاح المشروع (صبري، 2010، ص. 27)

### عوامل نجاح المشروعات

- تخطيط موارد المشروع الاستثماري
- هي مجموعة متكاملة من الوحدات التي تعزز عمليات المشروع مثل التمويل والمحاسبة والمبيعات والمشتريات والتسويق والتخطيط والموارد البشرية والادخال والإخراج ونظام تخطيط موارد المشروع يساعد على أجزاء مختلفة في المنشأة لاستخدام نظام بيانات متكامل لتطوير إدارة العمليات التجارية وتقليل التكاليف. تكمن أهمية تخطيط الموارد الخاصة بالمشروع في:
- يعد التخطيط من أهم العناصر الخاصة بالمشروع من ناحية توفير البيانات والمعلومات
  - يهدف التخطيط إلى تقديم نظام معلومات متكامل يضم أنشطة مختلفة تخدم عمليات المشروع (نور الدين، 2014)

- يعتبر التخطيط هو الحل الأفضل لضمان استمرارية التحسين وزيادة الإنتاج وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح سواء كانت المشروع في مجال التصنيع أو التوزيع أو غيره.
- إن تخطيط الموارد يمنح المشاريع أدوات فعالة لمراقبة وتحقيق احتياجات المشروع ومتطلبات السوق بشكل دقيق (محمد، 2017).

#### الاستراتيجية التفاوضية

يعد التفاوض من أهم العمليات خلال حل النزاعات والتوصل لتسوية مقبولة تحقق المصلحة لكلا من الطرفين كما أنها تعتمد على مجموعة أفكار ومبادئ واستراتيجيات في ميادين النشاط الإنساني وتحدث بصورة متكاملة لغرض الوصول لأهداف محددة. هناك حاجة للتفاوض حال وجود مشكلات أو قضايا تثير مصالح متعارضة وتحتاج إلى:-

- قوة تفاوضية
- قاعدة معلومات
- رغبة مشتركة بين الأطراف
- المناخ المناسب

#### تمويل المشروعات

يعرف التمويل في المشروعات الاستثمارية على أنه امداد الأموال اللازمة في أوقات الحاجة وتوفير المبالغ النقدية اللازمة لتطوير المشروع والبحث عن طرق مناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقييم طرق للحصول على المزيج الأفضل بشكل مناسب مع الكمية والنوعية التي تحقق التزامات واهداف المشروع.

#### أهمية التمويل:

- تتجلى أهمية التمويل في تحقيق النمو الاقتصادي والاجتماعي للمشروع مما يسهم في تحقيق التنمية الشاملة
- توفير مناصب شغل جديدة تؤدي إلى التحسين
- تحرير الأموال أو الموارد المالية المجمدة داخل المشروع أو خارجه
- يساعد على انجاز المشروعات الاستثمارية

#### الموارد البشرية والتدريب

تعرف الموارد البشرية بأنهم كافة الأفراد العاملين بالمشروع من موظفين أكفاء يتم تنميتهم وإيجاد ظروف تنظيمية تشجعهم على تقديم أفضل الجهود لتقديم أداء كبير، وتتجلى أهمية الموارد البشرية في أنهم يقومون بتطوير المؤسسة وتحقيق أهداف المشروع ووضع التخطيط المناسب للتدريب يعمل على تعزيز النتائج. تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استقطاب المؤهلين من طلاب ذوي مهارات وكفاءات والحفاظ على العاملين من خلال وضع نظام حوافز.

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى الاستفادة القصوى من خلال تحديد مواصفات الأعمال والاختيار والتعيين بأسلوب سليم والمحافظة على استمرار رغبة الموارد في العمل وخلق التعاون يعمل على الحصول على أفضل النتائج.

### التدريب

يعد التدريب من أهم العناصر التي تساهم في نجاح المشروع لأنها تعزز قدرات الأفراد على الابتكار والابداع وتحقيق أفضل النتائج. تبرز أهمية التدريب في:

- تبني الإدارة أفكار إبداعية بهدف تطوير العنصر البشري
- الابداع المستمر في التدريب يساهم في تطوير المدخلات ومن ثم تعزيز المدخلات وتطوير المخرجات والنتائج الخاصة بالمشروع

### عوامل فشل المشروعات

سوء إدارة المشروع، يأتي بسبب العوامل التالية:

- التصميم: للتصميم دور مهم في التأثير على المشروعات بحيث أن التصميمات الغير مفهومة بشكل كامل يعمل على تعقيد وتأخر التنفيذ وزيادة مدة المشروع.
- الإدارة: إن الإدارة هي من أهم المؤثرة على الزمن حيث أن الإدارة السليمة للمشروع تؤدي إلى تنفيذ سليم للمشروع وفي الوقت المحدد من قبل المقاول وتجنب الأمور التي قد تؤدي إلى تأخير زمن المشروع وزيادة التكاليف والأعباء على المشروع.
- الجودة: إن عنصر الجودة هو أولى العوامل التي تؤثر على المشروع حيث أنها يجب أن تتم بشكل معقول حتى لا تؤدي إلى تأخر المشروع ولا يتم الرجوع إليه والتأخر في الفحوصات التي تجري
- العوامل البيئية: هي عوامل مؤثرة على وقت المشروع حيث أن أي توتر أو حالة جوية مفاجئة تؤدي إلى تأجيل المشروع وبذلك تأخر المشروع أو في بعض الأحيان قد تؤدي العوامل الجوية إلى أحداث أضرار في موقع العمل أو ضرر في عمليات المشروع (أبو العثم، 2007).

- عوامل مرتبطة بالتراخيص والموافقات الحكومية: أبرز تلك العوامل هي تعديلات القوانين والمحددات من قوانين وأنظمة في فترة التصميم والتخطيط للمشروع والإجراءات والموافقات اللازمة وتعد تلك الجهات المتعلقة بالرخص وقلة التنسيق واتباع الأساليب النمطية في تنفيذ المعاملات أولى مسببات الفساد الإداري.
- عوامل مرتبطة بالتخطيط للمشاريع: أبرز العوامل التي تؤدي إلى حدوث فشل للمشروعات هي قلة الكوادر الإدارية الخبيرة. كما أن ضعف الاتصال والتنسيق بين أطراف المشروع وضعف نظام المعلومات المستخدمة في تنسيق الإداريات للمشروع وقلة المرونة في تخطيط المشروع وعدم أخذ المتغيرات عند وضع الجدول الزمني يؤثر على الحصول على النتائج المرغوبة.
- عوامل ترتبط بالتمويل: وفقا للعديد من الدراسات، يمكن تحديد معوقات تمويل المشروعات الاستثمارية بسبب العملاء وعوامل أخرى اقتصادية:-
  - المعوقات التي تتعلق بالعملاء:
    - تخوف العملاء من المشروعات الاستثمارية ومن الخدمات التي تقدمها نتيجة لأنها جديدة وليست وطنية.
    - الخوف من المنافسة
    - الخوف من العملاء من الشريحة القليلة
    - ضعف الخبرة والمهارة في إدارة المشروعات
  - العوامل الاقتصادية: وتشمل على عدم استقرار سعر الصرف أو نقله وهذا غير موجود بالمملكة العربية السعودية. وقد يكون هناك مخاوف من عدم استقرار أسعار المواد وضعف الوصول إلى الموارد المالية وقلة الكفاءة في التعامل مع قضايا إدارة المشروعات إلى جانب البيئة البيروقراطية المعقدة.

## الإطار النظري

عوامل نجاح وفشل المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية تعتمد على عدة عوامل رئيسية ترتبط بالبيئة الاقتصادية، التنظيمية، والاجتماعية. فيما يلي أبرز العوامل التي تؤثر على نجاح وفشل المشاريع:

عوامل النجاح:

البيئة الاقتصادية المستقرة:

توفر المملكة بيئة اقتصادية مستقرة نسبياً، مدعومة برؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحسين بيئة الاستثمار.

وجود دعم حكومي قوي للمشاريع الاستثمارية من خلال برامج مثل "صندوق الاستثمارات العامة" و"مبادرات دعم ريادة الأعمال".

الإطار التنظيمي والقانوني:

وجود قوانين واضحة وشفافة لحماية المستثمرين، مثل نظام الاستثمار الأجنبي الذي يتيح التملك الكامل للمستثمرين الأجانب في بعض القطاعات.

التسهيلات التي تقدمها الهيئة العامة للاستثمار (الآن وزارة الاستثمار).

البنية التحتية المتطورة:

توفير بنية تحتية حديثة تشمل شبكات النقل، الاتصالات، والمناطق الاقتصادية الخاصة التي تدعم تطور المشاريع.

السوق المحلية الكبيرة:

وجود سوق استهلاكية كبيرة تتمتع بقدرة شرائية عالية، خاصة في القطاعات مثل التكنولوجيا، الطاقة المتجددة، والصناعة.

الوصول إلى التمويل:

توافر قنوات تمويل متنوعة تشمل البنوك، برامج دعم الشركات الناشئة، ورؤوس الأموال الجريئة.

رؤية 2030 والمبادرات المصاحبة:

المبادرات الوطنية مثل برنامج جودة الحياة وبرنامج تطوير الصناعة الوطنية والخدمات اللوجستية (NIDLP) التي تسهم في دعم المشاريع.

عوامل الفشل:

ضعف التخطيط والدراسة السوقية:

غياب دراسات جدوى شاملة ودقيقة يؤدي إلى مشاريع لا تلبي احتياجات السوق.

التحديات التنظيمية:

تعقيدات البيروقراطية أو التأخير في الحصول على التراخيص والموافقات.

تغييرات مفاجئة في القوانين واللوائح.

نقص الكفاءات البشرية:

تحديات في العثور على الكفاءات المتخصصة والمدرّبة محلياً في بعض المجالات.

التحديات الاقتصادية:

الاعتماد المفرط على القطاعات التقليدية (مثل النفط)، ما يجعل المشاريع عرضة لتقلبات الأسعار.

المنافسة القوية:

وجود منافسة عالية من الشركات المحلية والدولية، خاصة في القطاعات المربحة.

عدم القدرة على مواكبة التكنولوجيا:

المشاريع التي لا تتبنى الابتكارات أو التقنيات الحديثة قد تواجه صعوبات في البقاء في السوق.

المخاطر الجيوسياسية:

الأحداث الجيوسياسية الإقليمية قد تؤثر على مناخ الاستثمار.

تحليل العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الاستثمارية في ضوء رؤية 2030

رؤية السعودية 2030 تمثل نقطة تحول كبيرة في تطوير البيئة الاستثمارية في المملكة، حيث تسعى

لتنويع الاقتصاد، تقليل الاعتماد على النفط، وتحقيق تنمية مستدامة. تعتمد نجاح المشاريع الاستثمارية

في ظل هذه الرؤية على مجموعة من العوامل المحورية التي تؤثر على أداء المشاريع وقدرتها على تحقيق أهدافها.

العوامل المؤثرة على نجاح المشاريع الاستثمارية:

1. الدعم الحكومي:

المبادرات والبرامج:

إطلاق برامج حكومية مثل "نيوم"، "القدية"، و"مشروع البحر الأحمر" التي توفر بيئة استثمارية مشجعة. برامج مثل "صندوق الاستثمارات العامة" و"الهيئة العامة للاستثمار" تدعم الاستثمارات عبر تقديم حوافز وتمويل.

الإصلاحات التنظيمية:

تحديث الأنظمة القانونية لتحسين بيئة الأعمال، مثل تخفيف القيود على التملك الأجنبي.

تقليل البيروقراطية من خلال تسريع الإجراءات وتقليل العقوبات الإدارية.

2. البنية التحتية الحديثة:

التطوير المستمر:

مشاريع النقل واللوجستيات مثل "مطار الملك عبد العزيز الجديد" و"خطوط السكك الحديدية".

الاستثمار في المدن الذكية والبنية التحتية الرقمية مثل تقنيات الجيل الخامس (5G).

توافر المناطق الاقتصادية:

إنشاء مناطق اقتصادية خاصة مثل "مدينة الملك عبد الله الاقتصادية" لتوفير بيئة استثمارية متكاملة.

3. التنوع الاقتصادي:

القطاعات المستهدفة:

تشجيع الاستثمار في قطاعات غير نفطية مثل السياحة، الترفيه، الطاقة المتجددة، والتكنولوجيا.

الاهتمام بالصناعات الإبداعية مثل السينما والفنون لدعم الاقتصاد الثقافي.

فرص جديدة:

فتح قطاعات استثمارية كانت مغلقة سابقاً أمام المستثمرين، مثل التعدين والزراعة الذكية.

4. الابتكار والتكنولوجيا:

الاعتماد على التقنية:

تشجيع استخدام التكنولوجيا الحديثة لتحسين الكفاءة والإنتاجية.

دعم الشركات الناشئة المبتكرة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء.

التعليم والتدريب:

تطوير برامج تعليمية لتأهيل القوى العاملة في المجالات التقنية والابتكارية.

5. سهولة الوصول إلى التمويل:

تنوع أدوات التمويل:

تقديم برامج تمويل للشركات الصغيرة والمتوسطة، مثل تلك التي تدعمها "منشآت".

تسهيل الوصول إلى القروض الاستثمارية ورؤوس الأموال الجريئة.

الشراكات:

تشجيع الشراكات بين القطاعين العام والخاص لتمويل المشاريع الكبرى.

6. الاستقرار السياسي والاقتصادي:

السياسات الاقتصادية:

الاستقرار المالي وضمان التوازن في ميزانية الدولة.

تخفيض معدلات التضخم وتحسين تصنيف المملكة الائتماني.

الثقة الدولية:

زيادة الثقة في المملكة كوجهة استثمارية آمنة وجاذبة للمستثمرين الأجانب.

تحديات محتملة:

البيروقراطية والتشريعات:

رغم التحسينات، قد تبقى بعض العقبات التنظيمية تعرقل سرعة تنفيذ المشاريع.

التغيرات الاقتصادية العالمية:

التأثيرات المحتملة لتقلبات الاقتصاد العالمي أو الأزمات الجيوسياسية.

المنافسة الإقليمية:

زيادة المنافسة مع دول المنطقة مثل الإمارات وقطر لجذب الاستثمارات الأجنبية.

التكيف مع التغيرات التكنولوجية:

الحاجة إلى مواكبة التطورات التكنولوجية السريعة للحفاظ على تنافسية المشاريع.

تعتبر المشاريع الاستثمارية من المحركات الرئيسية للنمو الاقتصادي والتنمية في أي دولة، وخاصة في المملكة العربية السعودية التي تسعى إلى تعزيز تنوع اقتصادها وزيادة مساهمة القطاعات غير النفطية في الناتج المحلي الإجمالي. ومع انتقال المملكة نحو رؤية 2030، أصبحت الحاجة إلى فهم العوامل المؤثرة على نجاح وفشل المشاريع الاستثمارية أمراً حيوياً.

يمكن تقسيم هذه العوامل إلى عدة فئات تشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، والتكنولوجية. على سبيل المثال، تلعب الظروف الاقتصادية العامة مثل أسعار النفط والنمو الاقتصادي دوراً كبيراً في جذب الاستثمارات. كما أن البيئة التشريعية والتنظيمية في المملكة تؤثر بشكل مباشر على مناخ الاستثمار، حيث يسهم توفير أنظمة قانونية ملائمة وتسهيلات إجرائية في تعزيز نجاح المشاريع.

من جانب آخر، يجب أن يتم أخذ العوامل الإنسانية في الاعتبار، مثل توافر الكوادر المؤهلة والمهارات المطلوبة لضمان تنفيذ المشاريع بفعالية. إضافة إلى ذلك، فإن الثقافة المحلية والتوجهات الاجتماعية قد تؤثر في قبول المشاريع من قبل المجتمع المحلي.

إن فهم هذه العوامل وتحديد تأثيراتها بشكل دقيق يساهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع الاستثمارية وتقليل احتمالات فشلها. وبالتالي، فإن هذا البحث يسعى إلى تحليل هذه العوامل ومناقشة كيفية توجيهها والإفادة منها في سياق التنمية الاقتصادية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

## مفهوم عوامل نجاح المشروعات

- 1- تحليل السياسات الحكومية وتأثيرها على نجاح المشاريع الاستثمارية
- 2- تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية على استدامة المشاريع.
- 3- دور التمويل والمصادر المالية في نجاح المشاريع.
- 4- دراسة تأثير القيادة والإدارة الاستراتيجية على نجاح المشاريع.
- 5- تقييم المخاطر وإدارة الأزمات في المشاريع الاستثمارية.
- 6- تأثير التخطيط والتقييم الدوري على نجاح المشاريع
- 7- العوامل الثقافية وتأثيرها على المشاريع الاستثمارية.
- 8- دراسة تأثير المنافسة في السوق المحلي وكيف يمكن أن تؤثر على استراتيجيات المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية.
- 9- دور الشراكات مع المستثمرين الأجانب في تعزيز نجاح المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية.
- 10- تحليل دور الشراكات مع المستثمرين الأجانب وتأثيرها على نجاح المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية.

- محددات عوامل نجاح المشروع

## 1- تحليل السياسات الحكومية وتأثيرها على نجاح المشاريع الاستثمارية:

### 1 دراسة التغييرات في اللوائح والأنظمة الحكومية وقياس تأثيرها على المشاريع:

- تحديد اللوائح الأساسية: تحليل اللوائح والأنظمة التي تنظم العمل الاستثماري في المملكة.
- تقييم التغييرات: دراسة كيفية تغيير هذه اللوائح منذ السابقة وتأثيرها على بدء المشاريع وعملياتها.
- الرصد والتقييم: استخدام أدوات مثل الاستطلاعات والمقابلات مع المستثمرين الحاليين لتقييم تأثير التغييرات على بيئة الأعمال.
- حالة دراسات: تقديم أمثلة محددة لمشاريع استثمارية تأثرت بشكل إيجابي أو سلبي بسبب التغييرات في القوانين.

### 2 تحليل الدعم الحكومي والاستثمارات العامة:

- تحديد برامج الدعم: تحليل البرامج الحكومية المتاحة لدعم المشاريع الاستثمارية، مثل القروض الميسرة، المنح، والحوافز الضريبية.
- تقييم الأثر: دراسة مدى فعالية هذه البرامج في تعزيز النمو والاستدامة للمشاريع.
- شراكات القطاعين العام والخاص: تقييم التجارب الناجحة في التعاون بين الحكومة والمستثمرين في مشاريع كبيرة.
- تعزيز الابتكار: دراسة كيفية استخدام الدعم الحكومي في تحفيز الابتكار والتكنولوجيا في المشاريع الاستثمارية.

## 2- تأثير البيئة الاقتصادية والاجتماعية على استدامة المشاريع:

- فحص الوضع الاقتصادي العام وتأثيره على الاستثمار.
- تحليل المؤشرات الاقتصادية: دراسة المؤشرات مثل الناتج المحلي الإجمالي، ومعدل البطالة، ومعدلات الفائدة وتأثيرها على قرارات الاستثمار.
- استقرار الاقتصاد: تقييم تأثير التقلبات الاقتصادية، مثل الأزمات المالية أو ارتفاع التضخم، على استدامة المشاريع.

- توافر التمويل: دراسة مدى توافر مصادر التمويل للمشاريع، سواء من البنوك أو مستثمرين خاصين، وتأثير ذلك على قدرتها على النمو.
- التوقعات المستقبلية: تحليل توقعات الاقتصاديين حول النمو المستقبلي، ومدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على تحقيق هذه التوقعات.
- دراسة العوامل الاجتماعية مثل توظيف العمالة المحلية والتدريب.
- توظيف العمالة المحلية: تقييم أهمية استخدام العمالة المحلية وتأثيرها على الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية للمشاريع.
- التدريب والتطوير: دراسة استراتيجيات تدريب العمالة المحلية وكيفية تحسين مهاراتهم لتنفيذ المشاريع بكفاءة عالية.
- المسؤولية الاجتماعية: تحليل كيف تؤثر الممارسات الاجتماعية المسؤولة للمشاريع على علاقتها بالمجتمعات المحلية، ومدى تأثير ذلك على استدامتها.
- التفاعل المجتمعي: تقييم مستويات التفاعل بين المشاريع والمجتمعات المحلية، وكيفية استفادة كل طرف من الآخر.
- تحليل عوامل النجاح

### 1 تحليل أنواع التمويل المستخدمة وتأثيرها على النجاح:

- التمويل الذاتي: دراسة مدى تأثير الاعتماد على الأموال الشخصية أو الأرباح المحتجزة على مرونة المشروع ونموه.
- التمويل الخارجي: تحليل أنواع التمويل الخارجي مثل القروض البنكية، والشراقات، ورأس المال المخاطر، وتأثيراتها على استراتيجيات النمو.
- التمويل الجماعي: تقييم دور التمويل الجماعي (Crowdfunding) كمصدر مبتكر لجمع الأموال وكيف يمكن أن يساهم في جذب الاستثمارات من خلال دعم المجتمع.
- توازن المخاطر: دراسة العلاقة بين نوع التمويل والمخاطر المرتبطة به، وكيف يؤثر ذلك على اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المشروع.

## 2 دراسة السيولة المالية وإدارة النقدية في المشاريع المختلفة:

- أهمية السيولة المالية: تحليل مدى تأثير السيولة الصحية على قدرة المشروع على تلبية التزاماته المالية، ودورها في استمرارية العمليات اليومية.
- استراتيجيات إدارة النقدية: تقييم استراتيجيات مثل إعداد ميزانيات نقدية، وتوقع التدفقات النقدية، وكيفية استخدامها لتجنب الأزمات المالية.
- تحسين الكفاءة المالية: دراسة طرق تحسين إدارة العوامل المالية مثل الديون المستحقة، والمقبوضات، والمدفوعات لتحسين كفاءة العمل المالي.
- دور التكنولوجيا: تحليل دور التكنولوجيا المالية (Fintech) في تحسين إدارة النقدية والسيولة من خلال أدوات مثل البرمجيات المالية والتطبيقات المصرفية.

## 3- دراسة تأثير القيادة والإدارة الاستراتيجية على نجاح المشاريع:

### 1- تحليل أنماط القيادة وتأثيرها على نجاح المشاريع

#### أ. التعريف بأنماط القيادة:

- القيادة التحويلية: تركز على تحفيز وتلبية احتياجات الأفراد وتغيير ثقافة المنظمة.
- القيادة التشاركية: تعتمد على إشراك الفريق في اتخاذ القرارات وتعزيز المشاركة.
- القيادة الاستبدادية: تتضمن اتخاذ القرارات بشكل مركزي من قبل القائد دون إشراك الآخرين.

#### ب. تأثير أنماط القيادة على نجاح المشاريع:

- تحفيز الفريق:
- القيادة التحويلية تعزز الدافعية والالتزام، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.
- اتخاذ القرارات:
- القيادة التشاركية تساهم في جودة اتخاذ القرار من خلال استثمار الأفكار المتنوعة من أعضاء الفريق مما يزيد من الابتكار.
- المرونة والتأقلم:

- القادة المرنون قادرون على التكيف مع التغييرات السريعة في بيئة العمل، مما يسهم في نجاح المشاريع.

- المسؤولية والتوجيه:

- القيادة الاستبدادية قد تعزز من سرعة اتخاذ القرارات؛ ومع ذلك، قد تؤدي إلى تراجع الروح المعنوية إذا كانت صارمة للغاية.

ج. دراسة حالة:

- تحليل حالات لمشاريع ناجحة وناجحة جداً تحت قيادات مختلفة، مع التركيز على كيفية تأثير أسلوب القيادة على تحقيق الأهداف والأداء العام.

2- استراتيجيات الإدارة الفعالة وتأثيرها على تحقيق أهداف المشاريع

أ. عناصر الإدارة الاستراتيجية:

- التخطيط: وضع أهداف واضحة وواقعية وخطط تنفيذ محددة.

- التنظيم: توزيع المهام وتحديد الموارد بشكل فعال.

- القيادة: توجيه الفريق وتحفيزه نحو تحقيق الأهداف.

- الرقابة: تقييم الأداء وضبط العمليات للتأكد من سير المشروع كما هو مخطط له.

ب. استراتيجيات الإدارة الفعالة:

- التخطيط الاستراتيجي:

- يتطلب تحديد الأهداف بعيدة المدى وتطوير استراتيجيات لتحقيقها.

- الإدارة المرنة:

- القدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل واحتياجات المشروع.

- التواصل الفعال:

- بناء قنوات تواصل مفتوحة بين جميع أعضاء الفريق لضمان التدفق السلس للمعلومات.

- التقييم والتكيف:

- استخدام أدوات تقييم الأداء الدوري لضمان تحقيق الأهداف بشكل مستمر وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة.

#### ج. تأثير استراتيجيات الإدارة الفعالة:

- زيادة الكفاءة:

- تحسين استخدام الموارد والتقليل من الفاقد في الوقت والمال.

- تحقيق الأهداف:

- ضمان أن جميع الأنشطة والمبادرات موجهة بشكل استراتيجي لتحقيق الأهداف المحددة.

- التفاعل الإيجابي:

- خلق بيئة عمل تعزز التعاون والإبداع، مما يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمشروع.

- تقليل المخاطر:

- إدارة فعالة للمخاطر المرتبطة بالمشروع من خلال التخطيط الشامل والتقييم المستمر.

تعد القيادة والإدارة الاستراتيجية من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل كبير على نجاح المشاريع. إن تحليل أنماط القيادة واستراتيجيات الإدارة الفعالة يوفر رؤى قيمة حول كيفية تحقيق أهداف المشاريع بشكل أكثر كفاءة وفعالية. من خلال فهم تأثير هذه الجوانب، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لقيادة فرقها وتحقيق أهدافها بنجاح وستساهم هذه الدراسة في تعزيز القدرة التنافسية للمشاريع واستدامة النجاح في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

- عوامل فشل المشروعات

#### المخاطر وإدارة الأزمات في المشاريع الاستثمارية:

##### المخاطر المالية:

- تعريف: تشمل المخاطر التي تؤثر على الاستقرار المالي للمشروع مثل تقلبات أسعار الفائدة وتغيرات السوق وعدم القدرة على تحقيق الإيرادات المستهدفة.

- استراتيجيات الإدارة:

- تحليل النقدية: مراجعة مستمرة للسيولة النقدية لضمان توافر السيولة عند الحاجة.

- تتويع مصادر التمويل: تقليل الاعتماد على مصدر دخل واحد من خلال تنويع المنتجات والخدمات.
- استخدام أدوات التحوط لتقليل المخاطر المالية.

#### ب. تحليل المخاطر التشغيلية:

- تعريف: تشمل المخاطر المرتبطة بالعمليات اليومية مثل عدم كفاية الموظفين في الاداء أو تحسين العمليات مثل الكفاءة في الإنتاج ونقص العمالة.
- استراتيجيات الإدارة:
- تحسين سلاسل الإمداد.
- تحسين العمليات: تطبيق أساليب مثل "LEAN" و "Six Sigma" لتعزيز كفاءة العمليات وتقليل الهدر.
- تدريب الموظفين توفير برامج تدريبية لضمان استعداد العاملين لمواجهة التحديات وتعزيز التوجيه داخل الفرق.

#### ج. تحليل المخاطر التسويقية:

- تعريف تحليل المخاطر التسويقية: تتعلق بالتغيرات في اتجاهات السوق واحتياجات العملاء.
- استراتيجيات الإدارة:
- إجراء أبحاث سوق منتظمة: تنفيذ أبحاث دورية لفهم تغيرات السوق واحتياجات العملاء.
- تطوير استراتيجيات تسويقية مرنة قابلة للتكيف مع التغيرات

#### 2- تحليل فعالية خطط الاستجابة للأزمات وتأثيرها على استمرارية المشاريع:

##### أ. بناء وتعزيز خطط الاستجابة للأزمات:

- تحديد السيناريوهات المحتملة: تحليل الأزمات المحتملة مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات الاقتصادية لبناء خطط مناسبة.
- تطوير خطط طوارئ لجميع أنواع الأزمات المحتملة.
- التدريب والممارسة: تدريب الفرق والموظفين على كيفية التصرف في أوقات الأزمات.
- ب. تقييم فعالية الخطط:

- المراجعة والتحليل: استخدام معايير قياس لتقييم كيفية استجابة المشاريع للآزمات والمشكلات المحتملة.

- إجراء تدريبات دورية للاختبار الفعلي للخطط.

- التعلم من التجارب: مراجعة الأحداث السابقة وتحديد الدروس المستفادة لتحسين الخطط.

- جمع الملاحظات وتحليلها لتحسين الخطط.

عوامل نجاح المشروعات الاستثمارية

تأثير التخطيط والتقييم الدوري على نجاح المشاريع:

1- دراسة دور التخطيط المسبق في تحقيق أهداف المشاريع

أ. أهمية التخطيط المسبق:

- تحديد الأهداف: يساعد التخطيط المسبق في وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس، مما يسهل تحقيقها.

- تنظيم الموارد: يمكن من تخصيص الموارد بكفاءة، مما يقلل الهدر ويوفر الوقت.

ب. تأثير التخطيط الاستباقي:

- تحديد المخاطر: يُمكن الفرق من تحديد العقبات المحتملة وتطوير استراتيجيات للتغلب عليها قبل حدوثها.

- تحسين الجدول الزمني: يساهم في تحديد مواعيد دقيقة وتنسيق الأنشطة، مما يساعد على الالتزام بالجدول الزمني للمشاريع.

2- أهمية التقييم الدوري ومراجعة الأداء في تحسين النتائج

أ. فوائد التقييم الدوري:

- تحسين العمليات: يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية.

- تحليل الأداء: يتيح للفرق فرصة لمراجعة الأداء مقابل الأهداف المحددة ومعرفة مدى التقدم المحرز.

ب. التكيف مع الظروف المتغيرة:

- استجابة سريعة: من خلال التقييم الدوري، يمكن للمشاريع التكيف مع التغيرات في السوق أو استجابةً لمتطلبات العملاء.

- تعديل الخطط: يمكن تعديل استراتيجيات المشروع بناءً على الملاحظات والتقييمات، مما يساهم في تحقيق نتائج أفضل.

**العوامل الثقافية وتأثيرها على المشاريع الاستثمارية:**

1- دراسة الثقافات المحلية وتأثيرها على قبول وتنفيذ المشاريع

**أ. فهم الثقافات المحلية:**

- القيم والمعتقدات: تُشكل القيم والمعتقدات الثقافية الأساسية في المجتمع المحلي طريقة تفكير الأفراد وسلوكياتهم، مما يؤثر على كيفية قبولهم للمشروعات الاستثمارية. على سبيل المثال، قد تؤدي بعض القيم التقليدية إلى مقاومة التغيير أو الابتكار.

- التواصل: تختلف أنماط الاتصال بين الثقافات، لذا يجب أن يتمكن المستثمرون من فهم هذه الأنماط والتفاعل بشكل يتناسب مع المتطلبات الثقافية للمجتمع المستهدف.

**ب. التأثير على قبول المشاريع:**

- المشاركة المجتمعية: تساهم الثقافة المحلية في تحديد مدى إمكانية الحصول على دعم المجتمع المحلي للمشاريع. المشاريع التي تشرك المجتمع وتظهر احترامها للقيم المحلية غالباً ما تُقبل بشكل أفضل.

- توقعات النتائج: قد تتأثر توقعات العائدات والنتائج بمعتقدات المجتمع المحلي حول الاقتصاد والعمل، مما يمكن أن يؤدي إلى تغييرات في مدى دعم المشروع أو معارضته.

2- تحليل طرق التعامل مع التحديات الثقافية في بيئة العمل

**أ. استراتيجيات التكيف الثقافي:**

- بناء علاقات: يُفضل بناء علاقات قوية مع المجتمع المحلي والمستهلكين المحتملين لفهم وتجاوز الحواجز الثقافية. التعاون مع الزعماء المحليين والمؤثرين يمكن أن يساعد في تعزيز القبول.

- التدريب والتوعية: يمكن أن يؤثر التدريب على الفهم الثقافي في تحسين كيفية تفاعل الفرق العاملة مع التحديات الثقافية. توعية الموظفين بالثقافة المحلية والممارسات الاجتماعية يساهم في تعزيز العلاقات والتفاهم.

## ب. استراتيجيات إدارة التغيير:

- التواصل الفعال: اعتماد أساليب تواصل مرنة السرعة والتي تتناسب مع الثقافة المحلية، مما يمكن أن يسهل إدارة التغيير وضمان أن الرسائل تصل بوضوح وشفافية.
- التكيف مع العادات: يتطلب التعامل مع التحديات الثقافية مرونة في تصميم المشاريع وتنفيذها، من خلال تخصيص المنتجات والخدمات لتلبية الاحتياجات الثقافية المحلية.

دراسة تأثير المنافسة في السوق المحلي وكيف يمكن أن تؤثر على استراتيجيات المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية:

## 1- تأثير المنافسة في السوق المحلي

### أ. حجم السوق ونموه:

-زيادة عدد اللاعبين: مع تزايد عدد الشركات والمنافسين في السوق السعودي، يصبح من المهم تقييم مدى تأثير هذا النمو على استراتيجيات المشاريع الاستثمارية، حيث يتطلب الأمر الابتكار والتفرد لجذب العملاء.

-تنوع المنتجات والخدمات: يؤثر المنافسون بشكل مباشر في كيفية تقديم المنتجات والخدمات، مما يؤدي إلى ضغط على الأسعار وتحسين الجودة.

### ب. تفضيلات المستهلكين:

-تغيير الاتجاهات: تتنوع تفضيلات المستهلكين مع وجود العديد من الخيارات في السوق، مما يتطلب من الشركات الاستثمار في أبحاث السوق لفهم احتياجات العملاء ومتطلباتهم بشكل أفضل.

-ولاء العملاء: المنافسة يمكن أن تؤثر على ولاء العملاء، مما يدفع الشركات إلى تطوير استراتيجيات جديدة للحفاظ على قاعدة عملائها وزيادة رضاهم.

## 2- تأثير المنافسة على استراتيجيات المشاريع الاستثمارية

### أ. الابتكار والتطوير:

-تحفيز الابتكار: تُجبر المنافسة الشركات على البحث عن طرق جديدة للابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة، مما يُترجم إلى استثمار أكبر في البحث والتطوير.

-استراتيجيات تسويقية جديدة: تحتاج المشاريع الاستثمارية إلى تطوير استراتيجيات تسويقية مبتكرة لجذب الانتباه في سوق مزدحم، مثل استخدام الحملات الرقمية والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي.

### ب. تحسين الكفاءة التشغيلية:

-تقليل التكاليف: نتيجة للمنافسة، تسعى الشركات لزيادة كفاءتها التشغيلية وتقليل التكاليف من خلال الاستعانة بالتكنولوجيا وتحسين العمليات.

-الشراكات الاستراتيجية: في بعض الحالات، تؤدي المنافسة إلى تحفيز الشركات على الدخول في شراكات أو تحالفات استراتيجية لتعزيز قدرتها التنافسية.

### 3- التكيف مع البيئة التنافسية

#### أ. تطوير استراتيجيات مرنة:

-يجب على المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية أن تعتمد استراتيجيات مرنة تتكيف مع التغيرات السريعة في السوق وأحوال المنافسة، وذلك عن طريق التحليل المستمر لأداء المنافسين وتوزيع الحصص السوقية.

#### ب. التركيز على القيمة المضافة:

- من المهم أن تُركّز المشاريع على تقديم قيمة مضافة للعميل تفوق ما يقدمه المنافسون، سواء من خلال تحسين جودة المنتجات أو تقديم خدمات إضافية.

دور الشراكات مع المستثمرين الأجانب في تعزيز نجاح المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية:

تتناول المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة موضوع الشراكات مع المستثمرين الأجانب كجزء من استراتيجيتها للتنمية الاقتصادية. يعد هذا النهج أحد العناصر الرئيسية لتحقيق أهداف رؤية 2030، والتي تهدف إلى تحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد متنوع وقائم على الابتكار.

تتحقق الفوائد من الشراكات مع المستثمرين الأجانب في عدة جوانب:

#### 1 نقل التكنولوجيا والمعرفة:

تُعتبر الشراكات مع الشركات الأجنبية وسيلة فعالة لنقل التكنولوجيا الحديثة والمعرفة المتطورة إلى المملكة. هذا الأمر يعزز من قدرة المشاريع المحلية على الابتكار وتحسين الجودة.

#### 2 تعزيز المصادر المالية:

يمكن أن تسهم الشراكات مع المستثمرين الأجانب في زيادة رأس المال المطلوب لتنفيذ المشاريع، مما يساهم في تعزيز القدرات التنافسية من خلال توفير موارد إضافية تدعم نمو المشاريع.

### 3. الوصول إلى الأسواق العالمية:

تمكن الشركات المحلية مع المستثمرين الأجانب المشاريع من التوسع في الأسواق الدولية. يساعد التواجد الأجنبي في فتح الأبواب أمام الفرص الجديدة وزيادة الرؤية التجارية.

### 4. خلق فرص العمل:

تساهم الشركات في خلق فرص العمل الجديدة، مما يعزز من القدرات الاقتصادية لأفراد المجتمع ويزيد من مستويات المعيشة.

### 5. تنويع الاستثمارات:

تساعد هذه الشركات في تنويع الاستثمارات وزيادة الاستثمارات في القطاعات غير النفطية، مما يقلل من الاعتماد على النفط ويعزز الاستدامة الاقتصادية.

بشكل عام، تسهم الشركات مع المستثمرين الأجانب في تعزيز نجاح المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية، مما يتيح الفرصة لتحقيق التنمية المستدامة والاستجابة للتحديات الاقتصادية المستقبلية.

تحليل دور الشراكات مع المستثمرين الأجانب وتأثيرها على نجاح المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية:

أصبحت الشراكات مع المستثمرين الأجانب عنصراً أساسياً في تطوير ونمو المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل رؤية السعودية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتقليل الاعتماد على النفط. إن هذه الشراكات توفر فرصاً جديدة للنمو وتبادل المعرفة والتكنولوجيا.

#### 1- فوائد الشراكات مع المستثمرين الأجانب

##### أ. تبادل المعرفة والخبرة:

- نقل التكنولوجيا: يسهم الشركاء الأجانب في توفير تقنيات حديثة وأفضل الممارسات المرتبطة بالقطاع، مما يعزز من كفاءة العمليات وجودة المنتجات.

- التدريب والتطوير: يساعد المستثمرون الأجانب في تدريب الكوادر المحلية، مما يسهم في تقوية الإمكانات البشرية واستدامة المشاريع.

##### ب. الوصول إلى تمويل إضافي:

- تنويع مصادر التمويل: توفر الشراكات مع المستثمرين الأجانب إمكانية الحصول على تمويل إضافي، مما يسهل تنفيذ المشاريع الكبيرة والمعقدة.

- تقليل المخاطر المالية: الشراكات تقلل من العبء المالي على المستثمرين المحليين، وتوزع المخاطر بينهم.

##### ج. تعزيز الوصول إلى أسواق جديدة:

- توسيع نطاق الأعمال: يمكن أن تسهم الشراكات مع مستثمرين أجانب في فتح أسواق جديدة، مما يؤدي إلى زيادة حجم الأعمال والعوائد.

- تبني استراتيجيات تصديرية: يستفيد المستثمرون الأجانب من خبراتهم الدولية لفتح قنوات تصدير جديدة للمنتجات المحلية.

#### 2- تأثير الشراكات على نجاح المشاريع الاستثمارية:

##### أ. تحسين التنافسية:

-زيادة الملاءمة مع الأسواق العالمية: يساعد المستثمرون الأجانب في تحسين قدرة المشاريع على المنافسة في الأسواق العالمية من خلال تطبيق أفضل المعايير والممارسات.

-تحسين جودة المنتج: الابتكار والتطوير المتواصل الذي يوفره الشركاء الأجانب يعزز من جودة المنتجات، مما يزيد من جاذبيتها في الأسواق.

#### ب. تعزيز الاستدامة:

-تطوير بيئة عمل مستدامة: الشراكات مع المستثمرين الأجانب يمكن أن تساهم في تطوير استراتيجيات استدامة، مثل تطبيق ممارسات صديقة للبيئة وتحسين الكفاءة الطاقية.

-تحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي: تسهم الاستثمارات الأجنبية في خلق وظائف جديدة وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية.

### 3- التحديات المرتبطة بالشراكات مع المستثمرين الأجانب

#### أ. الاختلافات الثقافية والتجارية:

-قد تؤدي الفروق الثقافية إلى تحديات في التواصل وفهم العناصر الحيوية للأعمال، مما يشكل عائقاً أمام النجاح.

-من المهم وضع استراتيجيات للتقريب بين الثقافات وتعزيز التفاهم المتبادل.

#### ب. القيود القانونية والتنظيمية:

-ينبغي أن تكون هناك فهم واضح للإطار القانوني والتنظيمي للاستثمار الأجنبي في المملكة، حيث قد تواجه المشاريع صعوبات في التكيف مع المتطلبات المحلية.

### 4- استراتيجيات تعزيز الشراكات مع المستثمرين الأجانب

#### أ. تعزيز بيئة الاستثمار:

-يتوجب على المملكة المواصلة في تحسين بيئة الاستثمار من خلال تقديم حوافز وضمانات قانونية للمستثمرين الأجانب.

#### ب. إنشاء منصات للشراكة:

-تشجيع المنظمات الحكومية والخاصة على إنشاء منصات تجمع بين المستثمرين الأجانب والمحليين لفتح حوارات وتبادل الفرص الاستثمارية.

## دراسة الأمثلة الناجحة لشراكات استثمارية في السعودية:

تعد المملكة العربية السعودية من الدول التي شهدت زيادة ملحوظة في الشراكات الاستثمارية في السنوات الأخيرة، خاصة في إطار رؤية 2030 التي تهدف إلى تنويع الاقتصاد وتحفيز الاستثمار الأجنبي. إليك بعض الأمثلة الناجحة على هذه الشراكات:

### 1- شركة أرامكو السعودية مع شركات دولية:

أحد أبرز الأمثلة هو شراكة أرامكو مع شركة توتال الفرنسية، والتي تتضمن تطوير مشروع مصفاة جازان. هذه الشراكة تعكس كيفية استفادة المملكة من الخبرات الأجنبية في مجال الطاقة، وتعزيز الشراكات في مشاريع كبيرة ومهمة في القطاع النفطي.

### 2- مشروع نيوم:

نيوم هو مشروع ضخم يمتد على 26,500 كيلومتر مربع ويهدف إلى إنشاء مدينة حديثة تعتمد على التكنولوجيا والابتكار. تشارك العديد من الشركات العالمية في المشروع، مثل شركة "ماك كينزي" و"بوسطن كونسلتينج جروب" لتقديم الاستشارات، مما يساهم في جذب المزيد من الاستثمارات.

### 3- مجموعة سابك وشركاتها الدولية:

تعاونت شركة سابك، وهي واحدة من أكبر شركات البتروكيماويات في العالم، مع العديد من الشركات العالمية مثل "موتيفا" في الولايات المتحدة. هذا التعاون ساهم في توسيع جهود الشركة في أسواق جديدة وزيادة الإنتاج.

### 4- مدينة الملك سلمان للطاقة (سبارك):

تعتبر سبارك منطقة اقتصادية متخصصة في قطاع الطاقة، حيث تم التعاون مع عدة شركات عالمية ومحلية لإنشاء بنية تحتية تدعم قطاع الطاقة. هذه المدينة تجذب الاستثمارات الدولية وتساهم في إيجاد فرص عمل.

### 5- مشروع البحر الأحمر:

يعتبر مشروع البحر الأحمر من المشاريع السياحية الكبرى التي تشمل شراكات مع شركات عالمية، مثل "ماريوت" و"هيلتون"، لتطوير مجموعة من الفنادق والمنتجعات. هذا المشروع يعكس الجهود الكبيرة نحو تعزيز السياحة في المملكة.

### 6- شراكات في القطاع الزراعي:

عقدت المملكة شراكات مع دول مثل هولندا وأستراليا لتعزيز الأمن الغذائي والتقنيات الزراعية الحديثة. تشمل هذه الشراكات استخدام التقنيات الحديثة في الزراعة وتحسين الإنتاج.

#### 7- منطقة القصيم الاقتصادية:

تتعاون المملكة مع مستثمرين أجانب لتطوير المشروعات الصناعية في منطقة القصيم، مما يعزز القدرة الانتاجية ويساعد في جذب مستثمرين جدد.

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

دراسة (عنتر؛ عليان، 2006) بعنوان "عوامل نجاح وفشل المشروعات الصغيرة في ظل التحديات المعاصرة"، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل نجاح المشروعات الصغيرة وعوامل فشلها في ظل التحديات المعاصرة. حيث تمثلت مشكلة الدراسة في التعرف على أهمية ودور المشروعات في تفعيل وتعزيز النشاط الاقتصادي وأهم عوامل نجاحها وفشلها في ظل التحديات المعاصرة. وكانت نتائج الدراسة أن هناك عوامل وأسباب قوية في فشل أو نجاح هذا النوع من المشروعات والمتمثلة في الإدارة وفي القدرات والسمات الشخصية لمدير المشروع والقدرات التي يتخذها وأن المشروعات يمكن إذا أحسن التوسع فيها واختيار أنشطتها ومواقع إقامتها وتطوير سبل تمويلها وتسويق منتجاتها وتكاملها مع المشروعات الكبيرة أن تكون أحد تلك العوامل الرئيسية هي نسبة البطالة في الدول.

دراسة (المشهر اوي؛ 2015) بعنوان أهم المشكلات والمعوقات التي تواجه تمويل المشروعات الممولة من المنظمات الأجنبية. وكانت مشكلة الدراسة هي تحديد المعوقات التي تقف حائلاً أمام المنظمات في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تمويل المشروعات الصغيرة وكانت أهداف الدراسة في التعرف على المشكلات والمعوقات التي تواجه المشروعات وكذلك السعي في تقديم الحلول والمقترحات التي تساهم في تخفيف المشكلات والمعوقات التي تواجه تلك المشروعات. كما هدفت الدراسة إلى إبراز دور تمويل المشروعات الصغيرة المقدمة من المنظمات غير الحكومية في توفير فرص العمل المباشرة وغير المباشرة والتحقق من دور المنظمات في زيادة فرص نجاح تلك المشروعات. وخلصت الدراسة إلى أن هناك بعض المؤثرات السياسية التي تؤثر سلباً على المشروعات وخصوصاً الصغيرة.

دراسة (القدرة، 2018) بعنوان أثر إدارة المشروعات على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في غزة. وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى أداء إدارة المشاريع في المنظمات والتعرف على مستوى نجاح المشاريع في المنظمات والعلاقة بين مستوى أداء إدارة المشاريع في المنظمات وتأثير عوامل النجاح والفشل على مستوى أداء تلك المشروعات. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تصورات المبحوثين حول أداء إدارة المشاريع في المنظمات كان عالياً وأن مستوى تصورات المبحوثين حول عوامل نجاح المشاريع كان مرتفعاً وكذلك أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أداء إدارة المشاريع وعوامل نجاحها.

دراسة دناقير (2019) بعنوان تحليل عوامل فشل المؤسسات الصغرى - دراسة ميدانية بولاية ورقلة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن عوامل فشل المؤسسات الصغرى وعوامل نجاحها كذلك مع تحليل تلك العوامل. خلصت الدراسة إلى أن ضعف إدارة المؤسسة ورفع قضايا مالية عليها يتسبب

في فشلها كما أن ارتفاع التكاليف وتراكم المخزون وتحقيق خسائر متتالية قد يتسبب في إعلان إفلاسها وضعف تمويلها والمنافسة الشديدة قد يؤدي إلى تعثر المؤسسة.

تناولت القدرة، عامر هشام (2018). أثر أدا ادار المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية عوامل النجاح التي تؤثر على أداء مشاريع التنمية وهدفت كذلك إلى تحديد مؤشرات نجاح المشروعات من أجل تحقيق التنمية. توصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل ستة تؤثر على نجاح المشروع وهي العميل والمستشار، والمقاول وسلسلة التوريد وعامل خارجي متعلق بالعوامل البيئية.

أما دراسة حسين سعد مهدي (2007) أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات، فقد هدفت إلى تحديد معايير نجاح المشروع بشكل منهجي بالإضافة إلى تحديد عوامل النجاح الحاسمة وتوصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل هامة تحدد نجاح المشروع وهي الوقت والجدول الزمني والتكلفة ورضا العميل وجودة الأداء والأداء التجاري. كما توصلت الدراسة إلى أن هناك عوامل أخرى تؤثر على نجاح المشروع متمثلة في مدير المشروع والقيادة وإدارة التغييرات والفعالية في حل النزاعات والاتصالات وكذلك عوامل أخرى تشمل كفاءة أعضاء المشروع مثل الاتصال والخلفية التقنية والفريق المؤهل ودعم الإدارة العليا ومخطط المسؤولية والسلطة والبيئة الخارجية من عميل وبيئة تكنولوجية وبيئية سياسية واجتماعية ومادة جميعها تؤثر على نجاح المشروع.

أما دراسة دناقير، أيمن (2019) تحليل عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بولاية ورقلة، فقد هدفت إلى تحديد العلاقة بين تنفيذ المشروع وممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشروعات والعمل على تحديد عوامل نجاح المشروعات وفشلها. وخلصت الدراسة إلى أن ممارسات تنفيذ المشروع وإدارة المخاطر وتجنب عوامل فشل المشروعات والعمل على تحسين نجاح المشروع على أن المشروعات وإدارتها في حاجة إلى التركيز بشكل كبير خلال تنفيذ المشروع وممارسات إدارة المخاطر كطريقة لتحسين نجاح المشروع حيث أن ارتباطها مهم.

وتوصلت دراسة (دناقير، 2019) في عنوان "تحليل عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" إلى أن الابتكار والتكنولوجيا من الركائز الأساسية في تحقيق نجاح المشاريع الاستثمارية، خاصة في ظل التحول الاقتصادي الكبير الذي تشهده المملكة بفضل رؤية 2030. المملكة تسعى إلى تنويع اقتصادها من خلال الاستثمار في القطاعات غير النفطية، مما يجعل التكنولوجيا والابتكار عاملين حاسمين لتعزيز التنافسية وضمان استدامة المشاريع، حيث أشارت نتائج دراسة دناقير (2019) إلى ضرورة وأهمية الابتكار والتكنولوجيا للمشاريع الاستثمارية في تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف:

وفي دراسة أخرى لسلام (2017) بعنوان "أثر تطبيق نظام تخطيط موارد البشرية على جود التقارير المالية للشركات (دراسة ميدانية)، قد أظهرت أنه التقنيات الحديثة تساعد المشاريع من تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل الهدر في الموارد، كما أنها الأتمتة والتقنيات الرقمية تساعد في تحسين جودة المنتجات والخدمات وتقليل التكاليف على المدى الطويل. ووفقا للدراسة فإن المشاريع التي تتبنى الابتكار تصبح أكثر قدرة تساعد على تقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المحلي والعالمي.

وفي دراسة لأبو العثم (2007) بعنوان "تقييم العوامل التنظيمية والبيئية المؤثر في أداء المقاولين للمشروعات الهندسية في الأردن" حيث توصلت إلى بعض النتائج أهمها الاعتماد على تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء يعزز من قدرة المشاريع على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق. كما توصلت دراسة أبو العثم (2007) إلى أن الابتكار يمكن المشاريع من دخول أسواق جديدة واستهداف شرائح مختلفة من العملاء وكذلك تقنيات التجارة الإلكترونية والمنصات الرقمية تساعد المشاريع على الوصول إلى جمهور عالمي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستدامة من خلال التكنولوجيا تدعم الحلول المستدامة من خلال تقليل التأثير البيئي وتحسين استغلال الموارد وضرورة تعزيز الابتكارات في مجالات مثل الطاقة المتجددة والزراعة الذكية تتماشى مع التوجه العالمي نحو التنمية المستدامة. كما أن الدراسة أكدت بأن المشاريع المبتكرة تجذب رؤوس الأموال الجريئة والمستثمرين الذين يبحثون عن أفكار غير تقليدية ذات إمكانات نمو كبيرة.

ركزت دراسة (الأكلبي 2019) والتي هي بعنوان "التخطيط في الموارد البشرية" على دور دور الحكومة السعودية في دعم الابتكار والتكنولوجيا وتوصلت إلى ضرورة وضع برامج مثل "منشآت" و"صندوق الاستثمارات العامة" تدعم الشركات الناشئة والمبتكرة والعمل على توفير مسرعات أعمال وحاضنات تدعم التقنيات الناشئة. وتوصلت الدراسة إلى أنه من الضروري الاستثمار في تطوير شبكات الاتصالات وتقنيات الجيل الخامس (5G) لدعم المشاريع التقنية وإطلاق مشاريع المدن الذكية التي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا.

## التعليق على الدراسات السابقة

توصلت الدراسات السابقة إلى أن هناك العديد من العوامل التي تساهم في تحقيق نجاح المشروع الاستثماري في البيئة السعودية، حيث أن هناك عوامل وأسباب قوية في فشل أو نجاح هذا النوع من المشروعات والمتمثلة في الإدارة وفي القدرات والسمات الشخصية لمدير المشروع والقدرات التي يتخذها. كما أكدت الدراسات إلى أن هناك بعض المؤثرات السياسية التي تؤثر سلباً على المشروعات وخصوصاً الصغيرة.

وأخيراً، ركزت الدراسات السابقة التي استعرضها البحث الحالي إلى أن ضعف إدارة المؤسسة ورفع قضايا مالية عليها يتسبب في فشلها كما أن ارتفاع التكاليف وتراكم المخزون وتحقيق خسائر متتالية قد يتسبب في إعلان إفلاسها وضعف تمويلها والمنافسة الشديدة قد يؤدي إلى تعثر المؤسسة

## مقارنة نتائج الدراسات بالدراسة الحالية

أنت الدراسة الحالية بنتائج متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة، حيث يؤكد البحث الحالي إلى أن القدرات والسمات الشخصية لمدير المشروع والقدرات التي يتخذها هي من أهم عوامل نجاح المشروع الاستثماري ولكن ضعف إدارة المؤسسة ورفع قضايا مالية عليها يتسبب في فشلها.

## الفصل الثالث

### المنهجية وطرق البحث

## منهج البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال تطبيق استبيان تم توزيعه على عدد من الشركات تم تحديدها من الاديبيات السابقة كمحركات محتملة للنجاح في المشروعات. اعتمد البحث على منهجية بحث تتوافق مع طبيعة المشكلة والأسئلة، فكما ذكرنا أن هدف البحث هو تناول أسباب نجاح وفشل المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية، فقد اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبيان يقوم على قسم نظري وقسم تطبيقي واستعراض الدراسات السابقة التي تؤثر على نجاح وفشل المشروعات الاستثمارية.

### أدوات الدراسة :

اعتمد البحث على أداة الاستبيان المكونة من أسئلة تم توزيعها على عينة البحث. حيث سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته موضوع الدراسة الذي يهدف إلى جمع أوصاف كمية وكيفية عن الظاهرة المدروسة كما تحدث في وضعها الطبيعي وذلك حتى يتم توضيح أسباب المشكلة والنتائج المترتبة عليها إلى جانب إدراك العلاقات بين عوامل نجاح وفشل المشروعات الاستثمارية للتحقق من بعض أهداف الدراسة.

### حدود الدراسة :

الحدود المكانية: المشروعات الاستثمارية بالمملكة العربية السعودية

الحدود الزمانية: سيتم إجراء البحث في خلال شهرين من يوليو حتى نهاية أغسطس 2024

الحدود البشرية: شملت عينة البحث من بعض موظفي ومدراء المشروعات الاستثمارية بالمملكة العربية السعودية

مجتمع الدراسة: بعض الشركات السعودية داخل السوق المحلي ومن ثم تم طرح بعض التساؤلات على عدد كبير من المسؤولين داخل تلك الشركات مثل شركات سابك والمراعي ونادك وشركة الاتصالات السعودية.

عينة الدراسة: وصلت إجمالي العينة إلى (368) فرد من موظفي الشركات التي تم اختيارها بشكل عشوائي.

## الفصل الرابع:

### النتائج

## نتائج البحث

ما مدى تطبيق الأساليب العلمية والفنية؟

جدول رقم (1) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ما مدى تطبيق الأساليب العلمية والفنية؟)

| النسبة | التكرار | تطبيق الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع الاستثماري |
|--------|---------|----------------------------------------------------------|
| 14.4   | 53      | غير موافق (0)                                            |
| 7.1    | 26      | غير موافق بشدة (25)                                      |
| 10.3   | 38      | محايد (50)                                               |
| 16.6   | 61      | موافق (75)                                               |
| 38.3   | 141     | موافق بشدة (100)                                         |
| 13.3   | 49      | لم يحدد                                                  |
| %100.0 | 368     | المجموع                                                  |

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن (38.3%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم تطبيق الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع الاستثماري جيدة جداً، فيما وجد أن (16.6%) من أفراد الدراسة يرون تطبيق الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع الاستثماري جيدة، فيما وجد أن (14.4%) من أفراد الدراسة يرون تطبيق الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع الاستثماري سيئة، فيما وجد أن (10.3%) من أفراد الدراسة يرون تطبيق الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع الاستثماري مقبولة، ووجد أيضاً أن (7.1%) من أفراد الدراسة يرون تطبيق الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع الاستثماري ضعيفة، وفي الأخير وجد أن (13.3%) لم يحددوا تقييمهم وتدل هذه النتيجة على ارتفاع مستوى تطبيق الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع الاستثماري.

يتم الاستعانة بلجان فنية ولجان متخصصة في دراسة جدوى المشروع  
جدول رقم (2) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (مدى الاستعانة بلجان فنية ولجان متخصصة في  
دراسة جدوى المشروع ؟)

| النسبة | التكرار | الاستعانة بلجان فنية في دراسة جدوى<br>المشروع |
|--------|---------|-----------------------------------------------|
| 8.7    | 32      | غير موافق (0)                                 |
| 5.2    | 19      | غير موافق بشدة (25)                           |
| 16.6   | 61      | محايد (50)                                    |
| 17.4   | 64      | موافق (75)                                    |
| 49.2   | 181     | موافق بشدة (100)                              |
| 3      | 11      | لم يحدد                                       |
| %100.0 | 368     | المجموع                                       |

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن (49.2%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم الاستعانة بلجان فنية ولجان متخصصة في دراسة جدوى المشروع بشك جيد جداً، في حين وجد أن (17.4%) أفراد الدراسة يرون أن يتم الاستعانة بلجان فنية ولجان متخصصة في دراسة جدوى المشروع بشكل جيد، ووجد أن (16.6%) من أفراد الدراسة يرون أن يتم الاستعانة بلجان فنية ولجان متخصصة في دراسة جدوى المشروع بشكل مقبول، وأيضاً وجد أن (8.7%) من أفراد الدراسة يرون أن يتم الاستعانة بلجان فنية ولجان متخصصة في دراسة جدوى المشروع بشكل سيئ، ويليه (5.2%) من أفراد الدراسة يرون أن يتم الاستعانة بلجان فنية ولجان متخصصة في دراسة جدوى المشروع بشكل ضعيف، وأخيراً وجد أن (3%) من أفراد الدراسة لم يحددوا ، وهذه النتيجة تدل على أنه يتم الاستعانة بلجان فنية ولجان متخصصة في دراسة جدوى المشروع.

س3: هل يتم رصد ميزانية كافية ومناسبة للمشروع؟

جدول رقم (3) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (رصد ميزانية كافية ومناسبة للمشروع)

| النسبة | التكرار | رصد ميزانية كافية ومناسبة للمشروع |
|--------|---------|-----------------------------------|
| 0.5    | 2       | غير موافق (0)                     |
| 0.5    | 2       | غير موافق بشدة (25)               |
| 7.6    | 28      | محايد (50)                        |
| 13.3   | 49      | موافق (75)                        |
| 48.4   | 178     | موافق بشدة (100)                  |
| 29.6   | 109     | لم يحدد                           |
| %100.0 | 368     | المجموع                           |

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن (48.4%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم رصد ميزانية كافية ومناسبة للمشروع بشكل جيد جداً، ووجد أن (13.3%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم رصد ميزانية كافية ومناسبة للمشروع بشكل جيد، ووجد أن (7.6%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم رصد ميزانية كافية ومناسبة للمشروع بشكل مقبول، ووجد أن (0.5%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم رصد ميزانية كافية ومناسبة للمشروع بشكل سيئ، ويتساوى معهم أفراد الدراسة التي يرون أنه يتم رصد ميزانية كافية ومناسبة للمشروع بشكل ضعيف، ووجد أن هناك (29.6%) من أفراد الدراسة لم يحددوا، هذه النتيجة تدل على أنه يتم رصد ميزانية كافية ومناسبة للمشروع بشكل جيد جداً.

يتم استخدام الأساليب التقليدية في التخطيط للمشروعات  
 جدول رقم (4) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم استخدام الأساليب التقليدية في التخطيط  
 للمشروعات)

| سهولة حجز الموعد    | التكرار | النسبة |
|---------------------|---------|--------|
| غير موافق (0)       | 11      | 3      |
| غير موافق بشدة (25) | 14      | 3.8    |
| محايد (50)          | 44      | 12     |
| موافق (75)          | 52      | 14.1   |
| موافق بشدة (100)    | 196     | 53.3   |
| لم يحدد             | 51      | 13.9   |
| المجموع             | 368     | %100.0 |

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن أكثر من نصف أفراد الدراسة يرون أنه يتم استخدام الأساليب التقليدية في التخطيط للمشروعات بشكل جيد جداً وبلغت نسبتهم (53.3%)، فيما وجد أن (14.1%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم استخدام الأساليب التقليدية في التخطيط للمشروعات بشكل جيد ، كما وجد أن (12%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم استخدام تلك الأساليب بطريقة مقبولة، وأخيراً وجد أن (3%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم استخدام الأساليب التقليدية في التخطيط للمشروعات بشكل سيئ، ووجد أن (13.9%) من أفراد الدراسة لم يذكروا تقييمهم، ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن استخدام الأساليب يتم بشكل جيد جداً.

## دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والبيئية

جدول رقم (5) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (ما هي مدى دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والبيئية؟)

| سهولة التواصل مع المركز عبر البريد الإلكتروني، الهاتف، الموقع، التطبيق الإلكتروني | التكرار | النسبة |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|
| غير موافق (0)                                                                     | 11      | 3      |
| غير موافق بشدة (25)                                                               | 14      | 3.8    |
| محايد (50)                                                                        | 44      | 12     |
| موافق (75)                                                                        | 52      | 14.1   |
| موافق بشدة (100)                                                                  | 196     | 53.3   |
| لم يحدد                                                                           | 51      | 13.9   |
| المجموع                                                                           | 368     | %100.0 |

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن أكثر من نصف أفراد الدراسة يرون أنه يتم دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والبيئية يتم بشكل جيد جداً وبلغت نسبتهم (53.3%)، فيما وجد (14.1%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والبيئية يتم بشكل جيد، ووجد أن (12%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والبيئية يتم بشكل مقبول، وجاء أيضاً (3.8%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والبيئية يتم بشكل ضعيف، وأخيراً وجد أن (3%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والبيئية يتم بشكل سيئ، ووجد أن (13.9%) من أفراد الدراسة لم يحددوا ، وهذه النتيجة تدل على أنه يتم دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والبيئية يتم بشكل جيد جداً.

ما مدى التخطيط للموارد البشرية

جدول رقم (6) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (يتم عقد اجتماعات دورية لعمليات التنسيق والتفاوض مع الجهات المهنية؟)

| النسبة | التكرار | اهتمام موظفي الاستقبال |
|--------|---------|------------------------|
| 7.6    | 28      | غير موافق (0)          |
| 6.3    | 23      | غير موافق بشدة (25)    |
| 14.7   | 54      | محايد (50)             |
| 16     | 59      | موافق (75)             |
| 48.4   | 178     | موافق بشدة (100)       |
| 7.1    | 26      | لم يحدد                |
| %100.0 | 368     | المجموع                |

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن (48.4%) من أفراد الدراسة يرون أن يتم عقد اجتماعات دورية لعمليات التنسيق والتفاوض مع الجهات المهنية بدرجة جيدة جداً، كما وجد أن (16%) من أفراد الدراسة يرون أن يتم عقد اجتماعات دورية لعمليات التنسيق والتفاوض مع الجهات المهنية بدرجة جيدة، ووجد أيضاً أن (14.7%) من أفراد الدراسة يرون أن يتم عقد اجتماعات دورية لعمليات التنسيق والتفاوض مع الجهات المهنية بدرجة مقبولة، في حين وجد أن (7.6%) من أفراد الدراسة يرون أن يتم عقد اجتماعات دورية لعمليات التنسيق والتفاوض مع الجهات المهنية بدرجة سيئة، يليهم (6.3%) من أفراد الدراسة يرون أن موظفي الاستقبال يهتمون بالعملاء بدرجة ضعيفة، وفي الأخير وجد أن (7.1%) من أفراد الدراسة لم يحددوا درجة التقييم.

### لدورات تدريبية لتطوير مهارات في المشروع

جدول رقم (7) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (لدورات تدريبية لتطوير مهارات في المشروع)

| سهولة التسجيل عند الاستقبال | التكرار | النسبة |
|-----------------------------|---------|--------|
| غير موافق (0)               | 32      | 8.7    |
| غير موافق بشدة (25)         | 19      | 5.2    |
| محايد (50)                  | 61      | 16.6   |
| موافق (75)                  | 64      | 17.4   |
| موافق بشدة (100)            | 181     | 49.2   |
| لم يحدد                     | 11      | 3      |
| المجموع                     | 368     | %100.0 |

يتضح من النتائج في الجدول السابق أن (49.2%) من أفراد الدراسة يرون أنهم يخضعون لدورات تدريبية لتطوير المهارات في المشروع بدرجة جيدة جداً، ويليه (17.4%) من أفراد الدراسة يرون أنهم يخضعون لدورات تدريبية لتطوير المهارات في المشروع بدرجة جيدة، ويليه (16.6%) من أفراد الدراسة يرون أنهم يخضعون لدورات تدريبية لتطوير المهارات في المشروع بدرجة مقبولة، في حين وجد أن (8.7%) من أفراد الدراسة يرون أنهم يخضعون لدورات تدريبية لتطوير المهارات في المشروع بدرجة سيئة، ووجد أن (5.2%) من أفراد الدراسة يرون أنهم يخضعون لدورات تدريبية لتطوير المهارات في المشروع بدرجة ضعيفة، وفي الأخير وجد أن هناك (3%) من أفراد الدراسة لم يحددوا التقييم.

## الحصول على التحفيز والأجور المناسبة

جدول (8) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (التحفيز والأجور المناسبة)

| النسبة | التكرار | مدى إخبارك بأي تأخير في الإجراءات |
|--------|---------|-----------------------------------|
| 18.2   | 67      | غير موافق (0)                     |
| 8.4    | 31      | غير موافق بشدة (25)               |
| 13.9   | 51      | محايد (50)                        |
| 17.4   | 64      | موافق (75)                        |
| 32.9   | 121     | موافق بشدة (100)                  |
| 9.2    | 34      | لم يحدد                           |
| %100.0 | 368     | المجموع                           |

يتضح من النتائج في الجدول أعلاه أن (32.9%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم الحصول على الحوافز والأجور المناسبة بشكل جيد جداً، في حين وجد أن (18.2%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم الحصول على الحوافز والأجور المناسبة بشكل سيئ، ووجد أيضاً أن (17.4%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم الحصول على الحوافز والأجور المناسبة بشكل جيد، وأيضاً وجد أن (13.9%) ووجد أيضاً أن (17.4%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم الحصول على الحوافز والأجور المناسبة بشكل مقبول، ويليهم (8.4%) ووجد أيضاً أن (17.4%) من أفراد الدراسة يرون أنه يتم الحصول على الحوافز والأجور المناسبة بشكل ضعيف، ووجد أن (9.2%) ووجد أيضاً أن (17.4%) من أفراد الدراسة لم يحددوا تقييمهم، وهذه النتيجة تدل على وجود حوافز وأجور مناسبة للغاية

## عوامل مرتبطة بالتراخيص والمناقصات

جدول رقم (9) استجابات أفراد الدراسة نحو سؤال (احتياجات موافقة المشروع إلى كثيرا من الإجراءات والموافقات للحصول على التراخيص وكذلك تعدد الجهات وضعف التنسيق والتأخر؟))

| فترة الانتظار في العيادة (من وقت الوصول وحتى المغادرة) | التكرار | النسبة |
|--------------------------------------------------------|---------|--------|
| غير موافق (0)                                          | 70      | 19     |
| غير موافق بشدة (25)                                    | 35      | 9.5    |
| محايد (50)                                             | 62      | 16.8   |
| موافق (75)                                             | 45      | 12.2   |
| موافق بشدة (100)                                       | 141     | 38.3   |
| لم يحدد                                                | 15      | 4.1    |
| المجموع                                                | 368     | %100.0 |

يتضح من النتائج في الجدول أعلاه أن (38.3%) من أفراد الدراسة يرون أنه تتوفر احتياجات موافقة المشروع إلى كثيرا من الإجراءات والموافقات للحصول على التراخيص وكذلك تعدد الجهات وضعف التنسيق والتأخر بشكل جيد جداً، كما وجد أن (19%) من أفراد الدراسة يرون أنه تتوفر احتياجات موافقة المشروع إلى كثيرا من الإجراءات والموافقات للحصول على التراخيص وكذلك تعدد الجهات وضعف التنسيق والتأخر بشكل سيئ، كما وجد أن (16.8%) من أفراد الدراسة يرون أنه تتوفر احتياجات موافقة المشروع إلى كثيرا من الإجراءات والموافقات للحصول على التراخيص وكذلك تعدد الجهات وضعف التنسيق والتأخر بشكل مقبول، في حين وجد أن (12.2%) من أفراد الدراسة يرون أنه تتوفر احتياجات موافقة المشروع إلى كثيرا من الإجراءات والموافقات للحصول على التراخيص وكذلك تعدد الجهات وضعف التنسيق والتأخر بشكل مقبول، ووجد أيضاً أن (9.5%) من أفراد الدراسة يرون أنه تتوفر احتياجات موافقة المشروع إلى كثيرا من الإجراءات والموافقات للحصول على التراخيص وكذلك تعدد الجهات وضعف التنسيق والتأخر بشكل ضعيف، وفي الاخير وجد أن (4.1%) من أفراد الدراسة لم يحددوا التقييم

## الدراسة الميدانية

- لابد من وجود نظام توجيهي واضح وشفاف يعزز الثقة بين المستثمرين والحكومة.
  - أهمية استمرار الحكومة في التكيف مع التغيرات العالمية والمحلية لتحسين البيئة الاستثمارية.
  - تعزيز التعاون بين القطاع العام والخاص لتجاوز التحديات المتعلقة بالاستثمار وتحقيق التنمية المستدامة.
  - توازن بين العوامل الاقتصادية والاجتماعية: ضرورة تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية لضمان استدامة المشاريع.
  - استثمار في الأفراد: التركيز على تدريب وتعليم العمالة المحلية كاستثمار طويل الأجل.
  - الاستجابة للتغيرات الاقتصادية: أهمية استجابة المشاريع للتغيرات الاقتصادية والقدرة على التكيف لتحسين استدامتها في المستقبل.
  - تنويع مصادر التمويل: أهمية تنويع مصادر التمويل لتقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح.
  - متابعة الأداء المالي: ضرورة متابعة الأداء المالي بشكل دوري لضمان الإدارة الفعالة للنقد والسيولة.
  - التخطيط المالي السليم: أهمية التخطيط المالي والاستراتيجي والتخطيط المالي لدعم النمو المستدام.
- تأثير رؤية 2030 على مشروع "نيوم"

- الدعم الحكومي:
  - مشروع مدعوم بالكامل من صندوق الاستثمارات العامة.
  - حوافز للمستثمرين تشمل الإعفاءات الضريبية والتملك الكامل.
- الابتكار والتكنولوجيا:
  - يعتمد المشروع على تقنيات المدن الذكية والذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات متطورة.
- التنوع الاقتصادي:
  - المشروع يستهدف قطاعات متعددة، مثل السياحة، الطاقة المتجددة، والتكنولوجيا.
- البنية التحتية:
  - إنشاء بنية تحتية متطورة تدعم أهداف المشروع وتحفز المستثمرين.

التوصيات لتعزيز نجاح المشاريع الاستثمارية:

1. تعزيز الشفافية:
  - تطوير قوانين الاستثمار لتكون أكثر وضوحاً وشفافية.
2. الترويج الدولي:
  - زيادة الحملات الترويجية للمملكة كمركز عالمي للاستثمار.
3. تحفيز الابتكار:
  - تقديم حوافز إضافية للمشاريع التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة والابتكار.
4. تطوير الكفاءات المحلية:
  - الاستثمار في التعليم والتدريب لتأهيل القوى العاملة لدعم القطاعات المستهدفة.
5. تعزيز التعاون الدولي:
  - توقيع اتفاقيات تجارية مع دول رئيسية لتعزيز الثقة وجذب المستثمرين.

أمثلة على نجاح المشاريع بفضل الابتكار والتكنولوجيا في المملكة:

1. قطاع الطاقة المتجددة:

○ مشاريع مثل محطة "سدير" للطاقة الشمسية تعكس التوجه نحو الابتكار في قطاع الطاقة.

○ استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءة إنتاج الطاقة.

2. قطاع التجارة الإلكترونية:

○ الشركات الناشئة مثل "نعناع" و"جاهز" تعتمد على التكنولوجيا لتقديم خدمات مبتكرة في السوق السعودي.

○ نجاح منصات رقمية بفضل التوجه المتزايد نحو التسوق الإلكتروني.

3. قطاع الصحة:

○ تبني تقنيات التطبيب عن بعد والذكاء الاصطناعي لتحسين الخدمات الصحية.

○ مشاريع صحية تعتمد على الروبوتات والبيانات الضخمة لتحسين كفاءة المستشفيات.

4. قطاع السياحة:

○ توظيف تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز للترويج للمواقع السياحية.

○ استخدام التطبيقات الذكية لتقديم خدمات سياحية مخصصة.

التحديات المرتبطة بتبني الابتكار والتكنولوجيا:

1. نقص الكفاءات البشرية:

○ قلة الأفراد المؤهلين للعمل في المجالات التقنية المتقدمة يشكل تحدياً.

○ الحاجة لتطوير التعليم والتدريب في مجالات الابتكار.

2. التكلفة العالية:

○ الاستثمار في التقنيات الحديثة يتطلب رأس مال كبير، وهو تحدٍ لبعض المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

3. التغيرات السريعة:

○ التكنولوجيا تتطور بسرعة، مما يجعل بعض الاستثمارات التقنية عرضة للتقادم.

4. القوانين والتشريعات:

○ بعض القوانين قد لا تكون محدثة لتواكب الابتكارات التقنية.

تحديات الحصول على التمويل وتأثيرها على المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

#### 1. شروط القروض الصارمة:

- البنوك والمؤسسات المالية غالباً ما تفرض شروطاً صارمة على المشاريع الصغيرة، مثل ضمانات عالية وفوائد مرتفعة، مما يعوق حصولها على التمويل.
- 2. الافتقار إلى السجل المالي:

- العديد من المشاريع الصغيرة تعاني من عدم وجود سجل مالي واضح أو تقارير مالية دقيقة، مما يقلل من ثقة الجهات الممولة.

#### 3. الاعتماد على التمويل الذاتي:

- نقص الوصول إلى التمويل الرسمي يدفع بعض رواد الأعمال إلى الاعتماد على مدخراتهم الشخصية، مما قد يؤدي إلى نقص في رأس المال اللازم للنمو.

#### 4. ضعف برامج التمويل الحكومي:

- على الرغم من وجود برامج حكومية لدعم المشاريع الصغيرة، قد تكون إجراءاتها معقدة أو غير كافية لتلبية احتياجات جميع رواد الأعمال.

آثار نقص التمويل على المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

#### 1. ارتفاع معدلات الفشل:

- يؤدي نقص التمويل إلى صعوبة تغطية التكاليف التشغيلية أو تطوير المنتجات، مما يزيد من احتمال فشل المشاريع.

#### 2. التأثير السلبي على التنافسية:

- المشاريع التي تعاني من نقص التمويل تكون أقل قدرة على الاستثمار في الابتكار، مما يجعلها أقل تنافسية في السوق.

#### 3. النمو المحدود:

- قد تضطر المشاريع إلى العمل بمستوى محدود دون توسع، مما يحد من تأثيرها الاقتصادي.

استراتيجيات لتعزيز العلاقة بين التمويل ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

#### 1. تنويع مصادر التمويل:

- البحث عن تمويل بديل مثل رأس المال الجريء، التمويل الجماعي، أو الشراكات الاستثمارية.

#### 2. تطوير برامج حكومية فعالة:

- توفير برامج تمويل ميسرة للشركات الصغيرة والمتوسطة مع إجراءات بسيطة وشروط مرنة.
- 3. بناء قدرات مالية وإدارية:
  - تدريب رواد الأعمال على إعداد خطط عمل ودراسات جدوى جذابة للممولين.
  - تحسين إدارة التدفقات النقدية لضمان استدامة المشروع.
- 4. تعزيز التعاون بين البنوك والمشاريع الصغيرة:
  - تقديم برامج مشتركة تسهم في تسهيل الحصول على التمويل، مثل ضمان القروض الحكومية.
- 5. الابتكار في الأدوات التمويلية:
  - تطوير أدوات تمويلية مبتكرة تتناسب مع احتياجات المشاريع الصغيرة، مثل القروض متناهية الصغر.

تحديات المستثمرين الأجانب في المملكة العربية السعودية وتأثيرها على فشل المشاريع

رغم الجهود المستمرة من قبل المملكة العربية السعودية لتحسين بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية، فإن هناك العديد من التحديات التي قد تواجه المستثمرين الأجانب، ما قد يؤثر سلباً على نجاح المشاريع الاستثمارية. هذه التحديات تتنوع بين العقبات القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، فضلاً عن المعوقات التشغيلية.

أهم التحديات التي تواجه المستثمرين الأجانب في المملكة:

#### 1. التحديات القانونية والتنظيمية:

##### ● التعقيدات البيروقراطية:

على الرغم من الإصلاحات التي أجرتها الحكومة، لا يزال هناك بعض التعقيدات البيروقراطية في الإجراءات مثل تراخيص المشاريع، تخصيص الأراضي، والامتثال للأنظمة المحلية.

هذه التعقيدات قد تؤدي إلى تأخيرات في بدء العمليات التجارية وارتفاع تكاليف التنفيذ.

##### ● التشريعات المتعلقة بالتملك الأجنبي:

رغم التسهيلات الأخيرة، ما زالت هناك بعض القيود على التملك الكامل للمشروعات من قبل المستثمرين الأجانب في بعض القطاعات، مثل القطاع العقاري أو الصناعي.

هذه القيود يمكن أن تؤثر على الاستثمارات الأجنبية، حيث يفضل بعض المستثمرين الملكية الكاملة للشركات التي يديرونها.

- الأنظمة الضريبية والجمركية:

الضرائب على بعض الاستثمارات قد تكون مرتفعة مقارنة بالدول المنافسة، مما يجعل المشاريع في المملكة أقل جاذبية للمستثمرين الأجانب. كما أن العمليات الجمركية قد تكون معقدة في بعض الأحيان، مما يسبب تأخيرات في استيراد المواد الخام والمنتجات.

## 2. التحديات الاقتصادية:

- تقلبات أسعار النفط:

الاقتصاد السعودي يعتمد بشكل كبير على إيرادات النفط، مما يجعله عرضة للتقلبات الاقتصادية العالمية.

في الأوقات التي تشهد انخفاضاً في أسعار النفط، قد يتأثر مناخ الاستثمار بشكل سلبي، ما يؤدي إلى تراجع الثقة من قبل المستثمرين الأجانب.

- التضخم والتقلبات المالية:

إن تقلبات سعر الصرف والتضخم قد تؤثر على تكلفة المشروعات، وبالتالي على ربحيتها. في بعض الأحيان، يؤدي ارتفاع التكاليف إلى تقليص هوامش الربح، مما يخلق تحديات إضافية للمستثمرين.

- تحديات السوق المحلية:

قد يواجه المستثمرون الأجانب صعوبة في فهم الديناميكيات الاقتصادية المحلية والسلوكيات الاستهلاكية، مما يعوق اتخاذ القرارات الاستثمارية المناسبة.

## 3. التحديات الاجتماعية والثقافية:

- الاختلافات الثقافية:

قد يواجه المستثمرون الأجانب صعوبة في التكيف مع الثقافة المحلية والتعامل مع التقاليد والعادات الاجتماعية في بيئة العمل.

قد تشمل هذه التحديات تفاوت في أساليب الإدارة، التواصل، وفهم أدوار العمل، مما قد يؤدي إلى صراعات أو سوء فهم يؤثر سلباً على المشروع.

- القوى العاملة المحلية:

على الرغم من الجهود المبذولة لتدريب القوى العاملة المحلية، إلا أن بعض المشاريع قد

تجد صعوبة في الحصول على موظفين ذوي مهارات عالية في بعض المجالات التقنية المتخصصة.

وهذا قد يؤدي إلى الاعتماد على العمالة الأجنبية في بعض الحالات، مما قد يثير تحديات قانونية وإدارية.

● اللوائح المتعلقة بالعمالة الوافدة:

المملكة تتبنى سياسة سعودة الوظائف، مما يعني أن المستثمرين الأجانب قد يواجهون صعوبة في توظيف العمالة الأجنبية في بعض القطاعات. قد يتطلب الأمر أيضاً استثمارات إضافية في تدريب وتطوير المهارات المحلية، مما يزيد من تكاليف التشغيل.

4. التحديات السياسية والأمنية:

● الاستقرار السياسي:

رغم الاستقرار السياسي النسبي في المملكة، فإن بعض المستثمرين الأجانب قد يشعرون بالقلق بسبب التوترات الإقليمية أو الأزمات السياسية في المنطقة. التأثيرات المحتملة للأحداث الجيوسياسية قد تكون عاملاً مؤثراً في اتخاذ قرارات الاستثمار.

● التشريعات التي تتعلق بحقوق الملكية:

بعض المستثمرين الأجانب قد يعانون من صعوبة في ضمان حقوقهم القانونية فيما يتعلق بالملكية الفكرية أو حماية براءات الاختراع، خاصة في القطاعات التي تعتمد على الابتكار التكنولوجي.

تأثير هذه التحديات على فشل المشاريع الاستثمارية:

1. التأخير في تنفيذ المشاريع:

○ التأخيرات القانونية والبيروقراطية قد تؤدي إلى تأخير إطلاق المشاريع أو زيادة التكاليف بسبب تأخير الحصول على التصاريح والتراخيص اللازمة.

2. ارتفاع التكاليف التشغيلية:

○ تحديات مثل التضخم أو تقلبات أسعار النفط قد تؤدي إلى ارتفاع التكاليف التشغيلية للمشروعات، مما يقلل من ربحية المشاريع ويجعلها أقل جاذبية للمستثمرين.

3. عدم التكيف مع السوق المحلي:

○ التحديات الثقافية قد تمنع المستثمرين الأجانب من فهم سلوكيات السوق المحلي بشكل صحيح، مما يؤدي إلى سوء تقدير الفرص أو ضعف أداء المنتجات والخدمات في السوق.

4. الصعوبات في توظيف الكفاءات المحلية:

○ نقص المهارات التقنية أو سياسات العودة قد تجبر المشاريع على توظيف عمالة أقل مهارة أو دفع تكاليف إضافية لتدريب القوى العاملة المحلية، مما يعوق الإنتاجية.

5. فقدان الثقة في البيئة الاستثمارية:

○ التحديات السياسية و الاقتصادية قد تؤدي إلى فقدان الثقة في السوق السعودي كوجهة استثمارية آمنة وطويلة الأمد، مما يثني المستثمرين الأجانب عن المضي قدماً في مشاريعهم.

التوصيات للتغلب على هذه التحديات:

1. تبسيط الإجراءات البيروقراطية: يجب تسريع الإجراءات الإدارية والحد من التعقيدات القانونية لتسريع عمليات بدء المشاريع، مما يعزز من ثقة المستثمرين.
2. استمرار التنوع الاقتصادي: من خلال تقليل الاعتماد على النفط وتوسيع القطاعات الأخرى، يمكن تحسين الاستقرار الاقتصادي وجذب استثمارات متعددة.
3. تعزيز الشفافية القانونية وحماية حقوق الملكية: تحسين قوانين حماية حقوق الملكية الفكرية والتأكيد على ضمان حقوق المستثمرين الأجانب من خلال آليات قانونية واضحة.
4. تدريب وتطوير الكوادر المحلية: الاستثمار في التدريب وتعليم المهارات المتقدمة للقوى العاملة المحلية لتلبية احتياجات المشاريع الاستثمارية في المستقبل..

التوصيات لتحسين فرص النجاح:

- إجراء دراسات جدوى شاملة.
- التركيز على الابتكار والتكنولوجيا.
- الاستفادة من المبادرات الحكومية وبرامج الدعم.
- تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص.
- تطوير المهارات المحلية لتلبية احتياجات السوق.

## الخاتمة والتوصيات

وأخيراً، فإن نجاح المشاريع الاستثمارية في المملكة يعتمد بشكل كبير على الاستفادة من الفرص التي توفرها رؤية 2030. من خلال تهيئة بيئة استثمارية محفزة تدعم الابتكار، تسهيلات التمويل، وتحسين البنية التحتية، يمكن تحقيق تنمية اقتصادية مستدامة تجعل المملكة وجهة رائدة للاستثمار العالمي. العلاقة بين توافر التمويل ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة هي علاقة وثيقة. فالتمويل لا يضمن فقط استمرار العمليات التشغيلية، بل يُعد أيضاً عاملاً حاسماً للنمو والتوسع. من الضروري تحسين بيئة التمويل وتطوير السياسات الداعمة لهذه المشاريع لضمان دورها المستدام في دعم الاقتصاد. الابتكار والتكنولوجيا ليسا فقط عاملين لنجاح المشاريع، بل هما ضرورة لاستدامتها وتعزيز مكانتها في السوق. من خلال تبني الابتكار والتكنولوجيا، يمكن للمشاريع الاستثمارية في المملكة تحقيق نمو مستدام ومواكبة التطورات العالمية، ما يدعم التوجه الوطني نحو اقتصاد متنوع ومزدهر ورغم التحديات التي يواجهها المستثمرون الأجانب في المملكة العربية السعودية، فإن هناك العديد من الفرص الكبيرة التي تتيحها رؤية 2030. من خلال الإصلاحات المستمرة وتحسين البيئة الاستثمارية، يمكن تقليل هذه التحديات وتعزيز القدرة التنافسية للمملكة في جذب الاستثمارات الأجنبية

### أهم التوصيات

1. تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص:
  - توفير بيئة محفزة لتعاون الشركات الناشئة مع المؤسسات الحكومية.
2. تحفيز الاستثمار في البحث والتطوير (R&D):
  - دعم الشركات للاستثمار في البحث والتطوير لضمان تقديم منتجات وخدمات مبتكرة.
3. توفير الحوافز الضريبية:
  - تقديم تسهيلات ضريبية للشركات التي تستثمر في التكنولوجيا.
4. تطوير الكوادر البشرية:
  - تصميم برامج تدريب مكثفة في مجالات التكنولوجيا والابتكار.
5. إنشاء مراكز ابتكار:
  - دعم إنشاء مراكز للابتكار والتقنية في مختلف مناطق المملكة.

العلاقة بين توافر التمويل ونجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة

تمثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة (SMEs) عنصراً حيوياً في أي اقتصاد نظراً لدورها في توفير فرص العمل، دعم الابتكار، وتعزيز النمو الاقتصادي. ومع ذلك، يعتبر التمويل عاملاً رئيسياً يحدد نجاح أو فشل هذه المشاريع.

أهمية التمويل لنجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة:

1. بدء التشغيل والتأسيس:

- التمويل ضروري لتغطية تكاليف بدء التشغيل، مثل شراء المعدات، استئجار المواقع، وتوظيف الموظفين.
- العديد من المشاريع لا تتمكن من الانطلاق بدون رأس المال الكافي.

2. النمو والتوسع:

- توافر التمويل يساعد المشاريع على التوسع في أسواق جديدة، زيادة الإنتاج، أو إضافة منتجات وخدمات جديدة.
- عدم القدرة على الوصول إلى تمويل كافٍ قد يؤدي إلى تفويت فرص التوسع.

3. إدارة التدفق النقدي:

- يوفر التمويل السيولة اللازمة لتغطية التكاليف التشغيلية، مثل الرواتب والمشتريات، خصوصاً خلال الفترات التي تكون فيها الإيرادات منخفضة.

4. تحمل المخاطر والتكيف مع التغيرات:

- يتيح التمويل للمشاريع القدرة على الاستثمار في تقنيات جديدة أو تعديل استراتيجياتها للتكيف مع تغيرات السوق.

## المراجع:

القدرة، عامر هشام (2018). أثر أدا ادار المشاريع على نجاح المشاريع في المنظمات غير الحكومية في قطاع غز و رسالة ماجستير غير منشورة و الجامعة الإسلامية، غزة وفلسطين.

حسين سعد مهدي (2007) أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات- دراسة استطلاعية مقارنة، رسالة دكتوراه غير منشور والجامعة المستنصرية والعراق.

دناقير، أيمن (2019) تحليل عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة ميدانية بولاية ورقلة رسالة ماجستير غير منشورة وجامعة قاصدي الجزائر.

محمد، حسام سلام (2017) أثر تطبيق نظام تخطيط موارد البشرية على جود التقارير المالية للشركات (دراسة ميدانية) ورسالة ماجستير غير منشور و جامعة النيل مصر.

أبو العثم، خالد عبد الزاق(2007) تقييم العوامل التنظيمية والبيئية المؤثر في أدا المقاولين للمشروعات الهندسية في الأردن وبحو غير منشور و جامعة عمان العربية وعمان

ادريس، وائل محمد؛ الغالبي طاهر محسن (2009) ادار الأداء الاستراتيجي: الآليات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن وعمان دار وائل للنشر والتوزيع

أشرف، محمد دوابه (2009) اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدو العربية ومركز الاستشارات والبحوث والتطوير أكاديمية السادات للعلوم الإدارية والعدد الرابع.

الأكلبي، عائض، المبيضين، صفوان(2019) التخطيط في الموارد البشرية. عمان، الأردن: دار الماوري العلمية للنشر والتوزيع

البشير، كمال الدين محمد عثمان؛ بوبو عصام عبد الوهاب (2020)، دور التمويل الأصغر في تطوير المشروعات الصغيرة بتجربة مصرف الادخار والتنمية  
<http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2586540> :

الحريري، رافد (2018) اتجاهات حديثة في ادار الموارد البشرية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع

الحيالي، وليد (2015) التدريب في المؤسسات التعليمية. دمشق ولورية: مركز الكتاب الأكاديمي.

-الطائي، محمد عبد حسين؛ الخفاجي، نعمة عباس خضير(2019) نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميز التنافسية والطبعة الأولى وعمان و الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

## الملاحق: الاستبيان

السادة المحترمون،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، اما بعد...

نحن نقوم بدراسة بعنوان "أسباب نجاح وفشل المشاريع الاستثمارية في المملكة العربية السعودية"، دراسة ميدانية في مختلف الشركات، حيث تهدف الدراسة إلى تقييم أسباب نجاح وفشل المشاريع الاستثمارية. نرجو من سيادتكم وضع علامة ( ✓ ) في المكان المناسب الذي يعبر عن إجاباتكم، علماً بأن إجاباتكم وبياناتكم هي محط سرية تامة ولن تستخدم إلا في أهداف البحث.

| الأستئلة                                                              | أوافق بشدة | أوافق | محايد | غير موافق بشدة | غير موافق |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|----------------|-----------|
| تطبيق الأساليب العلمية والفنية                                        |            |       |       |                |           |
| يتم تطبيق الأساليب العلمية في تخطيط موارد المشروع الاستثماري          |            |       |       |                |           |
| يتم الاستعانة بلجان فنية ولجان متخصصة في دراسة جدوى المشروع           |            |       |       |                |           |
| يتم رصد ميزانية كافية ومناسبة للمشروع                                 |            |       |       |                |           |
| يتم استخدام الأساليب التقليدية في التخطيط للمشروعات                   |            |       |       |                |           |
| دراسة العوامل الاقتصادية والقانونية والبيئية                          |            |       |       |                |           |
| يتم دراسة العوامل الاقتصادية التي قد تؤثر على نجاح المشروع            |            |       |       |                |           |
| يتم دراسة العوامل القانونية السعودية التي قد تؤثر على موارد المشروع   |            |       |       |                |           |
| يتم استخدام نظم المعلومات الإدارية في التخطيط لموارد المشروع          |            |       |       |                |           |
| يوجد ضعف في نظم المعلومات المستخدمة في تنسيق الجوانب الإدارية للمشروع |            |       |       |                |           |
| التخطيط للموارد البشرية                                               |            |       |       |                |           |
| يتم عقد اجتماعات دورية لعمليات التنسيق و التفاوض مع الجهات المعنية    |            |       |       |                |           |
| يتم اجراء دورات تدريبية لأعضاء اللجان بالمشروع لتنمية مهاراتهم        |            |       |       |                |           |

|                                   |  |  |  |  |                                                                               |
|-----------------------------------|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                   |  |  |  |  | اخضع لدورات تدريبية لتطوير مهاراتي في المشروع                                 |
|                                   |  |  |  |  | اتلقى التحفيز والأجور المناسبة                                                |
|                                   |  |  |  |  | يتوافر موارد بشرية ذات خبرة في المشروع للاستعانة بها في تنفيذ المشروع         |
| عوامل مرتبطة بالتراخيص والمناقصات |  |  |  |  |                                                                               |
|                                   |  |  |  |  | احتياجات موافقة المشروع إلى كثيرا من الإجراءات والموافقات للحصول على التراخيص |
|                                   |  |  |  |  | تعدد في الجهات الحكومية المانحة للموافقات                                     |
|                                   |  |  |  |  | ضعف في التنسيق بين الجهات والمؤسسات المانحة للموافقات                         |
|                                   |  |  |  |  | هناك تأخر في تنفيذ عمليات الشراء والمناقصات المركزية                          |

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير،،