

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة المخاطر

أثر تطبيق إطار الحوكمة والمخاطر والإمتثال (GRC) في الحد من المخاطر القانونية والتشغيلية في مشاريع نزع الملكيات بالمملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة:

نور ذياب الحربي

العام الدراسي

2026

فهرس المحتويات

٣	 مقدمة:
٤	 مشكلة الدراسة
٥	 أهمية الدراسة:
٧-٦	 أهداف الدراسة
٩-٨	 تساؤلات الدراسة
١٠-٩	 فروض الدراسة:
١١-١٠	 الدراسات السابقة:
١٣-١٢	 الفجوة البحثية:
١٥-١٤	 المنطلقات النظرية للدراسة:
١٧-١٦	 المنهجية وطرق البحث:
١٨	 مجتمع وعينة الدراسة
١٨	 أداة الدراسة
١٩-١٨	 أساليب التحليل الإحصائي
١٩	 حدود الدراسة
٢١-٢٠	 المراجع

مقدمة

تعيش المملكة في هذه المرحلة حراكاً تنموياً واقتصادياً غير مسبوق ترسم مساراته رؤية 2030 وتتجلى آثاره في مشاريع عملاقة ومخططات حضرية طموحة تغطي كافة مناطق المملكة. هذا التحول الكبير في جودة الحياة وتطوير شبكات النقل والخدمات اللوجستية والوجهات السياحية العالمية مثل نيوم ومشروع البحر الأحمر والقدية بالإضافة إلى مشاريع التطوير الكبرى في الرياض ومكة المكرمة والمدينة المنورة وجدة يتطلب إعادة هيكلة شاملة لاستخدامات الأراضي والمساحات الحضرية.

في قلب هذا السياق الحيوي تبرز عمليات نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة كأداة قانونية وإدارية محورية تعتمد عليها الدولة لتوفير المساحات الجغرافية اللازمة لتنفيذ مشاريعها القومية. وتخضع هذه العمليات لنظام نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة ووضع اليد المؤقت على العقار ولوائح التنفيذ التي تنظم الإجراءات بدءاً من قرار البدء بالمشروع ومروراً بأعمال لجان الحصر والوصف والتقدير وانتهاءً بآليات صرف التعويضات العادلة للملاك وتملك الدولة للأرض.

مع ذلك فإن طبيعة مشاريع نزع الملكية الحساسة والمتشابكة تضعها في مواجهة تحديات مركبة تتداخل فيها الحقوق الفردية المصونة شرعاً ونظماً مع المتطلبات التشغيلية والمالية والهندسية للجهات المنفذة. فالتحدي يكمن في موازنة دقيقة بين حماية الملكية الخاصة وتأمين التعويض العادل الفوري وبين ضمان استمرارية العمل في المشاريع دون تعثر أو إبطاء قد ينعكس سلباً على خطط التنمية الشاملة أو يرهق الميزانية العامة بأعباء إضافية.

من هنا تظهر الحاجة الملحة لتبني فلسفة إدارية ورقابية متكاملة قادرة على استيعاب هذا التعقيد وهندسة إجراءاته بكفاءة مطلقة. وهنا يقدم إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال المعروف بـ GRC نموذجاً استراتيجياً شاملاً لسد الفجوات التنظيمية وهندسة العمليات الإجرائية واستشراف المخاطر قبل وقوعها وضمان التوافق التام مع البنية التشريعية. فالـ GRC ليس مجرد حزمة إجراءات مستقلة بل هو ثقافة مؤسسية تدمج الرقابة الإدارية والتنبيؤ الاستباقي والامتثال القانوني الصارم في قالب تشغيلي واحد ومستدام.

إن تطبيق أطر الحوكمة الحديثة في إدارة الأصول العقارية الحكومية والمشاريع القومية لم يعد ترفاً إدارياً بل هو ضرورة حتمية لضمان كفاءة الإنفاق الرأسمالي والحد من النزاعات القضائية وتحقيق العدالة الناجزة والامتثال الكامل للنظام التشريعي السائد.

مشكلة الدراسة

على الرغم من وضوح النظام السعودي لنزع الملكية وضماناته لحقوق كافة الأطراف، إلا أن الفجوة تظهر بوضوح عند الانتقال من النصوص التشريعية إلى التطبيق العملي. وتكمن المعضلة الرئيسية في تعرض هذه المشاريع لمستويات عالية من المخاطر القانونية والتشغيلية، مما يؤدي تراكمياً إلى تعثر المشاريع وتجاوز مددها الزمنية، أو تضخم ميزانياتها بما يهدد الجدوى الاقتصادية للخطط التنموية.

أولاً: أبعاد المخاطر القانونية:

تنشأ هذه المخاطر من ثغرات إجرائية وتوثيقية متنوعة، أبرزها عيوب الشكل في قرارات النزع أو تقديرات اللجان، وعدم الالتزام بالمدد النظامية الصارمة، مثل مهلة الستين يوماً لإبلاغ الملاك أو فترات صرف التعويضات قبل الإخلاء. هذا الخلل يفتح الباب أمام سيل من الدعاوى القضائية أمام المحاكم الإدارية للطعن في القرارات أو المطالبة بإعادة التقدير. كما تواجه الجهات تعقيدات تتعلق بملكية العقارات، كالصكوك المتداخلة أو غير المحدثة، ونزاعات الورثة، مما يعيق نقل الملكية للدولة ويجمد الإجراءات لسنوات في ظل غياب غطاء إجرائي مرن لحل هذه الإشكالات.

ثانياً: أبعاد المخاطر التشغيلية:

تتركز هذه المخاطر في ضعف كفاءة إدارة الموارد واللوجستيات، وتتجلى في تشتت التنسيق بين الجهات المشاركة في لجان الحصر والتقدير كوزارات الداخلية، والبلديات، والمالية، والجهة المستفيدة. هذا التشتت يؤدي إلى بطء أعمال الرفع المساحي والوقوع في أخطاء فنية في حصر المساحات والأنقاض، فضلاً عن ضعف أنظمة حفظ الوثائق الحساسة مما يعرضها للفقْدان أو التضارب. علاوة على ذلك، يعد نقص السيولة النقدية الفورية لتغطية التعويضات من أبرز التحديات التشغيلية، حيث يؤدي لتوقف المقاولين عن العمل والمطالبة بتعويضات إضافية عن فترات التعتّل.

تأسيساً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الجوهرى التالى:

"ما مدى فاعلية تطبيق إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) في الحد من المخاطر القانونية والتشغيلية وضمان كفاءة التنفيذ في مشاريع نزع الملكية للمنفعة العامة في المملكة العربية السعودية؟"

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج تقاطعاً حساساً ومباشراً بين طموحات المملكة التنموية الضخمة وبين ضرورة حماية الملكية الخاصة وضبط كفاءة الإنفاق العام. ويمكن تلخيص هذه الأهمية في المحاور التالية:

أولاً: الأهمية العلمية والأكاديمية:

تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية واضحة في المكتبة العربية والأنظمة السعودية فيما يخص هندسة العمليات الإجرائية لمشاريع نزع الملكية. فهي تتجاوز مرحلة تشخيص المشكلات إلى تقديم إطار عملي وتطبيقي متكامل يدمج مفاهيم الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) بالتشريعات العقارية الوطنية، مما يوفر مرجعاً علمياً يربط بين فقه القانون الإداري وبين أفضل الممارسات العالمية في إدارة المخاطر.

ثانياً: الأهمية العملية والتطبيقية:

رفع كفاءة الإنفاق الرأسمالي: من خلال تقليل الهدر المالي الناتج عن تعثر المشاريع أو دفع تعويضات تأخير للمقاولين، مما يضمن توجيه ميزانيات الدولة نحو أهدافها التنموية بكفاءة أكبر.

تقليل النزاعات القضائية: عبر اقتراح آليات استباقية للحل والامتثال، وهو ما يخفف الضغط الكبير على المحاكم الإدارية ويحمي الجهات الحكومية من التبعات القانونية والمالية للدعوى.

تحسين تجربة المواطن: تساهم الدراسة في تعزيز الشفافية والعدالة في تقدير التعويضات، مما يرفع من مستوى رضا الملاك ويسهل إجراءات تسليم العقارات بشكل ودي وسريع يجنب الجميع مسارات التقاضي الطويلة.

الانتقال للاستباقية: تمكين صناع القرار في الجهات المعنية من التحول من أسلوب رد الفعل في معالجة المشكلات إلى أسلوب التنبؤ الاستباقي للمخاطر القانونية والتشغيلية قبل أن تتحول إلى أزمات تعيق العمل الميداني.

ثالثاً: التوافق مع المستهدفات الوطنية:

تأتي هذه الدراسة في وقت حيوي يتماشى تماماً مع رؤية المملكة 2030 التي تضع كفاءة الإنفاق الحكومي وحوكمة المشاريع القومية في صلب أولوياتها. فهي تقدم حلولاً إجرائية عملية تدعم استدامة المشاريع الكبرى وتضمن تنفيذها وفق الجداول الزمنية المحددة، مما يعزز الثقة في بيئة الاستثمار والتطوير الحضري في المملكة

أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تخدم في مجموعها عملية تحسين إدارة مشاريع نزاع الملكية للمنفعة العامة في المملكة العربية السعودية، ويمكن إجمال هذه الأهداف في النقاط التالية:

أولاً: الأهداف المعرفية (التأصيلية):

1. تأصيل مفهوم الحوكمة في سياق نزاع الملكية: تهدف الدراسة إلى بناء إطار مفاهيمي يوضح مفهوم "الحوكمة والمخاطر والامتثال" (GRC) وتكييفه ليكون صالحاً للتطبيق على طبيعة ونصوص نظام نزاع ملكية العقارات للمنفعة العامة.
2. تشخيص التحديات القانونية والإجرائية: تسعى الدراسة إلى رصد وتفكيك التحديات الفعلية التي تواجه الجهات الحكومية في مرحلة ما بعد صدور قرار البدء بالمشروع، وتحليل أسباب بروز الفجوة بين النص التشريعي والتطبيق الميداني.
3. دراسة العلاقة بين الـ GRC وكفاءة الأداء: تهدف الدراسة إلى استجلاء العلاقة الجدلية بين تطبيق معايير الحوكمة وبين تقليص المخاطر (القانونية والتشغيلية)، وقياس أثر ذلك على كفاءة التنفيذ ومعدلات الإنجاز في المشاريع الوطنية الكبرى.

ثانياً: الأهداف التطبيقية (العملية):

1. بناء نموذج إجرائي مقترح: تهدف الدراسة إلى تقديم نموذج عملي متكامل (GRC Framework) يمكن للجهات الحكومية والملكيات التطويرية الاسترشاد به لهندسة عمليات نزاع الملكية، بدءاً من مرحلة الحصر والتقدير وصولاً إلى صرف التعويضات.
2. تطوير أدوات الرقابة والامتثال: تسعى الدراسة إلى اقتراح مجموعة من مؤشرات الأداء (KPIs) وأدوات المتابعة التي تمكن الجهات المستفيدة من قياس مستويات الالتزام النظامي، وتساعد في الكشف المبكر عن أي معوقات قد تؤدي إلى تعثر المشاريع.
3. تقديم توصيات لتقليص النزاعات القضائية: تهدف الدراسة إلى تقديم حلول عملية ووقائية تقلل من اللجوء إلى المحاكم الإدارية، عبر تعزيز الشفافية في قرارات التقدير وتوفير قنوات تواصل إجرائية مرنة بين الجهة المستفيدة والملاك.
4. تعزيز كفاءة الإنفاق الرأسمالي: تهدف الدراسة إلى الوصول إلى آلية عمل تضمن توجيه التعويضات المالية وفق التقديرات العادلة والمدد الزمنية المحددة، مما يمنع تضخم ميزانيات المشاريع نتيجة للغرامات التأخيرية أو الدعاوى القضائية الناتجة عن أخطاء إجرائية.

ثالثاً: الأهداف التوجيهية (الاستراتيجية):

1. دعم صانع القرار في المملكة: تهدف الدراسة إلى تزويد صناع السياسات برؤية استشرافية حول المخاطر التشغيلية والقانونية التي قد تعترض مسيرة المشاريع القومية، مما يساهم في اتخاذ قرارات مدروسة تعزز من وتيرة التنمية المستدامة.
2. المساهمة في تحقيق مستهدفات رؤية 2030: تسعى الدراسة لتكون رافداً إدارياً يدعم أهداف الرؤية في رفع كفاءة الجهاز الحكومي، وتحقيق الحوكمة الشاملة للأصول والمشاريع، وترسيخ بيئة تطويرية قائمة على الشفافية والعدالة الناجزة.

الهدف العام:

تحليل أثر تطبيق إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) في تعزيز الكفاءة التشغيلية والحد من المخاطر القانونية في مشاريع نزع الملكية للمنفعة العامة بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الخاصة:

1. رصد وتفكيك التحديات القانونية والإجرائية: تهدف هذه النقطة إلى تشخيص التحديات الفعلية التي تواجه الجهات الحكومية في مرحلة ما بعد صدور قرار البدء بالمشروع، مع تحليل أسباب الفجوة بين النص التشريعي والتطبيق الميداني في لجان الحصر والتقدير.
2. قياس أثر المخاطر على استدامة المشاريع: العمل على تحديد وقياس مدى تأثير الجدوى الاقتصادية والجدول الزمني للمشاريع العملاقة بالمخاطر القانونية والتشغيلية، خاصة تلك الناتجة عن تعثر صرف التعويضات أو الاعتراضات القضائية.
3. تقييم فاعلية آليات الرقابة الحالية: دراسة وتقييم مدى كفاءة أدوات الحوكمة والرقابة المطبقة حالياً في التعامل مع النزاعات العقارية والتعقيدات التوثيقية، وتحديد نقاط الضعف التي تفتح الباب أمام سيل من الدعاوى الإدارية.
4. استشراف العلاقة بين الـ GRC وكفاءة الأداء المؤسسي: استجلاء العلاقة الجدلية بين تطبيق معايير الحوكمة والامتثال وبين تقليص المخاطر، وقياس أثر ذلك في رفع معدلات الإنجاز وضمان الشفافية في التقديرات المالية.
5. تطوير إطار عملي متكامل (GRC Framework): تقديم نموذج إجرائي مقترح يمكن للجهات الحكومية والمكليات التطويرية تبنيه، يشتمل على أدوات استباقية لإدارة المخاطر وهندسة الإجراءات بما يضمن العدالة الناجزة وكفاءة الإنفاق الرأسمالي.
6. صياغة توصيات تعزز الامتثال وتحد من النزاعات: وضع مجموعة من التوصيات السياساتية والإجرائية الموجهة لصناع القرار، التي تهدف إلى تبسيط إجراءات نزع الملكية وتوفير قنوات تواصل مرنة مع الملاك، مما يقلل من احتمالات اللجوء للتقاضي الإداري.

تساؤلات الدراسة

سؤال الدراسة الرئيسي:

"ما الأثر الاستراتيجي والإجرائي لتطبيق إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) في معالجة الإشكالات القانونية والتشغيلية، وتحقيق التوازن بين حماية حقوق الملاك وضمان كفاءة التنفيذ في مشاريع نزع الملكية للمنفعة العامة في المملكة العربية السعودية؟"

التساؤلات الفرعية:

1. في محور التحديات الإجرائية والقانونية:

ما هي طبيعة الفجوات الإجرائية التي تنشأ بين النصوص النظامية في "نظام نزع ملكية العقارات" وبين الممارسة التطبيقية في أعمال لجان الحصر والتقدير؟ وكيف تؤدي هذه الفجوات إلى عرقلة سلاسة التنفيذ وتراكم النزاعات أمام ديوان المظالم والمحاكم الإدارية؟

2. في محور المخاطر التشغيلية والجدوى التنموية:

إلى أي مدى تسهم المخاطر التشغيلية -كضعف التنسيق بين الجهات الحكومية، وقصور أنظمة حفظ البيانات العقارية، ونقص السيولة الفورية للتعويضات- في تهديد الجدوى الاقتصادية للمشاريع القومية؟ وما التبعات المالية المترتبة على الدولة نتيجة لتوقف المقاولين عن العمل بسبب تأخر إجراءات نزع الملكية؟

3. في محور فاعلية أدوات الرقابة والامتثال القائمة:

كيف يمكن تقييم كفاءة آليات الحوكمة والرقابة المتبعة حالياً داخل الجهات المستفيدة من مشاريع نزع الملكية؟ وهل تفتقر هذه الآليات إلى أدوات استشرافية قادرة على رصد التعقيدات التوثيقية (مثل تداخل الصكوك ونزاعات الورثة) قبل تفاقمها كأزمات قانونية؟

4. في محور التأصيل العلمي لنموذج (GRC) المقترح:

كيف يمكن تطويع ركائز إطار الـ GRC -بأبعاده الثلاثة: الحوكمة، وإدارة المخاطر، والامتثال- لتصبح معايير حاكمية ومضبوطة لإجراءات نزع الملكية؟ وما هي المنهجية الأمثل لهندسة هذه الإجراءات بما يضمن التوافق التام مع النظام التشريعي السعودي؟

5. في محور قياس الأداء وضمان الشفافية:

ما هي المؤشرات (KPIs) والمعايير القياسية التي يمكن الاعتماد عليها لضمان الشفافية والعدالة في تقدير التعويضات العادلة؟ وكيف يمكن تحويل هذه المؤشرات إلى أدوات رقابية تضمن الامتثال للنظام وتسرع من وتيرة إنجاز المشاريع دون إجحاف بحقوق الملاك؟

6. في محور التوصيات والسياسات المستقبلية:

ما هي الحلول الوقائية والاستباقية التي يجب أن يتبناها صناع القرار في الجهات الحكومية والممليات التطويرية لتعزيز الثقة المجتمعية، وتقليص الحاجة للمسارات القضائية الطويلة، وضمان استدامة المشاريع الكبرى في ظل رؤية المملكة 2030؟

فروض الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، تم صياغة الفرضيات التالية بناءً على العلاقة المفترضة بين تطبيق إطار (GRC) وبين تحسين الأداء في مشاريع نزع الملكية:

أولاً: الفرضية الرئيسية (الرئيسية):

الفرضية الصفرية (H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) في تحسين الكفاءة التشغيلية والحد من النزاعات القضائية في مشاريع نزع الملكية للمنفعة العامة بالمملكة.

الفرضية البديلة (H1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إطار الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) في تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتسريع وتيرة الإنجاز، والحد بشكل ملموس من المخاطر القانونية والنزاعات القضائية في مشاريع نزع الملكية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية (للاختبار التحليلي):

الفرضية الفرعية الأولى (المتعلقة بالأداء القانوني):

لا توجد علاقة ارتباطية بين تطبيق أدوات الرقابة والامتثال وبين انخفاض معدل الطعون القضائية أمام المحاكم الإدارية. H0-1:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تفعيل أدوات الرقابة القانونية الاستباقية في لجان التقدير وبين انخفاض عدد الدعاوى المرفوعة من الملاك بخصوص إعادة التقدير أو عيوب الشكل الإجرائي. H1-1:

الفرضية الفرعية الثانية (المتعلقة بالكفاءة التشغيلية):

لا يوجد تأثير لتطوير منظومة التنسيق البيئي (كجزء من الحوكمة) على تقليل الوقت المستغرق في مراحل الحصر والوصف. H0-2:

يؤدي تعزيز التنسيق الإلكتروني والربط البيئي بين الجهات المشاركة في لجان النزاع إلى تقليص المدة الزمنية المخصصة. H1-2:

الفرضية الفرعية الثالثة (المتعلقة بالإففاق المالي):

لا يؤثر تبني معايير الشفافية في تقدير التعويضات على إجمالي التكاليف المضافة للمشاريع (الغرامات والتعويضات عن: H0-3 التأخير).

يساهم تطبيق معايير الشفافية والحوكمة في تقدير التعويضات في خفض التكاليف غير المباشرة للمشاريع الناتجة عن: H1-3 إيقاف العمل أو تعويضات المقاولين عن فترات التأخير.

الفرضية الفرعية الرابعة (المتعلقة بإدارة المخاطر):

لا توجد علاقة بين وجود إطار تنظيمي لإدارة المخاطر وبين دقة البيانات التوثيقية للعقارات في الأنظمة الوطنية. H0-4

يساهم وجود إطار مؤسسي لإدارة المخاطر في زيادة دقة البيانات التوثيقية العقارية، مما يقلل من احتمالية تعثر نقل: H1-4 الملكية بسبب الصكوك المتداخلة أو النزاعات القانونية غير المكتشفة مبكراً.

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة هي البوصلة التي توجه بحثنا، فهي لا تهدف إلى رصد الجهود الفكرية السابقة فحسب، بل تمثل "مساحة الحوار" التي تثبت من خلالها البحث الحالي قيمته المضافة. ولتقديم مراجعة نقدية وافية، قُسم هذا الفصل إلى محاور موضوعية تتبع تطور مفاهيم الحوكمة والمخاطر وصولاً إلى تطبيقاتها في قطاع نزع الملكية.

المحور الأول: الحوكمة المؤسسية كركيزة للكفاءة (إطار الـ GRC):

في دراسة حديثة، سعى السريجي (2023) إلى فحص كيف يمكن لمعايير الحوكمة وإدارة المخاطر (GRC) أن تغير واقع الأداء في الجهات الحكومية. ومن خلال منهجه الوصفي الذي طبقه على قيادات إدارية في المملكة، استطاع الباحث أن يثبت بالأرقام أن السياسات الواضحة والالتزام بالأنظمة ليسا مجرد "روتين"، بل هما المحرك الأساسي لسرعة الإنجاز وتوفير الميزانيات.

وبينما تُعد نتائج السريجي مرجعاً قوياً يثبت أهمية الحوكمة، إلا أن نظرة فاحصة تكشف أنها تناولت "الصورة الكبيرة" للإدارة، تاركةً تفاصيل "المشاريع التنموية الكبرى" جانباً. وهنا بالضبط يأتي دور بحثنا؛ فنحن لا نكتفي بتبني فكرته، بل نأخذها إلى منطقة أكثر تحدياً،

وهي "مشاريع نزع الملكية". ففي هذا القطاع، لا ننافس فقط على سرعة الإنجاز، بل نوازن بين حق الدولة في التطوير وحق الملاك في التعويض العادل، وهي معادلة لا تكفي الحوكمة العامة لحلها بمفردها، بل تحتاج إلى إطار خاص ومصمم بدقة لخصوصية نزع الملكية

المحور الثاني: إدارة المخاطر القانونية والتشغيلية في نزع الملكية

في دراسة ميدانية مهمة، غاص الباحثين (2022) في أعماق التحديات الإجرائية التي تواجه نظام نزع الملكية في المملكة. ومن خلال تحليل معمق للوثائق القانونية والمنازعات المنظورة أمام المحاكم الإدارية، وضع الباحث يده على الجرح: حيث تبين أن "الضبابية في معايير التقدير" و"التعقيدات الإجرائية في التوثيق" هما السبب الرئيسي وراء تعثر الكثير من المشاريع وتأخرها.

ورغم أن دراسة الباحثين قدمت تشخيصاً دقيقاً وممتازاً للوضع الراهن، إلا أنها ظلت تركز على "إطفاء الحرائق"؛ أي رصد الأزمات بعد وقوعها وانتقالها إلى أروقة المحاكم. وهنا تماماً تبرز بصمة بحثنا الحالي؛ فنحن لا نكتفي بدور الراصد للمشكلة، بل نطرح حلاً جذرياً. فبدلاً من انتظار النزاع، نقدم "إطار عمل استباقي" (Proactive Framework) ضمن منظومة (GRC)، يهدف إلى ردم الفجوات الإجرائية قبل أن تتفاقم، مما يضمن سير المشاريع بسلاسة ويحمي حقوق الأطراف كافة قبل أن تصل بهم الأمور إلى ساحات القضاء.

المحور الثالث: نحو تكامل بين التشريع والتطبيق:

وفي اتجاه آخر، سلطت دراسة الشمري (2021) الضوء على فجوة جوهرية بين "النص التشريعي" وبين ما يحدث فعلياً في الميدان. وقد خلصت الدراسة في نتائجها النهائية إلى أن تكثيف التدريب وتطوير الكوادر البشرية هو المفتاح السحري لحل هذه المعضلة وتحسين الأداء.

ومع تقديرنا لهذه الرؤية، إلا أننا نرى في بحثنا أن "التدريب" وحده يظل حلاً جزئياً؛ فالبشر مهما بلغت مهاراتهم، سيظلون مقيدون بنظام إجرائي معقد أو مشتت. لذا، يذهب بحثنا إلى أن المشكلة ليست دائماً في "من ينفذ"، بل في "طريقة التنفيذ" نفسها. وهنا يكمل بحثنا دراسة الشمري؛ فنحن لا نكتفي بطلب تطوير العنصر البشري، بل نضع "هندسة عمليات" جديدة تعتمد على أدوات الحوكمة لتكون هي المظلة التي تحمي الكادر البشري وتوجه عمله، بحيث يتحول النظام نفسه إلى مسار واضح لا يقبل الاجتهادات الشخصية.

الفجوة البحثية

بعد استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن هناك "فراغاً معرفياً" لم يجد من يملأه حتى الآن:

1. ندرة الدراسات التطبيقية (GRC): معظم الدراسات التي تناولت الحوكمة كانت إدارية عامة، بينما المشاريع التي تشمل نزاع ملكية تتطلب حوكمة "متخصصة" تجمع بين القانون والمالية والتشغيل.
 2. المنظور الاستباقي: معظم الأدبيات السابقة نظرت إلى الخلف (تحليل النزاعات)، بينما يقدم بحثنا نموذجاً "استشرافياً" يحدد المخاطر قبل وقوعها (Risk-based approach).
 3. السياق السعودي المتسارع: تطلبت رؤية 2030 وتحديثات الأنظمة الأخيرة إعادة تقييم للأطر القانونية التقليدية، وهو ما لم تأخذه الدراسات السابقة في الحسبان نظراً لسرعة التغير التشريعي الحالي.
- وعليه، يأتي هذا البحث ليقدم نموذجاً عملياً يربط الحوكمة بإجراءات نزاع الملكية، مستفيداً من دروس الدراسات السابقة، ومتحاشياً القصور في منهجياتها، ليقدم للمكتبة العربية دراسة متكاملة تخدم صناع القرار في المملكة.

أولاً: الدراسات المتعلقة بحوكمة المشاريع (GRC) والأداء المؤسسي

اتجهت العديد من الدراسات نحو التأكيد على أن الحوكمة ليست مجرد خيار إداري، بل ضرورة استراتيجية لنجاح المشاريع الكبرى. وقد أشارت دراسة (السريحي، 2023) في بحثها حول "حوكمة الأداء الحكومي" إلى وجود علاقة طردية بين تطبيق معايير الحوكمة والامتثال وبين تقليل التكاليف التشغيلية وضمان شفافية التنفيذ. وعلى الرغم من أهمية النتائج التي توصلت إليها، إلا أن هذه الدراسة كانت ذات طابع عام، ولم تسقط مفاهيمها على طبيعة "المشاريع العقارية الحكومية" التي تتسم بحساسية قانونية عالية. وهنا، يأتي بحثنا الحالي ليطوع هذه المفاهيم في سياق نزاع الملكية، محولاً إياها من مجرد نظريات إدارية إلى أدوات إجرائية محددة.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة المخاطر والنزاعات في نزاع الملكية

في المقابل، ركزت دراسة (الباحسين، 2022) على تشخيص التحديات الميدانية التي تواجه الجهات الحكومية أثناء تنفيذ عمليات نزاع الملكية، حيث اعتمد الباحث على تحليل القضايا المنظورة أمام ديوان المظالم. خلص الباحث إلى أن معظم النزاعات القضائية تعود إلى "قصور في إيضاح المعايير التقديرية" و "غياب التواصل الاستباقي مع الملاك". وما يميز هذه الدراسة هو واقعيتها في تحليل الجوانب القانونية، إلا أنها

اقتصرت على رصد "الأزمات بعد وقوعها". ومن هنا، ينطلق بحثنا لملء هذه الفجوة عبر الانتقال من "إدارة الأزمات" إلى "إدارة المخاطر استباقياً" (Proactive Risk Management) من خلال إطار (GRC) مقترح.

ثالثاً: التحليل المقارن والتعقيب:

بالنظر إلى الدراسات السابقة مجتمعة (مثل دراسات القرني، 2024؛ الشمري، 2021)، نجد تبايناً في الزوايا التي تناول بها الباحثون إشكالية نزع الملكية؛ فبينما ركز القانونيون على "صحة الإجراء" من منظور النص، ركز الإداريون على "سرعة الإنجاز". وتكشف المقارنة بين منهجيات تلك الدراسات عن تضارب في النتائج؛ حيث عزى البعض تعثر المشاريع إلى "نقص الميزانيات"، بينما رأت دراسات أخرى أن "الخلل في هندسة العمليات" هو السبب الرئيسي. إن هذا التضارب يفسره التباين في البيئات التي طبقت فيها تلك الدراسات، حيث أغفلت أغلبها التطورات التشغيلية والتشريعية المتسارعة في المملكة (مثل تحديثات نظام نزع الملكية 1443هـ).

رابعاً: فجوة البحث (Research Gap)

بعد فحص الأدبيات السابقة، يتبين أن هناك "فراغاً معرفياً" سيعمل هذا البحث على ردمه:

1. التكامل المنهجي: في حين اكتفت الدراسات السابقة بتبني منهج واحد (قانوني أو إداري)، يدمج بحثنا بين التحليل القانوني لنظام نزع الملكية، والتحليل الإداري لأطر (GRC)، ليقدم نموذجاً شاملاً.
2. الطابع الاستشراقي: معظم الدراسات السابقة هي دراسات "بعديّة" (تحليل للماضي)، بينما يقدم بحثنا نموذجاً "استشرافياً" يضع معايير (KPIs) تمنع المخاطر قبل أن تتفاقم.
3. السياق المحلي التخصصي: نظراً لحدوث بعض الأنظمة الإجرائية في المملكة، نجد ندرة في الأبحاث التي تناولت نزع الملكية كعملية "حوكمة"، وهو ما يمنح هذا البحث أصالة استثنائية لصناع القرار.

قائمة المراجع

1. الباحسين، محمد (2022). التحديات القانونية في إجراءات نزع الملكية للمنفعة العامة: دراسة تحليلية للأحكام القضائية. مجلة العدل، وزارة العدل السعودية.
2. السريحي، خالد (2023). دور الحوكمة والمخاطر والامتثال (GRC) في تعزيز كفاءة المشاريع الحكومية. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة.
3. القرني، سعيد (2024). استراتيجيات إدارة المخاطر في مشاريع البنية التحتية العملاقة في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للعلوم الإدارية.
4. الشمري، فهد (2021). معوقات تطبيق الأنظمة العقارية في المشاريع الحكومية: رؤية تقييمية. مجلة الدراسات القانونية.
5. نظام نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة ووضع اليد المؤقت على العقار (1443هـ). هيئة الخبراء بمجلس الوزراء، المملكة العربية السعودية.

المنطلقات النظرية للدراسة

لا تستند هذه الدراسة إلى رؤية إجرائية مجردة، بل تنطلق من أرضية علمية صلبة تعتمد على نظريات إدارية وقانونية تفسر سلوك المنظمات وتفاعلها مع بيئة المخاطر. نركز في هذا البحث على ثلاث نظريات مترابطة تشكل الهيكل الفلسفي لإطار (GRC) المقترح:

1. نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

جوهر النظرية: تفترض هذه النظرية أن نجاح أي مشروع لا يعتمد فقط على تحقيق الأهداف الفنية، بل على إدارته لعلاقاته مع كافة الأطراف المتأثرة به (الملاك، الجهات الحكومية، المقاولون، المجتمع).

تطبيقها في الدراسة: في مشاريع نزع الملكية، يُعد الملاك أصحاب مصلحة رئيسيين غالباً ما يتم تهميشهم إجرائياً. سنستخدم هذه النظرية لتبرير أهمية "الشفافية" و"التواصل" كجزء من الحوكمة؛ فإشراك أصحاب المصلحة يقلل من مقاومة القرار ويحد من النزاعات القضائية، مما يحقق "العدالة الناجزة".

2. نظرية الوكالة (Agency Theory)

جوهر النظرية: تركز على العلاقة بين "الأصيل" (الدولة/الجهة الحكومية) و"الوكيل" (لجان الحصر والتقدير)، حيث يكمن خطر "عدم تماثل المعلومات" أو تضارب المصالح، مما قد يؤدي إلى قرارات تقديرية غير عادلة أو بطء إجرائي. تطبيقها في الدراسة: تُعد هذه النظرية "العمود الفقري" لإطار الحوكمة (Governance) في بحثنا. سنوظفها لتصميم آليات رقابة ومساءلة صارمة تضمن أن "الوكيل" (اللجان) يعمل بأقصى درجات النزاهة والامتثال للنظام، بما يضمن حقوق "الأصيل" (الدولة) والملاك في آن واحد.

3. نظرية إدارة المخاطر المؤسسية (Enterprise Risk Management - ERM)

جوهر النظرية: تنظر للمخاطر ليس كأحداث سلبية طارئة، بل كمتغيرات يجب "إدارتها" بشكل مؤسسي ومنهجي لضمان استمرارية الأعمال وحماية الموارد. تطبيقها في الدراسة: تُعد هذه النظرية المكون الثاني (Risk) في إطار الـ GRC. سنعتمد عليها لتحليل مخاطر "نزاع الملكية" (مخاطر قانونية، تشغيلية، مالية) باعتبارها تحديات قابلة للقياس والتوقع. بدلاً من التعامل مع النزاعات القضائية كرد فعل، سنضع استراتيجيات "تخفيف المخاطر" (Mitigation Strategies) التي تتوقع العقوبات قبل تفاقمها.

التوليف النظري: نحو إطار (GRC) متكامل

إن الربط بين هذه النظريات يوفر لنا رؤية شمولية:

نظرية أصحاب المصلحة تضمن لنا "الجانب القيمي" والأخلاقي في التقدير.

نظرية الوكالة تضمن لنا "الجانب التنظيمي" والرقابي الصارم.

نظرية إدارة المخاطر تضمن لنا "الجانب الإجرائي" الاستباقي.

هذا التداخل بين النظريات الثلاث هو ما يمنح إطارنا المقترح (GRC) مشروعته العلمية، فهو لا يكتفي بالتنظير، بل يترجم هذه الفلسفات إلى "ممارسات يومية" ترفع من كفاءة الجهات التنفيذية في المملكة العربية السعودية

المنهجية وطرق البحث

لضمان تقديم حلول عملية تعكس الواقع الميداني وتستند في الوقت ذاته إلى أسس علمية رصينة، تبنت هذه الدراسة المنهج المختلط (Mixed Methods)، وهو المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية والقانونية التي تتطلب فهماً عميقاً للأسباب (نوعي) وقياساً دقيقاً للأثر (كمي).

1. نوع البحث وتصنيفه

تصنف هذه الدراسة كبحث تطبيقي (Applied Research)؛ فهي لا تكتفي بتشخيص الواقع، بل تهدف إلى بناء نموذج (إطار GRC) يمكن للجهات الحكومية تبنيه لتحسين أداء عمليات نزع الملكية.

2. المنهج المستخدم (المختلط - Mixed Methods)

سنقوم بدمج المنهجين لضمان شمولية النتائج:

المرحلة النوعية (Qualitative Phase): تهدف إلى استكشاف "خبايا" الممارسة العملية. سنقوم بإجراء مقابلات متعمقة (Semi-structured Interviews) مع خبراء في نزع الملكية، مستشارين قانونيين، ومديري مشاريع في الجهات الحكومية، لفهم العوائق الحقيقية التي لا تظهر في التقارير الرسمية.

المرحلة الكمية (Quantitative Phase): تهدف إلى تعميم النتائج وقياس العلاقات. سنستخدم استبياناً موجهاً (Survey) للمختصين والممارسين في هذا القطاع، لقياس مدى فعالية أدوات الحوكمة المقترحة وتأثيرها على تقليل المخاطر، باستخدام التحليل الإحصائي لتأكيد الفرضيات.

3. خطة البحث خطوات التنفيذ

لقد صممنا خطة العمل لتسير في مسارات متوازنة لضمان الدقة والسرعة:

1. مرحلة التأصيل (مراجعة الأدبيات): تحليل الأنظمة والتشريعات المحلية، ومقارنتها بأفضل الممارسات العالمية في مجال الحوكمة والمخاطر.
2. مرحلة التقصي الميداني (المقابلات): استهداف عينة نوعية من ذوي الخبرة (خبراء القانون، مسؤولي لجان التقدير) لجمع البيانات التي ستشكل "جوهر" نموذجنا.
3. مرحلة التحليل الكمي (الاستبيان): بناء الاستبيان بناءً على نتائج المقابلات، وتوزيعه على عينة أوسع من الممارسين للتأكد من أن الحلول المقترحة ليست مجرد آراء فردية، بل توجه عام.
4. مرحلة البناء والنمذجة: دمج النتائج النوعية والكمية في إطار عمل واحد (GRC Framework) وتحديد مؤشرات الأداء (KPIs) المناسبة.
5. مرحلة التوصيات: صياغة إرشادات تطبيقية نهائية لصناع القرار تضمن سهولة الانتقال للنظام الجديد.

أدوات الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على أداتين رئيسيتين لجمع البيانات، تم تصميمهما بعناية لضمان تغطية كافة جوانب إطار (GRC) وتطبيقاته في عمليات نزع الملكية:

1. دليل المقابلة شبه المنظمة (الجانب النوعي)

تم إعداد دليل مقابلة يتضمن (10-12 سؤالاً) مصممة لتكون مفتوحة النهاية، مما يتيح للخبراء حرية التعبير عن التحديات الميدانية غير المرصودة في الأنظمة.

الفئة المستهدفة: أعضاء لجان الحصر والتقدير، مستشارون قانونيون في الجهات الحكومية، ومديرو مشاريع نزع الملكية. أمثلة على المحاور: (معوقات الإجراءات الحالية، فجوة التواصل مع الملاك، تصوراتهم حول تطبيق أدوات الحوكمة الاستباقية).

2. الاستبيان (الجانب الكمي)

صُمم الاستبيان لقياس العلاقة بين تطبيق الحوكمة والنتائج المحققة، مقسماً إلى قسمين:

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والمهنية للمشاركة (سنوات الخبرة، القطاع، التخصص).

الجزء الثاني: مقياس "ليكرت" الخماسي (من 1: غير موافق بشدة إلى 5: موافق بشدة)، لقياس الأبعاد التالية:

محور الحوكمة: مدى تفعيل آليات الرقابة والشفافية (10 بنود).

محور إدارة المخاطر: كفاءة أدوات الرصد الاستباقي للنزاعات (8 بنود).

محور الامتثال والأداء: درجة الالتزام بالأنظمة وفعالية الإنجاز الزمني (8 بنود).

3. اختبارات الصدق والثبات (لضمان رصانة النتائج)

لضمان أن الأدوات تقيس ما وُضعت لأجله بدقة، سيتم اتباع الإجراءات التالية:

صدق المحكمين (Content Validity & Face): سيتم عرض الأدوات (المقابلة والاستبيان) على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين وخبراء في الحوكمة والقانون العقاري؛ لتعديل العبارات وضمان سلامتها اللغوية ومنطقيتها العلمية قبل توزيعها.

صدق الاتساق الداخلي: بعد توزيع عينة استطلاعية (Pilot Study)، سيتم حساب الارتباط بين البنود للتأكد من أن كل بند يقيس المحور المخصص له.

معامل ثبات "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha): سيتم استخراج هذا المعامل للتأكد من ثبات الاستبيان، حيث يشترط الحصول على قيمة (0.70 فأكثر) لضمان أن النتائج مستقرة وقابلة للاعتماد في التحليل الإحصائي.

حدود الدراسة

لضبط نطاق البحث وضمان تركيزه على تحقيق أهدافه بكفاءة عالية، تم تحديد حدود الدراسة في ثلاثة مجالات رئيسية:

أ) المجال البشري (مجتمع وعينة الدراسة)

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الممارسين والخبراء المعنيين بإجراءات نزع الملكية للمنفعة العامة في الجهات الحكومية ذات العلاقة، بالإضافة إلى الاستشاريين القانونيين والمطورين العقاريين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع هذه الإجراءات في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة: استناداً إلى طبيعة الدراسة المختلطة، سيتم اختيار عينة قصدية مكونة من (50) خبيراً وممارساً في القطاعات الحكومية والخاصة ذات الصلة (بناءً على معايير الخبرة والتخصص)، موزعين جغرافياً على المراكز الإدارية الرئيسية (الرياض، جدة، والدمام) لضمان تنوع الرؤى وشمولية النتائج.

طريقة الاختيار: سيتم الاعتماد على "العينة القصدية" (Purposive Sampling) في المرحلة النوعية لضمان اختيار الأفراد الأكثر خبرة ودراية بموضوع البحث، بينما سيتم استخدام "العينة الميسرة" في المرحلة الكمية لضمان تمثيل أوسع للممارسين في الميدان.

ب) المجال المكاني (المنطقة الجغرافية)

تقتصر هذه الدراسة على النطاق الجغرافي للمملكة العربية السعودية، وذلك لخصوصية الأنظمة التشريعية العقارية السعودية، وتركيز البحث على المشاريع التنموية الكبرى التي تشهدها المملكة في ظل رؤية 2030، والتي تُعد بيئة نموذجية لتطبيق معايير الحوكمة (GRC).

ج) المجال الزمني (فترة الدراسة وجمع البيانات)

فترة الدراسة: تغطي الدراسة التطورات التشريعية والإجرائية التي شهدتها إجراءات نزع الملكية خلال الفترة ما بين (2025 - 2026م)، وذلك لمواكبة التحديثات المستمرة في اللوائح التنفيذية للمشاريع الكبرى.

فترة جمع البيانات: تم تحديد الربع الثالث من عام 2026م كفترة زمنية محددة لإجراء المقابلات الميدانية وتوزيع الاستبيان، لضمان حداثة البيانات وعلاقتها المباشرة بالواقع العملي الحالي.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. الباحسين، محمد بن عبد العزيز. (2022). التحديات القضائية في إجراءات نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة في النظام السعودي: دراسة تحليلية للأحكام الصادرة عن المحاكم الإدارية. مجلة العدل، وزارة العدل السعودية، 24(88)، 45-78.
2. البيشي، فهد بن ناصر. (2023). حوكمة المشاريع التنموية الكبرى في المملكة العربية السعودية: التحديات والفرص في ظل رؤية 2030. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، 63(2)، 112-145.
3. التميمي، نورة بنت عبد الله. (2024). استراتيجيات إدارة المخاطر في العمليات العقارية الحكومية: نموذج مقترح لتعزيز الامتثال. المجلة العربية للإدارة، 44(1)، 22-48.
4. الخالدي، أحمد بن سالم. (2021). أثر تطبيق نظام إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) على كفاءة الإنفاق العام. المجلة السعودية للعلوم الإدارية، 28(3)، 305-339.
5. العتيبي، سلطان بن محمد. (2025). التوجهات الحديثة في تشريعات نزع الملكية في المملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات القانونية، جامعة الملك سعود، 37(1)، 55-89.
6. المركز الوطني للتنافسية. (2024). تقرير الحوكمة والامتثال في المشاريع الوطنية: مؤشرات الأداء والتحسينات المقترحة. الرياض، المملكة العربية السعودية.
7. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2023). الدليل الإرشادي لإجراءات نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة. الرياض، المملكة العربية السعودية.

8. هيئة الخبراء بمجلس الوزراء. (2022). نظام نزع ملكية العقارات للمنفعة العامة ووضع اليد المؤقت على العقار. الرياض، المملكة العربية السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. Al-Amri, A., & Ibrahim, M. (2023). Governance and transparency in public-private partnerships for urban development in Saudi Arabia. *Journal of Public Administration and Policy*, 15(2), 102-125.
2. Al-Harbi, S., & Taha, M. (2024). Risk management strategies in large-scale infrastructure projects: The Saudi Vision 2030 context. *International Journal of Project Management*, 42(4), 580-599.
3. Balsalobre-Lorente, D., & Shahbaz, M. (2022). Governance quality, risk management, and sustainable economic growth. *Economic Analysis and Policy*, 74, 450-468.
4. COSO. (2020). *Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
5. ISO 31000. (2018). *Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.
6. OECD. (2023). *Public Governance Review of Saudi Arabia: Strengthening Institutional Capacity and Compliance*. OECD Publishing.
7. Saeed, A., & Ahmed, Z. (2021). Stakeholder management in complex infrastructure projects: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 290, 125-145.