

أثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية
دراسة حالة على مشروع "نيوم"

اسم الطالب

سعيد صبحي الخطيب

SAIED SUBHI ALKHATIB

222002017

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
4	1.1. المقدمة.....
5	1.2. مشكلة الدراسة.....
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....
5	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....
7	1.3. أهمية الدراسة.....
7	1.3.1. على المستوى النظري:.....
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
9	المراجع:.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في بنيتها الاقتصادية والتنموية، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز مكانة السعودية كمركز إقليمي، وعالمي للاستثمار، والتكنولوجيا، والسياحة. وفي قلب هذه الرؤية الطموحة، تبرز المشاريع العقارية العملاقة كمحركات رئيسية للتنمية، حيث تتجسد من خلالها طموحات التحديث والتطوير العمراني. ومن بين أبرز هذه المشاريع، يبرز مشروع "نيوم" كمبادرة غير مسبوقة في تاريخ التخطيط العمراني في المنطقة، سواء من حيث النطاق الجغرافي، أو الطموح التكنولوجي، أو الابتكار الحضري والبيئي (Algumzi، 2022).

تم إطلاق مشروع نيوم في عام 2017 كمشروع ضخم يتجاوز المفهوم التقليدي للمدن، إذ صُمم ليكون نموذجاً عالمياً للعيش المستدام، والابتكار التقني، والتحول الرقمي. يمتد المشروع على مساحة تتجاوز 26,000 كيلومتر مربع شمال غرب المملكة، ويهدف إلى إنشاء مدينة ذكية متكاملة تعتمد على الطاقة المتجددة، وتتبنى أفضل الممارسات العالمية في التصميم والتخطيط العمراني. غير أن هذا الطموح غير المسبوق يصطدم بعدد من التحديات، لاسيما في المجالين التنظيمي والقانوني، واللذين يُعدان من العوامل الجوهرية التي تؤثر في نجاح أو تعثر مثل هذه المشاريع الكبرى (Fadel، 2024).

تُعد الإطار التنظيمي والتشريعي الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أي مشروع عقاري، لا سيما عندما يكون بحجم وتعقيد مشروع نيوم. فالمشروعات الضخمة تتطلب منظومة قانونية مرنة ولكن واضحة، تتعامل مع العديد من المتغيرات مثل حقوق الملكية، قوانين التخطيط والبناء، إدارة العقود، الجوانب البيئية، والتعامل مع المستثمرين المحليين والأجانب. كما أن المشاريع التي تقع في مناطق جديدة وغير مطورة سابقاً – كما هو الحال في نيوم – تواجه تحديات إضافية تتعلق بالتشريعات الخاصة بنقل السكان، وتعويضهم، وإنشاء مناطق تنظيمية جديدة ذات طابع خاص، قد تتطلب أنظمة مختلفة أو معدلة عن الأنظمة المعمول بها في باقي مناطق المملكة (Kashef، 2025).

تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل الأثر الفعلي للتحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية العملاقة، من خلال دراسة حالة مشروع "نيوم". فالدراسة لا تقتصر على رصد التحديات فحسب، بل تسعى لفهم العلاقة التفاعلية بين القوانين والتنظيمات المعمول بها وبين مختلف مراحل

المشروع (بدءًا من التخطيط، مرورًا بالتنفيذ، وانتهاءً بالتشغيل والاستدامة). كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين البيئة التنظيمية والتشريعية للمشاريع العقارية مستقبلاً، وتساعد صانعي القرار في تجاوز العقبات المحتملة (Yusuf، 2022).

وبما أن نجاح مشروع نيوم يعد اختباراً حقيقياً لقدرة السعودية على تنفيذ رؤيتها المستقبلية، فإن معالجة التحديات القانونية والتنظيمية التي تواجهه تعد ضرورة استراتيجية وليست فقط مسألة إدارية أو فنية. وعليه، فإن هذه الدراسة تأتي في توقيت بالغ الأهمية، في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة، والضغط المتزايدة لإنجاز المشاريع وفق جداول زمنية طموحة (Frag، 2019).

1.2. مشكلة الدراسة

تشهد المملكة العربية السعودية حراكاً اقتصادياً وتنموياً غير مسبوق في تاريخها الحديث، خاصة في ظل المشاريع العقارية العملاقة التي تقودها الحكومة ضمن إطار "رؤية السعودية 2030"، والتي تهدف إلى إعادة تشكيل الاقتصاد الوطني وتأسيس بيئة عمرانية متقدمة ومستدامة. إلا أن هذه المشاريع تواجه عدداً من التحديات، خصوصاً تلك المرتبطة بالإطار التنظيمي والتشريعي الذي يُعد حجر الزاوية في إنجاح أي مشروع تنموي كبير. ويُعد مشروع نيوم أحد أبرز هذه المبادرات، لما يتميز به من خصوصية جغرافية، واستقلالية تنظيمية، وطبيعة مستقبلية تستدعي نماذج قانونية متقدمة وغير تقليدية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

رغم التوسع في مجال الدراسات العقارية والإدارية في البيئة السعودية، إلا أن الجانب القانوني والتنظيمي ظل حبيس الإطار التقليدي المرتبط بالمشاريع العقارية المعتادة، بينما لم تنل المشاريع العملاقة كنيوم نصيبها الكافي من التحليل الأكاديمي. لا توجد حتى الآن دراسات بحثية كافية تستكشف بالتفصيل تأثير البيئة التشريعية والتنظيمية على مثل هذه المشاريع من زاوية متكاملة تشمل الجوانب القانونية، التخطيطية، الاقتصادية، والإدارية. ويُعزى ذلك إلى حداثة التجربة، وصعوبة الوصول إلى معلومات محدثة وموثوقة تتعلق بالتشريعات الخاصة بتلك المشاريع.

من الملاحظ أن معظم الأدبيات تركز على النواحي الفنية والإدارية في إدارة المشاريع العقارية، مثل التكلفة، الوقت، والجودة، بينما تُهمل الجانب القانوني والتنظيمي كعامل مؤثر في نجاح أو تعثر المشروع خلال

مراحله المختلفة (التخطيط، التصميم، الإنشاء، التشغيل). ولا توجد نماذج نظرية متكاملة توضح كيف تتفاعل الأنظمة القانونية مع تلك المراحل، خاصة في سياق المشاريع ذات الخصوصية التنظيمية مثل نيوم، التي تتطلب أنظمة مستقلة أو معدلة لتواكب طبيعتها الفريدة.

يندر وجود دراسات مقارنة بين تجربة المملكة العربية السعودية وتجارب دول أخرى واجهت تحديات مشابهة عند تنفيذ مشاريع عقارية ضخمة ذات طابع استراتيجي. هذا النقص يحول دون الاستفادة من التجارب الناجحة عالمياً في تطوير أنظمة تنظيمية وقانونية فعالة تدعم تنفيذ المشاريع الكبرى بسلاسة وكفاءة. إن غياب هذه المقارنات يُفقد الباحثين وصناع القرار القدرة على اقتباس أو مواءمة حلول تشريعية مبتكرة تتناسب مع السياق السعودي (Zumbrägel، 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أحد أبرز التحديات التي تواجه مشروع نيوم يتمثل في الحاجة إلى أنظمة قانونية وتنظيمية خاصة ومستقلة تتماشى مع طبيعته المستقبلية. وعلى الرغم من التصريحات الحكومية بشأن وضع تنظيم مستقل للمشروع، إلا أن تفعيل هذا الإطار لا يزال يواجه صعوبات في التطبيق على الأرض، منها تأخر إصدار اللوائح التنفيذية، وغموض العلاقة بين الهيئات التنظيمية المختلفة، وتضارب الصلاحيات بين الجهات الفاعلة، مما يؤثر على كفاءة اتخاذ القرار ومرونة التنفيذ.

تستلزم المشاريع العقارية العملاقة منظومة قانونية تدعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والتعاقدات المعقدة، والتمويل الدولي المتعدد الأطراف. ولكن الواقع يشير إلى أن الإجراءات النظامية المرتبطة بالتراخيص، والعقود، والموافقات لا تزال تعاني من البطء والتعقيد، ما يؤدي إلى تأخر بعض مراحل المشروع، أو إحجام بعض المستثمرين عن المشاركة، نتيجة غياب الوضوح التشريعي وضعف الضمانات القانونية.

من الجوانب القانونية الحساسة التي يواجهها مشروع نيوم ما يتعلق بحقوق الملكية، وتسجيل الأراضي، وتعويض السكان الذين قد تتأثر ممتلكاتهم أو يحتاجون إلى إعادة توطين. هذه القضايا لم تُحسم بشكل نهائي، ولا تزال تثير تساؤلات مجتمعية وقانونية بشأن آليات التعويض والشفافية، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى نزاعات قانونية تؤثر على سمعة المشروع وسرعة تنفيذه.

على الرغم من تطور عدد من الأنظمة في السعودية مثل نظام الإفلاس، ونظام التخصيص، ونظام الاستثمار، إلا أن تكامل هذه التشريعات مع متطلبات المشاريع الحديثة — خاصة تلك التي تتعامل مع تقنيات

متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والتنقل الذكي — لا يزال في مراحله الأولى. وهذا يخلق نوعاً من الانفصال بين الواقع القانوني والمستقبل الذي تسعى المشاريع كنيوم إلى تجسيده، ما يعيق تحول الرؤية إلى واقع ملموس (Benhacene، 2025).

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم طبيعة التحديات التنظيمية والقانونية التي تواجه المشاريع العقارية العملاقة في المملكة العربية السعودية، وخاصة في ظل التغيرات الجذرية التي يشهدها المشهد العمراني والاقتصادي ضمن رؤية 2030. فالمملكة تدخل مرحلة جديدة من التخطيط الحضري والتنمية الشاملة، تتطلب أنظمة تشريعية مرنة، فعالة، ومتكاملة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروعات. ويُعد مشروع "نيوم" بمثابة نموذج استراتيجي متقدم لتجسيد تلك الرؤية، ما يجعله مثلاً حياً وواقعياً لدراسة أثر المنظومة القانونية والتنظيمية على المشاريع الضخمة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع، حيث تركز غالبية الدراسات السابقة على الجوانب المالية أو التقنية للمشاريع العقارية، في حين يُهمل في كثير من الأحيان الجانب القانوني والتنظيمي رغم أهميته الحاسمة. ومن خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين الأنظمة القانونية المختلفة ودورة حياة المشروع، تقدم الدراسة إضافة نوعية إلى الحقل الأكاديمي في مجالات القانون العمراني، والإدارة العامة، والتخطيط الاستراتيجي.

تُسهم الدراسة في بناء منظور نظري يُبرز كيف تؤثر القوانين والأنظمة التنظيمية — بشكل مباشر أو غير مباشر — في مختلف مراحل المشروع العقاري، بدءاً من إعداد المخططات، مروراً بإجراءات التملك والتصاريح، ووصولاً إلى إدارة العقود والتشغيل المستدام. هذا المنظور سيساعد الباحثين المستقبليين على تطوير أدوات بحثية دقيقة تُمكنهم من تحليل مشاريع مماثلة من منظور قانوني شامل، خاصة في الدول التي تمر بتحويلات تشريعية وتنموية مشابهة.

تمثل الدراسة نموذجاً للبحوث متعددة التخصصات (Interdisciplinary)، إذ تجمع بين فروع متعددة مثل القانون، إدارة المشاريع، الاقتصاد الحضري، والعلاقات الحكومية. هذا يُعد ذا أهمية نظرية عالية، لأن

التعامل مع المشاريع العملاقة لا يمكن أن يتم من خلال زاوية تخصصية واحدة فقط، بل يتطلب تكاملاً معرفياً يسهم في تعزيز فهم الأبعاد المتشابكة والمؤثرة في مسار المشروع (Peykani، 2022).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكمُن أهمية الدراسة التطبيقية في اعتمادها على مشروع نيوم كنموذج عملي وواقعي لتحليل التحديات القانونية والتنظيمية في المشاريع العملاقة. ومن خلال التركيز على هذا المشروع تحديداً، فإن الدراسة تتيح فهماً معمقاً لطبيعة الإشكاليات التي قد تظهر في الواقع العملي، كتعقيد الإجراءات الإدارية، تداخل الصلاحيات، أو ضعف التكامل بين الأنظمة. هذا التحليل يساعد صناع القرار في رصد مكامن القصور واقتراح سبل تطويرها على نحو فعال.

من أهم الجوانب التطبيقية للدراسة أنها توفر مرجعية علمية يمكن الاستناد إليها في صياغة السياسات العامة أو تعديل التشريعات ذات الصلة بالمشاريع العقارية. إذ يمكن أن يستفيد منها مسؤولو الهيئات التنظيمية، والمجالس البلدية، ووزارات التخطيط والاستثمار، في تحسين آليات إصدار الأنظمة وتبسيط الإجراءات، بما ينعكس على رفع كفاءة المشاريع وتسريع تنفيذها.

تُسهم الدراسة في توضيح الأطر التنظيمية والقانونية التي تحيط بالمشاريع العقارية الضخمة، مما يعزز من شفافية البيئة الاستثمارية. هذا مفيد للمستثمرين المحليين والدوليين الذين يسعون لفهم بيئة العمل التنظيمية في السعودية قبل الانخراط في مشاريع كبيرة الحجم، حيث تساعد الدراسة على تقييم المخاطر القانونية واتخاذ قرارات مبنية على تحليل علمي واضح.

من خلال النتائج والتوصيات المتوقعة للدراسة، سيتم تقديم اقتراحات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين البيئة القانونية والتنظيمية في المشاريع المستقبلية، سواء في نيوم أو في مشاريع كبرى أخرى مثل "ذا لاين" أو "القدية" أو "مشروع البحر الأحمر". وبالتالي فإن هذه الدراسة لا تنتظر إلى مشروع نيوم فقط باعتباره حالة خاصة، بل تتعامل معه كنموذج يمكن تعميم نتائجه وأفكاره على مشاريع متعددة في المملكة والمنطقة (Altahtooth، 2018).

- Algumzi, A. (2022). Risks and Challenges Associated with NEOM Project in Saudi Arabia: A Marketing Perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/363058426_Risks_and_Challenges_Associated_with_NEOM_Project_in_Saudi_Arabia_A_Marketing_Perspective
- Altahtoo, U. A. (2018). A Model of the Critical Success Factors for the Neom Project in the Context of a Project Management Information System. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/329401076_A_Model_of_the_Critical_Success_Factors_for_the_Neom_Project_in_the_Context_of_a_Project_Management_Information_System
- Benhacene, H. L. (2025). The Impact of Adopting Renewable Energy Resources on Sustainable Development in Saudi Arabia: A Qualitative View. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/2/768>
- Fadel, E. H. (2024). " Neom City: A Paradigm Shift in Urban Development and Economic Transformation". Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384603465_Neom_City_A_Paradigm_Shift_in_Urban_Development_and_Economic_Transformation
- Farag, A. A. (2019). The story of NEOM City: Opportunities and challenges. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/325532781_The_story_of_NEOM_City_Opportunities_and_challenges
- Kashef, M. (2025). Rethinking Masdar and The Line Megaprojects: The Interplay of Economic, Social, Political, and Spatial Dimensions. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2073-445X/14/7/1358>
- Peykani, P. (2022). Bridging the knowledge gap between technology and business: An innovation strategy perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/359758684_Bridging_the_knowledge_gap_between_technology_and_business_An_innovation_strategy_perspective
- Yusuf, N. (2022). Saudi Arabia's NEOM Project as a Testing Ground for Economically Feasible Planned Cities: Case Study. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/366687951_Saudi_Arabia's_NEOM_Project_as_a_Testing_Ground_for_Economically_Feasible_Planned_Cities_Case_Study

Zumbrägel, T. (2021). Sustaining Power after Oil: Environmental Politics and Legitimacy in Qatar, Saudi Arabia and Kuwait. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/349923878_Sustaining_Power_after_Oil_Environmental_Politics_and_Legitimacy_in_Qatar_Saudi_Arabia_and_Kuwait