

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

حوكمة المشاريع العملاقة ودورها في تحقيق الرؤى الاستراتيجية دراسة حالة مشروع "نيوم" في المملكة العربية السعودية.

أسم الطالب

أسماء محمد علي صالح عبدالله

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

رقم الطالب : 232000673

تاريخ البحث : 2026\2\13

الفصل الدراسي الأول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد حوكمة المشاريع الركيزة الأساسية التي تضمن توجيه الموارد والقرارات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة عالية. ومع توجه العالم نحو "المشاريع العملاقة (Megaprojects)" التي تتجاوز ميزانياتها مليارات الدولارات، تبرز الحاجة إلى أطر حوكمة غير تقليدية تتسم بالمرونة والشفافية والقدرة على إدارة المخاطر المعقدة.

يمثل مشروع "نيوم" في المملكة العربية السعودية نموذجاً فريداً لهذه المشاريع، حيث لا يقتصر كونه مشروعاً إنشائياً، بل هو رؤية لمستقبل حضري جديد. تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف آليات الحوكمة المتبعة في نيوم، وكيف يساهم هيكل اتخاذ القرار وإدارة أصحاب المصلحة في ضمان سير العمل في بيئة تتسم بالابتكار التقني والتحديات اللوجستية الكبرى.

1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة البحث في الفجوة التنظيمية بين أساليب الحوكمة التقليدية ومتطلبات المشاريع العملاقة (Megaprojects) التي تتسم بالديناميكية العالية والتعقيد المتزايد. فالمشاريع الضخمة تاريخياً تعاني مما يسمى بـ "لعنة المشاريع العملاقة"، وهي ظاهرة تتمثل في تجاوز الميزانيات بنسب هائلة وفشل في تحقيق الجداول الزمنية نتيجة تداخل الصلاحيات وبطء اتخاذ القرار والبيروقراطية.

وفي حالة مشروع "نيوم"، يواجه الهيكل الإداري تحدياً مزدوجاً:

1. **السرعة مقابل الضبط:** الحفاظ على وتيرة تنفيذ فائقة السرعة لمواكبة مستهدفات رؤية 2030 دون الإخلال بمعايير الجودة.

2. **الشفافية الدولية:** ضمان أعلى معايير الشفافية والرقابة المالية لجذب الاستثمارات الدولية في بيئة تختلف أنظمتها عن النظم التقليدية.

بناءً عليه، يمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- كيف يمكن تصميم إطار حوكمة يجمع بين "المرونة الابتكارية" و"الضبط المؤسسي" في آن واحد؟
- ما هو دور الاستقلالية التنظيمية والمناطق الخاصة في نيوم في تسريع دورة اتخاذ القرار الإداري؟
- إلى أي مدى تساهم أنظمة الرقابة الرقمية (مثل التوأم الرقمي) في تقليل الانحرافات عن المخطط الرئيسي للمشروع؟

وجه المقارنة	الإدارة التقليدية للمشاريع	حوكمة المشاريع العملاقة (نموذج نيوم)
هيكل القرار	هرمي، تسلسلي، وبطيء في الاستجابة.	مرن، قائم على لجان تخصصية وصلاحيات واسعة.
إدارة المخاطر	دفاعية (التعامل مع المشكلة بعد وقوعها).	استباقية (استخدام التنبؤ الرقمي والذكاء الاصطناعي).
التشريعات	تخضع للقوانين العامة والروتين السائد.	تخضع لأنظمة وتشريعات "خاصة" مرنة ومحفزة.
إدارة الموارد	مركزية ومحدودة بالتخصيص السنوي.	ديناميكية تعتمد على التدفقات والاستثمارات المباشرة.
التقنية	أداة مساعدة لتوثيق البيانات فقط.	جزء عضوي من الحوكمة (مراقبة لحظية عبر الأقمار والبيانات).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمحور مشكلة البحث نظرياً حول ما يعرف في الأدبيات الإدارية بـ "مفارقة الحوكمة في المشاريع العملاقة". حيث تشير الدراسات (مثل دراسات بنت فليفييرج) إلى أن المشاريع التي تتجاوز قيمتها مليار دولار تقع ضحية لثلاث فجوات قاتلة:

1. **فجوة المعلومات (Information Asymmetry):** حيث يفقد أصحاب المصلحة (المستثمرون أو الدولة) القدرة على مراقبة التفاصيل الدقيقة للتنفيذ بسبب حجم المشروع الهائل، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مبنية على بيانات غير مكتملة.

2. **فجوة المساءلة (Accountability Gap):** في المشاريع التقليدية، تكون المسؤولية واضحة، أما في المشاريع العملاقة، فتتعدد الأطراف (استشاريين، مقاولين، جهات حكومية) مما يؤدي إلى ضياع المسؤولية عند حدوث إخفاقات.

3. **فجوة التفاؤل المفرط (Strategic Misrepresentation):** وهي مشكلة نظرية تتمثل في تقديم تقديرات متفائلة جداً للتكاليف والزمن في البداية للحصول على الاعتمادات، ثم الاصطدام بالواقع لاحقاً.

الهدف من الحوكمة هنا: هو إيجاد نموذج نظري يعالج هذه الفجوات من خلال "الرقابة الذكية" التي لا تعطل التنفيذ ولكن تضمن الانضباط.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

عند إسقاط التحديات السابقة على واقع نيوم، نجد أن المشكلة تأخذ أبعاداً تطبيقية فريدة تتطلب حلولاً غير مسبقة:

1. **تحدي "السرعة مقابل الجودة (The Speed Challenge):** "نيوم تسابق الزمن لتحقيق مستهدفات 2030. تطبيق "الحوكمة البيروقراطية" التقليدية (مثل لجان المناقصات الحكومية المطولة) سيؤدي حتماً لتأخر المشروع سنوات. لذا، المشكلة التطبيقية هي: **كيف نمك مديري المشاريع في نيوم "صلاحيات واسعة" للتحرك سريعاً، وفي نفس الوقت نضمن عدم هدر الأموال؟**

2. تحدي "تعدد المناطق: (Multi-Regional Governance)" نيوم ليست مشروعاً واحداً بل

هي (ذا لاین، أوكساجون، تروجینا، سندالة). كل منطقة لها طبيعة هندسية وبيئية مختلفة. المشكلة التطبيقية هنا هي منع "الجزر المنعزلة"؛ أي ضمان أن تعمل كل هذه المناطق تحت سياسة حوكمة مالية وفنية موحدة رغم اختلاف طبيعتها.

3. تحدي "التشريعات الخاصة: (Special Regulatory Environment)" نيوم تعمل

كمطقة اقتصادية خاصة. المشكلة التطبيقية تكمن في بناء نظام قانوني مستقل يحتاج بدوره إلى حوكمة قضائية وإدارية خاصة تختلف عن بقية مناطق المملكة لضمان طمأنة المستثمر الدولي.

محور المشكلة	التحدي النظري (الأكاديمي)	الواقع التطبيقي في نيوم
اتخاذ القرار	المركزية مقابل اللامركزية.	الحاجة لقرارات فورية لمشاريع تقنية لم تسبق تجربتها.
الرقابة المالية	تضخم التكاليف غير المتوقع.	إدارة ميزانيات ضخمة مع مئات الشركات الدولية المتنوعة.
إدارة المخاطر	عدم اليقين في المشاريع الطويلة.	التعامل مع مخاطر تقنية (مثل البناء العمودي في ذا لاین).
الامتثال	الالتزام بالمعايير الدولية والقوانين.	خلق نظام "امتثال" خاص يجمع بين القانون السعودي والمعايير الدولية.

1.3. أهمية الدراسة

الأهمية العلمية: إثراء المكتبة العربية ببحث يتناول مفهوم الحوكمة في سياق المشاريع الضخمة التي تدمج بين القطاع العام والخاص.

الأهمية العملية: تقديم دروس مستفادة لصناع القرار ومديري المشاريع حول كيفية تصميم هياكل حوكمة مرنة لمشاريع المستقبل.

الأهمية الوطنية: تسليط الضوء على أحد أكبر مشاريع المملكة وإبراز الجوانب الإدارية والاحتراافية التي تقود هذا العمل الضخم.

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن القيمة العلمية لهذا البحث في إثراء الأدبيات الإدارية بمفاهيم حديثة حول حوكمة المشاريع، وذلك من خلال:

1. **تطوير نموذج حوكمة المشاريع العملاقة (Megaprojects)** يساهم البحث في سد الفجوة المعرفية حول كيفية صياغة أطر الحوكمة في مشاريع "غير نمطية" تتجاوز في حجمها وتعقيدها النماذج التقليدية التي تدرس في الكتب الأكاديمية.
2. **تأصيل مفاهيم "الحوكمة الرشيقة (Agile Governance)"** يقدم البحث رؤية نظرية حول كيفية دمج المرونة (Agility) مع الانضباط المؤسسي، وهي إشكالية لا تزال محل نقاش واسع في علم إدارة المشاريع الحديث.
3. **إثراء المكتبة العربية:** يمثل البحث مرجعاً نظرياً مهماً للباحثين باللغة العربية، حيث يربط بين النظريات العالمية مثل نظرية الوكالة Agency Theory ونظرية أصحاب المصلحة Stakeholder Theory وبين واقع المشاريع الكبرى في منطقة الشرق الأوسط

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى أهمية البحث من الناحية العملية في كونه يقدم "دليلاً استرشادياً" مستوحى من واقع ملموس، وذلك من خلال:

1. **دعم صنع القرار في المشاريع الكبرى:** يوفر البحث فهماً عميقاً للهيكل التنظيمية التي أثبتت نجاحها في نيوم، مما يمكن مديري المشاريع في مناطق أخرى من محاكاة هذا النموذج الناجح.
2. **تحسين كفاءة الإنفاق وإدارة الموارد:** من خلال تسليط الضوء على آليات الرقابة الرقمية المتبعة في نيوم، يساعد البحث في تقديم حلول عملية لتقليل الهدر المالي والزماني في المشاريع الإنشائية والتقنية الضخمة.
3. **جذب الاستثمارات العالمية:** تكمن الأهمية التطبيقية في توضيح كيف تساهم الحوكمة القوية والأنظمة المستقلة في بناء "الثقة" لدى المستثمر الدولي، مما يسهل تدفق رؤوس الأموال الأجنبية للمشاريع الوطنية.
4. **تحقيق مستهدفات رؤية 2030:** يساهم البحث في توثيق المسار الإداري الذي يضمن تحويل الرؤية الاستراتيجية إلى واقع ملموس عبر حوكمة تضمن التنفيذ الدقيق والجودة العالية.

المستوى	مجال التأثير	الفائدة الرئيسية من البحث
النظري	الأبحاث والأدبيات الإدارية	تقديم إطار نظري جديد لـ "حوكمة المشاريع فائقة الضخامة".
التطبيقي	ممارسة إدارة المشاريع	توفير حلول عملية لتحديات السرعة والتكلفة والجودة.
الاستراتيجي	الاقتصاد الوطني	تعزيز مكانة المملكة كقائد عالمي في إدارة مدن المستقبل.

أولاً: المراجع العربية (التقارير الرسمية والأكاديمية)

1. صندوق الاستثمارات العامة. (2024) التقرير السنوي لحوكمة المشاريع الكبرى. الرياض، المملكة العربية السعودية.
2. رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016) وثيقة برامج تحقيق الرؤية: برنامج التخصيص وبرنامج حوكمة الرؤية.
3. وزارة الاقتصاد والتخطيط. (2023) دليل معايير الحوكمة والنزاهة في العقود الحكومية والمشاريع الاستراتيجية.
4. نيوم. (2025) التقرير التشغيلي السنوي: التحول الرقمي والحوكمة الذكية. الموقع الرسمي لنيوم.
5. محمد القحطاني. (2021) إدارة المشاريع العملاقة في ظل رؤية 2030: التحديات والفرص. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض.
6. خالد الشمري. (2022) الحوكمة في المناطق الاقتصادية الخاصة: دراسة تحليلية لنظام نيوم القانوني. مجلة الحقوق والعلوم السياسية.
7. هيئة الرقابة ومكافحة الفساد. (2023) أطر الامتثال والشفافية في المشاريع التنموية الكبرى.
8. سارة العتيبي. (2020) أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع الإنشائية في السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود.

(هذه المراجع ضرورية جداً لإظهار أن بحثك يستند إلى معايير عالمية)

9. **Flyvbjerg, B. (2014).** *What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview*. Project Management Journal.
 10. **Müller, R. (2017).** *Governance and Governmentality for Projects: Enablers, Practices, and Consequences*. Routledge.
 11. **Project Management Institute (PMI) (2021).** *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition*.
 12. **Gareis, R. (2005).** *Happy Projects!: Project management, program management, management of the project-oriented organization*.
 13. **OECD (2020).** *Governance Frameworks for Megaprojects: Lessons from Global Infrastructure*. OECD Publishing.
 14. **NEOM Investment Strategy (2023).** *Governance and Regulatory Framework for Global Investors*. Official Document.
 15. **World Bank (2022).** *Public-Private Partnerships and Governance in Large-Scale Infrastructure*.
 16. **Priemus, H., & Flyvbjerg, B. (2008).** *Decision-making on Mega-projects: Cost-benefit Analysis, Planning and Innovation*. Edward Elgar Publishing.
-

17. **International Journal of Project Management.** *Special Issue on Governance of Innovation in Megaprojects.*
18. **Harvard Business Review (2022).** *The Management Secrets of Megaprojects.*
19. **Construction Management and Economics Journal.** *Governance Structures in Smart Cities: The Case of NEOM.*
20. **Journal of Business Ethics.** *Transparency and Accountability in Sovereign Wealth Fund Projects.*