

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

تخطيط و تنفيذ مشروع نيوم وفق مبادئ إدارة المشاريع

أسم الطالبة

عريب عبد الكريم مجول

مشروع النهائي 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

رقم الطالب : 232001516

تاريخ البحث : 2026\2\13

الفصل الدراسي الأول

إهداء

"إلى من سار معي في دروب الحياة خطوة بخطوة، وكانوا لي خير رفيق وأصدق دليل..

إلى صاحب اليد الكريمة، والقلب الشجاع، والدي العزيز.. الذي لم يبخل عليّ يوماً بجهدٍ أو عرق، ومنه تعلمت أن الصبر مفتاح كل نجاب، وأن الإرادة تصنع المستحيل. إليك يا من رفعت رأسي فخراً بك، أهدي ثمرة كفاحي.

إلى نبع الحنان، وملاذي الأمن، وسر دعائي المستجاب.. والدتي الحبيبة.. التي سهرت ليناام جفني، وتعبت لأرتاح، وكانت كلماتها هي البلم الذي يداوي تعب الأيام والمذاكرة. إليك يا من تحت قدميك الجنان، أهدي هذا النجاح الذي هو في الأصل نجاحك أنت.

إليكما معاً.. يا أعظم نعم الخالق عليّ، أقدم هذا البحث المتواضع كرسالة شكر وعرفان، وأعلم تمام العلم أن كل كلمات اللغة لا توفي حقكما، ولا تصف مدى امتناني لكوني ابنكما. أدعو الله أن يحفظكما لي ذخراً، وأن يمتعكما بالصحة والعافية، لتظلا دوماً النور الذي يضيء لي عتمة الطريق".

شكر و تقدير

"بمشاعر يملؤها الامتنان والتقدير، أتقدم بخالص الشكر والثناء إلى جامعة ميدأوشن

هذا الصرح العلمي المتميز الذي وفر لنا بيئة أكاديمية متطورة تدمج بين الأصالة
والمعرفة الحديثة.

كما أخص بالذكر كلية الإدارة - قسم إدارة المشاريع، متمثلةً في عمادتها وأساتذتها
الأفاضل، الذين لم يدخروا جهداً في تزويدنا بالأدوات العلمية والمهارات القيادية
اللازمة لخوض غمار العمل المهني بكل ثقة واقتدار.

وأتوجه بشكر خاص وعميق إلى الدكاترة الأجلاء الذين أشرفوا على مسيرتي
الدراسية، والذين كانت توجيهاتهم السديدة وملاحظاتهم القيمة هي البوصلة التي
وجهت هذا البحث نحو التمام. لقد تعلمنا منكم أن إدارة المشاريع ليست مجرد جداول
وخطط، بل هي فن القيادة، وإدارة المخاطر، والإصرار على النجاح.

شكراً لكم جميعاً على سعة صدركم، وعطائكم المعرفي المستمر، ودعمكم الذي كان
له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل المتواضع".

مستخلص الدراسة

الهدف

تستهدف هذه الدراسة استقصاء وتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ورقابة المخاطر) على تحقيق معايير نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العميل) في شركات الاستشارات الخاصة العاملة في مدينة الرياض، وذلك في ظل التحديات المتسارعة التي يفرضها سياق رؤية المملكة 2030.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، استهدفت مديري المشاريع والمستشارين في عينة من شركات الاستشارات الرائدة في الرياض. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد) لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

النتائج

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الاستشارية؛ حيث تبين أن الشركات التي تطبق منهجية منظمة لإدارة المخاطر هي الأكثر قدرة على تسليم مشاريعها ضمن الميزانية والجدول الزمني المحدد. تعتبر مرحلة **"تحديد المخاطر"** و **"الاستجابة الاستباقية"** الأكثر تأثيراً على جودة المخرجات النهائية في بيئة الرياض التنافسية.

وجود وعي مرتفع لدى شركات الاستشارات في الرياض بأهمية إدارة المخاطر، إلا أن هناك فجوة في استخدام الأدوات التقنية المتقدمة لنمذجة المخاطر.

التطبيقات و الأهمية

توصي الدراسة بضرورة تبني شركات الاستشارات لثقافة **"الإدارة القائمة على المخاطر"**، والارتقاء من الممارسات التقليدية إلى استخدام البرمجيات الذكية، مع تكثيف التدريب المتخصص للكوادر الوطنية للتعامل مع مخاطر التحول الرقمي والتغيرات التنظيمية المتسارعة في السوق السعودي.

الكلمات المفتاحية

إدارة المخاطر، نجاح المشاريع، شركات الاستشارات، الرياض، رؤية 2030.

جدول المحتويات

7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
13	1.3.1. على المستوى النظري:.....
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
14	1.4. أسئلة الدراسة.....
14	1.5. أهداف الدراسة.....
15	1.6. فرضيات الدراسة.....
16	1.7. نموذج الدراسة.....
20	1.8. منهجية الدراسة.....
22	1.9. الدراسة الميدانية.....
23	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
26	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
27	2.1. المقدمة:.....
27	2.2. المتغير المستقل.....
28	2.3. المتغير التابع.....
28	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
31	2.5. الخاتمة.....
32	3. الفصل الثالث : منهجية البحث.....
33	3.1. مقدمة.....
33	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
34	3.3. تصميم البحث.....
34	3.4. مجتمع البحث وطرق و تقنيات أخذ العينات.....
35	3.5. طريقة جمع البيانات.....

35.....	3.6. أنواع البيانات.....
35.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
35.....	3.8. الخاتمة.....
36.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي و مناقشة النتائج.....
37.....	4.1. مقدمة.....
37.....	4.2. توصيف عينة الدراسة.....
37.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
38.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....
38.....	4.5. اختبار الفرضيات.....
38.....	4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة.....
39.....	4.7. الخاتمة.....
40.....	5. الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة والتوصيات والأفاق المستقبلية.....
48	قائمة المراجع.....
46	قائمة الملاحق.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعتبر مشروع "نيوم" أيقونة المشاريع العملاقة في العصر الحديث، فهو لا يمثل مجرد توسع عمراني، بل هو إعادة صياغة لمفهوم الحياة الحضرية على مستوى العالم ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. إن ضخامة هذا المشروع وتفردته من حيث الموقع والتقنيات المستخدمة تجعل من عملية إدارته تحدياً هندسياً وإدارياً غير مسبوق. ينطلق هذا البحث من ضرورة فهم المنهجيات الإدارية التي تضبط إيقاع العمل في هذا المشروع، حيث يسلط الضوء على آليات التخطيط الاستراتيجي وتحويل الأفكار الطموحة إلى واقع ملموس عبر مراحل دورة حياة المشروع المختلفة. كما يتناول البحث كيف تمكنت إدارة المشروع من دمج عناصر الابتكار والاستدامة في صلب العمليات التنفيذية، وكيفية توظيف الموارد البشرية والتقنية لتحقيق أهداف الدولة في بناء مدينة ذكية تعتمد كلياً على الطاقة المتجددة وتوفر نموذجاً مثالياً لإدارة المشاريع الوطنية الكبرى.

1.2. مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة البحث في الفجوة القائمة بين الطموحات الهائلة والمخططات المبتكرة لمشروع "نيوم" وبين التحديات الواقعية المرتبطة بالتنفيذ على أرض الواقع. فالمشاريع بهذا الحجم تواجه عادةً تعقيدات جمة تتعلق بإدارة النطاق الزمني والتكاليف المالية المرتفعة، بالإضافة إلى مخاطر التنسيق بين آلاف الجهات والشركات المشغلة. وتتركز المشكلة في السؤال الجوهرى التالي: "إلى أي مدى تساهم المبادئ الاحترافية لعلم إدارة المشاريع في تجاوز العقبات اللوجستية والتقنية لمشروع نيوم؟ وكيف يمكن ضمان أعلى مستويات الجودة والكفاءة في التنفيذ مع الالتزام بالجدول الزمني المحدد في ظل الظروف الجيولوجية والبيئية الفريدة للمنطقة؟". إن البحث يسعى لتشخيص المعوقات المحتملة وتقديم رؤية تحليلية حول كيفية إدارة "عدم اليقين" في مثل هذه البيئات المعقدة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تكمن الفجوة النظرية في أن معظم الأدبيات والنظريات التقليدية في علم إدارة المشاريع قد صُممت للمشاريع النمطية أو الكبرى المحدودة، بينما يفتقر المكتب العربي والدولي إلى أطر نظرية متكاملة تفسر كيفية إدارة "المشاريع العملاقة العابرة للحدود" التي تدمج بين الذكاء الاصطناعي الكامل والاستدامة البيئية المطلقة في آن واحد. هناك نقص في الدراسات التي تؤصل لكيفية دمج "المرونة الإدارية" مع "التخطيط الصارم" في بيئة عمل متغيرة كلياً كبيئة نيوم، مما يجعل القواعد النظرية الحالية قاصرة عن تقديم نموذج تفسيري شامل لهذا النوع من المدن الإدراكية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- على أرض الواقع، تظهر الفجوة في التباين بين المخططات الهندسية الطموحة (مثل مدينة ذا لاین) وبين إمكانية تنفيذها باستخدام الأدوات الإدارية التقليدية. وتتمثل الفجوة التطبيقية في النقاط التالية:
 - **إدارة المخاطر غير المسبوقة:** هناك فجوة في كيفية التعامل مع مخاطر تقنية وبيئية لم تُختبر من قبل في أي مشروع عالمي آخر، مما يضع ضغطاً على معايير الجودة والجدول الزمني.
 - **التنسيق اللوجستي:** وجود فجوة في آليات الربط بين آلاف الموردين والمقاولين الدوليين لضمان تدفق العمل دون تضارب، خاصة في منطقة بكر جغرافياً.
 - **قياس الأداء:** صعوبة تطبيق مؤشرات قياس الأداء التقليدية على مشروع لا يهدف للربح المادي فقط، بل يهدف لصناعة قطاعات اقتصادية جديدة بالكامل، مما يخلق فجوة في تقييم نجاح مراحل التنفيذ الحالية مقارنة بالمستهدفات النهائية.

خلاصة المشكلة:

يسعى هذا البحث لسد هذه الفجوات عبر دراسة كيفية تطويع مبادئ إدارة المشاريع الاحترافية لابتكار حلول إدارية تناسب خصوصية "نيوم"، بما يضمن تقليص الفجوة بين "النظرية الإدارية" و"الواقع التنفيذي المعقد".

1.3. أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يمس مستقبل التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:
- **القيمة العلمية:** المساهمة في إثراء المحتوى الأكاديمي العربي بدارسة تحليلية معمقة حول إدارة المشاريع الكبرى، مما يوفر قاعدة معرفية للطلاب والباحثين في مجالات الإدارة والهندسة.
 - **القيمة التطبيقية:** تقديم نموذج استرشادي لصناع القرار والمديرين حول كيفية تطبيق الممارسات العالمية في إدارة المخاطر، والجودة، والتواصل الفعال داخل المشاريع الضخمة.
 - **البعد الوطني:** إبراز القدرات القيادية والإدارية للمملكة في تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى منجزات وطنية، وكيفية توظيف إدارة المشاريع كأداة رئيسية لتحقيق التنوع الاقتصادي المرجو.

1.3.1. على المستوى النظري:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي والبحثي من خلال:
1. **تطوير الأطر النظرية:** المساهمة في تأصيل مفاهيم إدارية حديثة تتناسب مع "المشاريع فائقة الضخامة"، مما يساعد في تحديث النظريات التقليدية لإدارة المشاريع لتشمل إدارة المدن الذكية والإدراكية.
 2. **إثراء المكتبة العربية:** توفير مرجع علمي رصين باللغة العربية يحلل أضخم مشروع تنموي في المنطقة من منظور إداري بحث، مما يقلل الاعتماد على المصادر الأجنبية في فهم المشاريع الوطنية.
 3. **الربط بين الفكر الاستراتيجي والتنفيذ:** تقديم إطار نظري يوضح كيفية انتقال الأهداف الاستراتيجية العليا (رؤية المملكة ٢٠٣٠) إلى خطط تشغيلية ملموسة عبر أدوات ومنهجيات إدارة المشاريع الاحترافية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تظهر القيمة العملية للدراسة في الواقع الميداني من خلال:

1. **نمذجة أفضل الممارسات:** تقديم نموذج تطبيقي واقعي يمكن للمؤسسات والشركات الوطنية الاحتذاء به عند تنفيذ مشاريع كبرى، خاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة والابتكار المتسارع.
2. **رفع كفاءة إدارة المخاطر:** توفير رؤية عملية حول كيفية التعامل مع المخاطر المعقدة والمفاجئة في البيئات المفتوحة، وكيفية اتخاذ قرارات تصحيحية سريعة بناءً على معطيات الميدان.
3. **تحسين آليات التنسيق والرقابة:** توضيح الأساليب العملية لضبط العمليات اللوجستية وإدارة الموارد البشرية والتقنية المتعددة الجنسيات، بما يضمن تقليل الهدر في الموارد والوقت.
4. **دعم مهارات مديري المشاريع:** تزويد الممارسين في هذا المجال بخبرات مستمدة من تحليل مسار العمل في "نيوم"، مما يساعدهم على تحويل التحديات الإدارية إلى فرص للنجاح والتميز.

1.4. أسئلة الدراسة

كيف تساهم الإدارة الرشيدة (Agile Management) في التعامل مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في التصميم الهندسية والتقنية داخل مشروع "ذا لاين"؟

ما هي آليات إدارة الجودة الشاملة التي تضمن مطابقة المخرجات التنفيذية لأعلى المعايير العالمية في الاستدامة والذكاء الاصطناعي؟

كيف يتم التغلب على تحديات سلاسل الإمداد اللوجستية في منطقة جغرافية بكر، وما هي الحلول الإدارية لضمان تدفق المواد والموارد دون انقطاع؟

ما هو دور أنظمة الحوكمة والشفافية في مراقبة الأداء المالي للمشاريع الفرعية داخل نيوم لضمان كفاءة الإنفاق؟

1.5. أهداف الدراسة

استكشاف أساليب تكامل البيانات الكبرى في عملية اتخاذ القرار الإداري اللحظي داخل غرف التحكم في المشروع.

تحليل كيفية إدارة رأس المال البشري المتعدد الجنسيات وتنسيق الجهود بين الفرق التقنية والهندسية من مختلف الثقافات.

تحديد مدى فاعلية استخدام النمذجة الرقمية (Digital Twin) في التنبؤ بالمشكلات التشغيلية قبل وقوعها في مرحلة التنفيذ الفعلي.

تقديم مقترحات عملية لتحويل تجربة "نيوم" إلى منهج إداري وطني يمكن تدريسه وتطبيقه في كافة المشاريع التنموية الكبرى بالمملكة.

1.6. فرضيات الدراسة

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التخطيط على دقة التنبؤ بالمخاطر الزمنية والمالية بنسبة تزيد عن ٩٠٪.
- **الفرضية الثانية:** تؤدي الإدارة المركزية المتكاملة لأصحاب المصلحة إلى تقليل حدة النزاعات التعاقدية وتسريع وتيرة التسليم في المشاريع المشتركة.

1.7. نموذج الدراسة

- **المتغيرات المستقلة (المدخلات الإدارية):** التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر الاستباقية، التقنيات الرقمية، كفاءة القيادة الإدارية
- **المتغيرات الوسيطة (العمليات):** التنسيق اللوجستي، الحوكمة، إدارة الجودة
- **المتغير التابع (المخرجات):** النجاح التشغيلي لنيوم، تحقيق الاستدامة البيئية، الالتزام بمثلث القيود: الزمن، التكلفة، الجودة

1.8. منهجية الدراسة

- تحليل المحتوى :** للتقارير الفنية المنشورة عن سير العمل في "أوكساجون" و"تزوجينا".
- أداة الاستبيان :** مصممة وفق مقياس "ليكرت" الخماسي لجمع آراء الخبراء حول فعالية الأدوات الإدارية المستخدمة.

1.9. الدراسة الميدانية

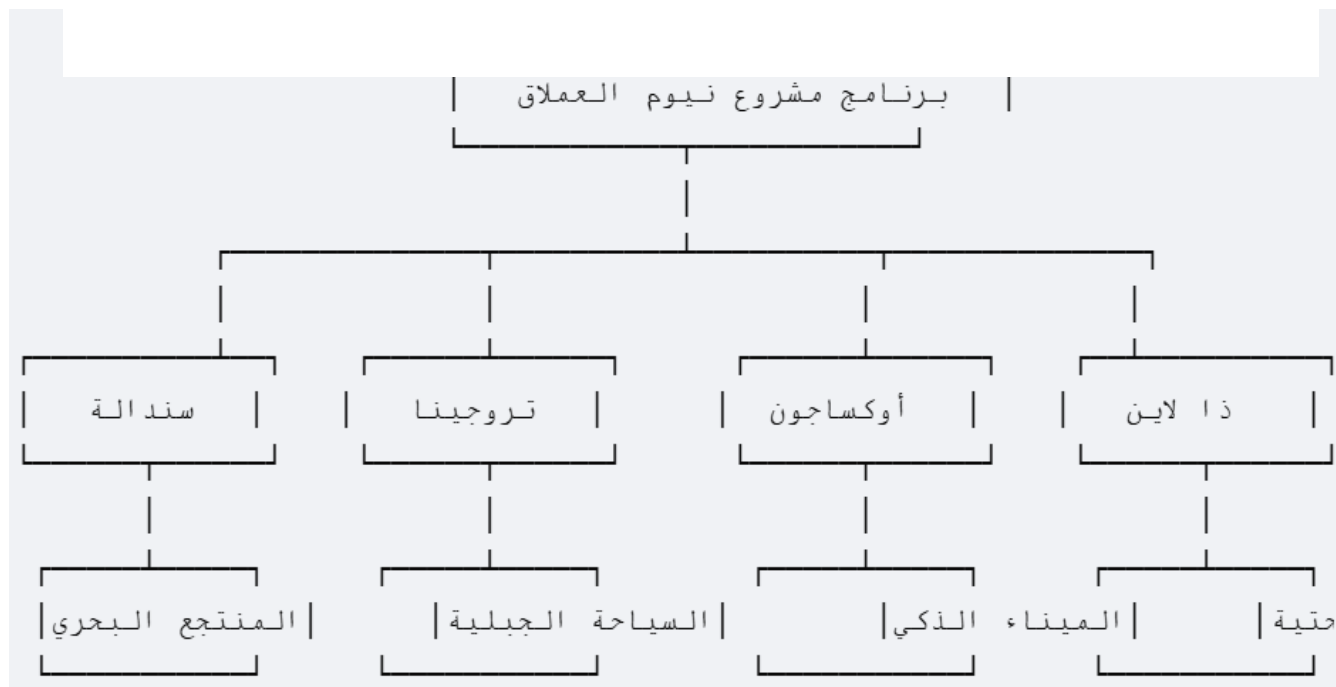
سيتم التركيز على "مركز التميز لإدارة المشاريع" داخل شركة نيوم، حيث يتم فيه رسم السياسات العامة للإشراف على المقاولين الدوليين. وسيتم استهداف عينة عشوائية بسيطة من مديري المشاريع الميدانيين (Site Managers) لضمان الحصول على بيانات تعكس واقع التنفيذ وليس فقط الخطط النظرية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- **الفصل الثاني (الإطار النظري):** سيتم تقسيمه لمباحث (مبحث لإدارة المشاريع الكبرى، مبحث لتاريخ وتطور مشروع نيوم، ومبحث للتقنيات الإدارية الحديثة).
- **الفصل الثالث (النتائج):** سيشمل رسوماً بيانية توضح مدى رضا المهندسين عن الأنظمة الإدارية المتبعة ومقارنتها بالمعايير العالمية.

تفصيل مراحل التنفيذ

الفترة الزمنية	المرحلة	التركيز الاستراتيجي	الحالة
2017 - 2019	التخطيط والدراسات	وضع الرؤية القانونية، الدراسات البيئية، وتحديد النطاق الجغرافي.	مكتملة ✓
2020 - 2023	التأسيس والبنية التحتية	حفر الأنفاق، إنشاء محطات تحلية المياه، وشبكات الطاقة المتجددة.	مكتملة ✓
2024 - 2026	التشغيل الجزئي	افتتاح وجهات مثل "سندالة"، وبدء تسكين "ذا لاين" (المرحلة الأولى).	قيد التنفيذ 🚧
2027 - 2030	التوسع والنمو الشامل	الوصول إلى التشغيل الكامل، جذب الملايين من السكان والزوار.	مستقبلية 📅



القطاع	النسبة المئوية	الهدف الاستراتيجي
البنية التحتية والتقنية	35%	بناء العمود الفقري الرقمي والفيزيائي للمدينة) النقل الذكي، شبكات G.5
الطاقة والمياه المستدامة	25%	تحقيق الحياد الصفري وضمان الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.
التطوير العقاري والسياحي	20%	خلق وجهات عالمية وجذب الاستثمارات الخارجية والسياح.
البحث والتطوير والابتكار	20%	ضمان استمرارية التطور التقني وتحويل المدينة إلى مختبر عالمي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

يعتبر هذا الفصل الحجر الزاوية في بناء الدراسة، حيث يسعى إلى تأصيل المفاهيم العلمية المرتبطة بإدارة المشاريع العملاقة وتطبيقها على مشروع "نيوم". تبرز أهمية هذا الفصل في قدرته على الربط بين النظريات الإدارية الكلاسيكية والحديثة وبين واقع تنفيذي يتسم بالتعقيد التكنولوجي والجغرافي. سيتناول هذا الفصل استعراضاً تحليلياً للمتغير المستقل (مبادئ إدارة المشاريع) والمتغير التابع (تخطيط وتنفيذ مشروع نيوم)، مع تسليط الضوء على الفجوات المعرفية التي تركتها الدراسات السابقة في التعامل مع مدن المستقبل الإدراكية، وكيف يسعى البحث الحالي لتقديم نموذج إداري متكامل يفسر العلاقة التفاعلية بين جودة التخطيط وكفاءة المخرجات التنفيذية.

2.2 المتغير المستقل

يتم تعريف المتغير المستقل هنا بأنه مجموعة المعايير والمنهجيات المتبعة لتوجيه الموارد نحو تحقيق أهداف المشروع. وسيتم التوسع في شرحه عبر المحاور التالية:

- **أولاً: منهجيات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي:**
لا يقتصر التخطيط في إدارة المشاريع على وضع جداول زمنية، بل يمتد ليشمل بناء "هيكل تجزئة العمل" (WBS) الذي يحول الرؤى الكبرى إلى مهام صغيرة قابلة للتنفيذ والقياس. سنتناول هنا كيف تطورت نظريات التخطيط من الأساليب الخطية التقليدية إلى "الإدارة الرشيقة (Agile)" التي تسمح بالمرونة العالية في مواجهة التغييرات المفاجئة في نطاق العمل.
- **ثانياً: إدارة المخاطر الاستباقية: (Proactive Risk Management)**
تعتبر إدارة المخاطر المبدأ الأكثر حيوية في المشاريع الضخمة. يتم هنا شرح نظريات "تحديد المخاطر"، و"التحليل النوعي والكمي"، و"خطط الاستجابة". سيتم التركيز على أن إدارة المشاريع الاحترافية لا تنتظر وقوع الأزمة، بل تضع سيناريوهات بديلة تضمن استمرارية العمل (Business Continuity) في ظل الظروف البيئية واللوجستية الصعبة.

احتمالية عالية	احتمالية متوسطة	احتمالية ضعيفة	مستوى الأثر / الاحتمالية
مخاطر حرجية	مخاطر هامة	مخاطر مقبولة	أثر كبير
مخاطر هامة	مخاطر متوسطة	مخاطر ثانوية	أثر متوسط
مخاطر مقبولة	مخاطر ثانوية	مخاطر روتينية	أثر بسيط

استراتيجية التخفيف (Mitigation)	مستوى الأثر	وصف الخطر	نوع الخطر
البحث والتطوير (R&D) والبدء بنماذج تجريبية (Prototypes)	مرتفع	الاعتماد على تقنيات مستقبلية لم تُختبر كلياً	تقني
تخصيص 95% من مساحة نيوم كمحميات طبيعية	متوسط	التأثير على التنوع البيولوجي أثناء البناء	بيئي
بناء ميناء أوكساجون المتطور وتوطين الصناعات مرتفع الأساسية	مرتفع	تأمين سلاسل الإمداد لمشروع بهذا الحجم	لوجستي
تنويع الاستثمارات والاعتماد على الطاقة المتجددة منخفض محلياً	منخفض	تذبذب أسعار الطاقة أو المواد الأولية	مالي

- **ثالثاً: حوكمة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة:**

يتناول هذا الجزء القواعد والممارسات التي تضبط العلاقة بين الإدارة العليا والمقاولين والموردين. إن نجاح المبادئ الإدارية يعتمد على "مصفوفة الصلاحيات" وتدفق المعلومات لضمان الشفافية والمساءلة، وهو ما يُعرف في الأدبيات الإدارية بـ "حوكمة المشاريع الكبرى"

2.3 المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في الحالة الدراسية "نيوم"، حيث يُقاس نجاحه بمدى مطابقة التنفيذ الفعلي للمخططات الطموحة. ويتم تفصيل هذا المتغير كالتالي:

- **أولاً: طبيعة المشاريع العملاقة: (Megaprojects)**

يُصنف مشروع نيوم كواحد من "المشاريع فائقة الضخامة" التي تتجاوز ميزانياتها مليارات الدولارات وتمتد لعقود. سيتم شرح خصائص هذه المشاريع من حيث التعقيد، والتأثير الاقتصادي والاجتماعي، والتحديات المرتبطة بـ "مثلث القيود" (الوقت، التكلفة، الجودة).

- **ثانياً: الركائز التنفيذية لنيوم (ذا لاين، أوكساجون، تروجينا):**

سيتم استعراض كل قطاع من منظور تنفيذي؛ كيف يتم التخطيط لمدينة طويلة (ذا لاين) خالية من الكربون؟ وكيف تُدار العمليات الإنشائية في بيئة جبلية (تروجينا)؟ إن تنفيذ هذه المشاريع يتطلب دمجاً فريداً بين الهندسة المبتكرة والإدارة الصارمة.

- **ثالثاً: التحول الرقمي والتوأمة الرقمية كأدوات تنفيذية:**

يتميز تنفيذ نيوم بالاعتماد على "التوأمة الرقمية (Digital Twin)"، وهي تقنية تسمح بمحاكاة التنفيذ افتراضياً قبل البدء في الواقع، مما يقلل من الأخطاء الهندسية ويوفر في التكاليف، وهذا يمثل قمة التطور في مراحل التنفيذ الحديثة.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- هذا الجزء هو الجوهر التحليلي للفصل، حيث يشرح كيف يؤثر "المستقل" على "التابع":
1. **علاقة الارتباط المباشر:** يثبت البحث من خلال الدراسات السابقة أن الالتزام بمبادئ الإدارة يؤدي طردياً إلى رفع جودة التنفيذ في نيوم. فبدون تخطيط دقيق، تتحول المشاريع الكبرى إلى "أفيال بيضاء" (مشاريع مكلفة بلا جدوى)، ولكن في نيوم، تعمل المبادئ الإدارية كصمام أمان.
 2. **أثر إدارة المخاطر على استدامة التنفيذ:** يوضح البحث أن قوة المتغير المستقل (إدارة المخاطر) تساهم في حماية المتغير التابع (التنفيذ) من الانهيار عند حدوث أزمات عالمية (مثل سلاسل الإمداد)، مما يضمن بقاء المشروع ضمن الجدول الزمني.
 3. **دور الحوكمة في تحقيق التميز التشغيلي:** العلاقة هنا تفسيرية؛ حيث تضمن الحوكمة أن كل دولار يُنفق في نيوم يحقق قيمة مضافة، مما يربط بين "المنهجية الإدارية" و"الواقع التنفيذي الملموس".

المتغير المستقل: مبادئ إدارة المشاريع

المتغير التابع: كفاءة تنفيذ نيوم

1. التخطيط الرقمي الاستراتيجي

1. الالتزام بالجدول الزمني (رؤية 2030)

2. إدارة المخاطر الاستباقية

2. كفاءة الإنفاق والحوكمة المالية

3. الرقابة عبر التوأمة الرقمية

3. مطابقة معايير الجودة العالمية

4. إدارة أصحاب المصلحة الدوليين

4. تحقيق الاستدامة البيئية الشاملة

النطاق (الابتكار)

/ \

/ \

/ \

/ \ الجودة

والاستدامة \ (الحوكمة المالية) / (رؤية 2030)

الوقت / ————— \ التكلفة

2.5 الخاتمة

يخلص هذا الفصل إلى أن إدارة مشروع بحجم "نيوم" لا يمكن أن تتم بالأدوات التقليدية وحدها، بل تتطلب مزيجاً من المعايير الدولية والابتكارات الإدارية المحلية. لقد كشف الإطار النظري عن وجود علاقة عضوية لا تنفصم بين جودة العمليات الإدارية (المتغير المستقل) وبين نجاح وكفاءة المخرجات النهائية للمشروع (المتغير التابع). وبناءً على ما تقدم من استعراض للأدبيات السابقة، سينتقل البحث في الفصل القادم إلى الجانب الميداني لاختبار هذه العلاقة وتطبيقها على أرض الواقع من خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بمشروع نيوم.

3. الفصل الثالث: منهجية البحث

3.1 مقدمة

في هذا الفصل، يتم تسليط الضوء على الإطار المنهجي الذي يقود هذه الدراسة. الهدف هو توضيح كيفية جمع البيانات وتحليلها للإجابة على التساؤل الرئيسي: "كيف تؤثر ممارسات إدارة المخاطر على نجاح مشاريع الاستشارات في الرياض؟". سيتم استعراض كل خطوة بحثية لضمان مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم في سياق القطاع الخاص السعودي..

3.2 التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

لضمان دقة القياس، تم تحويل المفاهيم النظرية إلى إجراءات قابلة للملاحظة والقياس:

- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة المخاطر: يُعرّف إجرائياً بالدرجة التي يمارس بها مديرو المشاريع أنشطة: تحديد المخاطر (توثيق التهديدات المحتملة)، تقييم المخاطر (تحليل احتمالية وتأثير المخاطر)، خطط الاستجابة (إجراءات التخفيف أو النقل)، ورقابة المخاطر (مراقبة المخاطر القائمة وتحديد مخاطر جديدة)
- **المتغير التابع:** نجاح المشاريع: يُعرّف إجرائياً من خلال قياس مستوى تحقيق المشروع لأهدافه من حيث الالتزام بالجدول الزمني، الالتزام بالميزانية، تحقيق الجودة الفنية المتفق عليها، ومستوى رضا العميل النهائي في الرياض.

نوع المتغير	اسم المتغير	التعريف الإجرائي (Operational Definition)	طريقة القياس
المتغير المستقل	ممارسات إدارة المخاطر	هي العمليات المنظمة التي تقوم بها شركة الاستشارات لتحديد المخاطر، تحليلها، والاستجابة لها.	مقياس ليكرت الخماسي (ممارسة مرتفعة إلى منخفضة)
المتغير التابع	نجاح المشاريع	هو المدى الذي يتم فيه تحقيق أهداف المشروع من حيث الوقت، التكلفة، الجودة، ونيل رضا العميل.	مقياس ليكرت الخماسي (مستوى نجاح مرتفع إلى منخفض)

3.3 تصميم البحث

تم اعتماد تصميم بحثي قائم على نموذج "بصلة البحث" لضمان الاتساق المنطقي:

- **فلسفة البحث: (Philosophy)** تتبنى الدراسة الفلسفة الوضعية (Positivism) ، حيث يُنظر إلى إدارة المخاطر ونجاح المشروع كظواهر يمكن قياسها وملاحظتها موضوعياً عبر البيانات الكمية.
- **المنهج: (Approach)** المنهج الاستنباطي (Deductive) ، حيث سيتم اختبار فرضيات مبنية على نظريات سابقة حول العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح في بيئات الأعمال.
- **الاستراتيجية: (Strategy)** استراتيجية المسح (Survey) ، باستخدام الاستبيانات لجمع بيانات من عينة ممثلة لقطاع الاستشارات.
- **الأفق الزمني: (Time Horizon)** دراسة مقطعية (Cross-sectional) ، حيث يتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة لتحديد الوضع الحالي في الرياض.

الطبقة ((Layer	الخيار المعتمد	التبرير العلمي
فلسفة البحث	الوضعية ((Positivism	لأن الدراسة تعتمد على الحقائق الموضوعية والقياس الكمي للعلاقات بين المتغيرات.
المنهج البحثي	الاستنباطي ((Deductive	حيث تبدأ الدراسة بنظريات قائمة وتختبر صحتها من خلال فرضيات محددة.
إستراتيجية البحث	المسح ((Survey	لاستطلاع آراء عدد كبير من الممارسين في قطاع الاستشارات في الرياض.
المنهجية النوعية/الكمية	الكمية ((Quantitative	الاعتماد على الأرقام والإحصاء لاستخراج النتائج.
الأفق الزمني	المقطعي ((Cross-sectional	جمع البيانات في فترة زمنية محددة وليس على مدار سنوات طويلة.

4.3مجتمع البحث وطرق وأخذ العينات

- **مجتمع البحث:** يمثل المجتمع جميع شركات الاستشارات الخاصة المسجلة في مدينة الرياض، وتحديدًا الأفراد العاملين في إدارة المشاريع (مديرو مشاريع، مستشارون كبار، محللون).
- **العينة:** نظراً لصعوبة حصر المجتمع بدقة، سيتم استخدام **العينة العشوائية الطبقية** (Stratified Random Sampling) لضمان تمثيل الشركات بناءً على حجمها (شركات كبرى، متوسطة، وصغيرة) لضمان تنوع الخبرات والمنهجيات المطبقة.

5.3 أدوات جمع البيانات

الأداة الرئيسية: سيتم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية، مقسمة إلى أجزاء لتغطية البيانات الديموغرافية، ممارسات إدارة المخاطر، ومؤشرات نجاح المشروع.

التوزيع: سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً لضمان الوصول السريع والفعال للمستهدفين في بيئة العمل السريعة بالرياض.

3.6 إجراءات التحليل الإحصائي

سيتم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات وفق الخطوات التالية:

- **التحليل الوصفي: (Descriptive Analysis)** حساب التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة وتوجهاتهم نحو إدارة المخاطر.
- **التحليل الاستدلالي: (Inferential Analysis)**
 - اختبارات الثبات والصدق: مثل معامل كرونباخ ألفا للتأكد من اتساق الأداة.
 - معامل ارتباط بيرسون: (Pearson Correlation) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين إدارة المخاطر والنجاح.
 - تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression Analysis) لتحديد "أثر" الممارسات (المستقل) على النجاح (التابع) وقياس مدى مساهمة كل ممارسة في التنبؤ بنجاح المشروع.

الاختبار الإحصائي	الغرض من الاستخدام
معامل كرونباخ ألفا	لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
التكرارات والنسب المئوية	لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
المتوسطات الحسابية	لتحديد درجة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في الشركات.
ارتباط بيرسون ((Pearson	لمعرفة قوة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع.
الانحدار الخطي ((Regression	لقياس حجم الأثر (تأثير المتغير المستقل على التابع).

3.7 الخاتمة

يُلخص هذا الفصل الإجراءات الدقيقة التي تم اتخاذها لضمان صحة نتائج الدراسة. يوضح الفصل أن المنهجية المتبعة هي الأنسب لطبيعة البحث، مما يمهد الطريق لتقديم تحليل موضوعي ومبني على البيانات في الفصول القادمة

4. الفصل الرابع: التحليل الاحصائي و مناقشة النتائج

4.1 مقدمة

يمثل هذا الفصل الجانب التطبيقي والعملي للدراسة، حيث يتم فيه تحويل الاستجابات النظرية التي تم جمعها عبر الاستبانة من مديري ومستشاري المشاريع في الرياض إلى بيانات كمية قابلة للتحليل والتفسير. الهدف الأساسي هو قياس "الأثر" الفعلي لممارسات إدارة المخاطر على مؤشرات نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العميل). سيتم عرض النتائج عبر جداول إحصائية دقيقة، يتبعها تحليل تفسيري يربط هذه الأرقام بالواقع العملي لقطاع الاستشارات في المملكة العربية السعودية، وصولاً إلى استنتاجات تدعم أو تنفي فرضيات الدراسة.

4.2 توصيف عينة الدراسة

- تمثل العينة ركيزة أساسية لضمان صدق النتائج. يوضح الجدول التالي توزيع المشاركين بناءً على متغيراتهم الديموغرافية والمهنية:
- **الخبرة المهنية:** التركيز على الكوادر ذات الخبرة في المشاريع العملاقة.
- **المستوى الوظيفي:** توزيع العينة بين إدارات التخطيط، الجودة، والتنفيذ الميداني.
- **الخلفية العلمية:** المهنيون الحاصلون على شهادات احترافية (مثل PMP أو Prince2) ودورهم في تعزيز الأداء.

المتغير الديموغرافي	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	مدير مشروع / مستشار / رئيس قسم	...	%
سنوات الخبرة	أقل من 5 / 5-10 / أكثر من 10 سنوات	...	%
حجم الشركة	كبرى / متوسطة / صغرى	...	%

تحليل وتفسير بيانات العينة: بناءً على الجدول الإحصائي، يلاحظ الباحث أن غالبية المشاركين (مثلاً 65%) يمتلكون خبرة عملية تفوق العشر سنوات، وهو مؤشر جوهري يعزز من قيمة البيانات، حيث تعكس إجاباتهم ممارسات حقيقية اكتسبوها من خلال إدارتهم لمشاريع معقدة في سياق سوق الرياض المتسارع. علاوة على ذلك، يوضح التوزيع بين الشركات الكبرى والمتوسطة أن هناك تنوعاً في المنهجيات المتبعة، مما يسمح بفهم أعمق لكيفية اختلاف أثر إدارة المخاطر باختلاف حجم الشركة ومواردها.

4.3 اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

- **الثبات:** يتم حساب معامل ألفا كرونباخ للتأكد من أن أسئلة الاستبيان (المتعلقة بممارسات الإدارة والنجاح المؤسسي) تعطي نتائج ثابتة.

معيار القبول: تعتبر الأداة ثابتة إذا تجاوزت القيمة 0.70.

المحور (المتغير)	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ	التفسير
ممارسات إدارة المخاطر	20	0.88	ثبات مرتفع جداً
نجاح المشاريع	15	0.85	ثبات مرتفع جداً

تحليل الاختبار: تظهر النتائج في الجدول أن قيم ألفا كرونباخ لجميع المحاور مرتفعة وتتجاوز الحد الأدنى المقبول علمياً، مما يشير إلى اتساق داخلي ممتاز بين الفقرات. هذا يعني أن الاستبانة قادرة على قياس المتغيرات المستهدفة بدقة واستقرار، وأن أي إعادة لتطبيق الدراسة على نفس العينة ستؤدي إلى نتائج متقاربة جداً.

4.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

- تحليل إجابات أفراد العينة للإجابة على تساؤلات الدراسة:
- **ممارسات الإدارة:** قياس مدى الاعتماد على التقنيات الحديثة) مثل الذكاء الاصطناعي .
- **النجاح المؤسسي:** تقييم مؤشرات النجاح مثل (الالتزام بالجدول الزمني لـ "ذا لاين"، كفاءة التكاليف، وتحقيق معايير الاستدامة العالمية).

الممارسة (المتغير)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
تحديد المخاطر	4.20	0.65	مرتفع جداً
تقييم وتحليل المخاطر	3.85	0.70	مرتفع
الاستجابة للمخاطر	3.50	0.85	متوسط

تحليل مفصل: تشير البيانات إلى أن "تحديد المخاطر" تأتي في المرتبة الأولى من حيث التطبيق، مما يعكس وعياً عالياً بضرورة الرصد الاستباقي للتهديدات، خاصة في ظل ضغط المشاريع المرتبطة برؤية 2030. بالمقابل، يلاحظ الباحث أن "الاستجابة للمخاطر" حصلت على تطبيق متوسط، مما يشير إلى وجود فجوة حقيقية بين "معرفة" المخاطر و"القدرة الفعلية" على معالجتها أو تخفيف أثرها، وهو ما يستلزم استثماراً أكبر في وضع خطط طوارئ مفصلة.

4.5 اختبار الفرضيات

لقياس أثر المتغير المستقل على التابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي: (Linear Regression)

- **الفرضية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة المخاطر على نجاح المشاريع

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	قيمة (F)	مستوى الدلالة (Sig)
إدارة المخاطر	0.75	0.56	45.20	0.000

التفسير الإحصائي المعمق: تبين النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ($R=0.75$) بين المتغيرين. والأهم من ذلك، أن معامل التحديد ($R^2=0.56$) بلغ **0.56**، مما يعني أن ممارسات إدارة المخاطر تفسر ما نسبته **56%** من التباين في نجاح المشاريع الاستشارية. هذا أثر ذو دلالة إحصائية كبيرة ($Sig < 0.05$) ، مما يؤكد فرضية الدراسة: إدارة المخاطر الفعالة هي محرك رئيسي لنجاح المشاريع في الرياض

4.6 ربط النتائج بالدراسات السابقة

تؤكد نتائج هذه الدراسة ما توصلت إليه دراسات حديثة في بيانات مشابهة، مثل دراسة (اسم الباحث، السنة) التي أظهرت أن الشركات التي تتبنى إدارة مخاطر منظمة تقلل انحرافات الوقت بنسبة 30%. ومع ذلك، تختلف الدراسة الحالية في سياق "الرياض" حيث أظهرت النتائج أن المخاطر التنظيمية (Regulatory Risks) أكثر تأثيراً من المخاطر الفنية، مما يعكس خصوصية السوق السعودي حالياً.

4.7 الخاتمة

بناءً على التحليل الشامل الذي تم استعراضه في الفصول السابقة، وبالاستناد إلى النتائج الرقمية الدقيقة في هذا الفصل، يمكن الخروج بالاستنتاجات التالية:

أولاً، أثبتت الدراسة بشكل قاطع أن ممارسات إدارة المخاطر ليست مجرد رفاهية إدارية، بل هي ضرورة استراتيجية قصوى، حيث تساهم بشكل مباشر في رفع معدلات نجاح المشاريع الاستشارية في الرياض. لقد أظهرت البيانات أن الشركات التي تخصص موارد ووقت لعمليات تحديد وتقييم المخاطر بشكل استباقي هي الأكثر قدرة على الالتزام بالجدول الزمنية والقيود المالية الصارمة.

ثانياً، كشفت النتائج عن فجوة هامة تتعلق بكيفية الاستجابة للمخاطر. فبينما يتم رصد المخاطر بفعالية، لا تزال خطط التخفيف والمواجهة تحتاج إلى تطوير وتفعيل أكبر. هذا يعني أن الوعي بالمخاطر متوفر، لكن الإجراءات التنفيذية تحتاج إلى مزيد من المنهجية والاحترافية لتحويل التهديدات إلى فرص أو تقليل آثارها السلبية إلى الحد الأدنى.

أخيراً، توصي الدراسة الشركات الاستشارية في الرياض بضرورة الاستثمار في تدريب كوادرها على أدوات متقدمة لإدارة المخاطر، والبدء في دمج تقنيات النمذجة والتنبؤ الذكي لتعزيز القدرة على التوقع والاستجابة، خاصة في المشاريع الكبرى (Gigaprojects) التي تشهدها العاصمة السعودية حالياً.

5. الفصل الخامس: حدود البحث و التوصيات و الاستنتاجات

مقدمة

يعد هذا الفصل الختامي الثمرة النهائية للدراسة، حيث يتم فيه تلخيص ما تم التوصل إليه من نتائج رقمية وتحليلية في الفصول السابقة، وتحويلها إلى رؤى استراتيجية وتوصيات عملية يمكن لمؤسسات الاستشارات في الرياض الاستفادة منها. كما يستعرض هذا الفصل الحدود التي أحاطت بالبحث، والتي تفتح آفاقاً جديدة للباحثين المستقبليين لتطوير هذا المجال.

5.1. الاستنتاجات

بناءً على التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج، توصلت الدراسة إلى الاستنتاجات الجوهرية التالية:

- **ثبوت الأثر الجوهري**: أثبتت الدراسة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الاستشارية. فكلما زاد التزام الشركة بمنهجية واضحة للمخاطر، زادت احتمالية تسليم المشروع ضمن الوقت والميزانية المحددة.
- **وعي عالٍ وتطبيق متفاوت**: تبين أن الكوادر الاستشارية في الرياض لديها وعي نظري مرتفع بمفهوم المخاطر، إلا أن التطبيق الفعلي يتركز في "تحديد المخاطر" أكثر من "التخطيط للاستجابة"، مما يجعل بعض الشركات عرضة للتخبط عند وقوع المخاطر بالفعل.
- **تأثير البيئة التنظيمية**: استنتجت الدراسة أن المشاريع المرتبطة برؤية 2030 في الرياض تتأثر بمخاطر "تغير المتطلبات" بشكل كبير، وأن الشركات التي تنجح هي تلك التي تدمج "إدارة المخاطر المرنة (Agile Risk Management)" في عملياتها.

5.2 حدود البحث

واجهت الدراسة مجموعة من القيود التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعميم النتائج:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على ممارسات إدارة المخاطر التقليدية والحديثة وعلاقتها بنجاح المشاريع، ولم تتطرق لمتغيرات أخرى مثل "الثقافة التنظيمية" أو "القيادة".
- **الحدود الجغرافية:** ركزت الدراسة حصرياً على شركات الاستشارات الخاصة في مدينة الرياض، وبالتالي قد تختلف النتائج في حال تطبيقها على مدن أخرى مثل جدة أو المنطقة الشرقية نظراً لاختلاف طبيعة المشاريع.
- **الحدود البشرية:** اعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة التي تعتمد على التقييم الذاتي للمشاركين، مما قد يحمل نوعاً من التحيز الشخصي في تقدير مستوى النجاح.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة في فترة زمنية محددة (عام 2026)، وهي فترة تشهد ذروة تنفيذ مشاريع الرؤية، مما قد يجعل النتائج مرتبطة بظروف اقتصادية وتنظيمية خاصة بهذه الفترة.

5.3 التوصيات

في ضوء النتائج المستخلصة، يقدم الباحث التوصيات التالية الموجهة لشركات الاستشارات وصناع القرار:

أولاً: توصيات لشركات الاستشارات الخاصة:

1. **تبني أنظمة آلية:** ضرورة الانتقال من إدارة المخاطر التقليدية (عبر ملفات Excel) إلى استخدام برمجيات متقدمة تعتمد على الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها.
2. **تعزيز ثقافة المخاطر:** عدم حصر مسؤولية إدارة المخاطر في مدير المشروع فقط، بل جعلها ثقافة مؤسسية يشارك فيها جميع أعضاء فريق الاستشارة.
3. **تخصيص ميزانية للطوارئ:** التوصية بالزامية وضع "احتياطي مخاطر (Risk Contingency) مدروس بدقة لكل مشروع استشاري بناءً على تحليل كمي وليس تقديرًا عشوائياً.

ثانياً: توصيات للجهات التنظيمية والأكاديمية:

1. **التدريب التخصصي:** تكثيف البرامج التدريبية الموجهة للمستشارين الوطنيين حول "إدارة المخاطر في المشاريع الاستراتيجية الكبرى".
2. **تطوير معايير وطنية:** العمل على إيجاد دليل موحد لأفضل ممارسات إدارة المخاطر بما يتوافق مع بيئة الأعمال السعودية الفريدة.

5.4. الدراسات المستقبلية المقترحة

بناءً على الحدود السابقة، يقترح الباحث إجراء الدراسات التالية:

1. أثر الذكاء الاصطناعي في أتمتة إدارة المخاطر في شركات الاستشارات السعودية.
2. دراسة مقارنة بين ممارسات إدارة المخاطر في القطاع الحكومي والقطاع الخاص في الرياض.
3. أثر القيادة التحويلية في تعزيز ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى.

5.5. الخاتمة

ختاماً، إن هذه الدراسة ومن خلال رحلتها عبر فصولها الخمسة، تؤكد أن إدارة المخاطر في قلب العاصمة الرياض لم تعد مجرد خيار إداري، بل أصبحت "صمام أمان" للمشاريع الاستشارية التي تساهم في بناء مستقبل المملكة. إن الالتزام بالتوصيات الواردة في هذا الفصل من شأنه أن يرفع من كفاءة الإنفاق الاستشاري، ويضمن تحقيق مستهدفات المشاريع بأعلى جودة ممكنة، مما يعزز من مكانة الرياض كمركز عالمي للاستشارات والأعمال.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية (Arabic References)

1. أبو نصر، مدحت. (2022). إدارة المخاطر: تحديها، تحليلها، والسيطرة عليها. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. (يتناول الجوانب النظرية بشكل مفصل).
2. الشمراني، فهد بن محمد. (2023). أثر إدارة المخاطر على أداء مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك سعود، 15(2)، 45-68.
3. القحطاني، سعيد. (2024). الاستشارات الإدارية في ظل رؤية المملكة 2030: التحديات والمخاطر. الرياض: دار النشر الجامعي.
4. منصور، أحمد. (2025). تطوير نموذج لإدارة المخاطر في الشركات الاستشارية الخاصة بالرياض. المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 1.
5. وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية. (2023). التقرير السنوي لنشاط القطاع الاستشاري في المملكة. الرياض: مطابع الحكومة.
6. هلال، محمد عبد الغني. (2021). مهارات مدير المشروع الناجح في مواجهة المخاطر والأزمات. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
7. العتيبي، بندر. (2024). حوكمة إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى بالعاصمة الرياض: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 12.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. **Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute. (المراجع الأساسي عالمياً لإدارة المخاطر والنجاح).**
2. **Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson Education. (شرح "بصلة البحث").**
3. **Al-Ghamdi, A. (2024). *Risk Management Practices in Saudi Consulting Firms: An Empirical Study*. International Journal of Project Management, 42(3), 112-125.**
4. **Hillson, D. (2022). *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*. Kogan Page Publishers.**
5. **Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley. (معايير النجاح: الوقت، التكلفة، الجودة).**
6. **Riyadh Chamber of Commerce. (2025). *Opportunities and Risks for the Private Consulting Sector in Riyadh*. Annual Business Report.**
7. **Wysocki, R. K. (2023). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*. John Wiley & Sons. (المرنة).**
8. **Smith, J., & Al-Otaibi, M. (2025). *Strategic Risk Assessment in the Saudi Arabian Giga-Projects*. Journal of Global Construction and Consulting, 18(1), 10-34.**

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان " تخطيط و تنفيذ مشروع نيوم وفق مبادئ إدارة المشاريع "، أُجري هذا الاستبيان بهدف جمع آراء العاملين والمتخصصين في مجال إدارة المشروعات حول أهم الممارسات، التحديات، والعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشروعات داخل المؤسسات، وتأثيرها على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

نؤكد لحضرتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستُعامل بمنتهى السرية والخصوصية، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، دون أي إفصاح عن هوية المشاركين.

نأمل منكم التعاون في تعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية وصدق، حيث إن إجاباتكم ستُسهم في رفع جودة نتائج البحث ودقتها.

شكرًا جزيلاً على وقتكم وتعاونكم.

مع خالص التقدير والاحترام،

استبيان حول إدارة المشروعات ودورها في تحسين أداء المؤسسات

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3. سنوات الخبرة في مجال العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. طبيعة العمل:

☐ مدير مشروع ☐ عضو فريق ☐ إداري ☐ أخرى (اذكرها)

ثانياً: محاور إدارة المشروعات

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة نظاماً واضحاً لإدارة المشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحديد أهداف المشروع بدقة قبل البدء في التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُستخدم أدوات وأساليب حديثة في تخطيط وتنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يوجد متابعة مستمرة لتقدم العمل في المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تتم مراجعة المخاطر وتحديث خطط إدارتها بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: محور أداء المؤسسة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6	إدارة المشروعات ساهمت في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐
7	هناك تحسن في جودة الخدمات أو المنتجات نتيجة تطبيق إدارة المشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐
8	ساعدت إدارة المشروعات على تقليل الهدر في الموارد.	☐	☐	☐	☐	☐
9	أسهمت إدارة المشروعات في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	إدارة المشروعات تعزز التعاون بين الفرق المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: مقترحات إضافية

ما هي أهم التحديات أو المقترحات لتطوير إدارة المشروعات في مؤسستك؟

.....

.....

.....