

|                                |                                           |  |
|--------------------------------|-------------------------------------------|--|
| مجلة ميد أوشن للبحوث والدراسات | Midocean Journal for Research and Studies |  |
|--------------------------------|-------------------------------------------|--|

## تقييم حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة في إطار رؤية 2030: مشروع البحر الأحمر نموذجاً

### Evaluating Project Governance in Mega Projects within the Framework of Vision 2030: The Red Sea Project as a Case Study

العنود طلال الجغيمان – الفيصل عبد الحميد – فايز جراد

رقم الأوركيد (( 0009-0009-0796-384X

إدارة الأعمال - كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن - المملكة العربية السعودية

[email protected]

د. الفيصل عبد الحميد ود. فايز جراد (المشرفان) - إدارة الأعمال - كلية الإدارة - جامعة ميد أوشن - المملكة العربية السعودية

#### الملخص:

#### الأهداف:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية تطبيق حوكمة المشاريع في إدارة المشاريع الضخمة في إطار رؤية السعودية 2030، مع التركيز على مشروع البحر الأحمر كنموذج تطبيقي، والكشف عن مبادئ الحوكمة المطبقة فيه، ودورها في تعزيز كفاءة الإدارة، والتحديات التي تواجه تطبيقها.

#### مكان الدراسة:

المملكة العربية السعودية، مع التطبيق على مشروع البحر الأحمر السياحي الواقع شمال غرب المملكة.

#### المنهجية:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة قصدية بلغت (67) مستجيباً من الكوادر العاملة والمستهدفة في المشروع.

#### النتائج:

أظهرت النتائج وعياً وقناعة بمستوى مرتفع جداً بأن الإدارة المنظمة تضمن استمرارية المشروع (متوسط 4.30)، يليها تأييد مرتفع لشفافية الإجراءات (4.04) وتحديد المسؤوليات (4.01)، في حين كشفت الدراسة عن فجوات تنظيمية حرجية تمثلت في تقييم محايد لسرعة اتخاذ القرار الإداري (2.78)، وتقييم منخفض لمساهمة الأنظمة الحالية في الالتزام بمواعيد التسليم والميزانيات (2.42).

#### التوصيات:

أوصت الدراسة بالانتقال نحو نماذج الحوكمة المرنة، وتطوير أدوات الرقابة المالية والجدولة الزمنية الاستباقية، وتفعيل غرف العمليات والربط الرقمي الفوري بين الجهات المشاركة، وربط مؤشرات أداء الحوكمة بالمخرجات النهائية للمشروع.

**الكلمات المفتاحية:** حوكمة المشاريع، المشاريع الضخمة، رؤية 2030، مشروع البحر الأحمر.



**Abstract:****Objectives:**

This study aimed to evaluate the effectiveness of implementing project governance in managing mega-projects within the framework of Saudi Vision 2030, focusing on the Red Sea Project as a case study, and to identify the governance principles applied, their role in enhancing management efficiency, and the challenges facing their implementation.

**Study Location:**

Saudi Arabia, with application to the Red Sea tourism project located in the northwest of the Kingdom.

**Methodology:**

The study adopted a descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the primary data-collection tool distributed to a purposive sample of (67) respondents from active and prospective project personnel.

**Results:**

Results showed a very high level of awareness that organized management ensures the project's long-term sustainability (mean 4.30), followed by high agreement on procedural transparency (4.04) and clear definition of responsibilities (4.01), while the study revealed critical organizational gaps represented in a neutral rating of the speed of administrative decision-making (2.78) and a low rating of current systems' contribution to meeting delivery schedules and budgets (2.42).

**Recommendations:**

The study recommended shifting toward agile governance models, developing proactive financial-control and scheduling tools, activating digital operations rooms for real-time coordination among stakeholders, and linking governance KPIs to the project's final outputs.

**Keywords:** Project governance, mega-projects, Vision 2030, Red Sea Project.

## 1. المقدمة:

تسعى المملكة العربية السعودية في إطار رؤية السعودية 2030 إلى تحقيق تحول اقتصادي وتنموي شامل من خلال تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، وذلك عبر تنفيذ مجموعة من المشاريع التنموية الكبرى التي تستهدف تطوير قطاعات السياحة والاقتصاد والاستثمار، وتُعد هذه المشاريع الضخمة من أهم أدوات تحقيق الرؤية لما لها من دور في دعم التنمية المستدامة وتعزيز مكانة المملكة على الصعيدين الإقليمي والدولي.

ومن أبرز هذه المشاريع مشروع البحر الأحمر الذي يمثل أحد المشاريع السياحية العملاقة التي تهدف إلى تطوير وجهة سياحية عالمية على الساحل الغربي للمملكة تعتمد على الاستدامة البيئية وتقديم تجربة سياحية مميزة، ونظرًا لضخامة هذا المشروع فإن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع التي تسهم في تنظيم عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

لذلك أصبحت حوكمة المشاريع عنصرًا أساسيًا لضمان كفاءة إدارة المشاريع الكبرى وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

## 2. مشكلة الدراسة:

مع إطلاق رؤية السعودية 2030 شهدت المملكة تحولًا كبيرًا في توجهاتها التنموية والاقتصادية، حيث أُطلق عدد كبير من المشاريع الضخمة في مختلف القطاعات بهدف تنويع مصادر الدخل الوطني، ومن بينها مشروع البحر الأحمر الذي يُعد أحد أكبر المشاريع السياحية في العالم.

ورغم الأهمية الاقتصادية والتنموية لهذه المشاريع، إلا أن إدارتها تواجه عددًا من التحديات المرتبطة بضخامة حجمها وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذها، إضافة إلى تعقيد العمليات الإدارية والمالية والتنظيمية، كما أنها غالبًا ما تكون عرضة لمخاطر مثل تجاوز التكاليف أو تأخر التنفيذ أو ضعف التنسيق بين الجهات المعنية.

ومن هنا تبرز أهمية حوكمة المشاريع باعتبارها إطارًا إداريًا وتنظيميًا يساهم في تنظيم العلاقة بين الجهات المشاركة، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، ومع ذلك لا يزال هناك نقص في الدراسات التي تتناول تقييم مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة في المملكة، خاصة المشاريع السياحية المرتبطة برؤية 2030.

وتتلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما مدى فاعلية تطبيق حوكمة المشاريع في إدارة المشاريع الضخمة في إطار رؤية السعودية 2030، مع التركيز على مشروع البحر الأحمر كنموذج؟

## 3. أهمية الدراسة:

### الأهمية العلمية:

تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة، وتسلط الضوء على تطبيقاتها في المشاريع الوطنية الكبرى، كما تكمن أهميتها في توفير إطار معرفي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة المشاريع الكبرى.

### الأهمية العملية:

دعم الجهات المعنية بإدارة المشاريع الكبرى في المملكة بتوصيات لتحسين تطبيق حوكمة المشاريع، وإبراز دورها في تحقيق أهداف رؤية السعودية 2030 والمساهمة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع السياحية الكبرى مثل مشروع البحر الأحمر.

## 4. أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في بيان مدى فاعلية تطبيق حوكمة المشاريع في إدارة المشاريع الضخمة في إطار رؤية السعودية 2030، مع التركيز على مشروع البحر الأحمر كنموذج، وتتفرع منه الأهداف التالية:

1. التعرف على مبادئ حوكمة المشاريع المطبقة في مشروع البحر الأحمر.
2. الكشف عن دور حوكمة المشاريع في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الضخمة.
3. التوصل للتحديات التي تواجه تطبيق حوكمة المشاريع في هذه المشاريع.
4. التعرف على مشروع البحر الأحمر باعتباره أحد أهم مشاريع رؤية 2030.

## 5. الأدب النظري للدراسة:

### مفهوم الحوكمة:

تُعرّف الحوكمة بأنها مجموعة من القواعد والأسس واللوائح التي تضبط وتنظم عمل الشركات من خلال تحقيق الرقابة الفعالة على مستوى مجلس الإدارة، وتهدف إلى تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة وأصحاب المصلحة بما يحقق العدالة والشفافية ويكافح الفساد. وتقوم على أربعة مبادئ رئيسية: المحاسبة، والشفافية، والعدالة، والمسؤولية.

### مفهوم المشاريع وحوكمة المشاريع:

يُعرّف المشروع بأنه مسعى مؤقت لإنشاء خدمة أو نتيجة فريدة، له بداية ونهاية إما بتحقيق أهدافه أو بإنهائه لأي سبب. أما حوكمة المشاريع فتُعرّف بأنها أطر العمل والوظائف والعمليات التي توجه أنشطة إدارة المشاريع من أجل إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة، بما يحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية والتشغيلية. وتتكون حوكمة المشاريع من ثلاث ركائز رئيسية هي: الهيكل، والعاملون في المشروع، ومعلومات المشروع.

### الأطر النظرية الموجهة للدراسة:

تستند الدراسة إلى نظرية إدارة المشاريع التي تؤكد أن وجود نظام حوكمة فعال يسهم في تحسين إدارة الوقت والتكلفة والجودة وتقليل المخاطر؛ ونظرية الإدارة الاستراتيجية التي تربط المشاريع الكبرى بالأهداف الاستراتيجية للدولة كأداة لتحقيق مستهدفات رؤية 2030؛ ونظرية أصحاب المصلحة التي تبرز أهمية تحقيق التوازن بين مصالح الجهات المختلفة المشاركة في المشروع.

### مشروع البحر الأحمر:

يُعد مشروع البحر الأحمر من أبرز المشاريع السياحية الفاخرة عالمياً، إذ يضم أرخبيلاً من أكثر من 90 جزيرة طبيعية وتضاريس متنوعة تشمل الجبال والأخاديد والبراكين الخامدة، ويقع شمال غرب المملكة على بعد نحو 500 كم شمال جدة، بين مدينة الوجه شمالاً ومحافظة أملج جنوباً. ويهدف المشروع إلى إرساء مفاهيم جديدة للسياحة الفاخرة القائمة على الاستدامة البيئية، وحماية النظم البيئية، وخفض انبعاثات الكربون، والاعتماد الكامل على الطاقة المتجددة، بما يعزز مكانة المملكة على خريطة السياحة العالمية ويدعم أهداف التنويع الاقتصادي ضمن رؤية 2030. وتتولى شركة البحر الأحمر للتطوير إدارة أصول المشروع وبناء الشراكات الاستراتيجية العالمية في قطاعات الفنادق والضيافة والترفيه.

## 6. مراجعة الدراسات السابقة:

تناولت عدة دراسات سابقة موضوع حوكمة المشاريع ومشروع البحر الأحمر من زوايا متعددة. فقد بيّنت دراسة (البازعي، 2017) أهمية مشروع البحر الأحمر في وضع المملكة على خريطة السياحة العالمية، بينما ركّزت دراسة (Raitos، 2020) على التخطيط المكاني البحري وتحقيق التوازن بين التنمية السياحية والحفاظ على البيئة. وتناولت دراسة (محمود، 2021) الفرص والتحديات الاقتصادية لتنمية إقليم البحر الأحمر، في حين أكدت دراسة (القحطاني، 2021) أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين إدارة الموارد وتقليل المخاطر في المشاريع الحكومية الكبرى.

كما بحثت دراسة (السعيدة، 2022) دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وأظهرت دراسة (العتيبي، 2022) دور المشاريع السياحية الكبرى في التنوع الاقتصادي، بينما بينت دراسة (الدوسري، 2022) أن تطبيق حوكمة المشاريع يعزز الشفافية وجودة القرار في المشاريع الحكومية الكبرى. وأكدت دراسة (الزهراني، 2023) دور مشروع البحر الأحمر في تنمية قطاع السياحة، وتناولت دراسة (المطيري، 2023) دور إدارة المشاريع الحديثة في نجاح المشاريع الكبرى، فيما حددت دراسة (بابطين، 2023) 16 عنصراً لحوكمة مشاريع إدارة المعرفة موزعة على ثلاث سمات: الهيكلية، والعاملون، والمعلومات.

وتناولت دراسة (عبدالصادق، 2024) دور الحوكمة في ضمان جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات غير الربحية، وبينت دراسة (الشريف، 2025) دور منهجيات إدارة المشاريع في نجاح مشاريع شركات المقاولات.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية حوكمة المشاريع في تحسين كفاءة الإدارة وتقليل المخاطر، وفي إبراز أهمية الاستدامة في مشروع البحر الأحمر، إلا أنها تتميز عنها بتناول حوكمة المشاريع من منظور تطبيقي أكثر تحديداً من خلال قياس فاعلية تطبيقها في مشروع سياحي ضخم بعينه، مع الربط المباشر بين الحوكمة وتحقيق مستهدفات رؤية 2030، وبذلك تسهم في سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت هذا الجانب التطبيقي في المملكة.

## 7. المنهجية:

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة مفهوم حوكمة المشاريع وتحليل تطبيقاته في المشاريع الضخمة، مع التركيز على مشروع البحر الأحمر كنموذج، بهدف وصف واقع حوكمة المشاريع في المشاريع الكبرى وتحليل دورها في تحسين كفاءة الإدارة واتخاذ القرار.

اعتمد البحث على نوعين من البيانات: بيانات ثانوية جُمعت من المراجع والدوريات العلمية المحلية والعالمية لإعداد الإطار النظري، وبيانات أولية جُمعت من عينة ميدانية باستخدام أداة الاستبانة. ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع المشاريع الضخمة المرتبطة برؤية المملكة 2030، وقد اختيرت العينة بأسلوب العينة القصدية بحيث تمثل مشروع البحر الأحمر نموذج الدراسة، لكونه من أبرز المشاريع السياحية في المملكة، ولاعتماده على مبادئ الاستدامة والحوكمة الحديثة، ولتوافر قدر مناسب من المعلومات والتقارير عنه.

بلغ حجم العينة (67) مستجيباً من العاملين والمستهدفين في المشروع، واستُخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة على عبارات الاستبانة من (1 = غير موافق تماماً) إلى (5 = موافق تماماً).

### حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الموضوعية المتمثلة في تقييم حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة وتطبيقها في مشروع البحر الأحمر، والحدود المكانية المتمثلة في المملكة العربية السعودية، والحدود الزمنية منذ إعلان الرؤية عام 2016 وحتى الوقت الحالي، والحدود البشرية المتمثلة في العاملين والمتخصصين في مجال إدارة المشاريع الكبرى.

## 8. النتائج:

أظهر تحليل البيانات الديموغرافية أن نسبة الإناث في العينة بلغت (82.1%) مقابل (17.9%) للذكور، وأن (73.1%) من أفراد العينة يحملون درجة البكالوريوس، فيما بلغت نسبة أقل من بكالوريوس (19.4%) والدراسات العليا (7.5%). أما من حيث الدخل الشهري، فقد شكلت فئة "أقل من 6000 ريال" النسبة الأكبر (40.3%).

وفيما يتعلق بعبارات الاستبيان، بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور تطبيق حوكمة المشاريع (3.56) بمستوى مرتفع، كما هو موضح في الجدول التالي:

| المستوى    | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبرة                                                                       |
|------------|-------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------|
| مرتفع جداً | 0.76              | 4.30            | تضمن الإدارة المنظمة للمشروع نجاحه واستمراريته على المدى الطويل              |
| مرتفع      | 1.12              | 4.04            | تتميز إجراءات العمل بالوضوح والشفافية أمام جميع الأطراف المعنية              |
| مرتفع      | 0.99              | 4.01            | يتم تحديد المسؤوليات والمهام لكل جهة مشاركة بشكل دقيق يمنع التداخل           |
| مرتفع      | 1.05              | 3.64            | يسير المشروع بخطة ثابتة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية للرؤية         |
| محايد      | 1.06              | 3.46            | تتوفر قنوات اتصال مرنة تضمن تبادل المعلومات بين الجهات المختلفة              |
| محايد      | 1.20              | 2.78            | يساعد النظام المتبع على اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وفي الوقت المناسب      |
| منخفض      | 1.09              | 2.42            | يساهم تطبيق الأنظمة واللوائح في الالتزام بمواعيد التسليم والميزانيات المحددة |

جدول (1): أبرز عبارات محور تطبيق حوكمة المشاريع مرتبة تنازلياً حسب المتوسط الحسابي.

تُظهر النتائج ثقة مرتفعة جداً باستدامة المشروع وكفاءة تأسيسه الهيكلي ووضوح إجراءاته وتحديد المسؤوليات، في مقابل وجود بطء نسبي في اتخاذ القرار الإداري، وضعف واضح في التزام الأنظمة الحالية بمواعيد التسليم والميزانيات المحددة، إذ عارض هذه العبارة الأخيرة نحو (59.7%) من أفراد العينة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسة (عبدالصادق، 2024) في أن الأنظمة التقليدية للحكومة قد تتحول أحياناً إلى عوائق تسبب تأخير المخرجات وتجاوز الميزانيات بدلاً من ضبطها.

## 9. الخاتمة ومناقشة النتائج:

خلصت الدراسة إلى أن مشروع البحر الأحمر يحظى بثقة مرتفعة جداً في استمراريته كمشروع عملاق (متوسط 4.30)، وأن أسسه الهيكلية من شفافية إجراءات ووضوح في تحديد المسؤوليات تعمل بمستوى مرتفع (4.04 و 4.01 على التوالي)، مما يعكس نجاح المشروع في مأسسة الخطوات الأولى لحوكمة المشاريع. في المقابل، كشفت الدراسة عن تحدٍ

تنظيمي يتعلق بمرونة اتخاذ القرار، حيث جاء تقييم سرعة القرارات الإدارية بمستوى محايد يميل للانخفاض (2.78) مع تشتت واضح في الآراء (انحراف معياري 1.20)، وهو ما يعكس بطناً إجرائياً قد يعيق التدفق العملي للمشروع.

كما تُعد الفجوة بين اللوائح المطبقة والالتزام الزمني والمالي أبرز نتيجة توصلت إليها الدراسة، إذ سجلت العبارة الخاصة بمساهمة الأنظمة في الالتزام بمواعيد التسليم والميزانيات أدنى تقييم (2.42)، بما يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (عبدالصادق، 2024) من أن الأنظمة التقليدية للحكومة قد تتحول إلى عائق بدلاً من أداة ضبط، مما يؤكد الحاجة إلى تطوير نماذج حوكمة أكثر مرونة في إدارة المشاريع الضخمة.

## 10. التوصيات:

1. الانتقال نحو الحوكمة المرنة: إعادة النظر في اللوائح والأنظمة الصارمة التي تسبب ببطء اتخاذ القرار الإداري، واستبدالها بنماذج "الحوكمة المرنة" التي تمنح مدراء المشاريع صلاحيات أوسع لاتخاذ قرارات سريعة.
2. تطوير أدوات الرقابة المالية والجدولة الزمنية الاستباقية: إدخال تقنيات النمذجة الحديثة والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بتجاوز التكاليف، وتفعيل نظام الحوكمة الرشيق للتحكم بأوامر التغيير.
3. تفعيل غرف العمليات والربط الرقمي الفوري: إنشاء منصة رقمية موحدة للحوكمة والمعلومات تتيح للإدارات المختلفة تبادل التقارير والموافقات بشكل لحظي.
4. ربط مؤشرات أداء الحوكمة (KPIs) بالمخرجات النهائية: تكثيف آليات الرقابة والمتابعة المستمرة عبر ربط تقييم الأداء بجودة ومستوى المخرجات الفعلية للمشروع.

## قائمة المصادر والمراجع:

### المراجع العربية:

- البازعي، م. (2017). مشروع البحر الأحمر سيضع المملكة على خريطة السياحة العالمية. مجلة الدبلوماسية، ع88، 8-11.
- بابطين، ح، والسريحي، ح. (2023). عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة: تحليل محتوى. المجلة العربية للنشر العلمي، ع51، 169-205.
- الدوسري، ع. (2022). تطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة الحديثة.
- الزهراني، ف. (2023). مشروع البحر الأحمر وأثره في تنمية السياحة المستدامة في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات سياحية.
- السعيدة، س، وأبو حمور، ح. (2022). دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط.
- الشريف، ف، وأبا الحسن، ع. (2025). دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية.

عبدالصادق، ع.، ومقابلة، غ. (2024). دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي خلال الفترة 2018-2022. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع13.

العتيبي، م. (2022). المشاريع السياحية الكبرى ودورها في تحقيق التنويع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والتنمية.

القحطاني، س. (2021). حوكمة المشاريع ودورها في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية [رسالة]. جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.

محمود، س. (2021). الفرص والتحديات الاقتصادية لتحقيق أمن وتنمية البحر الأحمر. مجلة السياسة الدولية، س56، ع224.

المحيميد، ن. (1440هـ). محترف إدارة المشاريع. الرياض.

المطيري، ع. (2023). إدارة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية 2030. مجلة الإدارة الاستراتيجية.

### References (الأجنبية):

Raitsos, D., et al. (2020). Marine spatial planning for the Red Sea Project. *Frontiers in Marine Science*.