

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 - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025

## جدول المحتويات

|        |                                                   |    |
|--------|---------------------------------------------------|----|
| 1.     | الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....            | 4  |
| 1.1.   | المقدمة.....                                      | 5  |
| 1.2.   | مشكلة الدراسة.....                                | 6  |
| 1.2.1. | فجوات على المستوى النظري:.....                    | 6  |
| 1.2.2. | فجوات على المستوى التطبيقي:.....                  | 7  |
| 1.3.   | أهمية الدراسة.....                                | 8  |
| 1.3.1. | على المستوى النظري:.....                          | 8  |
| 1.3.2. | على المستوى التطبيقي:.....                        | 9  |
| 1.4.   | أسئلة الدراسة.....                                | 10 |
| 1.5.   | أهداف الدراسة:.....                               | 10 |
| 1.6.   | فرضيات الدراسة.....                               | 11 |
| 1.7.   | نموذج الدراسة.....                                | 12 |
| 1.8.   | منهجية الدراسة.....                               | 12 |
| 1.9.   | الدراسة الميدانية.....                            | 14 |
| 1.10.  | مخطط المشروع المقترح.....                         | 15 |
| 2.     | الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....               | 16 |
| 2.1.   | المقدمة:.....                                     | 17 |
| 2.2.   | المتغيرات المستقلة:.....                          | 19 |
| 2.3.   | المتغير التابع:.....                              | 20 |
| 2.4.   | العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:..... | 21 |
| 2.5.   | الخاتمة:.....                                     | 22 |
|        | ملحق الاستبانة.....                               | 23 |

25.....أدوات البحث:

26.....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، وتوعيتهم، 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 (بدءاً من التخطيط، مروراً 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 المتزايد لإنجاز المشاريع وفق جداول زمنية طموحة (Farag، 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 كنموذج 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 مراحلها 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 عالميًا 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 تُثير 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

تنبع 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 تمكنهم من تحليل مشاريع مماثلة من منظور قانوني شامل، خاصة في الدول التي تمر بتحولات تشريعية وتنموية مشابهة.

تمثل الدراسة نموذجًا 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 تكاملًا معرفيًا يساهم في تعزيز فهم الأبعاد المتشابكة والمؤثرة في مسار المشروع (Peykani، 2022).

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في اعتمادها على مشروع نيوم كنموذج عملي وواقعي لتحليل التحديات القانونية والتنظيمية في المشاريع العملاقة. ومن خلال التركيز على هذا المشروع تحديدًا، فإن الدراسة تتيح فهمًا معمقًا 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.

تُساهم 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 تساعدهم 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 "ذالين" أو "القدية" أو "مشروع البحر الأحمر". وبالتالي فإن هذه الدراسة لا تنظر إلى مشروع نيوم فقط باعتباره حالة خاصة، بل تتعامل معه كنموذج يمكن تعميم نتائجه وأفكاره على مشاريع متعددة في المملكة والمنطقة (Altahtoo، 2018).

#### 1.4. أسئلة الدراسة

👉 السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما هو أثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، مع التركيز على مشروع "نيوم"؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أهم التحديات التنظيمية التي تواجه مشروع نيوم في المراحل المختلفة من دورة حياته؟
2. كيف تؤثر القوانين واللوائح المحلية على سير العمل في المشاريع العقارية الضخمة مثل نيوم؟
3. ما هي الآليات القانونية والتنظيمية التي تم تبنيها لمعالجة العقبات التنظيمية في مشروع نيوم؟
4. كيف تؤثر التحديات التنظيمية والقانونية على الجدول الزمني والتكلفة النهائية لمشروع نيوم؟
5. ما هي التوصيات المقترحة لتجاوز العقبات التنظيمية والقانونية وضمان نجاح دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية؟

#### 1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحديد وتحليل أثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، مع التركيز على مشروع "نيوم".

👉 الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه مشروع نيوم في مراحل تطويره المختلفة.
2. تحليل مدى تأثير الإطار القانوني واللوائح المحلية على إدارة وتنفيذ المشاريع العقارية الضخمة في السعودية.
3. تقييم الآليات القانونية والتنظيمية المعتمدة لمعالجة العقبات التي تواجه مشروع نيوم.

4. قياس تأثير التحديات التنظيمية والقانونية على الجدول الزمني والتكاليف المرتبطة بمشروع نيوم.
5. اقتراح توصيات عملية لتجاوز التحديات التنظيمية والقانونية بما يضمن تحسين أداء دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية.

## 1.6. فرضيات الدراسة

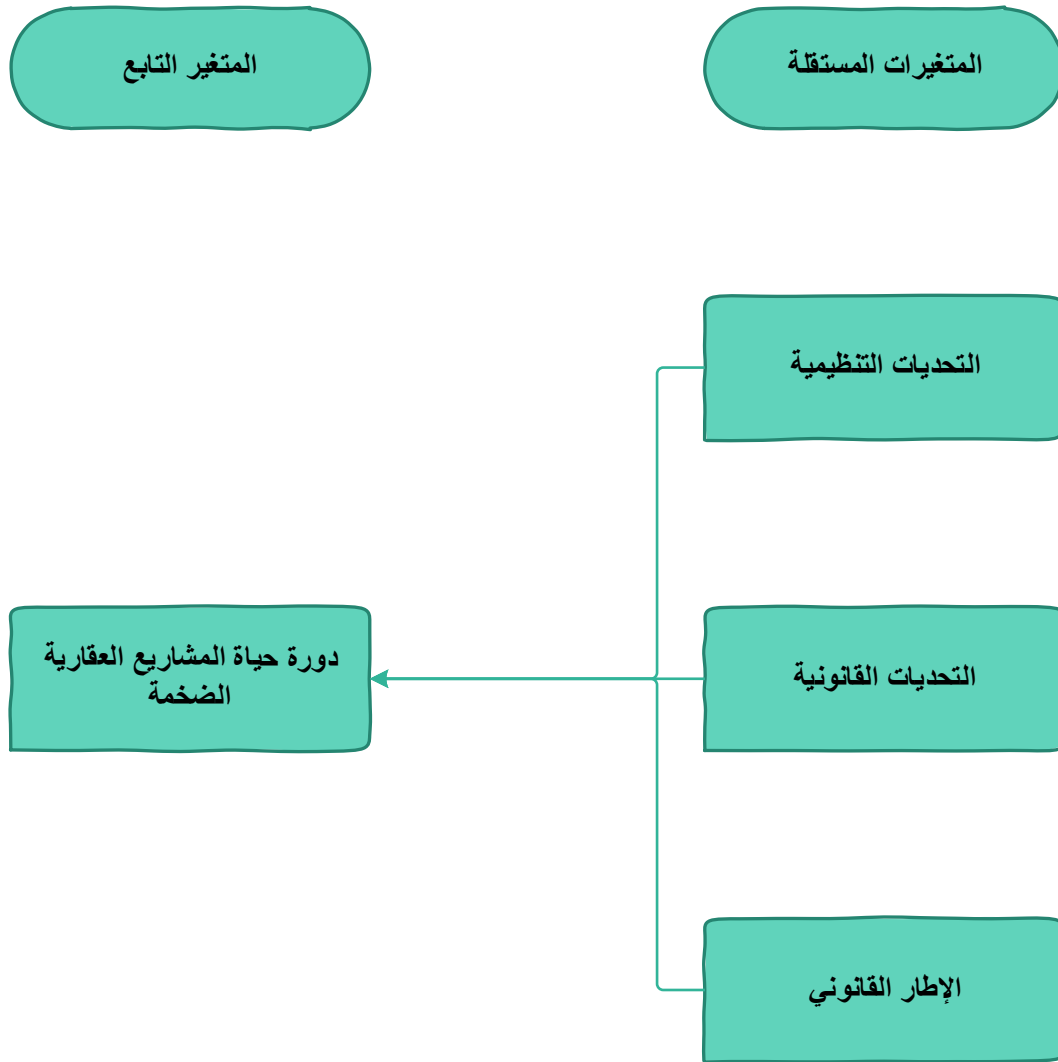
👉 الفرضية الرئيسية للدراسة:

- تؤثر التحديات التنظيمية والقانونية تأثيراً سلبياً ملموساً على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، بما في ذلك مشروع "نيوم".

👉 الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التنظيمية وتأخير مراحل تنفيذ مشروع نيوم.
2. تؤثر اللوائح والقوانين العقارية في السعودية على زيادة تكاليف تنفيذ المشاريع العقارية الضخمة مثل نيوم.
3. تطبيق آليات تنظيمية قانونية فعالة يقلل من تأثير العقوبات على سير العمل في مشروع نيوم.
4. تواجه إدارة مشروع نيوم تحديات قانونية تؤثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دورة حياته.
5. تقديم توصيات تنظيمية وقانونية مناسبة يساهم في تحسين كفاءة ونجاح دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية.

### 1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

### 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كأداة أساسية لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها البحثية المتعلقة بأثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، مع التركيز على مشروع "نيوم" كمثال تطبيقي. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على جمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي ومنهجي، مما يتيح استخلاص نتائج قابلة للقياس والتعميم ضمن إطار البحث.

#### - تصميم الدراسة

تم تبني التصميم الوصفي التحليلي للدراسة، حيث تهدف إلى وصف وتحليل طبيعة التحديات التنظيمية والقانونية التي تواجه مشروع نيوم، وقياس تأثيرها على مكونات دورة حياته المختلفة (مثل الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، والنجاح العام للمشروع). يُمكن هذا التصميم من دراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (التحديات التنظيمية والقانونية، والإطار القانوني والتنظيمي) والمتغير التابع (أداء دورة حياة المشروع) باستخدام أساليب تحليلية كمية.

#### - مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من الخبراء، العاملين، والمديرين المسؤولين عن إدارة المشاريع في مشروع نيوم، بالإضافة إلى مجموعة من المختصين في الشؤون القانونية والتنظيمية المرتبطة بالمشاريع العقارية الضخمة في السعودية. تم اختيار العينة باستخدام طريقة العينات العشوائية التطبيقية لضمان تمثيل كافة الفئات ذات الصلة بالدراسة، مع الأخذ في الاعتبار تنوع الخبرات ومستويات المسؤولية لضمان شمولية المعلومات وتحليل دقيق للبيانات.

#### - أدوات جمع البيانات

تم تصميم استبيان مقنن قائم على مقياس ليكرت لخمس نقاط، يحتوي على مجموعة من الفقرات التي تغطي التحديات التنظيمية، التحديات القانونية، كفاءة الإطار القانوني والتنظيمي، وأثر هذه العوامل على مراحل دورة حياة المشروع. ويهدف الاستبيان إلى قياس مدى اتفاق أو اختلاف المشاركين مع عبارات تتعلق بالمتغيرات المستقلة والتابعة. كما تم اعتماد بعض المصادر الثانوية مثل التقارير الرسمية لمشروع نيوم، القوانين واللوائح المعمول بها، والدراسات السابقة ذات الصلة لدعم التحليل الكمي والاستدلال على النتائج.

#### - طرق تحليل البيانات

- تم استخدام البرامج الإحصائية المتخصصة مثل SPSS لتحليل البيانات المجمعة. شملت عملية التحليل عدة خطوات، منها:
- التحليل الوصفي لتحديد خصائص العينة، وتوزيع الردود على بنود الاستبيان، وتقديم ملخصات إحصائية (متوسطات، انحراف معياري، نسب مئوية).
- اختبارات الثبات والموثوقية مثل معامل ألفا كرونباخ لضمان مصداقية الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

- التحليل الاستنتاجي استخدام تقنيات مثل تحليل الانحدار المتعدد لدراسة مدى تأثير التحديات التنظيمية والقانونية والإطار القانوني على أداء دورة حياة المشروع.

- اختبارات الفرضيات لتأكيد أو رفض الفرضيات البحثية الرئيسية والفرعية بناءً على النتائج الإحصائية.

#### - حدود الدراسة وقيود المنهجية

تركز الدراسة على مشروع نيوم كمشروع ضخم ومتميز في السعودية، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على جميع المشاريع العقارية في المملكة. كما أن الاعتماد على المنهجية الكمية قد يحد من استكشاف بعض الجوانب النوعية مثل التأثيرات الثقافية أو السياسية التي قد تؤثر على التحديات التنظيمية والقانونية. لذلك يُنصح باستكمال الدراسة بمنهجيات نوعية في أبحاث مستقبلية لتعميق الفهم.

### 1.9. الدراسة الميدانية

تتمثل الدراسة الميدانية لهذه الدراسة في جمع بيانات كمية مباشرة من خلال استبيانات وزعت على عينة مختارة من العاملين والخبراء والمسؤولين في مشروع "نيوم"، بالإضافة إلى مختصين في الجوانب التنظيمية والقانونية المتعلقة بالمشاريع العقارية الضخمة في السعودية، حيث تم اختيار العينة بعناية لضمان تمثيل جميع الجهات المعنية ومراحل المشروع المختلفة، بهدف التعرف على طبيعة التحديات التنظيمية والقانونية التي تواجه المشروع وتأثيرها على دورة حياته من حيث الجدول الزمني والتكاليف وجودة التنفيذ، كما تركزت الدراسة على تقييم مدى فاعلية الإطار القانوني والتنظيمي في التعامل مع هذه التحديات، وتم ضمان دقة البيانات وموثوقيتها من خلال تصميم استبيانات محكمة وتوضيح أهمية الدراسة للمشاركين للحفاظ على سرية المعلومات، ثم خضعت البيانات التي تم جمعها للتحليل الإحصائي باستخدام برامج متخصصة، مما ساعد في استخراج نتائج دقيقة تعكس الواقع العملي، وبالتالي تساهم الدراسة في تقديم رؤية واضحة حول تأثير العوامل التنظيمية والقانونية على نجاح المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، مع التركيز على مشروع نيوم كنموذج تطبيقي.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح

| رقم المرحلة | المرحلة                | الأنشطة الرئيسية                                                                           | المدة الزمنية المتوقعة |
|-------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1           | التحضير والتخطيط       | تحديد موضوع الدراسة وأهدافها<br>- مراجعة الأدبيات السابقة -<br>صياغة أسئلة البحث والفرضيات | 3 أسابيع               |
| 2           | تصميم أدوات البحث      | تطوير الاستبيانات - تحديد العينة<br>- إعداد خطة جمع البيانات                               | 2 أسابيع               |
| 3           | جمع البيانات الميدانية | توزيع الاستبيانات - إجراء<br>مقابلات موجهة (إن وجدت) -<br>متابعة جمع الردود                | 4 أسابيع               |
| 4           | تحليل البيانات         | إدخال البيانات - إجراء التحليل<br>الإحصائي باستخدام البرامج<br>المناسبة - اختبار الفرضيات  | 3 أسابيع               |
| 5           | مناقشة النتائج         | تفسير نتائج التحليل - مقارنة<br>النتائج بالدراسات السابقة -<br>تحديد نقاط القوة والضعف     | 2 أسابيع               |
| 6           | إعداد التقرير النهائي  | كتابة الدراسة كاملة - مراجعة<br>وتحرير المحتوى - إعداد<br>الملاحق والمراجع                 | 3 أسابيع               |
| 7           | العرض والتوصيات        | إعداد عرض تقديمي - صياغة<br>التوصيات العملية والسياسات<br>المقترحة                         | 1-2 أسابيع             |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

في هذا الفصل، سيتم التطرق إلى القضايا الجوهرية التي تشكل الأساس النظري للدراسة، والتي من شأنها الإسهام في بناء فهم معمق لطبيعة الإشكالية البحثية. ويتضمن هذا الفصل تناولاً تحليلياً لمجموعة من المحاور المفصلية التي تساعد في تفسير الديناميكيات المعقدة للمشاريع العقارية الضخمة في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في ظل ما تشهده من تحولات تنظيمية وتشريعية كبيرة خلال السنوات الأخيرة.

سيتم تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للعناصر التي تُعنى بها الدراسة، مع التطرق إلى مجموعة من المفاهيم المركزية ذات الصلة ببيئة تنفيذ المشاريع العقارية الضخمة، كالإطار القانوني، والحوكمة التنظيمية، وآليات الرقابة والإشراف، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على مختلف مراحل المشروع، بدءاً من مرحلة التأسيس وحتى التشغيل والاستدامة. كما سيتم تناول طبيعة البيئة النظامية في المملكة، ومستوى نضجها القانوني والتنظيمي في التعامل مع مشاريع بهذا الحجم والخصوصية.

من خلال هذا الفصل، سيتم التعمق في تحليل أحد الأبعاد الأساسية لفهم العلاقة بين الإشكالات التنظيمية والتشريعية وبين الأداء العام للمشاريع العقارية الكبرى. حيث أن التحديات القانونية والتنظيمية كثيراً ما تمثل عاملاً حاسماً في نجاح أو تعثر هذه المشاريع، لما لها من أثر مباشر على مرونة التنفيذ، وسرعة اتخاذ القرار، وكفاءة تخصيص الموارد، ومدى الالتزام بالجدول الزمني والموازنات المحددة.

إن الفصل لا يكتفي بعرض الجوانب المفاهيمية، بل يُعنى كذلك بتحليل الأبعاد النظرية التي تُفسر كيف تؤثر المعوقات أو التغيرات في الإطار التنظيمي والقانوني على مخرجات المشاريع، وخصوصاً في الحالات التي تشهد فيها البيئة التنظيمية حالة من التحول أو إعادة الهيكلة كما هو الحال في المملكة. وسيتطرق أيضاً إلى فهم العلاقة التفاعلية بين هذه التحديات من جهة، وبين مسار المشروع العقاري وتطوره الزمني من جهة أخرى، مستنداً بذلك إلى نماذج تفسيرية وتحليلية مستقاة من الأدبيات السابقة والتجارب المماثلة عالمياً.

تبرز أهمية هذا الفصل في كونه يُشكل الأساس الذي تنبني عليه الدراسة برمتها، حيث يتم فيه تحليل الركائز النظرية التي تسهم في تفسير الظاهرة محل البحث، وتحديد الفجوات المعرفية القائمة في الأدبيات المتعلقة بالمشاريع العقارية الكبرى

في السياقات المتغيرة كالتي تشهدها المملكة. كما يساعد في تأطير العلاقة بين البيئة التنظيمية القانونية وبين الأداء التنفيذي للمشروع، الأمر الذي يُعد محورًا حاسمًا لفهم محددات النجاح أو الإخفاق في المشاريع ذات الطبيعة الاستراتيجية والوطنية مثل مشروع "نيوم".

إن هذا الفصل يُمكن الباحث من بناء تصور نظري متماسك يساعد لاحقًا في تصميم أدوات البحث، وتحليل النتائج، وتفسيرها بطريقة علمية منهجية. كما يوفّر مرجعية معرفية يمكن الاعتماد عليها في مناقشة نتائج الدراسة لاحقًا وربطها بالإطار الأوسع من السياسات التنموية والتخطيط الحضري في المملكة.

يمثل هذا الفصل حجر الأساس في الدراسة، حيث سيتم من خلاله تفكيك المفاهيم المركزية المرتبطة بتحديات البيئة التنظيمية والتشريعية، واستكشاف طبيعة علاقتها بسير المشروع العقاري الضخم، وذلك في ضوء التحولات الراهنة في السياق السعودي. وستُهد المناقشات النظرية في هذا الفصل الطريق لفهم أعمق لنتائج الدراسة الميدانية، ولتقديم توصيات أكثر دقة واستنارة لصناع القرار والمعنيين بتخطيط وتنفيذ المشاريع العقارية العملاقة.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### 1. التحديات التنظيمية

تشير التحديات التنظيمية إلى العراقيل أو المعوقات التي تنشأ نتيجة غياب أو عدم وضوح أو عدم انسجام الأطر المؤسسية والتنظيمية المسؤولة عن إدارة المشروع. وقد تتجلى هذه التحديات في التداخل بين صلاحيات الجهات الحكومية، أو بطء اتخاذ القرار، أو غياب منهجية واضحة للتنسيق بين القطاعات المختلفة ذات العلاقة بالمشروع.

في السياق السعودي، وعلى الرغم من الإصلاحات الجذرية التي تم تبنيها خلال السنوات الأخيرة، إلا أن مشاريع بحجم "نيوم" لا تزال تتطلب أطراً تنظيمية عالية الكفاءة، تمتاز بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل. ويُضاف إلى ذلك الحاجة إلى وجود حوكمة واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات وتمنع الازدواجية أو التعارض بين الجهات التنظيمية، وهو أمر قد يكون موضع تحدٍ في مشاريع متعددة الأبعاد كنيوم، التي تمزج بين التطوير العمراني، والاستثمار الصناعي، والابتكار التقني، والتوسع الإقليمي (Koc، 2021).

### 2. التحديات القانونية

أما التحديات القانونية فتتمثل في الإشكاليات المرتبطة بالإطار التشريعي الذي يحكم المشروع، مثل تعارض بعض الأنظمة، أو غياب قوانين محدثة تلائم طبيعة هذه المشاريع، أو صعوبة تطبيق الأنظمة القائمة على بيئة غير تقليدية كما هو الحال في "نيوم". كما أن التفسير القانوني للقرارات، وعدم استقرار البيئة التشريعية، يمكن أن يخلق حالة من الغموض أمام المستثمرين، ويؤثر على التزامات التعاقد، وحقوق الملكية، وشروط الامتيازات.

تظهر التحديات القانونية أيضاً في مواضيع مثل نزع الملكيات، وحقوق الاستخدام، وتراخيص البناء، وتنظيم العلاقة بين الشركاء المحليين والدوليين، وتحديد آليات فض النزاعات. وهذه العناصر جميعها تحتاج إلى إطار قانوني استباقي، مرن، وحديث، يراعي متطلبات السوق العالمية، ويُطمئن الأطراف المختلفة على عدالة الإجراءات القانونية واستقرارها (Jaman، 2023).

### 3. الإطار القانوني

الإطار القانوني هو الهيكل الذي ينظم العلاقة بين المشروع والدولة والمجتمع والمستثمرين. ويتضمن هذا الإطار منظومة القوانين والتشريعات والأنظمة التي تُحدد ما هو مسموح، وما هو محظور، وما هي مسؤوليات وحقوق الأطراف المختلفة. ويتمثل الإطار القانوني في المملكة في مجموعة من الأنظمة مثل نظام نزع الملكية، ونظام المنافسات والمشتريات الحكومية، ونظام الاستثمار الأجنبي، وغيرها.

إن فعالية الإطار القانوني تُعد من أهم عوامل استقرار المشاريع الضخمة، لأنه يوفر المرجعية التي تُبنى عليها كل مراحل اتخاذ القرار. وفي مشروع مثل نيوم، حيث يتم التجريب بتطبيق مفاهيم حضرية جديدة ونماذج اقتصادية مبتكرة، فإن الإطار القانوني ينبغي أن يكون مواكبًا لهذا التغيير، متجددًا، وذو مرونة كافية دون المساس بالعدالة وسيادة القانون. ويُعد تطوير منطقة "نيوم" ككيان قانوني مستقل ذات لوائح خاصة – بحسب الإعلانات الرسمية – محاولة لتجاوز بعض الإشكالات القانونية التقليدية، لكن هذا يفتح أيضًا تحديات جديدة تتعلق بكيفية الدمج بين النظام القانوني الوطني والإطار المحلي للمشروع (Lähteenmäki-Uutela، 2021).

### 2.3. المتغير التابع:

#### - دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة

تُعد دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة إطارًا زمنيًا واستراتيجيًا يُستخدم لتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع العقارية ذات النطاق الواسع والتأثير الوطني أو الإقليمي. وتمتد هذه الدورة غالبًا عبر مراحل متسلسلة تشمل: التخطيط، التصميم، التمويل، التنفيذ، التشغيل، وأخيرًا مرحلة التوسع أو الإغلاق. وفي حالة المشاريع العقارية العملاقة مثل مشروع "نيوم"، فإن كل مرحلة من هذه المراحل لا تُعد مجرد مرحلة تنفيذية، بل تمثل بيئة معقدة تتداخل فيها عدة أطراف: حكومية، تنظيمية، استثمارية، وتشغيلية.

تكتسب دورة الحياة في هذه المشاريع أهمية خاصة، نظرًا لحجم الاستثمارات، وكثافة التنسيق بين الجهات، وتعقيد البنية التحتية، بالإضافة إلى التداخل مع السياسات العامة للدولة. كما أن هذه المشاريع تتطلب بيئة تنظيمية مستقرة، وقوانين

واضحة، وآليات رقابية مرنة تُراعي السياق المحلي والدولي في آنٍ معاً. وبالتالي، فإن أي تأخير أو تعقيد في مرحلة من مراحل دورة الحياة قد يؤدي إلى انعكاسات سلبية ضخمة على الجدوى الاقتصادية، وعلى الثقة في البيئة الاستثمارية، ناهيك عن الأثر التنموي والاجتماعي المرجو من المشروع (Gusakova، 2019).

#### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تُظهر العلاقة بين التحديات التنظيمية والقانونية من جهة، ودورة حياة المشاريع العقارية الضخمة من جهة أخرى، ارتباطاً وثيقاً يتسم بالتأثير المباشر والمركّب. إذ تؤثر التحديات التنظيمية على سرعة الانتقال بين مراحل دورة الحياة، وتؤثر على كفاءة اتخاذ القرار، وتوزيع المسؤوليات، ومدى القدرة على التكيف مع التغيرات. كما تؤثر التحديات القانونية على بيئة الثقة، وعلى استدامة العقود، والتزامات الأطراف، واستقرار التمويل، مما ينعكس بشكل مباشر على التنفيذ والتشغيل والاستثمار. وكلما كانت البيئة التنظيمية والقانونية أكثر وضوحاً وكفاءة واستقراراً، كلما زادت القدرة على إدارة دورة حياة المشروع بكفاءة، وتقليص زمن الإنجاز، وتقليل المخاطر المحتملة. والعكس صحيح، إذ أن أي خلل في أحد هذه الأطر قد يؤدي إلى تعطيل المشروع، أو فقدان ثقة المستثمرين، أو إعادة هيكلة المخطط الزمني والمالي للمشروع بشكل يهدد استمراريته. إن العلاقة بين هذه المتغيرات علاقة تكاملية، تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين السلطات التنظيمية والتشريعية والتنفيذية، مع ضرورة إدماج التجارب الدولية في تطوير أنظمة مرنة تُراعي الخصوصية السعودية وتستوعب متطلبات المشاريع العقارية الكبرى مثل "نيوم".

## 2.5. الخاتمة:

يعد الفصل الثاني من هذه الدراسة ركيزة أساسية لفهم الأبعاد النظرية والمفاهيمية التي يقوم عليها البحث، حيث تم فيه تسليط الضوء على الإطار العام الذي يُفسر العلاقة بين التحديات التنظيمية والقانونية، وبين دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة، وذلك في سياق مشروع استثنائي مثل "نيوم"، الذي يمثل تحولاً جذرياً في مفاهيم التخطيط العمراني والاستثمار العقاري في المملكة العربية السعودية.

من خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بدورة حياة المشاريع العقارية الكبرى، تبين أن هذه المشاريع لا تُدار بمعزل عن البيئة التنظيمية والقانونية المحيطة بها، بل تتأثر بها بشكل مباشر في كل مرحلة من مراحلها: بدءاً من التخطيط الأولي، مروراً بالتنفيذ والتشغيل، وصولاً إلى مراحل التوسع أو الإغلاق. وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مدى تعقيد هذه الدورة في المشاريع العملاقة، التي غالباً ما تستلزم تدخلات متعددة من الجهات الحكومية، والقطاع الخاص، والمستثمرين المحليين والدوليين، الأمر الذي يتطلب قدرًا عاليًا من التنسيق والوضوح في الأدوار والصلاحيات.

كما ناقش الفصل التحديات التنظيمية التي تواجه مثل هذه المشاريع، والتي غالباً ما تتجسد في ضعف التنسيق المؤسسي، أو بطء اتخاذ القرار، أو تعارض الصلاحيات بين الجهات، مما ينعكس سلباً على كفاءة التنفيذ ومرونة التكيف مع التغيرات. وقد تبين أن هذه التحديات، على الرغم من الجهود الحكومية المستمرة لتجاوزها، ما زالت تمثل عائقاً ملموساً أمام تحقيق أقصى درجات النجاح والفعالية في تنفيذ المشاريع العقارية العملاقة.

أما من الناحية القانونية، فقد تطرق الفصل إلى الإشكاليات المرتبطة بغياب أطر قانونية مرنة ومُحدثة تتناسب مع طبيعة هذه المشاريع. إذ أن الأنظمة الحالية – رغم تطورها – لا تزال بحاجة إلى مراجعات دورية لتواكب نماذج التنمية المستحدثة كما هو الحال في مشروع "نيوم"، الذي يتطلب بنية قانونية خاصة تستطيع التعامل مع مفاهيم غير تقليدية مثل المدن الذكية، والحوكمة الرقمية، والاقتصاد المعرفي.

وقد تم التأكيد على أن العلاقة بين هذه التحديات (سواء التنظيمية أو القانونية) ودورة حياة المشروع ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة متشابكة تتسم بالتأثير المتبادل والمركب. إذ أن أي خلل في البنية التنظيمية أو التشريعية قد يؤدي

إلى تعطيل أو إبطاء في دورة حياة المشروع، وهو ما قد يتسبب في هدر الموارد، أو تقليل الثقة لدى المستثمرين، أو فقدان الزخم السياسي والشعبي للمشروع.

يبرز هذا الفصل الحاجة إلى تكامل الجهود بين الأطراف التنظيمية والتشريعية والتنفيذية، من أجل توفير بيئة داعمة ومستقرة تُعزز من قدرة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية على النمو والنجاح والاستدامة. كما يسلط الضوء على أهمية تطوير نماذج حوكمة ذكية تستوعب طبيعة التحول الذي تعيشه المملكة ضمن رؤية 2030، وتُعزز من فاعلية تنفيذ المشاريع الاستراتيجية التي تُشكل نواة المستقبل العمراني والاقتصادي للبلاد.

يمهد هذا الفصل الطريق للفصل الثالث، الذي سيتناول المنهجية البحثية المتبعة في الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات تحليل العلاقة بين التحديات التنظيمية والقانونية ودورة حياة مشروع "نيوم"، ضمن الإطار التطبيقي الميداني لهذه الدراسة.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة |  |  |  |  | الأسئلة           |
|---------|--|--|--|--|-------------------|
|         |  |  |  |  | 1- الاسئلة العامة |

| العمر                                                                                   | 20-30                  | 30-40            | 40-50             | 50-60   | 60+        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------|-------------------|---------|------------|
| الجنس                                                                                   | ذكر                    | أنثى             |                   |         |            |
| الدرجة                                                                                  | شهادة الدراسة الثانوية | درجة البكالوريوس | شهادة عليا        | ماجستير | دكتوراه    |
| 2- أسئلة الاستبيان                                                                      |                        |                  |                   |         |            |
| تواجه المشاريع العقارية في السعودية تحديات معقدة تتعلق بتعدد الجهات التنظيمية           | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| تأخر إصدار التراخيص والموافقات يؤدي إلى إبطاء تنفيذ المشاريع العقارية الكبرى            | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| غياب التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة يسبب صعوبات تنظيمية في مراحل المشروع          | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| اللوائح التنظيمية المتغيرة باستمرار تؤثر سلباً على استقرار التخطيط الزمني للمشاريع      | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| الإجراءات البيروقراطية تمثل أحد أهم أسباب تأخير إنجاز المشاريع الكبرى في السعودية       | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| وجود نظام رقابي فعال يساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمشاريع العقارية                   | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| تواجه المشاريع العقارية الكبرى في السعودية تحديات قانونية متعلقة بحقوق الملكية والأراضي | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| غياب تشريعات موحدة لتنظيم العقود والمقاولات يؤثر على جودة تنفيذ المشاريع                | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| الإجراءات القانونية الطويلة تؤخر حل النزاعات المرتبطة بالمشروعات العقارية الكبرى        | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| وجود نظام قانوني حديث وشفاف يعزز ثقة المستثمرين في المشاريع الضخمة                      | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| الالتزام بالقوانين المحلية والدولية يضمن استدامة المشاريع العقارية الكبرى               | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| تؤدي التحديات التنظيمية إلى إطالة المدة الزمنية لتنفيذ المشروع                          | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |
| تسبب المشكلات القانونية في زيادة تكلفة المشروع الكلية                                   | بشدة لا أوافق          | لا أوافق         | لا أوافق ولا أرفض | أوافق   | أوافق بشدة |

|            |       |                   |          |               |                                                                    |
|------------|-------|-------------------|----------|---------------|--------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | بشدة لا أوافق | تؤثر القيود التنظيمية على مرونة المشروع في مرحلة التصميم والتنفيذ  |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | بشدة لا أوافق | تؤدي النزاعات القانونية إلى تعطيل عمليات التشغيل والتسليم النهائي  |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | بشدة لا أوافق | يؤدي وضوح الأنظمة والتشريعات إلى تحسين جودة مراحل المشروع المختلفة |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | بشدة لا أوافق | تساهم المعالجات القانونية السريعة في تقليل خسائر المشاريع الضخمة   |

✓ [https://docs.google.com/forms/d/1zvDPb-EpCm8AumTqlXGJicz1qqp4wf0NON\\_b7TZavq8/viewform?edit\\_requested=true](https://docs.google.com/forms/d/1zvDPb-EpCm8AumTqlXGJicz1qqp4wf0NON_b7TZavq8/viewform?edit_requested=true)

#### أدوات البحث:

| م | أداة البحث                             | الهدف من استخدامها                    | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|----------------------------------------|---------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي) | قياس أثر التحديات التنظيمية على مرحلة | 5           | ليكرت الخماسي |

|               |   |                                                                            |                                           |   |
|---------------|---|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---|
|               |   | التخطيط في دورة حياة المشروع                                               |                                           |   |
| ليكرت الخماسي | 5 | قياس أثر التحديات القانونية على مرحلة التنفيذ في دورة حياة المشروع         | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | 2 |
| ليكرت الخماسي | 5 | قياس تأثير الأنظمة والإجراءات التنظيمية على استدامة المشروع وتشغيله        | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | 3 |
| ليكرت الخماسي | 5 | قياس تصورات المشاركين حول فاعلية البيئة التنظيمية والقانونية لمشروع "نيوم" | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | 4 |

المراجع:

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](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](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](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](https://www.researchgate.net/publication/325532781_The_story_of_NEOM_City_Opportunities_and_challenges)
- Guetterman, T. C. (2019). Basics of statistics for primary care research. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6583801/>
- Gusakova, E. (2019). Sustainable modeling the life cycle of a real estate development project. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/337736132\\_Sustainable\\_modeling\\_the\\_life\\_cycle\\_of\\_a\\_real\\_estate\\_development\\_project](https://www.researchgate.net/publication/337736132_Sustainable_modeling_the_life_cycle_of_a_real_estate_development_project)
- Jaman, U. B. (2023). Legal Challenges in the Development of Information and Communication Technology SMEs in Jabodetabek Region, Indonesia. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/388738424\\_Legal\\_Challenges\\_in\\_the\\_Development\\_of\\_Information\\_and\\_Communication\\_Technology\\_SMEs\\_in\\_Jabodetabek\\_Region\\_Indonesia](https://www.researchgate.net/publication/388738424_Legal_Challenges_in_the_Development_of_Information_and_Communication_Technology_SMEs_in_Jabodetabek_Region_Indonesia)
- 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>
- Koc, K. (2021). Ambiguity factors in construction contracts entailing conflicts. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/351604067\\_Ambiguity\\_factors\\_in\\_construction\\_contracts\\_entailing\\_conflicts](https://www.researchgate.net/publication/351604067_Ambiguity_factors_in_construction_contracts_entailing_conflicts)

Lähteenmäki-Uutela, A. (2021). Legal rights of private property owners vs. sustainability transitions? Retrieved from  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621033655>

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](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](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](https://www.researchgate.net/publication/349923878_Sustaining_Power_after_Oil_Environmental_Politics_and_Legitimacy_in_Qatar_Saudi_Arabia_and_Kuwait)