

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

اسم الطالب

سعيد صبحي الخطيب

SAIED SUBHI ALKHATIB

222002017

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1 المقدمة
5	1.2 مشكلة الدراسة
5	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:
6	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:
7	1.3 أهمية الدراسة
7	1.3.1 على المستوى النظري:
8	1.3.2 على المستوى التطبيقي:
9	1.4 أهداف الدراسة
10	1.5 فرضيات الدراسة
11	1.6 نموذج الدراسة
12	1.7 منهجية الدراسة
13	1.8 الدراسة الميدانية
14	1.9 مخطط المشروع المقترح
15	المراجع:

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

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

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

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

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

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

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

1.2. مشكلة الدراسة

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

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

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

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

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

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

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

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

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

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

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

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

1.3. أهمية الدراسة

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

1.3.1. على المستوى النظري:

تُساهم 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.

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

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

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

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

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

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

تُسهم الدراسة في توضيح الأطر التنظيمية والقانونية التي تحيط بالمشاريع العقارية الضخمة، مما يعزز من شفافية البيئة الاستثمارية. هذا مفيد للمستثمرين المحليين والدوليين الذين يسعون لفهم بيئة العمل التنظيمية في السعودية قبل الانخراط في مشاريع كبيرة الحجم، حيث 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 "ذا لاين" أو "القدية" أو "مشروع البحر الأحمر". وبالتالي فإن هذه الدراسة لا تنتظر إلى مشروع نيوم فقط باعتباره حالة خاصة، بل تتعامل معه كنموذج يمكن تعميم نتائجه وأفكاره على مشاريع متعددة في المملكة والمنطقة (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

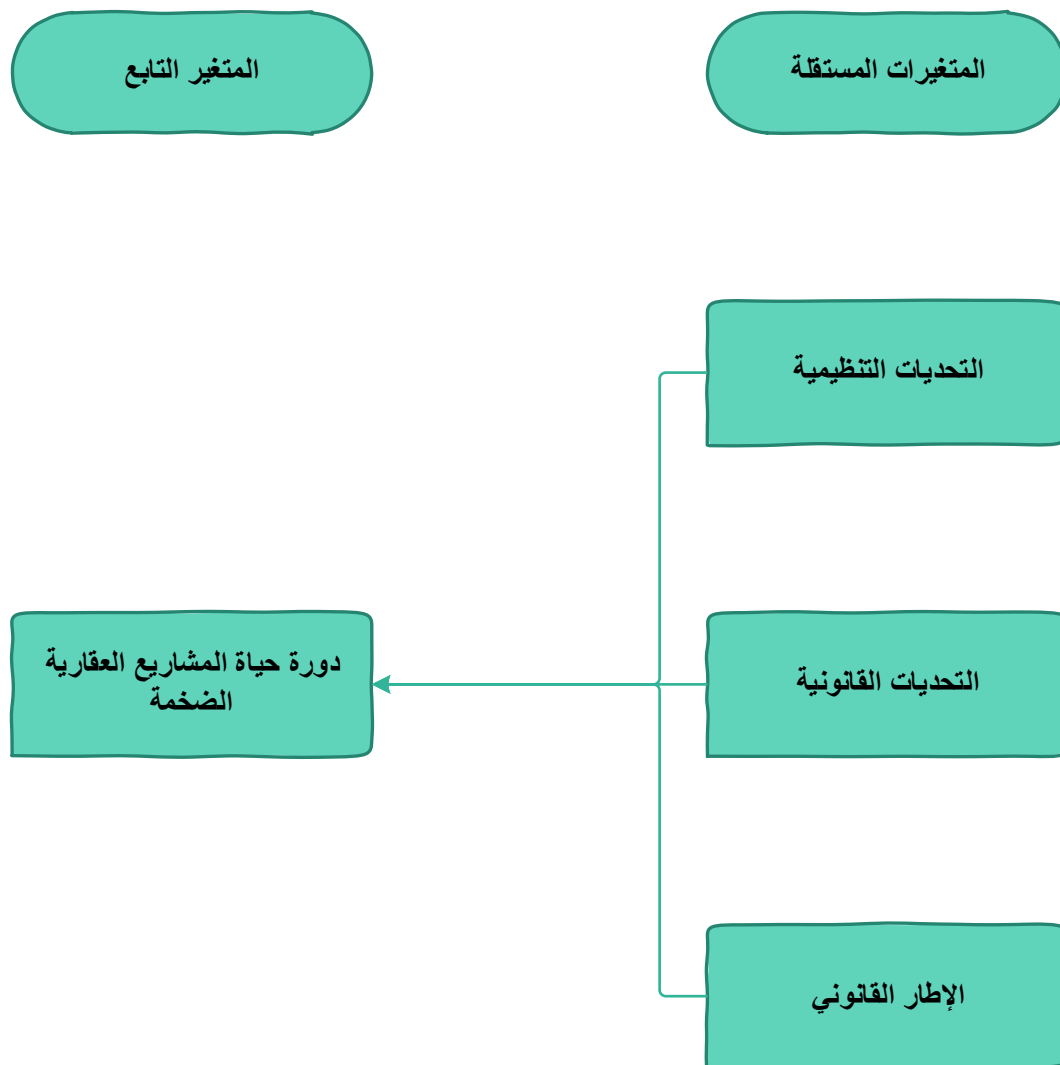
➤ الفرضية الرئيسية للدراسة:

- تؤثر التحديات التنظيمية والقانونية تأثيرًا سلبيًا ملموسًا 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 الدراسة



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

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

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