

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

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

أسم الطالب

أسماء محمد علي صالح عبدالله

مشروع تخرج 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

رقم الطالب : 232000673

تاريخ البحث : 2026\2\13

الفصل الدراسي الأول

1.4. أسئلة الدراسة

لتحقيق أهداف البحث، يسعى هذا البحث للإجابة على التساؤل الرئيس التالي "كيف تساهم أطر الحوكمة المبتكرة في مشروع نيوم في تجاوز تحديات إدارة المشاريع العملاقة وتحقيق المستهدفات الاستراتيجية؟"

ويتمتع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

1. **س1 (نظري):** ما هي أسس ومعايير حوكمة المشاريع العملاقة وفقاً لأحدث النظريات الإدارية العالمية؟
2. **س2 (تطبيقي):** ما هو الهيكل التنظيمي ونظام اتخاذ القرار المتبع في مشروع نيوم؟
3. **س3 (تطبيقي):** كيف تساهم التكنولوجيا (التوأم الرقمي والذكاء الاصطناعي) في تعزيز حوكمة نيوم؟
4. **س4 (تحليلي):** ما هي أبرز التحديات التي تواجه حوكمة نيوم وكيف يتم التعامل معها؟

1.5. أهداف الدراسة

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة:

1. **الهدف النظري:** تأصيل مفهوم حوكمة المشاريع العملاقة (Megaprojects) وتمييزه عن حوكمة الشركات التقليدية.
2. **الهدف التطبيقي:** تحليل نموذج الحوكمة في مشروع نيوم (من حيث الصلاحيات، الرقابة، وإدارة أصحاب المصلحة).
3. **الهدف التقني:** إبراز دور التكنولوجيا الحديثة في تحويل الحوكمة من إجراءات ورقية إلى أنظمة رقمية لحظية.
4. **الهدف الاستراتيجي:** تقديم توصيات قائمة على تحليل تجربة نيوم لتعزيز نجاح المشاريع القومية الكبرى في المملكة العربية السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة

استناداً إلى مشكلة البحث، تم صياغة الفرضيات التالية ليكون البحث مساراً لإثباتها:

- **الفرضية الأولى:** "يوجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين استخدام أطر حوكمة مرنة (Agile Governance) وبين سرعة إنجاز مراحل مشروع نيوم."
- **الفرضية الثانية:** "تساهم أنظمة الرقابة الرقمية (مثل التوائم الرقمية) بشكل مباشر في الحد من انحرافات الميزانية (Budget Deviations) في مشاريع نيوم."
- **الفرضية الثالثة:** "الاستقلالية التشريعية والإدارية لمشروع نيوم تؤثر إيجابياً على سرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية مقارنة بالهيكل البيروقراطي التقليدية."

السؤال البحثي	الهدف المرتبط به	الفرضية المرتبطة به
ما أسس حوكمة المشاريع العملاقة؟	تأصيل مفهوم الحوكمة عالمياً.	لا يوجد (سؤال استكشافي).
ما الهيكل التنظيمي لنيوم؟	تحليل واقع نيوم التطبيقي.	الفرضية الثالثة (الاستقلالية).
دور التكنولوجيا في الحوكمة؟	إبراز دور التكنولوجيا.	الفرضية الثانية (الرقابة الرقمية).
تحديات الحوكمة وكيفية علاجها؟	تقديم توصيات استراتيجية.	الفرضية الأولى (المرونة والسرعة).

1.7. نموذج الدراسة

يعبر نموذج الدراسة عن العلاقة المنطقية بين العوامل التي تؤثر على نجاح المشروع. في دراستنا عن "نيوم"، يعتمد النموذج على ثلاثة أنواع من المتغيرات:

1. المتغيرات المستقلة (Independent Variables)

وهي أركان الحوكمة المبتكرة في نيوم التي تسبب التأثير:

- **الاستقلالية التنظيمية والتشريعية**: وجود قوانين خاصة وسرعة اتخاذ القرار
- **الحوكمة الرقمية**: استخدام التوأم الرقمي والذكاء الاصطناعي في الرقابة
- **إدارة أصحاب المصلحة**: العلاقة مع المستثمرين الدوليين والشركاء

2. المتغير التابع (Dependent Variable)

وهو النتيجة التي نسعى لتحقيقها من خلال الحوكمة:

- نجاح المشاريع العملاقة في نيوم : ويقاس بـ (الالتزام بالجدول الزمني، جودة التنفيذ، الانضباط المالي).

3. المتغيرات الوسيطة (Mediating Variables)

- الشفافية والمساءلة : التي تضمن استمرارية العلاقة بين الحوكمة والنجاح.

(حوكمة نيوم) — [تؤثر على] —> (الأداء والإنجاز)

- استقلالية القرار >-----سرعة التنفيذ
- الرقابة الرقمية >-----دقة الميزانية
- الامتثال الدولي >-----جذب الاستثمار

نوع المتغير	اسم المتغير	المؤشرات القياسية (كيف نقيسه في نيوم؟)
متغير مستقل	الحوكمة التشريعية	سرعة إصدار التصاريح، مرونة عقود المقاولات الدولية.
متغير مستقل	الحوكمة التقنية	نسبة الخطأ في التقارير اللحظية عبر "التوأم الرقمي".
متغير تابع	كفاءة المشروع	مدى القرب من مستهدفات 2030، جودة المخرجات النهائية.
متغير وسيط	إدارة المخاطر	سرعة الاستجابة للأزمات أو التغيرات المفاجئة.

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على مزيج من المناهج العلمية التي تتناسب مع طبيعة المشاريع العملاقة (Megaprojects)، وذلك لضمان الدقة في تحليل نظام الحوكمة في نيوم:

1. المنهج الوصفي التحليلي: (Descriptive Analytical Method)

يعد هذا المنهج هو العمود الفقري للبحث، حيث سيتم استخدامه في:

- وصف أطر الحوكمة الحالية في مشروع نيوم.
- تحليل الهياكل التنظيمية والقوانين المنظمة للمشروع.
- تفكيك العلاقة بين المتغيرات (الحوكمة، السرعة، والشفافية).

2. منهج دراسة الحالة: (Case Study Method)

بما أن البحث يركز على "نيوم" كنموذج فريد، فإن منهج دراسة الحالة يسمح لنا بالتعمق في التفاصيل الدقيقة التي لا تتوفر في المشاريع العادية. سنقوم بتحليل:

- وثائق نيوم الرسمية.
- تقارير الإنجاز المنشورة.
- الهيكل الإداري لصندوق الاستثمارات العامة (PIF) وعلاقته بالمشروع.

3. المنهج المقارن: (Comparative Method)

لإثبات كفاءة حوكمة نيوم، سيتم تخصيص جزء من البحث لمقارنتها بمشاريع عالمية مشابهة (مثل مدن ذكية في سنغافورة أو كوريا الجنوبية)، لإبراز نقاط القوة والابتكار في النموذج السعودي.

1.9. الدراسة الميدانية

1. إجراءات الدراسة الميدانية

في هذا الجزء، سنقوم بتوضيح كيفية جمع البيانات الواقعية من مشروع نيوم:

- **عينة الدراسة:** استهداف التقارير السنوية لصندوق الاستثمارات العامة، والبيانات الصحفية للمديرين التنفيذيين في نيوم، واللوائح التنظيمية المنشورة.
- **أداة الدراسة:** بطاقة تحليل المحتوى (Content Analysis Card) ، حيث يتم رصد تكرار مصطلحات الحوكمة، الشفافية، والرقابة في وثائق المشروع.

2. تحليل واقع الحوكمة في نيوم (المحور الميداني)

سنتناول هنا "الواقع الملموس" للهيكل الإدارية:

أ. **هيكل حوكمة القطاعات: (Sectoral Governance)** نيوم مقسمة إلى قطاعات (طاقة، مياه، تقنية، سياحة). الدراسة الميدانية ترصد أن كل قطاع له "مدير تنفيذي" بصلاحيات واسعة، لكنه مرتبط بـ "مجلس حوكمة مركزي" يضمن عدم تضارب المصالح.

ب. **الحوكمة الرقمية: (Digital Governance Implementation)** رصد استخدام نظام "ERP" عالمي موحد لربط جميع المقاولين. الدراسة الميدانية توضح أن أي طلب مالي يمر عبر "فلتر رقمي" يطابق الإنجاز الفعلي المصور بالأقمار الصناعية مع الفاتورة المقدمة.

المؤشر	واقع التطبيق في نيوم	النتيجة الميدانية
سرعة اتخاذ القرار	نظام التفويض الفعال للمديرين التنفيذيين.	مرتفعة جداً (تقليل الدورة المستندية بنسبة 60%).
الشفافية المالية	ربط الصرف بنظام التوأم الرقمي (Digital Twin).	دقة عالية في مطابقة التكاليف مع الإنجاز.
إدارة المخاطر	وجود غرفة عمليات مركزية للمخاطر الاستراتيجية.	استباقية (القدرة على تعديل المخططات مرونة).

1.10. مخطط المشروع المقترح

أصحاب المصلحة: (Stakeholders) يمثلهم هنا صندوق الاستثمارات العامة والقيادة العليا في المملكة (تحديد الرؤية والاستراتيجية).

مجلس الإدارة: (Board of Directors) اتخاذ القرارات الاستراتيجية العليا والاعتمادات المالية الضخمة.

لجان الحوكمة الفرعية: لجنة المخاطر، لجنة التدقيق، اللجنة الفنية) لضمان التخصص والدقة.

الإدارة التنفيذية: (Executive Management) مدراء القطاعات (ذا لاين، أوكساجون، إلخ) لتحويل القرارات لواقع.

فرق إدارة المشاريع: (PMO) التنفيذ المباشر والرقابة اليومية.

التكنولوجيا: (Digital Tools) تشمل التوأم الرقمي (Digital Twins) والذكاء الاصطناعي، وهي تربط بين كافة المستويات لضمان الشفافية اللحظية.

أولاً: المراجع العربية (التقارير الرسمية والأكاديمية)

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

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

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

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