

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

التخصص ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

استراتيجيات إدارة التغيير وتأثيرها على تحقيق الرؤية التصميمية في المشاريع المعمارية الكبرى دراسة حالة مشروع القدية

إعداد الطالب/

سلطان مرعيد الشمري

الرقم الجامعي/

251002639

المشرف/

د الفيصّل عبد الحميد محمد

د. فايز علي جرّاد

السنة:

قائمة المحتويات:

2	قائمة المحتويات:
3	مقدمة:
5	مشكلة الدراسة:
7	أهمية الدراسة:
11	أهداف الدراسة:
14	تساؤلات الدراسة:
15	فرضيات الدراسة:
17	الدراسات السابقة:
24	المنطلقات النظرية للدراسة:
27	المنهجية وأساليب البحث:
29	أدوات الدراسة:
31	حدود الدراسة:
33	المراجع:

مقدمة:

في إدارة المشاريع المعمارية الحديثة، نادرًا ما تُضاهي إدارة التغيير في أهميتها وتعقيدها. فالمشاريع المعمارية الكبرى ديناميكية ومعقدة بطبيعتها، وغالبًا ما تستلزم تعديلات جوهرية خلال دورة حياتها نتيجةً لتأثيرات داخلية وخارجية متنوعة. قد يشمل ذلك تغير توقعات أصحاب المصلحة، والتعديلات التشريعية، والقيود التكنولوجية غير المتوقعة، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية. التغيير ليس حتميًا فحسب، بل هو في كثير من الحالات أساسي لنجاح المشروع واستدامته. قد يؤثر نهج إدارة التغيير بشكل كبير على مدى الحفاظ على مفهوم التصميم الأصلي أو تعديله. في هذا السياق، تُعد إدارة التغيير مجالًا بحثيًا حيويًا، لا سيما بالنسبة للمشاريع المعمارية البارزة والواسعة النطاق مثل مشروع القدية في المملكة العربية السعودية (Mba)، (2024).

يُجسد مشروع القدية، وهو مشروع هام ضمن جهود رؤية المملكة العربية السعودية 2030، استراتيجية ثورية في التخطيط الحضري والترفيه والتقدم الثقافي. يسعى مشروع القدية، الذي صُمم ليكون مركزًا عالميًا للإبداع والابتكار وتجارب الحياة العصرية، إلى إحداث نقلة نوعية في الإطار الثقافي والاقتصادي للمملكة. يجمع هذا المشروع نخبة من المهندسين المعماريين والمهندسين ومديري المشاريع والمصممين في جهد تعاوني لتطوير مدينة تتوافق مع المعايير العالمية والأهداف الوطنية. ومع ذلك، فإن ضخامة مشروع القدية وتعقيده وأهميته الرمزية تجعله مفتوحًا أيضًا لمجموعة واسعة من التعديلات، المتوقعة وغير المتوقعة. إن إدارة هذه التعديلات بطريقة تحافظ على الالتزام بمفهوم التصميم الأصلي، مع تمكين التعديلات الأساسية في الوقت نفسه، تُشكل مهمة شاقة لجميع الأطراف المعنية (Ramirez، 2022).

في المشاريع المعمارية، تُجسد "رؤية التصميم" الطموحات الإبداعية والجمالية والوظيفية لتطوير المشروع. إنها تجسيد للأهداف الاستراتيجية للعمليات، والتعبير الإبداعي للمهندس المعماري، وتوقعات المجتمع. إن الحفاظ على هذه الرؤية طوال دورة حياة المشروع أمر حيوي للحفاظ على سلامة البيئة المبنية وهدفها وقيمتها. ومع ذلك، مع تقدم المشاريع، قد يتم تخفيف المفهوم الأولي أو تغييره أو تعديله بالكامل بسبب طلبات التعديل، أو خفض التكاليف، أو قيود البناء، أو نزاعات أصحاب

المصلحة. في حين أن بعض التعديلات قد تُحسن المشروع، فإن بعضها الآخر قد يُعطل مساره المُخطط له (Renganathan، 2025).

تُوفر إدارة التغيير، كتخصص رسمي، طريقةً مُنظمةً لنقل الأفراد والفرق والمؤسسات من الوضع الراهن إلى الوضع المُستقبلي المُنشود. في سياق المشاريع المعمارية، تُغطي إدارة التغيير الاستراتيجيات والإجراءات والأدوات التي تُبسّط تحديد التعديلات وتقييمها والموافقة عليها وتنفيذها. تضمن إدارة التغيير الفعالة إجراء التعديلات بطريقة مُتحكّم فيها ومنسّقة، مع الحدّ من الانقطاع في تحقيق أهداف المشروع. ومع ذلك، ورغم وجود أطر عمل صارمة لإدارة التغيير، مثل PMBOK (مجموعة المعارف لإدارة المشاريع) و PRINCE2 (المشاريع في البيئات المُتحكّم بها)، فإن تطبيقها في المشاريع المعمارية الضخمة لا يزال غير مُتسق ويعتمد على السياق. وكثيراً ما تُحدّد التأثيرات الثقافية، ونضج المؤسسة، وتنوع أصحاب المصلحة، والنفوذ السياسي كيفية النظر إلى التغيير والتعامل معه على أرض الواقع (Phillips، 2022).

في حين أن الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع قد تناولت بدقة آليات أنظمة التحكم في التغيير، وتقييم المخاطر، وضمان الجودة، إلا أن هناك ندرة نسبية في الدراسات التي تتناول التأثير النوعي للتغيير على رؤية التصميم المعماري. تركز معظم الدراسات السابقة على الوقت والمال ونطاق العمل كمؤشرات رئيسية لنجاح المشروع، متجاهلةً أحياناً سمة سلامة التصميم، وهي سمة أقل وضوحاً، ولكنها لا تقل أهمية. تهدف هذه الدراسة إلى معالجة هذا الفراغ من خلال دراسة كيفية تأثير استراتيجيات إدارة التغيير - الرسمية وغير الرسمية - على قدرة فرق المشروع على تحقيق هدف التصميم الأولي في المشاريع المعمارية واسعة النطاق. وباستخدام مشروع القدية كدراسة حالة، سيُقيّم هذا البحث الاستراتيجيات والعقبات والنتائج الواقعية المتعلقة بإدارة التغيير في بيئة عالية المخاطر ومتعددة الأطراف (Suvvari، 2023).

في الختام، يُشكل دمج إدارة التغيير مع السعي لتحقيق رؤية التصميم آفاقاً واعدة في مجال إدارة المشاريع. ومع توسع المشاريع المعمارية في نطاقها وتعقيدها ووضوحها، تُصبح القدرة على التفاوض بشأن التغيير دون التضحية بالمبادئ الأساسية سمة مميزة للكفاءة المهنية. يتيح مشروع القدية فرصة فريدة لاستكشاف هذا التفاعل الديناميكي في سياق واقعي، مما يُقدم رؤى قد تُثري كلاً من النظرية والتطبيق. من خلال تسليط الضوء على التكتيكات والمشاكل والعواقب المترتبة على إدارة التغيير في

مثل هذا المشروع التاريخي، تهدف هذه الدراسة إلى الإضافة إلى مجموعة المعرفة النامية في إدارة المشاريع وتعزيز تنفيذ الهندسة المعمارية الرؤية في القرن الحادي والعشرين.

مشكلة الدراسة:

عادةً ما تخضع المشاريع المعمارية الكبرى لتعديلات جوهرية وحتمية خلال دورات تطويرها. قد تنشأ هذه التغييرات من قيود الميزانية، أو التطورات التقنية، أو المراجعات التنظيمية، أو زيادة توقعات أصحاب المصلحة. في حين أن بعض التعديلات مفيدة وقابلة للتكيف، إلا أن بعضها الآخر قد يؤخر التطوير، ويشوه الأهداف الأولية، ويخالف الرؤية التصميمية للمشروع. في المشاريع المعمارية الضخمة، حيث يرتبط التصميم ارتباطاً وثيقاً بالهوية والرمزية والابتكار - كما هو الحال في مشروع القديسة - قد يؤدي سوء إدارة التغيير إلى تدمير القيمة الإبداعية والثقافية المتجسدة في الخطة الأصلية. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة كيفية استخدام أساليب إدارة التغيير بنجاح لضمان أن تُكمل التعديلات، عند حدوثها، هدف التصميم الأصلي للمشروع بدلاً من أن تُقوّضه. سيُجري البحث تحليلاً نقدياً لمدى ملاءمة أساليب التحكم في التغيير الحالية للمشاريع المعمارية واسعة النطاق، وكيف يؤثر تنفيذها - أو عدم تنفيذها - على سلامة هذه المشاريع وكفاءتها ونجاحها على المدى الطويل.

1. تعقيد رؤية التصميم في المشاريع الضخمة

في المشاريع الضخمة مثل القديسة، غالباً ما يتجاوز طموح التصميم المادي أو المظهر الجمالي. فهو يشمل السرد الثقافي، والهوية الوطنية، وتكامل التكنولوجيا، والتجارب التي تركز على المستخدم. تجمع هذه المشاريع بين المهندسين المعماريين، ومخططي المدن، والمهندسين، والاستشاريين المبدعين الدوليين والمحليين الذين يتعاونون في تطوير رؤية مبنية على السرد. إن تعقيد هذه المثل يجعلها عرضة للتغيير. حتى التعديلات الطفيفة في نطاق المشروع، أو المواد، أو التكلفة قد تؤثر بشكل كبير على الرسالة المقصودة أو الأداء. لذلك، يجب مراجعة كل انحراف عن التصميم الأصلي بدقة من حيث تأثيره على الرؤية الشاملة، مما يستلزم نظاماً قوياً لإدارة التغيير يراعي السياق للحفاظ على مبادئ التصميم الأساسية (Mohseni، 2019).

2. عدم توافق أصحاب المصلحة

تتطلب المشاريع المعمارية الكبيرة مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، بما في ذلك الهيئات الحكومية، والمستثمرين التجاريين، والاستشاريين الأجانب، والمستخدمين النهائيين. قد يكون لكل مجموعة من أصحاب المصلحة أولويات مختلفة - بعضها يركز على الجماليات، والبعض الآخر على القيود المالية أو الزمنية. بدون نهج مُحكم لإدارة التغيير، قد تؤدي هذه الأهداف المتعارضة إلى أحكام متناقضة تُهدد سلامة التصميم. على سبيل المثال، قد يُطالب أصحاب المصلحة المُقيدون بالميزانية باستبدال المواد أو تقليل المساحات، مما يؤثر سلبًا على جودة التصميم. يؤدي عدم التوافق في التوقعات والتواصل أحيانًا إلى تعديلات غير منسقة تُشوّه الهدف الأصلي. تتطلب إدارة هذه التوترات مشاركةً مفتوحةً لأصحاب المصلحة وإجراءات موافقة مُنظمة تُركز على الأهداف المشتركة (Mok، 2017).

3. غياب نماذج إدارة التغيير التكيفية

عادةً ما تُخفق مناهج إدارة التغيير التقليدية، مثل PMBOK أو PRINCE2، عند استخدامها في المشاريع المعمارية الضخمة، لا سيما في البيئات ذات الطابع الثقافي المتميز أو سريعة التطور مثل المملكة العربية السعودية. غالبًا ما تكون هذه النماذج مُتصلبة، وتُشدد على التحكم في الإبداع، وهي أكثر ملاءمةً للمبادرات الخطية ذات التوجه الهندسي. على النقيض من ذلك، تحتاج المشاريع المعمارية إلى مرونة تُتيح إعادة التفسير الإبداعي مع تحقيق نتائج قابلة للقياس. إن غياب الأطر القابلة للتكيف التي تُدمج الإبداع مع إدارة المشاريع الرسمية يجعل رؤية التصميم عُرضةً للتغيير أثناء تنفيذ التغيير. سيحلل هذا البحث قيود مناهج إدارة التغيير القياسية في المشاريع التي تركز على التصميم، ويدعو إلى حلول أكثر تنوعًا واستجابة (Simonaitis، 2023).

4. الأهمية الرمزية والثقافية للتصميم

في مشاريع مثل القدية، يُعد التصميم المعماري انعكاسًا رمزيًا للرؤية الوطنية والهوية الثقافية. يمكن للتغييرات التي تُجرى على عناصر التصميم - سواء أكانت مكانية أم بصرية أم وظيفية - أن تؤثر دون قصد على رمزية المشروع. على سبيل المثال، قد يؤدي إغفال جانب معماري ذي صلة ثقافية بسبب التكلفة أو القيود التكنولوجية إلى إبعاد التصميم عن جمهوره المستهدف. وهذا يجعل عملية إدارة التغيير ليس مسعىً تقنيًا أو إداريًا فحسب، بل ثقافيًا أيضًا. يجب تقييم الأثر السيميائي لتعديلات التصميم، مع ضمان توافق كل تحديث مع البيئة الأيديولوجية والثقافية للمشروع (Essam، 2021).

5. خطر إضعاف التصميم بسبب التغيير غير المنضبط

تُمثل التعديلات غير المنضبطة أو سيئة الإدارة خطرًا كبيرًا على تماسك وجودة التصميم الأصلي. غالبًا ما تُجرى التغييرات بشكل تفاعلي بدلًا من أن تكون مقصودة، مما يؤدي إلى تجزؤ عملية اتخاذ القرار. يؤدي نهج "التصميم بالتسوية" هذا إلى إضعاف اللغة البصرية، وتفاوت تجارب المستخدم، وفقدان الإبداع. في مشروع مثل القدية، حيث يُعد التصميم معلمًا جاذبًا ورسالة وطنية، قد يُضعف هذا الإضعاف بشكل كبير من القيمة المُدرَكة للمشروع. ستستكشف هذه الدراسة أمثلة واقعية لإضعاف التصميم بسبب سوء إدارة التغيير، مع التأكيد على ضرورة اتباع أساليب وقائية وتقييم استباقي للمخاطر في المراحل الأولى من المشروع (Liu، 2017).

6. الآثار طويلة المدى على إرث المشروع

في حين أن خيارات التعديل قصيرة المدى قد تُحل صعوبات المشروع الحالية، إلا أن تداعياتها طويلة المدى قد تُغير كيفية استخدام المشروع، وتذكره، وتقديره. تُشكل المشاريع المعمارية الضخمة أحيانًا إرثًا دائمًا، مما يؤثر على النمو الحضري، والسياحة، والهوية الثقافية لعقود. قد تؤدي التعديلات غير المُدارة جيدًا إلى مشاكل تتعلق بالصيانة، أو استياء عام، أو عدم القدرة على تلبية المتطلبات الوظيفية. بالنسبة لمشروع القدية، الذي يُعدّ حجر الزاوية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، يُعدّ الحفاظ على سلامة التصميم من خلال إدارة التغيير الاستراتيجية أمرًا بالغ الأهمية لتحقيق الأهداف طويلة المدى. ستبحث الدراسة في كيفية تأثير المشاريع المعمارية السابقة بالتغيير، وما هي الدروس المستفادة التي يمكن تطبيقها على مشروع القدية (Clegg، 2025).

أهمية الدراسة:

يُعد هذا البحث بالغ الأهمية لأنه يُحلل كيفية تأثير أساليب إدارة التغيير على الحفاظ على رؤية التصميم وتنفيذها في المشاريع المعمارية الكبرى، مع التركيز على مشروع القدية كدراسة حالة. في حين تتناول الأدبيات المتاحة إدارة المشاريع، إلا أن دراسات قليلة تربط إدارة التغيير مباشرةً بسلامة التصميم في المشاريع المعمارية الضخمة. تُعالج الدراسة هذا الفراغ من خلال تحليل كيفية إدارة المبادرات القائمة على التصميم للتغييرات دون التضحية بأهدافها الرمزية والثقافية والوظيفية. ستُثري النتائج المعرفة النظرية في كل من إدارة المشاريع والإدارة المعمارية، مع تقديم توجيهات عملية للخبراء العاملين على مبادرات واسعة

النطاق مماثلة. ونظرًا للأهمية الثقافية والاقتصادية لمشروع القدية في إطار رؤية السعودية 2030، يُقدم البحث أيضًا رؤى مفيدة لصنع السياسات والحوكمة على المستوى الوطني، وتنفيذ المشاريع العملاقة في المستقبل. كما يؤكد على ضرورة تحقيق التوازن بين الرؤية الإبداعية والرقابة الاستراتيجية في إدارة المشاريع، وهو أمر بالغ الأهمية في سياقات التنمية المعقدة وعالية المخاطر.

• الأهمية العلمية:

1. سد الفجوة النظرية في أدبيات إدارة التغيير

تتوافر أدبيات أكاديمية كثيرة حول إدارة التغيير، على الرغم من أنها تركز عمومًا على النطاق والوقت والمال أكثر من النتائج غير الملموسة مثل رؤية التصميم. يُقدم هذا البحث مساهمة فريدة من خلال ربط أساليب إدارة التغيير بالحفاظ على الغرض المعماري في المشاريع الضخمة. ومن خلال التركيز على كيفية تأثير التعديلات على المخرجات الإبداعية والأهداف الثقافية، يُحسن البحث الحوار متعدد التخصصات بين العمارة وإدارة المشاريع والنظرية التنظيمية. كما يُوفر إطارًا لفهم المكونات النوعية للتغيير - وهو أمر نادرًا ما يُدرس في النماذج الحالية مثل PMBOK أو PRINCE2. وبالتالي، يُسد هذا البحث ثغرة نظرية من خلال تقديم صورة أكثر شمولاً لأداء المشروع تتجاوز مؤشرات الأداء الرئيسية التقليدية (Chowdhury، 2022).

2. تطوير نموذج مفاهيمي للتغيير المتوافق مع التصميم

تُثري هذه الدراسة المعرفة العلمية من خلال تقديم نموذج مفاهيمي يربط مناهج إدارة التغيير بالجوانب الأساسية لغرض التصميم. يمكن تقييم هذا النموذج أو تعديله في أبحاث متنوعة تُركز على القطاعات كثيفة التصميم، مثل الهندسة المعمارية، والتخطيط الحضري، أو حتى تصميم المنتجات. وتكمن أهميته العلمية في مرونته وإمكانية تطبيقه على بيئات المشاريع الديناميكية، حيث يلعب التصميم دورًا رئيسيًا في إدراك أصحاب المصلحة ورضا المستخدمين. ويدعو هذا الإطار الباحثين إلى إعادة النظر في كيفية دمج التغيير في نماذج المشاريع دون المساس بالأهداف الرؤيةية (Alamäki، 2018).

3. تعزيز المعرفة حول تأثير أصحاب المصلحة في الحفاظ على التصميم

تُعدّ نظرية أصحاب المصلحة مجالاً بحثياً راسخاً، لكن هذه الدراسة تُحسّنها من خلال استكشاف كيفية تأثير مجموعات أصحاب المصلحة المختلفة على خيارات التصميم أو تعطيلها طوال فترة تطوير المشروع. وتتعرّز المعرفة العلمية من خلال التعمق في ديناميكيات القوة، وفشل التواصل، وعمليات التوافق الاستراتيجي التي تحدث في المواقف واسعة النطاق ومتعددة الأطراف. وقد يُسهّم هذا المنظور المُتطور في نظرية إدارة أصحاب المصلحة من خلال طرح مفهوم "رعاية التصميم" كال التزام مشترك، وليس مجرد مشكلة خاصة بالعمل أو المهندس المعماري (Ozdemir، 2023).

4. تشجيع البحث المتعلق بسياق محدد في منطقة الخليج

هناك ندرة كبيرة في دراسات الحالة الأكاديمية الدقيقة التي تركز على المشاريع الضخمة في الخليج، ولا سيما في المملكة العربية السعودية. من خلال استخدام مشروع القدية كدراسة حالة، يُعزّز البحث بناء معرفة إقليمية قائمة على السياقات الثقافية والاقتصادية والسياسية المحلية. وهذا يُعزّز المعرفة العلمية بكيفية احتياج النماذج العالمية (مثل دليل إدارة المشاريع المعرفي) إلى تعديل سياقها في السياقات المتأثرة بالتصنيع السريع والتحول الثقافي والرقابة المركزية. كما يُحفّز إجراء المزيد من الدراسات حول مناهج المشاريع الخاصة بمنطقة الخليج (Kashef، 2025).

5. المساهمة في تطوير تعليم إدارة المشاريع

ركز تعليم إدارة المشاريع بشكل عام على المكونات التقنية لتنفيذ المشاريع. يدعم هذا البحث دمج التفكير التصميمي والتوافق الثقافي في المناهج الأكاديمية، لا سيما في التخصصات المرتبطة بالعمارة والهندسة والتخطيط الحضري. ومن خلال طرح مفهوم أن نجاح المشروع ينطوي أيضاً على الحفاظ على القيمة الرمزية والتجريبية، قد تُرشّد الدراسة الجامعات ومؤسسات التدريب إلى كيفية تغيير مناهجها التعليمية. ويؤدي هذا إلى تحسينات طويلة الأمد في كيفية تعليم مديري المشاريع والمهندسين المعماريين في المستقبل كيفية التعاون وإدارة التغيير بكفاءة (Moghaddasi، 2025).

• الأهمية العملية:

1. تعزيز ممارسات إدارة التغيير في المشاريع الضخمة

يمكن لمديري المشاريع والاستشاريين العاملين في مشاريع معمارية ضخمة تطبيق نتائج هذا البحث فوراً. من خلال تحديد الأخطاء المتكررة والتقنيات الفعالة، تقدم الدراسة نصائح عملية حول كيفية تقييم التعديلات وتنفيذها دون المساس بهدف التصميم. يُعد هذا مفيداً بشكل خاص للمشاريع في السياقات الديناميكية، حيث يلزم اتخاذ قرارات سريعة. تُزود الدراسة الممارسين بالأدوات والرؤى اللازمة لدراسة الآثار التصميمية لأفكار التغيير قبل تنفيذها، مما يُسهم في نهاية المطاف في تحسين جودة القرارات ونتائج المشاريع (Bosworth، 2024).

2. تعزيز سلامة التصميم في المشاريع عالية المخاطر

يُمثل الحفاظ على سلامة التصميم صعوبة كبيرة في المشاريع البارزة مثل مشروع القدية. يساعد هذا البحث الممارسين على تعلم كيفية حماية مبادئ التصميم الأساسية مع الحفاظ على المرونة والاستجابة. من خلال التركيز على الطرق الفعالة لإدارة التغيير المعماري، تُساعد الدراسة متخصصي التصميم، بمن فيهم المهندسون المعماريون ومخططو المدن والمهندسون، على الحفاظ على مساهماتهم الإبداعية. كما تشجع الدراسة فرق المشاريع على اعتماد معايير الحفاظ على التصميم ضمن موثاق المشاريع، بما يضمن اعتبار رؤية التصميم أصلاً مدروساً ومحميّاً، وليس مجرد طموح جمالي (Bahrami، 2024).

3. دعم الرقابة الحكومية وتطوير السياسات

نظراً للأهمية الوطنية للقدية، تمتد الآثار العملية للدراسة لتشمل السياسات العامة والحوكمة. قد تُرشد نتائج الدراسة الجهات الحكومية حول كيفية إنشاء مجالس مراجعة التغيير، وتحديد قنوات التصعيد، وفرض الامتثال للتصميم في مشاريع جيجا. من خلال تسليط الضوء على مخاطر التغيير غير المنضبط، توصي الدراسة بوضع أنظمة تنظيمية تضمن مواءمة التصميم في جميع مراحل المشروع. قد يؤدي ذلك إلى تخصيص أفضل للنفقات العامة، وزيادة رضا الجمهور، وتعزيز المكانة الوطنية من خلال تنفيذ تحسينات متكاملة ورؤيوية (Hulatt، 2025).

4. تحسين التواصل والتنسيق مع أصحاب المصلحة

من أهم المزايا العملية لهذا البحث تركيزه على التحكم في توقعات أصحاب المصلحة من خلال التواصل والتنسيق المنظمين. سيكتسب الممارسون فهماً لكيفية التحكيم بين الأطراف ذات الأهداف المتنافسة، مثل المقاولين الذين يركزون على التكلفة

والمصممين الذين يركزون على الرؤية. من خلال تقديم أساليب عملية للتفاوض والعمل الجماعي، يُسهّم البحث في تسهيل إنجاز المشاريع وتقليل النزاعات. وهذا أمر بالغ الأهمية، لا سيما في المشاريع التي تُراعي الاعتبارات الثقافية، حيث قد يؤدي سوء الفهم إلى اختلافات كبيرة في التصميم أو إلى انفصال أصحاب المصلحة (Ali، 2023).

5. تسهيل نقل المعرفة لمشاريع الجيجا المستقبلية

لا يُعد مشروع القدية مشروعًا معزولًا، بل هو بمثابة نموذج أولي لمشاريع الجيجا المستقبلية في إطار رؤية السعودية 2030. ويمكن أن تُشكل الرؤى المُستمدة من إجراءات إدارة التغيير فيه مرجعًا هامًا للمبادرات المُستقبلية مثل نيوم، ومشروع البحر الأحمر، وأمالا. يُقدم البحث قاعدة معرفية يُمكن إضفاء طابع مؤسسي عليها من خلال وثائق المشاريع، وبرامج التدريب، وعمليات التدقيق الداخلي. وهذا يُعزز التعلم المؤسسي، ويقضي على الأخطاء المتكررة، ويُسرّع من تبني أفضل الممارسات في جميع أنحاء منظومة المشاريع سريعة النمو في المملكة (Ghodsian، 2025).

أهداف الدراسة:

• الهدف الرئيسي:

تقييم نقدي لكيفية تأثير أساليب إدارة التغيير على تحقيق رؤية التصميم في المشاريع المعمارية المهمة، مع استخدام مشروع القدية كدراسة حالة.

• الأهداف الفرعية:

1. تحديد منهجيات إدارة التغيير الرسمية وغير الرسمية المستخدمة في مشروع القدية

يُعد فهم الأساليب المستخدمة - سواءً المسجلة رسميًا أو المطبقة بشكل غير رسمي - أمرًا بالغ الأهمية لتكوين صورة دقيقة لكيفية إدارة التغيير عمليًا. في المشاريع واسعة النطاق، لا تُدار العديد من خيارات التغيير دائمًا من خلال أنظمة رسمية للتحكم في التغيير؛ بل تتأثر بقرارات القيادة الفردية، أو الأعراف الثقافية، أو سياسات المشروع. يستلزم هذا الهدف رسم خريطة لجميع مستويات إدارة التغيير، بما في ذلك ما تتطلبه السياسات وما يتم تنفيذه من خلال التفاوض أو إشراك أصحاب

المصلحة. إن تحديد كل من الآليات الرسمية (مثل مجالس التحكم في التغيير، والعمليات، وسجلات المخاطر) والآليات غير الرسمية (مثل الموافقات الشفهية، والاجتماعات الخاصة، أو تأثير كبار المسؤولين التنفيذيين) من شأنه أن يسمح بدراسة أفضل لكيفية تأثير الاستراتيجية على النتائج. تُعد هذه المرحلة أساسية لأنها تُظهر هيكل الحوكمة الحقيقي والسلوك التشغيلي اللذين يؤثران على كيفية إدارة تغييرات التصميم - أو سوء التعامل معها.

2. تقييم مدى توافق هذه الأساليب مع مفهوم التصميم الأصلي واستدامته

يُقيّم هذا الهدف ما إذا كانت إجراءات إدارة التغيير المُطبقة تدعم أهداف التصميم الأصلية دعمًا حقيقيًا أم تُقوّضها دون قصد. لا تُعدّ رؤية التصميم في المشاريع الضخمة مجرد رغبة جمالية، بل رسالة استراتيجية أيضًا، تنقل قيمًا ثقافية وسياسية وتجريبية. عند حدوث تعديلات، قد تُغيّر هذه التعديلات المخططات المكانية، أو مواصفات المواد، أو تجارب المستخدم، وكل ذلك يؤثر على مدى تطابق المنتج النهائي مع التصميم الأولي. يستلزم الهدف مقارنة وثائق المشروع، ومقابلات أصحاب المصلحة، وتعديلات التصميم لتحديد مدى التوافق. يهدف البحث إلى الكشف عن أنماط الانحراف، حيث تضيق الرؤية الأصلية تدريجيًا، وتحديد ما إذا كانت التقنيات الحالية تحمي سلامة التصميم أم تُهددها. من خلال القيام بذلك، يُساعد البحث في تحديد نجاح أو فشل الأساليب المُطبقة في الحفاظ على سلامة الرؤية الإبداعية في مواجهة التغيير الحتمي.

3. دراسة دور أصحاب المصلحة في التأثير على خيارات التغيير وتأثيرهم على التصميم

لأصحاب المصلحة دور حيوي في تعزيز التغيير أو مُعارضته. يهدف هذا البحث إلى تحليل كيفية تأثير مختلف أصحاب المصلحة - الجهات الحكومية، ومالكي المشاريع، والمهندسين المعماريين، والاستشاريين، والمقاولين، والمستخدمين النهائيين - على طريقة اقتراح التعديلات، والموافقة عليها، وتنفيذها. قد تتباين مصالح أصحاب المصلحة؛ فبعضهم يُركز على الجوانب المالية، بينما يهتم البعض الآخر بالجوانب الجمالية، بينما يُركز آخرون على المواعيد النهائية أو المعاني السياسية. إن فهم كيفية ارتباط هذه القيم برؤية التصميم يُساعد في تحديد ما إذا كانت مشاركة أصحاب المصلحة تدعم نزاهة التصميم أم تُعيقها. ستُقيم الدراسة ديناميكيات القوة، وإجراءات التفاوض، ومستويات سلطة اتخاذ القرار، لمعرفة من يُسيطر على مسار التحول. كما تسعى إلى تحليل ما إذا كانت فرق المشروع تمتلك قنوات اتصال جيدة، وما إذا كان أصحاب المصلحة مُتفقين حول رؤية

مشتركة. يُساعد هذا في كشف أوجه القصور في إدارة أصحاب المصلحة التي تُسهم في تجزؤ عملية صنع القرار أو انحراف الرؤية في المبادرات المعقدة والبارزة مثل القدية.

4. استكشاف المشاكل والقيود التي تمنع التطبيق الناجح لأساليب التغيير في المشاريع المعمارية العملاقة

نادرًا ما يكون تنفيذ التغيير عملية خطية أو سلسلة. يُركز هذا البحث على تحديد المتغيرات الداخلية والخارجية التي تُعيق إدارة التغيير الناجحة في المشاريع المعمارية الكبرى. قد تشمل هذه العقبات التأخيرات البيروقراطية، ورفض المقاولين، ونقص البنية التحتية الرقمية، وغموض ملكية التصميم، أو عدم كفاية آليات المراقبة. إضافةً إلى ذلك، قد يفرض المناخ الثقافي والسياسي خيارات تنازلية تتجاوز الإجراءات المنظمةة. ستُفصّل الدراسة القيود الواقعية التي واجهها فريق مشروع القدية، وتبحث في كيفية تخفيفها أو عدم تخفيفها. يُعدّ فهم هذه التحديات أمرًا بالغ الأهمية لبناء أساليب عملية وقابلة للتطوير ومراعية للسياق للمبادرات المستقبلية. لا يقتصر الهدف على حصر الصعوبات فحسب، بل يشمل أيضًا تقييم أسبابها الجوهرية وأنماطها النظامية. ستساعد هذه الرؤى الممارسين على توقع العقبات الشائعة التي تواجههم أثناء إدارة التغيير في السياقات المعقدة التي يقودها التصميم، والاستعداد لها.

5. تقديم إطار عمل واقعي يجمع بين إجراءات إدارة التغيير وحماية رؤية التصميم

وتتمثل المساهمة النهائية لهذه الدراسة في إنشاء إطار عمل عملي مُصمم خصيصًا يدمج التحكم في التغيير مع الحفاظ على التصميم. ويعتمد هذا الهدف على نتائج الأهداف السابقة لتصميم نموذج قائم على الحلول، يمكن لمديري المشاريع والمهندسين المعماريين وصانعي السياسات استخدامه. سيوضح الإطار المقترح كيفية تحليل تأثير التعديلات المقترحة على رؤية التصميم، وتطوير عمليات مراجعة متعددة التخصصات، وتطبيق تسلسلات هرمية لصنع القرار تُعزز الإبداع والتزاهة. كما سيوصي الإطار بأدوات واستراتيجيات للتصور، ورصد الأثر، ومواءمة أصحاب المصلحة. ويهدف إلى أن يكون قابلاً للتكيف مع مشاريع ضخمة إضافية خارج القدية، وخاصةً ضمن بيئات ثقافية وقانونية مماثلة. هذا النموذج ليس نظريًا فحسب، بل يُفترض أن يكون قابلاً للتكيف والتوسع للاستخدام في الإجراءات الحكومية، وممارسات الاستشارات، والتعليم الأكاديمي. ويسعى إلى سد الفجوة بين طموح التصميم والتحكم في التغيير من خلال حوكمة منظمة ومبتكرة للمشاريع.

6. تقديم اقتراحات قائمة على الأدلة لإدارة التحول في المشاريع العملاقة السعودية المستقبلية في إطار رؤية 2030.

تتضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030 العديد من المشاريع العملاقة خارج نطاق القدية، مثل مشروع نيوم، ومشروع البحر الأحمر، وأمالا، وغيرها. تشترك هذه الابتكارات في صعوبات وتطلعات متشابهة، مما يجعل الدروس المستفادة من القدية قابلة للتطبيق. يركز هذا الهدف الأخير على وضع مجموعة من الاقتراحات المحددة القائمة على الأدلة، والتي يمكن تطبيقها على المشاريع القادمة لتحسين إدارة التغيير وضمان سلامة التصميم. ستتناول المقترحات قضايا مثل وضع السياسات، والتدريب وبناء القدرات، ومواءمة أصحاب المصلحة، وتشكيل هيئات مركزية لمراجعة التغيير. كما سيبحث المشروع في كيفية دمج المؤسسات الوطنية لهذه النهج في قواعد التخطيط وأطر الاستثمار. ومن خلال ذلك، يدعم المشروع الهدف الاستراتيجي المتمثل في تقديم المملكة العربية السعودية كدولة رائدة عالميًا في مجال التنمية الحضرية الإبداعية والمتناغمة ثقافيًا.

تساؤلات الدراسة:

• السؤال الرئيسي:

كيف يمكن لأساليب إدارة التغيير أن تؤثر على تحقيق رؤية التصميم في المشاريع المعمارية الكبرى، وخاصةً في حالة مشروع القدية؟

• الأسئلة الفرعية:

1. ما هي ممارسات إدارة التغيير الرسمية وغير الرسمية المستخدمة حاليًا في مشروع القدية؟
2. إلى أي مدى تتوافق هذه الأساليب مع مفهوم التصميم الأصلي ومبادئه الأساسية؟
3. كيف تؤثر مختلف الجهات المعنية على الخيارات المتعلقة بالتغيير، وما هي عواقب ذلك على استمرارية التصميم؟
4. ما هي العقبات والعوائق الرئيسية التي تُعيق الإدارة الناجحة للتغيير في المشاريع المعمارية الضخمة مثل القدية؟
5. ما هي الأساليب أو الأطر التي يُمكن تصميمها لضمان دعم إدارة التغيير لسلامة التصميم والحفاظ عليها؟
6. كيف يُمكن تطبيق الدروس المستفادة من مشروع القدية على المشاريع العملاقة السعودية المستقبلية في ظل رؤية

2030؟

فرضيات الدراسة:

• الفرضية الرئيسية:

تساهم أنظمة إدارة التغيير الفعالة والمناسقة بشكل كبير في الحفاظ على مفهوم التصميم الأصلي وتحقيقه في المشاريع المعمارية الكبرى مثل مشروع القدية.

• الفرضيات الفرعية:

1. المشاريع التي تستخدم إجراءات إدارة التغيير الرسمية وغير الرسمية بشكل منسق تكون أكثر قدرة على تحقيق

التوافق بين التعديلات المطبقة ومفهوم التصميم الأصلي

تتضمن العديد من المشاريع واسعة النطاق آليات رسمية مثل مجالس إدارة التغيير وإجراءات التوثيق، ولكنها تعتمد أيضًا على قنوات غير رسمية مثل التأثير التنفيذي، والاتفاقيات الشفهية، واتخاذ القرارات المتجذرة ثقافيًا. تفترض هذه الفرضية أن التكامل الاستراتيجي لكلا النظامين - عند إدارته بشفافية - يمكن أن يوفر بيئة مرنة، ولكن منظمة لإنجاز التغيير. عندما تكون العمليات الرسمية مدعومة بممارسات غير رسمية بديهية ومراعية للثقافة، فإنها تعزز الاستجابة والمرونة دون المساس بجودة التصميم. لذلك، فإن اتباع نهج هجين لإدارة التغيير، عند مزامنته بنجاح، قد يؤدي إلى الحفاظ على رؤية التصميم بشكل أقوى وتحقيق نتائج أكثر نجاحًا للمشروع.

2. هناك علاقة إيجابية مباشرة بين وجود معايير تقييم خاصة بالتصميم في إجراءات إدارة التغيير والحفاظ على

مكونات التصميم الأساسية

تجادل هذه الفرضية بأنه عندما تستخدم فرق المشروع أدوات تقييم التغيير التي تقيس بوضوح تأثير التغييرات المقترحة على عناصر التصميم المعماري - مثل التركيب المكاني، والزخارف الثقافية، أو اللغة الرمزية - فإنها تكون أكثر عرضة لرفض أو مراجعة التغييرات التي قد تضر برؤية التصميم. في المقابل، فإن المبادرات التي تعتبر التصميم ثانويًا مقارنةً بمعايير التكلفة أو

الوقت أو الموارد تكون أكثر عرضة لضعف التصميم. لذلك، فإن تطبيق نقاط تفتيش وإجراءات مراجعة تركز على التصميم في عملية إدارة التغيير يلعب دورًا رئيسيًا في ضمان التكامل البصري والوظيفي والتجريبي طوال عمر المشروع.

3. يؤدي عدم توافق أصحاب المصلحة والأولويات المتنافسة بشكل كبير إلى انحرافات عن رؤية التصميم الأصلية

طوال عملية إدارة التغيير

تقوم هذه النظرية على افتراض أنه عندما يفتقر العديد من أصحاب المصلحة - مثل المهندسين المعماريين والمسؤولين الحكوميين والمديرين الماليين والمقاولين - إلى فهم أو اتفاق واحد حول هدف التصميم، فإن خيارات التعديل تميل إلى أن تعكس تسوية بدلاً من التماسك. هذه التنازلات عمومًا تضع الكفاءة المالية أو الأهمية السياسية فوق الأصالة الفنية. عندما يكون التواصل بين أصحاب المصلحة متقطعًا أو غير متساوٍ، يزداد احتمال تعرض المشروع لتجزئة التصميم أو انحراف الرؤية. لذلك، فإن ضمان توافق أصحاب المصلحة حول القيم المشتركة وأهداف التصميم المحددة بدقة قد يؤدي إلى نتائج تغيير أفضل والتزام أكبر بالفكرة الأصلية.

4. تُشكل المشكلات المؤسسية والسياقية، مثل البيروقراطية، وغموض ملكية التصميم، أو التعديلات السريعة

على السياسات، عقبات أمام نجاح إدارة التغيير في المشاريع المعمارية/الضخمة

في المبادرات واسعة النطاق مثل مشروع القدية، عادةً ما تتداخل الأنظمة الخارجية والداخلية بطرق معقدة، مما يُفاقم عدم الكفاءة في عملية الموافقة على التغيير وتنفيذه. تشير هذه النظرية إلى أنه عندما تكون المساءلة عن خيارات التصميم غير واضحة أو عندما لا تكون الأطر المؤسسية متكاملة بشكل كافٍ، يصبح من الصعب تنظيم الآثار المتتالية للتغيير. علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي المراجعات المتكررة للسياسات أو تغييرات القيادة - وهي شائعة في المشاريع التي تقودها الحكومة - إلى إعادة توجيه مفاجئة تتعارض مع الغرض الحالي من التصميم. لذلك، يجب معالجة هذه القيود السياقية باستمرار لتعزيز العلاقة بين حوكمة التصميم وتنفيذ المشروع.

5. إن إنشاء وتطبيق إطار عمل محدد يجمع بين إدارة التغيير والحفاظ على التصميم قد يقلل من مخاطر اختلال

رؤية التصميم في المشاريع السعودية العملاقة المستقبلية

تزعم هذه الفرضية أن بناء إطار عمل مُصمم خصيصًا لإدارة التغيير مع التركيز على حماية سلامة التصميم قد يؤدي إلى تحسين نتائج المشروع. قد يتضمن هذا الإطار أدوات تقييم الأثر البصري، ومجالس مراجعة متعددة التخصصات، ونقاط تفتيش لتدقيق التصميم، وتخطيطًا للسيناريوهات. إذا تم استخدامه بانتظام، فقد يتجنب هذا النموذج خيارات التغيير التفاعلية أو المجزأة، ويسمح بمزيد من التكيف المخطط له. كما يوفر أسلوبًا واقعيًا لتقييم ما إذا كانت التعديلات المقترحة مفيدة أم ضارة بالفكرة الأصلية. ومن خلال ترسيخ هذا النوع من الهيكل، قد تحافظ المشاريع اللاحقة على مستويات أفضل من استمرارية التصميم ورضا أصحاب المصلحة.

6. يمكن تطبيق الدروس المستفادة من استراتيجية إدارة التغيير في مشروع القدية بنجاح على مشاريع عملاقة

أخرى ضمن رؤية 2030 لتعزيز إنجاز المشاريع القائمة على التصميم

تقترح هذه الفرضية أن القدية، كمبادرة وطنية رائدة، توفر رصيدًا غنيًا من الخبرات والمعرفة في إدارة التغيير في بيئة تُركز على التصميم. قد تُشكل الإنجازات والانتكاسات والتعديلات التي أُجريت خلال تنفيذ القدية معيارًا لمشاريع عملاقة أخرى مثل نيوم، ومشروع البحر الأحمر، وأمالا. إذا سُجّلت هذه الدروس وقُيِّمت بشكل صحيح، فيمكن تحويلها إلى سياسات وبرامج تدريبية وتغييرات تنظيمية. ونتيجةً لذلك، قد تستفيد المشاريع المستقبلية من تقصير منحنيات التعلم، وتوحيد أساليب حماية التصميم، وتعزيز التوافق بين أهداف التطوير والرؤية الإبداعية، مما يؤدي إلى ثقافة مشاريع وطنية أكثر استدامة.

الدراسات السابقة:

هناك اهتمام كبير الآن بموضوع الاستدامة. وكثيرًا ما تُعدّ العمارة المستدامة رمزًا للاستدامة في المدن الحديثة. وتزايد الآثار البيئية السلبية للمباني، مما يجعل من الضروري إيجاد حلول للحد من هذه الآثار وتعزيز استخدام مواد البناء المستدامة. ويستخدم المهندسون المعماريون والبناءؤون استراتيجيات بناء متعددة لتقليل الأثر البيئي للإنشاءات. وفي الممارسة المعمارية، غالبًا ما يتجاهل المهندسون المعماريون المفاهيم الأساسية الثلاثة للاستدامة - العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية -

طوال عملية التصميم. علاوة على ذلك، لم تُعالج الاستدامة في التعليم والممارسة المعمارية. ونظرًا لتوسع نشاط البناء لتلبية متطلبات التنمية في شيراز، فإن استخدام مفاهيم التصميم المستدام يُعدّ حاجة ملحة. يهدف هذا البحث إلى استكشاف كيفية استخدام المهندسين المعماريين في شيراز لمفاهيم التصميم المستدام في عملهم. ولتحقيق هذا الهدف، تم استطلاع آراء 106 مهندسين معماريين للمباني باستخدام استبيان. وحُسبت البيانات باستخدام برنامج SPSS ومعامل ارتباط بيرسون. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من المهندسين المعماريين يستخدمون مفاهيم التصميم المستدام في عملهم. بالإضافة إلى ذلك، سُلِّط الضوء على القضايا الاقتصادية والبيئية كأهم الاعتبارات لدمج مبادئ التصميم المستدام في المشاريع المعمارية، وفقًا للمشاركين. كما أظهرت الدراسة الإحصائية وجود ارتباط وثيق بين معرفة مبادئ العمارة وتطبيقها في المشاريع المعمارية (Shafa، 2025).

الهدف من دراسة (Jugdev، 2025) هو التحقيق تجريبياً في الارتباطات التنبؤية المتصورة بين استخدام أداة وتقنية إدارة المشاريع (PMTT) والأداء الناتج على مستوى المشروع والشركة. التصميم والمنهجية والاستراتيجية تم استخدام البيانات التي تم جمعها من 190 خبيراً في إدارة المشاريع يعملون على المبادرات الرئيسية في هذا البحث. تم استخدام استبيان استقصائي استفسر عن استخدام 49 أداة وتقنية لإدارة المشاريع واستقى من دراسات بحثية سابقة لإدارة المشاريع لجمع البيانات. تم افتراض الارتباطات الإيجابية بين استخدام أدوات وتقنية إدارة المشاريع ونتائج إدارة المشاريع والأداء على مستوى المشروع والأداء على مستوى الشركة من خلال النموذج المفاهيمي. تم استخدام أداء المشروع والشركة كمتغيرات تابعة، وتم استخدام مكونات أداة وتقنية إدارة المشاريع التي تم اشتقاقها من خلال تحليل عامل استكشافي لأدوات وتقنية إدارة المشاريع لاختبار الفرضيات. تم تعيين اسم لكل هدف إداري (مثل إدارة الجودة وإدارة التكاليف) للمكونات الستة التي ظهرت كمتغيرات مستقلة (مجموعات فرعية من أدوات وتقنية إدارة المشاريع). كان أحد المكونات يشير إلى الأداء على مستوى المشروع والآخر يمثل الأداء على مستوى الشركة المتغيرات التابعة المستردة. تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لفحص الارتباطات المقترحة بين المتغيرات المستقلة والتابعة. النتائج أظهرت نتائج إدارة المشاريع، بما في ذلك الأداء على مستوى المشروع والأداء على مستوى الشركة، أنها تستفيد من PMTTs. وقد تبين أن الأداء على مستوى المشروع يتأثر بشكل إيجابي وجوهري بتخطيط الوقت والموارد وإدارة الجودة وأساليب إدارة الموردين لعينة المشاريع الرئيسية قيد الدراسة. كما تبين أن الأداء على مستوى الشركة يتأثر بشكل إيجابي وجوهري بممارسات تخطيط الوقت والموارد وإدارة نطاق المهمة وإدارة الترابط. ولم يتبين أن نتائج إدارة المشاريع لعينة

المشاريع الاستراتيجية قيد الدراسة تتأثر بشكل كبير بممارسات إدارة التكلفة والمخاطر. الآثار المترتبة على الممارسة يؤكد هذا البحث الارتباط الإيجابي بين الأداء على مستوى المشروع والأداء على مستوى الشركة واعتماد PMTTs. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يعني أنه في حين أن عددًا من PMTTs يُعتبر ممارسة قياسية، إلا أنه في بعض إعدادات المشروع والتنظيم، قد تكون بعض PMTTs أكثر قدرة على التنبؤ بنجاح إدارة المشاريع من غيرها. القيمة والأصالة من أجل فهم أفضل لأهمية مجموعات فرعية مختلفة من أدوات إدارة المشاريع والإدارة (PMTTs) بالنسبة لأداء المشروع والميزة التنافسية للشركة، جمعت الدراسة مجموعة بيانات جديدة حول المبادرات الاستراتيجية باستخدام تقنية المسح التي تعتمد على الأبحاث السابقة.

يُعدّ وضع استراتيجية لإدارة الموارد المادية خلال مرحلة تخطيط المشروع (البرنامج) أحد أهم عناصر التنفيذ الفعال للمشاريع (البرامج)، وهو ما تناوله هذه المقالة بالتفصيل. وتُحلل هذه المقالة، على وجه التحديد، الأساليب النظرية المستخدمة في العديد من الأبحاث والمنشورات العلمية لبناء تقنيات إدارة الموارد المادية. وقد ثبت أن غالبية الكتاب يُشددون على الحاجة الماسة للتخطيط الشامل كشرط أساسي للتسليم الفوري للمواد، ومراقبة المخزون، وخفض التكاليف، مما يُحسن من الفعالية الكلية للمشروع. ولضمان إدارة فعّالة للموارد المادية طوال دورة حياة المشروع (البرنامج)، وخاصةً في أنشطة الاستثمار والبناء، فإن الهدف الرئيسي من هذه المقالة هو توفير نموذج شامل لدمج أدوات إدارة المشاريع. ويمكن تحديد أكثر تقنيات الإدارة كفاءةً من خلال تحليل المراحل المهمة، بما في ذلك التخطيط، والخدمات اللوجستية، وتنظيم المشتريات، ومراقبة الاستخدام، ومحاسبة الموارد المادية. لاختيار أفضل نهج بناءً على تفاصيل العمليات الداخلية للمشروع (البرنامج) والظروف البيئية الخارجية، يقدم البحث عدة أساليب أساسية لإدارة الموارد المادية، مثل الاستعانة الداخلية والخارجية والمشاركة. كما يقدم البحث اقتراحات مفيدة لتطبيق خطة إدارة الموارد المادية الموضوعة. تُعد هذه الاستراتيجية الشاملة أساسية لضمان إنجاز أنشطة المشروع في الوقت المحدد وتحقيق أهدافه الاستراتيجية. وهي لا تقتصر على التخطيط وتنظيم المشتريات فحسب، بل تشمل أيضًا الرقابة المنهجية على استخدام الموارد (Skvortsov, 2025).

هناك العديد من الخصائص التي تميز مشاريع الترميم المعماري عن أنواع المباني الأخرى. لا يزال النهج المتخصص في إدارة مشاريع الترميم المعماري يُمثل فجوة معرفية رغم المبادئ واللوائح والتشريعات العالمية. إن تجاوزات الوقت والميزانية، ومشاكل الجودة، وعدم كفاية البحث، ونطاق العمل غير المحدد، ونقص التعاون متعدد التخصصات، وانقطاع المراحل، وإدارة التغيير

غير الفعالة، وعدم اليقين الإضافي، كلها عواقب لعدم كفاية تطبيق مهارات إدارة المشاريع في الميدان. يُركز المؤلفون (Savaş، 2024) على الخصائص الفريدة لمشاريع الترميم المعماري من منظور إدارة المشاريع بعد اتباع نهج بحثي استكشافي متسلسل يتضمن بيانات نوعية وكمية من اجتماع لمجموعة تركيز، واستبيان، وتدريب ميداني لمدة 48 ساعة. تهدف الدراسة إلى تحديد ما إذا كانت الأساليب الأكثر مرونة وحدثة أكثر ملاءمة لمشاريع الترميم المعماري، وتقييم مدى إمكانية تطبيق معارف وأدوات وتقنيات إدارة المشاريع التقليدية عليها، واقتراح نموذج إدارة عملي مُصمم خصيصاً لهذا النوع من المشاريع. وبحسب النتائج، فإن النموذج الهجين الذي يستهدف الاحتياجات الخاصة لمشاريع الترميم المعماري ويجمع بين تقنيات إدارة المشاريع الرشيقة والمتدرجة مع سياق الأعمال المناسب قد يكون مفيداً للغاية في التعامل مع تعقيد هذه الأنواع من المشاريع.

كان هدف هذا الباحث (Altuwaihir، 2024) إلى دراسة واقع أنظمة المعلومات الإدارية (جمع البيانات ومعالجتها، واسترجاع المعلومات وتخزينها، والاحتياجات المادية والبشرية) وكيفية تأثيرها على إدارة مشاريع البناء في مشروع القدية بالمملكة العربية السعودية. تم اختيار عينة عشوائية من 140 مديراً من مجتمع مكون من 230 مديراً شاركوا في البحث. تم إعطاء العينة استبيانات، وتم جمع 105 منها، مما أسفر عن معدل استجابة 75.3%. أظهرت نتائج الدراسة أن أنظمة المعلومات الإدارية (الاحتياجات المادية والبشرية) كان لها تأثير ذو دلالة إحصائية على إدارة مشاريع البناء في مشروع القدية عند مستوى الدلالة. كما أظهرت النتائج أن المتغيرات الفرعية - المتطلبات المادية والبشرية - لها تأثير كبير على إدارة المشروع واتجاهه وكذلك جودة الأداء. ومع ذلك، لم يكن للمتغيرات الفرعية المتعلقة بجمع البيانات ومعالجتها وتخزينها واسترجاعها تأثير ذو دلالة إحصائية على المتغير التابع لإدارة مشاريع البناء. وبحسب البحث فإنه من الضروري زيادة تفعيل أنظمة المعلومات الإدارية من خلال عقد الندوات والدورات التدريبية التي تؤكد على أهميتها ووظيفتها في تعزيز فعالية تنفيذ مشاريع البناء.

كان الهدف من دراسة (Dwijendra، 2024) في كيفية دعم تحسين مواد البناء والتصميم للاقتصاد الدائري في بالي من خلال دراسات حالة لمشاريع معمارية. يُعدّ تقليل النفايات وزيادة إعادة استخدام الموارد من أهداف الاقتصاد الدائري. باستخدام أسلوب دراسة الحالة، يتناول هذا البحث المشاريع المعمارية التي تستخدم أفكاراً من الاقتصاد الدائري، مثل المواد الصديقة للبيئة والتصميم المعياري المرن. وقد استُخدمت مقابلات معمقة وملاحظات ميدانية وتحليل وثائق المشروع لجمع البيانات. ووفقاً للنتائج، فإن الخرسانة المعاد تدويرها تخفض انبعاثات الكربون بنسبة 30% والركام الجديد بنسبة 35%، بينما يخفض

الخيزران المعاد تدويره انبعاثات الكربون بنسبة تصل إلى 40% والمواد الجديدة بنسبة تصل إلى 50%. كما ثبت أن التصاميم المعيارية المرنة تقلل من نفايات البناء بنسبة تصل إلى 30% وتُحسن كفاءة الموارد بنسبة 25%. يجب على الحكومات والمطورين والمجتمعات المحلية العمل معاً لتسهيل التطبيق الفعال لمفاهيم الاقتصاد الدائري. تساعد هذه النتائج المهندسين والمعماريين على تطبيق فكرة الاقتصاد الدائري، مما ينتج عنه هياكل أكثر استدامة وفعالية.

نظراً لأن مشاريع البناء تتطلب الكثير من المدخلات، بما في ذلك العمالة والمواد والمعدات، فإنها تواجه عدداً من التحديات في تحقيق أهدافها (الوقت والتكلفة والجودة). يُعد خفض النفقات عنصراً أساسياً في كل مشروع، إذ يُعد قياس هذه الأهداف نقدياً أمراً أساسياً لتكاملها. ويُعد التركيز على منع مشاكل التنفيذ وتداعياتها المالية إحدى استراتيجيات توفير النفقات. ويواجه تنفيذ المشاريع الوطنية الكبرى عوائق عدة، مثل التدفقات المالية غير المنتظمة، وسوء الإدارة الناجم عن نقص البرامج التي تدعم الوعي الإداري بالمشاريع، وعدم الاستقرار المالي والإداري، وضعف الرقابة والإشراف، وعدم مهارة العمالة، وعدم كفاية الآلات، وعدم ملائمة توقيت وصول المواد، والتغيرات في ظروف البناء، وعدم وضوح المواصفات، وعدم كفاية التحضير المسبق للتنفيذ، واللوائح والقوانين المفروضة، وغيرها من العوامل. يهدف هذا البحث إلى زيادة المعرفة العامة بالتغيرات المؤثرة على اعتماد قطاع البناء لأساليب إدارة الأداء. ولتحليل مشاريع البناء التنموية الكبيرة التي يمكن أن تستفيد من استخدام مفهوم المرونة للحد من فشل المشروع، استخدم البحث نهجاً استقرائياً تحليلياً. عُرضت نتائج استبيان أُجري على عينة من شركات التصميم والبناء المصرية، وحُللت لمعرفة كيفية إدراكهم لاستخدام استراتيجيات إدارة المشاريع الرشيقة كأداة لإدارة التغيير في قطاع البناء. ووفقاً لنتائج الرسالة، يُرجح أن يكون لمنهج Agile مزايا عديدة، أبرزها تحسين مشاركة العملاء. وبالمقارنة مع الوضع الحالي، تُعزز منهجية Agile بشكل كبير مشاركة العملاء في المشروع. كما أنها تُحسن إدارة المخاطر وتُقلل من الغموض. وتُعدّ الاجتماعات الدورية واستخدام استراتيجيات إدارة الوقت مُفيدتين لتتبع تقدم المشروع (Shafie، 2023).

مشروعنا هو توفير ملحق متطور لتحليل التأثير النفسي للبرامج المعمارية، استجابةً للحاجة الماسة لمصممي العمارة لمراعاة التأثير النفسي للبيئات المبنية. في كلّ من المرحلتين التصورية والنهائية، سيُمكن هذا الملحق المصممين من إصدار أحكام مدروسة حول التأثيرات العصبية الحيوية لأعمالهم. ينصب التركيز الرئيسي للمشروع على دمج المفاهيم العصبية الحيوية في إجراءات التصميم المعماري. سيوفر الملحق تغذية راجعة آنية حول التأثير النفسي المحتمل لمختلف جوانب التصميم، مع

التركيز على تخفيف العبء المعرفي على المصممين. يمكن للمهندسين المعماريين تطوير أماكن تعزز الصحة النفسية من خلال معرفة كيفية تأثير المساحات على السكان نفسيًا. نبحث عن تمويل أولي لتكوين مجموعة من متخصصي تكنولوجيا المعلومات للعمل معًا لإنشاء نماذج أولية واختبارها لإطلاق هذا المشروع. لضمان تلبية الملحق لمتطلبات خبراء العمارة المختلفة، ستشمل مرحلة التصنيع عمليات تحقق شاملة من السوق. ستكون الأبحاث والتطوير وبناء فريق عمل قوي هي الاستخدامات الرئيسية للأموال المساهمة. لا يقتصر بحثنا على سد الفجوة المعرفية القائمة بين المهندسين المعماريين حول التأثيرات العصبية الحيوية لمشاريعهم، بل يوفر أيضًا موارد مفيدة لتطبيق هذا الفهم عمليًا. سيشكل خبراء في تطوير البرمجيات والهندسة المعمارية وعلم الأعصاب الفريق، مما يضمن اتباع نهج متعدد التخصصات للمشروع. ختامًا، يهدف مشروعنا إلى توفير أداة تحليل التأثير النفسي التي ستحدث نقلة نوعية في التصميم المعماري. من خلال الحصول على تمويل أولي، وتطوير كادر مؤهل، والتقدم في مرحلة التصنيع، نهدف إلى تزويد المهندسين المعماريين بالمهارات والمعلومات اللازمة لتصميم بيئات تُعزز الصحة النفسية (Chen، 2023).

يستخدم مديرو المشاريع إجراءات التحكم في الأهداف لتوفير نتائج عالية الجودة. من ناحية أخرى، لا يُعرف الكثير عن كيفية اختيار مديري المشاريع للعملاء لآليات التحكم للمبادرات كثيفة المعرفة ذات النتائج غير الملموسة. الغرض من هذا البحث هو التحقيق في كيفية اختيار مديري المشاريع للعملاء لتقنيات التحكم في المشروع لمشاريع الخدمة المهنية. تم مسح تصميم ومنهجية واستراتيجية 360 مشروعًا معماريًا وهندسيًا (A / E) باستخدام استبيان. تم استخدام تحليل الانحدار الهرمي لفحص البيانات. النتائج يضع مديرو مشاريع العملاء ضوابط اجتماعية وسلوكية نتيجة لفهمهم لكيفية قياس النتائج والتعامل مع الغموض. يتم تعديل تأثير فهم العميل لقياس النتائج على التحكم في النتائج بشكل إيجابي من خلال درجة عدم اليقين في العملية. قيود البحث وأثاره كان فهم العميل لتقييم النتائج وعدم اليقين في العملية هو المحور الأساسي لهذا البحث. قد يوسع البحث المستقبلي التركيز من خلال تضمين عناصر سياقية أخرى، مثل اعتبارات السوق والتنظيم. الآثار المترتبة على الممارسة: إن اعتماد أساليب تقييم مجرّبة أو الاستعانة بجهة خارجية للمساعدة في تقييم النتائج من شأنه أن يُساعد العملاء على فهم أفضل لقياس النتائج إذا رغبوا في استخدام ضوابط السلوك والتفاعل الاجتماعي والنتائج في آن واحد. القيمة والأصالة: يُضيف هذا البحث إلى مجموعة المعارف من خلال توضيح كيفية تأثير اختيار مديري المشاريع لنظام الرقابة بدرجة عدم ملموسية نتائج المشروع (Ling، 2022).

كان الغرض من دراسة (Egwutvongsa, 2022) هو التحقيق في كيفية تأثير تعلم الاستراتيجيات الإرشادية على الدافعية. بالإضافة إلى ذلك، فقد أدى ذلك إلى نجاح مشاريع منتجات التصميم التي أجراها الطلاب في معهد الملك مونغكوت للتكنولوجيا قسم التعليم والتصميم المعماري في لادكرا بانغ باستخدام طريقة مقارنة التعلم، وكذلك رضا الطلاب بين مجموعات التحكم للدراسة المنتظمة ومجموعات التجربة باستخدام الاستراتيجيات الإرشادية. فحصت هذه الدراسة نتائج مجموعات من طلاب السنة الرابعة المسجلين في برنامج التعليم والتصميم المعماري. باستخدام نهج الملاحظة وطلب الإسنادات الراضية في المجموعات، تم اختيار ما مجموعه أربعة وأربعين فردًا لتمثيل مستويات الدرجات المختلفة من تقييم المشروع الشخصي. حصلت مجموعة التجربة التي تدرس الاستراتيجيات الإرشادية على درجات اختبار أعلى لتقييم المشروع الشخصي من المجموعة الضابطة التي تدرس بشكل طبيعي، مع وجود دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. وكان هذا هو الحال أيضًا مع تقييم الموثوقية من الطلاب في مشروع تصميم المنتج، والذي كشف أن مجموعة التجربة التي تدرس الاستراتيجيات الاستدلالية اكتسبت مستوى أعلى من الموثوقية من المشروع الشخصي مقارنة بالمجموعة الضابطة التي تدرس بشكل طبيعي، باستخدام مقياس تصنيف من 5 نقاط لإجراء تحليل بيانات اختبار t للاستقلال مع مقارنة النتائج.

يصعب بناء مشاريع الإسكان الجماعي، المرموقة، في المناطق السكنية الجديدة، إذ لا يمكن إكمال مرحلة التخطيط دون دراسات جدوى للوضع الراهن للبنية الاجتماعية والنقل. وبالتالي، تؤدي مشاكل التصميم والتخطيط إلى العديد من المشاكل في آن واحد. ويتحقق هدف استخدام موقع البناء حتى الحصول على الحقوق في الأماكن التي تكون فيها القيمة السوقية الحالية للأرض مرتفعة للغاية. وهذا يؤدي إلى إنشاء مبانٍ شاهقة ومتقاربة ومتعددة الطوابق، دون المستوى المطلوب من حيث البيئة المادية ومعايير التصميم المعماري. ولا تُرخص إلا للمشاريع المعمارية التمهيديّة لبدء تشييد هذه المشاريع العامة، والتي بدأت بموجب تصاريح تقسيم مناطق مشروطة خاصة في تركيا. وتُتخذ قرارات التركيب خارج نطاق المشروع، لأن المهام الميكانيكية والكهربائية والثابتة التي ينبغي إنجازها بالتزامن مع المشروع المعماري تتأخر كثيرًا عن الجدول الزمني، وخاصةً خلال مرحلة البناء. ونتيجةً لذلك، تتعطل برامج العمل، مما يؤدي إلى أخطاء في الإنتاج. ويخشى فريق المشروع من التأخر عن الجدول الزمني، مما يؤدي إلى أعمال دون المستوى المطلوب لعدم توفر الوقت الكافي. وتُعاني مجتمعات الإسكان الجماعي، مثل باتي شهير، من هذه المشاكل باستمرار. ركز هذا البحث بشكل رئيسي على المشكلات الناجمة عن عدم تنسيق عملية المشروع والتصميم. ولدمج التغييرات التي شهدها مشاريع أخرى، وخاصةً المشروع المعماري، في النظام وبرنامج العمل، يتطلب الأمر

تقديم تقييم وأفكار حلول لأوجه القصور في التطبيق التي لوحظت في الموقع. ويتم تقييم المشكلات التي تنشأ عند بدء مرحلة تصميم المشروع قبل وضع جميع حلول مرحلة التخطيط (Sola, 2019).

المنطلقات النظرية للدراسة:

يستند هذا البحث إلى إطار نظري متعدد التخصصات يجمع بين عناصر من إدارة التغيير، ونظرية أصحاب المصلحة، وسلامة التصميم، وحوكمة المشاريع، والسياق الثقافي. ويدرس كيفية تفاعل أساليب إدارة التغيير الرسمية مع الطابع الديناميكي والرمزي للتصميم المعماري، لا سيما في المشاريع الضخمة. وتفترض الدراسة أن كفاءة تنفيذ التغيير لا تعتمد فقط على الأنظمة والتقنيات، بل أيضاً على توافق أصحاب المصلحة، والقيم الثقافية، وأهداف التصميم. وتُشكل المفاهيم النظرية، مثل دليل إدارة المشاريع (PMBOK)، ونظرية أصحاب المصلحة، وحماية العملية الإبداعية، أساساً لفهم كيفية تأثير خيارات التغيير على هوية المشروع، وتماسكه، ونجاحه في مشاريع التطوير ذات الأهمية الثقافية مثل مشروع القدية.

1. نظرية إدارة التغيير

تُقدم نظرية إدارة التغيير معرفةً منهجيةً بكيفية تكيف المؤسسات والمشاريع مع التغييرات في الإجراءات أو الأهداف أو البيئة المحيطة. يستند هذا البحث إلى أجزاء أساسية من الدليل المعرفي لإدارة المشاريع (PMBOK)، الذي يصف الأساليب الرسمية لبدء التغييرات وتخطيطها وتنفيذها وإتمامها باستخدام أنظمة مُهيكلّة للتحكم في التغيير. كما يعتمد على نهج جون كوتر ذي الخطوات الثماني، والذي يُركز على العناصر البشرية والقيادية للتغيير، بما في ذلك صياغة الرؤية، والتواصل، وتمكين أصحاب المصلحة. تُحدد هذه النماذج كيفية مراجعة التغيير، والموافقة عليه، ومراقبته في حالات المشاريع المعقدة. ومع ذلك، يدرس هذا البحث أيضاً مدى صلابة هذه النماذج عند تطبيقها على السياقات الإبداعية التي تُركز على التصميم، ويهدف إلى استكشاف كيفية تعديل إجراءات التغيير لحماية نية التصميم دون عرقلة التطوير. لذلك، على الرغم من أن الأطر التقليدية تُشكل الأساس، إلا أن البحث يتحداها من خلال عرض التعقيدات الإبداعية والثقافية للمشاريع المعمارية الضخمة (Prosci, 2025).

2. نظرية أصحاب المصلحة وديناميكيات القوة

تؤكد نظرية أصحاب المصلحة أن نتائج المشاريع تتأثر بشكل كبير بتوقعات جميع الأطراف المعنية وسلطانها وتفاعلاتها. يستخدم هذا البحث نظرية أصحاب المصلحة لتحليل كيفية تأثير الجهات الفاعلة المتعددة - بما في ذلك المهندسون المعماريون ومديرو المشاريع والمقاولون والمستثمرون والهيئات التنظيمية - على خيارات التغيير، وبالتالي على الحفاظ على هدف التصميم الأصلي. تؤكد الفرضية أنه عندما لا يكون أصحاب المصلحة متوافقين أو لا يمتلكون فهمًا متشابهًا لأهداف تصميم المشروع، فمن المرجح أن تمثل التعديلات تسويةً بدلاً من تماسكها. كما تُقدم مفهوم بروز أصحاب المصلحة - حيث قد يتفوق أصحاب المصلحة الأقوى على غيرهم - مما يؤثر على التوجه الإبداعي للمشروع. يُعد هذا المنظور النظري حيويًا لفهم كيفية تحديد سلطة اتخاذ القرار وتأثيره لنتائج المشاريع الضخمة القائمة على التصميم، ولماذا تُعد أساليب المشاركة الشاملة والشفافة ضرورية لإدارة التغيير دون المساس بالهدف الأساسي (Bidhendi، 2025).

3. سلامة التصميم والنظرية المعمارية

تعتبر النظرية المعمارية سلامة التصميم عمومًا مؤشرًا حاسمًا لنجاح المشاريع، لا سيما في المباني ذات الأهمية الثقافية أو الرمزية. يستند هذا البحث إلى وجهات نظر نظرية تُبرز أهمية التماسك، واستمرارية السرد، والخبرة المكانية في التصميم المعماري. ويتعامل مع هدف التصميم ليس كمخطط مُحدد، بل كالتزام مفاهيمي وثقافي يجب الحفاظ عليه طوال فترة التنفيذ. ويشير هذا المفهوم إلى أن سلامة التصميم تُنتهك عند إجراء تعديلات دون مراعاة تأثيرها على الأهداف الرمزية أو التجريبية للمشروع. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في سياق مشروع القدية، لأن التصميم يُعبر عن طموحات وطنية. ويستخدم البحث هذه الأفكار النظرية لتقييم ما إذا كانت إجراءات التغيير في المشروع تتضمن آليات للدفاع عن قيم التصميم، وما إذا كانت فرق التصميم مُخولة برفض التغييرات التي قد تُخل بالرؤية الأصلية أو التفاوض بشأنها (Pinto، 2024).

4. نظرية النظم في بيئات المشاريع

تنظر نظرية النظم إلى المشاريع كأنظمة ديناميكية تتكون من مكونات مترابطة تؤثر على بعضها البعض. عند تطبيقها على المشاريع المعمارية الضخمة، تُساعد هذه النظرية على تفسير كيفية تأثير التغييرات في أحد جوانب النظام - مثل التمويل أو المواد - على التصميم والجداول الزمنية وعلاقات أصحاب المصلحة وتجارب المستخدمين. يستخدم البحث التفكير النظري

لتحليل كيفية تفاعل مكونات المشروع المترابطة مع التغيير، ومدى استجابة حلول إدارة التغيير الحالية لهذه التأثيرات المتتالية. ومن خلال النظر إلى القدية كنظام معقد ذي أنظمة فرعية ثقافية واقتصادية وسياسية وتكنولوجية، تُمكن الدراسة من دراسة ليس فقط الأحداث المتغيرة المنفصلة، بل أيضًا التأثير الأوسع على مستوى النظام على رؤية التصميم. وتُسهّل هذه النظرة بناء إطار عمل شامل يُراعي حلقات التغذية الراجعة والسلوك التكيفي والمرونة النظامية في حالات التغيير (Arnold, 2024).

5. نظرية الحوكمة والتنظيم

تُتيح نظريات التنظيم والحوكمة منصةً لدراسة كيفية تأثير السلطة والهيكل وعمليات صنع القرار على أداء المشروع. في هذا البحث، تُستخدم نظرية الحوكمة لتحليل كيفية تنظيم خيارات التغيير، أو تصعيدها، أو التنافس عليها داخل الهيكل التنظيمي لمشروع القدية. المشاريع التي تُنظّمها أدوار ومسؤوليات ومسارات تصعيد مُحدّدة، تكون أكثر قدرةً على التعامل مع التغيير بشكل بناء ومتسق. ومع ذلك، عندما تكون الحوكمة ضعيفة، أو مُركّزة بشكل غير مُبرر، أو مُنفصلة عن قيادة التصميم، يزداد خطر تقويض الرؤية. تُساعد نظرية التنظيم أيضًا في تفسير كيفية تأثير الجمود البيروقراطي، ودوران القيادة، وغموض المسؤوليات على مرونة عمليات التغيير واستجابتها. تُعد هذه النتائج بالغة الأهمية لتقديم المشورة بشأن التعديلات في البنية التنظيمية وحوكمة المشاريع لإدارة التغيير بشكل أفضل دون التضحية بالإبداع والابتكار (Jerab, 2023).

6. السياق الثقافي ونظرية التوطين

للبيئة الثقافية دورٌ رئيسي في تشكيل كيفية إدراك التغيير، ونقله، وتنفيذه. تقترح نظرية التوطين ضرورة تغيير الأطر العالمية، مثل معايير إدارة المشاريع الدولية، لتتوافق مع المعايير الثقافية والسياسية والتنظيمية المحلية. في حالة مشروع القدية في المملكة العربية السعودية، يُنتج التفاعل بين شركات الهندسة المعمارية متعددة الجنسيات والجهات الحكومية الفاعلة والتوقعات الثقافية المحلية سياقًا فريدًا للتحويل. يستخدم هذا البحث النظرية الثقافية لشرح كيفية تأثير أساليب صنع القرار التقليدية وتوقعات القيادة وقيم المجتمع على سرعة التغيير واتجاهه وتقبله. يُعد فهم هذه المتغيرات الثقافية أمرًا بالغ الأهمية لبناء تقنيات تحول واقعية ومراعية للسياق. باستخدام نظرية التوطين الثقافي، يضمن البحث أن نتائجه ومقترحاته ليست متينة من الناحية التقنية فحسب، بل قابلة للتطبيق اجتماعيًا وثقافيًا في المملكة العربية السعودية والبلدان المماثلة.

المنهجية وأساليب البحث

1. منهج البحث

تعتمد هذه الدراسة أسلوب البحث النوعي، وهو الأنسب لدراسة المواضيع المعقدة والمرتبطة بالسياق، مثل كيفية تأثير أساليب إدارة التغيير على رؤية التصميم في المشاريع الضخمة. بخلاف الأساليب الكمية التي تركز على القياس العددي، يُعزز البحث النوعي العمق والمعنى والتجارب الإنسانية. ونظرًا لكون مشروع القدية مشروعًا بارزًا قائمًا على التصميم، ويتأثر بمصالح أصحاب المصلحة المتنوعة والتأثيرات الثقافية، فإن المنهج النوعي يُساعد الباحث على استيعاب ثراء هذا السياق. ومن خلال المقابلات وتحليل الوثائق، يسعى المشروع إلى استخلاص رؤى دقيقة حول كيفية مناقشة خيارات التصميم وكيفية تنظيم التغيير. وتتيح هذه التقنية مرونةً للتكيف مع المواضيع والأنماط الجديدة التي قد تظهر خلال عملية جمع البيانات وتحليلها.

2. تصميم البحث

يتبع البحث تصميم دراسة حالة واحدة تُركز على مشروع القدية، أحد أكثر المشاريع المعمارية طموحًا في المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠. يُعدّ نهج دراسة الحالة مثالًا لإجراء تحليل متعمق لوحدة أو ظاهرة مُحددة ضمن سياقها الحقيقي. في هذه الدراسة، تُمثل عملية إدارة التغيير وحدة التحليل فيما يتعلق بالحفاظ على رؤية التصميم. سيُدمج هذا النهج العديد من مصادر البيانات - المقابلات، ومراجعات الوثائق، وربما الملاحظات - لتثليث الاستنتاجات وضمان موثوقيتها. ليس الهدف التعميم، بل تقديم رؤية عميقة قائمة على الأدلة للأنشطة الواقعية. يُمكن هذا التصميم المُركّز من إجراء تحليل متعمق للروابط المُعقدة بين التصميم والإدارة والحوكمة داخل مشروع القدية.

3. أساليب جمع البيانات

سيستخدم البحث ثلاث طرق أساسية لجمع البيانات النوعية: المقابلات شبه المُهيكلية، وتحليل الوثائق، والملاحظة المباشرة (إن أمكن). ستُجرى مقابلات مع المهندسين المعماريين، ومديري المشاريع، والمسؤولين الحكوميين، والاستشاريين المشاركين في

مشروع القدية، باستخدام أسئلة مفتوحة لفحص تجاربهم ووجهات نظرهم. وسيتضمن تحليل الوثائق تقييم تقارير المشروع، وطلبات التغيير، والتصاميم المعمارية، ومحاضر الاجتماعات لتحديد خيارات التغيير ومبرراتها. وستُمكن الملاحظة، في حال توافرها، الباحث من مشاهدة التفاعلات والسلوكيات وعمليات صنع القرار بشكل مباشر في الاجتماعات أو ورش العمل التصميمية. ويضمن استخدام مناهج متعددة أن تكون النتائج شاملة، وغنية بالسياقات، ومدعومة بأنواع متعددة من الأدلة، مما يعزز عمق النتائج وموثوقيتها.

4. استراتيجية أخذ العينات

سيتم استخدام أسلوب أخذ عينات هادف لاختيار المشاركين الذين يمتلكون معرفة عميقة وخبرة مباشرة في إدارة التغيير في مشروع القدية. وسيتم اختيار العينة بعناية لتعكس عددًا من الأدوار ووجهات النظر، بما في ذلك خبراء التصميم، ومديري المشاريع، والجهات الحكومية المعنية، والاستشاريين. والهدف ليس التمثيل الإحصائي، بل عمق الفهم. سيتم اختيار المشاركين بناءً على مشاركتهم في عمليات صنع القرار وقدرتهم على توضيح كيفية تأثير المراجعات على الهدف الأولي للتصميم. يتراوح حجم العينة التقديري بين 10 و15 شخصًا، مع مرونة تعتمد على تشبع البيانات - وهي النقطة التي لا تظهر عندها أي معلومات جديدة. تضمن هذه التقنية أن تكون البيانات المُحصلة غنية وذات صلة ومرتبطة بشكل صحيح بأهداف الدراسة.

5. تحليل البيانات

سيتم تقييم البيانات المُحصلة باستخدام تحليل المواضيع، وهو نهج نوعي يتضمن اكتشاف أنماط المعنى داخل البيانات وتنظيمها وتفسيرها. تبدأ الطريقة بنسخ المقابلات وتقييم الأوراق البحثية، يليها تصنيف البيانات إلى فئات تمثل مواضيع مميزة، مثل "التسوية في التصميم" أو "تأثير أصحاب المصلحة" أو "العوائق البيروقراطية". ثم تُحلل هذه المواضيع في ضوء أسئلة البحث والإطار النظري. سيكون التحليل استقرائيًا - ناشئًا من البيانات - واستنتاجيًا - مسترشدًا بمفاهيم مُحددة مسبقًا من الأدبيات. للحفاظ على الدقة، يُمكن استخدام برامج مثل NVivo لتنظيم البيانات وتتبع الأكواد. تُمكن هذه التقنية الباحث من بناء سرد منظم ومرن يوضح كيفية تأثير مناهج إدارة التغيير على سلامة التصميم.

6. الاعتبارات الأخلاقية

ستلتزم الدراسة التزامًا صارمًا بمعايير البحث الأخلاقي لضمان حقوق جميع المشاركين وخصوصيتهم. قبل إجراء المقابلات، سيتم الحصول على إذن مسبق، وسيتم إطلاع المشاركين على هدف الدراسة، واستخدام البيانات، وإمكانية انسحابهم في أي وقت. ستتم حماية السرية من خلال إخفاء هويات المشاركين وحذف بيانات المشروع التي قد تُحدد هويتهم حسب الاقتضاء. سيتم حفظ جميع البيانات المقدمة بشكل آمن واستخدامها حصريًا لأغراض أكاديمية. بالإضافة إلى ذلك، سيتم الحصول على الموافقة الأخلاقية المؤسسية قبل بدء العمل الميداني. تُعد النزاهة الأخلاقية أمرًا بالغ الأهمية، لا سيما بالنظر إلى حساسية الكشف عن الخيارات الداخلية في مبادرة وطنية بارزة مثل القدية، حيث قد تترتب على ذلك قضايا تتعلق بالسمعة والسياسة.

أدوات الدراسة

1. دليل المقابلات شبه المنظمة

يُعد دليل المقابلات شبه المنظمة الأداة الرئيسية لجمع البيانات النوعية في هذه الدراسة. سيتضمن الدليل مجموعة مرنة من الأسئلة المفتوحة التي تسعى إلى استكشاف تجارب ووجهات نظر وممارسات العديد من الجهات المعنية المشاركة في مشروع القدية. تتيح هذه الأداة للباحث استكشاف كيفية صياغة خيارات التعديل والتفاوض عليها وتنفيذها، وكيف تؤثر هذه الإجراءات على سلامة مفهوم التصميم الأصلي. سيتم تنظيم الأسئلة وفقًا لفئات مثل محفزات التغيير، وإجراءات الموافقة، وديناميكيات الجهات المعنية، ونتائج التصميم. تساعد مرونة هذا النهج المُقابل على متابعة الأفكار الناشئة مع الحفاظ على التركيز على أهداف الدراسة. كما يوفر هذا النهج اتساقًا طوال المقابلات، مما يضمن بيانات قابلة للمقارنة و يتيح فرصًا لمزيد من التحليل. سيتم إعداد الدليل بناءً على الدراسات السابقة، وتعديله من خلال مدخلات الخبراء أو الاختبار التجريبي، مما يضمن الصلة والوضوح.

2. قائمة مراجعة الوثائق

ستكون قائمة مراجعة الوثائق أداة منهجية لمراجعة مواد المشروع المهمة المرتبطة بإدارة التغيير وتطور التصميم. ستضمن هذه الأداة فئات لتصنيف أنواع الوثائق (مثل نماذج طلب التغيير، ومحاضر الاجتماعات، ومذكرات التصميم، وموثيق

المشروع) وأسئلة مُهيكلّة لتقييم محتواها. ستساعد هذه الأداة على استخراج بيانات متسقة من وثائق متعددة من خلال التركيز على معايير مثل طبيعة التعديلات المقترحة، والأساس المنطقي، ومشاركة أصحاب المصلحة، والخيارات النهائية. كما ستراقب قائمة التحقق كيفية تعديل مكونات التصميم بمرور الوقت، وما إذا كانت هذه التغييرات تتناسب مع مفهوم التصميم المُعلن. تضمن هذه القائمة الدقة العلمية في تحليل الوثائق، وتساعد على توثيق النتائج من المقابلات. من خلال هذا النهج، قد يكشف الباحث عن الأنماط المتكررة، أو التناقضات، أو ديناميكيات القوة في عملية صنع القرار المُسجلة. كما تُساعد في بناء تاريخ للتطورات وفهم كيفية عمل الأنظمة الرسمية في سياق مشروع القدية.

3. سجل الملاحظات الميدانية (في حال الموافقة):

في حال السماح بالوصول، سيتم استخدام سجل ملاحظات ميدانية مُهيكل لجمع رؤى مباشرة من الاجتماعات، أو ورش العمل، أو جلسات التصميم التعاونية داخل مشروع القدية. سيتضمن السجل أجزاءً محددة، مثل مكان الحدث، والأشخاص الحاضرين، والتفاعلات المُلاحظة، واللغة المُستخدمة في التصميم والتعديل، وملاحظات الباحث. سيساعد هذا السجل الباحث على رصد السلوكيات والديناميكيات التي قد لا تُكشف بالكامل في المقابلات أو الوثائق، مثل لغة الجسد، وعلاقات القوة غير الرسمية، أو نبرة التواصل. تُعد هذه الطريقة فعالة للغاية في رصد الفجوات بين الإجراءات الرسمية والممارسات العملية، كما تُتيح رؤية شاملة لكيفية إدراك التغيير وتنفيذه في الوقت الفعلي. بالإضافة إلى ذلك، تُتيح الملاحظة وعيًا أكبر بثقافة الشركة وتفاعلات أصحاب المصلحة، مما يُمكن السياق من تقييم معنى خيارات التغيير. ستُجرى جميع الملاحظات بشكل أخلاقي، وبإذن من الأطراف المعنية، وبما يتوافق مع بروتوكولات البحث المؤسسي.

4. أداة التسجيل الصوتي والنسخ

سيُستخدم جهاز تسجيل صوتي أثناء المقابلات لضمان جمع إجابات المشاركين بدقة. بعد الحصول على إذن مُسبق، سيتم تسجيل كل مقابلة بالكامل لمنع فقدان البيانات وتمكين الباحث من التركيز على التفاعل بدلاً من تدوين الملاحظات. سيتم بعد ذلك نسخ التسجيلات حرفيًا باستخدام برنامج نسخ، ومراجعتها بعناية لضمان صحتها. تُعزز هذه التقنية جودة وعمق تحليل البيانات من خلال تمكين الباحث من تكرار المقابلات عدة مرات لكشف دقة الصياغة والنبرة والتأكيد. سيتم ترميز النسخ وتقييمها باستخدام مناهج تحليل المواضيع. بالإضافة إلى ذلك، توفر هذه الأداة مسار تدقيق يعزز مصداقية الدراسة. سيتم

اتباع المعايير الأخلاقية، بما في ذلك تشفير البيانات، وتقييد الوصول، والحفاظ على سرية المشاركين. يضمن الجمع بين التسجيل الصوتي والنسخ عدم تفويت أي معلومات مهمة، مما يعزز جودة النتائج وموثوقيتها.

5. برنامج SPSS لتحليل البيانات الكمية

سيتم استخدام برنامج SPSS (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) كأداة تكميلية لفحص أي بيانات كمية مُحصَّلة عبر الاستبيانات المُهيكلية أو الردود المُدرَّجة. وبينما يظل النهج الأساسي للدراسة نوعيًا، يُتيح برنامج SPSS للباحث تقييم الاتجاهات والتكرارات والارتباطات التي تدعم الرؤى النوعية، لا سيما في تقييم آراء أصحاب المصلحة بشأن عمليات التغيير وتأثيرها على رؤية التصميم. باستخدام برنامج SPSS، يُمكن للباحث حساب الإحصاءات الوصفية (المتوسط الحسابي، والوسيط، والانحراف المعياري)، وإجراء اختبارات استدلالية مثل مربع كاي أو تحليل التباين (ANOVA) عند الاقتضاء. تُعزز هذه الطريقة المزدوجة موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم من خلال إتاحة التثليث بين المواضيع النوعية والأنماط الكمية. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن برنامج SPSS تصورات واضحة، مثل الرسوم البيانية والجداول، تُساعد على عرض النتائج بفعالية. سيتم ترميز جميع البيانات الكمية واختبارها مسبقًا لضمان صحتها، مع الالتزام الصارم بالمعالجة الأخلاقية للبيانات. يُعزز دمج برنامج SPSS متانة منهجية البحث.

حدود الدراسة:

• الحدود البشرية

يقتصر هذا البحث على الأشخاص المنخرطين بشكل مباشر في مشروع القدية، وخاصةً أولئك الذين شاركوا في عمليات إدارة التغيير واتخاذ القرارات المتعلقة بالتصميم. ويشمل المشاركون المستهدفون مديري المشاريع، والمهندسين المعماريين، ومستشاري التصميم، والمهندسين، والمسؤولين الحكوميين، ومسؤولي مراقبة التغيير. ويستبعد البحث الأشخاص الذين ليس لهم تأثير مباشر على موافقة التغيير أو تفسير التصميم، مثل الموظفين الإداريين أو المراقبين الخارجيين. ويضمن هذا البحث الحصول على البيانات من أشخاص ذوي معرفة مباشرة وخبرة عملية. ومن خلال التركيز على هذه المجموعة، يهدف البحث إلى

جمع آراء الخبراء حول كيفية إطلاق التغيير والتفاوض عليه وتنفيذه، وكيف يؤثر ذلك على الحفاظ على المفهوم المعماري الأصلي أو تعديله ضمن مشروع وطني بارز.

• الحدود الزمنية

تشمل الحدود الزمنية للتحليل الفترة من عام 2024 إلى عام 2025، وهي الفترة التي تُمثل الفترات الحرجة في تخطيط مشروع القدية ومراحل إنشائه المبكرة. وقد تم اختيار هذا الجدول الزمني لاحتوائه على أهم مراحل تطور التصميم واتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة التغيير. شهدت هذه السنوات تغييرات جوهرية في نطاق المشروع، وإشراك أصحاب المصلحة، وسياسات التخطيط الوطنية، مما يجعلها مرجعاً ممتازاً للدراسة. أما الأحداث التي سبقت عام ٢٠١٩، مثل الإعلان عن الأفكار الأصلية، فقد أُشير إليها فقط كخلفية تاريخية. وبالمثل، فإن أي تطورات تطرأ بعد عام ٢٠٢٥ تقع خارج نطاق هذا البحث. يتيح التركيز على هذه الحقبة تقييماً شاملاً لكيفية تأثير خيارات التعديل في المراحل المبكرة والمتوسطة على سلامة تصميم المشروع.

• الحدود المكانية

تقتصر الحدود المادية للبحث على موقع مشروع القدية ومكاتب إدارته المركزية في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى أي منصات اتصال افتراضية يستخدمها فريق المشروع. ويشمل ذلك الأماكن المادية التي تُعقد فيها مناقشات إدارة التغيير والتصميم، مثل أقسام التخطيط، واستوديوهات الهندسة المعمارية، ومكاتب إدارة المشاريع. ولا يشمل البحث المشاريع الضخمة غير ذات الصلة أو المؤسسات الأخرى إلا إذا تم تأكيد تأثيرها على القدية وتوضيحه. ومن خلال التركيز جغرافياً على القدية، تحافظ الدراسة على تميزها السياقي وأهميتها الثقافية. ويضمن هذا الحد الجغرافي أن يظل البحث متأصلاً في البيئة المعمارية والإدارية والاجتماعية والسياسية الخاصة بالقدية، مما يعزز دقة وعمق التحليل.

المراجع

- Alamäki, A. (2018). A conceptual model for knowledge dimensions and processes in design and technology projects. 28(4). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/317754583_A_conceptual_model_for_knowledge_dimensions_and_processes_in_design_and_technology_projects
- Ali, F. (2023). Development levels of stakeholder relationships in collaborative projects: challenges and preconditions. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijmpb-03-2022-0066/full/html>
- Altuwaihir, S. (2024). The Impact of Management Information Systems on Construction Project Management: An Applied Study on the Qiddiya Project. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385821161_The_Impact_of_Management_Information_Systems_on_Construction_Project_Management_An_Applied_Study_on_the_Qiddiya_Project
- Arnold, T. (2024). Systems Theory. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379089303_Systems_Theory
- Bahrami, A. (2024). Advances in Structural Integrity and Failure. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378971825_Advances_in_Structural_Integrity_and_Failure
- Bidhendi, A. (2025). Stakeholder Power Dynamics, a Key to Sustainably Win the Sustainability Game in Construction. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390943028_Stakeholder_Power_Dynamics_a_Key_to_Sustainably_Win_the_Sustainability_Game_in_Construction
- Bosworth, E. (2024). Change management in project management. Retrieved from <https://www.change-management-hub.com/blog/change-management-in-project-management>

- Chen, W.-A. (2023). Mental Impact Analysis Plug-in for Architectural Design: A Technical Innovation Project. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/385898753_Mental_Impact_Analysis_Plug-in_for_Architectural_Design_A_Technical_Innovation_Project
- Chowdhury, A. (2022). Understanding change management in organizational context: revisiting literature. 1(19). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/359905895_Understanding_change_management_in_organizational_context_revisiting_literature
- Clegg, S. (2025). Politics of sensemaking, temporalities and multiplicities in major projects. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijmpb-10-2024-0241/full/html>
- Dwijendra, N. K. (2024). Optimizing Materials and Building Design for the Circular Economy in Bali: A Case Study of Architectural Projects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/387361307_Optimizing_Materials_and_Building_Design_for_the_Circular_Economy_in_Bali_A_Case_Study_of_Architectural_Projects
- Egwutvongsa, S. (2022). Heuristic Strategies: Achieving Influence Motivation with Success to Design Industrial Products in Projects from the Department of Architectural Education and Design. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/359904325_Heuristic_Strategies_Achieving_Influence_Motivation_with_Success_to_Design_Industrial_Products_in_Projects_from_the_Department_of_Architectural_Education_and_Design
- Essam, N. (2021). Cultural Buildings' Design between Visual Creativity and Psychological Impact: An approach for activating the concept of uncanny architecture in expressing national issues. 6(26). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351157129_Cultural_Buildings'_Design_between_Visual_Creativity_and_Psychological_Impact_An_approach_for_activating_the_concept_of_uncanny_architecture_in_expressing_national_issues
- Ghodsian, N. (2025). 14 Saudi Arabia Giga Projects; Vision 2030. Retrieved from <https://neuroject.com/saudi-arabia-giga-projects/>
- Hulatt, L. (2025). government oversight. Retrieved from <https://www.studysmarter.co.uk/explanations/politics/public-governance/government-oversight/>

- Jerab, D. A. (2023). The Effect of Organizational Structure on Corporate Governance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/374000268_The_Effect_of_Organizational_Structure_on_Corporate_Governance
- Jugdev, K. (2025). Impact of using project management tools and techniques on project and firm performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/390596949_Impact_of_using_project_management_tools_and_techniques_on_project_and_firm_performance
- 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>
- Ling, F. Y. (2022). Selecting control strategies in projects of intangible outputs: empirical evidence from architectural and engineering design projects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/362506365_Selecting_control_strategies_in_projects_of_intangible_outputs_empirical_evidence_from_architectural_and_engineering_design_projects
- Liu, J. (2017). Impact of Design Risk on the Performance of Design-Build Projects. *143*(6). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/313872749_Impact_of_Design_Risk_on_the_Performance_of_Design-Build_Projects
- Mba, E. J. (2024, 10 30). Evolving trends and challenges in sustainable architectural design; a practice perspective. *10*(20). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S240584402415431X>
- Moghaddasi, S. (2025). Redefining Project Management: Embracing Value Delivery Offices for Enhanced Organizational Performance. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/15/7/1176>
- Mohseni, M. (2019). COMPLEXITY FACTORS IN MEGA PROJECTS: A LITERATURE REVIEW. Retrieved from <https://scispace.com/pdf/complexity-factors-in-mega-projects-a-literature-review-1x4qg39ilo.pdf>
- Mok, K. Y. (2017). Addressing stakeholder complexity and major pitfalls in large cultural building projects. *35*(3). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/312563762_Addresssing_stakeholder_complexity_and_major_pitfalls_in_large_cultural_building_projects

- Ozdemir, S. (2023). Stakeholder diversity and collaborative innovation: Integrating the resource-based view with stakeholder theory. 164. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296323003132>
- Phillips, J. (2022). Change Management: From Theory to Practice. 67(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/363424646_Change_Management_From_Theory_to_Practice
- Pinto, L. M. (2024). Exploring the Vital Role of Colors and Shapes in Architectural Design and Education. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384877499_Exploring_the_Vital_Role_of_Colors_and_Shapes_in_Architectural_Design_and_Education
- Prosci. (2025). Kotter's Change Management Theory Explanation and Applications. Retrieved from <https://www.prosci.com/blog/kotters-change-management-theory>
- Ramirez, A. (2022). Qiddiya's Journey: A case study in urban imagineering and image laundering. 9(2). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/367447809_Qiddiya%27s_Journey_A_case_study_in_urban_imagineering_and_image_laundering
- Renganathan, B. (2025). Intuitive and Experiential Approaches to Enhance Conceptual Design in Architecture Using Building Information Modeling and Virtual Reality. 10(6). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2412-3811/10/6/127>
- Savaş, S. (2024). A project management model for architectural restoration projects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378795266_A_project_management_model_for_architectural_restoration_projects
- Shafa, S. (2025). Effective Factors in Applying Sustainable Design to Architectural Projects: Shiraz Case. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/391432842_Effective_Factors_in_Applying_Sustainable_Design_to_Architectural_Projects_Shiraz_Case
- Shafie, B. A. (2023). Investigating The Stakeholders' Attitudes Towards Prioritizing Agile Project Management Strategies as A Change Management Tool in Construction Projects. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376933624_Investigating_The_Stakeholders%27_Attitudes_Towards_Prioritizing_Agile_Project_Management_Strategies_as_A_Change_Management_Tool_in_Construction_Projects

Simonaitis, A. (2023). A Comparison of the Project Management Methodologies PRINCE2 and PMBOK in Managing Repetitive Construction Projects. 13(7). Retrieved from <https://www.mdpi.com/2075-5309/13/7/1796>

Skvortsov, D. (2025). Development of a material resource management strategy at the project (program) planning stage in investment and construction activities. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393135057_Development_of_a_material_resource_management_strategy_at_the_project_program_planning_stage_in_investment_and_construction_activities

Sola, S. (2019). Architectural Design and Its Problems in Batisehir as a Collective Housing Project. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337113620_Architectural_Design_and_Its_Problems_in_Batisehir_as_a_Collective_Housing_Project

Effective Risk Management Strategies for Large-Scale Projects. (2023) .Sunil Kumar Suvvari
تم الاسترداد من
https://www.researchgate.net/publication/383846228_Effective_Risk_Management_Strategies_for_Large-Scale_Projects



Mid-Ocean University

College of Management

Specialization in Project Management

Research Title

Change management strategies and their impact on achieving the design vision in
major architectural projects: A case study of the Qiddiya project

Prepared by the Student/

Sultan Mareed Al Shammari

Supervised by/

251002639

Academic Year/

2025