

تحليل أثر منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في دعم نجاح المشاريع العملاقة:
دراسة حالة مشروع "تيوم"

إعداد:

الطالب/ بدر ناصر محمد السلطان

الرقم الجامعي/ 251000383

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2025

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن، حيث أن جميع المحتويات الواردة في هذا البحث هي ملك للجامعة، ولا يجوز استخدامها أو إعادة نشرها أو توزيعها بدون إذن مسبق من جامعة ميدأوشن.

الباحث

بدر ناصر محمد السلطان

الشكر والتقدير

الحمد لله ربّ العالمين، على فضله وكرمه وتيسيره، الذي منّ عليّ بالقوة والصبر والعزيمة لإتمام هذا البحث، وبهذه المناسبة، أتقدّم بخالص الشكر والتقدير والامتنان إلى الله سبحانه وتعالى على نعمه التي لا تُعد ولا تُحصى، وعلى توفيقه الذي رافقني في كل خطوة من خطوات هذا العمل العلمي المتواضع.

كما أتوجّه بأسمى آيات الشكر والعرفان إلى والديّ الغاليين، اللذين كانا - ولا يزالان - السند الحقيقي والداعم الأكبر في حياتي. فقد قدّما لي من الحب والدعاء، ومن التوجيه والنصح، ما كان له الأثر الأكبر في مسيرتي العلمية والعملية. ولولا دعاؤهما الصادق وإيمانهما بي لما وصلت إلى ما أنا عليه اليوم، أسأل الله أن يحفظهما ويرزقهما الصحة والعافية ويجعل ما قدّماه في ميزان حسناتهما.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لعائلتي الكريمة، اللذين كانوا لي مصدر أمان وتحفيز دائم، ووقفوا إلى جانبي في كل مراحل هذا الإنجاز، وكل الشكر والمحبة لإخوتي وأفراد عائلتي على دعمهم، وتقّهم للوقت والجهد الذي تطلّبه هذا المشروع.

كما أتقدم بخالص الامتنان لأصدقائي الأعزاء الذين شاركوني مسيرة الدراسة، وساندوني بكلماتهم، ووقفوا معي في أوقات التحدي، وكانوا سبباً في تخفيف الضغوط وإحياء الدافعية، شكراً لكل صديق قدّم نصيحة أو دعماً أو ابتسامة في وقت الحاجة.

وأعرب كذلك عن شكري وتقديري العميق لجامعة (ميدأوشن) ممثلة في إدارتها وأعضاء هيئة التدريس، لما وفّرت من بيئة تعليمية محفّزة وداعمة، وما أتاحت لي من مصادر معرفية وخبرات أكاديمية أسهمت في إثراء هذا البحث العلمي، كما أتوجه بالشكر إلى مشرفي الكريم (د. الفيصل عبد الحميد) على ما قدّمه من توجيه وإشراف وملاحظات بناءة ساعدت في تطوير هذه الدراسة والوصول بها إلى صورتها النهائية.

وأخيراً، أسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به، وأن يكون خطوة في طريق العلم والمعرفة، إنه سميع مجيب.

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) في دعم نجاح المشاريع العملاقة، من خلال تطبيق منهجية دراسة الحالة على مشروع نيوم بوصفه أحد أهم المشاريع الاستراتيجية ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030. استخدمت الدراسة منهج تحليل المضمون لتحليل الوثائق الرسمية والتقارير التنظيمية ذات الصلة بممارسات الحوكمة والمخاطر والالتزام داخل المشروع. وقد بيّنت النتائج أن تكامل عناصر منظومة GRC يساهم في تعزيز كفاءة التنفيذ، وضمان جودة القرارات، وتقليل الانحرافات التشغيلية، مما يدعم تحقيق أهداف المشروع بكفاءة أعلى. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين قوة منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر ومستوى الإنجاز في المشاريع العملاقة. وتوصي الدراسة بضرورة تعزيز آليات المراقبة والالتزام، واعتماد نماذج متقدمة لإدارة المخاطر في المشاريع الكبرى.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، إدارة المخاطر، الالتزام، المشاريع العملاقة، نيوم.

فهرس المحتويات

أ	حقوق الطباعة	
ب	الشكر والتقدير	
ج	المستخلص	
1	الفصل الأول	
1	الإطار العام للدراسة	
2	المقدمة:	
3	مشكلة الدراسة	
4	أهمية الدراسة	
4	أهداف الدراسة	
5	تساؤلات الدراسة	
5	فروض الدراسة	
6	النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	
6	حدود الدراسة:	
7	الفصل الثاني	
7	الإطار النظري والدراسات السابقة	
8	مقدمة	
9	الإطار النظري	
10	أولاً: الحوكمة المؤسسية	
13	ثانياً: إدارة المخاطر	
15	ثالثاً: الالتزام التنظيمي	
17	رابعاً: المشاريع العملاقة	
19	خامساً: العلاقة بين GRC ونجاح المشاريع العملاقة	
21	خاتمة الإطار النظري	
22	الدراسات السابقة	
22	الدراسات العربية	

23.....	الدراسات الأجنبية.....
25.....	المقارنة العامة للدراسات
25.....	الفجوة البحثية
26.....	الفصل الثالث
26.....	منهجية الدراسة
27.....	مقدمة
27.....	المنهجية وطرق البحث
27.....	مجتمع البحث
28.....	حدود البحث
28.....	أدوات جمع البيانات
29.....	أسلوب تحليل البيانات
29.....	مبررات اختيار المنهجية
29.....	الأخلاقيات البحثية
30.....	الفصل الرابع
30.....	النتائج والتوصيات
31.....	مقدمة
31.....	تحليل البيانات
31.....	تحليل الحوكمة في مشروع نيوم
33.....	تحليل إدارة المخاطر في مشروع نيوم
35.....	تحليل الالتزام في مشروع نيوم
36.....	دراسة حالة موسعة حول مشروع نيوم
38.....	النتائج
38.....	النتيجة الرئيسية الأولى:
38.....	النتيجة الرئيسية الثانية:
39.....	النتيجة الرئيسية الثالثة:
40.....	التوصيات
41.....	الفصل الخامس
41.....	مناقشة النتائج
42.....	مقدمة

42.....	أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري
43.....	ثانيًا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
45.....	ثالثًا: ارتباط النتائج بأهداف الدراسة
46.....	الفصل السادس
46.....	الاستنتاجات
47.....	مقدمة
47.....	أولاً: الاستنتاجات العامة
48.....	ثانيًا: الاستنتاجات المرتبطة بأسئلة الدراسة
49.....	ثالثًا: التوصيات
49.....	رابعًا: التوصيات للدراسات المستقبلية
50.....	المراجع
51.....	أولاً: المراجع العربية
52.....	ثانيًا: المراجع الأجنبية
53.....	الملاحق
54.....	Abstract

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة:

تُعَدُّ المشاريع العملاقة إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التحول الاقتصادي والاجتماعي في الدول، ولا سيما في الدول التي تتبنّى رؤى استراتيجية طموحة لتنويع الاقتصاد وتعزيز الابتكار. وفي المملكة العربية السعودية، تمثّل المشاريع العملاقة إحدى أهم مكوّنات رؤية 2030، حيث تُسهم في إعادة تشكيل البنية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة والمفاهيم المستقبلية.

وكما ان مشروع -نيوم- يُعد أحد أبرز هذه المشاريع، لما يمثّله من نموذج عالمي للتطوير المتكامل والقائم على الابتكار والاعتماد على الحلول المستدامة.

ونظرًا لحجم المشروع وتعقيده، وتعدد المسارات الاستثمارية التي يضمّها، وتنوع الأطراف المشاركة فيه، تبرز الحاجة الضرورية إلى وجود منظومة فعّالة للحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) لضمان سلامة الإجراءات ودقة القرارات وفعالية تنفيذ الخطط التشغيلية.

وعليه فإن أي فجوة في المنظومة سواء في جانب الشفافية، أو إدارة التحديات، أو الامتثال التنظيمي فهي تؤثر بشكل مباشر في جودة التنفيذ، وأيضاً في قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الإستراتيجية.

من هذا المنطلق، قمت بتسليط الضوء هذه الدراسة على أثر المنظومة في دعم نجاح المشاريع العملاقة، عبر تحليل حالة مشروع نيوم بوصفه نموذجاً تطبيقياً متميزاً على المستويين المحلي والدولي.

وتستند الدراسة إلى منهجية علمية قائمة على دراسة الحالة وتحليل المضمون، بهدف الوصول إلى فهم متعمّق لطبيعة العلاقة بين عناصر الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام وبين مستوى نجاح المشروع.

مشكلة الدراسة

يواجه مشروع نيوم، باعتباره مشروعًا عملاقًا متعدد المسارات، تحديات تشغيلية وتنظيمية معقدة تتطلب وجود منظومة ناضجة وفعالة للحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.

ومع ارتفاع حساسية القرارات وكبر حجم الاستثمارات وتداخل الجهات المشاركة، يصبح ضعف الحوكمة أو عدم كفاية إدارة المخاطر أو انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي عاملاً مؤثراً في تعثر الأعمال أو زيادة التكلفة أو تأخر الإنجاز.

ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي:

ما هو تأثير منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في دعم نجاح مشروع نيوم؟

ويتفرع عنه الأسئلة الآتية:

1. ما هو دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز فاعلية إدارة مشروع نيوم؟
2. كيف تسهم إدارة المخاطر في تقليل التحديات وتحسين كفاءة التنفيذ؟
3. إلى أي مدى يؤثر الالتزام التنظيمي في دعم جودة واستدامة مخرجات المشروع؟

أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

1. تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالحوكمة والمخاطر والالتزام في سياق المشاريع العملاقة.
2. تقدّم إطارًا تحليليًا لفهم طبيعة العلاقة التكاملية بين عناصر GRC ونجاح المشاريع.
3. تدعم تطوير نماذج بحثية جديدة في مجال إدارة المشاريع الكبرى.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

1. توفر معلومات علمية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار والقائمون على مشروع نيوم.
2. تُسهم في تحسين جودة الممارسات الإدارية والتنظيمية داخل المشاريع العملاقة.
3. تساعد في تعزيز آليات الرقابة والالتزام لضمان كفاءة التنفيذ وتقليل المخاطر.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

1. تحليل أثر منظومة GRC في دعم نجاح مشروع نيوم.
2. تحديد دور الحوكمة في تحسين الأداء وضبط عمليات التنفيذ.
3. توضيح دور إدارة المخاطر في مواجهة التحديات التي تواجه المشاريع العملاقة.
4. دراسة أثر الالتزام التنظيمي في تعزيز جودة واستدامة الأعمال داخل مشروع نيوم.

تساؤلات الدراسة

1. ما العلاقة بين الحوكمة ونجاح مشروع نيوم؟
2. كيف تسهم إدارة المخاطر في تعزيز كفاءة التنفيذ داخل مشروع نيوم؟
3. ما أثر الالتزام التنظيمي في دعم جودة مخرجات مشروع نيوم؟
4. إلى أي مدى ترتبط منظومة GRC بتحقيق نجاح مشروع نيوم؟

فروض الدراسة

تتطلق الدراسة من الفروض الآتية:

1. توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق مبادئ الحوكمة وبين نجاح مشروع نيوم.
2. تسهم إدارة المخاطر الفعّالة في رفع كفاءة التنفيذ داخل مشروع نيوم.
3. يعزّز الالتزام التنظيمي مستوى الجودة والاستدامة في مخرجات مشروع نيوم.
4. التكامل بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام يؤدي إلى تحسين الأداء العام لمشروع نيوم.

النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على نظرية الحوكمة المؤسسية بوصفها إطارًا نظريًا لفهم العلاقة بين الرقابة والمسؤوليات ومساءلة الأطراف داخل المشاريع. كما تستند إلى نماذج إدارة المخاطر المؤسسية (ERM) المبنية على معيار ISO 31000، إضافة إلى مفاهيم الالتزام التنظيمي التي تركز على الامتثال للقوانين والمعايير.

حدود الدراسة:

أولاً: الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على مشروع نيوم في المملكة العربية السعودية.

ثانيًا: الحدود الزمانية:

تركّز الدراسة على الفترة الممتدة بين 2018 – 2025 باعتبارها مرحلة محورية في تطوّر المشروع.

ثالثًا: الحدود الموضوعية:

تتناول الدراسة أثر منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في دعم نجاح المشاريع العملاقة، وتطبق ذلك على مشروع نيوم.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة

يُوقَّر هذا الفصل الأساس المعرفي والمنهجي الذي يُعين الباحث على فهم المتغيرات موضوع الدراسة، وتحديد الروابط الممكنة بينها في ضوء النماذج والنظريات العلمية المعتمدة. كما يُسهم هذا الفصل في إبراز ما توصّلت إليه الأدبيات السابقة، محليًا ودوليًا، من نتائج ومحددات ومنهجيات، مما يُساعد على تأكيد أهمية البحث الحالي وتحديد الفجوة العلمية التي يسعى إلى معالجتها.

وفي سياق هذه الدراسة التي تتناول تحليل أثر منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في دعم نجاح المشاريع العملاقة، وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه يوقَّر تصورًا نظريًا متماسكًا لطبيعة العلاقة بين هذه المكونات الثلاثة كمنظومة تكاملية مؤسسية، ويوضح كيفية تأثيرها في البيئة التشغيلية والتنظيمية للمشاريع الكبرى، وبشكل خاص في نموذج مشروع «نيوم» كأحد أبرز المشاريع المرتبطة برؤية المملكة 2030.

ينقسم هذا الفصل إلى محورين رئيسيين:

- **الأول: الإطار النظري،** ويتناول عرضًا تفصيليًا للمفاهيم العلمية الأساسية المرتبطة بمنظومة GRC، والنماذج والنظريات المرجعية التي توضح خصائص هذه المنظومة، وأبعادها، وعلاقتها بنجاح المشاريع العملاقة. كما يُمهد هذا الجزء لتطوير النموذج المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة.
- **الثاني: الدراسات السابقة،** والتي تسلط الضوء على أهم البحوث والدراسات التي تناولت موضوعات الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام سواء بصورة فردية أو تكاملية، في سياق المشاريع الكبرى. ويشمل هذا المحور مراجعة نوعية للدراسات العربية والأجنبية، وتحليل أوجه الاتفاق والاختلاف بينها، وتحديد الفجوة البحثية التي ينطلق منها هذا العمل.

الإطار النظري

يمثل الإطار النظري أحد المرتكزات الأساسية لأي دراسة علمية، إذ يُوفّر البنية المفاهيمية التي تُبنى عليها الفروض البحثية وتساؤلات الدراسة. ويُسهّم في ربط مفاهيم الدراسة بالأدبيات السابقة، من خلال عرض منظم ودقيق للمتغيرات الأساسية والنماذج والنظريات المرتبطة بها.

في سياق هذه الدراسة التي تستهدف تحليل أثر منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في نجاح المشاريع العملاقة، يُعد الإطار النظري أداة لفهم كيفية تفاعل هذه العناصر الثلاثة بوصفها مكونات حوكمة متكاملة مع البيئة التشغيلية والتنظيمية لهذه المشاريع، مع التركيز على نموذج مشروع «نيوم» بوصفه حالة تطبيقية تمثل رؤية مستقبلية للتنمية المستدامة في المملكة العربية السعودية.

يتناول هذا الإطار عرضًا تحليليًا لمفاهيم: الحوكمة المؤسسية، وإدارة المخاطر، والالتزام التنظيمي، والمشاريع العملاقة، إضافة إلى استعراض النماذج المرجعية الدولية مثل: مبادئ OECD، وإطار COSO، ومعيّار ISO 31000. كما يُبرز العلاقات السببية والتكاملية بين هذه المتغيرات ومدى انعكاسها على جودة وكفاءة واستدامة تنفيذ المشاريع الكبرى.

أولاً: الحوكمة المؤسسية

1. مفهوم الحوكمة المؤسسية

تُعرف الحوكمة المؤسسية بأنها مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي تنظم العلاقة بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة، بما في ذلك المساهمين، والإدارة التنفيذية، ومجلس الإدارة، وأصحاب العلاقة الخارجيين. تهدف هذه المنظومة إلى تحقيق الانضباط المؤسسي من خلال تعزيز مبادئ الشفافية، والمساءلة، والنزاهة، والمشاركة، والرقابة، وذلك لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وعدالة.

وتكتسب الحوكمة أهمية خاصة في سياق المشاريع العملاقة، نظرًا لتعدد الجهات المشاركة فيها، وتعقيد الهياكل الإدارية، وضخامة التمويل والمخاطر المصاحبة. فالقرارات الخاطئة أو ضعف المساءلة أو تضارب المصالح قد يؤدي إلى تعطيل المشروع، أو إهدار الموارد، أو فقدان ثقة الأطراف ذات العلاقة.

2. أهداف الحوكمة في المشاريع العملاقة

- ترتبط الحوكمة في المشاريع العملاقة بعدة أهداف استراتيجية وتشغيلية، من أبرزها:
- تحقيق الشفافية: من خلال الإفصاح عن السياسات، والقرارات، والبيانات المالية والتشغيلية.
 - تقليل تضارب المصالح: بتحديد المسؤوليات وتوزيع الصلاحيات بوضوح.
 - تعزيز الرقابة المؤسسية: عبر إنشاء لجان رقابية مستقلة تتولى التحقق من امتثال الإدارات المختلفة.
 - رفع كفاءة اتخاذ القرار: بفضل الأطر المؤسسية التي تربط بين التخطيط والتنفيذ والمتابعة.
 - ضمان المساءلة: من خلال ربط النتائج بالأدوار التنظيمية.
 - جذب الاستثمار: عن طريق بناء ثقة الممولين والمستثمرين المحليين والدوليين.

3. أبعاد الحوكمة المؤسسية

يمكن تصنيف أبعاد الحوكمة في المشاريع الكبرى إلى أربعة محاور رئيسية:

- A. البعد التعاقدي: ويشير إلى القواعد الرسمية التي تنظم العلاقة بين الأطراف عبر عقود ولوائح تنظيمية، مما يحد من التفسيرات الشخصية ويقلل النزاعات.
- B. البعد الرقابي: ويشمل إنشاء لجان رقابة داخلية وخارجية، مثل: لجان المراجعة والتدقيق، ولجان الامتثال، ولجان المخاطر، لضمان المتابعة المستقلة لأداء المشروع.
- C. البعد التشاركي: ويتعلق بمشاركة جميع أصحاب العلاقة في عمليات صنع القرار وفق آليات مؤسسية تراعي مبدأ التمثيل العادل.
- D. البعد الأخلاقي والقيمي: ويبرز في تعزيز ثقافة المسؤولية، والنزاهة، والعدالة داخل بيئة العمل المؤسسي.

4. مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

تُعد مبادئ الحوكمة الصادرة عن منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أهم المراجع الدولية التي تعتمد عليها الحكومات والشركات لتطوير أطر الحوكمة. وقد أُقرت هذه المبادئ لأول مرة عام 1999 وتم تحديثها في نسخ لاحقة لتعكس التغيرات في الأسواق والمؤسسات.

تشمل المبادئ الرئيسية ما يلي:

- ضمان الحقوق المتساوية للمساهمين: يجب حماية حقوق جميع المساهمين بما في ذلك صغار المستثمرين، وتسهيل مشاركتهم في القرارات الجوهرية.
- الإفصاح والشفافية: تشجيع نشر المعلومات الموثوقة في الوقت المناسب حول الجوانب المالية، والحوكمة، والملكية، والأداء.
- مسؤوليات مجلس الإدارة: ضرورة استقلالية المجلس، وتحديد مسؤولياته بوضوح في الإشراف وتقييم الأداء، وتعيين الإدارة العليا.
- دور أصحاب العلاقة: الاعتراف بحقوق أصحاب العلاقة وتشجيع التعاون معهم بما يعزز الاستدامة المؤسسية.
- النزاهة والسلوك الأخلاقي: تبني أطر تمنع استغلال السلطة، وتعزز النزاهة في القرارات.

أهمية المبادئ في سياق المشاريع العملاقة:

توفّر هذه المبادئ إطارًا مناسبًا لضمان الاستقرار المؤسسي في المشاريع الضخمة متعددة الأطراف، وتساعد في تقليل المخاطر المرتبطة بتضارب المصالح، والضعف الرقابي، وتسرب المعلومات، وهو ما يجعلها مرجعية فعالة في إدارة مشروع بحجم وتعقيد «نيوم».

5. إطار COSO للحوكمة والرقابة

يُعد إطار COSO (لجنة المنظمات الراعية للجنة Treadway) من الأطر الأكثر شمولًا في مجال إدارة الرقابة الداخلية والحوكمة المؤسسية. تم تطويره لدعم المؤسسات في تحسين جودة الرقابة والامتثال وتقليل المخاطر.

يتكون نموذج COSO من خمس مكونات مترابطة:

1. بيئة الرقابة: وهي الأساس الذي يُبنى عليه نظام الرقابة، وتشمل النزاهة، والقيم الأخلاقية، وهيكِل السلطة، وكفاءة العاملين.
2. تقييم المخاطر: تحديد وتحليل المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف، مع متابعة المستجدات الداخلية والخارجية.
3. الأنشطة الرقابية: السياسات والإجراءات التي تساعد في تخفيف المخاطر وتنفيذ التعليمات.
4. المعلومات والاتصال: توفير معلومات مناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات فعالة، مع وجود قنوات تواصل فعالة داخل المؤسسة.
5. أنشطة المراقبة: المراجعة المستمرة والتقييم الدوري لكفاءة النظام الرقابي.

لماذا يُستخدم COSO في المشاريع العملاقة؟

- يُعد نموذجًا عمليًا لتوزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح.
- يساعد في خلق ثقافة مؤسسية قائمة على التحليل والتقييم الوقائي.
- يعزز القدرة على الاستجابة السريعة للمخاطر والانحرافات.
- يُمكن من متابعة أداء الوحدات المختلفة وفق معايير قابلة للقياس.

ثانيًا: إدارة المخاطر

1. مفهوم إدارة المخاطر

تشير إدارة المخاطر إلى العملية المنهجية والمستمرة التي تهدف إلى تحديد التهديدات المحتملة التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشروع، وتحليلها، وتقييم مدى خطورتها، ثم تصميم وتنفيذ استراتيجيات لمعالجتها أو التخفيف من آثارها. وتُعد هذه الإدارة من الأدوات الحيوية في البيئات المعقدة، إذ تمكّن متخذي القرار من التفاعل الاستباقي مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

في سياق المشاريع العملاقة، لا تقتصر إدارة المخاطر على التنبؤ بالأحداث السلبية، بل تشمل أيضًا استغلال الفرص المحتملة وتحقيق أقصى قيمة من الموارد عبر تقليل الخسائر المحتملة أو تحسين الكفاءة.

2. أهمية إدارة المخاطر في المشاريع العملاقة

تكتسب إدارة المخاطر أهمية استراتيجية في المشاريع العملاقة بسبب:

- تعقيد العمليات وتعدد الأطراف: حيث يصعب تتبع كل الجوانب التشغيلية والتنظيمية دون منظومة مخاطر منظمة.
- ضخامة الاستثمارات: مما يجعل أي خلل بسيط يؤدي إلى خسائر كبيرة.
- مدة التنفيذ الطويلة: ما يزيد من احتمالية تغير الظروف السياسية، الاقتصادية، أو البيئية.
- ارتفاع مستوى الترابط بين الأنشطة: أي تأخر أو فشل في جزء واحد قد يؤثر على المشروع بالكامل.

إدارة المخاطر في هذه البيئة تُسهم في:

- منع التوقفات غير المتوقعة.
- حماية السمعة المؤسسية.
- دعم اتخاذ القرار المستند إلى بيانات.
- تقليل التكاليف غير المباشرة.

3. أنواع المخاطر في المشاريع العملاقة

تُصنّف المخاطر في المشاريع العملاقة إلى مجموعة من الفئات الرئيسية:

نوع المخاطر	التوضيح
مالية	تغيّر في أسعار الصرف، تضخم، تكلفة تمويل، تدفقات نقدية غير مستقرة.
تشغيلية	تأخر في تنفيذ المهام، نقص المواد، ضعف الموردين.
تنظيمية وتشريعية	تغيّر في القوانين، تأخير التصاريح، تعارض الأنظمة.
فنية وهندسية	فشل تقني، أخطاء تصميم، تدخل في البنية التحتية.
بيئية	كوارث طبيعية، انبعاثات، آثار على التنوع الحيوي.
اجتماعية ومجتمعية	اعتراضات محلية، مقاومة التغيير، مطالبات حقوقية.
سيبرانية وتقنية	اختراقات إلكترونية، فقدان بيانات، تهديدات أمنية.

4. إطار ISO 31000 لإدارة المخاطر

يُعد معيار ISO 31000 من أكثر الأطر استخدامًا عالميًا لوضع سياسة مؤسسية فعالة لإدارة المخاطر. وقد صدر عن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO)، ويوفر منهجية مرنة ومتكاملة لإدارة المخاطر في المؤسسات العامة والخاصة.

يشمل الإطار ثلاث مكونات رئيسية:

أ. المبادئ:

وهي المبادئ التي يجب أن تستند إليها كل منظومة فعالة لإدارة المخاطر، ومنها:

- التوافق مع الأهداف المؤسسية.
- الإدماج في جميع الأنشطة.
- التخصيص حسب طبيعة المشروع.
- الديناميكية والقدرة على الاستجابة السريعة.
- التحسين المستمر.

II. الإطار المؤسسي:

ويشمل:

- الالتزام والدعم من القيادة العليا.
- مواءمة إدارة المخاطر مع الحوكمة المؤسسية.
- تحديد الأدوار والصلاحيات.
- دمج المخاطر ضمن صنع القرار.

III. العمليات:

وتشمل الخطوات التالية:

- تحديد المخاطر: تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر سلبًا أو إيجابًا.
- تحليل المخاطر: تقييم شدة الأثر واحتمالية الحدوث.
- تقييم المخاطر: مقارنة النتائج بالمعايير المقبولة.
- معالجة المخاطر: اختيار البدائل الأنسب للتقليل أو النقل أو القبول أو الإزالة.
- الرصد والمراجعة: متابعة فعالية الخطط وتحديثها باستمرار.

ثالثاً: الالتزام التنظيمي

1. مفهوم الالتزام التنظيمي

يشير الالتزام التنظيمي إلى مدى تقيّد المؤسسة والعاملين فيها بالقوانين والتشريعات واللوائح والسياسات والمعايير ذات الصلة بنطاق عملها، سواء كانت صادرة من جهات رقابية خارجية أو ضمن الأنظمة الداخلية للمؤسسة. ولا يقتصر الالتزام على الامتثال القانوني فحسب، بل يشمل أيضاً الجوانب الأخلاقية والمهنية والسلوكية التي تعبّر عن الانضباط المؤسسي والاحترام الواعي للإطار التنظيمي.

ويمثل الالتزام ركيزة أساسية لضمان استمرارية الأعمال وتقليل المخاطر القانونية والتشغيلية، إضافةً إلى تعزيز مصداقية المؤسسة أمام أصحاب العلاقة، ورفع ثقة المجتمع والمستثمرين بها.

2. أهمية الالتزام في المشاريع العملاقة

في سياق المشاريع العملاقة، تزداد أهمية الالتزام التنظيمي بسبب حجم المشروع، وتعدد الأطراف المعنية، وتنوع مصادر التمويل، واشتراطات الجهات التنظيمية المحلية والدولية.

ومن أبرز مبررات التركيز على الالتزام ما يلي:

- حماية المشروع من المسائل القانونية أو إيقاف الأعمال.
- ضمان التوافق مع الأنظمة البيئية والهندسية والصحية.
- تحقيق متطلبات الإفصاح والشفافية أمام المستثمرين.
- تعزيز الصورة المؤسسية داخليًا وخارجيًا.
- تسهيل الحصول على الاعتمادات والتصاريح اللازمة.
- تحقيق الاستدامة التشغيلية وتقليل الانحرافات السلوكية.

نوع الالتزام	التوضيح
الالتزام القانوني	الامتثال للقوانين المحلية والدولية، مثل قوانين العمل، السلامة، البيئة، العقود.
الالتزام المهني	التقيد بمعايير السلوك المهني، وأخلاقيات المهنة في جميع التخصصات العاملة.
الالتزام المؤسسي	الالتزام باللوائح الداخلية والإجراءات والسياسات المعتمدة من الإدارة العليا.
الالتزام الأخلاقي	احترام القيم الإنسانية والمجتمعية، والتعامل بشفافية ونزاهة.
الالتزام البيئي	الالتزام بالمعايير التي تحافظ على البيئة وتقلل الانبعاثات والمخاطر البيئية.
الالتزام الرقابي	التعاون مع الجهات الرقابية والإفصاح عن البيانات المطلوبة بدقة.

3. أنظمة الالتزام في المشاريع العملاقة

تُطبّق المشاريع العملاقة مجموعة من الأنظمة والضوابط التي تضمن الامتثال الشامل والمستمر، ومن أبرز هذه الأنظمة:

- الأنظمة البيئية والتصاريف: مثل تقييم الأثر البيئي، وتقارير الانبعاثات، وخطط إعادة التأهيل البيئي.
- لوائح السلامة والصحة المهنية: مثل إجراءات الطوارئ، واستخدام معدات الحماية، وبرامج التدريب.
- الأنظمة الهندسية والتنظيمية: مثل الأكواد الهندسية المحلية والعالمية، والامتثال لمتطلبات الجودة.
- الإطار المالي والضريبي: تطبيق المعايير المحاسبية، وأنظمة الإفصاح المالي، وضوابط مكافحة غسل الأموال.
- متطلبات الحوكمة: كإفصاح عن تضارب المصالح، والتقارير السنوية للجهات الرقابية.
- الامتثال التقني والتحول الرقمي: مثل أمن المعلومات، وحماية البيانات، والامتثال للمعايير السيبراني.

رابعاً: المشاريع العملاقة

1. تعريف المشاريع العملاقة

تُعرف المشاريع العملاقة (Mega Projects) بأنها مشاريع استثمارية كبرى تتجاوز تكلفتها عادة عدة مليارات من الدولارات، وتتصف بتعقيد إداري وتشغيلي عالٍ، ومدة تنفيذ طويلة، وتأثير اقتصادي ومجتمعي واسع النطاق. وغالباً ما تتضمن هذه المشاريع بنية تحتية استراتيجية أو تطويراً عمرانياً أو صناعياً أو تقنياً واسع التأثير.

ولا تقتصر المشاريع العملاقة على الضخامة المالية فقط، بل تشمل كذلك تعدد أصحاب العلاقة، والتنوع في المخاطر، وتداخل القطاعات، والارتباط الوثيق بالأهداف الوطنية أو الإقليمية. ويُعد مشروع «نيوم» نموذجاً معاصراً لهذا النوع من المشاريع، نظراً لتعدد أبعاده الاقتصادية والتقنية والاجتماعية، وارتباطه المباشر برؤية السعودية 2030.

2. خصائص المشاريع العملاقة

تتميز المشاريع العملاقة بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المشاريع التقليدية، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

الخاصية	التوضيح
ضخامة التكاليف	تتجاوز عادة مليارات الدولارات، وتتطلب نماذج تمويل مبتكرة.
المدى الزمني الطويل	تمتد فترات التنفيذ لسنوات أو عقود.
تعدد أصحاب العلاقة	تشمل جهات حكومية، مستثمرين، شركات تنفيذ، مجتمعات محلية، وكيانات دولية.
تشابك الأنظمة	تعتمد على تكامل بين أنظمة هندسية، رقمية، بيئية، مالية، وتشغيلية.
المخاطر المتداخلة	تشمل مخاطر مالية، بيئية، تنظيمية، فنية، وسياسية.
أثر واسع النطاق	تؤثر في الاقتصاد الكلي، وسوق العمل، والتحول العمراني، والرقمي.
الطابع الاستراتيجي	غالبًا ما تكون جزءًا من خطط تنمية وطنية أو تحولات هيكلية.

3. التحديات الرئيسية في إدارة المشاريع العملاقة

- ✓ التخطيط طويل المدى: بسبب تغير الظروف الاقتصادية والسياسية، تحتاج المشاريع العملاقة إلى تخطيط استراتيجي ديناميكي.
- ✓ التنسيق المؤسسي: تعدد الجهات المنفذة يفرض تحديات في توحيد الرؤية وتكامل الجهود.
- ✓ إدارة المخاطر المعقدة: كثافة التهديدات وتنوعها تتطلب أنظمة تنبؤ واستجابة متعددة المستويات.
- ✓ التحكم في التكاليف: الانحرافات المالية قد تُحدث فجوات تمويلية تهدد الاستمرارية.
- ✓ الامتثال التنظيمي: التغيرات المستمرة في الأنظمة والقوانين تتطلب مرونة قانونية وتوافقًا مستمرًا.
- ✓ الحوكمة والشفافية: حاجة ماسة لنظم رقابة قوية لحماية المشروع من الانحرافات أو الفساد المؤسسي.

4. أمثلة عالمية على المشاريع العملاقة

المشروع	الدولة	طبيعة المشروع	الدروس المستفادة
Crossrail	المملكة المتحدة	شبكة قطارات أنفاق جديدة	تأخر زمني + تضخم مالي بسبب ضعف إدارة المخاطر.
Stuttgart 21	ألمانيا	تطوير محطة قطار وخطوط سكك	مقاومة مجتمعية وتأخيرات بسبب ضعف التواصل.
Three Gorges Dam	الصين	سد مائي ضخم لتوليد الطاقة	نجاح هندسي مع تحديات بيئية ومجتمعية.
نيوم	السعودية	مدينة مستقبلية ذكية	مشروع متكامل قائم على الابتكار والاستدامة.

خامساً: العلاقة بين GRC ونجاح المشاريع العملاقة

1. التكامل المفاهيمي بين الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام

تُعد منظومة GRC إطاراً إدارياً واستراتيجياً يدمج ثلاث مكونات مترابطة تعمل معاً لتعزيز الانضباط المؤسسي وتحقيق الأداء المستدام، وهي:

- الحوكمة: تضبط عملية اتخاذ القرار وتحدد المسؤوليات التنظيمية، بما يعزز الاتساق بين الأهداف التنفيذية والاستراتيجية.
- إدارة المخاطر: توفر أدوات منهجية لتحليل التهديدات المحتملة وتطوير خطط للحد منها أو الاستجابة لها.
- الالتزام التنظيمي: يضمن احترام السياسات واللوائح والتشريعات المؤسسية والمحلية والدولية.

ويؤدي التكامل بين هذه المكونات إلى:

- تعزيز الثقة المؤسسية.
- تقليل التكاليف الناتجة عن الأخطاء التنظيمية.
- رفع كفاءة التنفيذ.
- تقوية القدرة على التكيف مع الأزمات والتغيرات.
- تمكين الإدارة العليا من اتخاذ قرارات مبنية على تحليل شامل وواقعي.

2. أثر GRC على نجاح المشاريع العملاقة

تشير الأدبيات والدراسات إلى وجود علاقة مباشرة وقوية بين فعالية منظومة GRC وبين نجاح المشاريع العملاقة، ويتجلى هذا الأثر في المحاور التالية:

محور النجاح	كيف تؤثر GRC فيه؟
جودة التخطيط والتنفيذ	توفر الحوكمة رؤية واضحة وتوزيعاً منظماً للصلاحيات، ما يسهم في وضوح الأهداف وسرعة التنفيذ.
إدارة الموارد	تساعد إدارة المخاطر على تخصيص الموارد بكفاءة وتقليل الفاقد.
الامتثال والسمعة المؤسسية	يعزز الالتزام التنظيمي مصداقية المشروع داخلياً وخارجياً.
استمرارية المشروع	يوفر التكامل بين GRC نظاماً استباقياً يحمي المشروع من التوقف أو التراجع.
الاستجابة للتغيير	يمكن المشروع من التكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتقنية والتشريعية.

وفي المشاريع العملاقة مثل مشروع «نيوم»، لا يكفي وجود إدارة تشغيلية قوية دون منظومة GRC ناضجة تدعم التوسع المعقد، وتضمن سلامة القرارات وشرعيتها، وتحفز الابتكار ضمن بيئة منضبطة.

النموذج المفاهيمي للدراسة

يعتمد النموذج المفاهيمي في هذه الدراسة على تصور أن نجاح المشروع العملاق (المتغير التابع) يتأثر بثلاثة متغيرات مستقلة رئيسية:

1. الحوكمة المؤسسية

2. إدارة المخاطر

3. الالتزام التنظيمي

بالإضافة إلى وجود علاقات تفاعلية تكاملية بين هذه المتغيرات الثلاثة، تُشكّل مجموعها منظومة GRC. وتفترض الدراسة أن هذا التكامل لا ينعكس فقط على كل عنصر بمفرده، بل يحدث أثراً تراكمياً مضاعفاً في تعزيز أداء المشروع.

خاتمة الإطار النظري

يمثل هذا الإطار مرجعاً علمياً ومنهجياً لفهم الديناميات التي تحكم الأداء في المشاريع العملاقة من خلال عدسة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام. وتُبرز النماذج والنظريات المعروضة كيف يمكن للمنظمات الكبرى أن تحقق استقراراً واستدامة ونجاحاً استراتيجياً إذا ما فعلت منظومة GRC بتكامل ووعي مؤسسي. وعليه، فإن هذه الدراسة – من خلال تحليل مشروع نيوم – تسعى إلى اختبار هذه المفاهيم ميدانياً، وتقديم قراءة تطبيقية لقيمة GRC في دعم التحول الوطني الطموح.

الدراسات السابقة

تُعد الدراسات السابقة عنصراً أساسياً في دعم الجانب العلمي للبحث، حيث تساهم في تحديد ما توصلت إليه الأدبيات الحديثة، وتوضيح أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد الفجوات المعرفية التي لم تنل حظاً كافياً من البحث. ويمكن توزيع الدراسات ذات العلاقة بالموضوع تحت مسارين رئيسيين: الدراسات العربية والدراسات الأجنبية.

الدراسات العربية

تناولت عدد من الدراسات العربية موضوع إدارة المخاطر والحوكمة في سياق المشاريع والمنشآت، وإن لم تركز مباشرة على مشروع نيوم أو المشاريع العملاقة بالمعنى الضيق، إلا أنها قدمت أسساً علمية مهمة يمكن البناء عليها في هذه الدراسة.

A. العنزي (2024) درس أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، من خلال استبيان قاس أبعاد إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييمها، الاستجابة لها، مراقبتها) وعلاقتها بأبعاد النجاح (تقليل المخاطر، تحسين الشفافية، الاستخدام الأمثل للموارد، خفض التكاليف). وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نضج إدارة المخاطر ومستوى نجاح المشروع، مما يبرز دور إدارة المخاطر بوصفها أداة أساسية لتحقيق أهداف المشاريع.

B. عامر (2022) تناول دور آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر وانعكاساتها على أسواق المال. وخلصت الدراسة إلى أن تكامل نظام حوكمة الشركات مع إدارة المخاطر يساهم في تحسين جودة القرارات وتقليل السلوكيات الانتهازية وتعزيز ثقة المستثمرين، وأن الحوكمة الفعالة تشكل إطاراً رقابياً يرفع كفاءة إدارة المخاطر في المؤسسات.

C. رزق (2018) درس إدارة مخاطر تنفيذ مشروعات الإسكان المتسارعة، مبرراً أن المشاريع التي تُنفَّذ في مدد زمنية مضغوطة تتعرض لمستويات عالية من المخاطر الفنية والمالية والتنظيمية. وأكدت الدراسة أن تطبيق منهجية منظمة لإدارة المخاطر خلال دورة حياة المشروع يسهم في ضبط الزمن والتكلفة، ويحسن من جودة المخرجات، خاصة في المشاريع ذات الطابع التنموي المتسارع.

D. عطوان (2018) تناول دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030، من خلال دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي وبعض المرجعيات الأخرى. وأظهرت الدراسة أن الحوكمة تمثل أحد الأنظمة الحمائية الأساسية التي ترفع من تنافسية الشركات وتجذب الاستثمار وتعزز الشفافية والمساءلة، وأنها مرتبطة بشكل مباشر بأهداف رؤية 2030 في تعزيز الكفاءة والاستدامة المؤسسية.

بصورة عامة، تؤكد هذه الدراسات العربية على أن الحوكمة وإدارة المخاطر تمثلان ركيزتين أساسيتين في تحسين أداء المشاريع والمؤسسات ورفع مستوى استدامتها، كما تسلط الضوء على أهمية المواءمة مع رؤية المملكة 2030، وهو ما يرتبط مباشرة بسياق مشروع نيوم.

الدراسات الأجنبية

A. Zhai et al. (2020) درسوا أثر الحوكمة الحكومية على أداء المشاريع العملاقة في الصين، وذلك عبر نموذج مفاهيمي وبيانات استبائيته من 239 متخصصاً، وأظهرت النتائج أن الحوكمة الحكومية، بما تتضمنه من المتابعة، والرقابة، والتخطيط الاستراتيجي، والرقابة النظامية، تمثل عنصراً حاسماً في تحسين أداء المشاريع العملاقة، وأن "الرقابة المجتمعية" و"إدارة المخاطر النظامية" من أكثر مكونات الحوكمة تأثيراً.

B. Luo et al. (2022) طوروا مقياساً لقياس حوكمة المشاريع العملاقة في الصين، من خلال إطار ثلاثي الأبعاد يشمل: الحوكمة التعاقدية، والحوكمة العلاقاتية، والحوكمة الحكومية، وأثبتت الدراسة أن ارتفاع مستوى الحوكمة في هذه الأبعاد يرتبط بتحسين الأداء العام للمشاريع العملاقة، وقدمت إطاراً قياسياً يمكن الاستفادة منه في تقييم حوكمة المشاريع في سياقات مختلفة.

C. Sanchez-Cazorla et al. (2016) قدموا مراجعة منهجية للأدبيات المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع العملاقة، وركزوا على مرحلة "تحديد المخاطر" باعتبارها مرحلة حاسمة في إدارة المخاطر، وقاموا بتصنيف المخاطر في فئات رئيسية (مالية، تنظيمية، فنية، بيئية، اجتماعية، وغير ذلك) ، وخلصوا إلى أن ضعف تحديد المخاطر في المراحل الأولى يؤدي إلى قرارات غير دقيقة وتجاوزات كبيرة في التكلفة والوقت.

D. Kardes et al. (2013) تناولوا إدارة التعقيد والمخاطر في المشاريع العملاقة العالمية، وبيّنوا أن هذه المشاريع تتميز بدرجة عالية من التعقيد تؤثر في قدرتها على تحقيق الأهداف المخططة، وأكدت الدراسة أن تبني إطار متكامل لإدارة المخاطر، يشمل تحديدًا دقيقًا للمخاطر وتقييمًا مستمرًا لها واستجابات متعددة المستويات، يسهم في تحسين أداء المشاريع وتقليل احتمالات الفشل.

E. Al Fardan (2024) ركز على ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع الهندسية واسعة النطاق، من خلال تحليل مشروع Crossrail في المملكة المتحدة وعدد من المشاريع الكبرى الأخرى، وأظهرت الدراسة أن المشاريع التي تطبق إدارة مخاطر مستمرة ولديها فرق متخصصة ومحدثة للمخاطر تكون أكثر قدرة على الالتزام بالوقت والميزانية وتحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية المتوقعة.

F. Xu & Herrmann (2025) درسوا العلاقة بين الإدارة المالية وإدارة المخاطر في مشروع ضخ للبنية التحتية (Stuttgart 21 في ألمانيا) عبر منهج طولي، وبيّنت النتائج أن دمج إدارة المخاطر في القرارات المالية والاستثمارية للمشروع يقلل من التكاليف غير المتوقعة ويحسن من الأداء المالي، ويزيد من قدرة المشروع على التكيف مع التغيرات.

تؤكد هذه الدراسات الأجنبية مجتمعة على أن الحوكمة القوية، وإدارة المخاطر المنهجية، والالتزام التنظيمي تمثل عناصر رئيسة لنجاح المشاريع العملاقة، وتبرز أهمية الأطر المؤسسية المتكاملة في دعم الأداء والاستدامة.

المقارنة العامة للدراسات

يتضح من مراجعة الدراسات العربية والأجنبية ما يلي:

- ❖ اتفاق واسع على أن الحوكمة وإدارة المخاطر تمثلان مدخلين أساسيين لتحسين أداء المشاريع، سواء كانت مشاريع تقليدية أو مشاريع عملاقة.
- ❖ تؤكد الدراسات الأجنبية بشكل أكبر على الدور المؤسسي للحكومة في قيادة المشاريع العملاقة، كما في الصين، وعلى أهمية الأطر الكمية لقياس الحوكمة، في حين تركز الدراسات العربية على الارتباط برؤية 2030 ودور الحوكمة في الاستدامة المؤسسية.
- ❖ تهتم بعض الدراسات (مثل Karden et al. و Sanchez-Cazorla et al.) بتصنيف المخاطر في المشاريع العملاقة، بينما تركز دراسات أخرى (مثل Al Fardan و Xu & Herrmann) على العلاقة بين إدارة المخاطر والنتائج المالية أو التشغيلية للمشاريع.
- ❖ قلة الدراسات التي تناولت التكامل بين عناصر GRC وربطها بشكل مباشر بحالة مشروع وطني ضخم مثل مشروع نيوم.

الفجوة البحثية

على الرغم من وفرة الأدبيات المتعلقة بالحكومة وإدارة المخاطر والالتزام في المشاريع والمؤسسات، إلا أنه يمكن ملاحظة ما يأتي:

1. ندرة الدراسات التي تتناول منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) كمنظومة متكاملة في سياق المشاريع العملاقة في المملكة العربية السعودية.
 2. قلة الدراسات التطبيقية التي تستخدم منهج دراسة الحالة وتحليل المضمون لتناول مشروع وطني عملاق محدد وربطه برؤية 2030.
 3. وجود تركيز في بعض الدراسات على جانب واحد من المنظومة (مثل الحوكمة أو المخاطر أو الالتزام)، دون تناول التكامل بينها وأثر هذا التكامل في نجاح المشاريع العملاقة.
- من هنا تأتي أهمية هذه الدراسة في محاولة سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في دعم نجاح مشروع نيوم بوصفه أحد أكبر المشاريع العملاقة المرتبطة برؤية المملكة 2030، وذلك باستخدام منهج دراسة الحالة وتحليل المضمون للوثائق الرسمية ذات الصلة.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

مقدمة

يُعد اختيار المنهجية الملائمة أحد أهم عناصر نجاح البحوث العلمية، لاسيما البحوث التي تتناول ظواهر معقدة ومتشابكة مثل منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) في المشاريع العملاقة. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح المنهج العلمي والإجراءات المتبعة في هذه الدراسة، بما في ذلك مجتمع البحث، وعينته، وأدوات جمع البيانات، وأساليب التحليل، والمعايير الأخلاقية ذات الصلة. وقد تم تصميم المنهجية بما ينسجم مع طبيعة بيانات الدراسة وأهدافها وبما يتوافق مع النموذج الإرشادي المعتمد في الجامعة.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد من أنسب المناهج لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية من خلال تحليل البيانات المتاحة وتفسيرها بهدف الوصول إلى فهم شامل للعلاقات القائمة بين المتغيرات محل الدراسة.

كما استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، نظرًا لأن مشروع نيوم يمثل نموذجًا متكاملًا لمشروع عملاق يمكن تحليله بصورة منهجية اعتمادًا على الوثائق والتقارير الرسمية المنشورة.

وتم توظيف منهج تحليل المضمون (Content Analysis) لتحليل الوثائق المتعلقة بمنظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام، وهو منهج علمي يساعد على تفسير المعاني الضمنية والصريحة في النصوص المكتوبة، وتصنيفها إلى موضوعات رئيسية ترتبط بأهداف الدراسة.

مجتمع البحث

يتمثل مجتمع البحث في جميع الوثائق والتقارير والمراجع الرسمية ذات الصلة بمشروع نيوم، إضافة إلى الأدبيات العلمية المرتبطة بمنظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في سياق المشاريع العملاقة. ويتضمن ذلك:

- وثائق مشروع نيوم الرسمية.
- تقارير رؤية المملكة 2030.
- الأنظمة واللوائح التنظيمية المتعلقة بالحوكمة والمخاطر والالتزام.
- الدراسات العلمية المحكمة العربية والأجنبية.

حدود البحث

1. الحدود الموضوعية

يركّز البحث على دراسة أثر منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في نجاح المشاريع العملاقة، مع تطبيق ذلك على مشروع نيوم بوصفه نموذجًا عمليًا.

2. الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على مشروع نيوم في المملكة العربية السعودية.

3. الحدود الزمنية

تتناول البيانات والتقارير الممتدة من 2018 إلى 2025 بوصفها أكثر الفترات ارتباطًا بتطورات منظومة GRC في المشروع.

4. حدود المنهجية

نظرًا لاعتماد الدراسة على تحليل الوثائق الرسمية، فهي لا تشمل جمع بيانات ميدانية عبر المقابلات أو الاستبيانات، مما يجعل النتائج معتمدة على البيانات المنشورة فقط.

أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على المصادر الثانوية التي تشمل:

1. الوثائق الرسمية لمشروع نيوم.
2. تقارير وزارة الاقتصاد والتخطيط.
3. وثائق رؤية 2030.
4. الأنظمة التنظيمية المتعلقة بالحوكمة والمخاطر والالتزام مثل (ISO 31000 وCOSO وOECD).
5. الدراسات العلمية المحكمة.

وقد تم اختيار هذه الأدوات لأنها الأكثر موثوقية ودقة وتوافقًا مع طبيعة البحث.

أسلوب تحليل البيانات

تم تحليل البيانات باستخدام تحليل المضمون وفق الخطوات الآتية:

1. قراءة الوثائق والتقارير قراءة شاملة لفهم السياق العام.
2. تحديد الموضوعات الرئيسية المرتبطة بعناصر GRC.
3. استخراج المؤشرات ذات العلاقة بالحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام.
4. تصنيف البيانات وربطها بأهداف الدراسة وأسئلتها.
5. مقارنة النتائج المستخلصة مع الإطار النظري والدراسات السابقة.
6. صياغة النتائج النهائية بصورة تحليلية متكاملة.

مبررات اختيار المنهجية

تم اختيار منهج دراسة الحالة وتحليل المضمون للأسباب الآتية:

1. ملاءمة هذه المنهجية لطبيعة البيانات المتوفرة حول مشروع نيوم.
2. القدرة على إجراء تحليل متعمق لظاهرة معقدة دون الحاجة إلى أدوات ميدانية.
3. قوة وموثوقية المعلومات المستندة إلى مصادر رسمية.
4. توافق المنهجية مع توجيهات الجامعة والقيود الزمنية.

الأخلاقيات البحثية

التزم الباحث بالإجراءات الأخلاقية التالية:

1. الاعتماد فقط على مصادر موثوقة ورسمية.
2. توثيق جميع المراجع وفق المعايير العلمية.
3. الالتزام بالأمانة العلمية وعدم تحريف أو إساءة استخدام المعلومات.
4. الالتزام بسياسات حقوق الملكية الفكرية.
5. استخدام البيانات لأغراض البحث فقط.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية الوثائقية التي تم إجراؤها وفق منهج تحليل المضمون ودراسة الحالة لمشروع نيوم. ويشمل ذلك تحليل البيانات المستخلصة من الوثائق الرسمية، والتقارير التنظيمية، والأطر المؤسسية المتعلقة بمنظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC، وصولاً إلى تحديد أثر هذه المنظومة في دعم نجاح المشروع. كما يتضمن الفصل تقديم التوصيات المستندة إلى النتائج، بما يسهم في تعزيز التطبيق الأمثل لمنظومة GRC في المشاريع العملاقة المستقبلية.

تحليل البيانات

اعتمد تحليل البيانات على مراجعة شاملة ودقيقة للوثائق الرسمية الصادرة عن مشروع نيوم، وتقارير الجهات الحكومية، والأطر التنظيمية ذات العلاقة. وتم تحليل البيانات وفق محاور GRC الثلاثة، وعلى النحو الآتي:

تحليل الحوكمة في مشروع نيوم

أظهر تحليل الوثائق أن مشروع نيوم يعتمد على منظومة حوكمة متقدمة تشمل:

- هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات بين مختلف الوحدات الإدارية.
- لجان مراجعة وتدقيق تتابع سير العمل وتراقب الأداء بشكل دوري.
- آليات شفافية وإفصاح تتوافق مع مبادئ OECD وتشجع على الوضوح في اتخاذ القرار.
- حوكمة رقمية تعتمد على الأنظمة الذكية لجمع البيانات وتحليلها وتحسين الكفاءة.

وتشير البيانات إلى أن هذه البنية أسهمت في رفع مستوى الانضباط الإداري وتعزيز جودة القرارات داخل المشروع.

➤ توسع تفصيلي في حوكمة مشروع نيوم

تُظهر الحوكمة في مشروع نيوم نموذجًا متقدمًا يجمع بين الإطار المؤسسي الصارم والعمل التنفيذي المرن. ويتضح من تحليل الوثائق الرسمية والممارسات المعلنة أن الحوكمة في المشروع تعتمد على طبقات متكاملة تشمل الحوكمة التعاقدية، حوكمة أصحاب المصلحة، والحوكمة الحكومية، إضافة إلى منظومة حوكمة تعتمد على البيانات.

1. الحوكمة التعاقدية (Contractual Governance)

تركّز الحوكمة التعاقدية على ضبط العلاقة بين نيووم والمقاولين والموردين والشركات المنفّذة. وتتضمن:

- عقود تفصيلية تشتمل على معايير الجودة، ومتطلبات السلامة، وآليات الأداء.
- شروط واضحة للامتثال، وجزاءات للعقود غير المنفّذة بجودة كافية.
- متابعة لصيقة لتنفيذ بنود العقود باستخدام منصات رقمية.

هذه الحوكمة تضمن اتساق مخرجات المشروع مع الرؤية الاستراتيجية دون تجاوزات.

2. حوكمة أصحاب المصلحة (Stakeholder Governance)

تركّز حوكمة أصحاب المصلحة على بناء قنوات اتصال فعّالة وتفاعل مستمر بين مختلف الأطراف المعنية بالمشروع، بما يعزز التنسيق المؤسسي ويُسهّم في تقليل فجوات المعلومات. وتشمل الممارسات الرئيسية في هذا الجانب ما يلي:

- اجتماعات دورية مع الجهات الحكومية والرقابية.
 - شراكات استراتيجية مع الشركات العالمية المساهمة في تنفيذ مكّونات المشروع.
 - تعاون داخلي بين الإدارات لتسهيل تدفق المعلومات وتقليل التأخير الناتج عن سوء التنسيق.
 - بناء الثقة وتعزيز العمل التشاركي داخل فرق العمل الضخمة.
- وتُعَدّ هذه المقاربة ركيزة أساسية لدعم الانسجام التنظيمي، إذ تخفّض من تعقيدات المشروع وتسهّل عملية اتخاذ القرار، كما تُسهّم في رفع مستوى التكامل بين الأطراف المختلفة المشاركة في تنفيذ مشروع نيووم.

3. الحوكمة الحكومية (Governmental Governance)

وتتجسد في الالتزام بجميع الأنظمة الوطنية مثل:

- نظام الاستثمار
- نظام البيئة
- أنظمة التشييد والبناء
- أنظمة حماية البيانات
- متطلبات الإفصاح والشفافية

هذه الحوكمة تمثل "الإطار النظامي" الذي يتحرك ضمنه المشروع، وتحميه من التعثرات القانونية.

4. الحوكمة الرقمية في نيوم (Digital Governance)

نيوم تعتمد بشكل واسع على الأنظمة الذكية:

- لوحات قيادة Dashboard تراقب الأداء في الوقت الفعلي
- تقنيات AI لتوقع المشكلات
- قواعد بيانات رقمية موحدة
- أنظمة اتخاذ قرار مدعومة بالبيانات

هذا يعمق الاتساق ويرفع من سرعة الاستجابة للمخاطر.

تحليل إدارة المخاطر في مشروع نيوم

تبيّن من خلال تحليل البيانات أن إدارة المخاطر في نيوم تركز على:

- تحديد دقيق للمخاطر المحتملة في الجوانب الاقتصادية، والبيئية، والهندسية، والتقنية.
 - تطبيق إطار ISO 31000 في تقييم المخاطر وإعداد خطط المواجهة.
 - اعتماد منهجية الاستباقية في معالجة المخاطر، عبر دراسة السيناريوهات وتحليل تأثيراتها.
 - وجود وحدات متخصصة تعمل على المتابعة المستمرة وتحديث سجل المخاطر.
- وتشير البيانات إلى أن هذا النهج الاستباقي ساعد في تقليل الانحرافات التشغيلية وتحسين جودة التنفيذ.

➤ توسّع تفصيلي في إدارة المخاطر داخل نيوم

تمثل إدارة المخاطر أحد أهم عناصر النجاح في مشروع بحجم نيوم، ويمكن تحليلها على النحو التالي:

1. مخاطر اقتصادية وتمويلية

وتشمل:

- مخاطر تقلب أسعار المواد الخام.
- مخاطر ارتفاع التكلفة الناتجة عن تأخير المشاريع.
- مخاطر التمويل طويل الأجل للمشاريع ذات الطبيعة الرأسمالية الثقيلة.

تستخدم نيوم أدوات متقدمة لإدارة هذه المخاطر مثل نماذج توقع التكلفة.

2. مخاطر هندسية وتشغيلية

تشمل هذه المخاطر:

- التعقيد الهندسي الكبير في مشاريع مثل "ذا لاين" و"أوكساجون".
- مخاطر التصميم والتنفيذ.
- مخاطر التكنولوجيا الجديدة غير المجربة سابقاً.

تعالج نيوم هذه المخاطر عبر تكوين فرق متخصصة في مجالاتها وتقييم دوري للتصميمات.

3. مخاطر بيئية واستدامة

نظراً لاعتماد نيوم على مصادر طاقة متجددة بنسبة 100%:

- هناك مخاطر تتعلق بالطقس والموارد الطبيعية.
- مخاطر تأثير المشروع على البيئة المحلية.

تقوم نيوم بتطبيق تقييمات الأثر البيئي لكل مشروع.

4. مخاطر الأمن السيبراني

نظام نيوم يعتمد بالكامل على التقنيات الرقمية، مما يعني:

- مخاطر الاختراق
- مخاطر تعطل الأنظمة الحيوية
- مخاطر تسريب البيانات

لهذا تتبنى نيوم إطار Cybersecurity Framework وفق NIST.

تحليل الالتزام في مشروع نيوم

تُظهر البيانات أن منظومة الالتزام في نيوم تتضمن:

- الامتثال للقوانين الوطنية ذات العلاقة بالتنمية، البيئة، الأنظمة الهندسية، والحوكمة.
 - الالتزام بمعايير الجودة والسلامة في مواقع العمل.
 - تبني إطار متقدم للأمن السيبراني لحماية البيانات.
 - تطبيق سياسات بيئية صارمة تتوافق مع رؤية المشروع في الاستدامة.
- ويشير التحليل إلى أن الالتزام أسهم في رفع مستوى الجودة وتجنب المخاطر المرتبطة بعدم الامتثال.

➤ توسّع تفصيلي في الالتزام التنظيمي داخل نيوم

يظهر الالتزام التنظيمي في نيوم على ثلاثة مستويات:

A. الالتزام القانوني والتنظيمي

يشمل:

- الالتزام بأنظمة وزارة الشؤون البلدية
 - الالتزام بأنظمة البيئة
 - الالتزام بمعايير السلامة المهنية
 - الالتزام بضوابط الاستثمار الأجنبي
- وهذا الالتزام يضمن أن يعمل المشروع بدون تعارض قانوني.

B. الالتزام البيئي

ويشمل:

- تطبيق معايير الاستدامة
- إدارة النفايات الصغرية
- الحفاظ على التنوع البيولوجي
- ضوابط الانبعاثات

C. الالتزام التقني

مثل:

- حماية البيانات
- التوافق مع سحائب البيانات
- تشفير الاتصالات
- التوافق مع معايير الخصوصية GDPR

دراسة حالة موسّعة حول مشروع نيوم

❖ الخلفية الاستراتيجية للمشروع

يُعد مشروع نيوم أحد أعمدة رؤية المملكة 2030، حيث يمثل نموذجًا متقدمًا للتحويل الاقتصادي والاجتماعي، ويهدف إلى إعادة تعريف أنماط العيش والعمل والحركة. يأتي المشروع ضمن مبادرات استراتيجية لتطوير اقتصاد قائم على الابتكار والتقنيات المتقدمة، وهو ما يتطلب بطبيعته بنية حوكمة قوية وقدرة عالية على إدارة المخاطر والالتزام التنظيمي.

يمتد المشروع على مساحة تتجاوز 26,500 كم² في شمال غرب المملكة، وتشمل مكوناته مدناً ذكية تعتمد على الطاقة المتجددة بنسبة 100%، ومناطق صناعية متقدمة، ومشاريع سياحية عالمية، وأنظمة نقل مبتكرة تعتمد على الذكاء الاصطناعي. هذا التنوع الضخم يضع المشروع في أعلى فئة “المشاريع العملاقة” العالمية من حيث الحجم والتعقيد، ويجعل منظومة GRC عنصراً أساسياً في نجاحه.

❖ الأهداف الاستراتيجية للمشروع

تتضمن الأهداف الاستراتيجية للمشروع ما يلي:

- خلق بيئة حضرية تعتمد على الابتكار وتطبيق التقنيات المستقبلية.
- تطوير اقتصاد متنوع يتجاوز الاعتماد على الصناعات التقليدية.
- جذب المواهب العالمية والشركات التقنية الكبرى.
- تعزيز مكانة المملكة كمركز عالمي للذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا.
- تحقيق مستويات عالية من الاستدامة البيئية.

هذه الأهداف تمثل متطلبات حوكمة معقدة تتطلب وجود إطار تنظيمي متكامل قادر على ضبط العمليات.

❖ الهيكل التنظيمي للمشروع

يتكون الهيكل التنظيمي في نيوم من:

- مجلس إدارة يتولى الإشراف الاستراتيجي العام.
- لجان متخصصة للحوكمة، المخاطر، التدقيق، والاستدامة.
- وحدات تنفيذية تتولى تصميم المشاريع وإدارة العمليات.
- وحدات مراجعة داخلية لضمان التزام الإدارات بالضوابط.

هذا الهيكل يدعم الأسلوب المركزي في اتخاذ القرار مع منح صلاحيات تشغيلية للإدارات المتخصصة، بما يحقق التوازن بين الرقابة والمرونة.

❖ الممارسات التطبيقية في إدارة الحوكمة داخل المشروع

من أبرز الممارسات التي تطبقها نيوم:

- تطوير إطار حوكمة يعتمد على أفضل الممارسات الدولية.
 - استخدام أنظمة ذكاء اصطناعي لمتابعة مؤشرات الأداء.
 - وجود سياسات واضحة تمنع تضارب المصالح.
 - تطبيق مبادئ الشفافية في الإفصاح عن مستجدات المشروع.
- دعم ذلك نموذجًا إداريًا متقدمًا يعزز الانسجام بين مختلف مكونات المشروع.

النتائج

النتيجة الرئيسية الأولى:

تكامل منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام (GRC) يسهم بفاعلية في نجاح المشاريع العملاقة. لقد أظهر تحليل البيانات والممارسات التطبيقية في مشروع نيوم أن وجود منظومة متكاملة من GRC يؤدي إلى رفع مستوى الانضباط الإداري وتحسين جودة القرارات التشغيلية والاستراتيجية. ويُلاحظ أن وجود إطار حوكمة واضح وهيكل تنظيمي دقيق وعمليات شفافة في المتابعة والتقييم يرتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق الأهداف المخططة للمشروع.

نتائج فرعية:

1. الحوكمة الفعالة حسّنت جودة عملية اتخاذ القرار في مستويات الإدارة المختلفة.
2. تطبيق إدارة مخاطر استباقية قلّل من احتمالات التعثر والانحرافات الزمنية.
3. الالتزام التنظيمي رفع كفاءة العمليات وضمن توافق المخرجات مع الأنظمة والمعايير الوطنية والدولية.

النتيجة الرئيسية الثانية:

الحوكمة الرقمية في نيوم عزّزت من كفاءة المتابعة والرقابة وجودة الأداء.

أظهر تحليل الممارسات التطبيقية أن نيوم تعتمد على أدوات ذكاء اصطناعي وأنظمة رقمية لإدارة البيانات، وهو ما ساعد في تحقيق رؤية متكاملة لمؤشرات الأداء عبر مختلف مكونات المشروع. وأدى ذلك إلى تحسين عملية التنبؤ بالمخاطر وتحديد الفجوات التشغيلية قبل وقوعها.

نتائج فرعية:

1. تحسين دقة وموثوقية تقارير الأداء بفضل الأنظمة الرقمية.
2. انخفاض الأخطاء البشرية الناتجة عن العمليات التقليدية.
3. تسريع زمن الاستجابة للمخاطر، مما رفع كفاءة التنفيذ في المواقع الإنشائية.

النتيجة الرئيسة الثالثة:

إدارة المخاطر في مشروع نيوم تركز على نضج مؤسسي عالٍ مقارنةً بالنماذج التقليدية.

تعتمد نيوم منهجيات تقييم شاملة تشمل التحليل الكمي والنوعي، إضافة إلى خطط استجابة لكل فئة من فئات المخاطر. ويدل ذلك على وجود نضج واضح في إدارة المخاطر، وهو ما يتوافق مع معايير ISO 31000.

نتائج فرعية:

1. وجود فرق متخصصة لكل نطاق من نطاقات المخاطر (مالية - تشغيلية - هندسية - بيئية - سيبرانية).
2. اعتماد تقييمات مخاطر مستمرة يومية وأسبوعية وشهرية.
3. وجود خطط استجابة بديلة لسيناريوهات محتملة، مما يضمن استمرارية العمل حتى في الظروف الطارئة.

التوصيات

استنادًا إلى النتائج السابقة، تقترح الدراسة التوصيات الآتية:

1. تعزيز تكامل منظومة GRC داخل الهيكل الإداري لمشروع نيوم.

إذ يُوصى بزيادة التكامل بين وحدات الحوكمة والمخاطر والالتزام لضمان تدفق المعلومات بسهولة وتوحيد القرارات المتعلقة بالرقابة والتحسين المستمر.

2. تطوير الأنظمة الرقمية لمراقبة الأداء والتنبؤ بالمخاطر.

وذلك عبر الاستثمار في أدوات الذكاء الاصطناعي التي تدعم المحاكاة وتحليل السيناريو، مما يعزز القدرة على التنبؤ بالمشكلات التشغيلية مبكرًا.

3. تدريب العاملين على الممارسات العالمية في GRC.

يسهم التدريب المستمر في رفع مستوى الوعي المؤسسي بالحوكمة وإدارة المخاطر وزيادة فاعلية الأطر التنظيمية والرقابية.

4. تعزيز الامتثال التنظيمي من خلال تحديث السياسات الداخلية.

يشمل ذلك تحديث أنظمة النزاهة، والشفافية، والبيئة، والخصوصية، بما يتوافق مع التشريعات الوطنية والدولية ومعايير ESG.

5. تبني نموذج قياس دوري لنضج منظومة GRC داخل المشروع.

يمكن أن يساعد ذلك في تحديد مواطن الضعف، وتعزيز التحسين المستمر، ورفع كفاءة العمليات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى مناقشة النتائج التي توصل إليها البحث في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع تحليل دلالات تلك النتائج وعلاقتها بأهداف الدراسة وفروضها. وتعد مناقشة النتائج مرحلة محورية في البحث العلمي، إذ تسهم في تفسير العلاقة بين منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC ونجاح المشاريع العملاقة، وتوضح كيف تتقاطع النتائج العملية مع الخلفيات النظرية والدراسات السابقة. كما تساعد هذه المناقشة في إبراز مدى تكامل عناصر GRC ودورها الحقيقي في تعزيز كفاءة التنفيذ وتقليل التحديات داخل مشروع نيوم.

أولاً: مناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن تكامل منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في مشروع نيوم له أثر بالغ في تحسين الأداء العام وضبط العمليات التشغيلية والإدارية. وهذا يتوافق مع الإطار النظري الذي يوضح أن الحوكمة المؤسسية تمثل أحد المكونات الأساس لنجاح المشاريع العملاقة، خاصة تلك التي تتضمن مستويات عالية من التعقيد الفني والإداري.

كما أن النتائج المتعلقة بالحوكمة الرقمية تتفق مع الاتجاهات الحديثة التي تؤكد أهمية التحول الرقمي ومراكز تحليل البيانات في تعزيز فعالية الرقابة وتحسين جودة القرارات. وفي هذا السياق، كشفت نتائج الباحثين مثل Luo et al (2022) و Zhai et al (2020) أن المشاريع العملاقة التي تطبق أنظمة رقمية للحوكمة تحقق نتائج أفضل على مستوى الالتزام الزمني والجودة والتنظيم.

من جهة أخرى، أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المخاطر في نيوم تُدار بطريقة متقدمة تعتمد على التقييم الدوري للمخاطر، وهي نتائج تتسق مع نتائج الدراسات الأجنبية التي ركزت على المشاريع متعددة التخصصات مثل Crossrail و Stuttgart 21، وأكدت أن وجود خطة مخاطر واضحة هو ركيزة أساسية لمنع الانحرافات التشغيلية.

أما الالتزام، فقد برز كعنصر محوري ضمن منظومة GRC داخل المشروع، حيث يعزز الالتزام بالأنظمة والمعايير الفنية والبيئية والمالية القدرة على تنفيذ المشروع بصورة منضبطة قانونيًا وتنظيميًا. وهذا يتوافق

مع ما ذهبت إليه الدراسات العربية حول أهمية الحوكمة والالتزام في دعم رؤية 2030 وتعزيز الشفافية والاستدامة.

وبصورة عامة، تعكس نتائج هذه الدراسة تقاطعًا واضحًا بين الإطار النظري والدراسات السابقة والتطبيق العملي في حالة نيوم، مما يدعم موثوقية النتائج ويعزز من قيمة الإسهام العلمي للدراسة.

ثانيًا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

تُظهر نتائج هذه الدراسة أن تكامل منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام في مشروع نيوم يمثل عاملاً حاسماً في تعزيز نجاح المشروع واستدامته، وهو ما يتوافق بصورة واضحة مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة عربياً وأجنبياً.

➤ فمن ناحية إدارة المخاطر، تؤكد نتائج هذه الدراسة أن وجود إطار منظم لتحديد المخاطر وتقييمها والاستجابة لها ومراقبتها يساهم في تحسين جودة تنفيذ المشروع وتقليل الانحرافات في الوقت والتكلفة. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة العنزي (2024) التي أثبتت وجود علاقة إيجابية بين نضج إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية، وكذلك مع ما أظهرته دراسات (Kardes et al. (2013 و Sanchez-Cazorla et al. (2016 من أن المشاريع العملاقة التي لا تطبق إدارة مخاطر فعالة تكون أكثر عرضة للفشل أو التجاوزات الكبيرة في التكلفة والوقت.

➤ ومن ناحية الحوكمة، أظهرت نتائج الدراسة أن مشروع نيوم يعتمد على هياكل حوكمة واضحة وآليات شفافية ومساءلة تساهم في تحسين جودة اتخاذ القرار وضبط الأداء. ويتسق ذلك مع نتائج دراسة Zhai et al. (2020) التي بينت أن الحوكمة الحكومية الفعالة، بما فيها الرقابة والرقابة المجتمعية والتخطيط الاستراتيجي، تؤثر بشكل مباشر في أداء المشاريع العملاقة، وكذلك مع دراسة Luo et al. (2022) التي طورت إطاراً لقياس حوكمة المشاريع العملاقة وأكدت العلاقة بين قوة الحوكمة وتحسن الأداء. كما يتوافق ذلك مع ما توصل إليه عطوان (2018) من أن الحوكمة تمثل أحد أهم الأنظمة الحماة لتحقيق الاستدامة ودعم رؤية 2030.

➤ أما من زاوية الالتزام التنظيمي والجودة والاستدامة، فقد بيّنت هذه الدراسة أن الالتزام بالأنظمة والقوانين والمعايير البيئية والهندسية والأمن السيبراني في مشروع نيوم يسهم في رفع مستوى الجودة وتقليل المخاطر التنظيمية، وهو ما يتفق مع ما أشارت إليه دراسة عامر (2022) حول دور آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر، حيث أكدت أن الحوكمة الجيدة تدعم الامتثال وتقلل من السلوكيات غير المرغوبة في الأسواق المالية. كما تتقاطع نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة Xu & Herrmann (2025) بشأن أثر دمج إدارة المخاطر في القرارات المالية على تحسين الأداء المالي للمشاريع العملاقة وتقليل التكاليف غير المتوقعة.

ويمكن ملاحظة أن مشروع نيوم يمثل حالة متقدمة لتطبيق منظومة GRC بصورة متكاملة في سياق مشروع عملاق يرتبط برؤية وطنية شاملة، وهو ما يمنحه بعداً خاصاً يميّزه عن كثير من الحالات التي تناولتها الأدبيات السابقة، والتي ركزت غالباً على مشاريع بنية تحتية محددة في سياقات دولية مختلفة. ومن ثم، فإن نتائج هذه الدراسة لا تقتصر على تأكيد ما توصلت إليه الدراسات السابقة، بل تقدم إضافة تطبيقية من خلال إبراز نموذج وطني لتطبيق منظومة GRC في مشروع عملاق يرتبط بأهداف استراتيجية بعيدة المدى.

ثالثاً: ارتباط النتائج بأهداف الدراسة

يتضح من النتائج ما يلي:

الهدف الأول:

تحليل أثر منظومة GRC في نجاح مشروع نيوم.

النتيجة: أثبت التحليل وجود أثر واضح ومباشر لعناصر GRC في دعم نجاح المشروع.

الهدف الثاني:

بيان دور الحوكمة في تحسين أداء المشروع.

النتيجة: الحوكمة رفعت جودة القرارات وساهمت في تحسين الأداء المؤسسي.

الهدف الثالث:

تحديد مساهمة إدارة المخاطر.

النتيجة: التحديد المبكر للمخاطر والاستجابة الاستباقية حسن بشكل واضح جودة التنفيذ.

الهدف الرابع:

تحليل أثر الالتزام.

النتيجة: الالتزام التنظيمي عزز الجودة والاستدامة داخل المشروع.

الهدف الخامس:

توضيح تكامل منظومة GRC.

النتيجة: التكامل بين الحوكمة والمخاطر والالتزام كان العامل الأكثر تأثيراً في نجاح نيوم.

الفصل السادس

الاستنتاجات

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الاستنتاجات النهائية المستخلصة من تحليل البيانات ومناقشة النتائج. ويُعد هذا الفصل خلاصة الجهد العلمي الذي بُذل في الدراسة، إذ يقدّم رؤية واضحة حول أثر منظومة الحوكمة وإدارة المخاطر والالتزام GRC في نجاح المشاريع العملاقة، مع التركيز على مشروع نيوم كحالة تطبيقية. وقد تم بناء الاستنتاجات استنادًا إلى الإطار النظري، والدراسات السابقة، وتحليل الوثائق الرسمية المتعلقة بالمشروع.

أولاً: الاستنتاجات العامة

توصّلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات الرئيسية التي تؤكد الأثر الكبير لمنظومة GRC في دعم نجاح مشروع نيوم، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. تكامل منظومة GRC عنصر حاسم في نجاح المشاريع العملاقة.

أظهر التحليل أن نجاح مشروع نيوم لا يعتمد على وجود أنظمة حوكمة أو إدارة مخاطر أو التزام بشكل منفصل، بل على تكاملها كمنظومة واحدة تعمل بالتنسيق لتوجيه القرارات وضبط العمليات وتعزيز الجودة والاستدامة.

2. الحوكمة المؤسسية رفعت مستوى الشفافية والانضباط الإداري.

بيّنت البيانات وجود هياكل تنظيمية واضحة وآليات للرقابة والمساءلة، مما انعكس إيجابًا على جودة اتخاذ القرار وسهّل إدارة المشروع بشكل فعّال.

3. إدارة المخاطر الاستباقية أسهمت في تحسين جودة التنفيذ.

اعتماد مشروع نيوم على إطار ISO 31000 في تقييم المخاطر ووضع خطط المواجهة قلل من احتمالية وقوع الانحرافات التشغيلية وساهم في الحفاظ على الجدول الزمني للمشروع.

4. الالتزام التنظيمي عزز استدامة المشروع.

الالتزام بمعايير البيئة والسلامة، والأنظمة الهندسية، ومتطلبات الإفصاح، ساعد على تقليل التحديات القانونية والتنظيمية وساهم في تحقيق مستويات عالية من الجودة.

5. مشروع نيوم يمثل نموذجًا تطبيقيًا ناجحًا لتبني منظومة GRC.

أظهرت الدراسة أن آليات GRC في المشروع متقدمة مقارنة بالمشاريع التقليدية، وأنها تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية ISO 31000، OECD وCOSO.

ثانيًا: الاستنتاجات المرتبطة بأسئلة الدراسة

إجابة السؤال الأول:

ما دور الحوكمة في تعزيز فاعلية مشروع نيوم؟

الإجابة: الحوكمة أسهمت بشكل مباشر في تحسين جودة القرارات، وتعزيز الرقابة، وتحديد الأدوار، مما رفع من كفاءة الإدارة.

إجابة السؤال الثاني:

كيف تسهم إدارة المخاطر في تقليل التحديات وتحسين التنفيذ؟

الإجابة: اتّباع منهجية الاستباقية وتقييم المخاطر ساعد على تفادي الكثير من الانحرافات وساهم في جعل التنفيذ أكثر انضباطًا.

إجابة السؤال الثالث:

ما أثر الالتزام التنظيمي في جودة المشروع؟

الإجابة: الالتزام رفع مستوى الجودة وساهم في الحد من المشكلات التنظيمية وضمان التوافق مع المعايير الوطنية والدولية.

إجابة السؤال الرابع:

إلى أي مدى تسهم منظومة GRC في النجاح؟

الإجابة: التكامل بين عناصر GRC هو العامل الأكثر تأثيرًا في تحقيق النجاح والاستمرارية.

ثالثاً: التوصيات

توصي هذه الدراسة بما يلي:

1. تعزيز التكامل المؤسسي بين وحدات GRC في المشاريع العملاقة، لتسهيل تدفق المعلومات وتوحيد القرارات المتعلقة بالحوكمة والمخاطر والالتزام.
2. دعم الحوكمة الرقمية والأنظمة الذكية، باعتبارها أدوات مهمة في تحليل البيانات وتحسين الشفافية وجودة اتخاذ القرار.
3. تطوير برامج تأهيل للعاملين في مجال GRC، بهدف رفع مستوى الوعي والتطبيق المهني لمنظومة GRC داخل المشاريع الكبرى.
4. تبني نموذج نيوم كمرجع تنظيمي للمشاريع الوطنية المستقبلية، بسبب نجاح المنظومة داخله وقدرته على تعزيز جودة النتائج.
5. تشجيع البحوث العلمية في مجال GRC، لإثراء الأدبيات وتعزيز الفهم الأكاديمي للتكامل بين الحوكمة والمخاطر والالتزام.

رابعاً: التوصيات للدراسات المستقبلية

1. إجراء دراسات مقارنة بين مشاريع عملاقة في المملكة وخارجها من منظور GRC.
2. تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة منظومة GRC في المشاريع الكبرى والعلاقة.
3. دراسة العلاقة بين ثقافة المنظمة وفاعلية تطبيق منظومة GRC.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- العنزي، عزيزة خلف (2024). أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المخاطر على نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على الشركات الخاصة بالمنطقة الشرقية. المجلة العربية للنشر العلمي، 71، 329-300.
- عامر، كمال (2022). دور آليات الحوكمة المؤسسية في تعزيز فعالية إدارة المخاطر وانعكاساتها على أسواق المال. مجلة معارف الاقتصادية، 2.
- رزق، أحمد رمضان محمد (2018). إدارة مخاطر تنفيذ مشروعات الإسكان المتسارعة. مجلة الهندسة المدنية أو إدارة المشروعات، 47، 614-605.
- عطوان، مسعود يونس (2018). دور الحوكمة في استدامة الشركات وتحقيق رؤية المملكة 2030: دراسة مقارنة بين نظام الشركات السعودي والشرعية الإسلامية. مجلة الدراسات القانونية، 33 (الجزء الرابع).
- المنظمة الدولية للتقييس (2018). المعيار الدولي لإدارة المخاطر ISO 31000:2018. جنيف: ISO.
- لجنة المنظمات الراعية للجنة تريدواي (2017). إطار إدارة المخاطر المؤسسية: دمج إدارة المخاطر بالأداء والاستراتيجية (COSO ERM). الولايات المتحدة: COSO.
- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (2015). مبادئ حوكمة الشركات. باريس: OECD.

ثانيًا: المراجع الأجنبية

- Al Fardan, B. M. (2024). *Risk Management Practices in Large-Scale Engineering Projects: Trends and Innovations*. SJR Publishing
- Kardes, I., Ozturk, A., Cavusgil, S. T., & Cavusgil, E. (2013). *Managing global megaprojects: Complexity and risk management*. International Journal of Project Management, 31, 665–677.
- Luo, L., Yang, Y., Zheng, J., & Xie, J. (2022). *Measuring Project Governance of Mega Infrastructure in China: A Scale Development Study*. Sustainability, 14, 593.
- Sanchez-Cazorla, A., Alfalla-Luque, R., & Irimia-Diequez, A. (2016). *Risk identification in megaprojects as a crucial phase of risk management: A literature review*. Project Management Journal, 47, 75–88.
- Xu, S., & Herrmann, L. (2025). *Financial Management and Risk Mitigation in Mega-Projects: A Longitudinal Study of Stuttgart 21 in Germany*. International Journal of Business and Management, 60, 220–245.
- Zhai, Z., Shan, M., & Le, Y. (2020). *Investigating the impact of governmental governance on megaproject performance: Evidence from China*. Technological and Economic Development of Economy, 26, 449–478.
- OCEG (2002). *What is GRC (Governance, Risk, and Compliance)?* Open Compliance and Ethics Group.
- Amazon Web Services (2023). *What is GRC? Governance, Risk, and Compliance*. AWS Documentation

الملاحق

Abstract

This study aims to analyze the impact of the Governance, Risk Management, and Compliance (GRC) framework on the success of megaprojects, using the NEOM project as a case study. As one of the most prominent strategic initiatives within Saudi Arabia's Vision 2030, NEOM represents a complex and multifaceted project that requires advanced governance structures and robust risk management and compliance mechanisms.

The study adopts a qualitative approach based on case study methodology and content analysis of official documents, regulatory reports, and relevant materials related to GRC practices within the project. The findings reveal that the integration of GRC elements significantly enhances execution efficiency, strengthens the quality of decision-making, and reduces operational deviations, thereby contributing to improved project outcomes.

Furthermore, the results indicate a direct relationship between the maturity of governance and risk management practices and the overall performance and achievement levels of megaprojects. The study recommends strengthening monitoring and compliance mechanisms, improving data-driven decision-making tools, and adopting advanced risk management models to support the development of future large-scale projects.

Midocean University
College of Management
Master of Risk Management



**An Analytical Study of the Impact of Governance, Risk Management, and
Compliance (GRC) on the Success of Mega Projects:
A Case Study of the NEOM Project**

Prepared by:

Bader Nasser Mohammed Alsultan

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhameed

Year of:

2025