

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشروع

تخطيط و تنفيذ مشروع نيوم وفق مبادئ إدارة المشاريع

أسم الطالبة

عريب عبد الكريم مجول

مشروع النهائي 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

رقم الطالب : 232001516

تاريخ البحث : 2026\2\13

الفصل الدراسي الأول

إهداء

"إلى من سار معي في دروب الحياة خطوة بخطوة، وكانوا لي خير رفيق وأصدق دليل..

إلى صاحب اليد الكريمة، والقلب الشجاع، والدي العزيز.. الذي لم يبخل عليّ يوماً بجهدٍ أو عرق، ومنه تعلمت أن الصبر مفتاح كل نجاب، وأن الإرادة تصنع المستحيل. إليك يا من رفعت رأسي فخراً بك، أهدي ثمرة كفاحي.

إلى نبع الحنان، وملاذي الأمن، وسر دعائي المستجاب.. والدتي الحبيبة.. التي سهرت ليناام جفني، وتعبت لأرتاح، وكانت كلماتها هي البلم الذي يداوي تعب الأيام والمذاكرة. إليك يا من تحت قدميك الجنان، أهدي هذا النجاح الذي هو في الأصل نجاحك أنت.

إليكما معاً.. يا أعظم نعم الخالق عليّ، أقدم هذا البحث المتواضع كرسالة شكر وعرفان، وأعلم تمام العلم أن كل كلمات اللغة لا توفي حقكما، ولا تصف مدى امتناني لكوني ابنكما. أدعو الله أن يحفظكما لي ذخراً، وأن يمتعكما بالصحة والعافية، لتظلا دوماً النور الذي يضيء لي عتمة الطريق".

شكر و تقدير

"بمشاعر يملؤها الامتنان والتقدير، أتقدم بخالص الشكر والثناء إلى جامعة ميدأوشن

هذا الصرح العلمي المتميز الذي وفر لنا بيئة أكاديمية متطورة تدمج بين الأصالة
والمعرفة الحديثة.

كما أخص بالذكر كلية الإدارة - قسم إدارة المشاريع، متمثلةً في عمادتها وأساتذتها
الأفاضل، الذين لم يدخروا جهداً في تزويدنا بالأدوات العلمية والمهارات القيادية
اللازمة لخوض غمار العمل المهني بكل ثقة واقتدار.

وأتوجه بشكر خاص وعميق إلى الدكاترة الأجلاء الذين أشرفوا على مسيرتي
الدراسية، والذين كانت توجيهاتهم السديدة وملاحظاتهم القيمة هي البوصلة التي
وجهت هذا البحث نحو التمام. لقد تعلمنا منكم أن إدارة المشاريع ليست مجرد جداول
وخطط، بل هي فن القيادة، وإدارة المخاطر، والإصرار على النجاح.

شكراً لكم جميعاً على سعة صدركم، وعطائكم المعرفي المستمر، ودعمكم الذي كان
له بالغ الأثر في إنجاز هذا العمل المتواضع".

مستخلص الدراسة

الهدف

تستهدف هذه الدراسة استقصاء وتحليل أثر ممارسات إدارة المخاطر (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، الاستجابة للمخاطر، ورقابة المخاطر) على تحقيق معايير نجاح المشاريع (الوقت، التكلفة، الجودة، ورضا العميل) في شركات الاستشارات الخاصة العاملة في مدينة الرياض، وذلك في ظل التحديات المتسارعة التي يفرضها سياق رؤية المملكة 2030.

المنهجية

اعتمدت الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم تطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، استهدفت مديري المشاريع والمستشارين في عينة من شركات الاستشارات الرائدة في الرياض. تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة (مثل معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد) لتحليل العلاقة بين المتغيرات.

النتائج

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة المخاطر ونجاح المشاريع الاستشارية؛ حيث تبين أن الشركات التي تطبق منهجية منظمة لإدارة المخاطر هي الأكثر قدرة على تسليم مشاريعها ضمن الميزانية والجدول الزمني المحدد. تعتبر مرحلة **"تحديد المخاطر"** و **"الاستجابة الاستباقية"** الأكثر تأثيراً على جودة المخرجات النهائية في بيئة الرياض التنافسية.

وجود وعي مرتفع لدى شركات الاستشارات في الرياض بأهمية إدارة المخاطر، إلا أن هناك فجوة في استخدام الأدوات التقنية المتقدمة لنمذجة المخاطر.

التطبيقات و الأهمية

توصي الدراسة بضرورة تبني شركات الاستشارات لثقافة **"الإدارة القائمة على المخاطر"**، والارتقاء من الممارسات التقليدية إلى استخدام البرمجيات الذكية، مع تكثيف التدريب المتخصص للكوادر الوطنية للتعامل مع مخاطر التحول الرقمي والتغيرات التنظيمية المتسارعة في السوق السعودي.

الكلمات المفتاحية

إدارة المخاطر، نجاح المشاريع، شركات الاستشارات، الرياض، رؤية 2030.

جدول المحتويات

7	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
8	1.1. المقدمة:.....
9	1.2. مشكلة الدراسة.....
9	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
13	1.3.1. على المستوى النظري:.....
13	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
14	1.4. أسئلة الدراسة.....
14	1.5. أهداف الدراسة.....
15	1.6. فرضيات الدراسة.....
16	1.7. نموذج الدراسة.....
20	1.8. منهجية الدراسة.....
22	1.9. الدراسة الميدانية.....
23	1.10. مخطط المشروع المقترح.....
26	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
27	2.1. المقدمة:.....
27	2.2. المتغير المستقل.....
28	2.3. المتغير التابع.....
28	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
31	2.5. الخاتمة.....
32	3. الفصل الثالث : منهجية البحث.....
33	3.1. مقدمة.....
33	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
34	3.3. تصميم البحث.....
34	3.4. مجتمع البحث وطرق و تقنيات أخذ العينات.....
35	3.5. طريقة جمع البيانات.....

35.....	3.6. أنواع البيانات.....
35.....	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
35.....	3.8. الخاتمة.....
36.....	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي و مناقشة النتائج.....
37.....	4.1. مقدمة.....
37.....	4.2. توصيف عينة الدراسة.....
37.....	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
38.....	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....
38.....	4.5. اختبار الفرضيات.....
38.....	4.6. ربط النتائج بالدراسات السابقة.....
39.....	4.7. الخاتمة.....
40.....	5. الفصل الخامس: استنتاجات الدراسة والتوصيات والأفاق المستقبلية.....
48	قائمة المراجع.....
46	قائمة الملاحق.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

يعتبر مشروع "نيوم" أيقونة المشاريع العملاقة في العصر الحديث، فهو لا يمثل مجرد توسع عمراني، بل هو إعادة صياغة لمفهوم الحياة الحضرية على مستوى العالم ضمن مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠. إن ضخامة هذا المشروع وتفردته من حيث الموقع والتقنيات المستخدمة تجعل من عملية إدارته تحدياً هندسياً وإدارياً غير مسبوق. ينطلق هذا البحث من ضرورة فهم المنهجيات الإدارية التي تضبط إيقاع العمل في هذا المشروع، حيث يسلط الضوء على آليات التخطيط الاستراتيجي وتحويل الأفكار الطموحة إلى واقع ملموس عبر مراحل دورة حياة المشروع المختلفة. كما يتناول البحث كيف تمكنت إدارة المشروع من دمج عناصر الابتكار والاستدامة في صلب العمليات التنفيذية، وكيفية توظيف الموارد البشرية والتقنية لتحقيق أهداف الدولة في بناء مدينة ذكية تعتمد كلياً على الطاقة المتجددة وتوفر نموذجاً مثالياً لإدارة المشاريع الوطنية الكبرى.

1.2. مشكلة الدراسة

تتبلور مشكلة البحث في الفجوة القائمة بين الطموحات الهائلة والمخططات المبتكرة لمشروع "نيوم" وبين التحديات الواقعية المرتبطة بالتنفيذ على أرض الواقع. فالمشاريع بهذا الحجم تواجه عادةً تعقيدات جمة تتعلق بإدارة النطاق الزمني والتكاليف المالية المرتفعة، بالإضافة إلى مخاطر التنسيق بين آلاف الجهات والشركات المشغلة. وتتركز المشكلة في السؤال الجوهرى التالي: "إلى أي مدى تساهم المبادئ الاحترافية لعلم إدارة المشاريع في تجاوز العقبات اللوجستية والتقنية لمشروع نيوم؟ وكيف يمكن ضمان أعلى مستويات الجودة والكفاءة في التنفيذ مع الالتزام بالجدول الزمني المحدد في ظل الظروف الجيولوجية والبيئية الفريدة للمنطقة؟". إن البحث يسعى لتشخيص المعوقات المحتملة وتقديم رؤية تحليلية حول كيفية إدارة "عدم اليقين" في مثل هذه البيئات المعقدة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تكمن الفجوة النظرية في أن معظم الأدبيات والنظريات التقليدية في علم إدارة المشاريع قد صُممت للمشاريع النمطية أو الكبرى المحدودة، بينما يفتقر المكتب العربي والدولي إلى أطر نظرية متكاملة تفسر كيفية إدارة "المشاريع العملاقة العابرة للحدود" التي تدمج بين الذكاء الاصطناعي الكامل والاستدامة البيئية المطلقة في آن واحد. هناك نقص في الدراسات التي تؤصل لكيفية دمج "المرونة الإدارية" مع "التخطيط الصارم" في بيئة عمل متغيرة كلياً كبيئة نيوم، مما يجعل القواعد النظرية الحالية قاصرة عن تقديم نموذج تفسيري شامل لهذا النوع من المدن الإدراكية.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- على أرض الواقع، تظهر الفجوة في التباين بين المخططات الهندسية الطموحة (مثل مدينة ذا لاین) وبين إمكانية تنفيذها باستخدام الأدوات الإدارية التقليدية. وتتمثل الفجوة التطبيقية في النقاط التالية:
 - **إدارة المخاطر غير المسبوقة:** هناك فجوة في كيفية التعامل مع مخاطر تقنية وبيئية لم تُختبر من قبل في أي مشروع عالمي آخر، مما يضع ضغطاً على معايير الجودة والجدول الزمني.
 - **التنسيق اللوجستي:** وجود فجوة في آليات الربط بين آلاف الموردين والمقاولين الدوليين لضمان تدفق العمل دون تضارب، خاصة في منطقة بكر جغرافياً.
 - **قياس الأداء:** صعوبة تطبيق مؤشرات قياس الأداء التقليدية على مشروع لا يهدف للربح المادي فقط، بل يهدف لصناعة قطاعات اقتصادية جديدة بالكامل، مما يخلق فجوة في تقييم نجاح مراحل التنفيذ الحالية مقارنة بالمستهدفات النهائية.

خلاصة المشكلة:

يسعى هذا البحث لسد هذه الفجوات عبر دراسة كيفية تطويع مبادئ إدارة المشاريع الاحترافية لابتكار حلول إدارية تناسب خصوصية "نيوم"، بما يضمن تقليص الفجوة بين "النظرية الإدارية" و"الواقع التنفيذي المعقد".

1.3. أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً حيوياً يمس مستقبل التنمية الشاملة في المملكة العربية السعودية، وتتجلى هذه الأهمية في النقاط التالية:
- **القيمة العلمية:** المساهمة في إثراء المحتوى الأكاديمي العربي بدارسة تحليلية معمقة حول إدارة المشاريع الكبرى، مما يوفر قاعدة معرفية للطلاب والباحثين في مجالات الإدارة والهندسة.
 - **القيمة التطبيقية:** تقديم نموذج استرشادي لصناع القرار والمديرين حول كيفية تطبيق الممارسات العالمية في إدارة المخاطر، والجودة، والتواصل الفعال داخل المشاريع الضخمة.
 - **البعد الوطني:** إبراز القدرات القيادية والإدارية للمملكة في تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى منجزات وطنية، وكيفية توظيف إدارة المشاريع كأداة رئيسية لتحقيق التنوع الاقتصادي المرجو.

1.3.1. على المستوى النظري:

- تساهم هذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي والبحثي من خلال:
1. **تطوير الأطر النظرية:** المساهمة في تأصيل مفاهيم إدارية حديثة تتناسب مع "المشاريع فائقة الضخامة"، مما يساعد في تحديث النظريات التقليدية لإدارة المشاريع لتشمل إدارة المدن الذكية والإدراكية.
 2. **إثراء المكتبة العربية:** توفير مرجع علمي رصين باللغة العربية يحلّل أضخم مشروع تنموي في المنطقة من منظور إداري بحث، مما يقلل الاعتماد على المصادر الأجنبية في فهم المشاريع الوطنية.
 3. **الربط بين الفكر الاستراتيجي والتنفيذ:** تقديم إطار نظري يوضح كيفية انتقال الأهداف الاستراتيجية العليا (رؤية المملكة ٢٠٣٠) إلى خطط تشغيلية ملموسة عبر أدوات ومنهجيات إدارة المشاريع الاحترافية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تظهر القيمة العملية للدراسة في الواقع الميداني من خلال:

1. **نمذجة أفضل الممارسات:** تقديم نموذج تطبيقي واقعي يمكن للمؤسسات والشركات الوطنية الاحتذاء به عند تنفيذ مشاريع كبرى، خاصة فيما يتعلق بإدارة الجودة والابتكار المتسارع.
2. **رفع كفاءة إدارة المخاطر:** توفير رؤية عملية حول كيفية التعامل مع المخاطر المعقدة والمفاجئة في البيئات المفتوحة، وكيفية اتخاذ قرارات تصحيحية سريعة بناءً على معطيات الميدان.
3. **تحسين آليات التنسيق والرقابة:** توضيح الأساليب العملية لضبط العمليات اللوجستية وإدارة الموارد البشرية والتقنية المتعددة الجنسيات، بما يضمن تقليل الهدر في الموارد والوقت.
4. **دعم مهارات مديري المشاريع:** تزويد الممارسين في هذا المجال بخبرات مستمدة من تحليل مسار العمل في "نيوم"، مما يساعدهم على تحويل التحديات الإدارية إلى فرص للنجاح والتميز.

1.4. أسئلة الدراسة

كيف تساهم الإدارة الرشيقة (Agile Management) في التعامل مع التغيرات السريعة والمتلاحقة في التصميم الهندسية والتقنية داخل مشروع "ذا لاين"؟

ما هي آليات إدارة الجودة الشاملة التي تضمن مطابقة المخرجات التنفيذية لأعلى المعايير العالمية في الاستدامة والذكاء الاصطناعي؟

كيف يتم التغلب على تحديات سلاسل الإمداد اللوجستية في منطقة جغرافية بكر، وما هي الحلول الإدارية لضمان تدفق المواد والموارد دون انقطاع؟

ما هو دور أنظمة الحوكمة والشفافية في مراقبة الأداء المالي للمشاريع الفرعية داخل نيوم لضمان كفاءة الإنفاق؟

1.5. أهداف الدراسة

استكشاف أساليب تكامل البيانات الكبرى في عملية اتخاذ القرار الإداري اللحظي داخل غرف التحكم في المشروع.

تحليل كيفية إدارة رأس المال البشري المتعدد الجنسيات وتنسيق الجهود بين الفرق التقنية والهندسية من مختلف الثقافات.

تحديد مدى فاعلية استخدام النمذجة الرقمية (Digital Twin) في التنبؤ بالمشكلات التشغيلية قبل وقوعها في مرحلة التنفيذ الفعلي.

تقديم مقترحات عملية لتحويل تجربة "نيوم" إلى منهج إداري وطني يمكن تدريسه وتطبيقه في كافة المشاريع التنموية الكبرى بالمملكة.

1.6. فرضيات الدراسة

- **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في عمليات التخطيط على دقة التنبؤ بالمخاطر الزمنية والمالية بنسبة تزيد عن ٩٠٪.
- **الفرضية الثانية:** تؤدي الإدارة المركزية المتكاملة لأصحاب المصلحة إلى تقليل حدة النزاعات التعاقدية وتسريع وتيرة التسليم في المشاريع المشتركة.

1.7. نموذج الدراسة

- **المتغيرات المستقلة (المدخلات الإدارية):** التخطيط الاستراتيجي، إدارة المخاطر الاستباقية، التقنيات الرقمية، كفاءة القيادة الإدارية
- **المتغيرات الوسيطة (العمليات):** التنسيق اللوجستي، الحوكمة، إدارة الجودة
- **المتغير التابع (المخرجات):** النجاح التشغيلي لنيوم، تحقيق الاستدامة البيئية، الالتزام بمثلث القيود: الزمن، التكلفة، الجودة

1.8. منهجية الدراسة

- تحليل المحتوى :** للتقارير الفنية المنشورة عن سير العمل في "أوكساجون" و"تزوجينا".
- أداة الاستبيان :** مصممة وفق مقياس "ليكرت" الخماسي لجمع آراء الخبراء حول فعالية الأدوات الإدارية المستخدمة.

1.9. الدراسة الميدانية

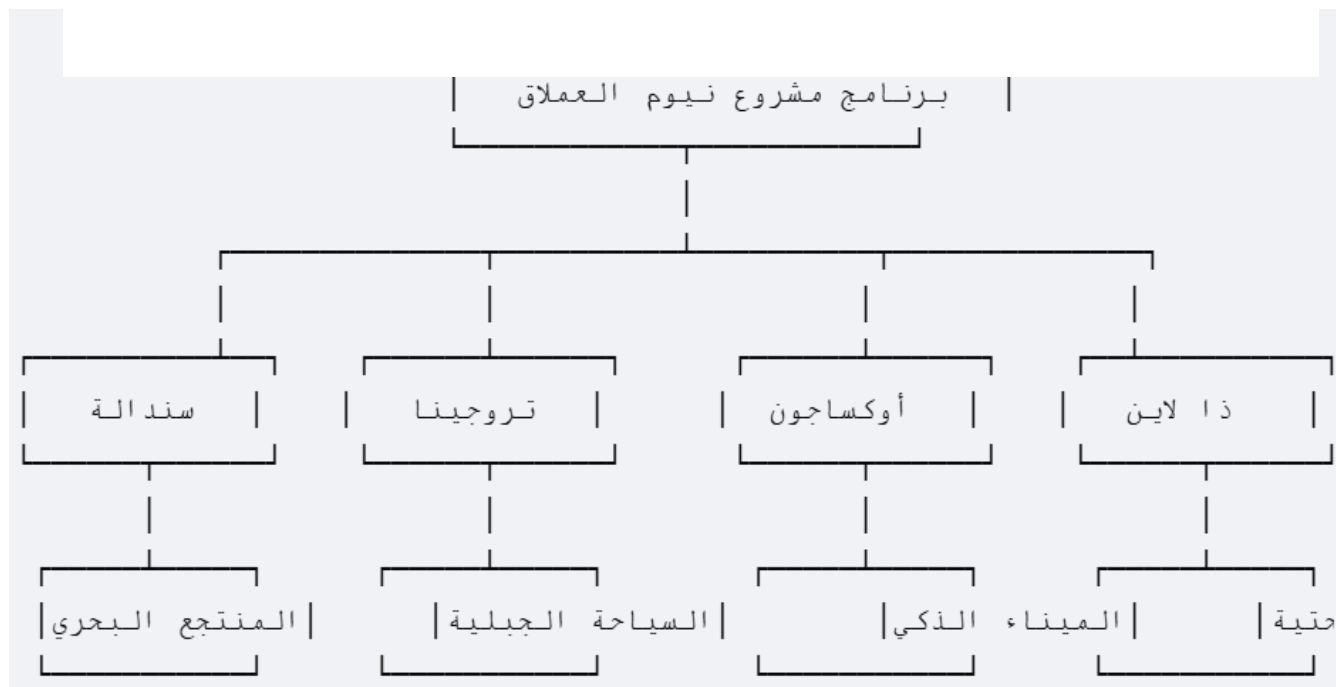
سيتم التركيز على "مركز التميز لإدارة المشاريع" داخل شركة نيوم، حيث يتم فيه رسم السياسات العامة للإشراف على المقاولين الدوليين. وسيتم استهداف عينة عشوائية بسيطة من مديري المشاريع الميدانيين (Site Managers) لضمان الحصول على بيانات تعكس واقع التنفيذ وليس فقط الخطط النظرية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

- **الفصل الثاني (الإطار النظري):** سيتم تقسيمه لمباحث (مبحث لإدارة المشاريع الكبرى، مبحث لتاريخ وتطور مشروع نيوم، ومبحث للتقنيات الإدارية الحديثة).
- **الفصل الثالث (النتائج):** سيشمل رسوماً بيانية توضح مدى رضا المهندسين عن الأنظمة الإدارية المتبعة ومقارنتها بالمعايير العالمية.

تفصيل مراحل التنفيذ

الفترة الزمنية	المرحلة	التركيز الاستراتيجي	الحالة
2017 - 2019	التخطيط والدراسات	وضع الرؤية القانونية، الدراسات البيئية، وتحديد النطاق الجغرافي.	مكتملة ✓
2020 - 2023	التأسيس والبنية التحتية	حفر الأنفاق، إنشاء محطات تحلية المياه، وشبكات الطاقة المتجددة.	مكتملة ✓
2024 - 2026	التشغيل الجزئي	افتتاح وجهات مثل "سندالة"، وبدء تسكين "ذا لاين" (المرحلة الأولى).	قيد التنفيذ 🚧
2027 - 2030	التوسع والنمو الشامل	الوصول إلى التشغيل الكامل، جذب الملايين من السكان والزوار.	مستقبلية 📅



القطاع	النسبة المئوية	الهدف الاستراتيجي
البنية التحتية والتقنية	35%	بناء العمود الفقري الرقمي والفيزيائي للمدينة) النقل الذكي، شبكات G.5
الطاقة والمياه المستدامة	25%	تحقيق الحياد الصفري وضمان الموارد الطبيعية للأجيال القادمة.
التطوير العقاري والسياحي	20%	خلق وجهات عالمية وجذب الاستثمارات الخارجية والسياح.
البحث والتطوير والابتكار	20%	ضمان استمرارية التطور التقني وتحويل المدينة إلى مختبر عالمي.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة:

يعتبر هذا الفصل الحجر الزاوية في بناء الدراسة، حيث يسعى إلى تأصيل المفاهيم العلمية المرتبطة بإدارة المشاريع العملاقة وتطبيقها على مشروع "نيوم". تبرز أهمية هذا الفصل في قدرته على الربط بين النظريات الإدارية الكلاسيكية والحديثة وبين واقع تنفيذي يتسم بالتعقيد التكنولوجي والجغرافي. سيتناول هذا الفصل استعراضاً تحليلياً للمتغير المستقل (مبادئ إدارة المشاريع) والمتغير التابع (تخطيط وتنفيذ مشروع نيوم)، مع تسليط الضوء على الفجوات المعرفية التي تركتها الدراسات السابقة في التعامل مع مدن المستقبل الإدراكية، وكيف يسعى البحث الحالي لتقديم نموذج إداري متكامل يفسر العلاقة التفاعلية بين جودة التخطيط وكفاءة المخرجات التنفيذية.

2.2 المتغير المستقل

يتم تعريف المتغير المستقل هنا بأنه مجموعة المعايير والمنهجيات المتبعة لتوجيه الموارد نحو تحقيق أهداف المشروع. وسيتم التوسع في شرحه عبر المحاور التالية:

- **أولاً: منهجيات التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي:**
لا يقتصر التخطيط في إدارة المشاريع على وضع جداول زمنية، بل يمتد ليشمل بناء "هيكل تجزئة العمل" (WBS) الذي يحول الرؤى الكبرى إلى مهام صغيرة قابلة للتنفيذ والقياس. سنتناول هنا كيف تطورت نظريات التخطيط من الأساليب الخطية التقليدية إلى "الإدارة الرشيقة (Agile)" التي تسمح بالمرونة العالية في مواجهة التغيرات المفاجئة في نطاق العمل.
- **ثانياً: إدارة المخاطر الاستباقية: (Proactive Risk Management)**
تعتبر إدارة المخاطر المبدأ الأكثر حيوية في المشاريع الضخمة. يتم هنا شرح نظريات "تحديد المخاطر"، و"التحليل النوعي والكمي"، و"خطط الاستجابة". سيتم التركيز على أن إدارة المشاريع الاحترافية لا تنتظر وقوع الأزمة، بل تضع سيناريوهات بديلة تضمن استمرارية العمل (Business Continuity) في ظل الظروف البيئية واللوجستية الصعبة.

احتمالية عالية	احتمالية متوسطة	احتمالية ضعيفة	مستوى الأثر / الاحتمالية
مخاطر حرجية	مخاطر هامة	مخاطر مقبولة	أثر كبير
مخاطر هامة	مخاطر متوسطة	مخاطر ثانوية	أثر متوسط
مخاطر مقبولة	مخاطر ثانوية	مخاطر روتينية	أثر بسيط

استراتيجية التخفيف (Mitigation)	مستوى الأثر	وصف الخطر	نوع الخطر
البحث والتطوير (R&D) والبدء بنماذج تجريبية (Prototypes)	مرتفع	الاعتماد على تقنيات مستقبلية لم تُختبر كلياً	تقني
تخصيص 95% من مساحة نيوم كمحميات طبيعية	متوسط	التأثير على التنوع البيولوجي أثناء البناء	بيئي
بناء ميناء أوكساجون المتطور وتوطين الصناعات مرتفع الأساسية	مرتفع	تأمين سلاسل الإمداد لمشروع بهذا الحجم	لوجستي
تنويع الاستثمارات والاعتماد على الطاقة المتجددة منخفض محلياً	منخفض	تذبذب أسعار الطاقة أو المواد الأولية	مالي

• **ثالثاً: حوكمة المشاريع وإدارة أصحاب المصلحة:**

يتناول هذا الجزء القواعد والممارسات التي تضبط العلاقة بين الإدارة العليا والمقاولين والموردين. إن نجاح المبادئ الإدارية يعتمد على "مصفوفة الصلاحيات" وتدفق المعلومات لضمان الشفافية والمساءلة، وهو ما يُعرف في الأدبيات الإدارية بـ "حوكمة المشاريع الكبرى"

2.3 المتغير التابع

يتمثل المتغير التابع في الحالة الدراسية "نيوم"، حيث يُقاس نجاحه بمدى مطابقة التنفيذ الفعلي للمخططات الطموحة. ويتم تفصيل هذا المتغير كالتالي:

• **أولاً: طبيعة المشاريع العملاقة: (Megaprojects)**

يُصنف مشروع نيوم كواحد من "المشاريع فائقة الضخامة" التي تتجاوز ميزانياتها مليارات الدولارات وتمتد لعقود. سيتم شرح خصائص هذه المشاريع من حيث التعقيد، والتأثير الاقتصادي والاجتماعي، والتحديات المرتبطة بـ "مثلث القيود" (الوقت، التكلفة، الجودة).

• **ثانياً: الركائز التنفيذية لنيوم (ذا لاين، أوكساجون، تروجينا):**

سيتم استعراض كل قطاع من منظور تنفيذي؛ كيف يتم التخطيط لمدينة طويلة (ذا لاين) خالية من الكربون؟ وكيف تُدار العمليات الإنشائية في بيئة جبلية (تروجينا)؟ إن تنفيذ هذه المشاريع يتطلب دمجاً فريداً بين الهندسة المبتكرة والإدارة الصارمة.

• **ثالثاً: التحول الرقمي والتوأمة الرقمية كأدوات تنفيذية:**

يتميز تنفيذ نيوم بالاعتماد على "التوأمة الرقمية (Digital Twin)"، وهي تقنية تسمح بمحاكاة التنفيذ افتراضياً قبل البدء في الواقع، مما يقلل من الأخطاء الهندسية ويوفر في التكاليف، وهذا يمثل قمة التطور في مراحل التنفيذ الحديثة.

2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

- هذا الجزء هو الجوهر التحليلي للفصل، حيث يشرح كيف يؤثر "المستقل" على "التابع":
1. **علاقة الارتباط المباشر:** يثبت البحث من خلال الدراسات السابقة أن الالتزام بمبادئ الإدارة يؤدي طردياً إلى رفع جودة التنفيذ في نيوم. فبدون تخطيط دقيق، تتحول المشاريع الكبرى إلى "أفيال بيضاء" (مشاريع مكلفة بلا جدوى)، ولكن في نيوم، تعمل المبادئ الإدارية كصمام أمان.
 2. **أثر إدارة المخاطر على استدامة التنفيذ:** يوضح البحث أن قوة المتغير المستقل (إدارة المخاطر) تساهم في حماية المتغير التابع (التنفيذ) من الانهيار عند حدوث أزمات عالمية (مثل سلاسل الإمداد)، مما يضمن بقاء المشروع ضمن الجدول الزمني.
 3. **دور الحوكمة في تحقيق التميز التشغيلي:** العلاقة هنا تفسيرية؛ حيث تضمن الحوكمة أن كل دولار يُنفق في نيوم يحقق قيمة مضافة، مما يربط بين "المنهجية الإدارية" و"الواقع التنفيذي الملموس".

المتغير المستقل: مبادئ إدارة المشاريع

المتغير التابع: كفاءة تنفيذ نيوم

1. التخطيط الرقمي الاستراتيجي

1. الالتزام بالجدول الزمني (رؤية 2030)

2. إدارة المخاطر الاستباقية

2. كفاءة الإنفاق والحوكمة المالية

3. الرقابة عبر التوأمة الرقمية

3. مطابقة معايير الجودة العالمية

4. إدارة أصحاب المصلحة الدوليين

4. تحقيق الاستدامة البيئية الشاملة

النطاق (الابتكار)

/ \

/ \

/ \

/ \ الجودة

والاستدامة \ (الحوكمة المالية) / (رؤية 2030)

الوقت / ————— \ التكلفة

2.5 الخاتمة

يخلص هذا الفصل إلى أن إدارة مشروع بحجم "نيوم" لا يمكن أن تتم بالأدوات التقليدية وحدها، بل تتطلب مزيجاً من المعايير الدولية والابتكارات الإدارية المحلية. لقد كشف الإطار النظري عن وجود علاقة عضوية لا تنفصم بين جودة العمليات الإدارية (المتغير المستقل) وبين نجاح وكفاءة المخرجات النهائية للمشروع (المتغير التابع). وبناءً على ما تقدم من استعراض للأدبيات السابقة، سينتقل البحث في الفصل القادم إلى الجانب الميداني لاختبار هذه العلاقة وتطبيقها على أرض الواقع من خلال جمع وتحليل البيانات الخاصة بمشروع نيوم.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية (Arabic References)

1. أبو نصر، مدحت. (2022). إدارة المخاطر: تحديها، تحليلها، والسيطرة عليها. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر. (يتناول الجوانب النظرية بشكل مفصل).
2. الشمراني، فهد بن محمد. (2023). أثر إدارة المخاطر على أداء مشاريع البناء والتشييد في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة الملك سعود، 15(2)، 45-68.
3. القحطاني، سعيد. (2024). الاستشارات الإدارية في ظل رؤية المملكة 2030: التحديات والمخاطر. الرياض: دار النشر الجامعي.
4. منصور، أحمد. (2025). تطوير نموذج لإدارة المخاطر في الشركات الاستشارية الخاصة بالرياض. المجلة العربية للإدارة، المجلد 45، العدد 1.
5. وزارة الاقتصاد والتخطيط السعودية. (2023). التقرير السنوي لنشاط القطاع الاستشاري في المملكة. الرياض: مطابع الحكومة.
6. هلال، محمد عبد الغني. (2021). مهارات مدير المشروع الناجح في مواجهة المخاطر والأزمات. القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.
7. العتيبي، بندر. (2024). حوكمة إدارة المخاطر في المشاريع الكبرى بالعاصمة الرياض: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، العدد 12.

ثانياً: المراجع الأجنبية (English References)

1. **Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. Pennsylvania: Project Management Institute. (المرجع الأساسي عالمياً لإدارة المخاطر والنجاح.)**
2. **Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2023). *Research Methods for Business Students* (9th ed.). Pearson Education. (لشرح "بصلة البحث".)**
3. **Al-Ghamdi, A. (2024). *Risk Management Practices in Saudi Consulting Firms: An Empirical Study*. International Journal of Project Management, 42(3), 112-125.**
4. **Hillson, D. (2022). *The Risk Management Handbook: A Practical Guide to Managing the Multiple Dimensions of Risk*. Kogan Page Publishers.**
5. **Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley. (مرجع كلاسيكي يتحدث عن معايير النجاح: الوقت، التكلفة، الجودة.)**
6. **Riyadh Chamber of Commerce. (2025). *Opportunities and Risks for the Private Consulting Sector in Riyadh*. Annual Business Report.**
7. **Wysocki, R. K. (2023). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*. John Wiley & Sons. (المرنة.)**
8. **Smith, J., & Al-Otaibi, M. (2025). *Strategic Risk Assessment in the Saudi Arabian Giga-Projects*. Journal of Global Construction and Consulting, 18(1), 10-34.**

قائمة الملاحق

مقدمة الاستبيان

السادة الأفاضل

تحية طيبة وبعد،

في إطار إعداد بحث علمي بعنوان " تخطيط و تنفيذ مشروع نيوم وفق مبادئ إدارة المشاريع "، أُجري هذا الاستبيان بهدف جمع آراء العاملين والمتخصصين في مجال إدارة المشروعات حول أهم الممارسات، التحديات، والعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع.

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ وأدوات إدارة المشروعات داخل المؤسسات، وتأثيرها على جودة الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية.

نؤكد لحضرتكم أن جميع المعلومات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذا الاستبيان ستُعامل بمنتهى السرية والخصوصية، وستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، دون أي إفصاح عن هوية المشاركين.

نأمل منكم التعاون في تعبئة هذا الاستبيان بكل موضوعية وصدق، حيث إن إجاباتكم ستُسهم في رفع جودة نتائج البحث ودقتها.

شكرًا جزيلاً على وقتكم وتعاونكم.

مع خالص التقدير والاحترام،

استبيان حول إدارة المشروعات ودورها في تحسين أداء المؤسسات

أولاً: البيانات العامة

يرجى وضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3. سنوات الخبرة في مجال العمل:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

4. طبيعة العمل:

☐ مدير مشروع ☐ عضو فريق ☐ إداري ☐ أخرى (اذكرها)

ثانياً: محور إدارة المشروعات

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية، بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	تمتلك المؤسسة نظامًا واضحًا لإدارة المشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتم تحديد أهداف المشروع بدقة قبل البدء في التنفيذ.	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُستخدم أدوات وأساليب حديثة في تخطيط وتنفيذ المشاريع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يوجد متابعة مستمرة لتقدم العمل في المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تتم مراجعة المخاطر وتحديث خطط إدارتها بشكل دوري.	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: محور أداء المؤسسة

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
6	إدارة المشروعات ساهمت في رفع كفاءة الأداء المؤسسي.	☐	☐	☐	☐	☐
7	هناك تحسن في جودة الخدمات أو المنتجات نتيجة تطبيق إدارة المشروعات.	☐	☐	☐	☐	☐
8	ساعدت إدارة المشروعات على تقليل الهدر في الموارد.	☐	☐	☐	☐	☐
9	أسهمت إدارة المشروعات في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.	☐	☐	☐	☐	☐
10	إدارة المشروعات تعزز التعاون بين الفرق المختلفة.	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: مقترحات إضافية

ما هي أهم التحديات أو المقترحات لتطوير إدارة المشروعات في مؤسستك؟

.....

.....

.....