

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال



تقييم حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة في إطار رؤية ٢٠٣٠ : مشروع البحر الأحمر نموذجاً

إعداد الطالب : العنود طلال الجغيمان

إشراف/

د.الفیصل عبد الحمید

د.فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦ م – ١٤٤٧ هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

٧.....	الفصل الأول
٨.....	مقدمة:
٩.....	مشكلة الدراسة:
١٠.....	أهمية الدراسة:
١١.....	أهداف الدراسة:
١٢.....	تساؤلات الدراسة :
١٣.....	فروض الدراسة:
١٤.....	المنطلقات النظرية للدراسة:
١٥.....	الفصل الثاني
١٥.....	الدراسات السابقة
١٦.....	مقدمة :
١٧.....	الدراسات السابقة:
٢٢.....	التعقيب على الدراسات السابقة :
٢٤.....	الإطار النظري :
٢٥.....	مشروع البحر الأحمر :
٣٠.....	الفصل الثالث
٣٠.....	منهجية الدراسة
٣٠.....	تمهيد:
٣١.....	منهج الدراسة:
٣١.....	أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها:
٣١.....	متغيرات البحث والقياس:
٣٢.....	المنهجية وطرق البحث:
٣٣.....	حدود الدراسة :

٣٤.....	الفصل الرابع
٣٤.....	النتائج والتوصيات
٣٥.....	مقدمة :
٣٥.....	تحليل البيانات :
٣٧.....	عبارات الإستبيان :
٤٠.....	التوصيات :
٤٢.....	المراجع
٤٢.....	المراجع العربية :
٤٥.....	المراجع الأجنبية :
٤٦.....	الملاحق
٤٦.....	الاستبانة :

قائمة الجداول :

٣٤	جدول البيانات الأولية
٣٥	جدول عبارات الاستبيان

المستخلص: Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى فاعلية تطبيق حوكمة المشاريع في إدارة المشاريع الضخمة في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، مع التركيز على "مشروع البحر الأحمر" كنموذج تطبيقي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة بلغت (٦٧) مستجيباً من الكوادر العاملة والمستهدفة.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك وعياً وقناعة بمستوى مرتفع جداً بأن الإدارة المنظمة تضمن استمرارية المشروع كمشروع عملاق بمتوسط حسابي (٤,٣٠)، يليه مستوى تأييد مرتفع لشفافية الإجراءات (٤,٠٤) وتحديد المسؤوليات (٤,٠١). وفي المقابل، كشفت الدراسة عن فجوات تنظيمية حرجية تمثلت في وجود تقييم محايد لسرعة اتخاذ القرار الإداري بمتوسط (٢,٧٨)، وتقييم منخفض لمدى مساهمة الأنظمة الحالية في الالتزام بمواعيد تسليم المشروع والميزانيات المحددة بمتوسط (٢,٤٢). واختتمت الدراسة بتقديم حزمة من التوصيات الإجرائية الموجهة للتغلب على تحديات بقاء القرارات وتجاوز التكاليف والجداول الزمنية عبر تطوير ركائز الحوكمة المرنة والتحول الرقمي للعمليات.

الكلمات المفتاحية : حوكمة . مشاريع

الفصل الأول

مقدمة:

تسعى المملكة العربية السعودية في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠ إلى تحقيق تحول اقتصادي وتنموي شامل من خلال تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، وذلك عبر تنفيذ مجموعة من المشاريع التنموية الكبرى التي تستهدف تطوير قطاعات السياحة والاقتصاد والاستثمار، وتُعد هذه المشاريع الضخمة من أهم أدوات تحقيق الرؤية لما لها من دور في دعم التنمية المستدامة وتعزيز مكانة المملكة على الصعيدين الإقليمي والدولي.

ومن أبرز هذه المشاريع مشروع البحر الأحمر الذي يمثل أحد المشاريع السياحية العملاقة التي تهدف إلى تطوير وجهة سياحية عالمية على الساحل الغربي للمملكة حيث تعتمد على الاستدامة البيئية وتقديم تجربة سياحية مميزة. ونظرًا لضخامة هذا المشروع فإن نجاحه يعتمد بدرجة كبيرة على تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع التي تسهم في تنظيم عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد.

لذلك أصبحت حوكمة المشاريع عنصرًا أساسيًا لضمان كفاءة إدارة المشاريع الكبرى وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة ٢٠٣٠.

مشكلة الدراسة:

مع إطلاق رؤية السعودية ٢٠٣٠ شهدت المملكة العربية السعودية تحولاً كبيراً في توجهاتها التنموية والاقتصادية، حيث تم إطلاق عدد كبير من المشاريع الضخمة في مختلف القطاعات الاقتصادية والسياحية والترفيهية بهدف تنويع مصادر الدخل الوطني وتقليل الاعتماد على النفط. ومن بين هذه المشاريع مشروع البحر الأحمر الذي يُعد أحد أكبر المشاريع السياحية في العالم، ويهدف إلى تطوير وجهة سياحية عالمية تعتمد على الاستدامة البيئية والتقنيات الحديثة.

ورغم الأهمية الاقتصادية والتنموية لهذه المشاريع الضخمة، إلا أن إدارتها تواجه عددًا من التحديات المرتبطة بضخامة حجمها وتعدد الجهات المشاركة في تنفيذها، إضافة إلى تعقيد العمليات الإدارية والمالية والتنظيمية التي تتطلب مستوى عاليًا من التنسيق والتخطيط. كما أن المشاريع الكبرى غالبًا ما تكون عرضة لمجموعة من المخاطر مثل تجاوز التكاليف، أو تأخر التنفيذ، أو ضعف التنسيق بين الجهات المعنية.

ومن هنا تبرز أهمية حوكمة المشاريع باعتبارها إطارًا إداريًا وتنظيميًا يساهم في تنظيم العلاقة بين الجهات المختلفة المشاركة في المشروع، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز الشفافية والمساءلة في إدارة الموارد. ومع ذلك، لا يزال هناك نقص في الدراسات التي تتناول تقييم مستوى تطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية، خاصة المشاريع السياحية المرتبطة برؤية ٢٠٣٠.

و تلخص مشكلة الدراسة في التساؤل التالي : ما مدى فاعلية تطبيق حوكمة المشاريع في إدارة المشاريع الضخمة في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠ ، مع التركيز على مشروع البحر الأحمر كنموذج ؟

أهمية الدراسة:

- الأهمية العلمية :

تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بحوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة , بالإضافة إلى تسليط الضوء على تطبيقات حوكمة المشاريع في المشاريع الوطنية الكبرى كما تكمن أهميتها العلمية في أنها تساهم بتوفير إطار معرفي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة المشاريع الكبرى.

- الأهمية العملية :

دعم الجهات المعنية بإدارة المشاريع الكبرى في المملكة بتوصيات لتحسين تطبيق حوكمة المشاريع بالإضافة لإبراز دور حوكمة المشاريع في تحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠ والمساهمة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع السياحية الكبرى مثل مشروع البحر الأحمر.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي للدراسة في بيان مدى فاعلية تطبيق حوكمة المشاريع في إدارة المشاريع الضخمة في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠، مع التركيز على مشروع البحر الأحمر كنموذج، وتتفرع منه أهداف وهي:

١. التعرف على مبادئ حوكمة المشاريع المطبقة في مشروع البحر الأحمر
٢. الكشف عن دور حوكمة المشاريع في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الضخمة
٣. التوصل للتحديات التي تواجه تطبيق حوكمة المشاريع في هذه المشاريع
٤. التعرف على مشروع البحر الأحمر باعتباره أحد أهم مشاريع رؤية ٢٠٣٠

تساؤلات الدراسة :

ما مدى فاعلية تطبيق حوكمة المشاريع في إدارة المشاريع الضخمة في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠ ، مع

التركيز على مشروع البحر الأحمر كنموذج؟

ويتفرع من هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية مثل:

- ما أبرز مبادئ حوكمة المشاريع المطبقة في مشروع البحر الأحمر؟
- ما دور حوكمة المشاريع في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع الضخمة؟
- ما التحديات التي تواجه تطبيق حوكمة المشاريع في هذه المشاريع؟

فروض الدراسة:

تعتمد الدراسة على مجموعة من الفروض التي يمكن اختبارها وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية حول دور حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة، ومن أهم هذه الفروض ما يأتي:

- الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة بين تطبيق حوكمة المشاريع وتحقيق الكفاءة في إدارة المشاريع الضخمة في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠.

- الفروض الفرعية :

١. توجد علاقة إيجابية بين تطبيق مبادئ الشفافية والمساءلة في حوكمة المشاريع وتحسين جودة إدارة المشاريع الضخمة.
٢. يسهم تطبيق حوكمة المشاريع في تقليل المخاطر الإدارية والمالية في المشاريع الضخمة.
٣. يساعد تطبيق آليات حوكمة المشاريع في تحسين التنسيق بين الجهات المشاركة في المشروع.
٤. تؤدي حوكمة المشاريع إلى رفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار في إدارة المشاريع الكبرى.
٥. يسهم تطبيق حوكمة المشاريع في تحقيق أهداف المشاريع المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠ مثل مشروع مشروع البحر الأحمر.

المنطلقات النظرية للدراسة:

١. نظرية إدارة المشاريع :

تستند الدراسة كذلك إلى مبادئ إدارة المشاريع الحديثة التي تهدف إلى تحقيق الكفاءة في التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع. وتشير هذه النظرية إلى أن وجود نظام حوكمة فعال يسهم في تحسين إدارة الوقت والتكلفة والجودة وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشاريع الكبرى .

٢. نظرية الإدارة الاستراتيجية :

تؤكد هذه النظرية على أهمية ربط المشاريع الكبرى بالأهداف الاستراتيجية للدولة أو المؤسسة , وفي هذا السياق تأتي المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية كأداة لتحقيق مستهدفات رؤية السعودية ٢٠٣٠ من خلال تعزيز التنمية الاقتصادية وتنويع مصادر الدخل .

٣. نظرية أصحاب المصلحة :

ترتكز هذه النظرية على أهمية مراعاة مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمشروع مثل الجهات الحكومية والمستثمرين والمجتمع المحلي والجهات المنفذة. وتبرز أهمية هذه النظرية في المشاريع الضخمة التي تتعدد فيها الجهات المشاركة، مثل مشروع البحر الأحمر، حيث يتطلب نجاح المشروع تحقيق التوازن بين مصالح هذه الأطراف المختلفة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة :

يتطلب الفهم العميق لحوكمة المشاريع المعرفة بالمسار التاريخي والمعرفي لهذا المفهوم في لدراسات السابقة ومن هذا المنطلق ، جاء هذا الفصل لمراجعة نقدية للدراسات والبحوث المحلية والإقليمية والدولية التي تقاطعت مع متغيرات البحث الحالي. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى عدة محاور رئيسة تشمل: الدراسات السابقة , و من ثم الإطار النظري وينتهي هذا العرض بتعقيب عام يبرز أوجه التميز في المنهجية الحالية، وكيف تميزت هذه الدراسة عن غيرها .

الدراسات السابقة:

١. دراسة (البازعي، ٢٠١٧)^١:

بينت الدراسة أهمية مشروع البحر الأحمر، الذي سيضع المملكة على خريطة السياحة العالمية، فهذا المشروع تحكمه معايير جديدة تطمح للارتقاء بالسياحة العالمية عبر فتح بوابة البحر الأحمر أمام العالم، كما أنه سيكون مركز يتعلق بالترفيه والصحة والاسترخاء، ونموذجاً متكاملًا للمجتمع الصحي والحيوي كما أنه يمثل نقلة نوعية على مستوى السياحة في منطقة الشرق الأوسط كلها.

٢. دراسة^٢ (Raitos, 2020) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل آليات التخطيط المكاني البحري للمناطق الساحلية المرتبطة بمشروع البحر الأحمر، وذلك بهدف تحقيق التوازن بين التنمية السياحية والحفاظ على البيئة البحرية. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي القائم على البيانات البيئية والنماذج الجغرافية لتحديد المناطق المناسبة للتطوير السياحي دون التأثير في النظام البيئي البحري. وأظهرت النتائج أن التخطيط البيئي السليم يعد من أهم عوامل نجاح المشاريع السياحية الضخمة، خاصة في المناطق البيئية الحساسة مثل البحر الأحمر، كما أكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة البيئية يساهم في تقليل المخاطر البيئية وتعزيز الاستدامة في المشاريع الكبرى.

٣. دراسة (محمود، ٢٠٢١)^٣:

^١ البازعي، مها. "مشروع البحر الأحمر سيضع المملكة على خريطة السياحة العالمية". مجلة الدبلوماسية ٨٨ (٢٠١٧): ٨ - ١١

^٢ Raitos, D. et al. (2020) Marine Spatial Planning for the Red Sea Project. *Frontiers in Marine Science*

^٣ محمود، سالي محمد فريد. "الفرص والتحديات الاقتصادية لتحقيق أمن وتنمية البحر الأحمر". مجلة السياسة الدولية ٥٦، ع ٢٢٤ (٢٠٢١)

اهتمت الدراسة بالتعرف على الفرص والتحديات الاقتصادية لتحقيق أمن وتنمية البحر الأحمر , وقد تم التطرق إلى الأهمية الاقتصادية لإقليم البحر الأحمر، فالتجارة البينية بين دول منطقة البحر الأحمر تشهد تحسناً ملموساً، وإن كانت لم ترتق بعد للمستوي المأمول خصوصاً إذا ما تمت مقارنتها مع غيرها من مناطق العالم فقد ازداد حجم التبادل التجاري بين دول المنطقة بشكل ملحوظ ليتضاعف من (٨٪) في عام ٢٠٠٠ إلى (١٨٪) في عام ٢٠١٩ , بالإضافة إلى المقومات الاقتصادية لإقليم البحر الأحمر، والذي يعد ممراً لنحو (٣,٣) مليون برميل من النفط يومياً. و الفرص الاقتصادية المتاحة لإقليم البحر الأحمر، حيث أدي وجود القوي الإقليمية والدولية في إقليم البحر الأحمر إلى خلق العديد من الفرص للدول المتشاطئة متمثلة في زيادة حجم التبادل التجاري والاستثمارات المشتركة مع العديد من الدول. كما تطرق للحديث عن التحديات الاقتصادية التي تواجه تنمية البحر الأحمر والتي تمثلت في المجاعة والفقر , بالإضافة إلى تحقيق أمن وتنمية البحر الأحمر من خلال القيام بنشاط دبلوماسي مباشر , وبيان القطاعات ذات الأولوية لتنمية البحر الأحمر وهي البني التحتية والطاقة والتنمية الريفية والزراعية. اوصت الدراسة توصيات بضرورة تنمية منطقة البحر الأحمر بمشروعات التعدين، والسياحة، والثروة السمكية .

٤. دراسة (القحطاني , ٢٠٢١) :٤

هدفت الدراسة إلى تحليل دور حوكمة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية. وأكدت الدراسة أن تطبيق مبادئ الحوكمة يسهم في تحسين إدارة الموارد وتقليل المخاطر في المشاريع الضخمة .

٥. دراسة (السعيدة , ٢٠٢٢) :٥

^٤ القحطاني، سعد بن عبد الله .حوكمة المشاريع ودورها في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية .جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، ٢٠٢١ .
^٥ السعيدة، سلسبيل عارف، و حسام محمود جميل أبو حمور. "دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي" رسالة ماجستير. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، ٢٠٢٢ .

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة و المتوسطة الحجم , و قد تم استخدام المنهج الكمي الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة , و تم اعتماد الاستبيان كأداة للبحث حيث تم توزيع ٣٦٠ استبانة و استرجاع ٢٠ منها غير صالحة للتحليل و نوع العينة العشوائية البسيطة , و قد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوكمة بأبعادها على المشروعات الصغيرة و المتوسطة , كما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة على نجاح المشروعات الصغيرة و المتوسطة .

٦. دراسة (العتيبي, ٢٠٢٢):^٦

هدفت الدراسة إلى تحليل دور المشاريع السياحية الكبرى في تحقيق التنوع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية ، مع التركيز على مشروع البحر الأحمر كأحد أهم المشاريع السياحية في إطار رؤية ٢٠٣٠ ، وأظهرت الدراسة أن المشروع يسهم في تعزيز قطاع السياحة وخلق فرص عمل وزيادة الاستثمارات الأجنبية. كما أكدت أن هذه المشاريع تعتمد على إدارة متقدمة وحوكمة فعالة لضمان نجاحها .

٧. دراسة (الدوسري, ٢٠٢٢):^٧

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع في تحسين إدارة المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية ، خاصة في ظل التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع التنموية المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠. ركزت الدراسة على تحليل مدى التزام الجهات الحكومية بتطبيق مبادئ

^٦ العتيبي، محمد بن سعد. *المشاريع السياحية الكبرى ودورها في تحقيق التنوع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية*. مجلة الاقتصاد والتنمية، ٢٠٢٢.

^٧ الدوسري، عبد العزيز بن محمد. *تطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية*. مجلة الإدارة الحديثة، ٢٠٢٢.

الحكومة مثل الشفافية والمساءلة وتحديد المسؤوليات التنظيمية وآليات اتخاذ القرار داخل المشاريع الكبرى.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع البيانات باستخدام الاستبانة الموجهة إلى عدد من العاملين في إدارة المشاريع الحكومية، إضافة إلى تحليل التقارير الرسمية المتعلقة بالمشاريع التنموية الكبرى في المملكة. كما ركزت الدراسة على دراسة العلاقة بين تطبيق الحكومة ومستوى كفاءة إدارة المشاريع من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة.

وبينت النتائج أن تطبيق مبادئ حوكمة المشاريع يسهم بشكل كبير في تعزيز الشفافية في العمليات الإدارية والمالية داخل المشاريع الحكومية، كما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرار من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المختلفة المشاركة في المشروع. كما أشارت النتائج إلى أن وجود إطار واضح لحوكمة المشاريع يسهم في تقليل المخاطر التنظيمية والإدارية التي قد تواجه المشاريع الضخمة، ويعزز من قدرة المؤسسات الحكومية على تحقيق أهدافها التنموية ؟

٨. دراسة (الزهراني، ٢٠٢٣):^٨

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر مشروع البحر الأحمر في تنمية قطاع السياحة في المملكة. وتوصلت إلى أن المشروع يعد من أكبر المشاريع السياحية العالمية ويعتمد على الاستدامة البيئية والطاقة المتجددة ضمن رؤية ٢٠٣٠.

٩. دراسة (المطيري، ٢٠٢٣):^٩

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور إدارة المشاريع الحديثة في نجاح المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية في ظل التحولات الاقتصادية والتنموية التي تشهدها البلاد. وركزت الدراسة على المشاريع

^٨ الزهراني، فهد بن أحمد. مشروع البحر الأحمر وأثره في تنمية السياحة المستدامة في المملكة العربية السعودية. مجلة دراسات سياحية، ٢٠٢٣.

^٩ المطيري، عبد الله بن فهد. إدارة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠. مجلة الإدارة الاستراتيجية، ٢٠٢٣.

الضخمة المرتبطة ببرامج التنمية الوطنية مثل المشاريع السياحية والاقتصادية الكبرى التي أطلقتها الحكومة لتحقيق أهداف رؤية السعودية ٢٠٣٠.

وقد اعتمدت على المنهج التحليلي من خلال مراجعة عدد من الدراسات العلمية والتقارير الرسمية المتعلقة بإدارة المشاريع الكبرى في المملكة، إضافة إلى تحليل نماذج تطبيقية لبعض المشاريع التنموية الضخمة. كما تناولت الدراسة أهم الممارسات الحديثة في إدارة المشاريع مثل إدارة المخاطر، وإدارة الوقت والتكلفة، وتطبيق أنظمة الحوكمة المؤسسية.

وقد نتج عنها أن نجاح المشاريع الكبرى يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة التخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد، إضافة إلى تطبيق أساليب الإدارة الحديثة التي تساعد في تحقيق التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة بالإضافة إلى أن تطبيق نظم الحوكمة في إدارة المشاريع يساهم في تحسين مستوى التنسيق بين الجهات المشاركة في المشروع ويقلل من احتمالية حدوث التعثر أو التأخير في تنفيذ المشاريع.

١٠. دراسة (بابطين، ٢٠٢٣) ^{١٠}

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على عناصر حوكمة المشاريع وذلك من خلال محتوى عدد من الدراسات والأدبيات و النماذج في الحوكمة و خلصت الدراسة إلى أن هناك ١٦ عنصر لحوكمة مشاريع إدارة المعرفة مقسمة إلى ثلاث سمات ، الهيكلية ، العاملين في المشروع ، معلومات المشروع .

١١. دراسة (عبدالصديق، ٢٠٢٤) ^{١١}:

^{١٠} بابطين، حسان حسن، و حسن بن عواد السريحي. "عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة: تحليل محتوى". *المجلة العربية للنشر العلمي* ٥١٤ (٢٠٢٣).

^{١١} عبدالصديق، عزت حسان علي، و غازي مصطفى مقابلة. "دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي والمنظمات الممثلة لها بالخارج خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠٢٢". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* مج ٨، ع ١٣٤، ٢٠٢٤.

هدف البحث إلى تسليط الضوء على قطاع المنظمات الأهلية غير الربحية ومشروعاتها الانشائية و ما تستخدمه من إجراءات و معايير خلال تنفيذها تلك المشاريع وبيان دور الحوكمة في ضمان جودة تنفيذها وفق محدداتها الرئيسة , وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة اشتملت على ١٠٥ عبارة موزعة على أربعة محاور , واعتمد الباحث في منهجية البحث على المنهج الوصفي التحليلي , بجانب تفعيل منهج الاستقراء و المنهج الكمي مقابل النوعي , و قد اكدت النتائج على أن تطبيق مبادئ الحوكمة خلال إدارة عمليات تنفيذ هذه المشاريع يقبها من التعثر .

١٢. دراسة (الشريف , ٢٠٢٥) :١٢

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور منهجيات إدارة المشاريع في نجاح المشاريع , وذلك من خلال دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض وقد اعتمدت الدراسة على تحليل مستوى تطبيق منهجيات إدارة المشاريع وتأثيرها في نجاح المشروع من حيث الكفاءة ورضا أصحاب المصلحة والجدوى التنظيمية. وأظهرت النتائج أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع يسهم بشكل كبير في رفع مستوى نجاح المشاريع وتحسين جودة إدارتها .

التعقيب على الدراسات السابقة :

تُظهر مراجعة الدراسات السابقة وجود قدر من الاتفاق بينها وبين الدراسة الحالية في التأكيد على أهمية حوكمة المشاريع ودورها في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتقليل المخاطر ، إلى جانب تركيز عدد منها على المشاريع الضخمة المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠ ، وكذلك إبراز أهمية الاستدامة في مشروع البحر الأحمر .ومع ذلك ، تختلف الدراسة الحالية عن تلك الدراسات في كونها تتناول حوكمة المشاريع من منظور تطبيقي أكثر تحديداً ، من خلال التركيز على قياس مدى فاعلية تطبيقها في مشروع سياحي

^{١٢} الشريف، فيصل الفديع، وأبا الحسن، علي بن عبدالله. دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. المجلة المصرية للدراسات التجارية، ٢٠٢٥.

ضخم بعينه، مع الربط المباشر بين الحوكمة وتحقيق مستهدفات الرؤية. كما تتميز بدمجها بين الجوانب الإدارية والسياحية والتنموية في إطار تحليلي واحد، فضلاً عن سعيها إلى الكشف عن التحديات العملية التي تواجه تطبيق الحوكمة في المشاريع الكبرى. وعليه، تسهم هذه الدراسة في سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت فاعلية حوكمة المشاريع في المشاريع السياحية الضخمة في المملكة، وتقدم إضافة علمية وتطبيقية يمكن أن تدعم تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

الإطار النظري :

مفهوم الحوكمة :

يمكن تعريفها بأنها " مجموعة من القواعد و الأسس أو اللوائح التي تضبط وتنظم عمل الشركات من خلال تحقيق الرقابة الفعالة على مستوى مجلس الإدارة كما يهدف هذا المصطلح إلى تنظيم العلاقة بين مجلس الإدارة و الأفراد من ذوي المصلحة و هذا من أجل تحقيق العدالة و الشفافية والعمل على مكافحة الفساد"^{١٣}

مبادئ الحوكمة :

١. المحاسبة : حين يكون أعضاء مجلس الإدارة معرضين للمحاسبة و المساءلة أمام الأفراد المساهمين في حدوث الأخطاء المرتكبة .
٢. الشفافية : حيث يقع على عاتق أفراد مجلس الإدارة القيام بالتوضيح للمساهمين الأسباب وراء اتخاذ القرارات الرئيسية .
٣. العدالة : حيث يعتبر كافة الافراد المساهمين في المجال ذاته من العمل متساويين أمام أعضاء مجلس الإدارة و الرئيس التنفيذي المسؤول .
٤. المسؤولية : جميع أعضاء مجلس الإدارة مسؤولين عن تنفيذ المهام في إطار من الاحترافية و المهنية العالية .

مفهوم المشاريع :

" مسعى مؤقت من أجل إنشاء خدمة أو نتيجة فريدة , و له بداية و تكون نهايته إما بتحقيق أهداف او إنهائه لأي سبب كان "^{١٤}

^{١٣} بابطين، حسان حسن، و حسن بن عواد السريحي. "عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة: تحليل محتوى "المجلة العربية للنشر العلمي" ٥١ ع (٢٠٢٣): ١٦٩ - ٢٠٥

^{١٤} المحيميد , ناصر إبراهيم . "محترف إدارة المشاريع " . الرياض . (١٤٤٠)

حوكمة المشاريع :

تعرف بأنها "أطر العمل و الوظائف و العمليات التي توجه أنشطة إدارة المشاريع من أجل إنشاء منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة , من أجل تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية و التشغيلية"^{١٥}

ركائز حوكمة المشاريع :

تتكون حوكمة المشاريع من عدد من الركائز ولعل أبرزها :

١. الهيكلية .

٢. العاملين في المشروع .

٣. المعلومات .

مشروع البحر الأحمر:

يبرز مشروع البحر الأحمر كواحد من أبرز المشروعات السياحية الفاخرة على مستوى العالم، بفضل

ما يحتضنه من مقومات فريدة تتضمن أرخبيلًا يضم ما يزيد على ٩٠ جزيرة طبيعية، وتضاريس

متفرقة تشمل الجبال، والأخاديد، والبراكين الخامدة، والمساحات الصحراوية. ويهدف المشروع إلى

تقديم مستويات استثنائية من التجارب الحصرية للزوار القادمين من شتى بقاع الأرض

كما يجسد هذا المشروع الطموح أهداف برنامج التحول الوطني المنبثق من رؤية السعودية ٢٠٣٠،

والرامية إلى تنويع روافد الاقتصاد الوطني و نظرًا لأن نماذج العمل التقليدية لم تعد تتماشى مع

متطلبات الاستدامة طويلة الأمد، فقد برزت الحاجة لمثل هذه المشروعات النوعية لتجاوز الأنماط

المعتادة التي اعتمد عليها الاقتصاد السعودي مطولاً , كما يسهم المشروع في إحداث نقلة نوعية كبرى

ضمن قطاع السياحة ومفاهيمه وثقافته، وينعكس إيجابًا على قطاعات الاستثمار، والتشغيل في

مجالات الضيافة، والفندقة، والترفيه، وغيرها من الأنشطة ذات الصلة^{١٦}

^{١٥} المرجع السابق . ٤٧

^{١٦} البازعي، مها. مرجع سابق . ص ٩

أهداف المشروع :

يهدف المشروع إلى إرساء مفاهيم جديدة للسياحة الفاخرة، مما يتيح للزوار فرصة فريدة لاكتشاف السحر الطبيعي لساحل البحر الأحمر والاطلاع على العمق الحضاري للمملكة، بما يعزز مكانة السعودية على خريطة السياحة العالمية ، بالإضافة إلى :

- الاستكشاف الثقافي : تسهيل وصول الزوار إلى أبرز المواقع والمعالم الثقافية والتراثية في المملكة.
- الاستدامة وحماية البيئة : صيانة النظم البيئية الطبيعية وتنميتها وفق أعلى المعايير العالمية.
- الممارسات البيئية المتقدمة : تطبيق خطط صارمة لحظر ردم النفايات بشكل تام، وتقليل انبعاثات الكربون، والاعتماد بشكل كامل على مصادر الطاقة المتجددة .

دور شركة البحر الأحمر للتطوير:

تتولى الشركة إدارة كافة أصول المشروع وتوجيه مساره باعتبارها المطور الرئيسي له؛ إذ تسعى لتحويل هذه البقعة إلى وجهة سياحية متكاملة ومستدامة تعمل طوال العام، وتلبي تطلعات السكان المحليين، والسياح الدوليين، ومجتمعات الأعمال .

وتحرص الشركة على تطبيق المعايير البيئية الدولية في كافة المراحل التشغيلية والإنشائية والتخطيطية. كما توظف إمكانياتها لبناء شراكات استراتيجية عالمية في قطاعات الفنادق، والضيافة، والترفيه، وتطوير البنية الأساسية كشبكات الطرق والمرافق الحيوية.

المكانة الجغرافية لموقع البحر الأحمر

- الموقع الجغرافي الطبيعي :

يقع مشروع البحر الأحمر شمال غرب المملكة العربية السعودية، بين خطي عرض ٢٥ و ٢٦ شمال خط الاستواء، على بعد ٥٠٠ كم شمال مدينة جدة، وتطل عليه من الشمال مدينة الوجه، وتحيط به من الجنوب محافظة أملج.

تتسم سماء مشروع البحر الأحمر بالصفاء الذي يسهل عمليات الرصد الفلكي. وتتجه الرياح في منطقة المشروع ناحية الشمال الغربي، ويتميز المناخ بالاعتدال، إذ تصل درجات الحرارة سنوياً في شهر يناير إلى ١٩,٧ درجة، وفي شهر أغسطس إلى ٣١,١ درجة، بينما تهطل الأمطار أثناء فصل الشتاء. وتضم المنطقة عددًا من الحرات والجبال والشعاب المرجانية.

- الموقع الجغرافي الاقتصادي :

يمثل البحر الأحمر حلقة وصل بين المحيط الهندي والمحيط الهادي، ويُعد من طرق التجارة القديمة بين الشرق والغرب، وبوابة لموانئ المملكة. ويتميز المشروع بموقعه الاستراتيجي في قلب العالم، حيث سيُمكن ٢٥٠ مليون شخص من الوصول إليه بسهولة، إذ يتيح لسكان دول أوروبا الغربية الوصول إليه جواً خلال ٧ ساعات، كما يمكن لسكان دول شرق آسيا الوصول إليه جواً في غضون ٨ ساعات، ويمكن الوصول إليه دون تأشيرات للأجانب، وذلك ضمن الأنظمة والقوانين الخاصة بالمشروع.

- الظواهر الجيومورفولوجية الساحلية :

يتميز البحر الأحمر بوجود الظواهر الجيومورفولوجية الساحلية، مثل: الشروم، والمراسي، والخلجان، والألسنة الأرضية، والوديان. وتتراوح درجة حرارة المياه السطحية في مناطق الشمال الغربي للمملكة

على مدار العام ما بين ١٦ إلى ٢٦ درجة مئوية، فيما تستقر الكتل المائية في المناطق العميقة منه، والتي تصل إلى ٢٦٣٥ م

الموقع الجغرافي والخصائص الطبيعية :

- الحدود والموقع : يقع المشروع في الجهة الشمالية الغربية للمملكة العربية السعودية، تحديداً بين دائرتي عرض ٢٥ و ٢٦ شمال خط الاستواء، بمسافة تقارب ٥٠٠ كم إلى الشمال من مدينة جدة، محصوراً بين مدينة الوجه شمالاً ومحافظة أملج جنوباً .
- الخصائص البيئية والمناخية : تتميز أجواء المنطقة بصفاتها المثالي لمراقبة النجوم، وباتجاه رياح غالباً ما تكون شمالية غربية. أما المناخ فيتسم بالاعتدال، بمتوسط حرارة يبلغ نحو ١٩,٧ درجة مئوية في يناير، ويرتفع إلى ٣١,١ درجة مئوية في أغسطس، مع هطول الأمطار شتاءً. كما تزخر المنطقة بتضاريس متنوعة تضم التكوينات البركانية (الحرار)، والمرتفعات الجبلية، والشعاب المرجانية البكر.

الأهمية الاقتصادية والموقع الاستراتيجي :

يؤدي البحر الأحمر دوراً محورياً كحلقة وصل رئيسية تربط بين المحيطين الهندي والهادي، فضلاً عن كون مياهه ممراً تجارياً تاريخياً عريقاً بين الشرق والغرب، ومدخلاً أساسياً لموانئ السعودية. ويمنح الموقع الاستراتيجي للمشروع في وسط العالم أفضلية تنافسية عالية؛ إذ يتيح لنحو ٢٥٠ مليون نسمة الوصول إليه بكل سلاسة، حيث تستغرق الرحلات الجوية إليه من أوروبا الغربية نحو ٧ ساعات، ومن شرق آسيا نحو ٨ ساعات. إضافة إلى ذلك، توفر اللوائح التنظيمية الخاصة بالمشروع ميزة الدخول دون تأشيرات للأجانب.

التضاريس الساحلية والبيئة المائية :

تزخر سواحل البحر الأحمر بتشكيلات جيومورفولوجية متنوّعة تشمل: الشروم، والخلجان، والمراسي، والألسنة الأرضية، والوديان.

أما في الجانب المائي، فتتراوح حرارة المياه السطحية بالقطاع الشمالي الغربي للمملكة طوال العام ما بين ١٦ و ٢٦ درجة مئوية، في حين تتسم كتل المياه في الأعمار السحيقة، التي تصل إلى ٢٦٣٥ متراً، بالثبات والاستقرار.^{١٧}

^{١٧} مشروع البحر الأحمر , متاح على الرابط التالي :

<https://saudipedia.com/%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%B1>

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

تمهيد:

تعد هذه خطوة أساسية لضمان مصداقية البحث ودقته العلمية، حيث تُسهم في توضيح الخطة الذي تتبعها الباحثة للوصول إلى النتائج المتوقعة، كما يعد اختيار المنهج المناسب انعكاساً لطبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، حيث يُسهم في تحقيق التوازن بين الجانب النظري والتطبيقي.

منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال دراسة مفهوم حوكمة المشاريع وتحليل تطبيقاته في المشاريع الضخمة، مع التركيز على مشروع البحر الأحمر كنموذج للدراسة. كما يهدف إلى وصف واقع حوكمة المشاريع في المشاريع الكبرى وتحليل دورها في تحسين كفاءة الإدارة واتخاذ القرار وضمان تحقيق أهداف المشروع.

أنواع البيانات المطلوبة ومصادرها:

اعتمد البحث الحالي على نوعين من البيانات وهي البيانات الثانوية والأولية، وتم جمع النوع الأول من البيانات من المراجع والدوريات العلمية المحلية والعالمية، وإعداد الإطار النظري للبحث، إضافةً إلى البيانات والتقارير الصادرة عالنوع الثاني من البيانات (البيانات الأولية) التي تم جمعها من عينة البحث منهم المستهدفين في الدراسة الميدانية باستخدام أداة الاستبيان، وهي بإختصار:

- ١ - مراجعة التقارير الرسمية والدراسات المتعلقة بالمشاريع الضخمة في المملكة.
- ٢ - دراسة الكتب والأبحاث الأكاديمية التي تناولت موضوع حوكمة المشاريع وإدارة المشاريع الكبرى.
- ٣ - تحليل تجربة مشروع البحر الأحمر كنموذج لتطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية.

متغيرات البحث والقياس:

تتعلق البيانات الأولية اللازمة لهذا البحث بمجموعة من المتغيرات الرئيسية واعتمدت الدراسة في قياس هذه المتغيرات على مجموعة من المقياس التي احتوت كل منها مجموعة من العبارات لقياس كل

متغير، وتم قياس الوزن النسبي لكل عبارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تراوحت موافقة المستقصي منهم على عبارات كل مقياس من (١= غير موافق تماماً) إلى (٥= موافق تماماً) .

المنهجية وطرق البحث:

يعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال دراسة مفهوم حوكمة المشاريع وتحليل تطبيقاته في المشاريع الضخمة، مع التركيز على مشروع البحر الأحمر كنموذج للدراسة . كما يهدف إلى وصف واقع حوكمة المشاريع في المشاريع الكبرى وتحليل دورها في تحسين كفاءة الإدارة واتخاذ القرار وضمان تحقيق أهداف المشروع .

ولتحقيق أهداف البحث سيتم الاعتماد على عدة طرق لجمع البيانات والمعلومات، من أهمها:

- ٤- مراجعة التقارير الرسمية والدراسات المتعلقة بالمشاريع الضخمة في المملكة.
- ٥- دراسة الكتب والأبحاث الأكاديمية التي تناولت موضوع حوكمة المشاريع وإدارة المشاريع الكبرى.
- ٦- تحليل تجربة مشروع البحر الأحمر كنموذج لتطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة في المملكة العربية السعودية.

مجتمع البحث :

يتمثل في جميع المشاريع الضخمة المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠، خاصة المشاريع السياحية والاقتصادية الكبرى في المملكة العربية السعودية

عينة الدراسة :

تم اختيارها بأسلوب العينة القصدية (العمدية)، حيث تم اختيار مشروع البحر الأحمر كنموذج للدراسة، وذلك للأسباب التالية:

- كونه من أبرز وأكبر المشاريع السياحية في المملكة .
- اعتماده على مبادئ الاستدامة والحوكمة الحديثة .
- توافر قدر مناسب من المعلومات والتقارير عنه .
- تمثيله الجيد لنموذج المشاريع الضخمة المرتبطة برؤية السعودية ٢٠٣٠ .

حدود الدراسة :

تحدد هذه الدراسة بعدد من الحدود التي توضح نطاق البحث، وهي على النحو الآتي:

١. الحدود الموضوعية :

تقتصر الدراسة على تقييم حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة ودورها في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها، مع التركيز على تطبيق مبادئ الحوكمة في مشروع البحر الأحمر في إطار رؤية السعودية ٢٠٣٠ .

٢. الحدود المكانية :

المملكة العربية السعودية و بشكل خاص مشروع البحر الأحمر .

٣. الحدود الزمنية :

منذ إعلان الرؤية عام 2016 وحتى الوقت الحالي .

٤. الحدود البشرية :

العاملين والمتخصصين في مجال إدارة المشاريع أو الجهات المرتبطة بالمشاريع الكبرى .

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

مقدمة :

يمثل هذا الفصل الثمرة النهائية لهذه الدراسة، حيث يسعى إلى تلخيص ما أسفرت عنه الرحلة البحثية من نتائج وتأثيرها في سياق أهداف الدراسة وتساؤلاتها الرئيسية. وبناءً على التحليل الإحصائي والميداني الذي تم استعراضه في الفصول السابقة، يقدم هذا الفصل عرضاً مكثفاً لأبرز النتائج التي تم التوصل إليها، تليها مجموعة من التوصيات الإجرائية والعملية التي يمكن أن تسهم في تطوير حوكمة المشاريع كما يختتم الفصل بتقديم مقترحات لأبحاث مستقبلية واعدة يمكن أن تبني على ما انتهت إليه هذه الدراسة.

تحليل البيانات :

جدول البيانات الديموغرافية

المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		

82.10%	55	أنثى
17.90%	12	ذكر
المؤهل العلمي		
19.40%	13	أقل من بكالوريوس
73.13%	49	بكالوريوس
7.46%	5	دراسات عليا
الدخل الشهري		
13.43%	9	بدون دخل / مكافأة
40.30%	27	أقل من ٦٠٠٠ ريال
37.31%	25	من ٦٠٠٠ إلى ١١٠٠٠ ريال
8.96%	6	أكثر من ١١٠٠٠ ريال
100.00%	67	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق بالنسبة لمتغير "الجنس" أن فئة "أنثى" جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ تكرارها (٥٥) بنسبة مئوية بلغت (٨٢,١٪)، في حين جاءت فئة "ذكر" بتكرار بلغ (١٢) وبنسبة مئوية بلغت (١٧,٩٪)، كما يتضح أن فئة "بكالوريوس" جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ تكرارها (٤٩) بنسبة مئوية بلغت (٧٣,١٣٪)، تليها في المرتبة الثانية فئة "أقل من بكالوريوس" بتكرار بلغ (١٣) وبنسبة مئوية بلغت (١٩,٤٠٪)، في حين جاءت فئة "دراسات عليا" في المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ (٥) وبنسبة مئوية بلغت (٧,٤٦٪)، ويتضح أن فئة "أقل من ٦٠٠٠ ريال" جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ تكرارها (٢٧) بنسبة مئوية بلغت (٤٠,٣٠٪)، تليها في المرتبة الثانية فئة "من ٦٠٠٠ إلى ١١٠٠٠ ريال" بتكرار بلغ (٢٥) وبنسبة مئوية بلغت (٣٧,٣١٪)، ثم جاءت فئة "بدون دخل / مكافأة" في المرتبة الثالثة بتكرار بلغ (٩) وبنسبة مئوية بلغت (١٣,٤٣٪)، في حين جاءت فئة "أكثر من ١١٠٠٠ ريال" في المرتبة الأخيرة بتكرار بلغ (٦) وبنسبة مئوية بلغت (٨,٩٦٪).

عبارات الإستبيان :

المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
مرتفع	1.12	4.04	3 (4.5%)	4 (6.0%)	10 (14.9%)	20 (29.9%)	30 (44.8%)	تتميز إجراءات العمل في مشروع البحر الأحمر بالوضوح والشفافية أمام جميع الأطراف المعنية
مرتفع	0.99	4.01	0 (0.0%)	7 (10.4%)	11 (16.4%)	23 (34.3%)	26 (38.8%)	يتم تحديد المسؤوليات والمهام لكل جهة مشاركة في المشروع بشكل دقيق يمنع التداخل
مرتفع	1.07	3.73	1 (1.5%)	10 (14.9%)	13 (19.4%)	25 (37.3%)	18 (26.9%)	توجد متابعة مستمرة ورقابة واضحة لضمان محاسبة المقصرين وتصحيح الأخطاء أولاً بأول
مرتفع	0.94	3.70	2 (3.0%)	5 (7.5%)	15 (22.4%)	34 (50.7%)	11 (16.4%)	تتعامل إدارة المشروع بجدية وبشكل مسبق مع التحديات والمخاطر (المالية والإدارية) المحتملة
محايد	1.06	3.46	3 (4.5%)	10 (14.9%)	17 (25.4%)	27 (40.3%)	10 (14.9%)	تتوفر قنوات اتصال مرنة تضمن تبادل المعلومات بسهولة بين الإدارات والجهات المختلفة
محايد	1.20	2.78	11 (16.4%)	19 (28.4%)	16 (23.9%)	16 (23.9%)	5 (7.5%)	يساعد النظام المتبع في المشروع على اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وفي الوقت المناسب
منخفض	1.09	2.42	14 (20.9%)	26 (38.8%)	14 (20.9%)	11 (16.4%)	2 (3.0%)	يساهم تطبيق الأنظمة واللوائح في الالتزام بمواعيد تسليم المشروع والميزانيات المحددة له
مرتفع	1.18	3.55	5 (7.5%)	8 (11.9%)	14 (20.9%)	25 (37.3%)	15 (22.4%)	تنعكس آليات الرقابة المطبقة إيجابياً على جودة ومستوى المخرجات النهائية للمشروع
مرتفع	1.05	3.64	1 (1.5%)	13 (19.4%)	8 (11.9%)	32 (47.8%)	13 (19.4%)	يسير المشروع بخطة ثابتة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية لرؤية السعودية ٢٠٣٠
مرتفع جداً	0.76	4.30	0 (0.0%)	2 (3.0%)	6 (9.0%)	29 (43.3%)	30 (44.8%)	تضمن الإدارة المنظمة للمشروع نجاحه واستمراره كمشروع عملاق على المدى الطويل

يتضح من الجدول السابق أن متوسط المحور ككل بلغ (3.56) بمستوى مرتفع، كذلك يتضح

أن العبارة "تضمن الإدارة المنظمة للمشروع نجاحه واستمراره كمشروع عملاق على المدى الطويل"

جاءت في المرتبة الأولى بمستوى مرتفع جداً، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.٣٠)، تليها في المرتبة

الثانية العبارة "تتميز إجراءات العمل في مشروع البحر الأحمر بالوضوح والشفافية أمام جميع الأطراف المعنية" بمستوى مرتفع ومتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤)، في حين جاءت العبارة "يساعد النظام المتبع في المشروع على اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وفي الوقت المناسب" في المرتبة التاسعة بمستوى محايد وبمتوسط حسابي بلغ (٢.٧٨)، بينما حلت في المرتبة الأخيرة العبارة "يساهم تطبيق الأنظمة واللوائح في الالتزام بمواعيد تسليم المشروع والميزانيات المحددة له" بمستوى منخفض، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٢.٤٢).

النتائج:

بناءً على التناقضات والاتجاهات الإيجابية التي أفرزتها البيانات الإحصائية، تم استخلاص النتائج التالية:

- **الثقة المطلقة في استدامة المشروع العلاق:** جاءت العبارة الدالة على أن الإدارة المنظمة تضمن استمرارية المشروع على المدى الطويل في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع جداً (متوسط: ٤,٣٠، انحراف: ٠,٧٦)، مما يعكس تفاؤلاً كبيراً بجدوى المشروع الاستراتيجية وتوافقه التام مع تطلعات رؤية ٢٠٣٠.
- **كفاءة التأسيس الهيكلي والشفافية:** بينت النتائج أن مشروع البحر الأحمر يمتلك بيئة خصبة من حيث وضوح الإجراءات وتحديد المهام بدقة تمنع التداخل؛ إذ حلت هذه العبارات في المرتبة الثانية والثالثة بمستويات تقييم مرتفعة (متوسط: ٤,٠٤ و ٤,٠١ على التوالي)، مما يثبت نجاح المشروع في مأسسة الخطوات الأولى للحوكمة.
- **البيروقراطية وبطء اتخاذ القرار:** أظهرت البيانات وجود تحدٍ تنظيمي يتعلق بمرونة العمليات؛ حيث جاء تقييم قدرة النظام على اتخاذ القرارات بسرعة وفي الوقت المناسب بمستوى محايد يميل للانخفاض (متوسط: ٢,٧٨، وانحراف معياري مرتفع: ١,٢٠ يشير إلى تشتت الآراء)، مما يعكس وجود بطء إجرائي قد يعيق التدفق العملي للمشروع.
- **الفجوة الحركية بين اللوائح والالتزام الزمني والمالي (التعثّر النسبي):** سجلت العبارة المتعلقة بـ "مساهمة الأنظمة واللوائح في الالتزام بمواعيد التسليم والميزانيات المحددة" المرتبة الأخيرة وبمستوى تقييم منخفض (متوسط: ٢,٤٢)، حيث رفض هذه العبارة ما يقارب (٥٩,٧٪) من العينة (مجموع غير موافق وغير موافق بشدة). وتعد هذه النتيجة الأبرز، وتتفق مع مشكلة الدراسة ودراسة (عبدالصّادق، ٢٠٢٤) في أن الأنظمة التقليدية للحوكمة قد تتحول أحياناً إلى عوائق تسبب تأخير المخرجات وتجاوز الميزانيات بدلاً من ضبطها.

التوصيات :

بناءً على التحديات الدقيقة المكتشفة في التحليل الإحصائي (البطء التنظيمي، ومشاكل الالتزام بالميزانيات والوقت) ، تُوصي الدراسة بالآتي :

١. الانتقال نحو الحوكمة المرنة : نوصي إدارة مشروع البحر الأحمر بإعادة النظر في اللوائح والأنظمة الصارمة التي تسبب بطء اتخاذ القرار الإداري (المتوسط ٢,٧٨)، واستبدالها بنماذج "الحوكمة المرنة" التي تمنح مدراء المشاريع صلاحيات أوسع لاتخاذ قرارات سريعة وتفادي الترهل البيروقراطي .
٢. تطوير أدوات الرقابة المالية والجدولة الزمنية الاستباقية :لمعالجة التدني الواضح في الالتزام بالمواعيد والميزانيات (المتوسط ٢,٤٢)، تُوصي الدراسة بإدخال تقنيات النمذجة الحديثة والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بتجاوز التكاليف، وتفعيل نظام الحوكمة الرشيقة للتحكم الصارم بـ "أوامر التغيير" التي تعد المسبب الرئيسي لتأخر المشروعات العملاقة .
٣. تفعيل غرف العمليات والربط الرقمي الفوري : معالجة لضعف قنوات الاتصال المرنة (المتوسط ٣,٤٦)، يُوصى بإنشاء منصة رقمية موحدة للحوكمة والمعلومات (مرتبطة بنموذج باطين، ٢٠٢٣ لسمعة معلومات المشروع) تتيح للإدارات المختلفة تبادل التقارير والموافقات بشكل لحظي لتسريع وتيرة العمل .
٤. ربط مؤشرات أداء الحوكمة (KPIs) بالمخرجات النهائية :تكتيف آليات الرقابة والمتابعة المستمرة ومحاسبة المقصرين عبر ربط تقييم موظفي الحوكمة بجودة ومستوى المخرجات الفعلية للمشروع (وليس فقط بالالتزام الإجرائي الورقي

المراجع

المراجع العربية :

١. بابطين، حسان حسن، و حسن بن عواد السريحي. "عناصر حوكمة مشاريع إدارة المعرفة:

تحليل محتوى "المجلة العربية للنشر العلمي" ٥١ (٢٠٢٣)

٢. البازعي، مها. "مشروع البحر الأحمر سيضع المملكة على خريطة السياحة العالمية". *مجلة الدبلوماسي* ٨٨ع (٢٠١٧)
٣. الدوسري، عبد العزيز بن محمد. تطبيق حوكمة المشاريع في المشاريع الحكومية الكبرى في المملكة العربية السعودية. *مجلة الإدارة الحديثة*، ٢٠٢٢.
٤. الزهراني، فهد بن أحمد. مشروع البحر الأحمر وأثره في تنمية السياحة المستدامة في المملكة العربية السعودية. *مجلة دراسات سياحية*، ٢٠٢٣.
٥. السعيدة، سلسبيل عارف، و حسام محمود جميل أبو حمور. "دور الحوكمة في نجاح المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في الأردن: الدور الوسيط للابتكار المالي" رسالة ماجستير. جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، ٢٠٢٢.
٦. الشريف، فيصل الفديع، وأبا الحسن، علي بن عبدالله. دور منهجيات إدارة المشروعات في نجاح المشروعات: دراسة تطبيقية على شركات المقاولات في منطقة الرياض. *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، ٢٠٢٥.
٧. عبدالصادق، عزت حسان علي، و غازي مصطفى مقابلة. "دور وأثر الحوكمة والتقييم في تعزيز جودة تنفيذ المشاريع الإنشائية بالمنظمات الأهلية غير الربحية بمنطقة الخليج العربي والمنظمات الممثلة لها بالخارج خلال الفترة ٢٠١٨-٢٠٢٢". *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية* مج ٨، ع ١٣، ٢٠٢٤.
٨. العتيبي، محمد بن سعد. *المشاريع السياحية الكبرى ودورها في تحقيق التنوع الاقتصادي في المملكة العربية السعودية*. *مجلة الاقتصاد والتنمية*، ٢٠٢٢.
٩. القحطاني، سعد بن عبد الله. حوكمة المشاريع ودورها في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية. *جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية*، ٢٠٢١.

١٠. محمود، سالي محمد فريد. "الفرص والتحديات الاقتصادية لتحقيق أمن وتنمية البحر

الأحمر". *مجلة السياسة الدولية* س٥٦، ع٢٢٤ (٢٠٢١)

١١. المطيري، عبد الله بن فهد. إدارة المشاريع الكبرى في المملكة العربية السعودية في ظل رؤية

٢٠٣٠. *مجلة الإدارة الاستراتيجية*، ٢٠٢٣.

١٢. مشروع البحر الأحمر , متاح على الرابط التالي :

<https://saudipedia.com/%D9%85%D8%B4%D8%B1%D9%88%D8%B9-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%B1-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%AD%D9%85%D8%B1>

المراجع الأجنبية :

١. Raitsos, D. et al. (2020) Marine Spatial Planning for the Red Sea Project. Frontiers in Marine

Science

الملاحق

الاستبانة :

اخي الكريم / اختي الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، تحية طيبة وبعد:

تجري الباحثة دراسة علمية بعنوان: " تقييم حوكمة المشاريع في المشاريع الضخمة في إطار رؤية ٢٠٣٠ : مشروع البحر الأحمر نموذجاً"

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير من جامعة ميداو شن تخصص إدارة الأعمال

ولكونكم عينة هذه الدراسة، فإن الباحثة تأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الإستبانة المرفقة

بكل دقة وموضوعية، الأمر الذي سيسهم في الوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة، علماً أنه سيتم

التعامل مع المعلومات المقدمة بكل سرية، وسيتم استخدامها فقط لأغراض البحث العلمي، وشكراً

لكم .

البيانات الأولية :

الإسم (اختياري)

الجنس :

○ ذكر

○ انثى

المؤهل :

○ دكتوراه

○ ماجستير

○ بكالوريوس

○ ثانوي

○ أخرى

عبارات الاستبيان :

المحور الأول: واقع تطبيق مبادئ الحوكمة في مشروع البحر الأحمر

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
---------	---------------	-------	-------	--------------	-------------------

					تتميز إجراءات العمل في مشروع البحر الأحمر بالوضوح والشفافية أمام جميع الأطراف المعنية
					يتم تحديد المسؤوليات والمهام لكل جهة مشاركة في المشروع بشكل دقيق يمنع التداخل
					توجد متابعة مستمرة ورقابة واضحة لضمان محاسبة المقصرين وتصحيح الأخطاء أولاً بأول
					تتعامل إدارة المشروع بجدية وبشكل مسبق مع التحديات والمخاطر (المالية والإدارية) المحتملة
					تتوفر قنوات اتصال مرنة تضمن تبادل المعلومات بسهولة بين الإدارات والجهات المختلفة

المحور الثاني: أثر الحوكمة على كفاءة المشروع وتحقيق أهداف الرؤية

العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يساعد النظام المتبع في المشروع على اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة وفي الوقت المناسب					
يساهم تطبيق الأنظمة واللوائح في الالتزام بمواعيد تسليم المشروع والميزانيات المحددة له					
تنعكس آليات الرقابة المطبقة إيجابياً على جودة ومستوى المخرجات النهائية للمشروع					
يسير المشروع بخطة ثابتة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والبيئية لرؤية السعودية ٢٠٣٠					
تضمن الإدارة المنظمة للمشروع نجاحه واستمراره كمشروع عملاق على المدى الطويل					

his study aimed to evaluate the effectiveness of

implementing project governance in managing mega-

projects within the framework of Saudi Vision 2030, with

a specific focus on "The Red Sea Project" as a case study. Employing a descriptive-

analytical approach, a questionnaire was utilized as the primary tool for data collection,

targeted at a sample of (67) respondents from active and prospective personnel.

Statistical analysis results indicated a very high level of awareness and conviction that

organized management ensures the project's long-term sustainability as a mega-project,

yielding a mean score of (4.30). This was followed by a high level of agreement regarding

procedural transparency (4.04) and the precise definition of responsibilities (4.01).

Conversely, the study identified critical organizational gaps, manifested in a neutral

perception regarding the speed of administrative decision-making with a mean of (2.78),

and a low evaluation of the current systems' contribution to adhering to project delivery

schedules and allocated budgets with a mean of (2.42). The study concluded with a set of

procedural recommendations designed to overcome the challenges of delayed decision-

making, cost overruns, and schedule slippages by developing agile governance

frameworks and driving digital transformation across operations.



Midocean University

College of Management

Department of Business Administration

**Evaluating Project Governance in Mega Projects within the Framework of
Vision 2030: The Red Sea Project as a Case Study**

Prepared by:

Alanoud Talal Al-Jughaiman

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Fayez Jarrad

Year:2026