

عنوان البحث

إعداد دليل إدارة لمشروع العمارة السعودية – دراسة حالة: مشروع عمارة الطائف

Project Management Guide for Saudi Architecture Projects: A Case Study of Taif Architecture

إعداد الطالب/

إبراهيم رجب إبراهيم أحمد

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٥

مقدمة:

تسعى المملكة العربية السعودية في إطار رؤيتها الطموحة ٢٠٣٠ إلى إحداث تحول شامل في مختلف القطاعات، ومن بينها قطاع العمارة والعمران الذي يُعدّ أحد أهم مكوّنات الهوية الوطنية ومظاهر التنمية المستدامة. وقد أولت الدولة اهتمامًا متزايدًا بإعادة إحياء العمارة السعودية الأصيلة وتطويرها، بما يحقق التوازن بين الأصالة والمعاصرة، ويحافظ على الخصوصية الثقافية والاجتماعية للمجتمع السعودي، وفي الوقت نفسه يستثمر أحدث الممارسات العالمية في مجالات التصميم وإدارة المشاريع. ومن هذا المنطلق، برزت مجموعة من المبادرات والبرامج والمشروعات النموذجية التي تسعى لترجمة هذه التوجهات إلى واقع ملموس في المدن السعودية المختلفة.

وتأتي مدينة الطائف كإحدى المدن ذات الخصوصية المكانية والثقافية في المملكة، نظرًا لما تتمتع به من موقع جغرافي مميز، ومناخ معتدل، وعمق تاريخي وحضاري انعكس على نسيجها العمراني وتراثها المعماري. وقد شهدت المدينة خلال السنوات الأخيرة إطلاق مشاريع تنموية وعمرانية متنوّعة تهدف إلى الارتقاء بجودة الحياة، وتعزيز الجاذبية السياحية، وتحسين البنية التحتية والخدمات، مع الحرص على إبراز الهوية المعمارية المحلية. ويُعد مشروع «عمارة الطائف» أحد أهم هذه المشاريع النموذجية التي تهدف إلى تجسيد العمارة السعودية بصورة معاصرة، من خلال توظيف العناصر المعمارية التقليدية، والمواد المحلية، والحلول التصميمية المتوافقة مع البيئة والمناخ والثقافة السائدة في المنطقة.

ورغم وجود موجّهات تصميمية ورؤى تخطيطية طموحة لمشروع عمارة الطائف ومشاريع العمارة السعودية بوجه عام، إلا أن الجانب الإداري والتنظيمي لهذه المشاريع لا يزال يواجه عددًا من التحديات. فغالبًا ما تُدار المشاريع المعمارية وفق آليات تقليدية أو أساليب غير موحدة، مما يؤدي إلى تفاوت في جودة التنفيذ، وتكرار بعض الأخطاء في التخطيط والتنسيق والرقابة، إضافة إلى صعوبات في ضبط الوقت والتكلفة وضمان تحقيق جميع متطلبات أصحاب المصلحة. كما أن غياب دليل وطني واضح لإدارة مشاريع العمارة السعودية يجعل كل مشروع يتعامل مع مراحل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتسليم بطريقة جزئية أو اجتهادية، دون وجود إطار مرجعي موحد يضمن تكامل المراحل وتناسق الأدوار بين الأطراف المختلفة.

وتزداد أهمية معالجة هذه الفجوة الإدارية في ظل التوسع المستمر في المشاريع المعمارية المرتبطة بالهوية السعودية، خاصة في المدن ذات الطابع الخاص مثل الطائف والعلّا وأبها والدرعية وغيرها. فنجاح هذه المشاريع لا يعتمد على جودة التصميم المعماري فقط، بل يرتبط كذلك بمدى كفاءة إدارة المشروع منذ لحظة الفكرة الأولى وحتى مرحلة التشغيل الفعلي. كما أن تبني منهجيات إدارة المشاريع العالمية (مثل منهجيات PMI وPRINCE2 وغيرها) دون تكييفها مع الخصوصية المحلية قد يؤدي إلى تطبيقات غير ملائمة أو جزئية، لا تراعي متطلبات البيئة السعودية ولا تعكس الأبعاد الثقافية والاجتماعية المتجذّرة في العمارة المحلية.

من هنا تنبع الحاجة إلى إعداد دليل إدارة متكامل لمشاريع العمارة السعودية، يأخذ بعين الاعتبار خصوصية هذه المشاريع من حيث الهوية المعمارية، وطبيعة الجهات المشاركة، ومتطلبات الأنظمة البلدية والعمرانية، إلى جانب الاستفادة المنظمة من أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع. ويهدف هذا الدليل إلى توفير مرجعية عملية وإجرائية تساعد القائمين على المشاريع — من مخططين ومعماريين ومهندسين إداريين وجهات إشرافية — على توحيد الخطوات الأساسية لإدارة المشاريع، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وآليات التواصل بين أصحاب المصلحة، وأدوات المتابعة والتقييم اللازمة لضمان جودة المخرجات.

ويأتي هذا البحث ليسهم في سد هذه الفجوة من خلال دراسة حالة مشروع «عمارة الطائف» بوصفه نموذجًا تطبيقيًا يمكن من خلاله استقصاء التحديات الإدارية والفنية التي تواجه مشاريع العمارة السعودية، وتحليل الآليات الحالية المتبعة في إدارة المشروع، ثم صياغة دليل مقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية يستند إلى منهجية علمية تجمع بين التحليل النظري والدراسة الميدانية. ويرتكز هذا الدليل على دمج مبادئ إدارة المشاريع المعاصرة مع متطلبات الهوية المعمارية السعودية، بحيث يكون قادرًا على توجيه مراحل المشروع المختلفة (من التخطيط والتصميم إلى التنفيذ والتسليم) ضمن إطار واضح المعالم، يسهم في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ في قطاع العمارة والعمران.

وبذلك يمكن القول إن هذه الدراسة تنطلق من إشكالية واضحة تتمثل في عدم وجود إطار إداري موحد لمشاريع العمارة السعودية، وتسعى إلى تقديم إطار عملي يتمثل في «دليل إدارة لمشروع العمارة السعودية» مبني على خبرة تطبيقية مستمدة من مشروع عمارة الطائف، على أمل أن يشكّل هذا الدليل نواة يمكن تطويرها وتعميمها على مشاريع مشابهة في مدن سعودية أخرى في المستقبل، بما يعزّز من جودة إدارة المشاريع المعمارية، ويرفع من كفاءتها، ويسهم في ترسيخ هوية معمارية سعودية معاصرة ومتجددة.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوجه الوطني الواضح نحو تعزيز الهوية المعمارية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وظهور عدد من المشاريع النموذجية التي تسعى لإحياء العمارة المحلية بصيغ معاصرة؛ إلا أن إدارة هذه المشاريع لا تزال تعاني من غياب إطار إداري موحد وواضح يربط بين متطلبات الهوية المعمارية من جهة، ومنهجيات إدارة المشاريع الحديثة من جهة أخرى. فهذا النوع من المشاريع يُدار في الغالب اعتمادًا على اجتهادات فردية، أو إجراءات داخلية غير موحدة بين الجهات المعنية، مما يؤدي إلى تفاوت في جودة التنفيذ واختلاف في آليات التخطيط والمتابعة والرقابة.

وفي حالة مشروع «عمارة الطائف» – بوصفه أحد النماذج البارزة لتطبيق مفاهيم العمارة السعودية – تظهر هذه الإشكالية بصورة أكثر وضوحًا؛ إذ تتركز الموجهات المتاحة على الجوانب التصميمية والمعمارية والإرشادات البصرية، بينما تفتقر الجوانب الإدارية والتنظيمية إلى دليل عملي تفصيلي يحدد مراحل إدارة المشروع، وآليات التنسيق بين الأطراف المختلفة، وضوابط إدارة الوقت والتكلفة والجودة، وأساليب إدارة المخاطر وأصحاب المصلحة. وينعكس ذلك في صورة تحديات متكررة تتعلق بتأخر بعض المراحل، أو تعارض القرارات بين الجهات المنفذة والمشرفة، أو صعوبة توثيق الخبرات المتراكمة للاستفادة منها في مشاريع لاحقة.

كما تُظهر مراجعة الأدبيات ذات الصلة بإدارة المشاريع المعمارية أن غالبية النماذج والأطر المتداولة تستند إلى منهجيات عالمية عامة (مثل PMI وPRINCE2) لا تأخذ في الاعتبار خصوصية العمارة السعودية من حيث القيم الثقافية والاجتماعية، وطبيعة الأنظمة البلدية، ومتطلبات الجهات الرسمية ذات العلاقة. وبذلك تظل مشاريع العمارة السعودية، ومن ضمنها مشروع عمارة الطائف، في حاجة إلى دليل إدارة مصمّم خصيصًا لها، يوفّق بين المعايير العالمية والمقتضيات المحلية، ويقدم خطوات وإجراءات عملية يمكن الاعتماد عليها في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتسليم.

ومن هنا تتحدد مشكلة هذه الدراسة في وجود فجوة واضحة بين الطموح التصميمي المرتبط بالهوية المعمارية السعودية وبين الإطار الإداري المنظم لإدارة هذه المشاريع؛ حيث لا يتوفر حتى الآن دليل متكامل لإدارة مشاريع العمارة السعودية يستند إلى حالة تطبيقية واضحة مثل مشروع «عمارة الطائف». وبالتالي تتمثل المشكلة الرئيسة في: كيف يمكن إعداد دليل إدارة متكامل لمشاريع العمارة السعودية، بالاستفادة من تجربة مشروع عمارة الطائف، بما يساهم في تحسين كفاءة إدارة هذه المشاريع ورفع جودة مخرجاتها

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من ارتباطها المباشر بتوجهات المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠، التي تؤكد على تعزيز الهوية الوطنية في مجالات العمارة والعمران، وفي الوقت نفسه رفع كفاءة إدارة المشاريع وتحسين جودة المخرجات التنموية. ويُعد مشروع «عمارة الطائف» نموذجًا مهمًا لتجسيد العمارة السعودية المعاصرة، إلا أن نجاح هذا النوع من المشاريع لا يتوقف عند حدود الفكرة التصميمية أو الموجهات المعمارية، بل يعتمد بدرجة كبيرة على مدى كفاءة الإدارة والتخطيط والتنفيذ والمتابعة. ومن هنا تأتي أهمية إعداد دليل إدارة متكامل لمشاريع العمارة السعودية، يكون منطلقه دراسة حالة تطبيقية واضحة يمكن البناء عليها وتطويرها.

يمكن إبراز أهمية هذه الدراسة من خلال محورين رئيسيين:

أولاً: الأهمية النظرية والعلمية

١. سد فجوة في الأدبيات العربية المتخصصة: تُظهر مراجعة الدراسات السابقة أن هناك تركيزاً أكبر على الجوانب التصميمية والجمالية للعمارة السعودية، بينما تحظى الجوانب الإدارية والتنظيمية بنصيب أقل من البحث والتحليل، خاصة في سياق إعداد أدلة متخصصة لإدارة المشاريع المعمارية ذات الهوية المحلية. تسهم هذه الدراسة في سد هذه الفجوة من خلال ربط مفاهيم إدارة المشاريع بالخصوصية المعمارية السعودية في نموذج بحثي متكامل.

٢. دمج منهجيات إدارة المشاريع العالمية مع البيئة المحلية: تضيف الدراسة بعداً علمياً من خلال محاولة مواءمة المنهجيات العالمية المعتمدة في إدارة المشاريع (مثل PMI و PRINCE2) مع متطلبات السياق السعودي في مجال العمارة، بحيث تقدّم نموذجاً مرجعياً يمكن الاستفادة منه في أبحاث لاحقة تستهدف تخصيص وتكييف هذه المنهجيات في قطاعات أخرى داخل المملكة.

٣. الإسهام في تطوير إطار نظري لإدارة مشاريع العمارة السعودية: من خلال تحليل تجربة مشروع «عمارة الطائف» واستخلاص الدروس المستفادة، تسهم الدراسة في بلورة إطار نظري يمكن أن يُبنى عليه في دراسات مستقبلية، سواء عبر مقارنته بحالات أخرى في مدن سعودية مختلفة، أو من خلال تطوير نماذج تقييم لأداء إدارة المشاريع المعمارية ذات الهوية المحلية.

٤. تعزيز التكامل بين حقلي إدارة الأعمال والعمارة: تقدّم الدراسة مثلاً عملياً على كيفية توظيف مفاهيم إدارة الأعمال وإدارة المشاريع في حقل العمارة، مما يعمّق الترابط بين التخصصات، ويشجع على مزيد من البحوث البينية (Interdisciplinary) التي تجمع بين الإدارة والتصميم العمراني والهندسي.

ثانياً: الأهمية التطبيقية والعملية

١. توفير دليل عملي للممارسين: تسعى الدراسة إلى تقديم دليل تطبيقي لإدارة مشاريع العمارة السعودية يمكن أن تستفيد منه الجهات المشرفة على المشاريع، والمكاتب الهندسية، وشركات التطوير العمراني، من خلال

توضيح المراحل والخطوات والإجراءات الأساسية لإدارة المشروع منذ مرحلة الفكرة وحتى مرحلة التشغيل، بما يساعد على تقليل العشوائية والاجتهادات الفردية.

٢. تحسين جودة إدارة مشروع عمارة الطائف ومشاريع مشابهة: من خلال تحليل واقع إدارة مشروع «عمارة الطائف» وتحديد نقاط القوة والضعف في الممارسات الحالية، يمكن للدراسة أن تسهم في تحسين آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في هذا المشروع، وبناء نموذج يمكن تطبيقه أو تكييفه في مشاريع أخرى تستهدف تجسيد العمارة السعودية في مدن مختلفة.

٣. دعم صانعي القرار في الجهات الحكومية ذات العلاقة: يوفر الدليل المقترح أداة مساعدة لصانعي القرار في الجهات البلدية والوزارات والهيئات المعنية بالعمارة والعمران، حيث يساعد على وضع اشتراطات وآليات أكثر وضوحاً لإدارة المشاريع المعمارية ذات الهوية السعودية، وبالتالي رفع مستوى التنسيق بين الجهات المختلفة وتقليل التعارض في الأدوار والقرارات.

٤. رفع كفاءة استثمار الموارد وتقليل الهدر: من خلال توضيح آليات إدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر وأصحاب المصلحة، يساهم الدليل في جعل عملية إدارة المشاريع أكثر كفاءة، مما ينعكس على تقليل التأخيرات المتكررة، وضبط الميزانيات، وتحسين استغلال الموارد البشرية والمادية، وهو ما يتوافق مع توجهات الرشادة المالية والكفاءة التشغيلية التي تركز عليها رؤية ٢٠٣٠.

٥. إمكانية تعميم التجربة على مدن ومشاريع أخرى: تكتسب الدراسة أهمية إضافية من خلال إمكانية تعميم نتائجها ومخرجات الدليل المقترح على مشاريع عمارة سعودية في مدن أخرى مثل العلا والدرعية وأبها وغيرها، مع إجراء التعديلات اللازمة بما يتناسب مع الخصوصية المكانية لكل مشروع. وبذلك لا تقتصر الفائدة على مشروع عمارة الطائف وحده، بل تمتد لتشمل نطاقاً أوسع من المشاريع ذات الطبيعة المشابهة.

٦. الإسهام في ترسيخ هوية معمارية سعودية معاصرة: من خلال تنظيم عملية إدارة المشاريع المعمارية ذات الهوية السعودية، تساعد الدراسة في ضمان أن لا تبقى الهوية مجرد شعارات تصميمية، بل تتحول إلى مخرجات ملموسة في البيئة المبنية، يتم تحقيقها ضمن إطار إداري محكم، يحافظ على الأصالة ويستوعب متطلبات الحداثة والتقنية والاستدامة.

وباختصار، تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تمثل خطوة عملية نحو بناء نموذج وطني لإدارة مشاريع العمارة السعودية، ينطلق من حالة تطبيقية واضحة، ويستهدف رفع جودة الإدارة والأداء في المشاريع المعمارية ذات الهوية المحلية، بما ينسجم مع مستهدفات التنمية الشاملة في المملكة، ويعزز من حضور العمارة السعودية كهوية حضارية معاصرة في المشهد العمراني المحلي والعالمي.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية والفرعية التي تسعى في مجملها إلى إعداد دليل متكامل لإدارة مشاريع العمارة السعودية، وذلك من خلال دراسة حالة مشروع «عمارة الطائف». ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يأتي:

١. إعداد دليل مقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية
صياغة دليل عملي ومنهجي لإدارة مشاريع العمارة السعودية. يستند إلى أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع، مع تكيفها لتتلاءم مع الخصوصية المحلية من حيث الهوية المعمارية، والأنظمة البلدية، وطبيعة الجهات المشاركة في المشروع.
٢. تحديد المراحل الأساسية لدورة حياة المشروع المعماري
تحديد وتصنيف المراحل الرئيسية لدورة حياة مشروع العمارة السعودية (Project Life Cycle) ابتداءً من مرحلة الفكرة والتخطيط المبدئي، مروراً بمرحلة التصميم والتوثيق والتنفيذ، وانتهاءً بمرحلة التسليم والتشغيل، مع توضيح مخرجات كل مرحلة ومتطلباتها.
٣. تحديد أدوار ومسؤوليات فريق عمل المشروع
بيان أدوار ومهام الأطراف المختلفة المشاركة في مشروع العمارة السعودية (الجهة المالكة، الاستشاري، المقاول، الجهات الحكومية، فرق التصميم، فرق الإشراف...)، ووضع تصور واضح لمسؤوليات كل طرف وآليات التنسيق بينهم، بما يسهم في تقليل التعارض والازدواجية في الأدوار.
٤. تطوير آليات لإدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management)
اقتراح آليات عملية لإدارة أصحاب المصلحة في مشروع العمارة السعودية، من خلال تحديد الفئات المختلفة ذات العلاقة بالمشروع، وتحليل احتياجاتهم وتوقعاتهم، ووضع قنوات واضحة للتواصل والتغذية الراجعة، بما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من التوافق والدعم للمشروع.
٥. تعزيز دمج الموجهات التصميمية مع المراحل الإدارية للمشروع
توضيح كيفية ترجمة الموجهات والمعايير التصميمية الخاصة بالعمارة السعودية إلى إجراءات وخطوات إدارية ضمن مراحل إدارة المشروع، بحيث لا تبقى هذه الموجهات حبيسة الجانب النظري أو الشكل الجمالي، بل تتحول إلى متطلبات مدرجة في خطط العمل، ووثائق المشروع، وآليات المتابعة والتقييم.
٦. تحليل تجربة مشروع «عمارة الطائف» واستخلاص الدروس المستفادة
دراسة مشروع عمارة الطائف بوصفه حالة تطبيقية، وتحليل واقع إدارة المشروع، وتحديد نقاط القوة والقصور في الممارسات المتبعة حالياً، بهدف الاستفادة منها في تطوير الدليل المقترح وجعله أكثر ملاءمة للواقع العملي.
٧. استكشاف إمكانية تعميم الدليل على مشاريع ومدن سعودية أخرى
اقتراح سبل لتكييف وتعميم الدليل المقترح على مشاريع مشابهة في مدن سعودية أخرى مثل العلا وأبها

والدرعية، من خلال تحديد العناصر العامة القابلة للتطبيق في مختلف السياقات، والعناصر التي تحتاج إلى تخصيص وفق الخصائص المكانية والثقافية لكل مدينة.

وبتحقيق هذه الأهداف، تطمح الدراسة إلى تقديم إطار إداري متكامل يمكن أن يسهم في رفع كفاءة إدارة مشاريع العمارة السعودية، وتحسين جودة مخرجاتها، وتعزيز حضور الهوية المعمارية الوطنية في المشهد العمراني المعاصر.

تساؤلات الدراسة

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، تسعى هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات الرئيسية والفرعية، والتي يمكن صياغتها على النحو الآتي:

١. ما مدى الحاجة إلى دليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية؟
أي إلى أي حد يُمثل غياب دليل إداري متكامل مشكلة حقيقية في المشاريع المعمارية ذات الهوية السعودية، وبخاصة في مشروع «عمارة الطائف»؟
 ٢. كيف يمكن توظيف الممارسات العالمية في إدارة المشاريع ضمن السياق المحلي لمشاريع العمارة السعودية؟
ما الكيفية المناسبة لمواءمة منهجيات إدارة المشاريع المعتمدة عالمياً مع خصوصية البيئة السعودية من حيث الهوية المعمارية والأنظمة والمؤسسات؟
 ٣. ما العوامل الرئيسية التي تؤثر في كفاءة إدارة المشاريع المعمارية ذات الهوية السعودية؟
ما أبرز الجوانب التنظيمية والفنية والبشرية والنظامية التي تساهم في رفع أو خفض كفاءة إدارة هذه المشاريع، كما يظهر في حالة مشروع «عمارة الطائف»؟
 ٤. كيف يمكن تعزيز التواصل بين أصحاب المصلحة في مشاريع العمارة السعودية ضمن إطار إداري منظم؟
ما الآليات والإجراءات التي يمكن أن يعتمد عليها الدليل المقترح لضمان تحسين قنوات التواصل والتنسيق بين الجهات المختلفة المشاركة في المشروع؟
 ٥. إلى أي مدى يمكن تعميم الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية على مشاريع مشابهة في مدن أخرى؟
وما المتطلبات أو التعديلات اللازمة لتكييف هذا الدليل مع مشاريع عمارة سعودية في بيئات حضرية مختلفة مثل العلا والدرعية وأبها؟
- وتسعى الدراسة من خلال الإجابة عن هذه التساؤلات إلى بناء تصور متكامل لدليل إدارة مشاريع العمارة السعودية، وتحويل النتائج إلى إطار إجرائي قابل للتطبيق في الواقع العملي.

فروض الدراسة:

انطلاقاً من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهدافها، تفترض هذه الدراسة مجموعة من الفروض الرئيسية التي يمكن اختبارها والتحقق من مدى صحتها في ضوء نتائج البحث الميداني والتحليلي، وذلك على النحو الآتي:

١. يفترض أن وجود دليل موحد لإدارة مشاريع العمارة السعودية يساهم بدرجة معنوية في رفع كفاءة إدارة مشروع عمارة الطائف.
- أي أن تبني إطار إداري واضح ومكتوب لإدارة المشروع يؤدي إلى تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، مقارنة بالحالة التي لا يتوفر فيها مثل هذا الدليل.
٢. يفترض أن توظيف منهجيات إدارة المشاريع العالمية ضمن إطار محلي مكيف مع الهوية السعودية يعزز من جودة مخرجات مشروع العمارة السعودية.
- بمعنى أن تكييف الأدوات والنماذج والمعايير العالمية بما يتلاءم مع الخصوصية المحلية يؤثر إيجاباً في جودة النتائج المعمارية والتنظيمية للمشروع.
٣. يفترض أن وضوح الأدوار والمسؤوليات بين الجهات المشاركة في مشروع العمارة السعودية يساهم في تقليل التعارض في القرارات وتخفيض تأخر الإنجاز.
- أي أنه كلما كانت مهام ومسؤوليات الأطراف المختلفة محددة ومعلنة بوضوح، قلّت حالات التداخل والتضارب في الصلاحيات، وانعكس ذلك على تسريع إنجاز مراحل المشروع.
٤. يفترض أن تطبيق آليات فعالة لإدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management) يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا عن مخرجات مشروع العمارة السعودية.
- وذلك من خلال تحسين التواصل، وتوضيح التوقعات، وإشراك الجهات المعنية في مراحل اتخاذ القرار، مما يرفع من تقبلهم للنتائج النهائية للمشروع.
٥. يفترض أن اعتماد نموذج إدارة موحد لمشاريع العمارة السعودية يقلل من الأخطاء المتكررة في إدارة المشاريع، ويزيد من فرص استدامتها على المدى الطويل.
- أي أن وجود نموذج إداري معياري يمكن تكراره في مشاريع متعددة يساعد في تراكم الخبرات المؤسسية، والحد من إعادة الوقوع في نفس الأخطاء التنظيمية والإجرائية.
٦. يفترض أن إمكانية تعميم الدليل المقترح لإدارة مشروع عمارة الطائف على مشاريع مشابهة في مدن سعودية أخرى تساهم في تحسين كفاءة إدارة هذه المشاريع في تلك المدن.
- بمعنى أن تطبيق الدليل أو تكييفه في بيئات حضرية مختلفة (مثل العلا والدرعية وأبها) يمكن أن يحقق أثراً إيجابياً مماثلاً في تحسين إدارة مشاريع العمارة السعودية عموماً.

هذه الفروض تمهد لاختبار العلاقة بين وجود دليل إدارة متكامل وبين كفاءة إدارة مشاريع العمارة السعودية وجودة مخرجاتها، وذلك من خلال دراسة حالة مشروع «عمارة الطائف» وتحليل واقع ممارساته الإدارية.

الدراسات السابقة:

تُظهر مراجعة الأدبيات ذات الصلة بأن موضوع إدارة المشاريع المعمارية، ولا سيما تلك المرتبطة بالهوية المحلية، قد حظي باهتمام متزايد في العقود الأخيرة، إلا أن هذا الاهتمام جاء غالبًا من زوايا متفرقة؛ فبعض الدراسات ركزت على الجانب المعماري والتصميمي، وأخرى على جانب إدارة المشاريع بصورة عامة، بينما قلَّت الدراسات التي دمجت بين البعدين في إطار واحد متكامل، خصوصًا في السياق السعودي. ويمكن تصنيف الدراسات السابقة ذات الصلة بهذه الدراسة في ثلاث مجموعات رئيسية:

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع في قطاع التشييد والبناء

تطُرقت العديد من الدراسات إلى مفاهيم إدارة المشاريع في قطاع التشييد والبناء، مركزة على عناصر مثل إدارة الوقت والتكلفة والجودة والمخاطر وأصحاب المصلحة. وأظهرت هذه الدراسات أهمية تبني منهجيات واضحة لإدارة المشاريع (مثل أدلة PMI و PRINCE2 وغيرها) (في تحسين كفاءة التنفيذ وتقليل الهدر والحد من التأخيرات. كما بيّنت أن غياب أطر منهجية واضحة يؤدي غالبًا إلى ضعف التنسيق بين الأطراف المختلفة، وتداخل الأدوار، وعدم وضوح المسؤوليات.

ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات تناولت إدارة المشاريع من منظور عام أو في سياق مشروعات بنية تحتية أو مبانٍ تجارية وسكنية تقليدية، دون أن تولي اهتمامًا خاصًا للمشاريع التي تحمل بُعدًا هوياتيًا وثقافيًا مثل مشاريع العمارة المحلية.

ثانيًا: الدراسات التي تناولت العمارة المحلية والهوية المعمارية

ركزت مجموعة أخرى من الدراسات على العمارة التقليدية والمحلية في العالم العربي وفي المملكة العربية السعودية على وجه الخصوص، حيث تناولت مفاهيم الهوية المعمارية، والعلاقة بين العمارة والبيئة والمناخ والثقافة، وأهمية توظيف العناصر التراثية في التصميم المعاصر. وأكدت هذه الدراسات على ضرورة الحفاظ على الخصوصية المعمارية، وتحذر من ذوبان الهوية في نماذج عالمية لا تراعي الخصوصية الثقافية. غير أن غالبية هذه الدراسات تناولت الهوية من منظور تصميمي وجمالي وتاريخي، وركزت على تحليل العناصر المعمارية وأنماط العمران وأساليب البناء، دون أن تذهب بعمق إلى الكيفية التي يمكن من خلالها إدارة مشاريع العمارة ذات الهوية المحلية ضمن إطار إداري منظم يضمن تحويل هذه الرؤى التصميمية إلى مشاريع ناجحة على أرض الواقع.

ثالثًا: الدراسات التي حاولت الربط بين إدارة المشاريع والهوية المعمارية أو السياق المحلي

ظهرت بعض الدراسات التي سعت إلى الربط بين إدارة المشاريع والخصوصية المحلية، سواء في بيئات عربية أو إسلامية أو في سياقات مدن تاريخية وتراثية. وقد أشار عدد منها إلى أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع العالمية بطريقة مباشرة، ومن دون تكيف، قد لا يكون مناسبًا للمشاريع ذات الحساسية الثقافية أو الهوياتية، نظرًا لاختلاف الأدوار المؤسسية، والأطر التنظيمية، وتوقعات المجتمع المحلي. ومع ذلك، فإن هذه الدراسات – وإن لامست فكرة التكيف المحلي – لم تقدّم في معظمها «دليلاً تطبيقيًا تفصيليًا»

مخصصًا لنمط محدد من المشاريع المعمارية ذات الهوية الوطنية، بل ظلّت في إطار التوصيات العامة، أو نماذج تقييم، أو دراسات حالة جزئية لا ترتقي إلى مستوى دليل متكامل يمكن اعتماده من الجهات المنفذة والمشرفة.

رابعاً: الدراسات السعودية والعربية ذات الصلة بمشاريع الهوية المعمارية على المستوى السعودي، أشارت بعض الأبحاث والتقارير إلى أهمية مشاريع الهوية المعمارية في مدن مثل الدرعية والعلا وجدة التاريخية وغيرها، وركّزت على جوانب التخطيط العمراني، والمحافظة على المباني التراثية، وتطوير الوجهات السياحية. كما ظهرت مبادرات رسمية لإعداد موجهات تصميمية لبعض المناطق والمشروعات النموذجية. إلا أن ما يتصل بإدارة هذه المشاريع من منظور منهجي متكامل لا يزال محدوداً؛ إذ تركّز كثير من الجهود على «الموجهات التصميمية» أكثر من تركيزها على «أطر إدارة المشروع» التي تضمن تطبيق هذه الموجهات ضمن دورة حياة المشروع كاملة، ابتداءً من التخطيط وحتى التشغيل. كما لا تتوفر – في حدود ما اطلع عليه الباحث – دراسات متخصصة أعدت دليلاً إدارياً متكاملًا لمشاريع العمارة السعودية بالاستناد إلى دراسة حالة واضحة مثل مشروع «عمارة الطائف».

خامساً: الفجوة البحثية التي تحاول هذه الدراسة سدّها

من خلال ما سبق، يتضح أن الدراسات السابقة:

- تناولت إدارة المشاريع في قطاع التشييد بصورة عامة، ولكن دون تخصيص واضح لمشاريع العمارة ذات الهوية المحلية.
- ركزت على الهوية المعمارية السعودية من منظور تصميمي وثقافي، دون أن تُرفق ذلك بإطار إداري منهجي يضمن حسن إدارة هذه المشاريع.
- لم تقدّم – بحسب ما توصلت إليه مراجعة الباحث – دليلاً عملياً متكاملًا لإدارة مشاريع العمارة السعودية يقوم على دمج منهجيات إدارة المشاريع العالمية مع الخصوصية المحلية، بالاعتماد على دراسة حالة تطبيقية مثل مشروع «عمارة الطائف».

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال:

١. تقديم نموذج تطبيقي يجمع بين الأبعاد النظرية في إدارة المشاريع والهوية المعمارية السعودية.
٢. تحليل تجربة مشروع «عمارة الطائف» كحالة دراسة لاستخلاص متطلبات الدليل الإداري المقترح.
٣. صياغة دليل إدارة متكامل يمكن أن يشكّل قاعدة يمكن تطويرها وتعميمها على مشاريع عمارة سعودية أخرى في المستقبل.

وبذلك تضيف هذه الدراسة إسهامًا جديدًا يتمثل في الانتقال من مستوى «التنظير والتوصيات العامة» إلى مستوى «الدليل التطبيقي المفصّل» لإدارة مشروع العمارة السعودية، بما يدعم الممارسات العملية ويثري النقاش العلمي في هذا المجال.

المنطلقات النظرية للدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من المنطلقات والأطر النظرية في مجال إدارة المشاريع والعمارة، يتم من خلالها بناء الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية. ويمكن تلخيص أهم هذه المنطلقات في الآتي:

1. مبادئ إدارة المشاريع وفق إطار PMI

يعتمد البحث على الإطار المعرفي لإدارة المشاريع كما يقدمه معهد إدارة المشاريع (PMI) ، والذي ينظم عمل المشروع عبر مجموعة من المجالات المعرفية (مثل إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والموارد، والمخاطر، وأصحاب المصلحة...) وعبر دورة حياة محددة للمشروع. وتستفيد الدراسة من هذا الإطار في:

- تحديد المراحل الأساسية لإدارة مشروع العمارة السعودية (من البدء حتى الإغلاق).
- توضيح العمليات الرئيسية في كل مرحلة وكيفية توثيقها.
- إبراز أهمية التكامل بين الجوانب المختلفة للمشروع (Scope–Time–Cost–Quality) للوصول إلى نتائج متوازنة.

غير أن الاعتماد على إطار PMI في صورته العامة لا يكفي وحده، ما لم يتم تكيفه مع طبيعة مشاريع العمارة ذات الهوية المحلية، وهو ما تسعى الدراسة إلى تحقيقه عبر دمج هذا الإطار مع خصوصية العمارة السعودية ومتطلباتها.

2. منهجية PRINCE2 في إدارة المشاريع

تستند الدراسة كذلك إلى منهجية PRINCE2 بوصفها منهجية عملية قائمة على تقسيم المشروع إلى مراحل (Stages) ، مع التركيز على الحوكمة (Governance) والوضوح في الأدوار والمسؤوليات وملفات المشروع (Management Products). وتوفر هذه المنهجية مجموعة من المبادئ (Principles) ، والموضوعات (Themes) ، والعمليات (Processes) التي يمكن توظيفها في:

- تحديد من هو المسؤول عن ماذا داخل مشروع العمارة السعودية.
 - وضع آلية لاتخاذ القرار والمتابعة عبر مراحل المشروع.
 - تعزيز الرقابة على الجدوى والقيمة المضافة للمشروع في كل مرحلة.
- وتستفيد الدراسة من PRINCE2 في إبراز أهمية "إدارة المشروع بالاستثناء (Management by Exception)" وإسناد صلاحيات واضحة للجهات المختلفة، بما يساعد على تقليل التعارض في القرارات وتأخر الإجراءات داخل مشاريع العمارة السعودية.

3. مفاهيم إدارة الجودة الشاملة (TQM)

يرتكز البحث كذلك على مبادئ إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) بوصفها إطارًا يسعى إلى

تحسين العمليات والنتائج بشكل مستمر، مع التركيز على رضا المستفيد النهائي.
وفي سياق مشاريع العمارة السعودية، تسهم TQM في:

- ربط جودة المخرجات المعمارية بجودة العمليات الإدارية المنظمة للمشروع.
- اعتماد أساليب للتحسين المستمر (Continuous Improvement) في إدارة المشروع، بحيث يتم الاستفادة من الدروس المستفادة (Lessons Learned) في مشاريع لاحقة.
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار بين أعضاء فريق المشروع.

4. إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Management)

تُعد إدارة أصحاب المصلحة أحد المحاور الرئيسية التي تنطلق منها هذه الدراسة؛ إذ تختلف مشاريع العمارة ذات البعد الهوياتي عن غيرها في تعدد وتنوع الجهات المعنية بالمشروع (جهات حكومية، بلديات، سكان محليون، زوار، مستثمرون، جهات تراثية وثقافية...).

وتنطلق الدراسة من الفرضية القائلة بأن نجاح مشروع العمارة السعودية يتطلب:

- تحديداً دقيقاً لفئات أصحاب المصلحة ودرجة تأثيرهم على المشروع.
- بناء استراتيجيات فعّالة للتواصل معهم وإشراكهم في مراحل التخطيط واتخاذ القرار.
- التعامل الاستباقي مع توقعاتهم ومخاوفهم، بما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من مستوى الرضا عن نتائج المشروع.

5. الهوية المعمارية والخصوصية المحلية في العمارة السعودية

من المنطلقات النظرية الجوهرية لهذه الدراسة مفهوم الهوية المعمارية، الذي يرتبط بعناصر المكان والبيئة والثقافة والقيم الاجتماعية. وتفترض الدراسة أن مشاريع العمارة السعودية ليست مجرد مشروعات بنائية، بل هي مشاريع "هوية" تتجسد فيها:

- الخصائص البيئية (المناخ، التضاريس، المواد المحلية).
- الخصائص الثقافية والاجتماعية (عادات المجتمع، أنماط المعيشة، قيم الخصوصية والضيافة...).
- الخصائص الجمالية والتاريخية (النسب المعمارية، التفاصيل الزخرفية، الألوان، تكوين الفراغات...).

ومن ثم، فإن إدارة هذه المشاريع لا بد أن تأخذ في الحسبان هذه الأبعاد عند وضع الخطط والجدوال الزمنية وآليات المتابعة، بحيث يصبح "تحقيق الهوية" هدفاً إدارياً واضحاً، لا مجرد نتيجة تصميمية تلقائية.

6. التكامل بين البعد الإداري والبعد المعماري في إدارة المشروع

ينطلق البحث من فكرة مركزية مفادها أن الفصل بين إدارة المشروع من جهة، والتصميم المعماري من جهة أخرى، يؤدي إلى فجوة بين ما يُخطط له على الورق وما يُنفذ فعلياً على أرض الواقع. لذلك، يقوم الإطار النظري للدراسة على:

- النظر إلى مشروع العمارة السعودية كمشروع "متكامل" تتداخل فيه القرارات التصميمية والقرارات الإدارية.
- اعتبار الموجهات والمعايير التصميمية مدخلات أساسية في خطط إدارة النطاق والجودة والوقت والتكلفة.
- ربط مراحل التصميم بمراحل إدارة المشروع (مثل ربط الموافقات التصميمية بمعالم رئيسة Milestones في خطة المشروع).

7. منظور الأنظمة (Systems Thinking) في فهم مشروع العمارة السعودية

- تستفيد الدراسة كذلك من منظور الأنظمة (Systems Thinking) ، الذي ينظر إلى المشروع بوصفه نظامًا متكاملًا يتكوّن من عناصر مترابطة (بشرية، تنظيمية، فنية، مادية)، يتأثر كل منها بالآخر. وبهذا المنظور، يُنظر إلى مشروع «عمارة الطائف» باعتباره:
- جزءًا من نظام أكبر يشمل المدينة وسياساتها العمرانية ورؤيتها التنموية.
 - منظومة من العلاقات بين جهات متعددة، تحتاج إلى إدارة واعية للترابطات والتغذية الراجعة (Feedback).
 - حالة تطبيقية يمكن من خلالها فهم كيفية تفاعل القرارات الإدارية مع النتائج المعمارية على المدى القصير والبعيد.

خلاصة المنطلقات النظرية

انطلاقًا من هذه الأطر (PMI، PRINCE2، TQM، إدارة أصحاب المصلحة، الهوية المعمارية، منظور الأنظمة)، تسعى الدراسة إلى بناء دليل إدارة لمشاريع العمارة السعودية يوازن بين:

- المنهجية العالمية الموثوقة في إدارة المشاريع،

و

- الخصوصية المحلية المرتبطة بالهوية المعمارية السعودية وواقع العمل في المدن السعودية، مع التركيز على مشروع «عمارة الطائف» كحالة دراسة رئيسة.

وبذلك يشكّل هذا الإطار النظري الأساس الذي تُبنى عليه خطوات التحليل والتصميم للدليل المقترح في الفصول اللاحقة من الدراسة.

المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) بوصفه الأنسب لطبيعتها وأهدافها؛ إذ تسعى إلى وصف واقع إدارة مشروع «عمارة الطائف» وتحليله، ثم بناء دليل مقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية استناداً إلى هذا التحليل. يقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة من مصادرها المختلفة، ثم تنظيمها وتحليلها لاستخلاص الأنماط والعلاقات والأبعاد الرئيسية التي يمكن أن تُبنى عليها التوصيات والدليل المقترح.

كما اتخذت الدراسة من دراسة الحالة (Case Study) إطاراً تطبيقياً رئيساً، حيث تم اختيار مشروع «عمارة الطائف» بوصفه نموذجاً لمشاريع العمارة السعودية التي تسعى إلى تجسيد الهوية المعمارية الوطنية في صورة معاصرة. وقد أتاح التركيز على حالة واحدة إمكانية التعمق في فهم تفاصيل المشروع الإدارية والتنظيمية، وتحليل الممارسات الفعلية المتبعة في إدارته، بدلاً من الاكتفاء بالوصف العام أو المقارنات السطحية.

وتقوم منهجية الدراسة على مجموعة من الخطوات المتكاملة، من أبرزها:

١. مراجعة الأدبيات والنماذج النظرية

شملت هذه الخطوة الاطلاع على الأدبيات المتخصصة في مجالات إدارة المشاريع، والعمارة والهوية المعمارية، وإدارة المشاريع في قطاع التشييد والبناء، إضافة إلى مراجعة المنهجيات العالمية المعتمدة في إدارة المشاريع مثل إطار معهد إدارة المشاريع (PMI) ومنهجية PRINCE2، مع التركيز على كيفية مواءمتها مع بيئة المشاريع المعمارية ذات الهوية المحلية.

٢. دراسة الوثائق والمراجع الرسمية الخاصة بمشروع عمارة الطائف

تم تحليل مجموعة من الوثائق المرتبطة بالمشروع، مثل الموجهات التصميمية، والتقارير الفنية، والمخططات التنظيمية، ووثائق الطرح إن توفرت، والتعليمات والاشتراطات الصادرة عن الجهات الرسمية ذات العلاقة. وهدف ذلك إلى فهم الإطار الرسمي للمشروع، والهيكل الإداري والتنظيمي المعتمد، وآليات اتخاذ القرار، وسير العمل في المراحل المختلفة.

٣. تحليل واقع إدارة المشروع من خلال مدخل دراسة الحالة

في هذه المرحلة، تم التركيز على رصد وتحليل كيفية إدارة المشروع فعلياً، من حيث المراحل التي مرّ بها، والجهات المشاركة فيه، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وطرق التنسيق بين الأطراف المختلفة، وآليات المتابعة والرقابة، والعوامل التي أثّرت في التقدم أو التعثر في بعض المراحل. وقد تم ذلك بالاستفادة من المعلومات المتاحة في الوثائق، وما يتوفر من تقارير أو بيانات وصفية عن المشروع.

٤. المقارنة بين الممارسات الحالية والنماذج العالمية والمحلية

تم إجراء مقارنة تحليلية بين واقع إدارة مشروع «عمارة الطائف» وبين ما تطرحه الأدبيات والنماذج العالمية (PMI)، (PRINCE2...) والنماذج المحلية المتاحة (إن وجدت) من ممارسات مثلى في إدارة المشاريع، بهدف:

○ تحديد نقاط الاتفاق والاختلاف.

- إبراز الجوانب التي تحتاج إلى تطوير أو تحسين.
 - استنباط العناصر التي يمكن أن تشكل أساسًا لبناء دليل إدارة مناسب لمشاريع العمارة السعودية.
٥. استخلاص متطلبات الدليل المقترح وبنائه في صورة إطار متكامل
- انطلاقًا من نتائج التحليل المقارن، تم صياغة متطلبات الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية، من حيث:
- المراحل الرئيسية لدورة حياة المشروع.
 - الأدوار والمسؤوليات الأساسية للأطراف المختلفة.
 - آليات إدارة النطاق والوقت والتكلفة والجودة والمخاطر وأصحاب المصلحة.
 - كيفية دمج الموجهات التصميمية الخاصة بالهوية المعمارية السعودية ضمن خطوات إدارة المشروع.

٦. مناقشة صلاحية تعميم الدليل على مشاريع أخرى
- في ضوء ما تم التوصل إليه، تتناول الدراسة بالتحليل مدى إمكانية تطبيق الدليل المقترح أو تكييفه في مشاريع مشابهة في مدن سعودية أخرى، مع الإشارة إلى القيود والاعتبارات التي قد تؤثر في مستوى التعميم.
- وبذلك، تجمع منهجية هذه الدراسة بين التحليل النظري للأطر العالمية والمحلية في إدارة المشاريع، والتطبيق العملي من خلال دراسة حالة مشروع «عمارة الطائف»، وصولاً إلى صياغة دليل مقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية يمكن الاستفادة منه وتطويره في الأبحاث والتطبيقات المستقبلية.

أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات البحثية التي تتيح جمع بيانات وصفية وتحليلية متعمقة حول مشروع «عمارة الطائف» بوصفه نموذجًا لمشاريع العمارة السعودية، وذلك على النحو الآتي:

١. مراجعة الوثائق والمراجع الرسمية المتعلقة بمشروع عمارة الطائف

تم الاعتماد على ما يتوفر من وثائق رسمية وتقارير وموجهات تصميمية ومستندات تنظيمية صادرة عن الجهات المعنية بالمشروع (مثل الموجهات التصميمية، ووثائق الطرح، والتعاميم والاشتراطات، والتقارير الفنية والإدارية). وقد استُخدمت هذه الوثائق لفهم الإطار العام للمشروع، وهيكله الإداري والتنظيمي، وآليات سير العمل في مراحله المختلفة، واستنباط نقاط القوة والقصور في الممارسات الحالية.

٢. المقابلات شبه المبنية (Semi-Structured Interviews)

استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات شبه المبنية مع عدد من المعنيين بالمشروع، مثل بعض ممثلي الجهات المشرفة أو المشاركين في التصميم أو التنفيذ (وفق ما يتاح من إمكانية للوصول إليهم)، وذلك بهدف:

- الحصول على تصورات مباشرة حول آلية إدارة المشروع.
 - التعرف على التحديات الإدارية والعملية التي واجهت تنفيذ المشروع.
 - استكشاف مقترحات الممارسين أنفسهم فيما يتعلق بمتطلبات الدليل الإداري المقترح.
- وتم إعداد دليل أسئلة إرشادي للمقابلات يضمن تغطية المحاور الرئيسية المرتبطة بإدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، وإدارة أصحاب المصلحة.

٣. تحليل المحتوى للوثائق والتقارير الإدارية والفنية

تم توظيف أسلوب تحليل المحتوى (Content Analysis) للوثائق والتقارير ذات الصلة بالمشروع، بهدف استخراج المؤشرات الإدارية والتنظيمية، مثل: تسلسل المراحل، وطبيعة القرارات، وأنماط التواصل بين الجهات المختلفة، وآليات المتابعة والرقابة، وما يرتبط بذلك من إجراءات. وقد ساعد هذا الأسلوب في تحويل المعلومات النصية الوصفية إلى بيانات قابلة للتحليل والمقارنة مع الأطر النظرية والنماذج العالمية.

٤. أدوات التحليل النوعي (Qualitative Analysis Tools)

نظرًا لطبيعة الدراسة التي تعتمد على البيانات الوصفية (نصوص ووثائق، ومضامين مقابلات، وتقارير)، فقد تم استخدام أدوات التحليل النوعي لتنظيم هذه البيانات وتصنيفها في محاور رئيسية، مثل: مراحل إدارة المشروع، أدوار الجهات المختلفة، التحديات الإدارية، فرص التطوير... إلخ. وأسهم ذلك في:

- بناء مصفوفات تحليلية تربط بين ما يطرحه الإطار النظري وما هو مطبق فعليًا في مشروع عمارة الطائف.

- تحديد المتطلبات العملية للدليل المقترح بناءً على أنماط متكررة في البيانات.

٥. الاستفادة من النماذج والمعايير العالمية كأدوات مرجعية للمقارنة

جرى استخدام الأدلة والمعايير العالمية في إدارة المشاريع (مثل PMBOK و PRINCE2 كأدوات مرجعية للمقارنة بين وضع مشروع عمارة الطائف والممارسات المثلى في إدارة المشاريع، وذلك من خلال إعداد جداول مقارنة تبين مدى تطابق أو اختلاف الممارسات الحالية مع تلك المعايير، بما يساعد في صياغة عناصر الدليل المقترح لمشاريع العمارة السعودية.

من خلال هذا المزيج من الأدوات (الوثائق، والمقابلات، وتحليل المحتوى، وأدوات التحليل النوعي، والمقارنة المعيارية)، تمكنت الدراسة من بناء صورة متكاملة عن واقع إدارة مشروع «عمارة الطائف»، واستخلاص الأسس العملية التي يقوم عليها الدليل المقترح لإدارة مشاريع العمارة السعودية.

حدود الدراسة :

تلتزم هذه الدراسة بعدد من الحدود التي تضبط مجالها وتوضح نطاق تعميم نتائجها، ويمكن بيانها على النحو الآتي:

١. الحدود الزمانية

تقتصر هذه الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة خلال العام الأكاديمي الحالي، مع التركيز على المعطيات والممارسات الإدارية المرتبطة بمشروع «عمارة الطائف» كما هي متاحة خلال هذه الفترة. وعليه، قد لا تعكس النتائج أي تغيرات أو تحديثات قد تطرأ على المشروع أو على الأنظمة ذات العلاقة بعد انتهاء هذه المدة.

٢. الحدود المكانية

تنحصر الدراسة في مدينة الطائف بوصفها المجال المكاني الرئيس، وذلك من خلال التركيز على مشروع «عمارة الطائف» كحالة دراسة تمثل نموذجاً لمشاريع العمارة السعودية ذات الهوية المحلية. ومن ثم فإن تعميم النتائج على مدن أو مشاريع سعودية أخرى ينبغي أن يتم بحذر، مع مراعاة الفروق المكانية والتنظيمية لكل مدينة.

٣. الحدود الموضوعية

تتركز الدراسة على الجوانب الإدارية والتنظيمية لمشاريع العمارة السعودية، وبوجه خاص:

- مراحل إدارة المشروع ودورة حياته.
- أدوار ومسؤوليات الجهات المشاركة.
- آليات إدارة أصحاب المصلحة.

٤. الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة أساساً على المنهج الوصفي التحليلي ودراسة الحالة، مع توظيف أدوات نوعية مثل تحليل

الوثائق والمقابلات وتحليل المحتوى. وبناءً على ذلك، فإن النتائج المتوصل إليها تعبر عن فهم عميق لحالة محددة أكثر من سعيها لإجراء تعميمات إحصائية واسعة، وإن كانت تفتح المجال لاستلهاام الدروس وتطوير نماذج يمكن تكييفها في سياقات أخرى.

٥. حدود المصادر وتوافر البيانات

ترتبط نتائج الدراسة بما يتاح من وثائق رسمية وتقارير ومعلومات حول مشروع «عمارة الطائف»، وبمدى إمكانية الوصول إلى بعض المعنيين بالمشروع عند إجراء المقابلات أو جمع البيانات. وبالتالي قد تتأثر بعض جوانب التحليل بحدود إتاحة المعلومات أو بسرية بعض الوثائق التي لا يمكن الاطلاع عليها.

في ضوء هذه الحدود، تُقرأ نتائج الدراسة وتوصياتها ضمن الإطار الزمني والمكاني والموضوعي والمنهجي المحدد أعلاه، مع إمكانية البناء عليها وتوسيع نطاقها في بحوث لاحقة تشمل مشاريع ومدناً سعودية أخرى، أو تستخدم مناهج وأدوات بحثية تكميلية.

المراجع:

١. المملكة العربية السعودية، رؤية ٢٠٣٠، وثيقة الرؤية الرسمية، ٢٠١٦.
٢. وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. (2020). كود البناء السعودي والموجهات التصميمية للمدن السعودية. الرياض: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
٣. هيئة فنون العمارة والتصميم. (2023). ملامح الهوية المعمارية في المملكة العربية السعودية. الرياض: وزارة الثقافة.
٤. الحثلول، صالح. (1996). التخطيط العمراني في المملكة العربية السعودية: النشأة والتطور. الرياض: جامعة الملك سعود.
٥. الناي، مشاري. (2006). إشكالية الهوية في العمارة الخليجية المعاصرة. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
٦. المطيري، عبد الله. (2018). إدارة مشاريع التشييد: إطار نظري وتطبيقات عملية في البيئة السعودية. الرياض: دار جامعة الملك سعود للنشر.
٧. الزهراني، أحمد. (٢٠٢١). "تحديات تحقيق الهوية المعمارية في المشاريع العمرانية المعاصرة في المملكة العربية السعودية". مجلة العمارة والتخطيط، جامعة الملك سعود، ٣٣(٢)، ٧٥-١٠٢.
٨. الغامدي، فهد. (٢٠٢٠). "تطبيقات إدارة المشاريع في قطاع التشييد السعودي: دراسة تحليلية". المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٤٠(١)، ١١٥-١٤٢.
٩. السلي، محمد. (2019). إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التشييد: نموذج مقترح للبيئة السعودية. جدة: جامعة الملك عبد العزيز.
١٠. أمانة محافظة الطائف. (2022). التقارير التخطيطية لمشروع عمارة الطائف. الطائف: أمانة محافظة الطائف.

ثانيًا: المراجع الأجنبية (مكتوبة بالعربي)

١١. Project Management Institute (PMI). (2021). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), 7th Edition**. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
١٢. AXELOS. (2017). **Managing Successful Projects with PRINCE2, 6th Edition**. London: AXELOS Limited.

Al-Hathloul, S., & Edadan, N. (1993). **Tradition, Continuity and Change in the Physical Environment: The Arab World**. Riyadh: King Saud University. .١٣

Al-Hathloul, S., & Mughal, M. A. (1999). "Creating identity in new communities: Case studies from Saudi Arabia". **Landscape and Urban Planning**, 44(4), 199–218. .١٤

Alzahrani, A. (2022). "Architectural identity in contemporary Saudi cities". **Ain Shams Engineering Journal**, 13(6), 101839. .١٥