

أثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية دراسة حالة
على مشروع "نيوم"

اسم الطالب

سعيد صبحي الخطيب

SAIED SUBHI ALKHATIB

222002017

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	4
1.1	المقدمة.....	5
1.2	مشكلة الدراسة.....	6
1.2.1	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3	أهمية الدراسة.....	8
1.3.1	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2	على المستوى التطبيقي:.....	9
1.4	أسئلة الدراسة.....	10
1.5	أهداف الدراسة:.....	10
1.6	فرضيات الدراسة.....	11
1.7	نموذج الدراسة.....	12
1.8	منهجية الدراسة.....	12
1.9	الدراسة الميدانية.....	14
1.10	مخطط المشروع المقترح.....	15
2	الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	16
2.1	المقدمة:.....	17
2.2	المتغيرات المستقلة:.....	19
2.3	المتغير التابع:.....	20

21	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	2.4
22	الخاتمة:	2.5
24	الفصل الثالث: منهجية الدراسة	3
25	المقدمة:	3.1
27	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:	3.2
28	تصميم البحث:	3.3
29	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:	3.4
31	طريقة جمع البيانات:	3.5
32	أنواع البيانات:	3.6
34	إجراءات التحليل الإحصائي:	3.7
36	الخاتمة:	3.8
37	ملحق الاستبانة	
39	أدوات البحث:	
40	المراجع:	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في بنيتها الاقتصادية والتنموية، مدفوعاً برؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز مكانة السعودية كمركز إقليمي، وعالمي للاستثمار، والتكنولوجيا، والسياحة. وفي قلب هذه الرؤية الطموحة، تبرز المشاريع العقارية العملاقة كمحركات رئيسية للتنمية، حيث تتجسد من خلالها طموحات التحديث والتطوير العمراني. ومن بين أبرز هذه المشاريع، يبرز مشروع "نيوم" كمبادرة غير مسبوقة في تاريخ التخطيط العمراني في المنطقة، سواء من حيث النطاق الجغرافي، أو الطموح التكنولوجي، أو الابتكار الحضري والبيئي (Algumzi، 2022).

تم إطلاق مشروع نيوم في عام 2017 كمشروع ضخم يتجاوز المفهوم التقليدي للمدن، إذ صُمم ليكون نموذجاً عالمياً للعيش المستدام، والابتكار التقني، والتحول الرقمي. يمتد المشروع على مساحة تتجاوز 26,000 كيلومتر مربع شمال غرب المملكة، ويهدف إلى إنشاء مدينة ذكية متكاملة تعتمد على الطاقة المتجددة، وتتبنى أفضل الممارسات العالمية في التصميم والتخطيط العمراني. غير أن هذا الطموح غير المسبوق يصطدم بعدد من التحديات، لاسيما في المجالين التنظيمي والقانوني، واللذين يُعدان من العوامل الجوهرية التي تؤثر في نجاح أو تعثر مثل هذه المشاريع الكبرى (Fadel، 2024).

تُعد الإطار التنظيمي والتشريعي الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أي مشروع عقاري، لا سيما عندما يكون بحجم وتعقيد مشروع نيوم. فالمشروعات الضخمة تتطلب منظومة قانونية مرنة ولكن واضحة، تتعامل مع العديد من المتغيرات مثل حقوق الملكية، قوانين التخطيط والبناء، إدارة العقود، الجوانب البيئية، والتعامل مع المستثمرين المحليين والأجانب. كما أن المشاريع التي تقع في مناطق جديدة وغير مطورة سابقاً – كما هو الحال في نيوم – تواجه تحديات إضافية تتعلق بالتشريعات الخاصة بنقل السكان، وتوعيتهم، وإنشاء مناطق تنظيمية جديدة ذات طابع خاص، قد تتطلب أنظمة مختلفة أو معدلة عن الأنظمة المعمول بها في باقي مناطق المملكة (Kashef، 2025).

تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تحليل الأثر الفعلي للتحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية العملاقة، من خلال دراسة حالة مشروع "نيوم". فالدراسة لا تقتصر على رصد التحديات فحسب، بل تسعى لفهم العلاقة التفاعلية بين القوانين والتنظيمات المعمول بها وبين مختلف مراحل المشروع (بدءاً من التخطيط، مروراً بالتنفيذ،

وانتهاءً بالتشغيل والاستدامة). كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تسهم في تحسين البيئة التنظيمية والتشريعية للمشاريع العقارية مستقبلاً، وتساعد صانعي القرار في تجاوز العقبات المحتملة (Yusuf، 2022).

وبما أن نجاح مشروع نيوم يعد اختباراً حقيقياً لقدرة السعودية على تنفيذ رؤيتها المستقبلية، فإن معالجة التحديات القانونية والتنظيمية التي تواجهه تعد ضرورة استراتيجية وليست فقط مسألة إدارية أو فنية. وعليه، فإن هذه الدراسة تأتي في توقيت بالغ الأهمية، في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المملكة، والضغط المتزايد لإنجاز المشاريع وفق جداول زمنية طموحة (Farak، 2019).

1.2. مشكلة الدراسة

تشهد المملكة العربية السعودية حراكاً اقتصادياً وتنموياً غير مسبوق في تاريخها الحديث، خاصة في ظل المشاريع العقارية العملاقة التي تقودها الحكومة ضمن إطار "رؤية السعودية 2030"، والتي تهدف إلى إعادة تشكيل الاقتصاد الوطني وتأسيس بيئة عمرانية متقدمة ومستدامة. إلا أن هذه المشاريع تواجه عدداً من التحديات، خصوصاً تلك المرتبطة بالإطار التنظيمي والتشريعي الذي يُعد حجر الزاوية في إنجاح أي مشروع تنموي كبير. ويُعد مشروع نيوم أحد أبرز هذه المبادرات، لما يتميز به من خصوصية جغرافية، واستقلالية تنظيمية، وطبيعة مستقبلية تستدعي نماذج قانونية متقدمة وغير تقليدية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

رغم التوسع في مجال الدراسات العقارية والإدارية في البيئة السعودية، إلا أن الجانب القانوني والتنظيمي ظل حبيس الإطار التقليدي المرتبط بالمشاريع العقارية المعتادة، بينما لم تنل المشاريع العملاقة كنموذج نصيبها الكافي من التحليل الأكاديمي. لا توجد حتى الآن دراسات بحثية كافية تستكشف بالتفصيل تأثير البيئة التشريعية والتنظيمية على مثل هذه المشاريع من زاوية متكاملة تشمل الجوانب القانونية، التخطيطية، الاقتصادية، والإدارية. ويُعزى ذلك إلى حداثة التجربة، وصعوبة الوصول إلى معلومات محدثة وموثوقة تتعلق بالتشريعات الخاصة بتلك المشاريع.

من الملاحظ أن معظم الأدبيات تركز على النواحي الفنية والإدارية في إدارة المشاريع العقارية، مثل التكلفة، الوقت، والجودة، بينما تُهمل الجانب القانوني والتنظيمي كعامل مؤثر في نجاح أو تعثر المشروع خلال مراحله المختلفة (التخطيط،

التصميم، الإنشاء، التشغيل). ولا توجد نماذج نظرية متكاملة توضح كيف تتفاعل الأنظمة القانونية مع تلك المراحل، خاصة في سياق المشاريع ذات الخصوصية التنظيمية مثل نيوم، التي تتطلب أنظمة مستقلة أو معدلة لتواكب طبيعتها الفريدة.

يندر وجود دراسات مقارنة بين تجربة المملكة العربية السعودية وتجارب دول أخرى واجهت تحديات مشابهة عند تنفيذ مشاريع عقارية ضخمة ذات طابع استراتيجي. هذا النقص يحول دون الاستفادة من التجارب الناجحة عالميًا في تطوير أنظمة تنظيمية وقانونية فعالة تدعم تنفيذ المشاريع الكبرى بسلاسة وكفاءة. إن غياب هذه المقارنات يُفقد الباحثين وصناع القرار القدرة على اقتباس أو مواءمة حلول تشريعية مبتكرة تتناسب مع السياق السعودي (Zumbrägel، 2021).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أحد أبرز التحديات التي تواجه مشروع نيوم يتمثل في الحاجة إلى أنظمة قانونية وتنظيمية خاصة ومستقلة تتماشى مع طبيعته المستقبلية. وعلى الرغم من التصريحات الحكومية بشأن وضع تنظيم مستقل للمشروع، إلا أن تفعيل هذا الإطار لا يزال يواجه صعوبات في التطبيق على الأرض، منها تأخر إصدار اللوائح التنفيذية، وغموض العلاقة بين الهيئات التنظيمية المختلفة، وتضارب الصلاحيات بين الجهات الفاعلة، مما يؤثر على كفاءة اتخاذ القرار ومرونة التنفيذ.

تستلزم المشاريع العقارية العملاقة منظومة قانونية تدعم الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والتعاقدات المعقدة، والتمويل الدولي المتعدد الأطراف. ولكن الواقع يشير إلى أن الإجراءات النظامية المرتبطة بالتراخيص، والعقود، والموافقات لا تزال تعاني من البطء والتعقيد، ما يؤدي إلى تأخر بعض مراحل المشروع، أو إحجام بعض المستثمرين عن المشاركة، نتيجة غياب الوضوح التشريعي وضعف الضمانات القانونية.

من الجوانب القانونية الحساسة التي يواجهها مشروع نيوم ما يتعلق بحقوق الملكية، وتسجيل الأراضي، وتعويض السكان الذين قد تتأثر ممتلكاتهم أو يحتاجون إلى إعادة توطين. هذه القضايا لم تُحسم بشكل نهائي، ولا تزال تُثير تساؤلات مجتمعية وقانونية بشأن آليات التعويض والشفافية، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى نزاعات قانونية تؤثر على سمعة المشروع وسرعة تنفيذه.

على الرغم من تطور عدد من الأنظمة في السعودية مثل نظام الإفلاس، ونظام التخصيص، ونظام الاستثمار، إلا أن تكامل هذه التشريعات مع متطلبات المشاريع الحديثة — خاصة تلك التي تتعامل مع تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والتنقل الذكي — لا يزال في مراحله الأولى. وهذا يخلق نوعاً من الانفصال بين الواقع القانوني والمستقبل الذي تسعى المشاريع كنيوم إلى تجسيده، ما يعيق تحول الرؤية إلى واقع ملموس (Benhacene، 2025).

1.3. أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الحاجة الملحة لفهم طبيعة التحديات التنظيمية والقانونية التي تواجه المشاريع العقارية العملاقة في المملكة العربية السعودية، وخاصة في ظل التغيرات الجذرية التي يشهدها المشهد العمراني والاقتصادي ضمن رؤية 2030. فالمملكة تدخل مرحلة جديدة من التخطيط الحضري والتنمية الشاملة، تتطلب أنظمة تشريعية مرنة، فعالة، ومتكاملة تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروعات. ويُعد مشروع "نيوم" بمثابة نموذج استراتيجي متقدم لتجسيد تلك الرؤية، ما يجعله مثلاً حياً وواقعياً لدراسة أثر المنظومة القانونية والتنظيمية على المشاريع الضخمة.

1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية قائمة في الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع، حيث تركز غالبية الدراسات السابقة على الجوانب المالية أو التقنية للمشاريع العقارية، في حين يُهمَل في كثير من الأحيان الجانب القانوني والتنظيمي رغم أهميته الحاسمة. ومن خلال تقديم إطار تحليلي يربط بين الأنظمة القانونية المختلفة ودورة حياة المشروع، تقدم الدراسة إضافة نوعية إلى الحقل الأكاديمي في مجالات القانون العمراني، والإدارة العامة، والتخطيط الاستراتيجي.

تُسهم الدراسة في بناء منظور نظري يُبرز كيف تؤثر القوانين والأنظمة التنظيمية — بشكل مباشر أو غير مباشر — في مختلف مراحل المشروع العقاري، بدءاً من إعداد المخططات، مروراً بإجراءات التملك والتصاريح، ووصولاً إلى إدارة العقود والتشغيل المستدام. هذا المنظور سيساعد الباحثين المستقبليين على تطوير أدوات بحثية دقيقة تُمكنهم من تحليل مشاريع مماثلة من منظور قانوني شامل، خاصة في الدول التي تمر بتحولات تشريعية وتنموية مشابهة.

تمثل الدراسة نموذجًا للبحوث متعددة التخصصات (Interdisciplinary)، إذ تجمع بين فروع متعددة مثل القانون، إدارة المشاريع، الاقتصاد الحضري، والعلاقات الحكومية. هذا يُعد ذا أهمية نظرية عالية، لأن التعامل مع المشاريع العملاقة لا يمكن أن يتم من خلال زاوية تخصصية واحدة فقط، بل يتطلب تكاملًا معرفيًا يساهم في تعزيز فهم الأبعاد المتشابكة والمؤثرة في مسار المشروع (Peykani، 2022).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تكمن أهمية الدراسة التطبيقية في اعتمادها على مشروع نيوم كنموذج عملي وواقعي لتحليل التحديات القانونية والتنظيمية في المشاريع العملاقة. ومن خلال التركيز على هذا المشروع تحديدًا، فإن الدراسة تتيح فهمًا معمقًا لطبيعة الإشكاليات التي قد تظهر في الواقع العملي، كتعقيد الإجراءات الإدارية، تداخل الصلاحيات، أو ضعف التكامل بين الأنظمة. هذا التحليل يساعد صناع القرار في رصد مكامن القصور واقتراح سبل تطويرها على نحو فعال.

من أهم الجوانب التطبيقية للدراسة أنها توفر مرجعية علمية يمكن الاستناد إليها في صياغة السياسات العامة أو تعديل التشريعات ذات الصلة بالمشاريع العقارية. إذ يمكن أن يستفيد منها مسؤولو الهيئات التنظيمية، والمجالس البلدية، ووزارات التخطيط والاستثمار، في تحسين آليات إصدار الأنظمة وتبسيط الإجراءات، بما ينعكس على رفع كفاءة المشاريع وتسريع تنفيذها.

تُساهم الدراسة في توضيح الأطر التنظيمية والقانونية التي تحيط بالمشاريع العقارية الضخمة، مما يعزز من شفافية البيئة الاستثمارية. هذا مفيد للمستثمرين المحليين والدوليين الذين يسعون لفهم بيئة العمل التنظيمية في السعودية قبل الانخراط في مشاريع كبيرة الحجم، حيث تساعد الدراسة على تقييم المخاطر القانونية واتخاذ قرارات مبنية على تحليل علمي واضح.

من خلال النتائج والتوصيات المتوقعة للدراسة، سيتم تقديم اقتراحات عملية قابلة للتنفيذ لتحسين البيئة القانونية والتنظيمية في المشاريع المستقبلية، سواء في نيوم أو في مشاريع كبرى أخرى مثل "ذالين" أو "القدية" أو "مشروع البحر الأحمر". وبالتالي فإن هذه الدراسة لا تنظر إلى مشروع نيوم فقط باعتباره حالة خاصة، بل تتعامل معه كنموذج يمكن تعميم نتائجه وأفكاره على مشاريع متعددة في المملكة والمنطقة (Altahtoo، 2018).

1.4. أسئلة الدراسة

👉 السؤال الرئيسي للدراسة:

- ما هو أثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، مع التركيز على مشروع "نيوم"؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما هي أهم التحديات التنظيمية التي تواجه مشروع نيوم في المراحل المختلفة من دورة حياته؟
2. كيف تؤثر القوانين واللوائح المحلية على سير العمل في المشاريع العقارية الضخمة مثل نيوم؟
3. ما هي الآليات القانونية والتنظيمية التي تم تبنيها لمعالجة العقبات التنظيمية في مشروع نيوم؟
4. كيف تؤثر التحديات التنظيمية والقانونية على الجدول الزمني والتكلفة النهائية لمشروع نيوم؟
5. ما هي التوصيات المقترحة لتجاوز العقبات التنظيمية والقانونية وضمان نجاح دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي للدراسة:

- تحديد وتحليل أثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، مع التركيز على مشروع "نيوم".

👉 الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أبرز التحديات التنظيمية التي تواجه مشروع نيوم في مراحل تطويره المختلفة.
2. تحليل مدى تأثير الإطار القانوني واللوائح المحلية على إدارة وتنفيذ المشاريع العقارية الضخمة في السعودية.
3. تقييم الآليات القانونية والتنظيمية المعتمدة لمعالجة العقبات التي تواجه مشروع نيوم.

4. قياس تأثير التحديات التنظيمية والقانونية على الجدول الزمني والتكاليف المرتبطة بمشروع نيوم.
5. اقتراح توصيات عملية لتجاوز التحديات التنظيمية والقانونية بما يضمن تحسين أداء دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة

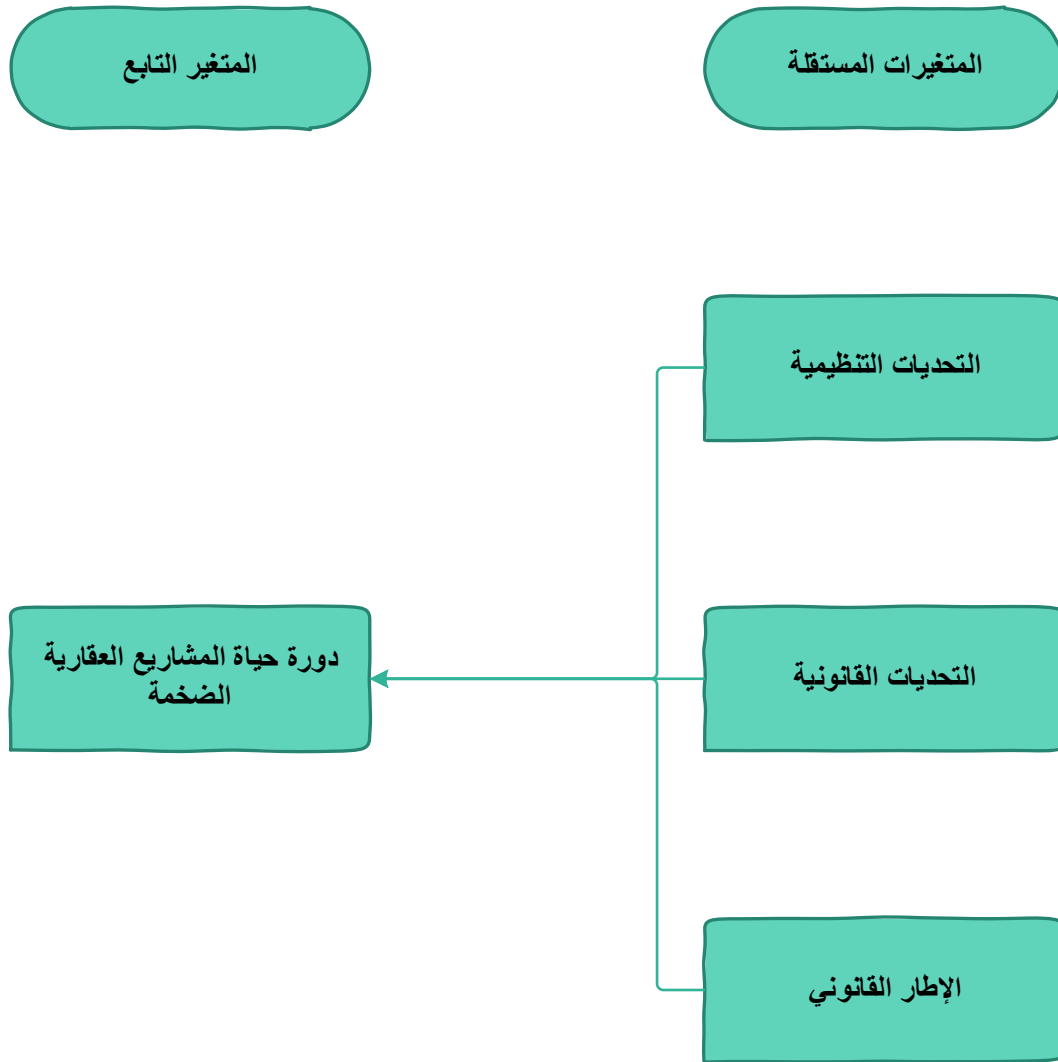
👉 الفرضية الرئيسية للدراسة:

- تؤثر التحديات التنظيمية والقانونية تأثيراً سلبياً ملموساً على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، بما في ذلك مشروع "نيوم".

👉 الفرضيات الفرعية:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحديات التنظيمية وتأخير مراحل تنفيذ مشروع نيوم.
2. تؤثر اللوائح والقوانين العقارية في السعودية على زيادة تكاليف تنفيذ المشاريع العقارية الضخمة مثل نيوم.
3. تطبيق آليات تنظيمية قانونية فعالة يقلل من تأثير العقوبات على سير العمل في مشروع نيوم.
4. تواجه إدارة مشروع نيوم تحديات قانونية تؤثر على اتخاذ القرارات الاستراتيجية في دورة حياته.
5. تقديم توصيات تنظيمية وقانونية مناسبة يساهم في تحسين كفاءة ونجاح دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية.

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهجية الكمية كأداة أساسية لتحقيق أهدافها والإجابة على أسئلتها البحثية المتعلقة بأثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، مع التركيز على مشروع "نيوم" كمثال تطبيقي. وتتميز المنهجية الكمية بقدرتها على جمع وتحليل البيانات بشكل موضوعي ومنهجي، مما يتيح استخلاص نتائج قابلة للقياس والتعميم ضمن إطار البحث.

- تصميم الدراسة

تم تبني التصميم الوصفي التحليلي للدراسة، حيث تهدف إلى وصف وتحليل طبيعة التحديات التنظيمية والقانونية التي تواجه مشروع نيوم، وقياس تأثيرها على مكونات دورة حياته المختلفة (مثل الجدول الزمني، التكلفة، الجودة، والنجاح العام للمشروع). يُمكن هذا التصميم من دراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة (التحديات التنظيمية والقانونية، والإطار القانوني والتنظيمي) والمتغير التابع (أداء دورة حياة المشروع) باستخدام أساليب تحليلية كمية.

- مجتمع وعينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من الخبراء، العاملين، والمديرين المسؤولين عن إدارة المشاريع في مشروع نيوم، بالإضافة إلى مجموعة من المختصين في الشؤون القانونية والتنظيمية المرتبطة بالمشاريع العقارية الضخمة في السعودية. تم اختيار العينة باستخدام طريقة العينات العشوائية التطبيقية لضمان تمثيل كافة الفئات ذات الصلة بالدراسة، مع الأخذ في الاعتبار تنوع الخبرات ومستويات المسؤولية لضمان شمولية المعلومات وتحليل دقيق للبيانات.

- أدوات جمع البيانات

تم تصميم استبيان مقنن قائم على مقياس ليكرت لخمس نقاط، يحتوي على مجموعة من الفقرات التي تغطي التحديات التنظيمية، التحديات القانونية، كفاءة الإطار القانوني والتنظيمي، وأثر هذه العوامل على مراحل دورة حياة المشروع. ويهدف الاستبيان إلى قياس مدى اتفاق أو اختلاف المشاركين مع عبارات تتعلق بالمتغيرات المستقلة والتابعة. كما تم اعتماد بعض المصادر الثانوية مثل التقارير الرسمية لمشروع نيوم، القوانين واللوائح المعمول بها، والدراسات السابقة ذات الصلة لدعم التحليل الكمي والاستدلال على النتائج.

- طرق تحليل البيانات

- تم استخدام البرامج الإحصائية المتخصصة مثل SPSS لتحليل البيانات المجمعة. شملت عملية التحليل عدة خطوات، منها:
- التحليل الوصفي لتحديد خصائص العينة، وتوزيع الردود على بنود الاستبيان، وتقديم ملخصات إحصائية (متوسطات، انحراف معياري، نسب مئوية).
- اختبارات الثبات والموثوقية مثل معامل ألفا كرونباخ لضمان مصداقية الأداة المستخدمة في جمع البيانات.

- التحليل الاستنتاجي استخدام تقنيات مثل تحليل الانحدار المتعدد لدراسة مدى تأثير التحديات التنظيمية والقانونية والإطار القانوني على أداء دورة حياة المشروع.

- اختبارات الفرضيات لتأكيد أو رفض الفرضيات البحثية الرئيسية والفرعية بناءً على النتائج الإحصائية.

- حدود الدراسة وقيود المنهجية

تركز الدراسة على مشروع نيوم كمشروع ضخم ومتميز في السعودية، مما قد يؤثر على إمكانية تعميم النتائج على جميع المشاريع العقارية في المملكة. كما أن الاعتماد على المنهجية الكمية قد يحد من استكشاف بعض الجوانب النوعية مثل التأثيرات الثقافية أو السياسية التي قد تؤثر على التحديات التنظيمية والقانونية. لذلك يُنصح باستكمال الدراسة بمنهجيات نوعية في أبحاث مستقبلية لتعميق الفهم.

1.9. الدراسة الميدانية

تتمثل الدراسة الميدانية لهذه الدراسة في جمع بيانات كمية مباشرة من خلال استبيانات وزعت على عينة مختارة من العاملين والخبراء والمسؤولين في مشروع "نيوم"، بالإضافة إلى مختصين في الجوانب التنظيمية والقانونية المتعلقة بالمشاريع العقارية الضخمة في السعودية، حيث تم اختيار العينة بعناية لضمان تمثيل جميع الجهات المعنية ومراحل المشروع المختلفة، بهدف التعرف على طبيعة التحديات التنظيمية والقانونية التي تواجه المشروع وتأثيرها على دورة حياته من حيث الجدول الزمني والتكاليف وجودة التنفيذ، كما تركزت الدراسة على تقييم مدى فاعلية الإطار القانوني والتنظيمي في التعامل مع هذه التحديات، وتم ضمان دقة البيانات وموثوقيتها من خلال تصميم استبيانات محكمة وتوضيح أهمية الدراسة للمشاركين للحفاظ على سرية المعلومات، ثم خضعت البيانات التي تم جمعها للتحليل الإحصائي باستخدام برامج متخصصة، مما ساعد في استخراج نتائج دقيقة تعكس الواقع العملي، وبالتالي تساهم الدراسة في تقديم رؤية واضحة حول تأثير العوامل التنظيمية والقانونية على نجاح المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، مع التركيز على مشروع نيوم كنموذج تطبيقي.

1.10. مخطط المشروع المقترح

رقم المرحلة	المرحلة	الأنشطة الرئيسية	المدة الزمنية المتوقعة
1	التحضير والتخطيط	تحديد موضوع الدراسة وأهدافها - مراجعة الأدبيات السابقة - صياغة أسئلة البحث والفرضيات	3 أسابيع
2	تصميم أدوات البحث	تطوير الاستبيانات - تحديد العينة - إعداد خطة جمع البيانات	2 أسابيع
3	جمع البيانات الميدانية	توزيع الاستبيانات - إجراء مقابلات موجهة (إن وجدت) - متابعة جمع الردود	4 أسابيع
4	تحليل البيانات	إدخال البيانات - إجراء التحليل الإحصائي باستخدام البرامج المناسبة - اختبار الفرضيات	3 أسابيع
5	مناقشة النتائج	تفسير نتائج التحليل - مقارنة النتائج بالدراسات السابقة - تحديد نقاط القوة والضعف	2 أسابيع
6	إعداد التقرير النهائي	كتابة الدراسة كاملة - مراجعة وتحرير المحتوى - إعداد الملاحق والمراجع	3 أسابيع
7	العرض والتوصيات	إعداد عرض تقديمي - صياغة التوصيات العملية والسياسات المقترحة	1-2 أسابيع

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

في هذا الفصل، سيتم التطرق إلى القضايا الجوهرية التي تشكل الأساس النظري للدراسة، والتي من شأنها الإسهام في بناء فهم معمق لطبيعة الإشكالية البحثية. ويتضمن هذا الفصل تناولاً تحليلياً لمجموعة من المحاور المفصلية التي تساعد في تفسير الديناميكيات المعقدة للمشاريع العقارية الضخمة في المملكة العربية السعودية، ولا سيما في ظل ما تشهده من تحولات تنظيمية وتشريعية كبيرة خلال السنوات الأخيرة.

سيتم تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي للعناصر التي تُعنى بها الدراسة، مع التطرق إلى مجموعة من المفاهيم المركزية ذات الصلة ببيئة تنفيذ المشاريع العقارية الضخمة، كالإطار القانوني، والحوكمة التنظيمية، وآليات الرقابة والإشراف، وتأثيرها المباشر وغير المباشر على مختلف مراحل المشروع، بدءاً من مرحلة التأسيس وحتى التشغيل والاستدامة. كما سيتم تناول طبيعة البيئة النظامية في المملكة، ومستوى نضجها القانوني والتنظيمي في التعامل مع مشاريع بهذا الحجم والخصوصية.

من خلال هذا الفصل، سيتم التعمق في تحليل أحد الأبعاد الأساسية لفهم العلاقة بين الإشكالات التنظيمية والتشريعية وبين الأداء العام للمشاريع العقارية الكبرى. حيث أن التحديات القانونية والتنظيمية كثيراً ما تمثل عاملاً حاسماً في نجاح أو تعثر هذه المشاريع، لما لها من أثر مباشر على مرونة التنفيذ، وسرعة اتخاذ القرار، وكفاءة تخصيص الموارد، ومدى الالتزام بالجدول الزمني والموازنات المحددة.

إن الفصل لا يكتفي بعرض الجوانب المفاهيمية، بل يُعنى كذلك بتحليل الأبعاد النظرية التي تُفسر كيف تؤثر المعوقات أو التغيرات في الإطار التنظيمي والقانوني على مخرجات المشاريع، وخصوصاً في الحالات التي تشهد فيها البيئة التنظيمية حالة من التحول أو إعادة الهيكلة كما هو الحال في المملكة. وسيتطرق أيضاً إلى فهم العلاقة التفاعلية بين هذه التحديات من جهة، وبين مسار المشروع العقاري وتطوره الزمني من جهة أخرى، مستنداً بذلك إلى نماذج تفسيرية وتحليلية مستقاة من الأدبيات السابقة والتجارب المماثلة عالمياً.

تبرز أهمية هذا الفصل في كونه يُشكّل الأساس الذي تنبني عليه الدراسة برمتها، حيث يتم فيه تحليل الركائز النظرية التي تسهم في تفسير الظاهرة محل البحث، وتحديد الفجوات المعرفية القائمة في الأدبيات المتعلقة بالمشاريع العقارية الكبرى

في السياقات المتغيرة كالتي تشهدها المملكة. كما يساعد في تأطير العلاقة بين البيئة التنظيمية القانونية وبين الأداء التنفيذي للمشروع، الأمر الذي يُعد محورًا حاسمًا لفهم محددات النجاح أو الإخفاق في المشاريع ذات الطبيعة الاستراتيجية والوطنية مثل مشروع "نيوم".

إن هذا الفصل يُمكن الباحث من بناء تصور نظري متماسك يساعد لاحقًا في تصميم أدوات البحث، وتحليل النتائج، وتفسيرها بطريقة علمية منهجية. كما يوفّر مرجعية معرفية يمكن الاعتماد عليها في مناقشة نتائج الدراسة لاحقًا وربطها بالإطار الأوسع من السياسات التنموية والتخطيط الحضري في المملكة.

يمثل هذا الفصل حجر الأساس في الدراسة، حيث سيتم من خلاله تفكيك المفاهيم المركزية المرتبطة بتحديات البيئة التنظيمية والتشريعية، واستكشاف طبيعة علاقتها بسير المشروع العقاري الضخم، وذلك في ضوء التحولات الراهنة في السياق السعودي. وستُهد المناقشات النظرية في هذا الفصل الطريق لفهم أعمق لنتائج الدراسة الميدانية، ولتقديم توصيات أكثر دقة واستنارة لصناع القرار والمعنيين بتخطيط وتنفيذ المشاريع العقارية العملاقة.

2.2. المتغيرات المستقلة:

1. التحديات التنظيمية

تشير التحديات التنظيمية إلى العراقيل أو المعوقات التي تنشأ نتيجة غياب أو عدم وضوح أو عدم انسجام الأطر المؤسسية والتنظيمية المسؤولة عن إدارة المشروع. وقد تتجلى هذه التحديات في التداخل بين صلاحيات الجهات الحكومية، أو بطء اتخاذ القرار، أو غياب منهجية واضحة للتنسيق بين القطاعات المختلفة ذات العلاقة بالمشروع.

في السياق السعودي، وعلى الرغم من الإصلاحات الجذرية التي تم تبنيها خلال السنوات الأخيرة، إلا أن مشاريع بحجم "نيوم" لا تزال تتطلب أطراً تنظيمية عالية الكفاءة، تمتاز بالمرونة والقدرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في بيئة العمل. ويُضاف إلى ذلك الحاجة إلى وجود حوكمة واضحة تحدد المسؤوليات والصلاحيات وتمنع الازدواجية أو التعارض بين الجهات التنظيمية، وهو أمر قد يكون موضع تحدٍ في مشاريع متعددة الأبعاد كنيوم، التي تمزج بين التطوير العمراني، والاستثمار الصناعي، والابتكار التقني، والتوسع الإقليمي (Koc، 2021).

2. التحديات القانونية

أما التحديات القانونية فتتمثل في الإشكاليات المرتبطة بالإطار التشريعي الذي يحكم المشروع، مثل تعارض بعض الأنظمة، أو غياب قوانين محدثة تلائم طبيعة هذه المشاريع، أو صعوبة تطبيق الأنظمة القائمة على بيئة غير تقليدية كما هو الحال في "نيوم". كما أن التفسير القانوني للقرارات، وعدم استقرار البيئة التشريعية، يمكن أن يخلق حالة من الغموض أمام المستثمرين، ويؤثر على التزامات التعاقد، وحقوق الملكية، وشروط الامتيازات.

تظهر التحديات القانونية أيضاً في مواضيع مثل نزع الملكيات، وحقوق الاستخدام، وتراخيص البناء، وتنظيم العلاقة بين الشركاء المحليين والدوليين، وتحديد آليات فض النزاعات. وهذه العناصر جميعها تحتاج إلى إطار قانوني استباقي، مرن، وحديث، يراعي متطلبات السوق العالمية، ويُطمئن الأطراف المختلفة على عدالة الإجراءات القانونية واستقرارها (Jaman، 2023).

3. الإطار القانوني

الإطار القانوني هو الهيكل الذي ينظم العلاقة بين المشروع والدولة والمجتمع والمستثمرين. ويتضمن هذا الإطار منظومة القوانين والتشريعات والأنظمة التي تُحدد ما هو مسموح، وما هو محظور، وما هي مسؤوليات وحقوق الأطراف المختلفة. ويتمثل الإطار القانوني في المملكة في مجموعة من الأنظمة مثل نظام نزع الملكية، ونظام المنافسات والمشتريات الحكومية، ونظام الاستثمار الأجنبي، وغيرها.

إن فعالية الإطار القانوني تُعد من أهم عوامل استقرار المشاريع الضخمة، لأنه يوفر المرجعية التي تُبنى عليها كل مراحل اتخاذ القرار. وفي مشروع مثل نيوم، حيث يتم التجريب بتطبيق مفاهيم حضرية جديدة ونماذج اقتصادية مبتكرة، فإن الإطار القانوني ينبغي أن يكون مواكبًا لهذا التغيير، متجددًا، وذو مرونة كافية دون المساس بالعدالة وسيادة القانون. ويُعد تطوير منطقة "نيوم" ككيان قانوني مستقل ذات لوائح خاصة – بحسب الإعلانات الرسمية – محاولة لتجاوز بعض الإشكالات القانونية التقليدية، لكن هذا يفتح أيضًا تحديات جديدة تتعلق بكيفية الدمج بين النظام القانوني الوطني والإطار المحلي للمشروع (Lähteenmäki-Uutela، 2021).

2.3. المتغير التابع:

- دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة

تُعد دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة إطارًا زمنيًا واستراتيجيًا يُستخدم لتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع العقارية ذات النطاق الواسع والتأثير الوطني أو الإقليمي. وتمتد هذه الدورة غالبًا عبر مراحل متسلسلة تشمل: التخطيط، التصميم، التمويل، التنفيذ، التشغيل، وأخيرًا مرحلة التوسع أو الإغلاق. وفي حالة المشاريع العقارية العملاقة مثل مشروع "نيوم"، فإن كل مرحلة من هذه المراحل لا تُعد مجرد مرحلة تنفيذية، بل تمثل بيئة معقدة تتداخل فيها عدة أطراف: حكومية، تنظيمية، استثمارية، وتشغيلية.

تكتسب دورة الحياة في هذه المشاريع أهمية خاصة، نظرًا لحجم الاستثمارات، وكثافة التنسيق بين الجهات، وتعقيد البنية التحتية، بالإضافة إلى التداخل مع السياسات العامة للدولة. كما أن هذه المشاريع تتطلب بيئة تنظيمية مستقرة، وقوانين

واضحة، وآليات رقابية مرنة تُراعي السياق المحلي والدولي في آنٍ معاً. وبالتالي، فإن أي تأخير أو تعقيد في مرحلة من مراحل دورة الحياة قد يؤدي إلى انعكاسات سلبية ضخمة على الجدوى الاقتصادية، وعلى الثقة في البيئة الاستثمارية، ناهيك عن الأثر التنموي والاجتماعي المرجو من المشروع (Gusakova، 2019).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تُظهر العلاقة بين التحديات التنظيمية والقانونية من جهة، ودورة حياة المشاريع العقارية الضخمة من جهة أخرى، ارتباطاً وثيقاً يتسم بالتأثير المباشر والمركّب. إذ تؤثر التحديات التنظيمية على سرعة الانتقال بين مراحل دورة الحياة، وتؤثر على كفاءة اتخاذ القرار، وتوزيع المسؤوليات، ومدى القدرة على التكيف مع التغيرات. كما تؤثر التحديات القانونية على بيئة الثقة، وعلى استدامة العقود، والتزامات الأطراف، واستقرار التمويل، مما ينعكس بشكل مباشر على التنفيذ والتشغيل والاستثمار. وكلما كانت البيئة التنظيمية والقانونية أكثر وضوحاً وكفاءة واستقراراً، كلما زادت القدرة على إدارة دورة حياة المشروع بكفاءة، وتقليص زمن الإنجاز، وتقليل المخاطر المحتملة. والعكس صحيح، إذ أن أي خلل في أحد هذه الأطر قد يؤدي إلى تعطيل المشروع، أو فقدان ثقة المستثمرين، أو إعادة هيكلة المخطط الزمني والمالي للمشروع بشكل يهدد استمراريته. إن العلاقة بين هذه المتغيرات علاقة تكاملية، تتطلب تنسيقاً عالي المستوى بين السلطات التنظيمية والتشريعية والتنفيذية، مع ضرورة إدماج التجارب الدولية في تطوير أنظمة مرنة تُراعي الخصوصية السعودية وتستوعب متطلبات المشاريع العقارية الكبرى مثل "نيوم".

2.5. الخاتمة:

يعد الفصل الثاني من هذه الدراسة ركيزة أساسية لفهم الأبعاد النظرية والمفاهيمية التي يقوم عليها البحث، حيث تم فيه تسليط الضوء على الإطار العام الذي يُفسر العلاقة بين التحديات التنظيمية والقانونية، وبين دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة، وذلك في سياق مشروع استثنائي مثل "نيوم"، الذي يمثل تحولاً جذرياً في مفاهيم التخطيط العمراني والاستثمار العقاري في المملكة العربية السعودية.

من خلال استعراض المفاهيم المرتبطة بدورة حياة المشاريع العقارية الكبرى، تبين أن هذه المشاريع لا تُدار بمعزل عن البيئة التنظيمية والقانونية المحيطة بها، بل تتأثر بها بشكل مباشر في كل مرحلة من مراحلها: بدءاً من التخطيط الأولي، مروراً بالتنفيذ والتشغيل، وصولاً إلى مراحل التوسع أو الإغلاق. وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مدى تعقيد هذه الدورة في المشاريع العملاقة، التي غالباً ما تستلزم تدخلات متعددة من الجهات الحكومية، والقطاع الخاص، والمستثمرين المحليين والدوليين، الأمر الذي يتطلب قدرًا عاليًا من التنسيق والوضوح في الأدوار والصلاحيات.

كما ناقش الفصل التحديات التنظيمية التي تواجه مثل هذه المشاريع، والتي غالباً ما تتجسد في ضعف التنسيق المؤسسي، أو بطء اتخاذ القرار، أو تعارض الصلاحيات بين الجهات، مما ينعكس سلباً على كفاءة التنفيذ ومرونة التكيف مع التغيرات. وقد تبين أن هذه التحديات، على الرغم من الجهود الحكومية المستمرة لتجاوزها، ما زالت تمثل عائقاً ملموساً أمام تحقيق أقصى درجات النجاح والفعالية في تنفيذ المشاريع العقارية العملاقة.

أما من الناحية القانونية، فقد تطرق الفصل إلى الإشكاليات المرتبطة بغياب أطر قانونية مرنة ومُحدثة تتناسب مع طبيعة هذه المشاريع. إذ أن الأنظمة الحالية – رغم تطورها – لا تزال بحاجة إلى مراجعات دورية لتواكب نماذج التنمية المستحدثة كما هو الحال في مشروع "نيوم"، الذي يتطلب بنية قانونية خاصة تستطيع التعامل مع مفاهيم غير تقليدية مثل المدن الذكية، والحوكمة الرقمية، والاقتصاد المعرفي.

وقد تم التأكيد على أن العلاقة بين هذه التحديات (سواء التنظيمية أو القانونية) ودورة حياة المشروع ليست علاقة خطية بسيطة، بل علاقة متشابكة تتسم بالتأثير المتبادل والمركب. إذ أن أي خلل في البنية التنظيمية أو التشريعية قد يؤدي

إلى تعطيل أو إبطاء في دورة حياة المشروع، وهو ما قد يتسبب في هدر الموارد، أو تقليل الثقة لدى المستثمرين، أو فقدان الزخم السياسي والشعبي للمشروع.

يبرز هذا الفصل الحاجة إلى تكامل الجهود بين الأطراف التنظيمية والتشريعية والتنفيذية، من أجل توفير بيئة داعمة ومستقرة تُعزز من قدرة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية على النمو والنجاح والاستدامة. كما يسلط الضوء على أهمية تطوير نماذج حوكمة ذكية تستوعب طبيعة التحول الذي تعيشه المملكة ضمن رؤية 2030، وتُعزز من فاعلية تنفيذ المشاريع الاستراتيجية التي تُشكل نواة المستقبل العمراني والاقتصادي للبلاد.

يمهد هذا الفصل الطريق للفصل الثالث، الذي سيتناول المنهجية البحثية المتبعة في الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وإجراءات تحليل العلاقة بين التحديات التنظيمية والقانونية ودورة حياة مشروع "نيوم"، ضمن الإطار التطبيقي الميداني لهذه الدراسة.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة:

يمثل هذا الفصل من الدراسة ركيزة أساسية في البناء البحثي، إذ يتم من خلاله الانتقال من مرحلة الطرح النظري والتحليلي التي تم استعراضها في الفصول السابقة، إلى المرحلة المنهجية التي تتناول تفاصيل التصميم البحثي والإجراءات العلمية التي تم اتباعها للوصول إلى نتائج موضوعية وقابلة للتفسير. وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يحدد الإطار العملي الذي تم في ضوءه تنفيذ الدراسة، مما يمنحها قدرًا عاليًا من المصداقية والموثوقية، ويضمن إمكانية تكرارها أو البناء عليها في دراسات مستقبلية.

يتناول هذا الفصل توضيحًا شاملاً للطريقة التي تم اعتمادها في دراسة أثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، وذلك من خلال تسليط الضوء على الكيفية التي تم بها تحديد مفاهيم الدراسة بشكل إجرائي، مما يسهل ترجمة هذه المفاهيم النظرية إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي. فمن خلال هذه التعريفات، تم ضبط المفاهيم المتغيرة المرتبطة بالبيئة التنظيمية والقانونية، وربطها بمراحل محددة في دورة حياة المشروع العقاري، بشكل يمكن الباحث من قياسها وتحليلها بوسائل موضوعية دقيقة.

كما يتضمن هذا الفصل توضيحًا للإطار العام الذي تم من خلاله تصميم الدراسة، بدءًا من تحديد منهجها المناسب، واختيار الأسلوب العلمي الملائم لطبيعة المشكلة البحثية، وصولًا إلى الإجراءات المتعلقة بتحديد فئة المشاركين في الدراسة. وتُعطى في هذا السياق أهمية خاصة لتوضيح مبررات اختيار المجتمع المستهدف، ومعايير تحديد العينة، وطريقة اختيارها، وذلك لضمان أن تكون العينة ممثلة بدقة لمجتمع الدراسة، ولتحقيق أعلى قدر من الموثوقية في تعميم النتائج ضمن السياق الواقعي الذي تنتمي إليه.

كذلك، يُبرز هذا الفصل الوسائل التي تم استخدامها لجمع البيانات، مع التوضيح الكامل لطبيعة البيانات التي تم الاعتماد عليها، سواء من حيث مصدرها أو نوعها. ويشكّل هذا الجزء من الفصل أحد العناصر المحورية، إذ إن نوع البيانات وطريقة جمعها لهما أثر مباشر على جودة التحليل اللاحق، وعلى صدق النتائج المستخلصة. وفي هذا السياق، يُعرض شرح دقيق لكيفية استخدام أدوات البحث، وكيفية بناءها وتطويرها، بما يضمن ملاءمتها لأهداف الدراسة وطبيعة المتغيرات التي تسعى لقياسها.

ومن الأبعاد المهمة كذلك في هذا الفصل، ما يتعلق بالإجراءات الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، حيث يتم عرض الطريقة التي تم من خلالها التعامل مع البيانات الكمية المستخلصة، والخطوات المنهجية التي اتُبعت لاختبار الفرضيات، وتحليل العلاقات بين المتغيرات. ويُعد هذا الجانب جوهريًا في تحويل البيانات الأولية إلى معلومات قابلة للتفسير العلمي، تُمكن الباحث من تقديم استنتاجات دقيقة تعكس واقع التحديات التنظيمية والقانونية في البيئة العقارية الضخمة.

إن هذا الفصل لا يُعد مجرد استعراض لخطوات إجرائية، بل يُشكل العمود الفقري للعمل البحثي، إذ يوفر السياق المنهجي الذي يربط بين الإطار النظري للدراسة ونتائج العملية. ومن خلال الشفافية في عرض هذه المنهجية، يكون بمقدور القارئ تقييم مدى جدية البحث ودقته، كما يسهل على الباحثين الآخرين البناء على هذا الجهد العلمي في دراسات تكميلية أو مقارنة.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

تم تحديد عدد من المتغيرات المستقلة التي يُفترض أن تؤثر على المتغير التابع الرئيسي، وذلك في سياق تحليل أثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الكبرى في السعودية، مع التركيز على مشروع "نيوم" كنموذج تطبيقي. وفيما يلي التعريفات الإجرائية المعتمدة:

أولاً: المتغيرات المستقلة

1. إبطاء تنفيذ المشروع

يُقصد بهذا المتغير كافة العوامل التنظيمية أو القانونية التي تسهم في تعطيل أو تأخير مراحل تنفيذ المشروع العقاري، سواء في جانب التراخيص، أو الموافقات الرسمية، أو الإجراءات البيروقراطية المتعلقة بالموافقات والاعتمادات. ويُقاس هذا المتغير إجرائيًا من خلال استجابات المشاركين على فقرات محددة ضمن الاستبيان، تُعبر عن مدى إدراكهم لحالات التأخير، وأسبابها، وتكرارها، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من "لا أوافق بشدة" إلى "أوافق بشدة").

2. الصعوبات التنظيمية

يشير هذا المتغير إلى المعوقات الإدارية والتنظيمية التي يواجهها القائمون على تنفيذ المشاريع العقارية الكبرى، والتي قد تشمل تداخل الاختصاصات بين الجهات الحكومية، غياب التنسيق المؤسسي، غموض الإجراءات، أو ضعف البنية التنظيمية. ويتم قياس هذا المتغير عبر مجموعة من البنود في الاستبيان تهدف إلى تقييم مدى وجود هذه الصعوبات وتأثيرها على سير المشروع، وذلك أيضًا باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

3. النزاعات القانونية

يُعنى هذا المتغير بالمشكلات القانونية التي تنشأ أثناء تنفيذ المشروع العقاري، مثل الخلافات حول الملكيات، أو العقود، أو مسؤوليات التنفيذ، أو الاعتراضات القانونية من أطراف متعددة. وتُقاس النزاعات القانونية في هذه

الدراسة من خلال بنود تقيس تكرار هذه النزاعات، وطبيعتها، ومدى تأثيرها على تعطيل المشروع، وكل ذلك من وجهة نظر المشاركين في عينة الدراسة.

ثانيًا: المتغير التابع

1. اللوائح التنظيمية المتغيرة

يمثل هذا المتغير الأثر الناتج عن المتغيرات المستقلة، ويُقصد به هنا مدى التغير أو التطوير أو التعديل الذي يحدث في الأنظمة واللوائح التنظيمية المعنية بتنفيذ المشاريع العقارية الكبرى، استجابةً للتحديات التنظيمية والقانونية. ويُقاس هذا المتغير إجرائيًا من خلال تقييم المشاركين لمدى تفاعل الجهات التنظيمية مع التحديات، وسرعة التعديل أو التحديث في اللوائح، ودرجة مرونتها أو صلابتها في مواجهة المشكلات الناشئة. كما تقيس البنود المرتبطة بهذا المتغير مدى إدراك المشاركين لفاعلية البيئة التنظيمية المتغيرة في دعم استدامة المشروع وتحقيق أهدافه.

3.3. تصميم البحث:

يُعد تصميم البحث أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها هذه الدراسة، إذ يحدد الإطار العلمي والمنهجي الذي يوجه خطوات البحث من البداية حتى النهاية، ويضمن تحقيق أهداف الدراسة بدقة وموضوعية. وفي هذه الدراسة، تم اعتماد تصميم بحث كمي وصفي يعتمد على جمع وتحليل البيانات الميدانية بهدف فهم مدى تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي وأثرها على كفاءة إدارة المشاريع السياحية في كل من مكة المكرمة والمدينة المنورة.

يتسم تصميم البحث بالمرونة والوضوح في آن واحد، حيث يسمح بالتعامل مع متغيرات متعددة تتعلق بتقنيات الذكاء الاصطناعي، مثل تحليل البيانات السياحية الكبيرة، أنظمة التوصية الذكية، والأتمتة الذكية في العمليات الإدارية، من جهة، وقياس أثرها على كفاءة إدارة المشاريع السياحية من جهة أخرى. وقد تم التركيز على تصميم أدوات جمع البيانات بما يتناسب مع هذه المتغيرات، مع الحرص على ضمان دقة وصحة المعلومات المجمعة.

يعتمد التصميم على منهجية كمية تستند إلى استخدام الاستبيانات المغلقة التي تم توزيعها على عينة مختارة من العاملين ومديري المشاريع السياحية في مكة المكرمة والمدينة المنورة، حيث تم اختيار هذه العينة بعناية لتعكس تمثيلاً دقيقاً للمجتمع البحثي. هذا الأسلوب يمكن من جمع بيانات كمية تسمح بإجراء تحليلات إحصائية متعددة للتحقق من الفرضيات واستخلاص النتائج.

كما يتضمن التصميم وضع خطة مفصلة لجمع البيانات وتحليلها، تبدأ بتحديد مجتمع البحث، ثم اختيار طرق أخذ العينة المناسبة، تليها عمليات جمع البيانات باستخدام أدوات قياس موثوقة، وانتهاءً بإجراءات التحليل الإحصائي التي تساعد في الكشف عن العلاقات بين المتغيرات ومدى تأثير تقنيات الذكاء الاصطناعي على الأداء الإداري للمشاريع السياحية. من خلال هذا التصميم، تسعى الدراسة إلى تحقيق التكامل بين النظرية والتطبيق، حيث توفر نتائج البحث إطاراً علمياً موثقاً يمكن أن يُستخدم لتطوير وتحسين ممارسات إدارة المشاريع السياحية في ظل التحول الرقمي المتسارع، مما يجعل التصميم أساساً قوياً لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى توصيات عملية مفيدة.

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

تصميم البحث يُعد من الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، فهو الإطار الذي يحدد طريقة سير البحث، ويوضح الأدوات والأساليب التي ستُستخدم لجمع وتحليل البيانات، بهدف الوصول إلى نتائج موثوقة وصحيحة تعكس واقع المشكلة قيد الدراسة. في هذه الدراسة، التي تركز على أثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، مع التركيز على مشروع "نيوم" كمثال حي لمشروع ضخم ومعقد، تم اختيار تصميم بحثي دقيق يتناسب مع طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة.

تم الاعتماد على تصميم البحث الكمي الوصفي التحليلي، والذي يُمكن الباحث من قياس وتحليل تأثير المتغيرات التنظيمية والقانونية على مراحل تنفيذ المشروع بشكل موضوعي وعملي. يعتمد هذا النوع من التصميم على جمع بيانات كمية

من خلال أدوات بحث موثوقة، ليتمكن الباحث من دراسة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، واختبار الفرضيات المحددة سلفاً بدقة عالية.

يتميز تصميم البحث الكمي الوصفي التحليلي بقدرته على توفير رؤية شاملة للموضوع من خلال تحليل المعلومات التي يتم جمعها من عينة تمثل المجتمع البحثي، مما يُمكن من تعميم النتائج بدرجة معقولة ضمن السياق المدروس. ويُساعد هذا التصميم في التعرف على الأنماط والاتجاهات السائدة فيما يتعلق بالتحديات التنظيمية والقانونية التي تواجه المشاريع العقارية الضخمة، كما يسمح بالكشف عن التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه التحديات على دورة حياة المشروع.

في هذا الإطار، تم التركيز على جمع بيانات من مصادر متعددة، مع اعتماد استبيانات مغلقة مصممة بشكل دقيق لتغطية المتغيرات الرئيسية للدراسة. كما تم تصميم أدوات البحث بحيث تكون سهلة التطبيق ومفهومة للمشاركين، مع ضمان القدرة على قياس المفاهيم النظرية بشكل عملي من خلال التعريفات الإجرائية للمتغيرات، وهو ما يعزز من جودة البيانات ويحد من التحيز.

يرتكز تصميم البحث على خطة منهجية دقيقة في اختيار عينة البحث، والتي تمثل بشكل فعال مجتمع الدراسة، وذلك لضمان تمثيل متوازن للأصوات والخبرات المتعلقة بالمشروع المدروس. كما تم وضع آلية محددة لجمع البيانات وضبطها، مع التأكد من اتباع قواعد أخلاقية في التعامل مع المشاركين.

من الناحية التحليلية، يتضمن تصميم البحث خطة لاستخدام أدوات إحصائية مناسبة، تمكن الباحث من تحليل البيانات بشكل دقيق، واختبار الفرضيات باستخدام أساليب إحصائية موثوقة، بما في ذلك الإحصاءات الوصفية والتحليل البُعدي، وذلك لإظهار العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات بوضوح.

يعكس تصميم البحث الذي تم اعتماده حرص الباحث على الالتزام بالمعايير العلمية الحديثة، مع ضمان أن تكون الدراسة قابلة للتكرار، والنتائج قابلة للتطبيق في السياقات المشابهة. وهو ما يجعل من هذه الدراسة مساهمة علمية مهمة لفهم التحديات التنظيمية والقانونية التي تواجه المشاريع العقارية الضخمة، ويمدّ صانعي القرار والمعنيين بمعلومات دقيقة تساهم في تحسين أداء المشروعات المستقبلية.

3.5. طريقة جمع البيانات:

تعتبر طريقة جمع البيانات واحدة من أهم الخطوات المنهجية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة وموثوقية نتائج البحث. وفي هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف أثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في المملكة العربية السعودية، وبشكل خاص في مشروع "نيوم"، تم اعتماد طريقة جمع بيانات منهجية وموثوقة تضمن جمع معلومات دقيقة تعكس الواقع الميداني بصورة موضوعية.

في البداية، استند الباحث إلى استخدام الاستبيان المغلق كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميم الاستبيان بعناية فائقة ليشمل مجموعة من البنود التي تمثل المتغيرات البحثية الأساسية، مثل إبطاء تنفيذ المشروع، والصعوبات التنظيمية، والنزاعات القانونية، بالإضافة إلى المتغير التابع المتعلق باللوائح التنظيمية المتغيرة. وتم تصميم الاستبيان وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح للمشاركين التعبير عن آرائهم بدرجات مختلفة من الموافقة أو الرفض، مما يتيح جمع بيانات كمية دقيقة قابلة للتحليل الإحصائي.

تم توجيه الاستبيانات إلى عينة من المشاركين ذوي الخبرة والمعرفة المتعلقة بالمجال العقاري والتنظيمي في المملكة، بحيث يشمل ذلك العاملين في الجهات الحكومية، والمطورين العقاريين، والمختصين القانونيين، وأصحاب القرار في مشروع نيوم. وقد تم اعتماد أساليب متنوعة لضمان وصول الاستبيان إلى أكبر عدد ممكن من المشاركين المستهدفين، منها التوزيع الإلكتروني عبر البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية، بالإضافة إلى التوزيع الورقي في بعض المواقع ذات الصلة.

وقد تم اتخاذ عدة إجراءات لضمان جودة البيانات التي تم جمعها، بدءاً من تصميم الاستبيان بحيث يكون واضحاً وبسيطاً، مما يقلل من احتمالية الأخطاء أو التفسيرات المختلفة من قبل المشاركين، إلى تطبيق اختبار الصدق والثبات على أدوات البحث قبل التوزيع، لضمان موثوقيتها وقدرتها على قياس المتغيرات بدقة. كذلك، تم شرح أهداف البحث للمشاركين وتأكيد سرية المعلومات التي يقدمونها، بهدف تعزيز صدق استجاباتهم وتقليل التحيز.

استُخدمت بعض المصادر الثانوية ذات الصلة كوسيلة مكملية لجمع البيانات، مثل الدراسات السابقة، والتقارير الحكومية، والمستندات القانونية المتعلقة بتنظيم قطاع العقارات في السعودية، والتي ساعدت في إثراء البحث وتوفير خلفية متكاملة لدعم وتحليل نتائج الاستبيانات.

وعلى الرغم من أن الاستبيان هو الأداة الأساسية، فقد حرص الباحث على التنوع في جمع البيانات لضمان شمولية المعلومات، إذ تم التنسيق مع بعض الخبراء لإجراء مقابلات غير رسمية أو ملاحظات ميدانية، مما أتاح التحقق من صحة البيانات المجمعة ومراجعتها من زوايا مختلفة.

تجدر الإشارة إلى أن جمع البيانات في هذه الدراسة جاء في إطار زمني محدد، مع مراعاة المتغيرات المحيطة بالبيئة التنظيمية والقانونية، والتي قد تتغير مع مرور الوقت، مما يعكس حرص الباحث على الحصول على صورة دقيقة وحديثة عن واقع المشروع. تم تصميم طريقة جمع البيانات في هذه الدراسة بحيث تجمع بين الدقة العلمية والمرونة العملية، مما يعزز من إمكانيات تحليل البيانات بشكل موضوعي، ويدعم استنتاج النتائج التي تلقي الضوء على التحديات التنظيمية والقانونية التي تواجه المشاريع العقارية الضخمة في السعودية، ويقدم توصيات مبنية على أدلة ملموسة وقابلة للتطبيق.

3.6. أنواع البيانات:

تعتبر البيانات هي العمود الفقري لأي بحث علمي، فهي المصدر الأساسي الذي يعتمد عليه الباحث في بناء النتائج والاستنتاجات التي تشكل مساهمة علمية حقيقية. وفي هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل أثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة في المملكة العربية السعودية، وبالأخص مشروع "نيوم"، تم الاعتماد على نوعين رئيسيين من البيانات، وهما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، حيث لكل منهما دوره وأهميته في إثراء البحث وضمان شموليته ودقته.

- البيانات الأولية

تشكل البيانات الأولية في هذه الدراسة المصدر الأساسي والأكثر مباشرة لفهم الواقع البحثي، حيث تم جمعها مباشرة من خلال أدوات البحث الميدانية التي صممت خصيصاً لهذا الغرض. تتضمن هذه البيانات المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال الاستبيانات التي وُزعت على عينة من المشاركين المختارين بعناية، والذين يمتلكون معرفة وخبرة عملية في المجالات التنظيمية والقانونية المرتبطة بالمشاريع العقارية، وخاصة في سياق مشروع نيوم.

تكمُن أهمية البيانات الأولية في كونها تعكس الآراء والتجارب الحقيقية للمشاركين حول التحديات التنظيمية والقانونية التي تواجههم خلال دورة حياة المشروع، كما توفر بيانات قابلة للقياس والتحليل الكمي باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة. تُمكن هذه البيانات الباحث من رصد الاتجاهات الفعلية، وتحديد مدى تأثير كل من إبطاء تنفيذ المشروع، والصعوبات التنظيمية، والنزاعات القانونية على اللوائح التنظيمية المتغيرة.

ويتميز جمع البيانات الأولية بكونه يتم وفق ضوابط منهجية صارمة تضمن دقتها وموثوقيتها، بداية من تصميم أدوات البحث، مروراً بتحديد العينة المناسبة، وصولاً إلى مراقبة عملية جمع البيانات والتأكد من جودتها وسلامتها. وهذا يضمن أن تكون المعلومات المستقاة متسقة وقابلة للتفسير العلمي السليم.

- البيانات الثانوية

بالإضافة إلى البيانات الأولية، اعتمدت الدراسة بشكل مكمل على البيانات الثانوية التي تم الحصول عليها من مصادر موثوقة ومتعددة. تشمل هذه المصادر التقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية ذات العلاقة بقطاع العقارات والتنمية العمرانية في السعودية، والوثائق القانونية واللوائح التنظيمية المتعلقة بتنفيذ المشاريع العقارية الكبرى، إلى جانب الدراسات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة أو ذات صلة.

تلعب البيانات الثانوية دوراً مهماً في توفير خلفية نظرية وإطار معرفي للدراسة، كما تساعد في تعميق فهم السياق التنظيمي والقانوني الذي يتم فيه تنفيذ مشروع نيوم. بالإضافة إلى ذلك، تُمكن هذه البيانات الباحث من مقارنة نتائج الدراسة مع ما تم التوصل إليه في دراسات أخرى، مما يعزز من موثوقية الاستنتاجات ويرسخها في إطار علمي أوسع.

وتتميز البيانات الثانوية بأنها توفر الوقت والجهد في مرحلة جمع المعلومات، كما تعطي الباحث القدرة على الاطلاع على التطورات السابقة في المجال قيد الدراسة، وكذلك التغيرات التي طرأت على اللوائح والسياسات التنظيمية، وهو أمر حيوي لفهم الديناميكية التي تحكم المشروعات العقارية الضخمة.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

- إعداد البيانات وتنقيتها

تعتبر مرحلة إعداد البيانات وتنقيتها من الخطوات الأساسية قبل البدء في أي تحليل إحصائي. في هذه الدراسة، تم فحص جميع الاستبيانات التي تم جمعها للتأكد من اكتمالها وعدم وجود بيانات مفقودة أو غير صالحة قد تؤثر على جودة النتائج. كما تم استبعاد الاستبيانات التي تحتوي على إجابات متكررة بشكل غير منطقي أو علامات واضحة على عدم الجدية في الإجابة. بعد ذلك، تم ترميز البيانات الرقمية وتحويلها إلى شكل مناسب للتحليل باستخدام برامج الحاسوب الإحصائية، مما أتاح تحليلًا دقيقًا وفعالًا.

- التحليل الوصفي للبيانات

شملت هذه المرحلة حساب المقاييس الإحصائية الوصفية التي توضح خصائص عينة الدراسة والمتغيرات قيد البحث. تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لوصف خصائص المشاركين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة المهنية. بالإضافة إلى ذلك، تم تحليل المتغيرات الرئيسية مثل التحديات التنظيمية والقانونية باستخدام مقاييس مركبة وتشتت لتوفير فهم أولي عن توزيع آراء المشاركين، مما مهد الطريق للتحليل العميق للعلاقات بين المتغيرات.

- اختبار صدق وثبات أدوات البحث

لضمان جودة البيانات وموثوقية النتائج، تم إجراء اختبارات الصدق والثبات على الاستبيانات. اختبار الصدق تحقق من مدى قدرة أدوات البحث على قياس المفاهيم المستهدفة بدقة وموضوعية، وذلك من خلال مراجعات خبراء واختبارات أولية. أما اختبار الثبات فكان عبر استخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يقيس الاتساق الداخلي للأداة، حيث تشير القيم المرتفعة إلى ثبات عالي، ما يضمن أن النتائج متسقة وقابلة للتكرار عند استخدام نفس الأدوات في سياقات مماثلة.

- اختبار الفرضيات والعلاقات بين المتغيرات

تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية لفحص الفرضيات البحثية التي تتعلق بأثر التحديات التنظيمية والقانونية على دورة حياة المشاريع العقارية الضخمة. بدأ التحليل باختبارات الارتباط لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة

والمتغير التابع. ثم تم اللجوء إلى تحليل الانحدار المتعدد لتحديد مدى تأثير كل متغير مستقل بشكل منفرد وجماعي على المتغير التابع، مع التحكم في تأثير المتغيرات الأخرى. هذا التحليل ساعد في فهم التداخل والتأثيرات المركبة بين المتغيرات المختلفة.

- تفسير النتائج ودعم الاستنتاجات

بناءً على نتائج التحليل الإحصائي، تم تفسير مدى صحة الفرضيات المبدئية وقوتها، مع تقديم مناقشة علمية للنتائج في ضوء الأدبيات السابقة وسياق الدراسة. تمت مراجعة القيم الاحتمالية ومستويات الدلالة لتحديد الفرضيات المقبولة والمرفوضة، ما أتاح تقديم توصيات دقيقة وموضوعية. كما ساعد التفسير المفصل للنتائج في تسليط الضوء على التحديات الحقيقية التي تواجه مشروع نيوم، مما يوفر أرضية صلبة لصانعي القرار لتحسين الأداء التنظيمي والقانوني في المشروعات الضخمة.

3.8. الخاتمة:

يعتبر هذا الفصل من أبرز المحطات المنهجية في الدراسة، حيث تم خلاله وضع الأسس العلمية والإجرائية التي بُنيت عليها مراحل البحث الميداني وتحليل النتائج. فمن خلال هذا الفصل، تم الانتقال من الطرح النظري والتحليلي الذي تضمنه الإطار المفاهيمي في الفصول السابقة إلى الجانب العملي التطبيقي الذي يُعنى بكيفية تحويل إشكالية البحث وأسئلته إلى مسارات قابلة للقياس والفحص الموضوعي. وقد تم في هذا الفصل توضيح الأبعاد الأساسية التي تضبط عمل الباحث، وتمنحه الإطار الذي من خلاله يستطيع أن يصل إلى نتائج دقيقة يمكن الوثوق بها والبناء عليها.

لقد ساهم هذا الفصل في تقديم رؤية واضحة حول المفاهيم التي تناولتها الدراسة من خلال ترجمتها إلى صيغ إجرائية قابلة للقياس والتحليل، مما سهّل الربط بين الجوانب النظرية والعملية في الدراسة. كما تم توضيح النهج البحثي الذي تم اعتماده، بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها، وهو ما يضمن دقة في التوجه نحو جمع البيانات وتحليلها.

تم في هذا الفصل تسليط الضوء على الإطار الذي ينتهي إليه مجتمع الدراسة، وكيف تم تحديد المشاركين الذين يمتلكون المعرفة والخبرة الكافية للإجابة على أدوات البحث. ويُعد هذا الجانب محوريًا، إذ إن اختيار العينة المناسبة يضمن إلى حد كبير مصداقية النتائج وصحتها، ويعكس الواقع العملي للمجال المدروس. كما تم عرض الطريقة التي جُمعت بها البيانات والضوابط التي صاحبت ذلك لضمان الموضوعية والدقة، مما يدعم موثوقية المخرجات النهائية للدراسة.

وقد أتاح هذا الفصل أيضًا عرضًا متكاملًا للكيفية التي سيتم بها التعامل مع البيانات الميدانية من خلال التحليل الإحصائي، وهو ما يمهد للانتقال بسلاسة إلى الفصل التالي، الذي سيُعنى بتقديم نتائج هذا التحليل ومناقشتها في ضوء أسئلة الدراسة وفرضياتها. ومن هنا، تظهر أهمية هذا الفصل كحلقة وصل أساسية بين الأساس النظري للدراسة والنتائج العملية، حيث يوفر الأدوات والخطوات المنهجية التي تكفل بأن تكون النتائج المستخلصة لاحقًا معبرة فعلاً عن الواقع وقائمة على أسس علمية سليمة.

إن هذا الفصل لا يمثل مجرد جانب إجرائي في بنية البحث، بل هو الضامن الرئيس لجودة الدراسة ومصداقيتها، إذ يُظهر مدى التزام الباحث بالمنهج العلمي، ويمنح القارئ ثقة في النتائج التي سيتم استعراضها لاحقًا. وبهذا، يمكن اعتبار ما تم

تقديمه في هذا الفصل بمثابة الأساس الصلب الذي سَتُبْنى عليه المرحلة التالية من الدراسة، والتي ستتناول تحليل البيانات واختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

ملحق الاستبانة

الإجابة	الأسئلة
---------	---------

1- الاسئلة العامة					
العمر	20-30	30-40	40-50	50-60	60+
الجنس	ذكر	أنثى			
الدرجة	شهادة الدراسة الثانوية	درجة البكالوريوس	شهادة عليا	ماجستير	دكتوراه
2- أسئلة الاستبيان					
تواجه المشاريع العقارية في السعودية تحديات معقدة تتعلق بتعدد الجهات التنظيمية	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تأخر إصدار التراخيص والموافقات يؤدي إلى إبطاء تنفيذ المشاريع العقارية الكبرى	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
غياب التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة يسبب صعوبات تنظيمية في مراحل المشروع	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
اللوائح التنظيمية المتغيرة باستمرار تؤثر سلباً على استقرار التخطيط الزمني للمشاريع	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
الإجراءات البيروقراطية تمثل أحد أهم أسباب تأخير إنجاز المشاريع الكبرى في السعودية	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
وجود نظام رقابي فعال يساهم في تحسين الأداء التنظيمي للمشاريع العقارية	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تواجه المشاريع العقارية الكبرى في السعودية تحديات قانونية متعلقة بحقوق الملكية والأراضي	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
غياب تشريعات موحدة لتنظيم العقود والمقاولات يؤثر على جودة تنفيذ المشاريع	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
الإجراءات القانونية الطويلة تؤخر حل النزاعات المرتبطة بالمشروعات العقارية الكبرى	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
وجود نظام قانوني حديث وشفاف يعزز ثقة المستثمرين في المشاريع الضخمة	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
الالتزام بالقوانين المحلية والدولية يضمن استدامة المشاريع العقارية الكبرى	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تؤدي التحديات التنظيمية إلى إطالة المدة الزمنية لتنفيذ المشروع	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة
تسبب المشكلات القانونية في زيادة تكلفة المشروع الكلية	بشدة لا أوافق	لا أوافق	لا أوافق ولا أرفض	أوافق	أوافق بشدة

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	تؤثر القيود التنظيمية على مرونة المشروع في مرحلة التصميم والتنفيذ
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	تؤدي النزاعات القانونية إلى تعطيل عمليات التشغيل والتسليم النهائي
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	يؤدي وضوح الأنظمة والتشريعات إلى تحسين جودة مراحل المشروع المختلفة
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	بشدة لا أوافق	تساهم المعالجات القانونية السريعة في تقليل خسائر المشاريع الضخمة

✓ https://docs.google.com/forms/d/1zvDPb-EpCm8AumTqlXGJicz1qqp4wf0NON_b7TZavq8/viewform?edit_requested=true

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس أثر التحديات التنظيمية على مرحلة	5	ليكرت الخماسي

		التخطيط في دورة حياة المشروع		
ليكرت الخماسي	5	قياس أثر التحديات القانونية على مرحلة التنفيذ في دورة حياة المشروع	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	2
ليكرت الخماسي	5	قياس تأثير الأنظمة والإجراءات التنظيمية على استدامة المشروع وتشغيله	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	3
ليكرت الخماسي	5	قياس تصورات المشاركين حول فاعلية البيئة التنظيمية والقانونية لمشروع "نيوم"	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	4

المراجع:

Algumzi, A. (2022). Risks and Challenges Associated with NEOM Project in Saudi Arabia: A Marketing Perspective. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/363058426_Risks_and_Challenges_Associated_with_NEOM_Project_in_Saudi_Arabia_A_Marketing_Perspective

- Altahtoo, U. A. (2018). A Model of the Critical Success Factors for the Neom Project in the Context of a Project Management Information System. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/329401076_A_Model_of_the_Critical_Success_Factors_for_the_Neom_Project_in_the_Context_of_a_Project_Management_Information_System
- Benhacene, H. L. (2025). The Impact of Adopting Renewable Energy Resources on Sustainable Development in Saudi Arabia: A Qualitative View. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/2/768>
- Fadel, E. H. (2024). " Neom City: A Paradigm Shift in Urban Development and Economic Transformation". Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384603465_Neom_City_A_Paradigm_Shift_in_Urban_Development_and_Economic_Transformation
- Farag, A. A. (2019). The story of NEOM City: Opportunities and challenges. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/325532781_The_story_of_NEOM_City_Opportunities_and_challenges
- Guetterman, T. C. (2019). Basics of statistics for primary care research. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6583801/>
- Gusakova, E. (2019). Sustainable modeling the life cycle of a real estate development project. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337736132_Sustainable_modeling_the_life_cycle_of_a_real_estate_development_project
- Jaman, U. B. (2023). Legal Challenges in the Development of Information and Communication Technology SMEs in Jabodetabek Region, Indonesia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/388738424_Legal_Challenges_in_the_Development_of_Information_and_Communication_Technology_SMEs_in_Jabodetabek_Region_Indonesia
- Kashef, M. (2025). Rethinking Masdar and The Line Megaprojects: The Interplay of Economic, Social, Political, and Spatial Dimensions. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2073-445X/14/7/1358>
- Koc, K. (2021). Ambiguity factors in construction contracts entailing conflicts. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/351604067_Ambiguity_factors_in_construction_contracts_entailing_conflicts

Lähteenmäki-Uutela, A. (2021). Legal rights of private property owners vs. sustainability transitions? Retrieved from
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652621033655>

Peykani, P. (2022). Bridging the knowledge gap between technology and business: An innovation strategy perspective. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/359758684_Bridging_the_knowledge_gap_between_technology_and_business_An_innovation_strategy_perspective

Yusuf, N. (2022). Saudi Arabia's NEOM Project as a Testing Ground for Economically Feasible Planned Cities: Case Study. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/366687951_Saudi_Arabia's_NEOM_Project_as_a_Testing_Ground_for_Economically_Feasible_Planned_Cities_Case_Study

Zumbrägel, T. (2021). Sustaining Power after Oil: Environmental Politics and Legitimacy in Qatar, Saudi Arabia and Kuwait. Retrieved from
https://www.researchgate.net/publication/349923878_Sustaining_Power_after_Oil_Environmental_Politics_and_Legitimacy_in_Qatar_Saudi_Arabia_and_Kuwait