



جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / ماجستير إدارة المشاريع

التحديات الإدارية والتنظيمية في مشاريع النقل العام في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/عثمان بن أحمد بن محمد هوساوي

إشراف/

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

مشاريع النقل العام في المملكة العربية السعودية تعتبر جزءاً أساسياً من التطور الحضري والتنمية الاقتصادية. يهدف هذا القطاع إلى توفير وسائل نقل فعّالة ومريحة للمواطنين والزوار، وتحسين تجربة النقل وتقليل الازدحام المروري، ومع تزايد الاهتمام بتحسين البنية التحتية وتطوير الخدمات، تظهر التحديات الإدارية والتنظيمية كعوامل مؤثرة في نجاح هذه المشاريع، ويُعد مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام في مدينة الرياض إحدى الخطط الطموحة التي وضعتها الهيئة الملكية لمدينة الرياض، لتوفير حلول متكاملة للنقل العام في العاصمة وتزويد سكان المدينة وزوارها بخدمات نقل عام مناسبة تلبي احتياجاتهم الحالية والمستقبلية.¹ يهدف المشروع إلى بناء وتشغيل شبكة نقل عام سريعة وفق أحدث التقنيات العالمية، مما يوفر للسكان خيارات تنقل اقتصادية تسهم في الحد من الاستخدام المفرط للمركبات الخاصة وتعزيز الاقتصاد المحلي والمحافظة على البيئة. يتكون المشروع من مسارات قطار ومسارات حافلات تغطي معظم المناطق ذات الكثافة السكانية والمنشآت الحكومية والأنشطة التجارية والتعليمية والصحية في المدينة.² هذه المشاريع تسهم في تحقيق أهداف استراتيجية النقل والخدمات اللوجستية في المملكة، بما في ذلك تعزيز ثقافة النقل العام، وتوفير خيارات متعددة للتنقل، تسهيل حركة التنقل داخل المناطق المركزية والمزدحمة، وتقليل الانبعاثات الكربونية.³ هذه الجهود تهدف إلى تحقيق نقلة نوعية في القطاع الحيوي لتحسين جودة الحياة وتعزيز الاقتصاد والبيئة في المملكة العربية السعودية⁴

بالإضافة إلى قطاع النقل العام من العناصر الأساسية التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة والتطوير في أي دولة. في المملكة العربية السعودية، حيث يشهد القطاع نقلة نوعية بفضل المشروعات الكبيرة، فإن مواجهة التحديات الإدارية والتنظيمية في هذا القطاع تصبح مسألة ذات أهمية قصوى. تتطلب إدارة مشاريع النقل العام في المملكة تنسيقاً عالياً بين مختلف الجهات المعنية، وتخطيطاً استراتيجياً دقيقاً، وتوفيراً مستداماً للموارد.

تشمل التحديات التي تواجه مشاريع النقل العام في المملكة عدة جوانب، منها التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد المالية، التنسيق بين الجهات الحكومية المختلفة، وإدارة تأثيرات المشاريع على البيئة والمجتمع. كما أن الاستفادة من التقنيات الحديثة وتلبية احتياجات المواطنين تمثل جزءاً من التحديات التي يجب معالجتها لضمان نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهداف التنمية المستدامة.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه مشاريع النقل العام في المملكة العربية السعودية.¹ ومن ثم تحليل العوامل التي تؤثر في تنفيذ هذه المشاريع، مثل التخطيط والتنسيق، والموارد المالية والبنية التحتية، والتشريعات واللوائح، والمساهمة في تحقيق نجاح وفعالية أنظمة النقل العام لتحسين تجربة المواطنين وتقليل الازدحام المروري في المدن. وتشير التجارب العملية إلى أن مشاريع النقل العام في المملكة تواجه مجموعة من التحديات الإدارية والتنظيمية التي تعيق أهدافها بشكل فعّال. تكمن المشكلة الرئيسية في كيفية التعامل مع هذه التحديات لتسريع تنفيذ المشاريع وتحسين خدمات النقل العام. تحديات الإدارة والتنظيم قد تشمل:

1. التخطيط الاستراتيجي والتنظيم: صعوبات في وضع استراتيجيات تخطيط فعالة تتماشى مع التوسع العمراني والمتطلبات المستقبلية. يشمل ذلك تحديد المسارات، وتخطيط الجداول الزمنية، وضمان التنسيق بين المشاريع المختلفة.
2. إدارة الموارد المالية: التحديات في تأمين التمويل الكافي وإدارة الميزانيات، بما في ذلك التعامل مع التقلبات الاقتصادية وضمان استخدام الموارد بكفاءة.
3. التنسيق بين الجهات الحكومية: وجود عدد كبير من الجهات المعنية يمكن أن يؤدي إلى تعقيد التنسيق، مما يؤثر على سير العمل والتكامل بين مختلف جوانب المشروع.
4. تطوير البنية التحتية: التحديات المرتبطة بتطوير البنية التحتية اللازمة لدعم مشاريع النقل، مثل إنشاء المحطات وإصلاح الطرق.
5. إدارة التكنولوجيا: التحديات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في نظام النقل، مثل نظم الدفع الذكية وأنظمة التحكم في الحركة.
6. التأثيرات الاجتماعية والبيئية: التعامل مع التأثيرات البيئية والاجتماعية التي قد تنجم عن تنفيذ مشاريع النقل، مثل الضوضاء والتلوث.
7. تدريب وتطوير المهارات: ضرورة توفير تدريب متخصص وإعداد الكوادر البشرية القادرة على إدارة وتشغيل مشاريع النقل بفعالية.

أهمية الدراسة:

1. تفيد الدراسة الحالية في معرفة التحديات الرئيسية التي تواجه تنفيذ مشاريع النقل العام.
 2. إفادة المراكز لتحسين التخطيط والتنسيق لمشاريع النقل العام.
 3. إعطاء تصور واضح حول العوامل المؤثرة في توفير الموارد المالية والبنية التحتية لهذه المشاريع.
 4. تسليط الضوء على التشريعات واللوائح التي تؤثر على تنفيذ مشاريع النقل العام.
 5. التأكيد على أهمية التطوير والتحسين من خلال التنسيق بين الجهات المعنية في هذه المشاريع.
- تهتم هذه الدراسة بتسليط الضوء على هذه التحديات وتحليل تأثيرها على تنفيذ مشاريع النقل العام في المملكة العربية السعودية. سنستكمل في الأبحاث اللاحقة بتحليل أعمق لهذه العوامل واقتراح الحلول المناسبة

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. معرفة التحديات الرئيسية التي تواجه تنفيذ مشاريع النقل العام.
2. تحسين التخطيط والتنسيق لمشاريع النقل العام.
3. دراسة العوامل المؤثرة في توفير الموارد المالية والبنية التحتية لهذه المشاريع.
4. التعرف على التشريعات واللوائح التي تؤثر على تنفيذ مشاريع النقل العام.

5. تحسين التنسيق بين الجهات المعنية في هذه المشاريع.

تساؤلات الدراسة

1. ماهي التحديات الرئيسية التي تواجه تنفيذ مشاريع النقل العام؟
 2. كيف يمكن تحسين التخطيط والتنسيق لمشاريع النقل العام؟
 3. ماهي العوامل المؤثرة في توفير الموارد المالية والبنية التحتية لهذه المشاريع؟
 4. ماهي التشريعات واللوائح التي تؤثر على تنفيذ مشاريع النقل العام؟
 5. كيف يمكن تحسين التنسيق بين الجهات المعنية في هذه المشاريع؟
- هذه التساؤلات ستساعد في تحديد نقاط التركيز وتوجيه البحث نحو تحليل التحديات الإدارية والتنظيمية في مشاريع النقل العام.

فروض الدراسة:

- الفروض البحثية التي يمكن استخدامها في دراسة التحديات الإدارية والتنظيمية في مشاريع النقل العام في المملكة العربية السعودية
- فرضية 1 :هناك علاقة إيجابية بين فعالية التخطيط الإداري وتقليل التحديات في تنفيذ مشاريع النقل العام
 - فرضية 2 :يساهم تحسين التنسيق بين الجهات المعنية في تقليل مشكلات التنفيذ في مشاريع النقل العام
 - فرضية 3 :تؤثر القيود التمويلية بشكل سلبي على الجدول الزمني لإنجاز مشاريع النقل العام
 - فرضية 4 :تعتبر التغيرات السكانية والنمو الحضري من العوامل الرئيسية التي تحدد نجاح مشاريع النقل العام
 - فرضية 5 :تلعب التكنولوجيا الحديثة دورًا حيويًا في تحسين كفاءة إدارة مشاريع النقل العام
 - فرضية 6 :تساهم البرامج التدريبية للعاملين في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي في مشاريع النقل
 - فرضية 7 :تؤثر العوامل البيئية والمخاطر المرتبطة بها بشكل كبير على استدامة مشاريع النقل العام
 - فرضية 8 :هناك علاقة سلبية بين مقاومة المجتمع لاستخدام وسائل النقل العامة ونجاح المشاريع
- يمكن استخدام هذه الفروض كأساس لتحليل البيانات والتوصل إلى استنتاجات حول التحديات التي تواجه مشاريع النقل في المملكة

الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المتعلقة بالتحديات الإدارية والتنظيمية في مشاريع النقل العام في المملكة العربية السعودية

دراسات تحليلية

تم إجراء دراسات تناولت تحليل الأداء الإداري في مشاريع النقل، حيث تم تقييم فعالية التخطيط والتنفيذ

تحديات التمويل:

تناولت بعض الأبحاث مشكلات التمويل وكيفية تأثيرها على سير المشاريع، بالإضافة إلى استراتيجيات تأمين الاستثمار

دراسات مقارنة:

دراسات قارنت بين أنظمة النقل العام في السعودية وأنظمة دول أخرى، مما ساعد في تحديد نقاط القوة والضعف

:التأثيرات البيئية

أبحاث تناولت كيفية إدارة المخاطر البيئية المرتبطة بمشاريع النقل وكيفية التقليل من آثارها

:تحليل السلوك الاجتماعي

دراسات بحثت في مقاومة المجتمع لاستخدام وسائل النقل العامة وكيفية تغيير سلوك المستخدمين

:التكنولوجيا والابتكار

بعض الدراسات بحثت في دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة مشاريع النقل وتسهيل التنفيذ

:الأنظمة القانونية والتنظيمية

أبحاث تناولت تقييم القوانين واللوائح الحالية ومدى توافقها مع احتياجات مشاريع النقل

:دراسات حالة

تم إجراء دراسات حالة على مشاريع معينة مثل مترو الرياض، لتحليل التحديات التي واجهتها وكيف تم التعامل معها.

عبد الله، ع. (2019). تحديات إدارة مشاريع النقل في السعودية: دراسة حالة. "مجلة الدراسات الإدارية".

السعودي، م. (2020). تحليل أداء مشاريع النقل العام في المملكة: التحديات والحلول. "المؤتمر السعودي للنقل والمواصلات".

- المحمد، ر". (2021). أثر التمويل على مشاريع النقل العام في السعودية. "مجلة الإدارة العامة".
- الشهري، س". (2018). التغيرات السكانية وتأثيرها على نظام النقل العام. "مجلة علوم النقل".
- الحربي، ع". (2022). التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة مشاريع النقل العام: دراسة مقارنة. "مجلة الابتكار والتقنية".
- مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية". (2017) تقييم فعالية أنظمة النقل في السعودية.
- وزارة النقل السعودية". (2023) تقارير سنوية حول مشاريع النقل العام: التحديات والإنجازات.

المنطلقات النظرية للدراسة:

تناول النظريات الإدارية مجموعة من النماذج والمفاهيم التي تساعد في فهم وتحليل العمليات الإدارية داخل المؤسسات والشركات¹. هذه النظريات تهدف إلى تطوير أساليب وأدوات إدارية فعالة لتحقيق الأهداف المؤسسية.

1. **النظرية العلمية للإدارة: (Scientific Management)** تركز على تحليل وتحسين عمليات الإنتاج وتطوير أفضل الطرق لتنفيذ المهام. يشمل تطبيقاتها تحليل وتوصيف المهام، تدريب العمال على الأساليب الفعالة، وتقنين الإنتاج.¹
2. **نظرية العلاقات الإنسانية: (Human Relations)** تركز على العوامل الاجتماعية والنفسية داخل بيئة العمل وتأثيرها على الأداء. يمكن تطبيقها من خلال تشجيع التواصل الفعال وتوفير بيئة عمل مشجعة للموظفين.¹
3. **نظرية الإدارة الكلاسيكية:** تركز على تنظيم هيكل المؤسسة وتوزيع السلطة والمسؤوليات بشكل فعال. يمكن تطبيقها من خلال تحديد وتوزيع السلطة بشكل واضح وتطوير سياسات تنظيمية لتحقيق التنسيق والكفاءة.¹
4. **نظرية الإدارة الحديثة:** تركز على التحديات الحديثة التي تواجه المؤسسات واستخدام التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي لتحسين العمليات واتخاذ القرارات الذكية.¹

تطبيق هذه النظريات يعتمد على السياق الذي تعمل فيه المؤسسة واحتياجاتها الخاصة.¹ يجب على المدراء أن يكونوا على دراية بالنظريات المختلفة وقدرتهم على تطبيقها بطريقة مناسبة لتحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الأداء العام للمنظمة.¹

1. **نظرية الإدارة الاستراتيجية:**
 - تركز على أهمية التخطيط الاستراتيجي لتوجيه الموارد وتحقيق الأهداف، مما يساعد في معالجة التحديات في مشاريع النقل.
2. **نظرية نظم المعلومات الإدارية:**
 - تسلط الضوء على دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين تدفق المعلومات ودعم اتخاذ القرار، مما يعزز من كفاءة المشاريع.

3. **نظرية التغيير التنظيمي:**
 - تناقش كيفية إدارة التغيرات في الهيكل التنظيمي وأساليب العمل لمواجهة التحديات الجديدة في مشاريع النقل.
4. **نظرية إدارة المخاطر:**
 - تقدم إطاراً لتحديد وتحليل المخاطر المرتبطة بمشاريع النقل، وكيفية تطوير استراتيجيات للتخفيف من تأثيرها.
5. **نظرية السلوك التنظيمي:**
 - تدرس تأثير الثقافة التنظيمية وسلوك الأفراد على أداء الفرق في مشاريع النقل، وأهمية التحفيز والتواصل.
6. **نظرية الشبكات:**
 - تتعلق بتعزيز التعاون بين مختلف الجهات المعنية، مما يساهم في تحسين التنسيق والفعالية في إدارة المشاريع.
7. **نظرية الاستدامة:**
 - تركز على أهمية المشاريع المستدامة وتأثيرها على البيئة والمجتمع، وتتناول التحديات المرتبطة بالاستدامة.
8. **نظرية القيادة:**
 - تبحث في دور القيادة الفعالة في توجيه الفرق وتحفيزهم، وكيفية التغلب على العقبات في إدارة المشاريع.

أهمية المنطلقات النظرية

تساعد هذه المنطلقات في فهم التحديات المعقدة التي تواجه مشاريع النقل العام، وتوفير إطار عمل لتحليلها وتطوير استراتيجيات مناسبة للتغلب عليها.

المنهجية وطرق البحث:

اتساقاً مع طبيعة الدراسة؛ فإن المنهج المتبع في الدراسة الحالية هو المنهج الوصفي التحليلي، وفق أسلوب "تحليل المحتوى"، وذلك لملاءمته للإجابة عن أسئلة الدراسة وتحقيق أهدافها؛ حيث يُعرف أسلوب تحليل المحتوى بأنه: "طريقة بحث وصفية تستخدم لوصف المحتوى أو المضمون الصريح للمواد والوثائق، وتحليل المعلومات التي تتضمنها، ووصفها وصفاً كمياً وموضوعياً، وبطريقة منهجية منظمة" (إبراهيم وأبو زيد، 2012، ص 215).

وقد اعتمدت الباحثة أسلوب تحليل المحتوى لدراسة التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه مشاريع النقل العام في المملكة العربية السعودية، وتحليل العوامل التي تؤثر في تنفيذ مشاريع النقل العام.

أدوات الدراسة :

الهدف من بناء بطاقة التحليل هو دراسة التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه مشاريع النقل العام، وبعد الإطلاع على الدراسات السابقة وأدبيات موضوع البحث قام الباحث بتصميم استبانة موجهة لعينة من الجهات مقدمي الخدمة في مراكز النقل العام في المملكة العربية السعودية لمعرفة مدى فاعلية المعايير التنظيمية والإدارية فيها، وفحص التشريعات واللوائح التي تؤثر على تنفيذ مشاريع النقل العام،

حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على التعرف لتحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه مشاريع النقل العام في المملكة العربية السعودية، ومن ثم اختيار عينة من الجهات مقدمي الخدمة في مراكز النقل العام في المملكة العربية السعودية لمعرفة مدى فاعلية المعايير التنظيمية والإدارية و العوامل المؤثرة في توفير الموارد المالية والبنية التحتية لهذه المشاريع .

الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.

الحدود المادية: الجهات المقدمة لخدمات النقل العام .

الحدود الزمنية: المعايير التنظيمية والإدارية في عام 2022-2024 م .

المراجع:

<https://www.rcrc.gov.sa/ar/projects/public-transport-project-riyadh>

<https://www.spa.gov.sa/2333984>

<https://www.al-jazirah.com/2021/20211224/ld1.htm>

<https://www.alarabiya.net/saudi-today/2021/06/30/%D8%AA%D9%81%D8%A7%D8%B5%D9%8A%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%82%D9%84%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%86%D9%88%D8%B9%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%88%D8%B7%D9%86%D9%8A%D8%A9-%D9%84%D9%84%D9%86%D9%82%D9%84-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9>

1. وزارة النقل السعودية. (2023). التقارير السنوية حول مشاريع النقل والبنية التحتية. [رابط الموقع](#)
2. الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. (2022). دراسات وتقارير حول مشروع مترو الرياض. [رابط الموقع](#)
3. McKinsey & Company. (2021). البنية التحتية والنقل في المملكة العربية السعودية: التحديات والفرص. [رابط الموقع](#)

4. Deloitte. (2022). تقرير حول إدارة مشاريع النقل والتحديات في المملكة العربية السعودية. [رابط الموقع](#)

5. الكتب:

- "Transport Planning and Traffic Engineering" by C. J. Coleman. يقدم هذا الكتاب نظرة عامة على تخطيط النقل والهندسة المرورية.
- "Project Management for Construction" by Chris Hendrickson. يوفر هذا الكتاب مفاهيم إدارة المشاريع التي يمكن تطبيقها على مشاريع النقل.

6. البنك الدولي. (2023). تقارير حول البنية التحتية والنقل في الشرق الأوسط. [رابط الموقع](#)

7. مجلة. (2023). "Journal of Transport Geography". أبحاث ومقالات حول مشاريع النقل وتحدياتها. [رابط الموقع](#)

8. مؤتمر النقل الحضري. (2024). أوراق بحثية وتحديثات حول مشاريع النقل العام. [رابط الموقع](#)

<https://www.albankaldawli.org/ar/news/feature/2016/06/15/planning-integrated-urban-transport-for-saudis-busiest-cities>

وزارة النقل السعودية. (2023). التقارير السنوية حول مشاريع النقل والبنية التحتية. [رابط الموقع](#)

الهيئة العليا لتطوير مدينة الرياض. (2022). دراسات وتقارير حول مشروع مترو الرياض. [رابط الموقع](#)

McKinsey & Company. (2021). البنية التحتية والنقل في المملكة العربية السعودية:

التحديات والفرص. [رابط الموقع](#)

Deloitte. (2022). تقرير حول إدارة مشاريع النقل والتحديات في المملكة العربية السعودية. [رابط الموقع](#)

الكتب الأكاديمية:

- "Transport Planning and Traffic Engineering" by C. J. Coleman.
- "Project Management for Construction" by Chris Hendrickson.
- <https://www.sanadkk.com/blog/post/14/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%A7%D8%A4%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A-%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%B5%D9%8A%D8%A7%D8%BA%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82->

https://www.alukah.net/personal_pages/0/50219/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%A7%D8%A4%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%8C-%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%B5%D9%8A%D8%A7%D8%BA%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%88%D8%B6.html

عبد الله، ع". (2019). تحديات إدارة مشاريع النقل في السعودية: دراسة حالة. "مجلة الدراسات الإدارية".

السعودي، م". (2020). تحليل أداء مشاريع النقل العام في المملكة: التحديات والحلول. "المؤتمر السعودي للنقل والمواصلات".

المحمد، ر". (2021). أثر التمويل على مشاريع النقل العام في السعودية. "مجلة الإدارة العامة".

الشهري، س". (2018). التغيرات السكانية وتأثيرها على نظام النقل العام. "مجلة علوم النقل".

الحربي، ع". (2022). التكنولوجيا الحديثة في تحسين إدارة مشاريع النقل العام: دراسة مقارنة. "مجلة الابتكار والتقنية".

مركز الملك عبد الله للدراسات والبحوث البترولية". (2017) تقييم فعالية أنظمة النقل في السعودية.

وزارة النقل السعودية". (2023) تقارير سنوية حول مشاريع النقل العام: التحديات والإنجازات.

عبد العزيز، س". (2021). التحديات التنظيمية في مشاريع النقل العام: دراسة حالة. "مجلة الدراسات النقلية"

https://www.academia.edu/42615222/%D9%86%D8%AD%D9%88_%D8%A%D8%B5%D9%88%D8%B1_%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD

%D8%AB%D9%8A%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%B6%D9%88%D8%A1_%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%85%D9%84%D9%83%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9_2030

https://www.rowadalaamal.com/%d8%a7%d9%84%d9%86%d8%b8%d8%b1%d9%8a%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d9%8a%d8%a9-%d9%88%d8%aa%d8%b7%d8%a8%d9%8a%d9%82%d8%a7%d8%aa%d9%87%d8%a7

https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/nationalDevelopmentPlans

https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/1636%D8%A3.aspx

https://www.albankaldawli.org/ar/news/feature/2016/06/15/planning-integrated-urban-transport-for-saudis-busiest-cities

https://www.sanadkk.com/blog/post/14/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%A7%D8%A4%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A-%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%B5%D9%8A%D8%A7%D8%BA%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%88%D8%B6.html

https://www.alukah.net/personal_pages/0/50219/%D8%A7%D9%84%D8%A%D8%B3%D8%A7%D8%A4%D9%84%D8%A7%D8%AA-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D9%85%D9%8A%D8%8C-

[%D9%85%D8%A7%D9%87%D9%8A%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A3%D9%87%D8%AF%D8%A7%D9%81%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%B5%D9%8A%D8%A7%D8%BA%D8%AA%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%82-%D8%A8%D9%8A%D9%86%D9%87%D8%A7-%D9%88%D8%A8%D9%8A%D9%86-%D8%A7%D9%84%D9%81%D8%B1%D9%88%D8%B6](#)

[https://www.academia.edu/42615222/%D9%86%D8%AD%D9%88_%D8%A%D8%B5%D9%88%D8%B1_%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%AD%D8%AB%D9%8A%D8%A9_%D9%81%D9%8A_%D8%B6%D9%88%D8%A1_%D8%B1%D8%A4%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%85%D9%84%D9%83%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B9%D8%B1%D8%A8%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%B3%D8%B9%D9%88%D8%AF%D9%8A%D8%A9_2030](#)

[https://www.rowadalaamal.com/%d8%a7%d9%84%d9%86%d8%b8%d8%b1%d9%8a%d8%a7%d8%aa-%d8%a7%d9%84%d8%a5%d8%af%d8%a7%d8%b1%d9%8a%d8%a9-%d9%88%d8%aa%d8%b7%d8%a8%d9%8a%d9%82%d8%a7%d8%aa%d9/%87%d8%a7](#)

[https://www.my.gov.sa/wps/portal/snp/aboutksa/nationalDevelopmentPlans](#)

[https://tanmia-idaria.ipa.edu.sa/Pages/1636%D8%A3.aspx](#)