

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

عنوان المشرع
أثر إدارة مخاطر المشاريع في تحقيق نجاح النقل الحضري: مشروع مترو
الرياض

أسم الطالب
ريان ابو قاعود

مشروع تخرج- 1
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف
د. عبد الرحيم نادر
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

2026

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
7	1.2. مشكلة الدراسة
7	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
9	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة
10	1.5. أهداف الدراسة
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
10	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
11	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1	
	2
12	2.1. المقدمة:
13	2.2. المتغير المستقل
13	2.3. المتغير التابع
13	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
14	2.5. الخاتمة
	قائمة المراجع
14	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تُعد إدارة المشاريع من أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ مشاريعها بكفاءة وفعالية. ومع تزايد حجم المشاريع وتعقيدها، أصبحت إدارة مخاطر المشاريع عنصرًا أساسيًا في نجاح المشاريع واستدامة نتائجها (PMI, 2021). وتشير إدارة مخاطر المشاريع إلى عملية تحديد المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع وتحليلها ووضع الاستجابات المناسبة للتعامل معها بهدف تقليل أثارها السلبية وتعزيز فرص تحقيق أهداف المشروع (Hillson, 2017). كما تسهم الإدارة الفعالة للمخاطر في تقليل حالات التأخير، والحد من التكاليف غير المتوقعة، وتحسين جودة مخرجات المشروع، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام للمشروع (Kerzner, 2022). لذلك أصبحت إدارة المخاطر إحدى الركائز الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، حيث يوليها مديرو المشاريع اهتمامًا كبيرًا لضمان نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية (PMI, 2021).

يُعد نجاح المشروع من أهم الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عند تنفيذ المشاريع بمختلف أنواعها وأحجامها. وقد حظي مفهوم نجاح المشاريع باهتمام واسع في أدبيات إدارة المشاريع نظرًا لارتباطه المباشر بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والاستفادة المثلى من مواردها المتاحة. وفي الماضي كان نجاح المشروع يُقاس غالبًا من خلال الالتزام بعناصر الوقت والتكلفة والجودة، حيث يُنظر إلى المشروع الناجح على أنه المشروع الذي يتم إنجازه ضمن الجدول الزمني المحدد وضمن الميزانية المخصصة مع تحقيق المستوى المطلوب من الجودة. إلا أن المفهوم الحديث لنجاح المشاريع أصبح أكثر شمولًا واتساعًا، إذ لم يعد يقتصر على هذه المعايير التقليدية فقط، بل أصبح يشمل تحقيق أهداف المشروع الاستراتيجية، وتلبية احتياجات العملاء والمستفيدين، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى قدرة المشروع على تحقيق قيمة مضافة للمنظمة على المدى الطويل (PMI, 2021).

كما تشير الدراسات إلى أن نجاح المشاريع يتأثر بعدد كبير من العوامل التنظيمية والإدارية والفنية، ومن أبرز هذه العوامل التخطيط الفعال، والقيادة الناجحة، والتواصل الجيد بين أعضاء الفريق، وإدارة الموارد بكفاءة، إضافة إلى القدرة على التعامل مع المخاطر والتحديات التي قد تواجه المشروع أثناء مراحل التنفيذ المختلفة (Kerzner, 2022). لذلك فإن نجاح المشاريع لا يُعد نتيجة لعمل واحد فقط، بل هو نتاج تكامل مجموعة من الممارسات الإدارية التي تعمل معًا لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية. وفي ظل التنافس المتزايد بين المنظمات وارتفاع تكاليف المشاريع وتعقيد بيئات العمل، أصبح تحقيق نجاح المشاريع يمثل أولوية استراتيجية للمنظمات الساعية إلى تعزيز أدائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ُعد إدارة المشاريع من أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وتنفيذ خططها التنموية بكفاءة وفعالية. ومع التوسع في تنفيذ المشاريع الكبرى وازدياد درجة تعقيدها، برزت الحاجة إلى تطبيق أساليب إدارية متقدمة تساعد على مواجهة التحديات المختلفة التي قد تؤثر على سير المشروع ونتائجه. ومن بين هذه الأساليب تبرز إدارة مخاطر المشاريع باعتبارها أحد العناصر الأساسية التي تسهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع وتقليل احتمالية تعرضها للفشل أو التعثر (PMI, 2021)

وتشير إدارة مخاطر المشاريع إلى مجموعة العمليات التي تهدف إلى تحديد المخاطر المحتملة التي قد تواجه المشروع، وتحليل آثارها المحتملة، ووضع الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها أو الحد من تأثيرها في حال وقوعها. وتشمل هذه المخاطر العديد من الجوانب مثل المخاطر المالية، والتنشغيلية، والفنية، والقانونية، والتنظيمية، بالإضافة إلى المخاطر المرتبطة بالموارد البشرية والظروف الخارجية المحيطة بالمشروع (Hillson, 2017). لذلك أصبحت إدارة المخاطر جزءاً لا يتجزأ من ممارسات إدارة المشاريع الحديثة، نظراً لدورها في تحسين عملية اتخاذ القرار وتعزيز قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات المختلفة

كما تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تحسين كفاءة استخدام الموارد المتاحة، وتقليل حالات التأخير في تنفيذ الأعمال، والحد من التكاليف غير المتوقعة، بالإضافة إلى رفع مستوى جودة مخرجات المشروع. وتؤكد الأدبيات في مجال إدارة المشاريع أن المنظمات التي تطبق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف مشاريعها مقارنة بالمنظمات التي تفنقر إلى منهجية واضحة في التعامل مع المخاطر المحتملة (Kerzner, 2022). ومن هذا المنطلق، أصبحت إدارة المخاطر من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها مديرو المشاريع لضمان استمرارية العمل وتحقيق النتائج المرجوة في بيئات العمل المعقدة والمتغيرة

ُعد مشروع مترو الرياض أحد أكبر مشاريع النقل العام والبنية التحتية في المملكة العربية السعودية ومنطقة الشرق الأوسط، حيث يمثل جزءاً رئيسياً من مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام بمدينة الرياض الذي تشرف عليه الهيئة الملكية لمدينة الرياض. ويهدف المشروع إلى تطوير منظومة نقل حضرية متكاملة تسهم في تحسين جودة الحياة، وتقليل الازدحام المروري، وتوفير وسائل نقل مستدامة لسكان مدينة الرياض وزوارها (Royal Commission for Riyadh City [RCRC], 2025). ويتكون المشروع من ستة خطوط مترابطة تغطي مختلف أنحاء المدينة ضمن شبكة نقل حديثة ومتطورة، الأمر الذي يعكس حجم المشروع وتعقيده من الناحية الإدارية والفنية والتنشغيلية. (Royal Commission for Riyadh City)

[OBJ]

ونظرًا لضخامة مشروع مترو الرياض وتعدد مراحله وأطرافه المشاركة، فإن المشروع يواجه مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهدافه إذا لم تتم إدارتها بصورة فعالة. وتشمل هذه المخاطر المخاطر الفنية المرتبطة بأعمال التصميم والتنفيذ، والمخاطر التشغيلية المتعلقة بتشغيل الشبكة والمحطات، إضافة إلى المخاطر المالية والتنظيمية والبيئية التي قد تؤثر على سير العمل ومستويات الأداء. لذلك أصبحت إدارة المخاطر عنصرًا أساسيًا لضمان استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه الاستراتيجية وفق المعايير المحددة للوقت والتكلفة والجودة (PMI, 2021)

وتبرز أهمية إدارة المخاطر بشكل أكبر في المشاريع الضخمة مثل مشروع مترو الرياض بسبب تعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع حجم الاستثمارات، وتشابك الأنظمة التشغيلية والتقنية المستخدمة في المشروع. فكلما ارتفعت درجة تعقيد المشروع زادت الحاجة إلى عمليات منهجية لتحديد المخاطر المحتملة وتقييمها ووضع خطط استجابة مناسبة للحد من آثارها السلبية. وتشير الهيئة الملكية لمدينة الرياض إلى أن مشروع النقل العام بمدينة الرياض يمثل أحد أكبر مشاريع النقل الحضري المتكاملة في المنطقة، ويهدف إلى توفير شبكة نقل حديثة ومستدامة تدعم التنمية الحضرية المستقبلية للمدينة، وهو ما يتطلب تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من المشروع (RCRC, 2025). (Royal Commission for Riyadh City - [OBJ])

كما حقق مترو الرياض معدلات تشغيل مرتفعة منذ افتتاحه، حيث تجاوز عدد الركاب مئات الملايين خلال فترة التشغيل، مما يعكس أهمية المشروع ودوره في دعم منظومة النقل الحضري وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030. ويؤكد ذلك أهمية دراسة دور إدارة مخاطر المشاريع في دعم نجاح مشروع مترو الرياض، باعتبارها أحد العوامل الإدارية الرئيسية التي تسهم في مواجهة التحديات وتحسين فرص نجاح المشاريع الكبرى (RCRC, 2026). (Royal Commission for Riyadh City - [OBJ])

بدأ التشغيل الرسمي لمترو الرياض على مراحل خلال شهر ديسمبر 2024، حيث تم افتتاح وتشغيل عدد من الخطوط تدريجيًا حتى اكتملت الشبكة الرئيسية للمشروع. ويعد مترو الرياض أحد أكبر مشاريع النقل العام في العالم، إذ يمتد عبر ستة خطوط رئيسية بطول إجمالي يبلغ نحو 176 كيلومترًا ويضم 85 محطة موزعة في مختلف أنحاء مدينة الرياض (RCRC, 2024). وقد تم تصميم المشروع ليعتد على أعداد المتزايدة من السكان والزوار، ويسهم في تقليل الازدحام المروري وتحسين كفاءة التنقل داخل المدينة. كما يتطلب تشغيل مشروع بهذا الحجم إدارة دقيقة للمخاطر المرتبطة بالجوانب التشغيلية والفنية والأمنية لضمان استمرارية الخدمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع. وتؤكد الهيئة الملكية لمدينة الرياض أن المشروع يمثل أحد أهم مشروعات البنية التحتية التي تم تنفيذها في المملكة خلال السنوات الأخيرة، الأمر الذي يعكس أهمية تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع بدءًا من التخطيط والتنفيذ وصولاً إلى التشغيل والصيانة (RCRC, 2024).

1.2. مشكلة الدراسة

تواجه المشاريع الكبرى العديد من المخاطر التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة، الأمر الذي يجعل إدارة المخاطر من العناصر الأساسية لنجاح المشاريع. وعلى الرغم من التطور الملحوظ في ممارسات إدارة المشاريع، إلا أن العديد من المشاريع الضخمة ما زالت تواجه تحديات ومخاطر قد تؤثر في كفاءة التنفيذ ومستوى النجاح. ويُعد مشروع مترو الرياض من أكبر مشاريع النقل والبنية التحتية في المملكة العربية السعودية، مما يتطلب تطبيق ممارسات فعالة لإدارة المخاطر لضمان تحقيق أهدافه الاستراتيجية. ومن هنا تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى فهم دور إدارة مخاطر المشاريع في تحقيق نجاح مشروع مترو الرياض، والتعرف على مدى مساهمة ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشروع.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

شهدت إدارة مخاطر المشاريع اهتمامًا متزايدًا في أدبيات إدارة المشاريع خلال العقود الأخيرة نظرًا لأهميتها في دعم نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية (PMI, 2021). وقد تناولت العديد من الدراسات مفهوم إدارة المخاطر وأساليب تحديد المخاطر وتحليلها ووضع الاستجابات المناسبة لها، كما ناقشت دورها في تحسين أداء المشاريع وتقليل احتمالية الفشل (Hillson, 2017). وعلى الرغم من ذلك، ما تزال هناك اختلافات في نتائج الدراسات المتعلقة بحجم تأثير إدارة مخاطر المشاريع على نجاح المشاريع الكبرى، حيث أشارت بعض الدراسات إلى وجود تأثير مباشر وقوي لإدارة المخاطر على نجاح المشاريع، بينما أوضحت دراسات أخرى أن هذا التأثير قد يتأثر بعوامل تنظيمية وإدارية متعددة (Kerzner, 2022). كما ركزت نسبة كبيرة من الأدبيات السابقة على دراسة إدارة المخاطر في المشاريع بشكل عام دون التعمق في خصوصية مشاريع النقل والبنية التحتية الضخمة التي تتميز بدرجة عالية من التعقيد وتعدد الأطراف المشاركة فيها. لذلك ما زالت هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التي تسهم في توضيح العلاقة النظرية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع الكبرى، وتقديم فهم أعمق للدور الذي يمكن أن تؤديه ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز فرص نجاح هذه المشاريع وتحقيق أهدافها.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على المستوى التطبيقي، تشهد المملكة العربية السعودية تنفيذ العديد من المشاريع التنموية الكبرى في إطار رؤية المملكة 2030، الأمر الذي يزيد من أهمية تطبيق ممارسات فعالة لإدارة مخاطر المشاريع (RCRC, 2025). ويُعد مشروع مترو الرياض أحد أكبر مشاريع النقل الحضري والبنية التحتية في المملكة، نظرًا لحجمه الكبير وتعدد مراحل وأصحاب المصلحة المشاركين فيه (RCRC, 2024). وعلى

الرغم من أهمية المشروع، فإن الدراسات التطبيقية التي تناولت بشكل مباشر دور إدارة مخاطر المشاريع في تحقيق نجاح مشروع مترو الرياض ما تزال محدودة مقارنة بالدراسات التي تناولت مشاريع مشابهة في بيئات دولية مختلفة. كما أن خصوصية البيئة السعودية وطبيعة المشروعات الضخمة المنفذة فيها تجعل من الضروري إجراء دراسات تطبيقية محلية للتحقق من مدى إسهام ممارسات إدارة المخاطر في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها. ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة دور إدارة مخاطر المشاريع في نجاح مشروع مترو الرياض، بما يسهم في تقديم نتائج عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين إدارة المشاريع الكبرى المستقبلية داخل المملكة العربية السعودية.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

إلى أي مدى تسهم إدارة مخاطر المشاريع في تحقيق نجاح مشروع مترو الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها أحد الموضوعات المهمة في مجال إدارة المشاريع، وهو إدارة مخاطر المشاريع، وعلاقتها بتحقيق نجاح مشروع مترو الرياض، الذي يُعد أحد أكبر مشاريع النقل الحضري في المملكة العربية السعودية. وتبرز أهمية الدراسة في ظل التوسع الذي تشهده المملكة في تنفيذ المشاريع الكبرى ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، الأمر الذي يستلزم تطبيق ممارسات إدارية فعالة لإدارة المخاطر وضمان نجاح المشاريع. كما تسعى الدراسة إلى تقديم إضافة علمية وعملية من خلال توضيح دور إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح المشاريع الكبرى، الأمر الذي يجعل نتائجها ذات قيمة للباحثين والممارسين وصناع القرار. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال جانبين رئيسيين هما: الأهمية النظرية والأهمية التطبيقية (PMI, 2021؛ RCRC, 2025).

1.3.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح المشاريع، من خلال دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين في سياق مشروع مترو الرياض، الذي يُعد من أكبر مشاريع البنية التحتية والنقل الحضري في المملكة العربية السعودية. كما تسهم الدراسة في توضيح الأبعاد النظرية لإدارة مخاطر المشاريع، وإبراز دورها في تعزيز نجاح المشاريع الكبرى، وذلك في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها مجال إدارة المشاريع على المستويين المحلي والدولي (PMI, 2021).

وتكتسب الدراسة أهميتها أيضاً من كونها تربط بين المفاهيم النظرية لإدارة المخاطر والتطبيقات العملية في المشاريع الضخمة، الأمر الذي يسهم في توسيع الفهم العلمي لكيفية تأثير ممارسات إدارة المخاطر في تحقيق أهداف المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة. كما يمكن أن تشكل الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين وطلبة الدراسات العليا والمهتمين بمجال إدارة المشاريع، وأن توفر قاعدة

معرفية يمكن الاستناد إليها في إجراء دراسات مستقبلية تتناول إدارة مخاطر المشاريع في القطاعات المختلفة، ولا سيما قطاع النقل ومشاريع البنية التحتية. إضافة إلى ذلك، قد تسهم الدراسة في دعم الأدبيات العربية في مجال إدارة المشاريع، نظرًا لقلة الدراسات المحلية التي تناولت هذا الموضوع في سياق المشاريع الكبرى داخل المملكة العربية السعودية (Kerzner, 2022, Hillson, 2017).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من إمكانية الاستفادة من نتائجها في دعم الجهات المسؤولة عن إدارة وتنفيذ المشاريع الكبرى، من خلال توضيح أهمية تطبيق ممارسات فعالة لإدارة مخاطر المشاريع، ودورها في رفع فرص نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في مساعدة مديري المشاريع وصناع القرار على تطوير آليات أكثر كفاءة لتحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع خطط استجابة مناسبة لها، بما يحد من تأثيرها على سير المشروع ويعزز كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات (PMI, 2021).

ومن المتوقع أن تقدم الدراسة عددًا من التوصيات العملية التي يمكن الاستفادة منها في تحسين عمليات إدارة المخاطر في مشاريع النقل والبنية التحتية داخل المملكة العربية السعودية، وبخاصة مشروع مترو الرياض، بما يدعم استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة الجهات الحكومية والاستشارية وشركات إدارة المشاريع على تطوير سياسات وإجراءات أكثر فاعلية لإدارة المخاطر في المشاريع المستقبلية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، التي تولي اهتمامًا كبيرًا بتطوير البنية التحتية، وتعزيز كفاءة الإنفاق، وتحقيق الاستدامة في تنفيذ المشاريع التنموية (RCRC, 2025, Kerzner, 2022).

1.4. أسئلة الدراسة

1.5. أهداف الدراسة

1.6. فرضيات الدراسة

1.7. نموذج الدراسة

1.8. منهجية الدراسة

1.9. الدراسة الميدانية

1.10. مخطط المشروع المقترح

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

2.2. المتغير المستقل

2.3. المتغير التابع

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

2.5. الخاتمة

قائمة المراجع

A Guide to the Project .(2021) .Project Management Institute
(.Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed
Project Management Institute.

A Systems Approach :Project Management .(2022) .H ,Kerzner
John Wiley & .(.and Controlling (13th ed ,Scheduling ,to Planning
Sons.

الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (2025). مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام بمدينة الرياض.
<https://www.rcrc.gov.sa/en/projects/king-abdulaziz-project-for-riyadh-public-transport-2>