

Final Project 2

PMG 497

المشروع النهائي 2

عنوان المشروع

تكامـل ممارسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في رفع كفاءة الخدمات اللوجستية للفعاليات الكبرى دراسة حالة تطبيقية: سباق فورمولا 1 السعودية – جدة

أسم الطالب

سعيد صابر العبد

المشروع النهائي- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. سارة فريد

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ 2026/2/20 - الفصل الدراسي الأول

الشكر والتقدير

أقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذي المشرف على دعمه العلمي وتوجيهاته الأكاديمية التي أسهمت في رفع جودة الدراسة، كما أشكر كلية الإدارة بجامعة ميدأوشن على ما وفرته من بيئة داعمة للبحث العلمي. وأقدم بالشكر لكل من ساهم في تقديم ملاحظات مهنية أو بيانات أو دعم ساعد في انجاز هذا المشروع.

الإهداء

الى والدتي ووالدي وأسرتي الكريمة...
والى كل من كان سببا في استمرارى وتحفيزي...
أهدي هذا العمل.

مستخلص الدراسة

الهدف: تهدف هذه الدراسة الى تحليل أثر تكامل ممارسات إدارة المشاريع مع إدارة المخاطر التشغيلية في تعزيز كفاءة الخدمات اللوجستية في الفعاليات العالمية الكبرى، من خلال دراسة سباق فورمولا 1 السعودية – جدة. كما تسعى الدراسة الى بناء نموذج يوضح كيف تتحول أدوات إدارة المشاريع (النطاق، الجدول، التواصل، أصحاب المصلحة، الجودة) عند دمجها مع إدارة المخاطر (التحديد، التحليل، الاستجابة، الرقابة) الى نتائج لوجستية قابلة للقياس مثل: الالتزام بالمواعيد الزمنية، تقليل الاختناقات، رفع الاستجابة، وضمان استمرارية التشغيل.

المنهجية: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي – التحليلي باستخدام استبيان مبني على قياس ليكرت الخماسي، يستهدف فئات مرتبطة بالمشروع، واللوجستيات، والمخاطر، والتشغيل. ويعتمد التحليل المقترح على اختبارات الصدق والثبات، والاحصاء الوصفي، وتحليل الارتباط، والانحدار المتعدد، واختبار الأثر الوسيط / المعدل للمخاطر عند الحاجة

النتائج: تشير النتائج المتوقعة الى وجود علاقة إيجابية بين مستوى التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة المخاطر وبين تحسن مؤشرات الأداء اللوجستي. كما يتوقع ان تكون اعلى ابعاد التأثير مرتبطة بإدارة الجدول (المسار الحرج والمواعيد الزمنية)، وإدارة أصحاب المصلحة (التنسيق متعدد الجهات)، وإدارة المخاطر التشغيلية (خطط بديلة وإنذار مبكر).

التطبيقات والأهمية: تقدم الدراسة إطاراً عملياً للجهات المنظمة للفعاليات الكبرى داخل المملكة لتحسين الأداء اللوجستي عبر التحول من إدارة تشغيلية مجزأة الى إدارة مشروع متكاملة تعتمد على إدارة مخاطر استباقية، بما يدعم أهداف الجاهزية الوطنية ورؤية 2030.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، إدارة المخاطر، الخدمات اللوجستية، الكفاءة التشغيلية، Mega Events، فورمولا 1 جدة.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
8	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
9	1.1. المقدمة:.....
11	1.2. مشكلة الدراسة.....
11	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
11	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
12	1.3. أهمية الدراسة.....
12	1.3.1. على المستوى النظري:.....
12	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
13	1.4. أسئلة الدراسة.....
14	1.5. أهداف الدراسة.....
14	1.6. فرضيات الدراسة.....
15	1.7. نموذج الدراسة.....
15	1.8. الدراسة الميدانية.....
16	1.9. مخطط المشروع.....
17	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
13	2.1. المقدمة:.....
13	2.2. المتغير المستقل.....
13	2.3. المتغير التابع.....
14	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
14	2.5. الخاتمة.....

26	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
27	3.1. المقدمة.....
27	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
28	3.3. تصميم البحث.....
28	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
29	3.5. طريقة جمع البيانات.....
29	3.6. أنواع البيانات.....
29	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي.....
30	3.8. الخاتمة.....
31	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج.....
32	4.1. المقدمة.....
32	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث).....
32	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات.....
33	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث).....
33	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.....
33	4.6. الخاتمة.....
34	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات.....
35	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:.....
35	5.2. توصيات الدراسة:.....
35	5.3. الخاتمة:.....
36	قائمة المراجع.....
37	الملاحق.....

قائمة للأشكال والجداول المستخدمة للبحث

شكل 1	نموذج الدراسة المقترح (إدارة المشاريع → إدارة المخاطر → كفاءة الخدمات اللوجستية).
شكل 2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث
شكل 3	تفكيك اللوجستيات الى تدفقات ومراحل
شكل 4	محاور الاستبيان ومؤشرات القياس
شكل 5	خطة التحليل الاحصائي

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشكل الفعاليات الرياضية الكبرى نموذجا تطبيقيا معقدا لمشاريع مؤقتة عالية الحساسية الزمنية والمكانية، حيث تتقاطع متطلبات التشغيل مع القيود التنظيمية والأمنية والمرورية واللوجستية ضمن نافذة زمنية غير قابلة للتمديد. وفي مثل هذه البيئات، لا يكفي توفر الموارد أو كثافة القوى البشرية لضمان النجاح، بل يصبح التكامل بين إدارة المشاريع وإدارة المخاطر شرطا بنويا للحفاظ على الاستقرار التشغيلي وتقليل احتمال التعثر.

يمتاز سباق فورمولا 1 السعودية – جدة بكونه "مشروعا زمنيا مغلقا" أي ان قيمة المشروع مرتبطة بالتوقيت ذاته. وبما أن الجدول عالمي ومحدد سلفا، فإن أي تأخير في عنصر لوجستي (شحنة، تركيب، تنظيم، مداخل، تدفقات جماهير) قد ينقل أثره سريعا عبر سلسلة الاعتماديات ليؤثر على التشغيل الكامل. لذلك، تصبح اللوجستيات هنا ليست "وظيفة مساندة" بل هي النظام التشغيلي الذي يتجسد فيه نجاح المشروع أو فشله.

ومن منظور تحليلي، يمكن النظر إلى اللوجستيات في فورمولا 1 جدة بوصفها أربع منظومات تدفق متزامنة:

- 1- تدفق المواد والمعدات (شحنات، منصات، معدات بث، تجهيزات تقنية).
- 2- تدفق الأشخاص (فرق، موظفون، متطوعون، موردون).
- 3- تدفق الحركة والحشود (جماهير، مواقف، بوابات، مسارات).
- 4- تدفق المعلومات والقرار (تصاريح، تحديثات، خطط بديلة، تنسيق الجهات).

وأي خلل في تدفق واحد قد يسبب اختناقاً في الآخرين. ما يفرض ضرورة وجود أدوات إدارة مشاريع صلبة (ضبط نطاق، إدارة جدول، تنسيق أصحاب المصلحة) مدعومة بإدارة مخاطر استباقية (تحديد المخاطر، سيناريوهات، خطط بديلة، انذار مبكر).

وعليه، تركز هذه الدراسة على تحليل كيف يسهم " التكامل " بين إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في تحويل اللوجستيات من أداء رد فعل الى نظام تشغيل استباقي قادر على:

- الالتزام بالنوافذ الزمنية الحرجة
- تقليل الاختناقات المرورية والتشغيلية
- رفع سرعة الاستجابة للحوادث
- ضمان استمرارية التشغيل في بيئة حضرية حساسة

1.2. مشكلة الدراسة

رغم أن كثيرا من الفعاليات الكبرى تتبنى أدوات إدارة المشاريع، إلا أن التحدي يظهر عندما تدار المخاطر بصورة منفصلة عن التخطيط والتنفيذ. في هذه الحالة تتحول إدارة المخاطر الى " وثيقة " بدلا من أن تكون " نظام قرار وتشغيل ". وبالمقابل، عندما يخطط المشروع دون دمج المخاطر، تتفاجأ اللوجستيات بأحداث متوقعة نظريا لكنها غير محسوبة عمليا (ازدحام، تعطل وصول، تغييرات مفاجئة).

تتمثل مشكلة الدراسة في:

عدم وضوح الية التكامل المؤسسي بين ممارسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر داخل الفعاليات الكبرى، وكيف ينعكس هذا التكامل على كفاءة الخدمات اللوجستية في سباق فورمولا 1 جدة.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

- ضعف الأدبيات العربية التي تبني نموذجا يربط إدارة المشاريع وإدارة المخاطر بمخرجات لوجستية قابلة للقياس.
- نقص النماذج التي تفسر انتقال الأثر من أدوات إدارة المشاريع الى الأداء اللوجستي عبر إدارة المخاطر كوسيط تشغيلي.
- محدودية الدراسات التي تفكك " اللوجستيات " الى تدفقات ومراحل (قبل/أثناء/بعد) لربطها بإدارة المشروع والمخاطر.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

- غياب مؤشرات أداء لوجستي مرتبطة مباشرة بأبعاد إدارة المشاريع (النطاق، الجدول، أصحاب المصلحة).
- صعوبات تنسيق جهات متعددة ذات صلاحيات متداخلة مما يرفع مخاطر الواجهة (Interface Risk).
- نقص توحيد المعلومات التشغيلية بين الجهات أثناء الذروة، ما يضعف الاستجابة ويزيد الاختناقات.

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم التكامل بين ممارسات إدارة المشاريع وإدارة المخاطر في تعزيز كفاءة الخدمات اللوجستية لسباق فورمولا 1 - جدة؟

1.3. أهمية الدراسة

1.2.3 على المستوى النظري:

- تطوير إطار مفاهيمي يربط إدارة المشاريع وإدارة المخاطر بمؤشرات أداء لوجستي محددة.
- تقديم نموذج سببي يفسر إدارة المخاطر كألية تمكين (وليس مجرد توثيق).
- إثراء الأدبيات العربية في مجال لوجستيات الفعاليات العالمية الكبرى.

1.2.3 على المستوى التطبيقي:

- تزويد الجهات المنظمة بأداة قياس تساعد على تشخيص مواضع الضعف (نطاق/جدول/واجهات/مخاطر).
- تحسين تصميم خطط النقل والحشور وسلاسل الإمداد المؤقتة عبر دمج المخاطر مسبقاً.
- رفع الجاهزية التشغيلية وتقليل التعثرات في فعاليات مستقبلية.

1.3. أسئلة الدراسة

1. كيف ينعكس مستوى نضج إدارة نطاق المشروع (Scope Governance) على استقرار متطلبات اللوجستيات وتقليل التغييرات المتأخرة؟
2. إلى أي مدى يؤثر ضبط الجدول الزمني والمسار الحرج (CPM) في الالتزام بالمواعيد الزمنية اللوجستية (وصول/تركيب/تشغيل)؟
3. ما أثر التكامل بين إدارة أصحاب المصلحة (Stakeholder Integration) والتنسيق متعدد الجهات على تقليل مخاطر الواجهة (Interface Risk)؟
4. كيف تساهم إدارة المخاطر الاستباقية (تحديد/تحليل/استجابة) في خفض الاختناقات المرورية والتشغيلية أثناء الذروة؟
5. ما العلاقة بين جودة خطة التواصل (Communication Plan) وبين سرعة الاستجابة التشغيلية للحوادث اللوجستية؟
6. أي مراحل اللوجستيات أكثر تأثرًا بالتكامل (قبل الحدث/أثناء الحدث/بعد الحدث)، ولماذا؟
7. هل تؤدي إدارة المخاطر دورًا وسيطًا يفسر انتقال أثر إدارة المشاريع إلى كفاءة الخدمات اللوجستيات؟ وما طبيعة هذا الدور؟
8. ما أهم مؤشرات الأداء اللوجستي التي يمكن اعتمادها لقياس نجاح التكامل بين إدارة المشاريع والمخاطر في الفعاليات الكبرى؟

1.4. أهداف الدراسة

1. قياس أثر ممارسات إدارة المشاريع إدارة المشاريع على كفاءة الخدمات اللوجستية في فورمولا 1 جدة.
2. تحليل دور إدارة المخاطر التشغيلية في دعم استمرارية التشغيل وتقليل التعثر.
3. تفكيك اللوجستيات إلى تدفقات ومراحل وبناء مؤشرات قياس لكل مرحلة.
4. بناء نموذج تكاملي يوضح العلاقات السببية بين إدارة المشاريع وإدارة الأداء اللوجستي.
5. تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتطوير إدارة الفعاليات الكبرى مستقبلاً.

1.5. فرضيات الدراسة

- H1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع وكفاءة الخدمات اللوجستية.
- H2: تؤثر إدارة المخاطر التشغيلية إيجابياً في تقليل الاختناقات وتعزيز استمرارية العمليات اللوجستية.
- H3: يؤثر ضبط الجدول والمسار الحرج إيجابياً في الالتزام بالنوافذ الزمنية اللوجستية.
- H4: يعزز تنسيق أصحاب المصلحة أثر إدارة المشاريع على الأداء اللوجستي عبر تقليل مخاطر الواجهة.
- H5: تلعب إدارة المخاطر دوراً وسيطاً يفسر جزءاً من تأثير إدارة المشاريع على كفاءة الخدمات اللوجستية.

1.6. نموذج الدراسة

- **المتغير المستقل:** ممارسات إدارة المشاريع (النطاق، الجدول، التواصل، الجودة، أصحاب المصلحة، إدارة الموارد)
- **المتغير الوسيط:** إدارة المخاطر التشغيلية (التحديد، التحليل، الاستجابة، الرقابة، الإنذار المبكر)
- **المتغير التابع:** كفاءة الخدمات اللوجستية (الالتزام الزمني، تقليل الاختناقات، سرعة الاستجابة، استمرارية التشغيل، انسيابية النقل والحشود)

1.7. الدراسة الميدانية

- **المكان:** حلبة كورنيش جدة والمناطق المحيطة تشغليا.
- **الفئة المستهدفة:** إدارة المشروع/PMO, اللوجستيات، التشغيل، إدارة المخاطر، إدارة الحركة والحشود.
- **أداة القياس:** استبيان ليكرت + (اختياري) مقابلات شبه مهيكلية لتعميق تفسير النتائج.
- **مخرجات القياس:** متوسطات الأبعاد + اختبار فرضيات النموذج.

1.8 مخطط المشروع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة
4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
5. الفصل الخامس: حدود الدراسة والتوصيات والاستنتاجات
6. قائمة المراجع
7. الملاحق

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1 المقدمة

تظهر الأدبيات أن نجاح الفعاليات الكبرى يرتكز على القدرة على إدارة " نظام تشغيل " متعدد التدفقات، وليس مجرد تنفيذ مهام. ويزداد الدور الحاسم لإدارة المشاريع عندما تكون اللوجستيات زمنية الحساسية، بينما تتعاضد قيمة إدارة المخاطر عندما تكون البيئة التشغيلية مليئة بالاعتماديات والتغيرات المفاجئة. بناء على ذلك، تراجع هذه الدراسة ثلاثة محاور: إدارة المشاريع في Mega Events, إدارة المخاطر التشغيلية، ولوجستيات الفعاليات الكبرى كمجال تطبيق نهائي للأداء.

2.2. المتغير المستقل: ممارسات إدارة المشاريع

(أ) إدارة النطاق والحدود التشغيلية

في الفعاليات الكبرى، تعريف النطاق ليس مجرد "ما الذي سننجزه؟" بل "ما الذي لن ننجزه؟" لمنع التوسع غير المسيطر عليه. ويؤدي ضعف ضبط النطاق إلى:

- تغييرات متأخرة في المتطلبات اللوجستية
- تضارب أولويات الجهات
- ضغط على موارد محدودة زمنياً

(ب) إدارة الجدول والمسار الحرج

يمثل الجدول في فورمولا 1 شبكة اعتماديات:

وصول شحنات → تركيب → اختبار → تشغيل.

أي تأخير في نشاط حرج يولد "توليد تراكمي" يظهر كاختناق لوجستي.

(ج) إدارة أصحاب المصلحة والواجهات

تعدد الجهات (مرو/أمن/بلدية/جهات تشغيل/موردون/) يجعل خطر الواجهة

مرتفعاً. نضج إدارة أصحاب المصلحة يقلل من:

- تضارب القرار
- تأخر الموافقات
- انقطاع التدفق المعلوماتي

(د) إدارة التواصل

التواصل هنا ليس "مراسلات"، بل نظام تحديث لحظي: من يعلم ماذا؟

ومتى؟ وكيف تعتمد القرارات؟

2.3. المتغير الوسيط: إدارة المخاطر التشغيلية (كنظام تمكين)

إدارة المخاطر الفعالة في Mega Events تتطلب:

- سجل مخاطر حي (Dynamic Risk Register)
- مصفوفة احتمال/أثر مرتبطة بمؤشرات تشغيل
- خطط بديلة قابلة للتفعيل (Contingency Plans)
- مؤشرات إنذار مبكر (Early Warning Indicators)

وتعد المخاطر التشغيلية في الفعاليات الكبرى غالباً من ثلاث فئات:

1. مخاطر تدفق الموارد (تأخر توريد/ تعطل تركيب)
2. مخاطر الحركة والحشود (اختناق/تدفق غير متوقع)
3. مخاطر الواجهات المؤسسية (تضارب صلاحيات/ تأخر قرار)

2.4. المتغير التابع: كفاءة الخدمات اللوجستية

2.4.1. تفكيك اللوجستيات إلى مراحل

أولاً: قبل الحدث (Pre-Event Logistics)

- شحنات دولية ومحلية
- تخزين مؤقت
- جدولة دخول وخروج
- تركيب وتجهيز البنية المؤقتة

ثانياً: أثناء الحدث (Live Operations Logistics)

- إدارة الحركة والحشود
- إدارة البوابات ومسارات الدخول
- تشغيل الخدمات المساندة
- استجابة فورية للأعطال والاختناقات

ثالثاً: بعد الحدث (Post Event Logistics)

- التفكيك
- إعادة النقل
- استعادة الوضع التشغيلي للمدينة

2.4.2. تدفقات اللوجستيات الأربعة

- تدفق مواد/معدات
- تدفق أشخاص
- تدفق حركة وحشود
- تدفق معلومات/قرار (الأكثر حساسية لأنه يضبط الثلاثة الأخرى)

2.4.3. مؤشرات أداء لوجستي مقترحة (KPIs)

- الالتزام بالنوافذ الزمنية (On-time windows)
- زمن الاستجابة للحوادث (Response time)
- عدد/مدة الاختناقات (Bottleneck count & duration)
- الاستمرارية التشغيلية (Continuity)
- دقة المعلومات وتحديثها (Information timeliness)

2.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (كيف يحدث الأثر؟)

تؤثر إدارة المشاريع على كفاءة اللوجستيات عبر ثلاث اليات:

1. الية الجدول: كلما كان المسار الحرج مضبوطاً، انخفض التأخير التراكمي.
2. الية الواجهات: كلما تحسن تنسيق أصحاب المصلحة، انخفض تضارب القرار وتباطؤ الموافقات.
3. الية المخاطر: المخاطر تحول الاستجابة من "رد فعل" إلى "استباق"، فتقل الاختناقات وتزيد الاستمرارية.

2.6 الخاتمة

تؤكد الأدبيات أن الكفاءة اللوجستية في Mega Events ليست نتاجا لعامل واحد، بل لمعادلة تكامل: إدارة مشروع ناضجة + مخاطر استباقية + تشغيل لوجستي مفكك الى تدفقات ومؤشرات قياس. وهذا ما تتبناه الدراسة كنموذج تحليلي.

قائمة المراجع

- وزارة النقل والخدمات اللوجستية. الاستراتيجية الوطنية للنقل والخدمات اللوجستية (NTLS).
- مدير جودة الخدمات اللوجستية في سباق فورمولا 1 السعودية.
- مسؤول العمليات اللوجستية في سباق فورمولا 1 السعودية.
- المدير العام لشركة رياضة المحركات السعودية.
- مدير قسم إدارة المشاريع في سباق فورمولا 1 السعودية.

الملاحق

ملحق (1): الاستبيان

(ثلاثة محاور: إدارة مشاريع / إدارة مخاطر / كفاءة لوجستيات – مقياس ليكرت)

ملحق (2): جدول أدوات البحث

الأداة	الهدف	الفئة	التحليل
استبيان	قياس العلاقات	لوجستيات/مخاطر/PMO	انحدار/ارتباط
مقابلات	تفسير النتائج	قيادات تشغيل	مضمون
أدبيات	دعم الإطار	مصادر علمية	تحليل نظري

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.5. طريقة جمع البيانات

3.6. أنواع البيانات

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

3.8. الخاتمة

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

4.6. الخاتمة

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

5.2. توصيات الدراسة:

5.3. الخاتمة:

قائمة المراجع

الملاحق