

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

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	3
1.1. المقدمة:.....	3
1.2. مشكلة الدراسة	6
1.2.1. فجوات على المستوى النظري	7
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	8
1.4. أسئلة الدراسة	9
1.5. أهداف الدراسة	9
1.6. فرضيات الدراسة	10
1.7. نموذج الدراسة	10
.....	11
1.8. منهجية الدراسة	11
اعتمدت هذه الدراسة على منهجية علمية تتناسب مع طبيعة موضوعها، والمتمثل في أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح مشروع مترو الرياض. وقد تم اختيار المنهجية بما يحقق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، وذلك كما يلي	11
* (Positivism) فلسفة البحث: الوضعية	11
* (Deductive) منهج البحث: الاستنتاجي	11
* (Case Study) استراتيجية البحث: دراسة الحالة	11
* (Quantitative) مدخل البحث: البحث الكمي	11
* (Cross-sectional) الأفق الزمني: الدراسة المقطعية	11
* (Questionnaire) أداة جمع البيانات: الاستبانة	11
* أسلوب تحليل البيانات: التحليل الإحصائي	11
1.9. الدراسة الميدانية	13
1.10. مخطط المشروع المقترح	13
.....	14
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة	15
2.1. المقدمة:.....	16
2.2. المتغير المستقل	17
2.3. المتغير التابع	17
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	17
2.5. الخاتمة	17

18.....	قائمة الراجع
18.....	مراجع عربية
19.....	مراجع اجنبية

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 لعامل 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، والتشغيلية، 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 تفتقر 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 (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 والتشغيلية. (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. ويُعد 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 ليستوعب الأعداد 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 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 أيضًا 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 مرجعًا علميًا للباحثين وطلبة الدراسات العليا والمهنيين 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

السؤال الرئيس: ما أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح مشروع مترو الرياض

1. الأسئلة الفرعية:
2. أثر تحديد المخاطر في نجاح مشروع مترو الرياض ؟
3. ما أثر تحليل وتقييم المخاطر في نجاح مشروع مترو الرياض ؟
4. ما أثر الاستجابة للمخاطر ومراقبتها في نجاح مشروع مترو الرياض ؟
5. مآثر مراقبة المخاطر في نجاح مشروع مترو الرياض ؟

1.5. أهداف الدراسة

الهدف الرئيس: قياس أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح مشروع مترو الرياض

الأهداف الفرعية:

1. تحديد أثر تحديد المخاطر في نجاح مشروع مترو الرياض؟
2. تحليل أثر تقييم المخاطر في نجاح مشروع مترو الرياض؟
3. توضيح أثر الاستجابة للمخاطر ومراقبتها في نجاح مشروع مترو الرياض ؟
4. قياس أثر مراقبة المخاطر في نجاح مشروع مترو الرياض؟

1.6. فرضيات الدراسة

1.الفرضية الرئيسة H1

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة مخاطر المشاريع في نجاح مشروع مترو الرياض ؟

2.الفرضية الفرعية الأولى:(Ha)

يوجد أثر لتحديد المخاطر في نجاح مشروع مترو الرياض ؟

3.الفرضية الفرعية الثانية:(Hb)

يوجد أثر لتحليل وتقييم المخاطر في نجاح مشروع مترو الرياض ؟

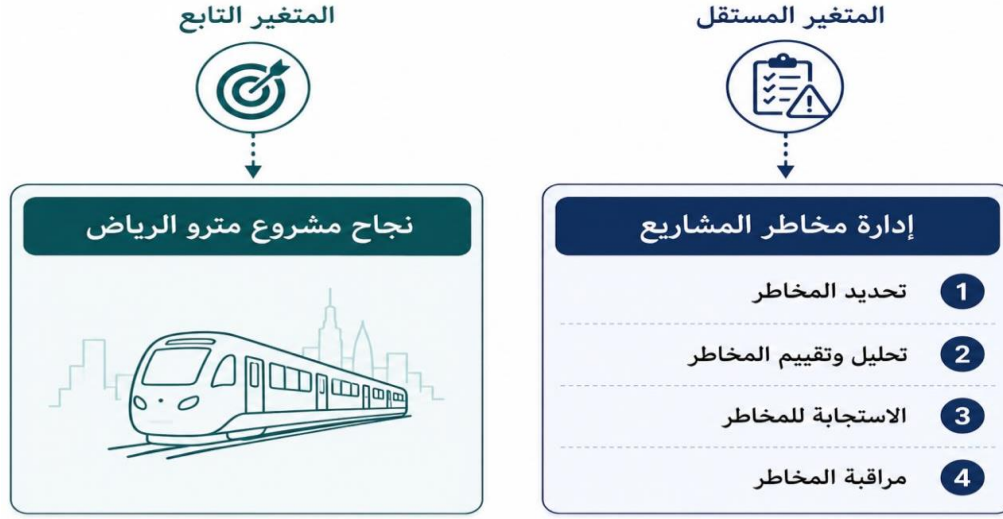
4.الفرضية الفرعية الثالثة:(Hc)

يوجد أثر للاستجابة للمخاطر ومراقبتها في نجاح مشروع مترو الرياض ؟

5.الفرضية الفرعية الرابعة:(Hd)

يوجد أثر لمراقبة المخاطر في نجاح مشروع مترو الرياض

1.7. نموذج الدراسة



الشكل 1: نموذج الدراسة (إعداد الباحث)

1.8. منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على منهجية علمية تتناسب مع طبيعة موضوعها، والمتمثل في أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح مشروع مترو الرياض. وقد تم اختيار المنهجية بما يحقق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها واختبار فرضياتها، وذلك كما يلي

(Positivism) فلسفة البحث: الوضعية *

(Deductive) منهج البحث: الاستنتاجي *

(Case Study) استراتيجية البحث: دراسة الحالة *

(Quantitative) مدخل البحث: البحث الكمي *

(Cross-sectional) الأفق الزمني: الدراسة المقطعية *

(Questionnaire) أداة جمع البيانات: الاستبانة *

*** أسلوب تحليل البيانات: التحليل الإحصائي.**

مكان الدراسة: مشروع مترو الرياض

لفترة الزمنية للدراسة: من المتوقع تنفيذ الدراسة الميدانية خلال الفترة من سبتمبر 2026م إلى نوفمبر 2026م

- **(Project عينة الدراسة: سيتم تحديدها عند تنفيذ الدراسة الميدانية في مشروع التخرج (Final 2).**

منهجية الدراسة



الشكل (2): ملخص منهجية الدراسة (إعداد الباحث)

1.9. الدراسة الميدانية

تم اختيار مشروع مترو الرياض ليكون مجال الدراسة الميدانية، وذلك لكونه أحد أكبر مشروعات النقل الحضري في المملكة العربية السعودية، ويعد من المشروعات الإستراتيجية التي تهدف إلى تطوير منظومة النقل العام وتحسين جودة الحياة، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 (الهيئة الملكية لمدينة الرياض، 2024). ويتكون المشروع من ستة خطوط رئيسية تمتد عبر مدينة الرياض، ويبلغ إجمالي أطوالها نحو 176 كيلومترًا، ويضم 85 محطة، وقد بدأ تنفيذ المشروع عام 2013م، وافتتح للتشغيل على مراحل خلال عام 2024م، ليشكل أحد أهم (مشروعات البنية التحتية في المملكة (الهيئة الملكية لمدينة الرياض، 2024

ونظرًا لضخامة المشروع وتعدد مراحل وارتفاع مستوى التعقيد في تنفيذه، تبرز إدارة مخاطر المشاريع بوصفها عنصرًا أساسيًا في الحد من المخاطر المحتملة ومعالجة التحديات التي قد تواجه مراحل التنفيذ، بما يساهم في تحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت المحدد، ووفق الميزانية (Project Management Institute [PMI], 2021)

واعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة بوصفها أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث صُممت بما يتوافق مع أهداف الدراسة وأسئلتها وفرضياتها، واعتمدت على مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء أفراد عينة الدراسة من مستخدمي مشروع مترو الرياض. وتتكون الاستبانة من قسمين؛ يشمل القسم الأول البيانات الديموغرافية للمشاركين، بينما يتضمن القسم الثاني محاور الدراسة، وهي: تحديد المخاطر، وتحليل وتقييم المخاطر، والاستجابة للمخاطر، ومراقبة المخاطر، بالإضافة إلى محور نجاح مشروع مترو الرياض. وسيتم إرفاق نموذج الاستبانة الكامل ضمن Project Final على أن يُستخدم في المرحلة التطبيقية من (Appendices) ملاحق البحث

مخطط المشروع المقترح



الشكل (3): مخطط المشروع المقترح للدراسة
(إعداد الباحث)

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

عد إدارة مخاطر المشاريع من العمليات الإدارية الأساسية التي تسهم في رفع فرص نجاح المشاريع، إذ تعتمد على التخطيط لإدارة المخاطر، وتحديدتها، وتحليلها، ووضع الاستجابات المناسبة لها، ثم متابعة تنفيذ تلك الاستجابات ومراقبة المخاطر طوال دورة حياة المشروع. كما تساعد إدارة المخاطر على الحد من الآثار السلبية للمخاطر، ودعم اتخاذ القرارات، وتحسين فرص تحقيق أهداف المشروع ضمن حدود الوقت والتكلفة والوجود

تمر المشاريع بعدة مراحل رئيسية تبدأ بالتخطيط، ثم التنظيم، فالتنفيذ، وتنتهي بالتقييم. وتعد مرحلة التخطيط من أهم المراحل، لأنها تتضمن تحديد أهداف المشروع، وتحليل الاحتياجات، وتحديد الأنشطة والموارد اللازمة، وهو ما يسهم في تقليل المخاطر المحتملة وزيادة فرص نجاح المشروع بوباطة شيماء 2022

عد إدارة مخاطر المشاريع من أهم العوامل التي تسهم في نجاح مشاريع البنية التحتية الكبرى، إذ تساعد على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها قبل حدوثها، مما يقلل من تأثيرها على الوقت والتكلفة والجودة. كما تسهم في دعم اتخاذ القرار.. وتحسين كفاءة تنفيذ المشروع، الأمر الذي يزيد من فرص نجاحه وتحقيق أهدافه

عد مشروع مترو الرياض من أكبر مشاريع النقل الحضري في المملكة العربية السعودية، وقد صُمم بهدف تحسين كفاءة شبكة النقل العام، وتسهيل الوصول إلى مختلف مناطق المدينة، والحد من الازدحام المروري، ودعم التنمية الحضرية المستدامة. وتشير الدراسات إلى أن كفاءة توزيع محطات المترو وتغطيتها المكانية تمثل عنصرًا مهمًا في تحقيق أهداف المشروع، الأمر الذي يستلزم تطبيق ممارسات فعالة لإدارة مخاطر المشاريع في جميع مراحل التخطيط والتنفيذ والتشغيل، لضمان تحقيق الأهداف المخططة وتقليل المخاطر التي قد تؤثر في جودة المشروع أو تكلفته أو الجدول الزمني لتنفيذ (العنزي وآخرون، 2026)

2.2. المتغير المستقل

تُعد إدارة مخاطر المشاريع من العمليات الأساسية في إدارة المشاريع الحديثة، حيث تهدف إلى التعرف على المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أهداف المشروع، وتحليلها، ووضع الاستجابات المناسبة للتعامل معها، بالإضافة إلى متابعة هذه المخاطر طوال دورة حياة المشروع. ويشير معهد إدارة المشاريع إلى أن إدارة مخاطر المشاريع تتضمن مجموعة من العمليات المنظمة التي تساعد مديري المشاريع على تقليل تأثير الأحداث غير المتوقعة وزيادة (Project Management Institute, 2021) احتمالية تحقيق أهداف المشروع.

وتزداد أهمية إدارة مخاطر المشاريع في المشاريع الكبرى والمعقدة، مثل مشاريع النقل الحضري، بسبب تعدد الأطراف المشاركة، وارتفاع حجم الاستثمارات، وطول فترة التنفيذ، ووجود تحديات فنية وإدارية قد تؤثر على سير المشروع. لذلك فإن تطبيق منهجية فعالة لإدارة المخاطر يساعد على تحسين عملية اتخاذ القرار، وتقليل احتمالية التأخير، والسيطرة على (International Organization for Standardization, 2018) التكاليف، وتحسين أداء المشروع بشكل عام.

وتعتمد إدارة مخاطر المشاريع على مجموعة من المراحل الرئيسية التي تبدأ بتحديد المخاطر المحتملة، ثم تحليل وتقييم احتمالية حدوثها ومدى تأثيرها على أهداف المشروع، وبعد ذلك تطوير خطط الاستجابة المناسبة، وأخيرًا مراقبة المخاطر ومتابعتها بشكل مستمر خلال تنفيذ المشروع (Project Management Institute, 2021).

وفي مشاريع النقل الحضري بشكل خاص، تساهم إدارة المخاطر في التعامل مع العديد من التحديات، مثل التأخير في تنفيذ الأعمال، وتغير المتطلبات، والمشكلات الهندسية، والتنسيق بين الجهات المختلفة، مما يجعلها عاملاً مهماً في تعزيز فرص نجاح المشروع وتحقيق أهدافه (International Organization for Standardization, 2018).

وبناءً على ذلك، يمكن قياس إدارة مخاطر المشاريع من خلال الأبعاد التالية:

1. تحديد المخاطر.
2. تحليل وتقييم المخاطر.
3. الاستجابة للمخاطر.
4. مراقبة ومتابعة المخاطر.

2.3. المتغير التابع

يُعد نجاح النقل الحضري من المؤشرات المهمة التي تعكس مدى قدرة مشاريع النقل على تحقيق أهدافها المتعلقة بتحسين التنقل داخل المدن، وتوفير وسائل نقل فعالة وآمنة ومستدامة للسكان. ويشير نجاح المشروع إلى مدى تحقيق الأهداف المحددة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، بالإضافة إلى قدرة المشروع على تلبية احتياجات المستخدمين وتحقيق القيمة (Project Management Institute, 2021).

وتزداد أهمية نجاح النقل الحضري في المدن الكبيرة التي تواجه تحديات متزايدة نتيجة النمو السكاني والازدحام المروري، حيث تسعى مشاريع النقل الحديثة إلى تحسين كفاءة الحركة وتقليل الاعتماد على المركبات الخاصة ورفع جودة الحياة الحضرية. وتوضح مبادئ النقل المستدام أن نجاح أنظمة النقل يعتمد على توفير خدمات نقل موثوقة، وآمنة، وقادرة على تلبية (United Nations, 2016).

ويُقاس نجاح مشاريع النقل الحضري من خلال مجموعة من المؤشرات، مثل الالتزام بالجدول الزمني للتنفيذ، والقدرة على التحكم في التكاليف، وتحقيق مستويات عالية من الجودة والسلامة، بالإضافة إلى رضا المستخدمين وكفاءة تشغيل النظام بعد الانتهاء من المشروع. وتُعد هذه المؤشرات عناصر أساسية للحكم على مدى نجاح مشاريع النقل الكبرى مثل مشاريع (Project Management Institute, 2021).

وفي سياق مشروع مدينة الرياض، يمثل نجاح النقل الحضري هدفًا رئيسيًا يتمثل في تطوير نظام نقل متكامل يساهم في تحسين التنقل داخل المدينة، وتقليل الازدحام المروري، وتوفير وسيلة نقل حديثة ومستدامة للسكان. لذلك فإن تحقيق نجاح المشروع يرتبط بمدى قدرة الجهات المسؤولة على إدارة مختلف التحديات وتحقيق الأهداف التشغيلية والاستراتيجية للمشروع (Royal Commission for Riyadh City, 2024).

وبناءً على ذلك، يمكن قياس نجاح النقل الحضري من خلال الأبعاد التالية:

1. الالتزام بالوقت والجدول الزمني للمشروع.
2. التحكم في التكلفة وكفاءة استخدام الموارد.
3. جودة وسلامة خدمات النقل.
4. رضا المستخدمين وتحقيق أهداف المشروع.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

توجد علاقة مهمة بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح النقل الحضري، حيث تؤثر فعالية ممارسات إدارة المخاطر بشكل مباشر على قدرة مشاريع النقل الكبرى على تحقيق أهدافها بنجاح. فكلما كانت عمليات تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها أكثر كفاءة، زادت قدرة المشروع على التعامل مع التحديات وتقليل التأثيرات السلبية التي قد تؤثر على الوقت والتكلفة والجودة (Project Management Institute, 2021).

وتساعد إدارة مخاطر المشاريع في تعزيز نجاح مشاريع النقل الحضري من خلال توفير منهجية واضحة للتعامل مع الظروف غير المتوقعة، مثل التأخير في التنفيذ، وتجاوز الميزانية، والمشكلات الفنية، والتحديات المرتبطة بتعدد الجهات المشاركة. ومن خلال التخطيط المسبق للمخاطر ووضع الإجراءات المناسبة لمعالجتها، يمكن للمشروع تحسين أدائه وتحقيق النتائج

(International Organization for Standardization, 2018) المطلوبة بكفاءة أكبر (2018).

وتشير الدراسات والممارسات الإدارية إلى أن المشاريع التي تطبق أساليب فعالة لإدارة المخاطر تكون أكثر قدرة على الالتزام بأهدافها وتحقيق مستويات أعلى من النجاح مقارنة بالمشاريع التي لا تمتلك منهجية واضحة لإدارة المخاطر. ويظهر ذلك بشكل خاص في مشاريع النقل الحضري الضخمة، التي تتطلب تنسيقاً عالياً وإدارة دقيقة للموارد لضمان استمرارية التنفيذ وتحقيق الفوائد المتوقعة للمجتمع (Project Management Institute, 2021).

وفي حالة مشروع مدينة الرياض، فإن تطبيق إدارة مخاطر المشاريع يُعد عاملاً مهماً في دعم نجاح مشروع النقل الحضري، من خلال المساهمة في مواجهة التحديات المتعلقة بالتنفيذ والتشغيل، وتحسين كفاءة المشروع، وتحقيق أهدافه المتمثلة في تطوير نظام نقل حديث (Royal Commission for Riyadh City, 2024) ومستدام يخدم سكان المدينة.

وبناءً على ذلك، تفترض هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين إدارة مخاطر المشاريع ونجاح النقل الحضري، بحيث يؤدي تحسين ممارسات إدارة المخاطر إلى زيادة احتمالية تحقيق نجاح المشروع من حيث الأداء، والجودة، والالتزام بالوقت والتكلفة.

الفجوات البحثية

أظهرت مراجعة الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بموضوع إدارة مخاطر المشاريع وأثرها في نجاح المشاريع بمختلف أنواعها، إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على قطاعات مثل الإنشاءات، والمشاريع الحكومية، والصناعية، مع قلة الدراسات التي تناولت مشاريع النقل الحضري الكبرى، وبشكل خاص مشروع مترو الرياض. كما أن بعض الدراسات تناولت إدارة المخاطر أو نجاح المشاريع بصورة مستقلة، دون التركيز على العلاقة المباشرة بين المتغيرين في بيئة النقل الحضري.

ومن خلال مراجعة الأدبيات، لوحظ وجود نقص في الدراسات التي تبحث أثر ممارسات إدارة مخاطر المشاريع في نجاح مشاريع النقل الحضري داخل المملكة العربية السعودية، خاصة في ظل التوسع في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية المرتبطة برؤية المملكة 2030. كما أن الدراسات السابقة لم تتناول بصورة كافية التحديات الخاصة بمشروع مترو الرياض وآليات إدارة المخاطر المرتبطة به.

لذلك، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح مشروع مترو الرياض، بما يسهم في إثراء الأدبيات العلمية، وتقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير ممارسات إدارة المخاطر في مشاريع النقل الحضري المستقبلية.

2.5. الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع أثر إدارة مخاطر المشاريع في نجاح مشروع مترو الرياض، انطلاقاً من أهمية إدارة المخاطر في المشروعات الكبرى، ودورها في تعزيز فرص نجاحها وتحقيق أهدافها ضمن الوقت المحدد، والميزانية المعتمدة، ومستويات الجودة المطلوبة. كما استعرضت الدراسة المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع ونجاح مشاريع النقل الحضري، إضافة إلى أبرز الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين المتغيرين، مما أسهم في بناء إطار نظري يدعم موضوع الدراسة ويبرز أهميته

واعتمدت الدراسة على إدارة مخاطر المشاريع بوصفها المتغير المستقل، ونجاح مشروع مترو الرياض بوصفه المتغير التابع، بهدف التعرف إلى طبيعة العلاقة بينهما، وإبراز أهمية تطبيق ممارسات إدارة المخاطر في المشروعات الاستراتيجية ذات الأثر الاقتصادي والاجتماعي. كما أوضحت الدراسة أن نجاح مشاريع النقل الحضري لا يعتمد فقط على الجوانب الفنية والهندسية، بل يتأثر أيضاً بقدرة الجهات المسؤولة على تحديد المخاطر وتحليلها ووضع الخطط المناسبة للاستجابة لها ومتابعتها طوال مراحل تنفيذ المشروع

وتبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسلط الضوء على أحد أكبر مشاريع النقل الحضري في المملكة العربية السعودية، وهو مشروع مترو الرياض، الذي يمثل نموذجاً للمشروعات الوطنية الكبرى التي تتطلب تطبيقاً فعالاً لممارسات إدارة المخاطر لضمان تحقيق أهدافها بكفاءة واستدامة. ومن المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في دعم الباحثين والمهتمين بمجال إدارة المشاريع، وتوفير أساس علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية المتعلقة بإدارة مخاطر المشاريع ومشاريع النقل الحضري

قائمة المراجع

المراجع العربية

← الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (2025). مشروع الملك عبدالعزيز للنقل العام بمدينة الرياض.

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

← الهيئة الملكية لمدينة الرياض. (2025). مترو الرياض.

<https://www.rcrc.gov.sa>

← المملكة العربية السعودية (2024). (2030). رؤية>

[https://](https://Vision2030.gov.sa) المملكة العربية السعودية 2030.

Vision2030.gov.sa

← فليفيبرج، ب. (2014). ما يجب أن تعرفه عن المشاريع الضخمة ولماذا: نظرة عامة.

مجلة إدارة المشاريع، 45(2)، 6-19

بوابطة، شيماء. (2022). إدارة المخاطر في المشاريع العمومية: دراسة حالة شركة كوسيدار

.مذكرة ماستر، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر. (M28) – مشروع مترو الأنفاق

المراجع الأجنبية

- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Kerzner, H. (2022). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.). Wiley.
- Hillson, D. (2017). The Risk Management Handbook (2nd ed.). Kogan Page.
- Hillson, D. (2017). The Risk Management Handbook (2nd ed.). Kogan Page.
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk Management—Guidelines.
- ← Raz, T., Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2002). Risk management, project success, and technological uncertainty. R&D Management, 32(2), 101–109.
 - Cooper, D., Grey, S., Raymond, G., & Walker, P. (2005). Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements. John Wiley & Sons
- United Nations. (2016). Mobilizing Sustainable Transport for Development.
- Royal Commission for Riyadh City. (2024). Riyadh Metro Project.



استبيان الدراسة

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



أخي/ي الكريم، أختي/ي الفاضلة

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع البيانات المتعلقة بـ (أثر إدارة مخاطر المشاريع في تحقيق نجاح النقل الحضري: مشروع مترو الرياض). ونؤكد أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وستعامل بسرية تامة. نأمل منكم التكرم بالإجابة على جميع العبارات بدقة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام الخيار الذي يعبر عن رأيكم. شاكرين لكم تعاونكم ومساهمتم في إنجاح هذه الدراسة.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

يرجى اختيار الإجابة المناسبة:

1. الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2. العمر:

☐ أقل من 25 سنة ☐ 25 - 34 سنة ☐ 35 - 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي:

☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ أختراة

4. جهة العمل:

5. سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 - 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

6. طبيعة العمل في المشروع:

☐ إدارة ☐ تنفيذ ☐ استشارات ☐ أخرى

القسم الثاني: عبارات الاستبيان

يرجى تحديد درجة موافقتك على العبارات التالية:

م	العبرة	موافق بشدة (5)	موافق (4)	محايد (3)	غير موافق (2)	غير موافق بشدة (1)
المحور الأول: إدارة مخاطر المشاريع						
1	يتم تحديد المخاطر المحتملة في مشروع مترو الرياض بشكل منهجي ومبكر.	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُجرى تحليل شامل للمخاطر لتحديد احتمالية حدوثها وتأثيرها.	☐	☐	☐	☐	☐
3	توجد خطط استجابة فعالة للتعامل مع المخاطر في المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
4	يتم متابعة المخاطر ومراجعتها بشكل دوري طوال مراحل المشروع.	☐	☐	☐	☐	☐
5	تُسهل إدارة المخاطر في تقليل التأخير في تنفيذ مشروع مترو الرياض.	☐	☐	☐	☐	☐
المحور الثاني: نجاح النقل الحضري (مشروع مترو الرياض)						
6	يساهم مشروع مترو الرياض في تحسين جودة خدمات النقل الحضري.	☐	☐	☐	☐	☐
7	حقق المشروع أهدافه من حيث الوقت والتكلفة المحددة.	☐	☐	☐	☐	☐
8	يسهم المشروع في رفع رضا المستخدمين عن خدمات النقل.	☐	☐	☐	☐	☐
9	يحقق المشروع الأهداف الاستراتيجية للتنمية الحضرية المستدامة في الرياض.	☐	☐	☐	☐	☐
10	يعتبر مشروع مترو الرياض نموذجاً ناجحاً في مشاريع النقل الحضري.	☐	☐	☐	☐	☐

ملاحظات أو اقتراحات (اختياري):

نشكركم على وقتكم وجهدكم في الإجابة على هذا الاستبيان