

Final Project
Code: MGM 496

Faculty of Management
Midocean University

Midocean University
Faculty of Management
Project Management

إدارة المشاريع في ظل الازمات - دراسة حالة من جائحة كوفيد-19

Mossab Nabil Alraies

.....

Graduation Project
Faculty of Management - Midocean University

2025 AD – 1446 H

بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى جميع من ساهم في دعمي خلال إعداد هذا البحث، سواء من الناحية العلمية أو المعنوية.
كما أعبر عن امتناني لكل من ساهم في توفير البيانات والمعلومات اللازمة، وساعد في تسهيل مراحل جمع البيانات وتحليلها.
ولا يفوتني أن أشكر كل من دعمني معنويًا خلال مسيرة هذا المشروع البحثي.

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل بعد الله في كل خطوة...
إلى من آمنوا بقدرتي، وساندوني دون تردد...
إلى من دعموني بالصبر والكلمة الطيبة والدعاء...
إلى كل من كان له أثر...
أهدي هذا العمل.

جدول المحتويات

5.....	<u>1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</u>
5.....	<u>1.1. المقدمة:</u>
5.....	<u>1.2. مشكلة الدراسة.</u>
6.....	<u>1.2.1. فجوات على المستوى النظري</u>
7.....	<u>1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.</u>
8.....	<u>1.3. أهمية الدراسة.</u>
11.....	<u>قائمة المراجع.</u>

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد إدارة المخاطر من العناصر الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل المشاريع، خصوصًا في بيئات العمل المتغيرة والمعقدة. وفي ظل الأزمات العالمية، مثل جائحة كوفيد-19، ظهرت الحاجة الملحة إلى تعزيز أنظمة إدارة المخاطر لضمان استمرارية تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها. لقد واجهت المؤسسات تحديات غير مسبوقة أثناء الجائحة، شملت توقف سلاسل التوريد، وتأخر الإنجاز، وتغيير أولويات أصحاب المصلحة، مما أثر بشكل مباشر على أداء المشاريع في مختلف القطاعات.

ساهمت جائحة كوفيد-19 في إحداث نقلة نوعية في طريقة تفكير مديري المشاريع، حيث لم تعد النماذج التقليدية لإدارة المخاطر كافية لمواجهة ظروف غير متوقعة بهذا الحجم. من هنا، أصبح من الضروري إعادة تقييم مدى فعالية الأدوات المستخدمة، وأساليب التنبؤ، وآليات الاستجابة الفورية للمخاطر.

هذه الدراسة تهدف إلى تسليط الضوء على مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر في ظل أزمة كوفيد-19 على نجاح المشاريع، من خلال تحليل ممارسات حقيقية في بيئة العمل السعودية، واستعراض مدى التحديات التي واجهتها المشاريع، واستجابات الفرق الإدارية لتلك التحديات.

1.2. مشكلة الدراسة

شهد العالم خلال جائحة كوفيد-19 واحدة من أعنف الأزمات الصحية والاقتصادية التي أثرت بشكل مباشر وغير مباشر على استمرارية ونجاح المشاريع في مختلف القطاعات. فقد واجه عدد كبير من المشاريع، سواء على المستوى المحلي أو الدولي، تعثرًا واضحًا في التنفيذ، تأخيرات في التسليم، اضطرابات في سلاسل التوريد، إضافة إلى إغلاق جزئي أو كلي للأنشطة. ويعود السبب الجوهري لهذا التعثر، وفقًا لما تم رصده في عدد من التقارير والدراسات الميدانية، إلى غياب أو ضعف آليات استجابة فعالة للمخاطر الناتجة عن ظروف استثنائية وغير مسبوقة.

ورغم أن إدارة المخاطر تُعد عنصرًا أساسيًا ضمن الخطط الاستراتيجية والتشغيلية للمشاريع، إلا أن ما تم ملاحظته خلال الجائحة هو أن العديد من هذه الخطط كانت إما شكلية لا تتعدى النماذج الورقية، أو تقليدية وغير محدثة، لا تتماشى مع طبيعة المخاطر المستجدة. ما أدى إلى فقدان المؤسسات لعنصر المرونة المؤسسية، وبالتالي ضعف قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات. ويظهر هنا خللٌ جوهري في التطبيق العملي لمبادئ إدارة المخاطر، حيث يتم أحيانًا التعامل مع هذا الجانب كإجراء روتيني بدلاً من كونه ركيزة استراتيجية تتطلب التحديث والتطوير المستمرين.

ولأن الأزمات مثل كوفيد-19 تُعد اختبارًا حقيقيًا لكفاءة أنظمة الإدارة داخل المشاريع، تبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية تبحث في الدور الفعلي الذي لعبته ممارسات إدارة المخاطر في دعم المشاريع، خصوصًا في بيئة المملكة العربية السعودية التي شهدت بدورها تحديات كبيرة وإعادة ترتيب للأولويات في عدد من القطاعات الاقتصادية والخدمية.

وبالتالي، تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين فعالية إدارة المخاطر وقدرتها على الاستمرار والنجاح أثناء الأزمات الكبرى. وتُصاغ هذه المشكلة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى ساهمت إدارة المخاطر في تعزيز استمرارية ونجاح المشاريع أثناء جائحة كوفيد-19 في المملكة العربية السعودية؟

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

عند مراجعة الأدبيات العلمية المتوفرة في مجال إدارة المشاريع، يتضح أن هناك تركيزًا واضحًا على النماذج الكلاسيكية لإدارة المخاطر التي وُضعت في سياقات مستقرة نسبيًا، حيث كانت البيئة التنظيمية والاقتصادية خالية من التهديدات الشاملة أو المتعددة الأبعاد. فقد انطلقت أغلب الدراسات من افتراض أن المشاريع تعمل في ظروف طبيعية أو شبه مستقرة، يمكن فيها توقع المخاطر والتخطيط لها بناءً على بيانات سابقة أو نماذج معيارية، مثل مصفوفة الاحتمالية والتأثير، أو تحليل SWOT، أو التحليل الكمي للمخاطر.

غير أن التطبيق الواقعي لهذه النماذج في سياق الأزمات الكبرى، وتحديدًا الأزمات الصحية مثل جائحة كوفيد-19، ظلّ موضوعًا هامشيًا أو غير مطروق بعمق كافٍ في البحوث المنشورة. إذ لا يمكن افتراض

أن نماذج إدارة المخاطر المصممة لحالات الانقطاعات الجزئية أو التقلبات المالية يمكن أن تنجح في مواجهة جائحة عالمية تؤثر على القوى العاملة، وسلاسل الإمداد، وبيئة الأعمال بالكامل.

إضافة إلى ذلك، فإن أغلب الدراسات ركزت على العلاقة العامة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع، دون أن تميز بين السياقات المختلفة التي قد تُغير من طبيعة هذه العلاقة، سواء من حيث قوتها أو اتجاهها أو حتى أدوات قياسها. فقد اكتفى كثير من الباحثين بتأكيد وجود علاقة ارتباط أو تأثير إيجابي لإدارة المخاطر على مخرجات المشاريع، دون الغوص في تحليل تأثير الأزمات الطارئة، مثل كوفيد-19، على مدى فاعلية تطبيق مبادئ إدارة المخاطر، أو دراسة مدى تغير سلوك المؤسسات عند مواجهة مخاطر معقدة ومستمرة وغير تقليدية.

عليه، فإن الدراسة الحالية تسعى إلى سد هذه الفجوة النظرية من خلال نقل التحليل من الإطار التقليدي إلى السياق الأزموي، وفحص كيف أثرت جائحة كوفيد-19 على تطبيق مفاهيم إدارة المخاطر، وهل استطاعت المؤسسات بالفعل تحويل هذه المفاهيم إلى إجراءات فعالة دعمت استمرارية المشاريع، أم أنها بقيت محصورة في إطار نظري أو شكلي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

على الرغم من أهمية إدارة المخاطر كأداة استراتيجية لتعزيز مرونة المشاريع في مواجهة التحديات، إلا أن الدراسات التطبيقية التي تناولت ممارسات إدارة المخاطر في بيئة المملكة العربية السعودية أثناء جائحة كوفيد-19 لا تزال محدودة، لا سيما في القطاعات غير الصحية مثل التعليم، البنية التحتية، الخدمات اللوجستية، وتقنية المعلومات. ويُعد هذا القصور في الأدبيات التطبيقية عائقاً أمام بناء فهم شامل ودقيق لطبيعة الاستجابة المؤسسية في تلك الفترة، وبالتالي يُضعف قدرة الباحثين وصناع القرار على استخلاص دروس قابلة للتعميم أو البناء عليها مستقبلاً.

فالعديد من المؤسسات تعاملت مع الأزمة في بداياتها بشكل ارتجالي دون وجود إجراءات تشغيلية معيارية واضحة (SOPs) لإدارة المخاطر، ودون تفعيل فعلي لخطط الطوارئ أو تحديثها بما يتوافق مع سرعة انتشار وتأثير الجائحة. وبينما اعتمدت بعض المؤسسات على المبادرة الفردية والمرونة العفوية من قبل

فرق العمل، فإن توثيق هذه الاستجابات بقي محدودًا، سواء في السجلات الداخلية أو في الدراسات الأكاديمية.

علاوة على ذلك، فإن تقييم مدى فاعلية استجابات فرق العمل داخل المشاريع المختلفة، وتحديد نقاط القوة والقصور في تطبيق خطط إدارة المخاطر أثناء الجائحة، لم يحظَ باهتمام بحثي كافٍ. ولا تزال هناك فجوة واضحة في معرفة كيف أثرت ثقافة المؤسسة، وأسلوب قيادتها، ودرجة التدريب لدى فرق المشروع، على نجاح أو فشل تطبيق آليات إدارة المخاطر في ظل التهديدات المتصاعدة والمتداخلة التي فرضتها الجائحة.

وبالتالي، فإن الدراسة الحالية تسعى لسد هذه الفجوة التطبيقية من خلال تقديم توثيق ممنهج، مبني على بيانات ميدانية من واقع المشاريع السعودية خلال الجائحة، وتحليل كيفية استجابتهم للأزمة، ومدى مساهمة تلك الاستجابات في استمرار المشاريع أو تعثرها.

وتُترجم هذه الفجوة التطبيقية إلى السؤال البحثي التالي:

ما مدى فاعلية ممارسات إدارة المخاطر التي تم تبنيها فعليًا في المشاريع داخل المملكة العربية السعودية أثناء جائحة كوفيد-19؟

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من معالجتها لأحد الموضوعات المحورية في علم إدارة المشاريع، وهو قدرة المؤسسات على الاستجابة الفعالة للمخاطر في ظل الأزمات المفاجئة والعالمية، كما هو الحال في جائحة كوفيد-19. فقد أثبتت التجربة العالمية خلال هذه الجائحة أن كثيرًا من المشاريع، على اختلاف أحجامها وقطاعاتها، كانت عرضة للتوقف، أو التأجيل، أو الإخفاق، وذلك نتيجة لضعف الجاهزية المؤسسية، وعدم وجود آليات فاعلة ومحدثة لإدارة المخاطر، أو بسبب الاعتماد على أساليب تقليدية غير كافية لمواجهة الظروف الطارئة.

وتمثل أهمية الدراسة إضافة نوعية للأدبيات والممارسات المعرفية في هذا المجال، ليس فقط لأنها تسلط الضوء على العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشروع في الظروف الطبيعية، وإنما لأنها تتناول هذا الارتباط في ظل أزمة غير مسبوقة، مثل كوفيد-19، التي شكّلت ضغطًا هائلًا على الموارد، والقدرات

التنظيمية، وسرعة اتخاذ القرار. كما أن الدراسة تأخذ بعداً محلياً، إذ تركز على بيئة المملكة العربية السعودية، وهي بيئة ثرية بالتحويلات الاقتصادية والمبادرات التنموية، خاصة في ضوء "رؤية السعودية 2030"، مما يعزز من جدوى نتائج الدراسة وارتباطها بالواقع المحلي.

ويمكن تلخيص الأهمية العلمية والعملية للدراسة من الجوانب التالية:

- أولاً: الأهمية النظرية
تضيف الدراسة إلى الرصيد المعرفي في إدارة المشاريع من خلال استكشاف وتفسير كيف أثرت الجائحة على فعالية إدارة المخاطر، مع ربط هذا الأثر بمخرجات المشاريع، مما يساهم في تطوير النماذج النظرية ذات الصلة. كما أنها تفتح المجال لدراسات لاحقة قد تدمج بين إدارة الأزمات، وإدارة المشاريع، وإدارة الموارد البشرية، لتقديم فهم أكثر تكاملاً حول العمل المؤسسي في بيئات متقلبة.
- ثانياً: الأهمية التطبيقية
تُمكن نتائج الدراسة صنّاع القرار، ومديري المشاريع، والقيادات المؤسسية من فهم نقاط القوة والضعف في استجاباتهم للأزمات، وتقديم توصيات عملية مبنية على تحليل واقعي للبيئة المحلية. كما أن الدراسة تقدم مؤشرات قابلة للقياس يمكن استخدامها لتقييم جاهزية المشاريع مستقبلاً لأي ظروف طارئة.
- ثالثاً: الأهمية التنموية
في ضوء توجه المملكة نحو تعزيز القطاع الخاص وتنفيذ عدد ضخم من المشاريع الكبرى، تأتي هذه الدراسة في وقت حساس، حيث يتزايد الاعتماد على الكفاءة والقدرة المؤسسية على الاستمرارية في مواجهة التحديات الخارجية. ومن هنا، فإن نتائج الدراسة قد تساهم في تطوير السياسات والمعايير الوطنية المتعلقة بإدارة المخاطر في المشاريع.
- رابعاً: الأهمية الأكاديمية والتربوية
تقدم الدراسة إطاراً تحليلياً يمكن استخدامه في البرامج الأكاديمية والتدريبية لإعداد كوادر متخصصة في إدارة المشاريع، قادرة على التعامل مع المخاطر بحرفية واستباقية.

في المجمل، فإن هذه الدراسة لا تكتفي بتقديم تحليل وصفي لمشكلة بحثية، بل تسعى إلى إحداث أثر معرفي ومهني حقيقي عبر بناء أدوات تقييم ووعي جديد بأهمية التخطيط المسبق للمخاطر والتعامل الديناميكي مع الأزمات.

- Liu, J., & Wang, Q. (2022). *Crisis Preparedness and Risk Communication in Project Management*. International Journal of Project Management, 40(2), 123–134.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2022.01.004>
- Müller, R., Geraldi, J., & Turner, J. R. (2021). *Project Resilience and Performance During COVID-19: A Quantitative Study*. Project Management Journal, 52(4), 289–304.
<https://doi.org/10.1177/87569728211021983>
- Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *The Standard for Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects*. PMI Global Standard.
- Salem, A., & Abdullah, M. (2022). *The Impact of Crises on the Sustainability of SMEs in Saudi Arabia: The Role of Risk Management*. Journal of Business and Administrative Sciences, 15(1), 78–92.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2019). *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (4th ed.). McGraw-Hill Education.
- Zwikael, O., & Ahn, M. (2020). *Project Risk Management in the Time of Pandemic: Lessons from COVID-19*. International Journal of

Managing Projects in Business, 13(5), 1095–1110.

<https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2020-0189>

العتيبي، س. (2021). إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية أثناء جائحة كوفيد-19 في السعودية .

المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 45–67.

سالم، م.، وعبد الله، أ. (2022). أثر الأزمات على استدامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة في

السعودية. مجلة الإدارة والتنمية، 38(2)، 112–129.