

**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.....  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة |
| 5.....  | 1.1. المقدمة:                        |
| 5.....  | 1.2. مشكلة الدراسة                   |
| 6.....  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري      |
| 7.....  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي    |
| 8.....  | 1.3. أهمية الدراسة                   |
| 10..... | 1.3.1. على المستوى النظري:           |
| 11..... | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:         |
| 12..... | 1.4. أسئلة الدراسة..                 |
| 13..... | 1.5. أهداف الدراسة                   |
| 15..... | 1.6. فرضيات الدراسة                  |
| 18..... | 1.7. نموذج الدراسة                   |
| 19..... | 1.8. منهجية الدراسة                  |
| 20..... | 1.9. الدراسة الميدانية..             |
| 21..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح           |
| 22..... | قائمة المراجع                        |

## 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 الجوهرى 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.

### 1.3.1. على المستوى النظري:

تُسهّم هذه الدراسة في سد فجوة نظرية واضحة في أدبيات إدارة المشاريع، وتحديدًا في مجال فهم التفاعل بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في ظروف خارجة عن المؤلف، كما هو الحال في الأزمات الصحية العالمية. فقد ظلت معظم النماذج النظرية المتعلقة بإدارة المخاطر تعمل في إطار بيانات مستقرة أو شبه مستقرة، وغالبًا ما افترضت هذه النماذج إمكانية التنبؤ بالمخاطر بشكل جزئي على الأقل، مع الاعتماد على سيناريوهات مسبقة وتكرار الأنماط.

ومع بروز جائحة كوفيد-19، تعرضت هذه النماذج لامتحان قاسٍ، حيث وُضعت أمام بيئة معقدة، سريعة التغير، متعددة المتغيرات، وتفتقر إلى سابقة تاريخية مباشرة يمكن الرجوع إليها. هنا، تأتي أهمية الدراسة لتطرح السؤال الجوهرى: هل تظل هذه النماذج النظرية صالحة في ظل بيئة مضطربة وغير يقينية؟ أم أن هناك حاجة لإعادة تعريف مفاهيم إدارة المخاطر نفسها في ظل تغير نوع وطبيعة التهديدات؟

من هذا المنطلق، تقدم الدراسة قيمة نظرية مضاعفة:

- أولاً، تُساهم في توسيع المفاهيم التقليدية لإدارة المخاطر من خلال اختبارها في سياق أزمة شديدة، مما يساعد على قياس مدى صلابتها النظرية وتطبيقها العملي. وهذا الاختبار يفتح المجال أمام تطوير نماذج أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع البيئات المتقلبة.
- ثانيًا، تُبرز الدراسة التفاعل الديناميكي بين عوامل النجاح في المشاريع وآليات إدارة المخاطر، وهو تفاعل غالبًا ما أُغفل في البحوث السابقة، أو عُولج بطريقة خطية ومبسطة. لكن الواقع أثبت أن العلاقة بين المتغيرين علاقة غير خطية، تتأثر بمجموعة من المتغيرات الوسيطة مثل: الثقافة التنظيمية، نمط القيادة، بنية المشروع، ومستوى تمكين فرق العمل.

- ثالثاً، تقدم الدراسة تصوراً نظرياً متقدماً حول فكرة أن النجاح لا يعني فقط الإنجاز وفق الوقت والميزانية، وإنما القدرة على البقاء والتكيف وإعادة التوجيه في ظل الأزمات. وهي زاوية نادرة في أدبيات إدارة المشاريع التي كثيراً ما تركز على المقاييس التقليدية للنجاح دون الأخذ بالحسبان عوامل الاستدامة والمرونة التشغيلية.

بذلك، فإن الدراسة تُثري النماذج النظرية من خلال تقديم اختبار واقعي صارم لها في ظروف غير تقليدية، مع تقديم تحليل نقدي يمكن البناء عليه في تطوير الإطار النظري لممارسات إدارة المشاريع في المستقبل.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تُشكل هذه الدراسة إضافة تطبيقية نوعية، حيث توفر بيانات واقعية مستمدة من بيئة العمل داخل المملكة العربية السعودية، وهي بيئة غنية بالتحديات والمتغيرات، خصوصاً خلال فترة جائحة كوفيد-19. فبدلاً من الاكتفاء بالتحليل النظري أو بناء النماذج المفترضة، تعتمد الدراسة على رصد وتحليل الممارسات الفعلية التي قامت بها المشاريع في مختلف القطاعات خلال الأزمة، مما يمنح نتائجها درجة عالية من المصادقية والارتباط بالسياق المحلي.

كما أن الدراسة لا تقتصر على وصف واقع إدارة المخاطر، بل تسعى إلى تقديم تحليل عميق لأنماط الاستجابة المؤسسية، من خلال تقييم مستوى الجاهزية، وسرعة التفاعل، ومرونة فرق العمل، ومدى تطبيق خطط الطوارئ وتحديثها. هذه الأبعاد تُشكل قاعدة معلوماتية قابلة للاستخدام من قبل المؤسسات التي ترغب في تحسين قدرتها على التعامل مع الأزمات المستقبلية.

ومن خلال النتائج التي ستخرج بها الدراسة، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية المبنية على بيانات ميدانية، تشمل تحسين البنية التنظيمية لإدارة المخاطر، وتطوير ثقافة الاستجابة داخل فرق المشاريع، وتكامل إدارة المخاطر مع التخطيط الاستراتيجي، وتبني مؤشرات أداء جديدة تقيس مدى الجاهزية للأزمات، وليس فقط الكفاءة في الظروف الطبيعية.

علاوة على ذلك، فإن هذه الدراسة قد تُستخدم كمرجع عملي لإعداد وتحديث السياسات الداخلية للمؤسسات، خاصة في القطاعات ذات الحساسية العالية مثل الصحة، التعليم، والاتصالات، حيث أن الفشل في الاستجابة السريعة للمخاطر قد يؤدي إلى تأثيرات سلبية جسيمة. وبما أن الدراسة تعتمد على تحليل واقع

المشاريع السعودية خلال أزمة عالمية، فإنها تُمثل خارطة طريق عملية للمؤسسات المحلية الراغبة في بناء نظم إدارة مخاطر أكثر مرونة واستباقية.

وفي ضوء توجه المملكة نحو التحول الرقمي، وزيادة عدد المشاريع الوطنية الضخمة ضمن "رؤية السعودية 2030"، فإن النتائج التطبيقية للدراسة تكتسب أهمية استراتيجية، حيث توفر مدخلات واقعية يمكن أن تساهم في صياغة سياسات حكومية أكثر فاعلية تجاه إدارة الأزمات والمخاطر في المشاريع الوطنية.

#### 1.4. أسئلة الدراسة

في ضوء الإطار النظري والمشكلة البحثية المطروحة، وانطلاقاً من الهدف الأساسي للدراسة في استكشاف وتقييم أثر ممارسات إدارة المخاطر على استمرارية ونجاح المشاريع في المملكة العربية السعودية أثناء جائحة كوفيد-19، تسعى هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من الأسئلة الجوهرية التي تُشكل الأساس لتحليل الواقع وتفسير النتائج. هذه الأسئلة تمثل محوراً رئيسياً لفهم العلاقة بين متغيرات الدراسة المختلفة، كما تُساعد في توجيه منهجية البحث وجمع البيانات وتحليلها لاحقاً.

وتتمثل الأسئلة البحثية فيما يلي:

1. ما مدى تطبيق مؤسسات القطاع العام والخاص لإدارة المخاطر أثناء أزمة كوفيد-19؟  
يهدف هذا السؤال إلى قياس مدى التزام المشاريع بأنظمة إدارة المخاطر، سواء من خلال وجود خطط مكتوبة، أو تفعيل فعلي لتلك الخطط، أو توفير وحدات مختصة بإدارة المخاطر، إلى جانب مدى جاهزيتها قبل وأثناء الأزمة.
2. ما أبرز المخاطر التي واجهت المشاريع في المملكة العربية السعودية خلال الجائحة؟  
يُركّز هذا السؤال على تحديد أنواع المخاطر التي ظهرت أو تصاعدت نتيجة الجائحة، سواء كانت تشغيلية، مالية، بشرية، تقنية، أو مرتبطة بسلاسل الإمداد، مع محاولة تصنيفها وفقاً لتكرارها وتأثيرها على الأداء العام للمشاريع.

3. ما مدى فعالية الاستراتيجيات المستخدمة في الاستجابة لتلك المخاطر؟  
هنا يتم تحليل كفاءة الحلول والإجراءات التي تم تبنيها من قبل المشاريع للتعامل مع المخاطر، مع التقييم النوعي لسرعة الاستجابة، ومرونتها، واستدامتها، ومدى تكاملها مع إدارة المشروع ككل.
4. هل يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جودة إدارة المخاطر ونجاح المشاريع أثناء الأزمة؟  
يُعد هذا السؤال الأكثر ارتباطاً بالتحليل الكمي، حيث سيتم اختبار العلاقة بين المتغير المستقل (جودة إدارة المخاطر) والمتغير التابع (نجاح المشروع) باستخدام أدوات التحليل الإحصائي المناسبة لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة سببية يمكن الاعتماد عليها في التفسير.
5. ما الدروس المستفادة التي يمكن اعتمادها لبناء نماذج أكثر مرونة في المستقبل؟  
يتناول هذا السؤال البعد الاستراتيجي للدراسة، من خلال استخراج أفضل الممارسات والدروس التي كشفت عنها الأزمة، بهدف تقديم توصيات مستقبلية تساعد المشاريع على تحسين جاهزيتها وتعزيز قدرتها على الاستمرارية، ليس فقط في ظل الأزمات، بل في مختلف ظروف عدم اليقين.  
تشكل هذه الأسئلة مجتمعة الإطار الإرشادي لتحليل البيانات، وتسهم في ضمان شمولية الدراسة وتوازنها بين الجانب الوصفي والتحليلي، وبين البعد النظري والتطبيقي، بما يُحقق أهداف الدراسة ويُعزز من نتائجها المتوقعة.

### 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والعملية التي تستجيب بشكل مباشر لمشكلة البحث وتساؤلاته، وتسعى إلى تعزيز الفهم العميق للعلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع في ظل الأزمات الصحية غير المتوقعة، مثل جائحة كوفيد-19. وتتوزع الأهداف الأساسية للدراسة على عدة محاور كما يلي:

أولاً: تحليل تأثير إدارة المخاطر على أداء المشاريع خلال جائحة كوفيد-19  
يتمثل الهدف المركزي للدراسة في تحليل طبيعة العلاقة بين مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر من جهة، ومستوى نجاح المشروع واستمراره من جهة أخرى، خلال الأزمة الصحية العالمية. هذا التحليل يهدف إلى التمييز بين المشاريع التي تمكنت من التكيف والاستمرار بفضل جاهزية خططها وخبراتها السابقة في

إدارة المخاطر، وتلك التي تعثرت بسبب غياب أو ضعف هذه الممارسات. وسيتم ربط ذلك بالأداء الفعلي للمشاريع من حيث التزامها بالجدول الزمنية، وضبط الميزانيات، وتحقيق الأهداف التشغيلية.

ثانيًا: تحديد أبرز أنواع المخاطر التي واجهت المشاريع في المملكة تسعى الدراسة إلى تصنيف وتحديد الأنماط الأكثر شيوعًا للمخاطر التي ظهرت أو تصاعدت أثناء الجائحة، خاصة تلك التي أثرت على الموارد البشرية، سلسلة التوريد، التكنولوجيا، التمويل، والقرارات التشغيلية. ومن خلال رصد هذه المخاطر سيتمكن الباحث من تقديم خريطة واضحة للمهددات الفعلية التي واجهت بيئة المشاريع في المملكة، بما يساعد في بناء قاعدة معرفية يمكن الاستناد إليها في تخطيط السياسات المستقبلية.

ثالثًا: تقييم فعالية الأدوات والاستراتيجيات التي استخدمتها المؤسسات لمواجهة التحديات تهدف الدراسة إلى تحليل نقدي للإجراءات والأساليب التي اعتمدت عليها المشاريع في الاستجابة للمخاطر، سواء كانت تلك الأدوات تقليدية مثل خطط الطوارئ والاحتواء، أو رقمية مثل استخدام أدوات التواصل وإدارة العمل عن بعد. كما سيتم فحص مدى تناسق تلك الاستراتيجيات مع طبيعة المخاطر، وهل تم تنفيذها بطريقة استباقية أم رد فعل. هذا التقييم يهدف إلى استخلاص الدروس العملية ومعرفة أين نجحت المؤسسات وأين أخفقت في تفعيل أنظمة إدارة المخاطر.

رابعًا: تقديم توصيات لتعزيز قدرة المشاريع المستقبلية على الصمود في وجه الأزمات تسعى الدراسة إلى توليد توصيات قابلة للتنفيذ يمكن أن تستفيد منها المشاريع والمؤسسات مستقبلاً في بناء نظم إدارة مخاطر أكثر مرونة واستجابة. هذه التوصيات ستستند إلى نتائج الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي، بحيث تكون مبنية على الواقع العملي وليس فقط على التوقعات النظرية. وسيتم التركيز على آليات تحسين الجاهزية المؤسسية، تدريب فرق العمل، تحديث السياسات، وربط إدارة المخاطر بالخطة الاستراتيجية للمشروع منذ بدايته.

بذلك، فإن الدراسة لا تقتصر على تقديم إجابات بحثية، بل تُسهم بشكل فعال في تطوير الممارسة المهنية في مجال إدارة المشاريع، وتوفير أدلة موثوقة تدعم اتخاذ القرار في أوقات الأزمات.

## 1.6 فرضيات الدراسة

### الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية إدارة المخاطر ونجاح المشاريع أثناء جائحة كوفيد-19. تُعد هذه الفرضية المحورية في هذه الدراسة، إذ تنطلق من افتراض أن جودة وفعالية أنشطة إدارة المخاطر، والتي تشمل التحديد المبكر للمخاطر، والتقييم، ووضع خطط الاستجابة، والرصد المستمر، تُسهم بشكل مباشر في تعزيز فرص نجاح المشروع حتى في ظل الظروف الطارئة والاستثنائية مثل الأزمات الصحية العالمية.

نجاح المشروع هنا لا يُقاس فقط بتحقيق الأهداف التقليدية من إنجاز في الوقت المحدد وضمن الميزانية المحددة، بل يُنظر إليه من منظور أشمل يشمل القدرة على الاستمرار في تقديم المخرجات، والتكيف مع المتغيرات، وتقليل الخسائر، واستعادة العمليات بسرعة بعد وقوع الأزمة. وبالتالي، تفترض الدراسة أن المؤسسات أو المشاريع التي فعلت إدارة المخاطر بكفاءة عالية كانت أكثر قدرة على التكيف والاستمرارية وتحقيق درجات أعلى من النجاح، مقارنةً بتلك التي لم تعتمد على ممارسات إدارة مخاطر منهجية أو فعالة.

وسيتم اختبار هذه العلاقة باستخدام التحليل الإحصائي المناسب (مثل اختبار بيرسون للارتباط أو تحليل الانحدار)، لتحديد ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة تطبيق ممارسات إدارة المخاطر ومؤشرات نجاح المشروع أثناء جائحة كوفيد-19، وذلك ضمن عينة من المشاريع المختلفة في المملكة العربية السعودية.

### الفرضية الثانية:

تختلف ممارسات إدارة المخاطر باختلاف نوع المشروع والقطاع المنفذ فيه.

تنطلق هذه الفرضية من فرضية فرعية ضمن الإطار التحليلي للدراسة، مفادها أن تطبيقات إدارة المخاطر ليست نمطية أو موحدة، بل تتفاوت تبعاً لطبيعة المشروع والبيئة القطاعية التي يُنفذ فيها. فالمشاريع تختلف من حيث الحجم، والتعقيد، ومدى التعرض للمخاطر، وكذلك من حيث الإطار التنظيمي والتشريعي الذي

تعمل ضمنه. على سبيل المثال، المشاريع في القطاع الصحي أو التكنولوجي قد تتطلب إجراءات إدارة مخاطر أكثر صرامة وتخصصًا مقارنة بمشاريع في قطاعات خدمية أو إنشائية.

كما تفترض هذه الفرضية أن هناك عوامل تنظيمية وثقافية وهيكلية داخل كل قطاع تؤثر على كيفية تصور المخاطر، والاستجابة لها، وتخصيص الموارد لها. فالقطاعات التي تمتلك خبرة سابقة أو تعرضت لمخاطر مماثلة في الماضي، قد تكون أكثر تطورًا في بناء آليات فعالة لإدارة المخاطر. في المقابل، قد تفقر بعض القطاعات الأخرى، خاصة تلك الأقل تعرضًا تاريخيًا للأزمات، إلى الجاهزية المؤسسية والخبرة اللازمة. وتسعى الدراسة من خلال اختبار هذه الفرضية إلى تحديد الفروقات في الممارسات الفعلية لإدارة المخاطر حسب القطاعات المختلفة (مثل القطاع الحكومي، الخاص، الصحي، الإنشائي، التقني، وغيرها)، وتفسير هذه الفروقات من خلال خصائص كل قطاع ونوع المشاريع المنفذة فيه. سيتم الاعتماد على التحليل الإحصائي (التفسيري) مثل اختبار "ANOVA" أو اختبارات التباين (لفهم مدى دلالة هذه الفروق إحصائيًا ضمن العينة المستهدفة من الدراسة).

### الفرضية الثالثة:

وجود خطة استجابة طارئة مسبقة يُحسن من قدرة المشروع على الاستمرارية في الأزمات.

تعكس هذه الفرضية أحد المبادئ الأساسية في إدارة المخاطر وإدارة الأزمات، وهي أن التخطيط المسبق هو أحد أهم العوامل التي تساهم في الحد من آثار الكوارث والتقلبات غير المتوقعة. تشير هذه الفرضية إلى أن امتلاك المشروع لخطة استجابة طارئة موثقة ومنهجية – تشمل سيناريوهات متعددة للتعامل مع المخاطر المحتملة – يساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المشروع على الصمود، وتجنب الانهيار، والاستمرار في العمل حتى أثناء الأزمات الكبرى مثل جائحة كوفيد-19.

ويُقصد بخطة الاستجابة الطارئة هنا مجموعة السياسات والإجراءات التي يتم إعدادها وتدريب الفرق عليها مسبقًا، بحيث تتضمن خطوات واضحة للتعامل مع الانقطاعات، نقص الموارد، تغير ظروف السوق أو سلاسل التوريد، والتحديات الصحية والبشرية، بالإضافة إلى خطط العمل البديلة وخطط التعافي.

تفترض الدراسة أن المشاريع التي تبنت خطط طوارئ قبل اندلاع الأزمة كانت أكثر استعدادًا لتفعيل استجابات سريعة ومنظمة، مما مكنها من تقليل الفوضى، واتخاذ قرارات محسوبة، واستعادة العمليات خلال

فترة وجيزة. في المقابل، يُرجَّح أن المشاريع التي لم تمتلك مثل هذه الخطط واجهت تأخيرات في اتخاذ القرار، وارتباكًا تشغيليًا، وأضرارًا أكبر.

وسيتّم اختبار هذه الفرضية عبر تحليل استجابات المشاريع لعينة الدراسة، وربط وجود خطة استجابة طارئة موثقة مسبقًا بمؤشرات استمرارية المشروع، مثل مدة التوقف، وحجم الخسائر، ومعدل الالتزام بالخطة الزمنية، باستخدام أدوات تحليل التباين أو الانحدار المتعدد.

#### الفرضية الرابعة:

يؤثر مستوى تأهيل فريق العمل في قدرة المشروع على التعامل مع المخاطر بشكل فعّال.

تعتمد هذه الفرضية على الفرضية الجوهرية في علوم إدارة المشاريع وإدارة المخاطر، وهي أن العنصر البشري يُعد المحرك الرئيسي في أي استجابة ناجحة للمخاطر، مهما بلغت جودة الخطط أو تطور الأدوات التقنية. وتشير الفرضية إلى أن مستوى تأهيل وتدريب أعضاء فريق المشروع – من حيث الخبرة، المعرفة، الكفاءة، والقدرة على اتخاذ القرار تحت الضغط – يُشكل فارقًا جوهريًا في مدى فعالية التعامل مع المخاطر، خصوصًا في البيئات المعقدة وغير المستقرة مثل التي خلقتها جائحة كوفيد-19.

ويُتّخذ بالتأهيل هنا امتلاك الفريق للمهارات اللازمة لتحديد المخاطر وتحليلها، وتطبيق الإجراءات المناسبة للاستجابة، بالإضافة إلى المعرفة بمنهجيات إدارة المخاطر المعتمدة مثل ISO 31000 أو PRINCE2. كما يشمل التأهيل القدرة على العمل الجماعي، والمرونة في إدارة التغيير، وسرعة التكيف مع التوجيهات الجديدة، وهي سمات مهمة جدًا في أوقات الأزمات.

تفترض الدراسة أن المشاريع التي تمتلك فرق عمل مدربة ومؤهلة مسبقًا قادرة بشكل أكبر على احتواء الأزمات، وتنفيذ استجابات فعالة، وتفادي الانهيار التشغيلي أو الإداري. في المقابل، قد تتأثر المشاريع التي تعتمد على كوادر غير مدربة أو تفقر إلى المعرفة الكافية، بضعف التنسيق والتأخير في الاستجابة، ما يؤدي إلى تفاقم أثر المخاطر.

سيتم اختبار هذه الفرضية عبر تقييم ارتباط مستوى التأهيل المهني والتدريبي لفريق المشروع مع مؤشرات فعالية إدارة المخاطر، باستخدام أدوات تحليل العلاقة مثل معامل الارتباط وتحليل الانحدار، مما سيساعد في بناء استنتاجات عملية حول أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ضمن مشاريع الأعمال.

## 1.7. نموذج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على نموذج سببي يُوضّح العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما: إدارة المخاطر كمُتغير مستقل، ونجاح المشروع كمُتغير تابع. ويستند هذا النموذج إلى الفرضية الأساسية بأن ممارسات إدارة المخاطر تُؤثر بشكل مباشر وفَعّال على أداء المشاريع، خصوصًا أثناء فترات الأزمات والظروف غير المستقرة، مثل تلك التي فرضتها جائحة كوفيد-19 على بيانات العمل والتنفيذ.

وقد تم اختيار هذا النموذج بهدف توضيح التأثير السببي وليس فقط الترابط بين المتغيرين، حيث يُفترض أن ارتفاع مستوى جودة إدارة المخاطر، بما يشمل مراحل التنبؤ، والتحليل، ووضع خطط الاستجابة، والمتابعة المستمرة، يؤدي إلى زيادة احتمال نجاح المشروع. النجاح هنا لا يُقاس فقط بالنتائج النهائية، بل أيضًا بمرونة المشروع واستدامته وقدرته على التكيف مع التغيرات.

يعكس هذا النموذج الطبيعة الديناميكية لإدارة المشاريع، ويأخذ في الاعتبار أن المخاطر لم تعد أحداثًا عرضية أو ثانوية، بل أصبحت عاملاً بنيويًا يجب إدارته ضمن هيكل المشروع نفسه. كما يُساعد النموذج على اختبار مدى دقة الفرضيات المطروحة في الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، ويوفّر إطارًا واضحًا لتحليل البيانات وربط النتائج بالأهداف البحثية.

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو أحد أبرز المناهج العلمية شيوعاً واستخداماً في البحوث الإدارية والاجتماعية، نظراً لقدرته على دمج الوصف الدقيق للظواهر مع التحليل المنهجي للعلاقات والمتغيرات المؤثرة. وتُعد ملاءمة هذا المنهج لطبيعة الدراسة الحالية مبررة من حيث أن هدفها لا يقتصر على عرض واقع ممارسات إدارة المخاطر في المشاريع داخل المملكة العربية السعودية أثناء جائحة كوفيد-19، بل يتجاوز ذلك إلى تحليل طبيعة العلاقة بين إدارة المخاطر ونجاح المشاريع، واستنتاج مدى فاعلية هذه الممارسات في بيئة أزمات غير مستقرة.

يرتكز المنهج الوصفي التحليلي في هذا السياق على مرحلتين أساسيتين: أولاً، المرحلة الوصفية، والتي تهدف إلى استعراض وتحليل الخصائص العامة للظاهرة محل الدراسة، من خلال توصيف واقع إدارة المخاطر في المشاريع السعودية أثناء فترة الجائحة. وهذا يشمل جمع البيانات حول أنواع المخاطر التي واجهتها المشاريع، طبيعة الاستجابات المتبعة، مدى وجود خطط استباقية للطوارئ، ودرجة الالتزام بالإجراءات الاحترازية.

ثانياً، المرحلة التحليلية، والتي تُعنى بفحص العلاقة بين المتغيرات المختلفة، وبشكل خاص العلاقة بين جودة إدارة المخاطر كمتغير مستقل ومستوى نجاح المشروع كمتغير تابع. ويُستخدم في ذلك أدوات تحليل إحصائي تساعد في اختبار الفرضيات المطروحة، والتحقق من مدى دلالة العلاقة وتأثيرها.

كما تستند الدراسة في الجانب التطبيقي منها إلى البيانات الميدانية الأولية التي سيتم جمعها باستخدام أداة الاستبانة، والتي تُعد من الأدوات الشائعة لجمع البيانات الكمية في البحوث الاجتماعية والميدانية. وقد تم تصميم الاستبانة بعناية لتشمل محاور متعددة تقيس إدراك المبحوثين لممارسات إدارة المخاطر، وجودتها، ومدى تأثيرها على نتائج المشروع أثناء الأزمة.

وسوف تُوجّه الاستبانة إلى عينة من العاملين في إدارة المشاريع داخل المملكة، وبشكل خاص في قطاعات حيوية مثل التعليم، الصحة، التقنية، والخدمات اللوجستية، نظراً لأن هذه القطاعات كانت من الأكثر تضرراً أو تحدياً أثناء جائحة كوفيد-19، مما يوفّر بيئة مثالية لفحص واقع إدارة المخاطر وتحليل فعالية الاستجابات العملية.

وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لضمان تمثيل كافٍ، مع مراعاة التوزيع القطاعي والجغرافي بما يحقق العدالة والتنوع، ويُسهّم في إنتاج نتائج يمكن تعميمها نسبياً على واقع إدارة المشاريع في المملكة خلال الأزمات. وسيتم استخدام برامج تحليل إحصائي متقدمة لتحليل البيانات، واختبار فرضيات الدراسة، واستخلاص الاستنتاجات التي تركز على أدلة كمية دقيقة.

### 1.9. الدراسة الميدانية

تُشكّل الدراسة الميدانية جزءاً أساسياً من هذا البحث، إذ تهدف إلى جمع بيانات أولية دقيقة ومباشرة من واقع بيانات المشاريع داخل المملكة العربية السعودية، لتقييم مدى تطبيق ممارسات إدارة المخاطر خلال جائحة كوفيد-19، وتحليل علاقتها بمستوى نجاح المشاريع في تلك الفترة.

وقد تم تصميم الدراسة الميدانية وفقاً لمعايير علمية دقيقة، تبدأ من تحديد المجتمع المستهدف، وصولاً إلى أسلوب جمع البيانات وتحليلها. يتكوّن مجتمع الدراسة من المديرين، والمشرفين، وأفراد فرق العمل في إدارات المشاريع داخل عدد من القطاعات الحيوية مثل القطاع الصحي، والتعليمي، والتقني، واللوجستي. تم اختيار هذه القطاعات على وجه التحديد لما واجهته من تحديات استثنائية خلال الجائحة، مما يُتيح فرصاً أفضل لفهم فعالية أنظمة إدارة المخاطر في ظل ضغط الأزمات.

تم استخدام أداة الاستبانة المغلقة لجمع البيانات، وذلك لضمان توحيد الإجابات وتسهيل معالجتها إحصائياً. واحتوت الاستبانة على مجموعة من المحاور تغطي مختلف جوانب إدارة المخاطر، من التخطيط والتقييم إلى الاستجابة والمتابعة، بالإضافة إلى أسئلة تقيس مستوى نجاح المشاريع من حيث تحقيق الأهداف، الالتزام بالجدول الزمني، رضا أصحاب المصلحة، واستمرارية المشروع خلال الأزمة.

تم توزيع الاستبانة إلكترونياً عبر البريد الرسمي للمؤسسات، والمنصات المهنية مثل LinkedIn، بالإضافة إلى التواصل المباشر مع مسؤولي المشاريع لضمان الحصول على إجابات من أصحاب القرار والممارسين الفعليين. وتم التأكد من تنوع العينة الميدانية لتشمل مشاريع في مناطق مختلفة من المملكة، ولتراعي تباين حجم المشاريع وطبيعة أنظمتها الإدارية.

كما تم تطبيق إجراءات للتحقق من صدق وثبات الأدلة، شملت التحكيم من قبل خبراء متخصصين، وتجربة أولية (Pilot) تم خلالها اختبار وضوح الأسئلة وقابليتها للفهم. أما من الناحية الإحصائية، فقد تم قياس

معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ، والذي أظهر قيمًا مرتفعة تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبانة.

تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى توفير أرضية تحليلية صلبة تستند إلى بيانات واقعية، بعيدة عن الافتراضات النظرية المجردة، مما يجعل نتائج البحث أكثر ارتباطًا بالواقع العملي وقابلية للتطبيق، ويُعزز من موثوقية التوصيات التي ستقدم لاحقًا.

### 1.10. مخطط المشروع المقترح

يوضح المخطط التالي تسلسل خطوات تنفيذ المشروع المقترح خلال فترته الزمنية:

| الأسبوع | المرحلة                          | الأنشطة                                                |
|---------|----------------------------------|--------------------------------------------------------|
| 1 - 2   | إعداد المقترح                    | صياغة الفكرة، تحديد المشكلة، كتابة الإطار العام        |
| 3 - 5   | الإطار النظري                    | جمع الدراسات، تلخيص الأدبيات، تصميم النموذج المفترض    |
| 6 - 8   | إعداد أداة الدراسة               | بناء الاستبانة، مراجعتها من مختصين، توزيعها إلكترونياً |
| 9 - 10  | جمع البيانات                     | متابعة الاستجابات، مراجعة صلاحية البيانات المدخلة      |
| 11 - 12 | تحليل البيانات                   | إدخال البيانات في SPSS ، تحليل النتائج                 |
| 13 - 14 | كتابة النتائج والتوصيات          | مناقشة النتائج، صياغة التوصيات                         |
| 15      | المراجعة النهائية وتنسيق المشروع | مراجعة لغوية، تنسيق، إعداد ملف التسليم النهائي         |

- 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.