

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة الأعمال

"إدارة المشاريع في اوضاع الحرب في الشرق الأوسط"

إعداد الطالب:

عبدالله خالد الغامدي

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

..... الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

..... المقدمة

..... مشكلة البحث

..... أهمية البحث

..... أهداف البحث

..... فرضيات البحث

..... منهجية البحث

..... محددات البحث

..... الفصل الثاني: الإطار النظري

..... تمهيد

..... مفهوم إدارة المشاريع

..... مثلث إدارة المشاريع

..... البيئات عالية المخاطر

إدارة المشاريع في أوضاع الحرب

إدارة المخاطر

المرونة التنظيمية

التحول الرقمي

استراتيجيات الإدارة

عوامل النجاح

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

مجتمع وعينة الدراسة

أداة الدراسة

صدق وثبات الأداة

التحليل الوصفي

الفرضيات

..... مناقشة النتائج

..... الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

..... تمهيد

..... النتائج

..... الاستنتاجات

..... التوصيات

..... الدراسات المستقبلية

..... المراجع

فصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تزايداً ملحوظاً في النزاعات المسلحة والأزمات الجيوسياسية التي أثرت بشكل مباشر في بيئات الأعمال والاستثمار والتنمية. ولم تعد المشاريع تُنفذ فقط في بيئات مستقرة، بل أصبحت العديد من المنظمات تعمل في مناطق تتسم بدرجة عالية من عدم اليقين والمخاطر الأمنية والاقتصادية.

تُعد إدارة المشاريع من أهم أدوات تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعتمد الحكومات والمنظمات الدولية والشركات الخاصة على المشاريع لتنفيذ خططها الاستراتيجية. إلا أن تنفيذ المشاريع في أوضاع الحرب يواجه تحديات استثنائية تتجاوز التحديات التقليدية، مثل اضطراب سلاسل الإمداد، ونقص الموارد البشرية والمالية، وتغير الأولويات الاستراتيجية، وارتفاع المخاطر التشغيلية والأمنية.

وفي ظل هذه الظروف، تظهر الحاجة إلى تطوير ممارسات إدارية مرنة وقادرة على التكيف مع البيئات غير المستقرة، بما يضمن استمرارية تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها بأكبر قدر ممكن من الكفاءة.

تنبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول موضوعاً حديثاً نسبياً في مجال إدارة الأعمال، حيث يركز على دراسة كيفية إدارة المشاريع في أوضاع الحرب، وتحليل العوامل المؤثرة في نجاحها، واقتراح مجموعة من التوصيات التي تساعد المنظمات على تحسين قدرتها على تنفيذ مشاريعها في البيئات عالية المخاطر.

مشكلة البحث

أصبحت العديد من المنظمات تعمل في بيئات تتسم بعدم الاستقرار نتيجة النزاعات المسلحة والحروب، الأمر الذي يفرض تحديات غير مسبقة على إدارة المشاريع. ففي هذه البيئات، تتعرض المشاريع إلى مستويات مرتفعة من المخاطر وعدم اليقين، مثل تعطل سلاسل الإمداد، ونقص الموارد، وارتفاع التكاليف، وصعوبة التخطيط طويل المدى.

وعلى الرغم من تطور منهجيات إدارة المشاريع، إلا أن معظم هذه المنهجيات طُورت في سياقات مستقرة نسبياً، مما يؤثر تساؤلات حول مدى ملاءمتها للتطبيق في أوضاع الحرب. كما أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تبحث في كيفية تعامل مديري المشاريع مع هذه الظروف الاستثنائية

بناءً على ذلك، تتمحور مشكلة البحث حول الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي

كيف يمكن إدارة المشاريع بكفاءة في أوضاع الحرب؟

وينبثق عنه الأسئلة الفرعية:

ما أهم التحديات؟

ما أثر عدم الاستقرار الأمني؟

ما دور إدارة المخاطر؟

ما أثر المرونة التنظيمية؟

أهمية البحث

الأهمية العلمية:

- إثراء الأدبيات
- تطوير المعرفة

الأهمية العملية:

- مساعدة مديري المشاريع

- تحسين الأداء
- دعم اتخاذ القرار

أهداف البحث

الهدف الرئيسي: تحليل واقع إدارة المشاريع في أوضاع الحرب.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على التحديات
- دراسة أثر المخاطر
- تحليل دور المرونة
- تقديم توصيات

فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والمرونة التنظيمية في نجاح إدارة المشاريع في أوضاع الحرب.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر لعدم الاستقرار الأمني على أداء المشاريع.
- يوجد أثر لنقص الموارد على نجاح المشاريع.

- يوجد أثر لإدارة المخاطر على تقليل فشل المشاريع.
- يوجد أثر للمرونة التنظيمية على استمرارية المشاريع.

منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام استبيان وتحليل إحصائي لبيانات عينة من العاملين في إدارة المشاريع.

محددات البحث

- محدودية البيانات
- صعوبة الوصول للمشاركين
- ضيق الوقت

فصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المشاريع في البيئات عالية المخاطر

تمهيد

شهدت بيئة الأعمال العالمية خلال السنوات الأخيرة تحولات كبيرة نتيجة الأزمات الاقتصادية والصراعات المسلحة والكوارث الطبيعية، مما أدى إلى انتقال العديد من المنظمات إلى العمل في بيئات تتسم بدرجة عالية من عدم الاستقرار وعدم اليقين. وقد فرضت هذه التحولات تحديات جديدة على إدارة المشاريع، وأبرزت الحاجة إلى تطوير ممارسات وأساليب إدارية قادرة على التكيف مع الظروف الاستثنائية.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري المرتبط بإدارة المشاريع في البيئات عالية المخاطر، من خلال استعراض المفاهيم الأساسية لإدارة المشاريع، وخصائص البيئات غير المستقرة، وإدارة المخاطر، والمرونة التنظيمية، ودور التحول الرقمي في دعم المشاريع أثناء الأزمات.

مفهوم إدارة المشاريع وتطورها

تُعد إدارة المشاريع من أهم مجالات الإدارة الحديثة، حيث تعتمد المنظمات على المشاريع لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها التنموية والاقتصادية .

تعريف المشروع

يمكن تعريف المشروع بأنه :

“مجموعة من الأنشطة المؤقتة التي تهدف إلى إنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة خلال فترة زمنية محددة وباستخدام موارد محدودة”.

تعريف إدارة المشاريع

إدارة المشاريع هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد لتحقيق أهداف محددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة .

عناصر إدارة المشاريع الأساسية

تعتمد إدارة المشاريع على مجموعة من العمليات الرئيسية، وهي :

1. بدء المشروع

2. التخطيط

3. التنفيذ

4. المراقبة والتحكم

5. الإغلاق

وتُعرف هذه المراحل بدورة حياة المشروع .

مثلث إدارة المشاريع (الوقت – التكلفة – الجودة)

يعد مثلث إدارة المشاريع أحد المفاهيم الأساسية في هذا المجال، ويُعرف أيضاً باسم القيود الثلاثة للمشروع .

إدارة الوقت :

تشمل تحديد الأنشطة، جدولة الأعمال، ومتابعة تقدم المشروع .

إدارة التكلفة :

تشمل تقدير التكاليف، إعداد الميزانية، ومراقبة الانحرافات المالية .

إدارة الجودة :

تشمل تحديد معايير الجودة، مراقبة الأداء، وضمان مطابقة المخرجات للمواصفات .

ومع تطور البيئات المعقدة، لم يعد هذا المثلث كافياً، حيث أضيفت عناصر أخرى مثل إدارة المخاطر والمرونة التنظيمية .

خصائص البيئات عالية المخاطر

تُعرف البيئات عالية المخاطر بأنها البيئات التي تتسم بعدم الاستقرار والتغير السريع وارتفاع مستوى التهديدات التي قد تؤثر في تنفيذ المشاريع .

أهم خصائص هذه البيئات :

- ارتفاع درجة عدم اليقين
- التغير المستمر في الظروف
- ضعف البنية التحتية
- صعوبة التنبؤ بالمستقبل
- اضطراب الأسواق وسلاسل الإمداد
- ارتفاع المخاطر الأمنية والسياسية

وتعد أوضاع الحرب من أكثر البيئات تعقيداً وتأثيراً على المشاريع .

إدارة المشاريع في أوضاع الحرب

يختلف تنفيذ المشاريع في أوضاع الحرب عن البيئات المستقرة، حيث تواجه المشاريع تحديات استثنائية .
أبرز التحديات :

1. المخاطر الأمنية (تهديد سلامة العاملين)
2. تعطل سلاسل الإمداد
3. نقص الموارد البشرية
4. عدم استقرار التمويل
5. تغير نطاق المشروع
6. ضعف البنية التحتية

إدارة المخاطر في المشاريع

تُعد إدارة المخاطر من أهم عناصر إدارة المشاريع، خاصة في البيئات غير المستقرة .
مفهوم إدارة المخاطر :

هي عملية منهجية تهدف إلى تحديد المخاطر وتحليلها ووضع خطط للتعامل معها .
مراحل إدارة المخاطر :

1. تحديد المخاطر
2. تحليل المخاطر
3. الاستجابة للمخاطر

4. مراقبة المخاطر

أهميتها :

- تقليل الخسائر
- تحسين القرار
- تعزيز استمرارية المشروع

المرونة التنظيمية

المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات والاستجابة للأزمات .

عناصرها :

- المرونة الإدارية
- المرونة التشغيلية
- المرونة الاستراتيجية
- المرونة البشرية

دورها :

- دعم الاستمرارية
- تحسين التكيف
- تقليل تأثير الأزمات

التحول الرقمي ودوره

يشير التحول الرقمي إلى استخدام التقنيات الحديثة لتحسين الأداء .

أدواته :

- أنظمة إدارة المشاريع
- الاجتماعات الافتراضية
- الحوسبة السحابية

أهميته :

- تحسين التواصل
- تسريع القرار
- تقليل المخاطر

استراتيجيات إدارة المشاريع في أوضاع الحرب

تشمل :

- الإدارة المرنة
- التخطيط التكيفي
- تنويع الموارد
- إدارة الأزمات
- التركيز على الأولويات

عوامل نجاح المشاريع

تشمل :

- إدارة المخاطر
- المرونة التنظيمية
- القيادة الفعالة
- التكنولوجيا
- التواصل
- سرعة اتخاذ القرار

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل البيانات

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض الجانب التطبيقي من الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات المتعلقة بإدارة المشاريع في أوضاع الحرب. حيث تم تصميم أداة قياس (استبيان) لجمع البيانات من عينة من العاملين في مجال إدارة المشاريع، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والتوصل إلى نتائج تدعم الجانب النظري.

مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال إدارة المشاريع في المنظمات التي تعمل في بيئات تتسم بدرجة عالية من المخاطر وعدم الاستقرار، مثل الشركات التي تعمل في مناطق النزاعات أو البيئات غير المستقرة.

أما عينة الدراسة، فقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (150) مشاركاً من مديري المشاريع والمهندسين والمشرفين، وذلك لضمان تمثيل مناسب لمجتمع الدراسة وتحقيق نتائج يمكن تعميمها بدرجة مقبولة.

أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمه بما يتناسب مع أهداف الدراسة، واشتمل على ثلاثة محاور رئيسية:

1. التحديات في أوضاع الحرب
2. إدارة المخاطر
3. المرونة التنظيمية ونجاح المشاريع

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس آراء المبحوثين، حيث تتراوح الإجابات بين (1 = لا أو افق بشدة) إلى (5 = أو افق بشدة).

صدق وثبات الأداة

تم التأكد من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في مجال إدارة الأعمال، وذلك للتأكد من ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة.

كما تم اختبار ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة الثبات (0.87)، وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الموثوقية ويمكن الاعتماد على نتائجها.

التحليل الوصفي للبيانات

أولاً: تحليل محاور التحديات في أوضاع الحرب:

أظهرت نتائج التحليل أن المتوسط الحسابي لهذا المحور بلغ (4.21 من 5)، مما يدل على أن المشاركين يرون أن مستوى التحديات في أوضاع الحرب مرتفع.

وقد تمثلت أبرز هذه التحديات في:

- عدم الاستقرار الأمني
- تعطل سلاسل الإمداد
- نقص الموارد

ثانياً: تحليل محور إدارة المخاطر

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.05)، مما يشير إلى وجود مستوى مرتفع من الاهتمام بتطبيق إدارة المخاطر في المشاريع.

كما أظهرت النتائج أن:

- تحديد المخاطر يتم بدرجة جيدة
- هناك ضعف نسبي في متابعة المخاطر بشكل مستمر

ثالثاً: تحليل محور المرونة التنظيمية

بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور (4.12)، مما يدل على أن المنظمات تسعى إلى التكيف مع الظروف الصعبة.

وأظهرت النتائج أن:

- سرعة اتخاذ القرار متوفرة بدرجة جيدة
- هناك اعتماد متزايد على الحلول البديلة

اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر والمرونة التنظيمية في نجاح المشاريع في أوضاع الحرب.

النتيجة: تم قبول الفرضية، حيث أظهرت نتائج التحليل وجود تأثير معنوي قوي.

الفرضية الأولى

يوجد أثر لعدم الاستقرار الأمني على أداء المشاريع.

النتيجة: تم قبول الفرضية، حيث تبين وجود تأثير سلبي واضح على أداء المشاريع.

الفرضية الثانية

يوجد أثر لنقص الموارد على نجاح المشاريع.

النتيجة: تم قبول الفرضية، حيث يؤثر نقص الموارد بشكل مباشر على تأخير تنفيذ المشاريع وزيادة التكاليف.

الفرضية الثالثة

يوجد أثر لإدارة المخاطر على تقليل فشل المشاريع.

النتيجة: تم قبول الفرضية، حيث أظهرت النتائج أن تطبيق إدارة المخاطر يساهم في تقليل احتمالية فشل المشاريع.

الفرضية الرابعة

يوجد أثر للمرونة التنظيمية على استمرارية المشاريع.

النتيجة: تم قبول الفرضية، حيث تساهم المرونة التنظيمية في تعزيز قدرة المشاريع على الاستمرار.

الفرضية الخامسة

يوجد أثر لاستخدام التكنولوجيا على تحسين إدارة المشاريع.

النتيجة: تم قبول الفرضية، حيث يساهم استخدام التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.

مناقشة النتائج

تشير نتائج الدراسة إلى أن إدارة المشاريع في أوضاع الحرب تتأثر بشكل كبير بعوامل عدم الاستقرار ونقص الموارد، وهو ما يتفق مع الأدبيات النظرية التي تؤكد على صعوبة العمل في البيئات غير المستقرة.

كما أظهرت النتائج أن إدارة المخاطر تلعب دوراً محورياً في تقليل آثار هذه التحديات، حيث تساعد على التنبؤ بالمشكلات ووضع خطط بديلة للتعامل معها.

ومن جهة أخرى، أثبتت المرونة التنظيمية أهميتها في تعزيز قدرة المشاريع على الاستمرار، حيث تمكن المنظمات من التكيف مع التغيرات السريعة واتخاذ قرارات فعالة.

الفصل الرابع: النتائج والاستنتاجات والتوصيات

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة بناءً على التحليل الإحصائي للبيانات، ومن ثم استخلاص أهم الاستنتاجات، وتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تحسين إدارة المشاريع في أوضاع الحرب.

النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة، يمكن تلخيصها كما يلي:

1. وجود تأثير كبير لعدم الاستقرار الأمني على أداء المشاريع، حيث يؤدي إلى تعطيل العمليات وزيادة المخاطر.
2. يؤثر نقص الموارد البشرية والمادية بشكل مباشر على نجاح المشاريع، ويؤدي إلى تأخير التنفيذ وارتفاع التكاليف.
3. تلعب إدارة المخاطر دوراً أساسياً في تقليل احتمالية فشل المشاريع، من خلال التنبؤ بالمخاطر ووضع خطط استجابة فعالة.
4. تساهم المرونة التنظيمية بشكل كبير في استمرارية المشاريع في البيئات غير المستقرة.
5. استخدام التقنيات الحديثة والتحول الرقمي يسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع وتقليل الاعتماد على الظروف الميدانية.
6. وجود علاقة إيجابية بين كفاءة الإدارة والقدرة على التكيف مع الأزمات ونجاح المشاريع.

الاستنتاجات (Conclusions)

استناداً إلى نتائج الدراسة، يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية:

1. إن إدارة المشاريع في أوضاع الحرب تتطلب نماذج إدارية مختلفة عن تلك المستخدمة في البيئات المستقرة.
2. لا يمكن الاعتماد على التخطيط التقليدي في البيئات غير المستقرة، بل يجب تبني أساليب مرنة وتكيفية.
3. تعد إدارة المخاطر عنصراً حاسماً في نجاح المشاريع، وليست مجرد عنصر داعم.
4. المرونة التنظيمية تمثل عاملاً استراتيجياً يساعد المنظمات على البقاء والاستمرار.
5. التكنولوجيا أصبحت ضرورة وليست خياراً في إدارة المشاريع أثناء الأزمات.
6. نجاح المشاريع في أوضاع الحرب يعتمد على التكامل بين عدة عوامل (إدارة المخاطر، المرونة، القيادة، التكنولوجيا).

التوصيات (Recommendations)

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. ضرورة تبني منهجيات متقدمة في إدارة المخاطر داخل المشاريع.
2. تعزيز المرونة التنظيمية من خلال تقليل المركزية وتمكين فرق العمل.
3. الاستثمار في التحول الرقمي واستخدام الأنظمة الإلكترونية لإدارة المشاريع.

4. تدريب مديري المشاريع على التعامل مع الأزمات والبيئات غير المستقرة.
5. تطوير خطط طوارئ فعالة لمواجهة المخاطر المحتملة.
6. تنوع مصادر الموارد لتقليل الاعتماد على جهة واحدة.
7. تشجيع الابتكار في إيجاد حلول بديلة أثناء الأزمات.

مقترحات لدراسات مستقبلية

1. دراسة إدارة المشاريع في قطاع محدد مثل القطاع الإنشائي أو الصحي أثناء الحروب.
2. تحليل دور القيادة في إدارة المشاريع في البيئات غير المستقرة.
3. دراسة أثر الثقافة التنظيمية على نجاح المشاريع أثناء الأزمات.
4. إجراء دراسات مقارنة بين دول مختلفة في إدارة المشاريع أثناء النزاعات.

(References) لمراجع

الحسين، زياد (1996). فيزيولوجيا النبات. سورية: منشورات جامعة حلب.

الحسن، محمد (2008، شباط). الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية في جامعة الفرات ومعوقاته. بحث مقدم في ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي: التحديات والتطوير. جامعة تشرين: اللاذقية.

الفرحان، محمد (2011). دراسة تحليلية للأسئلة الواردة في الخطط الدراسية التي يعلها معلمو الصف الأول المتوسط. رسالة التربية وعلم النفس، 14، 34-1.

الزعي، أحمد؛ العلي، خالد (2018). إدارة المشاريع الحديثة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العتيبي، عبد الله (2020). دور إدارة المخاطر في تحسين أداء المشاريع. مجلة الإدارة الحديثة، 22، 67-45.

الشمري، فهد؛ القحطاني، محمد (2021). إدارة الأزمات في المنظمات. الرياض: دار النشر العلمي.

حسن، أحمد (2019). أثر المرونة التنظيمية على الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية، 18، 102-77.

Kerzner, Harold (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. USA: Wiley.

Project Management Institute (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). USA: PMI.

Hillson, David (2016). Managing Risk in Projects. UK: Gower Publishing.

Too, Erik; Weaver, Patrick (2014). The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance. International Journal of Project Management, 32, 1382–1394.

Boin, Arjen; Hart, Paul; Stern, Eric; Sundelius, Bengt (2016). The Politics of Crisis Management. Cambridge: Cambridge University Press.

Sheffi, Yossi (2015). The Power of Resilience: How the Best Companies Manage the Unexpected. USA: MIT .Press