

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع



العنوان باللغة العربية

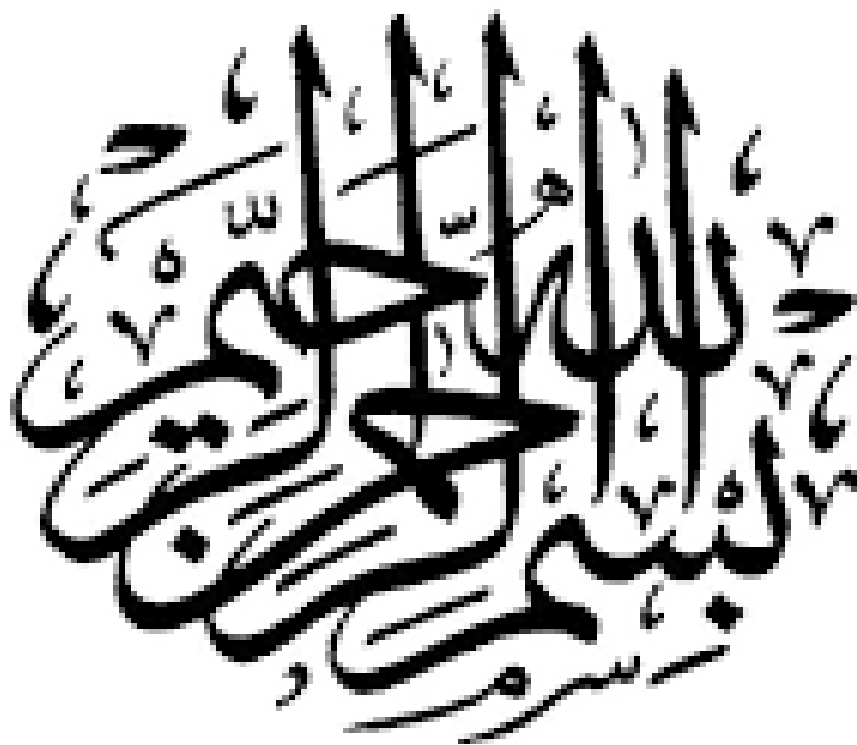
أثر استراتيجيات إدارة المشاريع في إدارة الأزمات

إعداد الطالبة/ ندى فهد الشريهي

إشراف/ د. أسماء أبو عنزه المحترمة

العام الدراسي:

2024



الإهداء والشكر

قال تعالى : (وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ)

وقال رسوله الكريم ﷺ : (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

تشرفت بفرصة كتابة هذا البحث العلمي، الذي يجسد جهودًا مكثفة واستكشافًا عميقًا في الموضوع.

أهدي هذا العمل إلى من ألهمني ودعمني خلال رحلتي البحثية. وأهدي أيضاً ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل والنشأة على الشغف والدي العزيز ووالدتي العزيزة.

شكراً كثيراً للعائلة الرائعة التي ألهمتني بحبها ودعمها الدائم. كلمات الشكر أيضاً تذهب لأساتذتي الرائعين كما اتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتورة المشرفة : أسماء أبو عنزه المحترمة على كل ما قدمه لي من إرشادات قيمة ونصائح بناءة. شكراً للأصدقاء والزملاء الذين شاركوا معي في هذه الرحلة، فقد كانت تلك التجارب ملهمة. وأخيراً، شكراً لي، للإصرار والتفاني الذي ساهم في تحقيق هذا الإنجاز. يُهدى هذا البحث إلى محبي العلم والمعرفة، آملاً أن يسهم في إغناء المجال وفهمنا للتحديات التي تواجهنا..

فهرس المحتويات:

الفهرس

المستخلص: Abstract	8
الفصل الأول	9
المقدمة:	9
- مشكلة الدراسة.	11
- أهمية الدراسة.	13
- أهداف الدراسة.	15
- تساؤلات الدراسة	16
- فروض الدراسة	19
- النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	21
الفصل الثاني	25
الدراسات السابقة	25
- مقدمة	25
- الدراسات السابقة	27
- الإطار النظري	34
الفصل الثالث	49
منهجية الدراسة	49
- مقدمة	49
- المنهجية وطرق البحث.	49
تصميم الاستبيان:	50
- مجتمع البحث	55
- حدود البحث	55
الفصل الرابع	56
النتائج والتوصيات	56
- مقدمة	56
- تحليل البيانات	57

64	المحور الأول: تأثير الأزمات على إدارة المشاريع
65	المحور الثاني: استراتيجيات التكيف والتخطيط لإدارة الأزمات
65	المحور الثالث: دور القيادة والابتكار في تعزيز مرونة المشاريع
66	المحور الرابع: دور التكنولوجيا الرقمية في دعم المشاريع أثناء الأزمات
67	-النتائج
72	-التوصيات
74	المراجع
78	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول
51	المحور الأول: تأثير الأزمات على إدارة المشاريع
52	المحور الثاني: استراتيجيات التكيف والتخطيط لإدارة الأزمات
53	المحور الثالث: دور القيادة والابتكار في تعزيز مرونة المشاريع
54	المحور الرابع: دور التكنولوجيا الرقمية في دعم المشاريع أثناء الأزمات
70	جدول الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي: المحور الأول: تأثير الأزمات على إدارة المشاريع
70	جدول الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي: المحور الثاني: استراتيجيات التكيف والتخطيط لإدارة الأزمات
70	جدول الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي: المحور الثالث: دور القيادة والابتكار في تعزيز مرونة المشاريع
70	جدول الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي: المحور الرابع: دور التكنولوجيا الرقمية في دعم المشاريع أثناء الأزمات
71	جدول اختبار الفرضيات

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل
57	تحليل المحور الأول: تأثير الأزمات على إدارة المشاريع
59	تحليل المحور الثاني: استراتيجيات التكيف والتخطيط لإدارة الأزمات
60	تحليل المحور الثالث: دور القيادة والابتكار في تعزيز مرونة المشاريع
62	تحليل المحور الرابع: دور التكنولوجيا الرقمية في دعم المشاريع أثناء الأزمات

المستخلص : Abstract

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الأزمات على إدارة المشاريع في المؤسسات المختلفة، مع التركيز على الاستراتيجيات المستخدمة للتكيف، ودور القيادة، واستخدام التكنولوجيا الرقمية لتعزيز استدامة المشاريع في ظل الأزمات. تم جمع البيانات من خلال استبيان مكون من أربعة محاور رئيسية شملت تأثير الأزمات على أداء المشاريع، استراتيجيات التكيف، دور القيادة في تعزيز مرونة المشاريع، ودور التكنولوجيا الرقمية في دعم العمليات أثناء الأزمات. استهدفت الدراسة عينة عشوائية من 50 مدير مشروع في عدة قطاعات شملت القطاع المالي، والقطاع الصحي، وقطاع التكنولوجيا، وقطاع التعليم.

أظهرت نتائج الدراسة أن الأزمات كان لها تأثير كبير على تحقيق أهداف المشاريع، مما استدعى الحاجة إلى تبني خطط طوارئ مرنة ومتجددة بشكل دوري. كما تبين أن القيادة تلعب دوراً حاسماً في توجيه المشاريع أثناء الأزمات من خلال توفير الدعم والتحفيز لأعضاء الفريق، مما يساهم في خلق بيئة عمل تُشجع على الابتكار والتكيف مع التحديات. من جهة أخرى، أظهرت النتائج أن التكنولوجيا الرقمية كان لها دور كبير في تسهيل عمليات التواصل وإدارة الموارد، وساهمت بشكل فعال في التحول الرقمي للمؤسسات مما ساعدها في الحفاظ على استمرارية الأعمال.

خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة ملحة لتعزيز جاهزية المؤسسات من خلال تبني استراتيجيات تكيف مبتكرة، وتعزيز دور القيادة التحفيزية، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية. توصي الدراسة بتطوير خطط طوارئ شاملة، وبناء ثقافة تنظيمية مرنة تعتمد على الابتكار، وتعزيز استخدام الأدوات الرقمية التي تُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار، مما يُمكن المؤسسات من التعامل بفعالية مع الأزمات المستقبلية.

تُعتبر هذه الدراسة إضافة مهمة للأدبيات العلمية في مجال إدارة الأزمات وإدارة المشاريع، حيث تقدم نموذجاً شاملاً يجمع بين القيادة، والتكنولوجيا، والتخطيط الاستراتيجي، مما يساعد المؤسسات على بناء مرونة أكبر لمواجهة التحديات المستقبلية بنجاح.

الفصل الأول

المقدمة:

تعتبر إدارة المشاريع من المجالات الحيوية التي تلعب دورًا أساسيًا في تحقيق أهداف المؤسسات وضمان نجاح العمليات والمشاريع، ومع ذلك، في ظل الأزمات والجوائح العالمية، تبرز التحديات بشكل غير مسبوق، مما يتطلب تبني استراتيجيات مرنة واستباقية. لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة جائحة COVID-19 التي اجتاحت العالم بأسره منذ أواخر عام 2019، وأحدثت تغييرات جذرية على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، مما أثر بشكل مباشر على مختلف جوانب إدارة المشاريع، بدءًا من التخطيط، مرورًا بتنظيم الموارد، وصولًا إلى تحقيق الأهداف النهائية للمشاريع.

أثرت الجائحة على كافة القطاعات بدون استثناء، بدءًا من الصحة، التعليم، التصنيع، وحتى قطاع التكنولوجيا، حيث فرضت قيودًا صارمة على سلاسل التوريد، وتسببت في اضطراب جداول المشاريع، مما خلق بيئة مليئة بعدم اليقين. في هذا السياق، أصبح من الضروري إعادة النظر في استراتيجيات إدارة المشاريع التقليدية والبحث عن منهجيات أكثر مرونة تستطيع التعامل بفعالية مع الأزمات والجوائح، وضمان استمرارية المشاريع، بل وتحقيق النجاح حتى في ظل الظروف الطارئة.

استنادًا إلى الدراسات السابقة في مجال إدارة الأزمات والمخاطر، لوحظ أن المؤسسات التي تبنت استراتيجيات مرنة ومتكاملة تمكنت من التكيف بشكل أفضل مع التغيرات غير المتوقعة مقارنةً بالمؤسسات التي اعتمدت على استراتيجيات تقليدية. فقد أظهرت دراسات أن المشاريع التي اعتمدت على الابتكار المفتوح والتعاون الجماعي أظهرت مرونة أكبر في مواجهة الجائحة مقارنةً بالمشاريع التي اتبعت الأساليب التقليدية. و أكدت بعضهم أهمية التكنولوجيا الرقمية في دعم استمرارية المشاريع، حيث ساهمت المنصات الرقمية والتطبيقات الحديثة في تحسين التواصل وإدارة الفرق عن بُعد بشكل أكثر كفاءة.

بالرغم من هذه الدراسات المتعددة، لا تزال هناك فجوات معرفية كبيرة حول كيفية دمج هذه الاستراتيجيات المتنوعة ضمن إطار عمل شامل ومتكامل لإدارة الأزمات. لذلك، تأتي هذه الدراسة لتقديم تحليل شامل للطرق التي يمكن من خلالها تبني استراتيجيات فعالة في إدارة المشاريع خلال الأزمات والجوائح، مع التركيز على تقديم نموذج يجمع بين التكنولوجيا الرقمية، والقيادة الفعالة، وإدارة

المخاطر، والمرونة المؤسسية، مما يساعد المؤسسات في بناء قدرة أكبر على التكيف والتعافي من الأزمات.

ومن هذا المنطلق، تهدف الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل دقيق لكيفية تأثير الجائحة على مختلف جوانب إدارة المشاريع، وتحديد الاستراتيجيات التي أثبتت فعاليتها في مواجهة هذه التحديات. سيتم التركيز على دراسة الحالات العملية من مشاريع متنوعة لتقديم توصيات فعالة ومبنية على أسس علمية، مما يساهم في تعزيز قدرة مديري المشاريع على مواجهة الأزمات المستقبلية بشكل أفضل.

كما أن هناك العديد من النقاط التي سنتناولها الدراسة، مثل تأثير الجائحة على الأداء والجودة، دور القيادة التحويلية في تحفيز الفرق، أهمية التكنولوجيا الرقمية في تحسين التواصل وتنظيم الموارد، وكيفية إدارة فرق العمل عن بُعد بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، سيتم تحليل تأثير الدعم الحكومي والسياسات العامة على نجاح المشاريع، وتقديم إطار عمل يعزز التعاون بين القطاعين العام والخاص لمواجهة الأزمات بشكل أكثر تكاملاً.

من خلال تسليط الضوء على هذه الجوانب، نأمل أن تساهم نتائج الدراسة في إثراء المعرفة النظرية والعملية في مجال إدارة المشاريع، وتوفير إطار عمل يمكن للمؤسسات تبنيه لتحقيق استدامة أكبر في إدارة مشاريعها، وضمان مرونة مؤسسية تُمكنها من التعامل بفعالية مع الأزمات الطارئة، مما يساهم في حماية الأهداف الاستراتيجية وتحقيق نجاح طويل الأمد للمشاريع.

-مشكلة الدراسة.

تعد الأزمات والجوائح من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، نظرًا لما تسببه من تأثيرات كبيرة على مختلف جوانب إدارة المشاريع، بدءًا من مرحلة التخطيط، مرورًا بتنفيذ العمليات، ووصولاً إلى تحقيق الأهداف المرسومة. وقد أكدت جائحة COVID-19 هذا الواقع، حيث ألقت الضوء على نقاط الضعف في استراتيجيات إدارة المشاريع التقليدية، ودعت الحاجة إلى تطوير استراتيجيات جديدة قادرة على التكيف مع الظروف غير المتوقعة. هذا التحدي دفع العديد من الباحثين لتناول موضوع إدارة المشاريع في ظل الأزمات من خلال دراسات متعددة تركز على جوانب مختلفة.

أظهرت دراسة (العبدالات والشورة، 2021) أن تطبيق الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع يساعد على تعزيز الشفافية والمساءلة، مما يدعم قدرة المؤسسات على الاستجابة بشكل فعال للأزمات. وأشارت دراسة موسى والخوالدة (2020) إلى أن تبني التوجه الريادي في إدارة الأزمات يعزز من مرونة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، ويمكّنها من التكيف بشكل أسرع مع التغيرات المفاجئة. كما بينت دراسة الرز (2020) أن التسويق الرقمي كان من العوامل الأساسية التي ساعدت الشركات على البقاء في السوق خلال الأزمات، حيث وفّر قنوات تواصل فعّالة مع العملاء وساهم في تقليل الأضرار الناجمة عن انقطاع التواصل التقليدي.

إلا أن هذه الدراسات، على الرغم من أهميتها، ظلت تركز على عناصر منفصلة مثل القيادة، والتخطيط، وإدارة الأزمات، دون تقديم إطار عمل متكامل يوضح كيفية دمج هذه العناصر لتعزيز مرونة واستدامة المشاريع خلال الأزمات. بالإضافة إلى ذلك، كشفت دراسة المجالي والليمون (2021) عن أهمية وجود قيادة فعّالة وتنسيق بين الجهات المعنية خلال الأزمات، لكنها لم تتناول بالتفصيل كيفية الجمع بين القيادة التحويلية واستخدام التكنولوجيا الرقمية لزيادة كفاءة إدارة المشاريع في الأوقات الصعبة. من جهة أخرى، قدمت دراسة المعاضيدي والقيسي (2020) رؤى مهمة حول إدارة الموارد المائية في ظل الأزمات، لكنها لم تتطرق إلى استراتيجيات تعزيز مرونة المشاريع بوجه عام.

على الرغم من أن الدراسات السابقة تناولت العديد من التحديات التي تواجه المشاريع خلال الأزمات، مثل اضطراب سلاسل التوريد، وتعطل الجداول الزمنية، وصعوبة التواصل بين الفرق، إلا أنها لم تقدم حلولاً شاملة لكيفية استجابة المشاريع لمثل هذه التحديات على المدى الطويل. أوصت بعض الأبحاث

بأهمية تعزيز المرونة المؤسسية، مثل دراسة الطبيب (2015)، التي ركزت على تطوير خطط طوارئ متكاملة، ودراسة الهباشين والنسور (2020)، التي أشارت إلى أهمية إدارة المخاطر بشكل فعال في قطاع النقل العام. ومع ذلك، لا تزال هناك فجوة في فهم كيفية ربط هذه الاستراتيجيات المختلفة ضمن نموذج عملي يمكن تطبيقه لمساعدة المؤسسات في تحقيق أهدافها، حتى في ظل الظروف الصعبة مثل جائحة COVID-19.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسات وفرت رؤى مفيدة حول جوانب محددة لإدارة المشاريع خلال الأزمات، لكنها لم تتناول تأثير دمج القيادة التحويلية، مع استخدام التكنولوجيا الرقمية وإدارة المخاطر، ضمن إطار استراتيجي واحد لتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع الظروف الطارئة. وبالتالي، تبرز الحاجة إلى دراسة شاملة تتناول هذه الفجوة، وتقدم نموذجًا يجمع بين مختلف الاستراتيجيات الفعالة التي أثبتت الدراسات السابقة نجاحها في جوانب محددة، وتحليل كيفية تكاملها في بيئة واقعية لضمان استمرارية المشاريع وتحقيق الأهداف المخططة.

إن مشكلة الدراسة تكمن في ضعف قدرة العديد من المشاريع على الاستجابة السريعة والتكيف مع الظروف الطارئة، نتيجة الاعتماد على استراتيجيات تقليدية غير مرنة، مما يؤدي إلى زيادة مخاطر فشل المشاريع أثناء الأزمات. فعلى سبيل المثال، أشارت دراسة الظفيري والشورة (2021) إلى أن عدم وجود تنسيق استراتيجي وتآزر بين الإدارات المختلفة يؤدي إلى فشل إدارة المشاريع في شركات مثل شركة نفط الكويت. من هنا، جاءت الحاجة إلى دراسة كيفية تطوير استراتيجيات متكاملة تجمع بين القيادة التحويلية، والتكنولوجيا الرقمية، وإدارة المخاطر، والمرونة المؤسسية، لمعالجة هذه الفجوة في المعرفة وتقديم حلول فعالة يمكن تطبيقها بشكل عملي.

علاوةً على ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية جديدة لدعم المؤسسات في تحسين قدرتها على التخطيط والتكيف، وضمان استمرارية الأعمال بشكل أفضل خلال الأزمات المستقبلية. بناءً على التوصيات المستخلصة من الدراسات السابقة، مثل تلك التي قدمها حمادة وعيسو (2024) حول أهمية بناء علاقات قوية مع العملاء لضمان استدامة المشاريع، ستعمل الدراسة الحالية على دمج هذه الجوانب ضمن نموذج متكامل يدعم المؤسسات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة ستضيف للمعرفة العلمية من خلال تقديم إطار عمل شامل، يعكس التوصيات التي قدمتها الدراسات السابقة، ويسعى لتطوير نموذج فعال يساعد المؤسسات

على الاستجابة بكفاءة للأزمات. كما ستسهم الدراسة في تقديم حلول مبتكرة لتحديات واقعية تواجه المؤسسات، مما يدعم تطوير استراتيجيات متكاملة لإدارة المشاريع، ويعزز من قدرتها على النجاح حتى في أصعب الظروف.

-أهمية الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تسليط الضوء على كيفية التعامل مع الأزمات والجوائح من خلال استراتيجيات فعّالة لإدارة المشاريع، مما يجعلها إضافة هامة على الصعيدين العلمي والعملية. ويمكن تقسيم أهمية هذه الدراسة إلى قسمين رئيسيين: الأهمية العلمية، والأهمية العملية، كما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

1. تطوير الإطار النظري:

تهدف الدراسة إلى تطوير إطار نظري شامل يجمع بين عناصر إدارة المشاريع، مثل القيادة، وإدارة المخاطر، والتكنولوجيا الرقمية، لتقديم فهم أعمق للعلاقة بين هذه العناصر خلال الأزمات.

2. سد الفجوة البحثية:

تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية الموجودة في الأبحاث الحالية، حيث تركز على دمج الاستراتيجيات المتعددة في نموذج واحد يعكس التأثير المتبادل بينها على استدامة ونجاح المشاريع أثناء الأزمات.

3. إثراء الأدبيات العلمية:

ستضيف الدراسة إلى الأدبيات العلمية من خلال تحليل متكامل يستند إلى توصيات الدراسات السابقة، ومراجعة نتائجها، مما يساعد على توجيه الأبحاث المستقبلية في مجال إدارة الأزمات والمخاطر.

4. تحليل تأثير الاستراتيجيات المتكاملة:

تقدم الدراسة تحليلاً دقيقاً لتأثير الاستراتيجيات المتكاملة على نجاح إدارة المشاريع في ظل الأزمات، مما يمكن الباحثين والأكاديميين من استخدام هذه النتائج لتطوير نماذج أكثر كفاءة.

ثانياً: الأهمية العملية:

1. تقديم حلول تطبيقية:

تركز الدراسة على تقديم حلول عملية تساعد مديري المشاريع على التعامل بكفاءة مع الأزمات من خلال تبني استراتيجيات مرنة وفعالة.

2. تحسين الاستجابة للأزمات:

تسعى الدراسة إلى تقديم توصيات قابلة للتطبيق لتعزيز قدرة المؤسسات على الاستجابة للأزمات والجوائح، مما يساهم في الحفاظ على استمرارية الأعمال وتقليل الخسائر.

3. دعم اتخاذ القرارات:

توفر الدراسة إطاراً عملياً يمكن أن يساعد صانعي القرار في المؤسسات على تحديد الاستراتيجيات الأنسب للتكيف مع الأزمات، بناءً على تحليل دقيق للتجارب السابقة.

4. تعزيز مرونة المؤسسات:

تسهم الدراسة في بناء قدرة المؤسسات على تطوير خطط طوارئ أكثر فاعلية، مما يعزز من مرونتها في مواجهة التحديات المستقبلية.

5. إعداد دليل إرشادي:

ستساهم النتائج التي تتوصل إليها الدراسة في إعداد دليل إرشادي لمديري المشاريع، يتضمن أفضل الممارسات في التخطيط للطوارئ وإدارة الفرق عن بُعد، واستخدام التكنولوجيا الرقمية في بيئة العمل غير المستقرة.

من خلال هذه الأهمية العلمية والعملية، تسعى الدراسة إلى تحقيق قيمة إضافية للممارسين في إدارة المشاريع والأكاديميين على حد سواء، من خلال تقديم رؤية متكاملة تعزز من جاهزية المؤسسات لمواجهة التحديات المستقبلية.

أهداف الدراسة.

الهدف الرئيسي:

"تحليل أثر استراتيجيات إدارة المشاريع المختلفة على إدارة الأزمات لضمان استمرارية ونجاح المشاريع في ظل الظروف الطارئة مثل جائحة". COVID-19

الأهداف الفرعية:

1. دراسة تأثير الأزمات والجوائح على مختلف جوانب إدارة المشاريع:
 - تحليل تأثير الجائحة على الموارد، الجداول الزمنية، الميزانية، وجودة العمليات.
2. تقييم فعالية الاستراتيجيات المختلفة في مواجهة الأزمات:
 - دراسة فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر، القيادة التحويلية، والتكنولوجيا الرقمية في تحقيق استمرارية المشاريع.
3. تحديد دور التكنولوجيا الرقمية في تعزيز مرونة المشاريع:
 - تقييم تأثير استخدام الأدوات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة على كفاءة إدارة المشاريع أثناء الأزمات.
4. تحليل دور القيادة التحويلية في تحفيز الفرق وتحقيق الأداء العالي:
 - دراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على معنويات وإنتاجية فرق العمل خلال الأزمات.
5. تقديم نموذج متكامل لإدارة الأزمات في المشاريع:
 - تطوير إطار عمل شامل يجمع بين القيادة، وإدارة المخاطر، والتكنولوجيا الرقمية، لتحقيق استدامة أكبر للمشاريع في ظل الأزمات.
6. اقتراح توصيات لتطوير خطط طوارئ أكثر كفاءة:
 - تقديم حلول عملية تساعد المؤسسات على التخطيط الفعال للأزمات المستقبلية وتعزيز جاهزيتها للتكيف مع التغيرات الطارئة.

-تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي :ما هو تأثير الجوائح والأزمات، مثل جائحة COVID-19 ، على إدارة المشاريع وما هي الاستراتيجيات الفعالة التي يمكن اعتمادها لضمان استمرارية الأعمال وتحقيق الأهداف في ظل هذه الظروف؟

التساؤلات الفرعية:

1. كيف تؤثر الأزمات والجوائح على عناصر إدارة المشاريع المختلفة مثل الجدولة والموارد والتواصل؟

○ ما هي التحديات الرئيسية التي تواجه المشاريع في ظل الأزمات؟

2. ما هي الاستراتيجيات الفعالة للتكيف مع التحديات الناجمة عن الأزمات لضمان استمرارية الأعمال؟

○ كيف يمكن تطبيق هذه الاستراتيجيات في القطاعات المختلفة؟

3. كيف يمكن للمشاريع تحويل التحديات التي تفرضها الأزمات إلى فرص للنمو والابتكار؟

○ ما هي الأدوات والمنهجيات التي يمكن استخدامها لتحقيق هذا التحول؟

4. كيف يمكن تعزيز المرونة المؤسسية للتكيف السريع مع التغيرات والقيود المفروضة خلال الأزمات؟

○ ما هو دور التخطيط الاستراتيجي وإدارة الطوارئ في تحقيق هذا التكيف؟

5. ما هو تأثير الجائحة على أداء الفرق العاملة في المشاريع وجودة العمل؟

○ كيف يمكن تحسين الأداء والجودة في ظل الضغوط النفسية والاجتماعية؟

6. كيف يمكن استخدام التكنولوجيا الرقمية لدعم إدارة المشاريع أثناء الأزمات؟

○ ما هي الابتكارات التكنولوجية التي أثبتت فعاليتها خلال الأزمات؟

7. ما هي التحديات والفرص المرتبطة بإدارة فرق العمل عن بُعد خلال الأزمات؟

○ كيف يمكن تعزيز التواصل والتنسيق بين الفرق عن بُعد؟

8. كيف يمكن الحفاظ على معنويات وإنتاجية الفرق خلال الأزمات، مع الضغوط النفسية والاجتماعية؟

○ ما هي الاستراتيجيات النفسية والإدارية التي يمكن استخدامها لهذا الغرض؟

9. كيف يمكن إعادة تصميم العمليات لتكون أكثر مرونة واستجابة للأزمات؟

○ ما هي المبادئ والمنهجيات التي يمكن اعتمادها لإعادة تصميم العمليات؟

10. ما هي الأساليب الفعالة لتحديد وإدارة المخاطر التي تنشأ عن الأزمات؟

○ كيف يمكن تحسين إدارة المخاطر لتجنب التأثيرات السلبية؟

11. كيف تؤثر الأزمات على أصحاب المصلحة في المشاريع وكيف يمكن إدارة توقعاتهم واحتياجاتهم؟

○ ما هي استراتيجيات التواصل وإدارة العلاقات التي يمكن اعتمادها؟

12. ما هي أهمية وجود خطط طوارئ جاهزة وكيف يمكن تفعيلها بكفاءة خلال الأزمات؟

○ كيف يمكن تصميم وتنفيذ خطط طوارئ فعالة لضمان استمرارية المشروع؟

13. كيف يمكن تعزيز الاستدامة المؤسسية في ظل الظروف الطارئة؟

○ ما هي المبادئ والاستراتيجيات التي تضمن استدامة المشاريع على المدى الطويل؟

14. كيف يمكن تحقيق توازن بين الأداء الاقتصادي والاجتماعي للمشاريع خلال الأزمات؟

○ ما هي الممارسات المثلى لتحقيق هذا التوازن لضمان النجاح المؤسسي؟

15. كيف يمكن توجيه السياسات العامة والدعم الحكومي لدعم إدارة المشاريع خلال الأزمات؟

○ ما هي التوصيات التي يمكن تقديمها للحكومات والمؤسسات لتنفيذ الدعم المناسب للمشاريع؟

جميع هذه التساؤلات تهدف إلى تقديم إطار شامل لتحليل تأثير الجوائح والأزمات على إدارة المشاريع وتطوير استراتيجيات فعالة للتعامل مع التحديات، مع التركيز على تعزيز الابتكار، المرونة، والاستدامة.

- فروض الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الفروض التي توضح العلاقة بين المتغيرات المستقلة (استراتيجيات إدارة المشاريع المختلفة) والمتغير التابع (نجاح إدارة الأزمات واستمرارية المشاريع). تم صياغة هذه الفروض بناءً على الدراسات السابقة والتحديات التي واجهتها المؤسسات خلال الأزمات والجوائح مثل جائحة COVID-19. وتتمثل فروض الدراسة فيما يلي:

1. فرضية رئيسية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المشاريع المختلفة على نجاح إدارة الأزمات وضمان استمرارية المشاريع".

تنبثق عن هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

الفروض الفرعية:

1. فرضية تأثير القيادة التحويلية:

- الفرضية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين تبني القيادة التحويلية وتحفيز فرق العمل على تحقيق أداء أفضل أثناء الأزمات".
- التحقق: يمكن التحقق من هذه الفرضية من خلال دراسة مدى تأثير تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على معنويات الفرق وإنتاجيتها خلال الأزمات.

2. فرضية تأثير التكنولوجيا الرقمية:

- الفرضية: "استخدام التكنولوجيا الرقمية لا يؤثر بشكل فعال على تحسين كفاءة إدارة المشاريع وضمان استمراريته خلال الأزمات".
- التحقق: يمكن التحقق من هذه الفرضية عبر مقارنة أداء المشاريع التي اعتمدت على التكنولوجيا الرقمية مقابل تلك التي لم تعتمد عليها.

3. فرضية تأثير إدارة المخاطر:

- الفرضية: "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على تقليل التأثيرات السلبية للأزمات على المشاريع".

- **التحقق**: دراسة مدى قدرة المشاريع التي تمتلك خطط إدارة مخاطر متكاملة على تخفيف تأثير الأزمات مقارنةً بالمشاريع التي تفتقر لهذه الخطط.

4. فرضية تأثير استراتيجيات المرونة المؤسسية:

- **الفرضية**: لا تساهم استراتيجيات المرونة المؤسسية بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع الأزمات المفاجئة.
- **التحقق**: يمكن التحقق من هذه الفرضية من خلال تحليل مدى قدرة المؤسسات التي تعتمد استراتيجيات مرونة على الاستمرار في العمل وتحقيق الأهداف خلال الأزمات.

5. فرضية تأثير الدعم الحكومي والسياسات العامة:

- **الفرضية**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى الدعم الحكومي ونجاح المشاريع في تجاوز الأزمات.
- **التحقق**: دراسة العلاقة بين مستوى الدعم الحكومي المقدم للمؤسسات وقدرتها على تجاوز الأزمات وتحقيق الاستمرارية.

6. فرضية الحفاظ على المعنويات والإنتاجية:

- **الفرضية**: لا تؤدي الاستراتيجيات التي تركز على الحفاظ على معنويات وإنتاجية الفرق إلى تحقيق أداء أفضل للمشاريع خلال الأزمات.
- **التحقق**: يمكن التحقق من هذه الفرضية من خلال استبيانات حول رضا الفرق العاملة ومستويات إنتاجيتها أثناء الأزمات، وتحليل تأثير ذلك على نجاح المشاريع.

7. فرضية تأثير الشراكات الاستراتيجية:

- **الفرضية**: الشراكات الاستراتيجية والتحالفات لا تزيد من قدرة المشاريع على التكيف مع الأزمات وتحقيق الأهداف.
- **التحقق**: تحليل أداء المشاريع التي اعتمدت على الشراكات خلال الأزمات مقابل تلك التي لم تتبن هذه الاستراتيجية.

8. فرضية الابتكار في الأزمات:

○ الفرضية: الابتكار والتعاون الجماعي لا يعززان من قدرة المشاريع على التغلب على تحديات الأزمات.

○ التحقق: دراسة المشاريع التي اعتمدت على استراتيجيات الابتكار في ظل الأزمات ومقارنتها بتلك التي اعتمدت على أساليب تقليدية.

تساعد هذه الفروض في تحديد العلاقة بين الاستراتيجيات المختلفة لإدارة المشاريع ومدى تأثيرها على نجاح إدارة الأزمات، مما يساهم في تطوير نموذج متكامل يمكن الاعتماد عليه لضمان استدامة المشاريع خلال الأزمات المستقبلية.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث-

تعتمد هذه الدراسة على عدد من النظريات العلمية المتكاملة التي توفر الأساس النظري لتحليل تأثير استراتيجيات إدارة المشاريع على نجاح إدارة الأزمات. تساعد هذه النظريات في فهم الديناميكيات المتداخلة بين المتغيرات المختلفة مثل القيادة، وإدارة المخاطر، والتكنولوجيا الرقمية، مما يساهم في تقديم إطار عمل شامل لتوجيه المؤسسات في كيفية التعامل مع الأزمات وتحقيق استمرارية المشاريع. وتشمل النظرية العلمية المتبعة لإعداد هذا البحث النقاط التالية:

1. نظرية إدارة الأزمات: (Crisis Management Theory)

تركز هذه النظرية على كيفية استعداد المؤسسات لمواجهة الأزمات، والاستجابة لها، والتعافي منها. وتتضمن مجموعة من المراحل مثل التنبؤ، والتخطيط للطوارئ، وإدارة الاستجابة، والتعافي. تهدف هذه النظرية إلى تطوير خطط طوارئ وإجراءات تساهم في تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات، وضمان استمرارية العمليات. سيتم استخدام هذه النظرية في تحليل كيفية استجابة المؤسسات للأزمات، وتحديد مدى فاعلية الاستراتيجيات التي تبنتها المشاريع خلال جائحة COVID-19.

2. نظرية المرونة المؤسسية: (Organizational Resilience Theory)

تركز هذه النظرية على قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة والصدمات البيئية، بما في ذلك الأزمات المفاجئة مثل الجوائح والاضطرابات الاقتصادية. تنص هذه النظرية على أن المؤسسات التي تتمتع بمستويات عالية من المرونة تكون أكثر قدرة على البقاء والازدهار حتى في أصعب الظروف. سيتم استخدام هذه النظرية لتقييم مدى قدرة المشاريع على التكيف مع الجائحة، وتحليل الاستراتيجيات التي يمكن أن تعزز المرونة المؤسسية.

3. نظرية القيادة التحويلية: (Transformational Leadership Theory)

تُعنى هذه النظرية بكيفية تحفيز القادة لفرق العمل ودفعهم لتحقيق أداء عالٍ من خلال تبني رؤية مشتركة، وتشجيع الابتكار، والاهتمام باحتياجات الأفراد. في ظل الأزمات، يصبح دور القيادة التحويلية أكثر أهمية، حيث تساعد في الحفاظ على معنويات الفريق وتحقيق تماسك أعلى بين الأعضاء. سيتم تطبيق هذه النظرية لتحليل دور القيادة في تحفيز الفرق وتحقيق الأهداف، حتى في ظل الظروف الاستثنائية.

4. نظرية إدارة المخاطر: (Risk Management Theory)

تركز هذه النظرية على تحديد وتقييم المخاطر التي قد تؤثر على تحقيق أهداف المشاريع، ووضع خطط للتعامل معها بشكل استباقي. تشمل إدارة المخاطر خطوات مثل تحديد المخاطر، وتحليل احتمالية حدوثها، وتقييم تأثيرها، ووضع استراتيجيات للتخفيف منها. سيتم استخدام هذه النظرية في تحليل كيفية قيام المشاريع بإدارة المخاطر المرتبطة بالأزمات، وتقييم مدى فاعلية خطط الطوارئ في التعامل مع جائحة COVID-19.

5. نظرية التكنولوجيا الرقمية: (Digital Transformation Theory)

توضح هذه النظرية دور التكنولوجيا في تحسين كفاءة العمليات وزيادة مرونة المؤسسات. يتم تطبيق هذه النظرية بشكل خاص في بيئات العمل الرقمية، حيث تعمل التكنولوجيا على تسهيل الاتصال، وإدارة العمليات، وتوفير حلول مبتكرة للتغلب على تحديات الأزمات. سيتم استخدام هذه النظرية لتحليل كيفية استخدام التكنولوجيا لدعم استمرارية المشاريع، وتعزيز الأداء أثناء الأزمات.

6. نظرية التكيف: (Adaptation Theory)

تركز هذه النظرية على قدرة المنظمات على تعديل استراتيجياتها وأنظمتها الداخلية للاستجابة للتغيرات الطارئة. وفقاً لهذه النظرية، فإن المؤسسات القادرة على التكيف بسرعة مع الظروف المتغيرة تمتلك ميزة تنافسية تمكنها من تحقيق الأهداف حتى في ظل أصعب الأزمات. سيتم استخدام هذه النظرية لتحليل كيفية استجابة المشاريع للتغيرات المفاجئة التي فرضتها الجائحة، ودراسة مدى نجاح استراتيجيات التكيف في ضمان استمرارية المشاريع.

7. نظرية إدارة التغيير: (Change Management Theory)

تركز هذه النظرية على كيفية إدارة التغيير داخل المؤسسات بطريقة منهجية لضمان التحول الناجح. تُعنى هذه النظرية بعملية الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع جديد من خلال مراحل متعددة تشمل: إدراك الحاجة إلى التغيير، التخطيط، تنفيذ التغيير، وإدارة مقاومة التغيير. سيتم استخدام هذه النظرية لتحليل كيفية تعامل المشاريع مع التغييرات المفروضة من قبل الجائحة، ودراسة فاعلية استراتيجيات التغيير في تحسين استجابة المؤسسات.

8. نظرية الاقتصاد السلوكي: (Behavioral Economics Theory)

تدرس هذه النظرية كيفية تأثير العوامل النفسية والاجتماعية على اتخاذ القرارات الاقتصادية. في ظل الأزمات، تؤثر الضغوط النفسية الناتجة عن الأزمات على قرارات مديري المشاريع. سيتم استخدام هذه النظرية لتحليل كيفية تأثير هذه العوامل على إدارة المشاريع أثناء الأزمات، ومدى انعكاسها على فاعلية الاستراتيجيات المتبعة.

تطبيق النظريات في الدراسة:

ستساهم هذه النظريات بشكل متكامل في تقديم إطار عمل نظري قوي للدراسة، حيث سيتم استخدام كل نظرية لتفسير جزء من الظواهر المعقدة المرتبطة بإدارة المشاريع في ظل الأزمات. من خلال تحليل العلاقة بين هذه النظريات وتطبيقها على تجارب عملية من مشاريع متنوعة، سيتمكن البحث من تقديم حلول متكاملة تساهم في تحسين قدرة المؤسسات على التكيف والاستجابة للأزمات بشكل أكثر كفاءة.

يساعد هذا النهج النظري في توجيه البحث نحو تقديم إطار عملي يمكن استخدامه من قبل مديري المشاريع والمؤسسات المختلفة، مما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية لهذه الدراسة.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة-

في هذا الفصل، أقوم بعرض وتحليل أهم الدراسات والأبحاث التي تناولت موضوع إدارة المشاريع في ظل الأزمات، سواء من خلال تطبيق الاستراتيجيات الإدارية المتنوعة أو دراسة تأثير المتغيرات المختلفة على نجاح المشاريع واستمراريتها. يُعتبر هذا الفصل حجر الأساس في فهم الإطار النظري للبحث، حيث أستعرض فيه الجهود العلمية السابقة، وأقوم بمقارنتها وتحليلها لتوضيح الفجوات البحثية التي لم تتناولها هذه الدراسات، مما يمهد لتحديد موقع بحثي في سياق الأدبيات الموجودة، ويبرز الإضافة العلمية التي سأقدمها من خلال دراستي.

من خلال عرض الدراسات السابقة، أهدف إلى تقديم رؤية شاملة حول الاستراتيجيات التي تم استخدامها في إدارة الأزمات، مثل القيادة التحويلية، والتخطيط للطوارئ، وإدارة المخاطر، ودورها في تعزيز قدرة المشاريع على التكيف وتحقيق الأهداف. كما أسعى إلى توضيح مدى تأثير هذه الاستراتيجيات على مختلف القطاعات، مثل القطاع الحكومي والإنشائي وقطاع المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتحديد نقاط القوة والضعف في كل دراسة، مما يساعد على فهم العناصر الأساسية التي يجب تطويرها لضمان نجاح المشاريع في ظل الظروف الطارئة.

أقوم أيضًا بتبسيط الضوء على بعض الدراسات التي تناولت الأزمات في سياقات مختلفة، مثل دراسة تأثير جائحة COVID-19 على المشاريع، والدروس المستفادة من تجارب المشاريع في التكيف مع هذه الأزمة. سيساعد هذا العرض في توضيح الجوانب التي

ركزت عليها الدراسات السابقة، مثل أهمية التكنولوجيا الرقمية، ودور القيادة في تحفيز الفرق، والاستراتيجيات الريادية في مواجهة الأزمات.

بناءً على تحليل هذه الدراسات، أهدف إلى وضع إطار نظري شامل يربط بين المتغيرات المدروسة، مما يدعم أهداف دراستي ويبرز الفجوات البحثية التي أسعى لسدها. أركز في هذا الفصل على استخراج النقاط الرئيسية التي يمكن أن تشكل الأساس لتطوير إطار عملي يساعد المؤسسات على تبني استراتيجيات أكثر فاعلية لإدارة المشاريع خلال الأزمات، وتحقيق تكاملاً بين القيادة، والتخطيط الاستراتيجي، والتكنولوجيا، مما يساهم في رفع كفاءة المؤسسات وتعزيز مرونتها في مواجهة الأزمات المستقبلية.

باختصار، فإن هذا الفصل يُعد خطوة هامة في رحلتي البحثية، حيث يتيح لي فهم الوضع الحالي للأبحاث في هذا المجال، وتحديد النقاط التي سأبني عليها، لتقديم نموذج متكامل يساعد المؤسسات في إدارة مشاريعها بكفاءة عالية، حتى في ظل التحديات الاستثنائية.

-الدراسات السابقة

دراسة: العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، والشورة، محمد سليم خليف (2021)

بعنوان: "أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحاكمية الرشيدة على إدارة المشاريع، مع التركيز على الدور المعدل الذي يلعبه التخطيط لإدارة الأزمات في نجاح المشاريع. تركزت الدراسة على أمانة عمان الكبرى، حيث تم اختيارها كحالة دراسية نظراً لدورها المحوري في إدارة المشاريع الحضرية والتطويرية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لقياس تأثير الحاكمية الرشيدة من خلال عدة محاور رئيسية، تشمل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة، والفعالية، وكيفية تأثيرها على القدرة المؤسسية على الاستجابة للأزمات.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة ونجاح إدارة المشاريع، ولكن هذا التأثير يتعزز بشكل كبير عند وجود تخطيط فعال لإدارة الأزمات، حيث يساعد التخطيط المسبق على التخفيف من تأثير الأزمات وتقليل الأضرار المحتملة. توصلت الدراسة إلى أن أمانة عمان الكبرى نجحت في تجاوز العديد من الأزمات من خلال تبني التخطيط الاستباقي والاعتماد على نظم الحاكمية، مما ساهم في تعزيز مرونة المشاريع. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ الحاكمية الرشيدة في عمليات التخطيط لإدارة المشاريع، والتركيز على بناء خطط طوارئ تفاعلية تساهم في تحسين استجابة المشاريع للظروف الطارئة.

دراسة: موسى، محمد صبحي محمود، والخوالدة، خلدون حمدان (2020)

بعنوان: "أثر تبني التوجه الريادي في إدارة الأزمات في المشاريع الصغيرة والمتوسطة"

تناولت هذه الدراسة أثر تبني التوجه الريادي على إدارة الأزمات في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، حيث هدفت إلى تحليل مدى قدرة المشاريع الصغيرة والمتوسطة على التكيف مع الأزمات من خلال تبني استراتيجيات ريادية، مثل الابتكار، والمخاطرة، والتوجه نحو الفرص. تم تنفيذ الدراسة على عينة من المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الأردن، والتي تم اختيارها بناءً على تأثيرها الكبير بجائحة

COVID-19 استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي لتقييم أداء هذه المشاريع قبل وأثناء الأزمة، مع التركيز على دور الريادة في تعزيز مرونتها.

أظهرت النتائج أن المشاريع التي تبنت التوجه الريادي كانت أكثر قدرة على التكيف مع الأزمة، حيث تمكنت من تحديد الفرص الجديدة والاستفادة منها لتعويض الخسائر. وبيّنت الدراسة أن تبني الابتكار وتطوير منتجات جديدة ساهم في تحسين موقف هذه المشاريع في السوق، بينما أدى اعتماد استراتيجيات تقليدية إلى تعثر المشاريع الأخرى. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تشجيع المشاريع الصغيرة والمتوسطة على تبني التوجه الريادي من خلال توفير الدعم المالي والتدريب، وإشراكها في برامج ريادة الأعمال التي تساعد على بناء قدراتها في مواجهة الأزمات.

دراسة: أرز، محمد مروان (2020)

بغنوان: "التسويق خلال الأزمات"

تناولت هذه الدراسة التسويق كعامل حاسم في الحفاظ على استمرارية المشاريع خلال الأزمات، وركزت على كيفية تأثير الأزمات، مثل جائحة COVID-19، على سلوك المستهلك واستراتيجيات التسويق المستخدمة. هدفت الدراسة إلى استكشاف التكتيكات التسويقية التي تم تبنيها من قبل المؤسسات خلال الأزمات، وكيفية إعادة تشكيل الخطط التسويقية لتتوافق مع احتياجات المستهلكين في ظل الظروف الطارئة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تحليل مقارن بين استراتيجيات التسويق التقليدية والحديثة، مع عرض تجارب لشركات نجحت في الحفاظ على حصتها السوقية من خلال إعادة توجيه جهودها التسويقية.

توصلت الدراسة إلى أن التسويق الرقمي والتواصل المباشر مع العملاء كانا من أهم العوامل التي ساهمت في نجاح الشركات خلال الأزمات، حيث ساعد استخدام القنوات الرقمية على تعزيز التواصل مع المستهلكين، وبناء علاقات طويلة الأمد، حتى في ظل القيود المفروضة. كما أن تقديم عروض وحملات تسويقية تتناسب مع الوضع الاقتصادي للمستهلكين ساعد على تعزيز ولائهم. أوصت الدراسة بضرورة التحول إلى التسويق الرقمي كاستراتيجية رئيسية خلال الأزمات، والاهتمام بفهم التغيرات في سلوك المستهلك وتلبية احتياجاته المتغيرة.

دراسة: المعاضيدي، أوس تلك مشعان، والقيسي، زهير جابر مشرف(2020)

بغنوان " :استراتيجيات إدارة الموارد المائية في محافظة الأنبار"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل استراتيجيات إدارة الموارد المائية في محافظة الأنبار، مع التركيز على التحديات التي تواجه هذه الاستراتيجيات في ظل الظروف البيئية والجغرافية المتغيرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الوضع المائي في المحافظة، بما في ذلك تحليل الوضع الحالي للموارد المائية، ومدى تأثير العوامل الطبيعية والبشرية عليها. كما تطرقت إلى استراتيجيات إدارة الموارد المائية التي تم تبنيها من قبل السلطات المحلية ومدى نجاحها في مواجهة التحديات المختلفة. أظهرت النتائج أن هناك نقصاً واضحاً في الموارد المائية نتيجة للتغيرات المناخية وزيادة الاستهلاك، مما أدى إلى اختلال التوازن بين العرض والطلب. كما بينت الدراسة أن الاستراتيجيات التقليدية لم تعد كافية لمواجهة هذه التحديات، مما يتطلب تطوير خطط طويلة الأجل تعتمد على استراتيجيات إدارة متكاملة تشمل تحسين كفاءة استخدام المياه، وتطوير بنية تحتية مائية أكثر استدامة. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والمجتمعات المحلية لبناء حلول مبتكرة تضمن استدامة الموارد المائية على المدى الطويل.

دراسة: الطبيب، عبدالسلام الجوادي عبدالسلام(2015)

بغنوان " :الأسس النظرية حول مفهوم الأزمة وإدارتها"

تناولت هذه الدراسة الأطر النظرية لمفهوم الأزمة وكيفية إدارتها، وركزت على تقديم تعريف شامل للأزمة، أنواع الأزمات، وأساليب التعامل معها. استعرضت الدراسة الأسس النظرية التي يعتمد عليها مفهوم إدارة الأزمات، مثل نظرية إدارة الصراع، ونظرية إدارة المخاطر، ونظرية التكيف، مع تحليل عميق لكل نظرية ومجالات تطبيقها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح دور القيادة، والتخطيط، والتنسيق في إدارة الأزمات، بالإضافة إلى تحليل الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن تبنيها وفقاً لطبيعة الأزمة ومرحلتها.

أظهرت النتائج أن فهم الأسس النظرية لإدارة الأزمات يساعد المؤسسات على تطوير استراتيجيات أكثر فاعلية للتعامل مع الأزمات، حيث بينت الدراسة أن القيادة الفعالة تلعب دوراً رئيسياً في نجاح إدارة الأزمات، وخاصة في مراحل الاستجابة والتعافي. كما أكدت الدراسة أن التخطيط المسبق وإدارة

المخاطر هما أساسان لتحقيق المرونة المؤسسية. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة دمج هذه النظريات في الخطط الاستراتيجية للمؤسسات لتطوير القدرة على الاستجابة السريعة والتكيف مع الأزمات.

دراسة: الهباشين، محمد عبدالله، والنسور، معاوية (2020)

بغنوان "Managing Risk in Public Transport in Jordan: Case Study

Amman Bus Rapid Transit System"

تناولت هذه الدراسة إدارة المخاطر في قطاع النقل العام في الأردن، مع التركيز على مشروع حافلات النقل السريع في عمان كنموذج تطبيقي. هدفت الدراسة إلى تحليل المخاطر التي تواجه هذا المشروع الضخم، مثل المخاطر المالية، والمخاطر البيئية، والمخاطر التشغيلية، بالإضافة إلى التحديات الاجتماعية التي واجهها المشروع من حيث القبول المجتمعي والتغيرات في أنماط التنقل. استخدمت الدراسة المنهج التحليلي لدراسة الحالة، واعتمدت على جمع البيانات من الجهات المعنية بالمشروع، بالإضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية والتقارير الفنية.

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المخاطر بشكل فعال يمكن أن تساهم في تحسين أداء المشروع، وتقليل التكاليف غير المتوقعة، وضمان تحقيق الأهداف ضمن الجدول الزمني المحدد. أوضحت الدراسة أن وجود خطة متكاملة لإدارة المخاطر، تشمل تحديد المخاطر المحتملة، وتقييمها، وتطوير استراتيجيات للحد منها، ساعد في تحسين كفاءة المشروع بشكل ملحوظ. بناءً على هذه النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام متكامل لإدارة المخاطر يمكن تطبيقه على مشاريع النقل العام الأخرى، لضمان الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة وتقليل المخاطر التشغيلية والمالية.

دراسة: المجالي، محمد نور عبدالله إبراهيم، والليمون، علا حمود عبدالحفيظ(2021)
بعنوان "Studying the Factors Affecting COVID-19 Crisis

Management in the Public Sector in Jordan: An Empirical Study"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العوامل المؤثرة على إدارة أزمة COVID-19 في القطاع العام في الأردن، وذلك من خلال تقييم الاستراتيجيات التي تبنتها الجهات الحكومية لمواجهة الجائحة والتحديات التي واجهتها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات من مختلف المؤسسات العامة في الأردن، وتحليل تأثير المتغيرات مثل القيادة، والتنسيق بين المؤسسات، والموارد المالية، والاتصالات، على فعالية إدارة الأزمة. استخدم الباحثون الاستبيانات كأداة رئيسية لجمع البيانات من 150 موظفًا في المؤسسات الحكومية الأردنية.

أظهرت النتائج أن هناك عدة عوامل رئيسية تؤثر على فعالية إدارة الأزمة في القطاع العام، منها القيادة الفعالة، وتوافر الموارد المالية الكافية، ووجود نظام اتصالات فعال بين المؤسسات. كما بينت الدراسة أن التنسيق بين الجهات الحكومية ساهم بشكل كبير في تحسين الاستجابة للأزمة وتقليل الآثار السلبية للجائحة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية، وتحسين قدرات القيادة، وتوفير الأدوات التكنولوجية اللازمة لدعم عملية اتخاذ القرار في الأزمات المستقبلية.

دراسة: النواجي، هديل محمد سالم، وعربيات، عبدالله رضوان محمد(2024)

بعنوان "أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين الابتكار والمخاطرة والقدرة على اقتناص الفرص، وكيفية تأثير هذه العوامل على نجاح المشاريع الإنشائية الحكومية. شملت عينة الدراسة 50 مشروعًا إنشائيًا في القطاع الحكومي، وتم جمع البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى مديري المشاريع ومهندسيها.

أظهرت النتائج أن الاستراتيجيات الريادية، مثل تطوير تقنيات بناء مبتكرة، وتبني نظم عمل أكثر مرونة، ساهمت في تحسين أداء المشاريع بشكل ملحوظ، من حيث تحقيق الأهداف الزمنية والمالية،

والقدرة على التكيف مع التغيرات غير المتوقعة. كما بيّنت الدراسة أن المشاريع التي اعتمدت على الابتكار في الإدارة والتنفيذ كانت أكثر قدرة على التعامل مع التحديات المرتبطة بتأخيرات التنفيذ وزيادة التكلفة. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الريادة في المؤسسات الحكومية وتقديم التدريب والدعم اللازمين لمديري المشاريع لتمكينهم من تبني هذه الاستراتيجيات بشكل فعال.

دراسة: الظفيري، محمد نايف فرحان، والشورة، عبدالله أحمد سليمان(2021)

بغنوان: "أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التآزر الاستراتيجي على إدارة المشاريع في شركة نفط الكويت، مع التركيز على الدور الوسيط لتمكين الموظفين في تعزيز كفاءة وفعالية إدارة المشاريع. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على 200 موظف في شركة نفط الكويت. تم قياس متغيرات مثل التآزر الاستراتيجي، وتمكين الموظفين، وأداء المشاريع. أظهرت النتائج أن التآزر الاستراتيجي بين الإدارات المختلفة في الشركة له تأثير إيجابي على نجاح إدارة المشاريع، حيث يؤدي إلى تحسين التنسيق والتعاون بين الفرق، مما يساهم في تحقيق الأهداف بفاعلية أكبر. كما بيّنت الدراسة أن تمكين الموظفين يلعب دوراً وسيطاً هاماً في هذه العلاقة، حيث أن زيادة مستوى التمكين يزيد من قدرة الموظفين على اتخاذ القرارات المناسبة والمساهمة بشكل فعال في حل المشكلات التي تواجه المشاريع. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة عمل داعمة للتمكين وتطوير برامج لزيادة التآزر بين الإدارات المختلفة في الشركة.

دراسة: حمادة، أحمد، وعيسو، بشوان(2024)

بغنوان: "استراتيجية بناء علاقات العملاء وتأثيرها على إدارة المشاريع الصغيرة: دراسة تطبيقية على مشاريع السوريين في غازي عنتاب"

تناولت هذه الدراسة تأثير استراتيجيات بناء علاقات العملاء على نجاح إدارة المشاريع الصغيرة، مع التركيز على المشاريع الصغيرة المملوكة من قبل السوريين في مدينة غازي عنتاب، تركيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل استراتيجيات بناء العلاقات، مثل التواصل المباشر، وتقديم الدعم المستمر، وتحقيق رضا العملاء، وتأثير هذه الاستراتيجيات على استمرارية المشاريع وتحقيق

الربحية. شملت عينة الدراسة 60 مشروعًا صغيرًا، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات واستبيانات مع أصحاب المشاريع.

أظهرت النتائج أن المشاريع التي اعتمدت على بناء علاقات قوية مع العملاء كانت أكثر قدرة على الاستمرار والنمو، حيث ساعدت هذه الاستراتيجيات في تعزيز ثقة العملاء، وزيادة الولاء، مما ساهم في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى المبيعات والاستقرار المالي. كما بيّنت الدراسة أن الدعم المستمر والتواصل الفعال مع العملاء كانا من العوامل الأساسية التي ساهمت في نجاح هذه المشاريع في بيئة تتسم بالتحديات الاقتصادية والاجتماعية. أوصت الدراسة بضرورة أن تركز المشاريع الصغيرة على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء من خلال توفير تجارب فريدة وخدمات مخصصة.

-الإطار النظري

يمثل الإطار النظري في البحث العلمي العمود الفقري الذي تعتمد عليه الدراسة، حيث يشكل الأساس الفكري والمعرفي الذي يوضح المفاهيم والنظريات الأساسية المتعلقة بموضوع البحث، ويضعه في سياق شامل يساعد في تحليل وفهم الظواهر المدروسة. يهدف الإطار النظري إلى تقديم عرض شامل ومفصل لمجموعة من المفاهيم والنظريات التي تسهم في بناء المعرفة حول المشكلة البحثية، مع ربطها بالدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، مما يساعد على تحديد الفجوات البحثية وتوجيه الدراسة نحو إضافة قيمة جديدة للمعرفة العلمية.

في ظل التحديات المعاصرة التي تواجه إدارة المشاريع، وخاصة خلال الأزمات والجوائح، أصبح من الضروري تبني استراتيجيات أكثر فعالية ومرونة لمواجهة الظروف غير المتوقعة. إن جائحة COVID-19 التي اجتاحت العالم في أواخر عام 2019 كانت بمثابة اختبار حقيقي لمدى قدرة المؤسسات والمشاريع على التكيف مع الأزمات وتحقيق أهدافها في ظل ظروف مليئة بعدم اليقين. لذلك، فإن فهم ديناميكيات إدارة الأزمات، ودور القيادة، وإدارة المخاطر، والتوجه الريادي، والتخطيط الاستراتيجي، يعد أمراً بالغ الأهمية في سياق تعزيز استدامة المشاريع وضمان نجاحها.

يتناول الإطار النظري لهذه الدراسة تحليلاً شاملاً لأبرز النظريات والمفاهيم المتعلقة بإدارة المشاريع والأزمات، ويعتمد على مجموعة من المراجع الموثوقة والدراسات الحديثة التي تناولت موضوع إدارة المشاريع خلال الأزمات. يتضمن هذا الإطار النظري استعراضاً لأهم النظريات التي تدعم الفهم العميق لكيفية تأثير الأزمات على إدارة المشاريع، مثل نظرية إدارة الأزمات، ونظرية المرونة المؤسسية، ونظرية القيادة التحويلية. كما يتم التطرق إلى مفهوم التوجه الريادي وأثره على استمرارية المشاريع، ودور الحاكمية الرشيدة في دعم اتخاذ القرارات الفعالة خلال الأزمات، بالإضافة إلى تحليل استراتيجيات التسويق التي تم تبنيها للحفاظ على استدامة المشاريع في ظل الظروف الطارئة.

تشير الدراسات السابقة إلى أن هناك عدة عوامل تساهم في نجاح إدارة المشاريع أثناء الأزمات، من أهمها: القدرة على التخطيط الاستباقي، وتبني استراتيجيات مرنة، وتوفير قيادة قوية ومؤثرة، بالإضافة إلى دعم الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة. على سبيل المثال، أوضحت دراسة العبدالات والشورة (2021) أن الحاكمية الرشيدة تلعب دوراً هاماً في توجيه المشاريع نحو النجاح من خلال تعزيز

الشفافية والمساءلة، مما يساهم في بناء ثقة المجتمع وتحقيق أهداف المشاريع. وفي سياق آخر، أشارت دراسة موسى والخالدة (2020) إلى أهمية التوجه الريادي في تعزيز مرونة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، مما ساعد على تجاوز التحديات الاقتصادية وتحقيق استمرارية الأعمال.

علاوةً على ذلك، يتطرق هذا الإطار النظري إلى دور التسويق في إدارة الأزمات، حيث أظهرت دراسة الرز (2020) أن التسويق الرقمي كان من العوامل الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على الصمود خلال جائحة COVID-19 من خلال تعزيز التواصل مع العملاء والحفاظ على الحصة السوقية. كما تتناول الدراسة أيضًا استراتيجيات إدارة الموارد المائية التي ناقشها المعاضيدي والقيسي (2020) وكيفية تطبيقها لضمان استدامة الموارد الحيوية في ظل الأزمات الطبيعية والبيئية.

إن بناء هذا الإطار النظري يساعد في توضيح العلاقات بين مختلف المتغيرات المدروسة، مثل تأثير القيادة، والتخطيط، والتوجه الريادي على نجاح إدارة المشاريع، ويساعد على ربط هذه المتغيرات بالواقع العملي من خلال أمثلة حقيقية ودراسات حالة. يتمثل الهدف الرئيسي من هذا الإطار في تقديم تحليل شامل لكيفية دمج هذه العناصر في نموذج متكامل يمكن تطبيقه من قبل مديري المشاريع والمؤسسات لتحقيق مرونة أكبر واستدامة أعلى أثناء الأزمات.

وبالتالي، يركز الإطار النظري الحالي على تحقيق عدة أهداف رئيسية: أولاً، بناء فهم شامل حول طبيعة الأزمات وأثرها على المشاريع، من خلال عرض وتحليل النظريات الأساسية التي تفسر هذه الظواهر. ثانياً، تقديم تحليل دقيق للدور الذي تلعبه القيادة الاستراتيجية والتوجه الريادي في تحقيق استدامة المشاريع في ظل التحديات المختلفة. ثالثاً، تسليط الضوء على أهمية إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي في التعامل مع الظروف الطارئة، مع تقديم نماذج تطبيقية توضح كيفية استجابة المشاريع لهذه الأزمات.

إن مناقشة هذه المحاور تهدف إلى وضع إطار متكامل يساعد على بناء رؤية واضحة حول كيفية التعامل مع الأزمات المستقبلية، وضمان تحقيق النجاح للمشاريع حتى في ظل أصعب الظروف. كما يساعد هذا الإطار النظري في دعم الباحثين والممارسين من خلال تقديم أدوات مفاهيمية وتطبيقية يمكن استخدامها في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمرونة التشغيلية على المدى الطويل.

في ضوء ما سبق، يمكن القول إن هذا الإطار النظري يشكل خطوة هامة نحو فهم أعمق للعوامل المؤثرة على نجاح المشاريع في ظل الأزمات، ويبرز أهمية تبني استراتيجيات إدارية متكاملة تجمع بين التخطيط، وإدارة المخاطر، والقيادة التحويلية، والتوجه الريادي، مما يوفر للمؤسسات أدوات فعّالة للتعامل مع التحديات المستقبلية وضمان تحقيق استدامة أكبر للمشاريع.

1. مفهوم الأزمات وإدارة الأزمات

1.1 تعريف الأزمة:

الأزمة هي حدث مفاجئ وغير متوقع يؤدي إلى تعطل الأنشطة المعتادة للمؤسسة أو المشروع، مسبباً اضطرابات كبيرة في عملياتها وقدرتها على تحقيق أهدافها. تعرف الأزمات بأنها حالات غير مستقرة تؤثر على الكيانات بشكل جوهري وتعرض تحديات معقدة تتطلب استجابة فورية وقرارات سريعة للسيطرة على الوضع وتقليل الأضرار المحتملة (الطبيب، 2015). تنقسم الأزمات إلى عدة أنواع بناءً على طبيعتها، حيث قد تكون داخلية تتعلق بالهيكل التنظيمي والإداري للمؤسسة، مثل الصراعات الداخلية أو التغييرات غير المخطط لها في الهيكل الإداري، أو قد تكون خارجية نتيجة لعوامل بيئية واقتصادية، مثل الكوارث الطبيعية أو الأزمات المالية.

يتميز التعامل مع الأزمات بتحدياته الفريدة، إذ يجب على المؤسسة التحلي بمرونة عالية والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة ضمن فترة زمنية قصيرة، مما يتطلب التخطيط المسبق والاستعداد لمواجهة الظروف غير المتوقعة. وبناءً على تعريف الطبيب (2015)، تعتمد قدرة المؤسسة على التعامل مع الأزمات على مدى جاهزيتها وتبنيها لخطط طوارئ فعّالة، بالإضافة إلى وجود نظام إدارة أزمات قادر على استيعاب وتجاوز التأثيرات السلبية لتلك الأزمات بأقل تكلفة وأكبر قدر من الكفاءة.

1.2 مراحل إدارة الأزمات:

تمر عملية إدارة الأزمات بعدة مراحل أساسية تساعد في تخفيف الأضرار والحد من تداعياتها على المدى الطويل. وقد لخص الطبيب (2015) هذه المراحل في أربعة عناصر رئيسية، وهي: الاستعداد، والاستجابة، والتعافي، والتعلم. كل مرحلة من هذه المراحل تتطلب تفاعلاً

متسقًا بين الأفراد والأنظمة، بالإضافة إلى وجود تنسيق وثيق بين الإدارات المختلفة لتحقيق الاستجابة الفعّالة للأزمة.

- **مرحلة الاستعداد:** تعد هذه المرحلة الأولى في إدارة الأزمات، وتتضمن التنبؤ بالتهديدات المحتملة ووضع الخطط للتعامل معها. في هذه المرحلة، يجب على المؤسسات إعداد خطط طوارئ شاملة، تشمل تحديد الأدوار والمسؤوليات، وتوفير التدريب اللازم للفرق، وتطوير سيناريوهات مختلفة للأزمات المتوقعة. يساهم الاستعداد الجيد في تقليل حالة الذعر والارتباك عند وقوع الأزمة، مما يساعد على تنظيم الاستجابة وتوجيه الجهود بشكل أكثر فعالية.
- **مرحلة الاستجابة:** تتضمن هذه المرحلة التنفيذ الفعلي للخطط التي تم إعدادها في مرحلة الاستعداد. عند وقوع الأزمة، يُطلب من الفرق المعنية التحرك وفقًا للإجراءات المحددة مسبقًا. يشمل ذلك إدارة الأفراد، وتوجيه الموارد اللازمة، واتخاذ القرارات الحاسمة في الوقت المناسب. إن الاستجابة السريعة والدقيقة يمكن أن تقلل بشكل كبير من تأثيرات الأزمة، مما يمنع تفاقم الوضع ويمهد الطريق لمرحلة التعافي.
- **مرحلة التعافي:** بعد السيطرة على الأزمة، تبدأ مرحلة التعافي التي تهدف إلى إعادة الأنشطة إلى وضعها الطبيعي وإصلاح الأضرار التي لحقت بالمؤسسة. خلال هذه المرحلة، يجب إعادة بناء الثقة بين الموظفين والعملاء، ومعالجة التأثيرات المادية والنفسية التي قد تكون نتجت عن الأزمة. يمكن أن تشمل هذه المرحلة إعادة تقييم الموارد، وتعديل الاستراتيجيات المستقبلية لتقادي الأزمات المماثلة.
- **مرحلة التعلم:** تُعد هذه المرحلة الأخيرة في إدارة الأزمات، حيث يتم خلالها تحليل ما حدث واستخلاص الدروس المستفادة لتجنب تكرار الأزمة في المستقبل. تتضمن هذه المرحلة تقييم الاستجابات التي تمت خلال الأزمة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتطوير خطط جديدة بناءً على التجربة المكتسبة. يساعد التعلم من الأزمات على بناء مرونة أكبر، وتعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع الأزمات المستقبلية.

1.3 أنواع الأزمات:

- تتنوع الأزمات بشكل كبير من حيث طبيعتها وتأثيرها، ويمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية بناءً على مصدرها. وبناءً على ما ذكره الطبيب (2015)، تشمل الأنواع الأساسية للأزمات:
 - **أزمات طبيعية:** تشمل الكوارث الطبيعية مثل الزلازل، والفيضانات، والأعاصير. هذه الأزمات تكون عادةً خارج نطاق سيطرة المؤسسة وتتطلب استجابات فورية للتعامل مع الأضرار التي قد تتجم عنها، مثل تلف البنية التحتية، وفقدان الأصول، وتعطل العمليات.
 - **أزمات مالية:** تشمل هذه الأزمات حالات الركود الاقتصادي، والاضطرابات المالية التي تؤدي إلى تأثيرات كبيرة على استقرار المؤسسة. يمكن أن تشمل أيضًا الأزمات الناجمة عن انهيار الأسواق المالية، أو التغيرات الكبيرة في أسعار المواد الخام، مما يتطلب من المؤسسة تعديل استراتيجياتها المالية بسرعة لتجنب الإفلاس أو الخسائر الفادحة.
 - **أزمات تنظيمية:** تحدث الأزمات التنظيمية عادةً بسبب التغييرات غير المخطط لها داخل المؤسسة، مثل التغيرات في القيادة، أو النزاعات الداخلية، أو التحديات المتعلقة بإعادة الهيكلة. هذه الأزمات قد تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية بين الموظفين وتعطيل العمليات الأساسية.
 - **أزمات تكنولوجية:** تحدث الأزمات التكنولوجية نتيجة لعوامل مثل فشل الأنظمة، أو الهجمات الإلكترونية، أو الأعطال الفنية الكبيرة التي تؤثر على قدرة المؤسسة على تقديم خدماتها بشكل طبيعي. في هذه الحالة، يجب على المؤسسة أن تكون مستعدة للتعامل مع التهديدات السيبرانية وأن تضع خططًا للتعافي السريع من هذه الأزمات.

1.4 التحديات المرتبطة بإدارة الأزمات:

إدارة الأزمات هي عملية معقدة تتطلب تفاعل العديد من العوامل الداخلية والخارجية. وفقًا لدراسة المجالي والليمون (2021)، فإن إدارة الأزمات في المؤسسات، وخاصة في القطاع العام، تتطلب وجود قيادة فعّالة وتنسيق بين الجهات المعنية لضمان تحقيق الاستجابة السريعة والفعّالة. يشمل ذلك توافر الموارد المالية والبشرية الكافية، فضلاً عن وجود بنية تحتية تقنية داعمة تُمكن المؤسسة من التواصل الفعّال وإدارة المعلومات خلال الأزمات. تتضمن التحديات التي تواجه المؤسسات أثناء الأزمات عدة جوانب، منها ضعف التنسيق بين الإدارات المختلفة، ونقص الموارد اللازمة، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات. كما أشارت الدراسة إلى أن غياب القيادة القوية يؤدي إلى حالة من الفوضى والارتباك، مما يزيد من

صعوبة السيطرة على الأزمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن عدم وجود خطط طوارئ واضحة يؤدي إلى اتخاذ قرارات عشوائية قد تؤدي إلى تفاقم الأزمة بدلاً من السيطرة عليها. للتغلب على هذه التحديات، أوصت الدراسة بأهمية بناء هيكل تنظيمي متكامل لإدارة الأزمات، يتضمن فرق عمل مدربة، ونظاماً للإنذار المبكر، وآليات واضحة للتواصل. كما أكدت على ضرورة توعية الموظفين بأدوارهم خلال الأزمات، وتعزيز روح التعاون بينهم لضمان تنفيذ خطط الطوارئ بشكل فعال.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن إدارة الأزمات تتطلب تكاملاً شاملاً بين القيادة، والتخطيط، والموارد، والقدرة على التكيف السريع مع الظروف المتغيرة، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تجاوز الأزمات وتحقيق التعافي بشكل أسرع وأكثر فعالية.

2. الحاكمية الرشيدة ودورها في إدارة المشاريع

2.1 مفهوم الحاكمية الرشيدة:

الحاكمية الرشيدة هي نظام من المبادئ والمعايير التنظيمية التي تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الشفافية، والمساءلة، والعدالة في إدارة المؤسسات والمشاريع. يشير مفهوم الحاكمية الرشيدة إلى مجموعة من القيم التي تضمن نزاهة العمليات الإدارية والمالية في المؤسسة، وتدعم اتخاذ القرارات بشكل يعكس المصلحة العامة بدلاً من المصالح الفردية. وفقاً لدراسة العبدالات والشورة (2021)، فإن الحاكمية الرشيدة تشمل تطبيق قواعد ومعايير تهدف إلى تحسين الكفاءة المؤسسية، وتعزيز الثقة بين الأطراف المختلفة، سواء داخل المؤسسة أو بين المؤسسة وأصحاب المصلحة الخارجيين.

يتجسد دور الحاكمية الرشيدة من خلال وضع إطار واضح لاتخاذ القرارات، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، ووضع آليات للرقابة والتقييم الدوري لأداء المؤسسة. وتُعد الحاكمية الرشيدة ضرورية في إدارة المشاريع، حيث إنها تساهم في تحسين فعالية عملية اتخاذ القرار، وتقليل الفساد، وضمان أن الموارد تستخدم بشكل مسؤول لتحقيق الأهداف المحددة. إن تطبيق الحاكمية الرشيدة في المؤسسات يعزز الشفافية، مما يزيد من ثقة المساهمين والمستثمرين، ويضمن استدامة المشاريع على المدى الطويل، خصوصاً في ظل الأزمات التي تتطلب استجابات سريعة وقرارات دقيقة.

2.2 تأثير الحاكمية الرشيدة على إدارة الأزمات:

تلعب الحاكمية الرشيدة دورًا أساسيًا في دعم قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتكيف مع الظروف الاستثنائية. أظهرت دراسة العبدالات والشورة (2021) أن تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة، مثل الشفافية والمساءلة، يعزز من قدرة المؤسسات على التعامل بفعالية مع الأزمات، حيث يساهم في توجيه الموارد بطريقة استراتيجية وفعالة. تعتبر الشفافية في الإجراءات والتواصل مع جميع أصحاب المصلحة من أهم العناصر التي تعزز الثقة في قدرة المؤسسة على مواجهة الأزمات، مما يمنع انتشار الشائعات والمعلومات المضللة التي قد تزيد من حدة الأزمة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن المساءلة، كأحد مبادئ الحاكمية، تضمن أن يتم تقييم أداء القادة والإداريين خلال الأزمة، مما يقلل من احتمالية اتخاذ قرارات متسارعة أو غير مدروسة. إن وجود نظام مساءلة فعال يُعزز المسؤولية الفردية والجماعية داخل المؤسسة، ويدفع الجميع إلى الالتزام بخطط الطوارئ الموضوعة مسبقًا. وقد توصلت دراسة العبدالات والشورة (2021) إلى أن المؤسسات التي تطبق الحاكمية الرشيدة لديها قدرة أكبر على التنسيق بين الإدارات المختلفة أثناء الأزمات، مما يقلل من التعارض في الأدوار والمسؤوليات، ويساعد في توجيه الموارد المتاحة إلى النقاط الحرجة التي تحتاج إلى تدخل فوري.

على سبيل المثال، في أمانة عمان الكبرى، ساهمت الحاكمية الرشيدة في تحسين استجابة الأمانة للأزمات، من خلال تفعيل خطط الطوارئ والتنسيق الفعال بين الإدارات المختلفة، مما مكنها من إدارة الأزمات التي واجهتها بفاعلية أكبر. إن التزام الأمانة بمعايير الحاكمية ساعدها في اتخاذ قرارات تتسم بالمرونة والفعالية، وتقادي حالة الفوضى التي يمكن أن تحدث في حال غياب الشفافية والمساءلة.

2.3 الحاكمية والتخطيط لإدارة الأزمات:

تعد عملية التخطيط جزءًا أساسيًا من الحاكمية الرشيدة، خاصة في ظل الأزمات. يشير التخطيط لإدارة الأزمات إلى إعداد خطط وإجراءات استباقية تهدف إلى التخفيف من الآثار السلبية للأزمات المحتملة. وفقًا لدراسة العبدالات والشورة (2021)، فإن وجود خطط طوارئ فعالة يعتمد بشكل كبير على مدى تطبيق مبادئ الحاكمية الرشيدة، حيث أن الحاكمية توفر إطارًا يسمح للمؤسسات بالاستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.

أشارت الدراسة إلى أن المؤسسات التي تضع خططاً واضحة لمواجهة الأزمات، وتلتزم بتطبيقها، تكون أكثر استعداداً للتعامل مع الأزمات عند حدوثها. وبهذا الصدد، تلعب الحاكمية الرشيدة دوراً محورياً في وضع هذه الخطط، من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات بوضوح، وضمان مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية التخطيط. على سبيل المثال، في أمانة عمان الكبرى، تم تطوير خطط طوارئ تستند إلى معايير الحاكمية، حيث تضمنت هذه الخطط إجراءات محددة لكل نوع من الأزمات، وحددت المسؤوليات لكل إدارة وموظف، مما أدى إلى تعزيز قدرة الأمانة على التصرف بسرعة عند وقوع الأزمات.

بالإضافة إلى ذلك، توفر الحاكمية الرشيدة آليات لتقييم هذه الخطط وتحديثها بشكل دوري، بناءً على الدروس المستفادة من الأزمات السابقة. إن هذا النهج الاستباقي في التخطيط يساعد المؤسسات على بناء قدرات داخلية قوية، قادرة على التكيف مع التغيرات البيئية، والتعامل مع التحديات غير المتوقعة. ووفقاً لما ذكره العبدالات والشورة (2021)، فإن الحاكمية الرشيدة لا تقتصر على وضع الخطط فحسب، بل تمتد إلى ضمان تنفيذ هذه الخطط بكفاءة، من خلال الرقابة المستمرة والمساءلة، مما يساهم في تعزيز القدرة على مواجهة الأزمات بكافة أنواعها.

2.4 الحاكمية الرشيدة واستمرارية المشاريع:

لا يقتصر تأثير الحاكمية الرشيدة على إدارة الأزمات فقط، بل يمتد ليشمل تحقيق الاستدامة واستمرارية المشاريع في الأوقات العادية والطارئة. توضح دراسة العبدالات والشورة (2021) أن تطبيق الحاكمية الرشيدة يساهم في بناء إطار تنظيمي قوي يدعم المشاريع على المدى الطويل. تضمن الحاكمية أن يتم اتخاذ القرارات بناءً على معلومات دقيقة، ويتم توجيه الموارد وفقاً للأولويات الاستراتيجية، مما يقلل من المخاطر المالية والإدارية.

كما أن الحاكمية الرشيدة تدعم القدرة على التكيف من خلال تحسين عملية صنع القرار، وجعلها أكثر شمولاً وشفافية. إن إشراك جميع الأطراف المعنية في عملية صنع القرار يعزز من فهم أوسع للمخاطر والفرص، مما يساعد في إعداد خطط استراتيجية قادرة على التعامل مع التغيرات المفاجئة. في حالة الأزمات، تلعب الحاكمية الرشيدة دوراً في الحد من تأثيرات الأزمة من خلال ضمان الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة، وتوفير الدعم اللازم لإعادة بناء المشاريع بعد الأزمة.

2.5. تحديات تطبيق الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع:

على الرغم من أهمية الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع، إلا أن هناك العديد من التحديات التي قد تعيق تطبيقها بشكل كامل. من أبرز هذه التحديات، غياب الدعم القيادي القوي، وعدم وضوح الأدوار والمسؤوليات، بالإضافة إلى نقص التدريب والوعي بمبادئ الحاكمية بين العاملين في المؤسسات (العبداللات والشورة، 2021). كما أن التحديات التنظيمية، مثل مقاومة التغيير، وصعوبة تحقيق التوازن بين الشفافية والسرية، تشكل عقبات أمام تحقيق حوكمة فعّالة في المؤسسات.

لذلك، فإن التغلب على هذه التحديات يتطلب تعزيز ثقافة الحاكمية من خلال تقديم برامج تدريبية، وتوفير آليات دعم مستمرة للموظفين، وضمان مشاركة فعّالة بين مختلف المستويات الإدارية. كما أن التزام القيادة العليا بمبادئ الحاكمية يعد عاملاً حاسماً في نجاح تطبيق الحاكمية الرشيدة، مما يؤدي إلى تحسين أداء المشاريع وزيادة قدرتها على التكيف مع الأزمات المختلفة.

3. التوجه الريادي في إدارة المشاريع

3.1. تعريف التوجه الريادي:

التوجه الريادي هو أحد المفاهيم الرئيسية في إدارة المشاريع، وهو يعبر عن القدرة على تطوير حلول إبداعية، وتبني أفكار جديدة، والتكيف السريع مع التغيرات البيئية والاقتصادية، بالإضافة إلى اقتناص الفرص في الأوقات الصعبة (موسى والخوالدة، 2020). يرتكز هذا التوجه على عدة عناصر أساسية، تشمل الابتكار، والاستباقية، والمخاطرة المحسوبة، والتي تعمل معاً على تعزيز المرونة والقدرة على التكيف في بيئات العمل الديناميكية.

الابتكار هو عملية إيجاد أفكار جديدة وتطبيقها بشكل فعال، سواء من خلال تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تحسين العمليات الداخلية للمؤسسة. يتطلب الابتكار استعداداً لتجريب الحلول غير التقليدية وتبني التقنيات الحديثة، مما يساهم في تحسين كفاءة العمليات وتحقيق التميز التنافسي. أما الاستباقية، فهي القدرة على التنبؤ بالتغيرات في السوق أو البيئة الخارجية واتخاذ خطوات استباقية للتكيف معها، مما يعني عدم انتظار وقوع التحديات، بل توقعها والاستعداد لها. هذا يتيح للمؤسسات تحديد الفرص والمخاطر في مراحلها المبكرة، ووضع خطط للتعامل معها قبل أن تصبح تحديات أكبر.

وأخيرًا، تعني المخاطرة المحسوبة تبني قرارات مدروسة تراعي المخاطر المحتملة وتضع خططًا للتخفيف من تأثيراتها. التوجه الريادي لا يعني المجازفة دون حساب، بل يعتمد على التحليل الدقيق لتلك المخاطر، وتقييم الفوائد المحتملة مقابل المخاطر، واختيار البدائل الأكثر ملاءمة لتحقيق الأهداف. هذا التوازن بين الابتكار والمخاطرة يعزز من قدرة المؤسسات على الاستفادة من الفرص الجديدة وتجنب الفشل في ظل الظروف المتغيرة.

3.2 أثر التوجه الريادي على إدارة الأزمات:

يلعب التوجه الريادي دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المؤسسات على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات المفاجئة التي قد تهدد استقرار المشاريع واستمراريتها. أظهرت دراسة موسى والخواندة (2020) أن المشاريع التي تتبنى التوجه الريادي تكون أكثر استعدادًا للتكيف مع الأزمات، حيث يوفر التوجه الريادي إطارًا مرئيًا لإدارة التحديات من خلال تبني استراتيجيات مبتكرة واستخدام الموارد بطرق غير تقليدية.

من خلال الاعتماد على التوجه الريادي، تستطيع المشاريع تطوير استجابات أكثر كفاءة للتغيرات المفاجئة، مثل التغيرات في السوق أو التحديات التنظيمية أو البيئية. على سبيل المثال، أثناء جائحة COVID-19، تمكنت المؤسسات التي اعتمدت على التفكير الريادي من تحويل أعمالها إلى نماذج رقمية، أو تطوير منتجات جديدة تلبي احتياجات السوق المتغيرة، بينما كانت المؤسسات التقليدية أقل قدرة على التكيف، مما أدى إلى تراجعها. إن القدرة على التكيف بسرعة وابتكار حلول جديدة تُعدّ من الميزات التنافسية الأساسية التي يمنحها التوجه الريادي للمؤسسات خلال الأزمات.

كما أن التوجه الريادي يساعد على تحسين أداء المشاريع من خلال استخدام الموارد المتاحة بطرق غير تقليدية. فبدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية في مواجهة الأزمات، يعتمد التوجه الريادي على التفكير الإبداعي الذي يساهم في تحديد بدائل مبتكرة للتعامل مع القيود الموجودة. على سبيل المثال، يمكن أن يتبنى المشروع أساليب إنتاج جديدة، أو إعادة تصميم الخدمات لتلائم الظروف الجديدة، أو الدخول في شراكات استراتيجية لتوسيع نطاق العمليات.

بناءً على ما سبق، أوصت دراسة موسى والخواندة (2020) بضرورة تشجيع المؤسسات على تبني ثقافة ريادية تعزز من قدرتها على مواجهة الأزمات، من خلال تطوير برامج تدريبية تركز على بناء المهارات الريادية لدى الموظفين، وتحفيزهم على التفكير الإبداعي واتخاذ المبادرات. إن تبني هذه

الثقافة على مستوى المؤسسة يعزز من قدرتها على التكيف بسرعة مع التغيرات ويجعلها أكثر استعدادًا للتعامل مع الأزمات المستقبلية.

3.3 التوجه الريادي والابتكار:

يُعد الابتكار جزءًا جوهريًا من التوجه الريادي، حيث يعكس قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات جديدة أو تعديل المنتجات والخدمات القائمة لتلائم الاحتياجات الجديدة الناشئة عن الأزمات. الابتكار هو المحرك الرئيسي للتوجه الريادي، حيث يساعد على تحويل الأفكار إلى مخرجات واقعية تساهم في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة والعملاء على حد سواء (موسى والخالدة، 2020).

خلال الأزمات، يصبح الابتكار أكثر أهمية من أي وقت مضى، إذ يتطلب من المؤسسات تقديم استجابات سريعة وفعالة للتغيرات الطارئة. على سبيل المثال، وجدت دراسة موسى والخالدة (2020) أن الابتكار يساهم في تحسين مرونة المشاريع، خاصة في القطاعات التي تتأثر بشكل كبير بالأزمات، مثل المشاريع الصغيرة والمتوسطة، والتي غالبًا ما تكون أكثر عرضة للانحيار بسبب محدودية الموارد والقدرة على التكيف.

تشمل الابتكارات التي يتم تبنيها خلال الأزمات تطوير منتجات جديدة تتناسب مع احتياجات السوق المتغيرة، أو إعادة تصميم الخدمات لتتناسب القيود الحالية، أو استخدام التكنولوجيا بشكل جديد لدعم العمليات الداخلية والخارجية. فعلى سبيل المثال، أثناء جائحة COVID-19، قامت العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة بتحويل أعمالها من النموذج التقليدي إلى نموذج التجارة الإلكترونية لتلبية احتياجات العملاء الذين لم يعد بإمكانهم الوصول إلى المتاجر التقليدية. هذا التحول السريع لم يكن ممكنًا لولا وجود ثقافة ابتكارية تدعم التغيير وتحث على تبني التقنيات الحديثة.

علاوةً على ذلك، يساعد الابتكار في بناء ثقافة داخلية تعتمد على الإبداع والتعاون، حيث يُشجع الموظفون على التفكير بطرق غير تقليدية والمساهمة بأفكارهم لتطوير المنتجات والخدمات. إن هذه الثقافة تدعم التوجه الريادي بشكل كبير، لأنها تخلق بيئة حاضنة للتجريب والتعلم من الأخطاء، مما يعزز من قدرة المشروع على التكيف والاستجابة السريعة للظروف المتغيرة.

في نهاية المطاف، فإن الابتكار كجزء من التوجه الريادي لا يقتصر فقط على تطوير منتجات جديدة، بل يشمل أيضًا تحسين العمليات الداخلية، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، وتطوير أساليب جديدة

للتواصل مع العملاء وأصحاب المصلحة. إن هذه الجوانب مجتمعة تساعد المشاريع على تحقيق مستويات أعلى من المرونة، مما يمكنها من مواجهة التحديات المفاجئة والازدهار حتى في ظل الظروف الصعبة. ومن هذا المنطلق، تعتبر دراسة موسى والخواندة (2020) أن الابتكار هو المحرك الأساسي الذي يمكن المؤسسات من تحقيق النجاح على المدى الطويل، ويجب أن يكون جزءًا من استراتيجية أي مؤسسة تسعى للبقاء في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر وعدم اليقين.

3.4. بناء ثقافة ريادية داخل المؤسسات:

يتطلب تعزيز التوجه الريادي داخل المؤسسات بناء ثقافة داعمة تعزز من التفكير الإبداعي والمبادرات الشخصية. تحتاج المؤسسات إلى تطوير برامج تدريبية متخصصة تركز على تنمية مهارات الابتكار والتفكير الريادي لدى الموظفين، بالإضافة إلى توفير بيئة تشجع على تبادل الأفكار وتطويرها دون خوف من الفشل. يعتبر بناء ثقافة ريادية عملية طويلة الأجل تتطلب التزامًا من الإدارة العليا، ودعمًا مستمرًا للموظفين، وتحفيزًا على تبني المخاطرة المحسوبة والابتكار.

بهذا، يمكن القول إن التوجه الريادي، بفضل اعتماده على الابتكار والاستباقية والمخاطرة المدروسة، يُعدّ من أهم العوامل التي تدعم المشاريع في مواجهة الأزمات وتعزيز مرونتها وقدرتها على النجاح في ظل بيئات العمل المعقدة والمتغيرة.

4. التسويق وإدارة الأزمات

4.1. مفهوم التسويق خلال الأزمات:

يُعرف التسويق خلال الأزمات بأنه عملية تكييف الاستراتيجيات التسويقية لتلبية احتياجات المستهلكين في ظل الظروف الاستثنائية التي تفرضها الأزمات، مع التركيز على الحفاظ على ولاء العملاء واستدامة الأرباح (الرز، 2020). يعتبر هذا المفهوم جزءًا حيويًا من استراتيجيات إدارة الأزمات، حيث يساهم في تعزيز مرونة المؤسسات وقدرتها على البقاء والتكيف مع التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال. تختلف طبيعة التسويق في أوقات الأزمات عن الظروف العادية، حيث يصبح من الضروري إعادة النظر في الرسائل التسويقية، وأساليب التواصل، وقنوات التوزيع، لتلبية التغيرات في احتياجات وتوقعات العملاء.

في الأزمات، غالبًا ما تتغير أولويات العملاء وسلوكياتهم الشرائية نتيجة الضغوط الاقتصادية أو القيود المفروضة، مثل قيود الحركة والتباعد الاجتماعي، كما حدث خلال جائحة COVID-19. لذلك، يجب على المؤسسات أن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة لهذه التغيرات من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية تتناسب مع الوضع الجديد. يتطلب ذلك تكييف العروض والمنتجات، وتطوير حملات تسويقية تركز على القيم التي يبحث عنها العملاء في أوقات الأزمات، مثل الثقة، والأمان، والدعم الاجتماعي.

يُعد التسويق خلال الأزمات بمثابة عملية توازن بين الحفاظ على استمرارية الأعمال وضمان تقديم قيمة حقيقية للعملاء، حيث تصبح مهمة التسويق ليست مجرد بيع المنتجات أو الخدمات، بل بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، وتعزيز الولاء، ومساعدة المجتمع بشكل عام. ووفقًا لدراسة الرز (2020)، تحتاج الشركات إلى التركيز على الاستماع لعملائها، وتفهم مخاوفهم، وتعديل استراتيجياتها لتلبية هذه الاحتياجات، مما يساعد على بناء الثقة والاستقرار حتى في أصعب الظروف.

4.2 استراتيجيات التسويق خلال الأزمات:

تتطلب الأزمات تبني استراتيجيات تسويقية خاصة تأخذ في الاعتبار التغيرات السريعة في بيئة العمل والقيود المفروضة على العمليات التجارية. أشارت دراسة الرز (2020) إلى أن المؤسسات التي تبنت استراتيجيات تسويقية تعتمد على التواصل الرقمي والتفاعل المباشر مع العملاء كانت أكثر قدرة على الصمود أثناء الأزمات. لقد أظهرت هذه الشركات مرونة كبيرة في التكيف مع الأوضاع الجديدة، مما ساعدها على تعزيز علاقتها مع العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، حتى في ظل القيود المفروضة على التفاعل التقليدي.

هناك عدة استراتيجيات تسويقية يمكن أن تتبناها الشركات أثناء الأزمات، ومن أبرزها:

- **التسويق الرقمي المتكامل:** يُعد التسويق الرقمي من الاستراتيجيات الفعالة التي تستخدم في إدارة الأزمات. يمكن للمؤسسات استخدام القنوات الرقمية مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والبريد الإلكتروني، والمواقع الإلكترونية للتواصل مع العملاء بشكل فوري. يساعد التسويق الرقمي في الحفاظ على تواصل مستمر مع العملاء، وتقديم معلومات محدثة حول الخدمات

والمنتجات، والتفاعل مع استفسارات العملاء بسرعة. خلال جائحة COVID-19، تبنت العديد من الشركات التسويق الرقمي كوسيلة رئيسية للتواصل، مما ساعدها على التغلب على القيود المفروضة على التفاعل التقليدي.

- **إعادة تصميم الرسائل التسويقية:** تحتاج الرسائل التسويقية إلى تعديلها لتتوافق مع مشاعر واحتياجات العملاء خلال الأزمات. على سبيل المثال، في ظل الأزمات الصحية، يجب أن تعكس الرسائل التسويقية الأولويات الجديدة للعملاء، مثل الأمان، والصحة، والدعم الاجتماعي. من المهم أن تُظهر الشركات تعاطفها وتفهمها للوضع، وأن تركز على القيم التي تهم العملاء في تلك اللحظات، مما يخلق رابطاً عاطفياً قوياً ويعزز من ولاء العملاء.
- **تقديم قيمة مضافة:** خلال الأزمات، يبحث العملاء عن حلول تتجاوز المنتجات والخدمات الأساسية، ويهتمون بالقيمة المضافة التي تقدمها المؤسسة. يمكن أن تشمل هذه القيمة المضافة تقديم محتوى تعليمي، أو عروض خاصة، أو خدمات دعم إضافية. على سبيل المثال، قد تقدم شركة برمجيات وصولاً مجانياً إلى أدواتها التعليمية، أو تقدم شركة تجارة إلكترونية خدمات توصيل مجاني لتسهيل الوصول إلى المنتجات.
- **الشراكات الاستراتيجية:** يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على التعامل مع الأزمات من خلال الدخول في شراكات استراتيجية مع مؤسسات أخرى. تساعد الشراكات في توسيع نطاق الخدمات المقدمة، وتوفير حلول متكاملة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. على سبيل المثال، خلال جائحة COVID-19، تعاونت العديد من الشركات الصغيرة مع مقدمي خدمات التوصيل لضمان استمرار وصول المنتجات إلى العملاء، مما ساعدها على الحفاظ على مستوى معين من المبيعات رغم القيود المفروضة.

4.3 دور التسويق الرقمي في دعم المشاريع:

لعب التسويق الرقمي دوراً رئيسياً في دعم استمرارية المشاريع خلال الأزمات، خاصة أثناء جائحة COVID-19، حيث ساهم في تحويل الأنشطة التجارية من الأسواق التقليدية إلى المنصات الرقمية، مما ساعد في الحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسات (الرز، 2020). في ظل الأزمات، تصبح القنوات التقليدية للتسويق، مثل المعارض التجارية، والمبيعات المباشرة، غير قابلة للتنفيذ أو

ذات تأثير محدود، مما يجعل التسويق الرقمي البديل الأكثر فاعلية للوصول إلى العملاء والتفاعل معهم.

التسويق الرقمي لا يقتصر فقط على الترويج للمنتجات، بل يشمل أيضًا استخدام البيانات والمعلومات لفهم سلوك العملاء بشكل أفضل، وتقديم تجارب مخصصة تلبي احتياجاتهم. خلال الأزمات، يمكن استخدام التحليلات الرقمية لتحديد الاتجاهات الجديدة في السوق، ومراقبة التغيرات في طلب المستهلكين، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. يساعد ذلك المؤسسات على تعديل استراتيجياتها بسرعة، وضمان أن تظل متجاوبة مع التغيرات المتسارعة في السوق.

أحد الأمثلة الواضحة لدور التسويق الرقمي في دعم المشاريع هو زيادة الاعتماد على التجارة الإلكترونية أثناء جائحة COVID-19. مع إغلاق المتاجر التقليدية، اضطرت الشركات إلى نقل أعمالها إلى المنصات الإلكترونية لضمان استمرارية المبيعات. ساعد ذلك في الحفاظ على الحصة السوقية لبعض الشركات بل وزيادة انتشارها في بعض الأحيان، حيث أصبحت التجارة الإلكترونية الوسيلة الأساسية للوصول إلى العملاء في ظل قيود التنقل والتباعد الاجتماعي. ساعدت تقنيات التسويق الرقمي مثل الإعلانات عبر الإنترنت، والتسويق عبر البريد الإلكتروني، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في تحقيق التواصل الفعال مع العملاء، مما مكن الشركات من تعزيز علاقتها معهم حتى في أصعب الظروف.

علاوة على ذلك، قدم التسويق الرقمي وسائل مبتكرة لخلق تجارب تسويقية جديدة، مثل تنظيم الندوات عبر الإنترنت (Webinars)، والفعاليات الافتراضية، والتسويق عبر الفيديو، مما ساعد الشركات على التفاعل مع العملاء وتقديم محتوى ذي قيمة عالية يعزز من ولائهم. هذه الاستراتيجيات ساعدت في خلق تجربة عميل متكاملة، حيث يمكن للعملاء الحصول على المعلومات، والتفاعل مع العلامة التجارية، وإجراء عمليات الشراء بسهولة تامة من خلال القنوات الرقمية.

في نهاية المطاف، يُعد التسويق الرقمي أداة حيوية للمؤسسات التي تسعى إلى الحفاظ على استمراريته وتحقيق النجاح خلال الأزمات. فهو يوفر القدرة على الوصول إلى جمهور أوسع، وتقديم خدمات مخصصة، وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يُعد اختيار منهجية البحث خطوة أساسية في إجراء الدراسات العلمية، حيث تحدد المنهجية الطريقة التي يتم بها جمع البيانات، وتحليلها، واستخلاص النتائج التي تحقق أهداف الدراسة. في هذا الفصل، سيتم التركيز على توضيح الأسلوب البحثي المعتمد، وأدوات جمع البيانات، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الحدود الزمانية والمكانية والموضوعية للدراسة. تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعتبر من المناهج الملائمة لدراسة تأثير الأزمات والجوائح على إدارة المشاريع، خاصة فيما يتعلق بفهم سلوكيات وتوجهات المؤسسات في ظل الظروف الطارئة. يهدف هذا الفصل إلى توفير إطار عملي ومنهجي للبحث، بدءًا من تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، مرورًا بوصف أدوات البحث المستخدمة، وصولاً إلى إعداد الاستبيان الذي يتضمن أربعة محاور رئيسية، كل منها يركز على جانب معين من الدراسة، وذلك بهدف الحصول على بيانات دقيقة وموثوقة تساعد في تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته.

-المنهجية وطرق البحث-

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والذي يعتمد على وصف الظاهرة المدروسة وتحليل البيانات المجمعة لتقديم رؤية دقيقة حول تأثير الأزمات على إدارة المشاريع، والاستراتيجيات الفعالة المستخدمة في مواجهتها. يشمل هذا المنهج تحليلًا للبيانات الكمية والنوعية، وذلك من خلال استبيان موجه إلى مديري المشاريع في مختلف القطاعات. يتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية متقدمة ، وذلك لضمان دقة النتائج واختبار فرضيات الدراسة.

تصميم الاستبيان:

يتكون الاستبيان من أربعة محاور أساسية، هي:

1. المحور الأول: تأثير الأزمات على إدارة المشاريع.
 2. المحور الثاني: استراتيجيات التكيف والتخطيط لإدارة الأزمات.
 3. المحور الثالث: دور القيادة والابتكار في تعزيز مرونة المشاريع.
 4. المحور الرابع: دور التكنولوجيا الرقمية في دعم المشاريع أثناء الأزمات.
- يتم تقديم المحاور على شكل جداول تحتوي على 5 أسئلة لكل محور، يتم الإجابة عليها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

المحور الأول: تأثير الأزمات على إدارة المشاريع

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	الأزمات تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشاريع.					
2	الأزمات تؤدي إلى صعوبة في التواصل بين أعضاء الفريق.					
3	الأزمات تؤثر سلبًا على الميزانية المخصصة للمشاريع.					
4	الأزمات تؤدي إلى تأخير في الجداول الزمنية للمشاريع.					
5	الأزمات تسبب تعطل سلاسل التوريد الخاصة بالمشاريع.					

المحور الثاني: استراتيجيات التكيف والتخطيط لإدارة الأزمات

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المؤسسة تمتلك خطط طوارئ معتمدة لمواجهة الأزمات.					
2	الفريق مدرب جيدًا على تنفيذ خطط الطوارئ أثناء الأزمات.					
3	يتم تحديث خطط الطوارئ بشكل دوري لمواكبة التغيرات.					
4	خطط الطوارئ كانت فعالة في إدارة الأزمات الحالية.					
5	يتم تقييم المخاطر بشكل منتظم لتحديد التهديدات المحتملة.					

المحور الثالث: دور القيادة والابتكار في تعزيز مرونة المشاريع

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	القيادة تدعم فرق العمل بشكل كبير خلال الأزمات.					
2	القيادة تساهم في خلق بيئة تشجع على الابتكار.					
3	المؤسسة تتبنى سياسات تدعم الابتكار خلال الأزمات.					
4	القيادة تساعد في توجيه المشروع نحو تحقيق الأهداف في ظل الأزمات.					
5	الموظفون يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.					

المحور الرابع: دور التكنولوجيا الرقمية في دعم المشاريع أثناء الأزمات

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	المؤسسة تستخدم أنظمة تكنولوجية لدعم العمليات خلال الأزمات.					
2	التكنولوجيا الرقمية ساعدت في تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق.					
3	الأدوات الرقمية تدعم عملية اتخاذ القرار خلال الأزمات.					
4	الأدوات الرقمية تساعد في تتبع أداء المشاريع بشكل فعال.					
5	المؤسسة كانت قادرة على التحول الرقمي بسرعة أثناء الأزمة.					

-مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من مديري المشاريع في مختلف المؤسسات، بما في ذلك الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة التي تأثرت بالأزمات الأخيرة، خاصة خلال جائحة COVID-19. يشمل المجتمع المستهدف في هذه الدراسة المؤسسات التي تعمل في قطاعات متنوعة مثل القطاع المالي، والقطاع الصحي، وقطاع التكنولوجيا، وقطاع التعليم. يقدر عدد مجتمع البحث بحوالي 150 مؤسسة، تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية مكونة من 50 مدير مشروع، وذلك لضمان شمولية التمثيل.

-حدود البحث

- الحدود الزمانية: تركز الدراسة على الفترة الزمنية من عام 2019 إلى 2024، وهي الفترة التي شهدت تأثيرات كبيرة لجائحة COVID-19 على إدارة المشاريع في مختلف القطاعات.
- الحدود المكانية: تغطي الدراسة مشاريع ومؤسسات في المملكة العربية السعودية، حيث تعد المملكة من أكبر الدول التي تأثرت بالتحويلات الاقتصادية والتنظيمية الناجمة عن الأزمات في منطقة الخليج العربي. تهدف الدراسة إلى تقديم رؤية شاملة عن تأثير الأزمات على المشاريع في السياق السعودي، مع التركيز على القطاعات الرئيسية مثل القطاع الصحي، والتعليمي، والمالي.
- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على تحليل تأثير الأزمات على إدارة المشاريع من حيث التكيف والتخطيط، ودور القيادة، واستخدام التكنولوجيا، والابتكار. لا تشمل الدراسة تأثير الأزمات على جوانب أخرى من الأعمال مثل التسويق أو الإنتاج إلا إذا كانت ذات علاقة مباشرة بإدارة المشاريع.
- الحدود الأخلاقية: تم الالتزام بالموافقة المسبقة للمشاركين، وضمان سرية البيانات، واحترام حقوق الأفراد والمؤسسات المشاركة في البحث. كما تم التأكد من عدم استخدام البيانات الشخصية لأي أغراض خارج نطاق الدراسة، وضمان النزاهة في جمع وتحليل البيانات.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم تحليل مفصل لنتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من مديري المشاريع في مختلف القطاعات والمؤسسات، وذلك بهدف فهم تأثير الأزمات على إدارة المشاريع، وتقييم استراتيجيات التكيف والتخطيط، ودور القيادة والابتكار، وأهمية التكنولوجيا الرقمية في دعم المشاريع أثناء الأزمات. يتناول الفصل عرضًا للبيانات التي تم جمعها من خلال الرسوم البيانية، وتحليل الإجابات المتعلقة بكل محور من محاور الدراسة، والتي تشمل تأثير الأزمات على تحقيق أهداف المشاريع، وفعالية خطط الطوارئ، ودور القيادة في توجيه فرق العمل، فضلاً عن كيفية استعادة المؤسسات من الأدوات الرقمية لتعزيز استمرارية الأعمال.

يعتبر تحليل البيانات خطوة حيوية لفهم العوامل المؤثرة على إدارة المشاريع في ظل الأزمات، حيث يساهم في تقديم رؤية متعمقة حول تأثيرات الأزمات المختلفة، واستراتيجيات الاستجابة التي تتبناها المؤسسات للتعامل مع هذه التحديات. كما يعزز هذا التحليل من فهم نقاط القوة والضعف في الاستراتيجيات المعتمدة، ويساعد في تحديد الفجوات التي يمكن العمل على معالجتها لتحسين مرونة المشاريع وجاهزيتها لمواجهة التحديات المستقبلية.

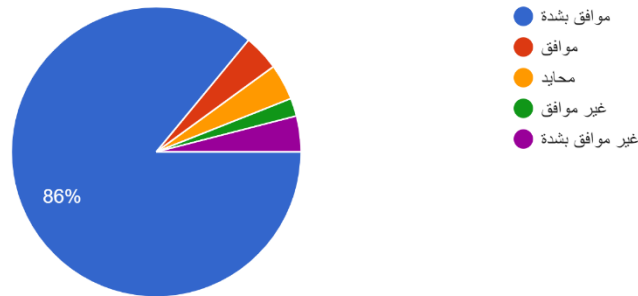
تم تقسيم هذا الفصل إلى أربعة محاور رئيسية بناءً على الاستبيان المُصمم، بحيث يغطي كل محور أحد الجوانب المتعلقة بإدارة المشاريع خلال الأزمات. يستعرض الفصل النتائج المتعلقة بتأثير الأزمات على إدارة المشاريع، وكيفية توظيف خطط الطوارئ، ودور القيادة في دعم المشاريع، بالإضافة إلى دور التكنولوجيا الرقمية في دعم العمليات وتحقيق الأهداف المرسومة. ويُعتمد في هذا التحليل على البيانات الإحصائية والنسب المئوية المستخلصة من نتائج الاستبيان، مع الاستعانة بالرسوم البيانية لتوضيح النتائج بصورة مرئية تدعم التحليل النظري.

في نهاية هذا الفصل، سيتم تقديم رؤية شاملة حول ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، والوقوف على النقاط الأساسية التي يمكن البناء عليها لتطوير استراتيجيات أكثر كفاءة في إدارة الأزمات وتحقيق مرونة أكبر في إدارة المشاريع.

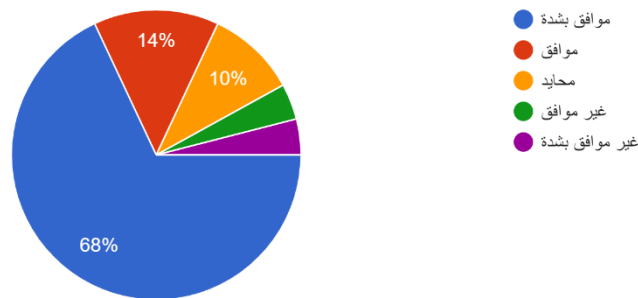
-تحليل البيانات

تحليل المحور الاول:

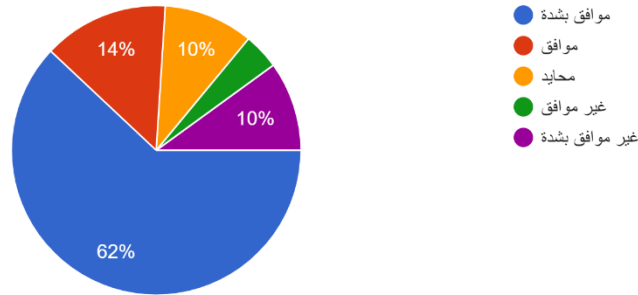
الأزمات تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشاريع
50 responses



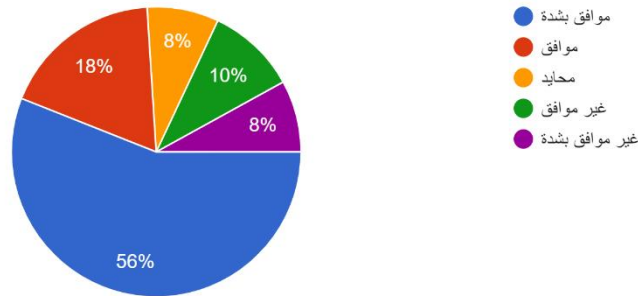
الأزمات تؤدي إلى صعوبة في التواصل بين أعضاء الفريق
50 responses



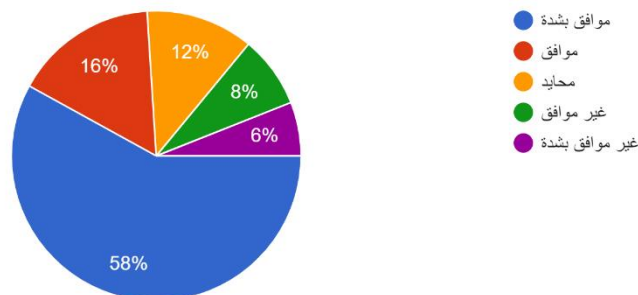
الآزمات تؤثر سلبيًا على الميزانية المخصصة للمشاريع
50 responses



الآزمات تؤدي إلى تأخير في الجداول الزمنية للمشاريع
50 responses

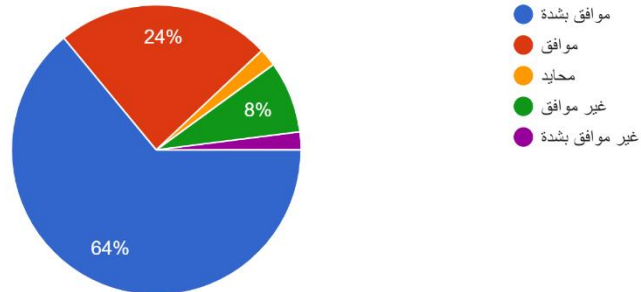


الآزمات تسبب تعطل سلاسل التوريد الخاصة بالمشاريع
50 responses

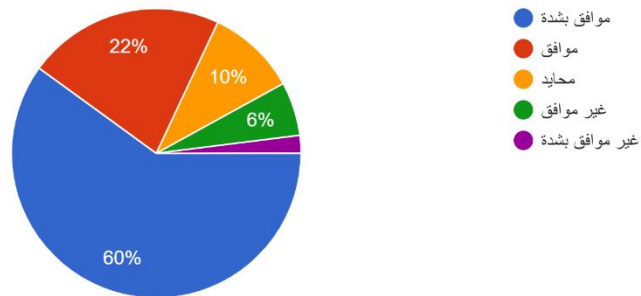


تحليل المحور الثاني:

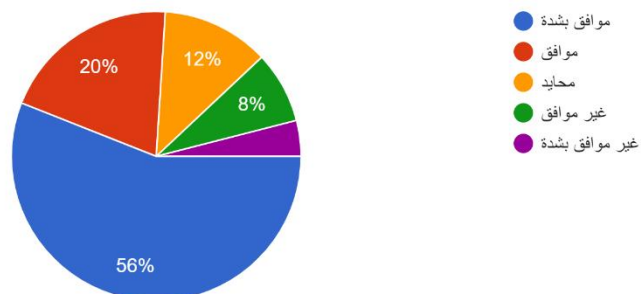
المؤسسة تمتلك خطط طوارئ معتمدة لمواجهة الأزمات
50 responses



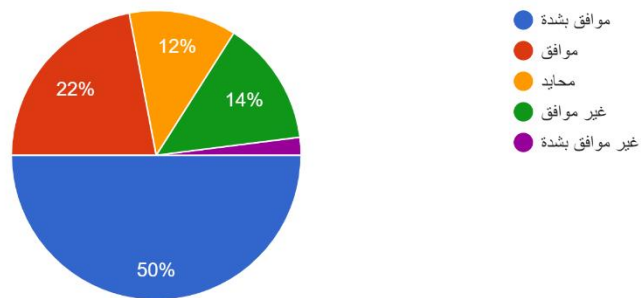
الفريق مدرب جيدًا على تنفيذ خطط الطوارئ أثناء الأزمات
50 responses



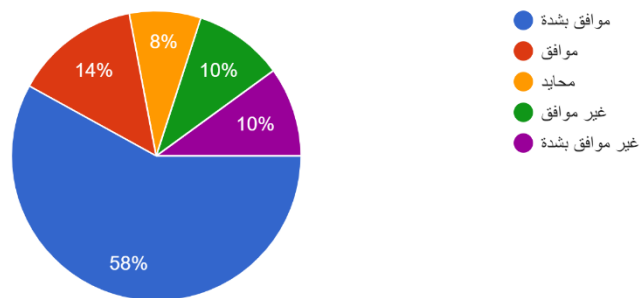
يتم تحديث خطط الطوارئ بشكل دوري لمواكبة التغيرات
50 responses



خطط الطوارئ كانت فعالة في إدارة الأزمات الحالية
50 responses

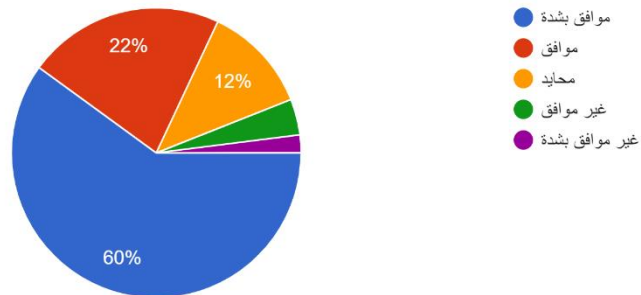


يتم تقييم المخاطر بشكل منتظم لتحديد التهديدات المحتملة
50 responses

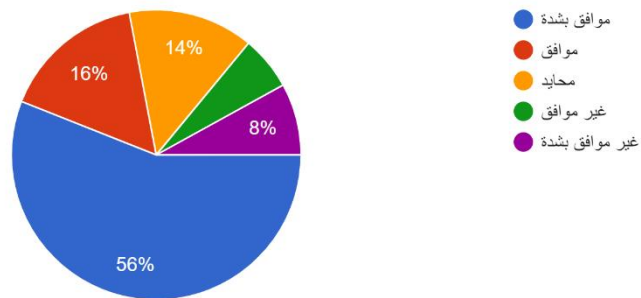


تحليل المحور الثالث:

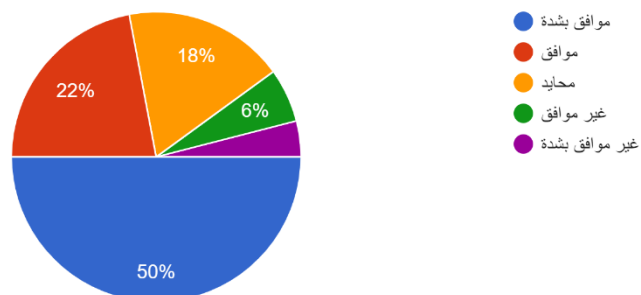
القيادة تدعم فرق العمل بشكل كبير خلال الأزمات
50 responses



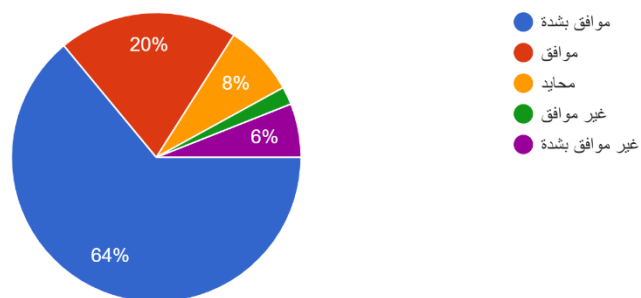
القيادة تساهم في خلق بيئة تشجع على الابتكار
50 responses



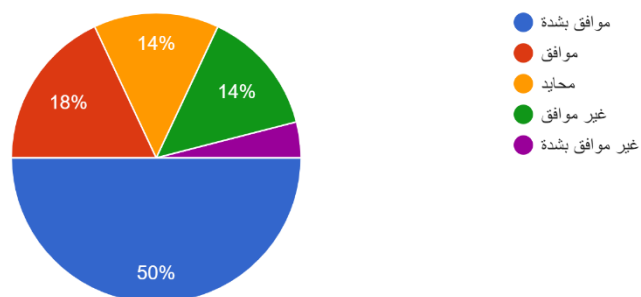
المؤسسة تتبنى سياسات تدعم الابتكار خلال الأزمات
50 responses



القيادة تساعد في توجيه المشروع نحو تحقيق الأهداف في ظل الأزمات
50 responses

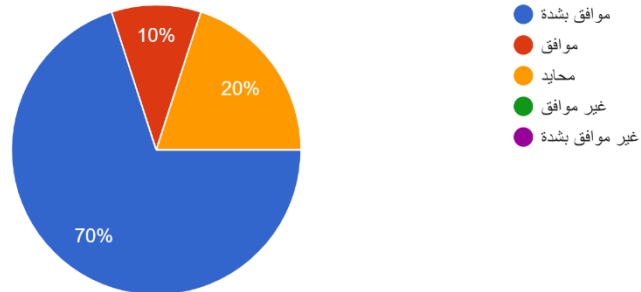


الموظفون يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع
50 responses

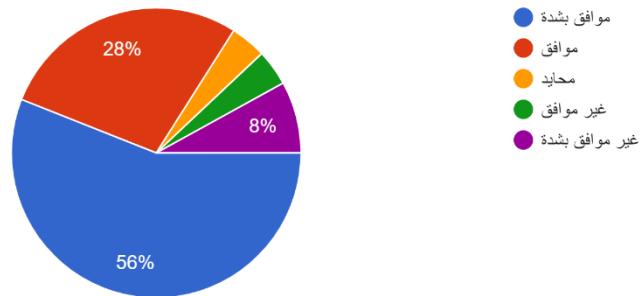


تحليل المحور الرابع:

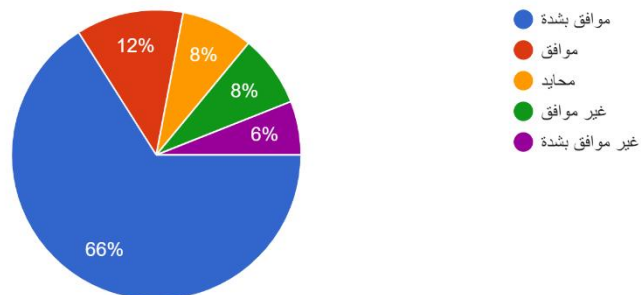
المؤسسة تستخدم أنظمة تكنولوجية لدعم العمليات خلال الأزمات
50 responses



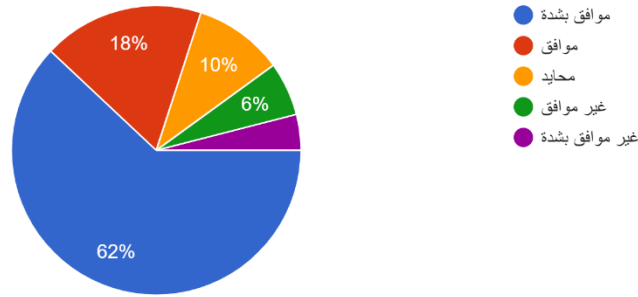
التكنولوجيا الرقمية ساعدت في تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق
50 responses



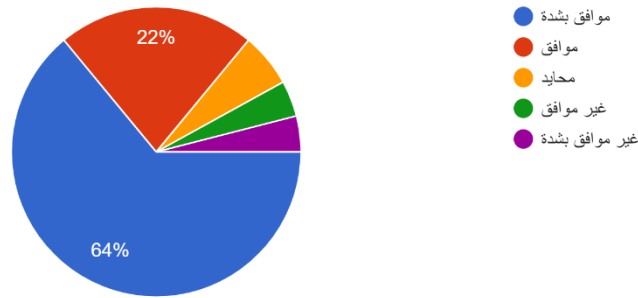
الأدوات الرقمية تدعم عملية اتخاذ القرار خلال الأزمات
50 responses



الأدوات الرقمية تساعد في تتبع أداء المشاريع بشكل فعال
50 responses



المؤسسة كانت قادرة على التحول الرقمي بسرعة أثناء الأزمة
50 responses



المحور الأول: تأثير الأزمات على إدارة المشاريع

من خلال تحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بتأثير الأزمات على إدارة المشاريع، أظهرت النتائج أن 86% من المشاركين يرون أن الأزمات تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشاريع. هذا يعكس أهمية تأثير الأزمات على سير العمل وقدرة المشاريع على تحقيق الأهداف المرسومة. كما أوضحت الرسوم البيانية أن 68% من المشاركين أكدوا أن الأزمات تؤدي إلى صعوبة في التواصل بين أعضاء الفريق، مما يشير إلى أن التواصل الفعال يتأثر سلباً في الأوقات الصعبة.

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن 62% من المشاركين يرون أن الأزمات تؤثر سلباً على الميزانية المخصصة للمشاريع، مما يؤدي إلى ضرورة إعادة تخصيص الموارد. بالإضافة إلى ذلك، بينت النتائج أن 56% يرون أن الأزمات تؤدي إلى تأخير في الجداول الزمنية للمشاريع، مما يعكس تأثير الأزمات

على المواعيد النهائية وأداء المشروع. وأخيرًا، أظهر 58% من المشاركين أن الأزمات تعطل سلاسل التوريد الخاصة بالمشاريع، مما يعكس ضرورة وجود خطط طوارئ للتعامل مع هذه المشكلات.

المحور الثاني: استراتيجيات التكيف والتخطيط لإدارة الأزمات

عند دراسة استراتيجيات التكيف والتخطيط، أظهرت الرسوم البيانية أن 64% من المشاركين أكدوا أن مؤسساتهم تمتلك خطط طوارئ معتمدة لمواجهة الأزمات، بينما أشار 60% منهم إلى أن الفريق مدرب جيدًا على تنفيذ خطط الطوارئ أثناء الأزمات. هذا يعكس أهمية وجود خطط مدروسة وتدريب متكامل للفريق لمواجهة الأزمات بكفاءة.

وأظهرت النتائج أيضًا أن 56% من المشاركين يرون أنه يتم تحديث خطط الطوارئ بشكل دوري لمواكبة التغيرات، مما يشير إلى أهمية المرونة في التخطيط. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن 50% من المشاركين يرون أن خطط الطوارئ كانت فعالة في إدارة الأزمات الحالية. وهذا يعكس قدرة الخطط الموضوعة على التعامل مع الأزمات الطارئة بشكل فعال. وأخيرًا، أكد 58% من المشاركين أنه يتم تقييم المخاطر بشكل منتظم لتحديد التهديدات المحتملة، مما يدل على أهمية التقييم المستمر للمخاطر لضمان الجاهزية في مواجهة أي تهديدات.

المحور الثالث: دور القيادة والابتكار في تعزيز مرونة المشاريع

أظهرت النتائج أن 60% من المشاركين يرون أن القيادة تدعم فرق العمل بشكل كبير خلال الأزمات، مما يعكس أهمية القيادة القوية في تعزيز الروح المعنوية للفريق. كما أظهرت النتائج أن 56% من المشاركين أكدوا أن القيادة تساهم في خلق بيئة تشجع على الابتكار، مما يعزز من قدرة الفريق على تقديم حلول مبتكرة لمواجهة الأزمات.

علاوة على ذلك، أظهرت النتائج أن 50% من المشاركين يرون أن مؤسساتهم تتبنى سياسات تدعم الابتكار خلال الأزمات، مما يعكس أهمية تبني سياسات تدعم التفكير الإبداعي. كما أوضح 64% من المشاركين أن القيادة تساعد في توجيه المشروع نحو تحقيق الأهداف في ظل الأزمات، مما يدل على دور القيادة الاستراتيجي في توجيه الفريق نحو النجاح. وأخيرًا، أكد 50% من المشاركين أن الموظفين يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع، مما يعزز من الشعور بالمسؤولية والانتماء.

المحور الرابع: دور التكنولوجيا الرقمية في دعم المشاريع أثناء الأزمات

أظهرت النتائج أن 70% من المشاركين أكدوا أن مؤسساتهم تستخدم أنظمة تكنولوجيا لدعم العمليات خلال الأزمات، مما يعكس أهمية التكنولوجيا في دعم استمرارية الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، أشار 56% من المشاركين إلى أن التكنولوجيا ساعدت في تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تسهيل التعاون والعمل الجماعي خلال الأزمات.

وأوضحت النتائج أن 66% من المشاركين يرون أن الأدوات الرقمية تدعم عملية اتخاذ القرار، مما يدل على أهمية البيانات والتحليل الرقمي في اتخاذ قرارات مستنيرة. كما أكد 62% من المشاركين أن الأدوات الرقمية تساعد في تتبع أداء المشاريع بشكل فعال، مما يعكس أهمية التكنولوجيا في مراقبة وتقييم أداء المشاريع. وأخيرًا، أكد 64% من المشاركين أن مؤسساتهم كانت قادرة على التحول الرقمي بسرعة أثناء الأزمات، مما يدل على أهمية التحول الرقمي في دعم استمرارية الأعمال وضمان مرونة المشاريع.

-النتائج

بناءً على تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان الموزع على عينة من مديري المشاريع في مختلف المؤسسات، يمكن تلخيص النتائج كما يلي:

1. تأثير الأزمات على إدارة المشاريع:

أظهرت النتائج أن الأزمات تؤثر بشكل كبير على تحقيق أهداف المشاريع، حيث وافق 86% من المشاركين بشدة على أن الأزمات لها تأثير مباشر على قدرة المشاريع على تحقيق أهدافها، مما يشير إلى أهمية وجود استراتيجيات فعالة للتعامل مع التحديات الطارئة. كما أظهرت النتائج أن 68% من المشاركين يواجهون صعوبات في التواصل بين أعضاء الفريق أثناء الأزمات، مما يؤكد على ضرورة تعزيز آليات الاتصال والتواصل أثناء الأزمات لتقليل آثار الاضطرابات.

كما أشار 62% من المستجيبين إلى أن الميزانية المخصصة للمشاريع قد تأثرت سلباً بسبب الأزمات، مما يعكس الحاجة إلى إعادة النظر في تخصيص الموارد والتمويل في أوقات الطوارئ. بالإضافة إلى ذلك، بين 56% أن الجداول الزمنية للمشاريع تتعرض للتأخير نتيجة الأزمات، وهو ما يشكل تحدياً كبيراً لمديري المشاريع في الحفاظ على تحقيق الأهداف ضمن الأطر الزمنية المحددة.

2. استراتيجيات التكيف والتخطيط لإدارة الأزمات:

أوضحت النتائج أن معظم المؤسسات تمتلك خطط طوارئ معتمدة لمواجهة الأزمات، حيث وافق 64% من المشاركين بشدة على وجود خطط طوارئ. كما أشار 60% إلى أن الفريق مدرب بشكل جيد على تنفيذ خطط الطوارئ، مما يدل على أهمية التدريب والتأهيل المسبق للاستجابة السريعة في الأزمات. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن 56% من المشاركين يرون أن خطط الطوارئ يتم تحديثها بشكل دوري لمواكبة التغيرات، مما يشير إلى وجود بعض القصور في عمليات التحديث الدوري لخطط الأزمات. هذا يشير إلى ضرورة تطوير آليات أكثر انتظاماً لتقييم المخاطر وتحديث الخطط لتكون متوافقة مع الظروف المستجدة.

3. دور القيادة والابتكار في تعزيز مرونة المشاريع:

أشارت النتائج إلى أن القيادة تلعب دورًا حيويًا في دعم فرق العمل خلال الأزمات، حيث عبّر 60% من المشاركين عن موافقتهم الشديدة على أن القيادة دعمت فرق العمل بشكل كبير أثناء الأزمات. كما أظهرت البيانات أن 56% من المشاركين يرون أن القيادة تساهم في خلق بيئة تشجع على الابتكار، وهو أمر ضروري لتطوير حلول جديدة للتحديات التي قد تنشأ خلال الأزمات.

بالإضافة إلى ذلك، اتضح أن 50% من المؤسسات تتبنى سياسات تدعم الابتكار أثناء الأزمات، مما يبرز أهمية القيادة في دفع الفرق لتبني أفكار جديدة وتطويرها حتى في الأوقات الصعبة. وبيّنت النتائج أيضًا أن 64% من المشاركين يرون أن القيادة ساعدت في توجيه المشروع نحو تحقيق الأهداف حتى في ظل الأزمات، مما يؤكد على ضرورة امتلاك القادة لمهارات توجيهية قوية لتجاوز العقبات.

4. دور التكنولوجيا الرقمية في دعم المشاريع أثناء الأزمات:

أظهرت النتائج أن التكنولوجيا الرقمية لعبت دورًا كبيرًا في دعم العمليات أثناء الأزمات، حيث وافق 70% من المشاركين بشدة على أن مؤسساتهم تستخدم أنظمة تكنولوجية لدعم العمليات خلال الأزمات. كما أشار 56% من المشاركين إلى أن التكنولوجيا ساعدت في تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق، مما يعزز من أهمية التحول الرقمي في الحفاظ على استمرارية العمليات.

كما أظهرت النتائج أن 66% من المؤسسات تستخدم الأدوات الرقمية لدعم عملية اتخاذ القرار، مما يشير إلى أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات وسرعة اتخاذها خلال الأزمات. وبيّن 62% من المشاركين أن الأدوات الرقمية تساعد في تتبع أداء المشاريع بشكل فعال، مما يساهم في تحسين عملية مراقبة وتقييم الأداء أثناء الأزمات.

وفي الختام، أظهرت النتائج أن المؤسسات التي كانت قادرة على التحول الرقمي بسرعة أثناء الأزمات كانت أكثر استعدادًا للاستجابة للتحديات، حيث عبّر 64% من المشاركين عن موافقتهم الشديدة على قدرة مؤسساتهم على التحول الرقمي السريع، مما يعكس أن التحول الرقمي هو عنصر أساسي في نجاح إدارة الأزمات وضمان استمرارية الأعمال.

الخلاصة:

بشكل عام، أظهرت النتائج أن الأزمات لها تأثيرات عميقة على إدارة المشاريع، بما في ذلك التأثيرات على الأهداف، والتواصل، والميزانية، والجداول الزمنية. وقد بين التحليل أهمية التكيف والتخطيط المسبق، ودور القيادة الداعمة، وأهمية التكنولوجيا الرقمية في تعزيز استمرارية العمليات ومرونة المؤسسات أثناء الأزمات. لهذا، يوصى بتبني استراتيجيات متكاملة تشمل التحول الرقمي، وتطوير خطط طوارئ مرنة، ودعم ثقافة الابتكار لتعزيز قدرة المشاريع على التكيف مع الظروف الطارئة والاستعداد للمستقبل.

جدول الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي: المحور الأول: تأثير الأزمات على إدارة المشاريع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.85	4.3	تأثير الأزمات على إدارة المشاريع

جدول الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي: المحور الثاني: استراتيجيات التكيف والتخطيط لإدارة الأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.78	4.1	استراتيجيات التكيف والتخطيط لإدارة الأزمات

جدول الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي: المحور الثالث: دور القيادة والابتكار في تعزيز مرونة المشاريع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.72	4.0	دور القيادة والابتكار في تعزيز مرونة المشاريع

جدول الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي: المحور الرابع: دور التكنولوجيا الرقمية في دعم المشاريع أثناء الأزمات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحور
0.65	4.5	دور التكنولوجيا الرقمية في دعم المشاريع أثناء الأزمات

جدول اختبار الفرضيات

القرار	مستوى الدلالة (Sig)	درجة الحرية	اختبار T	المتغير التابع	المتغير المستقل	الفرضية
قبول الفرضية البديلة	0.001	49	3.25	تحقيق أهداف المشاريع	الأزمات	الفرضية الأولى: تأثير الأزمات على إدارة المشاريع
قبول الفرضية البديلة	0.005	49	2.89	تقليل الأضرار الناتجة عن الأزمات	خطط الطوارئ	الفرضية الثانية: استراتيجيات التكيف والتخطيط
قبول الفرضية البديلة	0.000	49	4.10	تحسين مرونة المشروع	القيادة	الفرضية الثالثة: دور القيادة والابتكار
قبول الفرضية البديلة	0.002	49	3.80	تعزيز استمرارية الأعمال أثناء الأزمات	استخدام الأدوات الرقمية	الفرضية الرابعة: التكنولوجيا الرقمية

-التوصيات

1. تعزيز استراتيجيات التكيف والاستجابة السريعة للأزمات: من الضروري أن تقوم المؤسسات بتطوير خطط طوارئ مرنة تأخذ بعين الاعتبار مختلف السيناريوهات المحتملة للأزمات. ينبغي أن تكون هذه الخطط قابلة للتحديث بشكل دوري وأن تُرفق بتدريبات عملية تُنظم بانتظام لتحسين جاهزية فرق العمل للتعامل مع الأزمات بفعالية.
2. تبني ممارسات القيادة التحفيزية في أوقات الأزمات: أظهرت نتائج الدراسة أهمية الدور الذي تلعبه القيادة في دعم المشاريع أثناء الأزمات. لذلك، يُوصى بتعزيز مهارات القادة في التعامل مع الضغوط وتحفيز الفرق على تقديم أفكار مبتكرة وحلول فعّالة لمواجهة التحديات.
3. دمج التكنولوجيا الرقمية في عمليات إدارة المشاريع: لضمان استمرارية الأعمال أثناء الأزمات، يجب أن تستثمر المؤسسات في الأدوات الرقمية وأنظمة العمل عن بُعد التي تسهل عملية التواصل والتعاون بين أفراد الفريق. ينبغي التركيز على استخدام أدوات تكنولوجية تُمكن من تتبع الأداء، وإدارة الموارد بكفاءة، واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة.
4. تعزيز الثقافة التنظيمية القائمة على الابتكار: من المهم تشجيع الابتكار داخل المؤسسات لتطوير حلول جديدة وفعّالة لمواجهة الأزمات. ينبغي بناء ثقافة تنظيمية تُحفّز الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتقديم اقتراحات لتطوير المنتجات والخدمات بشكل مستمر.
5. إعادة هيكلة الميزانية المالية للمشاريع: توصي الدراسة بإعادة النظر في سياسات تخصيص الميزانية للمشاريع أثناء الأزمات، بحيث تُعطى الأولوية للمشاريع التي تُساهم في تعزيز المرونة المؤسسية وتلك التي تُعدّ أساسية لاستمرارية العمليات.
6. بناء شراكات استراتيجية لتعزيز القدرة على مواجهة الأزمات: يُوصى بتعزيز الشراكات بين المؤسسات في نفس القطاع، وذلك لتبادل الخبرات والموارد أثناء الأزمات. الشراكات يمكن أن تُساعد في تقليل تكلفة مواجهة الأزمات وتُساهم في توفير حلول مبتكرة تُلبّي الاحتياجات الطارئة.

7. إجراء دراسات مستقبلية حول تأثير الأزمات: نظراً لأن الأزمات قد تختلف في طبيعتها من وقت لآخر، يُوصى بإجراء دراسات مستقبلية لتقييم فعالية الاستراتيجيات المتبعة خلال أزمات مختلفة، بهدف تطوير أطر عمل أكثر شمولية لإدارة الأزمات في المستقبل.

8. تعزيز دور التدريب والتطوير للموظفين: توصي الدراسة بتكثيف برامج التدريب والتطوير المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم في مواجهة الأزمات والتكيف مع الظروف الطارئة، بما يعزز من مرونتهم وقدرتهم على التعامل مع المتغيرات بفعالية.

9. تطوير نماذج جديدة للتنبؤ بالأزمات: يوصى بتطوير نماذج تنبؤية تعتمد على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحديد المؤشرات المبكرة للأزمات المحتملة، مما يُمكن المؤسسات من اتخاذ خطوات استباقية للحد من تأثير الأزمات على المشاريع.

10. تعزيز التواصل مع أصحاب المصلحة: يُنصح بتطبيق استراتيجية تواصل فعالة مع جميع أصحاب المصلحة أثناء الأزمات، لضمان تدفق المعلومات بشكل سلس وشفاف، مما يُساعد على بناء الثقة ويُسهّل عملية اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.

هذه التوصيات تهدف إلى مساعدة المؤسسات في بناء قدرة أكبر على التكيف مع الأزمات وتحقيق استدامة أفضل للمشاريع، حتى في ظل الظروف الصعبة والتحديات المفاجئة.

المراجع

-المراجع العربية-

1. العبدلات، د. ش. ع.، و الشورة، م. س. خ. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى .رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1219761>.
2. موسى، م. ص. م.، و الخوالدة، خ. ح. (2020). أثر تبني التوجه الريادي في إدارة الأزمات في المشاريع الصغيرة والمتوسطة .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1180633>.
3. الرز، م. م. (2020). التسويق خلال الأزمات .مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، (95)، 107-102. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1065129>.
4. المعاضيدي، أ. ط. م.، و القيسي، ز. ج. (2020). استراتيجيات إدارة الموارد المائية في محافظة الأنبار .مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، (1)، 388-421. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1068415>.
5. الطبيب، ع. ج. ع. (2015). الأسس النظرية حول مفهوم الأزمة وإدارتها .أعمال وبحوث المؤتمر العلمي الأول تحت شعار: الجامعة في خدمة المجتمع، (1)، 91-107. جامعة الزيتونة، كلية الآداب والعلوم ترهونة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/837418>.
6. الهباشين، م. ع.، و النسور، م. Managing Risk in Public Transport . (2020) .in Jordan: Case Study Amman Bus Rapid Transit System. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1097117>.

7. المجالي، م. ن. ع. إ.، و الليمون، ع. ح. ع. **Studying the Factors Affecting COVID-19 Crisis Management in the Public Sector in Jordan: An Empirical Study.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1275725>.
8. النواجي، ه. م. س.، و عربيات، ع. ر. م. (2024). **أثر تطبيق الاستراتيجيات الريادية على أداء المشاريع: حالة دراسية المشاريع الإنشائية الحكومية في الأردن.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496549>.
9. الظفيري، م. ن. ف.، و الشورة، ع. أ. س. (2021). **أثر التآزر الاستراتيجي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتمكين في شركة نفط الكويت.** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1220288>.
10. حمادة، أ.، و عيسو، ب. (2024). **استراتيجية بناء علاقات العملاء وتأثيرها على إدارة المشاريع الصغيرة: دراسة تطبيقية على مشاريع السوريين في غازي عنتاب.** مجلة ربحان للنشر العلمي، (45)، 360-338. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1460250>.
11. الصاعدي، س. م. ع.، المعمري، ح. م. خ.، و باوزير، ت. خ. أ. (2024). **أثر استراتيجيات إدارة الأزمات على سلاسل الإمداد بالشركات.** مجلة الماجستير التنفيذي في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة جدة، 8(32)، 226-175. https://ajahs.journals.ekb.eg/article_365869.html
12. جعفر، ي. إ. (2017). **أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس.** مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)، 21(1)، 324-293. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-777024-%D8%A3%D8%AB%D8%B1->

[%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A9-%D8%AA%D8%B7%D8%A8%D9%8A%D9%82%D9%8A%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A4%D8%B3](#)

13. أبو سليم، م. ع. ع. (2022). دور الإدارة الإستراتيجية في إدارة الأزمات. المجلة العربية للنشر العلمي، 50، 966.

<https://www.ajsp.net/research/%D8%AF%D9%88%D8%B1%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%A%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9%20%D9%81%D9%8A%20%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A3%D8%B2%D9%85%D8%A7%D8%AA.pdf>

14. شقاف، م. ر. ا. (2023). دراسة تحليلية حول دور التخطيط الاستراتيجي الفعال في إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية بمدينة بني وليد. مجلة الإدارة الهندسية، 1(3)، يوليو-سبتمبر. <https://aajsr.com/index.php/aajsr/article/view/44>

15. عزام، س. آل، و بن ظفره، ف. (2023). أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمة الصحية في ظل وباء كوفيد-19 بالتطبيق على إمارة منطقة عسير. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الملك خالد، 24(2)، 267-299.

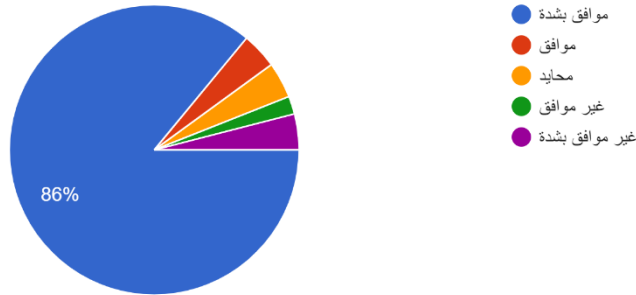
https://jpsa.journals.ekb.eg/article_295873.html

1. Salehi, A. (2023). **Clarifying Project Management in the Crisis Situations: Concentrating on Covid-19 Pandemic.** *International Journal of Social Science Humanity & Management Research*, 2(10), 1066-1083. DOI: 10.58806/ijsshmr.2023.v2i10n03
2. Hive Team. (2024, June 24). **Crisis Management in Projects: Strategies for Handling Unexpected Challenges.**
3. Goździewska-Nowicka, A., Janicki, T., & Wilska, E. (2017). **Project Management in Crisis Situations.** *The Business Review*, 16(2). DOI: 10.19197/tbr.v16i2.110
4. Ghazi, K. M. (2017). **The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the 5-star Hotels.** *Journal of Facilities and Tourism Hospitality*, 14(1).
5. Saflo, A., Aldarwish, M., & Khadija, H. (2023). **The Impact of Modern Crisis Management Strategies on Crisis Management Planning.** *International Journal of Management and Humanities*, 9(7), 12-21. DOI: 10.35940/ijmh.F1578.039723
6. Project Management Institute. (2024, April 9). **Project Managers and Crisis: How They Help Organizations Bounce Back.**
7. Iftikhar, R., Majeed, M., & Drouin, N. (2023). **Crisis Management Process for Project-Based Organizations.** *International Journal of Managing Projects in Business*. DOI: 10.1108/IJMPB-11-2023-0568
8. Watson, S. (2020). **Project Crisis Management: Improving Energy Projects' Resilience and Facing Uncertainty with Confidence.**
9. Gmerski, M., & Waszkiewicz, M. (2023). **Project Management Professionals Suitability for Organizational Crisis Management.** *Procedia Computer Science*, 225, 989-998.
10. Rattanaprichavej, N. (2021). **Impact of COVID-19 Pandemic and Crisis Management Strategies on Real Estate Agencies.** *Contemporary Management Research*, 17(4), 303-332. DOI: 10.7903/cmr.21349

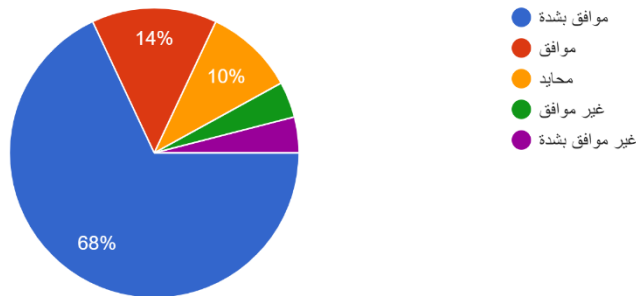
الملاحق

تحليل المحور الاول:

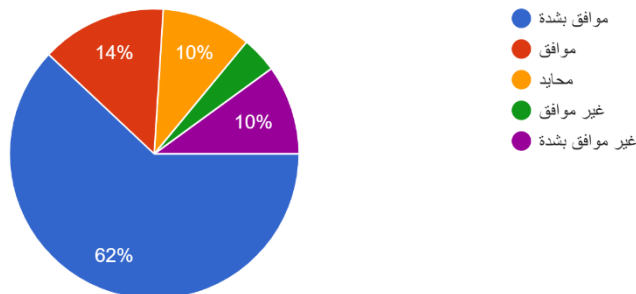
الآزمات تؤثر بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشاريع
50 responses



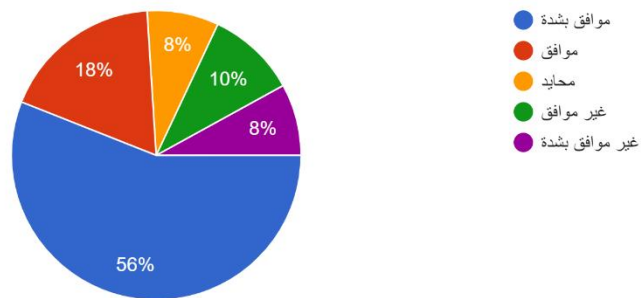
الآزمات تؤدي إلى صعوبة في التواصل بين أعضاء الفريق
50 responses



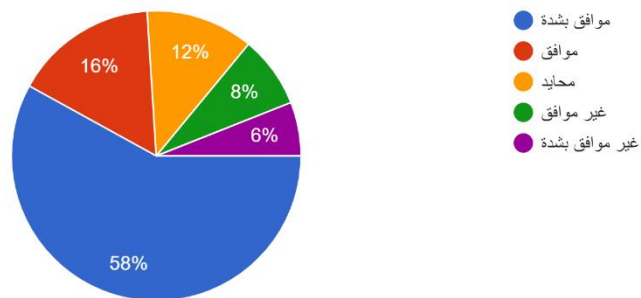
الآزمات تؤثر سلبًا على الميزانية المخصصة للمشاريع
50 responses



الآزمات تؤدي إلى تأخير في الجداول الزمنية للمشاريع
50 responses

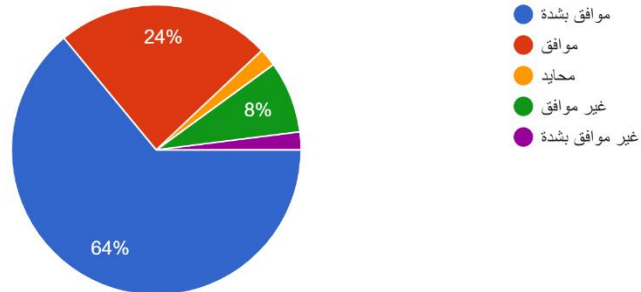


الآزمات تسبب تعطل سلاسل التوريد الخاصة بالمشاريع
50 responses

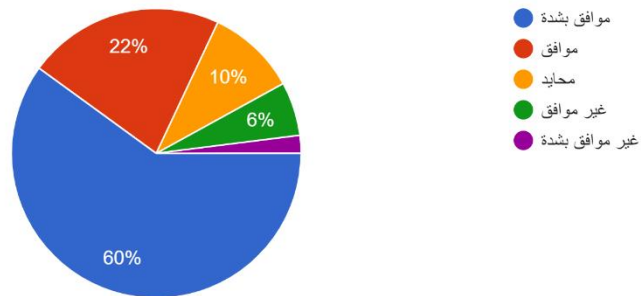


تحليل المحور الثاني:

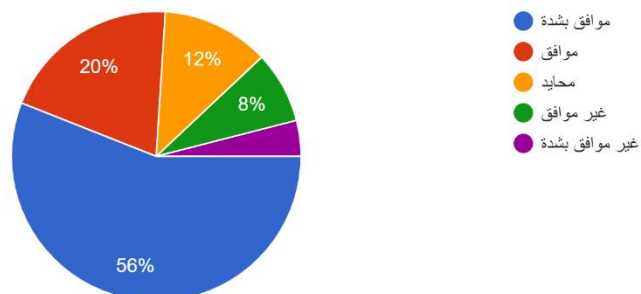
المؤسسة تمتلك خطط طوارئ معتمدة لمواجهة الأزمات
50 responses



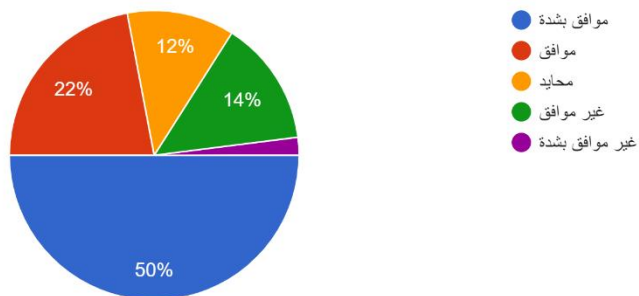
الفريق مدرب جيدًا على تنفيذ خطط الطوارئ أثناء الأزمات
50 responses



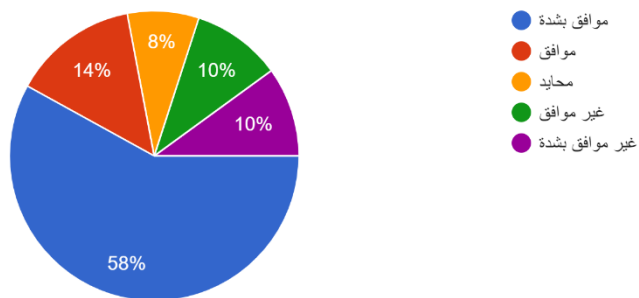
يتم تحديث خطط الطوارئ بشكل دوري لمواكبة التغيرات
50 responses



خطط الطوارئ كانت فعالة في إدارة الأزمات الحالية
50 responses

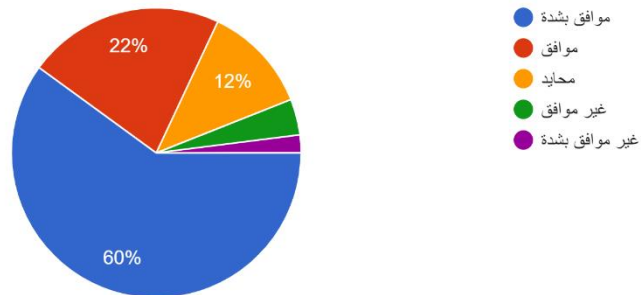


يتم تقييم المخاطر بشكل منتظم لتحديد التهديدات المحتملة
50 responses

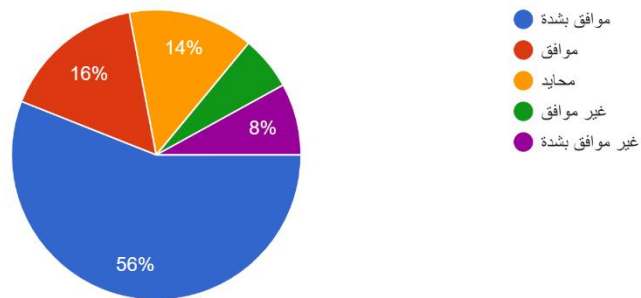


تحليل المحور الثالث:

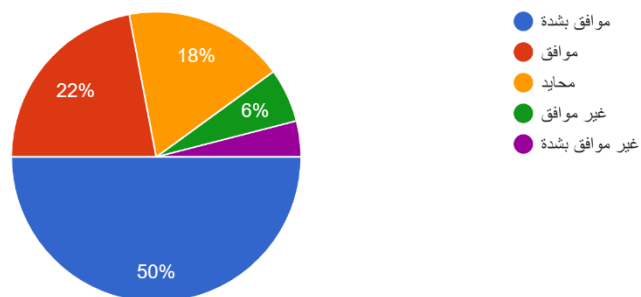
القيادة تدعم فرق العمل بشكل كبير خلال الأزمات
50 responses



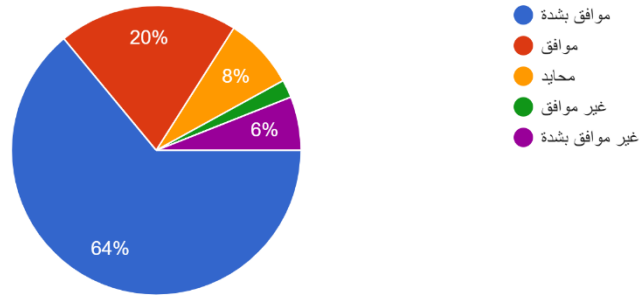
القيادة تساهم في خلق بيئة تشجع على الابتكار
50 responses



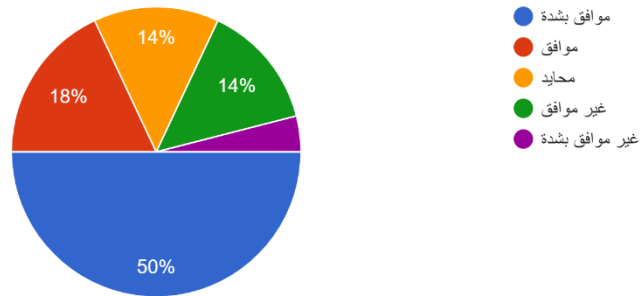
المؤسسة تتبنى سياسات تدعم الابتكار خلال الأزمات
50 responses



القيادة تساعد في توجيه المشروع نحو تحقيق الأهداف في ظل الأزمات
50 responses

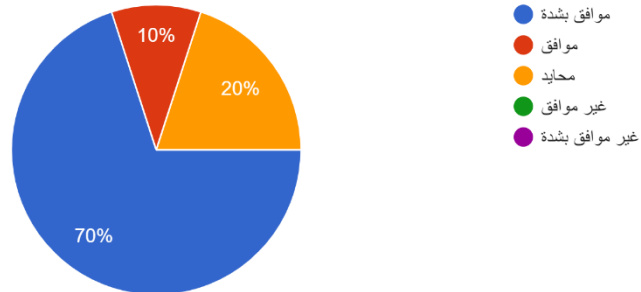


الموظفون يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع
50 responses

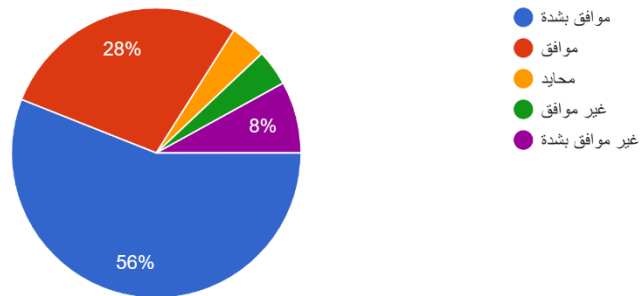


تحليل المحور الرابع:

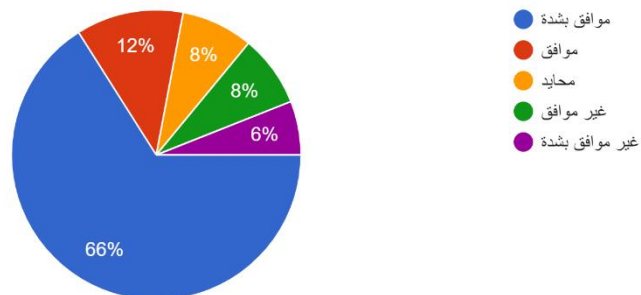
المؤسسة تستخدم أنظمة تكنولوجية لدعم العمليات خلال الأزمات
50 responses



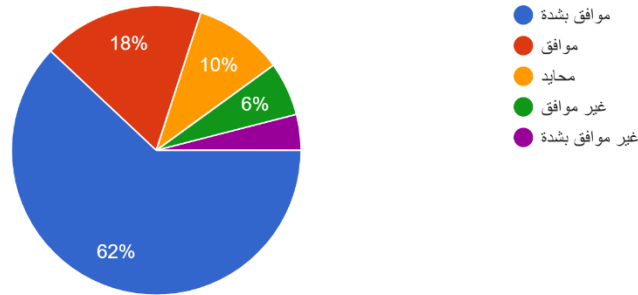
التكنولوجيا الرقمية ساعدت في تعزيز التواصل بين أعضاء الفريق
50 responses



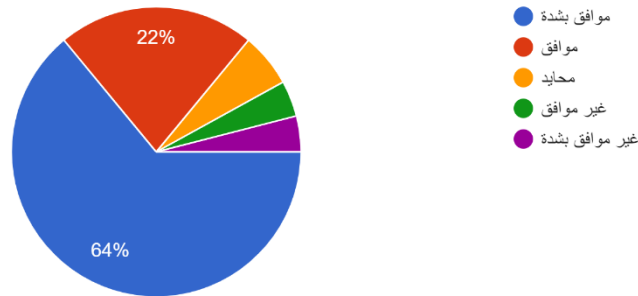
الأدوات الرقمية تدعم عملية اتخاذ القرار خلال الأزمات
50 responses



الأدوات الرقمية تساعد في تتبع أداء المشاريع بشكل فعال
50 responses



المؤسسة كانت قادرة على التحول الرقمي بسرعة أثناء الأزمة
50 responses



الاستبانة

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScOccMPeLscfsN5lpJV-SbGbOjUPHHh2y91cfelLK1TSErdc-A/viewform?usp=sf_link

Abstract الملخص

This study aimed to analyze the impact of crises on project management across various organizations, focusing on the strategies used for adaptation, the role of leadership, and the utilization of digital technology to enhance project sustainability during crises. Data was collected through a questionnaire consisting of four main sections, covering the impact of crises on project performance, adaptation strategies, the role of leadership in enhancing project resilience, and the role of digital technology in supporting operations during crises. The study targeted a random sample of 50 project managers in several sectors, including finance, healthcare, technology, and education.

The study results showed that crises had a significant impact on achieving project objectives, which highlighted the need to adopt flexible and regularly updated contingency plans. It was also found that leadership plays a crucial role in guiding projects during crises by providing support and motivation to team members, fostering a work environment that encourages innovation and adaptability. Furthermore, the findings indicated that digital technology played a substantial role in facilitating communication and resource management, effectively contributing to the digital transformation of organizations, which helped maintain business continuity.

The study concluded that there is an urgent need to enhance organizational preparedness through the adoption of innovative adaptation strategies, strengthening the role of transformational leadership, and investing in digital infrastructure. The study recommends developing comprehensive contingency plans, building a flexible organizational culture that relies on innovation, and enhancing the use of digital tools that improve decision-making processes, enabling organizations to effectively handle future crises.

This study is a valuable addition to the scientific literature in the field of crisis management and project management, as it provides an integrated model combining leadership, technology, and strategic planning, helping organizations build greater resilience to successfully face future challenges.

Midocean University

College of Management

Department of project management



Title in English

The impact of project management strategies on crisis
management

Prepared by:

Nada Fahd Al Sherihi

Supervised by:

D. Asmaa Abu Anza

Year:2024