

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

تعزيز المرونة التنظيمية في إدارة المشاريع التقنية:

إطار عملي للتكيف مع البيئات غير المستقرة وتحقيق النجاح المؤسسي.

Enhancing Organizational Resilience in Technology Project Management:
A practical framework for adapting to volatile environments and achieving
organizational success.

إعداد الطالب/

علي زكريا صالح

243001048

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفيصل حسن

العام الدراسي:

2025

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور المرونة التنظيمية في تعزيز فعالية ونجاح إدارة مشاريع التكنولوجيا، لا سيما في المؤسسات الحكومية. في ظل التطور التكنولوجي السريع اليوم، تواجه مشاريع التكنولوجيا تحديات عديدة، منها التقدم التكنولوجي، وتغير المتطلبات، وعدم استقرار الموارد. وقد برزت المرونة التنظيمية كعامل حاسم في تمكين المؤسسات من التكيف مع هذه التحديات، مما يسمح لها بتجاوز الأزمات وتحقيق أهداف المشاريع باستمرار. يبحث هذا البحث في العلاقة بين مستوى المرونة التنظيمية داخل المؤسسة ونجاح إدارة مشاريع التكنولوجيا، مع التركيز على الجهات الحكومية. تعتمد الدراسة على منهجية وصفية تحليلية باستخدام أدوات كمية لجمع البيانات من الفئة المستهدفة، مما يوفر أدلة تجريبية على العلاقة بين المرونة ونجاح المشاريع.

تهدف النتائج المتوقعة إلى تسليط الضوء على تأثير القدرة على التكيف، والتعلم التنظيمي، وإدارة المخاطر على معايير نجاح مشاريع التكنولوجيا. ومن خلال تعميق فهم هذه العوامل، تقدم الدراسة رؤى عملية للمديرين وصانعي القرار الساعين إلى تحسين المرونة التنظيمية وزيادة معدلات نجاح المشاريع. علاوةً على ذلك، سيُسَلِّطُ البحث الضوء على كيفية مساهمة المرونة في نجاح مبادرات التحول الرقمي، ومساعدة المؤسسات على تجاوز الأزمات غير المتوقعة، مثل جائحة كوفيد-19. وفي نهاية المطاف، تسعى الدراسة إلى المساهمة في المجالين الأكاديمي والعملي من خلال تقديم توصيات لتعزيز المرونة في إدارة مشاريع التكنولوجيا، وخاصةً في القطاع العام.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية؛ إدارة مشاريع التكنولوجيا؛ نجاح المشاريع؛ القدرة على التكيف التنظيمي؛ إدارة المخاطر.

Abstract:

This study explores organizational resilience's role in enhancing the effectiveness and success of technology project management, particularly in government institutions. In today's rapidly evolving technological landscape, tech projects face numerous challenges, including technological advancements, shifting requirements, and resource instability. Organizational resilience has emerged as a crucial factor in enabling organizations to adapt to these challenges, allowing them to overcome crises and continuously achieve project goals. This research investigates the relationship between the level of organizational resilience within an organization and the success of technology project management, with a focus on government entities. The study employs a descriptive-analytical methodology using quantitative tools to collect data from the target population, providing empirical evidence on the connection between resilience and project success.

The anticipated findings aim to shed light on the impact of adaptive capacity, organizational learning, and risk management on the success criteria of technology projects. By deepening the understanding of these factors, the study offers practical insights for managers and decision-makers seeking to improve organizational resilience and increase project success rates. Furthermore, the research will highlight how resilience contributes to the success of digital transformation initiatives and helps organizations navigate unforeseen crises, such as the COVID-19 pandemic. Ultimately, the study seeks to contribute to both the academic field and the practical domain by providing recommendations for enhancing resilience in technology project management, particularly within the public sector.

Keywords: Organizational Resilience; Technology Project Management; Project Success; Organizational Adaptability; Risk Management.

مقدمة:

في عصر التحول الرقمي، تواجه المؤسسات وتيرة متسارعة من التغير التكنولوجي وضغوطاً متزايدة للتكيف مع التقنيات الناشئة وبيئات السوق المتغيرة. وقد اكتسب مفهوم المرونة التنظيمية أهمية بالغة، إذ يُمكن المؤسسات من تجاوز هذه التغيرات والشكوك مع مواصلة تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتشير المرونة التنظيمية إلى قدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع الظروف غير المتوقعة، سواءً كانت ناجمة عن التحولات التكنولوجية أو تقلبات السوق أو الاضطرابات الخارجية، مع الحفاظ على فعاليتها الإجمالية. وتُعد هذه المرونة ضرورية لإدارة مشاريع التكنولوجيا، التي غالباً ما تخضع لتحديات غير متوقعة، مثل التطورات السريعة في التكنولوجيا، والتغيرات في متطلبات المشاريع، وقيود الموارد. وتتمتع المؤسسات التي تُظهر مستويات أعلى من المرونة بمكانة أفضل لمواجهة هذه التحديات، مما يضمن إنجاز مشاريع التكنولوجيا بنجاح، حتى في مواجهة الشدائد.

ينبع التركيز المتزايد على المرونة التنظيمية من إدراك أن الشركات، وخاصةً تلك العاملة في القطاع العام، يجب أن تتمتع بالمرونة والقدرة على التكيف للحفاظ على قدرتها التنافسية وفعاليتها في بيئة متغيرة باستمرار. وعلى وجه الخصوص، أدركت المؤسسات الحكومية الحاجة الملحة إلى تعزيز المرونة التنظيمية في إدارة مشاريع التكنولوجيا. مع ظهور مبادرات التحول الرقمي واسعة النطاق والتحديات غير المتوقعة التي أحدثتها الأزمات العالمية، مثل جائحة كوفيد-19، أصبحت قدرة المؤسسات العامة على التكيف مع التغيرات المفاجئة أكثر أهمية. وقد أبرزت الجائحة ضعف المؤسسات التي لم تكن مستعدة بشكل كافٍ للتكيف مع الظروف غير المتوقعة، مما سلط الضوء على ضرورة بناء المرونة في هياكلها التنظيمية وعملياتها وممارسات إدارة مشاريعها.

تتناول هذه الدراسة الفجوة الحرجة في فهم العلاقة بين المرونة التنظيمية والإدارة الناجحة لمشاريع التكنولوجيا، لا سيما في المؤسسات الحكومية. ورغم التقدم الكبير المحرز في مجال التحول الرقمي، لا تزال العديد من الجهات الحكومية تواجه تحديات مستمرة في تنفيذ مشاريع التكنولوجيا بنجاح ضمن الوقت والميزانية المخصصين. وغالباً ما تتفاقم هذه التحديات بسبب الهياكل التنظيمية الجامدة، والعمليات البيروقراطية، ونقص المرونة في الاستجابة للتغيرات. ومن خلال استكشاف كيفية تأثير تعزيز المرونة التنظيمية بشكل إيجابي على نتائج المشاريع، يهدف هذا البحث إلى تقديم رؤى قيمة من شأنها أن تساعد في تحسين ممارسات إدارة المشاريع ونتائجها في الجهات الحكومية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التقدم التقني الهائل، تواجه العديد من المؤسسات الحكومية تحديات في إنجاح مشاريعها التقنية ضمن الإطار الزمني والميزانية المحددة. يعود أحد الأسباب الجوهرية إلى الجمود التنظيمي والإداري؛ إذ غالبًا ما تُدار المشاريع بأساليب تقليدية وإجراءات بيروقراطية صارمة تفتقر إلى المرونة في الاستجابة للتغيرات. هذا الجمود قد يؤدي إلى تعثر المشاريع عند ظهور مستجدات أو عقبات غير متوقعة، مثل تغيير متطلبات المشروع أو تطور التقنيات المستخدمة. على سبيل المثال، تشير تحليلات بعض مشاريع التقنية الحكومية إلى أن اعتماد حلول جامدة قليلة المرونة قد يوقع الجهات المنفذة في دائرة مغلقة من عدم الكفاءة ويعيق الابتكار المنشود.

بناءً على ذلك، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل: ما مدى تأثير المرونة التنظيمية في تحسين إدارة المشاريع التقنية في المؤسسات الحكومية؟

ويتفرع عن ذلك تساؤلات فرعية حول أوجه القصور الحالية في مرونة الهياكل الإدارية الحكومية، وكيف يمكن لمعالجة هذه القصور أن يساهم في رفع نسب نجاح المشاريع التقنية الحكومية والحد من فشلها أو تأخرها. تعكس هذه المشكلة حاجة واقعية لفهم العلاقة بين المرونة التنظيمية وفعالية إدارة المشاريع التقنية، حيث تسعى المؤسسات الحكومية إلى تحقيق أهداف التحول الرقمي بكفاءة في بيئة كثيرة التقلبات.

أهمية الدراسة:

1. الأهمية العلمية:

يساهم البحث في إثراء أدبيات إدارة المشاريع من خلال الربط بين مفهوم المرونة التنظيمية ومجال إدارة المشاريع التقنية في القطاع الحكومي، وهو مجال لم يحظَ بالقدر الكافي من الدراسة خصوصًا في السياق المحلي والإقليمي.

سيوفر البحث إطارًا نظريًا وتحليليًا لفهم كيفية تأثير المرونة التنظيمية على نجاح المشاريع التقنية، مما يضيف بُعدًا جديدًا للأبحاث السابقة التي تناولت نجاح المشاريع وعوامله. وقد أكدت دراسات عالمية حديثة أهمية المرونة التنظيمية كأحد المقومات الرئيسية لنجاح المشاريع؛ حيث بين تحليل معهد إدارة المشاريع (PMI) لآراء 3500 متخصص أن ارتفاع مرونة المنظمة يعد من أهم العوامل المرتبطة بنجاح المشروعات.

2. الأهمية العملية:

تتجلى أهمية الدراسة في تقديم توصيات وأطر عمل للمؤسسات الحكومية لزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات أثناء تنفيذ المشاريع التقنية. إن تعزيز المرونة التنظيمية سيُمكن هذه المؤسسات من مواجهة التحديات الطارئة (مثل التغير السريع في متطلبات التقنية أو السياسات) بكفاءة وفاعلية، ومن ثمّ تحسين معدلات إنجاز المشاريع ضمن الوقت والميزانية المحددة.

سيساعد البحث صانعي القرار والمديرين في القطاع الحكومي على تبني ممارسات إدارية مرنة تدعم الابتكار وتسهل التنسيق بين الأقسام المختلفة، مما يرفع جودة مخرجات المشاريع التقنية ويحقق القيمة المرجوة منها للمواطنين والجهات المستفيدة.

أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المرتبطة بمشكلة الدراسة، وأهمها:

1. تحليل واقع المرونة التنظيمية في المؤسسات الحكومية وقدرتها على التكيف مع المتغيرات في سياق إدارة المشاريع التقنية الحالية.
2. تحديد العلاقة ومدى التأثير بين مستوى المرونة التنظيمية ونجاح إدارة المشاريع التقنية (من حيث الالتزام بالجدول الزمني، وتحقيق أهداف المشروع، وجودة المخرجات) في المؤسسات محل الدراسة.
3. استكشاف العوامل الداخلية (مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، ونمط القيادة) التي تؤثر على المرونة التنظيمية للمؤسسات الحكومية في إدارة المشاريع التقنية.
4. تقديم توصيات عملية مبنية على النتائج لتعزيز المرونة التنظيمية ضمن بيئة المؤسسات الحكومية، بما يساعد على رفع كفاءة إدارة المشاريع التقنية وتحسين معدلات نجاحها مستقبلاً.

تساؤلات الدراسة:

1. ما مدى مستوى المرونة التنظيمية في المؤسسات الحكومية ضمن سياق إدارة المشاريع التقنية؟ يكتسب هذا التساؤل أهميته من كونه يحدد الوضع الحالي لقدرات التكيف والصمود داخل المؤسسات المستهدفة. إن معرفة مستوى المرونة التنظيمية القائم يساعد في فهم نقطة البداية التي تنطلق منها جهود تحسين إدارة المشاريع. فإذا تبين أن مستوى المرونة منخفض، سيوجه ذلك الاهتمام نحو سد

الفجوات وبناء تلك القدرات. أما إذا كان مرتفعاً، فسيبرز ذلك الفرضية بأن المؤسسات المدروسة لديها أرضية مناسبة يمكن البناء عليها لتحقيق نجاح أكبر في مشاريعها التقنية.

2. ما مدى نجاح إدارة المشاريع التقنية في المؤسسات الحكومية حالياً، وفق معايير الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء؟

تكمن أهمية هذا السؤال في قياس الأداء الحالي للمشاريع التقنية في المؤسسات المعنية. تقييم نسبة النجاح والإخفاق في تلك المشاريع يوفر سياقاً ضرورياً لفهم الحاجة إلى تحسينات إدارية. فإذا كانت نسبة نجاح المشاريع متدنية أو غير مستقرة، فهذا يؤكد الحاجة الملحة للبحث عن العوامل المؤثرة – مثل المرونة التنظيمية – التي قد ترفع من هذه النسبة. أما إذا كانت النجاحات عالية عموماً، فقد يشير ذلك إلى ممارسات جيدة يمكن دراستها وتعزيزها بشكل منهجي.

3. هل تؤثر المرونة التنظيمية على نجاح إدارة المشاريع التقنية؟ وبأي صورة يتجلى هذا التأثير إن وجد؟

يُعتبر هذا السؤال جوهرياً لأنه يربط بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة: المرونة التنظيمية ونجاح إدارة المشاريع التقنية. من خلاله نسعى لمعرفة ما إذا كان تعزيز مرونة المنظمة ينعكس فعلياً على نتائج مشاريعها التقنية (مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة). الإجابة عن هذا السؤال تمد صناع القرار بفهم أعمق حول جدوى الاستثمار في تطوير القدرات التنظيمية المرنة كإستراتيجية لتحسين أداء المشاريع. فإذا ثبت وجود تأثير معنوي إيجابي، فسيشكل ذلك دليلاً عملياً للمؤسسات لتبني ممارسات تزيد من مرونتها بهدف رفع معدلات نجاح مشاريعها التقنية.

4. ما هي التوصيات أو الآليات المقترحة لتعزيز المرونة التنظيمية بغرض تحسين فرص نجاح المشاريع التقنية مستقبلاً؟

تتبع أهمية هذا التساؤل من طابعه التطبيقي، فهو يهدف إلى ترجمة نتائج الدراسة إلى ممارسات فعلية وإجراءات تنفيذية يمكن للمؤسسات تبنيها. الإجابة المتوقعة عن هذا السؤال تتضمن تحديد جوانب محددة يمكن تقويتها (مثل أساليب التدريب، أو سياسات إدارة المخاطر، أو هيكل فرق العمل بصورة أكثر مرونة) لخلق بيئة تنظيمية أكثر تأقلاً مع التغيير. بهذا، يربط هذا السؤال بين التحليل النظري والتوصيات العملية، مما يعظم من فائدة الدراسة لأصحاب القرار ويضمن أن النتائج لن تبقى في الإطار النظري فحسب، بل تتحول إلى تحسينات واقعية في إدارة المشاريع التقنية.

فروض الدراسة:

الفرضية الأولى:

توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية ونجاح إدارة المشاريع التقنية في المؤسسات الحكومية.

تستند هذه الفرضية إلى أن العناصر المكونة للمرونة - مثل القدرة على التكيف السريع، والتعلم من الأخطاء، والاستجابة الاستباقية للمخاطر - تساهم في إزالة أو تخفيف العقبات التي تعترض سير المشاريع. فعلى سبيل المثال، المؤسسة المرنة التي تستطيع إعادة جدولة المهام بسرعة عند ظهور مشكلة غير متوقعة، ستكون أقدر على تجنب التأخير في تسليم المشروع. وبالمثل، الإدارة التي تشجع الابتكار في حل المشكلات ستمكّن فرق المشاريع من تجاوز العقبات الفنية بكفاءة أعلى. مما يعني أنه كلما ازدادت مرونة المنظمة ارتفعت نسبة نجاح مشاريعها التقنية.

الفرضية الثانية:

تحقق المؤسسات ذات الدرجة العالية من المرونة التنظيمية معدلات نجاح أعلى في إدارة مشاريعها التقنية مقارنةً بالمؤسسات ذات الدرجة المنخفضة من المرونة.

تركّز هذه الفرضية على مقارنة فئات مختلفة من المؤسسات بناءً على مستوى المرونة التنظيمية التي تتمتع بها. وتتوقع وجود فروق جوهرية في نتائج المشاريع بين المؤسسات المرنة جدًا والمؤسسات الأقل مرونة. الأساس المنطقي هنا هو أن المرونة التنظيمية أشبه ما تكون بعامل تمكيني يعزّز قدرة المؤسسة على تنفيذ المشاريع بنجاح. فالمؤسسة التي تتسم بدرجة عالية من المرونة قد طوّرت آليات فعالة للتعامل مع تغييرات المشروع (مثل تغيير نطاق العمل أو متطلبات العملاء) دون أن يتسبب ذلك في فشل المشروع أو انهياره. على النقيض، المؤسسة منخفضة المرونة قد تواجه صعوبات كبيرة عند حدوث أي تغيير أو أزمة، مما قد يؤدي إلى إخفاقات في تحقيق أهداف المشروع أو تجاوز كبير في الوقت والكلفة.

1. أثر المرونة التنظيمية ونرجسية الرئيس التنفيذي على نجاح المشروع: المخاطر التنظيمية كمتغير وسيط (Al-Abrrow وآخرون، 2019).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة المركبة بين المرونة التنظيمية، ونرجسية القادة، ونجاح المشاريع، مع اعتبار المخاطر التنظيمية كعامل وسيط يمكن أن يؤثر على هذه العلاقة. وقد تم تطوير إطار نظري شامل يضم خمسة متغيرات بحثية أساسية، وذلك بهدف تحليل كيفية تأثير كل من مستوى المرونة داخل المؤسسة، وخصائص القيادة التنفيذية، وإدارة المخاطر التنظيمية على أداء المشاريع في بيئات الأعمال ذات التحديات المتزايدة.

تم تطبيق الدراسة على قطاع الطاقة الكهربائية في العراق، وتحديدًا في محافظة البصرة، حيث يعد هذا القطاع أحد أكثر القطاعات تأثرًا بالتغيرات التنظيمية والتقنية والبيئية. استخدمت الدراسة نهجًا كميًا تجريبيًا، حيث تم تصميم استبانة متخصصة تضم مجموعة من الأسئلة التي تقيس مستوى المرونة التنظيمية، وخصائص القيادة، ومدى نجاح المشاريع، بالإضافة إلى دور إدارة المخاطر في تعديل العلاقة بين هذه المتغيرات. بلغ حجم العينة 201 موظفًا من العاملين في مشاريع الطاقة، وتم توزيع الاستبانة عليهم من خلال تقنيات المسح الإلكتروني والمباشر، مما سمح بالحصول على بيانات ذات مستوى عالٍ من الدقة.

بعد جمع البيانات، تم تحليلها باستخدام برنامج AMOS، وهو أحد برامج النمذجة الإحصائية التي تعتمد على تحليل المسار (Path Analysis) لاختبار العلاقات بين المتغيرات. أظهرت النتائج أن نرجسية القادة تؤثر سلبًا وبشكل مباشر على نجاح المشاريع، حيث تبين أن المديرين التنفيذيين الذين يتسمون بمستويات عالية من النرجسية واتخاذ القرارات الفردية المتسلطة يعيقون عمليات الإدارة الفعالة، مما يؤدي إلى بيئة تنظيمية غير صحية تقلل من كفاءة فرق العمل وتعزز من احتمالية الفشل في تحقيق أهداف المشروع.

في المقابل، كشفت الدراسة أن المرونة التنظيمية لعبت دورًا محوريًا في تخفيف أثر هذه العوامل السلبية، حيث تمكنت المؤسسات التي تمتلك هيكلًا أكثر تكيفًا واستراتيجيات مرنة من مواجهة التحديات وتقليل تأثير المخاطر التنظيمية. وقد ثبت أن إدارة المخاطر التنظيمية تلعب دور الوسيط الجزئي في العلاقة بين نرجسية القائد ونجاح المشروع، بمعنى أن المؤسسات التي لديها إجراءات

متقدمة لتحديد المخاطر والتعامل معها كانت قادرة على تخفيف الأثر السلبي للرجسية التنفيذية، وبالتالي تحقيق مستويات أفضل من النجاح في مشاريعها.

تشير هذه النتائج إلى أن المرونة التنظيمية ليست فقط عنصراً داعماً، بل هي عامل أساسي يمكن المؤسسات من تجاوز العقبات المرتبطة بالقيادة التقليدية غير الفعالة، كما أن تبني استراتيجيات مرنة يعزز قدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مما يحسن من فرص نجاح المشاريع حتى في البيئات ذات المخاطر العالية.

الاختلاف مع الدراسة الحالية: يتشابه البحث الحالي مع الدراسة في تركيزهما على أهمية المرونة التنظيمية في تحقيق نجاح المشاريع، إلا أن الاختلاف الأساسي يكمن في أن الدراسة السابقة تناولت تأثير رجسية القيادة مع اعتبار المخاطر التنظيمية كمتغير بسيط، بينما يركز البحث الحالي بشكل حصري على أثر المرونة التنظيمية في المشاريع التقنية. كما أن الدراسة السابقة طبقت نموذجها في قطاع محدد (مشاريع الطاقة الكهربائية في العراق)، في حين يمتد البحث الحالي ليشمل مؤسسات تقنية متعددة دون إدراج متغيرات متعلقة بالقيادة أو المخاطر التنظيمية.

2. أثر المرونة التنظيمية على نجاح مشاريع البناء : أدلة من مشروعات إنشاءات واسعة النطاق في الصين (Yang & Cheng، 2020).

استعرضت الدراسة العوامل المكونة للمرونة التنظيمية التي تؤثر على نجاح مشاريع البناء الكبرى من خلال مراجعة أدبية شاملة لتحديد وتصنيف العوامل المحتملة في أربعة محاور تفسيرية: مراقبة الموقف (استشعار التغيرات الداخلية والخارجية)، الهيكل التنظيمي المرن، الثقافة التنظيمية الداعمة، ومشاركة الأطراف المعنية. وقد استخدمت الدراسة منهجية التحليل المقارن النوعي المحدد المجموعات (csQCA) لتحليل 15 حالة من مشاريع البناء الضخمة في الصين، حيث أظهرت النتائج أن تضافر بعض العوامل يمكنه تعويض غياب عوامل أخرى مثل ضعف مراقبة التغيرات أو جمود الهيكل التنظيمي. كما تبين أن وجود هيكل تنظيمي مرن وثقافة تنظيمية متماسكة مع مشاركة فعالة بين الشركاء والمتعاقدين والمستفيدين يسهم في تعزيز نجاح المشروع، بالإضافة إلى التوصية بتوظيف المشاركة المجتمعية وتقنيات البيانات الضخمة لتعزيز المرونة التنظيمية.

الاختلاف مع الدراسة الحالية: بينما يشترك البحث الحالي مع هذه الدراسة في التأكيد على أهمية المرونة التنظيمية في تحسين نتائج المشاريع، فإن الدراسة ركزت على مشاريع البناء الكبرى في الصين باستخدام منهجية نوعية على حالات محددة، بينما يتناول البحث الحالي المشاريع التقنية بشكل أشمل وباستخدام منهجية كمية تعتمد على استبانة إحصائية على عينة أكبر. كما أن الدراسة

حددت تركيبات معينة من عوامل المرونة المؤدية للنجاح، في حين يسعى البحث الحالي إلى قياس العلاقة الكمية المباشرة بين مستوى المرونة التنظيمية ونجاح المشروع التقني دون التعمق في تركيبات محددة للعوامل.

3. أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط (السلنطي وذكوري، 2018).

تناولت هذه الدراسة العلاقة الجوهرية بين المرونة التنظيمية ومستوى الأداء الوظيفي في بيئة العمل الصحية، حيث تم تطبيق البحث على مستشفيات محافظة دمياط في مصر، وشمل مختلف الفئات المهنية مثل الأطباء، الصيادلة، والإداريين، وذلك بهدف فهم مدى تأثير المرونة التنظيمية على كفاءة الموظفين وإنتاجيتهم داخل بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتعقيد التنظيمي.

اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية مسحية وصفية، حيث قام الباحثان بتصميم استبانة متخصصة لقياس أبعاد متعددة للمرونة التنظيمية، شملت المرونة التكتيكية والاستراتيجية، ومرونة الإجراءات، ومستوى تفويض الصلاحيات، والاستجابة السريعة للتغيرات. كما تم تصميم أسئلة لقياس مستويات الأداء الوظيفي عبر معايير مثل كفاءة التنفيذ، سرعة الاستجابة للمهام، القدرة على اتخاذ القرار، ومستوى التفاعل والتعاون بين الفرق الوظيفية.

بلغ حجم مجتمع الدراسة 1199 موظفًا موزعين بين المستشفيات الحكومية والخاصة في محافظة دمياط، وتم اختيار عينة طبقية من 304 مشاركين لضمان تمثيل عادل وشامل لمختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية، مما أتاح إمكانية إجراء تحليلات تفصيلية لمقارنة الإدراك العام للمرونة التنظيمية بين مختلف القطاعات والمهن.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك علاقة ارتباط معنوية وإيجابية بين ارتفاع مستوى المرونة التنظيمية داخل المستشفيات وتحسن الأداء الوظيفي للموظفين، حيث أن المستشفيات التي تتبنى نظم تشغيل مرنة وإجراءات عمل قابلة للتعديل تحقق أداءً أفضل مقارنة بالمستشفيات التي تعتمد على هياكل جامدة وإجراءات بيروقراطية صارمة. كما أشارت النتائج إلى أن المرونة التكتيكية، والتي تشمل إمكانية تعديل الخطط التشغيلية بسرعة، وإعادة توزيع الموارد البشرية بكفاءة، والقدرة على اتخاذ قرارات آنية بناءً على ظروف العمل المتغيرة، كانت ذات تأثير أقوى على الأداء الوظيفي مقارنة بـ المرونة الاستراتيجية، والتي تتعلق بالتخطيط طويل الأمد وعمليات التحول المؤسسي.

كشفت الدراسة أيضًا عن وجود فروق معنوية في إدراك الموظفين لمستوى المرونة التنظيمية تبعًا لعوامل ديموغرافية محددة مثل عدد سنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي، وطبيعة المهام التي يؤديها الموظف. على سبيل المثال، أظهرت الفئات ذات الخبرة الطويلة إدراكًا أكبر لأهمية المرونة التنظيمية، بينما كانت الفئات الأصغر سنًا أقل تأثرًا بعوامل المرونة عند تقييم أداء المنظمة. أما بالنسبة للأداء الوظيفي، فقد تبين أن العوامل الديموغرافية لم تكن ذات تأثير معنوي كبير، حيث أن تحسين بيئة العمل المرنة انعكس إيجابيًا على جميع الفئات بغض النظر عن اختلافاتهم الوظيفية.

الاختلاف مع الدراسة الحالية: يركز البحث الحالي على قياس أثر المرونة التنظيمية على نجاح المشاريع التقنية كمؤشر للأداء المؤسسي بشكل جماعي، بينما تناولت الدراسة السابقة العلاقة بين المرونة التنظيمية والأداء الوظيفي على مستوى الفرد في قطاع الرعاية الصحية. كما يختلف السياق التطبيقي؛ إذ تركز الدراسة على المستشفيات في مصر، في حين يمتد البحث الحالي إلى مؤسسات تقنية متعددة.

4. أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت (السبعيني، 2019)

هدفت الدراسة إلى قياس وتحليل تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح عمليات التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية الكويتية. شمل البحث جميع الإدارات والأقسام التابعة للوزارة، وتم تطبيق منهج المسح الميداني باستخدام استبانة تناولت جوانب تحديد المخاطر وتقييمها وخطط الاستجابة ومتابعتها، بالإضافة إلى معايير تقييم نجاح جهود التطوير التنظيمي. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نضج ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية وبين تحقيق أهداف التطوير التنظيمي، مما يشير إلى أن الإدارة الفاعلة للمخاطر تسهم في تقليل العقبات غير المتوقعة وتحسين جودة المخرجات وتسريع وتيرة الإنجاز.

الاختلاف مع الدراسة الحالية: يركز البحث الحالي على دراسة أثر المرونة التنظيمية الشاملة على نجاح المشاريع التقنية في مؤسسات متعددة، بينما ركزت الدراسة السابقة على تأثير ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية في نجاح التطوير التنظيمي في جهة حكومية محددة (وزارة الداخلية الكويتية). كما أن الدراسة السابقة اعتمدت على متغير إدارة المخاطر بشكل مستقل، في حين يتبنى البحث الحالي مفهومًا أوسع للمرونة التنظيمية يشمل الاستعداد للمخاطر والقدرة على التكيف مع التغيرات دون الاقتصار على إدارة المخاطر فقط.

المنطلقات النظرية للدراسة:

• مفهوم المرونة التنظيمية:

تُعرّف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المنظمة على الصمود والتكيف بفعالية مع التغيرات السريعة والأزمات غير المتوقعة، مع ضمان استمرارية العمليات التشغيلية وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة. وتُعد المرونة التنظيمية من العوامل الأساسية التي تمكّن المؤسسات من التعامل مع عدم اليقين والمخاطر، مما يجعلها أكثر قدرة على المنافسة والاستدامة في بيئات العمل الديناميكية والمتغيرة. ولا تقتصر المرونة التنظيمية على مجرد التكيف مع الأزمات، بل تمتد إلى امتلاك استراتيجيات استباقية تسمح للمؤسسات بتحقيق النمو والتطور حتى في ظل البيئات المعقدة.

يرى الباحثون أن المرونة التنظيمية تمثل مجموعة من القدرات والآليات التي تمكّن المنظمة من الارتداد الإيجابي بعد التعرض لضغوط أو صدمات داخلية أو خارجية، مما يساعدها على استعادة أدائها الطبيعي بسرعة وكفاءة دون التأثير سلباً على إنتاجيتها أو جودة خدماتها. وتعتمد المؤسسات الناجحة على تطوير آليات داخلية تتيح لها تحليل البيانات والتجارب السابقة لتعديل سياساتها وإجراءاتها وفقاً للمتغيرات الجديدة. إن التعلم المستمر يمثل عاملاً جوهرياً في بناء بيئة عمل أكثر استجابة وأقل عرضة للمخاطر غير المتوقعة، حيث إنه يتيح للمنظمات تبني أساليب أكثر كفاءة لمواجهة التحديات وضمان استدامة أعمالها.

يُعتبر الهيكل التنظيمي المرن من العناصر الحاسمة في تحقيق المرونة المؤسسية، حيث يساعد على تقليل البيروقراطية وتعزيز سرعة اتخاذ القرار، مما يتيح استجابة أكثر فعالية للمتغيرات الطارئة. فالمنظمات التي تمتلك هياكل تنظيمية مرنة تكون أكثر قدرة على إعادة توزيع الموارد البشرية والمالية بكفاءة، مما يسمح لها بمواكبة المتغيرات دون التأثير على الإنتاجية أو جودة الخدمات المقدمة. وعلاوة على ذلك، تلعب الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير دوراً أساسياً في تعزيز قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات، حيث أن المؤسسات التي تشجع الابتكار والتجريب تكون أكثر استعداداً للتكيف مع المستجدات وتطوير استراتيجيات فعالة لمواكبة التحولات السريعة في بيئة العمل.

• إدارة المشاريع التقنية ونجاحها:

يشير مفهوم نجاح إدارة المشاريع التقنية إلى مدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن الإطار الزمني المحدد، والتكلفة المخططة، والنطاق المتفق عليه، مع ضمان جودة التنفيذ. وفقاً لمعهد إدارة المشاريع PMI (2017)، يُقاس نجاح المشروع عادةً من خلال تحقيق معايير الأداء مثل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط الميزانية، وتحقيق المعايير الفنية المطلوبة، إلى جانب تحقيق رضا أصحاب المصلحة عن النتائج النهائية.

تتميز المشاريع التقنية ببيئة عمل ديناميكية تتسم بسرعة التطور وتعقيد العمليات، مما يجعل إدارتها تتطلب قدرًا عاليًا من المرونة والتكيف مع المستجدات. فالطبيعة المتغيرة للتكنولوجيا، والاحتياجات المتطورة للمستخدمين، والتغيرات في متطلبات الأنظمة، جميعها عوامل تجعل نجاح هذه المشاريع مرهونًا بقدرة الفرق الإدارية والتقنية على التعامل مع التحديات بفعالية. ويتطلب ذلك تطوير استراتيجيات مرنة تساعد في استيعاب التغيرات غير المتوقعة، واتخاذ قرارات سريعة تستند إلى بيانات دقيقة وتحليل شامل للمخاطر المحتملة.

إدارة المخاطر التقنية تُعد من العناصر الأساسية لضمان نجاح المشاريع في هذا المجال، حيث تؤثر التحديات التقنية مثل الأعطال البرمجية، ونقاط الضعف الأمنية، والتكامل مع الأنظمة الأخرى، على الجدول الزمني والتكلفة النهائية للمشروع. ولذلك، فإن الاستجابة الاستباقية للمخاطر من خلال خطط طوارئ محكمة، وآليات مراقبة مستمرة، وأساليب تطوير مرنة مثل Agile و DevOps، تسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع التقنية وتقليل فرص الفشل أو التأخير في التسليم.

• العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح المشاريع التقنية:

من منظور نظري، هناك توقع قوي بأن تمتلك المنظمات الأكثر مرونة قدرة أعلى على إنجاز مشاريعها التقنية. فالمنظمة التي تتمتع بمرونة عالية ستكون أقدر على استيعاب التغيرات السريعة في بيئة المشروع (مثل تغير متطلبات العميل أو ظهور تقنيات جديدة) دون خروج المشروع عن مساره المخطط. أي أن المنظمة ذات الهيكل المرن تستطيع إعادة توزيع فرق العمل والموارد بسرعة عند حدوث طارئ ما، كما أن الثقافة التنظيمية المرنة تشجع على تعلم الدروس من الأخطاء وحل المشكلات بصورة ابتكارية بدلاً من الجمود أمامها. هذه السمات تسهم في تجاوز العقبات التي قد تعرقل المشروع، وبالتالي تحقيق نتائج

أفضل على صعيد الوقت والكلفة والجودة. بالإضافة إلى ذلك، فإن المرونة التنظيمية ترتبط بتبني نهج استباقي في إدارة المخاطر؛ فبدلاً من رد الفعل المتأخر، تكون المنظمة المرنة قد طورت خطط طوارئ وسيناريوهات بديلة لمواجهة مختلف الاحتمالات. هذا النهج يقلل من تأثير التحديات على سير المشروع ويزيد من فرص نجاحه. من هنا ينطلق الإطار النظري لهذا البحث بافتراض وجود تأثير إيجابي جوهري للمرونة التنظيمية على معدلات نجاح إدارة المشاريع التقنية.

المنهجية وطرق البحث:

المنهجية : يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الوصف الكمي للظاهرة وتحليل العلاقات السببية بين المتغيرات. تم اختيار هذا المنهج نظراً لملاءمته لهدف الدراسة؛ إذ يتطلب فهم مستوى المرونة التنظيمية (وصف الحالة) ومن ثم تحليل تأثيرها على نجاح المشاريع التقنية (علاقة سببية مفترضة). ضمن هذا الإطار، يتبع البحث تصميمًا كميًا حيث سيتم جمع البيانات العددية من عينة ممثلة للمجتمع وتحليلها إحصائيًا لاختبار فرضيات الدراسة. الدراسة مقطعية في توقيتها، أي أن البيانات ستجمع في فترة زمنية واحدة من المشاركين، دون تتبعهم عبر الزمن.

طرق البحث:

1. جمع البيانات الأولية:

عبر استبانة مصممة خصيصاً لهذا البحث سيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً أو ورقياً لضمان رفع معدل الاستجابة.

2. معالجة البيانات:

ستتم باستخدام البرمجيات الإحصائية المناسبة مثل SPSS ؛ حيث سيتم ترميز الإجابات وإدخالها واختبار موثوقية المقياس (باستخدام معامل كرونباخ ألفا لثبات الاستبانة).

3. التحليل الإحصائي:

ستتطبق أساليب التحليل الإحصائي الملائمة لطبيعة كل فرضية حيث سيتم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لاختبار العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح المشاريع، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير المرونة على نجاح المشروع مع التحكم في المتغيرات

الديمغرافية إن وجدت. كما قد يُستخدم اختبار (T-Test) أو (ANOVA) لفحص الفروق بين المجموعات.

4. تفسير النتائج :

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، للتأكد من اتساقها مع أو اختلافها عن المعرفة الحالية في المجال.

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الجهات والأفراد المعنيين بإدارة المشاريع التقنية ضمن نطاق معين .
ليشمل مديري المشاريع وقادة الفرق في قطاع تقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، أو في منطقة جغرافية محددة مثل مدينة الرياض. يدخل ضمن هذا المجتمع المؤسسات التي تنفذ مشاريع تقنية (مثل تطوير برمجيات، أو نشر أنظمة تقنية معلومات، أو إطلاق خدمات رقمية جديدة) سواءً في القطاع الحكومي أو الخاص

العينة :

سيتم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة باستخدام تقنية العينة العشوائية الطبقية، مما يضمن شمول مختلف أنواع المؤسسات والأدوار الوظيفية ذات الصلة. يتم تقسيم المجتمع إلى طبقات استناداً إلى معايير محددة مثل حجم المؤسسة (كبيرة، متوسطة، صغيرة) أو القطاع (حكومي، خاص)، ثم استخراج عينة عشوائية متناسبة من كل فئة. يُقدر حجم العينة بحوالي 200 مفردة تشمل مديري المشاريع والعاملين الأساسيين في المشاريع التقنية، وهو حجم يُتيح إجراء التحليلات الإحصائية المقترحة مع الحفاظ على مستوى ثقة مناسب في النتائج. كما سيتم تحديد الحجم النهائي للعينة بناءً على معدل الاستجابة المتوقع وطريقة توزيع الاستبانات، حيث قد يتم توزيع عدد أكبر لضمان الحصول على العدد الكافي من الإجابات الصالحة للتحليل. علاوة على ذلك، سيتم التحقق من ملائمة العينة للاختبارات الإحصائية (مثل اختبار كفاية العينة في تحليل الانحدار) لضمان صحة النتائج وموثوقيتها.

أدوات الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على ثلاث أدوات منهجية لجمع البيانات والتحقق من صحتها، وهي:

1. الاستبانة:

تُعد الأداة الأساسية في هذه الدراسة، حيث تم إعداد استبانة محكمة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة المتعلقة بالمرونة التنظيمية ونجاح إدارة المشاريع التقنية بشكل كمي. تنقسم الاستبانة إلى قسمين:

- القسم الأول: لجمع البيانات الديمغرافية الأساسية عن المشاركين والمؤسسات (مثل: المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حجم المؤسسة، مجال الصناعة).
- القسم الثاني: لقياس محاور الدراسة، بما في ذلك مستوى المرونة التنظيمية ومؤشرات نجاح المشاريع التقنية.

2. المقابلات شبه المهيكلة:

تم اعتماد المقابلات شبه المهيكلة كأداة بحثية مكملة تهدف إلى توفير بيانات نوعية معمقة تدعم التحليل الكمي المستخلص من الاستبانة، مما يسهم في تعزيز دقة النتائج وتوسيع نطاق التفسير العلمي. تستهدف هذه المقابلات أصحاب القرار والخبراء في إدارة المشاريع التقنية داخل المؤسسات المشمولة بالدراسة، حيث يتم التركيز على استخلاص تجارب وخبرات عملية حول كيفية تعامل هذه المؤسسات مع التغيرات السريعة والتحديات المعقدة التي تواجه المشاريع التقنية.

تم إعداد دليل أسئلة شامل يغطي المحاور الرئيسية للدراسة لضمان جمع بيانات متسقة وقابلة للتحليل المقارن. تشمل الأسئلة المطروحة موضوعات مثل المرونة التنظيمية، وأساليب إدارة المخاطر، والتكيف مع التغيرات التقنية، وآليات اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم اليقين. تم تصميم هذه الأسئلة بأسلوب يسمح بتوجيه النقاش وفقاً لخبرة المشاركين، مما يمنح الباحثين نظرة أعمق على طبيعة التحديات التي يواجهونها، والحلول التي يتم تبنيها لمواجهتها.

بعد جمع البيانات من المقابلات، يتم تحليل المخرجات بطريقة وصفية باستخدام تحليل المحتوى لاستخلاص الأنماط والتوجهات الرئيسية التي تساعد في دعم التفسير الكمي للنتائج المستخرجة من الاستبانة. يتيح هذا النهج فهماً أعمق للعوامل التنظيمية والتقنية المؤثرة على نجاح المشاريع، ويسهم في تقديم توصيات أكثر دقة للمؤسسات حول كيفية تعزيز المرونة التنظيمية وإدارة المشاريع التقنية بفعالية.

3. تحليل الوثائق والسجلات:

ت يسبب تتضمن هذه الدراسة مراجعة وتحليل الوثائق والسجلات الرسمية المتعلقة بأداء المشاريع التقنية في المؤسسات المشاركة، وذلك بهدف توفير مصداقية إضافية وتعزيز دقة البيانات المستخلصة من أدوات البحث الأخرى مثل الاستبانة والمقابلات. تشمل هذه الوثائق تقارير ما بعد التنفيذ، وإحصاءات نسب الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، وسجلات تقييم الأداء التي توضح مدى تحقيق الأهداف المخططة للمشاريع، بالإضافة إلى أي تقارير داخلية توثق التحديات التي واجهتها المؤسسة أثناء التنفيذ وكيف تم التعامل معها.

توفر مراجعة هذه الوثائق مستوى إضافياً من التحقق عبر مقارنة البيانات الفعلية المسجلة بالأجوبة التي يقدمها المشاركون في الدراسة، مما يقلل من التحيزات الإدراكية أو الأخطاء المحتملة في التقييمات الذاتية. كما تتيح هذه الوثائق للباحث تحليل أمثلة عملية وموثوقة حول كيفية تأثير المرونة التنظيمية على نجاح المشاريع التقنية، مما يسهم في إثراء المناقشة العلمية من خلال تقديم حالات دراسية مدعومة بالبيانات.

علاوة على ذلك، يساعد تحليل هذه الوثائق في تحديد الاتجاهات العامة والأسباب الشائعة التي تؤدي إلى نجاح أو تعثر المشاريع، مما يمكن من استخلاص توصيات عملية أكثر دقة تدعم تطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز المرونة التنظيمية وتحسين نتائج إدارة المشاريع التقنية داخل المؤسسات.

حدود الدراسة :

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية. اختيار المؤسسات سيأخذ بالاعتبار تنوع طبيعتها (خدمية، تقنية، تعليمية... إلخ) لضمان شمولية النتائج نسبياً ضمن القطاع العام.

• **الحدود الزمانية:** يتم تنفيذ الدراسة خلال السنة الحالية (2025) كما أن النتائج والتوصيات التي سيخلص إليها البحث ستكون مرتبطة بسياق هذا العام وما سبقه بقليل من تطورات، مما قد يستلزم تحديثها في المستقبل مع تغير الظروف التقنية أو الإدارية.

• **الحدود الموضوعية:** يركز البحث على متغير المرونة التنظيمية بوصفه متغيراً مستقلاً (بأبعاده المختلفة: الهيكلية، والاستراتيجية، والثقافية... إلخ) وتأثيره على نجاح إدارة المشاريع التقنية بوصفه المتغير التابع الأساسي. وبالتالي، لن يتعمق البحث في متغيرات أخرى قد تؤثر على نجاح المشاريع التقنية (مثل التمويل أو الكفاءات التقنية للفريق) إلا بقدر ما تتقاطع مع موضوع المرونة التنظيمية. أيضاً، لن يشمل البحث مشاريع خارج نطاق التقنية (كالمشاريع الإنشائية أو التطوير الإداري البحث) لأن تركيزه منصب على المشاريع ذات المكون التقني أو التكنولوجي.

المراجع باللغة العربية:

- زكي، محمد حمدي، (2019) «المرونة التنظيمية ودورها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة - دراسة ميدانية». *المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة*، العدد 4، ص 609-652 .
- معهد إدارة المشاريع (PMI)، (2023)، تقرير نبض المهنة: المهارات الفائقة وإعادة تعريف نجاح المشروع - النسخة الرابعة عشرة .
- السلنطي، لمياء السعيد؛ وذكروري، منى إبراهيم. (2018) *أثر المرونة التنظيمية على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمستشفيات دمياط*. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية* - جامعة قناة السويس، العدد الثالث (الجزء الثاني).
- السبيعي، عبدالعزيز بدر. (2019) *أثر ممارسات إدارة المخاطر الاستراتيجية على نجاح التطوير التنظيمي في وزارة الداخلية في دولة الكويت*. جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Al-Abrrow, H., Alnoor, A., & Abbas, S. (2019). *The Effect of Organizational Resilience and CEO's Narcissism on Project Success: Organizational Risk as Mediating Variable*. Organization Management Journal, **16(1)**, 1-13.
- Szymaniec-Mlicka, K. (2024). *Digitalization in Building the Resilience of Public Organizations*. Journal of Management and Business Administration, 32(1), 45-60.
- White, J. (2024). *Why So Many Governments IT Projects Really Fail*. Intact Tech Blog, May 28, 2024.
- Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). *Resilience: the concept, a literature review and future directions*. International Journal of Production Research, **49(18)**, 5375–5393.
- Project Management Institute (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*.
- Yang, J., & Cheng, Q. (2020). *The impact of organizational resilience on construction project success: evidence from large-scale construction in China*. Journal of Civil Engineering and Management, **26(8)**, 775–788.