

دور القيادة الاستباقية في تقليل الازمات بالتطبيق على إدارة المشاريع الخاصة في
المسجد الحرام

اسم الطالب
عبير عطالله عطوه ماضي

الرقم الجامعي

222000305

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د.

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة
6	1.2. مشكلة الدراسة
	1.2.1. فجوات على المستوى النظري:
7	
7	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:
8	1.3. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
9	1.4. أسئلة الدراسة
9	1.5. أهداف الدراسة:
10	1.6. فرضيات الدراسة
10	1.7. نموذج الدراسة
11	1.8. منهجية الدراسة
11	1.9. الدراسة الميدانية
12	1.10. مخطط المشروع المقترح
13	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
14	2.1. المقدمة:
16	2.2. المتغيرات المستقلة:
17	2.3. المتغير التابع:
17	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:
18	2.5. الخاتمة:
	ملحق الا
	ستبانة
20	
	أدوات
	البحث
26	
	المراجع
27	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

تعد إدارة الأزمات من أهم الركائز الإدارية التي تعتمد عليها المنظمات الحديثة لضمان استمراريتها واستقرارها في ظل ما تشهده بيئات العمل من تغيرات سريعة وغير متوقعة. فالأزمة بطبيعتها حدث مفاجئ يهدد موارد المنظمة وسمعتها وبقاءها في السوق، وغالبًا ما تنتج عن أسباب داخلية مثل الأخطاء الإدارية، أو أسباب خارجية كالتغيرات الاقتصادية أو الكوارث الطبيعية أو الأحداث الطارئة، ومن هنا، برزت الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة في الأزمات تمتلك خططًا استباقية واستراتيجيات وقائية تهدف إلى التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها، والاستعداد الجيد للتعامل معها، و التقليل من آثارها السلبية عند حدوثها، وتتجلى أهمية إدارة الأزمات في كونها منهجًا إداريًا وقائيًا وعلاجيًا في الوقت ذاته، فهي لا تقتصر على التعامل مع الأزمة أثناء وقوعها فحسب، بل تشمل جميع المراحل التي تسبقها وتليها، بدءًا من مرحلة التنبؤ وجمع المعلومات وتحليل المخاطر، مرورًا بمرحلة التخطيط واتخاذ القرارات المناسبة أثناء الأزمة، وصولًا إلى مرحلة ما بعد الأزمة التي تهدف إلى استخلاص الدروس وتحسين الأداء المستقبلي. فالمنظمات التي تمتلك خططًا واضحة لإدارة الأزمات تكون أكثر قدرة على احتواء المواقف الحرجة وتقليل الخسائر المادية والبشرية و المعنوية. (المونس، 2025)

وتلعب القيادة الاستباقية دورًا محوريًا في تعزيز قدرة المنظمات على مواجهة الأزمات والتعامل معها بفعالية، حيث أوضحت دراسة (شاكر، 2023) أن القيادة التي تتسم بالاستباقية تمتلك من الرؤية المستقبلية، والقدرة على التنبؤ بالمخاطر، والتخطيط المسبق، واتخاذ المبادرات الوقائية ما يجعلها عنصرًا فاعلًا في تحسين أداء إدارة الأزمات بمختلف مراحلها؛ بدءًا من اكتشاف إشارات الإذار المبكرة ومرورًا بمرحلة الاستعداد والوقاية والاحتواء والحد من الأضرار، وصولًا إلى استعادة النشاط والتعلم من التجارب السابقة، في حين أشارت دراسة (صالح، 2024) إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين القيادة الاستباقية واستراتيجيات إدارة الأزمات بجميع مراحلها، حيث أوضحت النتائج أن ممارسة القيادة الاستباقية بدرجة مرتفعة أسهمت في رفع كفاءة تطبيق استراتيجيات إدارة الأزمات، من خلال تمكين القادة من التخطيط المسبق، وتحديد المخاطر المحتملة، واتخاذ الإجراءات الوقائية اللازمة قبل وقوع الأزمة، بالإضافة إلى تحسين قدرتهم على التعامل مع الأزمات عند وقوعها، واستعادة النشاط بعدها بفاعلية، كما بيّنت الدراسة أن القادة ذوي الخبرة الطويلة يميلون إلى ممارسة مستويات أعلى من القيادة الاستباقية، مما يعزز قدرتهم

على تطبيق إدارة الأزمات بشكل أكثر كفاءة واستدامة. وتؤكد هذه النتائج أن القيادة الاستباقية تمثل متغيرًا تنبؤيًا مهمًا في نجاح عمليات إدارة الأزمات داخل المؤسسات، لما توفره من رؤية مستقبلية ومهارات تنبؤية واستعداد تنظيمي مسبق يساهم في تحقيق المرونة المؤسسية والا استقرار الإداري في مواجهة الأزمات المفاجئة.

وعلى الرغم من الجهود البحثية المتزايدة التي سعت إلى تحليل العلاقة بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات في مختلف القطاعات، لا أن هذه الدراسات لا تزال تترك فراغًا بحثيًا واضحًا في تناول هذا الموضوع في بيئات إدارية ذات طبيعة خاصة واستثنائية، فمعظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات التعليمية أو الصحية أو المؤسسات الحكومية التقليدية، التي تختلف في هيكلها التنظيمي وطبيعة أنشطتها عن بيئات العمل الحساسة مثل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام، والتي تعد من أكثر البيئات تعقيدًا من حيث التنظيم والإدارة نظرًا لقدسيتها، وكثافة الأنشطة والمشاريع المنفذة فيها لخدمة ملايين الزوار والحجاج والمعتزمين، كما اهتمت الأديبات السابقة بدراسة مستوى ممارسة القيادة الاستباقية أو العلاقة الإحصائية بينها وبين إدارة الأزمات، لكنها لم تتعمق في تحليل الآليات العملية أو الأساليب القيادية التي يمكن أن تساهم فعليًا في تقليل الأزمات ومنع تصاعدها في البيئات الحرجة، ولم تدرس الدور التطبيقي للقيادة الاستباقية في توجيه فرق العمل، وتحقيق الاستعداد المسبق، واتخاذ القرارات السريعة والدقيقة أثناء تنفيذ المشاريع الكبرى، وبذلك، تظل هناك فجوة معرفية وميدانية تتعلق بفهم كيفية توظيف مبادئ القيادة الاستباقية في إدارة المشاريع ذات الأبعاد الدينية والتنظيمية المعقدة، مثل تلك التي يشرف عليها المسجد الحرام، والتي تتطلب نوعًا خاصًا من القيادات القادرة على الاستشراف، والتنبؤ، وإدارة المخاطر قبل تحولها إلى أزمات فعلية.

تواجه المشاريع الخاصة في المسجد الحرام تحديات متزايدة نتيجة تعدد الأزمات المحتملة وتشابكها، سواء كانت تنظيمية أو تشغيلية أو بشرية، وهو ما ينعكس سلبيًا على كفاءة الأداء واستمرارية تنفيذ المشاريع وفق الخطط الزمنية المحددة. وبرغم الجهود المبذولة لتعزيز التخطيط والرقابة من قبل مديري المشروعات، إلا أن ضعف توظيف الأساليب القيادية الحديثة، وبخاصة القيادة الاستباقية، ما زال يمثل عائقًا أمام الحد من الأزمات والتعامل الفعال معها في مراحلها الأولى. وتكمن مشكلة البحث في غياب إطار إداري متكامل يوضح كيف يمكن لممارسات القيادة الاستباقية أن تساهم في تحسين إدارة الأزمات في بيئة حساسة ودقيقة كالبينة التشغيلية

للمسجد الحرام؛ مما يستدعي دراسة علمية معمقة توضح آليات هذا التأثير وتقدم حلولاً عملية تعزز من قدرة الإدارة على التنبؤ بالمخاطر، واتخاذ القرارات الوقائية، وضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية. (الخاجة، 2025)

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية الموضوع ومجال التطبيق؛ إذ يُعد المسجد الحرام من أكثر البيئات التنظيمية حساسية ودقة في العالم الإسلامي، ويشهد تنفيذ مشاريع ضخمة تتطلب أعلى درجات الكفاءة والتخطيط المسبق، ومن هنا، تبرز أهمية دراسة دور القيادة الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة هذه المشاريع؛ لما تمثله من عنصر حيوي في ضمان استمرارية الأعمال دون تعطيل لخدمات الزوار والمعتمرين، كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من محاولتها سد فجوة بحثية تتعلق بتوضيح العلاقة بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات في بيئة دينية مقدسة لم تحظَ بالبحث الكافي سابقاً، بينما تظهر أهميتها العملية في تقديم نموذج إداري تطبيقي يمكن أن يُسهم في تطوير أساليب القيادة داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام، من خلال تعزيز مهارات التنبؤ بالمخاطر، والتخطيط الوقائي، واتخاذ القرار السريع، بما يدعم تحقيق الاستدامة التشغيلية ورؤية المملكة 2030 في تطوير الحرمين الشريفين.

1.2. مشكلة الدراسة

تعد المشاريع الخاصة في المسجد الحرام من أكثر البيئات تعقيداً وحساسية؛ نظراً لطبيعة المكان وقديسيته وحجم المشاريع المنفذة فيه لخدمة ملايين الزوار سنوياً، وهو ما يجعلها عرضة لأنواع متعددة من الأزمات التنظيمية والتشغيلية والبشرية. وبرغم الجهود المبذولة في التخطيط والرقابة لضمان انسيابية العمل، إلا أن ضعف توظيف القيادة الاستباقية ما زال يمثل تحدياً أمام الحد من الأزمات والتعامل الفعال معها في مراحلها المبكرة، ومن هنا تتضح مشكلة البحث في غياب إطار إداري متكامل يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها لممارسات القيادة الاستباقية أن تسهم في تحسين إدارة الأزمات داخل هذه البيئة الدقيقة؛ بما يعزز قدرة الإدارة على التنبؤ بالمخاطر، واتخاذ القرارات الوقائية، وضمان استمرارية العمل بكفاءة عالية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوة النظرية للبحث في ضعف التكامل بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات في بيئات المشاريع الدينية الحساسة؛ إذ ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاعات التعليمية أو الصحية أو الحكومية، بينما لم تتناول بعمق العلاقة بين القيادة الاستباقية وآليات إدارة الأزمات في مشاريع المسجد الحرام رغم خصوصيتها التنظيمية والدينية، بالإضافة إلى غياب الأطر النظرية التي تشرح الآليات العملية لتطبيق القيادة الاستباقية في الوقاية من الأزمات؛ إذ انصبت الدراسات السابقة على الجوانب القياسية دون تحليل عملي لكيفية ممارسة القادة لمهارات التنبؤ والتخطيط الوقائي والمبادرة القيادية، كما أن هناك في نقص النماذج النظرية التي تربط بين سمات القائد الاستباقي ومراحل إدارة الأزمات (الاستعداد، المواجهة، التعافي)؛ مما يستدعي بناء إطار إداري متكامل يوضح دور القيادة الاستباقية في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات في البيئات الحرجة كالمسجد الحرام.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتجسد الفجوة العملية في الافتقار إلى ممارسات قيادية استباقية واضحة داخل إدارة المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام، حيث تظل الجهود محصورة في التخطيط والرقابة دون ترجمة ملموسة لمبادئ التنبؤ والوقاية من الأزمات، كما أن هناك ضعف في تطبيق أدوات التنبؤ وإدارة المخاطر المبكرة؛ إذ لا توجد أنظمة فعالة لرصد المؤشرات التحذيرية للأزمات قبل وقوعها، بالإضافة إلى غياب البرامج التدريبية المتخصصة التي تنمي مهارات القيادة الاستباقية لدى القيادات الإدارية بالمشاريع؛ مما يقلل من جاهزيتهم لمواجهة الأزمات وتعزيز استمرارية العمل بكفاءة عالية.

وتتناول هذه الدراسة التساؤل البحثي الرئيسي التالي:

" كيف تسهم القيادة الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام؟"

1.3. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذا البحث من تناوله لأحد الموضوعات الإدارية الحيوية في بيئة عمل تعد من أكثر البيئات حساسية وتعقيداً، وهي إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام؛ إذ تواجه هذه المشاريع تحديات مستمرة تتطلب قيادات قادرة على الاستشراف، واتخاذ قرارات وقائية قبل تفاقم الأزمات، ومن هذا المنطلق، تكتسب الدراسة أهميتها من تركيزها على دور القيادة الاستباقية في تقليل الأزمات، باعتبارها مدخلاً حديثاً يساهم في رفع كفاءة الأداء وضمان استمرارية العمل بفعالية. وتنقسم أهمية البحث إلى جانبين أساسيين: نظري وعملي، كما يلي:

1.3.1. على المستوى النظري:

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في مساهمتها في سد الفجوة البحثية المتعلقة بضعف التكامل بين القيادة الاستباقية وإدارة الأزمات في البيئات الدينية الحساسة؛ إذ تهدف الدراسة إلى تطوير إطار نظري متكامل يوضح العلاقة بين سمات القائد الاستباقي وآليات إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة (الاستعداد، المواجهة، التعافي)، مع توضيح الدور الذي تلعبه الرؤية المستقبلية، و التخطيط الوقائي، والمبادرة القيادية في تقليل الأزمات وتحسين الأداء التنظيمي في البيئات الحرجة كالمسجد الحرام. كما تضيف الدراسة إلى الأدبيات الإدارية بعداً جديداً من خلال تحليل القيادة الاستباقية في سياق ديني وتنظيمي فريد لم يتم تناوله بالشكل الكافي في البحوث السابقة.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتبع الأهمية العملية للدراسة من قدرتها على تقديم رؤى تطبيقية تساعد صناع القرار في إدارة المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام على تبني أساليب قيادية استباقية فعالة تعزز من القدرة على التنبؤ بالمخاطر والاستجابة السريعة للأزمات. كما يمكن أن تساهم نتائج الدراسة في تصميم برامج تدريبية متخصصة لتطوير مهارات القيادة الاستباقية لدى القيادات التنفيذية والمشرفين على المشاريع؛ مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي واستدامة العمليات التشغيلية. وبذلك، تساهم الدراسة في تحسين منظومة إدارة الأزمات داخل المسجد الحرام بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030 في تطوير الحرمين الشريفين وتحقيق التميز في إدارة المشاريع والخدمات المقدمة للزوار والمعتمرين.

1.4. أسئلة الدراسة:

السؤال الرئيسي للدراسة:

- كيف تسهم القيادة الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام؟

الأسئلة الفرعية للدراسة:

1. ما هي خصائص القيادة الاستباقية التي تؤثر على إدارة المشاريع في المسجد الحرام؟
2. كيف يمكن للقيادة الاستباقية التنبؤ بالأزمات وتقليل تأثيرها على المشاريع؟
3. ما الأدوات والاستراتيجيات التي تستخدمها القيادة الاستباقية لإدارة المخاطر في المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام؟
4. ما العلاقة بين فعالية القيادة الاستباقية ونجاح المشاريع في تحقيق أهدافها ضمن المسجد الحرام؟
5. ما التحديات التي تواجه تطبيق أساليب القيادة الاستباقية في إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام، وكيف يمكن التغلب عليها؟

1.5. أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى تحقيق هدف رئيس يتمثل في:

- تحديد أثر القيادة الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.

ويندرج من الهدف الرئيسي مجموعه من الأهداف الفرعية تتمثل في التالي:

- الكشف عن أثر الشخصية الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.
- تحديد أثر السلوك الاستباقي في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.
- توضيح العلاقة بين أبعاد القيادة الاستباقية والمستوى الفعلي لتقليل الأزمات داخل إدارة

المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.

1.6. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1: توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للقيادة الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.

الفرضيات الفرعية

- **الفرضية الفرعية الأولى Ha:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للشخصية الاستباقية في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.
- **الفرضية الفرعية الثانية Hb:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية للسلوك الاستباقي في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.
- **الفرضية الفرعية الثالثة Hc:** توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الاستباقية ومستوى تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام.

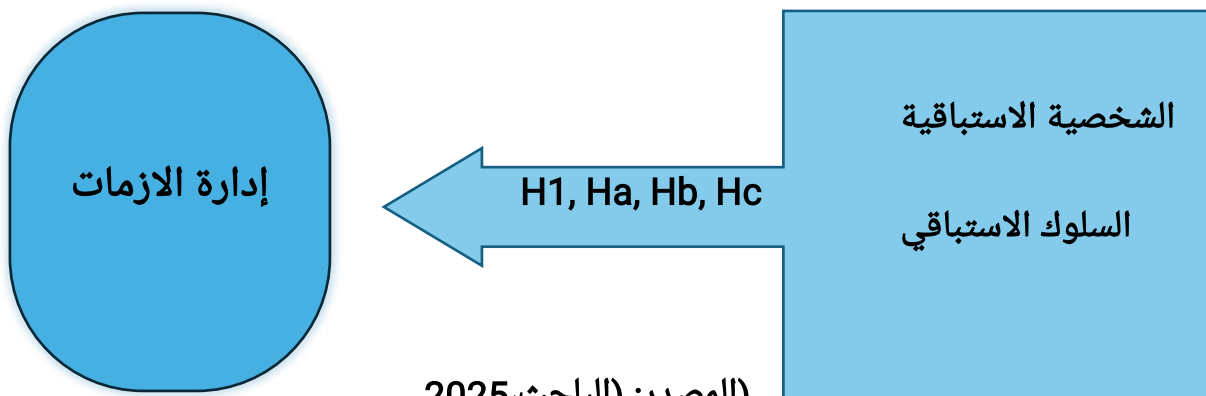
1.7. نموذج الدراسة

يوضح الشكل التالي العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:

الشكل رقم (1)

يوضح العلاقة بين متغيرات البحث وفرضيات البحث

(المتغير المستقل (القيادة الاستباقية)



(المصدر: (الباحث، 2025)

1.8. منهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية.

منهج البحث: الاستنتاجي.

استراتيجية البحث: المسحية.

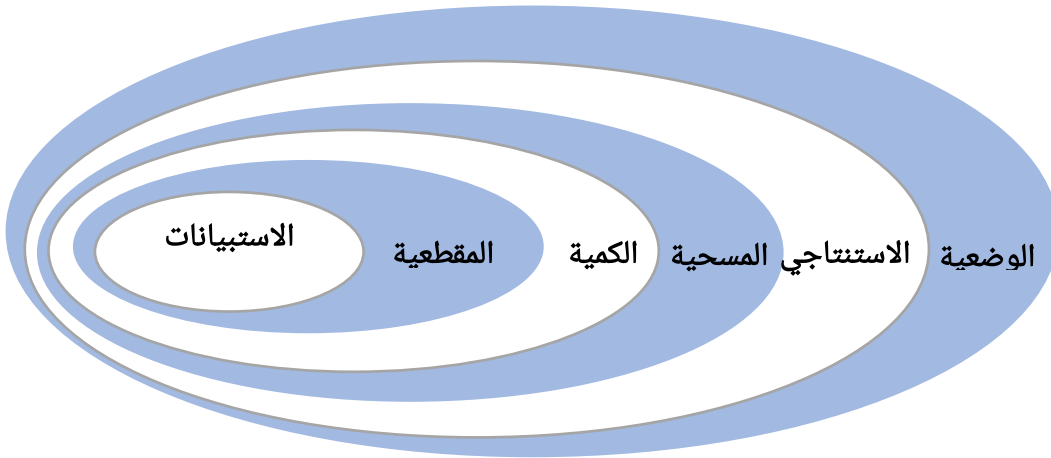
نوع البحث: الكمية.

الأفق الزمني: المقطعية.

طرق جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات.

(الشكل رقم 2)

يوضح منهجية البحث



(المصدر: (الباحث، 2025)

1.9. الدراسة الميدانية

ملخص عن مكان تطبيق البحث ومتغيراته

تعد إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام إحدى الإدارات الحيوية التابعة للرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي، حيث تتولى الإشراف على عدد من المشروعات التشغيلية والتنموية والخدمية التي تستهدف رفع كفاءة العمل داخل المسجد الحرام وتحقيق أعلى مستويات الجودة والسلامة والجاهزية التشغيلية. وتتميز طبيعة العمل داخل هذه الإدارة ببيئة ديناميكية تتطلب قرارات سريعة ودقيقة، نظراً لضخامة أعداد المستفيدين، وتنوع الأنشطة

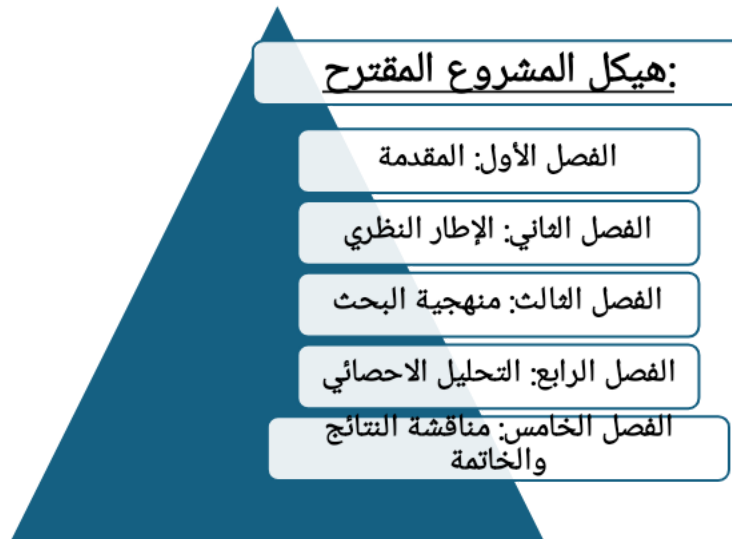
التشغيلية، وارتباطها المباشر بخدمات الحجاج والمعتمرين والزوار؛ مما يجعلها بيئة معرضة لاحتتمالية نشوء أزمات تشغيلية أو تنظيمية إذا لم تدار بشكل استباقي ومحكم. ظهر دور القيادة الاستباقية كأحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة، نظرًا لقدرتها على التنبؤ بـ المشكلات قبل وقوعها، وتحليل الظروف المحيطة، واتخاذ المبادرات الوقائية التي تسهم في معالجة أسباب الأزمات قبل تحولها إلى مشكلات فعلية. ويندرج تحت القيادة الاستباقية بُعدان رئيسيان هما: الشخصية الاستباقية التي تعبر عن السمات الفردية للقائد وقدرته على اتخاذ المبادرات، والسلوك الاستباقي الذي يعكس ممارساته العملية الهادفة إلى الحد من احتمالات وقوع الأزمات.

ويسعى البحث إلى تناول دور القيادة الاستباقية بأبعادها (الشخصية الاستباقية، السلوك الاستباقي) في تقليل الأزمات داخل إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام، معتمدةً على تحليل الأدبيات والنماذج النظرية المرتبطة بالقيادة الاستباقية وإدارة الأزمات.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(الشكل رقم 3)

يوضح هيكل المشروع المقترح



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة حجر الزاوية لفهم العلاقة بين القيادة وإدارة المشاريع ضمن بيئة حساسة ومعقدة مثل المسجد الحرام. يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري و الدراسات السابقة التي تسلط الضوء على الأساليب والممارسات الإدارية التي يمكن أن تعزز من القدرة على التنبؤ بالآزمات وتقليل تأثيرها، مع التركيز على دور القيادة في توجيه هذه العمليات

بشكل استباقي وفعال.

تعتبر إدارة المشاريع في بيئة المسجد الحرام من أكثر المجالات تعقيداً، نظراً لطبيعة المشروع الدينية، وكثرة المتغيرات المؤثرة، وضرورة التنسيق الدقيق بين الجهات المختلفة، بالإضافة إلى الحاجة لتوفير أعلى معايير السلامة والجودة في الوقت ذاته. ومن هنا تأتي أهمية دراسة العلاقة بين أساليب القيادة وكيفية تقليل الأزمات، إذ أن الفهم العميق لهذه العلاقة يمكن أن يسهل صياغة سياسات عملية واستراتيجيات واضحة تسهم في تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.

في هذا الفصل، يتم التركيز على استعراض الدراسات السابقة التي تناولت القيادة وإدارة المشاريع، والنماذج النظرية التي تفسر كيفية تأثير القرارات القيادية على نجاح المشروع، مع إبراز العناصر التي تساعد على تجنب المشكلات قبل وقوعها. كما سيتم استعراض المفاهيم الأساسية التي تعكس كيفية تداخل العوامل المختلفة في بيئة المشروع، وشرح الآليات التي يمكن من خلالها تعزيز قدرة فرق العمل على التعامل مع الظروف الطارئة، مع التأكيد على أن هذه المفاهيم تمثل الركيزة الأساسية لبناء استراتيجية قيادية فعالة.

أهمية هذا الفصل تتضح في كونه يوفر للباحث قاعدة علمية قوية تساعد على ربط النظرية بالتطبيق العملي. فهو لا يكتفي بعرض المفاهيم بشكل نظري، بل يسعى إلى تحليل كيفية تطبيق هذه المفاهيم في بيئة واقعية، مع التركيز على تحسين الأداء العام للمشاريع وتقليل الأزمات. ويتيح هذا التحليل للباحث إمكانية استنباط أفضل الممارسات، وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق على إدارة المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام، بما يعزز من كفاءة العمل ويضمن تحقيق النتائج المرجوة بأعلى مستوى من الاحترافية والدقة.

يساهم الفصل الثاني في توضيح العلاقة المتبادلة بين العناصر المختلفة التي تؤثر في نجاح المشروع. فالقيادة الاستباقية ليست مجرد عملية اتخاذ قرارات فردية، بل هي منظومة متكاملة تشمل التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمراقبة، مع القدرة على التكيف السريع مع المتغيرات غير المتوقعة. ومن خلال دراسة هذه العلاقة بشكل منهجي، يتمكن الباحث من تقديم رؤية واضحة حول كيفية استخدام القيادة الاستباقية كأداة فعالة لتقليل المخاطر وإدارة الأزمات بكفاءة.

يعكس هذا الفصل أهمية فهم السياق الإداري والقيادي في بيئة المشاريع الكبرى، حيث يتم

دمج المعرفة النظرية مع الخبرات العملية المستخلصة من الدراسات السابقة. كما يقدم هذا الفصل إطاراً متماسكاً لدراسة العلاقات بين العوامل المختلفة، مع توضيح كيفية تأثيرها على الأداء العام للمشروع، دون الدخول في تفاصيل قياس كل متغير على حدة، حيث سيُعرض ذلك في الفصول اللاحقة.

يوفر هذا الفصل للباحثين والقارئ قاعدة معرفية شاملة لفهم الأبعاد المختلفة للقيادة وإدارة المشاريع، ويساعد في بناء تصور متكامل حول كيفية تحسين الأداء وتقليل المخاطر في المشاريع الكبرى، لا سيما تلك المرتبطة بالمسجد الحرام، بما يضمن أن تكون القرارات القيادية مبنية على أسس علمية واضحة وقابلة للتطبيق العملي.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- القيادة الاستباقية

القيادة الاستباقية تمثل القدرة على توجيه فرق العمل ووضع استراتيجيات تمنع وقوع المشكلات

قبل أن تتحول إلى أزمات. في المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام، تعتبر هذه القيادة عنصراً أساسياً لنجاح إدارة المشاريع، إذ تتيح للقائد التخطيط المسبق لكل مرحلة من مراحل المشروع، ومتابعة التغيرات المحتملة في البيئة المحيطة، واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وتحليل مستمر. القيادة الاستباقية تساعد على خلق بيئة عمل تتميز باليقظة المستمرة، حيث يتم التعرف على المشكلات المحتملة مبكراً ومعالجتها قبل أن تتفاقم، كما تعزز من قدرة الفرق على التواصل والتنسيق بشكل فعال، مما يرفع من مستوى الاستجابة للأزمات ويقلل من احتمالية حدوثها (Fokina، 2023).

- الشخصية الاستباقية

تتمثل الشخصية الاستباقية في الصفات الفردية التي تجعل الشخص مبادراً وقادراً على التعامل مع التحديات قبل وقوعها. الأفراد ذوو الشخصية الاستباقية يظهرون قدرة كبيرة على التخطيط، والمبادرة، وتحمل المسؤولية، وكذلك اقتراح الحلول والبدائل في الوقت المناسب. في المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام، يساهم وجود أفراد ذوي شخصية استباقية في تعزيز ثقافة العمل الوقائي داخل الفريق، حيث يتمكنون من التعرف على المشكلات في مراحلها المبكرة، واتخاذ خطوات لتجنب تفاقمها، وبالتالي تحسين قدرة المؤسسة على إدارة الأزمات وتقليل المخاطر المرتبطة بالمشروع (Li، 2025).

- السلوك الاستباقي

السلوك الاستباقي يعكس التطبيق العملي لكل من القيادة والشخصية الاستباقية في القرارات والإجراءات اليومية. يتمثل هذا السلوك في متابعة سير المشروع بشكل مستمر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تتحول المشكلات إلى أزمات، واعتماد ممارسات مرنة تتيح التكيف السريع مع التغيرات الطارئة. في سياق المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام، يعد السلوك الاستباقي أداة حيوية لترجمة الخطط والرؤى النظرية إلى نتائج ملموسة، إذ يضمن أن تكون جميع الإجراءات الوقائية في مكانها الصحيح، ويعزز من قدرة فرق العمل على مواجهة الظروف الطارئة بكفاءة عالية، بما يساهم في نجاح المشروع وتقليل الأضرار المحتملة (Jerab، 2023).

2.3. المتغير التابع:

- إدارة الأزمات

يشكل متغير إدارة الأزمات المحور الرئيسي لهذه الدراسة، إذ يعكس القدرة الفعلية للمؤسسة على مواجهة الأحداث غير المتوقعة والتعامل معها بطريقة تقلل من تأثيرها السلبي على المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام. إدارة الأزمات ليست مجرد استجابة فورية للأحداث الطارئة، بل هي عملية شاملة تتضمن التنبؤ بالمخاطر المحتملة، ووضع خطط احتياطية، وتنظيم الموارد البشرية والمادية لضمان استمرار سير المشروع بشكل طبيعي. في بيئة حساسة ومعقدة مثل المسجد الحرام، تزداد أهمية إدارة الأزمات نظراً للعدد الكبير من المشاريع المتزامنة، والحاجة إلى الحفاظ على أعلى مستويات السلامة والدقة، والقدرة على التنسيق بين الجهات المختلفة. كما أن فعالية إدارة الأزمات تؤثر مباشرة على قدرة المؤسسة على الحفاظ على جودة المشروع والالتزام بالجدول الزمني المحدد، مما يجعل فهم المتغيرات المؤثرة عليها أمراً ضرورياً لتحقيق الأداء الأمثل (Dabnoon، 2018).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تنسجم العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة بالترابط والتأثير المتبادل، حيث تسهم القيادة الاستباقية والشخصية الاستباقية والسلوك الاستباقي في تعزيز قدرة المشروع على إدارة الأزمات بفعالية. فالقيادة الاستباقية توفر الرؤية والتخطيط الاستراتيجي، وتوجه فرق العمل نحو الوقاية من المخاطر قبل حدوثها. بينما تعمل الشخصية الاستباقية على تعزيز المبادرة الفردية في اكتشاف المشكلات المبكرة واقتراح الحلول، وهو ما يكمل دور القيادة في تقليل تأثير الأزمات. أما السلوك الاستباقي فيجسد التطبيق العملي لهذه العناصر، حيث يترجم الخطط والاستراتيجيات إلى إجراءات ملموسة تؤثر مباشرة على فعالية إدارة الأزمات. وبهذه الطريقة، تشكل المتغيرات المستقلة وحدة مترابطة تدعم تحسين أداء المشاريع وتقليل المخاطر، مما يعكس الدور الحيوي للقيادة الاستباقية في تحقيق استقرار ونجاح المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام.

2.5. الخاتمة:

إن الفصل الثاني قد وضع الأساس النظري والمعرفي اللازم لفهم العلاقة المعقدة بين القيادة وإدارة المشاريع ضمن بيئة حساسة ومتطلبة مثل المسجد الحرام. فقد تناول هذا الفصل العديد من المفاهيم والنظريات التي توضح كيفية تأثير أساليب القيادة المختلفة على قدرة إدارة المشاريع في مواجهة المخاطر والتحديات وتقليل احتمالية وقوع الأزمات. كما ركز على دراسة العلاقة بين العناصر المختلفة التي تتحكم في أداء المشاريع، وكيف يمكن لهذه العناصر أن تتفاعل لتوفير بيئة عمل أكثر استقرارًا وفعالية، مع الحرص على عدم الدخول في تفاصيل قياس كل عنصر على حدة، بل تم تقديم المفاهيم بشكل عام يتيح رؤية شاملة للعلاقة بينهم.

لقد أتاح هذا الفصل للباحث فرصة استكشاف الأسس النظرية للقيادة الاستباقية، وفهم دورها الحيوي في التنبؤ بالأزمات واستباق المشكلات قبل حدوثها. من خلال استعراض الأدبيات السابقة والدراسات الميدانية والنماذج النظرية، تم توضيح كيفية ارتباط ممارسات القيادة المختلفة بتحسين جودة إدارة المشاريع وتعزيز القدرة على التعامل مع المتغيرات الطارئة بطريقة منهجية ومدرسة.

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه يربط بين النظرية والتطبيق، حيث لا يقتصر على تقديم المعلومات بشكل نظري، بل يساهم في بناء قاعدة معرفية متينة تساعد في فهم كيفية استخدام القيادة الاستباقية كأداة فعالة لتحسين الأداء وتقليل الأزمات في المشاريع الكبرى. كما أن الفهم العميق لهذه العلاقة يوفر للباحثين والإداريين إمكانية صياغة استراتيجيات عملية قائمة على أسس علمية واضحة، وهو ما يعزز القدرة على اتخاذ قرارات سليمة ومدرسة في بيئة المشاريع الحساسة والمعقدة.

يساعد هذا الفصل في إدراك العلاقة المتبادلة بين عناصر إدارة المشاريع المختلفة، ويفسر كيف يمكن للقيادة الاستباقية أن تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على نجاح المشاريع، دون الحاجة للتركيز في هذا الفصل على المتغيرات بشكل فردي أو تفصيلي. هذا المنهج يضمن تقديم صورة شاملة ومتكاملة للعوامل المؤثرة، مما يساهم في توضيح الآليات التي من خلالها يمكن تحسين الأداء وتقليل المخاطر بشكل فعال.

يمثل الفصل الثاني حجر الأساس الذي يركز عليه البحث لاستكمال الدراسة وتحليل النتائج

، إذ يوفر الإطار النظري الضروري لفهم العلاقة بين القيادة الاستباقية وتقليل الأزمات في إدارة المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام. كما يتيح هذا الفصل للباحث والقارئ تصورًا واضحًا حول كيفية استخدام المعرفة النظرية في التطبيق العملي، وهو ما يعكس الأهمية الكبرى للفصل في بناء الدراسة بشكل متسق ومتدرج بين النظرية والتطبيق، بما يساهم في تحقيق أهداف البحث وتحقيق نتائج قابلة للاستخدام العملي والإداري.

ملحق الاستبانة

استمارة البحث

في إطار الدراسة المكتملة لنيل شهادة البكالوريوس بعنوان: "دور القيادة الاستباقية في تقليل الأزمات بالتطبيق على إدارة المشاريع الخاصة في المسجد الحرام" واستكمالاً للجانب التطبيقي من البحث. ومن أجل معرفة مدى مساهمة الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد داخل

المؤسسة، فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة راجين منكم الإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة لهذا الموضوع.

نرجو من سيادتكم الفاضلة وضع علامة (✓) في الخانة التي ترونها مناسبة، علماً بأن هذه البيانات تستخدم لغرض البحث العلمي وسيتم التعامل معها بالسرية التامة.

نشكركم لحسن تعاونكم

المعلومات الشخصية

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (✓) في الخانة المناسبة.

1- الجنس

أنثى: ☐

☐

ذكر:

2- العمر

☐ 49-40 سنة

☐

أقل من 40 سنة

☐

XX

59-50 سنة

60 سنة فـ

3- إجمالي عدد سنوات الخبرة

من أقل من

أقل من سنتين

5 سنوات

من 10 إلى أقل من

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

15 سنة

15 سنة فأكثر

الاستبيان الأول:

بيانات خاصة بأبعاد القيادة الاستباقية:

البعد الأول (الشخصية الاستباقية):

1. يمتلك القائد رؤية واضحة ومحددة تساعد على استشراف المخاطر المحتملة في المشاريع، بما يساهم في الوقاية من الأزمات وتحقيق استقرار الأداء التنظيمي.

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

2. يسعى القائد إلى تحديد الفرص المستقبلية واستثمارها بشكل فعال بما يعزز قدرة المشاريع على مواجهة الأزمات وتقليل آثارها السلبية.

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

3. يحرص القائد على إعداد خطط وقائية واستراتيجيات بديلة تسهم في تقليل حدة الأزمات وتعزيز استمرارية المشاريع.

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

4. يتعامل القائد مع الأزمات باعتبارها فرصًا للتعلم والتحسين المستمر، بما يعزز مرونة المشاريع وقدرتها على التكيف مع التغيرات.

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

البعد الثاني (السلوك الاستباقي):

1. يبادر القائد بجمع المعلومات وتحليل المؤشرات المبكرة لتوقع الأزمات المحتملة واتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة.

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

2. يتخذ القائد قرارات فورية وتصحيحية عند ظهور إشارات خطر بما يحد من تفاقم الأزمات داخل المشاريع.

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

3. يتحمل القائد مسؤولية التأثير الإيجابي في بيئة العمل من خلال نشر ثقافة الوقاية و التخطيط الاستباقي لتقليل الأزمات.

نعم ☐ ☐ ☐ لا
نوعا ما

4. يطور القائد إجراءات وخططاً مبتكرة تعزز من استقرار المشاريع وتدعم فاعلية إدارة الأزمات في البيئات الحساسة مثل مشاريع المسجد الحرام.

نعم ☐ ☐ ☐ لا
نوعا ما

الاستبيان الثاني:

بيانات خاصة بإدارة الأزمات:

1. يعمل القادة في المشاريع الخاصة بالمسجد الحرام على استشراف الظروف الاستثنائية المحتملة ووضع خطط مسبقة للتعامل معها بما يقلل من احتمالية وقوع الأزمات.

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

2. يظهر القادة شجاعة ومسؤولية عالية عند اتخاذ القرارات الصعبة خلال الأزمات، بما يضمن حماية الموارد واستمرارية سير العمل.

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

3. يلتزم القادة بتحقيق الأهداف التنظيمية ويثابرون في تنفيذ المهام رغم الظروف الطارئة، مما يعزز استقرار المشاريع ويحد من تفاقم الأزمات.

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

4. يتمتع القادة بكاريزما وشخصية قوية تمكنهم من كسب ثقة الفريق وتحفيزه على تجاوز الأزمات بفاعلية.

نعم ☐ لا ☐ نوعا ما ☐

5. يطبق القادة أساليب القيادة التكيفية التي تعتمد على الإبداع وحل المشكلات بشكل فوري

أثناء الأزمات لتعزيز استجابة المشاريع بسرعة.

نعم ☐ ☐ ☐ لا
نوعا ما

6. يتبنى القادة نهج القيادة التمكينية الذي يمنح فرق العمل حرية اتخاذ القرارات المناسبة خلال الأزمات بما يعزز سرعة التعامل معها.

نعم ☐ ☐ ☐ لا
نوعا ما

7. يتخذ القادة قرارات مدروسة قائمة على تحليل دقيق للبيانات المتاحة أثناء الأزمات بما يساهم في تقليل آثارها السلبية على المشاريع

نعم ☐ ☐ ☐ لا
نوعا ما

8. يعتمد القادة على التفكير الديناميكي والتخطيط الوقائي في مواجهة المواقف الطارئة بما يدعم استمرارية العمل ويحد من المخاطر المستقبلية.

نعم ☐ ☐ ☐ لا
نوعا ما

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس القيادة الاستباقية	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس الشخصية الاستباقية	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس السلوك الاستباقي	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس إدارة الأزمات	5	ليكرت الخماسي

المراجع:

أولا : المجلات والدوريات العلمية:

- أماني مساعد الختلان، "درجة الحاجة لإجراءات إدارية للقيادة الاستباقية للوصول إلى الريادة العالمية في جامعة الكويت من وجهة نظر القادة الأكاديميين فيها"، المجلة العلمية لكلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، 38(6)، (2022)، 250-266.
- توفيق بوراس، اسيا بلخير، إدارة الأزمات الصحية في الجزائر: دراسة أزمتي الكوليرا (2018)، وكورونا (2020)، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، (2021)، 10، (03)، 34-49.
- حنان عبدالمعز يوسف، إدارة الأزمات ودورها في مواجهة الأزمات البيئية بهيئة الإسعاف المصرية، مجلة العلوم التجارية والبيئية، كلية الدراسات العليا للبحوث البيئية، جامعة عين شمس، مجلد 2 عدد 1، 2023، 175-191.
- حيدر حسن كاظم، دور القيادة الاستباقية في تعزيز الثقافة التنظيمية والتزام الموظفين، مجلة دراسات محاسبية ومالية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 19(69)، (2024).

- خديجة بنت سلطان بن عليان الفهمي، "القيادة الاستباقية للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الملك عبد العزيز"، المجلة العربية للنشر العلمي، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، (73)، (2024). 448-475.
- رفيف أحمد عبدالرحمن اليعيش، إدارة الأزمات في المؤسسات الاجتماعية مجلة الخدمة الاجتماعية، مجلد 80، عدد 4، 2024، 15-42.
- سامح أحمد زكي الحفني، إدارة الأزمات، مجلة البحوث المالية والتجارية، 2017، 1-23.
- سعيد عبد الله المونس، "إدارة الأزمات وأثرها على أداء المستشفيات: دراسة ميدانية على مستشفى الملك سلمان بمدينة الرياض"، مجلة البحوث التجارية، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 47(1)، 2025.
- شدى إبراهيم فرج، وإيمان عبد الله الحارثي، القيادة الاستباقية لدى قائدات مدارس المرحلة المتوسطة بمدينة الطائف في ضوء رؤية ٢٠٣٠ من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، ٥٩(٦)، (٢٠٢٢)، ١-٢٨.
- طاهر حسن، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الأزمات الفصل الثامن أسباب وأشكال نشوء الأزمات ، كلية إدارة الأعمال، الجامعة السورية الخاصة، 2019، 1-20.
- عبده احمد علي صلاح، متطلبات إدارة الأزمات، مجلة الشرق الأوسط للدراسات القانونية والفقهية، 5(2)، (2025) 303، 334.
- غيشي أحمد، مريخي محمد، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الأزمات - دراسة حالة- التعليم عن بعد خلال أزمة كورونا من وجهة نظر طلبة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي عبدالحفيظ بوالصوف ميلة، 2022، 1-86.
- فيبيي نحصي راغب سليمان، تبني سلوكيات العمل الإستباقية كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات بالتطبيق على جامعة بورسعيد، المجلة العلمية للبحوث التجارية،

كلية التجارة، جامعة المنوفية،
مجلد 12، عدد 1، 2025، 321-350.

– محمد ثابت الكرعوي، تبني مرتكزات القيادة الاستباقية وفق نظرية السلوك المخطط للعاملين دراسة تطبيقية لعينة من مدراء اقسام شركة آسياسيل لخدمات الاتصالات النقالة، مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، (23)، (2018)، 147-174.

– منصور الفريدي، نظرية الأزمة، 2020، متاح على الرابط التالي:
<https://www.scribd.com>

– هايدي أنيس إبراهيم عثمان شاكر، "دور القيادة الاستباقية في ممارسات إدارة الأزمات: دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الحكومية بمحافظة كفر الشيخ"، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، كلية التجارة، جامعة كفر الشيخ، 9(16)، 2023.

– يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الإستراتيجي في إدارة الأزمات، دراسة تطبيقية: المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، مجلد 21، عدد 1، 2017، 324-393.

– يونس إبراهيم جعفر، أثر التخطيط الاستراتيجي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية المؤسسات العامة في منطقة ضواحي القدس، مجلة جامعة الأقصى، جامعة القدس المفتوحة، القدس، فلسطين، 21(1)، (2017)، 293-324.

ثانياً: المذكرات والأطروحات:

– إسماعيل محمد الخاجة، "دور القيادة الاستباقية في إدارة الأزمات الاقتصادية: دراسة حالة على استجابة دولة الإمارات العربية المتحدة لأزمة جائحة كوفيد - 19"، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية، جامعة القاهرة، 2025.

– لانا عبد المولى خلف العنزي، درجة ممارسة مديري مدارس لواء الرمثا للقيادة الاستباقية وعلاقتها بفاعلية الوقاية من مخاطر البيئة المدرسية رسالة ماجستير غير منشورة، كلية

العلوم التربوية، جامعة آل البيت، 2023.

– ناريمان يوسف صالح، "القيادة الاستباقية وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية في فلسطين"، رسالة دكتوراه، جامعة القدس، فلسطين، 2024.

– هيلة بنت يوسف بن محمد العميري، القيادة الاستباقية مدخل لتحقيق كفاءات القرن الحادي والعشرين لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة بريدة، رسالة ماجستير، جامعة القصيم، كلية التربية، 2025.

ثالثاً: المراجع الأجنبية:

- Amani Musaed Saad Al-Khatlan. The Degree Availability of Proactive Leadership Dimensions for Faculty Members, From the Point of View of Postgraduate Students, In Light of the COVID-19 Virus Crisis. Psychology and Education Journal, 58 (5), (2021), 5783- 5811.
- Hyejoon Rim, et al. Proactive Versus Reactive CSR in a Crisis: An Impression Management Perspective, International Journal of Business Communication, 57(4), (2020), 545-568.
- Mahnoosh Hassankhani, et al, Smart City and Crisis Management: Lessons for the COVID-19 Pandemic, Int. J. Environ. Res. Public Health, (18), (2021). 1-18
- Yang Cheng, Glen T. Cameron. Contingent organization public relationships and their application in organizational crises. The Handbook of Crisis Communication, Second Edition. Edited by W. Timothy Coombs and Sherry J. Holladay, John Wiley, Sons Ltd. Published 2023 by John Wiley, Sons Ltd, (2023), 113- 126.
- Yasmin Alaa El-din Ali, et al. Crisis Management Master Class: Leadership Lessons from The Pandemic, Indo American Multidisciplinary Web Conference on Arts, Science, Engineering and Technology, Organized by Sidhartha Educational and Research Federation, New Delhi, https://www.researchgate.net/profile/Prof-Celestin/publication/385898814_CRISIS_MANAGEMENT_MASTER_C

LASS_LEADERSHIP_LESSONS_FROM_THE_PANDEMIC/links/673a8c024a70511f072800a6/CRISIS-MANAGEMENT-MASTER-CLASS-LEADERSHIP-LESSONS-FROM-THE-PANDEMIC.pdf

- Dabnoon, M. (2018). The Impact of Managerial Aspects on Crisis Management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/360978412_The_impact_of_Managerial_Aspects_on_Crisis_Management
- Fokina, O. (2023). The conceptual role of leadership in project management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376309809_The_conceptual_role_of_leadership_in_project_management
- Jerab, D. A. (2023). How to Be an Effective Leader in Decision Making in an Unstable Environment. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/372996098_How_to_Be_an_Effective_Leader_in_Decision_Making_in_an_Unstable_Environment
- Li, K. (2025). The Impact of Proactive Personality on Career Decision-Making Self-Efficacy: The Role of AI Acceptance and Innovation Skills. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2076-328X/15/4/538>