

مروری بر چالش‌های مدیریت طرح‌ها و پروژه‌ها در شرایط بحران همه‌گیری کرونا و ارائه آنها

سپیده رئیس پور^۱، امین حبیبی راد^۲

۱- گروه مدیریت صنعتی و کارآفرینی، دانشگاه شاهد، ایران.

۲- گروه مدیریت صنعتی و کارآفرینی، دانشگاه شاهد، ایران.

چکیده

همه‌گیری بیماری کرونا، تقریباً همه ابعاد زندگی بشری را تحت تأثیر قرار داد که یکی از آنها در حوزه مدیریت و صنایع، مدیریت پروژه در سرتاسر جهان بود. این تأثیر که عمدتاً با افزایش زمان، هزینه، مخاطرات و دیگر ابعاد مدیریت پروژه همراه شد، مطالعه چالش‌های ایجاد شده را ضروری نمود. با توجه به اینکه بحران پیش آمده، مسئله مشترک همه طرح‌ها، پروژه‌ها و سازمان‌ها در سراسر جهان بود، منجر به شکل‌گیری پژوهش‌ها و مطالعات متعددی در این زمینه شد. پژوهش حاضر، با هدف بررسی و گردآوری چالش‌های تأثیرگذار در مدیریت طرح‌ها و پروژه‌ها در شرایط بحران همه‌گیری کرونا صورت پذیرفت. این پژوهش کتابخانه‌ای به روش مرور سیستماتیک ۴۵۹ مقاله پیرامون محور سوال پژوهش را در مرحله اول مورد بررسی قرار داد و در نهایت ۲۲ مقاله با محوریت چالش‌های مدیران پروژه در داخل و عمدتاً در خارج از کشور انتخاب و مورد بررسی قرار گرفت. در نهایت چالش‌های مدیریت پروژه از مطالعات نهایی در مرحله آخر گردآوری، تحلیل و ارائه گردید. یافته‌های پژوهش منجر به شناسایی و معرفی ۲۰ چالش عمده و تأثیرگذار در مدیریت طرح‌ها و پروژه‌ها در شرایط بحران کرونا است. از مهم‌ترین عناوین این چالش‌ها می‌توان به چالش‌های فراوانی در تضاد دورکاری با ماهیت پروژه‌ها، افزایش هزینه‌ها و تاخیر در پروژه‌ها و کاهش نظارت‌ها در زمان قرنطینه ناشی از شیوع کرونا اشاره کرد که موجب نارضایتی ذینفعان پروژه‌ها شد.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۱۵

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۱۰

کلید واژه‌ها:

چالش‌های مدیریت

پروژه

بحران

کرونا

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): رئیس پور، سپیده، حبیبی راد، امین. (۱۴۰۱). مروری بر چالش‌های مدیریت طرح‌ها و پروژه‌ها در شرایط بحران همه‌گیری کرونا و ارائه آنها. دو فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۱(۱)، ۱۳۱-۱۴۲.

doi <https://doi.org/10.22034/jnamm.2023.423055.1023>



Creative Commons: CC BY 4.0



ناشر: موسسه مدیریت فکر نو اندیش

ایمیل: sepide.raeespour@gmail.com

نویسنده مسئول: امین حبیبی راد

۱- مقدمه

بحران به وضعیتی گفته می‌شود که در آن یک تغییر ناگهانی در یک روند عادی ایجاد شود و آن را مختل کند. (توتونچیان و خوشحال، ۱۳۹۹) شیوع سندرم حاد تنفسی ویروس کرونا (SARSCoV-2) در ووهان، استان هوبی چین، در جریان همه‌گیری ذات‌الریه در ژانویه ۲۰۲۰ کشف شد. (Ciotti et al., 2020)

این همه‌گیری به حدی گسترده بود که بر تمام فعالیت‌ها در سرتاسر جهان مؤثر بود. فعالیت‌های پروژه‌ها نیز از این اثرات مستثنی نبود و مدیران پروژه که وظیفه‌ی برنامه‌ریزی و بهره‌برداری از منابع پروژه را دارند، با چالش‌های متعددی در ارتباط با مدیریت پروژه و مدیریت منابع پروژه مواجه شدند. شناسایی متغیرهای فرآیند و منابع بالقوه سازمانی می‌تواند نقش مهمی در رسیدگی به سلامت روان کارکنان، هم برای بحران‌های همه‌گیر کنونی و هم در آینده داشته باشد. (Koch & Schermuly, 2021) از آنجایی که سرمایه‌گذاری در پروژه‌های مختلف مانند پروژه‌های صنایع راه و ساختمان، نفت و گاز، معدن، سد سازی و ... حجم زیادی از منابع هر کشور به ویژه ایران را به خود اختصاص می‌دهد، افزایش دانش مدیریت پروژه در زمان بحران، از طریق بررسی چالش‌های به وجود آمده در صنایع مختلف در سرتاسر جهان در مواجهه با بحران کرونا، باعث شناخت بهتری از گلوگاه‌های پروژه‌ها در زمان بحران و انجام اقدامات پیشگیرانه با هدف کاهش خسارات احتمالی ناشی از بحران‌های آینده می‌شود.

۲- پیشینه پژوهش

بحران‌ها و خطرات مرتبط به زیست کره ما شامل بلایای طبیعی (مثل طوفان، گردبادها، زمین لرزه‌ها، سونامی‌ها و پیامدها و وضعیت مرتبط با آنها) و بلایای انسانی (مانند حوادث و فعالیت‌های تروریستی) است (Cannolly, 2019). برخی عصر مدرن را «قرن بحران» نامیده‌اند، زیرا اصطلاح بحران در زبان روزمره ما رایج شده است، مانند بحران اقتصادی، بحران اجتماعی، بحران تحصیل و سایر بحران‌ها. ضرورت مقابله با بحران‌ها در عصر کنونی، تغییر عمیق علم و فناوری، الگوی مصرف و الگوهای روابط بین مردم است که نیازمند راهبردها، جایگزین‌ها و روش‌های اداری جدید برای مقابله با واقعیت‌های مختلف زندگی است (Al-dabbagh, 2020).

از زمانی که شیوع کرونا در چین اعلام شد و پس از گسترش آن به سرتاسر جهان، مشکلات و چالش‌های متعدد در ابعاد سلامتی، اقتصادی، اجتماعی، امنیتی، روابط بین‌المللی و ... برای همه‌ی دولت‌ها و ملت‌ها ایجاد نمود. (توتونچیان و خوشحال، ۱۳۹۹) لذا بحران کرونا را نمی‌توان در حد یک مسئله بهداشتی تقلیل داد. (واعظی و همکاران، ۱۴۰۰)

همه‌گیری کووید-۱۹ هر کشور را به روش‌های منحصر به فرد و متنوعی تحت تأثیر قرار داده است و در نتیجه منجر به اقدامات مختلفی شده است که توسط رهبران مختلف در سراسر جهان انجام می‌شود. اما با تکیه بر درس‌های آموخته‌شده از مدیریت و حکمرانی کووید-۱۹ تاکنون، تردیدی وجود ندارد که بسیاری از دولت‌ها و مؤسسات بهداشتی آن‌ها ممکن است اکنون نیاز به تجدیدنظر در رویکردهای فعلی خود برای آمادگی، برنامه‌ریزی و پاسخ به بحران بهداشت عمومی داشته باشند. در میان چیزهای دیگر، همه‌گیری کووید-۱۹ نشان داده است که اگر رهبران به آزمایش تصادفی بین گزینه‌های جایگزین بدون هیچ استراتژی صریح ادامه دهند، تنها پیشرفت کمی حاصل می‌شود. مدیریت مؤثر هر بحران مستلزم اتخاذ اقدامات پیشگیرانه، در مقابل اقدامات واکنشی است (Okoli, 2021).

«در زمان وقوع هر بحرانی، در صورتیکه جامعه هدف آن بحران آمادگی ذهنی برای مقابله با آن را داشته باشد، حجم عظیمی از اغتشاشات و بی نظمی‌ها بعد از بحران کاهش می‌یابد» (نیکمردنمین و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت پروژه، به کارگیری دانش، مهارت‌ها و ابزارها و تکنیک‌ها در فعالیت‌های پروژه برای برآوردن نیازهای پروژه است. (Project Management Institute & Global Standard, 2021)

مدیران پروژه، اغلب برای تخمین زمان و هزینه در برنامه‌ریزی برای پروژه‌های آینده از روش فراسنجی یا آنالوژی، فرانسو (analogie) استفاده می‌کنند. لذا دانستن آنچه در پروژه‌های گذشته رخ داده به برنامه‌ریزی برای پروژه‌های آینده کمک ویژه‌ای می‌نماید.

هدف از عصر تولید در هنگام وقوع بحران کرونا، در بخش صنعت، علاوه بر بحران اقتصادی، به دلیل شیوع سریع این بیماری، صنایع مجبوراند در محیطی متفاوت با آنچه پیش از آن در آن کار می‌کردند، فعالیت کنند. از آنجایی که انتظار می‌رود گسترش بحران کرونا عواقب ویرانگر اقتصادی داشته باشد، نحوه ادامه حیات و پاسخ مؤثر به بحران در شرکت‌های تولیدی برای دانشمندان و محققان مورد بحث و بررسی است. (زاویه، ۱۳۹۹) پیش از هر چیزی باید دانست پروژه‌ها به عنوان بخشی از کسب و کارها که اغلب ارائه دهنده محصولات و خدمات با هزینه و زمان معین هستند، با چه چالش‌هایی در برخورد با بحران کرونا مواجه شدند. این پژوهش در پی پاسخ دادن به این پرسش می‌باشد.

۳- روش

این تحقیق در پی بررسی چالش‌های مؤثر بر حوزه مدیریت پروژه در زمان بحران کرونا است تا بتواند یک مجموعه از چالش‌های شناسایی شده در فرآیند مدیریت پروژه در پروژه‌های مختلف در سرتاسر جهان را در بازه یاد شده گردآوری نماید. از این رو در این پژوهش، گردآوری داده‌ها با مطالعه محتوای مطالب پژوهشی در حوزه «مدیریت پروژه در مواجهه با بحران کرونا» بر اساس یک «مرور ادبیات سیستماتیک» استخراج شده است.

انجام مطالعات پژوهشی مروری، هنگامی که از روش مرور ادبیات سیستماتیک استفاده می‌شود، اهمیت بیشتری می‌یابد. ویژگی منحصر به فرد این روش توصیه یک دستورالعمل است که نحره تعیین، انتخاب، ارزیابی و ترکیب شواهد از ادبیات را تشریح می‌کند. به پیروی از این دستورالعمل می‌توان به روشی دست یافت که تکرارپذیر، واضح، هدف محور، بدون سوگیری و قدرتمند است. بنابراین جایگزینی توانمند برای مرورهای اصطلاحاً سنتی یا روایی به دست خواهد آمد. (صالح جلالی و صبحیه، ۱۴۰۰) (در شکل ۱ مراحل اجرای مرور سیستماتیک به طور اجمالی ارائه شده است:

نمودار ۱- مراحل انجام روش مرور سیستماتیک و غربال مقالات (Xiao & Watson, 2019)



نخستین گام، شناسایی پایگاه‌های داده است. در این مرحله، با توجه به ابعاد گسترده موضوع پژوهش، از پایگاه‌های داده خارجی Springer، Research Gate، Emerald، Science Direct، Google scholar و همچنین استفاده شد. همچنین از پایگاه‌های داده مگیران، سیویلیکا و نورمگز برای بررسی تحقیقات صورت گرفته داخلی پیرامون موضوع پژوهش استفاده شده است.

ممکن است پایگاه‌های داده‌ی دیگری نیز موضوعات مرتبط با پژوهش را مورد بررسی قرار داده باشند، ولی امکان عملی برای بررسی و پوشش همه‌ی آنها وجود ندارد. در نتیجه محقق با استفاده از معیارهای گزینش منابع را برای انتخاب و یا حذف آنها مرور و تعیین نمود. پس از مشخص شدن پایگاه‌های داده، با استفاده از کلیدواژه‌های پژوهش به جستجوی مقالات در پایگاه‌های داده به زبان فارسی و انگلیسی پرداخته شد. همچنین با فرض اینکه شیوع کرونا و مواجهه جهان از سال ۲۰۱۹ در جهان صورت گرفته و هیچ تحقیقاتی قبل از آن بر روی این ویروس و تبعات انتشار آن در مدیریت پروژه وجود نداشته، محدودیتی در زمان انتشار مقالات در نظر گرفته نشد.

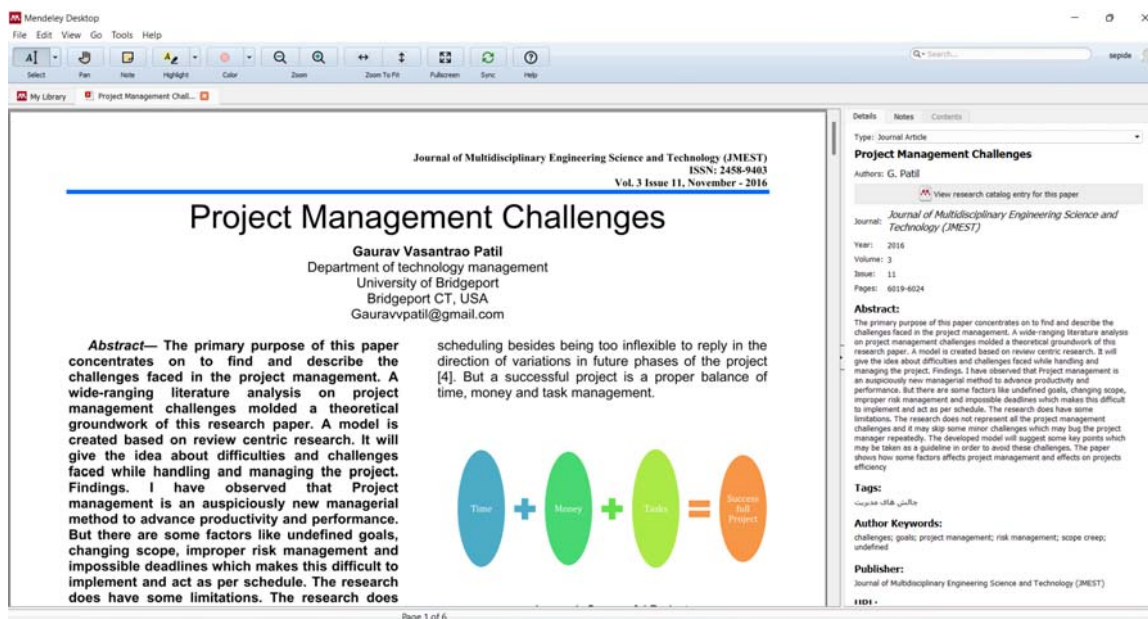
پس از مشخص شدن فهرست اولیه مقالات، با استفاده از روش دو مرحله‌ای، ابتدا مقالات با مطالعه چکیده آنها بررسی می‌شوند تا مشخص شود امکان پاسخگویی به سؤال تحقیق مورد نظر را دارند یا خیر. در مرحله دوم، مقالات گزینش شده از مرحله اول، به طور کامل مورد بررسی و مطالعه قرار می‌گیرند تا کیفیت آنها مورد ارزیابی قرار گیرد (Xiao & Watson, 2019) سپس موارد تکراری شناسایی و حذف و در آخر، تمام مقالات باقیمانده جهت ارزیابی محتوای آنها مورد مرور کلی قرار می‌گیرد.

در پژوهش حاضر ابتدا ۴۵۹ مقاله از پایگاه‌های داده منتخب، گردآوری شد. سپس با بررسی عنوان مقالات و حذف مقالات تکراری ۲۲۷ مقاله جدا شد. در دومین مرحله غربال، پس از بررسی و مطالعه چکیده مقالات، از میان ۲۲۷ مقاله، ۷۹ مقاله برای بررسی نهایی و غربال آخر انتخاب شد. در مرحله آخر غربال سیستماتیک، با بررسی کل متون مقالات، ۲۲ مقاله مرتبط با موضوع پژوهش انتخاب شد. جدول ۱ بیان‌گر خلاصه‌ای از گام‌های روش تحقیق این پژوهش است که به تفکیک کلیدواژه‌ها تعداد مقالات جست و جو شده و مراحل ارزیابی و انتخاب آنها را نشان می‌دهد.

جدول ۱- گام‌های ارزیابی و انتخاب سیستماتیک مقالات

ردیف	کلید واژه	تعداد مطالعات در جستجوی اولیه	تعداد مطالعات پس از غربال اول (عنوان حذف مقالات تکراری)	تعداد مطالعات پس از غربال دوم (چکیده)	تعداد مطالعات پس از غربال نهایی (متن)
۱	چالش‌های مدیریت	۱۶۸	۶۷	۳۵	۱۲
۲	پروژه	۸۹	۳۸	۲۵	۵
۳	بحران	۹۴	۵۰	۱۲	۳
۴	کرونا	۱۰۸	۷۲	۷	۲
	مجموع	۴۵۹	۲۲۷	۷۹	۲۲

برای مرور مقالات منتخب از تکنیک فیش برداری به صورت دستی با کمک نرم افزار مندلی بهره گرفته شد. از این رو، مطالعات برگزیده، در بخش مراجع این نرم افزار بارگزاری و اطلاعات منابع آن تکمیل و تصحیح شد و با استفاده از برچسب‌های محقق و کلیدواژه‌های نویسنده، مقالات از یکدیگر تفکیک و دسته‌بندی شد. همچنین چالش‌های استخراج شده به صورت یادداشت به مقالات اضافه شد. شکل شماره (۱)، نمایی از نرم افزار مندلی را برای پژوهش حاضر نشان می‌دهد.



شکل ۱- نمایی از نرم افزار مندلی

۱- یافته‌ها

پس از مطالعه، فیش برداری و استخراج چالش‌ها از پژوهش‌های منتخب، در مرحله‌ی نخست ۳۲ چالش گردآوری شد. سپس چالش‌های تکراری حذف و در نهایت ۲۰ چالش در مدیریت پروژه‌ها در مواجهه با بحران کرونا شناسایی شد. در ادامه به معرفی برخی از این چالش‌ها پرداخته شده است.

اثر مهارت‌های فردی در میزان بازدهی فعالیت مجازی: اثر بخشی تیم‌های مجازی با توجه به تمایزاتی که با تیم سنتی دارند چالش برانگیزتر است.

از مواردی که بر اثر بخشی تیم‌های مجازی تأثیر می‌گذارد می‌توان به تأمل بر خود و مدیریت خویش، ثبات شخصی قابلیت اعتماد، ارتباطات فردی، کار تیمی و مهارت مذاکره اشاره نمود. لذا روشن است که مهارت‌های فردی در میزان بازدهی فعالیت‌های مجازی در تیم‌های مجازی پروژه تأثیر بسزایی دارند. (صالح‌جلالی و صبحیه، ۱۴۰۰)

محدوده اختیارات مدیر پروژه و نحوه رهبری: از دیگر عوامل مؤثر بر مدیریت پروژه، محدوده اختیارات مدیر و نحوه رهبری است. جلالی و صبحیه رهبری را به عنوان یکی از شایستگی‌های ده گانه رفتاری مدیر در اثر بخشی تیم‌های مجازی دانسته‌اند. از سوی دیگر در مطالعات کرسنزی و همکاران، تفویض اختیار تا سقف معین به مدیران محلی به عنوان راهکاری برای مقابله با چالش‌های به وجود آمده تحت تأثیر کرونا را پیشنهاد دادند که نشان دهنده میزان تأثیر محدوده اختیارات مدیران در مدیریت پروژه در زمان بحران است. (صالح‌جلالی و صبحیه، ۱۴۰۰) و (Crescenzi et al., 2021)

ارتباطات: در تیم‌هایی که به صورت مختلط کار می‌کنند و همه‌ی اعضا از نظر فیزیکی در یک مکان قرار ندارند، ممکن است مشکلات ارتباطی رخ دهد. زمانی که اعضای تیم در یک مکان فیزیکی قرار می‌گیرند، اغلب به شیوه‌ای عمیق‌تر با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند که این موضوع در ارتباطات مجازی به ویژه در زمان کار از خانه، حذف می‌شود و عدم

درک درست در تعامل با تیم‌ها ممکن است موجب اصطکاک بین افراد شود و در نتیجه به عملکرد تیم پروژه آسیب بزند (Garro-abarca et al., 2021).

توانمندسازی تیم توسط رهبر: از مواردی که در زمان فعالیت مجازی بر عملکرد تیم‌های پروژه تأثیر می‌گذارد توانمندی تیم مجازی است. عملکرد تیم شامل متغیرهای همکاری، هماهنگی، اعتماد، انسجام، تلاش، حمایت متقابل، تعارض تیمی، رضایت شغلی و اثربخشی از نظر کیفیت می‌باشد. در یک مطالعه توسط گوندال و خان (۲۰۰۸) نشان داده شد که رابطه مثبتی بین توانمندسازی تیم و عملکرد تیم وجود دارد. توانمندسازی، قگردانی مطلوب توسط رهبر تیم است و به اعضای تیم اجازه می‌دهد تا در تصمیم‌گیری شرکت کنند. توانمندسازی باعث می‌شود که اعضای تیم به رهبر اعتماد کنند و زمانی که رهبر نظرات و نظرات خود را می‌پرسد، آن‌ها را پردازش می‌کند و بر اساس پیشنهادات تصمیم می‌گیرد. تیم‌هایی که در زمان کرونا به این موضوع توجه نکرده باشند عموماً دچار مشکلاتی نظیر کندی پیشرفت کارها می‌شوند. (Garro-abarca et al., 2021)

زنجیره تأمین: همه گیر کووید-۱۹ زنجیره‌های تأمین را به شدت تحت تأثیر قرار داد. در مراحل اولیه همه گیری، برخی از آنها با کمبود کالا و تقاضای غیرمنتظره برای کالاهای کم مصرف مواجه شدند. از سوی دیگر، همه گیری منجر به دورکاری و تغییر محل کار شد. پیکربندی معمولی SCM دیگر در این شرایط کار نمی‌کند. این شرکت‌ها را مجبور کرد که ساختار زنجیره‌های تأمین را به طور اجتناب ناپذیر تغییر دهند (Hajiagha et al., 2022).

امنیت اطلاعات: از همان ابتدای بحران کووید-۱۹، مجرمان از ویروس کرونا برای انجام حملات مهندسی اجتماعی با موضوع همه گیری برای توزیع بسته‌های مختلف بدافزار استفاده کرده‌اند. بر اساس گزارش یورپل (سودآوری همه گیر: چگونه جنایتکاران از بحران کووید-۱۹، ۲۰۲۰) مجرمان سایبری همچنین به دنبال سوء استفاده از تعداد فزاینده‌ای از حامل‌های حمله هستند زیرا تعداد بیشتری از کارفرمایان کار از راه دور را ایجاد می‌کنند و اجازه می‌دهند به سیستم‌های سازمان خود متصل شوند. حملات به زیرساخت‌های حیاتی قبلاً گزارش شده است، با نمونه نگران‌کننده بیمارستان دانشگاه برنو در جمهوری چک، در ۱۲ مارس ۲۰۲۰، که مجبور شد کل شبکه فناوری اطلاعات خود را تعطیل کند و بر دو شعبه دیگر بیمارستان، یعنی کودکان و بیمارستان زایشگاه تأثیر بگذارد (Georgiadou et al., 2022).

کار از خانه: پس از شیوع کرونا در سرتاسر جهان، متخصصان پیشنهاد کردند تا برای جلوگیری از شیوع بیشتر، افراد در خانه بمانند. بسیاری از سازمان‌ها نیز برای ادامه فعالیت‌ها به کار از خانه یا به اصطلاح دورکاری روی آوردند. تأثیرات اصلی در طی زمان کار از خانه عبارتند از الزامات مهارت شغلی، استرس روانی، تعارض با خانواده و فرهنگ دورکاری. متخصصان منابع انسانی باید بازخوردها و استراتژی‌هایی را برای این تأثیرات ارائه دهند (Chen, 2021).

تأثیرات اقتصادی سیاست انزوا ناشی از همه گیری کووید-۱۹: کشورها درجات مختلفی از قرنطینه و قوانین فاصله گذاری اجتماعی را اجرا می‌کنند. اثرات همه گیری کووید-۱۹ از مرز مسائل بهداشتی خارج شده و یک بحران اقتصادی بی‌سابقه ایجاد کرده است (Brauner et al., 2020).

کمبود امکانات و تجهیزات بهداشتی: همه گیر کووید-۱۹ باعث کمبود شدید دستگاه تنفس مصنوعی در بسیاری از سیستم‌های مراقبت‌های بهداشتی در سراسر جهان شد. علاوه بر آن این کمبود لزوم همکاری بیشتر میان سازمان‌های مرتبط را نشان داد که طی همه گیری برای برون رفت از شرایط بحران پروژه‌های مشترکی را تعریف نمودند. علاوه بر آن

اثرات بلند مدت بالقوه همکاری‌های بین بخشی بر روی پروژه‌های مشترک در مطالعات ون بهر و همکاران (۲۰۲۲) نشان داده شد (von Behr et al., 2022).

شیوه‌های مدیریت پروژه: با توجه به تغییرات ایجاد شده توسط کرونا در فرآیند پروژه‌ها سازمان‌ها مجبور اند در مدیریت پروژه‌ها و فعالیت‌های خود، بدانند در شرایط جدید می‌توانند محصولات یا خدمات خود را ارائه دهند؟ آیا همچنان روش مدیریت پروژه قبلی در بستر مجازی قابل اجراست؟ سوالاتی که ممکن است مدیریت پروژه‌ها را با چالش رو به رو کند (Savio, 2021).

احتمال شکست گسترده در پروژه‌ها: همه‌گیری کرونا ویروس جدید کووید-۱۹ استرس بی‌سابقه‌ای را بر مشارکت‌های دولتی و خصوصی وارد می‌کند و احتمال واقعی شکست‌های گسترده پروژه را ایجاد می‌کند (Casady & Baxter, 2020).

درآمدهای پروژه: برخی از پروژه‌ها در ایام همه‌گیری کرونا کاهش شدید درآمد را تجربه کردند، به ویژه پروژه‌های سیستم‌های حمل و نقل عمومی، جاده‌های عوارضی و فرودگاه‌ها که ممکن است موجب خسارت به پیمانکاران بخش خصوصی شده باشد و دوام اقتصادی و تجاری آنها را به خطر بیندازد (Casady & Baxter, 2020).

قوانین فورس مازور در قراردادهای پروژه: فورس مازور در قراردادها در درجه اول معطوف به حل و فصل مشکلات ناشی از عدم اجرا است، چه از طریق تعلیق یا خاتمه. با توجه به عدم قطعیت بحران کرونا، صنعت پروژه‌های مشترک بخش دولتی و خصوصی باید برای سونامی دعاوی همه گیر آماده شود زیرا اختلافات قراردادی بر سر معاملات شکسته انباشته می‌شود (Casady & Baxter, 2020).

ارتباط با شهروندان به عنوان ذینفعان: بسیاری از پروژه‌های عمومی طوری تعریف شده‌اند که مردم به عنوان ذینفعان آن تلقی می‌شوند. دولت‌ها باید بتوانند از طریق مدیران پروژه با مردم به عنوان ذینفعان پروژه ارتباط برقرار کنند تا ادامه فعالیت‌های پروژه با مشکل مواجه نشود. از طرفی خواست عمومی مردم به عنوان ذینفع از دولت به عنوان مسئول مدیریت بحران موجب شد تا دولت سریعاً به تصمیم‌گیری و انجام تغییراتی درباره با سرمایه گذاری بر روی پروژه‌ها اقدام کند. (Crescenzi et al., 2021)

دستورالعمل‌های بهداشتی: مطالعات سیمپه و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد در تایلند پروژه‌های ساختمانی نمی‌تواند دستورالعمل‌های حداقل کارکنان را به طور کامل تعریف کند و دستورالعمل‌های کار از راه دور قابلیت اجرا ندارند؛ چرا که در پروژه‌های ساختمانی حضور کارکنان در مرحله ساخت الزامی است و دور کاری عملاً به معنای تعطیلی پروژه است. پروژه‌های ساختمانی در آینده نیاز به پیروی از برنامه‌های واضح و مختصر دارند که زیرساخت‌ها و تاسیسات را قادر می‌سازد تا در شرایط فورس مازور به کار خود ادامه دهند (Simpeh et al., 2021).

سرعت در مدیریت پروژه: همه‌گیری جهانی فرآیندهای مرتبط با کار را تحت تأثیر قرار داد و کارمندی را که به صورت تیمی روی پروژه‌ها کار می‌کردند تحت فشار قرار داد. تعداد فعالیت‌هایی که باید در طول همه‌گیری هماهنگ و مدیریت شوند، می‌تواند تیم مدیریت را تحت تأثیر قرار دهد. این رویداد آن را برای برنامه ریزی مناسب توسط تیم رهبری سازمان ضروری می‌کند. با این حال، به دلیل تغییرات ناگهانی تجربه شده در بخش‌های مختلف اقتصاد جهانی، تصمیم‌گیری سریع و صحیح می‌تواند چالش برانگیز باشد (Shamim, 2022).

عدم اطمینان بازار: در مطالعات خلفان و اسماعیل (۲۰۲۱) نشان داده شد اگرچه یارانه‌ها و حمایت‌های دریافتی از سوی دولت، به طور غیر مستقیم، ثبات پروژه‌های مهندسی در صنعت ساخت و ساز را تضمین کرد، اما خطرات مرتب با همه‌گیری همچنان ادامه دارد؛ زیرا پروژه‌ها با چالش‌هایی مانند کندی و تأخیر و مشکلات مالی همراه با عدم اطمینان بازار مواجه خواهند شد که همچنان یک نگرانی برای آینده است (Khalfan & Ismail, 2021).

اثرات منفی روانی بحران کرونا بر عملکرد کارکنان: در تحقیقات کوچ و شرمولی (۲۰۲۱) نشان داده شد که کار پروژه تحت کووید-۱۹ باعث ایجاد احساس خستگی عاطفی از طریق انباشته شدن وظایف ناتمام می‌شود (Koch & Schermuly, 2021) از طرفی مواجهه با تغییرات سازمانی حتی در مواقع غیر بحرانی برای کارکنان استرس‌زا است. این بیماری همه‌گیر عوارض اضافی بر سلامت روان افراد در یک سازمان دارد. کارمندان کاهش منابع عاطفی و فیزیکی را تجربه می‌کنند (Shamim, 2022).

افزایش زمان و هزینه‌های پروژه: با تحت تأثیر قرار گرفتن زنجیره تأمین، لغو سفرها و کاهش بازرسی‌ها، پروژه‌های در صنعت نفت با افزایش زمان، هزینه و ریسک زیادی مواجه شدند (Abdollah et al., 2022).

جدول ۲ خلاصه‌ای از چالش‌های گردآوری شده از مقالات است.

جدول ۲- چالش‌های گردآوری شده از مقالات منتخب

ردیف	چالش	ردیف	چالش
۱	اثر مهارت‌های فردی در میزان بازدهی فعالیت مجازی	۱۱	شیوه‌های مدیریت پروژه
۲	محدوده اختیارات مدیر پروژه و نحوه رهبری	۱۲	احتمال شکست گسترده پروژه
۳	ارتباطات	۱۳	قوانین فورس ماژور در قراردادهای پروژه
۴	توانمندسازی تیم توسط رهبر تیم	۱۴	درآمدهای پروژه
۵	سطح قرنطینه	۱۵	ارتباط با شهروندان به عنوان ذینفعان
۶	زنجیره تأمین	۱۶	دستورالعمل‌های بهداشتی
۷	امنیت اطلاعات	۱۷	سرعت انجام فعالیت‌های پروژه
۸	کار از خانه	۱۸	عدم اطمینان بازار
۹	تأثیرات اقتصادی سیاست انزوا ناشی از همه‌گیری کووید-۱۹	۱۹	اثرات منفی روانی بحران کرونا بر عملکرد کارکنان
۱۰	کمبود امکانات و تجهیزات بهداشتی	۲۰	افزایش زمان و هزینه‌های پروژه

۱- جمع بندی

ابعاد فراگیر کووید-۱۹ و تأثیرات آن بر پروژه‌ها از جهات مختلفی قابل بحث و بررسی است. این پژوهش با شناسایی و بررسی چالش‌های مدیریت پروژه در شرایط بحران همه‌گیری کرونا نشان داد عوامل گوناگونی به ویژه در ارتباط با

نیروی انسانی در زمان همه‌گیری کرونا باعث ایجاد چالش در مدیریت طرح‌ها و پروژه‌ها شد. هزینه و زمان به عنوان منابع اصلی هر پروژه‌ای در زمان کرونا به شدت تحت تأثیر قرار گرفتند و تصمیم‌گیری برای مدیران پروژه را دشوار ساختند. تأثیر بسیاری از موارد چالش‌زای شناسایی شده را می‌توان با تحقیقات گسترده و تخصصی درباره‌ی مدیریت ارتباطات انسانی، مباحث فرهنگی و آموزش پیش از وقوع بحران و انجام اقدامات پیشگیرانه کاهش داد تا در مواجهه با بحران بعدی آسیب کمتری به پروژه‌ها و ذینفعان آنها وارد شود.

این پژوهش به بررسی چالش‌های شناسایی شده در پروژه‌های مختلف پرداخت. با این وجود، ممکن است یک چالش شناسایی شده در یک پروژه به پروژه‌های دیگر تعمیم پذیر نباشد و لازم است شرایط ویژه هر پروژه را برای مواجهه با آن چالش در نظر گرفت.

اگرچه این پژوهش تلاش نمود تا چالش‌های مدیریت پروژه را شناسایی و بررسی کند؛ اما بدیهی است تمام چالش‌های مدیریت پروژه به موارد شناسایی شده در این پژوهش معطوف و خلاصه نمی‌شود. با این وجود، چالش‌های شناسایی و ارائه شده در این مقاله، مهم‌ترین موارد معرفی شده در مطالعات است و از این جهت می‌تواند سازمان‌ها و مدیران پروژه را در شرایط مشابه با آمادگی بیشتری برای رویارویی با چالش‌ها و ارائه راهکارها برای مقابله با آنها مجهز سازد. در هر صورت، پیشنهاد می‌شود پژوهشگران با رویکردهای مختلف به سراغ پژوهش در ارتباط با شناسایی چالش‌های مدیریت پروژه‌ها و راهکارهای مقابله با آنها در زمان بحران در صنایع مختلف بروند و ابعاد و زوایای پنهان آن را مورد بررسی قرار دهند.

مراجع

- [۱] توتونچیان، م. و، خوشحال، ج. (۱۳۹۹). مدیریت بحران و کاهش ریسک همه‌گیری ویروس کرونا (با تأکید بر توانمندی‌های ایران). فصلنامه دانش پیشگیری و مدیریت بحران، ۱۰(۳)، ۲۲۷-۲۳۹.
- [۲] زاویه، س. ق. س. (۱۳۹۹). استراتژی‌های پاسخ به بحران در زمان بحران (کووید ۱۹) در بخش تولید و صنعت. مجله توسعه تکنولوژی صنعتی، ۳۹(۳۹)، ۶۳-۷۶.
- [۳] صالح‌جلالی، ز. و صبحیه، م. (۱۴۰۰). تبیین اولویت شایستگی‌های رفتاری مدیران پروژه در اثر بخشی تیم‌های مجازی از منظر استاندارد ICB ۴. مجله نخبگان علوم و مهندسی، ۶(۳)، ۴۲-۶۰.
- [۴] نیکمردنمین، س. و برک پور، ن. و عبدلهی، م. (۱۳۹۳). کاهش خطرات زلزله با تأکید بر عوامل اجتماعی رویکرد تاب‌آوری، نمونه موردی: منطقه ۲۲ تهران. مدیریت شهری، ۱۳(۳۷)، ۱۹-۳۴.
- [۵] واعظی، ر. و میرزایی، ا. و پورامینی، ز. (۱۴۰۰). بحران کرونا: ایران در آینه آزمون: رویکردی تطبیقی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۱۶(۶۲)، ۱۱۷-۱۴۶.

- [6] Abdollah, S., Ali, R., & Marjan, A. (۲۰۲۲). The Impact of the Covid-۱۹ Pandemic on Iranian Oil and Gas Industry Planning: A Survey of Business Continuity Challenges. International Journal of Disaster Risk Science.
- [7] Al-dabbagh, Z. S. (۲۰۲۰). The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using The Role of Decision-maker in Crisis Management: A qualitative Study Using Grounded Theory (COVID-۱۹ Pandemic Crisis as A Model). Wiley, ۱۹(July), ۱۲.
- [8] Brauner, D. F., Reichert, F. M., Janissek-Muniz, R., Zen, A. C., Menezes, D. C. de, Closs, L. Q., Warraro, W. B. W. H., Ruppenthal, C. S., Müller, F. M., Lubaszewski, M. S., & Rhoden, M. I. S. (۲۰۲۰). an Engaged

- University: Rescuing Smes During the Covid-19 Crisis. RAE Revista de Administracao de Empresas, ۶۰(۶), ۴۳۷-۴۵۰.
- [9] Cannolly, J. (۲۰۱۹). Brexit and Crisis Management: Gas Supplies. January, ۱-۹. <https://policyscotland.gla.ac.uk/publication-policy-briefing-brexit-and-crisis-management-gas-supplies/>
- [10] Casady, C. B., & Baxter, D. (۲۰۲۰). Pandemics, public-private partnerships (PPPs), and force majeure | COVID-19 expectations and implications. Construction Management and Economics, ۳۸(۱۲), ۱۰۷۷-۱۰۸۵.
- [11] Chen, Z. (۲۰۲۱). Influence of Working From Home During the COVID-19 Crisis and HR Practitioner Response. Frontiers in Psychology, ۱۲(September).
- [12] Ciotti, M., Ciccozzi, M., Terrinoni, A., Jiang, W. C., Wang, C. Bin, & Bernardini, S. (۲۰۲۰). The COVID-19 pandemic. Critical Reviews in Clinical Laboratory Sciences, ۵۷(۶), ۳۶۵-۳۸۸.
- [13] Crescenzi, R., Giua, M., & Sonzogno, G. V. (۲۰۲۱). Mind the Covid-19 crisis: An evidence-based implementation of Next Generation EU. Journal of Policy Modeling, ۴۳(۲), ۲۷۸-۲۹۷.
- [14] Garro-abarca, V., Palos-sanchez, P., Aguayo-camacho, M., & Palos-sanchez, P. (۲۰۲۱). Virtual Teams in Times of Pandemic : Factors That Influence Performance. ۱۲(February), ۱-۱۴.
- [15] Georgiadou, A., Mouzakitis, S., & Askounis, D. (۲۰۲۲). Working from home during COVID-19 crisis: a cyber security culture assessment survey. Security Journal, ۳۵(۲), ۴۸۶-۵۰۵.
- [16] Hajiagha, S. H. R., Mahdiraji, H. A., Behnam, M., Nekoughadirli, B., & Joshi, R. (۲۰۲۲). A scenario-based robust time-cost tradeoff model to handle the effect of COVID-19 on supply chains project management. Operations Management Research, ۱۵(۱-۲), ۳۵۷-۳۷۷.
- [17] Khalfan, M., & Ismail, M. (۲۰۲۱). Engineering Projects and Crisis Management : A Descriptive Study on the Impact of COVID-19 on Engineering Projects in Bahrain. ۲۰۲۰ Second International Sustainability and Resilience Conference: Technology and Innovation in Building Designs, ۱-۵.
- [18] Koch, J., & Schermuly, C. C. (۲۰۲۱). Managing the Crisis: How COVID-19 Demands Interact with Agile Project Management in Predicting Employee Exhaustion. British Journal of Management, ۳۲(۴), ۱۲۶۵-۱۲۸۳.
- [19] Okoli, J. (۲۰۲۱). crisis management perspective. Academia, April, ۵.
- [20] Project Management Institute, & Global Standard. (۲۰۲۱). A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® GUIDE - Seventh Edition. www.PMI.org
- [21] Savio, R. (۲۰۲۱). Latest Project Management Trends and Challenges with. ۲, ۸-۱۱.
- [22] Shamim, M. M. I. (۲۰۲۲). The Effects of COVID-19 on Project Management Processes and Practices. Central Asian Journal of Theoretical and Applied Sciences, ۳(۷), ۲۲۱-۲۲۷.
- [23] Simpeh, F., Amoah, C., Savelsbergh, C., Havermans, L., Storm, P., Amoah, C., Simpeh, F., Chaisaard, D. N., Ngowtanasuwan, D. G., Haider, S. A., Jahan, S., Tehseen, S., Zamani, S., Rahman, R., Fauzi, M., & Yusof, L. (۲۰۲۱). A
- [24] von Behr, C. M., Semple, G. A., & Minshall, T. (۲۰۲۲). Rapid setup and management of medical device design and manufacturing consortia: experiences from the COVID-19 crisis in the UK. R and D Management, ۵۲(۲), ۲۲۰-۲۳۴.
- [25] Xiao, Y., & Watson, M. (۲۰۱۹). Guidance on Conducting a Systematic Literature Review. Journal of Planning Education and Research, ۳۹(۱), ۹۳-۱۱۲.

An overview of the challenges of managing plans and projects in the conditions of the Corona epidemic crisis and their presentation

Sepide Raespour¹, Amin Habibirad²

Department of Industrial Management and Entrepreneurship, Shahid University, Tehran, Iran

Receive:

07 October 2022

Revise:

09 December 2022

Accept:

30 January 2023

Abstract

The epidemic of corona disease affected almost all aspects of human life, one of which was in the field of management and industries, project management around the world. This effect, which was mainly accompanied by an increase in time, cost, risks and other aspects of project management, made it necessary to study the challenges created. Considering that the crisis was a common problem for all plans, projects and organizations around the world, it led to the formation of numerous researches and studies in this field. The current research was conducted with the aim of investigating and gathering the effective challenges in the management of plans and projects in the conditions of the Corona epidemic crisis. This library research, using a systematic review method, examined 459 articles around the focus of the research question in the first stage, and finally, 22 articles focusing on the challenges of project managers inside and mainly abroad were selected and examined. Finally, project management challenges from the final studies were collected, analyzed and presented in the last stage. The findings of the research led to the identification and introduction of 20 major and influential challenges in the management of plans and projects under the conditions of the Corona crisis. Among the most important topics of these challenges, we can point out many challenges in the contradiction of remote work with the nature of projects, increased costs and delays in projects, and reduced supervision during the quarantine due to the spread of Corona, which caused the dissatisfaction of the beneficiaries of the projects.

keywords:

Management challenges
project
crisis
corona

Please cite this article as (APA): raespour, S., & habibirad, A. (2023). An overview of the challenges of managing plans and projects in the conditions of the Corona epidemic crisis and their presentation. *New Approaches in Management and Marketing*, 1(1), 131-142. doi: 10.22034/jnamm.2023.423055.1023


<https://doi.org/10.22034/jnamm.2023.423055.1023>

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.00000000.1402.3.2.1.5>

Publisher: Institute of Management fekrenoandish

Creative Commons: CC BY 4.0



Corresponding Author: Sepide Raespour

Email: sepide.raespour@gmail.com