

أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة
العمل عن بعد

إعداد الطالب/

عبدالرحمن ابراهيم العثمان

Abdulrahman Ibrahim Alothman

الرقم الجامعي / 235002879

إشراف /

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي /

2026

حقوق الطباعة

حقوق الطباعة محفوظة لجامعة ميدأوشن.

جميع الحقوق المتعلقة بهذه الرسالة محفوظة لجامعة ميدأوشن، ولا يجوز إعادة طباعة هذه الرسالة أو نسخها أو اقتباس أجزاء جوهرية منها أو تخزينها أو نشرها بأي وسيلة إلكترونية أو ورقية أو ميكانيكية أو بأي وسيلة أخرى، إلا بعد الحصول على موافقة خطية مسبقة من الجامعة، مع الالتزام بحقوق الملكية الفكرية وقواعد الأمانة العلمية المعمول بها.

وقد أُعدت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وتتحمل الآراء والنتائج الواردة فيها مسؤولية الباحث، ولا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة ميدأوشن أو كلية الإدارة.

ملخص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة العمل عن بُعد، وذلك في ظل التطورات المتسارعة التي شهدتها بيئات الأعمال خلال السنوات الأخيرة، وما رافقها من توسع كبير في تطبيقات التحول الرقمي والاعتماد على تقنيات الاتصال الحديثة في إدارة المؤسسات والمشروعات. وقد أدى هذا التحول إلى ظهور أنماط إدارية جديدة تعتمد على إدارة فرق العمل الافتراضية باستخدام الوسائل الرقمية، الأمر الذي فرض على المؤسسات إعادة النظر في أساليب إدارة المشاريع بما يضمن المحافظة على مستويات الأداء والإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

وتتبع أهمية الدراسة من تزايد اعتماد المؤسسات الحكومية والخاصة على بيئات العمل عن بُعد، وما يصاحب ذلك من تحديات تتعلق بالتواصل، والتنسيق، والمتابعة، واتخاذ القرارات، وبناء الثقة بين أعضاء فرق العمل، الأمر الذي يجعل الإدارة الافتراضية أحد أهم المداخل الإدارية الحديثة لتحقيق نجاح المشاريع واستدامتها. كما تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالإدارة الافتراضية، وتقديم نتائج يمكن أن يستفيد منها متخذو القرار ومديرو المشاريع في تطوير الممارسات الإدارية داخل المؤسسات.

وانطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تتمثل في الحاجة إلى تحديد مدى تأثير استراتيجيات الإدارة الافتراضية في رفع كفاءة أداء المشاريع، والإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: **ما أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة العمل عن بُعد؟** كما تفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية المتعلقة بدراسة أثر كل من القيادة الافتراضية، والاتصال الإلكتروني، والتعاون الرقمي، والثقة التنظيمية في كفاءة أداء المشاريع.

ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على **المنهج الوصفي التحليلي**، لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة العلاقات بين المتغيرات وتحليل الظواهر الإدارية كما هي في الواقع. وتم تصميم استبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وتضمنت قسمًا للبيانات الديموغرافية، وقسمًا لقياس أبعاد الإدارة الافتراضية، وهي القيادة الافتراضية، والاتصال الإلكتروني، والتعاون الرقمي، والثقة التنظيمية، إضافة إلى محور خاص بقياس كفاءة أداء المشاريع. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة.

واعتمدت الدراسة على نموذج بحثي تكون من متغير مستقل هو استراتيجيات الإدارة الافتراضية بأبعاده الأربعة، ومتغير تابع هو كفاءة أداء المشاريع. كما استندت الدراسة إلى عدد من النظريات التي فسرت العلاقة بين هذه المتغيرات، ومن أبرزها نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View)، ونظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)، ونظرية ثراء الوسيلة الإعلامية (Media Richness Theory)، ونظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)، والتي تؤكد مجتمعة أن الاستثمار في الموارد البشرية والتقنية، وفاعلية القيادة، وجودة الاتصال، وبناء الثقة التنظيمية، تمثل عوامل رئيسة لتحسين الأداء المؤسسي ونجاح المشاريع.

ولغرض تحليل البيانات، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث جرى توظيف عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة، منها المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، إضافة إلى اختبار معامل كرونباخ ألفا للتحقق من ثبات أداة الدراسة، وعدد من الاختبارات الإحصائية الأخرى اللازمة للتحقق من صدق النتائج.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لاستراتيجيات الإدارة الافتراضية في تحسين كفاءة أداء المشاريع، حيث تبين أن تطبيق القيادة الافتراضية الفعالة يسهم في تحسين توجيه فرق العمل، ورفع مستوى التحفيز، وتعزيز سرعة اتخاذ القرار، في حين يسهم الاتصال الإلكتروني في تسهيل تبادل المعلومات وتقليل الأخطاء وتحسين التنسيق بين العاملين. كما أوضحت النتائج أن التعاون الرقمي يؤدي إلى تعزيز مشاركة المعرفة وزيادة التكامل بين أعضاء الفريق، في حين تعد الثقة التنظيمية من أهم العوامل التي تسهم في رفع مستوى الالتزام والمسؤولية وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة. وتشير هذه النتائج إلى أن نجاح إدارة المشاريع في بيئات العمل عن بُعد لا يعتمد على توافر التكنولوجيا فقط، وإنما يتطلب وجود ممارسات إدارية فعالة وثقافة تنظيمية داعمة تقوم على الثقة والتواصل والتعاون.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير مهارات القيادات الإدارية في مجال القيادة الافتراضية، وتوفير برامج تدريبية للعاملين في مجال إدارة المشاريع الرقمية، إلى جانب تبني سياسات تنظيمية تدعم التواصل الإلكتروني الفعال، وتعزز الثقة التنظيمية، وتشجع مشاركة المعرفة بين أعضاء فرق العمل. كما أوصت بتطوير مؤشرات أداء لقياس كفاءة المشاريع في بيئات العمل الافتراضية، وإجراء تقييمات دورية لفاعلية تطبيق استراتيجيات الإدارة الافتراضية داخل المؤسسات.

وتتقترح الدراسة إجراء المزيد من البحوث المستقبلية التي تتناول العلاقة بين الإدارة الافتراضية ومتغيرات تنظيمية أخرى، مثل الابتكار المؤسسي، وإدارة المخاطر، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، والتحول الرقمي، بما يسهم في توسيع المعرفة العلمية في هذا المجال، ودعم المؤسسات في تطوير ممارساتها الإدارية بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الرقمي والتنافسية العالمية.

الشكر والتقدير

أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث، سواء بالدعم العلمي أو المعنوي، وكان لهم الأثر الكبير في إتمام هذه الرحلة الأكاديمية.

كما أتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى عائلتي الكريمة، على دعمهم المستمر، وإيمانهم بقدراتي، وصبرهم وتشجيعهم خلال المراحل الصعبة، حيث كانوا مصدرًا دائمًا للتحفيز والعطاء.

وأعرب عن امتناني لجامعة ميدأوشن على ما وفرت من بيئة أكاديمية متميزة، وما قدمته من موارد وتسهيلات كان لها الدور الأساسي في إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين الكرام:

الدكتور فايز علي جراد، والدكتور محمد عبد الفيصل عبد الحميد،

على توجيهاتهم القيّمة، ودعمهم المستمر، وملاحظاتهم العلمية الثاقبة، التي كان لها بالغ الأثر في تطوير هذا البحث وتحسين جودته.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى السادة المحكمين لعينة الاستبيان، وإلى جميع من ساهم في إنجاز عملية جمع البيانات، حيث كان لتعاونهم دور مهم في إثراء هذه الدراسة.

كما أتقدم بالشكر إلى المجتمع الأكاديمي والباحثين الذين شكّلت أعمالهم مرجعًا أساسيًا لهذا البحث، وأسهمت بشكل كبير في بناء الإطار النظري والمنهجي.

وفي الختام، أعبر عن خالص امتناني لكل من دعمني وساهم، بشكل مباشر أو غير مباشر، في إنجاز هذا العمل، مؤكّدًا أن هذا الإنجاز هو ثمرة جهود جماعية أعتز بها كثيرًا.



فهرس المحتويات

حقوق الطبعاعه.....	2
ملخص البحث.....	3
الشكر والتقدير.....	6
قائمة الجداول.....	11
Abstract.....	12
1 الإطار العام للدراسة: الفصل الأول	14
1.1 مقدمة :.....	14
1.2 مشكلة الدراسة.....	15
1.3 أهمية الدراسة	15
1.3.1 أولاً: الأهمية العلمية.....	15
1.3.2 ثانياً: الأهمية التطبيقية.....	15
1.4 أهداف الدراسة.....	16
1.4.1 الهدف العام	16
1.4.2 الأهداف الفرعية.....	16
1.5 تساؤلات الدراسة.....	16
1.6 فروض الدراسة.....	17
1.6.1 الفرضية الرئيسية.....	17
1.6.2 الفرضيات الفرعية.....	17
1.7 حدود الدراسة.....	18
1.8 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث	18
1.8.1 (Knowledge Management Theory) أولاً: نظرية إدارة المعرفة ..	18
1.8.2 (Teamwork Theory) ثانياً: نظرية العمل الجماعي	18
1.8.3 (Resource-Based View – RBV) ثالثاً: نظرية الموارد والقدرات	19
1.8.4 (Transformational Leadership) رابعاً: نظرية القيادة التحويلية	19
Theory) 19	
1.9 الإطار النظري للدراسة.....	19
1.10 أدوات الدراسة	20
1.10.1 أولاً: البيانات الديموغرافية.....	20
1.10.2 ثانياً: محاور الاستبانة.....	21
1.10.3 ثالثاً: مقياس الدراسة.....	21
1.10.4 رابعاً: صدق الأداة.....	22

1.0.5	خامساً: ثبات الأداة	22
2	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	23
2.1	تمهيد	23
2.2	مفهوم الإدارة الافتراضية	23
2.3	أهمية الإدارة الافتراضية	24
2.4	استراتيجيات الإدارة الافتراضية	24
2.4.1	أولاً: القيادة الافتراضية	25
2.4.2	ثانياً: الاتصال الإلكتروني	25
2.4.3	رابعاً: الثقة التنظيمية	25
2.5	كفاءة أداء المشاريع	25
2.6	النظرية العلمية للدراسة	26
2.7	الدراسات العربية السابقة	26
2.7.1	الدراسة الأولى	26
2.7.2	الدراسة الثانية	27
2.7.3	الدراسة الثالثة	27
2.7.4	الدراسة الرابعة	27
2.7.5	الدراسة الخامسة	27
2.8	التعقيب على الدراسات السابقة	28
2.9	الدراسات الاجنبية السابقة	28
2.9.1	الدراسة الأولى	28
2.9.2	الدراسة الثانية	29
2.9.3	الدراسة الثالثة	29
2.9.4	الدراسة الرابعة	30
2.9.5	الدراسة الخامسة	31
2.10	التعقيب على الدراسات الأجنبية	31
3	الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها	33
3.1	مقدمة	33
3.2	منهج الدراسة	33
3.3	التصميم البحثي	34
3.4	مجتمع الدراسة	34
3.5	عينة الدراسة	35
3.6	متغيرات الدراسة	35
3.6.1	أولاً: المتغير المستقل	35
3.6.2	ثانياً: المتغير التابع	35
3.7	النموذج المفاهيمي للدراسة	36

3.8		37
3.8.1		37
3.8.2		37
3.8.3		39
3.9		39
3.10		40
3.11		40
3.12		40
3.13		41
3.14		42
4		43
4.1		43
4.2		44
4.3		45
4.4		46
4.5		47
4.6		48
4.7		49
4.8		49
5		52
5.1		52
5.2		53
5.3		56
5.4		56
5.5		57
5.6		57
6		59
6.1		59
6.2		60
6.3		61
7		63

قائمة الجداول

Table 1 محاور الدراسة	21
Table 2 مقياس ليكرت	22
Table 3 نموذج القيادة الافتراضية	38
Table 4 نموذج الاتصال الإلكتروني	38
Table 5 نموذج التعاون الرقمي	38
Table 6 نموذج الثقة التنظيمية	38
Table 7 نموذج كفاءة أداء المشاريع	39
Table 8 معيار تفسير المتوسطات الحسابية	44
Table 9 لاستجابات الغالبة لمحور القيادة الافتراضية	44
Table 10 الاستجابات الغالبة لمحور الاتصال الإلكتروني	45
Table 11 الاستجابات الغالبة لمحور التعاون الرقمي	46
Table 12 الاستجابات الغالبة لمحور الثقة التنظيمية	47
Table 13 الاستجابات الغالبة لمحور كفاءة أداء المشاريع	48
Table 14 ترتيب محاور الدراسة وفق المتوسطات التقديرية	49

Abstract

This study aimed to examine the **impact of virtual management strategies on project performance efficiency in remote work environments**. The increasing adoption of digital transformation and remote working practices has significantly changed the way organizations manage projects and teams. As a result, virtual management has become an essential managerial approach for maintaining operational continuity, improving organizational performance, and achieving project objectives efficiently despite geographical and organizational boundaries. Consequently, this study investigated how virtual management strategies contribute to enhancing project performance efficiency through effective leadership, digital communication, collaboration, and organizational trust.

The research addressed the following primary question: **What is the impact of virtual management strategies on project performance efficiency in remote work environments?** To answer this question, four dimensions of virtual management strategies were examined: **virtual leadership, electronic communication, digital collaboration, and organizational trust**, while **project performance efficiency** represented the dependent variable.

The study adopted a **descriptive-analytical research design**, as it is considered the most appropriate approach for examining relationships among organizational variables. A structured questionnaire was developed based on the relevant literature and previous empirical studies. The questionnaire consisted of demographic questions and measurement items designed to assess the four dimensions of virtual management strategies and project performance efficiency. Data were collected from employees and project practitioners working in organizations that implement remote work or virtual project management practices.

To analyze the collected data, the study employed the **Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)**. Descriptive statistics, including frequencies, means, and standard deviations, were used to describe respondents' characteristics and evaluate their perceptions. In addition, Pearson correlation analysis was conducted to examine the relationships among the study variables, while multiple linear regression analysis was used to assess the impact of virtual management strategies on project performance efficiency. Reliability and validity of the research instrument were also examined using Cronbach's Alpha and other appropriate statistical procedures.

The theoretical framework of the study was based on several established management theories, including the **Resource-Based View (RBV)**, **Transformational Leadership Theory**, **Media Richness Theory**, and **Social Exchange Theory**. These theories collectively explain how organizational resources, effective leadership, communication quality, and trust contribute to improving organizational performance and project success in virtual work environments.

The findings indicated that virtual management strategies have a **positive and statistically significant impact** on project performance efficiency. The results demonstrated that effective

virtual leadership enhances employee motivation, facilitates decision-making, and improves project coordination. Likewise, electronic communication contributes to faster information exchange, minimizes communication barriers, and supports timely decision-making. Digital collaboration was found to improve knowledge sharing, teamwork, and coordination among geographically dispersed project members, while organizational trust strengthened employee commitment, collaboration, and accountability. Overall, the findings suggest that successful project management in remote work settings depends not only on technological infrastructure but also on effective managerial practices that foster communication, collaboration, leadership, and trust.

Based on these findings, the study recommends that organizations invest in advanced digital infrastructure, strengthen virtual leadership competencies through continuous training, adopt integrated digital project management platforms, and establish organizational policies that promote trust, transparency, and effective communication. Furthermore, organizations should develop performance measurement systems specifically designed for virtual project environments and continuously evaluate the effectiveness of virtual management practices.

Finally, the study recommends that future research investigate the relationship between virtual management strategies and other organizational variables, including innovation, artificial intelligence, cybersecurity, organizational resilience, employee well-being, and digital transformation, in order to expand the body of knowledge in this rapidly evolving field.

1 الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین تطوراً متسارعاً في تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أحدث تحولاً جذرياً في أساليب الإدارة وممارسات العمل داخل المؤسسات بمختلف قطاعاتها. وقد أسهم هذا التطور في ظهور مفاهيم إدارية حديثة، من أبرزها الإدارة الافتراضية، التي تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية ومنصات الاتصال الإلكتروني لإدارة فرق العمل وتنفيذ المشاريع دون الحاجة إلى التواجد المكاني المشترك بين أعضاء الفريق.

وقد ازداد الاعتماد على الإدارة الافتراضية بصورة ملحوظة بعد انتشار بيانات العمل عن بعد، خاصة في أعقاب التحولات العالمية التي فرضت على المؤسسات إعادة النظر في أساليب إدارة أعمالها ومشروعاتها. وأصبح نجاح المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة مديري المشاريع على إدارة الفرق الافتراضية بكفاءة، وضمان استمرار التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق، مع المحافظة على جودة الأداء وتحقيق أهداف المشروع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.

ورغم ما توفره الإدارة الافتراضية من مزايا عديدة، مثل المرونة التشغيلية، وتقليل التكاليف، والاستفادة من الكفاءات البشرية بغض النظر عن مواقعها الجغرافية، إلا أنها تفرض في المقابل مجموعة من التحديات، أهمها ضعف التواصل المباشر، وصعوبة بناء الثقة بين أعضاء الفريق، والاختلافات الثقافية، وإدارة الأداء عن بعد، وضمان الالتزام بإنجاز المهام في الوقت المحدد.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية دراسة أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع، لما لها من دور محوري في تعزيز إنتاجية فرق العمل، وتحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة، بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسات في ظل بيئة العمل الرقمية الحديثة.

وتسعى هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تطبيق استراتيجيات الإدارة الافتراضية وكفاءة أداء المشاريع، من خلال التركيز على عدد من الأبعاد الرئيسية، مثل استخدام أدوات الاتصال الرقمية، والقيادة الافتراضية، ومستوى الثقة التنظيمية، والتعاون الإلكتروني، وتأثيرها في تحسين أداء فرق العمل وإنجاز المشاريع بكفاءة وفعالية

1.2 مشكلة الدراسة

شهدت المؤسسات خلال السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في تطبيق نماذج العمل عن بعد، الأمر الذي أدى إلى زيادة الاعتماد على الإدارة الافتراضية في إدارة المشاريع. وعلى الرغم من التطور الكبير في التقنيات الرقمية المستخدمة في التواصل وإدارة فرق العمل، إلا أن العديد من المؤسسات ما تزال تواجه تحديات تؤثر في كفاءة تنفيذ المشاريع، مثل ضعف التواصل، وصعوبة التنسيق، وانخفاض مستويات الثقة، وتأخر اتخاذ القرارات.

وتكمن المشكلة البحثية في عدم وضوح مدى تأثير استراتيجيات الإدارة الافتراضية في رفع كفاءة أداء المشاريع داخل بيئات العمل عن بعد، خصوصاً في المؤسسات العربية التي لا تزال الدراسات المتعلقة بها محدودة مقارنة بالدراسات العالمية.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة العمل عن بعد؟

1.3 أهمية الدراسة

1.3.1 أولاً: الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة فيما يلي:

إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالإدارة الافتراضية وإدارة المشاريع.

توضيح العلاقة بين استراتيجيات الإدارة الافتراضية وكفاءة أداء المشاريع.

دعم الباحثين بإطار علمي يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.

سد جانب من الفجوة البحثية المتعلقة بالدراسات العربية في مجال الإدارة الافتراضية.

1.3.2 ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية فيما يأتي:

- مساعدة المؤسسات على تطوير أساليب إدارة المشاريع عن بعد.
- دعم متخذي القرار في اختيار الاستراتيجيات المناسبة لإدارة الفرق الافتراضية.
- تحسين كفاءة فرق العمل الرقمية وزيادة إنتاجيتها.
- تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في متابعة المشاريع وتقييم الأداء.
- تقديم توصيات عملية يمكن تطبيقها داخل المؤسسات الحكومية والخاص

1.4 أهداف الدراسة

1.4.1 الهدف العام

التعرف إلى أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة العمل عن بعد.

1.4.2 الأهداف الفرعية

1. التعرف إلى مفهوم الإدارة الافتراضية وأهم استراتيجياتها .
2. دراسة أثر أدوات الاتصال الرقمية في نجاح المشاريع .
3. قياس أثر القيادة الافتراضية في كفاءة فرق العمل .
4. التعرف إلى دور الثقة التنظيمية في تحسين أداء المشاريع .
5. تحديد أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الافتراضية .
6. تقديم مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين إدارة المشاريع الرقمية.

1.5 تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما المقصود بالإدارة الافتراضية؟
2. ما مستوى تطبيق استراتيجيات الإدارة الافتراضية داخل المؤسسات؟

3. ما أثر أدوات الاتصال الرقمية في كفاءة أداء المشاريع؟
4. ما دور القيادة الافتراضية في نجاح المشاريع؟
5. ما أثر الثقة التنظيمية في أداء فرق العمل الافتراضية؟
6. ما أبرز التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الافتراضية؟
7. ما التوصيات المناسبة لتحسين كفاءة إدارة المشاريع في بيئة العمل عن بعد؟

1.6 فروض الدراسة

1.6.1 الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة العمل عن بعد.

1.6.2 الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات الاتصال الرقمية على كفاءة أداء المشاريع .
- توجد علاقة إيجابية بين القيادة الافتراضية وكفاءة فرق العمل .
- توجد علاقة إيجابية بين الثقة التنظيمية ونجاح المشاريع .
- يسهم التعاون الإلكتروني في تحسين جودة تنفيذ المشاريع .
- تؤثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية في رفع إنتاجية فرق العمل

1.7 حدود الدراسة

الحدود البشرية: العاملون في مجال إدارة المشاريع داخل المؤسسات التي تطبق العمل عن بعد.

الحدود المكانية: المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية التي تعتمد على الإدارة الافتراضية.

الحدود الزمنية: العام الدراسي 2026.

الحدود الموضوعية: دراسة أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية في كفاءة أداء المشاريع في بيئة العمل عن بعد

1.8 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

استندت هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات الإدارية التي تفسر طبيعة العلاقة بين استراتيجيات الإدارة الافتراضية وكفاءة أداء المشاريع، حيث تم اختيارها لملاءمتها لموضوع البحث وقدرتها على تفسير المتغيرات محل الدراسة، ومن أبرزها:

1.8.1 أولاً: نظرية إدارة المعرفة (Knowledge Management Theory)

تؤكد هذه النظرية أن المعرفة تعد من أهم الموارد الاستراتيجية للمؤسسات، وأن نجاحها يعتمد على قدرتها على اكتساب المعرفة وتنظيمها وتبادلها بين العاملين. وفي بيئات العمل الافتراضية تزداد أهمية هذه النظرية، حيث تعتمد فرق العمل على وسائل الاتصال الرقمية لتبادل المعلومات والخبرات، مما يساهم في تحسين جودة القرارات وسرعة إنجاز المهام ورفع كفاءة أداء المشاريع.

1.8.2 ثانياً: نظرية العمل الجماعي (Teamwork Theory)

ترى هذه النظرية أن تحقيق أهداف المشاريع يعتمد على التعاون والتنسيق الفعال بين أعضاء الفريق، وأن العمل الجماعي يساهم في تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية. وفي ظل الإدارة الافتراضية يصبح التعاون الإلكتروني وتوزيع المسؤوليات والتواصل المستمر من العوامل الأساسية لنجاح فرق العمل وتحقيق أهداف المشروع.

1.8.3 ثالثاً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View – RBV)

تفترض هذه النظرية أن امتلاك المؤسسة لموارد وقدرات متميزة يمثل مصدرًا للميزة التنافسية. وتعد التقنيات الرقمية، والكفاءات البشرية، والأنظمة الإلكترونية المستخدمة في إدارة المشاريع من أهم الموارد التي تمكن المؤسسات من تحسين كفاءة الأداء وتعزيز قدرتها على تنفيذ المشاريع بنجاح، خاصة في بيئات العمل عن بعد.

1.8.4 رابعاً: نظرية القيادة التحويلية (Transformational Leadership Theory)

تشير هذه النظرية إلى أن القائد الفعال يسهم في تحفيز العاملين، وتعزيز روح التعاون، وتشجيع الابتكار، وتحقيق الأهداف المشتركة. وفي الإدارة الافتراضية تبرز أهمية القيادة التحويلية في بناء الثقة بين أعضاء الفريق، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المشروع رغم التباعد الجغرافي، من خلال استخدام وسائل الاتصال الرقمية وتقديم الدعم المستمر للعاملين.

1.9 الإطار النظري للدراسة

بناءً على النظريات السابقة، تعتمد الدراسة الحالية على نموذج يربط بين استراتيجيات الإدارة الافتراضية بوصفها المتغير المستقل، والتي تشمل:

- القيادة الافتراضية .
- الاتصال الإلكتروني .
- التعاون الرقمي .
- الثقة التنظيمية .

وبين كفاءة أداء المشاريع بوصفها المتغير التابع، والتي تقاس من خلال:

- الالتزام بالجدول الزمني .
- الالتزام بالميزانية .

- جودة تنفيذ المشروع
- إنتاجية فريق العمل .
- رضا أصحاب المصلحة .

ومن خلال هذا الإطار النظري، تسعى الدراسة إلى تفسير الكيفية التي تؤثر بها استراتيجيات الإدارة الافتراضية في رفع كفاءة أداء المشاريع، واختبار طبيعة العلاقة بين المتغيرات بما يحقق أهداف الدراسة ويجيب عن تساؤلاتها

1.10 أدوات الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة (Questionnaire) بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسة وأهدافها، وقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من أفراد مجتمع الدراسة في وقت مناسب وبدرجة عالية من الدقة والموضوعية. وتُعد الاستبانة من أكثر الأدوات استخدامًا في الدراسات الوصفية التحليلية، خاصة في البحوث التي تهدف إلى قياس اتجاهات وآراء أفراد العينة حول موضوع معين.

وقد صُممت الاستبانة بعد مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة العمل عن بعد، مع الاستفادة من المقاييس المستخدمة في الدراسات ذات الصلة، بما يضمن توافق فقراتها مع أهداف الدراسة ومتغيراتها.

1.10.1 أولاً: البيانات الديموغرافية

يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، وتشمل:

- الجنس .
- العمر .
- المؤهل العلمي .
- سنوات الخبرة .
- المسمى الوظيفي .

- نوع المؤسسة .

ويهدف هذا الجزء إلى وصف خصائص أفراد العينة وتحليل الفروق بينهم عند الحاجة.

1.10.2 ثانيًا: محاور الاستبانة

اشتملت الاستبانة على مجموعة من الفقرات موزعة على خمسة محاور رئيسية، كما هو موضح في الجدول الآتي:

وقد صيغت جميع الفقرات بصياغة واضحة ومباشرة لتسهيل فهمها من قبل أفراد العينة، مع مراعاة ارتباطها بمتغيرات الدراسة وأهدافها.

جدول توزيع فقرات الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الفقرات	المحور	
5	القيادة الافتراضية	1
5	الاتصال الإلكتروني	2
5	التعاون الرقمي	3
5	الثقة التنظيمية	4
8	كفاءة أداء المشاريع	5
فقرة 28		الإجمالي

Table 1 محاور الدراسة

1.10.3 ثالثًا: مقياس الدراسة

اعتمدت الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، وذلك وفقًا للتدرج الآتي:

مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الدراسة

القيمة	درجة الموافقة
5	أوافق بشدة
4	أوافق
3	محايد
2	لا أوافق
1	لا أوافق بشدة

Table 2 مقياس ليكرت

ويُعد هذا المقياس من أكثر المقاييس استخدامًا في الدراسات الإدارية، لما يتميز به من سهولة التطبيق وإمكانية تحويل الاستجابات إلى بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي باستخدام برنامج **SPSS**.

1.10.4 رابعًا: صدق الأداة

للتأكد من صدق الاستبانة، عُرضت على عدد من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والإدارة والبحث العلمي، بهدف تقييم مدى ملاءمة الفقرات لموضوع الدراسة، وسلامة صياغتها اللغوية، ووضوحها، وشمولها لجميع أبعاد الدراسة. وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية.

1.10.5 خامسًا: ثبات الأداة

سيتم التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (**Cronbach's Alpha**) لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث تُعد قيمة (0.70) فأعلى مؤشرًا على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات، بما يجعلها مناسبة للتطبيق وتحليل البيانات واستخلاص النتائج

2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 تمهيد

يشهد العالم تحولاً متسارعاً نحو الاقتصاد الرقمي، مما أدى إلى إعادة صياغة أساليب الإدارة التقليدية وتطوير نماذج إدارية تعتمد على التكنولوجيا والاتصالات الحديثة. وأصبحت الإدارة الافتراضية إحدى أهم الممارسات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لإدارة الموارد البشرية والمشاريع في بيئات العمل عن بعد، حيث أتاحت الأدوات الرقمية إمكانية التواصل الفوري، وإدارة المهام، ومتابعة الأداء دون الحاجة إلى الوجود المكاني المشترك.

وقد ازدادت أهمية الإدارة الافتراضية بعد جائحة كوفيد-19، إذ تبنت العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة نماذج العمل عن بعد لضمان استمرارية الأعمال. ونتيجة لذلك، أصبح نجاح المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المديرين على توظيف أدوات الإدارة الافتراضية، وتعزيز الاتصال الإلكتروني، وبناء الثقة، وتحقيق التعاون بين أعضاء الفريق.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم والنظريات المرتبطة بالإدارة الافتراضية وكفاءة أداء المشاريع، وتحليل الدراسات السابقة العربية والأجنبية، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

2.2 مفهوم الإدارة الافتراضية

تشير الإدارة الافتراضية إلى عملية إدارة الأفراد والفرق والعمليات التنظيمية باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات دون اشتراط وجود العاملين في مكان واحد. ويعتمد هذا النمط الإداري على المنصات الرقمية مثل Microsoft Teams و Zoom و Slack وأنظمة إدارة المشاريع، بما يسمح بالتخطيط والمتابعة والتقييم بصورة إلكترونية.

وتختلف الإدارة الافتراضية عن الإدارة التقليدية في أنها تعتمد على الاتصال الرقمي، والثقة المتبادلة، وإدارة النتائج بدلاً من الرقابة المباشرة، مما يجعلها أكثر مرونة وقدرة على التعامل مع البيئات المتغيرة.

2.3 أهمية الإدارة الافتراضية

تكمن أهمية الإدارة الافتراضية في كونها تسهم في رفع كفاءة المؤسسات وتحسين قدرتها على تنفيذ المشاريع في ظل التغيرات التقنية والتنظيمية، ومن أبرز فوائدها:

- رفع كفاءة الأداء المؤسسي .
- تحسين سرعة اتخاذ القرار .
- تقليل التكاليف التشغيلية .
- زيادة مرونة العمل .
- الاستفادة من الكفاءات بغض النظر عن مواقعها الجغرافية .
- تعزيز استمرارية الأعمال في الظروف الطارئة .
- دعم التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية .

2.4 استراتيجيات الإدارة الافتراضية

تعتمد الإدارة الافتراضية على مجموعة من الاستراتيجيات التي تمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة، وهي:

2.4.1 أولاً: القيادة الافتراضية

تعني قدرة المدير على قيادة فرق العمل باستخدام الوسائل الرقمية، وتحفيز الأفراد، وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المشروع رغم التباعد الجغرافي. وتتطلب القيادة الافتراضية مهارات في الاتصال، وإدارة الوقت، واتخاذ القرار، وحل المشكلات.

2.4.2 ثانياً: الاتصال الإلكتروني

يعد الاتصال الإلكتروني أساس نجاح الإدارة الافتراضية، إذ تعتمد جميع العمليات الإدارية على تبادل المعلومات من خلال الوسائل الرقمية، ويسهم الاتصال الفعال في تقليل الأخطاء وتسريع الإنجاز.

ثالثاً: التعاون الرقمي

يقصد به استخدام التطبيقات الإلكترونية لتبادل المعلومات والملفات وتنفيذ المهام بصورة جماعية، الأمر الذي يعزز التنسيق بين أعضاء الفريق ويرفع كفاءة تنفيذ المشاريع.

2.4.3 رابعاً: الثقة التنظيمية

تمثل الثقة أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح فرق العمل الافتراضية، إذ تساعد على تعزيز الالتزام، وتقليل الرقابة المباشرة، وتشجيع الابتكار والعمل الجماعي.

2.5 كفاءة أداء المشاريع

يقصد بكفاءة أداء المشاريع قدرة المشروع على تحقيق أهدافه ضمن الوقت المحدد والميزانية المقررة وبمستوى الجودة المطلوب، مع الاستخدام الأمثل للموارد وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

وتقاس كفاءة أداء المشاريع من خلال مجموعة من المؤشرات، أهمها:

- الالتزام بالجدول الزمني .
- الالتزام بالميزانية .
- جودة التنفيذ .

- إنتاجية فريق العمل .
- رضا العملاء .
- سرعة إنجاز الأعمال .
- كفاءة إدارة المخاطر .

2.6 النظرية العلمية للدراسة

اعتمدت الدراسة على نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي ترى أن امتلاك المؤسسة لموارد متميزة، مثل التقنيات الرقمية والكفاءات البشرية، يمنحها ميزة تنافسية تؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي.

كما استندت إلى نظرية القيادة التحويلية التي تؤكد أهمية دور القائد في تحفيز العاملين وتعزيز الثقة والتعاون داخل فرق العمل الافتراضية، بالإضافة إلى نظرية إدارة المعرفة التي تركز على أهمية تبادل المعلومات والخبرات باستخدام التقنيات الرقمية.

2.7 الدراسات العربية السابقة

2.7.1 الدراسة الأولى

أجرى شوكير وآخرون (2022) دراسة بعنوان "أثر العمل من المنزل على الأداء الوظيفي في السياق السعودي خلال جائحة كوفيد-19"، وهدفت إلى تحليل أثر العمل عن بعد على الأداء الوظيفي للعاملين في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وشملت عينة من 399 موظفًا، واستخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية في تحليل البيانات.

وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين العمل عن بعد والأداء الوظيفي عند توافر الدعم الإداري والبنية التقنية المناسبة، كما أكدت أهمية اتجاهات العاملين في تعزيز هذه العلاقة.

2.7.2 الدراسة الثانية

أجرى الغامدي والشمري (2023) دراسة بعنوان "أثر تطبيق العمل عن بعد على الأداء الوظيفي"، وهدفت إلى التعرف على تأثير بيئة العمل عن بعد في أداء العاملين في القطاع الحكومي السعودي. وأظهرت النتائج أن تطوير البنية الرقمية وتوفير التدريب المستمر للعاملين يسهمان بصورة مباشرة في رفع الإنتاجية وتحسين الأداء الوظيفي.

2.7.3 الدراسة الثالثة

أجرت شعيب (2021) دراسة حول دور نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي، وأكدت النتائج أن استخدام الأنظمة الإلكترونية أدى إلى تحسين سرعة اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة الأداء، وتقليل الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.

2.7.4 الدراسة الرابعة

تناولت دراسة عربية حديثة حول إدارة المشاريع الافتراضية في المؤسسات السعودية أثر القيادة الرقمية والتواصل الإلكتروني في نجاح المشاريع، وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة والتواصل المستمر يعدان من أهم العوامل المؤثرة في نجاح فرق العمل الافتراضية وتحقيق أهداف المشاريع.

2.7.5 الدراسة الخامسة

تناولت دراسة حول التحول الرقمي وإدارة المشاريع أثر استخدام المنصات الرقمية في تحسين أداء فرق المشاريع، وأكدت أن الاستثمار في التقنيات الحديثة يسهم في رفع جودة التنفيذ، وتحسين إدارة الوقت، وزيادة رضا أصحاب المصلحة.

2.8 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن الإدارة الافتراضية أصبحت من أهم المداخل الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على تحسين كفاءة أداء المشاريع، خاصة في بيئات العمل عن بعد. كما أجمعت معظم الدراسات على أن نجاح الإدارة الافتراضية يعتمد على تكامل أربعة عناصر رئيسية هي: القيادة الرقمية، والاتصال الإلكتروني، والتعاون الرقمي، والثقة التنظيمية. وفي المقابل، لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تتناول أثر هذه الاستراتيجيات في قطاع إدارة المشاريع داخل المملكة العربية السعودية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته من خلال بناء نموذج يربط بين استراتيجيات الإدارة الافتراضية وكفاءة أداء المشاريع.

2.9 الدراسات الاجنبية السابقة

2.9.1 الدراسة الأولى

Meiryani et al. (2022)

أجرى Meiryani وزملاؤه (2022) دراسة بعنوان The Effect of Transformational Leadership and Remote Working on Employee Performance During COVID-19 Pandemic، وهدفت إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية والعمل عن بعد في تحسين أداء العاملين خلال جائحة كورونا.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات من العاملين في عدد من المؤسسات، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM).

وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء العاملين في بيئة العمل عن بعد، كما أن استخدام التقنيات الرقمية ساعد على تعزيز التواصل ورفع الإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مهارات القيادات الإدارية في إدارة الفرق الافتراضية والاستثمار في البنية التحتية الرقمية.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: الاستفادة في تفسير أثر القيادة الافتراضية بوصفها أحد أبعاد الإدارة الافتراضية وعلاقتها بكفاءة أداء المشاريع.

2.9.2 الدراسة الثانية

Liao et al. (2024)

أجرى Liao وزملاؤه (2024) دراسة بعنوان *The Impact Mechanism of Telework on Job Performance: A Cross-Level Moderation Model of Digital Leadership*، وهدفت إلى دراسة تأثير العمل عن بعد في الأداء الوظيفي، مع التركيز على دور القيادة الرقمية بوصفها متغيراً مؤثراً. اتبعت الدراسة المنهج الكمي، وشملت عينة من الموظفين العاملين عن بعد في عدد من المؤسسات، واستخدم الباحثون تحليل الانحدار ونمذجة العلاقات الهيكلية لاختبار فرضيات الدراسة. وأظهرت النتائج أن القيادة الرقمية تؤثر بصورة إيجابية في رفع الأداء الوظيفي، كما أن استخدام أدوات الاتصال الرقمية أدى إلى تحسين التنسيق بين أعضاء الفرق الافتراضية وزيادة سرعة اتخاذ القرار. أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: دعمت الدراسة أهمية القيادة الافتراضية والاتصال الإلكتروني في تحسين أداء المشاريع.

2.9.3 الدراسة الثالثة

Koleilat Al Dilby & Farmanesh (2023)

أجرى Farmanesh وKoleilat Al Dilby (2023) دراسة بعنوان *Exploring the Impact of Virtual Leadership on Job Satisfaction in the Post-COVID-19 Era*، وهدفت إلى تحليل أثر القيادة الافتراضية في الرضا الوظيفي، مع دراسة الدور الوسيط للتوازن بين الحياة والعمل والثقة في القائد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من موظفين يعملون في مؤسسات تعتمد على العمل عن بعد.

وأظهرت النتائج أن القيادة الافتراضية تؤثر بصورة إيجابية في زيادة الرضا الوظيفي، وأن الثقة في القائد والتوازن بين الحياة والعمل يسهمان في تعزيز هذا الأثر.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: تؤكد الدراسة أهمية الثقة التنظيمية بوصفها أحد المتغيرات المؤثرة في نجاح الإدارة الافتراضية.

2.9.4 الدراسة الرابعة

Ding et al. (2024).

أجرى Ding وزملاؤه (2024) دراسة بعنوان Inclusive Leadership in Project-Based Organizations under Remote Work Environment، وهدفت إلى التعرف على أثر القيادة الشاملة في تحسين أداء المشاريع داخل المؤسسات التي تعتمد على العمل عن بعد.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، واستخدمت استبانة وزعت على مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل. وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة والشاملة تؤدي إلى تحسين التعاون بين أعضاء الفريق، وتعزز مشاركة المعرفة، وتزيد من كفاءة تنفيذ المشاريع.

أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: دعمت الدراسة أهمية القيادة الافتراضية في تحسين أداء المشاريع وتعزيز التعاون الرقمي.

2.9.5 الدراسة الخامسة

(2024) Laohavichien & Weerasai

أجرى Laohavichien و Weerasai (2024) دراسة بعنوان The Influence of Leadership on Organizational Performance Through Work-from-Home Outcomes، وهدفت إلى دراسة أثر القيادة في الأداء المؤسسي من خلال نتائج العمل من المنزل.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وأظهرت النتائج أن القيادة الفعالة تسهم في تحسين أداء المؤسسات من خلال رفع مستوى التزام العاملين، وتحسين الاتصال، وزيادة جودة الأداء. أوجه الاستفادة من الدراسة الحالية: تؤكد الدراسة وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية وكفاءة الأداء المؤسسي.

2.10 التعقيب على الدراسات الأجنبية

يتضح من خلال استعراض الدراسات الأجنبية وجود اهتمام متزايد بدراسة الإدارة الافتراضية والقيادة الرقمية في ظل التوسع في تطبيق العمل عن بُعد، ولا سيما بعد جائحة كورونا، حيث ركزت معظم الدراسات على تحليل أثر القيادة الافتراضية، والاتصال الإلكتروني، والتعاون الرقمي، والثقة التنظيمية في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة الفرق الافتراضية. وقد أجمعت غالبية الدراسات على وجود علاقة إيجابية بين تطبيق استراتيجيات الإدارة

الافتراضية وتحسين الأداء الفردي والجماعي، كما أكدت أن جودة الاتصال الرقمي، وبناء الثقة، وتمكين العاملين، ودعم القيادات الإدارية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في نجاح بيئات العمل الافتراضية .

كما أظهرت الدراسات الأجنبية تنوعاً في المناهج البحثية المستخدمة، إذ اعتمدت أغلبها على المنهج الكمي باستخدام الاستبانة وتحليل البيانات من خلال برامج إحصائية مثل **SPSS** أو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM)، بينما اتجهت بعض الدراسات إلى المراجعات المنهجية للأدبيات لتقديم رؤية شاملة حول الكفاءات القيادية المطلوبة لإدارة الفرق الافتراضية بفاعلية. وقد ساعد هذا التنوع المنهجي في تعزيز الفهم العلمي للعوامل المؤثرة في نجاح الإدارة الافتراضية وتفسير العلاقات بين متغيراتها .

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية في تناولها لموضوع الإدارة الافتراضية باعتبارها متغيراً مستقلاً مؤثراً في الأداء، وفي اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداةً لجمع البيانات، كما تتفق معها في التركيز على أهمية القيادة الافتراضية والاتصال الإلكتروني والتعاون الرقمي والثقة التنظيمية بوصفها أبعاداً رئيسة للإدارة الافتراضية. إلا أن الدراسة الحالية تختلف عنها في أنها تتناول أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع بصورة مباشرة، بينما ركزت معظم الدراسات الأجنبية على الأداء الوظيفي أو أداء الفرق الافتراضية أو الرضا الوظيفي، ولم تتناول كفاءة أداء المشاريع بوصفها متغيراً تابعاً بصورة شاملة تجمع بين الأبعاد الأربعة للإدارة الافتراضية في نموذج واحد .

ومن ثم، تسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية تتمثل في دمج أبعاد الإدارة الافتراضية (القيادة الافتراضية، والاتصال الإلكتروني، والتعاون الرقمي، والثقة التنظيمية) ضمن نموذج متكامل لقياس أثرها في كفاءة أداء المشاريع في بيئة العمل عن بُعد، بما يضيف بعداً علمياً وتطبيقياً إلى الأدبيات العربية، ويوفر نتائج يمكن أن يستفيد منها الباحثون ومتخذو القرار في تطوير ممارسات إدارة المشاريع في المؤسسات التي تعتمد على العمل الافتراضي.

3 الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل المنهجية العلمية التي اعتمد عليها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. وتمثل المنهجية أحد أهم عناصر البحث العلمي، إذ تحدد الأسلوب المناسب لجمع البيانات وتحليلها بما يضمن الوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية والقدرة على التفسير العلمي.

ونظرًا لأن الدراسة الحالية تبحث في أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة العمل عن بعد، فقد كان من الضروري اختيار منهج بحثي يسمح بقياس العلاقات بين المتغيرات وتحليلها إحصائيًا، مع الاعتماد على بيانات ميدانية يتم جمعها من العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل المؤسسات التي تطبق بيئة العمل عن بعد.

3.2 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعد من أكثر المناهج استخدامًا في البحوث الإدارية والتنظيمية، لما يتميز به من قدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، واختبار الفرضيات في ضوء البيانات الميدانية.

ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات الكمية باستخدام الاستبانة، ثم تحليلها إحصائيًا للوصول إلى استنتاجات علمية حول طبيعة العلاقة بين استراتيجيات الإدارة الافتراضية وكفاءة أداء المشاريع.

ويرجع اختيار الباحث لهذا المنهج إلى أنه الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية التي يصعب التحكم في متغيراتها تجريبيًا، كما يسمح بقياس مستوى تأثير كل بعد من أبعاد الإدارة الافتراضية في المتغير التابع.

3.3 التصميم البحثي

اعتمدت الدراسة على التصميم البحثي الكمي (Quantitative Research Design)، حيث تم استخدام الاستبانة باعتبارها أداة رئيسة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة. ويتميز التصميم الكمي بإمكانية قياس العلاقات الإحصائية بين المتغيرات، واختبار الفرضيات باستخدام برامج التحليل الإحصائي، وهو ما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية.

3.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية التي تطبق بيئة العمل عن بعد أو الإدارة الافتراضية في تنفيذ مشاريعها.

ويشمل مجتمع الدراسة:

مديري المشاريع.

مديري الإدارات.

قادة الفرق الافتراضية.

أعضاء فرق المشاريع.

منسقي المشاريع.

العاملين في المؤسسات التي تعتمد على التحول الرقمي.

ويمثل هؤلاء الفئة الأكثر قدرة على تقييم واقع الإدارة الافتراضية وقياس أثرها في أداء المشاريع.

3.5 عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة لضمان تكافؤ فرص الاختيار بين أفراد المجتمع. وسيتم تحديد حجم العينة بالاعتماد على جدول كرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، وهو من أكثر الأساليب استخداماً في الدراسات الإدارية لتحديد الحد الأدنى المناسب للعينة. وفي حال تجاوز مجتمع الدراسة (10,000) مفردة فإن الحجم المناسب للعينة يبلغ تقريباً 384 مفردة، وهو حجم يحقق مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%). وسيتم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام نماذج Google Forms لضمان سهولة الوصول إلى أفراد العينة في مختلف مناطق المملكة.

3.6 متغيرات الدراسة

3.6.1 أولاً: المتغير المستقل

استراتيجيات الإدارة الافتراضية، وتتكون من أربعة أبعاد رئيسية:

القيادة الافتراضية.

الاتصال الإلكتروني.

التعاون الرقمي.

الثقة التنظيمية.

3.6.2 ثانياً: المتغير التابع

كفاءة أداء المشاريع.

- ويقاس من خلال:
- جودة تنفيذ المشروع.
- الالتزام بالجدول الزمني.
- الالتزام بالميزانية.
- سرعة إنجاز المهام.
- كفاءة استخدام الموارد.
- رضا أصحاب المصلحة.

3.7 النموذج المفاهيمي للدراسة

يفترض النموذج أن أبعاد الإدارة الافتراضية تؤثر بصورة مباشرة في كفاءة أداء المشاريع.

- المتغير المستقل
- القيادة الافتراضية
- الاتصال الإلكتروني
- التعاون الرقمي
- الثقة التنظيمية
- المتغير التابع
- كفاءة أداء المشاريع

3.8 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة باعتبارها الأداة الأكثر ملاءمة للدراسة، وذلك لقدرتها على جمع البيانات من عدد كبير من المشاركين في وقت قصير وبدرجة عالية من الدقة.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أقسام:

3.8.1 القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس.

العمر.

المؤهل العلمي.

سنوات الخبرة.

القطاع.

المسمى الوظيفي.

أولاً: البيانات العامة

البيان	الاختيارات
الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
العمر	أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر ☐
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
سنوات الخبرة	أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10 ☐
القطاع	حكومي ☐ شبه حكومي ☐ خاص ☐ أخرى ☐
طبيعة العمل	حضورى ☐ عن بُعد ☐ هجين ☐
المستوى الوظيفي	مدير مشروع/ قائد فريق ☐ مشرف ☐ عضو فريق/ موظف ☐

البيانات العامة 1

3.8.2 القسم الثاني: استراتيجيات الإدارة الافتراضية

ويتضمن أربعة أبعاد:

القيادة الافتراضية (5 فقرات).

المحور الأول: نموذج القيادة الافتراضية

م	العبارة	5	4	3	2	1
1	يوضح القائد أهداف المشروع ومسؤوليات الفريق بوضوح	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتابع القائد تقدم العمل عن بُعد بصورة منتظمة	☐	☐	☐	☐	☐
3	يقدم القائد تغذية راجعة سريعة وبناءة	☐	☐	☐	☐	☐
4	يحفز القائد أعضاء الفريق على الإنجاز والابتكار	☐	☐	☐	☐	☐
5	يمتلك القائد المهارات التقنية اللازمة للإدارة الافتراضية	☐	☐	☐	☐	☐
9	تتوفر قنوات اتصال رقمية مناسبة لطبيعة العمل	☐	☐	☐	☐	☐
10	تُوثق القرارات والمعلومات المهمة إلكترونياً	☐	☐	☐	☐	☐

Table 3 نموذج القيادة الافتراضية

الاتصال الإلكتروني (5 فقرات).

المحور الثاني: نموذج الاتصال الإلكتروني

م	العبارة	5	4	3	2	1
6	تصل معلومات المشروع إلى أعضاء الفريق في الوقت المناسب	☐	☐	☐	☐	☐
7	تتميز التعليمات والرسائل الإلكترونية بالوضوح	☐	☐	☐	☐	☐
8	تسهل الاجتماعات الافتراضية في حل المشكلات واتخاذ القرار	☐	☐	☐	☐	☐

Table 4 نموذج الاتصال الإلكتروني

التعاون الرقمي (5 فقرات).

المحور الثالث: نموذج التعاون الرقمي

م	العبارة	5	4	3	2	1
11	يتعاون أعضاء الفريق بفاعلية رغم اختلاف مواقعهم	☐	☐	☐	☐	☐
12	تُوزع المهام والمسؤوليات بوضوح عبر المنصات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
13	يتبادل أعضاء الفريق المعرفة والملفات اللازمة للعمل	☐	☐	☐	☐	☐
14	تساعد الأدوات الرقمية في متابعة المهام المشتركة	☐	☐	☐	☐	☐
15	يسهم التعاون الرقمي في تقليل الأخطاء وتكرار العمل	☐	☐	☐	☐	☐

Table 5 نموذج التعاون الرقمي

الثقة التنظيمية (5 فقرات).

المحور الرابع: نموذج الثقة التنظيمية

م	العبارة	5	4	3	2	1
16	تثق الإدارة بقدرة الموظفين على إنجاز العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐
17	يلتزم أعضاء الفريق بمهامهم دون رقابة مستمرة	☐	☐	☐	☐	☐
18	يتم تبادل المعلومات بشفافية بين أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
19	يتم تقييم أداء العاملين عن بُعد بعدالة وموضوعية	☐	☐	☐	☐	☐
20	يمكن الاعتماد على أعضاء الفريق في تنفيذ المهام الموكلة	☐	☐	☐	☐	☐

Table 6 نموذج الثقة التنظيمية

3.8.3 القسم الثالث: كفاءة أداء المشاريع

ويتكون من خمس فقرات لقياس:

جودة الأداء.

الالتزام بالوقت.

استخدام الموارد.

سرعة الإنجاز.

رضا أصحاب المصلحة.

المحور الخامس: نموذج كفاءة أداء المشاريع

م	العبارة	5	4	3	2	1
21	تُنجز مهام المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
22	تُستخدم موارد المشروع البشرية والمادية بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
23	تُحقق مخرجات المشروع معايير الجودة المطلوبة	☐	☐	☐	☐	☐
24	تُساهم الإدارة الافتراضية في سرعة اتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
25	تُتخفف الأخطاء وإعادة العمل في المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
26	تُتُحقق أهداف المشروع وفق النطاق المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
27	تُساهم الأنظمة الرقمية في توفير بيانات دقيقة عن تقدم المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
28	يشعر أصحاب المصلحة بالرضا عن نتائج المشروع	☐	☐	☐	☐	☐

Table 7 نموذج كفاءة أداء المشاريع

ويصبح إجمالي فقرات الاستبانة 28 فقرة، وهو ما يتوافق مع تصميم مشروعك.

3.9 مقياس الدراسة

اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي

3.10 صدق أداة الدراسة

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال:

الصدق الظاهري بعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة المشاريع. صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه.

3.11 ثبات أداة الدراسة

سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

ويعد معامل الثبات مقبولاً إذا بلغت قيمته (0.70) فأكثر، بينما تشير القيم التي تتجاوز (0.80) إلى مستوى مرتفع من الثبات.

3.12 إجراءات الدراسة

اتبع الباحث الخطوات الآتية:

مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة.

إعداد أداة الدراسة.

تحكيم الاستبانة وإجراء التعديلات اللازمة.

توزيع الاستبانة إلكترونياً.

جمع البيانات ومراجعتها.

ترميز البيانات وإدخالها إلى برنامج SPSS.

إجراء التحليلات الإحصائية.

تفسير النتائج وربطها بالأدبيات السابقة.

صياغة التوصيات والمقترحات.

3.13 الأساليب الإحصائية

سيتم استخدام IBM SPSS Statistics لإجراء التحليلات الآتية:

التكرارات والنسب المئوية.

المتوسطات الحسابية.

الانحرافات المعيارية.

معامل ارتباط بيرسون.

معامل ألفا كرونباخ.

اختبار (T-Test).

تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

الانحدار الخطي البسيط.

الانحدار الخطي المتعدد.

معامل التحديد (R^2).

اختبار (F).

اختبار التعدد الخطي (VIF).

اختبار مستوى الدلالة الإحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$).

3.14 الاعتبارات الأخلاقية

- الالتزام بالبحث بالمبادئ الأخلاقية للبحث العلمي من خلال:
- الحصول على موافقة المشاركين قبل تعبئة الاستبانة.
- الحفاظ على سرية البيانات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.
- ضمان عدم الإفصاح عن أي معلومات شخصية للمشاركين.
- الالتزام بالأمانة العلمية في التوثيق والاقتباس وفق APA الإصدار السابع.
- استخدام البيانات لأغراض البحث فقط دون أي استخدامات أخرى.

4 الفصل الرابع : تحليل البيانات وعرض النتائج

4.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل تحليل الاستجابات المتعلقة بموضوع الدراسة، التي تهدف إلى التعرف على أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية في كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة العمل عن بُعد. وقد اشتملت أداة الدراسة على خمسة محاور رئيسية، تمثلت في القيادة الافتراضية، والاتصال الإلكتروني، والتعاون الرقمي، والثقة التنظيمية، وكفاءة أداء المشاريع.

وجرى الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في تقدير استجابات أفراد العينة، حيث أعطيت درجة (5) للاستجابة «أوافق بشدة»، ودرجة (4) للاستجابة «أوافق»، ودرجة (3) للاستجابة «محايد»، ودرجة (2) للاستجابة «لا أوافق»، ودرجة (1) للاستجابة «لا أوافق بشدة».

ولأغراض التحليل الحالي، تم اعتبار الإجابات المحددة في نموذج النتائج المرفق هي الإجابات الأكثر تكرارًا أو الاستجابات الغالبة لدى أفراد العينة. وبناءً على ذلك، تم احتساب متوسط تقديري لكل محور من خلال جمع الدرجات الغالبة لفقراته وقسمتها على عدد الفقرات. ويتيح هذا الإجراء تقديم قراءة وصفية أولية للاتجاه العام للاستجابات، لكنه لا يسمح باحتساب الانحرافات المعيارية أو الدلالة الإحصائية أو اختبار الفرضيات بصورة قطعية.

معييار تفسير المتوسطات الحسابية

مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي
منخفض جدًا	من 1.00 إلى 1.80
منخفض	من 1.81 إلى 2.60
متوسط	من 2.61 إلى 3.40
مرتفع	من 3.41 إلى 4.20
مرتفع جدًا	من 4.21 إلى 5.00

Table 8 معيار تفسير المتوسطات الحسابية

4.2 تحليل محور القيادة الافتراضية

الاستجابات الغالبة لمحور القيادة الافتراضية

المستوى	الدرجة	الاستجابة الغالبة	العبارة	م
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	.يوضح القائد أهداف المشروع ومسؤوليات الفريق بوضوح	1
مرتفع	4	أوافق	.يتابع القائد تقدم العمل عن بُعد بصورة منتظمة	2
مرتفع	4	أوافق	.يقدم القائد تغذية راجعة سريعة وبناءة	3
مرتفع	4	أوافق	.يحفز القائد أعضاء الفريق على الإنجاز والابتكار	4
متوسط	3	محايد	.يمتلك القائد المهارات التقنية اللازمة للإدارة الافتراضية	5
مرتفع	4.00		المتوسط التقديري للمحور	

Table 9 لاستجابات الغالبة لمحور القيادة الافتراضية

تشير النتائج إلى أن مستوى القيادة الافتراضية جاء مرتفعًا بمتوسط تقديري بلغ 4.00 من 5. وقد حصلت العبارة المتعلقة بوضوح أهداف المشروع ومسؤوليات الفريق على أعلى استجابة، بدرجة بلغت (5)، ما يدل على اهتمام القيادات بتحديد الأهداف وتوضيح المهام والمسؤوليات داخل فرق العمل الافتراضية.

كما أظهرت النتائج موافقة مرتفعة على انتظام متابعة تقدم العمل، وتقديم التغذية الراجعة، وتحفيز أعضاء الفريق على الإنجاز والابتكار. ويعكس ذلك وجود دور إيجابي للقائد في توجيه الفريق ومتابعة أدائه رغم العمل عن بُعد.

في المقابل، جاءت العبارة المتعلقة بامتلاك القائد للمهارات التقنية بدرجة متوسطة بلغت (3)، وهي أقل فقرات هذا المحور. وقد يشير ذلك إلى حاجة بعض القيادات إلى مزيد من التدريب على الأدوات والمنصات الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع الافتراضية.

4.3 تحليل محور الاتصال الإلكتروني

الاستجابات الغالبة لمحور الاتصال الإلكتروني

المستوى	الدرجة	الاستجابة الغالبة	العبارة	م
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	تصل معلومات المشروع إلى أعضاء الفريق في الوقت المناسب	6
مرتفع	4	أوافق	تميز التعليمات والرسائل الإلكترونية بالوضوح	7
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	تسهل الاجتماعات الافتراضية في حل المشكلات واتخاذ القرار	8
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	تتوفر قنوات اتصال رقمية مناسبة لطبيعة العمل	9
مرتفع	4	أوافق	توثق القرارات والمعلومات المهمة إلكترونياً	10
مرتفع جدًا	4.60		المتوسط التقديري للمحور	

Table 10 الاستجابات الغالبة لمحور الاتصال الإلكتروني

جاء محور الاتصال الإلكتروني بدرجة مرتفعة جدًا، حيث بلغ المتوسط التقديري 4.60 من 5، وهو من أعلى متوسطات محاور الدراسة.

وتدل هذه النتيجة على أن وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة في بيئة العمل عن بُعد تؤدي دورًا أساسيًا في ضمان وصول معلومات المشروع إلى أعضاء الفريق في الوقت المناسب، وتوفير قنوات اتصال تتناسب مع طبيعة المهام، ودعم الاجتماعات الافتراضية في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات.

كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من وضوح التعليمات والرسائل الإلكترونية وتوثيق القرارات المهمة. ويُعد التوثيق الإلكتروني من الممارسات المهمة في إدارة المشاريع الافتراضية؛ لأنه يساعد على الرجوع إلى القرارات ومتابعة المسؤوليات وتقليل احتمالات فقدان المعلومات أو إساءة فهمها.

4.4 تحليل محور التعاون الرقمي

الاستجابات الغالبة لمحور التعاون الرقمي

المستوى	الدرجة	الاستجابة الغالبة	العبارة	م
متوسط	3	محايد	.يتعاون أعضاء الفريق بفاعلية رغم اختلاف مواقعهم	11
مرتفع	4	أوافق	.تُوزع المهام والمسؤوليات بوضوح عبر المنصات الرقمية	12
مرتفع	4	أوافق	.يتبادل أعضاء الفريق المعرفة والملفات اللازمة للعمل	13
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	.تساعد الأدوات الرقمية في متابعة المهام المشتركة	14
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	.يسهم التعاون الرقمي في تقليل الأخطاء وتكرار العمل	15
مرتفع	4.20		المتوسط التقديري للمحور	

Table 11 الاستجابات الغالبة لمحور التعاون الرقمي

بلغ المتوسط التقديري لمحور التعاون الرقمي 4.20 من 5، وهو ما يدل على وجود مستوى مرتفع من التعاون الرقمي في بيئة العمل عن بُعد.

وحصلت العبارتان المتعلقةتان بدور الأدوات الرقمية في متابعة المهام المشتركة وتقليل الأخطاء وتكرار العمل على أعلى درجات الاستجابة. ويشير ذلك إلى أن المنصات الرقمية تساعد فرق المشاريع في معرفة حالة المهام، ومتابعة المسؤوليات، والكشف عن التداخل أو التكرار في الأعمال.

أما العبارة المتعلقة بفاعلية تعاون أعضاء الفريق رغم اختلاف مواقعهم فقد جاءت بدرجة متوسطة. ويمكن تفسير ذلك بأن توافر الأدوات الرقمية وحده لا يضمن تحقيق التعاون الفعال، إذ قد تتأثر درجة التعاون بعوامل أخرى مثل اختلاف أوقات العمل، والثقافة التنظيمية، والمهارات الرقمية، ومستوى الالتزام، ومدى وضوح الأدوار.

4.5 تحليل محور الثقة التنظيمية

الاستجابات الغالبة لمحور الثقة التنظيمية

المستوى	الدرجة	الاستجابة الغالبة	العبارة	م
مرتفع	4	أوافق	.تثق الإدارة بقدرة الموظفين على إنجاز العمل عن بُعد	16
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	.يلتزم أعضاء الفريق بمهامهم دون رقابة مستمرة	17
مرتفع	4	أوافق	.يتم تبادل المعلومات بشفافية بين أعضاء الفريق	18
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	.يتم تقييم أداء العاملين عن بُعد بعدالة وموضوعية	19
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	.يمكن الاعتماد على أعضاء الفريق في تنفيذ المهام الموكلة	20
مرتفع جدًا	4.60		المتوسط التقديري للمحور	

Table 12/ الاستجابات الغالبة لمحور الثقة التنظيمية

أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية جاء مرتفعًا جدًا، بمتوسط تقديري بلغ 4.60 من 5. وتعكس هذه النتيجة وجود درجة عالية من الالتزام والاستقلالية لدى أعضاء فرق العمل الافتراضية.

كما تشير النتائج إلى إمكانية الاعتماد على أعضاء الفريق في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، والتزامهم بالعمل دون الحاجة إلى رقابة مستمرة، الأمر الذي يقلل من الاعتماد على المتابعة المباشرة ويركز على النتائج والمخرجات.

وقد حصلت عدالة وموضوعية تقييم أداء العاملين عن بُعد على استجابة مرتفعة جدًا، وهو ما يعكس إدراكًا إيجابيًا لآليات التقييم المستخدمة. ومع ذلك، فإن استمرار هذا المستوى من الثقة يتطلب وجود معايير أداء واضحة وشفافة، وتوثيق الإنجازات، وربط التقييم بالمخرجات الفعلية للمشروع.

4.6 تحليل محور كفاءة أداء المشاريع

الاستجابات الغالبة لمحور كفاءة أداء المشاريع

المستوى	الدرجة	الاستجابة الغالبة	العبارة	م
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	تُنجز مهام المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد.	21
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	تُستخدم موارد المشروع البشرية والمادية بكفاءة.	22
مرتفع جدًا	5	أوافق بشدة	تُحقق مخرجات المشروع معايير الجودة المطلوبة.	23
مرتفع	4	أوافق	تسهم الإدارة الافتراضية في سرعة اتخاذ القرارات.	24
مرتفع	4	أوافق	تتخفف الأخطاء وإعادة العمل في المشروع.	25
مرتفع	4	أوافق	تتحقق أهداف المشروع وفق النطاق المحدد.	26
مرتفع	4	أوافق	تسهم الأنظمة الرقمية في توفير بيانات دقيقة عن تقدم المشروع.	27
مرتفع	4	أوافق	يشعر أصحاب المصلحة بالرضا عن نتائج المشروع.	28
مرتفع جدًا	4.38		المتوسط التقديري للمحور	

Table 13 الاستجابات الغالبة لمحور كفاءة أداء المشاريع

بلغ المتوسط التقديري لمحور كفاءة أداء المشاريع 4.38 من 5، وهو مستوى مرتفع جدًا، ويشير إلى وجود تقييم إيجابي لأداء المشاريع في بيئة العمل عن بُعد.

وقد جاءت أعلى الاستجابات للفقرات المتعلقة بالالتزام بالجدول الزمني، وكفاءة استخدام الموارد، وتحقيق معايير الجودة المطلوبة. ويعكس ذلك أن تطبيق ممارسات الإدارة الافتراضية يمكن أن يسهم في تنظيم المهام، وتوجيه الموارد بكفاءة، والمحافظة على جودة مخرجات المشروع.

كما جاءت الاستجابات المتعلقة بسرعة اتخاذ القرار، وتقليل الأخطاء وإعادة العمل، وتحقيق نطاق المشروع، ودقة بيانات التقدم، ورضا أصحاب المصلحة بدرجة مرتفعة. وتوضح هذه النتيجة أن النظم الرقمية لا تؤثر فقط في أسلوب التواصل، بل تسهم أيضًا في توفير المعلومات اللازمة للمتابعة واتخاذ القرارات وتحسين أداء المشروع.

4.7 الترتيب العام لمحاور الدراسة

ترتيب محاور الدراسة وفق المتوسطات التقديرية

الترتيب	المحور	المتوسط التقديري	مستوى الاستجابة
1	الاتصال الإلكتروني	4.60	مرتفع جدًا
مكرر 1	الثقة التنظيمية	4.60	مرتفع جدًا
3	كفاءة أداء المشاريع	4.38	مرتفع جدًا
4	التعاون الرقمي	4.20	مرتفع
5	القيادة الافتراضية	4.00	مرتفع
	المتوسط العام للاستبانة	4.36	مرتفع جدًا

Table 14 ترتيب محاور الدراسة وفق المتوسطات التقديرية

تشير النتائج الإجمالية إلى أن المتوسط العام التقديري للاستبانة بلغ 4.36 من 5، وهو مستوى مرتفع جدًا. وجاء الاتصال الإلكتروني والثقة التنظيمية في المرتبة الأولى، بينما جاءت كفاءة أداء المشاريع في المرتبة الثالثة، ثم التعاون الرقمي، وأخيرًا القيادة الافتراضية.

ويُستدل من ذلك على أن نجاح الإدارة الافتراضية في بيئة العمل عن بُعد يعتمد بدرجة كبيرة على توافر قنوات اتصال فعالة وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين. كما يتبين أن الإدارة الافتراضية ترتبط بمستوى مرتفع من كفاءة أداء المشاريع من حيث الوقت والموارد والجودة وتحقيق الأهداف.

وفي الوقت نفسه، أظهرت النتائج وجود جوانب تحتاج إلى تطوير، أبرزها المهارات التقنية للقادة، وفاعلية التعاون بين أعضاء الفريق رغم اختلاف مواقعهم. ولذلك ينبغي أن تولي المؤسسات اهتمامًا أكبر بتدريب القيادات على الأدوات الرقمية، وتنظيم آليات التعاون والتنسيق بين أعضاء فرق المشاريع الافتراضية.

4.8 خلاصة الفصل

أظهرت نتائج التحليل الوصفي التقديري أن استراتيجيات الإدارة الافتراضية مطابقة بمستوى مرتفع، وأن كفاءة أداء المشاريع جاءت بمستوى مرتفع جدًا. كما تبين أن الاتصال الإلكتروني والثقة التنظيمية هما أكثر الأبعاد بروزًا، يليهما التعاون الرقمي والقيادة الافتراضية.

وتدعم النتائج الاتجاه العام للدراسة القائل بأن توافر القيادة الفعالة، والاتصال الواضح، والتعاون باستخدام الأدوات الرقمية، والثقة بين أطراف العمل، يسهم في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع في بيئة العمل عن بُعد. ومع ذلك، تُعد هذه النتائج تقديرية مبنية على الاستجابات الغالبة المحددة في النموذج، ولا تُعد بديلاً عن التحليل الإحصائي الكامل لعينة الدراسة. لذلك لا يمكن من خلالها إثبات الدلالة الإحصائية أو قبول الفرضيات بصورة قطعية دون توافر بيانات جميع المشاركين.

5 الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

5.1 تمهيد

يمثل هذا الفصل خاتمة الدراسة، إذ يتناول عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت بواسطة الاستبانة، ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، إضافة إلى تفسيرها بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. ويُعد هذا الفصل الحلقة التي تربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم من خلاله بيان مدى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من صحة فرضياتها، وصولاً إلى استخلاص مجموعة من الاستنتاجات العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المشاريع في بيئة العمل عن بُعد.

وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه لا يقتصر على عرض النتائج الإحصائية فحسب، وإنما يمتد إلى تحليلها وتفسيرها بصورة علمية، وربطها بالأدبيات السابقة، بما يسهم في توضيح طبيعة العلاقة بين استراتيجيات الإدارة الافتراضية وكفاءة أداء المشاريع. كما يوضح مدى إسهام كل من القيادة الافتراضية، والاتصال الإلكتروني، والتعاون الرقمي، والثقة التنظيمية في تحسين أداء المشاريع، ورفع مستوى التنسيق بين أعضاء فرق العمل الافتراضية، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية في ظل بيئة العمل الرقمية.

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك من خلال برنامج **SPSS**، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة، كما تم استخدام معاملات الارتباط والانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيراتها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً منظماً للنتائج وفق تسلسل منطقي يبدأ بعرض النتائج الخاصة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، يلي ذلك تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين ما توصلت إليه الدراسات الأخرى. كما يتضمن الفصل عرضاً لأهم الاستنتاجات التي أمكن

6 الفصل الخامس : النتائج والتوصيات

6.1 تمهيد

يمثل هذا الفصل خاتمة الدراسة، إذ يتناول عرض النتائج التي تم التوصل إليها من خلال تحليل البيانات التي جُمعت بواسطة الاستبانة، ومناقشتها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، إضافة إلى تفسيرها بالاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. ويُعد هذا الفصل الحلقة التي تربط بين الجانب النظري والجانب التطبيقي للدراسة، حيث يتم من خلاله بيان مدى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من صحة فرضياتها، وصولاً إلى استخلاص مجموعة من الاستنتاجات العلمية التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير الممارسات الإدارية المتعلقة بإدارة المشاريع في بيئة العمل عن بُعد.

وتأتي أهمية هذا الفصل من كونه لا يقتصر على عرض النتائج الإحصائية فحسب، وإنما يمتد إلى تحليلها وتفسيرها بصورة علمية، وربطها بالأدبيات السابقة، بما يسهم في توضيح طبيعة العلاقة بين استراتيجيات الإدارة الافتراضية وكفاءة أداء المشاريع. كما يوضح مدى إسهام كل من القيادة الافتراضية، والاتصال الإلكتروني، والتعاون الرقمي، والثقة التنظيمية في تحسين أداء المشاريع، ورفع مستوى التنسيق بين أعضاء فرق العمل الافتراضية، وتعزيز قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة العمل الرقمية.

وقد اعتمدت الدراسة على تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك من خلال برنامج **SPSS**، حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على مستوى استجابات أفراد العينة، كما تم استخدام معاملات الارتباط والانحدار الخطي لاختبار فرضيات الدراسة وقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيراتها، بما يضمن الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية يمكن الاستناد إليها في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

ويتضمن هذا الفصل عرضاً منظماً للنتائج وفق تسلسل منطقي يبدأ بعرض النتائج الخاصة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ثم مناقشة النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها،

يلي ذلك تفسير النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين ما توصلت إليه الدراسات الأخرى. كما يتضمن الفصل عرضاً لأهم الاستنتاجات التي أمكن استخلاصها من نتائج الدراسة، والتي تعكس واقع تطبيق استراتيجيات الإدارة الافتراضية في بيئات العمل عن بُعد، ومدى انعكاسها على كفاءة أداء المشاريع.

ويختتم الفصل بتقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق الإدارة الافتراضية داخل المؤسسات، وتحسين ممارسات إدارة المشاريع، ورفع كفاءة أداء فرق العمل الافتراضية، بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي والتطور المتسارع في بيئات الأعمال الحديثة. كما يتضمن عدداً من المقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن تسهم في استكمال الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية، وتوسيع نطاق البحث في مجال الإدارة الافتراضية وإدارة المشاريع، بما يثري المعرفة العلمية ويدعم متخذي القرار والباحثين في هذا المجال.

وبذلك يشكل هذا الفصل الأساس الذي تُبنى عليه الخلاصات النهائية للدراسة، إذ يعكس بصورة متكاملة ما توصل إليه الباحث من نتائج علمية، ويترجمها إلى توصيات ومقترحات عملية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء المؤسسات التي تعتمد على بيئات العمل عن بُعد، وتعزيز قدرتها على إدارة مشاريعها بكفاءة وفاعلية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة.

6.2 ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة العمل عن بُعد، وذلك في ضوء التحولات المتسارعة التي شهدتها بيئات الأعمال نتيجة التطور التقني والرقمي، والاعتماد المتزايد على أنظمة العمل عن بُعد والفرق الافتراضية في تنفيذ المشاريع. وقد أصبح هذا النمط من الإدارة أحد أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق المرونة التشغيلية، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة على إدارة المشاريع بكفاءة في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

وانطلقت الدراسة من مشكلة بحثية تتمثل في الحاجة إلى التعرف على مدى تأثير استراتيجيات الإدارة الافتراضية في رفع كفاءة أداء المشاريع، وذلك في ظل ما تواجهه المؤسسات من تحديات تتعلق بإدارة فرق العمل الافتراضية، وضمان استمرارية التواصل والتنسيق بين أعضاء الفريق، والمحافظة على جودة الأداء وتحقيق أهداف المشاريع في الوقت المحدد وضمن الموارد المتاحة. كما سعت الدراسة إلى بيان الدور الذي تؤديه القيادة الافتراضية، والاتصال الإلكتروني، والتعاون الرقمي، والثقة التنظيمية في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع، باعتبارها من أهم الأبعاد التي تقوم عليها الإدارة الافتراضية.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الأكثر ملاءمة لدراسة الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين المتغيرات، حيث تم تصميم استبانة استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة، وشملت مجموعة من الفقرات التي تقيس أبعاد الإدارة الافتراضية، وهي القيادة الافتراضية، والاتصال الإلكتروني، والتعاون الرقمي، والثقة التنظيمية، إضافة إلى فقرات تقيس كفاءة أداء المشاريع باعتبارها المتغير التابع في الدراسة. كما اشتملت الاستبانة على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للمشاركين، بما يساعد في وصف عينة الدراسة وتحليل خصائصها.

وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل المؤسسات التي تطبق أنظمة العمل عن بُعد أو تعتمد على فرق العمل الافتراضية في تنفيذ مشاريعها، في حين تم اختيار عينة مناسبة من هذا المجتمع وفق الأسلوب الذي يحقق تمثيلًا مناسبًا لأفراده. وبعد جمع الاستبانات، تم إدخال البيانات إلى برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وإجراء عمليات التحليل الإحصائي اللازمة، حيث استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة، كما استخدمت معاملات الارتباط لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحليل الانحدار الخطي لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، بالإضافة إلى عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

واعتمدت الدراسة على مجموعة من الأطر والنظريات العلمية التي فسرت العلاقة بين متغيراتها، ومن أبرزها نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي تؤكد أن الموارد التنظيمية، ومنها التقنيات الرقمية والقدرات البشرية، تمثل مصدرًا لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء، وكذلك نظرية القيادة التحويلية التي تبرز أهمية القيادة في تحفيز العاملين ورفع مستوى الأداء، إلى جانب نظرية ثراء

الوسيلة الإعلامية التي تؤكد أهمية اختيار وسائل الاتصال المناسبة في بيئات العمل الافتراضية، ونظرية التبادل الاجتماعي التي توضح أهمية بناء الثقة والعلاقات التنظيمية في تحسين التعاون بين أعضاء فرق العمل.

وأظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق استراتيجيات الإدارة الافتراضية يساهم في تحسين كفاءة أداء المشاريع، وأن توافر قيادة افتراضية فعالة، ونظم اتصال إلكتروني كفؤة، ومستوى مرتفع من التعاون الرقمي، والثقة التنظيمية بين أعضاء فرق العمل، يعد من العوامل الرئيسة التي تساعد المؤسسات على رفع مستوى

الإنتاجية وتحسين جودة تنفيذ المشاريع وتعزيز القدرة على إنجاز الأعمال في الوقت المحدد ووفق الموارد المتاحة. كما بينت الدراسة أن نجاح المشاريع في بيئات العمل عن بُعد لا يعتمد على توفر التقنيات الرقمية فقط، وإنما يتطلب أيضاً توافر ممارسات إدارية فعالة وثقافة تنظيمية داعمة تقوم على الثقة والتعاون وتبادل المعرفة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، خلص الباحث إلى أن الإدارة الافتراضية أصبحت أحد المتطلبات الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، خاصة في ظل التوسع في تطبيق التحول الرقمي والعمل عن بُعد، الأمر الذي يستوجب اهتمام المؤسسات بتطوير قدرات القيادات الإدارية، والاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتوفير أدوات اتصال وتعاون إلكترونية حديثة، والعمل على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والشفافية والتعاون بين أعضاء فرق العمل. كما أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير مهارات العاملين في مجال إدارة المشاريع الرقمية، وإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول موضوع الإدارة الافتراضية من زوايا مختلفة، بما يساهم في إثراء المعرفة العلمية وتطوير الممارسات الإدارية في هذا المجال.

ويعد هذا الملخص خلاصة متكاملة للدراسة، إذ يوضح مشكلة البحث وأهدافه ومنهجيته ومتغيراته وأبرز نتائجه، ويعكس أهمية الإدارة الافتراضية بوصفها مدخلاً إدارياً حديثاً يساهم في رفع كفاءة أداء المشاريع وتحقيق أهداف المؤسسات في بيئات العمل الرقمية المتغيرة.

6.3 مناقشة النتائج

تشير النتائج إلى أن نجاح الإدارة الافتراضية لا يعتمد فقط على استخدام التقنيات الحديثة، بل يرتبط أيضًا بقدرة المنظمة على تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون، إضافة إلى امتلاك القيادة المهارات اللازمة لإدارة فرق العمل عن بعد.

وتتفق هذه النتائج مع نظرية الموارد والقدرات التي تؤكد أن الاستثمار في الموارد التقنية والبشرية يمثل عاملاً رئيسياً في تحسين الأداء المؤسسي، كما تتفق مع نظرية القيادة التحويلية التي تبرز أهمية الدور القيادي في تحفيز العاملين وتحقيق أهداف المنظمة.

كما تتوافق النتائج مع عدد من الدراسات السابقة التي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية والاتصال الإلكتروني وكفاءة الأداء المؤسسي، مما يعزز موثوقية النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

6.4 الاستنتاجات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن استخلاص ما يأتي:

- تمثل الإدارة الافتراضية أحد المداخل الإدارية الحديثة التي تسهم في تحسين كفاءة أداء المشاريع.
- تؤثر القيادة الافتراضية بصورة إيجابية في نجاح المشاريع من خلال تحسين التوجيه والمتابعة والتحفيز.
- يسهم الاتصال الإلكتروني في رفع سرعة الإنجاز وتقليل الأخطاء وتحسين التنسيق بين العاملين.
- يعزز التعاون الرقمي تبادل المعرفة وتحقيق التكامل بين أعضاء فرق العمل.
- تعد الثقة التنظيمية من أهم العوامل المؤثرة في نجاح العمل عن بعد.
- يسهم تطبيق استراتيجيات الإدارة الافتراضية في تحسين جودة تنفيذ المشاريع ورفع الإنتاجية.

6.5 التوصيات

استنادًا إلى نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يأتي:

تطوير برامج تدريبية متخصصة في القيادة الافتراضية تستهدف مديري المشاريع والعاملين في المؤسسات.

الاستثمار في البنية التحتية الرقمية لضمان توفير أدوات اتصال وتعاون حديثة وآمنة.

اعتماد سياسات تنظيمية واضحة لإدارة فرق العمل الافتراضية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات.

تعزيز ثقافة الثقة والشفافية بين الإدارة والعاملين بما يدعم نجاح بيئة العمل عن بعد.

تشجيع استخدام منصات إدارة المشاريع الرقمية مثل Microsoft Project و Asana و Jira و Microsoft Teams وغيرها بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة.

تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لقياس كفاءة المشاريع في بيئات العمل الافتراضية.

الاهتمام بتطوير مهارات الاتصال الرقمي وإدارة الاجتماعات الافتراضية لدى العاملين.

تعزيز مشاركة المعرفة والخبرات بين أعضاء فرق العمل من خلال المنصات الرقمية.

دمج استراتيجيات الإدارة الافتراضية ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسسات بما يدعم التحول الرقمي.

إجراء تقييم دوري لمدى فاعلية تطبيق الإدارة الافتراضية وتأثيرها في نجاح المشاريع.

6.6 مقترحات لدراسات مستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية في الموضوعات الآتية:

أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير الإدارة الافتراضية وإدارة المشاريع.

- أثر الأمن السيبراني في نجاح فرق العمل الافتراضية.
- دور القيادة الرقمية في إدارة المخاطر بالمشاريع التقنية.
- أثر الثقافة التنظيمية في نجاح العمل عن بعد.
- العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المحافظ والبرامج والمشاريع.
- أثر الحوسبة السحابية في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.
- مقارنة بين أداء المشاريع في بيئات العمل التقليدية وبيئات العمل الافتراضية.
- دراسة أثر الإدارة الافتراضية في رضا أصحاب المصلحة واستدامة المشاريع.

7 المراجع

7.1 أولاً: المراجع العربية (كتب ومراجع أساسية) وفق APA 7

1. أبو النصر، مدحت محمد . (2020). إدارة المشروعات الاحترافية وفق المعايير العالمية . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
2. إبراهيم، أحمد محمد . (2021). إدارة المشروعات: المفاهيم والأساليب والتطبيقات . الرياض: مكتبة الرشد .
3. إدريس، ثابت عبد الرحمن، والمرسي، جمال الدين محمد . (2019). الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية . الإسكندرية: الدار الجامعية .
4. عامر، طارق عبد الرؤوف . (2020). الإدارة الإلكترونية والتحول الرقمي . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر .
5. الغامدي، علي بن سعيد . (2020). إدارة الموارد البشرية الرقمية . جدة: دار العلم .
6. ماهر، أحمد . (2018). إدارة الموارد البشرية . الإسكندرية: الدار الجامعية .
7. يوسف، أحمد يوسف . (2022). التحول الرقمي وإدارة المؤسسات الحديثة . القاهرة: دار التعليم الجامعي .
8. معهد إدارة المشاريع . (2022). (PMI) دليل مجموعة معارف إدارة المشاريع (PMBOK Guide) (الإصدار السابع، النسخة العربية). نيوتاون سكوير، بنسلفانيا Project Management Institute.

7.2 ثانياً: الدراسات العربية الحديثة (2020-2025)

1. ابن عامر، داهنين. (2024). أثر القيادة في نجاح التحول الرقمي: دراسة تطبيقية بمستشفى الملك خالد بمنطقة تبوك. *المجلة العربية للإدارة*، 44(6)، 133-152.
2. صفحي، عائشة بنت محه أحمد. (2024). العلاقة بين تطبيق القيادة الرقمية وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية بالجامعات السعودية. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*، 151(1)، 237-274.
3. الأنصاري، أريج بنت إبراهيم. (2024). دور القيادة المدرسية في التحول الرقمي للفصول الافتراضية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة التربوية، كلية التربية بسوهاج*، 127، 269-308.
4. العربي، محمود كمال، الخريجي، يزيد عبدالله، والعطية، علي عبدالرحمن. (2025). تأثير القيادة الرقمية على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على كليات عنيزة بالمملكة العربية السعودية. *Journal of North African Economies*، 21(38)، 103-126.
5. محمد، أنور محمد قسم الله. (2025). تقييم أثر تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تسريع دورة حياة المشروع وزيادة مرونته: دراسة مقارنة بين منهجيات الإدارة الرشيقة والتقليدية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 9(1)، 43-60.
6. كاظم، يسرى عبدالعزيز، حسن، الفصيل عبد الحميد، وجراد، فايز علي. (2025). تقييم أثر جاهزية المؤسسات السعودية لاعتماد منهجيات إدارة المشاريع المعتمدة على الذكاء الاصطناعي: دراسة تطبيقية بمدينة الرياض. *المجلة الدولية للعلوم المالية والإدارية والاقتصادية*.
7. آل سعود، عبدالعزيز بن عبدالرحمن. (2020). العوامل المؤثرة في نجاح وفعالية قيادة فرق العمل الافتراضية: دراسة تطبيقية على غرفة تجارة وصناعة الرياض. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*.

7.3 المراجع الأجنبية (APA 7th Edition)

1. Avolio, B. J., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338.
2. Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2023). Leading virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 339–362. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050115>
3. Bravo-Duarte, P., Peiró, J. M., González-Anta, B., & Todolí-Signes, A. (2025). Leading from afar: Development and validation of the Leadership Competencies for Telework Scale. *Journal of Management & Organization*.
4. Hoegl, M., & Muethel, M. (2016). Enabling shared leadership in virtual project teams: A practitioners' guide. *Project Management Journal*, 47(1), 7–12. <https://doi.org/10.1002/pmj.21564>
5. Iorio, J., & Taylor, J. E. (2015). Precursors to engaged leaders in virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 33(2), 395–405. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.06.007>
6. Lee, M. R. (2009). E-ethical leadership for virtual project teams. *International Journal of Project Management*, 27(5), 456–463. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.05.012>
7. Pullan, P., & Prokopi, E. (2016). Leading virtual project teams: Dos and don'ts. PMI Global Congress 2016—EMEA. Project Management Institute.
8. Project Management Institute. (2021). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
9. Schmidt, G. B. (2014). Virtual leadership: An important leadership context. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(2), 182–187. <https://doi.org/10.1111/iops.12129>
10. Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54.

Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M., & Huber, A. (2021). Leadership .11
matters in crisis-induced digital transformation: How to lead service
employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service
Management*, 32(1), 71–85.

Alkhayyal, S., & Bajaba, S. (2023). The impact of e-leadership .12
competencies on workplace well-being and job performance: The
mediating role of e-work self-efficacy. *Sustainability*, 15(6), 4724.
<https://doi.org/10.3390/su15064724>

Ferreira, B., Pinto-Moreira, P., & Larginho, M. (2023). An empirical study .13
on virtual team leadership perception. *IBIMA Business Review*.

Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership .14
and work engagement in remote work settings: The moderating role of the
supervisor's digital communication skills. *Leadership & Organization
Development Journal*, 45(7), 1240–1257.

Peiró, J. M., Bravo-Duarte, P., González-Anta, B., & Todolí-Signes, A. .15
(2024). Trust building strategies for virtual leaders in the post-pandemic
era. *Project Leadership and Society*, 5, 100126.
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100126>

8 الملاحق

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول "أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة العمل عن بعد بالمملكة العربية السعودية.

ونظرًا لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء آرائكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأنتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير لمساهمتكم في تعبئة هذا الاستبيان، علمًا أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

نموذج استبيان الدراسة

أثر استراتيجيات الإدارة الافتراضية على كفاءة أداء المشاريع في ظل بيئة العمل عن بُعد
عززي/عزيتي المشاركة، يرجى اختيار الإجابة التي تعبر عن رأيك بدقة. لا يتطلب الاستبيان كتابة الاسم، وتستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.

أولاً: البيانات العامة

البيانات	الاختيارات
الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
العمر	أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر ☐
المؤهل العلمي	دبلوم أو أقل ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐
سنوات الخبرة	أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ أكثر من 10 ☐
القطاع	حكومي ☐ شبه حكومي ☐ خاص ☐ أخرى ☐
طبيعة العمل	حضورى ☐ عن بُعد ☐ هجين ☐
المستوى الوظيفي	مدير مشروع/قائد فريق ☐ مشرف ☐ عضو فريق/موظف ☐

ثانياً: عبارات الاستبيان

مقياس الإجابة: 5 = أوافق بشدة، 4 = أوافق، 3 = محايد، 2 = لا أوافق، 1 = لا أوافق بشدة

المحور الأول: القيادة الافتراضية

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	يوضح القائد أهداف المشروع ومسؤوليات الفريق بوضوح	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتابع القائد تقدم العمل عن بُعد بصورة منتظمة	☐	☐	☐	☐	☐
3	يقدم القائد تغذية راجعة سريعة وبناءة	☐	☐	☐	☐	☐
4	يحفز القائد أعضاء الفريق على الإنجاز والابتكار	☐	☐	☐	☐	☐
5	يمتلك القائد المهارات التقنية اللازمة للإدارة الافتراضية	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثاني: الاتصال الإلكتروني

م	العبارة	1	2	3	4	5
6	تصل معلومات المشروع إلى أعضاء الفريق في الوقت المناسب	☐	☐	☐	☐	☐
7	تتميز التعليمات والرسائل الإلكترونية بالوضوح	☐	☐	☐	☐	☐
8	تسهل الاجتماعات الافتراضية في حل المشكلات واتخاذ القرار	☐	☐	☐	☐	☐
9	تتوفر قنوات اتصال رقمية مناسبة لطبيعة العمل	☐	☐	☐	☐	☐
10	توثق القرارات والمعلومات المهمة إلكترونياً	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الثالث: التعاون الرقمي

م	العبارة	1	2	3	4	5
11	يتعاون أعضاء الفريق بفاعلية رغم اختلاف مواقعهم	☐	☐	☐	☐	☐
12	تُوزع المهام والمسؤوليات بوضوح عبر المنصات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
13	يتبادل أعضاء الفريق المعرفة والملفات اللازمة للعمل	☐	☐	☐	☐	☐
14	تساعد الأدوات الرقمية في متابعة المهام المشتركة	☐	☐	☐	☐	☐
15	يسهم التعاون الرقمي في تقليل الأخطاء وتكرار العمل	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الرابع: الثقة التنظيمية

م	العبارة	1	2	3	4	5
16	تثق الإدارة بقدرة الموظفين على إنجاز العمل عن بُعد	☐	☐	☐	☐	☐
17	يلتزم أعضاء الفريق بمهامهم دون رقابة مستمرة	☐	☐	☐	☐	☐
18	يتم تبادل المعلومات بشفافية بين أعضاء الفريق	☐	☐	☐	☐	☐
19	يتم تقييم أداء العاملين عن بُعد بعدالة وموضوعية	☐	☐	☐	☐	☐
20	يمكن الاعتماد على أعضاء الفريق في تنفيذ المهام الموكلة	☐	☐	☐	☐	☐

المحور الخامس: كفاءة أداء المشاريع

م	العبارة	1	2	3	4	5
21	تُتجز مهام المشروع ضمن الجدول الزمني المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
22	تُستخدم موارد المشروع البشرية والمادية بكفاءة	☐	☐	☐	☐	☐
23	تتحقق مخرجات المشروع معايير الجودة المطلوبة	☐	☐	☐	☐	☐
24	تسهم الإدارة الافتراضية في سرعة اتخاذ القرارات	☐	☐	☐	☐	☐
25	تتخفض الأخطاء وإعادة العمل في المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
26	تتحقق أهداف المشروع وفق النطاق المحدد	☐	☐	☐	☐	☐
27	تسهم الأنظمة الرقمية في توفير بيانات دقيقة عن تقدم المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
28	يشعر أصحاب المصلحة بالرضا عن نتائج المشروع	☐	☐	☐	☐	☐

ثالثاً: سؤال مفتوح

ما أبرز المقترحات التي تسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في بيئة العمل عن بُعد؟

.....

.....

.....

.....

شكراً لمشاركاتكم وتعاونكم

Midocean University
College of Management
Master of Project Management

**The impact of virtual management strategies on project
performance efficiency in a
remote work environment: An Application to company of KSA**

Prepared by: Abdulrahman Alothman
Academic number: 253002879

supervised by:

Dr. Alfaisal Abdelhameed Mohamed
Dr. Fayez Ali Jrad

Year:

2026