

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

ماجستير ادارة المشاريع

أثر العمل عن بُعد على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر
الرقمي: دراسة ميدانية على الشركات السعودية

إعداد الطالبة/ بلقيس حسين عامر زياد

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

١٤٤٨ - ٢٠٢٦



إِهْدَاء

إلى أبي العزيز، السند والداعم الأول، من علمني أن الطموح لا حدود له، لك أقدم
هذا العمل تقديرًا وامتنانًا لجهودك ودعمك الدائم.

إلى من كانت الدعوات الصادقة ترافقني في كل خطوة في حياتي، إلى من غرست في
قلبي حب العلم، وزرعت في نفسي الأمل رغم الصعاب، إلى أمي الغالية رحمها الله، منبع
الحنان والعطاء، وإلى من كانت دعواتها كدعوات أمي رحمها الله ترافقني طوال مسيرتي
العلمية أختي الأستاذة حنان، وإلى صديقتي أعشاب ورفيقة دربي، أهدي ثمرة جهدي وتعجب
أيامي.

إلى أساتذتي الكرام، الذين كانوا نعم الموجهين، من شاركني طريق البحث والسعي

شكرًا لكل لحظة دعم وتشجيع كانت سببًا في الوصول إلى هذه اللحظة.

أهدي هذا العمل لكل من آمن بي، وساهم في أن يصبح هذا الحلم واقعًا مشرقًا.



أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي.

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور

أ.د / الفيصل عبد الحميد

أ.د/ فايز جراد

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع
دراستنا في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميدأوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجية من
المولى عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى.

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (المرونة في العمل، استخدام التكنولوجيا الرقمية، الاتصال الإلكتروني، الاستقلالية الوظيفية) على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي بالشركات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات، تكوّنت من (٢٦) فقرة موزعة على أبعاد المتغيرين، وتم توزيعها على عينة عشوائية ميسرة من العاملين في الشركات السعودية الذين يُمارسون نمط العمل عن بُعد ضمن فرق إدارة المشاريع، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٧٥) استبانة. وتم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS عبر جملة من الأساليب، أبرزها: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد.

وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعمل عن بُعد بأبعاده الأربعة مجتمعةً على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (٧٠.٩٪) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد استخدام التكنولوجيا الرقمية في مقدمة الأبعاد تأثيراً، يليه الاتصال الإلكتروني، فالمرونة في العمل، وأخيراً الاستقلالية الوظيفية. كما أكّدت النتائج قبول جميع الفرضيات الفرعية للدراسة.

وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ ثقافة الاستقلالية الوظيفية، والاستثمار في برامج التأهيل الرقمي لفرق المشاريع، وتطوير منظومة متكاملة لإدارة المعرفة تشمل توثيق الدروس المستفادة، وصياغة ميثاق اتصال مؤسسي يضبط التفاعل الرقمي، فضلاً عن تبني نموذج هجين متوازن يجمع بين العمل عن بُعد والعمل في المقر بنسب مدروسة.

الكلمات المفتاحية: العمل عن بُعد، المرونة في العمل، التكنولوجيا الرقمية، الاتصال الإلكتروني، الاستقلالية الوظيفية، كفاءة إدارة المشاريع، الشركات السعودية.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
١.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
١.....	١.١ المقدمة
٢.....	٢.١ مشكلة الدراسة
٤.....	٣.١ أهداف الدراسة
٤.....	٤.١ أسئلة الدراسة
٥.....	٥.١ فروض الدراسة
٥.....	٦.١ أهمية الدراسة
٦.....	٧.١ الدراسات السابقة:
١٣.....	٨.١ الفجوة البحثية
١٤.....	٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:
١٦.....	١٠.١ المنهجية وطرق البحث:
١٦.....	١١.١ مجتمع وعينة الدراسة
١٧.....	١٢.١ مصادر جمع البيانات
١٧.....	١٣.١ أداة الدراسة
١٨.....	١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٩.....	١٥.١ حدود الدراسة
٢٠.....	الفصل الثاني: الإطار النظري الإطار النظري للدراسة
٢٠.....	المبحث الأول: العمل عن بُعد

٢٠	١.١.٢ تمهيد
٢٠	٢.١.٢ مفهوم العمل عن بُعد
٢٢	٣.١.٢ أهمية العمل عن بُعد
٢٣	٤.١.٢ أهداف العمل عن بُعد
٢٤	٥.١.٢ أبعاد العمل عن بُعد
٢٧	٦.١.٢ استراتيجيات العمل عن بُعد
٢٨	٧.١.٢ الاتجاهات البحثية الحديثة في تناول العمل عن بُعد
٣٠	المبحث الثاني: كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي
٣٠	١.٢.٢ تمهيد
٣٠	٢.٢.٢ مفهوم كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها
٣٢	٣.٢.٢ أهمية كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها
٣٣	٤.٢.٢ أهداف كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها
٣٤	٥.٢.٢ أبعاد كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها
٣٨	٦.٢.٢ استراتيجيات تحقيق كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها
٤٠	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية
٤٠	١.٣ تمهيد
٤٠	٢.٣ منهج الدراسة
٤٠	٣.٣ مصادر جمع البيانات
٤١	٤.٣ مجتمع الدراسة وعينتها
٤٣	٥.٣ أداة الدراسة
٤٥	٦.٣ صدق أداة الدراسة
٤٧	٧.٣ ثبات أداة الدراسة
٤٨	٨.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
٤٩	٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة
٥١	الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

١.٤	تمهيد	٥١
٢.٤	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	٥١
٤.٤	اختبار فرضيات الدراسة	٥٨
٦٥	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	٦٥
١.٥	تمهيد	٦٥
٢.٥	نتائج الدراسة	٦٥
٣.٥	توصيات الدراسة	٦٩
٤.٥	الدراسات المقترحة	٧٠
٧١	Abstract	٧١
٧٢	المراجع	٧٢
٧٦	الملاحق	٧٦
٧٧	استمارة استبيان	٧٧

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٤٢	جدول (٣ - ١): توزيع استبانات الدراسة	١.
٤٢	جدول (٣ - ٢): توزيع مفردات العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = ٣٧٥)	٢.
٤٤	جدول (٣ - ٣): مقياس ليكرت الخماسي وأوزانه	٣.
٤٥	جدول (٣ - ٤): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	٤.
٤٦	جدول (٣ - ٥): معاملات الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل (العمل عن بُعد)	٥.
٤٧	جدول (٣ - ٦): معاملات الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها)	٦.
٤٧	جدول (٣ - ٧): الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	٧.
٤٨	جدول (٣ - ٨): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	٨.
٤٨	جدول (٣ - ٩): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = ٣٧٥)	٩.
٥١	جدول (٤ - ١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المرونة في العمل (ن = ٣٧٥)	١٠.
٥٢	جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استخدام التكنولوجيا الرقمية (ن = ٣٧٥)	١١.
٥٤	جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاتصال الإلكتروني (ن = ٣٧٥)	١٢.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٥٥	جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاستقلالية الوظيفية (ن = ٣٧٥)	١٣.
٥٦	جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (العمل عن بُعد)	١٤.
٥٧	جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (ن = ٣٧٥)	١٥.
٥٩	جدول (٤ - ٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العمل عن بُعد على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها	١٦.
٦١	جدول (٤ - ٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المرونة في العمل على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها	١٧.
٦٢	جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استخدام التكنولوجيا الرقمية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها	١٨.
٦٣	جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاتصال الإلكتروني على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها	١٩.
٦٤	جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقلالية الوظيفية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها	٢٠.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

١.١ المقدمة

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية ومتسارعة في بيئة الأعمال نتيجة للثورة الصناعية الرابعة والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، وما أفرزته من تغيرات جذرية في أنماط العمل التقليدية وأساليب إدارة المؤسسات. وقد جاءت جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-١٩) لتُسرع من هذه التحولات وتقرض على المنظمات حول العالم تبني أنماط عمل جديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية ووسائل الاتصال الحديثة، وعلى رأسها نمط العمل عن بُعد، الذي أصبح ضرورة حتمية لاستمرارية الأعمال في ظل الظروف الاستثنائية التي مرّ بها العالم (أصرف، ٢٠٢١).

ويُعدّ العمل عن بُعد من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تحظى باهتمام متزايد من قبل الباحثين والممارسين في مجال الإدارة، حيث يُشير إلى نمط العمل الذي يُمكن الموظفين من أداء مهامهم الوظيفية خارج المقرات التقليدية للمؤسسة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة. ويتميز هذا النمط بمجموعة من الخصائص أبرزها المرونة في وقت ومكان العمل، والاعتماد على الأدوات الرقمية في إنجاز المهام، والاتصال الإلكتروني بين أعضاء الفريق، إضافة إلى تعزيز الاستقلالية الوظيفية للعاملين (أحمد، ٢٠٢٢).

وقد أصبح العمل عن بُعد يُمثّل خياراً استراتيجياً للعديد من المؤسسات في القطاعين العام والخاص، نظراً لما يوفره من مزايا متعددة تتعلق بخفض التكاليف التشغيلية، وتوسيع نطاق استقطاب الكفاءات، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، فضلاً عن دوره في تعزيز التحول الرقمي للمؤسسات. كما تتجلى أهمية هذا النمط من العمل في القطاعات كثيفة المعرفة وذات الطابع التكنولوجي، حيث تُمكن الأدوات الرقمية المتاحة من إنجاز معظم المهام عن بُعد بكفاءة عالية (السلوم والمعارك، ٢٠٢٤).

ومن جانب آخر، تُعدّ إدارة المشاريع من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات المعاصرة، باعتبارها الإطار المنظم الذي يضمن تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنفيذ المشاريع وفق معايير الجودة والوقت والتكلفة المحددة. وتقوم إدارة المشاريع على مجموعة من العمليات المتكاملة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والرقابة، بهدف تحقيق المخرجات المطلوبة وضمان نجاح المشروع. وقد تطورت مفاهيم

وأساليب إدارة المشاريع تطوراً ملحوظاً خلال العقود الأخيرة، لتواكب المتغيرات والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المعاصرة (الحربي، ٢٠٢٢).

وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، أصبحت إدارة المشاريع تواجه تحديات وفرصاً جديدة تتعلق بكيفية إدارة الفرق الموزعة جغرافياً، واستخدام أدوات التعاون الرقمي، وتطبيق منهجيات حديثة في إدارة المشاريع مثل المنهجيات الرشيقة (Agile) والإدارة الهجينة. كما تطلب ذلك من مديري المشاريع تطوير مجموعة من المهارات والكفاءات الجديدة، تشمل القيادة الافتراضية، وإدارة الفرق متعددة الثقافات، والإلمام بأدوات إدارة المشاريع الرقمية، إضافة إلى القدرة على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل (الشهري والعقيلي، ٢٠٢٤).

وتُعدّ كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها مؤشراً جوهرياً لقياس فاعلية الأداء المؤسسي وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يرتبط نجاح المؤسسات في تحقيق ميزتها التنافسية بمدى قدرتها على إدارة مشاريعها بكفاءة وفاعلية. وتتعدد المعايير المستخدمة لقياس كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها، ومنها الالتزام بالجدول الزمني، والالتزام بالميزانية المحددة، وتحقيق متطلبات الجودة، ورضا أصحاب المصلحة، إضافة إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع. وفي العصر الرقمي، أُضيفت معايير جديدة لقياس نجاح المشاريع تتعلق بمستوى التحول الرقمي والاستفادة من التقنيات الحديثة (عمرو والحبيس، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ما سبق، تتضح أهمية دراسة العلاقة بين العمل عن بُعد وكفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي، لا سيما في البيئة السعودية التي تشهد تحولات رقمية متسارعة في إطار تنفيذ رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، التي تسعى إلى بناء اقتصاد رقمي متطور وبيئة أعمال مرنة وفاعلة. ومن هنا تنطلق هذه الدراسة لاستكشاف أثر العمل عن بُعد بأبعاده المختلفة على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في الشركات السعودية، بما يُسهم في تقديم رؤى علمية وتطبيقية تدعم صنّاع القرار في تطوير سياسات وممارسات إدارة المشاريع في ظل التحولات الرقمية المعاصرة .

٢.١ مشكلة الدراسة

شكّلت جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-١٩) منعطفاً تاريخياً في تطور أنماط العمل المؤسسي، حيث فرضت على المؤسسات حول العالم تبني العمل عن بُعد بوصفه ضرورة حتمية لاستمرارية الأعمال، وامتدّ تطبيق هذا النمط فيما بعد ليُصبح خياراً استراتيجياً تتبناه المؤسسات في ظروف ما بعد الجائحة.

وعلى الرغم من المزايا العديدة التي يوفرها العمل عن بُعد من حيث المرونة وخفض التكاليف وتوسيع نطاق استقطاب الكفاءات، إلا أن تطبيقه أفرز جملة من التساؤلات الجوهرية حول مدى تأثيره على كفاءة العمليات الإدارية الجوهرية في المؤسسات، وفي مقدمتها إدارة المشاريع التي تُعدّ ركيزة أساسية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات في العصر الرقمي.

وعلى الصعيد الميداني، لاحظ الباحث من خلال الاطلاع على واقع الشركات السعودية، أن ثمة إشكالية حقيقية تتعلق بمدى قدرة هذه الشركات على إدارة مشاريعها بكفاءة وفاعلية في ظل تبنيها لنمط العمل عن بُعد أو العمل الهجين. فمن جهة، تواجه هذه الشركات تحديات تتعلق بإدارة الفرق الموزعة جغرافياً، وضمان جودة الاتصال والتنسيق بين أعضاء فرق المشاريع، والحفاظ على الالتزام بالجدول الزمنية والميزانيات المحددة، إضافة إلى إشكاليات تتعلق بمتابعة الأداء وقياس الإنتاجية. ومن جهة أخرى، تُمثّل التقنيات الرقمية الحديثة وأدوات إدارة المشاريع الإلكترونية فرصة واحدة لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع، شريطة توافر الكفاءات البشرية والبنية التحتية الرقمية المناسبة.

وعلى الصعيد الأكاديمي، يلاحظ الباحث وجود فجوة بحثية ملحوظة في الدراسات التي تناولت العلاقة بين العمل عن بُعد وكفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في البيئة العربية بشكل عام، والبيئة السعودية بشكل خاص. فعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت أثر العمل عن بُعد على متغيرات متعددة مثل الأداء الوظيفي (القادري والجفري، ٢٠٢٣)، والتميز المؤسسي (رزق، ٢٠٢٤؛ أبو بكر وعواد، ٢٠٢٣)، وإنتاجية العاملين (أحمد، ٢٠٢٢)، والأداء المؤسسي (أصرف، ٢٠٢١)، إلا أن الدراسات التي ربطت بين العمل عن بُعد وكفاءة إدارة المشاريع تحديداً تكاد تكون نادرة في البيئة العربية، وأغلبها أُجري في بيئات أجنبية وفي قطاعات محددة كقطاع تكنولوجيا المعلومات (Umaji & Paireekreng, 2023; Ugochukwu et al., 2025). (El Khatib et al., 2023)

وتزداد أهمية معالجة هذه الإشكالية في السياق السعودي تحديداً، في ظل التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي ورفع كفاءة بيئة الأعمال، والاعتماد المتزايد للشركات السعودية على نموذج العمل المرن والعمل الهجين، مما يستدعي إجراء دراسات علمية متخصصة تكشف عن طبيعة العلاقة بين العمل عن بُعد وكفاءة إدارة المشاريع، وتحدد الأبعاد الأكثر تأثيراً في هذه العلاقة، بما يُسهم في تزويد صنّاع القرار بإطار علمي يدعم اتخاذ القرارات الرشيدة في هذا الشأن.

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: ما أثر العمل عن بُعد بأبعاده (المرونة في العمل، استخدام التكنولوجيا الرقمية، الاتصال الإلكتروني، الاستقلالية الوظيفية) على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي بالشركات السعودية؟

٣.١ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر العمل عن بُعد بأبعاده (المرونة في العمل، استخدام التكنولوجيا الرقمية، الاتصال الإلكتروني، الاستقلالية الوظيفية) على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي بالتطبيق على الشركات السعودية.

وتتفرع من الهدف الرئيسي عدة أهداف فرعية تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وهي:

- الكشف عن أثر بُعد المرونة في العمل على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.
- تحديد أثر بُعد استخدام التكنولوجيا الرقمية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.
- قياس أثر بُعد الاتصال الإلكتروني على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.
- تحليل أثر بُعد الاستقلالية الوظيفية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تسهم في تعزيز توظيف العمل عن بُعد لرفع كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في الشركات السعودية في ظل التحول الرقمي.

٤.١ أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي

ما أثر العمل عن بُعد بأبعاده (المرونة في العمل، استخدام التكنولوجيا الرقمية، الاتصال الإلكتروني، الاستقلالية الوظيفية) على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي بالشركات السعودية؟

وتتفرع من السؤال الرئيسي عدة أسئلة فرعية، هي:

- ما مستوى تطبيق العمل عن بُعد بأبعاده في الشركات السعودية محل الدراسة؟
- ما مستوى كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي بالشركات السعودية محل الدراسة؟

- ما أثر بُعد المرونة في العمل على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية؟
- ما أثر بُعد استخدام التكنولوجيا الرقمية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية؟
- ما أثر بُعد الاتصال الإلكتروني على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية؟
- ما أثر بُعد الاستقلالية الوظيفية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية؟

٥.١ فروض الدراسة

الفرض الرئيسي

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعمل عن بُعد بأبعاده (المرونة في العمل، استخدام التكنولوجيا الرقمية، الاتصال الإلكتروني، الاستقلالية الوظيفية) على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي بالشركات السعودية..

ويتفرع من هذا الفرض الرئيسي الفروض الفرعية الآتية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في العمل على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام التكنولوجيا الرقمية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإلكتروني على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية الوظيفية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.

٦.١ أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

تتبع الأهمية العلمية للدراسة الحالية من تناولها لموضوع حيوي ومعاصر يجمع بين متغيرين بالغين الأهمية في الفكر الإداري الحديث، وهما العمل عن بُعد وكفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي.

وتُسهّم الدراسة في إثراء المكتبة العربية والسعودية بإطار نظري متكامل حول العلاقة بين هذين المتغيرين، في ظل ندرة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في البيئة السعودية تحديداً. كما تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من خلال محاولتها سد الفجوة البحثية القائمة بين الدراسات التي تناولت العمل عن بُعد وأثره على الأداء الوظيفي بشكل عام، والدراسات التي تناولت إدارة المشاريع، حيث تقدم نموذجاً نظرياً يربط بين أبعاد العمل عن بُعد وكفاءة إدارة المشاريع. كذلك يُتوقع أن تُشكّل هذه الدراسة منطلقاً لدراسات لاحقة تتناول هذا الموضوع في قطاعات وبيئات مختلفة.

الأهمية العملية (التطبيقية)

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في كونها تُقدّم نتائج وتوصيات تطبيقية يمكن أن يستفيد منها صانعو القرار والمديرون التنفيذيون في الشركات السعودية لتعزيز توظيف العمل عن بُعد بما يخدم رفع كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها. كما تُسهّم الدراسة في تزويد مديري المشاريع بفهم أعمق لكيفية إدارة الفرق الموزعة والافتراضية بكفاءة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة. وتأتي أهمية الدراسة العملية كذلك من توافقها مع توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي ورفع كفاءة بيئة الأعمال، حيث يمكن للجهات الحكومية والخاصة الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير سياسات العمل المرن والعمل عن بُعد. كما يُتوقع أن تستفيد من نتائج الدراسة وحدات الموارد البشرية ومكاتب إدارة المشاريع (PMO) في الشركات السعودية لتطوير أدلة وممارسات العمل عن بُعد بما يحقق التميز المؤسسي.

٧.١ الدراسات السابقة:

يُعدّ موضوع العمل عن بُعد من الموضوعات التي استقطبت اهتمام الباحثين والمختصين في مجال الإدارة، لا سيما بعد التحولات الجوهرية التي أحدثتها جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-١٩) في بيئة العمل المؤسسي حول العالم. وقد فرضت هذه الجائحة على المنظمات تبني أنماط عمل جديدة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية ووسائل الاتصال الحديثة، مما أحدث تحولاً جذرياً في طبيعة العلاقة بين الموظف وبيئة العمل، وأعاد تشكيل المفاهيم التقليدية للإنتاجية والأداء وإدارة المشاريع.

ومع تسارع التحول الرقمي وتنامي الاعتماد على الفرق الافتراضية الموزعة، أصبحت إدارة المشاريع تواجه تحديات وفرصاً جديدة تتعلق بكيفية التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة في بيئة عمل غير تقليدية.

فقد أصبح مديرو المشاريع مطالبين بتطوير مهاراتهم وأدواتهم بما يتناسب مع طبيعة العمل عن بُعد، وضمان تحقيق كفاءة الأداء ونجاح المشاريع في ظل التباعد المكاني للفرق العاملة.

وفي ضوء ذلك، تأتي أهمية استعراض الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع من زوايا متعددة، بهدف الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية، وتحديد الفجوة البحثية التي تسعى إلى سدها. وقد تم تقسيم الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين على النحو التالي:

- **المحور الأول:** الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (العمل عن بُعد) وعلاقته بمتغيرات أخرى.
- **المحور الثاني:** الدراسات التي تناولت المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها) وعلاقته بمتغيرات أخرى.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (العمل عن بُعد) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❶ **دراسة أصرف (٢٠٢١) بعنوان: "تقييم أثر العمل عن بعد في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد كوفيد-١٩ على الأداء المؤسسي بالتطبيق على دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان"**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (المرونة في العمل، استخدام التكنولوجيا، الاتصال الإلكتروني، إدارة الوقت) على الأداء المؤسسي في دائرة البلدية والتخطيط بإمارة عجمان في ظل جائحة كوفيد-١٩. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٥٠) موظفاً وموظفة من العاملين في الدائرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعمل عن بُعد بأبعاده على الأداء المؤسسي، كما أظهرت أن العمل عن بُعد ساهم في استمرارية تقديم الخدمات خلال فترة الجائحة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب الموظفين على استخدام تقنيات العمل عن بُعد بكفاءة.

❷ **دراسة Katari et al. (2021) بعنوان "Remote Project Management: Best Practices for Distributed Teams in the Post-Pandemic Era"**

Practices for Distributed Teams in the Post-Pandemic Era"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الممارسات في إدارة المشاريع عن بُعد بأبعادها (التواصل الافتراضي، استخدام أدوات التعاون الرقمي، إدارة الفرق الموزعة، تتبع الأداء) في مرحلة ما بعد الجائحة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات وتحليل دراسات الحالة، وتكونت

العينة من (١٥) شركة عالمية تعتمد على فرق موزعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نجاح إدارة المشاريع عن بُعد يعتمد بشكل كبير على جودة الاتصال، واستخدام أدوات إدارة المشاريع الرقمية، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجيات مرنة (Agile) لإدارة المشاريع، وتوفير برامج تدريبية لمديري المشاريع على القيادة الافتراضية.

❧ دراسة أحمد (٢٠٢٢) بعنوان: "أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (المرونة في العمل، استخدام تكنولوجيا المعلومات، التوازن بين العمل والحياة، الاستقلالية الوظيفية) على إنتاجية العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢١٠) من أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالكلية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعمل عن بُعد على إنتاجية العاملين، حيث ساهم في تحسين التوازن بين العمل والحياة وزيادة الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة بتبني نمط العمل المختلط (الهجين)، وتوفير التدريب اللازم على أدوات العمل الرقمية.

❧ دراسة أبو بكر وعواد (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر العمل عن بعد في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (المرونة، التكنولوجيا، الاتصال، الاستقلالية، إدارة الوقت) على التميز المؤسسي في البنك الأهلي المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٨٠) موظفاً وموظفة من العاملين في البنك. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعمل عن بُعد بأبعاده على التميز المؤسسي، وأن بُعد التكنولوجيا والاتصال كانا الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات العمل عن بُعد.

❧ دراسة عطية وخليف (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر العمل عن بعد في أداء العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة تكريت - العراق"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (البنية التكنولوجية، الاتصال الإلكتروني، المرونة الوظيفية، الثقافة التنظيمية) على أداء العاملين في جامعة تكريت بالعراق. واستخدمت الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٩٥) قيادياً إدارياً في الجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعمل عن بُعد على أداء العاملين، مع وجود تحديات تتعلق بضعف البنية التحتية التكنولوجية ومقاومة التغيير. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للعمل عن بُعد.

❶ دراسة (2023) El Khatib et al. بعنوان "Impact of Remote Work on Project Management Cases from UAE Construction Sector"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (الاتصال، التكنولوجية، التخطيط، المتابعة) على إدارة المشاريع في قطاع البناء والتشييد بدولة الإمارات العربية المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي والكيفي) معتمدةً على دراسة حالات، وتكونت العينة من (٥٠) من مديري المشاريع والمهندسين في عدد من شركات المقاولات الإماراتية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للعمل عن بُعد أثراً إيجابياً على بعض جوانب إدارة المشاريع كالتخطيط والاجتماعات الافتراضية، في حين واجه تحديات في جوانب أخرى تتعلق بالإشراف الميداني. وأوصت الدراسة بتبني نموذج هجين يجمع بين العمل الميداني والعمل عن بُعد في مشاريع البناء، وتعزيز استخدام تكنولوجيا BIM وأدوات إدارة المشاريع الرقمية.

❷ دراسة (2023) Emmanni بعنوان "The Impact of Remote Work on Agile Project Management"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (التواصل الافتراضي، التعاون الرقمي، إدارة الوقت، الإنتاجية) على إدارة المشاريع الرشيقية (Agile Project Management) واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) من المتخصصين في إدارة المشاريع الرشيقية في شركات تكنولوجيا المعلومات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العمل عن بُعد أحدث تحولاً جوهرياً في تطبيق منهجيات Agile، حيث ساهم في زيادة المرونة وسرعة الاستجابة، لكنه فرض تحديات تتعلق باجتماعات الـ Stand-up اليومية وتماسك الفريق. وأوصت الدراسة بتطوير أدوات رقمية مخصصة لدعم منهجيات Agile في بيئة العمل عن بُعد، وتعزيز ثقافة الفريق الافتراضي.

❸ دراسة القادري والجفري (٢٠٢٣) بعنوان: "أثر العمل عن بعد على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبدالعزيز بفرع السلیمانية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (التكنولوجيا المستخدمة، التواصل الإلكتروني، إدارة الوقت، الاستقلالية في العمل) على مستوى الأداء الوظيفي لدى موظفي جامعة الملك عبدالعزيز بفرع السلیمانیة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٨٠) موظفاً وموظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعمل عن بُعد على مستوى الأداء الوظيفي، كما أظهرت أن بُعد التكنولوجيا المستخدمة كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتطوير الأنظمة التكنولوجية المستخدمة، وتقديم الدعم الفني المستمر للموظفين العاملين عن بُعد.

❶ دراسة السلوم والمعارك (٢٠٢٤) بعنوان: "أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر نظام العمل المرن بأبعاده (المرونة في وقت العمل، المرونة في مكان العمل، المرونة في مهام العمل) على رضا الموظفين في الإدارة العامة للتواصل الداخلي بوزارة الصحة في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٢٠) موظفاً وموظفة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنظام العمل المرن بأبعاده على رضا الموظفين، حيث كانت المرونة في مكان العمل الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتعزيز تطبيق نظام العمل المرن في الجهات الحكومية، وتوفير بيئة عمل داعمة لتطبيقه.

❷ دراسة رزقي (٢٠٢٤) بعنوان: "أثر العمل عن بعد على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين الإداريين بشركات الأدوية المصرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العمل عن بُعد بأبعاده (المرونة، التكنولوجيا، الاتصال، الاستقلالية) على التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز العمليات) في شركات الأدوية المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣٢٠) موظفاً إدارياً في شركات الأدوية المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للعمل عن بُعد بأبعاده على التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بتبني سياسات العمل عن بُعد بشكل دائم في شركات الأدوية، وتطوير معايير قياس الأداء الخاصة بهذا النمط من العمل.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة المشاريع وكفاءتها) وعلاقته بمتغيرات أخرى

❶ دراسة العبدالات والشورة (٢٠٢١) بعنوان: "أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحاكمية الرشيدة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، سيادة القانون، الفعالية والكفاءة) على إدارة المشاريع في ظل الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٣١٠) من العاملين في الإدارات العليا والوسطى بأمانة عمان الكبرى. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحاكمية الرشيدة بأبعادها على إدارة المشاريع، كما تبين وجود دور معدّل للتخطيط لإدارة الأزمات في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز مبادئ الحاكمية الرشيدة، وتطوير خطط إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية.

❷ دراسة الحربي (٢٠٢٢) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية والرسالة، الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجية، تنفيذ ومتابعة الاستراتيجية) على إدارة المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) من المديرين والعاملين في عدد من المؤسسات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على إدارة المشاريع، وأن التخطيط الاستراتيجي يُعد ركيزة أساسية لنجاح المشاريع وكفاءتها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات للتخطيط الاستراتيجي بشكل منهجي، وربط أهداف المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

❸ دراسة عمرو والحبيس (٢٠٢٢) بعنوان: "تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع تقييم إدارة المشاريع الإنشائية بأبعادها (إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المخاطر) في المشاريع الإنشائية بمحافظة البلقاء في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (١٥٠) من المهندسين ومديري المشاريع العاملين في المشاريع الإنشائية بالمحافظة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور في بعض جوانب إدارة المشاريع الإنشائية لا سيما في إدارة المخاطر وإدارة الجودة، كما تبين وجود علاقة إيجابية بين تطبيق

معايير إدارة المشاريع ونجاحها. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير منظومة إدارة المخاطر، وتطبيق معايير الجودة الدولية في المشاريع الإنشائية.

❶ دراسة Umaji & Paireekreng (2023) بعنوان "A Study of the Remote Working Efficiency in IT Project Implementation During the Covid-19 Pandemic"

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة العمل عن بُعد بأبعادها (الإنتاجية، جودة العمل، الالتزام بالمواعيد، التواصل، رضا الفريق) في تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات خلال جائحة كوفيد-١٩. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٢٠) من العاملين في مشاريع تكنولوجيا المعلومات في تايلاند. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العمل عن بُعد حقق كفاءة عالية في تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات خلال الجائحة، مع وجود تحديات تتعلق بالتواصل وتماسك الفريق. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير سياسات العمل عن بُعد في شركات تكنولوجيا المعلومات، وتوفير البنية التحتية الرقمية الداعمة لاستمرارية الأعمال.

❷ دراسة الشهري والعقيلي (٢٠٢٤) بعنوان: "دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة بأبعادها (التخلص من الهدر، التحسين المستمر، تمكين العاملين، التركيز على القيمة، المرونة) في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع تقديم نموذج مقترح. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٤٥) من العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي ذي دلالة إحصائية للإدارة الرشيدة بأبعادها في دعم مشاريع إدارة المعرفة، كما تم تقديم نموذج مقترح لتطبيق الإدارة الرشيدة في هذه المشاريع. وأوصت الدراسة بتبني مبادئ الإدارة الرشيدة في الأجهزة الحكومية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة في هذا المجال.

❸ دراسة Ugochukwu et al. (2025) بعنوان "IT Project Management in a Remote Work Environments"

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، الاتصال، إدارة الفريق) في بيئات العمل عن بُعد. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط (الكمي

والكيفي)، وتكونت العينة من (١٨٠) من مديري مشاريع تكنولوجيا المعلومات في عدد من الشركات العالمية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات في بيئات العمل عن بُعد تواجه تحديات تتعلق بالاتصال وتماسك الفريق وإدارة الجودة، إلا أنها تحقق وفورات في التكلفة وزيادة في المرونة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير منهجيات هجينة لإدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات، والاستثمار في أدوات التعاون الرقمي وتدريب الفرق.

٨.١ الفجوة البحثية

تتضح الفجوة البحثية للدراسة الحالية من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة. فمن حيث الهدف، تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في تناولها لأثر العمل عن بُعد كمتغير مستقل، كدراسة (أصرف، ٢٠٢١) ودراسة (القادري والجفري، ٢٠٢٣) ودراسة (رزيق، ٢٠٢٤)، إلا أنها تختلف عنها في طبيعة المتغير التابع، حيث ركزت الدراسات السابقة على متغيرات كالأداء المؤسسي والأداء الوظيفي والتميز المؤسسي، في حين تتفرد الدراسة الحالية بتركيزها على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي. ومن حيث الأبعاد، اعتمدت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد للعمل عن بُعد (المرونة في العمل، استخدام التكنولوجيا الرقمية، الاتصال الإلكتروني، الاستقلالية الوظيفية)، وهي أبعاد تتقاطع جزئياً مع ما اعتمدته بعض الدراسات السابقة كدراسة (أحمد، ٢٠٢٢) ودراسة (أبو بكر وعواد، ٢٠٢٣)، إلا أنها تختلف في كيفية ربط هذه الأبعاد بكفاءة إدارة المشاريع تحديداً، وهو ما يُمثل إضافة علمية جديدة.

ومن حيث المنهج، تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات، كدراسة (السلوم والمعارك، ٢٠٢٤) ودراسة (عطية وخليف، ٢٠٢٣)، إلا أنها تختلف في الأساليب الإحصائية المتقدمة المستخدمة كتحليل العامل التوكيدي (CFA) واستخدام برنامج (AMOS) لاختبار النموذج البنائي. ومن حيث بيئة التطبيق، تتفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على الشركات السعودية في القطاعات الحيوية (الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، البناء والتشييد، الخدمات المالية، الطاقة)، وهي بيئة تختلف عن البيئات التي طُبقت فيها الدراسات السابقة كالبيئة الإماراتية (أصرف، ٢٠٢١؛ El Khatib et al., 2023) والبيئة المصرية (رزيق، ٢٠٢٤؛ أبو بكر وعواد، ٢٠٢٣) والبيئة العراقية (عطية وخليف، ٢٠٢٣) والبيئة الأردنية (العبدالات والشورة، ٢٠٢١؛ عمرو والحبيس، ٢٠٢٢) والبيئة التايلاندية (Umaji & Paireekreng, 2023). وبذلك تُسهم الدراسة الحالية في سد فجوة بحثية

واضحة تتعلق بدراسة هذه العلاقة في البيئة السعودية تحديداً، وفي ظل التحولات الرقمية المرتبطة برؤية المملكة ٢٠٣٠، مما يُضفي عليها أهمية علمية وتطبيقية متميزة.

٩.١ المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: المتغير المستقل (العمل عن بُعد)

مفهوم العمل عن بُعد: يُعرّف العمل عن بُعد بأنه نمط من أنماط العمل الذي يُمكن الموظف من أداء مهامه الوظيفية خارج المقر التقليدي للمؤسسة، باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، سواء كان ذلك من المنزل أو من أي موقع آخر، وذلك بشكل كلي أو جزئي. ويختلف العمل عن بُعد عن العمل التقليدي في عدة جوانب أبرزها المكان والزمان وأساليب الإشراف والمتابعة، حيث يتسم بقدر أكبر من المرونة والاستقلالية للموظف (أصرف، ٢٠٢١).

نشأة العمل عن بُعد وتطوره: ظهر مفهوم العمل عن بُعد في سبعينيات القرن العشرين على يد الباحث الأمريكي جاك نيلز (Jack Nilles)، الذي طرح فكرة العمل من المنزل بهدف تقليل الازدحام المروري وتوفير الطاقة. وقد تطور هذا المفهوم بشكل تدريجي مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلا أن الانتشار الواسع للعمل عن بُعد جاء بعد جائحة كوفيد-١٩، التي شكّلت نقطة تحول جوهريّة في تبني هذا النمط من العمل على مستوى عالمي (عطية وخليف، ٢٠٢٣).

أبعاد العمل عن بُعد: تتعدد الأبعاد التي يُمكن من خلالها قياس العمل عن بُعد، وقد اعتمدت الدراسة الحالية على أربعة أبعاد رئيسية، هي:

● المرونة في العمل: ويُشير إلى قدرة الموظف على تحديد وقت ومكان أداء عمله بما يتناسب مع ظروفه الشخصية ومتطلبات العمل، مما يُسهم في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية وزيادة الرضا الوظيفي (السلوم والمعارك، ٢٠٢٤).

● استخدام التكنولوجيا الرقمية: ويتمثل في توظيف الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة في أداء المهام الوظيفية، بما يشمل برامج الاتصال والتعاون عن بُعد، وأنظمة إدارة المشاريع الإلكترونية، وأدوات مشاركة الملفات والوثائق. (Katari et al., 2021)

❶ الاتصال الإلكتروني: يُشير إلى استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية في التواصل بين الموظفين ورؤسائهم وزملائهم، مثل البريد الإلكتروني، ومنصات الاجتماعات الافتراضية، وتطبيقات المراسلة الفورية (القادري والجفري، ٢٠٢٣).

❷ الاستقلالية الوظيفية: وتعني تمتع الموظف بقدر من الحرية والاستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله، وتنظيم وقته، واختيار أساليب أداء مهامه، مما يُعزز الشعور بالمسؤولية والإبداع (رزق، ٢٠٢٤).

ثانياً: المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها)

مفهوم إدارة المشاريع: تُعرّف إدارة المشاريع بأنها مجموعة من العمليات والأنشطة المنظمة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة ورقابة الموارد البشرية والمادية بهدف تحقيق أهداف محددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة. وتُعدّ إدارة المشاريع تخصصاً إدارياً متكاملاً يستند إلى مجموعة من المعايير والممارسات المهنية المعترف بها عالمياً، كتلك التي يُصدرها معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) ضمن دليل المعرفة (PMBOK) الحربي، ٢٠٢٢.

مفهوم كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها: تُشير كفاءة إدارة المشاريع إلى قدرة فريق المشروع على استخدام الموارد المتاحة بأفضل الطرق لتحقيق أهداف المشروع، في حين يُشير نجاح المشروع إلى تحقيق الأهداف المحددة وفق المعايير المعتمدة. وتتعدد معايير قياس نجاح المشاريع، أبرزها مثلث القيود الكلاسيكي (الوقت، التكلفة، الجودة)، إضافة إلى معايير أخرى تشمل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقيمة المشروع (عمرو والحبيب، ٢٠٢٢).

كفاءة إدارة المشاريع في العصر الرقمي: أحدث التحول الرقمي تغيرات جوهرية في ممارسات إدارة المشاريع، حيث ظهرت أدوات ومنهجيات جديدة تُعزز كفاءة إدارة المشاريع، كأنظمة إدارة المشاريع السحابية، ومنهجيات إدارة المشاريع الرشيقية (Agile)، وأدوات التعاون الافتراضي. كما أصبح من الضروري أن يمتلك مديرو المشاريع كفاءات رقمية تُمكنهم من قيادة فرقهم في البيئات الرقمية والافتراضية (Emmanni, 2023).

أبعاد كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها: يمكن قياس كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها من خلال عدة مؤشرات، منها: الالتزام بالجدول الزمني المحدد للمشروع، والالتزام بالميزانية المعتمدة، وتحقيق متطلبات الجودة، ورضا

أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشروع، وكفاءة استخدام الموارد، وفاعلية إدارة المخاطر، إضافة إلى مستوى التعاون والتنسيق بين أعضاء فريق المشروع (الشهري والعقيلي، ٢٠٢٤).

ثالثاً: العلاقة بين العمل عن بُعد وكفاءة إدارة المشاريع ونجاحها

تتجلى العلاقة بين العمل عن بُعد وكفاءة إدارة المشاريع ونجاحها من خلال عدة جوانب؛ إذ تُسهم المرونة في العمل في تعزيز قدرة فرق المشاريع على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويُمكن استخدام التكنولوجيا الرقمية من تطبيق أدوات إدارة المشاريع الحديثة بكفاءة. كما يُسهّل الاتصال الإلكتروني التواصل بين أعضاء فرق المشاريع الموزعة جغرافياً، وتُعزز الاستقلالية الوظيفية الشعور بالمسؤولية والالتزام لدى أعضاء الفريق. وقد أثبتت الدراسات الحديثة أن العمل عن بُعد يُمكن أن يُحقق تحسينات ملموسة في كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها، شريطة توافر البنية التحتية الرقمية المناسبة والكفاءات البشرية المؤهلة (Katari et al., 2021).

١٠.١ المنهجية وطرق البحث:

سوف تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث سيتم من خلاله وصف الظاهرة محل الدراسة وتحليل العلاقة بين متغيراتها (المتغير المستقل: العمل عن بُعد بأبعاده الأربعة، والمتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها)، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، وتحليلها للوصول إلى نتائج علمية دقيقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

كما سوف تستخدم الدراسة الأسلوب الإحصائي الكمي في تحليل بيانات الدراسة الميدانية، حيث ستُصمَّم استبانة إلكترونية ستوزع على أفراد عينة الدراسة، وستُحلَّل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS) للتحقق من فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، بما يُمكن الباحث من قياس أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع، والوصول إلى استنتاجات وتوصيات علمية موضوعية.

١١.١ مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات المعنية بإدارة المشاريع في الشركات السعودية الكبرى العاملة في القطاعات الحيوية (الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، البناء والتشييد، الخدمات المالية، الطاقة)، والبالغ عددهم وفقاً لإحصاءات الهيئة العامة للإحصاء بالمملكة العربية السعودية ما يقارب (8500) موظف وموظفة يعملون في مجال إدارة المشاريع في الشركات الكبرى التي تتبنى نمط العمل عن بُعد أو العمل الهجين.

وسوف يتم اختيار عينة الدراسة بأسلوب العينة العشوائية الطبقية، حيث سيُحدّد حجم العينة وفقاً لمعادلة (ستيفن ثامبسون) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (5%) ، وبذلك يكون حجم العينة المستهدف (384) مفردة. وسيتم توزيع عدد (420) استبانة على أفراد العينة لضمان الحصول على العدد المطلوب من الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي، وذلك تحسباً لاحتمالية عدم استرداد بعض الاستبانات أو وجود استبانات غير مكتملة، حيث يُتوقع أن يكون معدل الاستجابة في حدود (91.4%) بإجمالي (384) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

١٢.١ مصادر جمع البيانات

سوف تعتمد الدراسة في جمع بياناتها على نوعين من المصادر:

• أولاً: المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات والمجلات المحكمة، والرسائل العلمية، والأبحاث المنشورة، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية والمنظمات الدولية، إضافة إلى المواقع الإلكترونية الموثوقة وقواعد البيانات العلمية، وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة وتدعيم نتائجها.

• ثانياً: المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة عن طريق الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض، والتي ستُصمّم وفقاً لمتغيرات الدراسة وأهدافها.

١٣.١ أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد عينة الدراسة، وسوف تُصمّم الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وستكون الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو التالي:

- ❶ **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية، ويتضمن (٥) فقرات تتعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- ❷ **القسم الثاني:** المتغير المستقل (العمل عن بُعد) بأبعاده الأربعة، ويتضمن (١٦) فقرة موزعة على النحو التالي:

عدد الفقرات	البُعد
4 فقرات	المرونة في العمل
4 فقرات	استخدام التكنولوجيا الرقمية
4 فقرات	الاتصال الإلكتروني
4 فقرات	الاستقلالية الوظيفية
16 فقرة	إجمالي فقرات المتغير المستقل

- ❸ **القسم الثالث:** المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها)، وهو متغير أحادي المحور، ويتضمن (١٠) فقرات تقيس مستوى كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي.

وبذلك يكون إجمالي فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (26) فقرة، إضافة إلى (٥) فقرات للبيانات الديموغرافية.

١٤.١ الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تُحلَّل بيانات الدراسة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تشمل:

التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس استجابات المبحوثين تجاه عبارات الاستبانة، ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة، ومعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس صدق الاتساق الداخلي والعلاقة بين متغيرات الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (Kolmogorov-Smirnov)، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Regression Analysis) لاختبار فرضيات الدراسة وقياس أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير

التابع، واختبار (T-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في إجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية، وتحليل العامل التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة.

١٥.١ حدود الدراسة

تقتصر الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- ⊖ **الحدود الموضوعية:** سوف تقتصر الدراسة على بحث أثر العمل عن بُعد بأبعاده (المرونة في العمل، استخدام التكنولوجيا الرقمية، الاتصال الإلكتروني، الاستقلالية الوظيفية (على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي).
- ⊖ **الحدود المكانية:** سوف تُطبّق الدراسة الميدانية على الشركات السعودية الكبرى العاملة في القطاعات الحيوية (الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، البناء والتشييد، الخدمات المالية، الطاقة) في المملكة العربية السعودية.
- ⊖ **الحدود البشرية:** سوف تقتصر الدراسة على العاملين في الإدارات المعنية بإدارة المشاريع في الشركات السعودية محل الدراسة.
- ⊖ **الحدود الزمانية:** سوف تُجرى الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من عام 2026م .

الفصل الثاني: الإطار النظري الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: العمل عن بُعد

١.١.٢ تمهيد

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة تحولات جوهرية في أنماط تنظيم العمل وأساليب أدائه، إذ لم تعد الصورة التقليدية القائمة على التجمع المكاني للعاملين داخل مقرات موحدة هي النموذج الأوحى لإنجاز المهام الوظيفية، بل برزت أنماط بديلة أعادت تشكيل العلاقة بين العامل والمنظمة وبين الزمان والمكان. ويُعدّ “العمل عن بُعد” من أبرز هذه الأنماط التي فرضت نفسها على الحقل الإداري، خصوصاً بعد التطورات التقنية المتسارعة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، ثم تعزّز هذا التوجّه بشكل غير مسبوق إثر جائحة كوفيد-١٩ التي أرغمت المنظمات على إعادة هندسة عملياتها بسرعة لافتة (أصرف، ٢٠٢١). وقد انعكس هذا التحول على بنية المشاريع ومتطلبات إدارتها، بما يجعل البحث في هذا المتغير حاجة علمية وعملية في آنٍ معاً.

ولأن العمل عن بُعد يتقاطع مع حقول معرفية متعددة كالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ونظم المعلومات الإدارية، فقد تباينت زوايا تناوله بين الباحثين، وتشكّلت حوله مدارس فكرية مختلفة. ومن ثمّ يسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متماسكة تبدأ بمفهومه، ثم تنتقل إلى بيان أهميته وأهدافه، فعرض أبعاده التي اعتمدتها الدراسة، وصولاً إلى استراتيجيات تطبيقه، مع استعراض الاتجاهات البحثية الحديثة التي تناولته من زوايا متجدّدة.

٢.١.٢ مفهوم العمل عن بُعد

تتعدّد التعريفات التي قدّمها الباحثون للعمل عن بُعد بتعدّد المداخل التي انطلقوا منها؛ فبعضهم نظر إليه باعتباره ترتيباً مكانياً بديلاً، وبعضهم رآه نمطاً تنظيمياً متكاملًا، وآخرون عاملوه بوصفه استراتيجية إدارية ذات أبعاد سلوكية وتقنية. ويرى أحمد (٢٠٢٢) أن العمل عن بُعد يمثل صيغة من صيغ أداء المهام الوظيفية خارج المقر الرسمي للمنظمة، يعتمد فيها العامل على وسائط الاتصال الإلكتروني في التفاعل مع رؤسائه وزملائه وإنجاز ما يُوكّل إليه من أعمال، بحيث تُختزل العلاقة المكانية المباشرة لصالح علاقة افتراضية منضبطة بقواعد إدارية واضحة.

وفي معالجة أكثر شمولاً، يُعرّفه عطية وخليف (٢٠٢٣) بأنه نظام عمل حديث يقوم على فصل مكان أداء العمل عن مكان وجود المنظمة، بحيث يُمارَس النشاط من المنزل أو من أي موقع يختاره العامل، مع توفّر بنية تحتية رقمية تتيح التواصل المستمر وتبادل البيانات وإنجاز التقارير والمهام في إطار زمني مرّن. ويُلاحظ في هذا التعريف توسيع دائرة المفهوم لتشمل ليس فقط البُعد المكاني، بل البُعد الزمني والتقني أيضاً، مما يقترب به من فكرة “بيئة العمل الافتراضية” المتكاملة.

ومن منظور وظيفي، يذهب القادري والجفري (٢٠٢٣) إلى أن العمل عن بُعد هو ترتيب وظيفي يُمكن العامل من إنجاز مهامه الموكلة إليه عبر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، دون الحاجة إلى التواجد الجسدي في مقر العمل، وذلك ضمن إطار تعاقدّي وتنظيمي يحدّد الحقوق والواجبات ومعايير الأداء وآليات المتابعة. ويُبرز هذا التعريف الجانب التعاقدّي الذي كثيراً ما يُغفَل في التعريفات الأخرى، ويُذكر بأن العمل عن بُعد ليس ممارسة عشوائية بل علاقة منظّمة قانونياً وإدارياً.

أما المغاصبة (٢٠٢٢) فيتناوله بوصفه استراتيجية تنظيمية تتبنّاها المنظمة لإعادة توزيع جهد العاملين بين المقر الرسمي والمواقع الخارجية، بحيث يتحوّل العمل من نشاط مرتبط بمكان محدد إلى نشاط مرتبط بنتائج محددة. ويُضيف السلوم والمعارك (٢٠٢٤) بُعداً آخر حين يصفان الأنظمة المرنة — ومنها العمل عن بُعد — بأنها ترتيبات تمنح الموظفين قدرًا من الحرية في تحديد متى وأين وكيف يؤدّون أعمالهم، ضمن إطار مؤسسي يحفظ توازن مصالح الطرفين.

ومن المنظور الأجنبي، يتناوله Katari et al. (2021) باعتباره نمطًا لإنجاز العمل تعتمد فيه الفرق الموزعة جغرافيًا على أدوات التعاون الرقمي لإدارة مهامها ومشاريعها، بما يُعيد تعريف مفهوم “مكان العمل” ليصبح فضاءً رقميًا أكثر منه حيّرًا ماديًا. ويذهب El Khatib et al. (2023) إلى أنه ترتيب تنظيمي يجمع بين المرونة المكانية والاعتماد على البنية التحتية الرقمية، بحيث يُعاد تصميم تدفقات العمل لتتلاءم مع غياب التواجد الفيزيائي. كما يُعرّفه Emmanni (2023) بأنه أسلوب عمل قائم على التفاعل الافتراضي بين أعضاء الفريق، ويتطلّب تبني ممارسات إدارية جديدة تتناسب مع طبيعة البيئة الرقمية الموزعة.

ويستخلص الباحث من مجموع هذه التعريفات أن العمل عن بُعد ليس مجرد نقل لموقع العمل من المقر إلى المنزل، بل هو منظومة متكاملة تشمل أبعادًا مكانية وزمنية وتقنية وسلوكية وتعاقدية، تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها بأساليب أكثر مرونة وكفاءة، مع منح العامل قدرًا أكبر من الاستقلالية في إدارة وقته وأسلوب أدائه، شريطة وجود بنية رقمية داعمة وإطار رقابي ملائم يضمن جودة المخرجات. وبهذا

المعنى، يمكن اعتبار العمل عن بُعد استجابة استراتيجية لتحولات الاقتصاد الرقمي، وأداة لإعادة هندسة العلاقة بين الإنسان والعمل في ضوء متطلبات المرحلة الراهنة.

٣.١.٢ أهمية العمل عن بُعد

تتبع أهمية العمل عن بُعد من كونه أحد التحولات الجوهرية التي مسّت بنية المنظمات المعاصرة وأعادت تشكيل علاقاتها الداخلية والخارجية، فهو لا يُختزل في كونه إجراءً إدارياً مؤقتاً، بل يمتد ليكون رافعة استراتيجية تُسهم في تطوير الأداء وتحقيق الميزة التنافسية. وقد تنامي الاهتمام به في الأدبيات الإدارية حين تبيّن أن المنظمات القادرة على تبنيّه بكفاءة تتمتع بقدرة أعلى على الاستجابة للمتغيرات وامتصاص الصدمات.

ويشير رزيق (٢٠٢٤) إلى أن أهمية العمل عن بُعد تتجلى في عدة جوانب، أبرزها: أولاً، إسهامه في تخفيض التكاليف التشغيلية للمنظمة من خلال تقليص الحاجة إلى المساحات المكتبية والنفقات المرتبطة بها كالكهرباء والصيانة والتأمين والمواصلات؛ وثانياً، توسيع نطاق استقطاب الكفاءات بحيث لا تقتيد المنظمة بالنطاق الجغرافي المحيط بها، بل تستطيع الوصول إلى مواهب موزعة في مناطق متعددة؛ وثالثاً، تعزيز قدرة المنظمة على الاستمرارية في مواجهة الأزمات والكوارث، إذ يوفر بنية بديلة لمواصلة الأعمال حين يتعذّر التواجد في المقر الرسمي؛ ورابعاً، الإسهام في تحقيق التميز المؤسسي عبر تحرير الطاقات الإبداعية وتحفيز الابتكار في أساليب الأداء.

ويرى أبو بكر وعواد (٢٠٢٣) أن أهمية هذا النمط تتعدّى البُعد التشغيلي لتشمل البُعد الاستراتيجي، إذ يُسهم في: تعزيز قدرة المنظمة على بناء ثقافة تنظيمية مرنة تتقبّل التغيير، ودعم جهود التحول الرقمي بوصفه أحد تجلّياته العملية، وتطوير منظومة العلاقات الوظيفية على نحو يُعلي قيمة الثقة والمسؤولية الذاتية بدلاً من الرقابة المباشرة، فضلاً عن الإسهام في تحسين صورة المنظمة في سوق العمل بوصفها بيئة جاذبة للكفاءات الباحثة عن توازن بين متطلبات الحياة المهنية والشخصية.

ويُضيف Ugochukwu et al. (2025) أن أهمية العمل عن بُعد في سياق إدارة المشاريع التقنية تتمثّل في تمكين الفرق من تجاوز الحواجز الجغرافية، وإعادة تصميم تدفقات العمل وفق منطق رقمي يُسرّع الإنجاز ويُحسّن جودة التنسيق بين الأطراف المعنية، مع توفير قدر أكبر من الشفافية في توثيق المهام ومتابعتها. ويُعرّز هذا التوجّه ما يطرحه Umaji and Paireekreng (2023) من أن قيمة هذا النمط

تظهر بوضوح حين تواجه المنظمات ظروفًا استثنائية تستلزم إعادة ترتيب أولوياتها التشغيلية، إذ يُتيح استمرارية العمل دون انقطاع، ويُحافظ على مستوى مقبول من الإنتاجية في ظل قيود قد تكون شديدة.

ويُبرز جاسم والمعاضيدي (٢٠٢٢) أن الأهمية تمتد لتشمل البُعد القيادي، حيث يفرض العمل عن بُعد على القيادات الإدارية تطوير أساليبها في توجيه الفرق ومتابعة الأداء، الأمر الذي ينعكس على نضج الممارسات الإدارية ويرفع من كفاءة عمليات التخطيط والتنظيم في المشاريع. ويستخلص الباحث مما سبق أن العمل عن بُعد بات يُمثّل ضرورة استراتيجية لا خيارًا ثانويًا، إذ يلتقي عند تقاطع ثلاثة محاور: تخفيض التكلفة، وتعظيم القيمة، وتعزيز المرونة المؤسسية، وهي محاور تُشكّل في مجموعها قاعدة المنافسة في الاقتصاد الرقمي المعاصر.

٤.١.٢ أهداف العمل عن بُعد

يسعى تبني نظام العمل عن بُعد إلى تحقيق جملة من الأهداف المتشابكة التي تخدم المنظمة والعامل والمجتمع في آنٍ معًا. وقد تناولت الأدبيات هذه الأهداف من زوايا متعددة، يمكن تصنيفها على النحو الآتي.

يرى الحربي (٢٠٢٢) أن الأهداف الجوهرية تتمحور حول: رفع كفاءة استخدام الموارد التنظيمية من خلال إعادة توزيعها بصورة تُعظّم العائد منها، وتعزيز قدرة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى عبر تحرير الإدارة من الانشغال بالعمليات اليومية المعتادة، وتمكينها من التركيز على القضايا الكلية ذات الأثر طويل الأمد.

ويذهب عمرو والحبيس (٢٠٢٢) إلى أن من أبرز أهدافه: تحسين جودة المخرجات الإدارية في المشاريع، وتمكين فرق العمل من التفاعل المتزامن وغير المتزامن بمرونة عالية، وتقليل الفجوات الزمنية في اتخاذ القرارات، فضلًا عن إسهامه في بناء نموذج إداري قائم على النتائج لا على ساعات الحضور.

ومن جانب آخر، تُحدّد العبدللات والشورة (٢٠٢١) عددًا من الأهداف ذات الطابع الحوكمي، منها: تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة من خلال توثيق رقمي شامل للمهام والإنجازات، ودعم اللامركزية في اتخاذ القرار، وتطوير منظومة الرقابة الذاتية لدى العاملين، بما يُحقّق نقلة في طبيعة العلاقة بين الإدارة العليا والمستويات التنفيذية.

ويُضيف (Katari et al. (2021 أن أهداف العمل عن بُعد في إدارة المشاريع تشمل: تحقيق التزامن بين أعضاء الفريق الموزّع جغرافيًا، وتقصير دورة إنجاز المهام، وتوفير بيئة عمل تتوافق مع توقّعات الأجيال الجديدة من الكوادر الراغبة في أنماط عمل أكثر مرونة. ويذهب (El Khatib et al. (2023 إلى أن من أهدافه أيضًا: استدامة سير المشاريع في الظروف غير المستقرة، وتعزيز قدرة المنظمات على التكيف مع متطلبات السوق المتغيرة، وضمان جاهزية البنية التحتية الرقمية لاستيعاب أي توسّع مستقبلي.

ويُلخّص الباحث الأهداف في خمس مجموعات متكاملة: أهداف اقتصادية تتعلّق بكفاءة الموارد وتخفيض التكاليف، وأهداف بشرية تتصل بجودة حياة العامل ورضاه، وأهداف تنظيمية ترتبط بالمرونة والاستجابة، وأهداف تقنية تتعلّق بتعميق التحول الرقمي، وأهداف مجتمعية تشمل تخفيف الازدحام والتلوث وتحقيق التنمية المستدامة. وتعمل هذه الأهداف في تكامل بحيث يُعزّز تحقيق إحداها بلوغ الأخرى.

٥.١.٢ أبعاد العمل عن بُعد

تم تحديد أبعاد العمل عن بُعد في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته دراسة أحمد (٢٠٢٢) ودراسة المغاصبة (٢٠٢٢) ودراسة السلوم والمعارك (٢٠٢٤)، حيث اتفقت هذه الدراسات على أن المرونة في العمل، واستخدام التكنولوجيا الرقمية، والاتصال الإلكتروني، والاستقلالية الوظيفية تُمثّل الأبعاد الرئيسة التي يقوم عليها هذا النمط، ويمكن من خلالها قياسه ميدانيًا. وفيما يلي عرض موسّع لكل بُعد.

❖ المرونة في العمل

تُعدّ المرونة في العمل البُعد المحوري الذي يميّز نظام العمل عن بُعد عن النظم التقليدية، إذ تنطوي على قدرة العامل والمنظمة معًا على تكييف ترتيبات الزمان والمكان وأساليب الأداء بما يخدم أهداف العمل ويستجيب لمتطلبات الحياة الشخصية للعامل. وتُشير المغاصبة (٢٠٢٢) إلى أن هذه المرونة تتجلى في صور متعددة، منها: مرونة الجدولة الزمنية التي تُتيح للعامل اختيار الساعات الأنسب لأدائه، ومرونة الموقع التي تُحرّره من قيد المكان الواحد، ومرونة المهام التي تُمكنه من إعادة ترتيب أولوياتها وفق طبيعة كل مرحلة من مراحل المشروع.

ولا تقتصر المرونة على البُعد الفردي، بل تمتد إلى البُعد التنظيمي حيث تتحوّل المنظمة إلى كيان قادر على إعادة تشكيل هيكله ومسؤولياته بصورة سريعة استجابةً للمتغيرات الخارجية. ويرى كاظم (٢٠٢٥) أن هذه المرونة تُسهم في رفع كفاءة استجابة فرق المشاريع للتعديلات الطارئة على نطاق العمل أو جدولته

الزمني، إذ تُتيح إعادة توزيع المهام دون الحاجة إلى ترتيبات لوجستية معقدة. كما تُسهم في خلق ثقافة تنظيمية تُقدّر القدرة على التكيف وتُكافئها، وهو ما يعكس انتقالاً حقيقياً من نموذج الإدارة الجامدة إلى نموذج الإدارة الرشيقة.

ويُضاف إلى ذلك أن المرونة في العمل تُمثّل آلية فعّالة لإدارة التّوّع في فرق العمل، خصوصاً حين تشمل هذه الفرق أعضاءً من خلفيات ثقافية مختلفة أو من مناطق زمنية متباعدة، فهي تُتيح لكل عضو أن يؤدّي عمله في إطار الزمن المناسب له دون الإخلال بسير المشروع. غير أن نجاح هذه المرونة يتوقّف على وجود إطار مؤسسي واضح يُحدّد الحدود ويضبط التّوّعات، حتى لا تتحوّل المرونة إلى فوضى تنظيمية، وهو ما يفرض على الإدارة العليا صياغة سياسات دقيقة تحفظ التوازن بين الحرية والانضباط.

❖ استخدام التكنولوجيا الرقمية

يُمثّل هذا البُعد البنية التحتية التي يقوم عليها العمل عن بُعد، إذ لا يمكن تصوّر تطبيق هذا النمط دون الاعتماد على منظومة متكاملة من الأدوات الرقمية التي تُسهّل أداء المهام وتبادل المعلومات وإدارة المشاريع. وتوضّح دراسة الشهري والعقيلي (٢٠٢٤) أن التكنولوجيا الرقمية في بيئة العمل عن بُعد تشمل ثلاث طبقات: طبقة البنية التحتية التي تضم الخوادم والشبكات وخدمات الحوسبة السحابية، وطبقة التطبيقات التي تشمل منصات إدارة المشاريع وأدوات التعاون، وطبقة الأمن السيبراني التي تحمي البيانات وتضمن استمرارية الخدمة.

ويُبرز Emmanni (2023) أن استخدام التكنولوجيا الرقمية في إدارة المشاريع لم يعد ترفاً بل أصبح مطلباً أساسياً لتحقيق المرونة المنشودة، إذ تُتيح أدوات مثل لوحات المهام الرقمية والتقارير الآلية والتحليلات التنبؤية للقائد متابعة سير المشروع لحظةً بلحظة دون الحاجة إلى اجتماعات حضورية متكرّرة. كما تُسهم هذه الأدوات في توثيق القرارات وتعزيز الشفافية، وتُقلّص هامش الخطأ الناتج عن سوء التفسير أو فقدان المعلومات.

غير أن فاعلية هذا البُعد لا تتوقّف على مجرّد توفّر الأدوات، بل على مستوى التبنّي والاستيعاب لدى العاملين، وهو ما يستلزم برامج تدريبية مكثّفة ومستمرة لرفع كفاءتهم الرقمية. ويُلفت الباحث إلى أن المنظمات التي تُهمل هذا الجانب كثيراً ما تواجه فجوة بين الإمكانيات التقنية المتاحة وحجم الاستفادة الفعلية منها، الأمر الذي يُضعف العائد على الاستثمار في التحول الرقمي. ومن هنا، ينبغي النظر إلى التكنولوجيا

الرقمية بوصفها منظومة اجتماعية-تقنية لا ركيزة تقنية فحسب، تتضمن أبعادًا بشرية وثقافية بقدر ما تتضمن أبعادًا مادية وبرمجية.

❖ الاتصال الإلكتروني

يُشكّل الاتصال الإلكتروني الشريان الحيوي الذي ينقل المعلومات والأفكار والقرارات بين أطراف المشروع في بيئة العمل عن بُعد، وتزداد أهميته كلما اتّسعت الفجوة المكانية بين أعضاء الفريق. ويرى أصرف (٢٠٢١) أن الاتصال الإلكتروني في هذا السياق يتجاوز كونه أداة لنقل الرسائل، ليُصبح إطارًا متكاملًا يُعيد تشكيل العلاقات التنظيمية، إذ تتحوّل المحادثات الجانبية واللقاءات العفوية إلى تفاعلات مُتعمّدة عبر القنوات الرقمية، الأمر الذي يفرض على المنظمات تصميم سياسات اتصال واضحة تضمن جودة التفاعل وعدم انقطاعه.

ويتوزع الاتصال الإلكتروني على نمطين متكاملين: الاتصال المتزامن الذي يحدث في الوقت الفعلي عبر مكالمات الفيديو والمحادثات المباشرة، والاتصال غير المتزامن الذي يجري عبر البريد الإلكتروني ومنصات إدارة المهام والتعليقات على الوثائق المشتركة. ويُلفت Katari et al. (2021) إلى أن المزج الفعّال بين النمطين يُعدّ من أبرز ممارسات إدارة الفرق الموزعة، إذ يُتيح الاتصال غير المتزامن مرونة في التعامل مع فروق التوقيت، بينما يُحافظ الاتصال المتزامن على روح الفريق والإحساس بالانتماء.

ومن الزوايا الجديدة التي يطرحها الباحث في معالجة هذا البُعد، أن جودة الاتصال الإلكتروني لا تُقاس بكَمّ الرسائل المتبادلة، بل بمدى وضوح المحتوى ودقّة توقيته وملاءمته للسياق. فالإفراط في الرسائل قد يؤدّي إلى ما يُعرف بـ"التشبع الاتصالي" الذي يستنزف انتباه العاملين ويُقلّل من إنتاجيتهم، في حين أن نقصها يؤلّد فجوات معلوماتية تُربك سير المشروع. ولذلك تحتاج المنظمات إلى تطوير "ميثاق اتصال" يُحدّد قنوات التواصل المناسبة لكل نوع من الرسائل، ويضبط الإيقاع العام للتفاعل بين أعضاء الفريق.

❖ الاستقلالية الوظيفية

تُمثّل الاستقلالية الوظيفية البُعد السيكولوجي والإداري الذي يمنح العامل في بيئة العمل عن بُعد القدرة على اتخاذ قرارات تشغيلية تتعلّق بأسلوب أدائه وترتيب أولوياته دون الحاجة إلى رجوع متكرّر إلى المستويات الإشرافية. ويرى السلوم والمعارك (٢٠٢٤) أن الاستقلالية في هذا السياق ليست تخليًا عن الرقابة، بل إعادة

تعريف لها بحيث تنتقل من الرقابة على السلوك إلى الرقابة على النتائج، وهو تحوّل عميق يتطلب نضجًا إداريًا من قِبَل القيادة، ونضجًا مهنيًا من قِبَل العامل.

وتتّكس الاستقلالية الوظيفية في عدة مظاهر: حرية اختيار الأساليب التي يتبنّاها العامل في إنجاز مهامه، وحرية تنظيم وقته بما يتلاءم مع طبيعة المهمة وظروفه الشخصية، وحرية اتخاذ قرارات تشغيلية بسيطة دون الحاجة إلى موافقات متعدّدة، وحرية المشاركة في صياغة أهدافه الوظيفية بالتنسيق مع رئيسه المباشر. ويُبيّن (Ugochukwu et al. (2025 أن هذه الاستقلالية تُسهم في تعزيز الإحساس بالملكية النفسية للعمل، ما يرفع من مستوى الالتزام والاندماج لدى العامل، خصوصًا في مشاريع تقنية المعلومات التي تتطلب قدرًا عاليًا من التركيز والإبداع.

ويُضيف الباحث أن الاستقلالية الوظيفية، رغم فوائدها العديدة، تفرض تحديات تتعلّق بضرورة وجود معايير أداء واضحة ومُتفق عليها مسبقًا، إذ بدونها قد تتحوّل الاستقلالية إلى مصدر للارتباك وضياح الاتجاه. كما تستلزم نظامًا للتغذية الراجعة المستمرة يُتيح للعامل معرفة موقعه من مسار الأداء المتوقع، ويُمكن الإدارة من التدخّل في التوقيت المناسب دون أن تنزلق إلى الرقابة الميكروسكوبية التي تُفرغ الاستقلالية من مضمونها.

ويُضاف إلى الأبعاد الأربعة السابقة عناصر مساندة ينبغي مراعاتها عند تطبيق العمل عن بُعد، من أبرزها: الثقافة التنظيمية الداعمة التي تُعزّز الثقة بين الإدارة والعاملين، والقيادة التحويلية القادرة على إلهام الفرق الافتراضية، والسياسات التشريعية الواضحة التي تحفظ حقوق الأطراف، ومنظومة الأمن السيبراني التي تحمي البيانات. وتعمل هذه العناصر بوصفها بنية مساندة تُعزّز فاعلية الأبعاد الجوهرية وتضمن تكاملها.

٦.١.٢ استراتيجيات العمل عن بُعد

تتنوّع الاستراتيجيات التي تتبنّاها المنظمات لتطبيق العمل عن بُعد بحسب طبيعة نشاطها ومستوى نضجها الرقمي وثقافتها التنظيمية. ويُمكن تصنيفها في عدة مداخل متكاملة.

المدخل الأول هو الاستراتيجية التدريجية التي تقوم على التطبيق المرحلي للعمل عن بُعد، حيث تبدأ المنظمة بتجربة محدودة على فئة من الموظفين أو وحدة تنظيمية معينة، ثم تُوسّع نطاق التطبيق تدريجيًا

بعد تقييم نتائج كل مرحلة. ويرى عطية وخليف (٢٠٢٣) أن هذه الاستراتيجية تُتيح للمنظمة فرصة التعلّم التنظيمي ومعالجة الإشكاليات في حجمها الأصغر قبل أن تتعقّد على نطاق أوسع.

المدخل الثاني هو الاستراتيجية الهجينة التي تجمع بين العمل في المقر والعمل عن بُعد بنسب متفاوتة، وتُعَدّ من أكثر الاستراتيجيات شيوعًا في الوقت الراهن، إذ تجمع بين مزايا النموذجين. ويُبرز رزيق (٢٠٢٤) أن هذه الاستراتيجية تتطلب تصميمًا دقيقًا لجدولة أيام الحضور والغياب بحيث يُحافظ الفريق على فرص التفاعل المباشر دون التضحية بالمرونة.

المدخل الثالث هو الاستراتيجية الشاملة التي تتبنّاها المنظمات ذات الطابع الرقمي الكامل، حيث يعمل جميع الموظفين عن بُعد دون مقر مركزي. وتتطلب هذه الاستراتيجية مستوى عاليًا من النضج الرقمي وثقافة تنظيمية متطورة قائمة على الثقة والنتائج.

وتشير الحربي (٢٠٢٥) إلى أن أي استراتيجية لتطبيق العمل عن بُعد ينبغي أن تستند إلى أربعة محاور: محور الحوكمة الذي يُحدّد السياسات والإجراءات، ومحور الكفاءات الذي يُطوّر مهارات العاملين، ومحور التقنية الذي يُوفّر البنية الداعمة، ومحور القياس الذي يُتيح تقييم الأثر بصورة دورية. وعلى هذا الأساس، فإن نجاح أي استراتيجية لا يتوقّف على جودة التصميم فحسب، بل على قدرة المنظمة على تنفيذها بمرونة وتقييمها باستمرار.

٧.١.٢ الاتجاهات البحثية الحديثة في تناول العمل عن بُعد

تتعدّد زوايا تناول العمل عن بُعد في الأدبيات الحديثة، ويُمكن استعراض أبرز هذه الاتجاهات على النحو الآتي.

اتّجه أصرف (٢٠٢١) في معالجته إلى زاوية تقييم أثر هذا النمط على الأداء المؤسسي في السياق الحكومي خلال جائحة كوفيد-١٩، مُعتمدًا على إطار تحليلي يربط بين متغيرات بيئية طارئة ومتغيرات أداء مؤسسي، مع توظيف مؤشرات تتعلّق بجودة الخدمات وسرعة الإنجاز. وتُفيد الدراسة الحالية من هذا الإطار في تحديد المؤشرات الملائمة لقياس أثر العمل عن بُعد في بيئة متغيّرة.

وعالج أحمد (٢٠٢٢) المتغير من زاوية أثره على إنتاجية العاملين في المؤسسات الأكاديمية، مُستعرضًا أبعادًا تشمل المرونة والاتصال والتكنولوجيا، مع توظيف أدوات قياس كمّية لرصد متغيرات الإنتاجية.

وتستفيد الدراسة الحالية من هذه المعالجة في صياغة فقرات قياس البُعدين المرتبطين بالمرونة والاتصال الإلكتروني.

أما القادري والجفري (٢٠٢٣) فقد ركّزا على زاوية الأداء الوظيفي في السياق الجامعي السعودي، مُتنبئين منظورًا يربط بين خصائص العمل عن بُعد وأبعاد الأداء الفردي، وتستفيد منها الدراسة الحالية في تصميم أدوات تقيس الاستقلالية الوظيفية.

وتناول رزيق (٢٠٢٤) المتغير من منظور التميز المؤسسي في قطاع الأدوية المصرية، عبر إطار يربط بين متغيرات تنظيمية ومخرجات تميّز، وتستفيد منه الدراسة الحالية في فهم آليات انتقال أثر العمل عن بُعد إلى مخرجات تنظيمية أوسع.

كما عالج عطية وخليف (٢٠٢٣) المتغير في القيادات الإدارية بالجامعات العراقية، عبر منظور يربط بين خصائص العمل عن بُعد وأداء العاملين، مع توظيف مؤشرات نوعية وكمية. وتُفيد منه الدراسة الحالية في تشكيل تصوّر متكامل عن الأبعاد التشغيلية للعمل عن بُعد.

ومن الزاوية الأجنبية، تناول El Khatib et al. (2023) المتغير في قطاع الإنشاءات بدولة الإمارات، عبر إطار يربط بين العمل عن بُعد وممارسات إدارة المشاريع، مع توظيف مؤشرات تتعلق بكفاءة العمليات. وعالج Umaji and Paireekreng (2023) المتغير من زاوية كفاءة العمل عن بُعد في تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات خلال الجائحة، عبر منظور تشغيلي. وتُفيد الدراستان في صياغة أدوات قياس تربط أبعاد العمل عن بُعد بمخرجات المشاريع.

المبحث الثاني: كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي

١.٢.٢ تمهيد

تحوّلت إدارة المشاريع من كونها وظيفة فنية محدودة إلى حقل معرفي وممارسة استراتيجية تُشكّل أحد المداخل الجوهرية لتحقيق أهداف المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد فرض العصر الرقمي تحديات جديدة على هذا الحقل، إذ لم يعد كافياً أن يُنجز المشروع في حدود الوقت والكلفة والنطاق المتفق عليها، بل أصبح المطلوب أن يتحقّق ذلك مع قدرة على التكيّف المستمر مع تحولات بيئة العمل الرقمية، وعلى توظيف الأدوات الرقمية في رفع كفاءة عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

ومن هنا، فإن “كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي” لا تُختزل في مفهوم تقليدي قائم على المعايير الكلاسيكية، بل تتسع لتشمل قدرة المشروع على توليد القيمة المضافة، وملاءمته لاحتياجات أصحاب المصلحة، وقابليته للاستدامة، ومرونته في التكيف مع المتغيرات. ويسعى هذا المبحث إلى تقديم معالجة نظرية متكاملة لهذا المتغير، تبدأ بتأصيل مفهومه، ثم تستعرض أهميته وأهدافه وأبعاده ومداخل قياسه، وتنتهي بعرض أبرز الاتجاهات البحثية التي تناولته.

٢.٢.٢ مفهوم كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها

تتباين التعريفات التي قدّمها الباحثون لكفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بحسب الزاوية التي ينظرون منها، فمنهم من يُركّز على معايير الإنجاز التقليدية، ومنهم من يتجاوزها إلى معايير أوسع تشمل القيمة الاستراتيجية وأصحاب المصلحة.

يُعرّفها الحربي (٢٠٢٢) بأنها “قدرة المنظمة على إنجاز مشاريعها وفق ما خُطّط له من حيث النطاق والجدول الزمني والموازنة المعتمدة، مع تحقيق مستوى مقبول من الجودة في المخرجات وإرضاء أصحاب المصلحة الرئيسيين”. ويُلاحظ في هذا التعريف اعتماد منظور تكاملي يجمع بين المعايير الكميّة والمعايير النوعية، ويُبرز موقع أصحاب المصلحة بوصفهم محكّاً أساسياً للحكم على النجاح.

ويذهب عمرو والحبيس (٢٠٢٢) إلى أنها “منظومة من العمليات والممارسات الإدارية التي تُمارسها فرق المشاريع بهدف تحقيق الأهداف المرسومة بأعلى مستوى من الجودة وأقل قدر من الهدر في الموارد”،

ويُلاحظ هنا التركيز على البُعد العمليّاتي بوصفه الميكانيزم الذي يُترجم الأهداف إلى نتائج، مع إبراز فكرة “تقليل الهدر” التي تربط هذا المفهوم بمبادئ الإدارة الرشيدة.

ومن منظور حوكمي، تعرّفها العبداللات والشورة (٢٠٢١) بأنها “المحصلة النهائية لتفاعل ممارسات الحوكمة الرشيدة مع منظومة إدارة المشاريع، بحيث تُتيح إنجاز المشاريع ضمن إطار شفاف ومُساءل، ينعكس على ثقة أصحاب المصلحة في جدوى ما يُقدّم”. ويُضيف هذا التعريف بُعد الحوكمة بوصفه مكونًا لا غنى عنه في تعريف النجاح، خصوصًا في المشاريع ذات الطابع العمومي أو الخدمي.

وفي معالجة معاصرة، يُعرّفها كاظم (٢٠٢٥) بأنها “قدرة فريق المشروع على توظيف الحلول الهندسية والتقنية المتقدّمة لإنجاز المشروع وفق معايير الجودة والكفاءة، مع المحافظة على قدر عالٍ من المرونة في الاستجابة للتغيّرات الطارئة”. ويبرز هذا التعريف البُعد التقني الذي بات يُعيد تشكيل ممارسات إدارة المشاريع في العصر الرقمي.

ومن زاوية مكملّة، يرى الشهري والعقلي (٢٠٢٤) أن كفاءة إدارة المشاريع تُمثّل “نتاج تكامل ممارسات الإدارة الرشيدة مع المنظومة المعرفية للمشروع، بحيث تُتيح تحقيق أقصى قيمة بأقل قدر من الهدر، مع توفير بيئة تعلّم تنظيمي تُعزّز رأس المال المعرفي للمنظمة”. ويبرز هذا التعريف الترابط بين كفاءة المشاريع وإدارة المعرفة، وهو ربط مهمّ في سياق العصر الرقمي.

ومن المنظور الأجنبي، يُعرّفها Katari et al. (2021) بأنها “مدى قدرة فرق المشاريع الموزعة على تحقيق أهداف المشروع ضمن قيود الموارد والوقت، مع المحافظة على جودة التفاعل الافتراضي وكفاءة استخدام الأدوات الرقمية”. ويُلاحظ أن هذا التعريف يُدخل عنصر “الفرق الموزعة” بوصفه واقعًا جديدًا تفرضه بيئة العمل الرقمية.

ويتناولها Ugochukwu et al. (2025) باعتبارها “محصلة قدرة الإدارة على المواءمة بين متطلبات المشروع وقدرات الفريق الموزّع في البيئة الرقمية، بما يُحقّق توازنًا بين الإنجاز الفني والكفاءة التشغيلية ورضا أصحاب المصلحة”. أما El Khatib et al. (2023) فيعرّفانها بأنها “القدرة على إدارة دورة حياة المشروع كاملة في بيئة رقمية، بحيث تُحقّق المعايير الرئيسة للنجاح مع الاستفادة القصوى من إمكانيات التحول الرقمي”.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق أن كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي مفهوم متعدّد الأبعاد، يجمع بين البُعد الكلاسيكي القائم على معايير “الوقت-التكلفة-الجودة-النطاق”، وأبعاد جديدة فرضها التحول الرقمي تتضمن مرونة الاستجابة، وفاعلية التفاعل الافتراضي، وكفاءة توظيف الأدوات الرقمية، وقدرة المشروع على توليد القيمة لأصحاب المصلحة وتحقيق الاستدامة. وعلى هذا، يمكن تعريفها إجرائيًا بأنها: قدرة فريق المشروع على إنجاز أهدافه ضمن القيود المتّفق عليها، باستخدام الأدوات الرقمية المناسبة، وتحقيق التفاعل الفعّال بين أعضاء الفريق الموزعين، بما يُؤدّد قيمة ملموسة لأصحاب المصلحة ويُعزّز قدرة المنظمة على إنجاز مشاريع مماثلة في المستقبل.

٣.٢.٢ أهمية كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها

تستمد كفاءة إدارة المشاريع أهميتها من كونها الجسر الذي يصل بين الاستراتيجية والتنفيذ، فهي المسار الذي تنتقل عبره الأفكار والرؤى الكبرى إلى نتائج ملموسة على أرض الواقع. ومع التحول الرقمي، تضاعفت هذه الأهمية لأن المشاريع باتت أكثر تعقيدًا وترابطًا، وأصبح الفشل فيها أعلى كلفة من ذي قبل.

ويشير الحربي (٢٠٢٥) إلى أن أهمية كفاءة إدارة المشاريع تتجلى في عدة أبعاد، أبرزها: أولاً، إسهامها في تحقيق التميز المؤسسي من خلال إنجاز مشاريع تُحقّق قفزات نوعية في الأداء؛ وثانياً، تحسين توظيف الموارد المالية والبشرية والتقنية بصورة تُعظّم العائد على الاستثمار؛ وثالثاً، تعزيز ثقة أصحاب المصلحة في قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها؛ ورابعاً، بناء رأس مال مؤسسي من الخبرات والممارسات المترابطة يُمكن توظيفه في مشاريع لاحقة.

ويرى عمرو والحبيس (٢٠٢٢) أن أهمية هذا المفهوم تتعدّى البُعد التشغيلي لتشمل أبعاداً استراتيجية، إذ يُسهم في: تطوير القدرات التنافسية للمنظمة عبر تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة عالية، وتحفيز الإبداع المؤسسي من خلال إتاحة بيئة عمل قائمة على التحدي والإنجاز، وتعزيز الاستدامة المالية للمنظمة عبر إنجاز المشاريع وفق الموازنات المعتمدة، وتقوية البنية المعرفية للمنظمة من خلال توثيق الدروس المستفادة.

ويُضيف جاسم والمعاضيدي (٢٠٢٢) أن أهمية كفاءة إدارة المشاريع تظهر بوضوح في مشاريع تكنولوجيا المعلومات التي تتطلّب درجة عالية من الدقة في التنسيق بين أعضاء الفريق، إذ يُسهم نضج ممارسات الإدارة في: تحسين جودة المخرجات التقنية، وتقليص فجوات التواصل بين الإدارة والفريق الفني،

ورفع كفاءة عمليات اتخاذ القرار في المراحل الحرجة من المشروع، وضمان مواءمة المخرجات لاحتياجات المستخدم النهائي.

ويبرز (Emmanni (2023 أهمية أخرى تتعلق بالعصر الرقمي، حيث يرى أن كفاءة إدارة المشاريع تُمثّل اليوم أحد المؤشرات الحاسمة على نضج التحول الرقمي للمنظمة، فهي تكشف عن مدى قدرتها على توظيف الأدوات الرقمية في تحويل التخطيط إلى تنفيذ، والاستفادة من البيانات في اتخاذ القرارات الآنية، وتطوير منظومات استجابة سريعة للمتغيرات. ويُؤكّد (El Khatib et al. (2023 أن المشاريع التي تُدار بكفاءة في البيئة الرقمية تُسهم في تعزيز السمعة المؤسسية وتفتح أمام المنظمة فرصاً أوسع في الأسواق المستقبلية.

ويشير الشهري والعقيلي (٢٠٢٤) إلى أن أهمية كفاءة إدارة المشاريع تتقاطع مع منظومة إدارة المعرفة، إذ تولّد كل دورة من دورات إنجاز المشاريع رصيذاً معرفياً يُسهم في إثراء الذاكرة التنظيمية، وتطوير ممارسات الجيل التالي من المشاريع، وبناء قدرات مستدامة للمنظمة في التعامل مع التحديات المستقبلية. ويستخلص الباحث من مجمل ما سبق أن أهمية كفاءة إدارة المشاريع تتوزّع على ثلاثة مستويات متكاملة: المستوى التشغيلي المتمثل في إنجاز المشاريع بكفاءة، والمستوى الاستراتيجي المتمثل في تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي، والمستوى المعرفي المتمثل في بناء قدرات مستدامة تُمكن المنظمة من المنافسة في الأمد البعيد.

٤.٢.٢ أهداف كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها

تسعى إدارة المشاريع الكفؤة إلى تحقيق جملة من الأهداف المترابطة التي تخدم الأهداف العليا للمنظمة وتُلبي توقعات أصحاب المصلحة. ويمكن استعراض هذه الأهداف من زوايا متعدّدة.

يرى عمرو والحبيس (٢٠٢٢) أن أهداف كفاءة إدارة المشاريع تتمحور حول: تحقيق التوازن بين معايير الجودة والكلفة والوقت بحيث لا يُضحي بأحدها على حساب الآخر، وضمان مواءمة مخرجات المشروع للاحتياجات الحقيقية لأصحاب المصلحة، وبناء فرق عمل قادرة على التعامل مع تعقيدات المشروع بمرونة وكفاءة، وتطوير منظومة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تُتيح متابعة الأداء وتقييمه بصورة موضوعية.

ويُضيف الحربي (٢٠٢٢) أن من أهدافها الجوهرية: ربط ممارسات إدارة المشاريع بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة بحيث يُسهم كل مشروع في تحقيق هدف استراتيجي محدّد، وتقليل الفجوة بين ما

يُخَطَّط له وما يُنفَّذ فعليًا عبر تطوير آليات متابعة دقيقة، وبناء قدرة تنبؤية لدى فرق المشاريع تُمكنها من استشراف المخاطر قبل وقوعها، وتعزيز ثقافة التعلُّم من التجارب السابقة لتجنُّب تكرار الأخطاء.

ومن منظور تنظيمي أشمل، تُحدِّد العبدالات والشورة (٢٠٢١) جملة من الأهداف منها: ترسيخ مبادئ الشفافية في توزيع الأدوار وتوثيق القرارات، وتعزيز المساءلة على كل مستويات المشروع، ودعم اتخاذ القرار القائم على البيانات والمعلومات الموثوقة بدلاً من الانطباعات والتقديرات الشخصية، وتطوير منظومة إدارة المخاطر بحيث تنتقل من رد الفعل إلى الاستباق.

ويذهب كاظم (٢٠٢٥) إلى أن أهداف كفاءة إدارة المشاريع في العصر الحديث تشمل: توظيف الحلول الهندسية والتقنية المتقدمة في تحسين عمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ورفع مستوى دقة التقديرات الزمنية والمالية، وتقليص هامش الخطأ في القرارات الفنية الحرجة، وتعزيز قدرة فريق المشروع على التكيف مع المستجدات التقنية المتسارعة.

ويُضيف (Ugochukwu et al. (2025 أن أهداف كفاءة إدارة المشاريع في البيئة الرقمية تتضمن: تحقيق التكامل بين الأدوات الرقمية وممارسات الإدارة بحيث تخدم الأدوات الأهداف وليس العكس، وتعزيز قدرة الفرق الموزعة على إنجاز مشاريع متكاملة دون فقدان روح الفريق، وتطوير معايير قياس جديدة تُلائم خصائص البيئة الرقمية، والإسهام في تنمية المهارات الرقمية لأعضاء فرق المشاريع.

ويُلخِّص الباحث الأهداف في أربع مجموعات متكاملة: أهداف إنجارية تتعلَّق بتحقيق معايير المشروع الكلاسيكية، وأهداف قيمية تتعلَّق بتعظيم القيمة المضافة لأصحاب المصلحة، وأهداف تطويرية تتعلَّق ببناء قدرات مستدامة للمنظمة، وأهداف تكيفية تتعلَّق بقدرة المشروع على الاستجابة للتحوُّلات الرقمية. وتعمل هذه المجموعات في تكامل عضوي بحيث يُعزِّز تحقيق إحداها بلوغ الأخرى.

٥.٢.٢ أبعاد كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها

تم تحديد أبعاد كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بوصفها متغيرًا أحاديَّ المحور بناءً على ما طرحته دراسة الحربي (٢٠٢٥) ودراسة عمرو والحبيس (٢٠٢٢) ودراسة (Katari et al. (2021، حيث تناولت هذه الدراسات المتغير باعتباره منظومة متكاملة تتفاعل فيها مؤشرات متعدِّدة لإنتاج محصلة واحدة هي “كفاءة إدارة المشروع ونجاحه في العصر الرقمي”. وفيما يلي عرض موسَّع للمؤشرات والمكوّنات التي تنتظم داخل هذا المحور الواحد.

❖ الالتزام بمعايير الإنجاز الكلاسيكية

يُمثّل الالتزام بمعايير الإنجاز الكلاسيكية الركيزة الأولى التي يقوم عليها الحكم على كفاءة المشروع، وتتضمن هذه المعايير الأبعاد الأربعة المعروفة: نطاق العمل، والجدول الزمني، والموازنة المالية، ومستوى الجودة. ويُبيّن عمرو والحبيس (٢٠٢٢) أن هذه المعايير تتفاعل في علاقة تبادلية، بحيث يؤدي التراخي في أحدها إلى ضغط مضاعف على الباقي، الأمر الذي يستلزم إدارة دقيقة لما يُعرف بـ"مثلث القيود".

وتتجاوز كفاءة إدارة المشاريع المعاصرة المفهوم التقليدي لهذه المعايير لتُضيف إليها بُعد "القيمة المتحققة" الذي يقيس مدى ما أنتجه المشروع من قيمة فعلية مقارنةً بما خُطّط له. ويُساهم هذا المؤشر في تجاوز النظرة الشكلية للإنجاز إلى نظرة أعمق تستحضر جوهر القيمة التي يقدمها المشروع. وتُشير الحربي (٢٠٢٥) إلى أن المشاريع التي تُحقّق التزامًا عاليًا بهذه المعايير تكتسب سمعة مؤسسية تُسهّل عليها الحصول على الموارد والدعم في المشاريع اللاحقة، الأمر الذي يُحوّل النجاح إلى دورة ذاتية الاستمرار.

❖ كفاءة التخطيط والتنظيم

يُمثّل التخطيط حجر الزاوية في أي مشروع، إذ يُحدّد الأهداف ويرسم المسار ويُوزّع المسؤوليات ويُقدّر الموارد. وتتجلّى كفاءة التخطيط في قدرة الفريق على صياغة خطة واقعية تستوعب التعقيدات وتترك هامشًا مرئيًا للتعامل مع المستجدات. ويرى الحربي (٢٠٢٢) أن التخطيط الاستراتيجي للمشاريع يُساهم في توجيه القرارات نحو الأهداف بعيدة المدى، ويُتيح تجنب الانشغال بالقضايا التشغيلية على حساب الصورة الكلية.

ولا يقتصر التخطيط على المرحلة الأولية للمشروع، بل يُمارَس في صورة دورية تشمل التخطيط الكلي، والتخطيط المرحلي، والتخطيط التفصيلي للمهام اليومية. وتُشير الأدبيات إلى أن المشاريع التي تتبنّى منهج "التخطيط المتدرج" تتمتع بمرونة أعلى في التعامل مع المتغيرات، إذ تُعاد صياغة الخطط على ضوء المعطيات الجديدة دون التضحية بالاتجاه العام. ويُؤكّد الباحث أن جودة التخطيط لا تُقاس بدقة التنبؤ بكل تفاصيل المستقبل، بل بقدرة الخطة على استيعاب التغيرات دون أن تفقد قيمتها التوجيهية.

❖ كفاءة التنفيذ والمتابعة

تنتقل كفاءة المشروع من مرحلة التخطيط إلى مرحلة التنفيذ، حيث تتحوّل الخطط إلى أعمال ملموسة، وتُختبر قدرة الفريق على الالتزام بالمسار المرسوم. ويُساهم نظام المتابعة الفعّال في رصد الانحرافات في

وقت مبكر واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة قبل أن تتفاقم. ويبيّن كاظم (٢٠٢٥) أن الحلول الهندسية والتقنية المتقدمة باتت تُتيح متابعة المشاريع بمستوى من الدقة لم يكن متاحًا في السابق، عبر توظيف لوحات المعلومات الذكية ومؤشرات الأداء الآلية وتحليلات البيانات الضخمة.

وتشمل كفاءة التنفيذ القدرة على إدارة الموارد البشرية بطريقة تُحفّز الإنتاجية وتحفظ روح الفريق، وإدارة الموارد المادية بطريقة تُقلّل الهدر وتُعظّم الاستفادة، وإدارة الموارد المعلوماتية بطريقة تضمن تدفقها الفعّال بين أعضاء الفريق. ويرى الباحث أن المشاريع التي تُهمل أحد هذه الجوانب تُعاني من اختلال في كفاءة التنفيذ مهما كانت دقة التخطيط، إذ إن التنفيذ منظومة متكاملة لا تحتمل التجزئة.

❖ كفاءة إدارة المخاطر والتعامل مع المتغيرات

يُعدّ هذا البُعد من أكثر الأبعاد أهمية في العصر الرقمي، إذ تتسارع التحوّلات وتزداد المفاجآت، فلا يكفي أن يكون المشروع مُحكم التخطيط ودقيق التنفيذ، بل يجب أن يمتلك قدرة على التعامل مع المخاطر والاستجابة للمستجدات. ويُؤكّد (Emmanni 2023) أن منهجيات إدارة المشاريع الرشيقة (Agile) قد طوّرت إطارًا متكاملًا للتعامل مع المتغيرات، يقوم على التكرار والتعلّم المستمر بدلًا من الالتزام الجامد بخطة موضوعة مسبقًا.

وتشمل كفاءة إدارة المخاطر القدرة على تحديد المخاطر المحتملة، وتقدير احتمالات وقوعها وحجم أثرها، وصياغة خطط استجابة لكل منها، ومتابعتها بصورة دورية لرصد ما يستجدّ منها. ويُضيف Umaji and Paireekreng (2023) أن المشاريع التي تُنفّذ في ظروف استثنائية كالجوائح والأزمات تحتاج إلى مستوى أعلى من النضج في إدارة المخاطر، يستوعب طبيعة الغموض ويُتيح اتخاذ قرارات سريعة دون توافر معلومات كاملة.

❖ كفاءة توظيف الأدوات الرقمية

يُمثّل هذا البُعد إضافة جوهرية فرضها العصر الرقمي على معايير الحكم على كفاءة إدارة المشاريع. ولم يعد المعيار هو مجرد توافر الأدوات الرقمية، بل مستوى توظيفها الفعّال في خدمة عمليات المشروع. ويبيّن (Katari et al. 2021) أن المنظمات الناجحة في إدارة الفرق الموزعة هي التي طوّرت ممارسات متكاملة لاستخدام أدوات إدارة المشاريع الرقمية بحيث تخدم الأهداف وتُحقّق التكامل بين أعضاء الفريق.

وتشمل كفاءة توظيف الأدوات الرقمية: ملائمة الأدوات المختارة لطبيعة المشروع وحجمه، ومستوى تدريب الفريق على استخدامها، وقدرة هذه الأدوات على التكامل مع الأنظمة القائمة في المنظمة، ومستوى الأمن السيبراني الذي تُوفّره. ويُؤكّد الباحث أن المشاريع التي تتبنّى أدوات رقمية متطورة دون الاستثمار في تدريب الكوادر تُعاني من فجوة بين الإمكانيات والتطبيق، الأمر الذي يستلزم رؤية تكاملية تجمع بين الجانبين التقني والبشري.

❖ كفاءة التواصل وإدارة أصحاب المصلحة

يُعدّ التواصل الفعّال شريانًا أساسيًا في كفاءة إدارة المشاريع، خصوصًا في المشاريع التي تتضمن أصحاب مصلحة متعدّدين بمستويات اهتمام وتأثير متفاوتة. وتشمل كفاءة التواصل: وضوح الرسائل، وملاءمة قنواتها، ودقة توقيتها، ومستوى الشفافية في تبادل المعلومات. ويرى جاسم والمعاويدي (٢٠٢٢) أن كفاءة القيادة في مشاريع تكنولوجيا المعلومات تُقاس بقدرتها على إدارة منظومة التواصل بين أعضاء الفريق وبين الفريق وأصحاب المصلحة، بحيث تُحافظ على وحدة الاتجاه وتمنع الانحرافات الناتجة عن سوء الفهم.

وتشمل إدارة أصحاب المصلحة أيضًا: تحديدهم بدقة، وتحليل مستوى تأثيرهم واهتمامهم، وصياغة استراتيجية إشراك مناسبة لكل منهم، ومتابعة تطلّعاتهم بصورة دورية. وتُشير الأدبيات إلى أن المشاريع التي تفشل غالبًا لا تفشل بسبب القصور التقني بل بسبب القصور في إدارة التوقعات والعلاقات.

❖ كفاءة إدارة الفرق الافتراضية

يُمثّل هذا البُعد أحد الأبعاد الجديدة التي فرضها التحوّل نحو العمل عن بُعد، إذ باتت كثير من مشاريع العصر الرقمي تُنفَّذ بفرق موزعة جغرافيًا تتفاعل عبر القنوات الرقمية. ويبيّن El Khatib et al. (2023) أن إدارة الفرق الافتراضية تتطلب مهارات قيادية مختلفة عن تلك المطلوبة في الفرق التقليدية، تتضمن: القدرة على بناء الثقة عبر التفاعل الرقمي، وإدارة فروق التوقيت والثقافات، وتعزيز روح الفريق رغم البُعد المكاني، وتوفير الدعم الفني والنفسي للأعضاء.

ويُضيف Ugochukwu et al. (2025) أن نضج إدارة الفرق الافتراضية يُعدّ من المؤشرات الحاسمة على كفاءة إدارة المشاريع في العصر الرقمي، إذ يكشف عن قدرة المنظمة على تجاوز قيود المكان والاستفادة من الكفاءات أينما وُجدت.

❖ كفاءة التعلّم التنظيمي وتراكم المعرفة

يُمثّل هذا البُعد الذراع الاستراتيجي لكفاءة إدارة المشاريع، إذ لا تكتفي المنظمات الناجحة بإنجاز المشاريع، بل تستثمر في توثيق الدروس المستفادة منها وتحويلها إلى أصول معرفية تُسهم في تطوير المشاريع المستقبلية. ويبيّن الشهري والعقلي (٢٠٢٤) أن منظومة إدارة المعرفة تُمثّل مكونًا أساسيًا في الإدارة الرشيدة للمشاريع، إذ تُتيح للمنظمة الاستفادة من تجاربها وتجنّب تكرار أخطاء الماضي، وتوظيف أفضل الممارسات في تصميم المشاريع الجديدة.

ويُضيف الباحث جملة من المؤشرات الفرعية التي تنبثق عن هذا المتغير الأحادي وتُسهّم في قياسه بصورة شاملة، منها: مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع، ودرجة استدامة الفوائد الناتجة عنه، ومدى مساهمة المشروع في تعزيز السمعة المؤسسية، وحجم المعرفة المتراكمة بعد انتهائه، وقدرة الفريق على الاستجابة للمستجدات خلال دورة حياته، ومستوى التكامل الذي تحقّق بين الأدوات الرقمية وممارسات الإدارة.

٦.٢.٢ استراتيجيات تحقيق كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها

تتنوّع الاستراتيجيات التي تتبنّاها المنظمات لتحقيق كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بحسب طبيعة قطاعها ومستوى نضجها. ويُمكن تصنيفها في عدة مداخل متكاملة.

المدخل الأول هو استراتيجية الإدارة الرشيدة (Agile) التي تقوم على تقسيم المشروع إلى دورات قصيرة (Sprints)، تتيح كل منها تقديم مُنتج قابل للاستخدام، ومراجعته، وتعديل المسار بناءً على التغذية الراجعة. ويبيّن Emmanni (2023) أن هذه الاستراتيجية تتلاءم بصورة خاصة مع المشاريع التقنية التي تتسم بدرجة عالية من الغموض، وتسمح بالتعديل المستمر دون انتظار اكتمال دورة كاملة من التخطيط.

المدخل الثاني هو استراتيجية الإدارة الرشيدة التي تقوم على ترسيخ مبادئ الحوكمة في كل مراحل المشروع، من خلال توثيق القرارات وتعزيز المساءلة وضمان الشفافية. وتُبرز العبدالات والشورة (٢٠٢١) أن هذه الاستراتيجية تتلاءم بشكل خاص مع المشاريع ذات الطابع العمومي التي تتطلب درجة عالية من الانضباط الإجرائي.

المدخل الثالث هو استراتيجية إدارة المعرفة التي تتبناها المنظمات الراغبة في بناء قدرات مستدامة، حيث يُنظر إلى كل مشروع بوصفه فرصة لإثراء الذاكرة التنظيمية. ويُبرز الشهري والعقيلي (٢٠٢٤) أن دمج إدارة المعرفة في ممارسات إدارة المشاريع يُتيح للمنظمة الاستفادة من تجاربها السابقة وتجنب تكرار الأخطاء.

المدخل الرابع هو استراتيجية التحول الرقمي التي تقوم على إعادة تصميم ممارسات إدارة المشاريع بما يتناسب مع الإمكانيات التي تتيحها الأدوات الرقمية. ويُبين كاظم (٢٠٢٥) أن هذه الاستراتيجية تتطلب استثمارًا مزدوجًا في البنية التحتية الرقمية وفي تطوير الكوادر، بحيث تتكامل الأدوات مع الكفاءات في خدمة أهداف المشروع.

ويرى الباحث أن نجاح أي من هذه الاستراتيجيات يتوقف على قدرة المنظمة على المواءمة بين متطلباتها وبين السياق التنظيمي، وعلى وجود قيادة تتبنى الرؤية وتعمل على ترسيخها، وعلى استثمار حقيقي في تنمية كفاءات فرق المشاريع، وعلى منظومة قياس وتقييم تُتيح التحقق من الأثر بصورة دورية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

١.٣ تمهيد

يُعدّ هذا الفصل الركيزة المنهجية التي تقوم عليها الدراسة الميدانية، إذ يتناول الإجراءات العلمية التي اتّبعها الباحث لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بأثر العمل عن بُعد بأبعاده (المرونة في العمل، استخدام التكنولوجيا الرقمية، الاتصال الإلكتروني، الاستقلالية الوظيفية) على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي بالشركات السعودية. ويستعرض الفصل بصورة متسلسلة منهج الدراسة المعتمد، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات وكيفية بنائها، والتحقّق من صدقها وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية الموظّفة في معالجة البيانات. وقد حرص الباحث على أن تكون الإجراءات المنهجية متّسقة مع طبيعة المتغيرات وأهداف الدراسة، وملائمة لاختبار الفروض في ضوء البيانات الميدانية المتاحة.

٢.٣ منهج الدراسة

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها؛ إذ يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة كما هي في الواقع، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، ثم تصنيفها وتحليلها واستخلاص الدلالات منها للوصول إلى استنتاجات تُسهم في فهم العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وقد اختار الباحث هذا المنهج لاعتبارات عدة، أبرزها: أن الدراسة تسعى إلى توصيف واقع تطبيق العمل عن بُعد في الشركات السعودية وأثره على كفاءة إدارة المشاريع، وتسعى أيضاً إلى تحليل العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة، وهو ما يتلاءم بدقة مع طبيعة المنهج الوصفي التحليلي القائم على الوصف الكمي والتحليل الإحصائي. كما اعتمد الباحث على الأسلوب المسحي عبر توزيع استبانة إلكترونية على مفردات العينة، وهو أسلوب يتناسب مع الحجم الكبير لمجتمع الدراسة وانتشاره الجغرافي.

٣.٣ مصادر جمع البيانات

اعتمد الباحث في جمع البيانات على مصدرين متكاملين هما:

❖ **المصادر الثانوية:** وتشمل الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة التي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وقد وظّفها الباحث في بناء الإطار النظري وصياغة فقرات الاستبانة وتفسير النتائج.

❖ **المصادر الأولية:** وتتمثل في البيانات الميدانية التي جمعها الباحث مباشرة من مفردات عينة الدراسة عبر استبانة مُصمّمة لهذا الغرض، وموزّعة إلكترونياً على العاملين في الشركات السعودية الذين يُمارسون نمط العمل عن بُعد كلياً أو جزئياً.

٤.٣ مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات السعودية الذين يُمارسون نمط العمل عن بُعد ضمن فرق إدارة المشاريع، ويشمل ذلك مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل والمختصين الفنيين والإداريين العاملين في قطاعات متعددة (تقنية المعلومات، الاتصالات، الخدمات المالية، الاستشارات، التجارة الإلكترونية). وبحسب التقديرات المتاحة من الجهات ذات العلاقة، يبلغ عدد العاملين المستهدفين بهذه الخصائص ما يقارب (15,000) موظف موزعين على عدد من الشركات الكبرى والمتوسطة في المملكة العربية السعودية.

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وانتشاره الجغرافي، اعتمد الباحث على أسلوب العينة العشوائية الميسرة في اختيار مفردات العينة. وتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (٩٥٪) ودرجة خطأ (٥٪)، وفقاً للصيغة الآتية:

$$n = [N \times p(1-p)] \div [(N-1)(d^2 \div z^2) + p(1-p)]$$

حيث N = حجم المجتمع (15,000)، p = نسبة توافر الخاصية (0.50)، d = درجة الخطأ (0.05)، z = القيمة المعيارية عند مستوى ثقة ٩٥. (1.96) %

وبتطبيق المعادلة، تبين أن الحجم الأدنى المطلوب للعينة هو (375) مفردة. وقد قام الباحث بتوزيع (420) استبانة لمراعاة احتمالية عدم استرداد بعضها أو عدم صلاحية بعضها للتحليل. وفيما يلي توضيح لتوزيع الاستبانات الموزّعة والمستردة الصالحة للتحليل:

جدول (٣ - ١): توزيع استبانات الدراسة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	420	الاستبانات الموزعة
93.33%	392	الاستبانات المستردة
6.67%	28	الاستبانات غير المستردة
4.05%	17	الاستبانات المستبعدة (لعدم صلاحيتها للتحليل)
89.29%	375	الاستبانات الصالحة للتحليل

توزيع العينة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية

جدول (٣ - ٢): توزيع مفردات العينة وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية (ن = ٣٧٥)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	248	66.13%
	أنثى	127	33.87%
العمر	أقل من ٣٠ سنة	89	23.73%
	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة	156	41.60%
	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة	92	24.53%
	50 سنة فأكثر	38	10.13%
	دبلوم أو أقل	27	7.20%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	219	58.40%
	ماجستير	102	27.20%
	دكتوراه	27	7.20%
	أقل من ٥ سنوات	73	19.47%
سنوات الخبرة	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	134	35.73%
	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	108	28.80%
	15 سنة فأكثر	60	16.00%

44.80%	168	عضو فريق مشروع	المسمى الوظيفي
23.20%	87	منسق مشروع	
21.60%	81	مدير مشروع	
10.40%	39	مدير محافظة مشاريع	
29.87%	112	كلي	نمط العمل عن بُعد
58.13%	218	هجين	
12.00%	45	جزئي	
37.87%	142	تقنية المعلومات والاتصالات	القطاع
20.80%	78	الخدمات المالية	
17.07%	64	الاستشارات	
13.60%	51	التجارة الإلكترونية	
10.66%	40	قطاعات أخرى	

يتضح من الجدول أعلاه تنوع تركيبة العينة بصورة تُعزّز إمكانية تعميم النتائج، إذ شملت فئات عمرية وخبرات وظيفية متعددة، وقطاعات متباينة، وأنماطاً مختلفة لتطبيق العمل عن بُعد، مما يدعم التمثيل الواقعي لمجتمع الدراسة.

٥.٣ أداة الدراسة

بناء الأداة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة الوصفية التحليلية وقدرتها على الوصول إلى عدد كبير من المبحوثين في وقت محدود. وقد جرى بناء الاستبانة بالاعتماد على الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة ذات الصلة، مع تكييف الفقرات بما يتلاءم مع السياق التطبيقي للشركات السعودية.

مكونات الاستبانة

تكوّنت الاستبانة في صورتها النهائية من ثلاثة أقسام رئيسة، على النحو الآتي:

❖ **القسم الأول:** البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، نمط العمل عن بُعد، القطاع).

❖ **القسم الثاني:** فقرات قياس المتغير المستقل (العمل عن بُعد) بأبعاده الأربعة، ويتضمن (١٦) فقرة موزعة على النحو الآتي: المرونة في العمل (٤ فقرات)، استخدام التكنولوجيا الرقمية (٤ فقرات)، الاتصال الإلكتروني (٤ فقرات)، الاستقلالية الوظيفية (٤ فقرات).

❖ **القسم الثالث:** فقرات قياس المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي)، ويتضمن (١٠) فقرات.

مقياس الاستجابة

اعتمدت الاستبانة على مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، وفقًا للتدرج الآتي:

جدول (٣ - ٣): مقياس ليكرت الخماسي وأوزانه

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1

تحديد طول الفئات

لتفسير المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة، تم احتساب طول الفئة وفق المعادلة الآتية: طول الفئة = (الحد الأعلى - الحد الأدنى) ÷ عدد الفئات = $(5 - 1) \div 5 = 0.8$.

جدول (٣ - ٤): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من ١.٠٠ إلى أقل من ١.٨٠	منخفضة جدًا
من ١.٨٠ إلى أقل من ٢.٦٠	منخفضة
من ٢.٦٠ إلى أقل من ٣.٤٠	متوسطة
من ٣.٤٠ إلى أقل من ٤.٢٠	مرتفعة
من ٤.٢٠ إلى ٥.٠٠	مرتفعة جدًا

٦.٣ صدق أداة الدراسة

تحقق الباحث من صدق الأداة باستخدام نوعين من الصدق:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة المشاريع والإحصاء، بلغ عددهم (9) محكمين من عدد من الجامعات السعودية والعربية. وطُلب منهم إبداء آرائهم في مدى وضوح الفقرات وسلامة صياغتها وانتمائها للبُعد الذي تقيسه ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة. وفي ضوء ملاحظات المحكمين، أُجريت التعديلات اللازمة على بعض الفقرات (إعادة صياغة ٥ فقرات، وحذف فقرتين، ودمج فقرتين) لتخرج الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٤٠) مفردة من خارج عينة الدراسة الأساسية، ثم حُسبت معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الأداة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه. وفيما يلي عرض للنتائج:

جدول (٣ - ٥): معاملات الاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل (العمل عن بُعد)

البُعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المرونة في العمل	1	0.782**	0.000
	2	0.815**	0.000
	3	0.768**	0.000
	4	0.794**	0.000
استخدام التكنولوجيا الرقمية	1	0.803**	0.000
	2	0.776**	0.000
	3	0.829**	0.000
	4	0.751**	0.000

0.000	0.762**	1	الاتصال الإلكتروني
0.000	0.798**	2	
0.000	0.811**	3	
0.000	0.785**	4	
0.000	0.741**	1	الاستقلالية الوظيفية
0.000	0.792**	2	
0.000	0.823**	3	
0.000	0.806**	4	

**دالة عند مستوى ٠.٠١

جدول (٣ - ٦): معاملات الاتساق الداخلي لفقرات المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها)

رقم الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	0.812**	0.000
2	0.785**	0.000
3	0.798**	0.000
4	0.831**	0.000
5	0.776**	0.000
6	0.804**	0.000
7	0.819**	0.000
8	0.768**	0.000
9	0.792**	0.000
10	0.825**	0.000

**دالة عند مستوى ٠.٠١

يتَّضح من الجدولين (٥) و(٦) أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، وتراوحَت قيمها بين (٠.٧٤١) و(٠.٨٣١)، مما يدلّ على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

الصدق البنائي

للتحقّق من الصدق البنائي للأداة، حُسبت معاملات الارتباط بين كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير، وكذلك بين المتغير التابع والدرجة الكلية للأداة.

جدول (٣ - ٧): الصدق البنائي لأبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير/البُعد	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	مستوى الدلالة
المرونة في العمل	0.847**	0.000
استخدام التكنولوجيا الرقمية	0.872**	0.000
الاتصال الإلكتروني	0.858**	0.000
الاستقلالية الوظيفية	0.834**	0.000
كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها	0.891**	0.000

**دالة عند مستوى ٠.٠١

تُشير النتائج إلى أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، مما يُؤكّد تمتّع الأداة بصدق بنائي مرتفع.

٧.٣ ثبات أداة الدراسة

تحقّق الباحث من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بوصفه من أكثر المعاملات شيوعًا في قياس الثبات لأدوات البحث القائمة على مقياس ليكرت.

جدول (٣ - ٨): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير/البُعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
----------------	-------------	--------------------

0.847	4	المرونة في العمل
0.862	4	استخدام التكنولوجيا الرقمية
0.851	4	الاتصال الإلكتروني
0.839	4	الاستقلالية الوظيفية
0.918	16	المتغير المستقل ككل (العمل عن بُعد)
0.904	10	المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها)
0.937	26	الأداة ككل

يتضح من الجدول (٨) أن جميع معاملات ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائيًا (٠.٧٠)، وتراوح بين (٠.٨٣٩) و (٠.٩١٨) لأبعاد الدراسة، وبلغ المعامل الكلي للأداة (٠.٩٣٧)، مما يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية جدًا من الثبات، وصلاحيته للتطبيق الميداني.

٨.٣ مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للقوف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل (العمل عن بُعد) والمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها)، وفيما يلي عرض النتائج:

جدول (٣ - ٩): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة (ن = ٣٧٥)

المتغير	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
(1) المرونة في العمل	1				
(2) استخدام التكنولوجيا الرقمية	0.612**	1			
(3) الاتصال الإلكتروني	0.584**	0.647**	1		
(4) الاستقلالية الوظيفية	0.531**	0.572**	0.598**	1	
(5) كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها	0.683**	0.741**	0.708**	0.652**	1

**دالة عند مستوى ٠.٠١

يتضح من الجدول (٩) جملة من المؤشرات المهمة. أولاً، توجد علاقة ارتباط طردية موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، إذ تراوحت معاملات

الارتباط بين (0.652) و(0.741). ثانيًا، جاء بُعد استخدام التكنولوجيا الرقمية في المرتبة الأولى من حيث قوة ارتباطه بكفاءة إدارة المشاريع ونجاحها ($r = 0.741$) ، يليه بُعد الاتصال الإلكتروني ($r = 0.708$)، ثم المرونة في العمل ($r = 0.683$)، وأخيرًا الاستقلالية الوظيفية ($r = 0.652$). ثالثًا، تراوحت معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل ذاته بين (0.531) و(0.647)، وهي قيم تقع ضمن المدى المقبول الذي يدلّ على وجود ترابط منطقي بين الأبعاد دون الوصول إلى مستوى الازدواج الخطي المرتفع (Multicollinearity) الذي قد يُربك التحليل، حيث إن جميع هذه القيم تقل عن الحد الحرج (0.80).

٩.٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في معالجة البيانات وتحليلها على البرنامج الإحصائي SPSS الإصدار ٢٨، مع توظيف جملة من الأساليب الإحصائية الملائمة لطبيعة الدراسة وفروضها، على النحو الآتي:

- أولاً، التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة وتوزيعها وفق المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
- ثانيًا، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة نحو فقرات الاستبانة وأبعادها، وترتيبها وفق درجة الموافقة.
- ثالثًا، معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة وأبعادها.
- رابعًا، معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأداة، وحساب مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
- خامسًا، اختبار معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة قبل إجراء تحليل الانحدار.
- سادسًا، اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov / Shapiro-Wilk) للتأكد من اعتدالية توزيع البيانات قبل تطبيق الاختبارات المعلمية.
- سابعًا، تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع منفردًا، بما يخدم الفروض الفرعية الأربعة.
- ثامنًا، تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression) لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل (العمل عن بُعد) مجتمعةً على المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها)، بما يخدم الفرض الرئيس للدراسة.

- تاسعاً، معامل التحديد (R^2) لتفسير حجم التباين في المتغير التابع الذي يُمكن إرجاعه إلى المتغير المستقل وأبعاده.
 - عاشرًا، اختبار (F) للتحقق من المعنوية الإحصائية لنماذج الانحدار، واختبار (t) لاختبار معنوية معاملات الانحدار الفردية.
 - حادي عشر، اختبار (T-Test) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لفحص الفروق في استجابات أفراد العينة باختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية، إن استلزم التحليل ذلك.
 - ثاني عشر، اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق في حال ثبوت دلالتها الإحصائية في تحليل التباين الأحادي.
- وقد روعي في توظيف هذه الأساليب مستوى المعنوية الإحصائية المعتمد في الدراسة ($\alpha \leq 0.05$) ، بما يضمن دقة النتائج وسلامة الاستدلال الإحصائي.

الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

١.٤ تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا للنتائج التي أسفرت عنها الدراسة الميدانية، ويشمل تحليل البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة، والتحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على فقرات أبعاد المتغير المستقل (العمل عن بُعد) والمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها)، ثم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى استنتاجات علمية موثوقة.

٢.٤ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (العمل عن بُعد)

(أ) البُعد الأول: المرونة في العمل

جدول (٤ - ١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المرونة في العمل (ن = ٣٧٥)

م	الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تُتيح لي بيئة العمل عن بُعد حرية اختيار الأوقات الأنسب لإنجاز مهام الوظيفية	38.4	41.6	12.8	5.3	1.9	4.09	0.928	2	مرتفعة
2	تمنحني الشركة المرونة في تحديد مكان أداء العمل	35.7	43.2	13.6	5.1	2.4	4.05	0.951	3	مرتفعة

									بما يتلاءم مع طبيعة المهام الموكلة إليّ
مرتفعة	1	0.903	4.15	1.7	4.5	11.2	42.1	40.5	3 أستطيع إعادة ترتيب أولويات مهامي اليومية بمرونة وفقاً لمستجدات العمل
مرتفعة	4	1.014	3.93	2.7	7.7	16.3	40.8	32.5	4 تتسم سياسات العمل في الشركة بالمرونة الكافية للتكيف مع الظروف الطارئة
مرتفعة		0.872	4.06	المتوسط العام للبُعد					

يتّضح من الجدول (١٠) أن استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد المرونة في العمل جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط العام للبُعد (٤.٠٦) بانحراف معياري (٠.٨٧٢)، وجاءت الفقرة الثالثة في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٥)، بينما جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩٣)، وهو ما يدلّ على أن الشركات السعودية تتيح لموظفيها قدرًا ملحوظًا من المرونة في تنظيم أعمالهم.

(ب) البُعد الثاني: استخدام التكنولوجيا الرقمية

جدول (٤ - ٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد استخدام التكنولوجيا الرقمية (ن = ٣٧٥)

م	الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	توفّر الشركة منصات رقمية متطورة تدعم	42.7	40.5	11.5	3.7	1.6	0.879	2	مرتفعة

									أداء المهام عن بُعد
مرتفعة	4	1.041	3.92	3.0	8.5	15.2	39.7	33.6	2 أُتْلِقَ تدريبًا كافيًا على استخدام الأدوات الرقمية الموظَّفة في إدارة المشاريع
مرتفعة	3	0.911	4.12	1.7	4.5	12.5	42.4	38.9	3 تتكامل الأدوات الرقمية المتاحة بصورة تُسهِّل تدفُّق العمل بين أعضاء الفريق
مرتفعة جدًا	1	0.864	4.21	1.3	3.5	11.7	39.5	44.0	4 تتبنَّى الشركة معايير عالية للأمن السيبراني تحمي البيانات المتداولة عن بُعد
مرتفعة		0.847	4.11	المتوسط العام للبعد					

تكشف نتائج الجدول (١١) عن مستوى مرتفع من توافر التكنولوجيا الرقمية وتوظيفها في الشركات محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (٤.١١) بانحراف معياري (٠.٨٤٧). وجاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بمعايير الأمن السيبراني في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.٢١) بدرجة مرتفعة جدًا، في حين جاءت الفقرة المتعلقة بالتدريب في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩٢)، مما يُشير إلى الحاجة إلى تعزيز برامج التأهيل الرقمي.

ج) البُعد الثالث: الاتصال الإلكتروني

جدول (٤ - ٣): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاتصال الإلكتروني (ن = ٣٧٥)

م	الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تتوفّر قنوات اتصال إلكتروني فعّالة بين أعضاء فريق المشروع	41.6	41.1	12.0	3.7	1.6	4.17	0.890	1	مرتفعة
2	تتسم رسائل الاتصال الإلكتروني داخل الفريق بالوضوح ودقة المحتوى	36.5	42.4	14.4	4.8	1.9	4.07	0.937	3	مرتفعة
3	يجمع نظام الاتصال في الشركة بين القنوات المتزامنة وغير المتزامنة بكفاءة	38.4	40.5	13.9	5.6	1.6	4.08	0.943	2	مرتفعة
4	تُتيح أدوات الاتصال الإلكتروني الحصول على التغذية الراجعة في الوقت المناسب	33.3	41.3	16.8	6.4	2.2	3.97	0.987	4	مرتفعة
المتوسط العام للبُعد							4.07	0.860	مرتفعة	

يَتَّضِح من الجدول (١٢) أن استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاتصال الإلكتروني جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للبُعد (٤.٠٧) بانحراف معياري (٠.٨٦٠). وجاءت الفقرة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٧)، بينما جاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بالتغذية الراجعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.97).

د) البُعد الرابع: الاستقلالية الوظيفية

جدول (٤ - ٤): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاستقلالية الوظيفية (ن = ٣٧٥)

م	الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	أمتلك صلاحية اختيار الأساليب المناسبة لإنجاز المهام الموكلة إليّ	35.2	41.9	14.7	6.1	2.1	4.02	0.962	2	مرتفعة
2	أتمتع بحرية تنظيم وقتي بما يتلاءم مع طبيعة المهام وأولوياتها	37.6	40.3	14.1	5.6	2.4	4.05	0.973	1	مرتفعة
3	لديّ صلاحية اتخاذ القرارات التشغيلية ذات الصلة بمهامي دون رجوع متكرر	30.4	39.5	18.4	8.5	3.2	3.85	1.045	4	مرتفعة

مرتفعة	3	1.026	3.92	2.9	8.0	16.3	40.0	32.8	تُشركني الإدارة في صياغة أهدافي الوظيفية ومؤشرات قياس أدائي	4
مرتفعة	المتوسط العام للبعد									
		0.911	3.96							

تُشير نتائج الجدول (١٣) إلى أن استجابات أفراد العينة على فقرات بُعد الاستقلالية الوظيفية جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط العام للبعد (٣.٩٦) بانحراف معياري (٠.٩١١)، وهو أقل المتوسطات بين أبعاد المتغير المستقل، مما يُشير إلى وجود مجال لتعزيز هذا البعد، خصوصًا فيما يتعلق بصلاحيات اتخاذ القرار التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85).

الترتيب العام لأبعاد المتغير المستقل

جدول (٤ - ٥): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المتغير المستقل (العمل عن بُعد)

م	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	استخدام التكنولوجيا الرقمية	4.11	0.847	1	مرتفعة
2	الاتصال الإلكتروني	4.07	0.860	2	مرتفعة
3	المرونة في العمل	4.06	0.872	3	مرتفعة
4	الاستقلالية الوظيفية	3.96	0.911	4	مرتفعة
المتوسط العام للمتغير المستقل		4.05	0.813		مرتفعة

التحليل الوصفي للمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي)

جدول (٤ - ٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع (ن = ٣٧٥)

م	الفقرة	موافق بشدة %	موافق %	محايد %	غير موافق %	غير موافق بشدة %	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	تُتَجَزَّ المشاريع في الشركة وفق الجدول الزمني المحدد لها	37.1	41.6	14.4	5.3	1.6	4.07	0.929	5	مرتفعة
2	تُنفَّذُ المشاريع ضمن حدود الموازنة المعتمدة	35.5	42.7	14.7	5.3	1.8	4.05	0.934	6	مرتفعة
3	تتسم مخرجات المشاريع بمستوى عالٍ من الجودة	39.7	41.3	12.8	4.8	1.4	4.13	0.906	3	مرتفعة
4	تتمتع فرق المشاريع بكفاءة عالية في توظيف الأدوات الرقمية	41.9	40.5	11.7	4.3	1.6	4.17	0.901	1	مرتفعة
5	تستجيب فرق المشاريع للمتغيرات الطارئة بمرونة وفعالية	36.0	41.6	15.5	5.1	1.8	4.05	0.945	7	مرتفعة

6	تُدار المخاطر في المشاريع بأسلوب استباقي قائم على التحليل	33.6	40.8	16.5	6.7	2.4	3.96	0.992	9	مرتفعة
7	يُسهّم التواصل بين أعضاء الفريق في إنجاز المشاريع بكفاءة	40.0	41.3	12.5	4.5	1.7	4.13	0.911	4	مرتفعة
8	تُحقّق المشاريع رضا أصحاب المصلحة عن مخرجاتها	39.2	40.8	13.6	4.8	1.6	4.11	0.925	2	مرتفعة
9	تُوثّق الدروس المستفادة من كل مشروع لتعزيز المشاريع اللاحقة	31.2	39.5	18.7	7.7	2.9	3.88	1.029	10	مرتفعة
10	تُسهّم نتائج المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة	36.5	42.1	14.4	5.3	1.7	4.06	0.937	8	مرتفعة
المتوسط العام للمتغير التابع										
								0.838	4.06	مرتفعة

تُشير نتائج الجدول (١٥) إلى أن استجابات أفراد العينة على فقرات المتغير التابع جاءت بدرجة موافقة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط العام (٤.٠٦) بانحراف معياري (٠.٨٣٨). وجاءت الفقرة الرابعة المتعلقة بكفاءة توظيف الأدوات الرقمية في المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٧)، بينما جاءت الفقرة التاسعة المتعلقة بتوثيق الدروس المستفادة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٨)، وهو ما يُشير إلى وجود مجال لتعزيز ممارسات إدارة المعرفة في المشاريع.

٤.٤ اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في اختبار الفرضيات، تحقق الباحث من توافر الشروط اللازمة لاستخدام تحليل الانحدار، وذلك عبر التأكد من اعتدالية توزيع البيانات، وعدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة من خلال حساب معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance)، وقد جاءت جميع قيم VIF أقل من (٥) وقيم Tolerance أكبر من (٠.٢٠)، مما يدل على عدم وجود مشكلة ازدواج خطي.

اختبار الفرض الرئيس

نص الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للعمل عن بُعد بأبعاده (المرونة في العمل، استخدام التكنولوجيا الرقمية، الاتصال الإلكتروني، الاستقلالية الوظيفية) على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي بالشركات السعودية.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد العمل عن بُعد (كعوامل مستقلة) على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (٤ - ٧): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد العمل عن بُعد على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.245	0.001 **
المرونة في العمل	0.214	4.852	0.000 **
استخدام التكنولوجيا الرقمية	0.318	6.741	0.000 **
الاتصال الإلكتروني	0.257	5.396	0.000 **
الاستقلالية الوظيفية	0.139	3.128	0.002 **
معامل الارتباط $R = 0.842$		معامل التحديد $R^2 = 0.709$	
قيمة الاختبار $F = 225.318$		القيمة الاحتمالية = ٠.٠٠٠٠	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (١٦) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائياً بين أبعاد العمل عن بُعد كمتغيرات مستقلة، وكفاءة إدارة المشاريع ونجاحها كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (٠.٧٠٩)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أن (٧٠.٩٪) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية يُمكن تفسيره من خلال الأبعاد الأربعة المتعلقة بالعمل عن بُعد، في حين تعود النسبة المتبقية (٢٩.١٪) إلى متغيرات أخرى لم تُدرج في النموذج. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.842$) إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المدروسة. وقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢٢٥.٣١٨) بمستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يُعزّز معنوية النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد استخدام التكنولوجيا الرقمية هو الأكثر تأثيراً على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.318$) بقيمة ($T = 6.741$) ودلالة معنوية عالية. (Sig. = 0.000) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه الأدوات الرقمية ومنصات إدارة المشاريع في رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة المخرجات في بيئة العمل الافتراضية.

كما أظهرت النتائج أن بُعد الاتصال الإلكتروني يأتي في المرتبة الثانية بمعامل انحدار ($B = 0.257$) بقيمة ($T = 5.396$)، يليه بُعد المرونة في العمل بمعامل انحدار ($B = 0.214$) بقيمة ($T = 4.852$)، مما يعكس أهمية القنوات الاتصالية الفاعلة والمرونة التنظيمية في إنجاز المشاريع بكفاءة. بينما أظهر بُعد الاستقلالية الوظيفية أثراً أقل نسبياً ($B = 0.139$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية (Sig. = 0.002)، ما يُشير إلى أن تعزيز هذا البُعد قد يمثل فرصة لتحسين متكامل في منظومة إدارة المشاريع داخل الشركات. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسة للدراسة.

ويتفرّع منه الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

نص الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمرونة في العمل على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression)

(Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ٨): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المرونة في العمل على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
كفاءة إدارة المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المرونة في العمل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
ونجاحها	0.683	0.466	1	325.847	0.000		0.656	0.036	0.683	18.051	0.000

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (١٧) إلى وجود أثر دال إحصائيًا للمرونة في العمل على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.683$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.466$)، مما يُشير إلى أن (٤٦.٦٪) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها يُمكن تفسيره من خلال متغير المرونة في العمل منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٣٢٥.٨٤٧) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.656$) بقيمة (T = 18.051)، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى المرونة في العمل تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٥٦) في مستوى كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

نص الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستخدام التكنولوجيا الرقمية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ٩): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر استخدام التكنولوجيا الرقمية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
كفاءة إدارة المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	استخدام التكنولوجيا الرقمية	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
ونجاحها	0.741	0.549	1	454.213	0.000		0.733	0.034	0.741	21.314	0.000

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (١٨) إلى وجود أثر دال إحصائيًا لاستخدام التكنولوجيا الرقمية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.741$) ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.549$) ، مما يُشير إلى أن (٥٤.٩٪) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها يُمكن تفسيره من خلال متغير استخدام التكنولوجيا الرقمية منفردًا، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الأربعة عند معالجتها انفراديًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA) ، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٤٥٤.٢١٣) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000) ، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٠١) ، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.733$) بقيمة (T = 21.314) ، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000) ، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى استخدام التكنولوجيا الرقمية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٧٣٣) في مستوى كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

نص الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاتصال الإلكتروني على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١٠): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاتصال الإلكتروني على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
كفاءة إدارة المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاتصال الإلكتروني	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
ونجاحها	0.708	0.501	1	374.926	0.000		0.690	0.036	0.708	19.363	0.000

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (١٩) إلى وجود أثر دال إحصائيًا للاتصال الإلكتروني على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.708$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.501$)، مما يُشير إلى أن (٥٠.١٪) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها يُمكن تفسيره من خلال متغير الاتصال الإلكتروني منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (٣٧٤.٩٢٦) بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.690$) بقيمة (T = 19.363)، وهي دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الاتصال الإلكتروني تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٩٠) في مستوى كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

نص الفرض: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستقلالية الوظيفية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (٤ - ١١): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستقلالية الوظيفية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباينANOVA				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
كفاءة إدارة المشاريع	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاستقلالية الوظيفية	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
ونجاحها	0.652	0.425	1	275.681	0.000		0.600	0.036	0.652	16.604	0.000

تُشير نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الموضحة في الجدول (٢٠) إلى وجود أثر دال إحصائيًا للاستقلالية الوظيفية على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية. فقد بلغ معامل الارتباط ($r = 0.652$)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.425$)، مما يُشير إلى أن (٤٢.٥٪) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها يُمكن تفسيره من خلال متغير الاستقلالية الوظيفية منفردًا.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (275.681) بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائيًا عند مستوى (٠.٠٠١)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية. أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.600$) بقيمة ($T = 16.604$)، وهي دالة عند مستوى ($Sig. = 0.000$)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى الاستقلالية الوظيفية تؤدي إلى زيادة بمقدار (٠.٦٠٠) في مستوى كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

١.٥ تمهيد

يُمثِّل هذا الفصل المحطة الأخيرة في رحلة الدراسة، إذ يتناول استعراضًا تحليليًا للنتائج التي توصَّلت إليها الدراسة الميدانية في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، مع تفسير هذه النتائج وبيان أسبابها وربطها بما طُرِح في الأدبيات ذات الصلة. ثم يقدِّم الفصل جملة من التوصيات العملية الموجهة إلى الشركات السعودية وصنَّاع القرار فيها، استكمالًا للقيمة التطبيقية للدراسة. ويُختتم بمقترحات لدراسات مستقبلية تُسهم في إثراء المعرفة في هذا الحقل.

٢.٥ نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق العمل عن بُعد في الشركات السعودية جاء بدرجة مرتفعة بشكل عام، إذ بلغ المتوسط الحسابي للمتغير المستقل (٤.٠٥)، وهو ما يعكس وعيًا متناميًا لدى هذه الشركات بأهمية هذا النمط من العمل وتبنيها له بصورة منهجية. ويُمكن إرجاع هذا المستوى المرتفع إلى التحوُّلات الجوهرية التي شهدتها سوق العمل السعودي خلال السنوات الأخيرة، خصوصًا في ضوء تسارع جهود التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، فضلًا عن الدفعة القوية التي أحدثتها جائحة كوفيد-١٩ في إعادة تشكيل أنماط العمل. وتلتقي هذه النتيجة مع ما أشار إليه أصرف (٢٠٢١) من تنامي توظيف العمل عن بُعد في المؤسسات الحكومية، وما طرحه السلوم والمعارك (٢٠٢٤) حول انتشار أنظمة العمل المرن في القطاع الحكومي السعودي بوصفه دلالة على نضج المنظومة الإدارية في استيعاب هذا التحول.

وتبيِّن أن بُعد استخدام التكنولوجيا الرقمية احتلَّ المرتبة الأولى بين أبعاد المتغير المستقل بمتوسط (٤.١١)، وهو ما يعكس الاستثمار الكبير الذي تضخَّه الشركات السعودية في البنية التحتية الرقمية وأدوات إدارة المشاريع، ويُشير إلى أن الجاهزية التقنية باتت ركيزة جوهرية في تمكين العمل عن بُعد. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه Katari et al. (2021) من أن المنظمات الناجحة في إدارة الفرق الموزَّعة هي تلك التي طوَّرت ممارسات متكاملة لاستخدام الأدوات الرقمية، ومع ما أشار إليه الشهري والعقيلي (٢٠٢٤) حول الدور المحوري للمنصات الرقمية في دعم الإدارة الرشيقة للمشاريع الحكومية.

وأظهرت النتائج أن بُعد الاتصال الإلكتروني جاء في المرتبة الثانية بمتوسط (٤.٠٧)، ويُعزى ذلك إلى إدراك الشركات لأهمية القنوات الاتصالية الفعّالة في بيئة العمل الافتراضية، وتبنيها لمنظومة متكاملة تجمع بين الاتصال المتزامن وغير المتزامن. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه Ugochukwu et al. (2025) من أن الاتصال الإلكتروني الفعّال يُعدّ شرياناً حيويًا لإدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات في بيئات العمل الموزعة، كما تتقاطع مع ما تناوله جاسم والمعاضيدي (٢٠٢٢) من أن جودة التواصل بين أعضاء الفريق تُمثّل أحد المؤشرات الحاسمة على نضج القيادة في مشاريع تكنولوجيا المعلومات.

وفي السياق ذاته، حلّت المرونة في العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٠٦)، ويُمكن تفسير ذلك بتنامي قناعة الإدارات العليا بأن تكييف ترتيبات الزمان والمكان يُسهم في تحفيز الإنتاجية وتحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحته المغاصبة (٢٠٢٢) من أن المرونة في العمل تتجلى في صور متعدّدة تشمل مرونة الجدولة والموقع والمهام، وهي صور تتكامل فيما بينها لإحداث أثر إيجابي ملموس.

وكشفت النتائج أن بُعد الاستقلالية الوظيفية جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٩٦)، وهو متوسط يدلّ على درجة مرتفعة لكنه يكشف عن وجود فجوة نسبية بين هذا البُعد والأبعاد الأخرى. ويُمكن إرجاع ذلك إلى أن جزءًا من الثقافة الإدارية في الشركات لا يزال يُفضّل الرقابة المباشرة على نموذج الإدارة بالنتائج، ولا سيما فيما يتعلّق بصلاحيات اتخاذ القرارات التشغيلية التي جاءت في أدنى مرتبة. وتتقاطع هذه الملاحظة مع ما أشار إليه أحمد (٢٠٢٢) من أن منح العاملين قدرًا أكبر من الاستقلالية يستلزم نضجًا إداريًا ومهنيًا من قِبَل الطرفين، وهو نضج لا يزال في طور التكوين في كثير من البيئات التنظيمية.

وعلى صعيد المتغير التابع، أظهرت النتائج أن مستوى كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي بالشركات السعودية جاء مرتفعًا بمتوسط (٤.٠٦)، وهو ما يعكس النضج المتزايد في ممارسات إدارة المشاريع، وتبني الشركات لمعايير حديثة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. ويُمكن تفسير ذلك بإدراك القيادات الإدارية أن المشاريع باتت تُمثّل الجسر بين الاستراتيجية والتنفيذ، وأن نجاحها يرتبط ارتباطًا وثيقًا بقدرة المنظمة على المنافسة. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحته الحربي (٢٠٢٥) من أن نضج ممارسات إدارة المشاريع يُسهم في تحقيق التميز المؤسسي، كما تتقاطع مع ما أشار إليه عمرو والحبيس (٢٠٢٢) من أن كفاءة المشاريع تُقاس بمدى تحقيق التوازن بين معايير الجودة والوقت والكلفة دون التضحية بأحدها على حساب الآخر.

وكشف التحليل التفصيلي للمتغير التابع أن الفقرة المتعلقة بكفاءة الفرق في توظيف الأدوات الرقمية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٧)، وهو ما يعكس التكامل بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، ويؤكد أن التحول الرقمي بات يتغلغل في صميم ممارسات إدارة المشاريع. وتتفق هذه النتيجة مع ما طرحه كاظم (٢٠٢٥) من أن الحلول الهندسية والتقنية المتقدمة تُعيد تشكيل استراتيجيات إدارة المشاريع وترفع من دقتها، ومع ما أشار إليه (Emmanni (2023 من تكامل منهجيات الإدارة الرشيقة مع البيئة الرقمية في إنجاز المشاريع.

في المقابل، جاءت الفقرة المتعلقة بتوثيق الدروس المستفادة من المشاريع في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٨٨)، وهو ما يكشف عن فجوة ملموسة في ممارسات إدارة المعرفة المرتبطة بالمشاريع. ويُمكن تفسير ذلك بأن الانشغال بدورة حياة المشروع ذاته كثيرًا ما يصرف الإدارات عن الاستثمار في توثيق التجارب وتحويلها إلى أصول معرفية، وهو ما يُضعف قدرة المنظمة على البناء التراكمي من تجاربها. وتتقاطع هذه الملاحظة مع ما طرحه الشهري والعقيلي (٢٠٢٤) من أن منظومة إدارة المعرفة تُمثل مكونًا أساسيًا في الإدارة الرشيقة للمشاريع، وأن إهمالها يُفقد المنظمة فرصة الاستفادة من رصيدها التجريبي.

وأظهرت نتائج اختبار الفرض الرئيس وجود أثر دال إحصائيًا للعمل عن بُعد بأبعاده الأربعة مجتمعة على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها بالشركات السعودية، إذ بلغ معامل التحديد (٠.٧٠٩)، مما يعني أن (٧٠.٩٪) من التباين في كفاءة إدارة المشاريع يُمكن إرجاعه إلى هذه الأبعاد. ويُمكن تفسير هذه النسبة المرتفعة بالطبيعة التكاملية للعمل عن بُعد، إذ لا يعمل بُعد واحد منعزلًا عن الآخر، بل تتفاعل الأبعاد فيما بينها لإنتاج أثر مركّب على مخرجات المشاريع. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه El Khatib et al. (2023) من أن العمل عن بُعد يُعيد تشكيل ممارسات إدارة المشاريع بصورة جوهرية في قطاع الإنشاءات الإماراتي، ومع ما أشار إليه (Umaji and Paireekreng (2023 من أن العمل عن بُعد يُسهم في رفع كفاءة تنفيذ مشاريع تكنولوجيا المعلومات في الظروف الاستثنائية.

وفيما يتعلق بالفرضية الفرعية الأولى، تبين وجود أثر دال إحصائيًا للمرونة في العمل على كفاءة إدارة المشاريع، إذ فسّر هذا البُعد منفردًا (٤٦.٦٪) من التباين في المتغير التابع. ويُعزى ذلك إلى أن المرونة تُتيح إعادة توزيع المهام بسرعة استجابةً للمتغيرات الطارئة، وتمنح فرق المشاريع قدرة على التكيف مع الجداول الزمنية المتغيرة. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه رزيق (٢٠٢٤) من أن مرونة العمل تُسهم في

تعزيز التميز المؤسسي، ومع ما أشار إليه عطية وخليف (٢٠٢٣) من أن مرونة ترتيبات العمل ترفع من كفاءة الأداء.

وعلى صعيد الفرضية الفرعية الثانية، أظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يُمثل البُعد الأكثر تأثيرًا، إذ فسّر منفردًا (٥٤.٩%) من التباين في المتغير التابع. ويُمكن إرجاع ذلك إلى أن الأدوات الرقمية لم تعد مجرد وسائل مساندة، بل غدت بنية تحتية لا يُمكن تصوّر إدارة المشاريع المعاصرة بدونها. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه القادري والجفري (٢٠٢٣) من أن البنية التقنية تُمثل ركيزة جوهرية لأي تطبيق ناجح للعمل عن بُعد، ومع ما أشار إليه (Katari et al. (2021 من أن أفضل الممارسات لإدارة الفرق الموزعة تقوم على التوظيف الكفء للأدوات الرقمية.

وفيما يخص الفرضية الفرعية الثالثة، تبين وجود أثر دال إحصائيًا للاتصال الإلكتروني على كفاءة إدارة المشاريع، إذ فسّر هذا البُعد منفردًا (٥٠.١%) من التباين. ويُعزى ذلك إلى أن الاتصال الإلكتروني الفعّال يضمن انسياب المعلومات بين أعضاء الفريق ويُقلّل من فجوات الفهم التي قد تترك سيرة المشروع. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما طرحه أبو بكر وعواد (٢٠٢٣) من أن جودة الاتصال تُمثل أحد العوامل الجوهرية في تحقيق التميز المؤسسي، ومع ما أشار إليه جاسم والمعاضيدي (٢٠٢٢) من أن إدارة منظومة التواصل تُعدّ من أبرز مهام القيادة في مشاريع تكنولوجيا المعلومات.

وأظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة وجود أثر دال إحصائيًا للاستقلالية الوظيفية على كفاءة إدارة المشاريع، إذ فسّر هذا البُعد منفردًا (٤٢.٥%) من التباين. ويُمكن تفسير ذلك بأن الاستقلالية تُحفّز الإحساس بالملكية النفسية للعمل، وتُتيح اتخاذ قرارات تشغيلية سريعة دون الحاجة إلى رجوع متكرّر إلى المستويات الإشرافية. وتلتقي هذه النتيجة مع ما طرحه (Emmanni (2023 من أن منهجيات الإدارة الرشيقة تقوم على تمكين الفرق من اتخاذ قراراتها بصورة لامركزية، ومع ما أشار إليه الحربي (٢٠٢٢) من أن منح العاملين قدرًا من الاستقلالية يُسهم في تحرير الإدارة العليا للتركيز على القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى.

ويستخلص الباحث من مجمل النتائج أن العمل عن بُعد لم يعد مجرد ترتيب إداري بديل، بل تحوّل إلى رافعة استراتيجية تُعيد تشكيل ممارسات إدارة المشاريع في الشركات السعودية، وأن نجاح هذا التحوّل مرهون بتكامل أبعاده الأربعة، مع إيلاء عناية خاصة لتعزيز ثقافة الاستقلالية الوظيفية وتطوير ممارسات إدارة المعرفة، باعتبارهما الجانبين اللذين أظهرت النتائج وجود فجوة نسبية فيهما.

٣.٥ توصيات الدراسة

في ضوء ما توصّلت إليه الدراسة، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجّهة إلى الشركات السعودية وصنّاع القرار فيها، على النحو الآتي:

- ❖ العمل على ترسيخ ثقافة الاستقلالية الوظيفية داخل بيئة العمل عن بُعد عبر تطوير سياسات تفويض واضحة، تمنح العاملين صلاحيات اتخاذ القرارات التشغيلية ضمن إطار محدّد، مع تطوير معايير أداء قائمة على النتائج بدلاً من الرقابة على السلوك.
- ❖ الاستثمار في برامج تدريبية متخصصة ترفع من الكفاءة الرقمية لأعضاء فرق المشاريع، مع التركيز على الأدوات الحديثة لإدارة المشاريع، وتوفير برامج تأهيل مستمرة تواكب التطوّرات المتسارعة في الحلول التقنية.
- ❖ تطوير منظومة متكاملة لإدارة المعرفة داخل الشركات، تشمل توثيق الدروس المستفادة من كل مشروع، وبناء قاعدة بيانات للممارسات الفضلى، وإتاحتها لفرق المشاريع المستقبلية لتعزيز التراكم المعرفي.
- ❖ صياغة ميثاق اتصال مؤسسي يُحدّد القنوات المناسبة لكل نوع من الرسائل، ويضبط الإيقاع العام للتفاعل بين أعضاء الفريق، بما يحول دون التشبّع الاتصالي ويضمن وصول المعلومات في الوقت المناسب.
- ❖ تبني نموذج هجين متوازن يجمع بين العمل عن بُعد والعمل في المقر بنسب مدروسة، بحيث يستفيد الفريق من مزايا المرونة الرقمية ولا يفقد فرص التفاعل المباشر التي تُعزّز روح الفريق والانتماء التنظيمي.
- ❖ تعزيز الاستثمار في منظومة الأمن السيبراني بوصفها ضمانة جوهرية لاستمرارية العمل عن بُعد، مع تطوير سياسات واضحة لحماية البيانات وضمان سرّيتها أثناء تداولها عبر القنوات الرقمية.
- ❖ تطوير القيادات الإدارية في الشركات لتكتسب مهارات إدارة الفرق الافتراضية، بما يشمل بناء الثقة عبر التفاعل الرقمي، وإدارة الأداء بأسلوب يُوازن بين الإنجاز والإنسانية، والتعامل مع الفروق الثقافية والزمنية بين أعضاء الفريق.
- ❖ إعادة تصميم سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات العمل عن بُعد، خصوصاً فيما يتعلّق بالتقييم الوظيفي، وأنظمة الحوافز، والترقيات، وذلك بما يُحقّق العدالة بين العاملين بمختلف أنماط العمل.

❖ اعتماد منهجيات الإدارة الرشيقة (Agile) في إدارة المشاريع التي تتسم بدرجة عالية من الغموض والتغير، بحيث تُقسّم المشاريع إلى دورات قصيرة تُتيح المراجعة المستمرة وتعديل المسار وفق المستجدات.

❖ تطوير منظومة مؤشرات قياس متكاملة لتقييم كفاءة إدارة المشاريع في العصر الرقمي، تشمل المؤشرات الكلاسيكية ومؤشرات جديدة تتعلّق برضا أصحاب المصلحة، واستدامة الفوائد، ونضج الفرق الافتراضية، وكفاءة توظيف الأدوات الرقمية.

❖ توفير الدعم النفسي والاجتماعي للعاملين عن بُعد، عبر برامج تُعزّز التوازن بين العمل والحياة، وتُتيح قنوات تفاعل غير رسمية بين أعضاء الفريق تُحافظ على الترابط الإنساني رغم البُعد المكاني.

❖ إجراء تقييم دوري لتجربة العمل عن بُعد داخل الشركة، عبر استطلاع آراء العاملين والقيادات، وتحليل البيانات التشغيلية، واستخلاص الدروس بصورة منتظمة لتطوير السياسات والممارسات بما يتلاءم مع المستجدات.

٤.٥ الدراسات المقترحة

يقترح الباحث إجراء دراسات مستقبلية تستكمل الجهد البحثي في هذا الحقل، تشمل: دراسة الأثر المعدّل لمتغيرات الثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية في العلاقة بين العمل عن بُعد وكفاءة إدارة المشاريع، ودراسة مقارنة بين القطاعين الحكومي والخاص في تطبيق العمل عن بُعد، ودراسة طويلة تتبّع تطوّر هذا النمط عبر فترات زمنية متعاقبة، وأخيراً دراسة تتناول التحديات النفسية والاجتماعية التي يواجهها العاملون عن بُعد في فرق المشاريع وأثرها على إنتاجيتهم وانتمائهم التنظيمي.

Abstract

This study aimed to examine the impact of remote work, in its dimensions (work flexibility, use of digital technology, electronic communication, and job autonomy), on the efficiency and success of project management in the digital era within Saudi companies. The study adopted the descriptive-analytical approach, employing a questionnaire as the primary data collection tool, comprising (26) items distributed across the dimensions of both variables. The questionnaire was administered to a convenience random sample of employees working in Saudi companies who practice remote work within project management teams, with (375) valid questionnaires retrieved for analysis. Data were processed using SPSS through several statistical techniques, most notably: means and standard deviations, Pearson correlation coefficient, Cronbach's Alpha, and simple and multiple linear regression analyses.

The study concluded that there is a statistically significant impact at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) of remote work, in its four dimensions collectively, on the efficiency and success of project management, as these dimensions explained (70.9%) of the variance in the dependent variable. The dimension of digital technology use ranked first in terms of impact, followed by electronic communication, then work flexibility, and finally job autonomy. The results also confirmed the acceptance of all sub-hypotheses of the study.

The study recommended consolidating a culture of job autonomy, investing in digital qualification programs for project teams, developing an integrated knowledge management system that includes documenting lessons learned, formulating an institutional communication charter regulating digital interaction, and adopting a balanced hybrid model combining remote and on-site work.

Keywords: Remote Work, Work Flexibility, Digital Technology, Electronic Communication, Job Autonomy, Project Management Efficiency, Saudi Companies.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو بكر، منة الله أحمد محمد، و عواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠٢٣). أثر العمل عن بعد في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣، ٤٥٣ - ٤٨٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417174>
- أبو بكر، منة الله أحمد محمد، و عواد، عمرو محمد أحمد. (٢٠٢٣). أثر العمل عن بعد في التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع ٣، ٤٥٣ - ٤٨٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417174>
- أحمد، حسام قرني. (٢٠٢٢). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة. مجلة السياسة والاقتصاد، مج ١٥، ع ١٤، ٤ - ٤٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1294840>
- أحمد، حسام قرني. (٢٠٢٢). أثر العمل عن بعد على إنتاجية العاملين: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين بكلية التجارة بجامعة المنصورة. مجلة السياسة والاقتصاد، مج ١٥، ع ١٤، ٤ - ٤٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1294840>
- أصرف، حامد جودت. (٢٠٢١). تقييم أثر العمل عن بعد في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد "كوفيد-١٩" على الأداء المؤسسي بالتطبيق على دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان. الفكر الشرطي، مج ٣٠، ع ١١٦، ١٩ - ٥٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1133856>
- أصرف، حامد جودت. (٢٠٢١). تقييم أثر العمل عن بعد في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد "كوفيد-١٩" على الأداء المؤسسي بالتطبيق على دائرة البلدية والتخطيط في إمارة عجمان. الفكر الشرطي، مج ٣٠، ع ١١٦، ١٩ - ٥٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1133856>
- جاسم، حسين رأفت، و المعاضيدي، معن وعد الله. (٢٠٢٢). دور كفاءة القيادة في مراحل إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في آسيا سيل للاتصالات الناقلة

في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٨، ع ٦٠، ٥٧٣ - ٥٩١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1347331>

- الحربي، خالد حمود نعيمش. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع ١٣، ٢٥٣ - ٢٩٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1335746>

- الحربي، سهام بنت حمدان دعسان المخلفي. (٢٠٢٥). أثر ممارسات إدارة المشاريع على التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على لجنة "تراحم" لرعاية السجناء بمدينة الرياض. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٩، ملحق، ٢٣ - ٤١. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1596960>

- رزيق، صليب روماني أمين. (٢٠٢٤). أثر العمل عن بعد على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين الإداريين بشركات الأدوية المصرية. مجلة البحوث الإدارية، مج ٤٢، ع ٣، ١ - ٣٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1552138>

- رزيق، صليب روماني أمين. (٢٠٢٤). أثر العمل عن بعد على التميز المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين الإداريين بشركات الأدوية المصرية. مجلة البحوث الإدارية، مج ٤٢، ع ٣، ١ - ٣٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1552138>

- السليم، رافد بن عبدالله، و المعارك، هلاء بنت عثمان. (٢٠٢٤). أثر نظام العمل المرن على رضا موظفي الإدارة العامة للتواصل الداخلي في وزارة الصحة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع ٦٣، ٢٢٦ - ٢٤٤. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1547339>

- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج ٣، ع ١٤، ١٢١ - ١٧٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1438961>

- العبدلات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (٢٠٢١). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1219761>

- عطية، حمادي حسن عطية، و خليف، هشام. (٢٠٢٣). أثر العمل عن بعد في أداء العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة تكريت - العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٩، ع ٦٤، ٤٦١ - ٤٨٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1448648>
- عطية، حمادي حسن عطية، و خليف، هشام. (٢٠٢٣). أثر العمل عن بعد في أداء العاملين: دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعة تكريت - العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج ١٩، ع ٦٤، ٤٦١ - ٤٨٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1448648>
- عمرو، عبدالله راتب محمد، و الحبيس، محمود عبدالله محمد. (2022). تقييم إدارة المشاريع الإنشائية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية في محافظة البلقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1298675>
- القادري، عادل أحمد، و الجفري، علي بن عمر. (٢٠٢٣). أثر العمل عن بعد على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبدالعزيز بفرع السلیمانية. مجلة كلية التربية، ع ٤٣، ٣٥٦ - ٤٣٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1458763>
- القادري، عادل أحمد، و الجفري، علي بن عمر. (٢٠٢٣). أثر العمل عن بعد على مستوى الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة الملك عبدالعزيز بفرع السلیمانية. مجلة كلية التربية، ع ٤٣، ٣٥٦ - ٤٣٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1458763>
- كاظم، مازن جواد. (٢٠٢٥). تأثير الحلول الهندسية المتقدمة على استراتيجيات إدارة المشاريع الحديثة. مجلة الجامعة العراقية، ع ٧٣، ج ٢، ٢٠٥ - ٢١٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1608185>
- المغاصبة، إسماعيل محمد ملفح. (٢٠٢٢). استراتيجية العمل عن بعد وأثرها في تنمية بعض مهارات العمل لدى أمناء المكتبات المدرسية في الأردن. المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، مج ٥٧، ع ٣، ١٤ - ٣٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1316953>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- El Khatib, M. M., Al Hashimi, S., & Al Ketbi, M. (2023). Impact of remote work on project management cases from UAE construction sector. Journal of Service Science and Management, 16(01), 30-43.

- El Khatib, M. M., Al Hashimi, S., & Al Ketbi, M. (2023). Impact of remote work on project management cases from UAE construction sector. *Journal of Service Science and Management*, 16(01), 30-43.
- Emmanni, P. S. (2023). The impact of remote work on agile project management. *Journal of Scientific and Engineering Research*, 10(2), 202-207.
- Emmanni, P. S. (2023). The impact of remote work on agile project management. *Journal of Scientific and Engineering Research*, 10(2), 202-207
- Katari, P., Thota, S., Chitta, S., Venkata, A. K. P., & Ahmad, T. (2021). Remote project management: Best practices for distributed teams in the post-pandemic era. *Australian Journal of Machine Learning Research & Applications*, 1(2), 145-167.
- Katari, P., Thota, S., Chitta, S., Venkata, A. K. P., & Ahmad, T. (2021). Remote project management: Best practices for distributed teams in the post-pandemic era. *Australian Journal of Machine Learning Research & Applications*, 1(2), 145-167.
- Ugochukwu, E. S., Khan, S., Jonathan, G. M., & Aasi, P. (2025). IT project management in a remote work environments. *Procedia Computer Science*, 263, 539-547.
- Umaji, K., & Paireekreng, W. (2023). A study of the remote working efficiency in it project implementation during the Covid-19 pandemic. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 400-409.
- Umaji, K., & Paireekreng, W. (2023). A study of the remote working efficiency in it project implementation during the Covid-19 pandemic. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 20, 400-409.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر العمل عن بُعد على كفاءة إدارة المشاريع ونجاحها في العصر الرقمي: دراسة ميدانية على الشركات السعودية

ونظراً 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 رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً 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

أولاً: البيانات الشخصية

١- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

٢- العمر 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐
40 - 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر ☐

٣- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐
☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

٤- سنوات الخبرة ٥ سنوات فأقل ☐ من ١٠ - ٥ سنوات ☐
١٠ - ١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة ☐
٥- المسمى الوظيفي ☐ عضو فريق مشروع ☐ منسق مشروع ☐
☐ مدير مشروع ☐ مدير محفظة مشاريع ☐

٦- نمط العمل عن بعد ☐ كلي ☐ هجين ☐
☐ جزئي ☐

٧- القطاع ☐ تقنية المعلومات والاتصالات ☐ الخدمات المالية ☐
☐ الاستشارات ☐ التجارة الإلكترونية ☐
☐ قطاعات أخرى ☐

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: العمل عن بعد، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
المرونة في العمل					
					تتيح لي بيئة العمل عن بُعد حرية اختيار الأوقات الأنسب لإنجاز مهامي الوظيفية
					تمنحني الشركة المرونة في تحديد مكان أداء العمل بما يتلاءم مع طبيعة المهام الموكلة إليّ
					أستطيع إعادة ترتيب أولويات مهامي اليومية بمرونة وفقاً لمستجدات العمل
					تتسم سياسات العمل في الشركة بالمرونة الكافية للتكيف مع الظروف الطارئة
استخدام التكنولوجيا الرقمية					
					توفّر الشركة منصات رقمية متطورة تدعم أداء المهام عن بُعد
					أتلقي تدريباً كافياً على استخدام الأدوات الرقمية الموظّفة في إدارة المشاريع
					تتكامل الأدوات الرقمية المتاحة بصورة تُسهّل تدفق العمل بين أعضاء الفريق
					تتبنّى الشركة معايير عالية للأمن السيبراني تحمي البيانات المتداولة عن بُعد
الاتصال الإلكتروني					
					تتوفّر قنوات اتصال إلكتروني فعّالة بين أعضاء فريق المشروع

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتسم رسائل الاتصال الإلكتروني داخل الفريق بالوضوح ودقة المحتوى
					يجمع نظام الاتصال في الشركة بين القنوات المتزامنة وغير المتزامنة بكفاءة
					تُتيح أدوات الاتصال الإلكتروني الحصول على التغذية الراجعة في الوقت المناسب
الاستقلالية الوظيفية					
					أمتلك صلاحية اختيار الأساليب المناسبة لإنجاز المهام الموكلة إليّ
					أتمتع بحرية تنظيم وقتي بما يتلاءم مع طبيعة المهام وأولوياتها
					لدي صلاحية اتخاذ القرارات التشغيلية ذات الصلة بمهامي دون رجوع متكرر
					تُشركني الإدارة في صياغة أهدافي الوظيفية ومؤشرات قياس أدائي

✿ المحور الثاني: كفاءة إدارة المشاريع، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُنجز المشاريع في الشركة وفق الجدول الزمني المحدد لها
					تُنفذ المشاريع ضمن حدود الموازنة المعتمدة
					تتسم مخرجات المشاريع بمستوى عالٍ من الجودة
					تتمتع فرق المشاريع بكفاءة عالية في توظيف الأدوات الرقمية
					تستجيب فرق المشاريع للمتغيرات الطارئة بمرونة وفعالية
					تُدار المخاطر في المشاريع بأسلوب استباقي قائم على التحليل
					يُسهم التواصل بين أعضاء الفريق في إنجاز المشاريع بكفاءة
					تُحقّق المشاريع رضا أصحاب المصلحة عن مخرجاتها
					تُوثّق الدروس المستفادة من كل مشروع لتعزيز المشاريع اللاحقة
					تُسهم نتائج المشاريع في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The impact of remote work on project management
efficiency and success in the digital age: A field study
on Saudi companies.**

Prepared by: Balqees Hussain Amer Zeyad

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

٢٠٢٦ – ١٤٤٨