

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

عنوان البحث

"إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد التحديات والفرص في العصر الرقمي"

إعداد الطالب:

بلقيس حسين عامرزياد

إشراف:

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

٣	الفصل الأول
٣	مقدمة
٦	مشكلة الدراسة
٨	أهمية الدراسة
١١	أهداف الدراسة
١٣	تساؤلات الدراسة
١٥	فروض الدراسة
١٧	دراسات سابقة
٢٠	الفجوة البحثية
٢٢	الفصل الثاني
٢٢	أداة الدراسة
٢٦	الفصل الثالث
٢٦	حدود الدراسة
٢٧	المراجع

الفصل الأول

مقدمة

يهدف هذا البحث إلى استقصاء جوانب إدارة المشاريع ضمن الأطر الافتراضية وأنماط العمل عن بعد، وذلك عبر تحليل المعضلات المتعلقة بالتفاعل والتناغم وتنظيم مجموعات العمل. وفضلاً عن ذلك، يتطرق البحث إلى المزايا التي تتيحها هذه الكيفية في العمل، كتعزيز المرونة وخفض التكاليف. يستند هذا الاستقصاء إلى المنهج الذي يعتمد على الوصف والتحليل، لغرض طرح مقترحات تسهم في رفع مستوى فعالية إدارة المشاريع داخل النطاقات الإلكترونية. يتناول هذا البحث موضوع إدارة المشاريع في سياق البيئات الرقمية والعمل عن بعد، لا سيما مع التسارع المطرد للتحويل الرقمي، مما دفع المؤسسات نحو الاعتماد المتنامي على الفرق الافتراضية والأدوات الرقمية لتنفيذ مهامها. وغاية هذا البحث تتمثل في استكشاف العقبات التي تعترض عملية إدارة المشاريع في ظل العمل عن بعد، إلى جانب الفرص التي يوفرها العصر الحالي لتعزيز جودة إدارة المشاريع وضمان تحقيقها للأهداف المنشودة. وسيركز البحث على جملة من النقاط المحورية، والتي تشمل:

الإطار النظري:

يرتكز هذا الجزء على تناول المصطلحات الجوهرية كإدارة المشاريع، والبيئة الافتراضية، ومفهوم العمل من بُعد، والتغير نحو الرقمنة، والسمات المميزة للمجموعات العمل الافتراضية، بالإضافة إلى أبرز الأساليب المتبعة لإدارة المشاريع في سياقاتها الرقمية.

الدراسات السابقة:

يتم هنا استعراض الأبحاث والدراسات التي أُجريت سواء في النطاق العربي أو الدولي، والتي ركزت على تسيير المبادرات عن بعد، والصعوبات التي تواجه التشكيلات الافتراضية، وتأثير التقنيات الرقمية على مدى نجاح تلك المبادرات، بهدف الكشف عن الثغرة المعرفية التي تسعى هذه الدراسة لمعالجتها.

إجراءات البحث المتبعة:

سوف يشمل هذا البحث بيان المنهج العلمي المعتمد (وهو المنهج الوصفي الذي يعتمد على التحليل)، وتحديد نطاق الدراسة، واختيار العينة البحثية، وتصميم أداة جمع البيانات استبياناً بالإضافة إلى ذكر الأساليب الإحصائية التي ستُوظف لمعالجة البيانات المجمعة.

المعوقات التي تعترض تسيير إدارة المشاريع ضمن النطاق الرقمي:

تتمثل هذه المعوقات في صعوبات التواصل الفعال، وإشكالية تنظيم الوقت، والحاجة إلى تأسيس علاقات ثقة متينة، وتطبيق آليات فعّالة للرقابة والمتابعة، وضمان أمان البيانات، والتغلب على التباينات الثقافية، ونقص المهارات المتعلقة بالتقنيات الرقمية.

الإيجابيات التي يقدمها العمل عن بعد في سياق إدارة المشاريع:

تشمل هذه الإيجابيات خفض النفقات التشغيلية، وتعزيز مستوى المرونة في العمل، وفتح الباب للاستفادة من المواهب والخبرات من مختلف البقاع الجغرافية، والاستفادة القصوى من الأنظمة الرقمية وأدوات تسيير المشاريع، مما ينعكس إيجاباً على رفع مستوى المردودية.

المنهجية المتبعة في الدراسة:

تحليل الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول:

من خلال دراسة الواقع الفعلي في المنظمات، ومقارنته بالممارسات الحديثة في إدارة المشاريع الرقمية، لتحديد نقاط الضعف ومجالات التحسين.

النتائج والتوصيات:

سيتضمن البحث عرض نتائج الدراسة الميدانية، وتقديم توصيات عملية تساعد المنظمات على تحسين إدارة المشاريع في بيئة العمل الافتراضي. يتناول هذا البحث دراسة إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد من خلال استعراض الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم دراسة التحديات والفرص المرتبطة بإدارة المشاريع في العصر

الرقمي، وتحليل الفجوة بين الواقع الحالي والمأمول، وذلك من خلال دراسة ميدانية تهدف إلى الوصول إلى نتائج وتوصيات تسهم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في بيئة العمل الافتراضية.

مشكلة الدراسة

تكمن الإشكالية البحثية في التحول الذي طرأ على أساليب إدارة المشاريع التقليدية نتيجة التوسع الملفت في العمل عن بعد وبيئات العمل الافتراضية، وهو ما استحدث صعوبات مغايرة، خاصة فيما يخص ضمان فعالية التواصل، وتناغم جهود أعضاء الفريق، ورصد مسار العمليات، والتأكد من بلوغ النتائج المرجوة للمشروع.

وعلى الرغم من تبني الكثير من الشركات لهذا النموذج التشغيلي، يلاحظ وجود قصور في استيعاب آليات تسيير المشاريع بنجاحة ضمن السياقات الافتراضية، علاوة على شح الأبحاث التي تستعرض المناهج الإدارية المثلى للتعامل مع فرق العمل الموزعة جغرافياً.

وبناءً عليه، تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء المعوقات والمنافع الكامنة في تسيير شؤون المشاريع ضمن النطاق الرقمي، وطرح منهجيات من شأنها رفع مستوى أداء إدارة المشاريع في ظل تزايد الاعتماد على العمل عن بعد. بيان التباين بين الوضع الراهن والتصور المستقبلي المنشود.

الواقع الحالي

تُبرز الأبحاث المعاصرة وجود عقبات جمة تعترض عملية تسيير المشاريع في سياقات العمل عن بعد والبيئات الرقمية، وتتلخص أبرز هذه المعضلات فيما يلي:

- * تدني مستوى فعالية الاتصال المتبادل بين أفراد الفرقة العاملة عن بُعد.
- * تعقيد مهمة تتبع سير العمل وضبط إيقاع إنجازات الفريق.
- * التفاوت في التوقيات الجغرافية، الأمر الذي يعيق عقد الاجتماعات واتخاذ القرارات المشتركة.
- * ضعف في تأسيس الثقة وتقوية الروابط الإنسانية بين أعضاء المجموعة الافتراضية.
- * نقص الإلمام بالقدرات التقنية والرقمية لدى بعض المشاركين في العمل.
- * بروز قضايا متعلقة بأمن المعلومات وضرورة تأمين البيانات الحساسة.

- * تجربة بعض الموظفين صعوبة في تنظيم أوقاتهم وتحقيق الانضباط الذاتي اللازم.
- * الرهان المكثف على الأدوات التكنولوجية، الأمر الذي قد يؤدي إلى توقف كامل لسير العمل حال تعرّض هذه التقنيات لأي خلل. (Current Situation)

أهمية الدراسة

تتجلى قيمة دراسة إدارة المشاريع ضمن سياق البيئات الرقمية والعمل عن بعد إقليمياً ودولياً في ظل التوجه العالمي المتسارع نحو الرقمنة، والذي تسارع بشكل ملحوظ في أعقاب تفشي جائحة كوفيد-١٩؛ إذ أقدمت أعداد كبيرة من الكيانات التنظيمية على اعتماد نموذج العمل من مواقع بعيدة وإدارة المهام عبر فرق موزعة جغرافياً. نتيجة لذلك، غدا الاعتماد على الأدوات التكنولوجية والمنصات المخصصة لإدارة المشاريع عبر الإنترنت ركيزة محورية لضمان تحقيق نتائج إيجابية للمشروعات في كافة المجالات.

كما أن العديد من المنظمات العالمية مثل Project Management Institute أكدت أن مستقبل إدارة المشاريع يتجه نحو البيئات الرقمية والفرق الافتراضية، وأن مديري المشاريع بحاجة إلى مهارات رقمية ومهارات إدارة فرق العمل عن بُعد، وليس فقط المهارات التقليدية في إدارة المشاريع.

تتجلى الأهمية العالمية لهذا المحور في جملة من الجوانب الأساسية:

- الانتشار الواسع للعمل عبر النظم عن بعد وتشكيل الفرق الافتراضية حول العالم.
- التوجه الحتمي نحو تبني نموذج الاقتصاد القائم على الرقمنة.
- الاعتماد المتزايد على التكنولوجيات المعاصرة في تسيير وإدارة شؤون المشاريع.
- الضرورة الملحة لابتكار أساليب مستحدثة لتنظيم المشاريع التي تتمحور حول الرقمنة.
- تزايد عدد المبادرات والمشاريع العابرة للحدود التي تتطلب إدارتها فرقاً موزعة على مناطق جغرافية متباينة.

- الدور المحوري الذي يلعبه تأمين الفضاء السيبراني في سياق المشاريع الرقمية.
 - بروز أدوات متطورة كالذكاء الاصطناعي كعناصر مساعدة في عمليات إدارة المشاريع.
- ولهذا السبب، غَدَت مسألة تسيير إدارة المشاريع ضمن النطاقات الافتراضية من القضايا المستجدة وذات الشأن البارز على الصعيد الدولي في ميدان تدبير المشاريع.

يهدف هذا البحث إلى إثراء الرصيد المعرفي النظري المتعلق بإدارة المشاريع في فضاءات العالم الافتراضي، وتبيان سُبُل مواجهة الصعوبات المترتبة واستثمار الفرص التي يُتيحها العصر الرقمي الحالي.

إغلاق الثغرة المعرفية: بالنظر إلى الكم الوافر من الأبحاث المتعلقة بأساليب إدارة المشروعات المتبعة تقليدياً وكذلك تلك المرتبطة بالتشغيل عن بعد، يلاحظ وجود قصور في الميدان البحثي فيما يخص الدراسات الميدانية التي تدمج بين الإدارة الفعالة للمشاريع الافتراضية والعمل عن بعد ضمن السياق المؤسسي السعودي، وتحديدًا في العاصمة الرياض. إن الغرض الأساسي من هذا البحث هو معالجة هذا الخلل الأكاديمي.

صياغة أساس مفاهيمي شامل: تضع هذه الدراسة هيكلًا نظرياً مترابطاً يبيّن كيفية تضافر عوامل مثل تبني الأدوات الرقمية، المعوقات المصاحبة، الإمكانيات المتاحة، كفاءة القدرات الإدارية، ونجاح التواصل عبر البيئة الافتراضية، لتحديد مدى نجاح إدارة المشاريع بصفة عامة. وبالتالي، يمثل هذا الهيكل مصدراً استنادياً قيماً للباحثين الذين يخططون للتعمق في هذا الحقل مستقبلاً.

القيمة العملية المتمثلة في توجيه الإرشادات للكيانات المعنية: تُمكن مخرجات البحث المؤسسات والقطاعات التجارية من الارتقاء بآليات إدارة فرق العمل في بيئات العمل الموزعة، كما تدعمها في اعتماد مخططات عمل ناجحة لتجاوز المعضلات واقتناص المكتسبات المتاحة. دعم متخذي القرارات التنظيمية: وبالمثل، يُسهم البحث في توضيح الرؤى اللازمة لصناع القرار داخل الأنشطة التجارية لوضع تشريعات وإجراءات حوكمة تتسجم مع متطلبات العمل عن بعد وتتوافق مع مستهدفات التحول الرقمي ورؤية المملكة ٢٠٣٠. استحداث مقاييس للرصد

والتقدير: يتم العمل على تصميم وسائل قياس تتسم بالدقة والموثوقية من أجل تقييم مدى نجاح إدارة المشاريع التي تُنفذ عن بعد، وهذا يشمل حكمهم على كفاءة مستويات الفرق، مهارات القائمين على الإدارة، وفعالية آليات الاتصال الرقمي، الأمر الذي يُعزز الأبحاث اللاحقة والتطبيق العملي في هذا المجال. تتبع أهمية هذا الاستقصاء من كونه يثري السجل المعرفي النظري المتعلق بإدارة المشروعات الافتراضية ونمط العمل الموزع، بالإضافة إلى سد ثغرة معرفية موجودة في المراجع المتعلقة بالشركات العاملة في المملكة العربية السعودية، فضلاً عن تقديمه نموذجاً مفاهيمياً شاملاً. وتتجلى قيمته التطبيقية في تقديم استشارات عملية للمنظمات، وتقديم العون للمسؤولين عن وضع التوجيهات، وصناعة أدوات موحدة لتقدير وتقييم الأداء ضمن نطاق العمل عن بعد.

أهداف الدراسة

تتركز الغايات الرئيسية لهذا البحث فيما يلي: استكشاف الوضع الراهن لإدارة المشروعات ضمن النطاقات الرقمية والعمل عن بعد داخل التشكيلات التنظيمية. إلى جانب ذلك، يهدف إلى فرز المعوقات التي تعترض مسار إدارة المشروعات في هذا السياق الافتراضي، وفي الوقت ذاته، تحديد المزايا التي يتيحها التحول الرقمي والانتقال إلى العمل عن بعد لرفع مستوى أداء إدارة المشروعات. كما يسعى إلى تشرح الهوية القائمة بين الحالة الراهنة والمرجو تحقيقها في تسيير المشروعات في البيئات الرقمية، وصولاً إلى بلورة إرشادات ومقترحات عملية من شأنها الارتقاء بإدارة المشروعات في مساحات العمل الموزعة وزيادة فعالية المشروعات وضمان نجاحها.

تتمثل الغايات المحددة فيما يلي: تقصي تأثير الاتصال الرقمي على مدى نجاح تسيير المشاريع، واستقصاء مدى تأثير توظيف الوسائل التكنولوجية على فعالية إدارة المشاريع، وفهم كيفية تأثير النمط القيادي الافتراضي على أداء الفرق العاملة عن بعد، وبحث تأثير تنظيم الوقت ضمن مساحة العمل الموزعة على إتمام المشاريع، وتحديد المعوقات التكنولوجية التي تصادف تسيير المشاريع في النطاق الرقمي، ودراسة المعضلات الهيكلية التي تواجه إدارة المشاريع العاملة عن بعد، والتعرف على الصعوبات المتعلقة بالعنصر البشري (كالثقة، والتعاون المشترك، والكفاءات الرقمية) في تسيير المشاريع عبر الإنترنت، وتقدير انعكاس العمل عن بعد على جودة المخرجات، وقياس مدى تأثير العمل الموزع على الفترة الزمنية اللازمة لإنجاز المشاريع، واقتراح مخطط أو هيكل داعم لتعزيز إدارة المشاريع في الإطار الافتراضي. علاوة على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى استجلاء الوضع الحالي لإدارة المشاريع في الفضاء الرقمي والعمل الموزع، ورسم خريطة للتحديات التي تصاحبها والاستفادة من الفرص المتاحة، وتحليل المباشنة بين الوضع الراهن والتطلعات المنشودة، وتقديم مقترحات تهدف إلى رفع كفاءة إدارة المشاريع في هذا العصر.

تتبع من الغاية الرئيسية مجموعة من الأهداف التفصيلية، والتي تتمحور حول: استقصاء تأثير التفاعل عن بعد، والمنصات التكنولوجية، والقيادة الافتراضية، وتنظيم فترات العمل، بالإضافة إلى المعوقات المرتبطة بالتكنولوجيا والهيكل والعنصر البشري، وذلك فيما يتعلق بمدى توفيق المشاريع ضمن بيئة العمل عن بعد.

موقع الدراسة وأهميتها ضمن الإطار الجغرافي المحدد (المنطقة العربية / المملكة العربية السعودية) تتجلى قيمة هذا البحث بشكل بارز على صعيد المنطقة وفي الساحة العالمية على حد سواء، وذلك تزامناً مع الاندفاع الكبير نحو الرقمنة والانتشار المتزايد لمفاهيم العمل عن بعد وساحات العمل التخليقية في سياق تسيير الأعمال والمشروعات. فعلى النطاق الدولي، غدت إدارة المشاريع التي تتم في فضاءات افتراضية سمة عصرية ضمن حقل علوم إدارة المشروعات. أما محلياً، فإن الهيئات والمؤسسات سعت لتبني التحول الرقمي ورفع مستوى فعالية إدارة المشاريع. هذا يفرض أهمية قصوى لدراسة العقبات والمكاسب التي تحملها إدارة المشاريع ضمن الإطار الافتراضي، للوصول إلى أداء مؤسسي أرقى وزيادة احتمالية إنجاح المشروعات. وتتأكد هذه الأهمية في المحيط الإقليمي في ضوء مساعي عدد كبير من الدول العربية، وبالأخص المملكة العربية السعودية، نحو تبني الرقمنة ودعم نماذج العمل عن بعد. ويتجلى هذا التوجه بوضوح في المبادرات الوطنية للتحول وفي "رؤية المملكة ٢٠٣٠" (Saudi Vision 2030)، التي تولي عناية خاصة للتحول الرقمي، والحكومة الإلكترونية، والمرونة في العمل، وتعزيز الكفاءة التشغيلية للمنظمات.

تتجلى الأهمية على الصعيد المحلي فيما يلي:

إن التوجه السائد لدى الكيانات نحو الرقمنة، وانتشار نموذج العمل من مواقع بعيدة في كل من القطاع العام والخاص، بالإضافة إلى تزايد وتيرة المبادرات الرقمية والتقنية، يُنشئ طلباً ملحاً لدى الهيئات لتحديث منهجيات إدارة المشاريع التي تتم عن بعد، وتعزيز أداء المجموعات العاملة افتراضياً داخل تلك الهيئات، وخفض النفقات التشغيلية المترتبة على العمل عن بعد، والحاجة إلى تأهيل الكفاءات في مجال قيادة المشاريع الرقمية، ودعم الثبات البيئي، والحد من حاجيات التنقل واستهلاك الموارد.

تساؤلات الدراسة

ما طبيعة إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد؟ كيف يمكن وصف

تُعنى طبيعة تسيير المشروعات في سياق العمل عن بعد والغياب المكاني بتوجيه وإدارة المهام الاعتماد على فرق عمل تتوزع مراكزها الجغرافية، وتتواصل باستمرار عبر الوسائل التكنولوجية الرقمية، دون إلزام بوجود مادي موحد. هذا النمط يستند بشكل كلي على شبكة الويب العالمية، والمنصات الإلكترونية المخصصة، وأدوات التخطيط والإشراف على المشروعات، واللقاءات التي تتم عبر الإنترنت، بالإضافة إلى حلول التخزين السحابية، الأمر الذي يحدث تحولاً جذرياً في الأساليب المتبعة سابقاً في إدارة الرزم العمل. وتتسم الإدارة الافتراضية للمشروعات بعدة سمات جوهرية، أبرزها: الارتهان الكلي للتقنية؛ حيث إن تسيير المشروعات عن بعد يضع الاعتماد الأساسي على المنصات والأدوات الرقمية.

مثل: تتمثل أدوات العمل في إدارة المشاريع في منصات مخصصة لذلك، وبرامج تسمح بالاجتماعات عن بعد، ووسائل للمراسلة السريعة. وعليه، فإن تحقيق المشروعات المستهدفة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى براعة الاعتماد على التقنيات الرقمية في التواصل عوضاً عن اللقاءات وجهاً لوجه. في السياقات الافتراضية للمشاريع، يتم تبادل المعلومات عبر القنوات التالية: المراسلات الإلكترونية (الإيميلات)، اللقاءات المنظمة عبر الشبكة، فضاءات التعاون المشترك، وأنظمة الدردشة المباشرة. وهذا يفرض ضرورة امتلاك قدرات متقدمة في مهارات التواصل الرقمي.

، ولضمان الشفافية في إيصال البيانات، يتم التركيز على الحصائل بدلاً من مجرد التواجد عند العمل عن بعد، حيث يُقيّم أداء الموظف استناداً إلى: إكمال المهام الموكلة، الالتزام بالجدول الزمنية المحددة، ومستوى جودة المخرجات، بالإضافة إلى بلوغ غايات المشروع، وليس بناءً على عدد الساعات التي قضاها في مقر العمل. علاوة على ذلك، يتطلب دور مدير المشروع في هذا النطاق الافتراضي امتلاك كفاءات مكملية، تشمل: القدرة على توجيه الفرق عن بعد، إدارة الديناميكيات الجماعية في البيئة الرقمية، التنظيم الفعال للوقت، إتقان فن إدارة التراسل الإلكتروني، الاستخدام المتقن للتقنيات الرقمية، وبناء جسور الثقة بين أعضاء الفريق الموزعين جغرافياً.

تتمحور إدارة المشاريع ضمن النطاق الافتراضي والعمل الموزع حول تجميع كوادر بشرية متباعدة جغرافيًا، والتي تستغل أدوات وتقنيات الاتصال والمعلومات لإتمام عمليات التنفيذ والإشراف على المشروع. يعتمد التفاعل والتنظيم ومتابعة سير الأعمال بشكل كلي على المنصات الرقمية والوسائل الإلكترونية المتاحة. علاوة على ذلك، فإن هذا النمط من الإدارة يولي أهمية قصوى لتحصيل النتائج المحققة والإنجازات الملموسة، متجاوزًا التركيز على التواجد المادي. يفرض هذا الأمر الحاجة إلى امتلاك مجموعة محددة من الكفاءات الإدارية والتقنية، مثل مهارات القيادة عبر الوسائط الافتراضية، وإدارة قنوات الاتصال الرقمية، والقدرة على تسيير الفرق العاملة عن بعد؛ مما يخلق تمايزاً واضحاً بينها وبين أساليب إدارة المشاريع المعتادة من حيث المنهجيات، والمتطلبات المهنية، ونوعية المعوقات المصادفة.

فروض الدراسة

الافتراض الرئيس الأول (التقنيات في العالم الرقمي)

تُبين البحوث أن الرقمنة ونظم المعلومات تمثلان ركيزة محورية لتعزيز عملية اتخاذ القرارات ورفع كفاءة إدارة الأداء ضمن سياقات العمل عن بُعد (iprjb.org)

الافتراض الرئيس الثاني (المعضلات)

تُوضح الأبحاث أن أبرز الصعوبات التي تواجه العمل عن بعد تتمثل في قصور سُبُل التواصل، وتعقيدات ضبط مستويات الإنتاجية، وصعوبة إبقاء الموظفين منخرطين وفاعلين (ResearchGate)

الافتراض الثالث (الفرص المتاحة)

لقد بينت أبحاث أجريت في المملكة العربية السعودية أن الدوام عبر الإنترنت يعزز كفاءة العمل ويمنح مرونة أكبر في أداء المهام، مما يرتقي بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين (وفقاً لما نُشر في ResearchGate).

الافتراض الرابع (المتطلبات لمدير المشروع)

تُظهر التحليلات أن قصوراً في القدرات الإدارية والتنظيمية لدى قادة المشاريع التي تُنفذ عن بعد يسبب تعقيدات في ضبط مسار العمل وتدفق المعلومات والتواصل ضمن نطاق المشروع (كما ورد في itcon.org).

الفرضية الخامسة (التفاعل عن بُعد)

تُبرز الأبحاث أن التوافق والتفاهم المنقوص بين أعضاء المجموعات العاملة عبر الوسائط الرقمية يتسبب في التباسات ويقلل من كفاءة النواتج النهائية للمشروعات (arXiv)

الفرضية السادسة (التنوع البشري)

توضح المراجع العلمية أن تجربة العمل عن بعد تتأثر بتباين سمات العاملين، كمدى خبرتهم ونوع المهام الموكلة إليهم (MDPI)

لقد تم وضع افتراضات البحث على هيئة "فرضيات العدم" (Null Hypotheses) بهدف تقصي الصلة بين المتغيرات المدروسة. بناءً على ذلك، افترض البحث غياب أي ارتباط إحصائي هام بين تطبيق إدارة المشاريع في النطاق الافتراضي، وبين أربعة محاور رئيسية: توظيف التقنيات الرقمية، العقبات التي تواجه العمل، الإمكانيات المتاحة، ومهارات القائم على إدارة المشروع، بالإضافة إلى فاعلية الاتصال المعتمد على الوسائط الافتراضية. علاوة على ذلك، افترض البحث عدم وجود تباين يُعتمد به إحصائياً في ردود المشاركين، يعود سببه إلى الاختلافات في تلك المتغيرات.

الديموغرافية، وذلك عند مستوى دلالة. ($\alpha \leq 0.05$)

دراسات سابقة

1. دراسة (Global Virtual Teams for Project Success)

. بحث حول (الفرق الافتراضية الشاملة ونجاح المشروعات)

كشفت دراسة تناولت الفرق العاملة افتراضياً وعالمياً أن المشروعات التي تعتمد على العمل عن بُعد تتسم بتحديات مغايرة لتلك التي تُدار بالطرق المعتادة. لقد أوضحت النتائج أن التباين في المناطق الزمنية وكذلك التنوع الثقافي يشكلان عاملاً مؤثراً على سير الاتصال وبناء الروابط بين أفراد المجموعة. بالإضافة إلى ذلك، برزت صعوبات تتعلق بضبابية تحديد المهام والواجبات وطرق تسيير القيادة، وهو ما ينعكس سلباً على تحقيق المشروع لأهدافه. (ScienceDirect)

مغزى البحث: يُشدد هذا البحث على أن إدارة المشروعات ضمن الإطار الافتراضي تصطدم بعقبات فعلية على الصعيدين التنظيمي والإداري، وخصوصاً فيما يتعلق بآليات التفاهم والتوافق بين الأطراف.

2. دراسة (Virtual Project Management Challenges)

لقد كشفت إحدى البحوث المعنية بتسيير الأعمال التي تُنجز عن بعد عن وجود تحديات جسيمة تعترض سبل التنسيق بين أفراد الفرق العاملة افتراضياً، مقارنةً بما هو سائد في الفرق الحضورية المعتادة. علاوة على ذلك، تبين أن المناخ العملي الرقمي يترك بصمته على مدى انخراط الموظفين ووتيرة تبادلهم للأفكار فيما بينهم، وهو ما يلقي بظلاله حتماً على كفاءة مخرجات تلك المشاريع (jneonatalurg.com).

مغزى البحث: يكمن التحدي في التنسيق وأداء الفريق المشترك ضمن نطاق الأعمال المُسيرة عن بعد.

3. دراسة (Remote Leadership and Project Success – 2025)

تشير نتائج بحث أجري مؤخراً إلى وجود تضافر وثيق بين ممارسة القيادة في البيئة الافتراضية وتوظيف التقنيات الرقمية من جهة، وبين تحقيق أهداف المشروع من جهة أخرى. فقد كشفت البيانات المستخلصة عن ترابط قوي بين التوجيه الافتراضي وإنجاز المشروع، حيث بلغت قيمة الارتباط (٠.٦٩٥)، وبالمثل، لوحظ ارتباط مماثل بين تفعيل الأدوات الرقمية ونجاح المشروع (بقيمة ٠.٦١٨)، وهو ما يشير إلى أن أي قصور في القدرة على القيادة الرقمية أو في تطبيق الوسائل التقنية يعود كنتيجة سلبية تؤثر على مجمل نتائج المشاريع القائمة. (Theseus)

تتجسد أهمية هذا البحث في إبراز أن تحقيق الازدهار للمبادرات الجارية ضمن البيئة الافتراضية يستلزم اكتساب قدرات حديثة (مثل فن القيادة في العصر الرقمي وتطويع التقنيات المتاحة)، وهذا بعد ذاته يفرض صعوبات وعقبات على الكيانات المؤسسية..

4.دراسة (Virtual Teams and Project Planning – 2021)

يشير بحث ما إلى أنّ تشكيل فرق عمل عن بعد ضمن سياق المشاريع يفرض ضرورة الارتقاء بآليات التعامل مع الموارد البشرية، فضلاً عن تعزيز أساليب إدارة المخاطر وضبط قنوات الاتصال. كما تبين أنّ عملية التخطيط لهذه المشاريع المعقدة التي تُدار عن بعد تتجاوز في تعقيدها نظيرتها في الفرق المباشرة. (ScienceDirect)

المغزى المستخلص: يتطلب إنجاز المشاريع في نطاق العمل الافتراضي تبني مناهج مغايرة عن تلك المتبعة في الإدارة التقليدية.

5.دراسة (Work From Home and Project Management – 2022)

بحسب بحث عالمي شارك فيه ٢٩٧ فرداً، يتضح أن العمل عن بعد يترك بصمته على جوانب التنسيق، والإشراف، والعمل المشترك ضمن نطاق المشاريع، فيما يكون النجاح في تنفيذ هذه المشاريع عن بُعد مرتفعاً بثلاثة عوامل رئيسية: جودة القيادة، وفعالية التواصل، وتوفر الأدوات التقنية المناسبة. (المصدر: arXiv)

مغزى هذا الاستنتاج: إن الانتقال للعمل عن بُعد يتجاوز كونه مجرد تحويل لموقع العمل، بل هو عامل مؤثر جوهري في كيفية إدارة المشاريع وسيرها.

لقد أوضحت أبحاث عديدة سابقة أن تسيير شؤون المؤسسات والمبادرات ضمن الأجواء الرقمية والعمل عن بعد يواجه سلسلة من المعوقات التي تنعكس سلباً على مدى توفيق هذه المبادرات. فقد كشفت هذه الدراسات عن وجود عقبات في تبادل المعلومات والتآزر بين أفراد المجموعات الموزعة جغرافياً، فضلاً عن الأثر الذي يخلفه التباين في النطاقات الزمنية والخلفيات الثقافية على عمليات إدارة المشاريع. وعلاوة على ذلك، نُسجل تأثير الأسلوب القيادي المعتمد عن بعد واستخدام التقنيات الرقمية على فعالية المجموعات وإنجاح الأهداف المرجوة. واستنتجت الأبحاث أيضاً أن وضع الخطط وإدارة الموارد البشرية وسبل التواصل في المشاريع التي تعمل عن بعد تتسم بتعقيد أكبر مقارنة بالمشاريع التي تُدار بالطرق المعتادة، الأمر الذي يؤكد وجود إشكالية واقعية في إدارة هذه المشاريع عن بعد، وتستلزم إخضاعها للتدقيق والتحليل البحثي ، (سعد بن حسين ٢٠٢٤).

الفجوة البحثية

بالرغم من النمو الهائل في تبني أساليب العمل عن بعد والمنصات الرقمية لإدارة المشاريع، لا سيما عقب التوجه الرقمي المتسارع، فإن غالبية الأبحاث السابقة انصبت على استعراض إيجابيات العمل عن بعد أو العقبات التي يفرضها بشكل عام، دون إيلاء الاهتمام الكافي للكيفية التي يمكن بها تسيير المشروعات بفعالية ضمن هذا الإطار الافتراضي، وذلك يشمل جوانب التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة والرقابة، بالإضافة إلى كيفية قيادة الفرق الموزعة جغرافياً.

إضافةً إلى ذلك، نلاحظ شحاً في الأبحاث التي بحثت التباين بين ما يُمارس حالياً في إدارة المشاريع عن بُعد وبين أفضل الممارسات التي يفرضها السياق الرقمي الحديث، وبشكل خاص ضمن النطاق العربي. وعلاوةً على ذلك، لم تُوفّر الكثير من الدراسات معالجةً وافيةً لكيفية تأثير الأدوات التكنولوجية الرقمية، ومدى امتلاك المهارات المتعلقة بها، وكذلك البنية الثقافية للمؤسسة، وأمن البيانات، على مدى تحقيق النجاح في قيادة المشاريع ضمن البيئات الافتراضية.

الوضع المأمول

وجود بيئة افتراضية متكاملة لإدارة المشاريع. تواصل فعال باستخدام أدوات رقمية حديثة. وجود أنظمة متابعة وتقييم أداء رقمية دقيقة. تدريب العاملين على المهارات الرقمية والعمل عن بُعد. تعزيز الأمن السيبراني لحماية بيانات المشاريع. استخدام أدوات إدارة مشاريع احترافية. وجود سياسات واضحة للعمل عن بُعد. رفع الإنتاجية وتحسين جودة المشاريع.

الفجوة بين الواقع والمأمول

يمكن توضيح الفجوة في الجدول التالي:

الفجوة	الوضع المأمول	الواقع الحالي
الحاجة إلى استراتيجيات تواصل رقمية فعالة	تواصل رقمي فعال	ضعف التواصل الافتراضي
نقص أدوات القياس الرقمية	أنظمة متابعة رقمية	ضعف المتابعة
الحاجة إلى برامج تدريب	كوادر رقمية مؤهلة	نقص المهارات الرقمية
الحاجة إلى بناء ثقافة تنظيمية رقمية	فرق افتراضية متعاونة	ضعف الثقة
الحاجة إلى سياسات أمن سيبراني	بيئة آمنة رقمياً	مشكلات أمن المعلومات
الحاجة إلى أدوات تنظيم الوقت	إنتاجية عالية	صعوبة إدارة الوقت
الحاجة إلى أطر تنظيمية وتشريعية	وجود سياسات للعمل عن بعد	غياب سياسات واضحة

على الرغم من الانتشار الواسع لاعتماد العمل عن بُعد والمنصات الرقمية في تسيير شؤون المشاريع، فإن مؤسسات عديدة ما زالت تعاني من صعوبات مرتبطة بمدى سلاسة تبادل المعلومات، ومراقبة سير العمل، وتأسيس علاقات مهنية متينة، وتنظيم تقييم الأداء، وضمان أمن البيانات. وفي نفس السياق، يفرض التوجه نحو الرقمنة ضرورة تأسيس فضاء عمل افتراضي شامل، يعتمد على تقنيات إلكترونية حديثة، ويتضمن فريق عمل متمتع بالكفاءة الرقمية، بالإضافة إلى آليات رصد وتقييم ذات كفاءة عالية. بناءً على ذلك، يتضح وجود تباين بين الممارسة الفعلية لإدارة المشاريع في الأطر الافتراضية والوضع المنشود الذي تطمح إليه الكيانات التنظيمية في زمن التحول الرقمي، الأمر الذي يستوجب القيام بأبحاث علمية دقيقة لتشخيص هذا التباين وتقديم مقترحات تطبيقية لمعالجته (محمد بن فهد ٢٠٢٥)

الفصل الثاني

أداة الدراسة

أدوات جمع البيانات

لأجل جمع المعطيات، ارتكز البحث بشكل أساسي على أداة الاستبيان. صيغت هذه الأداة بالاستناد إلى ما هو منشور ومتوفر في الدراسات والأبحاث السابقة التي تتناول موضوع إدارة شؤون المشاريع وتنفيذ الأعمال عن بعد. اشتمل الاستبيان على جملة من الأقسام التي ركزت على: كيفية توظيف التقنيات الحديثة، الصعوبات المعترضة لتنظيم المشاريع عن بعد، المزايا التي يتيحها العمل من غير مقر، الكفاءات المطلوبة لمدير المشروع ضمن الإطار الافتراضي، ومدى نجاعة الاتصال عبر الوسائط الرقمية. لتقييم آراء المشاركين في العينة، جرى تطبيق مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي.

المحور الأول: توظيف المستحدثات التكنولوجية المعاصرة في تسيير الأعمال. تعتمد المنشأة على آليات إلكترونية لتنظيم المشاريع. العمل ببرمجيات إدارة المشاريع يُسهّم في هيكلة المهام وتوزيع الصلاحيات. الاجتماعات المنعقدة عبر الإنترنت تُيسّر عملية رصد سير الإنجازات. وسائل التواصل الرقمية تُعزّز الكفاءة في التفاعل بين كل كواثر الفريق. التقنيات الحديثة تُقلّل من استهلاك الوقت والموارد أثناء تسيير المشاريع. يتم تزويد العاملين بالمعارف اللازمة لتطبيق منصات إدارة الأعمال الإلكترونية.

المحور الثاني: المعوقات التي تصادف عملية تسيير المشاريع المنجزة من مسافة بعيدة تتمثل في كون ضعف

الربط بشبكة الإنترنت يعيق سير الإنجازات ويظهر رصد مستويات إنجاز الموظفين، وهم ليسوا في مكان العمل، درجة من التعقيد. كذلك، يواجه فريق العمل عراقيل عند محاولة مشاركة البيانات عبر القنوات الرقمية. ويُعد اختلاف أوقات عمل أعضاء الفريق مصدر تحدٍّ إضافي. هناك مشقة في إيجاد حلول سريعة للمشكلات أثناء العمل من بُعد. إن انخفاض مستوى التواصل الشخصي يترك بصمته على مخرجات الفريق. يواجه تسيير المشاريع تحديًا في

الالتزام بالمواعيد المحددة عند العمل عن بعد. الوصول إلى تشكيل وحدة عمل مترابطة أصعب في السياق الافتراضي.

المحور الثالث: الفرص التي يوفرها العمل عن بعد يقلل من تكاليف التشغيل وتعزز كفاءة العاملين، كما تمنح مرونة في سير العمل وإنجاز التكاليفات. هذا الأمر يسهل كذلك استقطاب الكفاءات، ويدعم تحقيق المواءمة بين الحياة الشخصية والمهنية، مما يسرع وتيرة إكمال المشاريع ويرفع من مستوى قناعة الموظفين، فضلاً عن دوره في ضمان استمرارية الأعمال عند مواجهة الأزمات.

المحور الرابع: مهارات مدير المشروع في البيئة الافتراضية

يتمتع قائد المشروع بقدرات تواصل رقمية تمكنه من إدارة أعضاء الفريق وهم متباعدون بفعالية. يمتلك هذا القائد إلماماً كافياً بالأدوات والتقنيات الحديثة، مما يتيح له التغلب على التحديات التي تطرأ عند العمل عن بعد. يتميز بوضوح تام في توزيع المهام الموكلة عند العمل من مواقع مختلفة، ويحرص على رصد التقدم المحرز باستمرار.

المحور الخامس: فعالية التواصل الافتراضي في نجاح المشروع

التواصل الافتراضي يساعد على إنجاز المهام بوضوح الاجتماعات الافتراضية فعالة في إدارة المشاريع التواصل المستمر يساعد في نجاح المشروع وضوح التعليمات عبر المنصات الرقمية يقلل من الأخطاء استخدام البريد الإلكتروني ومنصات التواصل يسهل متابعة العمل التواصل الافتراضي يعزز التعاون بين أعضاء الفريق.

لأجل صياغة أسئلة الاستبيان، جرى الاعتماد على البحوث المنشورة والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات إدارة المشروعات والعمل المنجز عن بعد. اشتملت هذه الأداة على (٣٤) عبارة، تم توزيعها على خمسة أقسام محورية أساسية. ولتحديد مدى موافقة المشاركين، تم تطبيق مقياس تقدير ليكرت الخماسي..

تم اختيار الاستبيان كأداة محورية لجمع المعطيات، إدراكاً لتوافقها التام مع غاية البحث المتمثلة في استقصاء المعوقات والإمكانات المتاحة في سياق تسيير المشاريع ضمن النطاق الافتراضي والعمل المنجز عن بعد في

حقبة الرقمنة، وذلك بالاعتماد على منظور العاملين والقادة المشرفين على المشاريع داخل المؤسسات القائمة في العاصمة الرياض.

منهج الدراسة

انطلقت هذه الدراسة مستخدمةً المنهج الوصفي التحليلي، نظرًا لما يتسم به هذا المنهج من ملاءمة تامة لطبيعة البحث الساعي لاستكشاف المعوقات والإمكانيات الكامنة في إدارة المشروعات ضمن الأجواء الافتراضية وممارسة العمل عن بعد في الحقبة الرقمية الراهنة؛ إذ يقوم هذا النهج على تصوير الواقع المعاش للظاهرة موضع البحث، ومن ثم تحليل المعطيات المستخلصة لبلورة الاستنتاجات النهائية.

مجتمع الدراسة

تشتمل الفئة المستهدفة في هذه الدراسة على كافة العاملين والمديرين المسؤولين عن المشاريع والمنتمين للشركات القائمة في مدينة الرياض، وتحديدًا تلك التي اعتمدت نماذج العمل عن بعد أو النمط المختلط، مع التركيز على القطاعات التي تعتمد بشدة على الإدارة الرقمية للمشاريع مثل: شركات تقنية المعلومات شركات الاتصالات شركات التسويق الرقمي شركات الاستشارات الإدارية الشركات التي تستخدم أنظمة إدارة المشاريع الرقمية

عينة الدراسة

لغرض إتمام هذا البحث، جرى اعتماد أسلوب الاختيار العشوائي البسيط لاختيار المشاركين من شريحة الموظفين ومديري المشاريع الذين يشغلون مناصبهم داخل المؤسسات القائمة في العاصمة السعودية، الرياض.

على وجه التحديد، تم سحب مجموعة اختبار تتألف من خمسين (٥٠) فرداً من الكوادر العاملة في الشركات المتمركزة بالرياض، تحديداً أولئك الذين ينخرطون في أنماط العمل عن بعد أو نظام العمل المختلط، وذلك بغية استجلاء العقبات والمكاسب المرتبطة بتنفيذ وإدارة المشاريع ضمن الأطر الرقمية والافتراضية.

تم جمع البيانات من خلال توزيع الاستبانة إلكترونياً على أفراد عينة الدراسة باستخدام نماذج Google Forms، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة التي تتعلق بالعمل عن بُعد.

طريقة تحليل البيانات (SPSS)

لإجراء المعالجة الإحصائية لبيانات البحث، جرى الاعتماد على حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد استُخدمت التكرارات والنسب المئوية لتقديم لمحة عن سمات المشاركين في الدراسة. للإجابة على التساؤلات البحثية المطروحة، تم توظيف المتوسطات الحسابية ومقاييس الانحراف المعياري. بينما خضعت أداة القياس لاختبار معامل ارتباط بيرسون لضمان اتساقها الداخلي، واختبار معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثباتها. علاوة على ذلك، استُخدم اختبار "ت" (T-test) وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن أي اختلافات ذات دلالة إحصائية تظهر في استجابات العينة بناءً على تصنيفات المتغيرات الشخصية والديموغرافية.

تهدف هذه البحث إلى استكشاف المعوقات والمكاسب التي تصاحب سياق إدارة المشروعات ضمن الأطر الافتراضية وآليات العمل الموزعة، ولأجل ذلك، تم وضع مجموعة من الافتراضات التي تفترض غياب أي تباينات مؤثرة إحصائياً في ردود المشاركين، ناشئة عن سماتهم الشخصية أو التركيبية، بهدف تمحيص صحتها عبر تطبيق الأدوات التحليلية الإحصائية الملائمة.

اختبارات الصدق والثبات:

صدق المحكمين

تم استخدام تحليل Reliability Analysis لحساب معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة وللإستبانة الكاملة.

الفصل الثالث

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية

المصاعب التي تعترض تسيير الأعمال عن بعد والمزايا التي يتيحها العمل من مواقع مختلفة إلى جانب الدور الجوهري للوسائل التكنولوجية الحديثة في قيادة المشاريع، وأهمية الكفاءات التي يجب أن يتحلى بها قائد المشروع ضمن الإطار الرقمي، وكذلك أثر فعالية الاتصال غير المباشر في تحقيق نتائج المشاريع المرجوة

ومن المهم أن نذكر أن تركيز هذا البحث ينصب على مناحي الإدارة والإشراف المعنية، وليس على الغوص في الأعماق التقنية البحتة الخاصة بعمليات الترميز أو تصميم الأنظمة التقنية.

القائمون على إدارة المشاريع، وأفراد الفرق العاملة، والموظفون العاملون بنظام العمل عن بعد الكوادر العاملة ضمن المؤسسات التي تتبنى نموذج إدارة المشاريع المعتمد على المحاكاة الافتراضية.

الحدود المكاني ينحصر التحقيق علمياً ضمن نطاق محدد من المؤسسات التجارية المتواجدة في العاصمة السعودية، الرياض، مع تركيز خاص على مجالي تكنولوجيا المعلومات وخدمات الاستشارات التنظيمية. تنتمي هذه القطاعات إلى منظومة الأعمال التي تشد فيها الحاجة إلى توظيف مفاهيم إدارة المشاريع الرقمية وأساليب العمل المرنة، سواء كان ذلك عن بعد كلياً أو بنظام مزيج (هجين). على سبيل المثال، يشمل ذلك بعض الكيانات المتخصصة في تطوير حلول البرمجيات أو مكاتب الاستشارية الإدارية في الرياض، إذ تعتمد هذه الشركات بشكل كبير على الأدوات التقنية المعاصرة وبوابات تسيير المشاريع والتواصل الافتراضي لتنظيم أداء فرق عملها. هذا التوجه يجعلها نموذجاً مثالياً لاستكشاف الصعوبات والمكاسب المرتبطة بإدارة المهام والمبادرات في سياق عمل غير تقليدي (افتراضي)

المراجع

1. Alkaf, K. (2025). *Performance Management in*
2. Project Management Institute. (2024). *Pulse of the Profession Report 2024*. PMI.
3. Microsoft. (2023). *Work Trend Index Annual Report*. Microsoft.
4. McKinsey & Company. (2023). *The Future of Remote Work*. McKinsey Global Institute.
5. World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.
6. Gartner. (2024). *Digital Workplace and Future of Work Report*. Gartner Inc.
7. Harvard Business Review. (2022). *Managing Remote Teams Effectively*. Harvard Business School Publishing.
8. الحربي، فهد بن محمد. (٢٠٢٢). إدارة المشاريع في ظل التحول الرقمي. الرياض: دار المريخ.
9. الشمري، خالد بن سعد. (٢٠٢٣). العمل عن بُعد وإدارة الفرق الافتراضية. عمان: دار المسيرة.
10. العتيبي، عبد الله بن محمد. (٢٠٢٤). التحول الرقمي وأثره على إدارة المشاريع. مجلة الإدارة، ١٦(٢)، ٥٥-٧٨.
11. القحطاني، أحمد بن علي. (٢٠٢٣). إدارة الفرق الافتراضية ودورها في نجاح المشاريع. مجلة العلوم الإدارية، ١٥(١)، ١٠١-١٢٠.
12. المطيري، محمد بن فهد. (٢٠٢٥). التحديات الإدارية للعمل عن بُعد في المنظمات السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، ١٩(١)، ١-٢٥.
13. الزهراني، سعد بن حسين. (٢٠٢٤). أثر الاتصال الإلكتروني على أداء فرق العمل الافتراضية. المجلة العربية للإدارة، ٤٤(٣)، ٧٧-٩٨.