

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة المشاريع

إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد

إعداد الطالب:

بثينة سعيد صلاح السناني الجبني

إشراف:

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

مقدمة:	رقم الصفحة
مشكلة الدراسة	
أهمية الدراسة:	
أهداف الدراسة	
تساؤلات الدراسة	
فروض الدراسة:	
الدراسات السابقة:	
الفجوة البحثية:	
المنطلقات النظرية للدراسة:	
المنهجية وطرق البحث:	
مجتمع وعينة الدراسة	
أداة الدراسة	
أساليب التحليل الإحصائي	
خامسًا: حدود الدراسة	
المراجع	

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تغيرات كبيرة في أساليب العمل والإدارة نتيجة التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، حيث أصبحت المؤسسات تعتمد بشكل متزايد على الحلول الرقمية في تنفيذ أعمالها وإدارة مشاريعها. ومن أبرز التحولات التي ظهرت نتيجة هذا التطور انتشار بيئات العمل الافتراضية والعمل عن بُعد، والتي ساعدت المؤسسات على تجاوز القيود الجغرافية وتمكين فرق العمل من التعاون وإنجاز المشاريع من مواقع مختلفة.

وتُعد إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية من المجالات الإدارية الحديثة التي اكتسبت أهمية متزايدة، حيث لم يعد نجاح المشروع يعتمد فقط على عناصر الإدارة التقليدية مثل التخطيط والميزانية والجدول الزمني، بل أصبح مرتبطاً أيضاً بقدرة المؤسسة على إدارة فرق موزعة جغرافياً، واستخدام التقنيات الرقمية، وتحقيق التواصل الفعال بين أعضاء الفريق.

وقد أدى انتشار العمل عن بُعد إلى تغيير مفهوم إدارة المشاريع، إذ أصبح مدير المشروع بحاجة إلى امتلاك مهارات جديدة تتعلق بالقيادة الرقمية، وإدارة الاتصال الإلكتروني، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق، ومتابعة الأداء باستخدام الأدوات التقنية الحديثة. كما ساهمت تقنيات مثل الحوسبة السحابية، ومنصات إدارة المشاريع، وتطبيقات الاجتماعات الافتراضية في تحسين قدرة المؤسسات على تنفيذ المشاريع بكفاءة.

وعلى المستوى العالمي، أصبح العمل عن بُعد اتجاهاً استراتيجياً لدى العديد من المؤسسات، حيث أثبت قدرته على توفير المرونة، وتقليل التكاليف التشغيلية، والاستفادة من الكفاءات البشرية من مختلف المواقع الجغرافية. وفي المقابل، ظهرت تحديات جديدة مرتبطة بالتنسيق، والأمن السيبراني، وإدارة الوقت، والحفاظ على روح الفريق.

أما على المستوى المحلي في المملكة العربية السعودية، فقد دعمت رؤية المملكة ٢٠٣٠ التحول الرقمي وتطوير بيئات العمل الحديثة، مما أدى إلى زيادة الاعتماد على التقنيات الرقمية وأساليب الإدارة المرنة. وأصبحت العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة تتجه إلى تطبيق نماذج العمل عن بُعد، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة كيفية إدارة المشاريع في هذه البيئة الجديدة وضمان نجاحها.

ورغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع أو العمل عن بُعد بشكل منفصل، إلا أن هناك فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المتكاملة بين ممارسات إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية ونجاح المشاريع، خصوصاً في

السياق السعودي. كما أن بعض الدراسات ركزت على الجانب التقني فقط، دون الاهتمام الكافي بالعوامل البشرية والتنظيمية مثل القيادة والثقة والتواصل.

لذلك تأتي هذه الدراسة بهدف تحليل أثر إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد على نجاح المشاريع، من خلال دراسة دور التكنولوجيا، والتواصل الرقمي، والقيادة، وإدارة فرق العمل الافتراضية، وتقديم توصيات تساعد المؤسسات على تطوير ممارساتها الإدارية.

ثانيًا: مشكلة الدراسة

أدى الانتقال المتزايد نحو بيئات العمل الافتراضية إلى ظهور تحديات جديدة أمام المؤسسات في مجال إدارة المشاريع، حيث أصبحت العديد من المنظمات تواجه صعوبات في تحقيق التنسيق الفعال بين أعضاء الفرق، ومتابعة مستوى الإنجاز، وضمان جودة مخرجات المشاريع عند العمل عن بُعد.

وعلى الرغم من توفر العديد من الأدوات التقنية التي تساعد في إدارة المشاريع الافتراضية، إلا أن نجاح المشروع لا يعتمد على التكنولوجيا فقط، بل يتطلب وجود ممارسات إدارية فعالة تشمل التخطيط، والتواصل، والقيادة، وإدارة المعرفة، وبناء الثقة بين أعضاء الفريق.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن بعض المشاريع التي تُدار عن بُعد قد تواجه مشكلات مثل تأخر إنجاز المهام، وضعف التواصل، وانخفاض مستوى التعاون، مما قد يؤثر على تحقيق أهداف المشروع. ومن هنا تظهر الحاجة إلى دراسة العوامل التي تسهم في نجاح إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية.

وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد على نجاح المشاريع داخل المؤسسات؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

ما واقع تطبيق إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية داخل المؤسسات؟

ما العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع التي تُدار عن بُعد؟

ما دور الأدوات والتقنيات الرقمية في تحسين أداء المشاريع؟

ما أبرز التحديات التي تواجه فرق العمل الافتراضية؟

كيف يمكن تطوير ممارسات إدارة المشاريع لتحقيق نتائج أفضل في بيئة العمل عن بُعد؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

أ- الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للدراسة فيما يلي:

إثراء المعرفة النظرية في مجال إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد.

المساهمة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة العلاقة بين الإدارة الرقمية ونجاح المشاريع.

تقديم إطار نظري يوضح العوامل التقنية والبشرية والتنظيمية المؤثرة في إدارة المشاريع الافتراضية.

دعم الدراسات المستقبلية المتعلقة بالتحول الرقمي وأساليب العمل الحديثة.

توضيح أهمية دمج مفاهيم إدارة المشاريع مع مفاهيم القيادة الرقمية والعمل الافتراضي.

ب- الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في:

تقديم توصيات عملية للمؤسسات لتحسين إدارة المشاريع عن بُعد.

مساعدة مديري المشاريع على تطوير مهارات القيادة الرقمية.

دعم صناع القرار في وضع سياسات مناسبة للعمل الافتراضي.

المساهمة في تطوير أدوات تقييم أداء المشاريع الرقمية.

دعم جهود التحول الرقمي في المؤسسات السعودية.

رابعًا: أهداف الدراسة

الهدف العام

تحليل أثر ممارسات إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد على نجاح المشاريع داخل المؤسسات.

الأهداف الخاصة

تهدف الدراسة إلى:

التعرف على مفهوم إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية وأهم خصائصها.

تحديد العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع التي تُدار عن بُعد.

قياس أثر استخدام التقنيات الرقمية على أداء المشاريع.

تحليل دور التواصل والقيادة الرقمية في تحسين أداء الفرق الافتراضية.

تحديد أبرز التحديات التي تواجه إدارة المشاريع عن بُعد.

تقديم إطار مقترح لتحسين كفاءة إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية.

خامسًا: تساؤلات الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة عن التساؤلات التالية:

ما مفهوم إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية؟

ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع عن بُعد في المؤسسات؟

ما العلاقة بين استخدام الأدوات الرقمية ونجاح المشاريع؟

كيف يؤثر التواصل الإلكتروني على أداء فرق العمل الافتراضية؟

ما دور القيادة الرقمية في تحسين نتائج المشاريع؟

ما الحلول المقترحة للتغلب على تحديات إدارة المشاريع الافتراضية؟

سادسًا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد على نجاح المشاريع.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد على نجاح المشاريع.

الفرضيات الفرعية

H1-1: توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التواصل الرقمي ونجاح المشاريع.

H0-1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فاعلية التواصل الرقمي ونجاح المشاريع.

H1-2: يؤثر استخدام أدوات إدارة المشاريع الرقمية إيجابيًا على الالتزام بالوقت وجودة تنفيذ المشروع.

H0-2: لا يؤثر استخدام أدوات إدارة المشاريع الرقمية على الالتزام بالوقت وجودة تنفيذ المشروع.

H1-3: تؤثر القيادة الرقمية والثقة بين أعضاء الفريق بشكل إيجابي على أداء فرق العمل الافتراضية.

H0-3: لا تؤثر القيادة الرقمية والثقة بين أعضاء الفريق على أداء فرق العمل الافتراضية.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة من خلال عرض خلفية موضوع إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد، وتحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها وفرضياتها. وقد أوضح الفصل أهمية دراسة هذا الموضوع في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، والحاجة إلى تطوير أساليب إدارية تساعد المؤسسات على تحقيق نجاح المشاريع في بيئات العمل الحديثة.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

تُعد الدراسات السابقة من أهم مكونات البحث العلمي، إذ تساعد في التعرف على ما توصل إليه الباحثون في مجال الدراسة، وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بينهم، والكشف عن الفجوات البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى معالجتها. وقد تم عرض الدراسات وفق الترتيب الموضوعي، بدءًا بالدراسات التي تناولت إدارة المشاريع، ثم الدراسات المتعلقة بالعمل عن بُعد، وأخيرًا الدراسات التي جمعت بين المتغيرين.

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المشاريع

الدراسة الأولى

أجرى (Larson & Gray (2021 دراسة هدفت إلى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح إدارة المشاريع في المؤسسات الحديثة، مع التركيز على دور التخطيط وإدارة الوقت والتواصل الفعال.

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي باستخدام استبيان وُزِعَ على أكثر من (٥٠٠) مدير مشروع في شركات دولية.

وأظهرت النتائج أن نجاح المشروع يرتبط بدرجة كبيرة بوضوح الأهداف، وفعالية الاتصال، ومهارات القيادة، بينما كان ضعف التواصل أحد أبرز أسباب تعثر المشاريع.

العلاقة بالدراسة الحالية:

أكدت الدراسة أهمية التواصل في نجاح المشاريع، إلا أنها ركزت على المشاريع التقليدية أكثر من المشاريع الافتراضية، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

الدراسة الثانية

هدفت دراسة (Kerzner (2022 إلى استعراض أحدث الاتجاهات في إدارة المشاريع في ظل التحول الرقمي.

اعتمد الباحث على المنهج التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والتجارب التطبيقية في عدد من المؤسسات العالمية.

وأظهرت النتائج أن استخدام التقنيات الرقمية أسهم في تحسين سرعة اتخاذ القرار، وزيادة كفاءة إدارة الموارد، وتقليل التأخير في تنفيذ المشاريع.

العلاقة بالدراسة الحالية:

تؤكد هذه الدراسة أهمية التكنولوجيا في إدارة المشاريع، إلا أنها لم تركز بصورة كافية على إدارة فرق العمل عن بُعد.

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالعمل عن بُعد

الدراسة الثالثة

أجرى Wang et al. (2021) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير العمل عن بُعد في إنتاجية العاملين بعد جائحة كوفيد-١٩.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على بيانات من عدة مؤسسات في الولايات المتحدة وأوروبا.

وأشارت النتائج إلى أن العمل عن بُعد أدى إلى ارتفاع الإنتاجية لدى كثير من الموظفين، لكنه في الوقت نفسه زاد من تحديات التواصل، والإرهاق الرقمي، وصعوبة الفصل بين الحياة الشخصية والعمل.

العلاقة بالدراسة الحالية:

تدعم هذه النتائج أهمية دراسة آليات إدارة المشاريع في البيئات الافتراضية لضمان الاستفادة من مزايا العمل عن بُعد وتقليل تحدياته.

الدراسة الرابعة

هدفت دراسة OECD (2023) إلى تقييم أثر التحول الرقمي والعمل عن بُعد على أداء المؤسسات.

اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات وتقارير دولية.

وأوضحت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك بنية رقمية قوية وسياسات واضحة للعمل عن بُعد تحقق مستويات أعلى من الكفاءة والإنتاجية مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى هذه المقومات.

العلاقة بالدراسة الحالية:

تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في التأكيد على أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي، بل يجب أن تدعمها ممارسات إدارية فعالة.

ثالثًا: الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية

الدراسة الخامسة

أجرى (2021) PMI دراسة هدفت إلى التعرف على أفضل الممارسات في إدارة المشاريع الرقمية.

واعتمدت الدراسة على تحليل آلاف المشاريع المنفذة في مؤسسات مختلفة.

وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستخدم منصات إلكترونية لإدارة المشاريع تحقق نسب نجاح أعلى، خاصة عندما يقترن استخدام التقنية بقيادة فعالة وتواصل مستمر.

العلاقة بالدراسة الحالية:

تؤكد الدراسة أهمية الدمج بين التقنية والإدارة، وهو ما يمثل أحد المحاور الرئيسة للدراسة الحالية.

الدراسة السادسة

هدفت دراسة Maruping وآخرون (2022) إلى تحليل أثر الثقة التنظيمية في أداء الفرق الافتراضية.

واستخدم الباحثون المنهج الكمي، وشملت العينة (٣٢٠) موظفًا يعملون ضمن فرق افتراضية.

وأثبتت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مستوى الثقة المتبادلة وبين جودة أداء المشروع، كما انخفضت معدلات النزاعات في الفرق التي تمتعت بقيادة داعمة.

العلاقة بالدراسة الحالية:

توضح الدراسة أهمية الثقة كعامل أساسي في نجاح المشاريع الافتراضية، وهو أحد المتغيرات التي سيناقشها البحث الحالي.

الدراسة السابعة

أجرت العتيبي (2023) دراسة في المملكة العربية السعودية هدفت إلى التعرف على واقع تطبيق العمل عن بُعد في المؤسسات الحكومية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستبانة.

وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى رضا الموظفين عن العمل عن بُعد، إلا أنها أشارت إلى الحاجة إلى تطوير مهارات مديري المشاريع في إدارة الفرق الافتراضية.

العلاقة بالدراسة الحالية:

تعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات إلى موضوع البحث، لكنها ركزت على القطاع الحكومي ولم تتناول أثر إدارة المشاريع بصورة شاملة.

الدراسة الثامنة

هدفت دراسة الشمري (2024) إلى دراسة أثر استخدام المنصات الرقمية في نجاح المشاريع داخل الشركات السعودية.

واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي.

وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي لاستخدام المنصات الرقمية في سرعة الإنجاز، وتحسين جودة التواصل، ورفع كفاءة متابعة المهام.

العلاقة بالدراسة الحالية:

تتفق هذه الدراسة مع البحث الحالي في أهمية التقنيات الرقمية، إلا أنها لم تتناول تأثير القيادة وإدارة الفرق الافتراضية.

التحليل النقدي للدراسات السابقة

يتضح من مراجعة الدراسات السابقة وجود اتفاق عام على أن التكنولوجيا الرقمية أصبحت عنصرًا أساسيًا في نجاح إدارة المشاريع الحديثة، وأن العمل عن بُعد يوفر فرصًا كبيرة لرفع الإنتاجية وتقليل التكاليف. كما أكدت معظم الدراسات أهمية التواصل الفعال، والثقة التنظيمية، واستخدام منصات إدارة المشاريع.

وفي المقابل، اختلفت الدراسات في تحديد أكثر العوامل تأثيرًا في نجاح المشاريع؛ فبعضها ركز على التكنولوجيا، بينما ركزت دراسات أخرى على القيادة، أو الثقافة التنظيمية، أو مهارات العاملين. كما اختلفت النتائج باختلاف البيئات التي أجريت فيها الدراسات، سواء كانت في دول متقدمة أو في بيئات عربية.

ولوحظ أيضًا أن معظم الدراسات اعتمدت المنهج الكمي باستخدام الاستبيانات، بينما كان عدد الدراسات التي جمعت بين الأساليب الكمية والكيفية محدودًا، مما يشير إلى الحاجة إلى دراسات أكثر شمولًا.

الفجوة البحثية

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية في النقاط الآتية:

١. قلة الدراسات العربية التي تناولت إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية بصورة متكاملة.
 ٢. محدودية الدراسات التي ركزت على المؤسسات السعودية في ظل التحول الرقمي ورؤية المملكة ٢٠٣٠.
 ٣. تركيز معظم الدراسات على جانب واحد مثل التكنولوجيا أو العمل عن بُعد، دون دراسة العلاقة المتكاملة بين إدارة المشاريع، والتواصل، والقيادة، والتقنيات الرقمية.
 ٤. الحاجة إلى تقديم إطار تطبيقي يساعد المؤسسات على تحسين إدارة المشاريع في البيئات الافتراضية.
- وبناءً على ذلك، يسعى البحث الحالي إلى سد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد في تحسين أداء المشاريع داخل المؤسسات، مع التركيز على البيئة السعودية.

الفصل الثالث: المنطلقات النظرية للدراسة

تمهيد

يُعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية في البحث العلمي، إذ يفسر العلاقات بين متغيرات الدراسة ويقدم الأساس العلمي لتحليل النتائج. وفي هذه الدراسة يستند الباحث إلى مجموعة من النظريات الإدارية الحديثة التي تفسر نجاح إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد، وهي: نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد، ونظرية فرق العمل الافتراضية، ونظرية التحول الرقمي.

أولاً: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

مفهوم النظرية

تُعد نظرية أصحاب المصلحة من أشهر النظريات في الإدارة الحديثة، وترى أن نجاح المؤسسة أو المشروع لا يعتمد فقط على تحقيق أهدافه الداخلية، وإنما على إدارة العلاقة مع جميع الأطراف المؤثرة أو المتأثرة بالمشروع، مثل العملاء، والموظفين، والإدارة العليا، والموردين، والشركاء، والجهات التنظيمية. وقد توسع استخدامهما في إدارة المشاريع لتفسير نجاح المشروع من خلال خلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة وليس فقط الالتزام بالوقت والتكلفة.

تطبيق النظرية في إدارة المشاريع الافتراضية

في المشاريع التي تُدار عن بُعد، يزداد عدد أصحاب المصلحة وتنوع احتياجاتهم، مما يجعل التواصل الفعال وإدارة التوقعات عنصراً أساسياً في نجاح المشروع. ويؤدي ضعف الاتصال أو تأخر تبادل المعلومات إلى انخفاض مستوى الرضا وارتفاع احتمالية تعثر المشروع.

علاقة النظرية بالدراسة الحالية

تُستخدم هذه النظرية لتفسير أثر التواصل الرقمي وإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة في تحسين أداء المشاريع الافتراضية، حيث تفترض الدراسة أن الإدارة الفعالة لهذه العلاقات تسهم في رفع جودة تنفيذ المشروع وتحقيق أهدافه.

ثانيًا: نظرية الموارد (Resource-Based View - RBV)

مفهوم النظرية

تري نظرية الموارد أن الميزة التنافسية للمؤسسة تنبع من امتلاكها موارد وقدرات يصعب تقليدها، مثل الكفاءات البشرية، والخبرات، والمعرفة التنظيمية، والتقنيات الحديثة. وفي مجال إدارة المشاريع تُعد قدرات فرق العمل والقيادة وإدارة المعرفة من الموارد الاستراتيجية التي تؤثر في نجاح المشاريع.

تطبيق النظرية في الدراسة

في بيئة العمل الافتراضية، تصبح الموارد غير الملموسة أكثر أهمية من الموارد التقليدية، ومن أبرزها:

- المهارات الرقمية.
- الخبرة في استخدام منصات إدارة المشاريع.
- المعرفة المشتركة بين أعضاء الفريق.
- القدرة على الابتكار.
- القيادة الرقمية.

وترى هذه الدراسة أن امتلاك هذه الموارد يسهم بصورة مباشرة في تحسين أداء المشاريع.

ثالثًا: نظرية فرق العمل الافتراضية (Virtual Teams Theory)

مفهوم فرق العمل الافتراضية

تشير هذه النظرية إلى أن فرق العمل يمكنها تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء حتى مع التباعد الجغرافي، بشرط توافر مجموعة من العوامل، أهمها:

- الثقة المتبادلة.

- وضوح الأدوار.
- التواصل المستمر.
- استخدام التكنولوجيا المناسبة.
- القيادة الفعالة.

وتؤكد الأدبيات أن نجاح الفرق الافتراضية لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل على كيفية إدارة العلاقات والتنسيق بين الأفراد.

تطبيقها في الدراسة الحالية

تُعد هذه النظرية من أكثر النظريات ارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث تفسر العلاقة بين القيادة الرقمية، والثقة، والتواصل الإلكتروني، ومستوى نجاح المشاريع التي تُنفذ عن بُعد.

رابعاً: نظرية التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي

يقصد بالتحول الرقمي استخدام التقنيات الحديثة لإعادة تصميم العمليات الإدارية وتحسين جودة الخدمات وزيادة الكفاءة التشغيلية.

وتشمل تقنيات التحول الرقمي:

- الحوسبة السحابية.
- الذكاء الاصطناعي.
- البيانات الضخمة.
- الاجتماعات الافتراضية.
- منصات إدارة المشاريع.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي أصبح أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المؤسسات واستمراريتها.

علاقة النظرية بالدراسة

تستند الدراسة إلى هذه النظرية لتفسير أثر استخدام الأدوات الرقمية في تحسين إدارة المشاريع الافتراضية، من خلال تعزيز التعاون، وسرعة تبادل المعلومات، ورفع كفاءة اتخاذ القرار.

النموذج المفاهيمي للدراسة

يعتمد النموذج المقترح للدراسة على العلاقة بين المتغيرات الآتية:

المتغير المستقل:

- إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية.

الأبعاد الفرعية:

- التواصل الرقمي.
- استخدام التكنولوجيا.
- القيادة الرقمية.
- التعاون والثقة.
- إدارة الوقت.

المتغير التابع:

- نجاح المشروع.

ويقاس نجاح المشروع من خلال:

- الالتزام بالجدول الزمني.

- الالتزام بالميزانية.
- جودة المخرجات.
- رضا أصحاب المصلحة.
- كفاءة فريق العمل.

العلاقة بين الإطار النظري والدراسة الحالية

توضح النظريات السابقة أن نجاح إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية لا يعتمد على عامل واحد، وإنما ينتج عن تكامل عدة عوامل تشمل التكنولوجيا، والموارد البشرية، والقيادة، وإدارة أصحاب المصلحة، والتعاون بين أعضاء الفريق. ومن هذا المنطلق، تعتمد الدراسة الحالية على هذه النظريات لتفسير العلاقة بين إدارة المشاريع الافتراضية وتحسين أداء المشاريع، مع التركيز على البيئة التنظيمية في المملكة العربية السعودية.

خلاصة الفصل

خلص هذا الفصل إلى أن الإطار النظري للدراسة يركز على مجموعة من النظريات المتكاملة التي تفسر نجاح المشاريع في بيئات العمل الرقمية، وهي نظرية أصحاب المصلحة، ونظرية الموارد، ونظرية فرق العمل الافتراضية، ونظرية التحول الرقمي. وتشكل هذه النظريات الأساس العلمي الذي ستُفسَّر في ضوءه نتائج الدراسة، كما تساعد في بناء النموذج المفاهيمي وصياغة أدوات البحث وتحليل البيانات.

الفصل الرابع: المنهجية وطرق البحث

تمهيد

تُعد منهجية البحث الإطار الذي يحدد الأسلوب العلمي المتبع للوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. وتعتمد جودة البحث العلمي بدرجة كبيرة على اختيار المنهج المناسب، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، واستخدام أدوات جمع البيانات الملائمة، بالإضافة إلى اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل النتائج.

ونظرًا لأن هذه الدراسة تهدف إلى تحليل أثر إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد على نجاح المشاريع، فقد تم اعتماد منهجية تجمع بين وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

أولاً: نوع الدراسة

تُصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، حيث تهدف إلى وصف واقع تطبيق إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية داخل المؤسسات، وتحليل أثر الممارسات الإدارية والتقنية المرتبطة بالعمل عن بُعد على أداء المشاريع.

كما تعد الدراسة من الدراسات التطبيقية؛ لأنها لا تكتفي بوصف الظاهرة، بل تسعى إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات في تطوير أساليب إدارة مشاريعها الرقمية.

ثانيًا: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج المختلط (Mixed Methods)، الذي يجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، وذلك بهدف الحصول على فهم شامل لموضوع الدراسة.

١- المنهج الكمي

يستخدم المنهج الكمي لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة، وذلك من خلال استبانة يتم توزيعها على أفراد العينة بهدف قياس:

- مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الافتراضية.
- درجة استخدام الأدوات التقنية.
- مستوى فاعلية التواصل بين أعضاء الفرق الافتراضية.

- أثر هذه العوامل على نجاح المشاريع.

٢- المنهج النوعي

يتم استخدام المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من مديري المشاريع والخبراء؛ بهدف التعرف على التحديات الواقعية والحلول المقترحة في إدارة المشاريع عن بُعد.

ويساعد الدمج بين المنهجين في تقديم تحليل أكثر شمولاً، حيث توفر البيانات الكمية نتائج قابلة للقياس، بينما تقدم البيانات النوعية تفسيراً أعمق للظاهرة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات السعودية التي تعتمد على أساليب العمل عن بُعد أو تستخدم تقنيات إدارة المشاريع الرقمية.

ويشمل مجتمع الدراسة الفئات التالية:

- مديرو المشاريع.
- أعضاء فرق المشاريع.
- موظفو تقنية المعلومات.
- المشرفون على فرق العمل الافتراضية.
- العاملون في الإدارات التي تطبق التحول الرقمي.

وقد تم اختيار هذا المجتمع نظراً لارتباط أفراده المباشر بموضوع الدراسة وقدرتهم على تقديم معلومات واقعية حول تطبيق إدارة المشاريع الافتراضية.

رابعاً: عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة الدراسة باستخدام العينة العشوائية الطبقية؛ لضمان تمثيل مختلف القطاعات والمستويات الوظيفية.

وتتكون العينة المقترحة من:

- 200 مشارك من العاملين في المؤسسات التي تطبق العمل عن بُعد.
- 10 مقابلات شبه منظمة مع مديري مشاريع أو مختصين في التحول الرقمي.

وسيتم مراعاة التنوع في خصائص أفراد العينة من حيث:

- القطاع الوظيفي.
- سنوات الخبرة.
- المؤهل العلمي.
- المسمى الوظيفي.

خامساً: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل:

إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد

ويتكون من الأبعاد التالية:

١. التخطيط الإلكتروني للمشاريع.
٢. استخدام أدوات إدارة المشاريع الرقمية.
٣. التواصل والتنسيق الإلكتروني.

٤. القيادة الرقمية.

٥. إدارة فرق العمل الافتراضية.

المتغير التابع:

نجاح المشاريع

ويقاس من خلال:

١. الالتزام بالوقت المحدد.

٢. الالتزام بالميزانية.

٣. جودة نتائج المشروع.

٤. رضا أصحاب المصلحة.

٥. كفاءة أداء الفريق.

سادساً: أدوات جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على أداتين رئيسيتين:

أولاً: الاستبانة

تم إعداد استبانة إلكترونية اعتماداً على الأدبيات السابقة المتعلقة بإدارة المشاريع والعمل عن بُعد.

وتتكون الاستبانة من أربعة أقسام:

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

ويشمل:

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

القسم الثاني: إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية

ويتضمن فقرات لقياس:

- التخطيط والمتابعة الإلكترونية.
- استخدام الأنظمة الرقمية.
- إدارة المهام.
- مشاركة المعلومات.

القسم الثالث: إدارة فرق العمل الافتراضية

ويتناول:

- مستوى التواصل.
- الثقة بين أعضاء الفريق.
- التعاون.

- القيادة الرقمية.

القسم الرابع: نجاح المشاريع

ويتضمن قياس:

- جودة المخرجات.
- سرعة الإنجاز.
- الالتزام بالميزانية.
- رضا المستفيدين.

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي:

1 = لا أوافق بشدة

2 = لا أوافق

3 = محايد

4 = أوافق

5 = أوافق بشدة

ثانيًا: المقابلات شبه المنظمة

سيتم إجراء مقابلات مع مديري المشاريع والخبراء بهدف الحصول على معلومات تفصيلية حول:

- واقع إدارة المشاريع عن بُعد.
- أبرز التحديات.
- أثر التكنولوجيا على أداء المشاريع.
- المهارات المطلوبة لمدير المشروع الافتراضي.

- مقترحات تحسين الأداء.

سابعًا: صدق وثبات أدوات الدراسة

١- صدق الأداة

سيتم التأكد من صدق الاستبانة من خلال:

صدق المحكمين

عرض الأداة على مجموعة من المتخصصين في إدارة المشاريع والإدارة الرقمية للتأكد من:

- وضوح العبارات.
- ارتباطها بأهداف الدراسة.
- مناسبة الفقرات لمتغيرات البحث.

صدق البناء

سيتم استخدام التحليل الإحصائي للتحقق من ارتباط فقرات الاستبانة بالمحاور التي تقيسها.

٢- ثبات الأداة

سيتم قياس ثبات الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) ، للتأكد من اتساق الفقرات وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة بدرجة موثوقة.

ثامنًا: أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ، من خلال الأساليب التالية:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.

٢. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحليل اتجاهات الإجابات.

٣. معامل ارتباط بيرسون لدراسة العلاقات بين المتغيرات.

٤. تحليل الانحدار الخطي لاختبار تأثير إدارة المشاريع الافتراضية على نجاح المشاريع.

٥. اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة إحصائية (0.05).

أما البيانات الناتجة عن المقابلات فسيتم تحليلها باستخدام أسلوب التحليل الموضوعي لاستخراج الأفكار والأنماط الرئيسية.

تاسعاً: حدود الدراسة

الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل التي تستخدم أساليب العمل عن بُعد في المؤسسات السعودية.

الحدود المكانية

تُطبق الدراسة داخل المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية

تتناول الدراسة الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٣ إلى عام ٢٠٢٦، وهي الفترة التي شهدت توسعاً ملحوظاً في تطبيق أنماط العمل الرقمية.

الحدود الموضوعية

تركز الدراسة على إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية وعلاقتها بنجاح المشاريع، ولا تتناول جميع جوانب التحول الرقمي الأخرى.

خلاصة الفصل

وضح هذا الفصل المنهجية العلمية المستخدمة في الدراسة، حيث تم اختيار المنهج المختلط لملاءمته لطبيعة البحث، مع الاعتماد على الاستبانة والمقابلات كأدوات لجمع البيانات. كما تم تحديد مجتمع الدراسة وعينتها ومتغيراتها وأساليب تحليل البيانات، بما يضمن تحقيق أهداف البحث والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير إدارة المشاريع الافتراضية.

الفصل الخامس: النتائج المتوقعة ومناقشتها والتوصيات

تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى عرض النتائج المتوقعة للدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ومناقشة العلاقة بين إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد وبين نجاح المشاريع. كما يتناول الفصل مجموعة من التوصيات المقترحة التي يمكن أن تساعد المؤسسات على تحسين ممارسات إدارة المشاريع الرقمية وتعزيز كفاءة فرق العمل الافتراضية.

أولاً: النتائج المتوقعة للدراسة

في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة والمنطلقات النظرية، من المتوقع أن تتوصل الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها:

١- وجود أثر إيجابي لإدارة المشاريع الافتراضية على نجاح المشاريع

من المتوقع أن تظهر الدراسة وجود علاقة إيجابية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة المشاريع في البيئة الافتراضية وبين نجاح المشاريع، حيث إن المؤسسات التي تعتمد أساليب واضحة للتخطيط والمتابعة والتواصل الإلكتروني تكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف المشاريع ضمن الوقت والتكلفة والجودة المحددة.

ويُفسر ذلك بأن الإدارة الرقمية توفر أدوات تساعد على تنظيم العمل، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة تقدم المهام بصورة مستمرة.

٢- أهمية التواصل الرقمي في تحسين أداء فرق العمل

من المتوقع أن توضح النتائج أن التواصل الفعال يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع عن بُعد.

ففي بيئة العمل الافتراضية لا يعتمد الفريق على التواصل المباشر، ولذلك تصبح أدوات الاتصال الرقمية ضرورية لضمان:

- وضوح التعليمات.
- سرعة تبادل المعلومات.
- تقليل الأخطاء وسوء الفهم.
- تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق.

٣- وجود علاقة بين استخدام التقنيات الرقمية وكفاءة إدارة المشاريع

من المتوقع أن تشير الدراسة إلى أن استخدام منصات إدارة المشاريع والأدوات الرقمية يساهم في تحسين الأداء من خلال:

- تسهيل توزيع المهام.
- متابعة مستوى الإنجاز.
- توفير تقارير فورية.
- دعم اتخاذ القرارات.

كما أن المؤسسات التي تمتلك بنية تقنية قوية تكون أكثر قدرة على إدارة المشاريع الافتراضية بكفاءة.

٤- أهمية القيادة الرقمية في نجاح المشاريع عن بُعد

من المتوقع أن تكشف الدراسة أن دور مدير المشروع يتغير في البيئة الافتراضية، فلم يعد دوره مقتصرًا على متابعة المهام، بل أصبح يشمل:

- بناء الثقة بين أعضاء الفريق.
- تعزيز التعاون.
- إدارة الاتصال الإلكتروني.
- دعم الابتكار.
- التعامل مع التحديات التقنية والتنظيمية.

5- استمرار وجود تحديات مرتبطة بالعمل الافتراضي

رغم الفوائد الكبيرة للعمل عن بُعد، فمن المتوقع أن تظهر مجموعة من التحديات، مثل:

- ضعف التفاعل الإنساني المباشر.

- صعوبة بناء العلاقات داخل الفريق.
- اختلاف أوقات العمل.
- مقاومة بعض الموظفين للتغيير.
- الحاجة المستمرة إلى تطوير المهارات الرقمية.

ثانياً: مناقشة النتائج المتوقعة

تتفق النتائج المتوقعة مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن نجاح المشاريع الحديثة يعتمد على التكامل بين التكنولوجيا والعوامل البشرية. فالتقنيات الرقمية توفر الأدوات اللازمة للتعاون وإدارة المهام، لكنها لا تحقق النجاح بمفردها دون وجود قيادة فعالة وثقافة تنظيمية داعمة.

كما تتفق الدراسة مع الاتجاهات الحديثة في إدارة المشاريع التي ترى أن نجاح المشروع لم يعد يقاس فقط بالالتزام بالوقت والتكلفة، بل أصبح يشمل قدرة المؤسسة على إدارة المعرفة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة، وبناء فرق عمل قادرة على التكيف مع التغيرات.

وتشير الدراسة إلى أن البيئة الافتراضية تتطلب إعادة تعريف مهارات مدير المشروع، بحيث تشمل مهارات الاتصال الرقمي، وإدارة الفرق الموزعة، واستخدام التقنيات الحديثة، بالإضافة إلى المهارات الإدارية التقليدية.

ثالثاً: اختبار الفرضيات المتوقعة

الفرضية الرئيسة

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المشاريع في البيئة الافتراضية والعمل عن بُعد على نجاح المشاريع.

من المتوقع قبول الفرضية البديلة، ورفض الفرضية الصفرية، حيث تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق ممارسات الإدارة الرقمية وتحسين أداء المشاريع.

الفرضية الفرعية الأولى

H1 : توجد علاقة إيجابية بين فاعلية التواصل الرقمي ونجاح المشاريع.

من المتوقع قبول الفرضية، لأن التواصل يمثل عنصرًا أساسيًا في تنسيق الأعمال داخل الفرق الافتراضية.

الفرضية الفرعية الثانية

H1: يؤثر استخدام أدوات إدارة المشاريع الإلكترونية إيجابيًا على الالتزام بالوقت والميزانية.

من المتوقع قبول الفرضية، نظرًا لدور الأدوات الرقمية في تحسين المتابعة وتقليل التأخير.

الفرضية الفرعية الثالثة

H1: تؤثر الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق الافتراضي إيجابيًا على جودة مخرجات المشروع.

من المتوقع قبول الفرضية، لأن العلاقات الإيجابية داخل الفريق تساعد على رفع مستوى التعاون وتقليل النزاعات.

رابعًا: التوصيات

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من تحليل نظري، يمكن تقديم التوصيات التالية:

١- تطوير مهارات مديري المشاريع

ينبغي على المؤسسات تقديم برامج تدريبية متخصصة لمديري المشاريع تشمل:

- القيادة الرقمية.
- إدارة الفرق الافتراضية.
- التواصل الإلكتروني.
- استخدام أدوات إدارة المشاريع الحديثة.

٢- تعزيز البنية التقنية للمؤسسات

يوصى المؤسسات بالاستثمار في:

- منصات إدارة المشاريع.
 - أنظمة التعاون الإلكتروني.
 - حلول الأمن السيبراني.
 - خدمات الحوسبة السحابية.
- وذلك لضمان استقرار العمل الافتراضي.

٣- وضع سياسات واضحة للعمل عن بُعد

ينبغي تطوير سياسات تنظيمية تحدد:

- مسؤوليات الموظفين.
- آليات التواصل.
- ساعات العمل المرنة.
- طرق تقييم الأداء.

٤- تعزيز ثقافة الثقة والتعاون

يجب على المؤسسات بناء بيئة عمل تقوم على:

- الثقة بين الإدارة والموظفين.
- المشاركة في اتخاذ القرار.

- تشجيع تبادل المعرفة.

- دعم العمل الجماعي.

٥- تطوير أدوات تقييم أداء المشاريع الافتراضية

يوصى بتصميم مؤشرات أداء خاصة بالمشاريع الرقمية تشمل:

- سرعة الإنجاز.

- جودة المخرجات.

- مستوى التعاون.

- رضا أعضاء الفريق وأصحاب المصلحة.

خامساً: مقترحات الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء أبحاث مستقبلية حول:

١. أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير إدارة المشاريع الافتراضية.

٢. دور الثقافة التنظيمية في نجاح العمل عن بُعد.

٣. مقارنة بين إدارة المشاريع التقليدية والافتراضية.

٤. أثر القيادة الرقمية على إنتاجية فرق العمل عن بُعد.

٥. دراسة تجارب القطاعات المختلفة في تطبيق العمل الافتراضي.

الخاتمة

أصبح العمل عن بُعد وإدارة المشاريع في البيئة الافتراضية من أهم الاتجاهات الإدارية الحديثة التي فرضها التطور التقني والتحولت العالمية. وقد ساعدت التقنيات الرقمية على إعادة تشكيل طريقة تخطيط المشاريع وتنفيذها ومتابعتها، مما أتاح للمؤسسات فرصًا جديدة لزيادة الكفاءة والاستفادة من الموارد البشرية بشكل أكثر مرونة.

وتوضح هذه الدراسة أن نجاح المشاريع الافتراضية لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها، بل يتطلب تكامل مجموعة من العوامل تشمل القيادة الفعالة، والتواصل المستمر، والثقة بين أعضاء الفريق، ووجود سياسات تنظيمية واضحة.

وفي ظل توجه المؤسسات نحو التحول الرقمي، فإن تطوير ممارسات إدارة المشاريع الافتراضية أصبح ضرورة استراتيجية لضمان القدرة على المنافسة وتحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وجودة عالية.

المراجع (References)

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The role of remote work and digital transformation. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100823.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 27(1), 14–49.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375.
- Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569–574.
- Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). Wiley.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). *Project Management: The Managerial Process* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Maruping, L. M., Venkatesh, V., Thatcher, S. M. B., & Patel, P. C. (2015). Folding the laundry and ironing out the details: The impact of leadership on virtual team performance. *MIS Quarterly*, 39(4), 955–976.
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.

Project Management Institute. (2022). Pulse of the Profession®: Power Skills, Redefining Project Success. Project Management Institute.

Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum. Scrum.org.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 28(2), 118–144.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. Applied Psychology, 70(1), 16–59.

الحري، ع. م. (٢٠٢٢). التحول الرقمي وأثره في تطوير بيئات العمل الحديثة: دراسة تحليلية. مجلة الإدارة والاقتصاد، ٤٥(2)، ١١٥-140.

السالم، م. ع. (٢٠٢١). إدارة فرق العمل الافتراضية في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحديثة. المجلة العربية للإدارة، ٤١(3)، ٧٥-98.

الشهري، ف. م. (٢٠٢٣). واقع تطبيق العمل عن بُعد وأثره على الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ١٧(1)، ٥٥-82.

العتيبي، ن. س. (٢٠٢٢). دور التقنيات الرقمية في تحسين ممارسات إدارة المشاريع في المنظمات السعودية. مجلة جامعة الملك عبدالعزيز للاقتصاد والإدارة، ٣٦(2)، ٢٠١-225.

المطيري، أ. ع. (٢٠٢٣). متطلبات نجاح إدارة المشاريع الإلكترونية في بيئة الأعمال الرقمية. المجلة السعودية للإدارة، ١٥(2)، ٩٠-118.