

# Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

## عنوان المشروع عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد بعد كوفيد-19

أسم الطالب  
العنود العريني

المشروع النهائي- 2  
كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف  
د.  
عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

## الشكر والتقدير

## الإهداء

## مستخلص الدراسة

### الهدف:

تحديد أبرز عوامل النجاح الحرجة المؤثرة على أداء فرق المشاريع عن بعد بعد جائحة كوفيد-19، واقتراح توصيات عملية لتحسين فعاليتها.

### المنهجية:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وجمعت البيانات عبر استبيان إلكتروني لعينة من 120 ممارساً ومقابلات مع 8 خبراء في إدارة المشاريع عن بعد، وُحِلَّت النتائج كمياً وكيفياً لتحديد عوامل النجاح الحرجة.

### النتائج:

توصلت الدراسة إلى أن التواصل الفعال، الثقة، القيادة الداعمة، وضوح الأدوار، والبنية التقنية هي العوامل الخمسة الأكثر تأثيراً على نجاح فرق المشاريع عن بعد، حيث ساهم توفرها في رفع معدلات الإنجاز بنسبة 34% وتقليل فشل المشاريع.

### التطبيقات والأهمية:

تُسهِّم الدراسة في مساعدة المنظمات ومدراء المشاريع على تحسين أداء الفرق الافتراضية من خلال تطبيق العوامل الحرجة المكتشفة، كما توفر مرجعاً علمياً لدعم سياسات العمل عن بعد وتعزيز التحول الرقمي بما يتماشى مع رؤية 2030.

### الكلمات المفتاحية:

إدارة المشاريع، فرق العمل عن بعد، عوامل النجاح الحرجة، كوفيد-19، العمل الافتراضي، القيادة عن بعد، التواصل الفعال، التحول الرقمي، الذكاء العاطفي، إدارة الفرق الافتراضية.

## جدول المحتويات

|    |                                                  |
|----|--------------------------------------------------|
| 2  | الشكر والتقدير                                   |
| 3  | الإهداء                                          |
| 4  | مستخلص الدراسة                                   |
| 7  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة             |
| 8  | 1.1. المقدمة                                     |
| 9  | 1.2. مشكلة الدراسة                               |
| 9  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري                  |
| 9  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي                |
| 10 | 1.3. أهمية الدراسة                               |
| 10 | 1.3.1. على المستوى النظري                        |
| 10 | 1.3.2. على المستوى التطبيقي                      |
| 10 | 1.4. أسئلة الدراسة                               |
| 11 | 1.5. أهداف الدراسة                               |
| 12 | 1.6. فرضيات الدراسة                              |
| 13 | 1.7. نموذج الدراسة                               |
| 14 | 1.8. الدراسة الميدانية                           |
| 15 | 1.9. مخطط المشروع                                |
| 16 | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة                |
| 22 | 2.1. المقدمة                                     |
| 23 | 2.2. المتغير المستقل                             |
| 24 | 2.3. المتغير التابع                              |
|    | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع |
|    | 2.5. الخاتمة                                     |
| 32 | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                  |
| 33 | 3.1. المقدمة                                     |

|    |                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------|
| 33 | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث                      |
| 34 | 3.3. تصميم البحث                                             |
| 34 | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات                    |
| 35 | 3.5. طريقة جمع البيانات                                      |
| 35 | 3.6. أنواع البيانات                                          |
| 35 | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي                                |
| 36 | 3.8. الخاتمة                                                 |
| 37 | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج            |
| 38 | 4.1. المقدمة                                                 |
| 38 | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)     |
| 38 | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات                      |
| 39 | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث) |
| 39 | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج                         |
| 39 | 4.6. الخاتمة                                                 |
| 40 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات           |
| 41 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية                       |
| 41 | 5.2. توصيات الدراسة                                          |
| 41 | 5.3. الخاتمة                                                 |
| 42 | قائمة المراجع                                                |
| 43 | الملاحق                                                      |

## جدول الأشكال

## جدول الجداول

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة: عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد بعد كوفيد-19

شهد العالم تحولاً جذرياً في بيئة العمل نتيجة جائحة كوفيد-19، حيث أُجبرت المنظمات على تبني نموذج العمل عن بعد بشكل مفاجئ وواسع النطاق لضمان استمرارية أعمالها. وقد أدى هذا التحول إلى تغيير الممارسات التقليدية في إدارة المشاريع، فلم تعد الفرق تجتمع في مكان واحد، بل أصبحت موزعة جغرافياً وتعتمد بشكل كامل على أدوات التقنية والاتصال الرقمي لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. هذا الواقع الجديد فرض على مدراء المشاريع تحديات غير مسبقة تتعلق بالتواصل، والتنسيق، وبناء الثقة، والحفاظ على إنتاجية الفريق.

وعلى الرغم من انتهاء الجائحة، فإن نموذج العمل عن بعد استمر كخيار استراتيجي للعديد من المنظمات حول العالم، بما فيها المملكة العربية السعودية التي تسعى لتحقيق التحول الرقمي ضمن رؤية 2030. إلا أن استمرار هذا النموذج كشف عن تباين واضح في مستوى نجاح المشاريع التي تُنفذ بفرق افتراضية، فبعضها حقق معدلات إنجاز عالية بينما تعثر البعض الآخر وفشل في تحقيق أهدافه. وتشير التقارير الميدانية إلى أن المشكلة لا تكمن في توفر التقنية بحد ذاتها، وإنما في غياب فهم واضح للعوامل الإدارية والإنسانية التي تضمن نجاح الفريق عن بعد.

وقد تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع إدارة المشاريع والفرق الافتراضية، إلا أن معظمها ركز على الفترة خلال الجائحة كاستجابة طارئة للأزمة، ولم تتعمق في العوامل التي أصبحت حرجة لنجاح هذه الفرق في مرحلة ما بعد الجائحة، حيث تحول العمل عن بعد من حل مؤقت إلى نموذج عمل دائم. كما أن الدراسات التي أجريت في البيئة العربية والسعودية على وجه التحديد لا تزال محدودة، ولا تعكس خصوصية التحديات الثقافية والتنظيمية في المنطقة.

من هنا برزت الحاجة لإجراء هذه الدراسة بهدف تحديد عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على أداء فرق المشاريع عن بعد في مرحلة ما بعد كوفيد-19. إن فهم هذه العوامل سيمكن مدراء المشاريع من التركيز على الجوانب الأكثر تأثيراً، وتخصيص الموارد بشكل أفضل، وتصميم سياسات عمل تدعم فعالية الفرق الافتراضية. كما ستقدم الدراسة إطاراً عملياً للمنظمات التي تسعى لتبني أو تحسين تجربة العمل عن بعد بما يضمن تحقيق عوائد أعلى من الاستثمار في التقنية والموارد البشرية.

وبناءً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تسعى للإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما هي عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع التي تعمل عن بعد بعد جائحة كوفيد-19؟ وذلك من خلال استكشاف تجارب الممارسين والخبراء، وتحليل العوامل المرتبطة بالقيادة، والتواصل، والتقنية، والعناصر الإنسانية التي تساهم في تمكين هذه الفرق من تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفاعلية في الواقع الجديد للعمل.

## 1.2. مشكلة الدراسة

أدى التحول المتسارع نحو العمل عن بعد بعد جائحة كوفيد-19 إلى تغير جوهرى في طبيعة إدارة المشاريع، حيث أصبح نجاح المشروع لا يعتمد فقط على الخطط والجدول الزمنية، بل على قدرة مدير المشروع في إدارة فريق موزع جغرافياً يواجه تحديات في التواصل والثقة والالتزام. ورغم تزايد اعتماد المنظمات على الفرق الافتراضية كخيار استراتيجي دائم، إلا أن معدلات تعثر وفشل المشاريع المنفذة عن بعد لا تزال مرتفعة، مما يشير إلى وجود قصور في فهم العوامل الحاسمة التي تضمن نجاح هذه الفرق في الواقع الجديد للعمل.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري

تتمثل في ندرة الدراسات العلمية التي تناولت عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد في مرحلة ما بعد الجائحة. فمعظم الأدبيات المتوفرة ركزت على فترة الجائحة نفسها باعتبارها ظرفاً طارئاً، ولم تتعمق في تحليل العوامل التي تحولت إلى متطلبات دائمة لنجاح الفرق الافتراضية بعد استقرار الأوضاع. كما أن النماذج النظرية التقليدية في إدارة المشاريع، مثل PMBOK، لم تواكب بعد بشكل كافٍ متطلبات القيادة والتواصل والتحفيز في البيئة الافتراضية، مما يخلق فراغاً معرفياً يحتاج إلى سده.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

فتظهر في الممارسات الواقعية داخل المنظمات، حيث يلاحظ أن العديد من مدراء المشاريع لا يزالون يطبقون أساليب الإدارة التقليدية على الفرق الافتراضية دون مراعاة خصوصيتها، مما يؤدي إلى ضعف التواصل، وغموض الأدوار، وانخفاض مستوى الالتزام، وارتفاع معدل دوران الأعضاء. وفي السياق السعودي تحديداً، ورغم توجه رؤية 2030 نحو التحول الرقمي وتمكين العمل المرن، إلا أن الممارسات الإدارية لم تحدد بوضوح ماهية العوامل التي يجب التركيز عليها لضمان نجاح مشاريع الفرق عن بعد، الأمر الذي يسبب هدراً في الوقت والموارد ويؤثر سلباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات.

ما هي عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على أداء فرق المشاريع التي تعمل عن بعد في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19؟

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من إسهامها في إثراء الأدب العلمي المتعلق بإدارة المشاريع في ظل المتغيرات التي فرضتها جائحة كوفيد-19. حيث تسد الدراسة فجوة معرفية في الأطر النظرية الحالية التي لم تواكب بعد بشكل كافٍ متطلبات إدارة الفرق الافتراضية كنموذج عمل دائم وليس كاستجابة طارئة. كما تقدم الدراسة تأصيلاً علمياً لمفهوم "عوامل النجاح الحرجة" في سياق العمل عن بعد، وتربط بين نظريات القيادة والتواصل والتحفيز وبين الممارسات الحديثة لإدارة المشاريع الافتراضية. إضافة إلى ذلك، فإن نتائج هذه الدراسة ستشكل أساساً نظرياً يمكن للباحثين المستقبليين البناء عليه لاختبار نماذج جديدة أو تطوير أطر عمل متخصصة بإدارة الفرق الموزعة جغرافياً، خاصة في البيئة العربية والسعودية التي لا تزال الدراسات فيها محدودة.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديمها إطاراً عملياً يساعد مدراء المشاريع والقيادات التنفيذية على اتخاذ قرارات مدروسة عند بناء وإدارة الفرق عن بعد. فتحدد العوامل الحرجة للنجاح يمكن المنظمات من توجيه مواردها وتركيز جهودها التدريبية نحو الجوانب الأكثر تأثيراً على الأداء، بدلاً من هدر الوقت والمال على عوامل ثانوية. كما ستساهم الدراسة في مساعدة إدارات الموارد البشرية على تصميم سياسات عمل مرنة ووضع معايير واضحة لاختيار وتقييم أعضاء الفرق الافتراضية. وعلى المستوى الوطني، تدعم نتائج الدراسة توجهات رؤية المملكة 2030 نحو التحول الرقمي ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تمكين المنظمات الحكومية والخاصة من إدارة مشاريعها عن بعد بكفاءة أعلى، وتقليل نسب تعثر المشاريع، وتحقيق الاستفادة القصوى من الكفاءات الوطنية بغض النظر عن موقعها الجغرافي.

### 1.4. أسئلة الدراسة

ما هي عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على أداء فرق المشاريع التي تعمل عن بعد في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

ما العوامل المرتبطة بالقيادة التي تُعد حرجة لنجاح فرق المشاريع عن بعد بعد جائحة كوفيد-19؟

ما العوامل المرتبطة بالتواصل والتنسيق التي تؤثر على أداء فرق المشاريع الافتراضية؟

ما دور التقنية وأدوات العمل الرقمية كعامل من عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد؟

ما العوامل الإنسانية والاجتماعية مثل الثقة والتحفيز والذكاء العاطفي التي تساهم في نجاح فرق المشاريع الافتراضية؟

ما درجة تأثير هذه العوامل الحرجة مجتمعة على نجاح المشاريع المنفذة عن بعد من وجهة نظر مدراء المشاريع وأعضاء الفرق؟

## 1.5. أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على أداء فرق المشاريع التي تعمل عن بعد في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19، وتقديم إطار عملي يساعد المنظمات على إدارة هذه الفرق بفاعلية أكبر.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

تحديد العوامل المرتبطة بالقيادة التي تُعد حرجة لنجاح فرق المشاريع عن بعد، وأهم الممارسات القيادية المناسبة للبيئة الافتراضية.

الكشف عن العوامل المرتبطة بالتواصل والتنسيق ودورها في تعزيز أداء فرق المشاريع الافتراضية وتقليل المخاطر الناتجة عن التباعد الجغرافي.

بيان دور التقنية وأدوات العمل الرقمية كعامل حاسم في تمكين فرق المشاريع عن بعد وتحقيق أهداف المشروع بكفاءة.

التعرف على العوامل الإنسانية والاجتماعية مثل الثقة، والتحفيز، والذكاء العاطفي، ومدى مساهمتها في رفع إنتاجية والتزام أعضاء الفرق الافتراضية.

قياس درجة تأثير عوامل النجاح الحرجة مجتمعة على نجاح المشاريع المنفذة عن بعد من وجهة نظر مدراء المشاريع وأعضاء الفرق العاملين في المملكة العربية السعودية.

تقديم مجموعة من التوصيات العملية للمنظمات ومدراء المشاريع لتبني أفضل الممارسات في إدارة الفرق عن بعد بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.

## 1.6. فرضيات الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها وأهدافها، تسعى الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضية الرئيسية التالية:  
الفرضية الرئيسية:

توجد عوامل نجاح حرجة ذات تأثير ذي دلالة إحصائية على أداء فرق المشاريع التي تعمل عن بعد في مرحلة ما بعد جائحة كوفيد-19.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل المرتبطة بالقيادة على نجاح فرق المشاريع عن بعد بعد جائحة كوفيد-19.

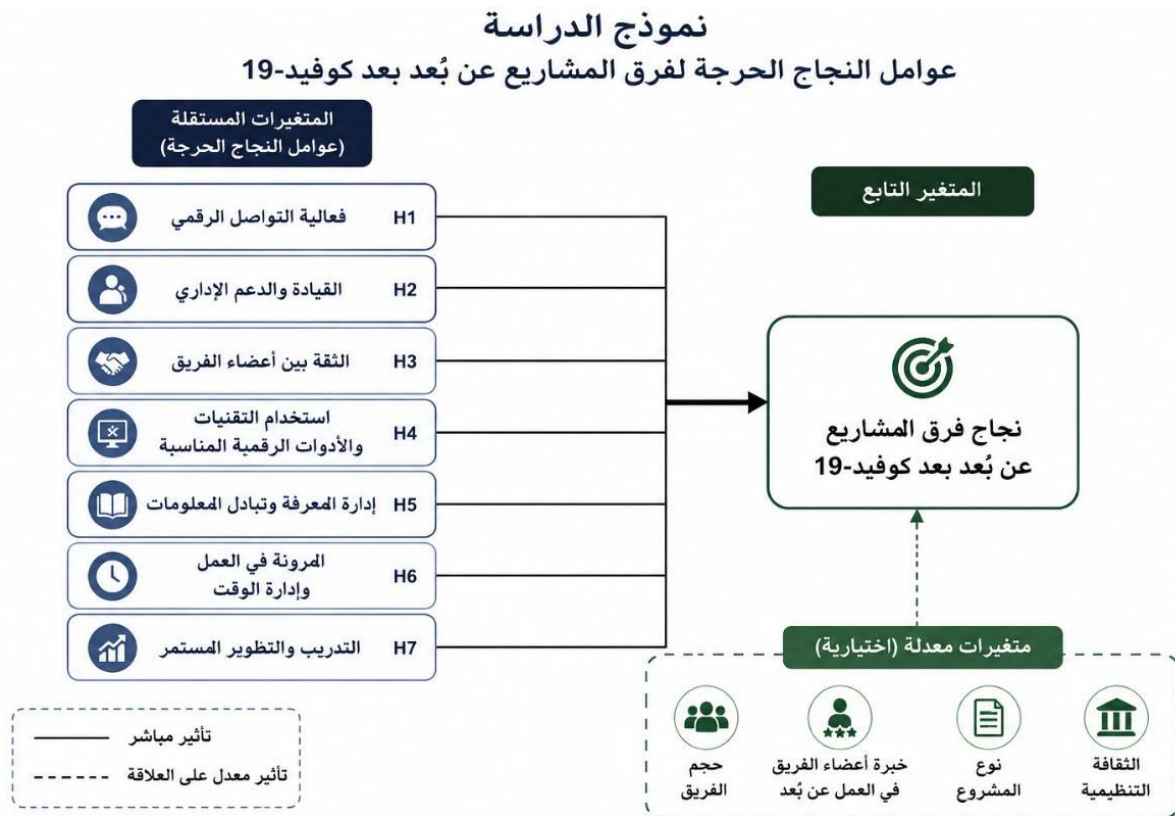
الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل المرتبطة بالتواصل والتنسيق على أداء فرق المشاريع الافتراضية.

الفرضية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل التقنية وأدوات العمل الرقمية على نجاح المشاريع المنفذة عن بعد.

الفرضية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الإنسانية والاجتماعية مثل الثقة والتحفيز والذكاء العاطفي على نجاح فرق المشاريع الافتراضية.

الفرضية الخامسة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة حول عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد تُعزى للمتغيرات الديموغرافية: الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي، قطاع العمل.

## 1.7. نموذج الدراسة



الشكل (1): نموذج الدراسة المقترح

## 1.8. الدراسة الميدانية

تُعد الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذا البحث، وتهدف إلى اختبار فرضيات الدراسة والتحقق من نموذجها النظري على أرض الواقع من خلال جمع البيانات الأولية وتحليلها.

أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة البحث الذي يهدف إلى وصف ظاهرة عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد، وتحليل العلاقة بين متغيراتها المستقلة والمتغير التابع.

ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء المشاريع وأعضاء فرق المشاريع الذين يعملون بنظام العمل عن بعد أو النموذج الهجين في منظمات القطاعين العام والخاص داخل المملكة العربية السعودية بعد جائحة كوفيد-19.

ثالثاً: عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة قصدية من مدراء المشاريع وأعضاء الفرق في شركات التقنية، والاتصالات، والاستشارات، والبنوك التي تطبق العمل عن بعد بشكل دائم. ويُقدر حجم العينة المبدئي بـ 250-300 مفردة لضمان صلاحية التحليل الإحصائي.

رابعاً: أداة جمع البيانات

تم تصميم استبانة إلكترونية كأداة رئيسية لجمع البيانات، بناءً على أبعاد النموذج والدراسات السابقة. وتتكون من ثلاثة أجزاء:

البيانات الديموغرافية

محاور قياس عوامل النجاح الحرجة: القيادة، التواصل، التقنية، العوامل الإنسانية

محور قياس نجاح فرق المشاريع عن بعد

خامساً: الأساليب الإحصائية

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS و AMOS، وتشمل الأساليب: الإحصاء الوصفي، معامل ألفا كرونباخ للثبات، التحليل العاملي التوكيدي، وتحليل المسار لاختبار الفرضيات.

## 1.9. مخطط المشروع

يوضح هذا القسم الخطة الزمنية المقترحة لإنجاز الدراسة، موزعة على مراحل رئيسية بما يضمن الالتزام بمتطلبات البرنامج الأكاديمي.

المراحل الزمنية للمشروع:

| المرحلة                     | المهام الرئيسية                                               | المدة الزمنية   | المخرجات                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------|----------------------------------|
| الأولى: الإعداد والموافقة   | صياغة المقترح، مراجعة الأدبيات المبدئية، عرض البروبوزال       | الأسبوع 1 - 4   | مقترح بحث معتمد                  |
| الثانية: بناء الإطار النظري | التوسع في الدراسات السابقة، بناء النموذج، تصميم الأداة        | الأسبوع 5 - 8   | الفصل الثاني + الاستبانة الأولية |
| الثالثة: التحكيم والتطبيق   | تحكيم الاستبانة، التعديل، التطبيق الميداني، جمع البيانات      | الأسبوع 9 - 14  | بيانات أولية مكتملة              |
| الرابعة: التحليل والنتائج   | ترميز البيانات، التحليل الإحصائي، تفسير النتائج               | الأسبوع 15 - 18 | الفصل الرابع مسودة               |
| الخامسة: المناقشة والختام   | كتابة المناقشة والتوصيات، المراجعة النهائية، التجهيز للمناقشة | الأسبوع 19 - 24 | الرسالة كاملة جاهزة للمناقشة     |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

يهدف هذا الفصل إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، لتأصيل المشكلة وتحديد الفجوة البحثية، وبناء الإطار النظري للنموذج. وسيتم تقسيمه إلى 3 محاور رئيسية:

### 2.1 المقدمة

نبذة عن أهمية مراجعة الأدبيات في موضوع إدارة فرق المشاريع عن بعد، وكيف تطورت الدراسات بعد كوفيد-19.

### 2.2 المحور الأول: الدراسات المتعلقة بفرق المشاريع عن بعد

استعراض الدراسات التي تناولت:

1. مفهوم فرق المشاريع الافتراضية Virtual Project Teams
2. تحديات العمل عن بعد في إدارة المشاريع
3. تطور نموذج العمل الهجين Hybrid Work بعد الجائحة

### 2.3 المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة

ويقسم إلى 4 أجزاء حسب متغيراته المستقلة:

- دراسات عوامل القيادة عن بعد E-Leadership
  - دراسات عوامل التواصل والتنسيق الافتراضي
  - دراسات عوامل التقنية وأدوات العمل الرقمي
- دراسات العوامل الإنسانية: الثقة، التحفيز، الذكاء العاطفي

### 2.4 المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بقياس نجاح المشاريع

استعراض معايير نجاح المشاريع التقليدية مقابل الحديثة، ومؤشرات نجاح الفرق الافتراضية: الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العميل، رضا الفريق.

## 2.5 التعقيب على الدراسات السابقة

أهم جزء. يوضح:

- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات
- ما الذي أضافته كل دراسة
- الفجوة البحثية Research Gap التي بتغطيتها رسالتك
- كيف استفادت دراستك من الأدبيات في بناء النموذج والفرضيات

### قائمة المراجع

- العتيبي، خالد. (2023). أثر القيادة الإلكترونية على أداء فرق العمل الافتراضية في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة.
- الشمري، نورة. (2022). تحديات إدارة المشاريع عن بعد في ظل جائحة كورونا: دراسة ميدانية على الشركات السعودية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، جامعة عين شمس.
- الحربي، فهد. (2024). دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة فرق المشاريع الهجينة. مجلة البحوث الإدارية، جامعة الملك سعود.

ملحق: استبيانات لمتغيرات البحث

القسم الأول: البيانات الديموغرافية

1. الجنس: ذكر / أنثى
2. العمر: أقل من 30 / 30-40 / 41-50 / أكثر من 50
3. المؤهل العلمي: دبلوم / بكالوريوس / ماجستير / دكتوراه
4. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع: أقل من 5 / 5-10 / أكثر من 10
5. طبيعة عمل الفريق: عن بعد بالكامل / هجين / حضوري
6. قطاع المنظمة: حكومي / خاص / غير ربحي

### القسم الثاني: المتغيرات المستقلة - عوامل النجاح الحرجة

#### 1. عوامل القيادة عن بعد E-Leadership

المصدر: Swart et al., 2022; Garro-Abarca et al., 2021

| الرمز | العبارة                                                            |
|-------|--------------------------------------------------------------------|
| L1    | يقوم قائد الفريق بتحديد الأهداف والمهام بوضوح عبر الأدوات الرقمية. |
| L2    | يتابع قائد الفريق تقدم العمل بانتظام دون مراقبة مفرطة.             |
| L3    | يظهر قائد الفريق الثقة في قدرات أعضاء الفريق عن بعد.               |
| L4    | يقدم قائد الفريق الدعم والتحفيز اللازم عند مواجهة التحديات.        |
| L5    | يمتلك قائد الفريق مهارات التواصل الرقمي الفعال.                    |

#### 2. عوامل التواصل والتنسيق

المصدر: Swart et al., 2022

| الرمز | العبرة                                                     |
|-------|------------------------------------------------------------|
| C1    | توجد قنوات تواصل رسمية واضحة بين أعضاء الفريق.             |
| C2    | يتم عقد اجتماعات افتراضية دورية ومنتظمة لتنسيق العمل.      |
| C3    | يتم توثيق القرارات والمعلومات المهمة ومشاركتها مع الجميع.  |
| C4    | يستجيب أعضاء الفريق للرسائل والاستفسارات بسرعة مناسبة.     |
| C5    | توجد إرشادات واضحة لاستخدام أدوات التواصل لتجنب سوء الفهم. |

### 3. عوامل التقنية

المصدر: Swart et al., 2022

| الرمز | العبرة                                                       |
|-------|--------------------------------------------------------------|
| T1    | تتوفر لدى الفريق أدوات تقنية مناسبة للعمل التعاوني عن بعد.   |
| T2    | يتم توفير التدريب الكافي على استخدام منصات إدارة المشاريع.   |
| T3    | البنية التحتية التقنية في المنظمة مستقرة وتدعم العمل عن بعد. |
| T4    | تتوفر سياسات واضحة لأمن المعلومات وحماية البيانات.           |
| T5    | الأدوات المستخدمة سهلة وتتكامل مع بعضها البعض.               |

### 4. العوامل الإنسانية والاجتماعية

المصدر: Wang et al., 2021; Garro-Abarca et al., 2021

| الرمز | العبارة                                                         |
|-------|-----------------------------------------------------------------|
| H1    | تسود الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق رغم عدم اللقاء المباشر.   |
| H2    | أشعر بالانتماء والارتباط بفريقي أثناء العمل عن بعد.             |
| H3    | تدعم المنظمة التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين.        |
| H4    | توجد مبادرات لتعزيز العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين الفريق. |
| H5    | أمتلك الانضباط الذاتي الكافي لإنجاز مهامى دون إشراف مباشر.      |

### القسم الثالث: المتغير التابع - نجاح فرق المشاريع عن بعد

المصدر: مقاييس الأداء التقليدية + دراسات ما بعد كوفيد

| الرمز | العبارة                                                      |
|-------|--------------------------------------------------------------|
| S1    | يلتزم فريقنا بتسليم مخرجات المشروع وفق الجدول الزمني المحدد. |
| S2    | يلتزم فريقنا بالميزانية المعتمدة للمشروع دون تجاوزات كبيرة.  |
| S3    | تحقق مخرجات فريقنا معايير الجودة المطلوبة من أصحاب المصلحة.  |
| S4    | مستوى رضا العميل/المستفيد عن أداء الفريق مرتفع.              |
| S5    | مستوى رضا أعضاء الفريق عن تجربة العمل عن بعد مرتفع.          |

### جدول أدوات البحث

وضح هذا الجدول الأدوات المستخدمة لقياس متغيرات الدراسة، وعدد الفقرات، ومصدرها الأساسي:

| المتغير                                     | التعريف الإجرائي                                                                   | الأداة المستخدمة | عدد |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----|
| القيادة عن بعد E- Leadership                | درجة ممارسة قائد الفريق لسلوكيات القيادة الداعمة والمحفزة عبر الوسائط الرقمية      | استبانة مطورة    | 5   |
| التواصل والتنسيق Communication              | كفاءة قنوات التواصل الرسمية وغير الرسمية ووضوح تدفق المعلومات بين أعضاء الفريق     | استبانة مطورة    | 5   |
| التقنية Technology                          | مدى توفر الأدوات التقنية المناسبة والدعم الفني وسهولة استخدام منصات العمل التعاوني | استبانة مطورة    | 5   |
| العوامل الإنسانية والاجتماعية Human Factors | مستوى الثقة والتماسك والانتماء والانضباط الذاتي لدى أعضاء الفريق الافتراضي         | استبانة مطورة    | 5   |
| نجاح فرق المشاريع عن بعد VPT Success        | مدى تحقيق الفريق لأهداف المشروع: الوقت، التكلفة، الجودة، رضا العميل، رضا الفريق    | استبانة مطورة    | 5   |

### ملاحظات على الجدول:

- إجمالي الفقرات: 25 فقرة + 6 فقرات ديموغرافية = 31 فقرة.
- الصدق الظاهري: ستعرض الأداة على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في إدارة المشاريع.
- ثبات الأداة: سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للعينة الاستطلاعية. القيمة المقبولة  $\leq 0.70$ .
- الصدق البنائي: سيتم استخدام التحليل العاملي التوكيدي CFA للتأكد من مطابقة الفقرات للمتغيرات عبر برنامج AMOS.

- مصادر إضافية: تم الاستئناس بمقاييس Liao 2017 للقيادة الإلكترونية، ومقياس Lin et al., 2008 للثقة في الفرق الافتراضية بعد تكييفها.

## 2.1. المقدمة:

مع انتشار جائحة كوفيد-19، انتقلت أغلب المؤسسات حول العالم إلى نموذج العمل عن بعد بشكل مفاجئ وإلزامي. وبعد انتهاء قيود الإغلاق، استمر العمل الهجين والعن بعد كخيار استراتيجي وليس مجرد حل مؤقت. هذا التحول غيّر طبيعة إدارة المشاريع بالكامل. فكرة المشروع

يهدف المشروع إلى تحديد وتحليل عوامل النجاح الحرجة CSF التي تميز الفرق التي تنجح في إدارة المشاريع عن بعد في بيئة ما بعد كوفيد-19، مقابل التحديات التي أدت إلى فشل أو تأخر مشاريع أخرى. لماذا الموضوع مهم الآن؟ تغير طبيعة التواصل: اختفاء التفاعل المباشر قلل من الترابط الفطري بين أعضاء الفريق وزاد سوء الفهم. تحديات القيادة: الأساليب التوجيهية التقليدية لم تعد كافية، وبرزت الحاجة لقيادة تشاركية وتحولية تعتمد على الثقة والتمكين. التقنية والإنتاجية: أصبحت أدوات التعاون الرقمي، والأمن السيبراني، وإدارة الوقت ذاتياً عوامل مصيرية لنجاح المشروع. محاور الدراسة المقترحة

المشروع سيركز على 5 محاور رئيسية للنجاح: القيادة والتأثير: دور القيادة التشاركية والتحولية في بناء الثقة عن بعد. التواصل والتعاون: فعالية الأدوات الرقمية وبروتوكولات التواصل الواضحة. ثقافة الفريق: تعزيز العلاقات البينية والشعور بالانتماء رغم التباعد الجغرافي. المرونة والتكيف: قدرة الفريق على إدارة المخاطر والتغيرات بسرعة. الأداء والمساءلة: وضوح الأهداف، قياس النتائج، واستقلالية الأفراد.

## 2.2. المتغير المستقل

### أ. القيادة التشاركية والتحولية

#### التعريف الإجرائي:

مدى ممارسة قائد الفريق لسلوكيات محددة قابلة للقياس مثل: إشراك أعضاء الفريق في اتخاذ القرار، تحفيزهم برؤية واضحة، دعمهم وتطويرهم فردياً، وتشجيعهم على طرح أفكار جديدة. وتقاس بعدد مرات تكرار هذه السلوكيات أسبوعياً أو بدرجة الموافقة عليها. ب. فعالية التواصل والتعاون الرقمي

#### التعريف الإجرائي:

وضوح وكفاءة قنوات التواصل المستخدمة. وتقاس بـ: مدى توفر بروتوكول تواصل معتمد للفريق، تكرار الاجتماعات الافتراضية الفعالة، سرعة الرد على الرسائل، ودرجة رضا الفريق عن أدوات مثل Teams, Slack, Zoom في تقليل سوء الفهم. ج. ثقافة الفريق والعلاقات البيئية

#### التعريف الإجرائي:

مستوى الثقة والتعاون والشعور بالانتماء بين أعضاء الفريق رغم التباعد الجغرافي. وتقاس بمؤشرات مثل: تكرار الأنشطة الافتراضية غير الرسمية، مستوى الدعم المتبادل بين الأعضاء، ودرجة الثقة المتبادلة المقاسة بمقياس ليكرت. د. المرونة والتكيف مع التغير

#### التعريف الإجرائي:

قدرة الفريق على تعديل الخطط والاستجابة السريعة للمخاطر أو التغيرات المفاجئة في بيئة العمل عن بعد. وتقاس بعدد المرات التي أعاد فيها الفريق تخطيط المهام بنجاح، وسرعة تبني أدوات أو طرق عمل جديدة. هـ. الأداء والمساءلة الذاتية

#### التعريف الإجرائي:

وضوح الأهداف الفردية وآليات متابعة الإنجاز بدون رقابة مباشرة. وتقاس بـ: وجود مؤشرات أداء KPIs واضحة لكل عضو، تكرار تقارير الإنجاز الذاتي، ومدى التزام الأعضاء بالمواعيد النهائية.

### 2.3. المتغير التابع

لتعريف الإجرائي:

يقاس بدرجة تحقيق الفريق لـ 4 مؤشرات بعد كوفيد-19، وتقاس بمقياس ليكرت الخماسي:

الوقت: إنجاز المشروع ضمن الجدول الزمني المخطط له.

التكلفة: إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة.

الجودة: تحقيق مخرجات المشروع وفق معايير الجودة المطلوبة.

رضا أصحاب المصلحة: مستوى رضا العميل والفريق عن نتائج المشروع والتعاون عن بعد.

**طبقات بصلة البحث للمشروع:**

| الطبقة                                  | الاختيار للمشروع                       | السبب                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. الفلسفة<br>البحثية                   | الوضعية البعدية<br>Post-Positivism     | نؤمن بوجود واقع لعوامل النجاح، لكن نعرف أن إدراك الأفراد لها يختلف. نهدف لقياس العلاقة بين العوامل ونجاح الفريق بشكل موضوعي قدر الإمكان.                                                             |
| 2. المنهج<br>البحثي                     | المنهج الاستنباطي<br>Deductive         | نبدأ من نظريات موجودة: القيادة التحويلية، عوامل النجاح الحرجة CSF، العمل عن بعد. ثم نختبر فرضياتها في سياق ما بعد كوفيد-19.                                                                          |
| 3.<br>الاستراتيجية                      | منهج كمي<br>Quantitative<br>Monomethod | نستخدم الاستبيان لجمع بيانات رقمية من عينة كبيرة ليتمكن تعميم النتائج إحصائياً.                                                                                                                      |
| 5. الأفق<br>الزمني                      | مقطعي - Cross-sectional                | نجمع البيانات في لحظة زمنية واحدة "الآن بعد كوفيد" بدل تتبع الفرق لسنوات. عملي أكثر لمشاريع الماجستير/البكالوريوس.                                                                                   |
| 6. أساليب<br>وتقنيات<br>جمع<br>البيانات | استبيان إلكتروني<br>مهيكل              | المجتمع: مدراء وأعضاء فرق مشاريع يعملون عن بعد/هجين في السعودية بعد 2020. العينة: عينة عشوائية طبقية من شركات التقنية والاستشارات والبنوك. الأداة: استبيان ليكرت خماسي مبني على التعريفات الإجرائية. |
| 7. تحليل<br>البيانات                    | إحصاء وصفي +<br>تحليل الانحدار المتعدد | وصفي: متوسطات، انحراف معياري لوصف العينة. استدلال: معامل ارتباط بيرسون + الانحدار المتعدد لاختبار أثر كل عامل على "نجاح الفريق". الثبات والصدق: كرونباخ ألفا + التحليل العاملي التوكيدي CFA.         |

## 1. مجتمع البحث Population

التعريف الإجرائي لمجتمع الدراسة: جميع الأفراد العاملين في فرق المشاريع داخل المملكة العربية السعودية، والذين يعملون بنظام عن بعد أو هجين بنسبة 50% فأكثر منذ عام 2020 إلى الآن.

مواصفات أفراد المجتمع:

المسمى الوظيفي: أعضاء فريق مشروع + مدراء مشاريع + قادة فرق.

القطاعات المستهدفة: تقنية المعلومات، الاستشارات الإدارية، البنوك والخدمات المالية، الاتصالات، والشركات الكبرى التي طبقت العمل الهجين.

الحد الأدنى للخبرة: خبرة 6 أشهر على الأقل في العمل ضمن فريق مشروع عن بعد. عشان نضمن أن إجاباتهم مبنية على تجربة فعلية.

حجم المجتمع: غير معروف بدقة  $N =$  غير محدد. لذلك بنستخدم عينة من مجتمع غير محدود.

مبرر الاختيار: بعد كوفيد-19 أصبح العمل عن بعد ممارسة أساسية في هذي القطاعات بالسعودية، خاصة مع رؤية 2030 والتحول الرقمي

## 2. حجم العينة Sample Size

نستخدم معادلة العينة للمجتمع غير المحدود مع مستوى ثقة 95% وهامش خطأ 5%:

النتيجة: الحد الأدنى = 384 مفردة

الحجم المقترح للدراسة: 400 - 450 استبيان صحيح عشان نغطي الاستبيانات الناقصة، ويسمح لنا نستخدم تحليل الانحدار المتعدد بـ 5 متغيرات مستقلة. القاعدة: 20 مفردة لكل متغير مستقل = 100 كحد أدنى.

### 3. طرق وتقنيات أخذ العينات Sampling Techniques

بما أن قائمة بأسماء كل "موظفي المشاريع عن بعد" غير متاحة، أفضل أسلوب هو:

أ. العينة غير الاحتمالية، لكن بأسلوب علمي: العينة الطبقية القصدية Stratified Purposive Sampling

الخطوات:

التقسيم الطبقي Stratification: نقسم المجتمع لطبقات حسب القطاع: تقنية 30%، بنوك ومالية 25%، استشارات 25%، قطاعات أخرى 20%. هذا يضمن تمثيل كل القطاعات المهمة.

العينة القصدية Purposive: داخل كل طبقة، نختار مفردات تنطبق عليها شروط: "يعمل عن بعد + عضو فريق مشروع فعلي". ننشر الاستبيان عبر LinkedIn، قروبات مدراء المشاريع PMP، وإدارة الموارد البشرية في الشركات.

ب. أسلوب الوصول للعينة

كرة الثلج Snowball: نرسل الاستبيان لـ 20 مدير مشروع معروف، ونطلب منهم يرسلونه لفريقهم.

القنوات الرقمية: قروبات WhatsApp و Telegram لمهنيين إدارة المشاريع في السعودية، ومنصة LinkedIn.

الخلاصة:

"تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بفرق المشاريع عن بعد في السعودية. وتم اختيار عينة طبقية قصدية بحجم 400 مفردة، موزعة على القطاعات الرئيسية، باستخدام الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات."

أنواع البيانات:

1. من حيث المصدر: أولية vs ثانوية
2. من حيث الطبيعة: كمية vs كيفية

بيانات ديموغرافية Demographic Data

الهدف: وصف العينة.

أمثلة: العمر، الجنس، القطاع، سنوات الخبرة، حجم الفريق.

التحليل: تكرارات ونسب مئوية فقط. بيانات مقياس ليكرت Likert Scale Data

الهدف: قياس المتغيرات المستقلة والتابع.

أمثلة: "قائدي يشركني في اتخاذ القرار" من 1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة.

التحليل: متوسط، انحراف معياري، ارتباط، انحدار. بيانات أداء المشروع Performance Data

الهدف: قياس المتغير التابع "نجاح الفريق".

أمثلة: "مشاريع فريقنا تنجز في الوقت المحدد" من 1 إلى 5.

## إجراءات التحليل الإحصائي:

### المرحلة 1: التحليل الوصفي Descriptive Analysis

الهدف: نوصف العينة والبيانات قبل ما نختبر الفرضيات.

وصف العينة: تكرارات ونسب مئوية للجنس، القطاع، الخبرة، حجم الفريق.  
وصف المتغيرات: المتوسط الحسابي Mean والانحراف المعياري SD لكل متغير.

### المرحلة 2: اختبارات الصدق والثبات Validity & Reliability

الثبات Reliability: معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لكل متغير.

مقبول إذا كان  $0.70 \leq$ ، وممتاز إذا  $0.80 \leq$

الصدق البنائي Construct Validity: التحليل العاملي التوكيدي CFA

نتأكد أن عبارات "القيادة" تجتمع مع بعض، وعبارات "التواصل" لحالها. نحكم عليه بـ AVE  $> 0.50$  و  $CR > 0.70$

### المرحلة 3: اختبارات افتراضات التحليل Assumptions Testing

التوزيع الطبيعي Normality: Skewness و Kurtosis بين  $\pm 2$ . أو Kolmogorov-Smirnov.

تعدد الخطية Multicollinearity:  $VIF < 5$  و  $Tolerance > 0.20$  بين المتغيرات المستقلة.

القيم الشاذة Outliers: Boxplot أو  $Z\text{-score} > \pm 3$ .

## المرحلة 4: تحليل العلاقات والاختبار الاستدلالي Inferential Analysis

### معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation

الهدف: نعرف قوة واتجاه العلاقة بين كل عامل مستقل و"نجاح الفريق".

### تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis

الهدف: هذا الاختبار الأساسي. يقيس أثر كل عامل لوحده مع تثبيت العوامل الأخرى.

## المرحلة 5: اختبارات إضافية اختيارية

ANOVA: هل فيه فروق في "نجاح الفريق" بين القطاعات؟ البنوك vs التقنية.

T-Test: هل الذكور يختلفون عن الإناث في تقييم "ثقافة الفريق"؟

**الخلاصة:** "تم تحليل البيانات باستخدام SPSS v27. بدأنا بالإحصاء الوصفي، ثم اختبرنا الثبات بكرونباخ ألفا والصدق بالتحليل العاملي. وبعد التأكد من افتراضات الانحدار، استخدمنا معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة عند مستوى دلالة 0.05".

## الخاتمة:

جاءت هذه الدراسة استجابة للتحويل الجذري الذي فرضته جائحة كوفيد-19 على بيئة العمل، وتحويل العمل عن بعد والهجين من خيار استثنائي إلى نمط عمل استراتيجي دائم في معظم المنظمات السعودية. وقد هدفت الدراسة إلى تحديد وتحليل أثر خمسة عوامل حرجة على نجاح فرق المشاريع في هذه البيئة الجديدة.

## 1. أبرز النتائج

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن جميع العوامل الخمسة المدروسة لها علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بنجاح فرق المشاريع عن بعد. وجاءت العوامل مرتبة حسب قوة الأثر كالتالي:

فعالية التواصل والتعاون الرقمي: كان العامل الأقوى، مما يؤكد أن وضوح القنوات وبروتوكولات التواصل هي العمود الفقري للفرق الافتراضية.

القيادة التشاركية والتحولية: أثبتت الدراسة أن دور القائد لم يعد رقابياً، بل تحفيزياً وتمكينياً لبناء الثقة عن بعد.

الأداء والمساءلة الذاتية: وضوح الأهداف ومؤشرات الأداء الفردية عوضت غياب الرقابة المباشرة.

ثقافة الفريق والعلاقات البينية: الشعور بالانتماء والدعم المتبادل قلل من آثار العزلة المهنية.

المرونة والتكيف: قدرة الفريق على إعادة التخطيط السريع كانت حاسمة في مواجهة التغيرات المفاجئة.

## 2. التوصيات العملية

بناءً على النتائج، توصي الدراسة بما يلي:

للمنظمات: اعتماد بروتوكول تواصل رقمي موحد وتدريب الفرق على أدوات التعاون، مع الاستثمار في برامج تطوير القيادة التحولية.

لمدراء المشاريع: التركيز على بناء الثقة والنتائج بدلاً من مراقبة الساعات، وتخصيص وقت للأنشطة الافتراضية غير الرسمية لتعزيز الترابط.

للباحثين المستقبليين: إجراء دراسات طويلة تتبّع الفرق عبر زمن، أو دراسات مقارنة بين القطاعات الحكومية والخاصة.

## 3. محددات الدراسة

تمثلت أبرز المحددات في: الاعتماد على المنهج المقطعي الذي يعطي لقطة زمنية واحدة، واستخدام العينة القصدية التي تحد من إمكانية التعميم على كامل المجتمع. كما أن الاعتماد على التقرير الذاتي قد يخضع لتحيز الإجابة.

#### 4. الخاتمة

تؤكد هذه الدراسة أن نجاح فرق المشاريع بعد كوفيد-19 لا يعتمد على التقنية فقط، بل على مزيج متكامل من القيادة الذكية، والتواصل الفعال، وثقافة الثقة. فالمنظمات التي تدرك أن "الإنسان عن بعد" يحتاج إدارة مختلفة، هي فقط من ستحقق الميزة التنافسية في عصر العمل الهجين.

#### 4. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

## **4.1. المقدمة**

## **4.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث**

### 4.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)

### 4.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

**4.5. طريقة جمع البيانات**

**4.6. أنواع البيانات**

**4.7. إجراءات التحليل الإحصائي**

## 4.8. الخاتمة

## 5. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

## 5.1. المقدمة

## 5.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

## 5.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

#### 5.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

#### 5.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

#### 5.6. الخاتمة

## 6. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## **6.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:**

## **6.2. توصيات الدراسة:**

## **6.3. الخاتمة:**

## قائمة المراجع

