

أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع

بالتطبيق على جمعية عرقة الخيرية

إعداد الطالب

سعود بن حسن محمد الأنصاري

الرقم الأكاديمي (٢٠٢١٢٠٥٤٨٤)

ماجستير إدارة أعمال

إشراف

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

شكر وتقدير

إنه لمن دواعي سروري أن أتقدم بأجمل ما تُجيدُه كلمات الشكر والامتنان

إلى وطني الغالي الذي افتخر وأعتز بأنني أحد مواطنيه

إلى جامعتي الرائدة منارة العلم والعلماء

إلى كل من ساعدني في إنجاز بحثي هذا، أساتذتي الأفاضل، زملائي الأعزاء

إلى كل من يبخل عليّ بوقته وجهده وتوجيهاته النيرة

لكم مني جميعاً كل الحب والتقدير والاحترام

كما وأسأل الله تعالى أن يجعل جهدكم وعونكم لي في ميزان حسناتكم

وجزاكم الله عنا خير جزاء

الباحث

سعود الأنصاري

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى الوقوف على تأثير استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع بالتطبيق على جمعية عرقة الخيرية، حيث تمثلت مشكلة الدراسة بمدى تأثير استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع بالتطبيق على جمعية عرقة الخيرية، هذا وقد استخدم الباحث استمارة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع أداة الدراسة على عينة البحث والذي تم اختيارهم عمدياً وبصفة من العاملين في جمعية عرقة، كما وتمثلت فرضية البحث الرئيسية بوجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين استراتيجيات العمل المرن وبين نجاح المشاريع، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (Spss) إذ استخدمت عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضية ومنها معامل الارتباط (Person) وتحليل الانحدار البسيط. وجاءت النتائج مطابقة لفرضية البحث، فقد تبين وجود علاقة ارتباط وأثر بين تنفيذ استراتيجيات العمل المرن نجاح المشاريع لدى جمعية عرقة الخيرية، والتي على ضوءها تم صياغة مجموعة من التوصيات التي يؤمل أن يستفاد منها المعنيين في الدراسة الحالية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجيات العمل المرن، نجاح المشاريع، جمعية عرقة الخيرية

Abstract

The current study aims to examine the impact of flexible work strategies on project success, as applied to the Arqa Charity Association. The study problem was represented by the extent to which flexible work strategies impact project success, as applied to the Arqa Charity Association. The researcher used a questionnaire as a data collection tool, which was distributed to a research sample, who were intentionally selected from among the Arqa Charity Association's employees. The main research hypothesis was that there is a significant correlation and impact between flexible work strategies and project success. The data were analyzed using SPSS, and several statistical methods were used to verify the hypothesis, including the Person correlation coefficient and simple regression analysis. The results were consistent with the research hypothesis, demonstrating a significant correlation and impact between the implementation of flexible work strategies and project success at the Arqa Charity Association. Based on these findings, a set of recommendations were formulated, which we hope will benefit those involved in the current study.

Keywords: Flexible work strategies, project success, Arqa Charity Association

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	
١	شكر وتقدير	١
٢	مستخلص	٣
٣	فهرس المحتويات	٤
٥	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٥
٦	المقدمة	٦
٧	مشكلة الدراسة	٧
٨	أهمية الدراسة	١٠
٩	أسئلة الدراسة	
١٠	اهداف الدراسة	١٣
١٠	فرضيات الدراسة	١٤
١١	نموذج الدراسة	١٥
١٣	منهجية الدراسة	١٦
١٤	هيكل المشروع	١٧
١٥	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	١٨
١٦	مقدمة	١٩
١٦	الدراسات السابقة	٢٠
١٩	الإطار النظري	
١٩	استراتيجيات العمل المرن	٢١
٢٤	نجاح المشاريع	٢٢
٢٨	العلاقة بين استراتيجيات العمل المرن ونجاح المشاريع	٢٣

٢٥	الفصل الثالث: منهجية البحث	٣٣
٢٦	المقدمة	٣٤
٢٧	التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة	٣٤
٢٨	تصميم البحث	٣٤
٢٩	مجتمع البحث وطرق وتقنيات اختيار العينة	٣٦
٣٠	أنواع البيانات	٣٨
٣١	طرق وأساليب تحليل البيانات	٣٩
٣٢	الخاتمة	٤٠
٣٣	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة	٤١
٣٤	المقدمة	٤٢
٣٥	خصائص العينة	٤٢
٣٦	قياس الصدق والثبات	٤٣
٣٧	وصف وتشخيص إجابات العينة	٤٣
٣٨	اختبار فرضيات البحث	٤٨
٣٩	الاستنتاجات والتوصيات	٥٠
٤٠	المراجع	٥٣
٤١	الملاحق	٥٦

الفصل الأول

الإطار العام للبحث

المقدمة

شهدت بيئة الأعمال في العقود الأخيرة تحولات جذرية نتيجة التطورات التكنولوجية المتسارعة، والعولمة، وتغير أنماط العمل، مما دفع العديد من المنظمات إلى إعادة النظر في أساليب إدارتها وطرق تنفيذ المشاريع (Davis, 2020)، ومن بين أبرز هذه الأساليب التي فرضت نفسها بقوة على الساحة المهنية، ويعد العمل المرن أحد الابتكارات التنظيمية الحديثة التي تهدف إلى تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحقيق توازن أفضل بين متطلبات العمل والحياة الشخصية. (Kossek & Thompson, 2016)

هذا ويُعرّف العمل المرن بأنه مجموعة من الممارسات التي تتيح للعاملين التحكم بدرجة معينة في زمان ومكان وكيفية أداء مهامهم، مثل العمل عن بعد، وساعات العمل المرنة، والعمل الجزئي، والعمل القائم على الإنجاز بدلاً من الحضور الفعلي، ومع تزايد التحديات التي تواجه المشاريع في العصر الحديث، مثل التغيرات السوقية السريعة، وعدم اليقين، وارتفاع توقعات أصحاب المصلحة، أصبح من الضروري البحث في فعالية استراتيجيات العمل المرن في تعزيز نجاح المشاريع وتحقيق أهدافها ضمن الجداول الزمنية والميزانيات المحددة. (PMI, 2021)

كما وتشير العديد من الدراسات إلى أن تطبيق استراتيجيات العمل المرن يمكن أن يسهم في تحسين إنتاجية الفرق، وزيادة الرضا الوظيفي، وخفض معدلات الدوران الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على أداء المشروع ككل، ومع ذلك لا تزال هناك تحديات تتعلق بالتواصل، والثقة، والرقابة، قد تعيق تحقيق الفوائد المرجوة من العمل المرن إذا لم تُدار بشكل فعال. (Choudhury, Foroughi, & Larson, 2021)

من هذا المنطلق، يسعى هذا البحث إلى تحليل أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع، من خلال دراسة العلاقة بين مرونة بيئة العمل، وأداء فرق المشروع، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، مستنداً إلى إطار علمي وتحليلي يجمع بين الأدبيات النظرية والنتائج التطبيقية في هذا المجال الحيوي.

ورغم أهمية الدراسات السابقة، إلا أن هناك بعض الفجوات في البحوث المتعلقة بأثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين، مثل النقص في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في السياقات الثقافية المتنوعة، أو عدم وجود دراسات تكفل بتحليل طرق تطبيق الاستراتيجيات المرنة بشكل فعال. توضح مشكلة البحث الحاجة الماسة إلى تعبئة هذه الفجوات في الأدبيات المتعلقة بتأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن

على رضا الموظفين، مما يبرز الأهمية الكبيرة لإجراء دراسات موسعة تتناول هذا الموضوع بعمق (Davis, 2020)

كما ويسلط هذا القسم الضوء على أهمية البحث الحالي في ملء الفجوات المعرفية المذكورة وتوسيع فهمنا لتأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين. من خلال فهم أفضل لهذا التأثير، يمكن للمنظمات تحسين بيئات عملها وزيادة إنتاجية موظفيها بشكل فعال.

مشكلة الدراسة

على الرغم من التقدم الكبير في منهجيات إدارة المشاريع، لا تزال مسألة قياس نجاح المشاريع تمثل تحديًا بارزًا في الأدبيات العلمية، حيث يتم في كثير من الأحيان التركيز على مؤشرات تقليدية مثل الالتزام بالجدول الزمني، والميزانية، ونطاق العمل، دون التطرق بشكل كافٍ للعوامل السلوكية والتنظيمية التي تؤثر بشكل جوهري على الأداء، مثل استراتيجيات العمل المرن، وتشير مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود توجه عام نحو دراسة رضا الأطراف المعنية في مشاريع معينة ضمن قطاعات محددة، إلا أن هناك فجوة بحثية ملحوظة في دراسة العلاقة السببية بين تطبيق أساليب العمل المرن ونجاح المشاريع بمفهومه الشامل. (Kossekk & Thompson, 2016; PMI, 2021)

ومع اشتداد المنافسة في بيئة الأعمال الحديثة، وتزايد المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، أصبحت المنظمات مطالبة بتبني أساليب عمل مرنة تمكّنها من الاستفادة المثلى من قدرات موظفيها، وتعزيز مستويات التزامهم وإنتاجيتهم، وهو ما ينعكس إيجابًا على أداء المشاريع وقدرتها على تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع ذلك، لا تزال هناك تساؤلات قائمة حول مدى فاعلية هذه الاستراتيجيات المرنة، وما إذا كانت تسهم فعليًا في تحسين نتائج المشاريع في السياقات المختلفة، خاصة في ظل التحديات المرتبطة بإدارة فرق افتراضية، وضبط الإنتاجية، وضمان جودة التنفيذ.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في السعي إلى سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع، من خلال تحليل مدى ارتباط هذه الاستراتيجيات بعوامل النجاح الأساسية، واستكشاف كيف يمكن توظيفها بطريقة منهجية تسهم في تحقيق نتائج مستدامة وفعالة في إدارة المشاريع، كما ويمكن توضيح هذه المشكلة من خلال عرض الفجوات على السعيدين النظري والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

- فجوات على المستوى النظري

رغم وجود الأبحاث حول تأثير العمل المرن على نجاح المشاريع، إلا أن هناك حاجة لنظريات متكاملة تفسر كيفية تأثير مختلف استراتيجيات العمل المرن (مثل العمل عن بُعد، وتوازن العمل والحياة الشخصية) على جوانب متعددة في نجاح مشاريع المنظمات، كما أن هناك حاجة إلى دراسات تحليلية تناول تأثيرات استراتيجيات العمل المرن في سياقات ثقافية متنوعة، حيث يمكن أن تؤثر القيم الثقافية والمعتقدات في استجابة الموظفين واستفادتهم من هذه الاستراتيجيات.

- فجوات على المستوى التطبيقي

أ. بالرغم من وجود دراسات نظرية كافية، إلا أن هناك حاجة لدراسات تطبيقية تفصل التأثيرات الفعلية لتطبيق استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع التي تقدمها المنظمات غير الربحية.

ب. هناك ضرورة لدراسات تحليلية تركز على كيفية تنفيذ وإدارة استراتيجيات العمل المرن بشكل فعال داخل المنظمات غير الربحية، وما هي العوامل التي تسهم في نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما سبق يمكننا تحديد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع: بالتطبيق على جمعية عرقة الخيرية؟".

أهمية الدراسة

١. الأهمية النظرية

أ. يسلط بحثنا الحالي الضوء على أهمية ملء الفجوات المعرفية المذكورة، والتوسع في الفهم حول تأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع التي تقوم بها المنظمات غير الربحية، وذلك من خلال فهم أفضل لهذا التأثير، بحيث يمكن للمنظمات من خلاله تحسين بيئات عملها وزيادة الإنتاجية لديها بشكل فاعل.

ب. دراسة تأثير استراتيجيات العمل المرن في تطوير المشاريع وإنجاحها من خلال عرض النظريات التي تفسر كيفية عمل وتأثير هذه الاستراتيجيات على المشاريع التي تقوم بها المنظمات غير الربحية.

ت. يساعد هذا البحث على فهم أعمق لكيفية تأثير استراتيجيات العمل المرن على عمل المنظمات الغير ربحية، بما في ذلك اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع غير الربحية، مما يعزز من قدرة الجمعيات الخيرية على تحسين استراتيجياتها في تنفيذ مشاريعها.

ث. من خلال البحث النظري، يمكن تحديد العوامل الرئيسية التي تجعل منظمات العمل الخيري غير الربحي ناجحة، مثل نوعية المشاريع، والتفاعل مع المجتمع المحلي، وإدارة العلاقات العامة الرقمية.

• الأهمية العملية:

أ. يساعد البحث على المستوى التطبيقي في توجيه الشركات والمسوقين نحو استخدام أفضل لوسائل التواصل الاجتماعي لتحقيق أهدافهم التسويقية بشكل أكثر فعالية وفعالية.

ب. يمكن للبحث أن يساعد الشركات في فهم كيفية زيادة التفاعل والمشاركة على منصات التواصل الاجتماعي، مما يعزز من نجاح حملاتهم التسويقية ويزيد من مدى تأثيرها على الجمهور المستهدف.

ت. يساعد البحث على تحسين استراتيجيات العلاقات العامة الرقمية عبر التفاعل الفعال مع العملاء والمستهلكين على وسائل التواصل الاجتماعي، مما يعزز من ولاء العملاء ويعزز من سمعة العلامة التجارية.

أسئلة الدراسة:

وينبثق من التساؤل الرئيسي التالي: "ما أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين؟"، مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي على النحو التالي:

١. ما مستوى فهم تعريف استراتيجيات العمل المرن؟

٢. ما مدى أهمية استراتيجيات العمل المرن؟

٣. ما مستوى الدور الذي تلعبه استراتيجيات العمل المرن في إنجاح المشاريع؟
٤. ما أهمية استراتيجيات العمل المرن في نجاح المشاريع بالتطبيق على جمعية عرقة الخيرية؟
٥. هل توجد علاقة بين تطبيق استراتيجيات العمل المرن ونجاح المشاريع؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة التالية إلى تحديد أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع: بالتطبيق على جمعية عرقة الخيرية، ولتحقيق هذا الهدف العام لا بد من تحقيق كل من:

١. تحليل تأثير تطبيق استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع في جمعية عرقة الخيرية.
٢. استكشاف العلاقة بين العمل المرن والتوازن بين إدارة المشاريع ونجاحها.
٣. تقييم تأثير استراتيجيات العمل المرن على مستويات الالتزام والإنتاجية في جمعية عرقة الخيرية.
٤. تحديد الأبعاد التي تؤثر في إنجاح المشاريع من خلال العمل المرن، مثل ساعات العمل، والتواصل، والتطوير المهني.
٥. تقديم توصيات لتحسين استراتيجيات العمل المرن لتعزيز نجاح المشاريع.

فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H: توجد علاقة ارتباط معنوية بين تطبيق استراتيجيات العمل المرن ونجاح المشاريع لدى جمعية عرقة الخيرية.

الفرضية الفرعية الأولى Ha: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن وتحسين التوازن بين العاملين لدى جمعية عرقة.

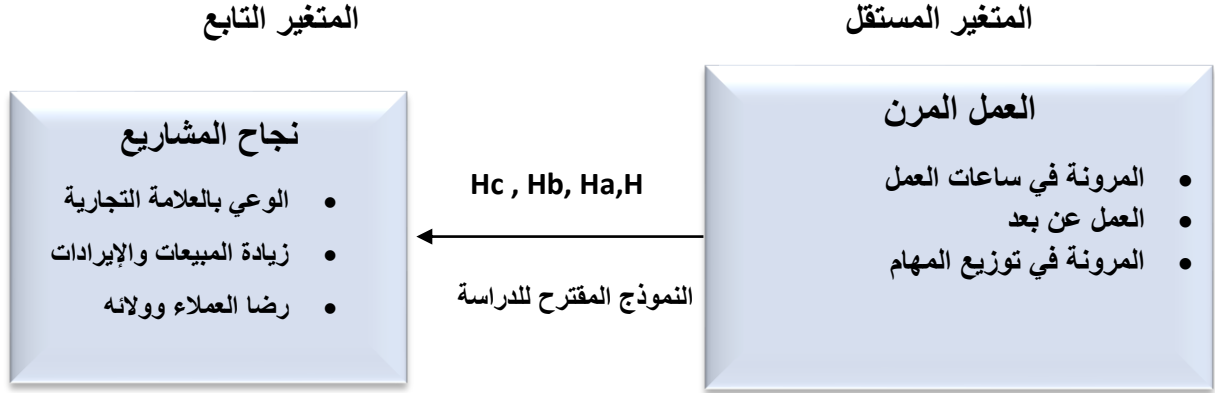
الفرضية الفرعية الثانية Hb: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن وزيادة مستوى قدرة العاملين لدى الجمعية في نجاح المشاريع لدى الجمعية.

الفرضية الفرعية الثالثة Hc: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن وتدني مستوى شعور العاملين بالجمعية بالإرهاق الوظيفي لدى جمعية عرقة الخيرية.

نموذج الدراسة

ويوضح الشكل التالي (١) النموذج الخاص بسير الدراسة الحالية:

شكل (١)



نموذج الدراسة المقترح: المصدر / الطالب

الدراسة الميدانية: (مدينة الرياض حيث مقر جمعية عرقة الخيرية)

مدينة الرياض هي عاصمة المملكة العربية السعودية، وأكبر مدنها وثالث أكبر عاصمة عربية من حيث عدد السكان. تقع الرياض وسط شبه الجزيرة العربية في هضبة نجد، على ارتفاع ٦٠٠ متر فوق مستوى سطح البحر. وهي مقر إمارة منطقة الرياض حسب التقسيم الإداري للمناطق السعودية. يسكن مدينة الرياض ٧.٠٠٩.١٢٠ مليون نسمة وفق إحصائيات تعداد السعودية ٢٠٢٢. وتعتبر العاصمة السعودية إحدى أسرع مدن العالم توسعاً، فخلال نصف قرن من نشأتها اتسعت مساحة المدينة الصغيرة إلى ١٨٠٠ كيلو متر مربع، حتى بلغت ٣.١١٥ كم^٢.

<https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%>

(B6)

- **أهداف الدراسة الميدانية:** وقد تسعى الدراسة إلى الوصول إلى الأهداف التالية:

١. تقييم فعالية ممارسات استراتيجيات العمل المرن في جمعية عرقة الخيرية.

٢. تحليل العلاقة بين العمل المرن ونجاح المشاريع من خلال معايير مثل الجودة، الوقت، والتكلفة.

٣. تحديد التحديات التي تواجهها جمعية عرقة الخيرية في تنفيذ استراتيجيات العمل المرن.

٤. اقتراح تحسينات وتوصيات بناءً على البيانات المجمعة.

• التصميم البحثي:

- نوع البحث: وصفي وتحليلي.

- نهج البحث: كمي ونوعي.

• عينة الدراسة:

- العينة: سيتم اختيار عينة ممثلة من العاملين في جمعية عرقة الخيرية التي تتضمن مجموعة متنوعة من الأحجام والنوعيات

- حجم العينة: سيتم تحديد حجم العينة بناءً على حجم المجتمع المستهدف، مع ضمان التمثيل الكافي لجميع الأقسام والوظائف.

• أدوات جمع البيانات:

١. الاستبيانات:

- استبيانات مغلقة ومفتوحة.

- تركز على جوانب مثل: المرونة، العمل عن بعد، توزيع المهام، التحديات، والتدريب.

٢. المقابلات الشخصية:

- مقابلات معمقة مع قادة الفرق وأعضاء الإدارة.

- تهدف إلى جمع رؤى وتفاصيل أكثر حول ممارسات القيادة والتحديات.

٣. الفترة الزمنية: سيتم إجراء الدراسة على مدى فترة زمنية محددة (مثلاً، ستة أشهر) لضمان جمع بيانات كافية وشاملة.

• تحليل البيانات:

- **البيانات الكمية:** سيتم استخدام تقنيات التحليل الإحصائي لتحليل بيانات الاستبيانات، مثل المتوسطات والانحرافات المعيارية والارتباطات.
- **البيانات النوعية:** سيتم تحليل بيانات المقابلات والمراجعة الوثائقية باستخدام تقنيات تحليل المحتوى، مثل الترميز المفتوح وتصنيف الموضوعات.

• الصدق والثبات:

- الاختبار التجريبي:

- أ. إجراء اختبار تجريبي على عينة صغيرة.
- ب. تحسين أدوات جمع البيانات بناءً على النتائج.

• مراجعة الخبراء:

- طلب مراجعة الخبراء لتحسين جودة أدوات البحث.

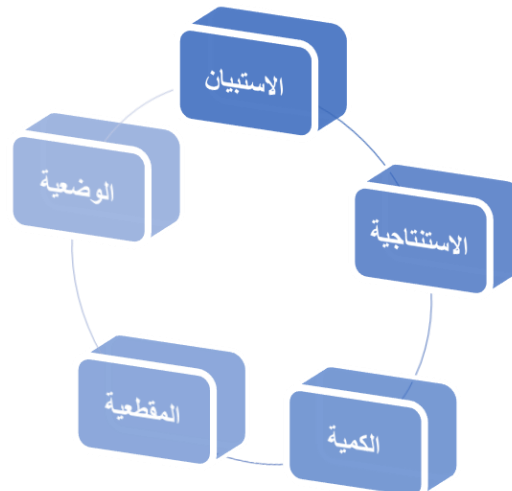
• النتائج المتوقعة:

- تحديد مدى فعالية استراتيجيات العمل المرن في تحسين نجاح المشاريع في جمعية عرقة الخيرية.
- تقديم توصيات عملية لتحسين العمل المرن بالجمعية، بما في ذلك الأدوات والتقنيات والاستراتيجيات الأفضل.
- فهم التحديات والفرص المرتبطة بنجاح المشاريع في بيئة العمل الخاصة بجمعية عرقة الخيرية.

منهجية الدراسة

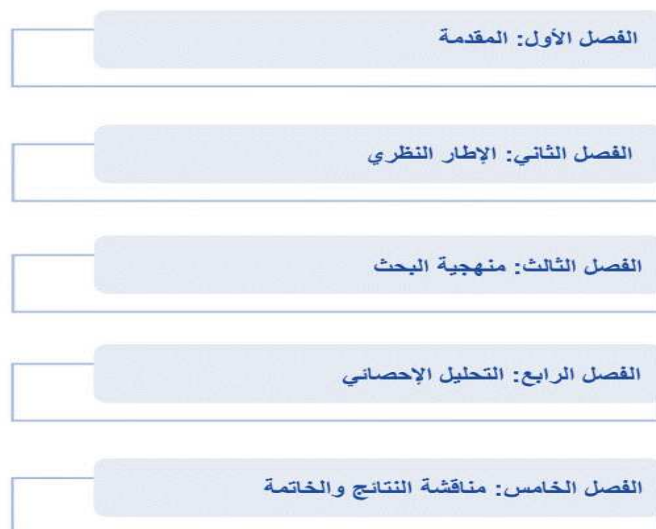
شكل (١) يوضح منهجية البحث

المصدر: الباحث



هيكل المشروع المقترح:

شكل (٢) يوضح هيكل المشروع المقترح/ المصدر (الباحث)



الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

المقدمة:

تسعى المنظمات غير الربحية، مثل جمعية عرقة الخيرية، إلى تحقيق أهداف تنموية واجتماعية من خلال تنفيذ مجموعة من المشاريع التي تخدم المجتمع المحلي، ومع تزايد حجم المهام وتنوعها، أصبحت الحاجة ملحة لتبني أساليب تنظيمية حديثة تعزز من كفاءة الأداء وتضمن استمرارية الإنجاز في ظل الموارد المحدودة والتحديات المتزايدة، ومن أبرز هذه الأساليب الحديثة، ما يُعرف بـ استراتيجيات العمل المرن، والتي تُتيح للموظفين والمشاركين قدراً أكبر من المرونة في كيفية وأين ومتى يتم إنجاز المهام، بما يتماشى مع طبيعة العمل ومتطلبات المشروع. (العمرى، ٢٠١٤، ٢٢١)

وفي بيئة العمل الخيري، تُعد المرونة التنظيمية عاملاً حاسماً في تحفيز العاملين والمتطوعين، ورفع مستوى رضاهم، مما ينعكس مباشرة على جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق نتائجها المرجوة، وتتيح استراتيجيات العمل المرن، مثل العمل عن بعد، وتوزيع المهام وفق الأولويات، والاعتماد على الإنجاز بدلاً من الحضور التقليدي، إمكانية أكبر للتكيف مع المتغيرات والظروف المختلفة التي قد تواجه الجمعيات الخيرية، وبالتالي يمكن لهذه الاستراتيجيات أن تسهم في تعزيز نجاح المشاريع من خلال زيادة الإنتاجية، وتحسين التنسيق، وتقليل الهدر في الوقت والجهد. (عبدالحليم، ١٩٩٩، ٨٢)

وانطلاقاً من ذلك، تحاول هذه الدراسة فهم وتحليل الدور الذي تلعبه استراتيجيات العمل المرن في تعزيز نجاح المشاريع داخل جمعية عرقة الخيرية، من خلال رصد مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات، وتقييم أثرها على عناصر المشروع المختلفة، وفي هذا السياق سيتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين العمل المرن ونجاح المشاريع، سواء في السياقات الربحية أو غير الربحية، بهدف بناء أساس نظري متين يدعم نتائج البحث الميداني، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الدراسات السابقة:

(١) هدفت دراسة (Cucolaş & Russo, 2022) إلى تحديد أثر العمل من المنزل على نجاح مشاريع سكرم (Agile) باستخدام منهجية متعددة؛ حيث أظهر أن دعم الاحتياجات النفسية (الاستقلالية، الكفاءة، الانتماء) في بيئة العمل المنزلي يعزز من نجاح المشاريع، ويعتبر تطبيق منهج سكرم عاملاً وسيطاً إيجابياً، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن هناك علاقة أثر بين دعم الاحتياجات النفسية (الاستقلالية، الكفاءة، الانتماء) ونجاح المشاريع.

٢) كما سعت دراسة (Bao et al, 2020) إلى الوقوف على دور مطوري البرمجيات بشركة Baidu الصينية أثناء العمل من المنزل لأثره على الإنتاجية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، هذا وأظهرت النتائج أن التأثير متباين حسب حجم وتعقيد المشروع، مما يشير إلى ضرورة تكييف استراتيجيات العمل المرنة مع خصائص المشروع.

٣) كذلك هدفت دراسة (de Souza Santos & Ralph, 2022) إلى تطوير نظرية واقع عملي حول فرق البرمجيات العاملة عن بُعد وهجينة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما أظهرت النتائج أن هناك ضعف في التنسيق والتواصل يؤدي إلى حدوث يضر بأداء المشروع، لكن تعزيز التماسك والتواصل الفعال يساهم في نجاحه.

٤) هذا وسعت دراسة (Wafa et al. (2022 إلى تحليل أثر المنهجية المرنة (Agile) على نجاح المشاريع في قطاع IT بباكستان، مع الدور المعدل لمطابقة الشخص للوظيفة، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن التوافق الوظيفي يعزز الارتباط الإيجابي بين مرونة التنفيذ ونجاح المشاريع.

٥) كذلك هدفت دراسة (Eshak et al, 2021) إلى دراسة داخل أكاديمية عربية في الإسكندرية (مصر)، حيث أظهرت أن الترتيبات المرنة للوقت (ساعات عمل مرنة، تقليل ساعات العمل) ترتبط إيجابياً بأداء الموظف والتوازن بين العمل والحياة، وهي عناصر رئيسية لنجاح المشاريع، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الترتيبات المرنة تساعد في نجاح المشاريع.

٦) هذا وسعت دراسة (Alhabib et al, 2024) إلى استعراض منهجي أثر الترتيبات المرنة على أداء الموظف، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها أن هنالك ارتباطاً متوسطاً ($r \approx 0.60$) بينهما، ما يعزز الفرضية بأن الفرق المرنة ترفع من الأداء، وبالتالي تنعكس على نجاح المشاريع.

٧) كذلك هدفت دراسة (دراسة الإمارات، ٢٠٢٤) إلى تحليل العلاقة بين الترتيبات المرنة وإنتاجية العمل والتزام المنظمة وجودة العمل، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت إلى مجموعة من النتائج أبرزها وجود تأثير إيجابي مباشر، مع دور وساطة للسعادة الوظيفية، مما يدعم التوجه نحو تطبيق المرونة لمصلحة المشاريع.

٨) هذا وقد هدفت دراسة (Dawson et al. – SMEs, 2024) إلى التركيز على أثر الترتيبات المرنة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، موضحاً أن المرونة تدعم الابتكار والإنتاجية وجذب الكفاءات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما توصلت إلى أنه هناك ضرورة لوجود إدارة دقيقة لضبط التنسيق وتنظيم العمل لتفادي تأثيرات سلبية على أداء المشروع.

٩) وفي دراسة لمحمد بن خميس بن سالم الشبيدي (٢٠٠٢م)، بعنوان: "أثر الحوافز على الرضا: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان" بهدف معرفة أثر نظام الحوافز المعمول به في سلطنة عمان على الرضا الوظيفي في الدوائر الحكومية. وقد توصل الباحث إلى وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية.

١٠) في دراسة أعدها بورتير ولولر (1996) (Porter and Lawler) بعنوان: "المؤشرات التي تؤثر على الأفراد في ترك الوظيفة" "Indications of Human Resources Effectation and Job Withdrawal". بهدف قياس مجموعة من العناصر المرتبطة بالرضا الوظيفي مثل الشعور بالأهمية والتقدير، والمكافآت الخارجية، مثل المكافآت المادية، والحوافز النقدية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عناصر المكافآت الداخلية وعناصر المكافآت الخارجية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

بالنظر إلى الدراسات السابقة نلاحظ أنها أظهرت أن استراتيجيات العمل المرنة يُعد أداة قوية وفعالة في تعزيز نجاح المشاريع، وهذا ما أكدته العديد من الأبحاث التي استخدمت تلك الاستراتيجيات بأنه يمكن من خلالها أن يزيد من وعي الجمهور المستهدف ويعزز التفاعل مع العلامة التجارية، مما يؤدي إلى تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم، كما تم تسليط الضوء على التحديات المتعلقة بإدارة الحملات الإدارية بشكل فعال لتجنب التأثيرات السلبية المحتملة. بشكل عام، توصلت الأبحاث إلى أن النجاح يعتمد على كيفية استخدام هذه الأدوات الرقمية بطرق تتماشى مع أهداف المشروع ومتطلبات السوق (Tuten & Solomon, 2015) ؛ Kim & Ko, (2017,p13).

مناقشة آثار الدراسة المستقبلية:

بالنظر إلى التطورات السريعة في طبيعة عمل المنظمات بشكل عام والمنظمات غير الربحية على وجه الخصوص، فإنه هناك حاجة ملحة لمزيد من الدراسات المستقبلية التي تستكشف الديناميكيات الجديدة في هذا المجال، لا سيما إذا كان الموضوع متعلق بنجاح المشاريع التي تقدمها تلك المنظمات، ومن المتوقع أن تتناول الأبحاث المستقبلية التأثيرات المستمرة للآليات الهامة في نجاح المشاريع والتي من بينها استراتيجيات العمل المرنة، بما في ذلك استراتيجيات تسويق مخصصة لكل صناعة وتفاعل العملاء في البيئات الرقمية المتغيرة، كذلك يجب أن تركز الدراسات المستقبلية على فهم الفجوات الموجودة حالياً، مثل تأثير الاختلافات الثقافية والجغرافية على فعالية الاستراتيجيات المختلفة لإنجاح المشاريع كاستراتيجيات العمل المرنة واستراتيجيات

التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي وغيرها من الاستراتيجيات الهامة، مما سيسهم في تحسين تطبيقات هذه الأدوات في مختلف السياقات. (Felix et al., 2020,p19)

كما ويساهم البحث في هذا المجال من خلال تقديم تحليل شامل لكيفية تأثير استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع في ظل الظروف الحالية، مع التركيز على الفجوات والتحديات التي لم تُدرس بعمق في الدراسات السابقة. من خلال هذه الدراسة، سأقوم بتقديم إطار عمل جديد يمكن استخدامه لتقييم فعالية استراتيجيات العمل المرن على نجاح المشاريع في مختلف القطاعات. سيساهم هذا البحث في إثراء المعرفة الأكاديمية وتقديم إرشادات عملية لأصحاب المشاريع والمديرين حول كيفية استخدام الاستراتيجيات الحديثة لتحقيق النجاح المستدام. (Kaplan & Haenlein, 2018,p22)

ثانياً: الإطار النظري

وفي هذا الجزء سيتم التطرق إلى أهم الأدبيات التي تناولت كل من استراتيجيات العمل المرن وآليات حديثة في نجاح المشاريع، وكذلك العلاقة الحتمية بين تلك الاستراتيجيات ونجاح المشاريع داخل المنظمات غير الربحية، وسيتم تناول ذلك على النحو التالي:

استراتيجيات العمل المرن:

إن استراتيجيات العمل المرن تهدف إلى تحسين القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل وتعزيز الكفاءة والإنتاجية. تعتمد هذه الاستراتيجيات على توفير بيئة عمل مرنة تتناسب مع احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل، مما يتيح تحقيق توازن بين الحياة الشخصية والمهنية. من أبرز هذه الاستراتيجيات: (الزقطي، ٢٠٠٣، ٢٣١)

١. العمل عن بعد: يسمح للموظفين بالعمل من أماكن خارج المكتب التقليدي، مما يوفر لهم مرونة في إدارة أوقاتهم.
٢. ساعات العمل المرنة: حيث يمكن للموظفين اختيار أوقات بداية ونهاية يوم العمل بما يتناسب مع التزاماتهم الشخصية.
٣. فرق العمل المتعددة المهام: الاعتماد على فرق عمل متعددة المهارات يساعد الشركات على التحول السريع بين المهام والمشاريع.

٤. **التعلم المستمر والتدريب:** تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات جديدة لضمان مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات المستجدة.

ومن وجهة نظر أخرى، فإن استراتيجيات العمل المرن تتمثل في مجموعة من النقاط: (المنصوري، ٢٠٠٧، ١١٨)

- يمثل العامل الذي يتم التحكم فيه أو تغييره لقياس تأثيره على رضا الموظفين. أبعاد هذا المتغير تشمل:
- أبعاد المتغير المستقل.
- المرونة في ساعات العمل.
- إمكانية الموظفين اختيار أوقات العمل التي تناسبهم بما يتماشى مع متطلبات الشركة.
- العمل عن بُعد.
- مدى تطبيق سياسات العمل عن بُعد وما إذا كان الموظفون يتمتعون بخيار العمل من المنزل أو من أي موقع خارج المكتب.

تعريف استراتيجيات العمل المرن:

تعرف استراتيجيات العمل المرن على أنها: "مجموعة من الأساليب والممارسات التي تعتمد عليها المؤسسات لتمكين الموظفين من العمل بمرونة من حيث المكان والزمان، بما يتوافق مع احتياجاتهم الشخصية ومتطلبات العمل"، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تعزيز الإنتاجية، تحسين توازن الحياة والعمل، وزيادة الرضا الوظيفي من خلال تقليل القيود التقليدية على ساعات العمل وأماكنه. (الطوباسي، ٢٠١٦، ١٨٤)

ومن وجهة نظر أخرى، يمكن تعريف استراتيجيات العمل المرن على أنها: "الممارسات التي يتم اتباعها من قبل المنظمة بهدف جعل موظفيها القادرة على القيام بأعمالهم ومهامهم بمرونة عالية من حيث المكان والزمان دون المساس بمتطلبات العمل وحاجاته، أو التقليل بإنتاجيات العمل وجودته". (العمرى، ٢٠١٤، ٩٣)

أنواع استراتيجيات العمل المرن:

هناك عدة أنواع من استراتيجيات العمل المرن التي تعتمد عليها المؤسسات لزيادة الإنتاجية وتحقيق توازن بين حياة الموظفين الشخصية والمهنية. تشمل أبرز الأنواع ما يلي: (ياغي، ١٩٩٨، ٢٧١)

١. **العمل عن بُعد (Remote Work)** يسمح للموظفين بالعمل من أي مكان خارج المكتب التقليدي، سواء من المنزل أو أماكن أخرى، باستخدام التكنولوجيا الحديثة.
٢. **ساعات العمل المرنة (Flexible Hours)** يتيح للموظفين اختيار ساعات العمل الخاصة بهم، بشرط إتمام عدد معين من الساعات في اليوم أو الأسبوع. يمكنهم بدء العمل وإنهاءه في الأوقات التي تناسبهم.
٣. **العمل بدوام جزئي (Part-Time Work)** يعمل الموظف لعدد ساعات أقل من الدوام الكامل، مما يوفر له المزيد من الوقت لأنشطة شخصية أو التزامات أخرى.
٤. **أسبوع العمل المكثف (Compressed Workweek)** يمكن للموظف إتمام ساعات العمل المطلوبة في أقل من خمسة أيام، مثل العمل لمدة أربع أيام في الأسبوع بدلاً من خمسة، مع زيادة عدد ساعات العمل اليومية.
٥. **العمل التبادلي (Job Sharing)** يتقاسم شخصان نفس الوظيفة، حيث يقوم كل منهما بالعمل لعدد محدد من الساعات أو الأيام، مما يسمح بتوفير الوقت لكل منهما.
٦. **العمل وفق الطلب (On-Demand Work)** يتم استدعاء الموظفين للعمل بناءً على الحاجة فقط، مما يمنحهم مرونة في الوقت الذي يمكنهم تخصيصه للعمل.
٧. **العمل الهجين (Hybrid Work)** هو مزيج من العمل عن بعد والعمل من المكتب، حيث يُمكن للموظفين التبديل بين العمل من المنزل والمكتب حسب الحاجة.
٨. **العمل الموسمي (Seasonal Work)** يتم توظيف الأشخاص لفترات زمنية محددة من السنة بناءً على ذروة احتياجات العمل، مثل المواسم السياحية أو الحملات التسويقية.

أبعاد استراتيجيات العمل المرن:

إن أبعاد استراتيجيات العمل المرن تعكس الجوانب المختلفة التي تؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجيات في المؤسسات. من خلال فهم هذه الأبعاد، يمكن تطوير بيئة عمل مرنة تتماشى مع احتياجات كل من الموظفين وأهداف المؤسسة. أبرز هذه الأبعاد تشمل: (Cucolaş, & Russo.2022)

١. البعد الزمني (المرونة الزمنية)

- يشير إلى قدرة الموظفين على التحكم في أوقات العمل، سواء من خلال اختيار ساعات العمل الخاصة بهم (العمل بساعات مرنة)، أو تكثيف ساعات العمل في أيام محددة (مثل العمل لمدة ٤ أيام فقط في الأسبوع).
- يسمح هذا البعد بتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يزيد من رضا الموظفين.

٢. البعد المكاني (المرونة المكانية)

- يتعلق بإمكانية اختيار مكان العمل، مثل العمل من المنزل أو أي مكان آخر خارج المكتب التقليدي.
- هذا البعد يتيح للموظفين المرونة في أداء المهام من مواقع مختلفة، ويزيد من القدرة على استقطاب المواهب التي قد تكون بعيدة جغرافياً.

٣. البعد التقني (الدعم التكنولوجي)

- يعتمد على توفير الأدوات التكنولوجية اللازمة لتسهيل العمل المرن، مثل منصات الاتصال عن بعد، الأنظمة السحابية، وأدوات إدارة المشاريع.
- بدون بنية تحتية تقنية قوية، يصعب على الشركات تنفيذ استراتيجيات العمل المرن بكفاءة.

٤. البعد الوظيفي (تنوع الأدوار والمسؤوليات)

- يشير إلى قدرة الموظفين على تأدية مجموعة متنوعة من المهام أو الأدوار ضمن العمل، مما يعزز من مرونتهم في التنقل بين مختلف المشاريع والفرق حسب الحاجة.
- هذا البعد يعزز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السوقية والاحتياجات الجديدة.

٥. البعد التنظيمي (السياسات والإجراءات)

- يتعلق بكيفية دعم المنظمة لاستراتيجيات العمل المرن من خلال سياسات واضحة وإجراءات تنظيمية تتعلق بإدارة الأداء، التواصل بين الفرق، ومتابعة الإنجازات.
- المؤسسات التي تعتمد على هيكل تنظيمي داعم يمكنها تسهيل تطبيق استراتيجيات العمل المرن بشكل أكثر فعالية.

٦. البعد النفسي والاجتماعي

- يشمل تأثير العمل المرن على الصحة النفسية للموظفين، وخلق بيئة عمل تعزز التفاعل الاجتماعي رغم غياب التواجد الفعلي في المكتب.
- العمل المرن يمكن أن يقلل من الضغوط النفسية المرتبطة بالتنقل أو التزامات الوقت الصارمة، ولكنه قد يؤدي أيضاً إلى عزلة إن لم يتم تنظيمه بشكل جيد.

٧. البعد القانوني والتعاقدي

- يتعلق بالتشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل المرن، مثل حقوق الموظفين فيما يخص ساعات العمل، العمل عن بعد، والإجازات.
- يجب على المؤسسات الالتزام بالإطار القانوني في البلدان التي تعمل فيها لضمان حقوق الموظفين.

٨. البعد المالي (تكاليف ومكاسب)

- يشمل تقييم التكاليف المرتبطة بتطبيق استراتيجيات العمل المرن، مثل الاستثمارات في التكنولوجيا أو تقليل المصاريف التشغيلية (كالتكاليف المكتبية).
- من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي العمل المرن إلى مكاسب من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين رضا الموظفين وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

نظريات العمل المرن:

خلال العقد الأخير، تم تطوير العديد من النظريات التي تشرح العمل المرن وتطبيقاته. واحدة من النظريات البارزة هي نظرية الموارد والحواجز (Resource and Barrier Theory)، التي تقترح أن العمل المرن يمكن أن يُنظر إليه كمصادر تنظيمية تسهم في تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل والحياة الشخصية. وفقاً لهذه النظرية، توفر ترتيبات العمل المرنة موارد إضافية مثل الوقت والطاقة، التي تمكن الموظفين من تحقيق توازن أفضل بين حياتهم الشخصية والمهنية، وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي تناولت العمل المرن، وذلك على النحو التالي: (Kossek et al., 2015)

- **نظرية أخرى هي نظرية الدور الاجتماعي (Social Role Theory):** وهي نظرية تركز على كيفية تأثير العمل المرن على الأدوار الاجتماعية التي يلعبها الأفراد داخل وخارج العمل. هذه النظرية تشير إلى أن العمل المرن يمكن أن يساعد الأفراد في التوفيق بين الأدوار المختلفة التي يضطلعون بها، مما يقلل من التوتر المرتبط بتداخل هذه الأدوار، ويسهم في تحسين الرضا الوظيفي (Allen & Kiburz, 2018).
- **نظرية التوازن بين العمل والحياة (Work-Life Balance Theory):** هي من النظريات الأكثر استخدامًا في تحليل العمل المرن. تفترض هذه النظرية أن العمل المرن يوفر بيئة تُمكن الموظفين من التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الحياة الشخصية. تركز النظرية على كيفية استخدام الموظفين للعمل المرن كأداة لتقليل الصراعات بين العمل والحياة، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم وإنتاجيتهم (Clark, 2020).
- **نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory):** تُستخدم أيضًا لفهم العمل المرن، حيث تقترح أن الموظفين الذين يستفيدون من ترتيبات العمل المرنة يشعرون بمزيد من الامتنان تجاه أصحاب العمل، مما يؤدي إلى زيادة التزامهم وأدائهم في العمل. تعتبر هذه النظرية أن العمل المرن يعزز العلاقة الإيجابية بين الموظف وصاحب العمل من خلال تبادل الفوائد. (Bormann, & Neher, 2017)

ثانيًا: نجاح المشاريع

• تعريف نجاح المشاريع:

في العقد الأخير، أصبح تعريف نجاح المشاريع موضوعًا هامًا ومتطورًا في الدراسات الإدارية. تطور هذا التعريف ليشمل العديد من الجوانب بخلاف إتمام المشروع ضمن الوقت والميزانية المحددة. يُعتبر نجاح المشاريع الآن مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل عوامل مثل رضا العملاء، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وقابلية المشروع للاستدامة. على سبيل المثال، تشير دراسة أجراها *Turner and Zolin* إلى أن نجاح المشروع لا يقاس فقط بالنتائج المالية بل أيضًا بمدى تلبية توقعات الأطراف المعنية. (Turner & Zolin, 2012,p11)

أشارت دراسات أخرى إلى أهمية تكامل فرق العمل والتواصل الفعال بين الأطراف المعنية كعامل أساسي في تحقيق النجاح. وفقًا لدراسة قامت بها *Joslin and Müller*، فإن الإدارة الفعالة للمشروع وتحقيق التوازن بين المتطلبات التقنية والبشرية يسهمان بشكل كبير في نجاح المشاريع (Bloom, N., Liang & Roberts, & Ying, 2015).

بالإضافة إلى ذلك، توصلت دراسة حديثة إلى أن الابتكار وتبني التكنولوجيا الحديثة يعتبران من العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع، خاصة في البيئات الديناميكية والمتغيرة. دراسة قامت بها *Osei-Kyei and Chan* أوضحت أن الابتكار يمكن أن يعزز من الكفاءة والقدرة التنافسية للمشروع، مما يؤدي إلى نجاحه (*Osei-Kyei & Chan, 2017,p18*).

• مراحل تطور نجاح المشاريع:

في بداية العقد الماضي، كانت معظم الدراسات تركز على الجوانب الثلاثية التقليدية لنجاح المشاريع وهي الوقت، التكلفة، والجودة. كانت هذه العوامل تعتبر المؤشرات الأساسية لنجاح أي مشروع. دراسة قامت بها *Atkinson* في عام ٢٠١٢ أشارت إلى أن المشاريع التي تنجح في تحقيق هذه الأبعاد الثلاثة غالبًا ما تُعتبر ناجحة، بغض النظر عن رضا المستخدم النهائي أو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. (*Atkinson, 2012,p32*)

• إدخال البعد الاستراتيجي والاهتمام برضا الأطراف المعنية:

مع مرور الوقت، بدأت الأبحاث تركز على أهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورضا الأطراف المعنية كجزء من مفهوم نجاح المشروع *Baccarini*. في عام ٢٠١٥ أشار إلى أن المشروع الذي لا يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حتى لو تم تنفيذه ضمن الوقت والميزانية، لا يمكن اعتباره ناجحًا، أيضًا، دراسة *Davis* عام ٢٠١٦ أظهرت أن رضا الأطراف المعنية أصبح من المؤشرات الرئيسية في تقييم نجاح المشاريع. (*Davis, 2016,p12*)

• التركيز على الاستدامة والابتكار:

مع التغيرات البيئية والتكنولوجية، أصبح الابتكار والاستدامة من العوامل الحاسمة في تقييم نجاح المشاريع. دراسة *Silvius and Schipper* عام ٢٠١٨ بينت أن نجاح المشروع لم يعد يقتصر على النتائج المالية فقط، بل

أصبح يشمل أيضًا التأثير البيئي والاجتماعي للمشروع، كما أظهرت دراسة *Marnewick* عام ٢٠١٩ أن المشاريع التي تدمج الابتكار في عملياتها تكون أكثر قدرة على التكيف والنجاح في بيئات ديناميكية. (Silvius & Schipper, 2018)

• إدخال التقنيات الرقمية والمرونة في إدارة المشاريع:

في السنوات الأخيرة، برزت التقنيات الرقمية والمرونة كعناصر أساسية في تحقيق النجاح. دراسة *Müller et al.* في عام ٢٠٢١ أكدت على أن استخدام الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية ساهم بشكل كبير في تحسين نجاح المشاريع. (Müller et al., 2021) وأكدت دراسة *Alami* في ٢٠٢٣ على أن المرونة في إدارة المشاريع وتبني الممارسات المرنة مثل "أجايل" أصبح من الضروري لضمان نجاح المشاريع في بيئات العمل المتغيرة بسرعة. (Alami, 2023,p16)

• أبعاد نجاح المشاريع:

كانت الأبعاد التقليدية لنجاح المشاريع تركز على تحقيق المشروع ضمن الوقت المحدد، والالتزام بالميزانية، وضمان جودة النواتج. هذه الأبعاد ظلت أساسية في تقييم نجاح المشاريع لفترة طويلة. في دراسة أجراها *Kerzner* عام ٢٠١٣، تم التأكيد على أن هذه العوامل الثلاثة هي الأساس في قياس أداء المشروع ونجاحه في العديد من الصناعات. (Kerzner, 2013,p13)

• البعد الاستراتيجي: تحقيق الاهداف الاستراتيجية:

مع زيادة الوعي بأهمية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات، أصبح هذا البعد محورًا رئيسيًا في تقييم نجاح المشاريع. دراسة *Pinto and Slevin* عام ٢٠١٦ أوضحت أن المشروع الذي يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف طويلة المدى للمؤسسة يُعتبر ناجحًا، حتى إذا لم يلتزم تمامًا بالوقت أو التكلفة المقررين (Pinto & Slevin, 2016,p22).

• البعد المتعلق بالاطراف المعنية: رضا العملاء والمستخدمين:

رضا العملاء والمستخدمين النهائيين أصبح أحد أهم الأبعاد لنجاح المشاريع. دراسة Davis في عام ٢٠١٧ أكدت أن نجاح المشروع يقاس بمدى رضا الأطراف المعنية الأساسية مثل العملاء والمستخدمين، حيث يعتبر هذا البعد مؤشراً حاسماً لجودة النتائج وقبول المشروع في السوق. (Davis, 2017,p13)

• البعد البيئي والاجتماعي: الاستدامة:

مع ازدياد الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية، أصبحت الاستدامة بُعداً رئيسياً في تقييم نجاح المشاريع. دراسة Silviu and Schipper عام ٢٠١٨ تناولت هذا البعد وأوضحت أن المشاريع التي تساهم في تحقيق التنمية المستدامة وتقلل من الأثر البيئي السلبي تكتسب تقييماً إيجابياً لنجاحها. (Silviu & Schipper, 2018,p22)

• البعد التكنولوجي: الابتكار والتحول الرقمي:

مع التقدم التكنولوجي السريع، أصبح الابتكار والتبني الفعال للتكنولوجيا من الأبعاد الأساسية في قياس نجاح المشاريع. دراسة Olaniran et al. عام ٢٠٢١ أكدت على أن التحول الرقمي والابتكار يساعدان المشاريع على التفوق في بيئات تنافسية معقدة، مما يجعلها أكثر نجاحاً على المدى الطويل. (Olaniran et al., 2021,p40)

2.4 نظريات نجاح المشاريع:

• نظرية الأبعاد الثلاثية:

تعتبر هذه النظرية واحدة من أقدم النظريات في إدارة المشاريع، والتي تركز على تحقيق التوازن بين ثلاثة أبعاد رئيسية: الوقت، التكلفة، والجودة. على الرغم من أن هذه النظرية قديمة نسبياً، إلا أنها ما زالت تعتبر أساساً في العديد من الدراسات الحديثة. دراسة Kerzner (2013) تناولت هذه النظرية وأكدت على أهميتها في تقييم نجاح المشاريع، مشيرة إلى أن إدارة هذه الأبعاد بشكل متكامل يساعد في تحقيق نجاح المشروع. (Kerzner, 2013,p22).

• نظرية الاطراف المعنية:

تطورت نظرية الأطراف المعنية لتصيح واحدة من النظريات الرئيسية في فهم نجاح المشاريع. تفترض هذه النظرية أن نجاح المشروع يعتمد بشكل كبير على مدى رضا ودعم الأطراف المعنية المختلفة. دراسة Freeman

(2016)تناولت هذه النظرية وأوضحت أن إشراك الأطراف المعنية وتلبية احتياجاتهم يمكن أن يزيد من فرص نجاح المشروع بشكل كبير. (Freeman, 2016,p5)

• نظرية القيمة المكتسبة:

تعتمد هذه النظرية على قياس الأداء والتقدم في المشروع من خلال مقارنة القيمة المكتسبة (أي العمل المنجز) بالوقت والتكلفة المخططين. دراسة (Vanhoucke (2017 أكدت على أهمية هذه النظرية في توفير رؤية واضحة حول تقدم المشروع وتحديد المشاكل المحتملة في وقت مبكر، مما يساهم في تحقيق النجاح (Vanhoucke, 2017,p4).

• نظرية التعقيد:

تتناول نظرية التعقيد كيفية التعامل مع المشاريع التي تحتوي على عدد كبير من المتغيرات والعوامل غير المتوقعة. دراسة (Remington and Pollack (2018 أوضحت أن المشاريع المعقدة تتطلب نهجاً ديناميكياً لإدارتها، مع التركيز على التكيف والمرونة لتحقيق النجاح في بيئات غير مستقرة (Remington & Pollack, 2018,p6).

• نظرية الابتكار المفتوح:

هذه النظرية تشير إلى أن الانفتاح على الأفكار والمساهمات الخارجية يمكن أن يعزز من نجاح المشروع من خلال تبني الابتكار. دراسة (Chesbrough (2019 ناقشت أهمية هذه النظرية في المشاريع الحديثة، مشيرة إلى أن التعاون مع شركاء خارجيين يمكن أن يؤدي إلى حلول مبتكرة وتحقيق نجاح أكبر (Chesbrough, 2019,p12).

العلاقة بين استراتيجيات العمل المرن ونجاح المشاريع

لتحليل العلاقة العمل المرن ونجاح المشاريع لا بد من التعرف، باختصار، على مداخل تصميم الوظائف كأهم مداخل نجاح المشاريع، حيث شغل موضوع تصميم الوظائف العلماء لأكثر من قرن من الزمان، وترافق هذا الاهتمام مع نشأة علم الإدارة نفسه، فقد كان الاهتمام بتصميم الوظيفة الموضوع الأساسي للمدرسة العلمية التيلورية (Taylorism)، وقد اهتم رواد المدارس التقليدية الأخرى بدءاً (بهنري فايول) ومرورا (بماكس

فيبر والتون مايو) ورفاقه بقضايا تصميم الوظيفة، ولكن بصورة أقل مباشرة من اهتمام (تيلور). واهتمت المدارس السلوكية والموقفية بهذا الموضوع بصورة تربطها بقضايا الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء بدرجة عالية. وتبلورت من جراء هذا الاهتمام أربعة مداخل رئيسية للتعامل مع موضوع تصميم الوظيفة وتداعياته على موضوع الرضا الوظيفي، وتشمل تلك المداخل: المدخل الآلي، والتحفيزي، والعضوي، والتصورى. وسوف نناقش هذه المداخل باختصار، من حيث علاقتها بالرضا الوظيفي، وذلك كما يلي: (هنطش، ٢٠١٤، ١٥٤)

- التصميم الآلي للوظائف Mechanistic Job Design:

يركز هذا المدخل على وظائف عمال المصانع على خط الإنتاج، حيث من المفترض أن يقوم العامل بأداء حركة واحدة بصورة روتينية ومتكررة. ويعتقد العلماء أن هذا المدخل يؤدي إلى مستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، وذلك لأن الوظائف المصممة بهذه الطريقة تكون مملة وخالية من الإبداع. ومن الطبيعي إلا يتناسب هذا المدخل مع تصميم وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات؛ لأنها تحتاج إلى مساحة من المبادرة الشخصية، والإبداع، والتجديد.

- تصميم الوظائف التحفيزي Motivational Job Design:

حينما ظهرت محدودية المدخل الآلي، بدأ الباحثون في البحث عن طرق لتنويع الوظائف وجعلها أكثر تحدياً. فقد توصل ج. ريتشارد هاكمان (J. Richard Hackman) وآخرون، وهم يحاولون تحفيز العاملين لأداء وظائفهم إلى خمسة أبعاد أساسية مرتبطة بالوظيفة، وتتضمن تلك الأبعاد: (١) تنوع المهارات (٢) هوية المهمة (٣) أهمية المهمة (٤) استقلالية الوظيفة (٥) التغذية العكسية. ويبين (هاكمان) أن الموظفين الذين لديهم وظائف تتضمن مسؤولية يمكن أن يتفهموها يكونون أكثر واقعية وتحفيزاً لأداء تلك الوظائف من غيرهم. أما الأشخاص الذين تتضمن وظائفهم درجة عالية من الاستقلالية فإنها تشجع على جعل الموظف أكثر مسؤولية، وتمدهم التغذية العكسية بتفهم مفيد لأدوارهم ووظائفهم. وكلما تضمنت الوظيفة عدداً أكثر من تلك الأبعاد كان الموظف أكثر دافعية، وأكثر رضا بوظيفته. ويرى الباحثون أن هذا المدخل يرتبط بدرجة عالية من الرضا الوظيفي، والدافعية، ومستويات عالية من الأداء. ويناسب هذا المدخل من الناحية النظرية طبيعة العمل في الجامعات، وخاصة وظائف أعضاء هيئة التدريس.

- التصميم العضوي للوظائف Biological Job Design:

يمثل هذا المدخل محاولة منظمة لجعل العمل آمناً وخالياً من الأذى الجسدي والأذى النفسي، وقد استخدم هذا المدخل بصورة واسعة في الصناعات الثقيلة، مثل: صناعة الحديد، والصلب، والمناجم، وصناعة البناء، لكي يجعل الوظيفة أكثر أمناً، ومساعدة النساء للقيام بالأعمال التي تتطلب عملاً جسدياً، كان يقوم به الرجال عادة. ويمكن أن يساعد هذا المدخل في الأعمال المكتبية في تقليل آلام الظهر والعيون التي يعاني منها الموظفون الذين يقضون وقتاً طويلاً جالسين على الكراسي، مدقنين في شاشات الحواسيب. ورغم أن هذا المدخل يرتبط عند الباحثين بمستويات عالية من الرضا الوظيفي، إلا أنه لا يناسب وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الذين لا يتضمن أدائهم لوظائفهم بذل طاقة جسدية مرهقة.

- تصميم الوظائف التصوري Perceptual /motor job Design:

لقد ساهم علم النفس التجريبي بتقديم مدخل آخر لتصميم الوظائف، وهو مدخل تصميم الوظائف التصوري. وكما حاول المدخل العضوي ضمان أن المطالب الجسدية للعمل لا تتجاوز القدرات الجسدية للعاملين، كذلك ركز المدخل التصوري على أن لا تتجاوز المطالب العقلية والفكرية للوظيفة قدرات العاملين الفكرية والعقلية. فعلى سبيل المثال، يرى أصحاب هذا المدخل أن الوظائف التي تتطلب معالجة كميات هائلة من المعلومات والبيانات تتميز بالتصميم الضعيف. ويرى منتقدو هذا المدخل أن مشكلته، كما هو الحال بالنسبة للمدخل الآلي، تكمن في أن الوظائف يمكن أن تصبح بسيطة جداً بدرجة تجعلها مملة. لذلك يرتبط هذا المدخل في أذهان كثير من الباحثين بمستويات متدنية من الرضا الوظيفي والدافعية للعمل. ورغم تشابه هذا المدخل مع المدخل الآلي، إلا أنه يصلح للتعامل مع وظائف أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، وفهم الشعور بالملل الذي يصيب الأساتذة أحياناً وهم يقومون بواجباتهم التدريسية التي تتطلب التعامل مع كمية كبيرة من المعلومات والبيانات.

وفي ضوء ما سبق يمكن الوقوف على العلاقة بين استراتيجيات العمل المرن والرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي:

• الأنماط المشتركة:

دراسات عديدة تُظهر نمطاً مشتركاً يتمثل في أن استراتيجيات العمل المرن تؤدي إلى تحسين رضا الموظفين عبر تعزيز الشعور بالمرونة والتحكم Kossek و. (2015) Lautsch يؤكدون أن الترتيبات المرنة توفر للموظفين مرونة أكبر في تنظيم أوقاتهم مما يساهم في تقليل الإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي. هذا النمط

يعكس كيف يمكن للتنظيمات المرنة أن تلبي الاحتياجات الفردية وتحسن من جودة الحياة العملية (Kossek & Lautsch, 2015).

• الصراعات المحتملة:

على الرغم من الفوائد التي تقدمها استراتيجيات العمل المرن، إلا أن هناك صراعات محتملة. دراسة Allen و Kiburz (2018) تشير إلى أن بعض الموظفين قد يواجهون صعوبات في فصل الحياة الشخصية عن العمل عند العمل عن بُعد، مما قد يؤدي إلى زيادة الضغوط النفسية والتوتر. الصراع بين العمل والحياة يمكن أن يتفاقم إذا لم يتم توفير دعم مناسب من قبل المؤسسة. (Allen & Kiburz, 2018)

وفيما يلي أمثلة على جداول من الدراسات السابقة:

١. جدول يقارن بين فرق ذات مستويات مختلفة من العمل المرن:

مستوى العمل المرن	إنتاجية الفريق	جودة العمل	الالتزام بالمواعيد
مرتفع	٩١٪	٨٩٪	٩٣٪
متوسط	٧٨٪	٨١٪	٨٩٪
منخفض	٧٧٪	٦٢٪	٧٦٪

٢. جدول يقارن بين فرق من خلفيات ثقافية نجاح المشاريع:

ثقافة إنجاز المشاريع	مستوى العمل المرن	أداء الفريق	التحديات الثقافية
ثقافة A	مرتفع	٨٩٪	قليلة
ثقافة B	متوسط	٧٨٪	متوسطة
ثقافة C	منخفض	٦٢٪	مرتفعة

٣. جدول المحتويات

جدول المحتويات

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
١	jeams, A., mac, S., & doman (2015) نموذج الدراسة	١٢
٢	roza, D., willyam, C., & elisabith, Q. (2020) منهجية الدراسة	١٥
٣	مخطط المشروع نموذج الطالب	١٧

الفصل الثالث

منهجية البحث

المقدمة:

وفي هذا الجزء سيتم توضيح المنهجية التي تم اعتمادها من قبل الباحث وتطبيقها في هذا البحث، وذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة الحالية من ناحية، واختبار فرضيات الدراسة من ناحية أخرى، وفي هذا الإطار لا بد من توضيح العناوين التالية كتعريفات إجرائية لمتغيرات الدراسة، وما تم تطبيقه، وذلك كما يلي:

١. التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تعتبر التعريفات الإجرائية في الدراسات البحثية محوراً جوهرياً في الوقوف على متغيرات الدراسة وتحديد السعي إلى قياسها بطريقة علمية وبدرجة عالية من الوضوح، ذلك لأن من خلال التعريف الإجرائي ومحاولة وصف كيفية قياس المتغير وملاحظته أو معالجته يساعد الباحثين من القدرة على التأكد من أن دراستهم تتسم بالاتساق والموضوعية، كما يجعلها صالحة كبحث إجرائي، وسيتم عرض هذه التعريفات على النحو التالي:

• استراتيجية العمل المرن (المتغير المستقل)

تعرف استراتيجيات العمل المرن إجرائياً على أنها: "هي مجموعة من الممارسات التي تتبناها المنظمات لتمكين موظفيها من العمل بمرونة وجودة عالية دون إهدار في الوقت أو الجهد، ودون التأثير على متطلبات العمل وأهدافه".

• نجاح المشاريع (المتغير التابع)

ويعرف نجاح المشاريع إجرائياً على أنه: "إتمام المشروع التي تنفذه المنظمة ضمن الوقت والميزانية المحددة له مسبقاً، وبمستوى عالٍ من رضا العملاء، وبالوصول إلى الأهداف وتحقيقها على أتم وجه".

٢. تصميم البحث:

١. فلسفة البحث philosophy، المنهج الوضعي positivist.

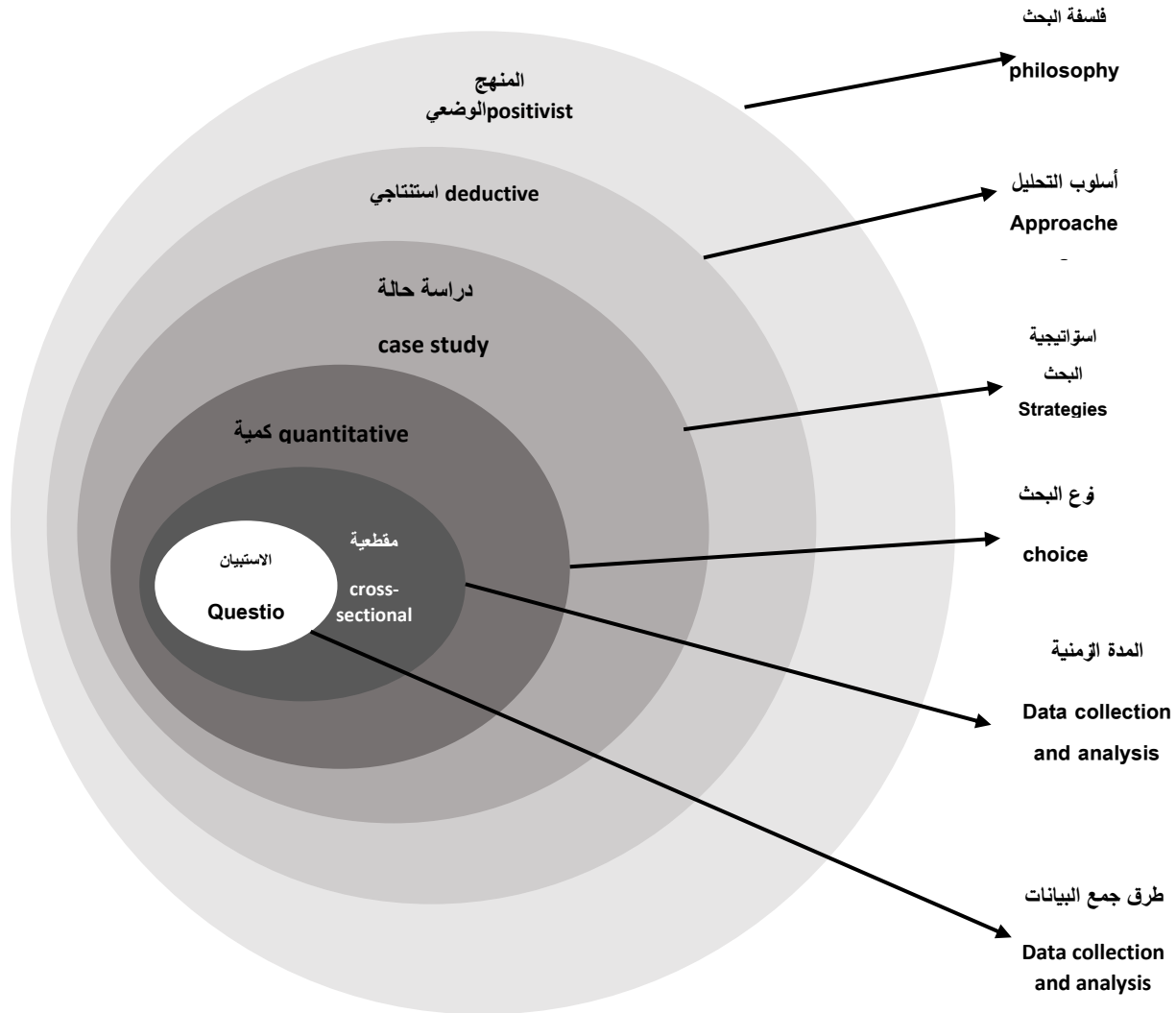
٢. أسلوب التحليل Approaches، استنتاجي deductive.

٣. استراتيجية البحث Strategies، دراسة حالة case study.

٤. نوع البحث choice كمية، quantitative

٥. المدة الزمنية Data collection and analysis techniques، الاستبيان Questionnaire

شكل (٥) نموذج البصل البحثي



بالإضافة إلى ذلك، فإن هذه الدراسة تساهم في سد الفجوات المعرفية المتعلقة في تبني جمعية عرقة الخيرية لاستراتيجيات العمل المرن والأثر التي يمكن أن تحدثه لدى العاملين بالجمعية والذي ينعكس بطبيعة الحال على نجاح المشاريع التي تنفذها الجمعية، وذلك من خلال تسليط الضوء على الاستراتيجيات والوسائل

الحديثة المستخدمة في ترسيخ المعمل المرن والتي تناولتها الأدبيات السابقة، حيث توفر هذه الدراسة قاعدة معرفية تمكن المنظمات غير الربحية من تحسين استراتيجياتها المتبعة في استخدام العمل المرن بما يحقق نجاح المشاريع لديها، كما تعزز هذه الدراسة الوعي بأهمية نجاح المشاريع لدى العاملين بالجمعية وأثر ذلك فب قيامهم بأعمالهم بدرجة عالية من الأداء والالتزام، وهذا بطبيعة الحال ما ينعكس على جودة مخرجات الجمعية والمتمثلة بالمشاريع الخيرية التي تقدمها جمعية عرقة الخيرية للمجتمع السعودي.

٣. مجتمع البحث وطرق تقنيات أخذ العينات

وفي هذا الجزء سيتم تقديم معلومات عن مجتمع الدراسة وعينتها، بالإضافة إلى الأساليب والتقنيات التي تم وضعها لاختيار عينة الدراسة وتحديد حجم العينة.

أ. مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جمعية برقة الخيرية في الرياض هي جمعية غير ربحية تنفذ مشاريع خيرية هادفة لخدمة الشرائح المتعففة من المحتاجين وعديمي الدخل من أبناء مجتمعنا السعودي، وقد تأسست الجمعية بتاريخ ١٠/٥/١٤٣٠ هـ، وتعد منذ تأسيسها باباً من الخير والعطاء والبذل والإحسان لكل محسن ومتبرع ودال على الخير، ويعمل في الجمعية أكثر من ٤٥٠ بين موظف ومتطوع.

ب. عينة الدراسة:

يشمل مجتمع البحث على عينة من الموظفين والمتطوعين في جمعية برقة الخيرية حيث يتألف من ٣٠ بين إداري وعامل ومتطوع.

ج. طرق وتقنيات أخذ العينة:

يتم تحديد العينة واختيارها من العينات غير احتمالية، وباستخدام العينات الملائمة عن طريق استبيان.

٤. طريقة جمع البيانات:

وفي هذا القسم سيتم تحديد أدوات البحث التي تم استخدامها في جمع البيانات المطلوبة للإجابة على أسئلة البحث واختبار فرضيات البحث، وعليه فقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي في جمع البيانات الكمية عن طريق الاستبيانات، كما وتعرض الأقسام التالية الأدوات التي تم استخدامها لقياس متغيرات البحث.

• المتغير المستقل (استراتيجيات العمل المرن)

واعتمد الباحث على استبانة مراد (٢٠٢٢)، وذلك لقياس المتغير المستقل (استراتيجيات العمل المرن)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي (تعريف استراتيجيات العمل المرن، العمل عن بعد، المرونة في توزيع المهام) بإجمالي ١٧ فقرة للمتغير ككل، حيث أن بعد تعريف استراتيجيات العمل المرن يتكون من ٦ فقرات، بينما بعد العمل عن بعد يتكون من ٦ فقرات، في حين أن بعد المرونة في توزيع المهام يتكون من ٥ فقرات، وقد تم تحديد نوع استبيان وهو ليكرت الخماسي. حيث ١ = غير موافق بشدة، بينما ٥ = موافق بشدة.

جدول (٣) المقياس المستخدم لقياس المتغير المستقل (استراتيجيات العمل المرن)

عدد العبارات		الأبعاد	المتغير المستقل
٦	تعريف استراتيجيات العمل المرن		استراتيجيات العمل المرن
٦	العمل عن بعد		
٥	المرونة في توزيع المهام		
١٧	المجموع		

• المتغير التابع (الرضا الوظيفي)

واعتمد الباحث على استبانة النوري (٢٠١٧)، وذلك لقياس المتغير التابع (نجاح المشروع)، وذلك من حيث ثلاثة أبعاد وهي (الوعي بالعلامة التجارية، زيادة المبيعات، رضا العملاء) بإجمالي ١٧ فقرة للمتغير ككل، حيث أن بعد الوعي بالعلامة التجارية يتكون من ٦ فقرات، بينما بعد المحتوى التسويقي يتكون من ٥ فقرات، كما ويتكون بعد مستوى التفاعل مع العملاء من ٦ فقرات، كما وتم تحديد نوع الاستبيان على أنه ليكرت الخماسي. حيث ١ = غير موافق بشدة، بينما ٥ = موافق بشدة.

جدول (٤) المقياس المستخدم لقياس المتغير التابع (نجاح المشروع)

عدد العبارات	الأبعاد	المتغير التابع
٦	الوعي بالعلامة التجارية	نجاح المشروع
٥	زيادة المبيعات	
٦	رضا العملاء	
١٧	المجموع	

٥. أنواع البيانات:

وفي هذا القسم سيتم عرض البيانات الأولية والبيانات الثانوية التي تم استخدامها في البحث.

• البيانات الأولية:

- تم جمع البيانات الأولية المتعلقة بالدراسة عن طريق استخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وتم تصميم الاستبيان بعناية لتغطية جميع جوانب موضوع البحث وتحقيق أهداف الدراسة، وتم توزيع الاستبيان على عينة ممثلة من المستهدفين وتم الحصول على معدل استجابة عال.
- تم إجراء تحليل كمي للبيانات الأولية المجمعة باستخدام برامج إحصائية متقدمة، وتم استخراج المؤشرات والمقاييس الإحصائية ذات الصلة.

• البيانات الثانوية:

- تم البحث بشكل مكثف في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتم استعراض الأبحاث والكتب والمقالات العلمية المنشورة في المجالات ذات الصلة والاستفادة منها.
- تم الاطلاع على المعلومات والبيانات المتاحة على موقع المكتبة محل الدراسة لفهم السياق والخلفية التنظيمية والتشغيلية للموضوع قيد البحث.
- تم تحليل وتفسير البيانات الثانوية بطريقة منهجية لبناء إطار نظري قوي يدعم الدراسة الميدانية، كما وتم ربط النتائج بالأدبيات السابقة.

٦. طرق وأساليب تحليل البيانات

من الضروري بعد جمع البيانات العمل على تحليل المعلومات التي تم جمعها، وذلك من أجل استخلاص الاستنتاجات ذات معنى والمتعلقة بالبحث موضوع الدراسة، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتحديداً الإصدار (٢٨) لتحليل البيانات المجمعة.

كما وتم إجراء اختبار توصيف العينة، وذلك من خلال التحليل الوصفي للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، وهذا ما يساعد الباحث في فهم التركيبة السكانية والتفضيلات، بالإضافة إلى تزويده بالمعلومات الهامة الأخرى والمتعلقة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

كذلك تعتبر اختبارات الصالحية والموثوقية حاسمة في ضمان دقة البيانات المجمعة واتساقها، كذلك اختبارات الصدق (التحليل العاملي الاستكشافي) لتحديد ما إذا كانت أدوات البحث تقيس ما تهدف إلى قياسه، بينما تقوم اختبارات الثبات مثل اختبار (كرونباخ ألفا) **Cronbach's Alpha** بتقييم ثبات النتائج مع مرور الوقت.

كما تم إجراء اختبار توصيف العينة، من خلال التحليل الوصفي، للحصول على نظرة ثاقبة لخصائص مجتمع العينة، يساعد الباحثين على فهم التركيبة السكانية والتفضيلات والمعلومات الهامة الأخرى ذات الصلة بالأفراد المشاركين في الدراسة.

الخاتمة:

تمثل استراتيجيات العمل المرنة أداة فعالة تسهم بشكل مباشر في إنجاح المشاريع داخل المنظمات، وذلك من خلال تعزيز بيئة عمل مرنة تدعم رضا الموظفين ورفع مستويات الأداء، إن تبني هذه الاستراتيجيات "بما يشملها من مرونة في الوقت، وأساليب العمل، والتنسيق عن بُعد أو الهجين" يمكن فرق العمل من التكيف مع التحديات، ويعزز من التماسك والفعالية في إنجاز المهام.

فالمرونة لا تُعد مجرد خيار تنظيمي، بل أصبحت ضرورة استراتيجية تؤثر على كفاءة التنفيذ وتحقيق أهداف المشاريع، ومن خلال توفير بيئة تدعم احتياجات الموظفين النفسية والمهنية، تخلق استراتيجيات العمل المرنة مناخاً يعزز من الرضا الوظيفي، والذي يُعد بدوره عنصراً محورياً في تجنب المشكلات التشغيلية، وتقليل نسب الإخفاق أو الانحراف في مسارات المشاريع.

كما تتيح هذه الاستراتيجيات للإدارة القدرة على استثمار الطاقات البشرية بفعالية، وتحديد نقاط القوة والضعف داخل فرق العمل، مما يسهل التكيف مع المتغيرات السوقية والتقنية، ويوفر للمنظمات مزايا تنافسية تساعد في تحقيق استدامة مشاريعها ومواكبة المستجدات في بيئة الأعمال.

وفي ضوء ما سبق ذكره، فإنه يمكن القول بأن الاستثمار في تبني وتطوير استراتيجيات العمل المرنة يُعد توجهاً حاسماً للمنظمات الطامحة إلى تنفيذ مشاريع ناجحة ومستدامة، ويعزز قدرتها على مواجهة التحديات وتحقيق أهدافها بكفاءة أعلى.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً منهجياً ومتكاملاً لنتائج الدراسة الميدانية، والتي تم تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متعددة بهدف تحقيق أعلى درجات الدقة والموثوقية. وقد استُخدمت في عملية التحليل كل من برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار ٢٨، وبرنامج (SmartPLS) الإصدار ٣.٠، وذلك لتوظيف مزايا كل منهما في تحليل البيانات بطرق وصفية واستدلالية متقدمة.

شمل التحليل الإحصائي في هذا الفصل ثلاثة محاور رئيسية، أولاً: تحليل إحصائي وصفي لخصائص عينة الدراسة باستخدام (SPSS-28)، لتوصيف المتغيرات الديموغرافية والسلوكية ذات العلاقة، ثانياً: اختبار صدق وثبات أدوات القياس (الاستبيانات)، وذلك من خلال تحليل نماذج القياس باستخدام تقنية PLS-SEM عبر برنامج SmartPLS، بهدف التحقق من جودة المقاييس وتقييم موثوقيتها البنوية.

أما المحور الثالث، فقد خُصص لاختبار فرضيات الدراسة والتحقق من ملاءمة النموذج المفاهيمي، حيث تم إجراء تحليل الانحدار الخطي البسيط باستخدام (SPSS-28)، ومن ثم تأكيد النتائج ومقارنتها من خلال منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية الجزئية (PLS-SEM) باستخدام (SmartPLS-3.0)، مما أضاف مزيداً من القوة التفسيرية على نتائج الدراسة وساهم في ضمان اتساقها الداخلي.

خصائص عينة الدراسة:

- تم توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً للجنس - الفئة العمرية - طبيعة العمل - المستوى التعليمي.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وتتمثل في المعلومات الديموغرافية التي تشمل كل من (النوع: ذكر - انثى، الفئة العمرية: اقل من ٣٠ - بين ٣٠ و ٤٠ - من ٤٠ على ٥٠ - أكثر من ٥٠، طبيعة العمل: إداري - عامل ، المستوى التعليمي: ثانوي - جامعي - دراسات عليا).

جدول (٥) توصيف عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة من إجمالي العينة	ملاحظة
الفئة العمرية	١. ذكر	١٥	%٤٢	
	٢. انثى	٢٠	%٥٨	
	إجمالي	٣٥	%١٠٠	
الفئة العمرية	١. ٢٥ سنة أو أقل	٤	%١١	
	٢. ٢٦ - ٣٠	٨	%٢٢	
	٣. ٣١ - ٤٠	١٠	%٢٨	
	٤. ٤١ فأكثر	١٣	%٣٧	

سنوات الخبرة	اجمالي		
	١. من سنة إلى ٥ سنوات	١٨	٥١%
	٢. من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٤	٤٠%
	٣. أكثر من ١٠ سنوات	٣	٩%
المستوى التعليمي	اجمالي		
	١. أقل من المستوى الثانوي	٤	١١%
	٢. مستوى ثانوي	٨	٢٢%
	٣. جامعي	٢٣	٦٧%
اجمالي			٣٥

* المصدر: من إعداد الطالب بالوقوف على النتائج الإحصائية للدراسة الميدانية

قياس الصدق والثبات:

قياس الصدق: (Validity)

يشير الصدق إلى مدى قدرة أدوات الدراسة والمتمثلة في (الاستبيانات) على قياس قدرة أفراد العينة على فهم كل من استراتيجيات العمل المرنة ونجاح المشاريع داخل جمعية عرقه الخيرية، وهذا ما تهدف إليه الدراسة الحالية، ومن أجل ذلك تم اختيار الصدق الداخلي (Internal Validity)، حيث تم فحص العلاقات بين متغيري الدراسة وأداتها للتأكد من أنها جميعاً تقيس المفهوم نفسه.

الجدول (٦) مقياس الصدق / المصدر الطالب

Variable	Statements	KMO	Factor loadings	Standard deviation	P	Average variance extracted
المتغير	العبارات		معامل الارتباط	الانحراف المعياري	Values	متوسط التباين المستخرج
استراتيجيات العمل المرنة	التعريف ١	.٦٢١	.٧٩١	١.٤٦١	٠.٠٠٠	.٠.٨٥١
	التعريف ٢		.٨١١	١.٠٩١	٠.٠٠٠	
	العمل عن بعد ١		.٩٧١	١.٠٦١	٠.٠٠٠	.٠.٨٤٤
	العمل عن بعد ٢		.٧٦٢	١.٤٠٢	٠.٠٠٠	
	المرونة ١		.٤١٩	١.٢٧١	٠.٠٠٠	.٠.٥٨١
	المرونة ٢		.٨٧٢	١.٣١١	٠.٠٠٠	
نجاح المشاريع	تعريف الرضا	.٥٧١	.٨٧١	١.٣٨١	٠.٠٠٠	.٠.٧٦٢١
	الوظيفي ١		.٩٨١	١.٩١١		
	تعريف الرضا		.٧٢٢	١.٣١٨		.٠.٨١٦٢
	الوظيفي ٢		.٦٨٧	١.٤٩١		
	الرضا عن التوازن ١		.٨٩١	١.٣٧١		.٠.٨١٤
	الرضا عن التوازن ٢		.٨٩٨	٠.٣٩١		

	ثقافة العطاء	بيئة العمل ١		٠.٧٨٩	١.٣٣١		٠.٦١٣٢	
	الراحة في التنفيذ	بيئة العمل ٢		٠.٨٩٨	٠.٨١٢			
	الدعم والدافعية	بيئة العمل ٣		٠.٨٧١	١.٧٩١		٠.٧٨١	
	توافر برامج تنمية	بيئة العمل ٤		٠.٩٨١	١.٧٩١			

قياس الثبات: (Reliability)

ويشير الثبات إلى مدى اتساق أداة الدراسة مع قياس النتائج بشكل ثابت عبر الوقت وفي ظروف مختلفة، وتم اعتماد اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) في هذه الدراسة.

وفي هذا الجزء سيقوم الباحث بعرض التحليل الإحصائي لاستجابات أفراد عينة الدراسة، كما سيتم تفسير النتائج تفسيراً منطقياً، وذلك حول ما تم الحصول عليه من آراء حول استجابات العينة إزاء هدف الدراسة والمتمثل أثر تطبيق استراتيجيات العمل المرن على رضا الموظفين بالتطبيق على جمعية عرقة الخيرية في مدينة الرياض، وسيتم تناول ذلك على النحو التالي:

أولاً: وصف وتشخيص إجابات عينة البحث

• الجزء المتعلق بالمتغير المستقل (استراتيجيات العمل المرن):

فيما يلي نقدم عرضاً لل فقرات التي حملتها الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة حول الفقرات والتوزيعات التكرارية لفقرات المتغير (المستقل) استراتيجيات العمل المرن، وكما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (٧) وصف وتشخيص إجابات عينة البحث لمتغير استراتيجيات العمل المرن (n=44)

فقرات متغير القيادة الإدارية	لا اتفق تماماً	لا اتفق	الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
1	-	-	٤	٢٧	١٠	4.0٧	0.٣٣	0.١٣١
2	١	-	1	٣٢	٢٥	4.٠٢	0.9٣	0.2٤١
3	-	-	3	٣٣	١١	4.0٧	0.٩٥	0.1٢٤
4	١	٣	-	٢٧	١٣	4.0٤	0.٨٦	0.1٩٤
5	-	1	3	٢٣	٢٤	4.٤١	0.٦٢	0.16١
6	١	-	4	١٨	٣٠	4.4٧	0.6١	0.14٨
7	-	-	1	٢٦	٢١	4.0٧	0.٨٧	0.٥3٣
8	-	-	4	١٦	٢٧	4.٣٩	0.٧٢	0.14٦

9	١	1	5	٢٧	١١	4.0٧	0.٦٣	0.٢٠٧	جيد عال
10	-	-	7	٣١	٢٠	4.٢١	0.8١	0.20١	جيد جدا
11	1	٤	-	٢٠	٢٦	4.٢٣	0.٩٣	0.١٦٨	جيد جدا
12	٢	-	3	٣١	١٢	4.٣٧	0.٦٧	0.٥٤٣	جيد جدا
13	-	1	7	٢٩	٢٢	4.١٣	0.٨٤	0.٢٠٧	جيد جدا
14	٣	-	3	٢٧	١٨	4.1١	0.٤٧	0.١٥٣	جيد جدا
15	-	٣	3	٣١	١٩	4.٣٣	0.٨٣	0.١٧٧	جيد جدا
16	1	-	٤	٢٥	١٧	3.9١	0.٩١	٠.٢٤٤	جيد عال
17	٢٩	5	-	٢	-	1.٣١	0.٦٨	0.٢٢٥	ضعيف
إجمالي متغير استراتيجيات العمل المرن									جيد جدا

وبالنظر إلى ما تضمنه الجدول السابق، نلاحظ أن متغير استراتيجيات العمل المرن قد حقق وسطاً عالياً بجميع الفقرات التي تضمنتها، حيث قد حققت وسطاً حسابياً بلغ (4.08) وهو أكبر من الوسط الفرضي للمقياس البالغ (3) بنسبة جيدة. وبانحراف معياري (0.66) ومعامل اختلاف (0.165) وبدرجة اتفاق أفراد العينة (81.4%)، وقد حققت الفقرات (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16) أوساطاً حسابية عالية، مما يشير إلى أن الموظفين لدى مكتبة جرير لديهم معرفة كبيرة حول استراتيجيات العمل المرن وأهمية هذه الاستراتيجية في نجاح المشاريع، وأن تبني إدارة جمعية عرقة الخيرية لهذه الاستراتيجية يقود إلى الوصول بالعاملين بالجمعية إلى تحقيق المشاريع بنجاح، وهذا ما يؤكد وجود رؤية واضحة لمفهوم استراتيجيات العمل المرن لدى إدارة الجمعية، وفهمهم المسبق بأهمية هذه الاستراتيجية في الوصول إلى مستوى عالي من نجاح المشاريع لدى العاملين بالجمعية، بالإضافة إلى أهمية نجاح المشاريع في تحقيق أهداف الجمعية، والوصول إلى نتائج مرضية لكل من المستفيدين من مشاريع الجمعية والخدمات المختلفة التي تقدمها جمعية عرقة الخيرية، كذلك تظهر النتائج أن إدارة الجمعية تأخذ في عين اعتبارها مواكبة كل ما هو جديد حول النظم التي يمكن اتباعها في الوصول إلى نجاح المشاريع التي تنفذها مستفيدة من الجمعيات في الدول الأخرى، وأنها تضع ذلك في حساباتها عند وضع أهداف ورؤية ورسالة وقيم الجمعية، بالإضافة إلى ذلك تعمل جمعية عرقة الخيرية بشكل مستمر على تزويد العاملين فيها ببرامج تنموية وتدريبية لمحاولة احداث التوافق والانسجام بين كل من الموظفين والمهام المطلوبة منهم، كما اتفق العديد من افراد العينة على الدور الهام التي تلعبه استراتيجيات العمل المرن في الوصول إلى أهداف الجمعية، كما وتعمل إدارة الجمعية على تطويع بيئة العمل والوسائل لخلق فاعلية في العمل بطريقة تسهل من استخدام الوسائل والطرائق الحديثة المحوسبة في عملية التصنيف والأرشفة بطريقة فاعلة، كما أن إدارة الجمعية تسعى بشكل دائم للحصول على أفكار ومقترحات جميع العاملين في الجمعية للاستعانة بها في اتخاذ قرارات تتعلق بعملية تطوير البرامج والأنظمة الهامة في

تحسين عمل جمعية عرقة الخيرية، وذلك في سبيل إنجاح المشاريع وتحقيق الأهداف المرجوة التي حددتها الجمعية، وأن قيم وثقافة وسياسة وهيكل وطبيعة عمل العاملين داخل الجمعية تؤثر في فعالية اختيار الأنظمة التكنولوجية المحوسبة المحتملة مستقبلاً والهامة في إنجاح عملها، كما وتعتمد إدارة الجمعية في تثقيف موظفيها حول التكنولوجيا المتعلقة بالأنظمة المحوسبة للمنظمات غير الربحية المتطورة، وذلك بهدف تنمية مهاراتهم وقدراتهم على التعامل مع تلك البرامج.

أما ما يتعلق بكل من الفقرة (١٧) فقد حققت وسطاً حسابياً أقل من الوسط الفرضي للمقياس، مما يشير الى عدم وجود نظام محوسب يربط أنظمة التكنولوجيا للجمعية بأنظمة مماثلة لدى الجمعيات الأخرى داخل المملكة وخارجها، كذلك تظهر تلك الاستجابات إلى عدم اعتماد جمعية عرقة برامج تدريبية تشمل جميع المتطلبات والحاجات التي يتطلبها العاملين فيما يتعلق بعمل جمعية عرقة تكنولوجياً.

• فيما يتعلق بالمتغير التابع (رضا الموظفين):

ندرج فيما يأتي عرضاً لفقرات الاستبانة كما وردت من حيث تسلسلها وعلى وفق مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ودرجة اتفاق العينة والتوزيعات التكرارية لفقرات نجاح المشاريع، وكما يظهر في الجدول الآتي:

جدول (٦) وصف تشخيص إجابات عينة البحث لمتغيرات نجاح المشاريع (n=44)

فقرات متغير الإبداع الإداري	لا	لا	الى حد ما	اتفق تماماً	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	اتفاق العينة
19	٥	٣	—	٣١	٣٦	٤٤4.	٣١0.1	جيد جداً
20	٩	٢٧	7	٢٤	٣١	٥١2.	٢١٢0.	مقبول
21	١	—	4	٤٢	٣١	٣٨4.	١٥١0.	جيد جداً
22	١١	٣٨	7	١٩	١٥	٥١2.	١٣١0.	مقبول
23	—	—	—	٤٣	٢٦	٣٨4.	٧٣0.1	جيد جداً
24	—	١٩	٣	٣٢	٣١	١3.9	٢١0.3	جيد
25	٣١	—	٤	٥٦	٢٣	٢١4.	٣٢0.1	جيد جداً
26	—	٢	—	٤٤	٢٦	٢٤4.	٤٧0.1	جيد جداً
27	١٩	٣١	—	٤١	٨	٧4.4	١٤٤0.	جيد جداً
28	—	—	٤	٩	٢٨	١1.9	٤٢٩0.	مقبول

29	٦١	٨	٥	٦٣	٣٢	٢٩٤.	٨٤٠.	٧٠.17	جيد جدا
30	٢٢	-	٦	٥٣	٢٢	٨١٣.	٧٧٠.	٧٧٠.1	جيد عال
31	-	-	٩	٦١	١٦	٧٧٣.	٤٩٠.	٣٩٠.1	جيد عال
32	٤٥	٢٦	٤	٤٩	١٩	٣١٤.	٦٥٠.	٣١٠.1	جيد جدا
33	١	-	٩	٣٦	١١	٦٨٣.	٨٧٠.	٣٣٠.2	جيد
34	٢٣	١	-	١١	-	٢١١.	٦٥٠.	٢٣١٠.	ضعيف
35	٧	٨	١٢	٤٤	٢١	٨٨٣.	٦٣٠.	٢٧٠.1	جيد عال
الإجمالي									جيد جدا
						٧.9٤	٨٠.6	٦١٠.1	

ويلاحظ من الجدول السابق أن متغير نجاح المشاريع بجميع فقراتها قد حققت وسطا حسابيا بلغ (٤.٩٧)، وهو أكبر من الوسط الحسابي للمقياس بنسبة جيدة، وبانحراف معياري (0.68) ومعامل اختلاف (0.161) ، وبدرجة اتفاق أفراد العينة (79.6)، وقد حققت جميع الفقرات (عدا الفقرة ٣٤) على أوساط حسابية عالية، مما يشير الى أن الإدارة في جمعية عرقة الخيرية تسعى بشكل مستمر إلى استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إنجاح المشاريع التي تقوم بها وذلك لما لهذه الوسائل من أهمية في تحقيق أهداف الجمعية وجعلها قادرة على خوض المنافسة مع الجمعيات الأخرى عند تنفيذ مشاريع خيرية مماثلة، كما وتظهر استجابات أفراد العينة إلى أن إدارة الجمعية تعمل بشكل مستمر على توافر مناخ ملائم لموظفيها لتحقيق هذا البعد، كما وتراعي جمعية عرقة عند اختيار العاملين الجدد بالجمعية أن يتم ذلك بناء على ما يملكونه من كفاءة عالية لتنفيذ استراتيجيات العمل المرنة، وذلك بهدف تحقيق ميزة الكفاءة التشغيلية وبالتالي إنجاح مشاريع الجمعية، كما وتهتم إدارة الجمعية بالعاملين لديها لا سيما المبدعين منهم والأكفاء بدرجة كبيرة، كما وتسعى الى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات لدى العاملين بالجمعية، وتراقب بشكل مستمر الجمعيات ذات المستوى العالي والمماثلة للوقوف على مستوى الإبداع فيها لا سيما المتعلق بثقافة نجاح المشاريع لدى عاملها، وتعمل على تعديل أو تبديل أو إعادة أعمال الجمعية عند الضرورة، وتبني عمليات التغيير والتكيف لأي مؤثرات في متطلبات البيئة الخارجية، وتستشير العاملين في الجمعية في عمليات التجديد والإبداع الإداري والثقافي والتكنولوجي، وتشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل بشكل روتيني، وتقلد الآخرين في حل المشكلات التي ممكن ان تواجه الجمعية، وتبلور أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة بتلقائية ويسر، وتحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيها للإفادة منه، ومعرفة أوجه الضعف والقصور في العمل، وتحتاج الى تعليمات مفصلة عند التكليف بمهام عمل جديدة، وتردد في تغيير موقفها عند اقتناعها بعدم صحته.

أما الفقرة (٣٤) فقد حققت وسطا حسابيا أقل من الوسط الفرضي للمقياس، مما يشير الى أن إدارة جمعية عرقة لا تقبل بانضمام عاملين يفقدون إلى كفاءة القدرة على التعامل استراتيجيات العمل المرنة، ولا يهتمون بالطرق والوسائل المختلفة التي تقود إلى نجاح المشاريع التي تنفذها الجمعية.

ثانيا: اختبار فرضية البحث

أ- اختبار الفرضية الفرعية الاولى للفرضية الرئيسية:

جرى اختبار الفرضية الفرعية الاولى المنبثقة عن الفرضية الرئيسية ، من خلال اختبار علاقة الارتباط بين (تطبيق استراتيجيات العمل المرن وتحسين التوازن بين العاملين لدى جمعية عرقة) وتبين من نتائج الاختبار بأسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط (rs) بين المتغيرين المذكورين كانت (٠.٩٠٢) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (13.55) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية، مما يؤكد على وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين ، عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، مما يدعو الى رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق استراتيجيات العمل المرن وبين تحسين التوازن بين العاملين لدى جمعية عرقة) .

ب- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية:

اشارت نتائج الاختبار باستخدام اسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط (rs) بين (العمل المرن وزيادة مستوى قدرة العاملين لدى جمعية عرقة الخيرية في نجاح المشاريع) كانت (٠.٧١٥) ، وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (6.43) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية ، مما يؤشر وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين ، عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، مما يدعو الى رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن وزيادة مستوى قدرة العاملين لدى جمعية عرقة الخيرية في نجاح المشاريع) .

ج- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية :

اوضحت نتائج الاختبار باستخدام اسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط (rs) بين (العمل المرن وزيادة مستوى قدرة العاملين لدى الجمعية في نجاح المشاريع لدى الجمعية) كانت (٠.٧٣٥) ، وان قيمة (t) المحسوبة بلغت (٦.١٧) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية ، مما يشير الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين ، عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، وبالتالي هذا يدعو الى رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل المرن وزيادة مستوى قدرة العاملين لدى الجمعية في نجاح المشاريع لدى الجمعية) .

د- اختبار الفرضية الرئيسية :

اوضحت نتائج الاختبار باستخدام اسلوب ارتباط الرتب لسبيرمان ان قيمة معامل الارتباط (rs) بين (تطبيق استراتيجيات العمل المرن ونجاح المشاريع لدى جمعية عرقة الخيرية) بلغت (٠.٨٤٤) ، وبلغت قيمة (t) المحسوبة (١٠.٩٢) وهي اكبر من قيمة (t) الجدولية، مما يؤكد وجود علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرين ، عند مستوى معنوية (٠.٠١) ، وهذا يدعو الى رفض فرضية العدم هذه وقبول الفرضية البديلة أي (توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق استراتيجيات العمل المرن ونجاح

المشاريع لدى جمعية عرقة الخيرية)، ويوضح الجدول الآتي نتائج الاختبارات التي ذكرت اعلاه وكما يلي:

جدول (٩)

نتائج اختبار علاقات الارتباط باستخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان

نوع العلاقة	قيمة (t) المحسوبة	قيمة معامل الارتباط (rs)	المتغيرات
معنوية	١٣.٥٥	*٠.٩٠٢	تطبيق استراتيجيات العمل المرن ونجاح المشاريع لدى جمعية عرقة
معنوية	٦.٤٣	*٠.٧١٥	علاقة العمل المرن بتحسين التوازن بين الحياة الشخصية والوظيفية للعاملين في جمعية عرقة.
معنوية	٦.١٧	*٠.٧٣٥	العمل المرن وزيادة مستوى قدرة العاملين لدى الجمعية في نجاح المشاريع
معنوية	١٠.٩٢	*٠.٨٤٤	علاقة العمل المرن في تدني مستوى شعور الموظفين بالإرهاق الوظيفي لدى العاملين في جمعية عرقة الخيرية

(*) مستوى المعنوية (٠.٠١).

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات والتوصيات

في ضوء نتائج الدراسة وتحليل البيانات الإحصائية، توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الجوهرية التي تسلط الضوء على الدور المحوري لاستراتيجيات العمل المرن في تعزيز أداء المنظمات وتحقيق أهدافها، ويمكن تلخيصها على النحو الآتي:

أولاً: الاستنتاجات Conclusions

١. يُعد تبني استراتيجيات العمل المرن أحد المحفزات الأساسية لتعزيز نجاح المشاريع داخل المنظمات غير الربحية، الأمر الذي ينعكس إيجابيًا على مستوى الأداء والإنتاجية داخل تلك المنظمات.
٢. يمثل العمل المرن أحد الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي لاقت اهتمامًا متزايدًا في بيئات العمل الحديثة، حيث تبنته العديد من المنظمات غير الربحية كوسيلة لتعزيز المرونة التشغيلية وتحقيق مستويات أعلى من التنافسية التنظيمية.
٣. تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة بين تبني استراتيجيات العمل المرن وبين نجاح المشاريع التي تقدمها جمعية عرقة الخيرية وتحقيق أهداف الجمعية؛ وهذا يعني أنه يصعب الوصول إلى مستويات أداء فعّالة ومستدامة دون وجود استراتيجيات عمل مرنة تعزز شعور العاملين بالانتماء.
٤. في سياق الجمعيات الخيرية، تبين أن مواكبة التطورات التقنية وتبني استراتيجيات مرنة في تنظيم المشاريع وإدارتها يُعد عاملاً حاسماً في الارتقاء بجودة الخدمات الخيرية، وتحقيق تميز تنافسي يعكس مستوى التقدم المؤسسي.
٥. تبرز أهمية مشاركة العاملين بالجمعيات الخيرية في عمليات التخطيط وتحديد الأهداف كأداة فعالة لتعزيز التمكين الوظيفي وبالتالي المشاركة في نجاح المشاريع، مما يسهم في تحسين جودة العمل وتحقيق مستويات أعلى من الالتزام والمبادرة داخل فرق العمل.

ثانياً: التوصيات Recommendation

في ضوء ما تم التوصل اليه من استنتاجات، يتقدم الباحث بعدد من التوصيات وعلى النحو الآتي:

١. يوصي الباحث بتبني الجمعيات الخيرية لاستراتيجيات حديثة في العمل المرن في سبيل الوصول إلى مستوى عالي من المشاريع الناجحة.
٢. يقترح الباحث ان يتم عمل تقييمات مستمرة حول تبني الجمعيات الخيرية لاستراتيجيات حديثة في العمل المرن.
٣. يجد الباحث أن هنالك ضرورة ملحة لتطوير برنامج وأساليب تكنولوجية تسهل عمل الجمعيات في اطار مرن وموثوق وبجودة عالية داخل الجمعيات الخيرية بما يحقق أهداف الجمعية ويقودها نحو النجاح في تنفيذ مشاريعها المختلفة.
٤. يوصي الباحث بتناول الباحثين والكتاب مواضيع تتعلق بأهمية العمل المرن في نجاح المشاريع الخيرية داخل المنظمات غير الربحية.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

١. الزقطي، إبراهيم (٢٠٠٣). درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي الملكي الأردني. بحث مقدم إلى ندوة السلوك التنظيمي. معهد الإدارة العامة الأردني. عمان.
٢. الشيدي، محمد بن خميس بن سالم (٢٠٠٢). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.
٣. الطوباسي، عادل محمد (٢٠٠٤). "الرضا عن العمل عند معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية في الأردن. - دراسة ميدانية تحليلية -". رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
٤. عبدالحليم، ياسر العدوان (١٩٩٩). الرضا الوظيفي للإدارة الوسطى في أجهزة الإدارة العامة في الأردن. أبحاث اليرموك، مجلد ١١. عدد ١. الأردن.
٥. العمري، خالد العمري (٢٠١٤). الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس". مؤتة للبحوث والدراسات. المجلد العاشر. العدد الرابع.
٦. المنصوري، محسن مجيد (٢٠٠٧). الرضا عن العمل لدى المعلمين والمعلمات في المدارس الابتدائية. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة بغداد، العراق.
٧. هنطش، أحمد محمود (٢٠٠٤). الرضا الوظيفي لدى العاملين في كليات المجتمع في المملكة الأردنية الهاشمية. دراسة ميدانية تحليلية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الأردنية.
٨. ياغي، عبد الفتاح محمد خميس (١٩٩٨). أثر البيئة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مشاريع عامة مختارة في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة آل البيت.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Choudhury, P., Foroughi, C., & Larson, B. Z. (2021). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655-683.
<https://doi.org/10.1002/smj.3251>
2. Davis, G. F. (2020). The vanishing American corporation: Navigating the hazards of a new economy. *Berrett-Koehler Publishers*.
3. Kossek, E. E., & Thompson, R. J. (2016). Work-flexibility: A critical ingredient in modern workplaces. In *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 349-372). SAGE.

4. Project Management Institute. (2021). *The Pulse of the Profession: Beyond Agility*. PMI.
<https://www.pmi.org/learning/library/pulse-of-the-profession-2021-13349>
5. Cucolaş, A.-A., & Russo, D. (2022). The impact of working from home on the success of Scrum projects: A multi-method study. *Journal of Systems and Software*, 197, 111562.
<https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111562>
6. Bao, L., Sun, C., Sun, Z., Sun, W., Liu, C., & Shen, H. (2020). How does working from home affect developer productivity? – A case study of Baidu during the COVID-19 pandemic. *arXiv*.
<https://doi.org/10.48550/arXiv.2005.13167>
7. de Souza Santos, R. E., & Ralph, P. (2022). Practices to improve teamwork in software development during the COVID-19 pandemic: An ethnographic study. In *Proceedings of the 15th International Conference on Cooperative and Human Aspects of Software Engineering*
8. Wafa, R., Khan, M. Q., Malik, F., Abdusalomov, A. B., Cho, Y. I., & Odarchenko, R. (2022). *The impact of agile methodology on project success, with a moderating role of person's job fit in the IT industry of Pakistan*. *Applied Sciences*, 12(21), 10698.
<https://doi.org/10.3390/app122110698>
9. Eshak, M. (2021) Eshak, M. (2021). *Flexible work arrangements and their impact on the employee performance of Egyptian private university employees: A case study on the Arab Academy for Science, Technology, and Maritime Transport*. *International Journal of Social Science and Human Research*, 4(10), Article 13. <https://doi.org/10.47191/ijsshr/v4-i10-13>
10. Osei-Kyei, R., & Chan, A. P. C. (2017). *Implementation constraints in public-private partnership: Empirical comparison between developing and developed countries*. *Journal of Facilities Management*, 15(1), 90–106. <https://doi.org/10.1108/JFM-11-2015-0054>
11. Atkinson, R. (2012). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337–342.
12. Davis, A. C., & Stroink, M. L. (2016). *The relationship between systems thinking and the new ecological paradigm*. *Systems Research and Behavioral Science*, 33(4), 575–586.
<https://doi.org/10.1002/sres.2371>
13. Silvius, A. G., & Schipper, R. (2018). *Towards a conceptual framework for sustainable project portfolio management*. *International Journal of Project Organisation and Management*, 10(3), 191–221. <https://doi.org/10.1504/IJPOM.2018.100140>

14. Alami, M. (2023). *The study of the contribution of innovation in information technology to performance in Moroccan companies*. *IBIMA Business Review*, 2023, Article ID 220346.
<https://doi.org/10.5171/2023.220346>
15. Kerzner, H. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (11th ed.). Wiley
16. Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (2016). *Project management: Achieving competitive advantage* (5th ed.). Pearson Education
17. Olaniran, A. O., Banke-Thomas, A., Bar-Zeev, S., & Madaj, B. (2021). *Not knowing enough, not having enough, not feeling wanted: Challenges of community health workers providing maternal and newborn services in Africa and Asia*. *PLOS ONE*, 17(9), e0274110.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0274110>
18. Freeman, S., Quillin, K., Allison, L., Black, M., Taylor, E., Podgorski, G., & Carmichael, J. (2016). *Biological science* (6th ed.). Pearson Education. ISBN: 978-0134255033
19. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly journal of economics*, 130(1), 165–218.
https://www.nber.org/system/files/working_papers/w18871/w18871.pdf
20. 18. Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2018). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376
21. Barker, M., Barker, D. I., Bormann, N. F., & Neher, K. E. (2017). *Social media marketing: A strategic approach*. Cengage Learning.

الملاحق

ملحق (1) استمارة الاستبانة

العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
١ أبحث عن استراتيجيات تساعدني في إنجاح مشاريع الجمعية.					
٢ الوظيفة التي أقوم بها مناسبة لمؤهلاتي وقدراتي.					
٣ تساعدني الجمعية في تحديد أولوياتي أثناء تنفيذ المشاريع الخيرية.					
٤ أرغب في العمل في جهة تقدر امكانياتي حتى لو كان الراتب أقل من الراتب الذي أتقاضاه.					
٥ تشركني الجمعية بالخطط الموضوعة في تنفيذ المشاريع					
٦ تقدم الجمعية دورات تنمية باستمرار للعاملين لديها					
٧ تؤمن بشكل كبير بأهمية مشاريع الجمعية الخيرية وبعده تنافسياً.					
٨ ضرورة متابعة المستحدثات في استراتيجيات العمل المرن لدوره في نجاح اهداف الجمعية					
٩ من المهم قيام ادارة الجمعية على اشعارنا بالأخطاء التي قد نقع فيها قبيل تنفيذ المشاريع الخيرية					
١٠ تعتمد قيادة الجمعية مهارات متقدمة في الاتصال بالمؤوسين تتسم بحسن الخطاب والإصغاء .					
١١ تسعى القيادة للحصول على أفكار ومقترحات المؤوسين للاستعانة بها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع.					
١٢ ضرورة تحديد الاستراتيجيات الحديثة في العمل المرن وتطبيقها لتحقيق اهداف المشاريع.					
١٣ ينبغي سعي ادارة الجمعية الى اتخاذ القرارات والإجراءات الملائمة بحسب اهمية المشروع بما يتوافق مع استراتيجيات العمل المرن					

					١٤	يحتاج فريق العمل لكل مشروع من الانتباه الفردي والخاص عند تقييم المشروع.
					١٥	تعمل القيادة على تفويض الأفراد الأكفاء للقيام بمسؤوليات ذات أهمية كبيرة.
					١٦	يجب ان يصنع أي قرار بناءً على تفاصيل كثيرة متعلقة بمدى استجابة للتحديات للتقييم والقياس.
					١٧	يتطلب التعامل مع التحديات ضمن سياق استراتيجية ادارة المنظمة واستخدام الطرق الملائمة للتعامل معها.
					١٨	من الضروري متابعة ومراقبة المشاريع بشكل مستمر ومنتظم خلال كافة مراحل المشروع الحالية والمستقبلية.
					١٩	تراعي قيادة شركتنا عند التوظيف استقطاب دماء جديدة متخصصة لتحقيق أهداف مشاريع الجمعية.
					٢٠	ينبغي قيام ادارة الجمعية بدراسة الاحداث او التحديات او التغيرات التي يمكن ان تؤثر على عمل الادارة وتقدم المشروع.
					٢١	تهتم القيادة بالعمل والعلاقات معاً بدرجة كبيرة (أسلوب القائد المقنع) في قيادتك.
					٢٢	يؤدي عدم دعم اصحاب المصلحة لاستراتيجيات العمل المرن الى فشله وتوقفه.
					٢٣	بعد أي شخص او جماعة لها مصلحة في عمل المشروع مؤثراً ومتأثراً بأنشطته بعامة وبرنامج ادارة المخاطر بخاصة.
					٢٤	ينبغي على ادارة المشروع تشخيص كل صاحب مصلحة من ذوي العلاقة معها وتحديد الكيفية التي يتم التعامل من خلالها معهم.
					٢٥	تعتمد القيادة نظام العقوبات (مادية ومعنوية) في التأثير على المرؤوسين.
					٢٦	يلعب اصحاب المصلحة بمختلف فئاتهم دوراً استراتيجياً في التخطيط للمشروع ولنجاحه وان وجهات نظرهم يجب ان تؤخذ بالحسبان عند وضع السياسات.
					٢٧	من المهم اشراك اصحاب المصلحة في عملية اتخاذ القرار لأنهم يتأثرون فعلياً بأنشطة المشروع.

					٢٨	يقدم خلق فريق تقدير المخاطر من اصحاب المصلحة الرئيسيين المرتبطين بالمشروع مساهمة ثمينة الى ادارة المشروع الفعالة.
					٢٩	يحقق جميع الحقائق قدر المستطاع من خلال استشارة اصحاب المصلحة فاعلية قرارات وأفعال.
					٣٠	تعد أفكار وخيارات اصحاب المصلحة مدروسة بدقة وتؤثر إيجاباً في نجاح مشاريع الجمعية.
					٣١	يعد مفهوم استراتيجيات العمل المرن من المفاهيم العالقة لدي
					٣٢	يمكن إنجاز المشاريع من خلال فريق العمل التي انتمى له
					٣٣	تتمتع الشركة ببرامج تدريبية دورية تتضمن أساليب لانجاح مشاريع
					٣٤	يوجد لدى شركتنا فريق عمل قادر على التنبؤ بالمخاطر المحتملة مستقبلاً
					٣٥	من الأمور التي استطيع القيام بها أثناء عملي الاهتمام بمشاكل الآخرين