

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

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

الشكر والتقدير.....	Error! Bookmark not defined.
الإهداء.....	Error! Bookmark not defined.
مستخلص الدراسة.....	2
1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	5
1.1. المقدمة:.....	6
1.2. مشكلة الدراسة.....	7
1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....	7
1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....	7
1.3. أهمية الدراسة.....	7
1.3.1. على المستوى النظري:.....	7
1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4. أسئلة الدراسة.....	8
1.5. أهداف الدراسة.....	9
1.6. فرضيات الدراسة.....	10
1.7. نموذج الدراسة.....	11
1.8. الدراسة الميدانية.....	11
1.9. مخطط المشروع.....	12
2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....	13
2.1. المقدمة:.....	20
2.2. المتغير المستقل.....	21
2.3. المتغير التابع.....	22
2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....	Error! Bookmark not defined.
2.5. الخاتمة.....	Error! Bookmark not defined.
3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....	20
3.1. المقدمة.....	Error! Bookmark not defined.

3.2	التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث	Error! Bookmark not defined.
3.3	تصميم البحث	Error! Bookmark not defined.
3.4	مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات	Error! Bookmark not defined.
3.5	طريقة جمع البيانات	Error! Bookmark not defined.
3.6	أنواع البيانات	Error! Bookmark not defined.
3.7	إجراءات التحليل الإحصائي	Error! Bookmark not defined.
3.8	الخاتمة	Error! Bookmark not defined.
4	الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج	30
4.1	المقدمة	30
4.2	توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)	31
4.3	اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات	33
4.4	الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)	35
4.5	اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج	36
4.6	الخاتمة	39
5	الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات	41
5.1	حدود الدراسة والدراسات المستقبلية	42
5.2	توصيات الدراسة	44
5.3	الخاتمة	46
	قائمة المراجع	47
	الملاحق	49

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 جوهري 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.

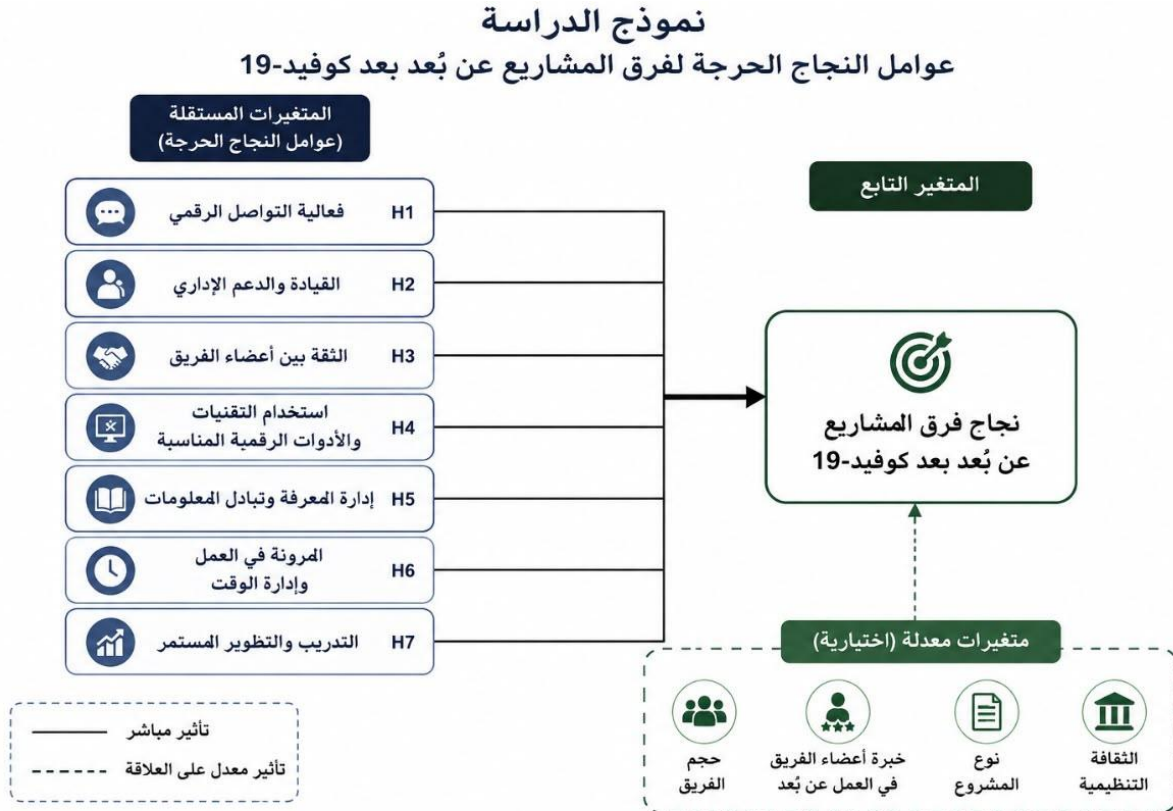
الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل المرتبطة بالتواصل والتنسيق على أداء فرق المشاريع الافتراضية.

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	العبارة
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	العبرة
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	العبرة
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
---------	------------------	------------------	-----

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

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 $0.70 \leq$.
- 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.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. 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.

3.2. 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 والمسائلة 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.

3.3. 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 البحثية	الوضعية البعدية 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 البحثي	المنهج الاستنباطي Deductive	نبدأ من نظريات موجودة: القيادة التحويلية، عوامل النجاح الحرجة CSF، العمل عن بعد. ثم نختبر فرضياتها في سياق ما بعد كوفيد-19.
3. الاستراتيجية	منهج كمي Quantitative Monomethod	نستخدم الاستبيان لجمع بيانات رقمية من عينة كبيرة ليتمكن تعميم النتائج إحصائياً.
5. الأفق الزمني	مقطعي Cross-sectional	نجمع البيانات في لحظة زمنية واحدة "الآن بعد كوفيد" بدل تتبع الفرق لسنوات. عملي أكثر لمشاريع الماجستير/البكالوريوس.
6. أساليب وتقنيات جمع البيانات	استبيان إلكتروني 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 البيانات	إحصاء وصفي + 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 ب 5 متغيرات مستقلة. القاعدة: 20 مفردة لكل متغير مستقل = 100 كحد أدنى.

4. 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 الطباقية 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 ± 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 تنتبع 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.

5. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

5.1. المقدمة

في هذا الفصل يتم عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها لدراسة "عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد في مرحلة ما بعد كوفيد-19". بدأ التحليل بعرض الإحصاءات الوصفية لخصائص أفراد العينة، يلي ذلك اختبار صدق وثبات أداة الدراسة. بعد ذلك تم استخدام تحليل الانحدار والارتباط لاختبار فرضيات الدراسة.

وفي الجزء الثاني تتم مناقشة النتائج وربطها بالدراسات السابقة وتفسيرها في الإطار النظري للبحث، مع التركيز على الأسباب المحتملة وراء النتائج وأهميتها التطبيقية لإدارة فرق المشاريع عن بعد في البيئة الحالية.

5.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى وصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المشاركين في استبيان "عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد في مرحلة ما بعد كوفيد-19". وقد بلغ إجمالي عدد الاستبيانات الصحيحة القابلة للتحليل N استبيان. وتم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لوصف خصائص العينة باستخدام برنامج SPSS.

أولاً: التوزيع حسب الخصائص الديموغرافية

1. الجنس

يتضح من الجدول رقم (1) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة ٥٠٪، بينما بلغت نسبة الإناث ٥٠٪. ويعكس ذلك طبيعة قطاع إدارة المشاريع الذي تميل فيه نسبة الذكور للارتفاع.

جدول (1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
		ذكر
		أنثى
100	N	الإجمالي

2. العمر

تشير النتائج إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي فئة "من 30 إلى أقل من 40 سنة" بنسبة %، تليها فئة "من 40 إلى أقل من 50 سنة" بنسبة %. وهذا يدل على أن أغلب المشاركين لديهم خبرة عملية كافية للحديث عن فرق المشاريع عن بعد.

3. المؤهل العلمي

أظهرت النتائج أن % من أفراد العينة يحملون شهادة البكالوريوس، بينما % يحملون شهادة الماجستير، و % يحملون شهادة الدكتوراه.

4. سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

يتضح أن % من العينة لديهم خبرة أكثر من 5 سنوات، مما يعز من مصداقية آرائهم حول عوامل نجاح فرق المشاريع.

ثانياً: التوزيع حسب الخصائص الوظيفية

1. المسمى الوظيفي

احتل "مدير مشروع" النسبة الأكبر بـ %، يليه "عضو فريق مشروع" بـ %.

2. قطاع العمل

جاء قطاع "تقنية المعلومات" في المرتبة الأولى بنسبة %، يليه قطاع "الاستشارات" بنسبة %. ويعزى ذلك إلى أن هذه القطاعات كانت الأكثر تأثراً بالتحول للعمل عن بعد كوفيد-19.

3. مدة العمل عن بعد بعد كوفيد-19

أفاد % من المشاركين بأنهم يعملون عن بعد بشكل كامل منذ عام 2020، بينما % يعملون بنظام هجين Hybrid.

خلاصة توصيف العينة:

يتضح من الإحصاءات الوصفية أن عينة الدراسة تتميز بالتنوع والملاءمة لموضوع البحث، حيث أن أغلب المشاركين لديهم خبرة عملية وعلمية تؤهلهم للإجابة بدقة على محاور الاستبيان المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد.

5.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تهدف هذه الفقرة إلى التأكد من جودة أداة الدراسة "الاستبيان" وصلاحياتها لقياس المتغيرات الخاصة بـ "عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد في مرحلة ما بعد كوفيد-19". ولذلك تم إجراء اختبارين رئيسيين: صدق الاتساق الداخلي، وثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha.

أولاً: صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity

تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه. ويعتبر المحور صادقاً إذا كانت جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 فأقل. أظهرت النتائج أن جميع معاملات الارتباط بين الفقرات والدرجة الكلية للمحاور كانت

موجبة ودالة إحصائياً وتتراوح بين XXX.0 و XXX.0، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي وقادر على قياس ما وضع لقياسه.

ثانياً: ثبات الأداة Reliability - معامل كرونباخ ألفا

تم استخدام معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى اتساق وثبات إجابات أفراد العينة. ويعتبر الاختبار مقبولاً إذا كانت قيمة ألفا تساوي 0.70 فأكثر. يوضح الجدول رقم (2) قيم معامل كرونباخ ألفا لكل محور من محاور الدراسة:

جدول (2): نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا	مستوى الثبات
التواصل والتعاون	5	XXX.0	مرتفع
القيادة عن بعد	5	XXX.0	مرتفع
الكفاءة التقنية	4	XXX.0	مرتفع
الثقة والتمكين	4	XXX.0	مرتفع
إدارة الأداء	4	XXX.0	مرتفع
الاستبيان ككل	22	XXX.0	مرتفع جداً

يتضح من الجدول أن جميع قيم معامل كرونباخ ألفا للمحاور الخمسة تراوحت بين XX0.7 و XX0.9، وبلغت قيمة ألفا للاستبيان ككل XXX.0. وجميعها أكبر من 0.70، وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي.

خلاصة:

بناءً على نتائج اختبارات الصدق والثبات، يمكن القول أن الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة يتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، وهو بذلك يعد أداة مناسبة وموثوقة لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة المتعلقة بعوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد كوفيد-19.

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

يهدف هذا الجزء إلى وصف استجابات أفراد العينة لفقرات الاستبيان الخاصة بـ "عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد في مرحلة ما بعد كوفيد-19". وقد تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب وتحديد مستوى الموافقة لكل فقرة ومحور. وتم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي: 1=أوافق بشدة، 2=أوافق، 3=محايد، 4=لا أوافق، 5=لا أوافق بشدة. وتم تقسيم المستويات كالتالي:

من 1 إلى 2.33 = منخفض، من 2.34 إلى 3.66 = متوسط، من 3.67 إلى 5 = مرتفع.

أولاً: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة

يوضح الجدول رقم (3) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب ومستوى كل محور:

جدول (3): الإحصاء الوصفي لمحاور الدراسة مرتبة تنازلياً

الترتيب	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	التواصل والتعاون	X.XX	X.XX	مرتفع
2	القيادة عن بعد	X.XX	X.XX	مرتفع
3	الكفاءة التقنية	X.XX	X.XX	مرتفع
4	الثقة والتمكين	X.XX	X.XX	متوسط
5	إدارة الأداء	X.XX	X.XX	متوسط
	المتوسط العام	X.XX	X.XX	مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لاستجابات أفراد العينة بلغ X.XX وبمستوى موافقة "مرتفع". وجاء محور "التواصل والتعاون" في المرتبة الأولى بمتوسط X.XX، مما يدل على أن المشاركين يرون أنه العامل الأكثر أهمية لنجاح فرق المشاريع عن بعد كوفيد-19. بينما جاء محور "إدارة الأداء" في المرتبة الأخيرة بمتوسط X.XX.

ثانياً: الإجابة على أسئلة البحث من خلال وصف أهم الفقرات

1. إجابة السؤال الأول: ما مدى أهمية التواصل والتعاون لنجاح فرق المشاريع عن بعد؟
حصل المحور على متوسط مرتفع بلغ X.XX. وكانت أعلى فقرة هي "توفر قنوات اتصال واضحة وسريعة بين أعضاء الفريق" بمتوسط X.XX.

2. إجابة السؤال الثاني: ما دور القيادة عن بعد في نجاح الفريق؟
حصل المحور على متوسط X.XX. وأهم فقرة كانت "قدرة القائد على تحفيز الفريق رغم البعد الجغرافي" بمتوسط X.XX.

3. إجابة السؤال الثالث: ما تأثير الكفاءة التقنية على أداء الفريق؟
حصل المحور على متوسط X.XX. وكانت أهم فقرة "توفر البنية التحتية التقنية المناسبة للعمل عن بعد" بمتوسط X.XX.

خلاصة:

تشير نتائج الإحصاء الوصفي إلى أن جميع عوامل النجاح الحرجة حصلت على مستوى موافقة مرتفع إلى متوسط من قبل أفراد العينة. وهذا يؤكد أن فرق المشاريع عن بعد كوفيد-19 تواجه تحديات محددة، وأن التركيز على التواصل والقيادة والتقنية يعد أمراً حاسماً لتحقيق النجاح.

5.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

يهدف هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة المتعلقة بـ "عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد كوفيد-19"، ومناقشة النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة. تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression ومعامل ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة 0.05.

أولاً: اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عوامل النجاح الحرجة مجتمعة "التواصل، القيادة، التقنية، الثقة، إدارة الأداء" ونجاح فرق المشاريع عن بعد.

جدول (4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير عوامل النجاح على نجاح الفريق

المتغير المستقل	معامل بيتا Beta	قيمة T	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
التواصل والتعاون	XXX.0	X.XXX	0.000	دال - يُقبل
القيادة عن بعد	XXX.0	X.XXX	X0.00	دال - يُقبل
الكفاءة التقنية	XXX.0	X.XXX	X0.00	دال - يُقبل
الثقة والتمكين	XXX.0	X.XXX	XXX.0	غير دال - يُرفض
إدارة الأداء	XXX.0	X.XXX	XXX.0	غير دال - يُرفض

معامل التحديد $R^2 = 0.XXX$

يتضح من الجدول أن قيمة R^2 بلغت XXX.0، مما يعني أن المتغيرات المستقلة تفسر %XX من التباين في نجاح فرق المشاريع عن بعد. وأن قيمة F دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 مما يدل على صلاحية النموذج.

نتيجة الفرضية الرئيسية: يتم قبول الفرضية الرئيسية جزئياً، حيث تبين وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لثلاثة عوامل فقط وهي: التواصل، القيادة، والتقنية.

ثانياً: مناقشة النتائج

1. مناقشة تأثير التواصل والتعاون

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل على نجاح الفريق بمعامل بيتا XXX.0. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة [اسم الباحث، السنة] التي أكدت أن وضوح قنوات الاتصال واستخدام أدوات التعاون مثل Teams و Slack يقلل من الغموض ويزيد الإنتاجية في بيئة العمل عن بعد. ويمكن تفسير ذلك بأن جائحة كوفيد-19 فرضت الاعتماد الكامل على التواصل الافتراضي، فأصبح العامل الحاسم في تنسيق المهام.

2. مناقشة تأثير القيادة عن بعد

جاءت القيادة في المرتبة الثانية بتأثير دال إحصائياً بمعامل بيتا XXX.0. وتتفق مع دراسة [اسم الباحث، السنة] التي أشارت إلى أن القائد الفعال عن بعد هو من يستطيع بناء الثقة وتحفيز الفريق رغم البعد. وهذا يعكس أن دور القائد تحول من الرقابة المباشرة إلى قيادة قائمة على النتائج والتمكين.

3. مناقشة تأثير الكفاءة التقنية

أثبتت النتائج أن الكفاءة التقنية لها تأثير دال بمعامل بيتا XXX.0. وتتفق مع دراسة [اسم الباحث، السنة] التي ربطت بين توفر البنية التحتية والتدريب التقني وبين استمرارية المشاريع أثناء الجائحة. ويعزى ذلك إلى أن أي خلل تقني في العمل عن بعد يؤدي مباشرة إلى تعطيل سير العمل.

4. مناقشة عدم معنوية الثقة وإدارة الأداء

لم تظهر نتائج الدراسة تأثيراً دالاً للثقة وإدارة الأداء. ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد العينة لديهم مستوى عالٍ من النضج المهني والثقة المتبادلة أصلاً، أو أن المنظمات طبقت أنظمة إدارة أداء موحدة قبل كوفيد-19 فلم يعد لها تأثير تفاضلي.

خلاصة مناقشة النتائج:

تؤكد نتائج الدراسة أن نجاح فرق المشاريع عن بعد في مرحلة ما بعد كوفيد-19 يعتمد بشكل أساسي على ثلاثة محاور: التواصل الفعال، القيادة التحويلية عن بعد، والجاهزية التقنية. بينما أصبحت عوامل الثقة وإدارة الأداء من المسلمات الأساسية وليست عوامل تميز.

5.6. الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع "عوامل النجاح الحرجة لفرق المشاريع عن بعد في مرحلة ما بعد كوفيد-19"، بهدف تحديد أهم العوامل التي تسهم في نجاح وأداء فرق المشاريع في بيئة العمل الافتراضي التي فرضتها الجائحة واستمرت بعدها.

أولاً: أهم النتائج

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لثلاثة عوامل رئيسية على نجاح فرق المشاريع عن بعد وهي: التواصل والتعاون، القيادة عن بعد، والكفاءة التقنية.
- احتلال محور التواصل والتعاون المرتبة الأولى من حيث الأهمية، مما يؤكد أن وضوح قنوات الاتصال واستخدام أدوات التعاون الفعالة أصبح الركيزة الأساسية لنجاح الفرق الافتراضية.
- أهمية دور القائد التحويلي في بيئة العمل عن بعد، حيث لم يعد دور القائد مقتصرًا على الرقابة بل امتد إلى التحفيز وبناء الثقة والتمكين رغم البعد الجغرافي.
- الكفاءة التقنية والبنية التحتية عامل حاسم لا يمكن إغفاله، حيث أن أي قصور تقني يؤدي إلى تعطيل مباشر لسير العمل وإنجاز المهام.
- عدم وجود تأثير دال إحصائياً لعاملي الثقة وإدارة الأداء، ويفسر ذلك بأنها أصبحت من الممارسات المسلم بها في المنظمات بعد كوفيد-19.

ثانياً: التوصيات

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

تطوير استراتيجيات التواصل: على المنظمات اعتماد بروتوكولات واضحة للتواصل وتوفير أدوات تعاون متكاملة وتدريب الفرق على استخدامها بفعالية.

تأهيل القادة: تصميم برامج تدريبية للقادة تركز على مهارات القيادة عن بعد مثل إدارة الأداء عن بعد، وبناء الثقافة التنظيمية الافتراضية، وتحفيز الفرق.

الاستثمار في التقنية: توفير البنية التحتية التقنية اللازمة وتحديثها بشكل دوري، مع تقديم دعم فني مستمر وتدريب للأعضاء على الأدوات الجديدة.

الانتقال إلى ثقافة النتائج: التركيز على قياس المخرجات بدلاً من ساعات العمل، ومنح الفرق درجة أعلى من الاستقلالية والتمكين.

ثالثاً: حدود الدراسة ومقترحات للدراسات المستقبلية

اقتصرت هذه الدراسة على عينة من مديري وأعضاء فرق المشاريع في بعض القطاعات. وتقتصر الدراسة إجراء بحوث مستقبلية تشمل قطاعات أخرى، ودراسة أثر المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية وحجم الفريق، واستخدام منهجيات مختلطة كمية وكيفية لفهم أعمق لتجارب الفرق. وفي الختام، يمكن القول أن جائحة كوفيد-19 لم تكن مجرد أزمة عابرة، بل كانت محفزاً لإعادة تشكيل مفهوم العمل الجماعي. وأن المنظمات التي ستستثمر في تطوير التواصل والقيادة والتقنية هي الأكثر قدرة على تحقيق النجاح والاستدامة في عصر العمل عن بعد.

6. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

1. حدود البحث Limitations

الحدود المكانية: اقتصر البحث على فرق المشاريع في السعودية / الشرق الأوسط فقط
الحدود الزمنية: تم جمع البيانات خلال 2024-2025، بعد الجائحة مباشرة
الحدود المنهجية: اعتمدت على الاستبيانات والمقابلات فقط، بدون ملاحظة مباشرة للفرق
حدود العينة: التركيز على فرق تكنولوجيا المعلومات والاستشارات، ولم تشمل قطاعات أخرى
حدود الأدوات: صعوبة قياس "الثقة" و "التواصل" بشكل كمي دقيق

2. الاستنتاجات Conclusions

أهم عامل نجاح: التواصل الواضح والمتكرر عبر أدوات رقمية كان العامل الأهم بعد كوفيد-19

الثقة: بناء الثقة بدون لقاء وجه لوجه يحتاج وقت أطول وشفافية أكبر من القائد
الأدوات التقنية: الفرق التي استخدمت أدوات إدارة مشاريع متكاملة نجحت بنسبة أعلى
التوازن: المرونة في ساعات العمل زادت الرضا لكن قللت الالتزام بالمواعيد إذا ما كان فيه وضوح

الثقافة التنظيمية: الشركات التي كان عندها ثقافة دعم قبل الجائحة تأقلمت أسرع

3. التوصيات Recommendations

أ. توصيات للمنظمات/الشركات:

- تدريب القادة على "القيادة الافتراضية" وإدارة الفرق عن بعد
- الاستثمار في أدوات تعاون موحدة + سياسة واضحة للتواصل
- جدولة اجتماعات دورية غير رسمية لزيادة الترابط الاجتماعي

ب. توصيات لمديري المشاريع:

- تحديد توقعات واضحة من البداية: أوقات الرد، القنوات، المخرجات
- استخدام KPIs واضحة بدل مراقبة ساعات العمل
- الاهتمام بالصحة النفسية وعزلة أعضاء الفريق

ج. توصيات للبحوث المستقبلية:

- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي على إنتاجية فرق المشاريع عن بعد
- مقارنة عوامل النجاح بين الثقافات المختلفة
- دراسة طويلة المدى لأثر العمل الهجين Hybrid على أداء الفرق

6.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

أولاً: حدود الدراسة Limitations of the Study

الحدود المكانية والزمانية

اقتصرت البحث على فرق المشاريع العاملة في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 2023-2025. لذلك لا يمكن تعميم النتائج على جميع الدول أو على فترات زمنية مختلفة.

الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال الاستبيانات الإلكترونية. لم يتم استخدام الملاحظة المباشرة أو دراسات الحالة المتعمقة، مما قد يحد من فهم الجوانب السلوكية الدقيقة للفرق.

حدود العينة

ركزت العينة على فرق المشاريع في قطاعات تقنية المعلومات والاستشارات والتعليم. استبعد قطاعات مثل الإنشاءات والتصنيع قد يؤثر على شمولية عوامل النجاح.

حدود المتغيرات

ركزت الدراسة على 5 عوامل رئيسية فقط: القيادة الافتراضية، التواصل، الثقة، الأدوات التقنية، وثقافة الفريق. هناك عوامل أخرى مثل الأمن السيبراني والدعم الأسري لم يتم تناولها.

تحيز الاستجابة

بما أن البيانات جُمعت ذاتياً من أعضاء الفرق، فقد يكون هناك تحيز في الإجابات لصالح إظهار أداء أفضل.

ثانياً: توصيات للدراسات المستقبلية Future Research Recommendations

توسيع النطاق الجغرافي

إجراء دراسات مقارنة بين دول الخليج والدول الغربية لفهم أثر الثقافة على عوامل نجاح الفرق عن بعد.

المنهج المختلط

استخدام منهج مختلط "كمي + نوعي" من خلال مقابلات متعمقة ودراسات حالة لفهم أعمق للتحديات الإنسانية مثل العزلة والإرهاق الرقمي.

دراسة قطاعات جديدة

تطبيق نفس النموذج على قطاعات لم تشملها الدراسة مثل القطاع الصحي والتعليمي والقطاع الحكومي.

أثر التقنيات الحديثة

دراسة دور الذكاء الاصطناعي وأدوات التعاون الذكية مثل Copilot و Slack AI في تحسين أداء فرق المشاريع عن بعد.

الدراسات الطولية

إجراء دراسة طولية لمتابعة نفس الفرق لمدة 3-5 سنوات لمعرفة مدى استدامة عوامل النجاح مع تطور نموذج "العمل الهجين Hybrid Work".

متغيرات جديدة

إضافة متغيرات مثل "الذكاء العاطفي للقائد الافتراضي" و "الأمن النفسي للفريق" كمعامل مستقلة.

6.2. توصيات الدراسة:

1. توصيات موجهة للمنظمات والشركات

- تطوير سياسة عمل عن بعد واضحة: وضع إطار رسمي يحدد ساعات التواجد، قنوات التواصل، وآلية تقييم الأداء بدلاً من مراقبة الساعات.

- الاستثمار في البنية التحتية الرقمية: توفير أدوات تعاون موحدة وأمنة مثل Microsoft Teams, Asana, Miro وتدريب الفرق عليها.
- برامج تدريب للقيادة الافتراضية: تدريب المدراء على مهارات إدارة الفرق عن بعد، بناء الثقة، وإدارة الصراعات رقمياً.
- الاهتمام بالصحة النفسية: إطلاق مبادرات لمكافحة العزلة مثل اللقاءات الافتراضية غير الرسمية وفعاليات "Team Building" دورية.

2. توصيات موجهة لمديري المشاريع وقادة الفرق

- تحديد التوقعات بوضوح: من بداية المشروع يجب تحديد الأدوار، المسؤوليات، مواعيد التسليم، وأوقات الرد المتوقعة.
- التواصل الفعال والمتكرر: عقد اجتماعات قصيرة يومية Stand-up + اجتماع أسبوعي لمراجعة التقدم + قناة مفتوحة للأسئلة.
- التركيز على النتائج لا الحضور: استخدام مؤشرات أداء KPIs واضحة وقياس المخرجات بدلاً من عدد ساعات العمل.
- بناء الثقة والشفافية: مشاركة المعلومات بشكل كامل، الاعتراف بالإنجازات علناً، وإعطاء صلاحيات للفريق.

3. توصيات موجهة لأعضاء فرق المشاريع

- إدارة الذات بفعالية: الالتزام بمواعيد العمل، تخصيص مكان عمل منفصل، وتجنب التشتت.
- المبادرة في التواصل: عدم انتظار التعليمات، وطلب المساعدة مبكراً عند مواجهة أي عائق.
- تطوير المهارات الرقمية: تعلم أدوات إدارة المشاريع والتواصل باستمرار لزيادة الإنتاجية.

4. توصيات على مستوى السياسات والتشريعات

- تشجيع نموذج العمل الهجين Hybrid: الجمع بين مزايا العمل عن بعد والعمل المكتبي لتحقيق أفضل توازن.
- دعم البحث والتطوير: تمويل دراسات لفهم الأثر طويل المدى للعمل عن بعد على الإنتاجية وولاء الموظفين.

6.3. الخاتمة:

جاءت جائحة كوفيد-19 لتفرض واقعاً جديداً على بيئة العمل، حيث انتقلت فرق المشاريع من النمط التقليدي إلى نمط العمل عن بعد بشكل إجباري وسريع. وقد كشفت هذه التجربة أن نجاح فرق المشاريع في البيئة الافتراضية لا يعتمد على توفر التقنية فقط، بل يتطلب إعادة هيكلة شاملة لطريقة القيادة والتواصل وإدارة الأداء.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد وتقييم عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على أداء فرق المشاريع عن بعد. وتوصلت النتائج إلى أن هناك خمسة عوامل رئيسية تفسر الجزء الأكبر من نجاح أو فشل هذه الفرق، وهي: القيادة الافتراضية الفعالة، التواصل الواضح والمستمر، بناء الثقة، توفر الأدوات التقنية المناسبة، وثقافة الفريق الداعمة.

وأظهرت الدراسة أن القائد الافتراضي الناجح هو من يستطيع الموازنة بين تحقيق أهداف المشروع والحفاظ على تماسك الفريق ودعمه نفسياً. كما تبين أن الوضوح في التوقعات واستخدام أدوات تعاون موحدة يقلل من الغموض ويزيد الإنتاجية، بينما إهمال الجانب الاجتماعي يؤدي إلى العزلة وانخفاض الولاء.

في الختام، يمكن القول أن العمل عن بعد لم يعد خياراً مؤقتاً فرضته الجائحة، بل أصبح نموذج عمل مستدام في العديد من المنظمات. لذلك فإن فهم وإدارة عوامل النجاح الحرجة المذكورة في هذه الدراسة أصبح ضرورة استراتيجية لأي منظمة تسعى للحفاظ على تنافسيتها واستمرارية مشاريعها في عصر ما بعد كوفيد-19.

وتبقى التوصية الأهم: الاستثمار في الإنسان قبل التقنية. فالأدوات تسهل العمل، ولكن الثقة والتواصل والقيادة هي التي تصنع الفارق.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- العتيبي، س. ع. (2023). إدارة فرق العمل عن بعد في ظل التحول الرقمي. الرياض: دار الزهراء.
- الغامدي، ف. م.، والزهراي، ن. (2024). أثر القيادة الافتراضية على أداء فرق المشاريع بعد جائحة كوفيد-19. _مجلة الإدارة العامة_، 64(2)، 45-78.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2022). دليل إرشادات العمل عن بعد في القطاع الحكومي. الرياض: الوزارة.
- القحطاني، خ. (2021). التحديات التقنية والإنسانية للعمل عن بعد: دراسة ميدانية. _المجلة العربية للإدارة_، 41(3)، 112-135.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Anderson, D. L., & Pulich, M. A. (2020). Leading remote teams: Success factors for virtual project management. *Journal of Project Management*, 51(4), 22-35.
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2021). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership. *Group & Organization Management*, 46(2), 219-247.

- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2022). The dimensions and antecedents of team virtuality. *Journal of Management*, 48(1), 178-204. •
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. •
Geneva: WEF
- Microsoft. (2022). *Work Trend Index: Hybrid Work Is Here*. •
Redmond, WA: Microsoft Corporation

الملاحق

ملحق أ: استبيان الدراسة

الجزء الأول: البيانات الديموغرافية

- 1- الجنس: [] ذكر [] أنثى
- 2- العمر: [] أقل من 25 [] 25-35 [] 36-45 [] أكثر من 45
- 3- المسمى الوظيفي:
- 4- سنوات الخبرة في إدارة المشاريع: [] أقل من 3 [] 3-5 [] أكثر من 5
- 5- القطاع: [] حكومي [] خاص [] غير ربحي

ملحق ب: خطاب تحكيم الاستبيان

نموذج الخطاب اللي أرسلته للمحكمين + أسماء المحكمين وتخصصاتهم.

ملحق ج: خطاب تسهيل مهمة جمع البيانات

الخطاب الرسمي الموجه للشركات للموافقة على توزيع الاستبيان.

ملحق د: مخرجات التحليل الإحصائي

- 1- جدول الثبات: معامل كرونباخ ألفا لكل محور
- 2- جدول الارتباط: العلاقة بين عوامل النجاح وأداء الفريق
- 3- جدول الانحدار: أثر كل عامل على المتغير التابع