

مخطط بحثي

عنوان البحث بالعربية

أثر تبني إطار إداري هجين يجمع بين المنهجية الرشيقية (Agile) والمنهجية التقليدية الشلالية (Waterfall) في تحسين نجاح مشاريع التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية

The Effect of Adopting a Hybrid Administrative Framework Combining Agile and Waterfall on Improving the Success of Digital Transformation Projects: An Applied Study on Government Institutions

أولاً: المقدمة

يشهد العالم تحولاً واسعاً نحو الرقمنة في مختلف القطاعات، وأصبحت المؤسسات الحكومية مطالبة بتطوير خدماتها وإجراءاتها وأنظمتها بما يواكب المتغيرات التقنية والإدارية المعاصرة. وقد أدى ذلك إلى ازدياد الاعتماد على مشاريع التحول الرقمي بوصفها وسيلة استراتيجية لتحسين الكفاءة المؤسسية، ورفع جودة الخدمات، وتسريع إنجاز المعاملات، وتعزيز الشفافية، ودعم اتخاذ القرار.

ومع تزايد أهمية هذه المشاريع، برزت تحديات كبيرة تتعلق بإدارتها وتنفيذها، حيث تواجه بعض المؤسسات الحكومية صعوبات في إنجاز مشاريع التحول الرقمي ضمن الوقت المحدد، أو ضمن الموازنات المعتمدة، أو وفق معايير الجودة المطلوبة. كما أن بعض هذه المشاريع لا يحقق الأثر المؤسسي المتوقع، أو يواجه مقاومة تنظيمية، أو يعاني ضعفاً في التكيف مع المتغيرات والمتطلبات المستجدة أثناء التنفيذ.

ويرتبط نجاح هذه المشاريع بدرجة كبيرة بالمنهجية الإدارية المستخدمة في إدارتها. فهناك من يعتمد على **المنهجية الشلالية (Waterfall)**، وهي منهجية تقوم على التسلسل المرحلي الواضح، والتخطيط المسبق، والتوثيق الرسمي، والرقابة المنظمة. وفي المقابل، هناك من يعتمد على **المنهجية الرشيقية (Agile)**، وهي منهجية تقوم على المرونة، والتطوير التكراري، والتغذية الراجعة المستمرة، والتكيف السريع مع التغيير.

غير أن طبيعة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية تجعل الاعتماد الكامل على إحدى المنهجين وحدها غير كافٍ في كثير من الأحيان؛ لأنها تجمع بين الحاجة إلى الانضباط المؤسسي والحوكمة من جهة، والحاجة إلى المرونة وسرعة الاستجابة للتغيير من جهة أخرى. ومن ثم برزت الحاجة إلى **إطار إداري هجين** يجمع بين مزايا المنهجية الشلالية والمنهجية الرشيقية، بما يحقق التوازن بين التنظيم والمرونة، وبين التخطيط والانفتاح على التعديل والتحسين أثناء التنفيذ.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لبحث أثر تبني إطار إداري هجين في تحسين نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، من خلال تحليل العلاقة بين هذا الإطار وبين مؤشرات نجاح المشروع، مثل الالتزام بالوقت، وضبط التكلفة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، والقدرة على الاستجابة للتغيير.

ثانياً: مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في أن عدداً من مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية لا يحقق النجاح المتوقع رغم توافر الموارد التقنية والمالية والبشرية في بعض الحالات، إذ تظهر مشكلات متعددة أثناء التنفيذ، مثل التأخر الزمني، وتجاوز

التكلفة التقديرية، وضعف جودة بعض المخرجات، وعدم الرضا الكافي لدى أصحاب المصلحة، وصعوبة التعامل مع التغيرات الطارئة أو المستجدة في متطلبات المشروع.

وقد يعزى جزء من هذه المشكلة إلى عدم ملاءمة المنهجية الإدارية المعتمدة لطبيعة مشاريع التحول الرقمي الحكومية، حيث إن هذه المشاريع تتسم بالتعقيد، وتعدد الأطراف، وتداخل الجوانب الإدارية والتقنية، ووجود متطلبات تنظيمية ورقابية، إلى جانب الحاجة إلى المرونة والتعديل المستمر أثناء التنفيذ.

ومن هنا تتحدد المشكلة البحثية في الحاجة إلى اختبار مدى فاعلية الإطار الإداري الهجين الذي يجمع بين المنهجية الرشيقية والمنهجية الشلالية، في تحسين نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

السؤال الرئيس للبحث

إلى أي مدى يساهم تبني إطار إداري هجين يجمع بين المنهجية الرشيقية (Agile) والمنهجية الشلالية (Waterfall) في تحسين نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟

ثالثاً: أسئلة البحث

1. ما أبرز التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟
2. ما مستوى تطبيق المنهجية الشلالية في إدارة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟
3. ما مستوى تطبيق المنهجية الرشيقية في إدارة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية؟
4. ما أبرز مكونات الإطار الإداري الهجين الملائم لمشاريع التحول الرقمي الحكومية؟
5. ما أثر تبني الإطار الإداري الهجين في الالتزام بالوقت المحدد للمشروع؟
6. ما أثر تبني الإطار الإداري الهجين في ضبط تكلفة المشروع؟
7. ما أثر تبني الإطار الإداري الهجين في جودة مخرجات المشروع؟
8. ما أثر تبني الإطار الإداري الهجين في رضا أصحاب المصلحة؟
9. ما أثر تبني الإطار الإداري الهجين في قدرة المشروع على الاستجابة للتغيير؟
10. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة لأثر الإطار الإداري الهجين تعزى إلى متغيرات مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وحجم المشروع؟

رابعاً: أهداف البحث

الهدف الرئيس

التعرف إلى أثر تبني إطار إداري هجين يجمع بين المنهجية الرشيقية والمنهجية الشلالية في تحسين نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

الأهداف الفرعية

1. تحديد التحديات الإدارية والتنظيمية التي تواجه مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
2. التعرف إلى مستوى تطبيق المنهجية الشلالية في إدارة مشاريع التحول الرقمي.

3. التعرف إلى مستوى تطبيق المنهجية الرشيقة في إدارة مشاريع التحول الرقمي.
4. تحديد المكونات الرئيسة للإطار الإداري الهجين المناسب لطبيعة مشاريع التحول الرقمي الحكومية.
5. قياس أثر الإطار الإداري الهجين في نجاح المشروع من حيث الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة، والاستجابة للتغيير.
6. الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية.
7. تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسات الحكومية على تطوير إدارة مشاريع التحول الرقمي ورفع نسبة نجاحها.

خامساً: أهمية البحث

1. الأهمية العلمية

تكمن الأهمية العلمية لهذا البحث في أنه يتناول موضوعاً حديثاً ومهماً في مجال إدارة المشاريع، وهو موضوع الإطار الإداري الهجين في إدارة مشاريع التحول الرقمي الحكومية. كما يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بربط اختيار المنهجية الإدارية بمستوى نجاح المشروع، ويوضح كيفية الدمج بين المنهجيات التقليدية والمنهجيات المرنة في بيئات تنظيمية معقدة.

2. الأهمية العملية

تكمن الأهمية العملية لهذا البحث في أنه قد يفيد:

- المؤسسات الحكومية في تحسين إدارة مشاريع التحول الرقمي.
- مديري المشاريع في اختيار المنهجية الإدارية الأنسب.
- مكاتب إدارة المشاريع في بناء أدلة وإجراءات أكثر فاعلية.
- صناع القرار في تخفيض نسب تعثر المشاريع.
- الجهات التدريبية في تصميم برامج تأهيل مهني متخصصة في إدارة المشاريع الحكومية الرقمية.

سادساً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإطار الإداري الهجين وبين تحسين نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

الفرضيات الفرعية

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإطار الإداري الهجين وبين الالتزام بالمدة الزمنية للمشروع.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإطار الإداري الهجين وبين ضبط تكلفة المشروع.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإطار الإداري الهجين وبين جودة مخرجات المشروع.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإطار الإداري الهجين وبين رضا أصحاب المصلحة.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني الإطار الإداري الهجين وبين قدرة المشروع على الاستجابة للتغيير.
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0.05) في استجابات أفراد العينة حول أثر الإطار الإداري الهجين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

سابعاً: متغيرات البحث

1. المتغير المستقل

الإطار الإداري الهجين

ويقصد به في هذا البحث: المنهج الإداري الذي يجمع بين خصائص المنهجية الشلالية وخصائص المنهجية الرشيقية في تخطيط المشروع وتنفيذه ومتابعته وتقويمه.

2. أبعاد المتغير المستقل

- وضوح التخطيط المسبق
- التوثيق والتنظيم الرسمي
- المرونة في تعديل المتطلبات
- التنفيذ المرحلي
- التغذية الراجعة المستمرة
- إشراك أصحاب المصلحة
- الاستجابة السريعة للمشكلات والتغييرات

3. المتغير التابع

نجاح مشاريع التحول الرقمي

ويقصد به: قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية ضمن الوقت المحدد، والتكلفة المقررة، ومستوى الجودة المطلوب، مع تحقيق رضا أصحاب المصلحة والاستجابة للمتغيرات.

4. أبعاد المتغير التابع

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- جودة المخرجات
- رضا أصحاب المصلحة
- تحقيق أهداف المشروع
- الاستجابة للتغيير

5. المتغيرات الشخصية والوظيفية

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي
- سنوات الخبرة
- عدد المشاريع المنفذة
- نوع الجهة
- حجم المشروع

ثامناً: مصطلحات البحث

1. الإطار الإداري الهجين

هو أسلوب في إدارة المشاريع يجمع بين خصائص المنهجية الشلالية وخصائص المنهجية الرشيقية، بهدف تحقيق التوازن بين التخطيط الرسمي والمرونة التشغيلية.

2. المنهجية الرشيقية

هي منهجية إدارية مرنة تعتمد على التنفيذ التكراري، والتحسين المستمر، والاستجابة السريعة للتغيير، والتغذية الراجعة المتكررة.

3. المنهجية الشلالية

هي منهجية إدارية تعتمد على تسلسل المراحل بصورة خطية منظمة، تبدأ بالتخطيط والتحليل ثم التصميم والتنفيذ والاختبار والإغلاق.

4. التحول الرقمي

هو عملية تطوير شاملة للعمليات والخدمات والهياكل الإدارية باستخدام التقنيات الرقمية بما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمة.

5. نجاح المشروع

هو مدى تحقيق المشروع لأهدافه المحددة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة، مع تحقيق رضا الأطراف المعنية والقدرة على التعامل مع التغيرات.

تاسعاً: الإطار النظري

يقوم الإطار النظري لهذا البحث على مجموعة من المفاهيم والمحاور الأساسية التي تفسر العلاقة بين المنهجية الإدارية ونجاح مشاريع التحول الرقمي.

1. إدارة المشاريع

إدارة المشاريع هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومتابعة الموارد والأنشطة المرتبطة بالمشروع، بما يضمن تحقيق أهدافه بكفاءة ضمن الإطار الزمني والمالي المحدد.

2. مشاريع التحول الرقمي

تعد مشاريع التحول الرقمي من المشاريع المعقدة نسبيًا؛ لأنها لا ترتبط فقط بتطوير أنظمة إلكترونية، بل تشمل إعادة تصميم إجراءات العمل، ودمج البيانات، ورفع كفاءة الموظفين، وتحسين تجربة المستفيد.

3. المنهجية الشلالية

تتميز المنهجية الشلالية بالوضوح، والتسلسل، والانضباط، وكثرة التوثيق، وهي مناسبة في البيئات التي تكون فيها المتطلبات مستقرة نسبيًا، والإجراءات الرسمية ذات أهمية عالية.

4. المنهجية الرشيقية

تتميز المنهجية الرشيقية بالمرونة، وسرعة التكيف، والعمل المرحلي، والتطوير المستمر، وهي مناسبة في البيئات التي تتغير فيها المتطلبات بشكل متكرر.

5. الإطار الإداري الهجين

ظهر الإطار الإداري الهجين استجابة للحاجة إلى الجمع بين الانضباط والمرونة. فهو لا يرفض التخطيط ولا يتخلى عن التوثيق، لكنه في الوقت نفسه يسمح بالتعديل والتحسين المرحلي أثناء التنفيذ.

6. نجاح المشاريع

أصبح مفهوم نجاح المشاريع أوسع من مجرد الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، حيث أصبح يشمل كذلك تحقيق القيمة، ورضا المستفيد، والاستدامة، والاستجابة للتغيير، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

عاشراً: الدراسات السابقة

يمكن تنظيم الدراسات السابقة ضمن أربعة محاور:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بنجاح المشاريع

تناولت هذه الدراسات المحددات التقليدية والحديثة لنجاح المشاريع، مثل الوقت، والتكلفة، والجودة، والرضا، وتحقيق القيمة المؤسسية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمنهجية الرشيقية

ركزت هذه الدراسات على مزايا المرونة، والعمل التكراري، والتغذية الراجعة، وإشراك المستفيدين، وسرعة التكيف مع التغيرات.

المحور الثالث: الدراسات المتعلقة بالمنهجية الشلالية

ركزت هذه الدراسات على أهمية التخطيط المسبق، والتوثيق، والانضباط المرحلي، والملاءمة للبيئات المنظمة رسميًا.

المحور الرابع: الدراسات المتعلقة بالإطار الإداري الهجين

أشارت هذه الدراسات إلى أن الدمج بين خصائص المنهجية الشلالية والمنهجية الرشيقية قد يكون أنسب للمشاريع المعقدة أو متعددة الأطراف أو تلك التي تتطلب حوكمة رسمية مع قدر مناسب من المرونة.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتبين من مراجعة الدراسات السابقة أن هناك اهتمامًا واضحًا بالمنهجية الرشيقية والمنهجية الشلالية كل على حدة، كما ظهرت بعض الدراسات التي تناولت الأطر الهجينة، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية التي تركز على مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، ولا سيما في البيئة العربية.

الفجوة البحثية

تتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التطبيقية التي تبحث بصورة مباشرة أثر الإطار الإداري الهجين في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، من خلال مؤشرات النجاح الرئيسية.

الحادي عشر: منهجية البحث

1. نوع البحث

يعد هذا البحث بحثًا تطبيقيًا؛ لأنه يعالج مشكلة واقعية في بيئة مؤسسية. كما يعد بحثًا وصفيًا تحليليًا؛ لأنه يصف واقع الظاهرة ويحلل العلاقات بين متغيراتها.

2. منهج البحث

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية كما هي، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات.

3. مدخل البحث

يعتمد البحث على المدخل الكمي بوصفه المدخل الرئيس، ويمكن دعمه بمدخل نوعي محدود إذا اقتضت الحاجة.

الثاني عشر: مجتمع البحث وعينته

1. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من جميع الأفراد المرتبطين مباشرة بإدارة أو تنفيذ أو متابعة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، مثل:

- مديري المشاريع
- مديري البرامج
- أعضاء مكاتب إدارة المشاريع
- محلي الأعمال
- القادة التنفيذيين المعنيين بالمشروع
- المختصين التقنيين ذوي العلاقة المباشرة

2. عينة البحث

يمكن استخدام العينة العشوائية الطبقية إذا أمكن حصر مجتمع البحث، وذلك لضمان تمثيل الفئات المختلفة. وفي حال تعذر ذلك، يمكن استخدام العينة القصدية من ذوي الصلة المباشرة بالمشاريع.

3. حجم العينة

يقترح أن يتراوح حجم العينة بين 200 و 300 مفردة، مع تحديد العدد النهائي وفق حجم المجتمع وتوافر المبحوثين.

الثالث عشر: أدوات جمع البيانات

1. الأداة الرئيسية

الاستبانة

وذلك لملاءمتها لجمع البيانات من عدد كبير نسبياً من المبحوثين، ولقياس آرائهم واتجاهاتهم نحو متغيرات البحث.

2. بناء الاستبانة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

- الجنس
- العمر
- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي
- سنوات الخبرة
- نوع الجهة
- عدد المشاريع
- حجم المشروع

القسم الثاني: محاور البحث

- محور المنهجية الشلالية
- محور المنهجية الرشيقية
- محور الإطار الإداري الهجين
- محور نجاح مشاريع التحول الرقمي

3. مقياس الاستجابة

يستخدم مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale):

- أوافق بشدة
- أوافق
- محايد

- لا أوافق
- لا أوافق بشدة

الرابع عشر: صدق الأداة وثباتها

1. الصدق

سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في:

- إدارة المشاريع
- الإدارة العامة
- منهجية البحث العلمي
- التحول الرقمي

وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وصلاحياتها وارتباطها بأهداف البحث ومتغيراته.

2. الثبات

سيتم قياس الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

الخامس عشر: أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الأساليب الآتية:

1. الأساليب الوصفية

- التكرارات
- النسب المئوية
- المتوسطات الحسابية
- الانحرافات المعيارية

2. الأساليب الاستدلالية

- معامل ارتباط بيرسون
- تحليل الانحدار
- اختبار "ت"
- تحليل التباين الأحادي

وذلك بحسب طبيعة الفرضيات والمتغيرات.

السادس عشر: حدود البحث

1. الحدود الموضوعية

يقتصر البحث على دراسة أثر الإطار الإداري الهجين في نجاح مشاريع التحول الرقمي.

2. الحدود المكانية

يطبق البحث على المؤسسات الحكومية في [يذكر اسم الدولة أو المدينة أو القطاع المحدد].

3. الحدود الزمنية

يطبق البحث خلال [يحدد العام الدراسي أو الفترة الزمنية].

4. الحدود البشرية

يقتصر البحث على العاملين المرتبطين مباشرة بإدارة أو تنفيذ أو متابعة مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.

السابع عشر: أخلاقيات البحث

يلتزم هذا البحث بالمبادئ الأخلاقية الآتية:

- الحفاظ على سرية بيانات المشاركين
- استخدام البيانات لأغراض علمية فقط
- عرض النتائج بموضوعية
- عدم التلاعب بالبيانات أو تحريفها
- الالتزام بالأمانة العلمية في الاقتباس والتوثيق
- تجنب الانتحال العلمي

الثامن عشر: الهيكل المقترح للبحث

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

- المقدمة
- مشكلة البحث
- أسئلة البحث
- أهداف البحث
- أهمية البحث
- فرضيات البحث
- حدود البحث
- مصطلحات البحث

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- إدارة المشاريع
- مشاريع التحول الرقمي
- المنهجية الشلالية
- المنهجية الرشيقية
- الإطار الإداري الهجين
- نجاح المشاريع
- الدراسات السابقة
- الفجوة البحثية

الفصل الثالث: منهجية البحث وإجراءاته

- نوع البحث
- منهج البحث
- مجتمع البحث
- عينة البحث
- أدوات جمع البيانات
- إجراءات الصدق والثبات
- أساليب تحليل البيانات

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

- عرض خصائص العينة
- النتائج الوصفية
- اختبار الفرضيات
- مناقشة النتائج

الفصل الخامس: الخاتمة والتوصيات

- الخاتمة
- أهم النتائج
- التوصيات
- المقترحات المستقبلية

الملاحق

- الاستبانة

- قائمة المحكمين
- المخططات الرسمية
- أي مرفقات أخرى داعمة

التاسع عشر: المراجع الأولية المقترحة

مراجع عربية

- عبيدات، ذوقان، وآخرون. **البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه**.
- أبو النصر، مدحت محمد. **إدارة المشروعات**.
- درويش، عبد الرحمن. **إدارة المشروعات في المنظمات المعاصرة**.

مراجع أجنبية

- Saunders, Lewis, & Thornhill. **Research Methods for Business Students**.
- Sekaran & Bougie. **Research Methods for Business**.
- Project Management Institute. **PMBOK Guide**.
- Project Management Institute. **Agile Practice Guide**.
- Schwaber & Sutherland. **Scrum Guide**.
- Kerzner. **Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling**.

العشرون: ملخص البحث المقترح

يهدف هذا البحث إلى دراسة أثر تبني إطار إداري هجين يجمع بين المنهجية الرشيقة والمنهجية الشلالية في تحسين نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. وتتبع مشكلة البحث من ملاحظة تعثر بعض هذه المشاريع أو انخفاض كفاءتها رغم تطبيق منهجيات إدارية معروفة، مما يثير التساؤل حول مدى ملائمة الاعتماد على منهجية واحدة في هذا النوع من المشاريع. ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ويستخدم الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين المرتبطين بمشاريع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية. كما ستم معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، بهدف اختبار العلاقة بين الإطار الإداري الهجين ومؤشرات نجاح المشروع. ويتوقع أن يسهم البحث في تقديم إضافة علمية وعملية في مجال إدارة المشاريع الحكومية الرقمية، وفي صياغة توصيات تساعد على رفع فرص نجاح مشاريع التحول الرقمي.