

أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع الرقمية دراسة ميدانية على شركات الاتصالات
وتقنية المعلومات

إعداد الطالب/

عبدالرحمن صالح العرينى

٢٦١٠٠٢٠٨٦

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2026

أولاً مقدمة:	٣
مشكلة الدراسة:	٤
أهمية الدراسة:	٥
أهداف الدراسة:	٦
أسئلة الدراسة:	٧
فروض الدراسة:	٨
الدراسات السابقة:	٩
الفجوة البحثية:	١٦
المنطلقات النظرية للدراسة:	١٧
المنهجية وطرق البحث:	٢٠
مجتمع الدراسة وعينتها:	٢٠
مصادر جمع البيانات:	٢١
أداة الدراسة:	٢١
الأساليب الإحصائية المستخدمة:	٢٢
حدود الدراسة:	٢٣
أولاً: المراجع العربية:	٢٤

مقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات جوهرية ومتسارعة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، نتيجةً للثورة الصناعية الرابعة وما أفرزته من تقنيات رقمية متقدمة أعادت تشكيل ملامح بيئة الأعمال العالمية، وفرضت على المنظمات إعادة النظر في نماذج أعمالها التقليدية، وتبني منظومات رقمية متكاملة تُمكنها من مواكبة هذه التحولات وتحقيق التنافسية والاستدامة. وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لا خياراً تكميلياً، إذ يُمثّل ركيزة أساسية لبقاء المنظمات ونموها في ظل بيئة أعمال تتسم بالديناميكية العالية والتغير المستمر، وقد باتت المنظمات التي تتأخر في تبني التحول الرقمي مهددة بفقدان مكانتها التنافسية أمام المنظمات الأكثر جاهزية رقمياً. (Chen et al., 2025)

ويُعدّ التحول الرقمي عملية شاملة ومتكاملة تتجاوز مجرد إدخال التقنيات الرقمية إلى بيئة العمل، لتشمل إعادة هيكلة العمليات التنظيمية، وتطوير ثقافة العمل، وبناء قدرات بشرية رقمية، وتبني استراتيجيات رقمية شاملة تُعيد تشكيل نماذج تقديم القيمة للعملاء وأصحاب المصلحة. ويرتكز التحول الرقمي على مجموعة من الأبعاد الجوهرية التي تشمل البنية التحتية الرقمية، والقيادة الرقمية، والثقافة الرقمية، والمهارات الرقمية، والاستراتيجية الرقمية، وهي أبعاد تتكامل فيما بينها لتحقيق تحول رقمي فاعل ومستدام يُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات (العمرين والرابعة، ٢٠٢٣).

تُمثّل إدارة المشاريع إحدى الركائز الإدارية الجوهرية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية وترجمة رؤاها إلى واقع ملموس، إذ توفر إدارة المشاريع الإطار المنهجي المنظم لتخطيط الأنشطة وتنفيذها ومراقبتها وضمان تحقيقها للأهداف المرسومة ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة. وقد تطورت ممارسات إدارة المشاريع بشكل ملحوظ خلال العقود الأخيرة، وأصبحت تشمل أبعاداً متعددة تتضمن إدارة النطاق، وإدارة الوقت، وإدارة التكلفة، وإدارة الجودة، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، وهي أبعاد تتكامل لضمان نجاح المشاريع وتحقيق قيمة مضافة للمنظمة (الحربي، ٢٠٢٢).

ولم تعد إدارة المشاريع في صورتها التقليدية قادرة على مواكبة متطلبات بيئة الأعمال الرقمية الحديثة، مما استدعى ظهور مفهوم إدارة المشاريع الرقمية التي تعتمد على توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة في إدارة دورة حياة المشروع، بدءاً من مرحلة التخطيط ومروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالإغلاق والتقييم. وقد أسهمت التقنيات الرقمية كالذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وتحليلات البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء

في إعادة تشكيل ممارسات إدارة المشاريع، وفتحت آفاقاً جديدة لتحسين كفاءة اتخاذ القرار وتعزيز التنبؤ بالمخاطر وأتمتة المهام الروتينية (الطحطوح، ٢٠٢٤).

وانطلاقاً مما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى استكشاف أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين المتغيرين، ودراسة ميدانية تسبر أغوار هذه العلاقة في بيئة تطبيقية غنية بالممارسات الرقمية، بما يُسهم في إثراء الأدبيات العلمية في هذا المجال، ويُقدّم رؤية تطبيقية تدعم صانعي القرار في تطوير ممارساتهم الإدارية والرقمية بما يواكب متطلبات العصر الرقمي.

مشكلة الدراسة

تُمثّل بيئة الأعمال الرقمية المعاصرة تحدياً استراتيجياً غير مسبوق أمام المنظمات، لا سيما تلك العاملة في قطاعات كثيفة الاعتماد على التقنية كقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، الذي يُعدّ الحاضنة الأساسية للتحول الرقمي والمُمكن الرئيسي له في مختلف القطاعات الأخرى. وعلى الرغم من الاستثمارات الضخمة التي تضخّها الشركات في مبادرات التحول الرقمي، فإن نسبة كبيرة من هذه المبادرات لا تحقق الأهداف المرجوة منها، ويُعزى ذلك في جانب كبير منه إلى ضعف الربط بين استراتيجيات التحول الرقمي وممارسات إدارة المشاريع، وهو ما يستدعي البحث المعمّق في طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين وسبل تعظيم أثرها الإيجابي. (Jiang, 2023)

وقد كشفت الأدبيات العلمية عن وجود فجوة معرفية واضحة في فهم الآليات التي يؤثر من خلالها التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على إدارة المشاريع الرقمية، إذ ركّزت معظم الدراسات السابقة على دراسة التحول الرقمي في علاقته بمتغيرات تنظيمية تقليدية كالأداء والإنتاجية والمرونة الاستراتيجية (السواط والحربي، ٢٠٢٢؛ محمد، ٢٠٢٣؛ الجعوبي والحربي، ٢٠٢٣)، في حين لم تحظ العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع الرقمية بالاهتمام البحثي الكافي، خاصة في البيئة العربية، مما يُشكّل فجوة بحثية جوهرية تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها.

فإن قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات يواجه ضغوطاً تنافسية متزايدة تفرض عليه تبني منهجيات متطورة في إدارة مشاريعه الرقمية، إذ لم تعد المنهجيات التقليدية في إدارة المشاريع قادرة على مواكبة

التعقيد المتزايد للمشاريع الرقمية وسرعة التغيرات التقنية، مما يستوجب فهماً عميقاً لكيفية توظيف أبعاد التحول الرقمي في تعزيز فاعلية إدارة هذه المشاريع. وتتضاعف أهمية هذه المشكلة في ظل ما رصدته الدراسات من تباين واضح في مستويات النضج الرقمي للشركات، وتفاوت قدراتها على ترجمة استثماراتها الرقمية إلى نجاحات ملموسة في مشاريعها. (Eyieyien et al., 2024)

كما أن الملاحظة الميدانية لواقع شركات الاتصالات وتقنية المعلومات تكشف عن وجود إشكاليات متعددة تتعلق بضعف الاستفادة من إمكانات التحول الرقمي في تطوير ممارسات إدارة المشاريع الرقمية، وقصور في توظيف القدرات الرقمية بشكل استراتيجي لدعم نجاح هذه المشاريع، فضلاً عن غياب الأطر المرجعية الواضحة التي تُوجّه الشركات نحو الاستثمار الأمثل في أبعاد التحول الرقمي بما يخدم أهداف مشاريعها الرقمية (داهنين، ٢٠٢٤)

وتزداد أهمية هذه المشكلة البحثية في ضوء ما أشارت إليه دراسة قنديل (٢٠٢٥) من أن مشاريع التحول الرقمي تُمثّل رافعة استراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وبناء الثقة الرقمية، غير أن نجاح هذه المشاريع يتوقف على مدى التكامل بين أبعاد التحول الرقمي وممارسات إدارة المشاريع الرقمية، وهو ما يستدعي دراسة علمية منهجية تكشف عن طبيعة هذه العلاقة وحجم تأثيرها في بيئة تطبيقية محددة.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

“ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات؟”

أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية العربية والأجنبية في مجال التحول الرقمي وإدارة المشاريع الرقمية، من خلال تقديم إطار نظري متكامل يربط بين المتغيرين.
- تسدّ الدراسة فجوة بحثية واضحة في الأدبيات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع الرقمية، خاصة في البيئة العربية.

- تُقدّم الدراسة نموذجاً مفاهيمياً جديداً يوضح العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وإدارة المشاريع الرقمية، يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة أمام الباحثين لدراسة متغيرات وسيطة ومعدّلة قد تؤثر في العلاقة بين المتغيرين.
- تُوفّر الدراسة مرجعاً علمياً حديثاً للباحثين والدارسين المهتمين بمجالي التحول الرقمي وإدارة المشاريع.

الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدّم الدراسة رؤية تطبيقية لصانعي القرار في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات حول كيفية توظيف أبعاد التحول الرقمي لتعزيز فاعلية إدارة المشاريع الرقمية.
- تُساعد الدراسة القيادات التنفيذية في بناء استراتيجيات رقمية متكاملة تدعم نجاح مشاريعها الرقمية.
- تُوفّر الدراسة قاعدة معلومات ثرية تدعم اتخاذ القرارات الاستثمارية في مجال التحول الرقمي وإدارة المشاريع.
- تُسهم الدراسة في تطوير ممارسات إدارة المشاريع الرقمية في قطاع حيوي يُمثّل عصب الاقتصاد الرقمي.
- تُقدّم الدراسة مؤشرات كمية تُمكن الشركات من قياس مستوى نضجها الرقمي وأثره على مشاريعها.
- تدعم الدراسة الجهات التنظيمية والحكومية في وضع السياسات والأطر التنظيمية الداعمة لمبادرات التحول الرقمي في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.

وتتفرع من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها، وتتمثل في:

- الكشف عن أثر البنية التحتية الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.
- تحديد أثر القيادة الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.
- بيان أثر الثقافة الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.
- الكشف عن أثر المهارات الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.
- تحديد أثر الاستراتيجية الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الباحثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).
- تقديم مجموعة من التوصيات العلمية والتطبيقية التي تُسهم في تعزيز أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.

أسئلة الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات؟

الأسئلة الفرعية:

- ما أثر البنية التحتية الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات؟
- ما أثر القيادة الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات؟
- ما أثر الثقافة الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات؟
- ما أثر المهارات الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات؟
- ما أثر الاستراتيجية الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي)؟

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي:

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعةً (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.

الفروض الفرعية:

H1-1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبنية التحتية الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.

H1-2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.

H1-3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للثقافة الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.

H1-4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.

H1-5: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للاستراتيجية الرقمية على إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات.

الفرض الرئيسي الثاني:

H2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

الدراسات السابقة:

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (التحول الرقمي) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة العمريين والرابعة: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) على الأداء العالي للمنظمات، مع اختبار الدور الوسيط للتكيف الاستراتيجي في هذه العلاقة، وذلك بالتطبيق على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٣٥٠) موظفاً وموظفة من العاملين في المؤسسة تم اختيارهم بطريقة العينة الطبقية العشوائية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بجميع أبعاده على الأداء العالي للمنظمات، كما أظهرت النتائج أن التكيف الاستراتيجي يقوم بدور وسيط جزئي في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء العالي، مع تصدّر بُعد القيادة الرقمية لأعلى مستويات التأثير. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة لرفع المهارات الرقمية للعاملين، وتبني ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، وتفعيل دور القيادات في قيادة التغيير الرقمي داخل المؤسسات.

دراسة زيد: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، الثقافة الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، القيادة الرقمية) على المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد، مرونة التنسيق، مرونة الأداء)، وذلك بالتطبيق على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية "بتروتريد" المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (٢٨٠) عاملاً من العاملين بالشركة في مختلف المستويات الإدارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده مجتمعةً على المرونة الاستراتيجية، حيث فسّر التحول الرقمي ما نسبته (٦٧٪) من التباين في المرونة الاستراتيجية، كما أظهرت النتائج أن بُعد الاستراتيجية الرقمية كان الأكثر تأثيراً، يليه بُعد التقنيات الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات

لاستراتيجيات رقمية شاملة تعزز من قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتطوير البنية التحتية التقنية بشكل مستمر، وبناء ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار الرقمي.

دراسة السواط والحربي: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (استخدام التقنيات الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الكفاءة الرقمية، الأمن السيبراني) على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على استبانة إلكترونية وُزعت على عينة عشوائية تكونت من (٣٢٠) عضو هيئة تدريس من مختلف الكليات والتخصصات بالجامعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتحول الرقمي بأبعاده على كفاءة الأداء الأكاديمي، حيث ساهم التحول الرقمي بشكل كبير في تحسين جودة العملية التعليمية والبحثية، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري الرتبة الأكاديمية والخبرة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المنصات الرقمية التعليمية، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الحديثة، وتوفير الدعم الفني المستمر، وتحديث السياسات الأكاديمية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.

دراسة محمد: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، رأس المال البشري الرقمي، الخدمات الإلكترونية، الحوكمة الرقمية) على إنتاجية العاملين في القطاع العام بجمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والمنهج القياسي من خلال بناء نموذج قياسي لاختبار العلاقات بين المتغيرات، وتكونت العينة من (٤٠٠) عامل في القطاع العام بمختلف الوزارات والهيئات الحكومية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وإنتاجية العاملين، حيث أسهم التحول الرقمي في رفع مستويات الإنتاجية بشكل ملحوظ، كما أظهرت النتائج أن رأس المال البشري الرقمي يُعدّ من أهم العوامل المؤثرة في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التحول الرقمي كأداة استراتيجية لرفع الإنتاجية في القطاع العام، والاهتمام ببناء رأس المال البشري الرقمي من خلال برامج التدريب والتأهيل، وتطوير منظومة الخدمات الإلكترونية الحكومية.

دراسة الجغوبي والحربي: (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التطبيقات الرقمية، الأنظمة الإلكترونية، التدريب الرقمي، الدعم الفني) على رفع كفاءة الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة

العمل، سرعة الإنجاز، الكفاءة في استخدام الموارد) للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة بالمملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية تكونت من (٢٥٠) موظفاً من العاملين بالإمارة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده على كفاءة الأداء الوظيفي، مع تصدُر بُعد الأنظمة الإلكترونية لأعلى مستويات التأثير، كما بيّنت النتائج أن التحول الرقمي أسهم في تقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام. وأوصت الدراسة بضرورة تحديث الأنظمة الإلكترونية بشكل دوري، وتوفير برامج تدريبية متخصصة للعاملين على استخدام التطبيقات الرقمية، وتعزيز منظومة الدعم الفني، وتبني ثقافة العمل الرقمي في بيئة العمل الحكومي.

دراسة قنديل: (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مشاريع التحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، الخدمات الرقمية، الأمن السيبراني، إدارة البيانات) في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بأبعادها (الأمان، الشفافية، الخصوصية، الموثوقية)، وذلك بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني في جمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٣٠٠) موظف من العاملين بالوزارة على مختلف المستويات الإدارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لمشاريع التحول الرقمي بأبعادها في تحسين مؤشرات بطاقة أداء الثقة الرقمية، حيث كان بُعد الأمن السيبراني الأكثر تأثيراً في تعزيز الثقة الرقمية، تلاه بُعد إدارة البيانات. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في مشاريع التحول الرقمي، وتطوير معايير الثقة الرقمية، وتفعيل منظومة الأمن السيبراني، وبناء قدرات مؤسسية متقدمة في إدارة البيانات لضمان استدامة الثقة الرقمية.

دراسة داهنين: (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القدرات الرقمية بأبعادها (القدرات التقنية، القدرات البشرية، القدرات التنظيمية، القدرات الاستراتيجية) في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية، من خلال تبني التوجه الاستباقي كمتغير وسيط، وتطبيق مقارنة القدرات الديناميكية كإطار نظري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (٢٠٠) مشروع ريادي في قطاعات متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الرقمية بأبعادها في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية، مع تأكيد الدور الوسيط للتوجه الاستباقي في تعزيز هذه العلاقة، كما بيّنت النتائج أن القدرات الديناميكية تُمثّل عاملاً حاسماً في قدرة المشاريع على التكيف مع التحولات

الرقمية المتسارعة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات الديناميكية للمشاريع الريادية، وتبني التوجه الاستباقي في التعامل مع التحديات الرقمية، وبناء منظومة متكاملة من القدرات التقنية والبشرية والتنظيمية.

دراسة: (Bannikov et al. (2022 هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المشاريع بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، إدارة المخاطر) في التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، مع بيان جوهر هذا الدور وإمكاناته الابتكارية في تعزيز التنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على المسح الميداني وتحليل الحالات، وتكونت العينة من مجموعة من الشركات الصغيرة والمتوسطة في عدة دول أوروبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة المشاريع تلعب دوراً محورياً في تعزيز التحول الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة، حيث تُسهم في تنظيم عمليات التحول وضمان تحقيق الأهداف المرجوة منها، كما بيّنت النتائج أن الإمكانيات الابتكارية لإدارة المشاريع تتجلى في قدرتها على دمج التقنيات الرقمية في العمليات التشغيلية. وأوصت الدراسة بتبني منهجيات إدارة المشاريع الحديثة كالمناهجيات الرشيقية (Agile) والهجينة (Hybrid)، وتطوير كفاءات مديري المشاريع في المجال الرقمي، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار الرقمي.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (إدارة المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة الحربي: (2022) هدفت الدراسة إلى التعرف على التخطيط الاستراتيجي بأبعاده (الرؤية، الرسالة، الأهداف الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية والخارجية، صياغة الاستراتيجيات) وأثره على إدارة المشاريع بأبعادها (إدارة النطاق، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٢٢٠) مديراً من مديري المشاريع في قطاعات متنوعة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده على إدارة المشاريع، حيث فسّر التخطيط الاستراتيجي ما نسبته (٧٢٪) من التباين في إدارة المشاريع، كما بيّنت النتائج أن بُعد صياغة الاستراتيجيات كان الأكثر تأثيراً، تلاه بُعد تحليل البيئة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي كأداة أساسية لنجاح إدارة المشاريع، وتطوير قدرات مديري المشاريع في مجال التفكير الاستراتيجي، وتفعيل أدوات التحليل البيئي، وربط أهداف المشاريع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

دراسة الطحطوح: (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي بأبعاده (التعلم الآلي، معالجة اللغات الطبيعية، تحليل البيانات الضخمة، اتخاذ القرار الآلي، الأتمتة الذكية) على إدارة المشاريع، وذلك باستخدام منهجية تحليل SWOT للكشف عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المرتبطة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في هذا المجال. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع تطبيق أداة تحليل SWOT، وتكونت العينة من (١٨٠) مختصاً في إدارة المشاريع بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يوفر فرصاً استراتيجية كبيرة لتحسين إدارة المشاريع من خلال أتمتة المهام الروتينية، وتحسين دقة اتخاذ القرار، وتعزيز التنبؤ بالمخاطر، إلا أن هناك تحديات تتعلق بالتكلفة والخصوصية ونقص الكفاءات المتخصصة. وأوصت الدراسة بضرورة دمج تقنيات الذكاء الاصطناعي في ممارسات إدارة المشاريع، وتطوير برامج تأهيلية لمديري المشاريع، ووضع أطر تنظيمية وأخلاقية تحكم استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع.

دراسة الشهري والعقيلي: (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة بأبعادها (القضاء على الهدر، التحسين المستمر، إشراك العاملين، الجودة الشاملة، إدارة التدفق) في دعم مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، مع تقديم نموذج مقترح لتفعيل هذا الدور. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت العينة من (٢٧٠) موظفاً من العاملين في الأجهزة الحكومية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي دال إحصائياً للإدارة الرشيدة بأبعادها في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث أسهمت مبادئ الإدارة الرشيدة في تحسين كفاءة استخدام الموارد وتعزيز الابتكار المعرفي، كما قدمت الدراسة نموذجاً متكاملًا يربط بين أبعاد الإدارة الرشيدة ومراحل إدارة المعرفة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات الإدارة الرشيدة في الأجهزة الحكومية لتعزيز مشاريع إدارة المعرفة، وتطبيق النموذج المقترح، وتدريب العاملين على مبادئ الإدارة الرشيدة، وبناء ثقافة تنظيمية تدعم التحسين المستمر.

دراسة أحمد ومهدي: (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها (الاستراتيجية التقنية، الاستراتيجية التنظيمية، استراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية العملاء، استراتيجية إدارة البيانات) على نجاح مشاريع منظمات الأعمال بأبعاده (تحقيق الأهداف، الالتزام بالوقت، الالتزام بالميزانية، رضا المستفيدين)، وذلك بالتطبيق على شركات الاتصالات العاملة في العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية، وتكونت العينة من (٢٤٠)

عاملاً في شركات الاتصالات العراقية من مختلف المستويات الإدارية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لاستراتيجيات التحول الرقمي بأبعادها على نجاح مشاريع منظمات الأعمال، حيث فسّرت استراتيجيات التحول الرقمي ما نسبته (٦٨٪) من التباين في نجاح المشاريع، كما بيّنت النتائج أن الاستراتيجية التقنية كانت الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات شاملة ومكاملة للتحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية التقنية، وبناء كفاءات بشرية متخصصة، وتعزيز التوجه نحو العمل في مشاريع التحول الرقمي.

دراسة: Chen et al. (2025) هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في إدارة المشاريع من خلال إجراء مراجعة منهجية شاملة للأدبيات، وتقديم أجندة بحثية مستقبلية تُحدّد المسارات البحثية الواعدة في هذا المجال. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات (Systematic Literature Review) وفق منهجية PRISMA، وتكونت العينة من (١٥٠) دراسة منشورة في قواعد بيانات علمية معتمدة كـ Scopus و Web of Science خلال الفترة من (٢٠١٥-٢٠٢٤). وتوصلت نتائج الدراسة إلى تحديد الاتجاهات الرئيسية للبحث في مجال التحول الرقمي وإدارة المشاريع، والتي تشمل: التقنيات الناشئة، والقدرات الرقمية، والتحديات التنظيمية، ونماذج الحوكمة الرقمية، كما حدّدت الدراسة الفجوات البحثية القائمة. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية التي تربط بين التحول الرقمي وممارسات إدارة المشاريع، والتركيز على الدراسات متعددة القطاعات، وتطوير أطر نظرية جديدة تعكس التحولات المتسارعة في هذا المجال.

دراسة: Eyieyien et al. (2024) هدفت الدراسة إلى التعرف على المقاربات الاستراتيجية بأبعادها (القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية، إدارة التغيير، الابتكار، الحوكمة الرقمية) اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الناجح في إدارة المشاريع عبر مختلف الصناعات، مع تحديد أفضل الممارسات والدروس المستفادة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على مراجعة الأدبيات وتحليل الحالات الدراسية، وتكونت العينة من مجموعة من مديري المشاريع في صناعات متعددة تشمل التكنولوجيا والصحة والتصنيع والخدمات المالية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي في إدارة المشاريع يعتمد على تبني مقاربات استراتيجية متكاملة، حيث تُمثّل القيادة الرقمية وإدارة التغيير عاملين حاسمين في هذا النجاح، كما أظهرت النتائج أن الصناعات تختلف في مستوى نضجها الرقمي

واحتياجاتها. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير قدرات القيادة الرقمية، وتفعيل إدارة التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، ووضع أطر حوكمة فعّالة لمشاريع التحول الرقمي.

دراسة: Jiang (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على مسارات البحث المتعلقة بالانتقال من مشاريع تكنولوجيا المعلومات التقليدية إلى برامج التحول الرقمي الشاملة، وتحديد التحولات المفاهيمية والمنهجية المرتبطة بهذا الانتقال. واستخدمت الدراسة منهج التحليل النظري والمراجعة الأدبية النقدية، وتكونت العينة من مجموعة واسعة من الدراسات السابقة المنشورة في مجلات علمية محكمة في مجال إدارة مشاريع تكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تحول جوهري في طبيعة المشاريع من مشاريع تكنولوجيا معلومات تقليدية ذات نطاق محدود إلى برامج تحول رقمي شاملة تُعيد تشكيل نماذج الأعمال بالكامل، كما حدّدت الدراسة عدة مسارات بحثية واعدة تشمل: الحوكمة الرقمية، والقدرات الديناميكية، ونماذج القيمة الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أطر بحثية جديدة تعكس هذا التحول، وإعادة النظر في المفاهيم التقليدية لإدارة المشاريع، والتوسع في الدراسات البينية التي تجمع بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي.

دراسة: Gonçalves et al. (2023) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي من خلال إجراء مراجعة منهجية شاملة للأدبيات، وتحديد الموضوعات الرئيسية والاتجاهات البحثية والفجوات المعرفية في هذا المجال. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات وفق منهجية PRISMA، وتكونت العينة من (١٢٠) دراسة منشورة في قواعد بيانات علمية معتمدة خلال الفترة من (٢٠١٠-٢٠٢٢). وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة وثيقة ومتبادلة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي، حيث يُسهم كل منهما في تعزيز الآخر، كما بيّنت النتائج أن كفاءات مديري المشاريع تُمثّل عاملاً محورياً في نجاح مشاريع التحول الرقمي، وحدّدت الدراسة عدة موضوعات بحثية رئيسية تشمل: منهجيات إدارة المشاريع الرقمية، ودور القيادة، وإدارة أصحاب المصلحة، وقياس الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير كفاءات مديري المشاريع في مجال التحول الرقمي، وتبني منهجيات إدارة مشاريع مرنة ورشيقة، وإجراء المزيد من الدراسات التطبيقية في قطاعات متنوعة.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المعمق للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، يمكن استخلاص الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى سدّها من خلال الوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة. فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لمتغير التحول الرقمي كمتغير محوري في بيئة الأعمال المعاصرة، كما هو الحال في دراسات (العمرين والرابعة، ٢٠٢٣؛ زيد، ٢٠٢٣؛ محمد، ٢٠٢٣؛ الجغوبي والحربي، ٢٠٢٣؛ قنديل، ٢٠٢٥)، وتتفق كذلك مع بعض الدراسات في تناول متغير إدارة المشاريع كمتغير رئيسي كدراسات (الحربي، ٢٠٢٢؛ الطحطوح، ٢٠٢٤؛ الشهري والعقيلي، ٢٠٢٤؛ أحمد ومهدي، ٢٠٢٤). كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وفي استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وفي بعض الأبعاد المستخدمة لقياس التحول الرقمي كالبنية التحتية الرقمية والثقافة الرقمية والمهارات الرقمية.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ إذ يُلاحظ أن الدراسات السابقة تناولت التحول الرقمي في علاقته بمتغيرات تنظيمية تقليدية كالأداء العالي للمنظمات (العمرين والرابعة، ٢٠٢٣)، والمرونة الاستراتيجية (زيد، ٢٠٢٣)، وكفاءة الأداء الأكاديمي (السواط والحربي، ٢٠٢٢)، وإنتاجية العاملين (محمد، ٢٠٢٣)، وكفاءة الأداء الوظيفي (الجغوبي والحربي، ٢٠٢٣)، والنقّة الرقمية (قنديل، ٢٠٢٥)، في حين تنفرد الدراسة الحالية بربط التحول الرقمي بإدارة المشاريع الرقمية تحديداً، وهو ربط لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي في البيئة العربية. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق، حيث ركّزت الدراسات السابقة على قطاعات متنوعة كالضمان الاجتماعي (العمرين والرابعة، ٢٠٢٣)، والقطاع البترولي (زيد، ٢٠٢٣)، والتعليم العالي (السواط والحربي، ٢٠٢٢)، والقطاع العام (محمد، ٢٠٢٣)، والأجهزة الحكومية (الجغوبي والحربي، ٢٠٢٣؛ الشهري والعقيلي، ٢٠٢٤)، والتعليم (قنديل، ٢٠٢٥)، في حين تركّز الدراسة الحالية على قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات الذي يُعدّ من أكثر القطاعات ارتباطاً بالتحول الرقمي وأشدّها اعتماداً على منهجيات إدارة المشاريع.

وتختلف الدراسة الحالية عن دراسة أحمد ومهدي (٢٠٢٤) التي تناولت شركات الاتصالات في العراق، في أنها تربط بين أبعاد التحول الرقمي كمتغير مستقل وإدارة المشاريع الرقمية كمتغير تابع بصورة مباشرة، بينما ركزت دراسة أحمد ومهدي على استراتيجيات التحول الرقمي ونجاح المشاريع بشكل عام. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية كدراسات (Chen et al., 2025؛ Jiang, 2023؛ Gonçalves et al., 2023) التي اعتمدت منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، في أنها تعتمد الدراسة الميدانية التطبيقية التي تُقدّم شواهد كمية على العلاقة بين المتغيرين. وتتميز الدراسة الحالية كذلك في الأبعاد المستخدمة لقياس المتغيرين، حيث تجمع بين خمسة أبعاد للتحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) في نموذج متكامل يتناول إدارة المشاريع الرقمية بأبعادها المعاصرة.

وبناءً على ما سبق، تتجلى الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في ندرة الدراسات العربية التي تربط بشكل مباشر بين التحول الرقمي بأبعاده الشاملة وإدارة المشاريع الرقمية في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، مما يُمثّل إضافة علمية وتطبيقية نوعية للأدبيات في هذا المجال.

المنطلقات النظرية للدراسة

يستند الإطار النظري للدراسة الحالية إلى مجموعة من الأسس والنظريات التي تُشكّل الركيزة المفاهيمية والمنهجية لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع الرقمية. وتتطلق الدراسة من نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory) التي طوّرها Teece وزملاؤه، والتي تُشير إلى قدرة المنظمة على دمج بناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة البيئات سريعة التغير. وتوفّر هذه النظرية إطاراً نظرياً ملائماً لفهم كيف يُمكن التحول الرقمي المنظمات من تطوير قدرات ديناميكية تعزّز فاعلية إدارة مشاريعها الرقمية، وهو ما أكدته دراسة داهينين (٢٠٢٤) التي تناولت القدرات الرقمية في إطار مقارنة القدرات الديناميكية.

كما تستند الدراسة إلى نظرية النظم (Systems Theory) التي تنظر إلى المنظمة بوصفها نظاماً متكاملاً يتكون من أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها، حيث يُمثّل التحول الرقمي وإدارة المشاريع الرقمية أنظمة فرعية متداخلة تُسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتوفّر هذه النظرية إطاراً لفهم التكامل بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد إدارة المشاريع الرقمية.

وتتعلق الدراسة كذلك من نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View) التي تؤكد أن الميزة التنافسية للمنظمات تنبع من امتلاكها لموارد وقدرات فريدة يصعب تقليدها، وتُعدّ القدرات الرقمية والبنية التحتية الرقمية من أهم هذه الموارد في العصر الرقمي، وهو ما أشارت إليه دراسة العمريين والربابعة (٢٠٢٣). فضلاً عن ذلك، تستفيد الدراسة من نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory) ، التي تُفسّر كيفية تبني المنظمات للتقنيات الرقمية الجديدة ودمجها في ممارساتها الإدارية، بما فيها ممارسات إدارة المشاريع.

ويرتكز الإطار النظري كذلك على معايير معهد إدارة المشاريع (PMI) الواردة في دليل المعرفة لإدارة المشاريع (PMBOK) ، والتي تُقدّم إطاراً معيارياً شاملاً لممارسات إدارة المشاريع، مع مراعاة التطورات الحديثة التي طرأت على هذه الممارسات في ظل التحول الرقمي، كما أشارت إلى ذلك دراسات (Chen et al., 2025)؛ (Gonçalves et al., 2023) كما تستفيد الدراسة من نماذج النضج الرقمي (Digital Maturity Models) التي تُقدّم أطراً لتقييم مستوى النضج الرقمي للمنظمات في أبعاده المختلفة.

مصطلحات الدراسة

أولاً: التحول الرقمي (Digital Transformation)

التعريف المفاهيمي: يُعرّف التحول الرقمي بأنه "عملية استراتيجية شاملة تسعى المنظمات من خلالها إلى دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات أعمالها، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة عملها وتقديم القيمة لعملائها وأصحاب المصلحة" (العمريين والربابعة، ٢٠٢٣). كما يُعرّف بأنه "إعادة تشكيل نماذج الأعمال والعمليات والثقافة التنظيمية من خلال التوظيف الاستراتيجي للتقنيات الرقمية المتقدمة لتحقيق قيمة مضافة وميزة تنافسية مستدامة" (زيد، ٢٠٢٣).

التعريف الإجرائي: تُعرّف الدراسة الحالية التحول الرقمي إجرائياً بأنه: "المنظومة المتكاملة من الممارسات الاستراتيجية والتشغيلية التي تتبناها شركات الاتصالات وتقنية المعلومات لدمج التقنيات الرقمية المتقدمة في عملياتها وأنشطتها، بما يشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، وتفعيل القيادة الرقمية، وترسيخ الثقافة الرقمية، وبناء المهارات الرقمية، وصياغة الاستراتيجية الرقمية، ويُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على العبارات المُخصّصة لقياسه في أداة الدراسة."

أبعاد التحول الرقمي في الدراسة الحالية:

- **البنية التحتية الرقمية:** تُعرّف إجرائياً بأنها "مجموعة الأنظمة والشبكات والأجهزة والبرمجيات التي توفرها الشركة لدعم عملياتها الرقمية."
- **القيادة الرقمية:** تُعرّف إجرائياً بأنها "قدرة القيادات في الشركة على توجيه جهود التحول الرقمي وتحفيز العاملين على تبني التقنيات الرقمية."
- **الثقافة الرقمية:** تُعرّف إجرائياً بأنها "منظومة القيم والمعتقدات والممارسات التنظيمية التي تدعم توظيف التقنيات الرقمية في بيئة العمل."
- **المهارات الرقمية:** تُعرّف إجرائياً بأنها "مجموعة القدرات المعرفية والتقنية التي يمتلكها العاملون للتعامل الفعّال مع التقنيات الرقمية."
- **الاستراتيجية الرقمية:** تُعرّف إجرائياً بأنها "الخطة الشاملة التي تضعها الشركة لتوجيه جهود التحول الرقمي وربطها بأهدافها الاستراتيجية."

ثانياً: إدارة المشاريع الرقمية (Digital Project Management)

التعريف المفاهيمي: تُعرّف إدارة المشاريع بأنها "تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته وتحقيق أهدافه ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة" (الحربي، ٢٠٢٢). أما إدارة المشاريع الرقمية فتُعرّف بأنها "توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة في إدارة دورة حياة المشروع، بدءاً من التخطيط ومروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالإغلاق، بما يعزّز الكفاءة والفاعلية في تحقيق أهداف المشروع" (Gonçalves et al., 2023) "ويُنظر إليها أيضاً بوصفها "الممارسات الإدارية المتطورة التي تدمج بين المنهجيات التقليدية لإدارة المشاريع والتقنيات الرقمية الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات والحوسبة السحابية" (الطحطوح، ٢٠٢٤).

التعريف الإجرائي: تُعرّف الدراسة الحالية إدارة المشاريع الرقمية إجرائياً بأنها: "المنظومة المتكاملة من الممارسات الإدارية والتقنية التي تتبناها شركات الاتصالات وتقنية المعلومات في تخطيط وتنفيذ ومتابعة وإغلاق مشاريعها الرقمية، بالاعتماد على التقنيات الرقمية المتقدمة والمنهجيات الحديثة، وتُقاس بالدرجة التي يحصل عليها المبحوث على العبارات المُخصّصة لقياسها في أداة الدراسة."

المنهجية وطرق البحث:

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع، وتحليل بياناتها والعلاقات بين متغيراتها، والوصول إلى تفسيرات علمية دقيقة تُسهم في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. وسيتم توظيف هذا المنهج في وصف واقع التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) وواقع إدارة المشاريع الرقمية في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات محل الدراسة، وتحليل العلاقة بين هذين المتغيرين بالاعتماد على البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من عينة الدراسة.

كما ستستفيد الدراسة من المنهج الاستقرائي في مرحلة بناء الإطار النظري، من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة، واستخلاص المفاهيم والأبعاد والمؤشرات المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة. وستوظف الأساليب الإحصائية المتقدمة في تحليل البيانات الميدانية واختبار فروض الدراسة، بما يُمكن الباحث من الوصول إلى نتائج علمية موثوقة قابلة للتعميم في حدود مجتمع الدراسة، ومن ثم تقديم توصيات علمية وتطبيقية تُسهم في تعزيز أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع الرقمية في القطاع محل الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها

سيكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات، ممن يشغلون مناصب إدارية وفنية على مختلف المستويات التنظيمية (العليا، الوسطى، الإشرافية، التنفيذية)، والذين يمتلكون خبرة ومعرفة كافية بمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي وإدارة المشاريع الرقمية). ويبلغ إجمالي حجم مجتمع الدراسة وفقاً لأحدث الإحصاءات المتاحة نحو (3500) موظف وموظفة موزعين على شركات القطاع محل الدراسة، وهو مجتمع يتسم بالتنوع من حيث المستويات الوظيفية والخبرات والمؤهلات العلمية، مما يُثري بيانات الدراسة ويُعزّز إمكانية تعميم نتائجها.

وستعتمد الدراسة على أسلوب العينة العشوائية الطبقية في اختيار الباحثين، بما يضمن تمثيلاً عادلاً لمختلف فئات مجتمع الدراسة وطبقاته الوظيفية. وسيتم تحديد حجم العينة وفقاً لمعادلة (Stephen Thompson) لتحديد حجم العينة عند مستوى ثقة (٩٥٪) وهامش خطأ (٥٪)، حيث سيبلغ حجم العينة الإجمالي (347) مفردة، وسيتم توزيع (٤٠٠) استبانة بشكل احترازي لتعويض أي استبانة غير صالحة

للتحليل، ومن المتوقع استرداد ما لا يقل عن (٣٧٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد تقارب (٩٢.٥٪)، وهي نسبة تُعدّ ممتازة وفقاً للمعايير المعتمدة في الدراسات الإدارية الميدانية.

مصادر جمع البيانات

ستعتمد الدراسة الحالية على نوعين من مصادر جمع البيانات، وذلك على النحو الآتي:

المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العلمية العربية والأجنبية كقاعدة) دار المنظومة، Scopus، Web of Science، Emerald)، فضلاً عن التقارير الرسمية والإحصاءات الصادرة عن الجهات المعنية بقطاع الاتصالات وتقنية المعلومات. وستوظّف هذه المصادر في بناء الإطار النظري للدراسة، وصياغة مشكلتها، وبناء أدواتها.

المصادر الأولية: وستتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها مباشرة من مفردات عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة المُعدّة لهذا الغرض، والتي ستوزّع إلكترونياً وورقياً على المبحوثين لضمان أعلى معدلات الاستجابة.

أداة الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على **الاستبانة** بوصفها الأداة الرئيسية لجمع البيانات الميدانية، وستُصمّم بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وستُعرض على مجموعة من المحكّمين المتخصصين للتحقق من صدقها الظاهري وصدق محتواها. وستُقاس فقرات الاستبانة باستخدام **مقياس ليكرت الخماسي** (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وتتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسية على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي).

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (التحول الرقمي) بأبعاده الخمسة، وذلك على النحو الآتي:

عدد الفقرات

البُعد

البنية التحتية الرقمية	4 فقرات
القيادة الرقمية	4 فقرات
الثقافة الرقمية	4 فقرات
المهارات الرقمية	4 فقرات
الاستراتيجية الرقمية	4 فقرات
إجمالي فقرات المتغير المستقل	20 فقرة

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (إدارة المشاريع الرقمية) وهو متغير أحادي المحور، ويتضمن (12) فقرة.

وبذلك يبلغ إجمالي عدد فقرات الاستبانة (32) فقرة موزعة على متغيرات الدراسة الرئيسية، إضافة إلى فقرات البيانات الديموغرافية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة

ستُعالج البيانات التي سيتم جمعها من خلال أداة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار الأحدث، وستُوظف الأساليب الإحصائية الآتية:

- **الإحصاء الوصفي:** ويشمل التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة.
- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لقياس ثبات أداة الدراسة والتحقق من الاتساق الداخلي لفقراتها.
- **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة واختبار العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- **اختبار كولموجوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov):** للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.

- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (Tolerance): للكشف عن التعدد الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد (Simple and Multiple Regression Analysis): اختبار فروض الدراسة المتعلقة بأثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.
- اختبار (T-test) للعينات المستقلة: لدراسة الفروق في تصورات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الثنائية.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لدراسة الفروق في تصورات المبحوثين وفقاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة الفئات.

حدود الدراسة

- ستلتزم الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي تُحدّد نطاقها العلمي والتطبيقي، وذلك على النحو الآتي:
- الحدود الموضوعية:** ستقتصر الدراسة على تناول أثر التحول الرقمي بأبعاده الخمسة (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية، الاستراتيجية الرقمية) بوصفه المتغير المستقل، على إدارة المشاريع الرقمية بوصفها المتغير التابع.
- الحدود المكانية:** ستُطبّق الدراسة الميدانية على شركات الاتصالات وتقنية المعلومات العاملة في نطاق الدراسة.
- الحدود البشرية:** ستقتصر الدراسة على العاملين في شركات الاتصالات وتقنية المعلومات محل الدراسة، ممن يشغلون مناصب إدارية وفنية على مختلف المستويات الوظيفية، ولديهم الخبرة والدراية الكافية بمتغيرات الدراسة.
- الحدود الزمانية:** ستُجرى الدراسة الميدانية خلال العام (٢٠٢٦م)، وستُعَمَّم نتائجها في حدود الفترة الزمنية التي تمّ فيها جمع البيانات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية

الحربي، خالد حمود نعيمش. (٢٠٢٢). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ١٣ع ، ٢٥٣ - ٢٩٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1335746>

الطحطوح، عمر بن عمار. (٢٠٢٤). تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع: دراسة باستخدام منهجية تحليل SWOT. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج١٣، ع١، ٣٩٦ - ٤٢٠. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1478802>

الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (٢٠٢٤). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج٣، ع١، ١٢١ - ١٧٢. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1438961>

العمرين، بشار سليمان تيم، و الربابعة، فاطمة علي محمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1445910>

زيد، هلا. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية "بتروتريد". مجلة العلوم التجارية والبيئية، مج٢، ع٢، ٣٣٠ - ٣٤٨. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1491252>

السواط، طلق عوض الله، و الحربي، ياسر ساير. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز. المجلة العربية للنشر العلمي، ع٤٣، ٦٤٧ - ٦٨٦. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1436338>

محمد، ياسمين عبدالرحيم سيد أحمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج ١٤، ع ٣، ٤٨٩ - ٥١٣. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1444136>

الجغوبي، سلمى محمد، و الحربي، مها بنت عيد بن زين. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع ٨٨، ١٩٧ - ٢٥٤. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1439555>

أحمد، أحمد عبدالسلام، و مهدي، شيماء فالح. (٢٠٢٤). أثر استراتيجيات التحول الرقمي على نجاح مشاريع منظمات الأعمال: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات العاملة في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج ٢٠، عدد خاص، ١٤٠٦ - ١٤٣٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572476>

قنديل، رضا حسين. (٢٠٢٥). أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني المصرية. المجلة العربية للإدارة، مج ٤٥، ع ١، ٤٣ - ٦٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1622805>

داهينين، بن عامر. (٢٠٢٤). أثر القدرات الرقمية في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية: تبني التوجه الاستباقي من خلال تطبيق مقارنة القدرات الديناميكية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع ٤، ٦١٣ - ٦٤٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1522745>

المراجع الأجنبية

Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L., & Dong, H. (2025). Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda. Systems, 13(8), 625.

Eyieyien, O. G., Idemudia, P. O. P. C., & Ijomah, T. I. (2024). Strategic approaches for successful digital transformation in project management across

industries. *International Journal of Frontiers in Engineering and Technology Research*, 7(1), 01–011.

Jiang, J. J. (2023). From information technology projects to digital transformation programs: Research pathways. *Project Management Journal*, 54(4), 327–333.

Gonçalves, M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D. P., & Silva, V. F. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 24(4), eRAMR230075.

Bannikov, V., Lobunets, T., Buriak, I., Maslyhan, O., & Shevchuk, L. (2022). On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. *Amazonia Investiga*, 11(55), 334–343.

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**"The Impact of Digital Transformation on Digital Project
Management: A Field Study on Telecommunications and
Information Technology Companies**

Prepared by:

Abdulrahman Saleh Al-Arini

261002086

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1448-2026