

أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي

بالمملكة العربية السعودية:

دراسة تطبيقية على هيئة تطوير محافظة جدة

مشروع التخرج

إعداد

أسماء عبدالله علي ال منيع

إشراف

د. الفيصل عبد الحميد

د. فايز جراد

2025 / 1446



الإهداء

إلى الذين وقفوا بجواري ،،

وأمدوني بعونهم و تأييدهم و شجعوني على الدراسة والبحث ،،

إلى والدي ووالدتي حفظهم الله

إلى إخواني وأخواتي

إلى أساتذتي

إلى زميلاتي

أهدي لهم هذا البحث امتناناً لفضلهم علي

أطال الله في عمرهم وأمدهم بالصحة والعافية ...

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا ونبينا محمد

صلى الله عليه وسلم وعلى آله وصحبه أجمعين

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان لأبي وأمي على كونهم السند والداعمين لي في حياتي دائماً، بعد

الله سبحانه وتعالى هم السبب الأول لإنجازاتي في هذه الحياة.

أتقدم بالشكر لأساتذتي الفاضلين وعلى وجه الخصوص الدكتور الفيصل عبد الحميد

والدكتور فايز الجراد على توجيهاتهم وإرشاداتهم القيمة التي ساعدتني في إتمام هذا البحث

بنجاح

في الختام أشكر كل من قدم لي الدعم والمساندة وساهم في إنجاز هذا العمل، متمنية للجميع

دوام التوفيق لكل ما هو خير.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجي، التنظيمي، البشري، الخدمي) في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات من عينة من العاملين في الإدارات والأقسام ذات العلاقة بإدارة المشاريع، والبالغ عددهم (170) موظفاً، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (111) مفردة، وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) ، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي لدى هيئة تطوير محافظة جدة جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس اهتمام الهيئة بتبني وتوظيف التقنيات الحديثة في تطوير أداء المشاريع الحكومية. كما بينت النتائج أن البعد التنظيمي للتحول الرقمي يُعدّ الأقوى تأثيراً ضمن أبعاد التحول في الهيئة. وأظهرت النتائج كذلك أن كفاءة إدارة المشاريع بالهيئة جاءت بدرجة مرتفعة، ويُعزى ذلك إلى وجود أسس إدارية واضحة مثل التواصل الفعال بين الفرق ومعايير الجودة المعتمدة، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع، مما يدل على أن نجاح التحول الرقمي يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة المشاريع الحكومية ويُعزز فعالية العمليات التنفيذية. وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تحديداً في تقييم كفاءة إدارة المشاريع، مما يشير إلى أن تراكم الخبرات المهنية يسهم في تشكيل فهم أعمق لممارسات إدارة المشاريع ويُعزز من تقييم الفرد لكفاءة الأداء. وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في التحول الرقمي وتوسيع نطاقه داخل هيئة تطوير محافظة جدة، من خلال الاستمرار في تحديث البنية التحتية الرقمية وتبني تقنيات متقدمة تتماشى مع أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع الحكومية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، إدارة المشاريع، هيئة تطوير محافظة جدة.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسمة	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
المستخلص	د
قائمة المحتويات	هـ
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	ي
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1.1 المقدمة	1
1.2 مشكلة الدراسة	3
1.3 أسئلة الدراسة	4
1.4 أهمية الدراسة	4
1.5 أهداف الدراسة	5
1.6 فروض الدراسة	6
1.7 نموذج الدراسة	7
1.8 حدود الدراسة	7
1.9 مصطلحات الدراسة	8
1.10 الدراسات السابقة	9
الفصل الثاني: الإطار النظري	
2.1 التحول الرقمي	23
2.1.1 تعريف التحول الرقمي	23
2.1.2 أهمية التحول الرقمي	25

26	2.1.3 متطلبات التحول الرقمي
27	2.1.4 أبعاد التحول الرقمي
32	2.1.5 فوائد التحول الرقمي
33	2.1.6 معوقات تحقيق التحول الرقمي
35	2.2 مفهوم إدارة المشاريع
35	2.2.1 تعريف إدارة المشاريع
36	2.2.2 أهمية إدارة المشاريع
38	2.2.3 أهداف إدارة المشاريع
39	2.2.4 مراحل إدارة المشروع
41	2.2.5 عوامل النجاح في إدارة المشاريع
43	2.2.6 فعالية إدارة المشروع
45	2.3 التحول الرقمي وإدارة المشاريع بهيئة تطوير محافظة جدة
45	2.3.1 نبذة عن الهيئة
45	2.3.2 الأهداف الاستراتيجية للهيئة
46	2.3.3 التحول الرقمي بهيئة تطوير محافظة جدة
47	2.3.4 إدارة المشاريع بهيئة تطوير محافظة جدة
الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها	
49	3.1 منهج الدراسة
49	3.2 مجتمع الدراسة
50	3.3 عينة الدراسة
50	3.4 خصائص عينة الدراسة
56	3.5 أداة الدراسة
58	3.6 صدق وثبات الاستبانة
61	3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

الفصل الرابع : عرض نتائج الدراسة وتفسيرها	
62	4.1 الاختبارات الوصفية لمحاور الدراسة
73	4.2 نتائج الإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار الفرضيات
78	4.3 الفروق في محاور إدارة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية
الفصل الخامس : نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات	
86	5.1 النتائج
87	5.2 التوصيات
89	5.3 مقترحات لدراسات مستقبلية
89	5.4 صعوبات وتحديات الدراسة
91	المراجع
98	الملاحق
103	Abstract

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول.	الصفحة
1-3	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	51
2-3	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الفئة العمرية	52
3-3	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	53
4-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	54
5-3	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية	55
6-3	أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي	58
7-3	صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول حسب الأبعاد	59
8-3	معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ-ألفا	60
1-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد التكنولوجي للتحويل الرقمي.	62
2-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد التنظيمي للتحويل الرقمي.	65
3-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد البشري للتحويل الرقمي.	67
4-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد الخدمي (تجربة المستفيدين) للتحويل الرقمي	69
5-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى كفاءة إدارة المشاريع بالهيئة	71
6-4	العلاقة بين البُعد التكنولوجي وكفاءة إدارة المشاريع بطريقة الإنحدار الخطي البسيط	73
7-4	العلاقة بين البُعد التنظيمي وكفاءة إدارة المشاريع بطريقة الإنحدار البسيط	75
8-4	العلاقة بين البُعد البشري للتحويل الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع بطريقة الإنحدار الخطي البسيط	76
9-4	العلاقة بين البُعد الخدمي للتحويل الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع بطريقة الإنحدار الخطي البسيط	77

79	نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	10-4
80	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	11-4
81	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.	12-4
83	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	13-4
84	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية	14-4

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نموذج متغيرات الدراسة	7
1-3	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس	52
2-3	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر	53
3-3	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	54
4-3	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع	55
5-3	توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفي	56

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة:

تشهد المملكة العربية السعودية حراكاً تنموياً واسعاً في مختلف القطاعات، في إطار رؤية المملكة 2030، التي تمثل خريطة طريق استراتيجية تهدف إلى تنويع مصادر الدخل، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وتُعد التحولات الرقمية من الركائز الأساسية التي تستند إليها الرؤية في تحقيق أهدافها، حيث تسعى إلى تحويل المملكة إلى نموذج عالمي رائد في مختلف مجالات التنمية من خلال توظيف التقنيات الحديثة وتعزيز التحول الرقمي في القطاع الحكومي، بهدف تحسين جودة الخدمات، وتبسيط الإجراءات، وتسريع الوصول إلى المستفيدين عبر قنوات إلكترونية متقدمة وآمنة.

وفي ظل ما يشهده العالم من تطورات متسارعة في مجال التقنية والاتجاه المتنامي نحو الاقتصاد الرقمي، أصبحت المنظمات الحكومية مطالبة بتبني الأنظمة الرقمية الذكية كأداة استراتيجية لتعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحقيق رضا المستفيدين، ورفع جودة الخدمات؛ ويُعد التحول الرقمي من أبرز الأدوات الحديثة التي تعتمدها المنظمات الحكومية لتسريع إنجاز المعاملات، وتقليل التكاليف، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والشفافية، بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التنظيمية (سيد أحمد، 2023).

فالتحول الرقمي يُعد عملية شاملة للتغيير التنظيمي، تشمل الاستراتيجيات، والهياكل، والعمليات، والثقافة، وتكنولوجيا المعلومات، ويتطلب من القادة التنفيذيين اتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بخلق القيمة، والمشاركة الرقمية، وتوجيه عملية التغيير، كما يتطلب هذا التحول مراجعة مهارات العاملين، وتطوير ثقافة الابتكار، وتقييم مستوى النضج الرقمي لتحديد فرص التحسين والتطوير (Gharib, 2019).

كما تشكل إدارة المشاريع إحدى الركائز الرئيسة لتحقيق الأهداف التنموية للجهات الحكومية، خاصة في ظل النمو والتوسع المستمر في المشروعات الوطنية الكبرى، وتُعد إدارة المشاريع أحد أهم التوجهات الإدارية الحديثة التي تسهم في تحقيق النجاح المؤسسي من خلال حسن اختيار المشاريع، والتخطيط السليم، والتنفيذ الفعال، والمتابعة الدقيقة، وهو ما يضمن تحقيق الغايات المنشودة بكفاءة عالية (العبد اللات، 2021).

ومع تزايد تعقيدات المشاريع الحكومية وتعدد الجهات المعنية بتنفيذها، برزت الحاجة إلى تعزيز أدوات إدارة المشاريع رقمياً، حيث أصبحت فعالية إدارة المشاريع عنصراً حاسماً في ضمان نجاحها وتحقيق الاستفادة المؤسسية، ويُعد التحول الرقمي في إدارة المشاريع أداة فاعلة لتحسين التنسيق، ومتابعة الأداء، والرقابة المالية، والحد من الهدر في الوقت والموارد (النجار، 2020).

وتشير البيانات الرسمية إلى أن المملكة العربية السعودية خصصت ميزانيات ضخمة لدعم مشاريع البنية التحتية والتنمية الحضرية، حيث تم رصد أكثر من 65 مليار ريال للخدمات البلدية، بما يشمل تطوير البنية التحتية للمدن، و 42 مليار ريال لقطاع التجهيزات الأساسية والنقل، إضافة إلى مشاريع في مجالات الإسكان، والاتصالات، والخدمات البريدية، والتقنيات المتقدمة، والفضاء، والمدن الصناعية (المنصة الوطنية الموحدة، 2025). وهو ما يعكس التوجه الجاد نحو تطوير المشاريع وفق معايير حديثة تستفيد من التقنيات الرقمية.

وفي هذا السياق، تبرز هيئة تطوير محافظة جدة كأحد النماذج الحيوية في القطاع الحكومي، لما تضطلع به من دور محوري في تطوير مشاريع استراتيجية ذات طابع عمراني واقتصادي واجتماعي، وتعد هذه الهيئة من الجهات التي تبنت أدوات التحول الرقمي في إدارة المشاريع، مما يجعلها نموذجاً ملائماً لدراسة أثر هذا التحول على رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية.

1.2 مشكلة الدراسة:

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، لاسيما تلك العاملة في مجالات التنمية الحضرية، مثل هيئة تطوير محافظة جدة، حيث تعتمد فعالية إدارة المشاريع على تبني استراتيجيات واضحة في التخطيط، والتنسيق الفعال بين الفرق التنفيذية، والاستخدام الأمثل للموارد، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة (الربيع، 2019).

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجالي التقنية والاتصالات، برز التحول الرقمي بوصفه توجهاً استراتيجياً تتبناه الحكومات لتعزيز جودة الخدمات العامة، ورفع كفاءتها التشغيلية، وتلبية تطلعات المستفيدين، وقد أولت المملكة العربية السعودية أهمية كبرى لهذا التوجه ضمن رؤيتها الطموحة 2030، فعملت على تسريع تبني ممارسات التحول الرقمي، بهدف تبسيط الإجراءات، وخفض التكاليف، وزيادة كفاءة الأجهزة الحكومية، وتحقيق رضا المستفيدين، بما ينعكس إيجاباً على مستوى الخدمات المقدمة (العمرى، 2020).

إلا أن نجاح التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد إدخال أدوات تكنولوجية حديثة، بل يرتبط بقدرة الجهة على توظيف هذه الأدوات ضمن أبعاد متكاملة تشمل: البعد التكنولوجي، والبعد التنظيمي، والبعد البشري، والبعد الخدمي، وهو ما يمثل تحدياً حقيقياً للمنظمات الحكومية الساعية لتطوير أدائها وتحقيق أهدافها بكفاءة (القطاونة، 2023).

وعلى الرغم من الجهود المتزايدة التي تبذلها المملكة في مجال التحول الرقمي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تتناول أثر هذا التحول في تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية، خصوصاً في سياق الجهات التنموية مثل هيئة تطوير محافظة جدة، والتي تمثل إحدى الجهات الحيوية المعنية بتنفيذ مشاريع تطويرية ضخمة تتطلب كفاءة عالية في إدارتها. ومن هنا تنبع مشكلة الدراسة من الحاجة إلى فهم

العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة، وكفاءة إدارة المشاريع في هذه الهيئة. بهدف سد الفجوة المعرفية في هذا المجال، وتوفير إطار علمي يمكن أن تستند إليه الجهات المشابهة في تحسين ممارساتها الرقمية والإدارية. وعليه، تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

- ما أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة؟

1.3 أسئلة الدراسة:

يتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما أثر البُعد التكنولوجي للتحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة؟
2. ما أثر البُعد التنظيمي للتحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة؟
3. ما أثر البُعد البشري للتحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة؟
4. ما أثر البُعد الخدمي للتحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة؟

1.4 أهمية الدراسة:

تتمثل الأهمية النظرية والتطبيقية فيما يلي:

(أ) الأهمية النظرية:

تتبع الأهمية النظرية للدراسة من أهمية موضوع التحول الرقمي كأحد الاتجاهات الحديثة في تطوير أداء المنظمات الحكومية، لا سيما في مجال إدارة المشاريع، الذي يُعد من الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف التنموية والاستراتيجية. وتُسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي من خلال تناول أثره بأبعاده الأربعة (التكنولوجي، التنظيمي، البشري، الخدمي) على كفاءة إدارة المشاريع في سياق محلي متمثل

في هيئة تطوير محافظة جدة .كما أن ندرة الدراسات التي تتناول هذا الموضوع في هذا السياق المؤسسي تحديداً، تُعزز من القيمة العلمية للدراسة وتفتح المجال لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية المقارنة في قطاعات أخرى مشابهة.

(ب) الأهمية التطبيقية:

تبرز الأهمية التطبيقية للدراسة من خلال تقديم مؤشرات واقعية يمكن أن تدعم صناع القرار في هيئة تطوير محافظة جدة في تقييم مدى فاعلية تطبيق التحول الرقمي، وتحليل مدى تأثيره على كفاءة إدارة المشاريع الحكومية. كما تُسهم النتائج والتوصيات المتوقعة في تحسين آليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع الحكومية، بما يحقق التكامل المؤسسي، ويرفع من مستوى الأداء العام. وتكتسب هذه الأهمية مزيداً من الزخم في ظل رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تسعى إلى تبني التحول الرقمي كأداة استراتيجية لتحسين الخدمات الحكومية وتحقيق التنمية المستدامة. بالإضافة إلى ذلك، تساعد الدراسة في معرفة التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي واقتراح حلول قابلة للتطبيق تساهم في تذليل هذه العقبات.

1.5 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على " أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة" ، كما تهدف الى تحقيق الأهداف التالية:

1. قياس أثر البُعد التكنولوجي للتحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة.

2. قياس أثر البُعد التنظيمي للتحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة.

3. قياس أثر البُعد البشري للتحويل الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة.

4. قياس أثر البُعد الخدمي للتحويل الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة.

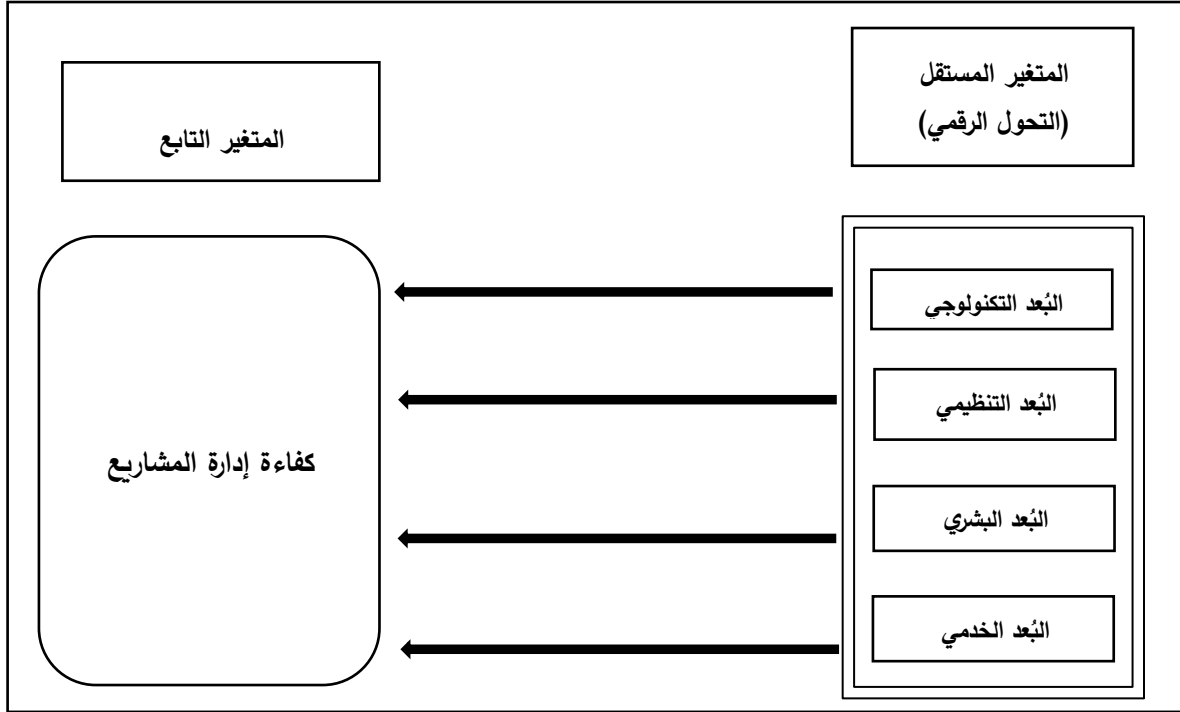
1.6 فروض الدراسة:

تسعى الدراسة إلى اختبار الفروض التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد التكنولوجي للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد التنظيمي للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد البشري للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد الخدمي للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.

1.7 نموذج الدراسة:

يمكن تمثيل متغيرات الدراسة كما هو موضح بالنموذج أدناه:



شكل رقم (1.1) نموذج متغيرات الدراسة

إعداد الباحثة: بالإعتماد على دراسات (سعيد، 2023)، و(الفاروق، 2023)، و (القطاونة، 2023)

1.8 حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود الموضوعية:** تمثلت الحدود الموضوعية في معرفة أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة

المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية.

2. **الحدود المكانية:** اقتصرَت الدراسة على هيئة تطوير محافظة جدة بوصفها الجهة المعنية بإدارة وتنفيذ

المشاريع الحكومية التنموية في المحافظة.

3. **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة خلال العام الأكاديمي 1446هـ / 2025م.

4. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على جميع العاملين في الإدارات والأقسام المعنية بإدارة المشاريع في هيئة تطوير محافظة جدة، بما يشمل القيادات التنفيذية، ومديري المشاريع، وفرق العمل المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي.

1.9 مصطلحات الدراسة:

(1) التحول الرقمي:

التعريف الاصطلاحي: يعرف التحول الرقمي بأنه هو محاولة إحداث تحول جذري في أسلوب وطريقة العمل بالإعتماد على الأساليب التقنية الحديثة والمتطورة وتوظيف الابتكار من أجل تحسين أداء المنظمة وتقديم أفضل الخدمات للمستفيدين وبشكل أسرع وأقل جهد وتكلفة (الأشقر، 2021).

التعريف الإجرائي: يقصد بالتحول الرقمي في هذه الدراسة مجموعة الأبعاد التكنولوجية والتنظيمية والبشرية والخدمية التي تتبناها هيئة تطوير محافظة جدة في إطار استخدام الأجهزة التقنية، والبرمجيات، ووسائل الاتصال، والموارد البشرية المؤهلة، والثقافة المؤسسية الداعمة، بهدف رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية وتحسين مستوى أدائها وجودة تنفيذها.

ب) إدارة المشاريع:

التعريف الاصطلاحي: تُعرف إدارة المشاريع حسب تعريف معهد إدارة المشاريع بأنها: عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة وإنهاء الأنشطة لتحقيق أهداف محددة ضمن نطاق زمني وميزانية محددين، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد، وضمان تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة (PMI , 2021).

التعريف الاجرائي: تُعرف إدارة المشاريع بأنها مجموعة من العمليات الإدارية والفنية التي تُطبق في هيئة تطوير محافظة جدة لضمان تنفيذ المشاريع الحكومية بكفاءة وفعالية، من خلال التخطيط المحكم،

والتنسيق بين الفرق العاملة، وضبط الجداول الزمنية والميزانيات، والاستفادة من أدوات وتقنيات التحول الرقمي، وذلك لتحقيق الأهداف التنموية المنشودة وتحسين الأداء المؤسسي.

1.10 الدراسات السابقة:

يتناول هذا الإطار الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، مع التعقيب عليها وقد تم ترتيبها حسب السنوات كما يلي:

1.10.1 الدراسات العربية.

دراسة (سعيد، 2023) بعنوان " أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين ". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية في فلسطين ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (301) موظف وموظفة في البنوك الإسلامية، وقد أظهرت نتائج الدراسة عن وجود أثر للتحول الرقمي في بعدي (الاستراتيجية الرقمية ، النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعدي (التكلفة والجودة)، كذلك يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في بعد (النضج الرقمي) على الميزة التنافسية لبعد (كفاءة العمليات الداخلية)، كما أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر للتحول الرقمي في بعد (التكنولوجيا الرقمية) على الميزة التنافسية لبعدي (الجودة والتكلفة) ، كما أنه يوجد أثر للتحول الرقمي في بُعدي (التكنولوجيا الرقمية والاستراتيجية الرقمية) على الميزة التنافسية لبعد (كفاءة العمليات الداخلية) ، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستثمار بكثافة في برنامج التحول الرقمي مع رؤية أن تصبح مصارف ناضجة رقمياً ، وأوصت الدراسة الإدارة العليا في المصارف الإسلامية في ظل التنافسية العالمية التوجه نحو التحول الرقمي .

دراسة (الفضلي، 2023) بعنوان " أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية: دراسة نظرية".

يهدف البحث إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية، ويعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي لبيان مفهوم التحول الرقمي ومقوماته وخصائصه، بالإضافة إلى استخدام المنهج المقارن لعرض تجارب بعض الدول الأخرى، التي فرضت الضرائب على الشركات الرقمية العالمية، ويشير مفهوم التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة بمواقع التواصل الاجتماعي، من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحملات البيانات الكبيرة، والحوسبة السحابية وانترنت الأشياء، مما أفسح المجال لظهور نماذج أعمال جديدة مثل المنصات الرقمية، حيث يعد فرض ضريبة على الأعمال الرقمية أمر بالغ الصعوبة، كون هذه الأعمال يتم عبر حدود العالم دون قيود أو حواجز، كما أنو يصعب في ظل الأعمال الرقمية تتبع الصفقة أو العملية، ومن ثم يصعب تحديد مصدر الدخل مما يتطلب تطوير النظم الضريبية لمواجهة التحول الرقمي.

دراسة (العزب، 2023) بعنوان " أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة

تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية ". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي (نشر آليات التحول الرقمي ، تطبيق التحول الرقمي ، تفعيل المواطنة والرقمنة) على تمكين الموارد البشرية (تفويض السلطة، بناء فريق العمل ، التدريب) ، وذلك لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الصحة والسكان ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، والإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان كمجتمع للدراسة والمكون من (4923) موظفاً على رأس العمل ، وقد تم إختيار عينة عشوائية بلغت (323) ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية ، كما أظهرت النتائج أن لنجاح نشر آليات التحول الرقمي يجب توفير أجهزة الحاسب الآلي لإكتساب العاملين مهارات الإستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية، كما كشفت النتائج

أن أبعاد التحول الرقمي (نشر آليات التحول الرقمي، تطبيق التحول الرقمي، تفعيل المواطنة والرقمنة) تهدف جميعاً إلى الارتقاء بالخدمات المقدمة للعاملين بوزارة الصحة والسكان، وقد أوصت الدراسة بضرورة التوجيه بزيادة أعداد الدورات التدريبية الخاصة بالتحول الرقمي ، كذلك نقل استراتيجية التحول الرقمي من كونها مطلب ومسعى للحكومة المصرية لتصبح ثقافة لجميع فئات المجتمع.

دراسة (الفاروق، 2023) بعنوان " دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية " . وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية ، ثقافة التحول ، الاتصالات الفعالة، الابتكار) في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية في البنوك الحكومية المصرية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من (120) مفردة من موظفي البنوك الحكومية المصرية ، وقد توصلت الدراسة لوجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التحول الرقمي وبين تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث تبين مساهمة استراتيجية التحول الرقمي في كفاءة وفعالية منظومة وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، وذلك وفق تطبيقاته في كل من التوظيف، والتدريب وإدارة الأجور، كما ساهمت في زيادة دقة العمليات وتوفير المعلومات اللازمة عن المورد البشري، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتبني خطة واستراتيجية واضحة لإدماج تكنولوجيا المعلومات مع منظومة إدارة الموارد البشرية بالبنوك الحكومية لمواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية السريعة التي يشهدها العصر الحالي.

دراسة (القطاونة، 2023) بعنوان " أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيراً وسيطاً: دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية " . وقد هدفت الدراسة إلى تحليل أثر استراتيجية التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، الموارد البشرية ، الأمن

والخصوصية ، جودة الموقع الالكتروني) على جودة الخدمات (الاستجابة ، الاعتمادية ، الملموسية ، التعاطف) في مديرية الأمن العام بالمملكة الأردنية الهاشمية، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (271) مفردة من المستويات الإدارية العليا بمديريات الأمن العام ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات بوجود المقارنة المرجعية متغيراً وسيطاً في مديرية الأمن العام، كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات وعلى المقارنة المرجعية ، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية للمقارنة المرجعية على جودة الخدمات ، كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق استراتيجية التحول الرقمي وجودة الخدمات جاءت بدرجة مرتفعة ، وأن مستوى تطبيق المقارنة المرجعية جاء بدرجة متوسطة في مديرية الأمن العام، وقد أوصت الدراسة بضرورة تعزيز استراتيجية التحول الرقمي من خلال تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات ، وذلك للمحافظة على جودة الخدمات وتحسينها في المديرية .

دراسة (قنديل، 2022) بعنوان " أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصرية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق مشاريع التحول الرقمي على أبعاد الثقة الرقمية (البيئة الرقمية ، تجارب المستخدمين، اتجاهات ومشاعر المستخدمين ، ومشاركة المستخدمين) ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتها لطبيعة الدراسة، واعتمدت على الإستبانة كأداة لجمع البيانات ، وقد تم اختيار عينة عشوائية قدرها (105) من التابعين لوزارة التربية والتعليم المصرية، وقد أظهرت النتائج أن جميع الأبعاد التي تم تناولها في الاستبيان حصلت على درجات عالية، حيث احتل بعد استخدام التكنولوجيا ووسائل التواصل الاجتماعي المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره 76%. يليه بعد اتجاهات المستخدمين ومشاعرهم، حيث حصل على وزن نسبي قدره 73.8% في

المرتبة الثانية. وحصل بُعد تجربة المستخدم على المركز الثالث بوزن نسبي 71.3%، بينما احتل بُعد البيئة الرقمية المركز الرابع بنسبة 69.6%. علاوة على ذلك، أثبتت الدراسة وجود علاقة كبيرة بين التحول الرقمي والثقة الرقمية عبر الأبعاد الأربعة، مما يشير إلى وجود تأثير كبير. وبناء على النتائج أوصت الدراسة باعتماد التحول الرقمي كضرورة استراتيجية داخل وزارة التربية والتعليم، خاصة في ظل الظروف الاستثنائية مثل جائحة كورونا المستمرة.

دراسة (عيسى، 2022) بعنوان "متطلبات استخدام التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية". وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات استخدام التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، وقد اعتمد البحث المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الإستبانة، والمقابلة الشخصية، وتكونت العينة من (30) فرد من العاملين بوزارة الشباب والرياضة بالإدارات المركزية بوزارة الشباب والرياضة، وأظهرت النتائج إلى أنه من خلال الدورات التي نظمتها وزارة الشباب والرياضة، تبين أن جميع الموظفين يمتلكون فهماً شاملاً للتحول الرقمي، كما أشارت النتائج إلى أن هناك متطلبات وتحديات معينة مرتبطة بتنفيذ التحول الرقمي داخل الوزارة. وبينما خصصت الوزارة ميزانية كافية لهذه العملية، لا تزال هناك عقبات يجب التغلب عليها، مثل نقص الدعم المالي وارتفاع تكاليف مصادر المعلومات الرقمية والمعدات التقنية اللازمة. وتؤكد الدراسة على أهمية توظيف التكنولوجيا في المؤسسات الحكومية والخاصة لتعزيز الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات.

دراسة (الحداد، 2022) بعنوان "أثر تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي: دراسة ميدانية في البنوك المصرية". هدفت الدراسة إلى استكشاف تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية وتحديد أثر ذلك التطبيق على محورين أساسيين الأول نشاط المراجعة الداخلية والثاني الشمول المالي داخل البنوك التجارية المصرية وإنعكاسه على تحقيق التنمية المستدامة وفقاً

لرؤية مصر 2030، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي من خلال تحليل الدراسات السابقة إلى جانب إعداد الدراسة الميدانية لتجميع البيانات وذلك عن طريق التحليل الإحصائي لبيانات 150 قائمة استقصاء تم الحصول عليها من عينة الدراسة المتمثلة في أربع فئات هم مديري المراجعة الداخلية، المراجعين الداخليين، موظفي تكنولوجيا المعلومات بالبنوك التجارية الحكومية المصرية والأكاديميين بالجامعات المصرية وذلك لاختبار فروض الدراسة، وتوصلت النتائج إلى وجود تأثير قوي لتطبيق آليات التحول الرقمي في البنوك على تطور إجراءات المراجعة الداخلية بها، كما أثبتت النتائج وجود دور لتطبيق التكنولوجيا الرقمية في أداء المعاملات البنكية واستخدام التقنيات الحديثة لتقديم الخدمات المصرفية في تحقيق الشمول المالي بالبنوك المصرية والذي ينعكس بدوره على تحقيق التنمية المستدامة، وقد أوصت الدراسة بضرورة وأهمية الاعتماد على تكنولوجيا التحول الرقمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، كما أنه ينبغي على مهنتي المحاسبة والمراجعة التطوير من أساليبها وأدواتها لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

دراسة (نصير، 2021) بعنوان " أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية " . وقد هدفت الدراسة إلى فحص تأثير التحول الرقمي في الحد من عدم تماثل المعلومات في الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية ، ولتحقيق أهداف البحث تم جمع البيانات من عينة مكونة من أكبر (50) شركة مدرجة بمؤشر (TASI) لعام 2020، وقد تم استخدام أسلوب تحليل الارتباط المتعدد وتحليل الانحدار المتعدد لفحص تأثير تبني تقنيات التحول الرقمي على درجة عدم تماثل المعلومات في سوق الأوراق المالية السعودية ، وقد أظهرت النتائج وجود ارتباط سلبي معنوي بين تطبيق تقنيات التحول الرقمي ودرجة عدم تماثل المعلومات في الشركات ، ومن ثم تؤدي زيادة مستويات التحول الرقمي إلى انخفاض درجة عدم تماثل المعلومات ، كما تؤكد نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود علاقة سلبية بين مستوى التحول الرقمي ومدى السعر كمقياس لعدم تماثل المعلومات، حيث يؤدي ارتفاع

مستوى التحول الرقمي إلى انخفاض مستوى عدم تماثل المعلومات، وقد كانت هذه العلاقة معنوية ومن ثم تدعم نتائج تحليل الانحدار المتعدد أن اعتماد عمليات التحول الرقمي يقلل من عدم تماثل المعلومات في سوق الأوراق المالية السعودية.

دراسة (الحمادي، 2020) بعنوان "التحول الرقمي وأثره في تقليل تكلفة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة". وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في التقليل من تكلفة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة وعددهم (515) موظفاً وبلغت عينة الدراسة (211) موظف، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، وأستخدمت الدراسة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على واقع تكلفة خدمات التحول الرقمي في النيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة من وجهة نظر العاملين وذلك بمتوسط (3.95)، كما كشفت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التحول الرقمي بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة يسهم بدرجة كبيرة في تقليل التكلفة من وجهة نظر العاملين وذلك بمتوسط (4.15)، وأظهرت النتائج عدم وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة حول محاور الدراسة تعزي لمتغير العمر والمستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة وعدد الدورات التدريبية في مجال التحول الرقمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على إستبدال العمليات التقليدية بالعمليات الرقمية، وتوفير الإمكانيات والآليات اللازمة لمتابعة ومراقبة أداء التحول الرقمي.

1.10.2 الدراسات الأجنبية.

دراسة (Stojanovic & Dragic, 2023) بعنوان " التحول الرقمي والتغيير التنظيمي: إطار لتعزيز الشركات". وهدفت الدراسة إلى فحص تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في الشركات الكبرى،

وكيفية تأثيره في تغيير الهياكل الإدارية داخل هذه الشركات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عدد من الشركات الكبرى التي أتمت تحولاً رقمياً في هياكلها الإدارية وعملياتها التشغيلية، وتمثلت العينة من شركات تعمل في بيئات تنافسية ومتنوعة مثل شركات التقنية، الخدمات المالية، وغيرها. وقد أظهرت النتائج أن الشركات التي اعتمدت التحول الرقمي شهدت تحسناً ملحوظاً في الأداء التنظيمي، خصوصاً في مجالات الكفاءة التشغيلية، والابتكار، وتجربة العملاء. كذلك تم تغيير الهياكل الإدارية لتكون أكثر مرونة وقادرة على التكيف بسرعة مع التغيرات الرقمية، والتحول الرقمي ساعد في تبسيط العمليات الإدارية وتحسين التواصل بين الأقسام المختلفة. وقد أوصت الدراسة بضرورة أن تستثمر الشركات في تكنولوجيا متقدمة لدعم التحول الرقمي، مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الكبيرة، والحوسبة السحابية.

دراسة (Liu & Lee, 2022) بعنوان " أثر التحول الرقمي على ابتكار نماذج الأعمال: دراسة حالة في صناعة تكنولوجيا المعلومات ". وتهدف الدراسة إلى استكشاف كيف يؤثر التحول الرقمي على ابتكار نماذج الأعمال داخل قطاع تكنولوجيا المعلومات، وقد تم استخدام منهج دراسة الحالة على عدد من شركات تكنولوجيا المعلومات، مع تحليل معمق لعمليات التحول الرقمي وتطوير نماذج الأعمال، وقد شملت الدراسة مجموعة مختارة من الشركات الرائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات، التي خضعت لعمليات تحول رقمي متقدمة، وقد أظهرت النتائج أن التحول الرقمي أدى إلى تغييرات جذرية في نماذج الأعمال التقليدية، كما تم تبني نماذج أعمال جديدة تعتمد على البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، كما ساعدت هذه النماذج في تعزيز المرونة، وخفض التكاليف، وتقديم خدمات مخصصة للعملاء. وقد أوصت الدراسة بضرورة تبني التقنيات الحديثة كجزء من الاستراتيجية المؤسسية، وتشجيع ثقافة الابتكار الرقمي بين الموظفين.

دراسة (Fischer et al,2021) بعنوان " تأثير الرقمنة في القطاع العام: مراجعة منهجية للأدبيات". وتضمنت الدراسة مراجعة منهجية لدراسات سابقة تناولت أثر مشاريع التحول الرقمي في القطاع العام حيث بلغ عدد هذه الدراسات (93) ، كما بينت الدراسة الفروق بين التحول الرقمي والرقمنة والحكومة الإلكترونية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن أغلب الدراسات تناولت أثر التحول الرقمي من بعد الكفاءة، والأداء فقط ، لذلك نحن بحاجة موضوع أثر التحول الرقمي على الخدمات الحكومية من أبعاد مختلفة هناك حاجة إلى مزيد من التعاون متعدد التخصصات للبحث في تأثير الرقمنة في القطاع العام ودراسة الأبعاد المختلفة بشكل أوثق ويجب ربط التأثير بالإضافة إلى ذلك ، ويجب أن يركز البحث بشكل أكبر على تأثيرات الرقمنة داخل الإدارة .

دراسة (Vaidya et al,2020) بعنوان " التحول الرقمي في مشاريع القطاع العام: تعزيز كفاءة إدارة المشاريع ". تناولت الدراسة أهمية التحول الرقمي في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع داخل القطاع العام، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي النوعي، وقد شملت عينة الدراسة (150) موظفاً من مديري المشاريع والعاملين في فرق تنفيذ المشاريع الرقمية بالمملكة المتحدة، وقد أوضحت النتائج أن تبني الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة يسهم بشكل ملموس في تقليل مدة تنفيذ المشاريع بنسبة تتراوح بين 15 إلى 25%، بالإضافة إلى خفض التكاليف التشغيلية بحوالي 20%. وقد تبين أن هذه التحسينات ناتجة عن زيادة فعالية التعاون بين فرق العمل وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمليات التقليدية. وأكدت الدراسة على أهمية العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، والتي تشمل تدريب الموظفين المستمر، ودعم القيادة، وتوفير بنية تحتية تقنية متطورة. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات شاملة للتحول الرقمي في الجهات الحكومية، مع التركيز على تطوير الكوادر البشرية وتعزيز ثقافة الابتكار، فضلاً عن الاستثمار في بنية تحتية رقمية متكاملة لضمان تحقيق أهداف المشاريع بكفاءة وفعالية.

دراسة (Vial,2019). تستعرض هذه الدراسة مجموعة من الأبحاث السابقة حول التحول الرقمي وتأثيراته على المؤسسات، كما تبحث في العوامل التي تساهم في نجاح التحول الرقمي وتسلط الضوء على إدارة التغيير كعامل رئيسي في تحقيق هذا النجاح، وقد اعتمدت عينة الدراسة على أكثر من 200 دراسة سابقة حول التحول الرقمي وإدارة التغيير، دون استخدام عينة تجريبية، ومن خلال التحليل النقدي للأبحاث السابقة مع استخدام أطر نظرية لتحديد الفجوات البحثية وتقديم توصيات لمجالات البحث المستقبلية، وقد توصلت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي لا يتطلب فقط الاستثمار في التكنولوجيا، بل يستلزم تغييرات كبيرة في هياكل المؤسسات وثقافتها، كما أن إدارة التغيير تعتبر عاملاً حاسماً في تقليل مقاومة التغيير وزيادة احتمالية نجاح التحول الرقمي، وقد أوصت الدراسة بضرورة تشجيع القيادات على أن يكونوا محفزين للتغيير، وأن يكونوا نموذجاً يحتذى به في تبني التكنولوجيا.

1.10.3 ملخص للدراسات السابقة:

الدراسة	الهدف	المنهج	الأدوات	العينة	النتائج الرئيسية	التوصيات
سعيد (2023)	التعرف على أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية للبنوك الإسلامية في فلسطين	وصفي تحليلي	استبانة	301 موظف من البنوك الإسلامية	أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية في التكلفة والجودة وكفاءة العمليات الداخلية، لكن ليس في التكنولوجيا الرقمية	الاستثمار في التحول الرقمي وتوجيه المصارف الإسلامية نحو التحول الرقمي

الفضلي (2023)	تحليل أثر التحول الرقمي على النظم الضريبية	وصفي تحليلي	مقارنات دولية	-	صعوبة فرض الضرائب على الأعمال الرقمية العالمية بسبب الحدود العالمية وعدم تتبع العمليات	ضرورة تطوير النظم الضريبية لمواكبة التحديات الرقمية
العزب (2023)	تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية في وزارة الصحة	وصفي	استبانة	323 موظف	علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية؛ تطور في الأداء وجودة الخدمات	زيادة الدورات التدريبية وتوسيع ثقافة التحول الرقمي في المجتمع
الفاروق (2023)	تأثير التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية في البنوك الحكومية	وصفي تحليلي	استبانة	120 موظف من البنوك الحكومية	علاقة معنوية بين التحول الرقمي وكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية في التوظيف والتدريب	تبني خطة استراتيجية لدمج تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية
القطاونة (2023)	أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في الأمن العام الأردني	وصفي تحليلي	استبانة	271 موظف من الأمن العام	أثر استراتيجي للتحول الرقمي على جودة الخدمات في الأمن العام مع دور المقارنة المرجعية كمتغير وسيط	تعزيز وتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات لضمان جودة الخدمات في الأمن العام
قنديل (2022)	تأثير مشاريع التحول الرقمي على الثقة الرقمية في وزارة التربية والتعليم المصرية	وصفي تحليلي	استبانة	105 موظف	علاقة قوية بين التحول الرقمي والثقة الرقمية، مع تأثير واضح على تجربة المستخدم ومشاركة المستخدمين	اعتماد التحول الرقمي كاستراتيجية داخل الوزارة لتعزيز الثقة الرقمية في التعليم

عيسى وآخرون (2022)	التعرف على متطلبات التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين في وزارة الشباب والرياضة	وصفي	استبانة، مقابلة شخصية	30 موظف من الوزارة	العاملون يمتلكون فهمًا شاملاً للتحول الرقمي، لكن هناك تحديات مثل نقص الدعم المالي والمعدات التقنية	ضرورة تحسين الدعم المالي والمعدات التقنية لتعزيز التحول الرقمي في الوزارة
الحداد (2022)	تأثير التحول الرقمي على المراجعة الداخلية والشمول المالي في البنوك المصرية	استقرائي وميداني	استبيانات وتحليل إحصائي	150 فرد (مراجعين، موظفي تكنولوجيا أكاديميين)	تأثير إيجابي للتحول الرقمي على إجراءات المراجعة الداخلية والشمول المالي في البنوك المصرية	ضرورة الاعتماد على التحول الرقمي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في القطاع المصرفي
نصير (2021)	أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات في الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية	تحليلي	تحليل الارتباط والانحدار	50 شركة مدرجة في TASI	ارتباط سلبي معنوي بين التحول الرقمي ودرجة عدم تماثل المعلومات؛ التحول الرقمي يقلل عدم التماثل	تعزيز التحول الرقمي في سوق الأوراق المالية لتحسين تماثل المعلومات وتقليل التباين في الأسعار

1.10.4 التعقيب على الدراسات السابقة:

اطلعت الباحثة على العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقته بمتغيرات وأبعاد كثيرة، وفيما يلي عرض لأوجه الاتفاق والاختلاف والاستفادة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

أولاً: أوجه الاتفاق:

- 1- إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كدراسة (عيسى وآخرون، 2022) ، ودراسة (الفاروق، 2023) في أهمية عملية التحول الرقمي في القطاع العام والخاص، حيث تلعب دوراً حيوياً في تطوير الأعمال والمنظمات.
- 2- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، كما في دراسة كلاً من (سعيد، 2023)، و(الفاروق، 2023)، و (العزب، 2023) وهو المنهج المتبع في الدراسة الحالية.
- 3- استخدمت غالبية الدراسات السابقة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات كدراسة (الفاروق، 2023)، و(القطاونة ، 2023)، و(الحداد، 2022).

ثانياً: أوجه الاختلاف:

- 1- تختلف الدراسات السابقة في القطاع أو المجال الذي تم تطبيق الدراسة عليه، في حين أن بعض الدراسات ركزت على القطاع المصرفي مثل (سعيد، 2023) في فلسطين ودراسة (الفاروق، 2023) في البنوك المصرية، فإن هناك دراسات أخرى تناولت قطاعات حكومية مختلفة مثل دراسة (القطاونة، 2023) التي تناولت مديرية الأمن العام في الأردن، ودراسة (الفضلي، 2023) التي تناولت النظم الضريبية. بينما تركز الدراسة الحالية على قطاع تطوير محافظة جدة في مجال إدارة المشاريع.
- 2- تختلف الدراسة الحالية من حيث المجتمع ومكان تطبيقها، إذ طبقت على موظفي هيئة تطوير محافظة جدة، في حين أن الدراسات السابقة تنوعت بين مجتمعات وبيئات مختلفة مثل البنوك والمؤسسات الحكومية الأخرى.
- 3- تتميز الدراسة الحالية بأنها من الدراسات النادرة التي تجمع بين متغيري التحول الرقمي وتأثيره المباشر على كفاءة إدارة المشاريع في هيئة حكومية محلية، وهو مجال أقل دراسة مقارنة بغيره.

ثالثاً: أوجه الاستفادة:

1- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة فرضيات الدراسة، وكتابة الإطار النظري،

والوصول للمنهج الملائم لهذه الدراسة.

2- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة.

3- استفادت الدراسة الحالية في تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة لموضوع الدراسة.

رابعاً: الفجوة البحثية:

تشير مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة إلى وجود تركيز واضح على دراسة التحول الرقمي في القطاعات الحكومية والخاصة، إلا أن العديد منها تناولت هذا الموضوع بشكل جزئي أو في سياقات قطاعية وجغرافية محددة، مثل البنوك التجارية أو الجهات الأمنية، أو في مؤسسات حكومية عامة في بلدان عربية وأجنبية أخرى، كما أن معظم الدراسات لم تستعرض التحول الرقمي من منظور شمولي يدمج بين أبعاده التكنولوجية والتنظيمية والبشرية والخدمية بشكل متكامل.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات ذات الطابع التنموي والخدمي، مثل هيئة تطوير محافظة جدة، لم تحظَ بالاهتمام الكافي في الدراسات السابقة، على الرغم من أهمية دورها في تنفيذ المشاريع التنموية واستخدامها المتزايد للتقنيات الرقمية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

بناءً عليه، تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تستهدف قياس العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة، ومن هنا تتبع أهمية الدراسة الحالية التي تسعى إلى سد هذه الفجوة العلمية عبر تقديم رؤية معمقة تسهم في تطوير الممارسات الرقمية ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

مقدمة:

لقد وضعت المملكة استراتيجية شاملة للتحول الرقمي الحكومي، تستهدف تسريع رقمنة الخدمات وتحسين سبل تقديمها، وتعزيز التعاون بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص، بما يسهم في تحقيق الشفافية والفعالية وتقليل البيروقراطية، وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية داخل هيئة تطوير محافظة جدة، باعتبار أن إدارة المشاريع تمثل العمود الفقري لتحقيق الأهداف التنموية والاستراتيجية.

وفي هذا الفصل، تستعرض الباحثة الإطار النظري للدراسة من خلال مناقشة المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع، وذلك بهدف بناء قاعدة معرفية قوية تدعم البحث الحالي.

2.1 التحول الرقمي:

2.1.1 تعريف التحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي أحد المصطلحات التي تصف الأساليب المبتكرة والحديثة التي تستخدمها الحكومات المعاصرة في استغلال التكنولوجيا لإنجاز المهام الحكومية، والاستفادة منها في تنفيذها، وفي سعيها لتحويل الخدمات والأنظمة إلى تنسيق رقمي، فإنها تتنافس أيضاً مع بعضها البعض ومع القطاع الخاص لصالح القيام بذلك بهدف إرضاء المستفيدين ومحاولة التقليل من وقتهم أو جهدهم (زايد، 2023).

ويعتمد تعريف التحول الرقمي على المفهوم الذي تستخدمه بعض المنظمات الأوروبية بأنه هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك من أجل تحسين الجودة، وزيادة الأداء، وتقليل رضا متلقي الخدمة، وتقليل خطوات الإجراءات (شليبي، 2021).

ويعرف التحول الرقمي بأنه هو وسيلة متطورة تستخدم التقنيات الحديثة مثل الانترنت والهواتف الذكية في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للجمهور، وتطوير أداء المنظمات في تقديم الخدمات، وتمكين أكبر عدد من المستخدمين من إنجاز احتياجاتهم في أسرع وقت (أحمد، 2022).

ويعرف أيضاً بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك الأفراد في المنظمة، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتقنيات الرقمية، والعمل على تعديل الثقافة التنظيمية، وسلوكيات الأفراد، بما ينسجم وطبيعة التكنولوجيا الحديثة (القطاونة، 2023).

كما يعرف التحول الرقمي بأنه دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع المجالات، مما يؤدي إلى تغيير شامل في طريقة أداء الأعمال، وأسلوب تقديم الخدمات، وهو تغيير يتطلب من المنظمات تحديد الوضع الراهن القائم على الأساليب القديمة، والتحول نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة لأداء الأعمال (varenne, 2020).

ويعرف أيضاً بأنه عملية انتقال القطاعات الحكومية أو الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات التي تزيد من قيمة منتجاتها (سعيد، 2023).

بناءً على ما سبق، تستنتج الباحثة أن التحول الرقمي يمثل ضرورة استراتيجية لتحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، من خلال تبني تقنيات حديثة تساهم في تسهيل الوصول إلى الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين، ودعم اتخاذ القرار، الأمر الذي يتطلب تطوير البنية التحتية الرقمية، وتطوير الموارد البشرية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي.

2.1.2 أهمية التحول الرقمي:

تكمن أهمية التحول الرقمي في مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، والتقنيات الرقمية التي لها الدور الكبير في تغيير طريقة أداء الأعمال، وأنماطه ، ووسائله ، نحو الأفضل لما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة ، وتحسين نوعية الخدمات ، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وزيادة قدرتها على التجديد والابتكار، كما أن امتلاك المنظمة للتحول الرقمي يمكنها من مواكبة التغيرات البيئية المتنوعة، وجعلها أكثر مرونة في العمل، وقدرة على مواكبة التجديد والابتكار، ومواكبة الاحتياجات المتجددة، وبهذه السمات تستطيع المنظمة تحسين جودة خدماتها في ضوء المعايير العالمية المقبولة للجودة (القطاونة ، 2023).

كما يؤدي التحول الرقمي إلى تطوير الأنماط القيادية للمنظمة، وتطوير الأساليب الإدارية المستخدمة، وترسيخ مبادئ التمكين، والنزاهة والشفافية، مما يؤدي إلى زيادة فعالية الإدارة باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة مثل: الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والحوسبة السحابية، والأمن السيبراني، والبيانات الضخمة، وانتشرت الأشياء، ومع هذه التقنيات تتطور المهارات، والكفاءات للقادة والإداريين فتكون نقلة نوعية للمنظمات (Zarkova, 2021).

وفي هذا الصدد يذكر (سعيد، 2023) أهمية التحول الرقمي في النقاط التالية:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي من خلال ظهور مهام جديدة وتقليص مهام قديمة.
2. المرونة وتوفير متطلبات القرارات بكفاءة وفعالية.
3. زيادة فعالية التنسيق بين وظائف المنظمات ومهامها وأنشطتها مما يعكس بوضوح تحسين الكفاءة والرضا للأطراف المعنية.
4. تطوير عملية اتخاذ القرارات، وكذلك الاستثمار الجيد في الإمكانيات البشرية والمادية.
5. تطوير الأنماط القيادية والإدارية، وظهور معالم فلسفة إدارية جديدة.

2.1.3 متطلبات التحول الرقمي:

هناك مجموعة من المتطلبات والمقومات التي تتفاعل مع بعضها البعض لدعم عملية التحول الرقمي، والانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الرقمية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا ما تؤكدته دراسة Mihardjo et al (2019) والتي توصلت نتائجها إلى أن التحول الرقمي يعتمد على عدة إجراءات وأساليب حديثة ، تتمثل في تطوير التكنولوجيا الحديثة ، ونظم الاتصالات المستخدمة ، وتوفير الدعم المالي اللازم لعملية التطوير، بالإضافة إلى مجموعة من التغييرات الأساسية في البناء التنظيمي، والهياكل التنظيمية ، والثقافة السائدة ، وتعديل برامج التدوين ، وتطوير الموارد البشرية في حين يرى بعضهم أن متطلبات عملية التحول الرقمي تتمثل في بناء رؤية استراتيجية رقمية، وتوفير الدعم المالي اللازم لتوفير البنية التحتية التكنولوجية، بما فيها توفير نظم المعلومات والاتصالات ، وتصميم موقع الكتروني آمن يفي بمتطلبات العملاء، والتركيز على أساليب الإدارة الالكترونية للمنظمة ومجال عملها، وتوفير شبكة للمعلومات ذات سرعة تلبي احتياجات المنظمة من المعلومات اللازمة باستمرار، وفي الوقت المناسب، كذلك وجود خطة استراتيجية مرنة لدمج التقنيات الرقمية في بيئة العمل (Royle&laing,2022).

كذلك تحتاج عملية التحول الرقمي إلى وجود نظام إداري رقمي فعال يسهل عملية اتخاذ القرارات ومواجهة المشكلات التي تواجه العمل بالإضافة إلى توفير الأجهزة الذكية، والبرمجيات اللازمة لنجاح عملية التحول الالكتروني، وتوفير متطلبات الحماية الالكترونية، وتطوير مستوى الاتصال الالكتروني في المستويات الإدارية في المنظمة كافة، فضلاً عن توفير الدعم المالي اللازم لعملية التحول الرقمي (أحمد، 2022).

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن من أهم متطلبات عملية التحول الرقمي تغيير ثقافة المنظمة من الثقافة الورقية التقليدية إلى الثقافة الرقمية مما يتطلب عقد الدورات التدريبية للموظفين، وورش العمل، واللقاءات الدورية لتعزيز الثقافة الرقمية، وإقناعهم بأهمية التحول الرقمي باستخدام الوسائل التكنولوجية

الحديثة، ولابد من تطوير الهياكل التنظيمية لتتلاءم مع متطلبات استراتيجية التحول الرقمي (القطاونة، 2023).

وهناك مجموعة من المعايير والمتطلبات التي يجب أن تتوفر في المنظمة قبل بدء عملية التحول الرقمي، يذكرها (زايد، 2023) على النحو التالي:

1. التخطيط للتحول الرقمي: حيث يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق التميز المؤسسي ولابد من أن يكون عملية مخطط لها بعناية، وتعمل على تحديد الاحتياجات والمعوقات، ومن الضروري وضع خارطة طريق تحدد أسلوب الإدارة، وخطة التدريب والموارد المالية الداعمة.
2. القيادة ودعم الإدارة العليا: ويقع على القيادة داخل المنظمة العبء الأكبر في تبني النظام الملائم للإدارة، إذ يتطلب التحول الرقمي توافر المناخ التنظيمي، والرؤية لتعديل اتجاه الإدارة وأسلوبها، كما يتطلب الاهتمام برفع كفاءة الجهاز الإداري.
3. الكفاءات البشرية: لابد من التركيز على أهمية توفر فريق عمل متكامل، ومدرّب لتحقيق التحول، فبالرغم من السعي للتحول الرقمي يبقى العنصر البشري مهماً لإدارة التحول وتطبيقه والبحث عن أساليب أكثر إبداعية للتطوير والتحديث.
4. المتطلبات التقنية: يتطلب التحول الرقمي الاهتمام بالبنية التحتية الأساسية، مثل توفير الأجهزة والبرامج التي تعتبر عنصراً أساسياً يحدد مدى جودة الخدمات المقدمة وسلاسة الوصول إليها وتحقيقها.

2.1.4 أبعاد التحول الرقمي:

تختلف أبعاد عملية التحول الرقمي باختلاف وجهات نظر الباحثين، والمداخل التي انطلقوا منها في دراستها، واختبار علاقتها بالمتغيرات الأخرى، وعلى الرغم من ذلك فإن جميع أبعاد عملية التحول الرقمي التي

تناولها الباحثين تؤدي بصورة أو بأخرى إلى جعل المنظمة قادرة على تحويل عملياتها وفق متطلبات التحول الرقمي، وأهم هذه الأبعاد ما يلي:

أولاً: البُعد التكنولوجي

يُعد البُعد التكنولوجي هو الركيزة الأساسية لأي عملية تحول رقمي، حيث يمثل الأساس التقني الذي تُبنى عليه جميع المبادرات الرقمية، ويتضمن هذا البُعد مجموعة من العناصر المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية، مثل أنظمة الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء، وقواعد البيانات الضخمة، والأمن السيبراني، كما يشمل هذا البُعد تحديث الأجهزة والمعدات، وتبني برمجيات مرنة ومتراصة قادرة على التكامل مع مختلف الأنظمة، إضافة إلى توفير قنوات إلكترونية لتقديم الخدمات مثل التطبيقات الذكية والمواقع التفاعلية (شديد ، 2021).

كما يعد من المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي هو توفير البنية التحتية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات، وذلك من أجل توليد و تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وقد كانت التطورات التكنولوجية الحديثة أحد الأسباب الرئيسية للتحول الرقمي، ويرتبط التحول الرقمي بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة، فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها، وكذلك المشاركة وتوزيعها، بل وحتى إنشاءها وتكوينها لا بد لها من تأمين المبنى والقواعد التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وعلى هذا الأساس فإن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات يعتبر من المتطلبات الأساسية للتحول الرقمي (بكار ، 2022).

كما تعد البنية التحتية التكنولوجية من الأبعاد الرئيسية لتبني عملية التحول الرقمي مما يتطلب من المنظمات بذل العديد من الجهود لتوفير بنية تحتية تكنولوجية، ودعم قطاع تكنولوجيا المعلومات بكافة أشكاله، وتأسيس بنية تحتية تكنولوجية داعمة لعملية التحول الرقمي، من حيث توفير شبكات الإنترنت ذات السرعات العالية والبرمجيات الحديثة، والتقنيات الرقمية المتطورة كافة، ودعم الاستثمار في قطاع الاتصالات،

وتكنولوجيا المعلومات ، إذ أن البنية التحتية التكنولوجية من أبرز عوامل النجاح لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي ، وإتاحة الخدمات الالكترونية من أبرز عوامل النجاح لتنفيذ عملية التحول الرقمي ، وإتاحة الخدمات الالكترونية لمتلقي الخدمة بطرق بسيطة وتكلفة ملائمة في أي وقت وأي مكان (Norton,2020).

ووفقاً للدراسات الحديثة، فإن فعالية البُعد التكنولوجي لا تتوقف على مجرد توفير الأدوات، بل ترتبط بمدى قدرة المنظمة على توظيفها في تحسين الإنتاجية، وتقليل الوقت والجهد، وتوفير تجارب رقمية متقدمة للمستخدمين. ومن هنا، فإن المنظمات التي تستثمر في البنية التحتية الرقمية القوية تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية وتسريع التحول الرقمي.(Almeida & Farias, 2020) .

ثانياً: البُعد البشري

يُعد المورد البشري أحد أهم المكونات المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، إذ أن التكنولوجيا وحدها لا تكفي لتحقيق الأثر المطلوب دون وجود كوادر بشرية قادرة على التعامل معها بفعالية، ويركز هذا البُعد على رفع مستوى الكفاءة الرقمية للموظفين، من خلال التدريب المستمر والتطوير المهني، وزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي (شديد، 2021).

فالموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومروّسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها، كما أنها تصوغ الثقافة التنظيمية التي توضح أنماط السلوك وتضبطها، أو أنها مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء العاملين لمهامهم، وكيفية تنفيذ وظائفهم في سبيل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها (شديد، 2021).

ولقد أكدت دراسة البار(2019) على أنه من الصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدون الكوادر البشرية، حيث يتوجب عليها توفير كوادر بشرية مؤهلة قادرة على التخطيط الرقمي وتنفيذه مع الإيمان بالتغيير والتطوير والقدرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفعالة، وأشاروا إلى أن التحول الرقمي

في المنظمات لابد وأن يركز على توفير الكوادر البشرية المؤهلة والقادرة على الابتكار والإبداع من خلال الشروط التالية:

- وجود قيادات تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والانترنت.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والشبكات.
- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم للبقاء في الشركة.
- تطوير مهارات العاملين بما يتناسب مع التحول الرقمي في نظم المعلومات والبرمجيات، والعمل عن بعد.

وعلى صعيد آخر يجب استغلال التكنولوجيا الحديثة في تطوير الكفاءات البشرية ، فهي توفر العديد من الأدوات والتقنيات التي تسهل على الأفراد اكتساب لمهارات والمعارف اللازمة لتطوير مهاراتهم الوظيفية، وتنمية قدراتهم على استخدام التقنيات الرقمية ، ومن الأدوات التي تساعد في تطوير الكفاءات البشرية استخدام أسلوب التدريب الرقمي ، الذي يُمكن الأفراد من الحصول على المعرفة والمهارات اللازمة من خلال الانترنت، والتعلم عن بعد باستخدام منصات التدريب الالكترونية وأدوات الذكاء الاصطناعي التي تسهل على الأفراد اكتساب المهارات اللازمة في مجال التحول الرقمي (Bratton et al .2021).

كما يشمل هذا البُعد مقاومة التغيير، ودرجة تقبل الموظفين للتحويلات التقنية، ومدى استعدادهم لتغيير طرق العمل إلى أخرى تعتمد على التكنولوجيا، وتشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي الناجح يتطلب تحولاً ثقافياً داخل المنظمة، يبدأ من القيادة ويمتد إلى كافة المستويات . (Westerman et al., 2022) ومن هذا المنطلق، فإن تهيئة العاملين، وتحفيزهم، ومشاركتهم في مراحل التحول المختلفة، يُعدّ من أبرز عوامل نجاح المبادرات الرقمية.

ثالثاً: البُعد التنظيمي

يرتبط البُعد التنظيمي بقدرة الهيكل الإداري والتنظيمي للمؤسسة على استيعاب متطلبات التحول الرقمي، ويشمل عدة عناصر مثل وجود قيادة رقمية فعالة، وتبني ثقافة تنظيمية مرنة ومواكبة للتكنولوجيا، وتعديل السياسات والإجراءات بما يتلاءم مع المعايير الرقمية الحديثة (الجبور، 2022).

حيث إن ثقافة التحول الرقمي هي ثقافة ضخمة التحدي للمنظمات اليوم لذلك تحتاج المنظمات إلى إيلاء اهتمام خاص للبناء والتغيير للثقافة والابتكار دائماً من التفكير إلى العمل والتكيف مع العصر سريع التغير بشكل متزايد، حيث تؤثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي من خلال أن التقنيات الرقمية تتطلب من المنظمات تغيير أجزاء كبيرة من عملياتها والمهام اليومية للموظفين ، وتنفيذ التغييرات السريعة حتمية إذا كانت المنظمات تطمح إلى البقاء ، والحفاظ على ميزتها التنافسية ، هذه التغييرات تجبر الموظفين على تغيير ثقافتهم من ثقافة تقليدية لثقافة رقمية، وتسبب الطبيعة المضطربة للتحول الرقمي اجتهاداً إضافياً للموظفين ، الأمر الذي يتطلب من المنظمات الحفاظ على الثقافة داعمة للتغيير ، ويتم ذلك غالباً من خلال تقييم وتحسين ثقافة المنظمة وتعزيز قدراتهم مما يؤدي إلى نجاح جهود التحول الرقمي للمنظمة (Ylan,2021) .

كما تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على نجاح تحولات الأعمال، وهذا يتعلق بإحداث تغييرات جذرية في الثقافة في شروط الهيكل والعمليات، وقبل كل شيء، مواقف الأفراد ومعتقداتهم وسلوكياتهم، إن التحول التنظيمي والثقافي ضروري بالكامل من أجل استغلال الفوائد من نشر تكنولوجيا المعلومات الجديدة وإنشاء عقلية رقمية وتغيير لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية ضرورية لتحقيق التحول الرقمي الناجح، على الرغم من أن العديد من الأدبيات تقر بدور الثقافة التنظيمية في تسهيل وإدارة المنظمات للتحول الرقمي (العمارات، 2023).

كما يتضمن هذا البُعد أيضاً وجود رؤية رقمية واضحة، وخطط استراتيجية مدروسة تدعم التحول الرقمي وتوجهه نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، وتؤكد بعض الدراسات أن التحول الرقمي لا يُمثل فقط عملية تقنية، بل يُعد تحولاً استراتيجياً يتطلب إعادة هيكلة كاملة للمنظمة، وبالتالي، فإن المنظمات التي تملك جاهزية تنظيمية عالية تكون أكثر قدرة على تبني الحلول الرقمية وتطبيقها بفعالية على أرض الواقع (Bharadwaj et al., 2019).

رابعاً: البُعد الخدمي (تجربة المستخدمين)

يُعد هذا البُعد من أهم المخرجات المستهدفة في التحول الرقمي، حيث يتمحور حول تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين، وزيادة رضاهم وتفاعلهم مع المنظومة الرقمية، ويرتكز هذا البُعد على تصميم تجارب مستخدم متميزة، تتسم بالسهولة، والسرعة، والشفافية، وتُراعي احتياجات وتوقعات المستخدمين. ويشمل هذا البُعد توفير واجهات استخدام رقمية فعالة، وتقديم خدمات ذات طابع شخصي، وتمكين المستخدمين من إنجاز معاملاته دون الحاجة إلى الحضور الشخصي، وقد أثبتت الأدبيات أن التركيز على تجربة العملاء يُعد عاملاً فارقاً في تقييم نجاح مبادرات التحول الرقمي (Lemon & Verhoef, 2020).

ومن هنا، فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحسين جودة خدماتها الرقمية لا بد أن تُولي اهتماماً كبيراً لفهم سلوك المستخدمين، وتحليل رحلته الرقمية، والاعتماد على تقنيات متقدمة لتحسين التفاعل والاستجابة.

2.1.5 فوائد التحول الرقمي:

هناك مجموعة من الفوائد لتطبيق التحول الرقمي في المنظمات؛ يذكرها القطاونة (2023) كما يلي:

1. تحديث نماذج العمل بما يتلائم مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وتحويلها من الأعمال التقليدية إلى

الأعمال الإلكترونية المدعومة بوسائل التقنيات الرقمية الحديثة.

2. تحسين الكفاءة التشغيلية للمنظمة، وتطويرها باستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة، فضلاً عن تطوير إجراءات وأساليب العمل وتبسيطها وتطوير طرق تقديم الخدمات.
3. مساعدة المنظمة على استغلال مواردها بكفاءة، إذ إن الوسائل التكنولوجية تُعزز أساليب الرقابة على الموارد بأشكالها كافة، وتساعد في استغلالها بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المنظمة.
4. تطوير طرق الإنتاج باستخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإنتاجية التي تسهم في إيجاد وابتكار طرق جديدة لتطوير العمليات الإنتاجية وتحسين نوعية المنتجات.
5. تخفيض التكاليف، خاصة وأن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة يؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل.
6. زيادة رضا العملاء، إذ أن تطبيق استراتيجية التحول الرقمي يؤدي إلى زيادة القيمة المضافة للعملاء.

2.1.6 معوقات تحقيق التحول الرقمي:

هناك عدد من التحديات والمعوقات التي تحول دون تحقيق التحول الرقمي لأهدافه؛ وأهم هذه التحديات ما يلي:

1- ثقافة رفض التغيير:

لا يمكن للابتكار الرقمي تحقيق النجاح إلا من خلال تعزيز ثقافة التعاون، بحيث يجب على الموظفين أن يكونوا قادرين على العمل والتعاون واستكشاف أفكار جديدة، والانطلاق عبر كافة الحدود، لكن الواقع الحالي يشير إلى أن معظم المنظمات باتت عالقة في ثقافة ترفض التغيير، ثقافة مبنية على الفردية والتسلسلات الهرمية في العمل. كما يجب على مديري تكنولوجيا المعلومات الذين يرغبون في إنشاء ثقافة رقمية جديدة، أن يبدوا بشكل بسيط بتحديد عقلية رقمية واضحة، وتجميع فريق خاص بالابتكار الرقمي، ثم التعاون معه، وحمايته من باقي أفراد المنظمة، للسماح بتطوير ثقافة العمل الجديدة، ويمكن بعد ذلك تعزيز الروابط بين

الابتكارات الرقمية، وفرق العمل الأساسية، لتوسيع نطاق الأفكار الجديدة، ونشر ثقافة العمل (خميس، 2021).

2- المشاركة والتعاون بشكل محدود:

لا تشكل عدم الرغبة في المشاركة والتعاون تحدياً على مستوى منظومة العمل بين المنظمات فقط، بل تعد هذه القضية أيضاً تحدياً كبيراً داخل أي منظمة بذاتها، فقضايا التحكم بالعمليات والمعلومات والأنظمة وامتلاكها تجعل العاملين مترددين في مشاركة معارفهم وخبراتهم، وغالباً ما تكون قضية الابتكار الرقمي مع فرق العمل التي تتشارك في المهام المتعددة مختلف تماماً عما اعتاد عليه الموظفين، فيما يتعلق بالوظائف والتسلسلات الهرمية، إذ لا بد أن تظهر المقاومة التي سيبدونها تجاه المشاركة والتعاون (الجبور، 2022).

3- الممارسات الحالية لا تدعم المواهب:

إن امتلاك المواهب المناسبة هو أمر بالغ الأهمية، لكن وجود الممارسات الصحيحة يسمح للمواهب بالعمل بفاعلية أكبر، كما أن العمليات التقليدية شديدة التنظيم، والتي تتم بشكل بطيء لا يمكنها أن تدعم عمليات التحول الرقمي، علاوة على أنه لا يوجد في الوقت نفسه نماذج عمل مجربة ومختبرة وجاهزة للتنفيذ، بل يجب على كل مؤسسة العثور على ممارسات الأعمال التي تناسبها على أفضل وجه لدعم المواهب (الجبور، 2022).

4- التغيير ليس سهلاً:

غالباً ما يكون تطبيق الأعمال الرقمية مكلفاً وصعباً من الناحية التقنية، فتطوير المنظمات، وتغيير الهيكل التنظيمي في المنظمة، وإنشاء منظومة عمل مع الشركاء، وهي عمليات تحتاج إلى الكثير من الوقت والموارد والأموال، ويجب على المنظمات على المدى البعيد بناء قدراتها التنظيمية التي تجعل من عملية التغيير أبسط وأسرع ويمكن للمنظمات القيام بذلك من خلال تطوير استراتيجية قائمة على منصة مفتوحة،

تقوم من خلالها بدعم مبادئ التصميم ، وعمليات التغيير المستمرة ، ومن ثم تعزز من الابتكار القائم على هذه المنصة بما يسمح بتوفير خدمات جديدة قائمة على هذه المنصة بشكل أساسي (خميس ، 2021).

كما يضيف العمارات (2023) عدداً من العوائق التنظيمية التي تحول دون التحول الرقمي مثل: عدم وضوح الرؤية والهدف من التحول الرقمي، عدم وجود فهم إداري ومعرفة وخبرة في التحول الرقمي، الافتقار إلى المرونة التنظيمية، الافتقار إلى مهارات القيادة الرقمية (التطلع إلى الأمام وفهم التكنولوجيا، والعقل المتفتح ، والتعاون) ، ثقافة تنظيمية غير مرنة، المكافآت والحوافز غير متوافقة مع التحول الرقمي ، عدم وضوح أنظمة القياس والمكافآت، عدم مشاركة الموظفين وانخراطهم، مقاومة الموظف للتغيير.

2.2 مفهوم إدارة المشاريع:

2.2.1 تعريف إدارة المشاريع:

- إدارة المشاريع هي عملية تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة وإغلاق المشاريع بهدف تحقيق أهداف محددة ضمن نطاق زمني وميزانية ومعايير جودة معينة، وهي منهجية تعتمد على مجموعة من العمليات والتقنيات التي تهدف إلى ضمان تحقيق النتائج المرجوة بأعلى كفاءة ممكنة (النجار ، 2020).
- ووفقاً للمعهد الدولي لإدارة المشاريع (PMI) : فإن إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته وتحقيق أهدافه.
 - ووفقاً لدليل PMBOK : فإن إدارة المشاريع هي ممارسة توظيف العمليات والموارد المناسبة لإكمال المشروع بنجاح مع الالتزام بالنطاق، والجدول الزمني، والتكلفة، والجودة، والمخاطر.
 - ووفقاً للمعيار الدولي ISO 21500 : فإن إدارة المشاريع هي توجيه وتنسيق الأنشطة لتحقيق أهداف المشروع، من خلال تطبيق العمليات الخاصة بالتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم والإغلاق.

وتعرف إدارة المشاريع بأنها هي عملية ربط المهام والموارد مع بعضها البعض بأفضل صورة لتنفيذ المشروع بالشكل الفعال للوصول إلى النتائج المرجوة منه، لذلك كلما كانت لدى المنظمة معرفة أفضل وأكبر بإدارة المشاريع فأنها تبعاً لذلك تكون قادرة على التنفيذ والإدارة بصورة أفضل (النسور، 2020).

وعرفت كذلك بأنها مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة تعمل مع بعضها البعض بهدف الاستخدام الأمثل لموارد المشروع بقصد تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية، وضمن معايير الزمن، والكلفة، والجودة مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المحيطة فيتم توزيع العمل والموارد على الأنشطة بما يضمن تحقيق هدف المشروع والذي يصب في تحقيق هدف المنظمة الاستراتيجي (محمد ودعامي، 2019).

كما تعرف بأنها هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على أنشطة المشروع لتحقيق متطلبات المشروع، ويتم تحقيق إدارة المشروعات عن طريق تطبيق عمليات إدارة المشروعات وتكاملها من الابتداء والتخطيط والتنفيذ والمراقبة والتحكم وإنهاء المشروع، وأن مدير المشروع هو الشخص المسئول عن تحقيق أهداف المشروع (عضيات، 2022).

وتستنتج الباحثة في ضوء ما سبق بأن إدارة المشاريع هي مجموعة من الأنشطة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة لإنشاء خدمة أو منتج أو نتيجة فريدة باستخدام مجموعة من الأساليب والإجراءات وأفضل الممارسات والتقنيات والمعارف والمهارات لتنفيذ مشاريع الهيئة بهدف تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية ضمن قيود الوقت والتكلفة والجودة.

2.2.2 أهمية إدارة المشاريع:

تكمن الأهمية الفعلية لإدارة المشاريع في إنشاء خطة مشروع جيدة لفهم متطلبات الأعمال ومتطلبات العملاء ومسؤوليات العمل، والأهم من ذلك هو أن مدير المشروع يظهر معرفة وخبرة من الدرجة الأولى في فهم نشاط العمل وتلبية رغباته (العبد اللات، 2021).

وترجع أهمية إدارة المشاريع إلى المزايا المختلفة التي تقدمها هذه العملية، والتي يوضحها (الحديدي، 2020)، و(محمد، 2019) كما يلي:

- 1- تحقيق درجة عالية من المتابعة، حيث يتم متابعة المشروع من خلال الخطط الموضوعة من قبل الإدارة، وعملية إدارتها فيتم متابعتها وإجراء التصحيح له في حالة وجود أي انحراف على الخطط.
- 2- جودة الصناعة واتخاذ القرار، حيث أن إدارة المشروع تضمن جودة المنتج أو الخدمة من خلال وضع مواصفاته وشروط التسليم ضمن وثيقة المشروع والخطط قبل البدء بتنفيذ المشروع.
- 3- تقليل المخاطر، حيث تعمل إدارة المشروع على دراسة البيئة الداخلية والخارجية ورصد أي خطر قد يواجه المشروع ويعيق تنفيذه أو تسليمه حسب المدة أو التكلفة أو الجودة الموضوعة ووضع الاستراتيجية المناسبة لتفادي هذه المخاطر أو التقليل من أثرها.
- 4- استخدام أفضل الأساليب في إدارة المشروع، يجب على إدارة المشروع اتباع أفضل الممارسات لتنفيذ المشروع وتسليمه حسب الخطط الموضوعة وحسب متطلبات أصحاب العلاقة.
- 5- التوسع في المعرفة البشرية والتقدم العلمي والتكنولوجي، حيث تعمل إدارة المشروع على إدارة الموارد الخاصة بالمشروع من موارد بشرية أو تكنولوجية أو مالية وتطويرها لتسليم المشروع بكفاءة وفاعلية.
- 6- الطلب المتزايد على السلع والخدمات، إن تنفيذ الخطط الموضوعة للمشروع وتسليمه بكفاءة وفاعلية وتلبية متطلبات أصحاب العلاقة ومواكبة احتياجات السوق من خلال دراسة الجدوى الخاصة بالمشروع تضمن زيادة الطلب على المنتج.

2.2.3 أهداف إدارة المشاريع:

تهدف إدارة المشاريع إلى تحقيق ما يلي:

1- الأهداف الأساسية لإدارة المشاريع:

- تحقيق نطاق المشروع من خلال ضمان تنفيذ جميع مخرجات المشروع وفقاً للمتطلبات المحددة، مع الالتزام بالموصفات والمعايير المعتمدة.
- إدارة الجدول الزمني والالتزام بالإطار الزمني المحدد للمشروع من خلال التخطيط الفعال للأنشطة، وتحديد الأولويات، ومراقبة الإنجاز المرحلي.
- ضبط التكلفة وضمان تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة من خلال الإدارة الفعالة للموارد المالية، والحد من التكاليف غير الضرورية.
- تحقيق الجودة وضمان توافق مخرجات المشروع مع المعايير الفنية والتنظيمية المحددة، من خلال تطبيق أدوات مراقبة الجودة وضبطها (السلمي، 2022).

2- الأهداف الاستراتيجية لإدارة المشاريع:

- تعزيز رضا أصحاب المصلحة وتلبية توقعات واحتياجات جميع الأطراف المعنية، بما في ذلك العملاء والممولين والمستفيدين النهائيين.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإنتاجية.
- إدارة المخاطر وتحديد وتحليل وتقييم المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على سير المشروع، واتخاذ تدابير استباقية للتعامل معها بفعالية.

- تحقيق الاستدامة وضمان أن يكون للمشروع أثر إيجابي ومستدام على المنظمة والمجتمع من خلال تبني ممارسات مسؤولة بيئياً واجتماعياً (الحديدي، 2020).

3- الأهداف التنظيمية والإدارية:

- التكامل بين المشاريع وضمان توافق المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال التنسيق بين المشاريع والبرامج المختلفة.
- تعزيز التواصل والتنسيق وتوفير آليات واضحة وفعالة لنقل المعلومات بين فرق العمل وأصحاب المصلحة لضمان التنفيذ السلس للمشروع.
- التعلم والتحسين المستمر وتطبيق آليات تقييم الأداء واستخلاص الدروس المستفادة من المشاريع السابقة لتطوير العمليات وتحقيق أفضل الممارسات في المشاريع المستقبلية (الحديدي، 2020).

2.2.4 مراحل إدارة المشروع:

- تتضمن إدارة المشروع مجموعة من المراحل المتسلسلة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية، وفقاً لمنهجيات إدارة المشاريع المعتمدة، مثل دليل PMBOK الصادر عن معهد إدارة المشاريع (PMI)، تمر المشاريع بخمس مراحل رئيسية وهي:

1- مرحلة البدء :

- وتعد هذه المرحلة حجر الأساس للمشروع، حيث يتم فيها تحديد المبررات الاستراتيجية للمشروع عبر تحليل الجدوى كوثيقة رسمية تجيز بدء المشروع والشروع فيه، تحديد أهدافه، وأصحاب المصلحة الرئيسيين (السلمي، 2022).

2-مرحلة التخطيط:

تُعد مرحلة التخطيط من أهم مراحل إدارة المشروع، حيث يتم وضع خطة تفصيلية توضح كيف سيتم تنفيذ المشروع وإدارته، ويشمل التخطيط تحديد نطاق المشروع، ووضع الجدول الزمني، وتقدير التكلفة والميزانية، وإدارة المخاطر، بالإضافة إلى وضع خطط لضمان الجودة، وإدارة الموارد البشرية، والتواصل، والتوريد، وتهدف هذه المرحلة لإنشاء خارطة طريق واضحة تضمن تنفيذ المشروع بطريقة مُنظمة وفعالة (عبد النبي، 2021).

3- مرحلة التنفيذ:

في هذه المرحلة، يتم تنفيذ المهام والأنشطة المحددة في خطة المشروع وفقاً للجدول الزمني والميزانية المعتمدة، ويشمل ذلك توزيع الأدوار والمسؤوليات على فرق العمل، وتخصيص الموارد، والتواصل المستمر بين الأطراف المعنية، وتعتمد هذه المرحلة على تطبيق استراتيجيات إدارة الأداء والجودة، والتأكد من تحقيق الأهداف التشغيلية وفقاً للمعايير المحددة، ويُعتبر التواصل الفعال والتنسيق بين الفرق المختلفة عنصراً أساسياً في ضمان سير العمل بسلاسة (عبد النبي، 2021).

4-مرحلة المراقبة والتحكم:

تتداخل هذه المرحلة مع مرحلة التنفيذ، حيث يتم فيها متابعة أداء المشروع مقارنةً بالخطة الأصلية، وتقييم مدى تحقيق الأهداف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، وتشمل هذه المرحلة مراقبة التكلفة والجدول الزمني والجودة، وتحليل المخاطر والتعامل مع التغييرات التي قد تطرأ أثناء تنفيذ المشروع، كما تُستخدم في هذه المرحلة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) وأدوات تحليل البيانات لضمان تحقيق المشروع للنتائج المرجوة بكفاءة (السلمي، 2022).

5-مرحلة الإغلاق:

تمثل هذه المرحلة النهاية الرسمية للمشروع، حيث يتم فيها تقييم النتائج النهائية، وتسليم مخرجات المشروع إلى العميل أو أصحاب المصلحة المعنيين، وتشمل هذه المرحلة إعداد التقارير النهائية، وتوثيق الدروس المستفادة، وإجراء مراجعة شاملة لأداء المشروع لتحديد النجاحات والتحديات، كما يتم في هذه المرحلة إنهاء العقود وإغلاق جميع العمليات المتعلقة بالمشروع لضمان الانتقال السلس إلى العمليات التشغيلية أو المشاريع المستقبلية (Kerzner,2022).

2.2.5 عوامل النجاح في إدارة المشاريع:

يعتمد نجاح أي مشروع على مجموعة من العوامل الأساسية التي تؤثر على جودة التنفيذ ومدى تحقيق الأهداف المرجوة ومن أهم عوامل النجاح في إدارة المشاريع ما يلي:

1- وضوح الرؤية والأهداف:

يُعد تحديد أهداف المشروع بوضوح أمراً ضرورياً لضمان توافق جميع الأطراف المعنية حول التوجه العام، بحيث يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً لضمان التنفيذ الفعال للمشروع (مرتضى، 2023).

2-التخطيط الجيد:

يُعتبر التخطيط الدقيق أحد الركائز الأساسية لنجاح المشاريع، حيث يتضمن إعداد خطة تفصيلية تحدد نطاق العمل، والموارد المطلوبة، والجدول الزمني، وإدارة المخاطر، يساعد التخطيط الجيد على تقليل التحديات وضمان التنفيذ المنظم (مرتضى، 2023).

3- القيادة الفعالة:

تلعب القيادة دوراً مهماً في توجيه فرق العمل وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف المشروع، ويجب أن يكون مدير المشروع قادراً على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإدارة الفرق بكفاءة، والتعامل مع المشكلات بمرونة (مرتضى، 2023).

4- إدارة المخاطر:

يُعد تحليل المخاطر والتخطيط لمواجهةها عنصراً أساسياً في ضمان استمرارية المشروع، ويتضمن ذلك تحديد المخاطر المحتملة، وتقييم أثرها، وتطوير استراتيجيات استباقية للتعامل معها (الحديدي، 2020).

5- كفاءة فرق العمل:

يعتمد نجاح المشروع على مهارات وخبرات فريق العمل، حيث يجب اختيار أفراد لديهم الكفاءة اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم، كما أن تعزيز بيئة العمل التعاونية والتواصل الفعال بين الفريق يساهم في تحسين الأداء والإنتاجية (الحديدي، 2020).

6- إدارة فعالة للموارد:

يتطلب نجاح المشروع الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية، ويشمل ذلك تخصيص الميزانيات بفعالية، وتوزيع المهام، وتوفير الأدوات والتكنولوجيا اللازمة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة (العبد اللات، 2021).

7- المرونة والاستجابة للتغيير:

تواجه المشاريع تحديات غير متوقعة، مما يتطلب قدرة على التكيف مع التغييرات وإعادة توجيه الاستراتيجيات عند الحاجة، ويعتمد النجاح على سرعة الاستجابة للمستجدات والقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة للحفاظ على سير المشروع (العبد اللات، 2021).

8- دعم الإدارة العليا:

يُعد دعم الإدارة العليا أحد العوامل الحاسمة لنجاح المشاريع، حيث يساهم في توفير الموارد المطلوبة، وتذليل العقبات، وضمان توافق المشروع مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة (العبد اللات، 2021).

2.2.6 فعالية إدارة المشروع:

نقاس فعالية إدارة المشروع بتقييم مجموعة من النشاطات المكونة للمشروع، يوضحها (عضيبات، 2022) كما يلي:

1- قدرة الإدارة على تقسيم العمل إلى أجزاء والربط الفعلي بين هذه الأجزاء المختلفة والتنسيق بين مهامها والحرص على عدم تضاربها أو تعطيل بعضها على حساب أخرى.

2- قدرة الإدارة على التنسيق ما بين عناصر المشروع في أوقات مختلفة، ومثال ذلك إذا كان المشروع هو فتح مصنع جديد وكان واحد من النشاطات فتح الاعتماد واستيراد الآلات فمن الممكن أن يتم ذلك في نفس الوقت التي يجري فيها التحضير.

3- قدرة الإدارة على إبقاء طرق الاتصال مفتوحة مع جميع العاملين في المشروع سواء ذلك في التخطيط للمناوبات أو توزيع القدرات الفنية للعاملين على المشروع وما إلى ذلك.

4- وجود نظام داخلي للمشروع يوضح بداية المشروع وكيفية توصيل التعليمات لكافة العاملين وطرق تقييم الإدارة.

5- قدرة الإدارة على تحديد مهام ومسؤوليات جميع العاملين في المشروع بهدف توزيع المسؤوليات ومعرفة الجهة الواجب محاسبتها في حالة وقوع خطأ ما، ويساعد على ذلك وجود وصف وظيفي دقيق لكل نشاط في المشروع.

وبشكل عام يمكن قياس فعالية إدارة المشروع من خلال مدى تطبيق مراحل إدارة المشروع، ومدى نجاح المشروع في تحقيق أهدافه، إذ تمر عملية التحليل للمشروع بثلاث مراحل رئيسية هي : مرحلة التخطيط والتنظيم، ومرحلة الجدولة، ومرحلة السيطرة، حيث يجب أن يتم في المرحلة الأولى (مرحلة التخطيط والتنظيم) دراسة المشروع ووضع الخطط الكفيلة بتنفيذه من خلال المعطيات المتوفرة ومن ثم تحديد قائمة النشاطات بناءً على هيكل تقسيم العمل، كما يتم في هذه المرحلة تحديد الزمن والموارد اللازمة لتنفيذ نشاطات المشروع تمهيداً لرسم المخطط الذي يمثل المشروع (العبد اللات، 2021).

أما المرحلة الثانية (مرحلة الجدولة) فيتم فيها تحليل خطة المشروع من أجل تحديد أوقات النشاطات والمشروع ومقدار مرونة كل نشاط، ومعرفة المسار أو المسارات الحرجة وأخيراً الزمن الذي سيستغرقه تنفيذ المشروع، ثم نقوم بدراسة كلفة المشروع، وتأثير زيادة أو اختصار زمن النشاطات المختلفة في كلفة المشروع، وأثر ذلك في مدة المشروع للوصول إلى أنسب وقت وكلفة المشروع، بعد ذلك نقوم بجدولة الموارد المتاحة للمشروع من أجل تنفيذه خلال الوقت والكلفة المحددين، ووضع المخططات النهائية بناءً على ذلك (Turner,2024)

تأتي أخيراً (مرحلة السيطرة) بعد وضع الخطة النهائية للمشروع والانتقال إلى مرحلة التنفيذ، حيث يتم تنفيذ ما تم التخطيط له وجدولته خلال المرحلتين السابقتين، إن الهدف من السيطرة في مرحلة التنفيذ هو ضمان تنفيذ ما تم تخطيطه وجدولته من أجل الوصول إلى الهدف النهائي للمشروع، وتتم عملية السيطرة عن طريق متابعة المشروع للحصول على معلومات ميدانية عن تقدم العمل ثم مقارنة وتقييم هذه المعلومات مع الخطة الموضوعية للمشروع ، ففي حالة وجود أي انحرافات يجب دراسة وتقييم هذا الانحراف والتنبؤ بتأثيره في المشروع كوحدة واحدة ثم العمل على تصحيح هذا الانحراف وتقليل تأثيره بقدر الإمكان في المدة والكلفة والمواصفات للمشروع ، ويتم توثيق جميع هذه المعلومات حتى نهاية المشروع (العبد اللات، 2021).

2.3 التحول الرقمي وإدارة المشاريع بهيئة تطوير محافظة جدة:

2.3.1 نبذة عن الهيئة:

تُعد هيئة تطوير محافظة جدة من الهيئات الحكومية الأساسية في المملكة العربية السعودية، والتي تأسست بهدف تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة في محافظة جدة، بما يتماشى مع الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، وتأسست الهيئة نتيجة للإدراك المتزايد لضرورة مواجهة التحديات العمرانية والبيئية في المدينة، التي تعد واحدة من أكثر المدن الحيوية والاقتصادية في المملكة.

تسعى الهيئة من خلال مهامها إلى تحقيق تحول ملموس في مدينة جدة في كافة الجوانب المتعلقة بالبنية التحتية والتخطيط العمراني، فضلاً عن تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين، وتعتبر الهيئة إحدى الركائز الأساسية التي تسهم في تحقيق التنمية المستدامة في المدينة، من خلال تنفيذ مشاريع استراتيجية تهدف إلى تحسين جودة الحياة، وتحفيز النمو الاقتصادي، وتعزيز الاستدامة البيئية.

2.3.2 الأهداف الاستراتيجية للهيئة:

تتمثل الأهداف الاستراتيجية لهيئة تطوير محافظة جدة في تحسين بيئة المدينة العمرانية، وتعزيز جودة الحياة للسكان، وتوفير بنية تحتية قوية تدعم النمو الاقتصادي والتنموي للمدينة، وتسعى الهيئة إلى تحقيق ذلك من خلال مجموعة من المشاريع التنموية التي تهدف إلى:

- تحسين المخطط العمراني من خلال تطوير الأحياء والمناطق السكنية، وإنشاء مشاريع سكنية متكاملة تلبي احتياجات المواطنين.
- تطوير شبكة الطرق حيث تضم الهيئة مشاريع لتوسيع وتطوير الطرق، بما يسهم في تحسين حركة المرور والتخفيف من الازدحام.

- الاهتمام بالمرافق العامة وتعزيز مرافق المدينة، مثل الحدائق العامة، والشواطئ، والمراكز الثقافية، بما يساهم في تحسين جودة الحياة.

2.3.3 التحول الرقمي بهيئة تطوير محافظة جدة:

يشكل التحول الرقمي محورا استراتيجياً في تطوير عمل هيئة تطوير محافظة جدة، حيث يسعى إلى تحديث البنية التحتية التقنية والأنظمة الإدارية بما يتماشى مع التوجهات الحديثة ورؤية المملكة 2030، وتهدف الهيئة من خلال تبني التحول الرقمي إلى تعزيز كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، من خلال رقمنة العمليات وتبسيط الإجراءات، مما يحقق سرعة الإنجاز وتقليل الهدر في الوقت والجهد.

وتتمثل أهمية التحول الرقمي في الهيئة في قدرته على تمكين الاتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام والفرق العاملة، وتعزيز الشفافية من خلال أنظمة معلومات متكاملة تدعم اتخاذ القرار المستند إلى بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب، كما يتيح التحول الرقمي تحسين تجربة المستفيدين عبر تقديم خدمات إلكترونية ذكية وسلسة، تسهل الوصول إلى المعلومات والخدمات بسهولة ويسر (المطيري، 2019).

كما تتبنى هيئة تطوير محافظة جدة تقنيات متقدمة مثل الحوسبة السحابية، وأنظمة إدارة المشاريع الرقمية، ومنصات التعاون الإلكتروني، التي تساهم في تحسين التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع التنموية، كما تولي الهيئة اهتماماً خاصاً بتطوير مهارات الموظفين وتدريبهم على استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، مما يضمن استمرارية التطوير وتحقيق أهداف التحول الرقمي.

حيث يمثل التحول الرقمي بهيئة تطوير محافظة جدة ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الابتكار، من خلال إعادة هيكلة العمليات وتعزيز البنية التحتية الرقمية، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمجتمع المحلي.

2.3.4 إدارة المشاريع بهيئة تطوير محافظة جدة:

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية في المنظمات، حيث تُمثل الأداة الرئيسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ضمن إطار زمني وميزاني محددين، حيث تعتمد الهيئة على منهجيات إدارة المشاريع الحديثة التي تهدف إلى تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة المشاريع التنموية والخدمية، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد وتحقيق النتائج المرجوة بأعلى جودة ممكنة (الصالح والرشيد، 2020).

حيث تتسم إدارة المشاريع في الهيئة بالتكامل بين مختلف الإدارات والفرق الفنية، مع تطبيق أنظمة إلكترونية متقدمة تساعد في متابعة مراحل المشروع من البداية حتى الإنجاز، وتُسهم في تحسين التنسيق وتقليل المخاطر وتأخير الإنجاز، كما تركز الهيئة على تطبيق معايير الجودة والالتزام بالموصفات الفنية والمعايير البيئية، بما يعزز من استدامة المشاريع ويحقق رضا المستفيدين.

حيث يعمل في الهيئة فريق متخصص لإدارة المشاريع مزود بالأدوات الرقمية التي تسهل التخطيط والتحكم في التكاليف والجدول الزمني، إضافة إلى إدارة الموارد البشرية بشكل فعال، وتحليل المخاطر المحتملة ووضع خطط استباقية لمعالجتها، كما تحرص الهيئة على تطوير مهارات العاملين في مجال إدارة المشاريع من خلال برامج تدريبية متخصصة، بهدف رفع كفاءتهم وتعزيز قدرتهم على التعامل مع التحديات المختلفة

2.3.5 دور التحول الرقمي في إدارة المشاريع بهيئة تطوير محافظة جدة:

يشكل التحول الرقمي عاملاً حيوياً في تحسين أداء إدارة المشاريع داخل هيئة تطوير محافظة جدة، حيث يسهم في تحديث وتطوير العمليات الإدارية والتشغيلية المتعلقة بتنفيذ المشاريع المختلفة، حيث يعتمد التحول الرقمي على دمج التقنيات الرقمية الحديثة في جميع مراحل إدارة المشروع، بدايةً من التخطيط، مروراً بالتنفيذ، والمراقبة، وصولاً إلى الإغلاق والتقييم، مما يتيح تحقيق مستويات أعلى من الدقة والكفاءة والشفافية.

في هيئة تطوير محافظة جدة، يساهم التحول الرقمي في تعزيز قدرات الفرق العاملة على التنسيق والتواصل الفعال عبر منصات رقمية متكاملة، ما يقلل من الأخطاء والتأخيرات ويضمن استغلال الموارد بشكل أمثل، كما يمكن من خلال أدوات التحليل الرقمية متابعة تقدم المشاريع في الوقت الحقيقي، مما يمكن الإدارة من اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة، ويعزز من قدرة الهيئة على التكيف مع التغيرات المفاجئة والتحديات البيئية أو الاقتصادية.

كما يوفر التحول الرقمي نظاماً موحداً لإدارة الوثائق والتقارير والمعلومات المتعلقة بالمشاريع، مما يسهل عمليات التدقيق والمتابعة، ويعزز الشفافية ويضمن الالتزام بالمعايير التنظيمية والتشريعات المحلية، كما يفتح المجال أمام الابتكار من خلال استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء لتحسين جودة المشاريع ورفع مستوى الخدمة المقدمة للمواطنين (المطيري، 2019).

بالتالي، يمكن القول إن التحول الرقمي يعد محركاً رئيسياً لتطوير إدارة المشاريع في هيئة تطوير محافظة جدة، حيث يعزز من الفاعلية التشغيلية، ويرفع من جودة الإنجاز، ويدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للهيئة بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتناول هذا الفصل عرض الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة، والتي تشمل تحديد المنهج الملائم لطبيعة البحث، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة المستهدف، بالإضافة إلى وصف الأداة الرئيسة لجمع البيانات من حيث تصميمها، والتحقق من صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل توضيح الخطوات المتبعة في تطبيق الأداة، وبيان الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وذلك وفق التفصيل التالي:

3.1 منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يُعد من المناهج البحثية الأساسية في مجالات الدراسات الإدارية والاجتماعية، نظراً لقدرته على تقديم وصف دقيق للظواهر المدروسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها، وقد تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة، حيث يتيح للباحثة جمع البيانات من الواقع الفعلي وتحليلها، بما يسهم في الوصول إلى استنتاجات علمية تسهم في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية.

3.2 مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الإدارات والأقسام ذات العلاقة بإدارة المشاريع داخل هيئة تطوير محافظة جدة، ويشمل ذلك القيادات التنفيذية، ومديري المشاريع، وفرق العمل الفنية والتنفيذية، والمتخصصين في التحول الرقمي، ويبلغ عدد أفراد هذا المجتمع (170) موظفاً، وفقاً لما توفر للباحثة من بيانات رسمية صادرة عن الهيئة لعام 2025. وتم اختيار هذا المجتمع نظراً لتوافر المعرفة

والتجربة لديهم فيما يتعلق بتطبيق التحول الرقمي ودوره في رفع كفاءة إدارة المشاريع، مما يجعلهم الفئة الأنسب للإجابة عن محاور الاستبانة وتحقيق أهداف الدراسة.

3.3 عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من موظفي هيئة تطوير محافظة جدة، العاملين في الإدارات والأقسام المرتبطة بإدارة المشاريع، والبالغ عددهم (170) موظفاً، وقد تم اعتماد أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل مناسب لجميع فئات المجتمع المستهدف، وتحقيق الحيادية في جمع البيانات وتحليلها، وقد تم تحديد حجم العينة بناءً على معادلة سلوفين (Slovin's Formula) عند هامش خطأ مسموح به (e) قدره (0.05)، ومستوى ثقة 95%، وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

حيث أن:

n: حجم عينة الدراسة.

N: حجم مجتمع الدراسة (170)

e: هامش الخطأ لمسموح به (0.05)

وعليه، فقد تم تحديد حجم العينة المطلوبة بما يقارب (119) مفردة، وهو حجم كافٍ ومناسب لإجراء التحليل الإحصائي واستخلاص نتائج ذات دلالة علمية وقابلة للتعميم بدرجة موثوقة، وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً باستخدام أدوات التقنية الحديثة من خلال منصة Google Forms، حيث تم إرسال الرابط إلى أفراد العينة المستهدفة عبر البريد الإلكتروني، وتطبيقات الهاتف المحمول، وبعض وسائل التواصل الاجتماعي،

ولضمان جودة البيانات، تم تصميم الاستبانة بصيغة محايدة وواضحة، مع التأكيد على سرية الإجابات، وتشجيع المشاركين على التفاعل من خلال إرسال تذكيرات دورية.

وقد بلغ عدد الاستجابات المستلمة (116) استبانة، تم استبعاد (5) استبانات منها لعدم اكتمال البيانات، ليكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (111) استبانة، وهو ما يمثل نسبة (93.3%) من العينة المستهدفة، وتُعد هذه النسبة مقبولة، وتمثل عينة كافية وملائمة لمجتمع الدراسة.

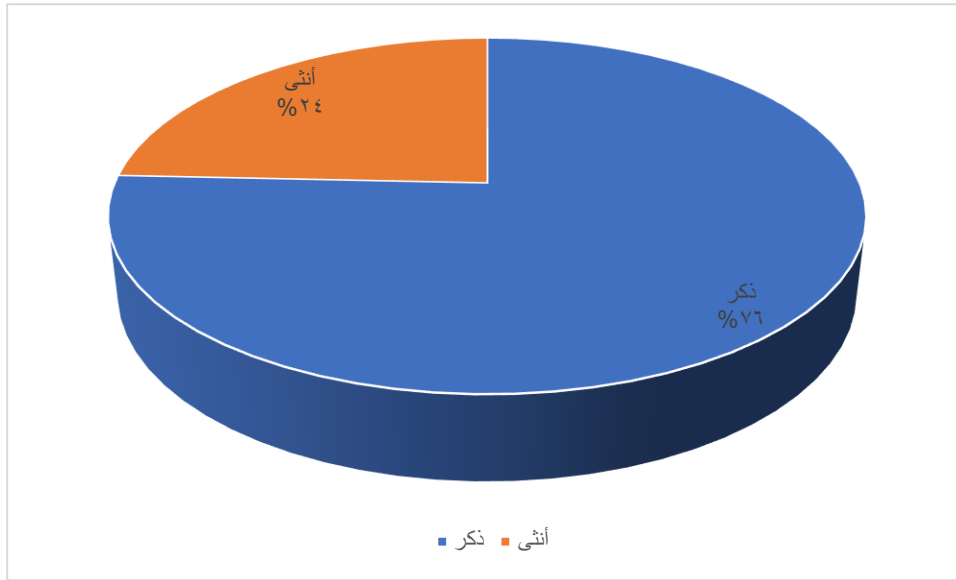
3.4 خصائص عينة الدراسة:

تم استخدام الجداول التكرارية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الأولية والتي اشتملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع، المرتبة الوظيفية)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (3-1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	84	75.7%
أنثى	27	24.3%
المجموع	111	100.0%

يتبين من الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (75.7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (24.3%)، مما يشير إلى أن قطاع إدارة المشاريع في هيئة تطوير محافظة جدة يغلب عليه الطابع الذكوري، وهو أمر متوقع في بعض الإدارات الفنية والتنفيذية، إلا أن وجود نسبة جيدة من الإناث يعكس أيضاً توجهاً نحو إشراك الكفاءات النسائية في مجالات رقمية وتنفيذية متقدمة، والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



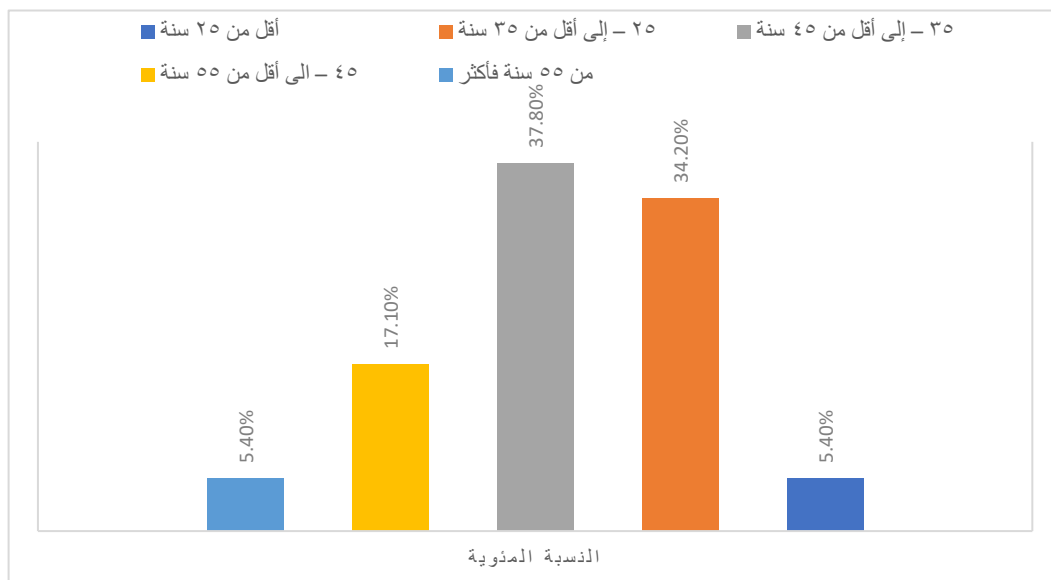
شكل رقم (3-1). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الجنس

جدول رقم (3-2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	6	5.4%
25 - إلى أقل من 35 سنة	38	34.2%
35 - إلى أقل من 45 سنة	42	37.8%
45 - إلى أقل من 55 سنة	19	17.1%
من 55 سنة فأكثر	6	5.4%
المجموع	111	100.0%

يتبين من الجدول السابق أن الفئة العمرية من (35 إلى أقل من 45 سنة) تمثل النسبة الأكبر من أفراد العينة بواقع (37.8%)، تليها الفئة من (25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة (34.2%)، ما يشير إلى أن غالبية المشاركين ينتمون إلى الفئات العمرية المتوسطة، وهي فئات غالباً ما تجمع بين الخبرة العملية والحيوية المهنية، مما يعزز من قدرتهم على التفاعل الإيجابي مع متطلبات التحول الرقمي بكفاءة ومرونة، كما يُلاحظ

انخفاض تمثيل الفئات العمرية الأكبر من 55 سنة بنسبة (5.4%)، وهو ما قد يعكس توجه الهيئة نحو تجديد الهيكل الوظيفي واستقطاب الكفاءات الشابة القادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية. والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



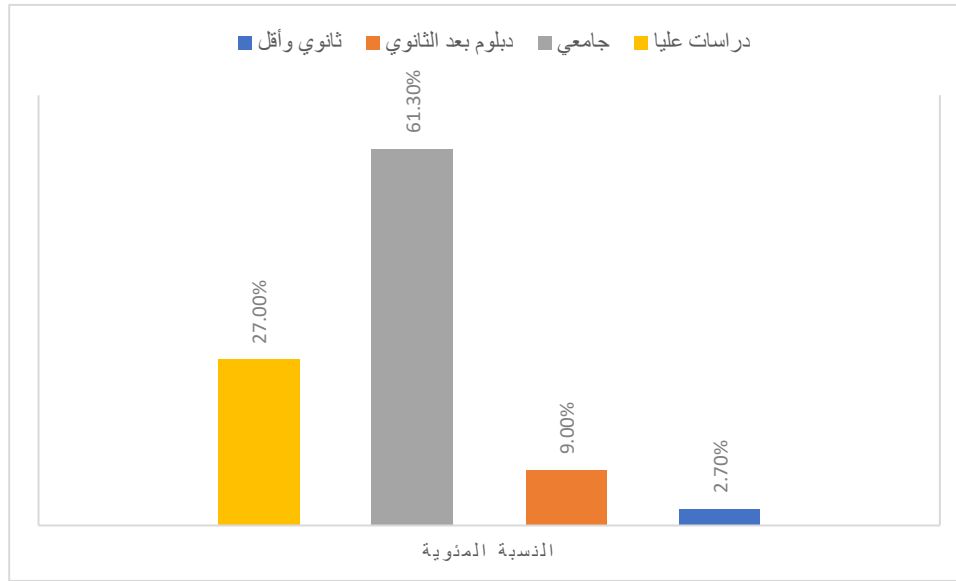
شكل رقم (3-2). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير العمر

جدول رقم (3-3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي وأقل	3	2.7%
دبلوم بعد الثانوي	10	9.0%
جامعي	68	61.3%
دراسات عليا	30	27.0%
المجموع	111	100.0%

يتبين من الجدول السابق أن الغالبية العظمى من المشاركين في الدراسة حاصلون على مؤهل جامعي بنسبة (61.3%)، تليهم الحاصلون على دراسات عليا بنسبة (27.0%)، مما يعكس المستوى العلمي المرتفع لدى العاملين في الإدارات المعنية بإدارة المشاريع، هذا المستوى من التأهيل الأكاديمي يمثل ركيزة أساسية في دعم

مبادرات التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة، أما نسبة الحاصلين على مؤهل دون الجامعي (ثانوي أو دبلوم) فبلغت معاً 11.7%، وهي نسبة محدودة تُعزز من الطابع المهني المتقدم للكوادر العاملة في الهيئة، والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



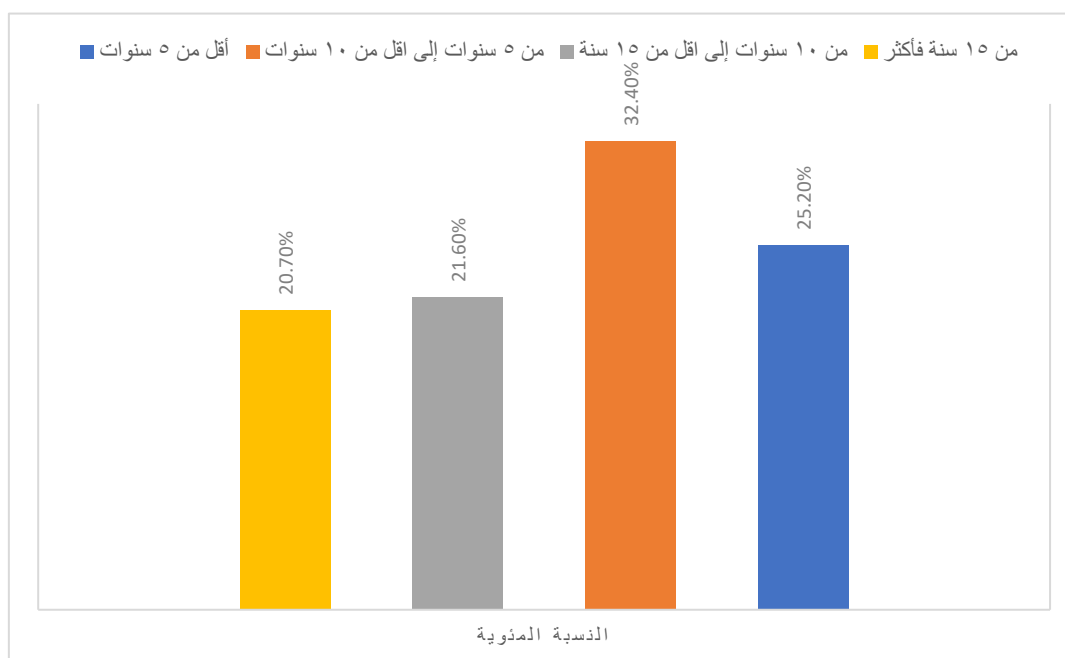
شكل رقم (3-3). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

جدول رقم (3-4) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	28	25.2%
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	36	32.4%
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	24	21.6%
من 15 سنة فأكثر	23	20.7%
المجموع	111	100.0%

يتبين من الجدول السابق أن النسبة الأكبر من المشاركين في الدراسة يمتلكون خبرة تتراوح بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة بلغت (32.4%)، تليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (25.2%)، كما شكّلت الفئتان الأعلى خبرة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة، و15 سنة فأكثر) ما مجموعه (42.3%) من

العينة، مما يعكس توازناً بين أصحاب الخبرات الحديثة وأصحاب الخبرات الطويلة، ويُعد هذا التنوع في الخبرات عاملاً مهماً لتعزيز مصداقية نتائج الدراسة، إذ يوفرّ تصورات متعددة من وجهات نظر متنوعة ترتبط بتجارب واقعية في إدارة المشاريع داخل الهيئة، والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب كما يلي:



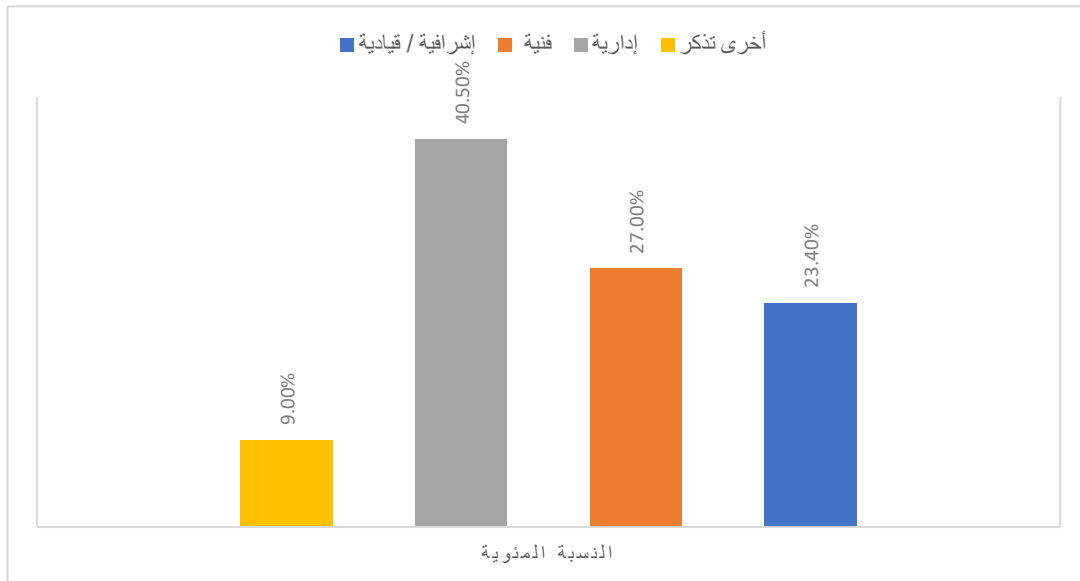
شكل رقم (3-4). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

جدول رقم (3-5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية

المرتبة الوظيفية	العدد	النسبة المئوية
إشرافية / قيادية	26	23.4%
فنية	30	27.0%
إدارية	45	40.5%
أخرى تذكر	10	9.0%
المجموع	111	100.0%

يتبين من الجدول أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف إدارية بنسبة بلغت (40.5%) ، تليها الفئة الفنية بنسبة (27.0%) ثم الفئة الإشرافية/القيادية بنسبة (23.4%) ، وأخيراً فئة "أخرى" بنسبة

(9.0%) ، ويُبرز هذا التوزيع تنوع العينة وتوازنها من حيث المرتبة الوظيفية، مما يُسهم في ضمان تمثيل مختلف مستويات العمل المرتبطة بإدارة المشاريع داخل الهيئة، كما أن النسبة الملحوظة للوظائف الإشرافية والفنية تعزز من دقة وموضوعية تقييم مستوى كفاءة إدارة المشاريع والتحول الرقمي، نظراً لما يتمتع به شاغلو هذه الوظائف من خبرات عملية ومهنية مباشرة في تنفيذ المشاريع ومتابعة الأنظمة الرقمية، والشكل البياني التالي يوضح هذه النسب:



شكل رقم (3-5). توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية

3.5 أداة الدراسة:

بما أن جمع البيانات يُعد من أهم المراحل في أي عملية بحثية منهجية، فإنه من الضروري اختيار وتصميم الطريقة المناسبة لجمع البيانات بما يضمن الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية تخدم أهداف البحث والإجابة على أسئلته المختلفة، وبناءً على ذلك قررت الباحثة استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، حيث تعد الاستبانة أداة فعالة في قياس الواقع الفعلي للمشكلة، كما تساعد في تقديم إجابات واضحة على أسئلة الدراسة.

وفي إطار هذه الدراسة، قامت الباحثة بتطوير استبيان يهدف إلى قياس أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة، حيث تم بناء الاستبانة استناداً إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بحيث يُمكن من خلاله تقييم العلاقة بين المتغيرات المختلفة ذات الصلة بالتحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع الحكومية.

وقد تم تحديد مجالات القياس لأداة الدراسة كما يلي:

القسم الأول: البيانات الأولية.

ويشتمل على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة وتشمل: (الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة في إدارة المشاريع، المرتبة الوظيفية).

القسم الثاني: محاور الدراسة.

وأشتمل على (27) فقرة مقسمة إلى خمس محاور، وهي على النحو التالي:

■ المحور الأول: التحول الرقمي ويتكون من 20 عبارة توزعت على أربعة أبعاد كما يلي:

- أولاً: البُعد التكنولوجي للتحول الرقمي؛ ويضم (5) فقرات.
- ثانياً: البُعد التنظيمي للتحول الرقمي؛ ويضم (5) فقرات.
- ثالثاً: البُعد البشري للتحول الرقمي؛ ويضم (5) فقرات.
- رابعاً: البُعد الخدمي (تجربة المستفيدين) للتحول الرقمي؛ ويضم (5) فقرات.

■ المحور الثاني: مستوى كفاءة إدارة المشاريع بالهيئة ويتكون من (7) فقرات.

وتخضع خيارات الإجابة على عبارات المحاور لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي، وهو كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3-6) أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي.

المتوسط الموزون	الوزن	الإجابة
5.0 – 4.20	5	موافق بشدة
4.20 >- 3.40	4	موافق
3.40 >- 2.60	3	محايد
2.60 >- 1.80	2	غير موافق
1.80 >- 1	1	غير موافق بشدة

الجدول السابق يوضح القيم الخاصة بالمتوسطات المرجحة التي تتناسب مع إجابات المستجيبين بناءً على مقياس ليكرت، وسيتم حساب المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة ضمن محاور وأبعاد أداة الدراسة، ومن ثم مقارنتها مع المدى المحدد في الجدول لتحديد الإجابة المناسبة.

3.6 صدق وثبات الاستبانة:

1- الصدق الظاهري:

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين وذوي الاختصاص في مجالات متنوعة، وذلك بهدف التأكد من وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى ملاءمة الفقرات لقياس المتغيرات محل الدراسة، وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم لتحسين الأداة قبل تطبيقها النهائي.

2- صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للأداة باستخدام معامل الارتباط لبيرسون بين كل عبارة ودرجة البعد الذي تتبع له. ووفقاً للنتائج المحسوبة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

جدول رقم (3-7). صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول حسب الأبعاد

الأبعاد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبُعد
البُعد التكنولوجي	1	.715**	4	.621**
	2	.781**	5	.665**
	3	.805**		
البُعد التنظيمي	1	.779**	4	.819**
	2	.756**	5	.699**
	3	.780**		
البُعد البشري	1	.771**	4	.827**
	2	.766**	5	.767**
	3	.815**		
البُعد الخدمي	1	.749**	4	.776**
	2	.765**	5	.748**
	3	.738**		
كفاءة إدارة المشاريع	1	.802**	5	.761**
	2	.783**	6	.795**
	3	.891**	7	.693**
	4	.808**		

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01) .

يوضح الجدول السابق نتائج صدق الاتساق الداخلي للأداة، حيث تم حساب معاملات الارتباط باستخدام معامل بيرسون بين كل عبارة ودرجة البُعد الذي تتبع له. تراوحت قيم معاملات الارتباط بين 0.621 و0.891، وهي جميعها قيم موجبة ومرتفعة، مما يشير إلى وجود علاقة قوية ومؤثرة بين العبارات وأبعاد

المحاور المقاسة. كما أن جميع القيم كانت ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) ، مما يثبت أن الأداة تمتاز بصدق الاتساق الداخلي، وأن العبارات في كل بُعد ومحور تقيس ما صُممت من أجله.

3- ثبات الإستبانة:

للتحقق من ثبات أداة البحث تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ وهي من أشهر اختبارات الثبات وأكثرها استخداماً في معظم المجالات البحثية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-8). معاملات الثبات للاستبانة بطريقة كرونباخ-ألفا

الأبعاد	عدد العبارات	كرونباخ-ألفا
البُعد التكنولوجي	5	0.764
البُعد التنظيمي	5	0.819
البُعد البشري	5	0.848
البُعد الخدمي	5	0.810
كفاءة إدارة المشاريع	7	0.898
الاستبيان ككل	27	0.944

للتحقق من ثبات أداة البحث، تم استخدام معاملات ألفا كرونباخ، وهي واحدة من أشهر اختبارات الثبات وأكثرها استخداماً في معظم المجالات البحثية، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (3-8)، حيث تراوحت قيم ألفا كرونباخ للمحاور بين 0.764 و 0.898، بينما بلغ قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل 0.944. وتعتبر جميع القيم مرتفعة، مما يشير إلى أن الأداة تمتاز بمستوى عالٍ من الثبات، وهذا يعكس الثبات العالي لإجابات المبحوثين على الاستبيان، وبالتالي فإن البيانات التي تم جمعها ستكون موثوقة ويمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى القرارات السليمة وتحقيق نتائج دقيقة لدراسة الأثر.

3.7 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS) الإصدار (24) لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لوصف مجتمع الدراسة وفقاً للبيانات الأولية مثل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية).

2. معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لحساب صدق الاتساق الداخلي بين العبارات وأبعاد المحاور في الأداة.

3. معامل كرونباخ-ألفا: تم استخدامه لحساب معامل الثبات لأداة الدراسة، لتحديد مستوى الثبات على إجابات المبحوثين.

4. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: استخدمت لوصف محاور أداة الدراسة وتقييمها بشكل دقيق.

5. تحليل الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لاختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

6. اختبار (ت) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) استخدم هذان الاختباران لدراسة الفروق في المحاور وفقاً للمتغيرات الأولية.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

يتناول هذا الفصل عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية، وذلك اعتماداً على البيانات التي جُمعت بواسطة أداة الاستبانة، حيث يتم في هذا الفصل تقديم نتائج كل محور من محاور الدراسة بصورة مفصلة، وبيان الاتجاهات العامة لآراء الموظفين حول أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع بهيئة تطوير محافظة جدة، كما يتضمن الفصل إجراء التحليلات الإحصائية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة، إلى جانب تحليل الفروق بين المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة، ويهدف هذا العرض إلى توفير قاعدة علمية دقيقة تسهم في تفسير النتائج والوصول إلى استنتاجات موضوعية تدعم أهداف الدراسة.

4.1 الاختبارات الوصفية لمحاور الدراسة:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل بُعد من محاور أداة الدراسة، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4-1). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد التكنولوجي للتحول الرقمي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تمتلك الهيئة بنية تحتية تقنية متطورة تدعم تطبيق التحول الرقمي في إدارة المشاريع.	4.06	0.83	موافق	1
2	توفر الأنظمة الرقمية في الهيئة تسهيلات تسهم في إنجاز مهام إدارة المشاريع بكفاءة.	4.03	0.90	موافق	2

3	الأنظمة الرقمية في الهيئة مستقرة وتعمل بشكل مستمر دون أعطال متكررة.	3.66	0.97	موافق	5
4	تقنيات العمل الرقمية متاحة لجميع العاملين دون صعوبات.	3.86	0.93	موافق	4
5	يوجد تكامل بين مختلف الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع بالهيئة.	3.89	0.81	موافق	3
المتوسط الحسابي المرجح للبعد		3.9	0.888	موافق	

يوضح جدول رقم (4-1) أن المتوسط الحسابي للبعد التكنولوجي للتحويل الرقمي بلغ (3.90)

بانحراف معياري مقداره (0.888) ، وهو ما يعكس درجة موافقة مرتفعة نسبياً من قبل أفراد عينة الدراسة حول توفر المقومات التكنولوجية اللازمة لدعم التحويل الرقمي في إدارة المشاريع، ويُشير الانحراف المعياري المعتدل إلى وجود درجة مقبولة من التجانس في استجابات المشاركين، ما يعزز من موثوقية البيانات وتحليلها. وبالنظر إلى ترتيب العبارات، فقد جاءت العبارة الأولى "تمتلك الهيئة بنية تحتية تقنية متطورة تدعم تطبيق التحويل الرقمي في إدارة المشاريع" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.06)، مما يدل على إدراك عالٍ لدى أفراد العينة بجاهزية البنية التحتية التقنية للهيئة. تلتها العبارة الثانية: "توفر الأنظمة الرقمية في الهيئة تسهيلات تسهم في إنجاز مهام إدارة المشاريع بكفاءة" بمتوسط (4.03)، مما يشير إلى أن الأنظمة التقنية تُسهم فعلاً في رفع كفاءة العمل وتسهيل المهام.

ثم جاءت العبارة الخامسة "يوجد تكامل بين مختلف الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع بالهيئة" بمتوسط حسابي (3.89)، مما يدل على وجود توافق نسبي بين أفراد العينة حول درجة التكامل بين الأنظمة الرقمية، وهو أمر مهم لضمان سلاسة العمليات وعدم تكرار الجهود، رغم أن المتوسط أقل قليلاً مقارنة بالعبارات السابقة، ما يشير إلى إمكانية وجود بعض التحديات في التكامل. تلتها العبارة الرابعة "تقنيات

العمل الرقمية متاحة لجميع العاملين دون صعوبات" بمتوسط (3.86)، مما يعكس موافقة عامة ولكن بدرجة أقل، ويشير إلى أن هناك بعض التفاوت في إمكانية وصول واستخدام هذه التقنيات بين العاملين، وقد يقتضي ذلك بذل المزيد من الجهود لتسهيل وإتاحة الأدوات الرقمية بشكل شامل. أما العبارة الثالثة "الأنظمة الرقمية في الهيئة مستقرة وتعمل بشكل مستمر دون أعطال متكررة" فقد حصلت على أدنى متوسط (3.66)، مع انحراف معياري نسبي مرتفع، مما يشير إلى تباين في تجارب الأفراد بخصوص استقرار الأنظمة. وهذا يعكس وجود بعض المشكلات التقنية أو الأعطال التي قد تواجه العاملين وتؤثر على جودة الأداء، وهو أمر يستوجب متابعة وتحسين مستمر لضمان استمرارية وكفاءة الخدمات الرقمية.

وتعكس هذه النتائج بوجه عام أن الهيئة تتمتع بمستوى جيد من الجاهزية التكنولوجية، وهو ما يعد عاملاً أساسياً في دعم كفاءة إدارة المشاريع وتسهيل تنفيذ التحول الرقمي، كما تشير إلى أن هناك مجاًلاً للتحسين في بعض الجوانب التشغيلية مثل الاستقرار الفني وشمولية الإتاحة التقنية لجميع الموظفين. وهذه النتائج تتفق مع ما أورده دراسة الفضلي (2023)، التي أكدت أن جاهزية البنية التحتية التكنولوجية من العوامل الأساسية لنجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، حيث أشارت إلى أن توافر أنظمة متطورة ومستقرة يُعزز من فاعلية تنفيذ المشاريع الرقمية. كما تتفق مع دراسة العزب (2023) التي أشارت إلى أن تكامل الأنظمة الرقمية وتوفير التدريب والدعم المستمر للعاملين يرفع من كفاءة الأداء ويحد من المشكلات التقنية التي تعيق سير العمل، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف التحول الرقمي.

جدول رقم (4-2). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد التنظيمي للتحويل الرقمي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تتبنى الهيئة رؤية واضحة ومتكاملة للتحويل الرقمي على المستوى التنظيمي.	4.25	0.75	موافق بشدة	4
2	تحرص الإدارة العليا في الهيئة على دعم مبادرات التحويل الرقمي وتعزيز تنفيذها في مشاريع التطوير.	4.28	0.72	موافق بشدة	2
3	يتم تخصيص ميزانيات كافية لدعم تنفيذ مشاريع التحويل الرقمي وتحديث أنظمة إدارة المشاريع.	4.28	0.70	موافق بشدة	2
4	تتميز الهيئة بالمرونة التنظيمية اللازمة لاستيعاب التحديثات الرقمية بسرعة.	4.37	0.70	موافق بشدة	1
5	تتوافر فرق عمل متخصصة داخل الهيئة لإدارة مشاريع التحويل الرقمي في مجال تطوير المشاريع.	4.14	0.85	موافق	5
المتوسط الحسابي المرجح للبُعد		4.26	0.74	موافق بشدة	

يوضح جدول رقم (4-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد التنظيمي للتحويل الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا البُعد (4.26) بانحراف معياري قدره (0.74). وهذا يشير إلى أن تقديرات أفراد المجتمع جاءت ضمن مستوى "موافق بشدة" وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، مما يعكس اهتماماً عالياً وملحوظاً من جانب الهيئة بالتحويل الرقمي على المستوى التنظيمي. وجاءت أكثر العبارات التي حازت على موافقة أفراد العينة هي: حصلت العبارة الرابعة "تتميز الهيئة بالمرونة التنظيمية اللازمة لاستيعاب التحديثات الرقمية بسرعة" على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي

(4.37)، مما يدل على اعتقاد قوي لدى أفراد العينة بأن الهيئة تمتلك قدرة تنظيمية عالية على التكيف السريع مع التغيرات الرقمية، وهو عنصر حاسم لنجاح التحول الرقمي. تلتها المرتبة الثانية عبارتان متساويتان في المتوسط (4.28) وهي "تحرص الإدارة العليا في الهيئة على دعم مبادرات التحول الرقمي وتعزيز تنفيذها في مشاريع التطوير، و"يتم تخصيص ميزانيات كافية لدعم تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتحديث أنظمة إدارة المشاريع " مما يعكس إدراكاً واضحاً لدور الإدارة العليا في توفير الدعم المالي والإداري اللازمين لنجاح التحول الرقمي.

ثم جاءت العبارة الأولى "تتبنى الهيئة رؤية واضحة ومتكاملة للتحول الرقمي على المستوى التنظيمي" في المرتبة الرابعة بمتوسط (4.25)، مما يشير إلى وجود رؤية واضحة، لكن ربما يمكن تعميقها أو تعزيز نشرها بين جميع العاملين لضمان التوافق والتنفيذ الموحد. أما العبارة الخامسة "تتوافر فرق عمل متخصصة داخل الهيئة لإدارة مشاريع التحول الرقمي في مجال تطوير المشاريع"، فجاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط (4.14)، مما يدل على وجود فرق متخصصة، لكنها أقل درجة من باقي العبارات، ما قد يشير إلى ضرورة تعزيز قدرات هذه الفرق أو زيادة عددها لتلبية متطلبات التحول الرقمي بكفاءة أعلى.

وتعكس هذه النتائج موقفاً إيجابياً وقوياً نحو البعد التنظيمي للتحول الرقمي داخل الهيئة، مع تميز في المرونة التنظيمية والدعم المالي والإداري من الإدارة العليا، مما يؤكد توفر البيئة التنظيمية الملائمة لتعزيز التحول الرقمي، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (عيسى وآخرون، 2022) والتي أكدت أن المرونة التنظيمية والدعم الإداري من العوامل الأساسية لنجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، حيث تساعد على تكيف الهيكل التنظيمي مع متطلبات التقنيات الرقمية الحديثة. كما بينت دراسة (القطاونة، 2023) أن تخصيص الميزانيات الكافية وتوفير فرق عمل متخصصة من أهم عناصر نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، خاصة في القطاعات التي تتطلب تطوير مستمر وتحديث لأنظمة إدارة المشاريع.

جدول رقم (4-3). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد البشري للتحويل الرقمي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	يملك الموظفون في الهيئة المهارات الرقمية اللازمة لتنفيذ مهام إدارة المشاريع بفعالية.	4.09	0.74	موافق	1
2	يتلقى الموظفون تدريباً مستمراً على الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع.	4.05	0.84	موافق	2
3	يُظهر الموظفون تقبلاً لتبني التغييرات الرقمية المرتبطة بالتحويل الرقمي في بيئة العمل.	4.03	0.83	موافق	3
4	تشجع الهيئة الموظفون على تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر لتعزيز أداء المشاريع.	3.98	0.86	موافق	4
5	يشعر الموظفون بالرضا تجاه التحولات الرقمية التي طرأت على بيئة العمل وأساليب إدارة المشاريع.	3.94	0.92	موافق	5
المتوسط الحسابي المرجح للمحور		4.01	0.838	موافق	

يوضح جدول رقم (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد البشري للتحويل الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا البُعد (4.01) بانحراف معياري قدره (0.838)، وهذا يشير إلى أن تقييمات الأفراد جاءت ضمن مستوى "موافق"، مما يعكس توفر مهارات رقمية أساسية لدى الموظفون في الهيئة، مع استعداد واضح من جانبهم لتبني التغييرات المرتبطة بالتحويل الرقمي. وجاءت أكثر العبارات التي حازت على موافقة أفراد العينة هي: حصلت العبارة الأولى "يملك الموظفون في الهيئة المهارات الرقمية اللازمة لتنفيذ مهام إدارة المشاريع بفعالية" على أعلى متوسط حسابي

(4.09)، مما يدل على إدراك قوي لدى الموظفين بامتلاكهم المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة في ظل التحول الرقمي. تلتها العبارة الثانية "يتلقى الموظفون تدريباً مستمراً على الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع" بمتوسط (4.05)، مما يشير إلى اهتمام الهيئة بتطوير قدرات الموظفين بشكل مستمر من خلال التدريب.

ثم جاءت العبارة الثالثة "يُظهر الموظفون تقبلاً لتبني التغييرات الرقمية المرتبطة بالتحول الرقمي في بيئة العمل"، وفي المرتبة الثالثة بمتوسط (4.03)، مما يعكس مرونة الموظفين واستعدادهم للتكيف مع التغيرات التكنولوجية. أما العبارة الرابعة "تشجع الهيئة الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر لتعزيز أداء المشاريع" فجاءت بمتوسط (3.98)، مما يدل على وجود تشجيع رسمي لتطوير المهارات الرقمية، وإن كان بدرجة أقل من العبارات السابقة. وأخيراً، جاءت العبارة الخامسة "يشعر الموظفون بالرضا تجاه التحولات الرقمية التي طرأت على بيئة العمل وأساليب إدارة المشاريع" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.94)، مما يشير إلى رضا نسبي، لكنه أقل قليلاً مقارنة بالعوامل الأخرى، وقد يعكس وجود بعض التحديات أو الاحتياجات التي تحتاج إلى معالجة لتحسين رضا الموظفين.

وتعكس هذه النتائج وجود قاعدة متينة من المهارات الرقمية لدى الموظفين واستعدادهم لتبني التحول الرقمي، مع دعم تدريبي مستمر وتشجيع على تطوير المهارات، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الفاروق، 2023) التي أكدت أن تطوير المهارات الرقمية والتدريب المستمر للموظفين يعد من العوامل الأساسية لنجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، حيث يساهم في زيادة تقبل الموظفين للتغيرات الرقمية وتحسين أدائهم الوظيفي في بيئة العمل الرقمية.

جدول رقم (4-4). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول البُعد

الخدمي (تجربة المستخدمين) للتحويل الرقمي.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	أسهمت الأنظمة الرقمية في تسهيل إجراءات إدارة المشاريع داخل هيئة تطوير محافظة جدة.	4.11	0.79	موافق	2
2	أدى التحويل الرقمي إلى تحسين سرعة تقديم خدمات المشاريع للمستخدمين داخل الهيئة.	4.15	0.73	موافق	1
3	توفر الأنظمة الرقمية قنوات متنوعة للتواصل بين فرق العمل وأصحاب المصلحة في المشاريع.	4.09	0.80	موافق	3
4	يوفر التحويل الرقمي مستوى عالٍ من الشفافية في متابعة تنفيذ المشاريع والتقارير المتعلقة بها.	3.95	0.89	موافق	5
5	تساعد الأنظمة الرقمية في تقديم تجربة موحدة لجميع الأطراف المعنية بإدارة المشاريع عبر القنوات المختلفة.	4.08	0.82	موافق	4
المتوسط الحسابي المرجح للمحور		4.07	0.806	موافق	

يوضح جدول رقم (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول

البُعد الخدمي (تجربة المستخدمين) للتحويل الرقمي، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لهذا البُعد (4.07)

بانحراف معياري قدره (0.806)، مما يشير إلى أن تقييمات الأفراد جاءت ضمن مستوى "موافق"، وهذا يعكس

مستوى جيداً في تقديم تجربة المستخدمين من خلال التحويل الرقمي. وجاءت أكثر العبارات التي حازت على

موافقة أفراد العينة هي: حصلت العبارة الثانية "أدى التحويل الرقمي إلى تحسين سرعة تقديم خدمات المشاريع

للمستفيدين داخل الهيئة" على أعلى متوسط حسابي (4.15)، مما يدل على أن الأفراد يرون أن التحول الرقمي ساهم بشكل فعال في تسريع عمليات تقديم الخدمات وتحسين الاستجابة للمستفيدين. تلتها العبارة الأولى "أسهمت الأنظمة الرقمية في تسهيل إجراءات إدارة المشاريع داخل هيئة تطوير محافظة جدة" بمتوسط (4.11)، مما يشير إلى أن الأنظمة الرقمية ساعدت في تبسيط الإجراءات الإدارية والعملية المتعلقة بالمشاريع.

جاءت العبارة الثالثة "توفر الأنظمة الرقمية قنوات متنوعة للتواصل بين فرق العمل وأصحاب المصلحة في المشاريع" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.09)، مما يعكس وجود قنوات تواصل متعددة وفعالة تدعم التنسيق والتفاعل بين الأطراف المختلفة. أما العبارة الخامسة "تساعد الأنظمة الرقمية في تقديم تجربة موحدة لجميع الأطراف المعنية بإدارة المشاريع عبر القنوات المختلفة" فجاءت بمتوسط (4.08)، مما يدل على أن الأنظمة الرقمية توفر تجربة متسقة وموحدة لجميع الأطراف ذات العلاقة. وأخيراً، جاءت العبارة الرابعة "يوفر التحول الرقمي مستوى عالٍ من الشفافية في متابعة تنفيذ المشاريع والتقارير المتعلقة بها" بمتوسط (3.95)، وهي أقل نسبياً من باقي العبارات، لكنها ما زالت ضمن درجة الموافقة، مما يشير إلى وجود رضا نسبي حول شفافية العمليات الرقمية، مع إمكانية تحسين هذا الجانب لتعزيز ثقة المستفيدين.

وتشير هذه النتائج إلى أن التحول الرقمي ساهم بشكل واضح في تحسين تجربة المستفيدين من خلال تسريع الخدمات وتسهيل الإجراءات وتوفير قنوات تواصل متنوعة، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (العزب، 2023) التي أكدت أن التحول الرقمي يعزز جودة تجربة المستفيدين من خلال تحسين سرعة تقديم الخدمات وتبسيط الإجراءات وتوفير قنوات اتصال فعالة، مما يساهم في رفع مستوى رضا المستفيدين وبناء علاقة تفاعلية متينة بين المؤسسة وأطرافها المعنية.

جدول رقم (4-5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى كفاءة إدارة المشاريع بالهيئة.

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
1	تتميز إدارة المشاريع في الهيئة بالتخطيط الجيد والمنظم لجميع مراحل المشروع.	3.83	0.99	موافق	6
2	تُستخدم أدوات وتقنيات حديثة تساهم في متابعة تقدم المشاريع بدقة.	3.77	0.98	موافق	7
3	تلتزم فرق العمل بالمواعيد الزمنية المحددة لإنجاز المهام والمراحل المختلفة للمشاريع.	3.85	0.92	موافق	5
4	تتم مراجعة وتقييم أداء المشاريع بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.	4.02	0.91	موافق	4
5	تتسم عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع بالسرعة والدقة بناءً على بيانات وتحليلات رقمية.	4.15	0.71	موافق	3
6	يتم التواصل الفعال بين فرق العمل المختلفة لضمان التنسيق والتكامل في تنفيذ المشاريع.	4.20	0.77	موافق بشدة	1
7	تُعتمد معايير جودة واضحة تضمن تقديم مخرجات مشاريع عالية المستوى تلبي احتياجات المستفيدين.	4.20	0.85	موافق بشدة	2
المتوسط الحسابي المرجح العام		4.00	0.88	موافق	

يوضح جدول رقم (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة

حول مستوى كفاءة إدارة المشاريع بهيئة تطوير مدينة جدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام (4.00)

بانحراف معياري قدره (0.88)، مما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يقيمون مستوى كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بمستوى "موافق"، وهو ما يعكس تقييماً إيجابياً بشكل عام. وجاءت أكثر العبارات التي حازت على موافقة أفراد عينة الدراسة هي: حصلت العبارة السادسة "يتم التواصل الفعال بين فرق العمل المختلفة لضمان التنسيق والتكامل في تنفيذ المشاريع" على أعلى متوسط حسابي (4.20) وبدرجة "موافق بشدة"، مما يدل على أن التواصل الفعال والتنسيق بين الفرق يعتبر من أبرز نقاط القوة في إدارة المشاريع داخل الهيئة. تلتها العبارة السابعة "تُعتمد معايير جودة واضحة تضمن تقديم مخرجات مشاريع عالية المستوى تلبي احتياجات المستفيدين" بنفس المتوسط (4.20) ودرجة "موافق بشدة"، مما يشير إلى التزام الهيئة بمعايير جودة صارمة تحقق رضا المستفيدين.

جاءت العبارة الخامسة "تتسم عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع بالسرعة والدقة بناءً على بيانات وتحليلات رقمية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (4.15)، مما يعكس اعتماد الهيئة على البيانات الرقمية لتحسين جودة وسرعة اتخاذ القرارات. أما العبارة الرابعة "تتم مراجعة وتقييم أداء المشاريع بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة" فجاءت بمتوسط (4.02)، دلالة على وجود نظام مراجعة دوري يساعد في ضبط جودة الأداء وتحقيق النتائج. فيما جاءت العبارة الثالثة "تلتزم فرق العمل بالمواعيد الزمنية المحددة لإنجاز المهام والمراحل المختلفة للمشاريع" بمتوسط (3.85)، مما يدل على التزام جيد بالمواعيد رغم وجود بعض التحسينات الممكنة. ثم العبارة الأولى "تتميز إدارة المشاريع في الهيئة بالتخطيط الجيد والمنظم لجميع مراحل المشروع" بمتوسط (3.83)، وهي تعكس وجود تخطيط منظم مع إمكانية تطويره أكثر. وأخيراً العبارة الثانية: "تُستخدم أدوات وتقنيات حديثة تساهم في متابعة تقدم المشاريع بدقة" جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.77)، مما يشير إلى وجود قبول لاستخدام الأدوات الحديثة مع فرصة لتعزيز استخدامها بشكل أوسع.

وتُظهر النتائج أن كفاءة إدارة المشاريع في الهيئة تُقيم بشكل إيجابي، مع تميز واضح في التواصل والتنسيق بين الفرق واعتماد معايير الجودة. كما يُلاحظ وجود حرص على اتخاذ قرارات مبنية على بيانات رقمية ومراجعة دورية للأداء. وتتفق هذه النتائج مع ما أشار إليه (القطاونة، 2023) في أن إدارة المشاريع الحكومية تتميز بالتواصل الفعال بين الفرق واعتماد معايير جودة واضحة، بالإضافة إلى أهمية استخدام البيانات الرقمية في اتخاذ القرارات وتعزيز عمليات المراجعة الدورية، مع الإشارة إلى الحاجة المستمرة لتطوير التخطيط واستخدام الأدوات التقنية الحديثة لتحسين الأداء والكفاءة.

4.2 نتائج الإجابة على تساؤلات الدراسة وإختبار الفرضيات:

السؤال الأول: ما أثر البُعد التكنولوجي للتحويل الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة؟

وتقابلته الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد التكنولوجي للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (البُعد التكنولوجي) والمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع) وذلك كما يلي:

جدول رقم (4-6). العلاقة بين البُعد التكنولوجي وكفاءة إدارة المشاريع بطريقة الانحدار الخطي البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2	اختبار F
الحد الثابت	8.679	3.015	.004	0651	0.424	46.323
البُعد التكنولوجي	.991	6.806	.000			

المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (البُعد التكنولوجي) و(كفاءة إدارة المشاريع). يتضح أن قيمة الاختبار (F) المتعلقة بنموذج الانحدار والتي بلغت (46.323) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البُعد التكنولوجي) في النموذج (β) والذي بلغ (0.991) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، كما نجد أن الحد الثابت والذي بلغ معاملته (8.679) هو أيضاً جاء تأثيره موجباً وذو دلالة إحصائية في النموذج وفقاً لقيمة اختبار (ت) المقابل له. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.651) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.424) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (البُعد التكنولوجي) في إحداث التغير في المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع) بلغ حوالي 42%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الأولى للدراسة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد التكنولوجي للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.

السؤال الثاني: ما أثر البُعد التنظيمي للتحويل الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة؟

وتقابلته الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد التنظيمي للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (البُعد التنظيمي) والمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4-7). العلاقة بين البُعد التنظيمي وكفاءة إدارة المشاريع بطريقة الانحدار البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F
الحد الثابت	8.082	2.071	.042	0.544	0.296	26.543
البُعد التنظيمي	.935	5.152	.000			

المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (البُعد التنظيمي) و(كفاءة إدارة المشاريع)، يتضح أن قيمة الاختبار (F) المتعلق بنموذج الانحدار والتي بلغت (26.543) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البُعد التنظيمي) في النموذج (β) والذي بلغ (0.935) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، كما نجد أن الحد الثابت والذي بلغ معاملته (8.082) هو أيضاً جاء تأثيره موجباً وذو دلالة إحصائية في النموذج وفقاً لقيمة اختبار (ت) المقابل له. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.544) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.296) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (البُعد التنظيمي) في إحداث التغير في المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع) بلغ حوالي 30%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الثانية للدراسة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد التنظيمي للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.

السؤال الثالث: ما أثر البُعد البشري للتحويل الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة؟

وتقابلته الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد البشري للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (البُعد البشري) والمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4-8). العلاقة بين البُعد البشري للتحويل الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع بطريقة الانحدار الخطي

البسيط

اختبار F	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	اختبار (ت)	معاملات الانحدار β	النموذج
34.356	0.353	0.594	.001	3.435	10.438	الحد الثابت
			.000	5.861	.875	البُعد البشري

المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (البُعد البشري) و(كفاءة إدارة المشاريع). يتضح أن قيمة الاختبار (F) المتعلق بنموذج الانحدار والتي بلغت (34.356) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البُعد البشري) في النموذج (β) والذي بلغ (0.875) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (ت) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، كما نجد أن الحد الثابت والذي بلغ معاملته (10.438) هو أيضاً جاء تأثيره موجباً وذو دلالة إحصائية في النموذج وفقاً لقيمة

اختبار (ت) المقابل له. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.594) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.353) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (البُعد البشري) في إحداث التغير في المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع) بلغ حوالي 35%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الثالثة للدراسة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد البشري للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.

السؤال الرابع: ما أثر البُعد الخدمي للتحويل الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية بهيئة تطوير محافظة جدة؟

وتقابلته الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد الخدمي للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.

وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل (البُعد الخدمي) والمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع)، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4-9). العلاقة بين البُعد الخدمي للتحويل الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع بطريقة الانحدار الخطي

البسيط

النموذج	معاملات الانحدار β	اختبار (ت)	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	اختبار F
الحد الثابت	7.589	2.352	0.022	0.628	0.394	40.978
البُعد الخدمي	1.002	6.401	0.000			

المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع.

يوضح الجدول السابق نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدراسة العلاقة بين (البُعد الخدمي) و(كفاءة إدارة المشاريع). يتضح أن قيمة الاختبار (F) المتعلقة بنموذج الانحدار والتي بلغت (40.978) جاءت معنوية مما يشير إلى معنوية نموذج الانحدار. كما يوضح الجدول معاملات الانحدار للمتغير المستقل (البُعد الخدمي) في النموذج (β) والذي بلغ (1.002) وهي قيمة موجبة وذات دلالة إحصائية وفقاً لقيمة الاختبار (t) والتي جاءت دالة إحصائياً مما يشير إلى معنوية تأثير معامل الانحدار في النموذج، كما نجد أن الحد الثابت والذي بلغ معاملته (7.589) هو أيضاً جاء تأثيره موجباً وذو دلالة إحصائية في النموذج وفقاً لقيمة اختبار (t) المقابل له. هذا بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع (R) والذي بلغ (0.628) ويشير إلى علاقة طردية قوية ودالة إحصائياً بين المتغيرين، وكذلك نجد أن معامل التحديد والذي بلغ (0.394) مما يشير إلى أن نسبة مساهمة المتغير المستقل (البُعد الخدمي) في إحداث التغير في المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع) بلغ حوالي 39%. وبالتالي فإنه يمكن التوصل قبول الفرضية الرابعة للدراسة والتي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البُعد الخدمي للتحويل الرقمي ورفع كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير محافظة جدة.

4.3 الفروق في محاور إدارة الدراسة وفقاً للبيانات الشخصية والوظيفية.

تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد عينة الدراسة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً للمتغيرات: الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة والمرتبة الوظيفية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (4-10). نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

المحاور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار T	الدلالة الإحصائية
التحول الرقمي	ذكر	84	80.6000	14.50057	-0.171	0.867
	أنثى	27	81.4182	9.90827		
كفاءة إدارة المشاريع	ذكر	84	27.4000	5.18973	-0.412	0.688
	أنثى	27	28.1273	4.84980		

يوضح جدول رقم (4-10) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة، الذي استُخدم لفحص الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة تجاه محوري الدراسة الرئيسيين، وهما: (التحول الرقمي) و(كفاءة إدارة المشاريع)، وذلك وفقاً لمتغير الجنس (ذكر/أنثى).

تشير النتائج إلى أن متوسطات آراء الذكور والإناث حول كل من التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع متقاربة إلى حد كبير، حيث بلغ متوسط تقييم الذكور للتحول الرقمي (80.60) بانحراف معياري مقداره (14.50)، بينما بلغ متوسط تقييم الإناث (81.42) مع انحراف معياري أقل نسبياً بلغ (9.91). أما بالنسبة لكفاءة إدارة المشاريع، فكان متوسط تقييم الذكور (27.40) مع انحراف معياري (5.19)، ومتوسط تقييم الإناث (28.13) مع انحراف معياري (4.85).

من الناحية الإحصائية، أظهرت قيمة اختبار (ت) للعينات المستقلة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التقييمين، فقد كانت قيمة (ت) للتحول الرقمي (-0.171) مع مستوى دلالة (0.867)، وقيمة (ت) لكفاءة إدارة المشاريع (-0.412) مع مستوى دلالة (0.688). وكلاهما يفوقان قيمة

الدلالة الإحصائية المعتادة (0.05)، مما يعني أن الفروق التي لوحظت بين المتوسطات لا يمكن اعتبارها فروقاً حقيقية ذات معنى إحصائي، بل هي فروق ناتجة عن التباين العشوائي داخل البيانات.

ونسنتج مما سبق بأنه لا توجد فروق دالة بين الذكور والإناث في تقييمات التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع مما يؤكد أن التحول الرقمي وإدارة المشاريع يُنظر إليهما داخل الهيئة كمتغيرات تنظيمية موضوعية تم التعامل معها بصورة متوازنة بين جميع العاملين، مما يعزز من فرص نجاح استراتيجيات التحول الرقمي وتحقيق أهداف تحسين الأداء المؤسسي بشكل شامل وغير متحيز.

جدول رقم (4-11). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير العمر.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
التحول الرقمي	بين المجموعات	44.792	2	22.396	.194	.824
	داخل المجموعات	7154.654	108	115.398		
	الكلية	7199.446	110			
كفاءة إدارة المشاريع	بين المجموعات	84.234	2	42.117	1.823	.170
	داخل المجموعات	1432.751	108	23.109		
	الكلية	1516.985	110			

يوضح جدول رقم (4-11) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي استُخدم لفحص وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات آراء أفراد العينة حول محوري الدراسة الرئيسيين، وهما: (التحول الرقمي) و(كفاءة إدارة المشاريع)، وذلك حسب فئات العمر المختلفة.

بالنسبة لمتوسطات تقييم التحول الرقمي، تبين أن قيمة اختبار (F) بين المجموعات بلغت (0.194)

مع مستوى دلالة (0.824)، وهي قيمة أعلى بكثير من مستوى الدلالة المعتاد (0.05)، مما يشير إلى عدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين فئات العمر المختلفة في تقييم التحول الرقمي. هذا يعني أن تقييمات أفراد العينة للتحول الرقمي مستقرة ومتجانسة بغض النظر عن اختلاف أعمارهم.

أما بالنسبة لكفاءة إدارة المشاريع، فقد بلغت قيمة اختبار (F) بين المجموعات (1.823) مع مستوى دلالة (0.170)، وهي أيضاً أعلى من الحد الإحصائي (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في تقييم كفاءة إدارة المشاريع.

ونستنتج مما سبق أن متغير العمر لا يؤثر بشكل ملحوظ على تقييمات أفراد العينة لكل من التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في هيئة تطوير محافظة جدة، وهذا يعكس توحيد التصورات عبر مختلف الفئات العمرية، مما يعزز من فرص نجاح تطبيقات التحول الرقمي وإدارة المشاريع على نطاق واسع داخل الهيئة، دون تمييز أو تباين ناتج عن الفروق العمرية.

جدول رقم (4-12). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
التحول الرقمي	بين المجموعات	712.672	3	237.557	2.234	.093
	داخل المجموعات	6486.775	107	106.341		
	الكلي	7199.446	110			
كفاءة إدارة المشاريع	بين المجموعات	121.807	3	40.602	1.775	.161
	داخل المجموعات	1395.178	107	22.872		
	الكلي	1516.985	110			

يعرض جدول رقم (4-12) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي أُجري لفحص وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقييم أفراد العينة حول محوري الدراسة، وهما (التحول الرقمي) و(كفاءة إدارة المشاريع)، وفقاً لمستويات المؤهل العلمي المختلفة.

تشير نتائج تحليل التباين إلى أن قيمة اختبار (F) بين المجموعات للمحور الأول "التحول الرقمي" بلغت (2.234) بمستوى دلالة (0.093). ونظراً لأن قيمة الدلالة أكبر من مستوى الأهمية الإحصائية التقليدي (0.05)، فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم التحول الرقمي بين المجموعات المصنفة بحسب المؤهل العلمي. وهذا يعكس أن آراء المشاركين حول التحول الرقمي لا تختلف اختلافاً معنوياً بناءً على اختلاف المؤهل العلمي، وهو ما يشير إلى تقارب وجهات النظر تجاه مدى تطبيق التحول الرقمي في الهيئة، بغض النظر عن مستوى المؤهل الأكاديمي.

فيما يتعلق بمحور "كفاءة إدارة المشاريع"، فقد بلغت قيمة اختبار (F) بين المجموعات (1.775) مع مستوى دلالة (0.161). ومرة أخرى، حيث أن هذه القيمة أكبر من 0.05، فإننا نستنتج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية في تقييم كفاءة إدارة المشاريع، وهذا يشير إلى أن مستوى المؤهل العلمي لا يؤثر بشكل ملحوظ على تقييم جودة وكفاءة إدارة المشاريع في الهيئة.

ونستنتج مما سبق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع بين مختلف فئات المؤهل العلمي للعينة، وهذا يشير إلى استقرار التقييمات واتساقها عبر مستويات التعليم، مما يعكس فعالية استراتيجية الهيئة في توحيد مستوى الإدراك والاداء المؤسسي بغض النظر عن الخلفية التعليمية للأفراد.

جدول رقم (4-13). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة

نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في إدارة المشاريع

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
التحول الرقمي	بين المجموعات	593.662	1	148.415	1.348	.263
	داخل المجموعات	6605.785	109	110.096		
	الكلي	7199.446	110			
كفاءة إدارة المشاريع	بين المجموعات	253.370	1	63.343	3.008	.025
	داخل المجموعات	1263.614	109	21.060		
	الكلي	1516.985	110			

يعرض جدول رقم (4-13) نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) الذي أُجري لفحص وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقييم أفراد العينة حول محوري الدراسة، وهما (التحول الرقمي)

و(كفاءة إدارة المشاريع)، وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في مجال إدارة المشاريع.

تُظهر نتائج تحليل التباين أن قيمة اختبار (F) بين المجموعات في محور التحول الرقمي بلغت

(1.348) مع مستوى دلالة (0.263). ونظراً لأن قيمة الدلالة أكبر من مستوى الأهمية (0.05)، فإن ذلك

يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم التحول الرقمي بين المجموعات المصنفة حسب

سنوات الخبرة في إدارة المشاريع. وهذا يدل على أن تقييم أفراد العينة لمستوى التحول الرقمي داخل الهيئة لا

يتأثر بشكل ملحوظ بمدى خبرتهم في إدارة المشاريع، وقد يشير إلى وجود تطبيق أو تجربة موحدة للتحول

الرقمي لا تتغير بتغير سنوات الخبرة.

في محور كفاءة إدارة المشاريع، بلغت قيمة اختبار (F) (3.008) مع مستوى دلالة (0.025)، وهو

أقل من 0.05، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات المختلفة بحسب سنوات

الخبرة، وهذا يشير إلى أن سنوات الخبرة في إدارة المشاريع تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي على تقييم الأفراد لكفاءة إدارة المشاريع.

وبناءً على ما سبق تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى عدم وجود تأثير لسنوات الخبرة على تقييم التحول الرقمي، في حين أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقييم كفاءة إدارة المشاريع بناءً على سنوات الخبرة، وهذا يعكس دوراً مهماً للخبرة المهنية في تشكيل نظرة العاملين تجاه الكفاءة الإدارية، مع استقرار تقييم التحول الرقمي عبر مستويات الخبرة المختلفة.

جدول رقم (4-14). نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدراسة الفروق في متوسطات آراء أفراد العينة نحو محوري أداة الدراسة وفقاً لمتغير المرتبة الوظيفية.

المحاور	مصادر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	مربعات المتوسطات	قيمة الاختبار F	الدلالة الإحصائية
التحول الرقمي	بين المجموعات	331.476	2	110.492	.981	.408
	داخل المجموعات	6867.970	108	112.590		
	الكلي	7199.446	110			
كفاءة إدارة المشاريع	بين المجموعات	141.648	2	47.216	2.094	.110
	داخل المجموعات	1375.336	108	22.546		
	الكلي	1516.985	110			

يعرض جدول رقم (4-14) نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) للفروق في متوسطات

تقييم التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع حسب المرتبة الوظيفية

وتشير نتائج تحليل التباين إلى أن قيمة اختبار (F) بين المجموعات في محور التحول الرقمي بلغت (0.981) مع مستوى دلالة (0.408). نظراً لأن مستوى الدلالة أعلى من 0.05، فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الأفراد حول التحول الرقمي بين المراتب الوظيفية المختلفة.

كذلك عدم وجود اختلافات دالة بين المراتب الوظيفية يعكس احتمالية أن تجربة أو إدراك التحول الرقمي متشابهة إلى حد كبير بين الموظفين، سواء كانوا في مراتب وظيفية عليا أو متوسطة أو دنيا، وهذا قد يعود إلى طبيعة تطبيق التحول الرقمي في الهيئة، الذي قد يكون موحداً وشاملاً لجميع المستويات الوظيفية دون تمييز أو فروقات ملموسة في كيفية تأثيره أو إدراكه.

بالنسبة لمحور كفاءة إدارة المشاريع، فقد بلغت قيمة اختبار (F) (2.094) بمستوى دلالة (0.110)، وهو أيضاً أعلى من 0.05، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المراتب الوظيفية في تقييم كفاءة إدارة المشاريع.

وبناءً على ما سبق تشير نتائج تحليل التباين الأحادي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع حسب متغير المرتبة الوظيفية، مما يعكس تجانساً في الإدراك والتقييم عبر مستويات العمل المختلفة داخل الهيئة، وهذه النتائج تسلط الضوء على أهمية الاستمرار في تطبيق استراتيجيات موحدة تشمل جميع المستويات الوظيفية وتعزيز ثقافة تنظيمية متجانسة في هذا المجال.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة والتوصيات والمقترحات

يتطرق هذا الفصل لمخلص النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات

والمقترحات التي تقدمها الدراسة الحالية وهي كما يلي:

5.1 النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تعكس واقع التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في

هيئة تطوير محافظة جدة، وفيما يلي أبرز هذه النتائج:

1. أظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي لدى هيئة تطوير محافظة جدة قد جاء بدرجة كلية مرتفعة،

مما يعكس اهتمام الهيئة بتبني التقنيات الحديثة وتوظيفها في تطوير أداء المشاريع الحكومية.

2. أظهرت النتائج أن البُعد التنظيمي للتحول الرقمي يمثل أقوى أبعاد التحول تأثيراً في الهيئة، وهو ما

يعكس وجود بنية تنظيمية مرنة، ودعم إداري وتمويلي كافٍ لتطبيق برامج التحول الرقمي، مما يُمكن

الهيئة من مواكبة التغيرات التقنية وتنفيذ مشاريعها بكفاءة.

3. أظهرت النتائج أن العنصر البشري في الهيئة يتمتع بمستوى جيد من الجاهزية الرقمية، من خلال

امتلاك الموظفين للمهارات اللازمة وتوفير التدريب المستمر، وهو ما يُعد من المقومات الأساسية لإنجاح

جهود التحول الرقمي وتحقيق أهدافه المرجوة.

4. أظهرت النتائج أن للتحول الرقمي انعكاسات إيجابية على تجربة المستفيدين، حيث بينت النتائج أن

الأنظمة الرقمية أسهمت في تسريع الإجراءات وتحسين جودة الخدمات، ما يدل على أن تبني التكنولوجيا

لا يخدم فقط الأداء الداخلي، بل يُعزز أيضاً رضا المستفيدين.

5. أظهرت النتائج أن كفاءة إدارة المشاريع في الهيئة جاءت بدرجة مرتفعة، ويعود ذلك إلى وجود أسس إدارية واضحة مثل التواصل الفعال بين الفرق ومعايير الجودة المعتمدة، ما يشير إلى نضج في ممارسات إدارة المشاريع لدى الهيئة.

6. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع، مما يدل على أن نجاح التحول الرقمي يسهم مباشرة في تحسين كفاءة المشاريع الحكومية، ويعزز من فعالية العمليات التنفيذية.

7. أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييمات الأفراد لمستوى التحول الرقمي أو كفاءة إدارة المشاريع وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المرتبة الوظيفية)، ما يعكس نوعاً من التجانس في مستوى الإدراك والتفاعل مع هذه المفاهيم بين أفراد العينة.

8. أظهرت النتائج وجود فروق معنوية دالة إحصائية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، تحديداً في تقييم كفاءة إدارة المشاريع، مما يُشير إلى أن تراكم الخبرات المهنية يُسهم في تشكيل فهم أعمق لممارسات إدارة المشاريع، ويعزز من تقييم الفرد لكفاءة الأداء.

5.2 التوصيات:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. تعزيز الاستثمار في التحول الرقمي وتوسيع نطاقه داخل هيئة تطوير محافظة جدة، من خلال الاستمرار في تحديث البنية التحتية الرقمية وتبني تقنيات متقدمة تتماشى مع أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع الحكومية.

2. الاستمرار في دعم البُعد التنظيمي للتحويل الرقمي، لا سيما من خلال توجيه الموارد المالية والبشرية نحو مشاريع التحويل، وتبني نماذج تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات التكنولوجية، مما يساهم في تسريع التكيف مع التحويل الرقمي.
3. تطوير المهارات الرقمية للكوادر البشرية عبر برامج تدريب متقدمة ودورية، مع التركيز على تنمية القدرات التحليلية والتقنية للعاملين في إدارة المشاريع، لضمان الاستخدام الأمثل للأنظمة الرقمية وتوظيفها بكفاءة.
4. التركيز على تحسين تجربة المستفيدين من خلال تطوير الخدمات الرقمية المقدمة وربطها باحتياجات المستفيدين، بما يعزز من الرضا المجتمعي ويدعم مبادئ الحوكمة الرشيدة.
5. تعزيز التكامل بين التحويل الرقمي وإدارة المشاريع من خلال تطوير سياسات وإجراءات تضمن الربط الفعّال بين مكونات التحويل الرقمي وكفاءة الأداء في المشاريع، بما يُسهم في تحقيق نتائج تنموية مستدامة.
6. الاستفادة من الكوادر ذات الخبرة العالية في إدارة المشاريع، من خلال إشراكهم في إعداد السياسات والخطط المتعلقة بالتحويل الرقمي وتطوير كفاءة المشاريع، نظراً لما أظهرته النتائج من تأثير إيجابي للخبرة العملية في تقييم كفاءة الأداء.
7. تصميم مؤشرات أداء رقمية لقياس أثر التحويل الرقمي على تنفيذ المشاريع بشكل دوري، بما يسمح باتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، وتحديد مجالات التحسين بفعالية.
8. تحفيز بيئة الابتكار الرقمي داخل الهيئة عبر تبني برامج تحفيزية للأفكار المبتكرة في مجال إدارة المشاريع الرقمية، وتعزيز ثقافة التغيير الرقمي على جميع المستويات الإدارية.

5.3 مقترحات لدراسات مستقبلية:

- 1- دراسة أثر التحول الرقمي على مراحل دورة حياة المشروع الحكومي (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، الإغلاق) من خلال تحليل تفصيلي لكيفية تدخل التقنية في تحسين كل مرحلة على حدة.
- 2- إجراء دراسة مقارنة بين جهات حكومية مختلفة (مثل هيئة تطوير محافظة جدة، هيئة تطوير مكة، هيئة تطوير الرياض) في تبني التحول الرقمي وعلاقته بكفاءة إدارة المشاريع، لتحديد عوامل النجاح والتميز المؤسسي.
- 3- تحليل دور القيادة الرقمية في دعم التحول الرقمي وتعزيز كفاءة المشاريع الحكومية، من خلال دراسة ميدانية على القيادات الإدارية العليا والمتوسطة.
- 4- قياس الأثر الاقتصادي للتحول الرقمي في إدارة المشاريع الحكومية من حيث التكاليف، الوقت، وجودة المخرجات، باستخدام منهجيات تحليل العائد على الاستثمار الرقمي.
- 5- دراسة تطبيقات الذكاء الاصطناعي والتحليلات التنبؤية في تحسين اتخاذ القرار في إدارة المشاريع الحكومية، ضمن سياق التحول الرقمي الشامل.

5.4 صعوبات وتحديات الدراسة:

1. واجهت الدراسة تحدياً في الوصول إلى بعض موظفي هيئة تطوير محافظة جدة نتيجة لانشغالهم بالمهام اليومية أو ارتباطاتهم العملية، مما تطلب وقتاً إضافياً في جمع البيانات الميدانية.
2. لاحظت الباحثة أن بعض أفراد العينة لديهم تفاوت في فهمهم أو تصورهم لأبعاد التحول الرقمي، مما استلزم شرحاً إضافياً لبعض المفاهيم أثناء تطبيق الاستبانة لضمان دقة الإجابات.
3. استغرقت الإجراءات الرسمية للحصول على موافقات الدخول إلى الهيئة والتواصل مع موظفيها وقتاً أطول من المتوقع، وهو ما أثر على الجدول الزمني المحدد لجمع البيانات.

4. نظراً لطبيعة عمل الهيئة وارتباطها بمشاريع تطويرية ذات طابع استراتيجي، واجهت الدراسة تحدياً في

الحصول على بعض المعلومات الدقيقة أو التفصيلية بسبب سياسة السرية والخصوصية.

5. محدودية الأدبيات والدراسات المحلية التي تربط بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في الهيئات

الحكومية السعودية، مما جعل عملية بناء الإطار النظري والتحليلي أكثر تعقيداً.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

1. أحمد، رشدي محمد. (2022). دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس*، 13(4)، 243-280.
2. الأشقر، تمارا أحمد. (2021). مرتكزات التحول الرقمي وعلاقتها بتحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة بوزارة الداخلية الفلسطينية - المحافظات الشمالية. *دراسات*، (56)، 7-20.
3. بكار، رجاء عدنان سعيد، & العزام، عبد الفتاح. (2022). أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للعاملين في المحاكم النظامية التابعة لوزارة العدل الأردنية في ظل جائحة كورونا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.
4. الجبور، موفق سلامة طلاق. (2022). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة حالة أمانة عمان الكبرى / الأردن [رسالة ماجستير]. جامعة الزرقاء، الأردن.
5. الحداد، رشا محمد حمدي. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي: دراسة ميدانية في البنوك المصرية. *مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية*، 6(3)، 653-702.
6. الحديدي، روان. (2020). مفاهيم إدارة المشاريع وأهدافها. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (52)، 576-597.
7. الحمادي، نواف ضيف الله. (2020). التحول الرقمي وأثره في تقليل تكلفة الخدمات من وجهة نظر العاملين بالنيابة العامة بمنطقة مكة المكرمة. *المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة*، 11(3)، 63-85.

8. خميس، أسر. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، 3(2)، 999-1044.
9. الربيع، خالد عبد الله. (2019). *الإدارة الحديثة للمشروعات: منهجية متكاملة*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
10. زايد، هالة. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركات الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد). *الأكاديمية البحرية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري*، 14(1)، 548522-.
11. سعيد، محمود محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية: حالة دراسية من البنوك الإسلامية في فلسطين [رسالة ماجستير]. الجامعة العربية الأمريكية، جنين، فلسطين.
12. السلمي، إبراهيم بن عطية. (2022). التخطيط الاستراتيجي وأثره على إدارة المشاريع. *مسالك للدراسات الشرعية والإنسانية*، 13(1)، 253-292.
13. سيد أحمد، ياسمين عبد الرحيم. (2023). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس*، 14(3)، 489-513.
14. شديد، مصطفى محمد. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة دراسات*، 22(4)، 194-226.
15. شلبي، السعيد. (2021). *نظم المعلومات الإدارية ركيزة هامة للنهضة الصناعية في الدول العربية* (ط4). الثقافة العربية، جامعة القاهرة.

16. الصالح، خالد، & الرشيد، ماجد. (2020). تعزيز كفاءة إدارة المشاريع في القطاع العام السعودي .
المجلة الدولية لإدارة المشاريع، 38(5)، 315-302 .
17. العبد اللات، ديماء شوقي. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
18. عبد النبي، هدى أحمد إبراهيم. (2021). علاقة الابتكار في نجاح إدارة المشاريع: تطبيق على وكالة التوطين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية .المجلة الدولية للتنمية، 10(1)، 28-11 .
19. العزب، عبد المقصود محمد. (2023). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية .المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 14(1)، 120-101.
20. عضيبات، علي محمد قاسم. (2022). دور أخلاقيات المهنة في فعالية إدارة المشاريع: دراسة حالة شركة الجسر العربي للملاحة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة آل البيت، الأردن.
21. العمارات، زيد محمد بشير. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: الدور الوسيط للابتكار التكنولوجي بالتطبيق على شركة المناصير للزيوت والمحروقات في الأردن [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مؤتة، الأردن.
22. العمري، أحمد عبد الله. (2020). التعاملات الإلكترونية ودورها في التنمية الإدارية من وجهة نظر العاملين بإمارة منطقة الباحة .المجلة العربية الدولية للمعلوماتية، 6(11)، 98-78 .
23. عيسى، مديحة محمد الإمام. (2022). متطلبات استخدام التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين بوزارة الشباب والرياضة .المجلة العلمية لعلوم الرياضة، 7(7)، 107-78.

24. الفاروق، طارق عمر. (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، 15(1)، 1-38*.
25. الفضلي، علي حامد. (2023). أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية: دراسة نظرية. *المجلة العلمية للبحوث التجارية، جامعة المنوفية، 10(3)، 983-1005*.
26. القطاونة، جعفر سليمان خلف. (2023). أثر استراتيجية التحول الرقمي على جودة الخدمات: المقارنة المرجعية متغيراً وسيطاً - دراسة تطبيقية في مديرية الأمن العام في المملكة الأردنية الهاشمية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
27. قنديل، رضا حسين. (2022). أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصرية. *المجلة العربية للإدارة، 45(1)، 3-26*.
28. محمد، أياد طاهر، & دعامي، حسين. (2019). فرصة التحول من إدارة المشاريع إلى قيادة المشاريع على وفق خصائص القيادة المعاصرة: بحث ميداني في أمانة بغداد. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 43(4)، 58-77*.
29. مرتضى، أصفاد. (2023). أثر المقدرات الإبداعية في إدارة المشروعات الصغيرة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المشروعات الصغيرة التي ترعاها وزارة العمل والشؤون الاجتماعية. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 49(4)*.
30. المطيري، محمد. (2019). استراتيجيات التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية: دراسة حالة للهيئات التنموية. *مجلة الابتكار الرقمي والإدارة العامة، 3(1)، 45-60*.

31. النجار، محمد عبد الفتاح .(2020). *إدارة المشروعات: مدخل نظري وتطبيقي*. دار الجامعة الجديدة.

32. النصور، بلال .(2020). *مبادئ التخطيط وإدارة المشاريع (ط1)*. دار المسيرة للنشر والتوزيع.

33. نصير، عبد الناصر محمد. (2021). أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل الشركات

المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية .مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، جامعة الإسكندرية،

5(2)، 56-1 .

ثانياً: المراجع الأجنبية.

1. Almeida, F., & Farias, C. (2020). Digital Transformation and the Digitalization of Organizations: A Literature Review. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 11(3), 1738–1745
2. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2019). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
3. Bratton ,J .,Gold, J,Bratton , A & Steel,L(2021) *Human resource management*,Bloomsbury Publishing.
4. Fischer, Caroline, Heuberger, Moritz & Heine, Moreen (2021). Impact of Digitalization in Public Administration. Dataset and Code. Available at: <https://osf.io/kpz78/>
5. Gharib .E (2019) *How does the Digital Transformation Change the Strategy of a Telecommunication Company ?- Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence-JAMK University of Applied Sciences*.
6. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (13th ed.). John Wiley & Sons.

7. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2020). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96
8. Liu, Y., & Lee, C. (2022). Impact of Digital Transformation on Business Model Innovation: A Case Study of the IT Industry. *Journal of Business Research*, 116, 240–252
9. Mihardjo LWW, Sasmoko S, Alamsjah F, et al (2019). Digital Leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters* 9(11), 1749 -1762.
10. Norton, P. (2020). *"The Role of Technological Infrastructure in Modern Organizations"*. *Technology and Society Review*.
11. Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – 7th Edition*. PMI.
12. Royle Jand Laing A(2022), The digital marketing skills gap: Developing a digital marketer model for the communication industries, *international journal of information management* 34 (2):65 -73.
13. Stojanovic, J., & Dragic, D. (2023). Digital Transformation and Organizational Change: A Framework for Enhancing Firm Performance. *Journal of Business and Management*, 34(2), 45-59.
14. Turner, J. R. (2024). *The Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
15. Vaidya, K., Sajeev, A. S., & Callender, G. (2020). Digital transformation in public sector projects: Enhancing project management efficiency. *International Journal of Project Management*, 38(5), 302–315.
16. Varenne Patrick(2020). la transformation digitale des entreprises : effectuation et business model digital dynamique (bmd²), thèse de doctrat ,science de gestion ,l’université de lyon, France.
17. Vial, G. (2019). Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

18. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2022). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press.
19. Ylan, P (2021), Corporate Culture Role on Digital Transformation, Lesson Learnt for Vietnam Businesses .Business and Management Research.196,81 -88.
20. Zarkova, Silvia. (2021). The profitability of the bulgarian banking system in the context of the digital transformation.

الملاحق

MIDOCEAN UNIVERSITY

استبيان دراسة بعنوان:

دور التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية

دراسة تطبيقية على هيئة تطوير محافظة جدة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

نود أن نشكركم على تخصيص وقتكم للمشاركة في هذا الاستبيان الذي يأتي ضمن إطار دراسة علمية تهدف إلى قياس دور التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على هيئة تطوير محافظة جدة.

تعد مشاركتكم ذات قيمة عالية في إثراء نتائج الدراسة، حيث تعتمد هذه الدراسة على آرائكم وملاحظاتكم لتحقيق فهم شامل ودقيق يعزز تطوير وتحسين جودة الخدمات الرقمية المقدمة من الهيئة. نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي تقدمونها ستظل سرية تمامًا، وستُستخدم فقط لأغراض البحث العلمي. نتمنى لكم التوفيق، ونعبر عن امتناننا لمساهمتكم الفعالة.

أولاً: البيانات الأولية:

1- الجنس:

○ ذكر

○ أنثى

2- الفئة العمرية:

○ أقل من 25 سنة

○ 25 - إلى أقل من 35 سنة

○ 35 - إلى أقل من 45 سنة

○ 45 - إلى أقل من 55 سنة

○ من 55 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

○ ثانوية عامة فأقل

○ دبلوم بعد الثانوي

○ جامعي

○ دراسات عليا

4- عدد سنوات الخبرة في إدارة المشاريع:

○ أقل من 5 سنوات

○ من 5 - إلى أقل من 10 سنوات

○ من 10 - إلى أقل من 15 سنة

○ من 15 سنة فأكثر

5- المرتبة الوظيفية:

○ إشرافية / قيادية

○ فنية

○ إدارية

○ أخرى تذكر

ثانياً: محاور الدراسة

الرجاء وضع علامة (✓) أمام الحقل الذي يتفق مع إجابتك وذلك حسب العبارات الموضحة من الجدول:

أولاً: مستوى التحول الرقمي:					
1) البُعد التكنولوجي للتحول الرقمي:					
م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تمتلك الهيئة بنية تحتية تقنية متطورة تدعم تطبيق التحول الرقمي في إدارة المشاريع.				
2	توفر الأنظمة الرقمية في الهيئة تسهيلات تسهم في إنجاز مهام إدارة المشاريع بكفاءة.				
3	الأنظمة الرقمية في الهيئة مستقرة وتعمل بشكل مستمر دون أعطال متكررة.				
4	تقنيات العمل الرقمية متاحة لجميع العاملين دون صعوبات.				
5	يوجد تكامل بين مختلف الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع بالهيئة.				
2) البُعد التنظيمي للتحول الرقمي:					
م	العبارة	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تتبنى الهيئة رؤية واضحة ومتكاملة للتحول الرقمي على المستوى التنظيمي.				
2	تحرص الإدارة العليا في الهيئة على دعم مبادرات التحول الرقمي وتعزيز تنفيذها في مشاريع التطوير.				
3	يتم تخصيص ميزانيات كافية لدعم تنفيذ مشاريع التحول الرقمي وتحديث أنظمة إدارة المشاريع.				

4	تتميز الهيئة بالمرونة التنظيمية اللازمة لاستيعاب التحديات الرقمية بسرعة.					
5	تتوافر فرق عمل متخصصة داخل الهيئة لإدارة مشاريع التحول الرقمي في مجال تطوير المشاريع.					
(3) البُعد البشري للتحول الرقمي:						
م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يملك الموظفون في الهيئة المهارات الرقمية اللازمة لتنفيذ مهام إدارة المشاريع بفعالية.					
2	يتلقى الموظفون تدريباً مستمراً على الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع.					
3	يُظهر الموظفون تقبلاً لتبني التغييرات الرقمية المرتبطة بالتحول الرقمي في بيئة العمل.					
4	تشجع الهيئة الموظفون على تطوير مهاراتهم الرقمية بشكل مستمر لتعزيز أداء المشاريع.					
5	يشعر الموظفون بالرضا تجاه التحولات الرقمية التي طرأت على بيئة العمل وأساليب إدارة المشاريع.					
(4) البُعد الخدمي (تجربة المستفيدين) للتحول الرقمي:						
م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أسهمت الأنظمة الرقمية في تسهيل إجراءات إدارة المشاريع داخل هيئة تطوير محافظة جدة.					
2	أدى التحول الرقمي إلى تحسين سرعة تقديم خدمات المشاريع للمستفيدين داخل الهيئة.					

					توفر الأنظمة الرقمية قنوات متنوعة للتواصل بين فرق العمل وأصحاب المصلحة في المشاريع.	3
					يوفر التحول الرقمي مستوى عالٍ من الشفافية في متابعة تنفيذ المشاريع والتقارير المتعلقة بها.	4
					تساعد الأنظمة الرقمية في تقديم تجربة موحدة لجميع الأطراف المعنية بإدارة المشاريع عبر القنوات المختلفة.	5
ثانياً: مستوى كفاءة إدارة المشاريع بالهيئة:						
م	العبارة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	
1	تتميز إدارة المشاريع في الهيئة بالتخطيط الجيد والمنظم لجميع مراحل المشروع.					
2	تُستخدم أدوات وتقنيات حديثة تساهم في متابعة تقدم المشاريع بدقة.					
3	تلتزم فرق العمل بالمواعيد الزمنية المحددة لإنجاز المهام والمراحل المختلفة للمشاريع.					
4	تتم مراجعة وتقييم أداء المشاريع بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.					
5	تتسم عملية اتخاذ القرار في إدارة المشاريع بالسرعة والدقة بناءً على بيانات وتحليلات رقمية.					
6	يتم التواصل الفعال بين فرق العمل المختلفة لضمان التنسيق والتكامل في تنفيذ المشاريع.					
7	تُعتمد معايير جودة واضحة تضمن تقديم مخرجات مشاريع عالية المستوى تلبي احتياجات المستفيدين.					

Abstract

The study aimed to identify the impact of digital transformation in its dimensions (technological, organizational, human, and service) on raising the efficiency of government project management at the Jeddah Development Authority. The study relied on the descriptive analytical approach, and used a questionnaire as the main tool to collect data from a sample of employees in departments and sections related to project management, numbering (170) employees. A random sample of (111) individuals was selected, and the data was analyzed using the (SPSS) program. The results of the study showed that the level of digital transformation at the Jeddah Development Authority was high, reflecting the Authority's interest in adopting and employing modern technologies to develop the performance of government projects. The results also showed that the organizational dimension of digital transformation is the most influential among the dimensions of transformation at the Authority. The results also showed that the Authority's project management efficiency was high, attributed to the presence of clear administrative foundations such as effective communication between teams and approved quality standards. The results also revealed a statistically significant relationship between the dimensions of digital transformation and project management efficiency, indicating that the success of digital transformation directly contributes to improving the efficiency of government projects and enhancing the effectiveness of implementation processes. There were also statistically significant differences according to the variable of years of experience, specifically in assessing project management efficiency, indicating that accumulating professional experience contributes to shaping a deeper understanding of project management practices and enhancing an individual's assessment of performance efficiency. The study recommended the need to enhance and expand investment in digital transformation within the Jeddah Governorate Development Authority by continuing to modernize the digital infrastructure and adopting advanced technologies that align with global best practices in government project management.

Keywords: Digital Transformation, Project Management, Jeddah Governorate Development Authority

Midocean University
College of Management



MBA

**The Impact of Digital Transformation on Improving Project Management
Efficiency in the Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia: An
Applied Study of the Jeddah Development Authority**

Graduation Project

Prepared by

Asmaa Abdullah Ali Al-Munaie

Supervised by

Dr. Faisal Abdul Hamid

Dr. Fayez Jarad

2025 / 1446