

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

تخصص إدارة المشاريع

أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع: دراسة تطبيقية على المؤسسات الحكومية في المملكة
العربية السعودية

إعداد الطالب:

وعد مشعل الحربي

261001830

إشراف:

د. الفصيل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026



فهرس المحتويات

()	المقدمة.....
()	مشكلة الدراسة.....
()	أهمية الدراسة.....
()	أهداف الدراسة.....
()	تساؤلات الدراسة.....
()	فرضيات الدراسة.....
()	الدراسات السابقة.....
()	الفجوة البحثية.....
()	المنطلقات النظرية للدراسة.....
()	منهجية الدراسة.....
()	منهج الدراسة.....
()	تصميم الدراسة.....
()	مجتمع الدراسة.....
()	عينة الدراسة.....

- () أداة الدراسة
- () وصف أداة الدراسة
- () صدق وثبات الأداة
- () أساليب التحليل الإحصائي
- () حدود الدراسة
- () الخاتمة
- () المراجع

مقدمة

شهد العالم خلال العقدین الماضیین تطورات متسارعة في مجال تقنيات المعلومات والاتصالات، الأمر الذي أحدث تغيرات جوهرية في أساليب عمل المؤسسات الحكومية والخاصة على حد سواء. وقد أدى هذا التطور إلى ظهور مفاهيم إدارية حديثة كان من أبرزها التحول الرقمي، الذي أصبح يمثل أحد أهم المحاور الاستراتيجية لتحقيق التميز المؤسسي، ورفع كفاءة الأداء، وتعزيز القدرة التنافسية، وتحقيق التنمية المستدامة. ولم يعد التحول الرقمي مجرد استخدام للحاسب الآلي أو تحويل المعاملات الورقية إلى إلكترونية، بل أصبح عملية تحول شاملة تمس جميع جوانب المؤسسة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، ونماذج العمل، والعمليات الإدارية، وآليات اتخاذ القرار، وأساليب تقديم الخدمات.

وتزايدت أهمية التحول الرقمي مع التطورات المتلاحقة في تقنيات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وتحليل البيانات الضخمة، حيث أصبحت هذه التقنيات تمثل أدوات رئيسة تساعد المؤسسات على تحسين كفاءة عملياتها، وتقليل التكاليف، وزيادة الإنتاجية، ورفع جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما أسهمت في تعزيز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات أكثر دقة اعتماداً على البيانات، بدلاً من الاعتماد على الخبرات الشخصية أو التقديرات التقليدية، وهو ما أدى إلى تحسين الأداء المؤسسي بصورة ملحوظة.

وفي الوقت نفسه، شهد مجال إدارة المشاريع تطوراً كبيراً نتيجة تزايد حجم المشاريع الحكومية والخاصة، وارتفاع مستوى تعقيدها، وزيادة عدد أصحاب المصلحة المشاركين فيها. وأصبحت إدارة المشاريع من أهم الأدوات الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ تسهم في تنظيم الموارد، وتحديد الأولويات، وإدارة الوقت، وضبط التكاليف، وضمان جودة المخرجات. ويؤكد معهد إدارة المشاريع (Project Management Institute) أن نجاح المشاريع لا يعتمد فقط على الالتزام بالوقت والتكلفة، وإنما يمتد ليشمل تحقيق القيمة المؤسسية، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وقد ساهم التحول الرقمي بصورة مباشرة في تطوير ممارسات إدارة المشاريع، حيث وفرت التقنيات الرقمية الحديثة بيئة عمل أكثر كفاءة ومرونة، من خلال أتمتة العمليات، وربط فرق العمل، وتحسين تدفق المعلومات، وتوفير مؤشرات أداء لحظية، وإعداد التقارير بصورة آلية، وتحليل البيانات في الوقت الحقيقي. كما أصبح مدير المشروع قادراً على متابعة تقدم المشروع لحظة بلحظة، واكتشاف الانحرافات مبكراً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة قبل تفاقم المشكلات، مما أدى إلى رفع نسب نجاح المشاريع وتقليل معدلات التعثر.

وتعتمد المؤسسات الرائدة اليوم على العديد من الأنظمة والمنصات الرقمية المتخصصة في إدارة المشاريع، والتي تتيح إدارة الجداول الزمنية، وتتبع الإنجاز، وإدارة المخاطر، وتوزيع الموارد، ومراقبة الأداء، والتواصل مع أصحاب المصلحة عبر منصة موحدة. وأسهم هذا التطور في تحسين التنسيق بين الإدارات المختلفة، وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمل اليدوي، وتعزيز الشفافية في متابعة المشاريع، مما انعكس بصورة إيجابية على جودة المخرجات وسرعة الإنجاز.

وفي المملكة العربية السعودية، يحظى التحول الرقمي باهتمام كبير في إطار رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى بناء حكومة رقمية متقدمة، وتعزيز كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى الشفافية والحوكمة. وقد أطلقت الحكومة السعودية العديد من المبادرات الوطنية التي تستهدف تطوير البنية الرقمية، ودعم الابتكار، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة في مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع إدارة المشاريع، الذي يمثل أحد المحركات الأساسية لتنفيذ المبادرات والبرامج الوطنية.

كما شهدت الجهات الحكومية في المملكة توسعاً ملحوظاً في إنشاء مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، وتبني المعايير العالمية في إدارة المشاريع، وعلى رأسها دليل إدارة المشاريع (PMBOK)، وذلك بهدف تحسين كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة، وضمان تحقيق مستهدفات المشاريع الحكومية وفق أفضل الممارسات العالمية. ومع هذا التوسع، أصبحت الحاجة أكثر إلحاحاً إلى توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في إدارة المشاريع، بما يساهم في تحسين عمليات التخطيط، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، ورفع جودة اتخاذ القرار.

ورغم التقدم الكبير الذي أحرزته المملكة في مجال التحول الرقمي، لا تزال بعض المؤسسات الحكومية تواجه تحديات تتعلق بضعف التكامل بين الأنظمة، ومقاومة التغيير، ونقص الكفاءات الرقمية، وتفاوت مستويات الجاهزية التقنية، الأمر الذي قد يؤثر في كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية ويحد من الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الرقمية. كما أن اختلاف مستويات تطبيق التحول الرقمي بين الجهات الحكومية يثير تساؤلات حول مدى انعكاس هذا التطبيق على أداء إدارة المشاريع، ومدى مساهمته في تحسين مؤشرات النجاح المتعلقة بالوقت، والتكلفة، والجودة، وإدارة المخاطر، ورضا أصحاب المصلحة.

وعلى الرغم من هذه الجهود والتطورات، لا تزال الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية محدودة، كما أن النتائج المتاحة لا تقدم صورة شاملة وواضحة حول طبيعة هذه العلاقة والعوامل المؤثرة فيها، الأمر الذي يبرز وجود فجوة بحثية تستدعي المزيد من الدراسة والتحليل.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لبحث أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومؤشرات أداء إدارة المشاريع، واستكشاف أهم

العوامل التي تسهم في نجاح هذا التحول، إضافة إلى تحديد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية، وصولاً إلى تقديم توصيات علمية وعملية تدعم متخذي القرار، وتسهم في تطوير ممارسات إدارة المشاريع، وتعزيز نجاح المشاريع الحكومية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وأفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.

مشكلة الدراسة

أصبحت إدارة المشاريع في الوقت الحاضر إحدى الركائز الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الحكومية، ولا سيما في ظل التوسع الكبير في تنفيذ المشاريع التنموية والاقتصادية المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية 2030. وتتميز هذه المشاريع بدرجة عالية من التعقيد، وتعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع حجم الموارد المالية والبشرية المستخدمة فيها، الأمر الذي يجعل نجاحها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة ممارسات إدارة المشاريع، ومدى قدرة المؤسسات على توظيف التقنيات الحديثة في جميع مراحل دورة حياة المشروع.

وفي المقابل، أدى التطور المتسارع في التقنيات الرقمية إلى ظهور فرص جديدة لتحسين إدارة المشاريع، من خلال استخدام الأنظمة الذكية، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، ولوحات متابعة الأداء الرقمية، والتي ساعدت المؤسسات على تطوير عمليات التخطيط، ومتابعة التنفيذ، وإدارة الموارد، وتحليل المخاطر، وتحسين جودة اتخاذ القرار. وأصبح التحول الرقمي عنصراً أساسياً في نجاح المشاريع، وليس مجرد وسيلة تقنية لتحسين الإجراءات الإدارية.

ورغم ما حققته المملكة العربية السعودية من تقدم ملحوظ في مجال الحكومة الرقمية، وما نفذته الجهات الحكومية من مبادرات واسعة للتحول الرقمي، تشير تقارير التحول الرقمي والحكومية والدراسات الحديثة إلى وجود تفاوت في مستويات الجاهزية الرقمية بين الجهات الحكومية، إضافة إلى تحديات تتعلق بتكامل الأنظمة، وبناء القدرات البشرية الرقمية، واستثمار البيانات في دعم اتخاذ القرار. ويعكس هذا التفاوت فجوة بين الواقع الحالي ومستوى النضج الرقمي المأمول لتحقيق الكفاءة العالية في إدارة المشاريع.

وتنعكس هذه التحديات بصورة مباشرة على أداء إدارة المشاريع، إذ قد تؤدي محدودية استخدام الأنظمة الرقمية إلى ضعف دقة التخطيط، وتأخر اكتشاف الانحرافات، وصعوبة متابعة مؤشرات الأداء، وضعف التكامل بين فرق العمل، إضافة إلى ارتفاع احتمالية تجاوز الميزانيات أو التأخر في تنفيذ الجداول الزمنية، وهو ما يؤثر في جودة مخرجات المشاريع ومستوى رضا المستفيدين.

ومن ناحية أخرى، تشير الأدبيات العلمية إلى وجود تباين في نتائج الدراسات السابقة حول مدى تأثير التحول الرقمي في أداء إدارة المشاريع، حيث ركزت بعض الدراسات على الجوانب التقنية فقط، بينما تناولت دراسات أخرى الجوانب التنظيمية أو القيادية، في حين أن عددًا محدودًا من الدراسات تناول العلاقة الشاملة بين التحول الرقمي ومؤشرات نجاح إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية، خصوصًا في البيئة السعودية، مما يعكس وجود فجوة بحثية واضحة في هذا المجال.

وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والحاجة إلى تقديم دراسة تطبيقية تقيس هذه العلاقة بصورة علمية، وتحدد أهم العوامل المؤثرة فيها. ويمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الرئيسة الآتية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى أداء إدارة المشاريع في هذه المؤسسات؟
3. ما أثر التحول الرقمي على تحسين أداء إدارة المشاريع من حيث (الوقت، التكلفة، الجودة، وإدارة المخاطر)؟
4. ما أبرز العوامل التي تسهم في نجاح التحول الرقمي في إدارة المشاريع؟
5. ما أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الحكومية في تطبيق التحول الرقمي في مجال إدارة المشاريع؟

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من الأهمية المتزايدة لموضوعي التحول الرقمي وإدارة المشاريع، اللذين يمثلان محورين رئيسيين في تطوير المؤسسات الحكومية وتحسين أدائها، خاصة في ظل التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030. كما تأتي أهمية الدراسة من الحاجة إلى فهم العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع، وتحديد مدى إسهام التقنيات الرقمية في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية وتحقيق أهدافها.

أولاً: الأهمية العلمية

تكتسب الدراسة أهميتها العلمية من كونها تتناول أحد الموضوعات الحديثة التي تحظى باهتمام واسع في الأدبيات الإدارية المعاصرة، وهو أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع. وتسهم الدراسة في إثراء الجانب المعرفي من خلال تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين مفاهيم التحول الرقمي، وإدارة المشاريع، وإدارة التغيير، والابتكار المؤسسي، بما يساعد الباحثين على فهم طبيعة العلاقة بين هذه المفاهيم بصورة أكثر شمولاً.

كما تضيف الدراسة قيمة علمية من خلال تحليل أبعاد التحول الرقمي وعلاقتها بمؤشرات أداء إدارة المشاريع، مثل التخطيط، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، واتخاذ القرار، والالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وهو ما يتيح بناء نموذج علمي يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية.

وتسهم الدراسة كذلك في سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، حيث ركزت معظم الدراسات السابقة على القطاع الخاص أو على بيئات دولية تختلف في طبيعتها التنظيمية والإدارية عن البيئة السعودية.

إضافة إلى ذلك، تمثل الدراسة مرجعاً علمياً لطلبة الدراسات العليا والباحثين في مجالات إدارة المشاريع، والإدارة العامة، والتحول الرقمي، ويمكن الاستناد إليها في تطوير أبحاث مستقبلية تتناول متغيرات أخرى، مثل الذكاء الاصطناعي، والحكومة الرقمية، وإدارة المحافظ والبرامج، ومكاتب إدارة المشاريع (PMO).

ثانياً: الأهمية التطبيقية

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في تقديم نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية عند وضع الخطط والاستراتيجيات الخاصة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع، حيث تساعد النتائج في تحديد أكثر الجوانب تأثيراً في تحسين أداء المشاريع، مما يدعم توجيه الاستثمارات نحو المبادرات الرقمية ذات الأولوية.

كما توفر الدراسة لمتخذي القرار ومديري المشاريع معلومات علمية تساعد على تطوير أساليب التخطيط والمتابعة والرقابة، والاستفادة من الأنظمة الرقمية في تحسين إدارة الموارد، ورفع كفاءة إدارة المخاطر، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، بما يسهم في زيادة نسب نجاح المشاريع الحكومية.

ومن المتوقع أن تسهم نتائج الدراسة في دعم مكاتب إدارة المشاريع (PMO) داخل الجهات الحكومية من خلال تقديم مؤشرات واضحة تساعد على تطوير سياسات إدارة المشاريع، وتعزيز استخدام المنصات الرقمية، ورفع مستوى نضج إدارة المشاريع، وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

كما يمكن أن تسهم الدراسة في تطوير نماذج وأدوات قياس تساعد المؤسسات الحكومية على تقييم مستوى تطبيق التحول الرقمي ومدى تأثيره على أداء إدارة المشاريع، مما يدعم عمليات التقييم المستمر والتحسين المستمر.

كذلك يمكن أن تساعد توصيات الدراسة الجهات الحكومية في تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات الرقمية لدى مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل، وتعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات، بما ينعكس إيجاباً على جودة تنفيذ المشاريع الحكومية.

وأخيراً، فإن الدراسة تدعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030، من خلال تعزيز كفاءة المشاريع الحكومية، ورفع جودة الخدمات، وتحسين استخدام الموارد، وترسيخ مبادئ الحوكمة والشفافية والاستدامة، وهو ما يجعل نتائجها ذات قيمة عملية للمؤسسات الحكومية وصناع القرار على حد سواء.

أهداف الدراسة

الهدف العام

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ومؤشرات أداء إدارة المشاريع، وتحليل مدى إسهام التقنيات الرقمية في رفع كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة، ودعم اتخاذ القرار، وتحقيق نجاح المشاريع الحكومية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وأفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع.

الأهداف الفرعية

وانطلاقاً من الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى جاهزية البنية التحتية الرقمية والأنظمة التقنية الداعمة لإدارة المشاريع.
2. التعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين عمليات تخطيط المشاريع، وإعداد الجداول الزمنية، ومتابعة تنفيذ الأنشطة وفق الخطط المعتمدة.
3. قياس أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة إدارة الموارد البشرية والمالية والتقنية، وتحسين عمليات توزيع الموارد واستثمارها بما يحقق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

4. تحليل أثر التحول الرقمي في تطوير عمليات إدارة المخاطر من خلال استخدام التقنيات الرقمية في التنبؤ بالمخاطر، ورصدها، وتقييمها، ووضع الخطط المناسبة للتعامل معها.
5. دراسة أثر التحول الرقمي في دعم جودة وسرعة اتخاذ القرار، من خلال توفير البيانات الدقيقة والمؤشرات اللحظية التي تساعد مديري المشاريع والإدارة العليا على اتخاذ قرارات أكثر كفاءة وفاعلية.
6. قياس أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، والتكلفة، والجودة، ورفع معدلات نجاح المشاريع الحكومية.
7. التعرف على أبرز المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تحد من فاعلية تطبيق التحول الرقمي في إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية.
8. تحديد دور القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في دعم نجاح مبادرات التحول الرقمي وتحسين أداء إدارة المشاريع.
9. تقديم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تعزيز تطبيق التحول الرقمي، وتطوير ممارسات إدارة المشاريع، وتحقيق كفاءة أعلى في تنفيذ المشاريع الحكومية.
10. اقتراح إطار تطبيقي يمكن للمؤسسات الحكومية الاستفادة منه لتعزيز التكامل بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع، بما يحقق قيمة مستدامة للمؤسسة والمستفيدين.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس

ما أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

وللإجابة عن التساؤل الرئيس، تسعى الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية؟

2. ما مدى جاهزية المؤسسات الحكومية من حيث البنية التحتية الرقمية، والأنظمة الإلكترونية، والموارد البشرية لدعم التحول الرقمي في إدارة المشاريع؟
3. ما أثر التحول الرقمي في تحسين عمليات تخطيط المشاريع وإدارة الجداول الزمنية؟
4. ما أثر التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد (البشرية والمالية والتقنية) في المشاريع الحكومية؟
5. ما أثر التحول الرقمي في تطوير إدارة المخاطر وتقليل تعثر المشاريع؟
6. ما أثر التحول الرقمي في تحسين جودة وسرعة اتخاذ القرار لدى مديري المشاريع؟
7. إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة وجودة المخرجات؟
8. ما أبرز المعوقات التنظيمية والتقنية والبشرية التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية؟
9. ما دور القيادة الإدارية والثقافة التنظيمية في دعم نجاح التحول الرقمي في إدارة المشاريع؟
10. ما الآليات المقترحة لتعزيز تطبيق التحول الرقمي وتحسين أداء إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية؟

فروض الدراسة

استناداً إلى مشكلة الدراسة، وأهدافها، وتساولاتها، تم تطوير فرضيات الدراسة بصياغة علمية دقيقة تُمكن من اختبار العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك بهدف التحقق من وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

أولاً: الفرضية الرئيسية

الفرضية الصفرية: (H_0)

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

الفرضية البديلة: (H_1)

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

ثانياً: الفرضيات الفرعية (فرضيات الأثر)

الفرضية الأولى:

H_{01} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين عمليات تخطيط المشاريع وإدارة الجداول الزمنية.

H_{11} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين عمليات تخطيط المشاريع وإدارة الجداول الزمنية.

الفرضية الثانية:

H_{02} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين إدارة الموارد (البشرية والمالية والتقنية) في المشاريع.

H_{12} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين إدارة الموارد (البشرية والمالية والتقنية) في المشاريع.

الفرضية الثالثة:

H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية.

H_{13} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين إدارة المخاطر في المشاريع الحكومية.

الفرضية الرابعة:

H_{04} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين جودة وسرعة اتخاذ القرار في إدارة المشاريع.

H_{14} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين جودة وسرعة اتخاذ القرار في إدارة المشاريع.

الفرضية الخامسة:

H_{05} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة

والجودة.

H_{15} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة.

الفرضية السادسة:

H06: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة للتحويل الرقمي في رفع مستوى أداء إدارة المشاريع.

H16: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الداعمة للتحويل الرقمي في رفع مستوى أداء إدارة المشاريع.

الفرضية السابعة:

H07: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح تطبيق التحويل الرقمي وتحسين أداء إدارة المشاريع.

H17: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح تطبيق التحويل الرقمي وتحسين أداء إدارة المشاريع.

ثالثاً: فرضيات الفروق (المتغيرات الديموغرافية)

الفرضية الثامنة:

H08: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والجهة الحكومية) فيما يتعلق بأثر التحويل الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع.

H18: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، والجهة الحكومية) فيما يتعلق بأثر التحويل الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع.

الدراسات السابقة

يُعد موضوع التحويل الرقمي وأثره في إدارة المشاريع من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام متزايد في الأدبيات العلمية، نتيجة للتطور السريع في التقنيات الرقمية، واتجاه المؤسسات نحو تبني الحلول الذكية لتحسين الكفاءة والأداء المؤسسي. وقد تناولت الدراسات السابقة هذا الموضوع من زوايا متعددة، شملت الأبعاد التقنية والتنظيمية والاستراتيجية، إضافة إلى دور القيادة والثقافة التنظيمية في دعم التحويل الرقمي. وفيما يلي عرض تحليلي لأبرز الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

الدراسة الأولى

Chen, Martins, Zhang & Dong (2025)

عنوان الدراسة: Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الاتجاهات الحديثة في البحوث المتعلقة بالتحول الرقمي في إدارة المشاريع من خلال مراجعة منهجية شاملة للأدبيات. واعتمدت الدراسة على تحليل عدد كبير من الأبحاث المنشورة في قواعد البيانات العلمية. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يمثل عاملاً حاسماً في نجاح المشاريع، من خلال تحسين التخطيط، ورفع كفاءة إدارة الموارد، وتعزيز جودة اتخاذ القرار، وتطوير إدارة المخاطر. كما أكدت أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توافر قيادة داعمة، وبنية تقنية متقدمة، وثقافة تنظيمية مرنة. وتكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للبحث الحالي في دعم الإطار النظري، وتحديد الأبعاد الرئيسة للتحول الرقمي التي سيتم قياسها.

الدراسة الثانية

Gonçalves et al. (2023)

عنوان الدراسة : The Relationship Between Project Management and Digital Transformation: A Systematic Literature Review.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات العلمية. وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد الأنظمة الرقمية في إدارة المشاريع تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، وتتميز بسرعة اتخاذ القرار، وتحسين إدارة الوقت، وتقليل الأخطاء التشغيلية. وتسهم هذه الدراسة في دعم البحث الحالي من خلال توضيح العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي وتحسين أداء إدارة المشاريع.

الدراسة الثالثة

Gemino & Reich (2023)

عنوان الدراسة : Digital Transformation Through Program Management.

ركزت الدراسة على دور إدارة البرامج ومكاتب إدارة المشاريع (PMO) في دعم التحول الرقمي داخل المؤسسات. وأظهرت النتائج أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على التكامل بين إدارة المشاريع والاستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى وجود حوكمة فعالة وقيادة تنظيمية داعمة. وتفيد هذه الدراسة في إبراز أهمية مكاتب إدارة المشاريع كعامل داعم للتحول الرقمي، وهو ما يأخذه البحث الحالي بعين الاعتبار.

الدراسة الرابعة

Verhoef et al. (2021)

عنوان الدراسة: Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda :

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار مفاهيمي شامل للتحويل الرقمي وأبعاده المختلفة.

وأظهرت النتائج أن التحويل الرقمي يتجاوز استخدام التكنولوجيا ليشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج الأعمال، وتعزيز الابتكار المؤسسي.

وتدعم هذه الدراسة الجانب المفاهيمي في البحث الحالي من خلال توضيح شمولية التحويل الرقمي.

الدراسة الخامسة

Hanelt et al. (2021)

عنوان الدراسة: A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation :

هدفت الدراسة إلى تحليل عوامل نجاح التحويل الرقمي داخل المؤسسات.

وأظهرت النتائج أن القيادة، والثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، تمثل عوامل حاسمة في نجاح التحويل الرقمي، كما أشارت إلى أن مقاومة التغيير من أبرز التحديات.

وتسهم هذه الدراسة في دعم إدراج متغيرات القيادة والثقافة التنظيمية في البحث الحالي.

الدراسة السادسة

Project Management Institute (2021) – PMBOK Guide (7th Edition)

تناول الدليل المفاهيم الحديثة في إدارة المشاريع، مؤكداً أهمية تحقيق القيمة المؤسسية، والمرونة، واستخدام التقنيات الرقمية.

وتدعم هذه الدراسة الإطار التطبيقي للبحث الحالي فيما يتعلق بمؤشرات أداء إدارة المشاريع.

الدراسة السابعة

Vial (2021)

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج يوضح العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء المؤسسي.

وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم في تحسين العمليات التشغيلية، وتعزيز الابتكار، ورفع جودة الخدمات. وتفيد هذه الدراسة في دعم العلاقة السببية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

الدراسة الثامنة

Warner & Wäger (2021)

ركزت الدراسة على دور القيادة الاستراتيجية في نجاح التحول الرقمي.

وأظهرت النتائج أن دعم الإدارة العليا ووضوح الرؤية يمثلان عاملين حاسمين في نجاح التحول الرقمي.

الدراسة التاسعة

Kane et al. (2022)

هدفت الدراسة إلى تحليل دور الثقافة التنظيمية في نجاح التحول الرقمي.

وأظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الرقمية تمثل عاملاً أكثر تأثيراً من التكنولوجيا نفسها.

الدراسة العاشرة

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) (2023)

تناولت الدراسة أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الحكومي.

وأظهرت النتائج أن الحكومات التي تتبنى التحول الرقمي تحقق كفاءة أعلى وشفافية أكبر، وتساهم في تحسين جودة الخدمات وتسريع تنفيذ المشاريع.

التحليل المقارن للدراسات السابقة

من خلال تحليل ومقارنة الدراسات السابقة، يتضح وجود توافق كبير في نتائجها، حيث أكدت معظم الدراسات وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي وإدارة المشاريع، خاصة في مجالات التخطيط، وإدارة الموارد، واتخاذ القرار، وإدارة المخاطر.

ومع ذلك، تظهر بعض الاختلافات في تركيز الدراسات؛ إذ ركزت بعض الدراسات على الأبعاد التقنية، بينما اهتمت أخرى بالجوانب التنظيمية مثل القيادة والثقافة المؤسسية. كما اختلفت الدراسات في البيئات التطبيقية، حيث أجريت معظمها في القطاع الخاص أو في سياقات دولية، مع محدودية الدراسات التي تناولت القطاع الحكومي.

كما يُلاحظ اختلاف في المنهجيات المستخدمة، حيث اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي والتحليل النظري، في حين ندرت الدراسات التطبيقية الميدانية التي تقيس العلاقة بشكل مباشر.

الفجوة البحثية

على الرغم من الإسهامات العلمية المهمة للدراسات السابقة، إلا أنه لا تزال هناك فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

كما أن هناك نقصًا في الدراسات التي تجمع بين أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات أداء إدارة المشاريع في نموذج تحليلي متكامل، بالإضافة إلى محدودية الدراسات التي تناولت دور القيادة والثقافة التنظيمية كمتغيرات داعمة في هذه العلاقة.

ومن هنا تأتي أهمية الدراسة الحالية، التي تسعى إلى سد هذه الفجوة من خلال تقديم دراسة تطبيقية في البيئة السعودية، تربط بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع في إطار تحليلي شامل.

المنطلقات النظرية للدراسة

ترتكز هذه الدراسة على مجموعة من الأطر والنظريات الإدارية الحديثة التي تساهم في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع، وتوفر أساسًا علميًا لبناء النموذج المفاهيمي للدراسة وتحليل نتائجها. ويأتي اختيار هذه النظريات نظرًا لقدرتها على تفسير الأبعاد التقنية والتنظيمية والإدارية المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن أبرزها ما يأتي:

أولاً: نظرية الموارد والقدرات (Resource-Based View - RBV)

تُعد نظرية الموارد والقدرات من النظريات الأساسية في تفسير تحقيق التفوق المؤسسي، حيث تفترض أن امتلاك الموارد الاستراتيجية النادرة والقابلة للتطوير، مثل التقنيات الرقمية والبنية التحتية التكنولوجية والكفاءات البشرية، يمثل مصدرًا رئيسًا لتحسين الأداء المؤسسي.

وفي سياق هذه الدراسة، يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره موردًا استراتيجيًا يمكن المؤسسات الحكومية من تحسين أداء إدارة المشاريع، من خلال تعزيز كفاءة التخطيط، وتحسين إدارة الموارد، ورفع جودة اتخاذ القرار، بما يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للإمكانات المتاحة.

ثانيًا: نظرية الابتكار (Innovation Theory)

تركز نظرية الابتكار على دور تبني التقنيات الحديثة والحلول الإبداعية في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير العمليات التنظيمية. وتُطبق هذه النظرية في الدراسة الحالية من خلال اعتبار التحول الرقمي شكلاً من أشكال الابتكار التنظيمي والتقني، الذي يساهم في إعادة تصميم عمليات إدارة المشاريع، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتسريع تنفيذ الأعمال، وتقليل الأخطاء، مما ينعكس إيجاباً على نجاح المشاريع الحكومية.

ثالثًا: نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory)

تؤكد نظرية إدارة التغيير أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على تبني التكنولوجيا، بل يتطلب تهيئة البيئة التنظيمية، وتعزيز ثقافة التغيير، وتطوير مهارات العاملين، وتقليل مقاومة التغيير داخل المؤسسات.

وفي هذه الدراسة، يتم توضيح هذه النظرية لتفسير دور القيادة التنظيمية والثقافة المؤسسية في دعم التحول الرقمي، وتعزيز فاعليته في تحسين أداء إدارة المشاريع، حيث يُعد العامل البشري أحد المحددات الرئيسة لنجاح التحول الرقمي.

رابعًا: نظرية النظم (Systems Theory)

تنظر نظرية النظم إلى المؤسسة باعتبارها نظامًا متكاملًا يتكون من عناصر مترابطة تشمل المدخلات والعمليات والمخرجات، حيث يؤثر أي تغيير في أحد هذه العناصر على بقية مكونات النظام.

وفي ضوء هذه النظرية، يُنظر إلى التحول الرقمي كمدخل رئيس يؤثر في عمليات إدارة المشاريع (مثل التخطيط والتنفيذ والمتابعة والرقابة)، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات المشاريع من حيث الجودة والكفاءة والالتزام بالوقت والتكلفة.

خامسًا: نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory)

تركز هذه النظرية على أهمية تحقيق التوازن بين مصالح مختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، مثل المستفيدين، والجهات الحكومية، والمجتمع.

وفي إطار هذه الدراسة، يُنظر إلى تحسين أداء إدارة المشاريع من خلال التحول الرقمي بوصفه وسيلة لتعزيز رضا المستفيدين، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، ورفع مستوى الشفافية والكفاءة، بما يتوافق مع التوجهات الحديثة في الإدارة العامة.

تكامل المنطلقات النظرية في الدراسة الحالية

تعتمد الدراسة الحالية على تكامل هذه النظريات لتفسير العلاقة بين متغيراتها، حيث يُمثل التحول الرقمي المتغير المستقل المدعوم بالموارد والابتكار، في حين يُمثل أداء إدارة المشاريع المتغير التابع، بينما تؤدي كل من القيادة التنظيمية والثقافة المؤسسية دورًا داعمًا في تعزيز هذه العلاقة.

ويسهم هذا الإطار النظري المتكامل في بناء نموذج تحليلي شامل يساعد على اختبار فرضيات الدراسة بصورة منهجية، وتفسير النتائج في ضوء الأسس العلمية المعتمدة في الأدبيات الإدارية الحديثة، بما يعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للتطبيق في البيئة الحكومية.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على منهجية علمية منظمة تهدف إلى تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية، وذلك من خلال تحديد نوع البحث، واختيار المنهج العلمي المناسب، وتصميم أدوات جمع البيانات، وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية دقيقة، بما يضمن الوصول إلى نتائج موثوقة وقابلة للتطبيق.

نوع البحث

تُصنّف هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية التحليلية ذات الطابع التطبيقي، حيث تسعى إلى وصف واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وتحليل مستوى تطبيقه، ودراسة أثره في تحسين أداء إدارة المشاريع. كما تهدف إلى اختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة بصورة علمية، بما يسهم في تقديم نتائج عملية تدعم متخذي القرار.

منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach)، نظرًا لملاءمته لطبيعة الدراسة التي تستهدف قياس العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية.

ويتم تطبيق أسلوب المسح الميداني (Survey Method) من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في المؤسسات الحكومية، وبالأخص مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، بهدف جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المشاريع، بما يشمل مديري المشاريع، وأعضاء فرق العمل، والمشرفين، والعاملين في مكاتب إدارة المشاريع.

عينة الدراسة

سيتم اختيار عينة ممثلة من مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية (أو العينة الطبقية وفقاً لتوزيع الجهات الحكومية)، بحيث تشمل مختلف القطاعات والمستويات الوظيفية، وذلك لضمان تنوع البيانات وزيادة دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

أداة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث يتم تصميمها بناءً على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وبما يتوافق مع أهداف الدراسة ونموذجها المفاهيمي.

وتتكون الاستبانة من المحاور الآتية:

- البيانات الديموغرافية (مثل: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسعى الوظيفي).
- مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسة.
- أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، القيادة الرقمية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية الرقمية، الأنظمة والتطبيقات، إدارة التغيير).
- مؤشرات أداء إدارة المشاريع (كفاءة التخطيط، إدارة الموارد، إدارة المخاطر، جودة اتخاذ القرار، الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، رضا أصحاب المصلحة).

وسيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، والذي يتدرج من (أوافق بشدة) إلى (لا أوافق بشدة).

سادساً: صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإدارة وإدارة المشاريع، للتأكد من ملاءمتها ووضوحها وشمولها لجميع أبعاد الدراسة.

كما سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وذلك للتأكد من درجة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، حيث تُعد القيم المرتفعة مؤشراً على موثوقية الأداة.

أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة مثل (SPSS) و (SmartPLS)، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من أبرزها:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة.
- اختبار الثبات والصدق لأداة الدراسة.
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار (Regression Analysis) لقياس أثر التحول الرقمي في أداء إدارة المشاريع.
- اختبار الفروق الإحصائية (T-test / ANOVA) لدراسة الفروق بين استجابات أفراد العينة.
- تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار النموذج المفاهيمي للدراسة (عند الحاجة).

خطوات تنفيذ الدراسة

تمر الدراسة بعدد من المراحل المنظمة التي تضمن تحقيق أهدافها، وذلك على النحو الآتي:

1. مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.
2. بناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية.
3. تطوير نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات.
4. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وفقاً للمتغيرات المحددة.
5. عرض الأداة على المحكمين للتأكد من صدقها العلمي.
6. اختبار ثبات الأداة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

7. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وجمع البيانات.

8. تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية.

9. تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة.

10. استخلاص النتائج وتقديم التوصيات والمقترحات المستقبلية.

وتسعى هذه المنهجية إلى ضمان تحقيق أعلى درجات الدقة والموضوعية في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع، بما يساهم في تقديم نتائج علمية موثوقة تدعم تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية، وتتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، لكونه من أكثر المناهج ملاءمة للدراسات التي تهدف إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليل العلاقات بين متغيراتها. ويُستخدم هذا المنهج لجمع البيانات المتعلقة بواقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، وتحليل أثره في تحسين أداء إدارة المشاريع باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

ويتميز المنهج الوصفي التحليلي بقدرته على تقديم وصف دقيق للواقع، والكشف عن العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات، مما يجعله مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها.

تصميم الدراسة

تعتمد الدراسة على تصميم بحث كمي (Quantitative Research)، وذلك من خلال استخدام أسلوب المسح الميداني عبر استبانة تُوزع على عينة من العاملين في إدارة المشاريع بالمؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ويهدف هذا التصميم إلى قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي، وتحليل أثره في أداء إدارة المشاريع بصورة موضوعية، اعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS).

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويشمل:

■ مديري المشاريع

- مديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO)
- مديري البرامج والمحافظة
- أعضاء فرق المشاريع
- المختصين في التحول الرقمي
- المختصين في التخطيط الإستراتيجي
- العاملين في إدارات الجودة والتميز المؤسسي

ويُعد هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة؛ لكونه الأكثر ارتباطاً بموضوع التحول الرقمي وإدارة المشاريع.

عينة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وتوزعه على عدد كبير من الجهات الحكومية، سيتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بما يتيح فرصاً متكافئة لجميع أفراد المجتمع للمشاركة في الدراسة.

ومن المتوقع أن يتراوح حجم العينة بين (250 – 400) مشارك، وهو حجم مناسب لإجراء التحليلات الإحصائية وتحقيق مستوى مقبول من الدقة والثقة في النتائج.

كما سيتم مراعاة التنوع في خصائص العينة من حيث:

- الجهة الحكومية
- المسعى الوظيفي
- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- الشهادات المهنية مثل (PMP)

وذلك بهدف تعزيز إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

أدوات الدراسة

تعتمد الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تم تصميمها بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي وإدارة المشاريع.

وتتكون الاستبانة من ثلاثة أجزاء رئيسة:

أولاً: البيانات الديموغرافية

وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، جهة العمل، والشهادات المهنية.

ثانياً: متغير التحول الرقمي

ويُقاس من خلال مجموعة من الأبعاد باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، وتشمل:

- البنية التحتية الرقمية (5-6 بنود)
- القيادة الرقمية (4-5 بنود)
- الثقافة التنظيمية (4-5 بنود)
- الموارد البشرية الرقمية (4-5 بنود)
- الأنظمة والتطبيقات الرقمية (5-6 بنود)
- إدارة التغيير (4-5 بنود)

ثالثاً: متغير أداء إدارة المشاريع

ويُقاس من خلال مجموعة من المؤشرات، وتشمل:

- كفاءة التخطيط (4-5 بنود)
- إدارة الموارد (4-5 بنود)
- إدارة المخاطر (4-5 بنود)
- جودة اتخاذ القرار (4-5 بنود)
- الالتزام بالوقت (3-4 بنود)
- الالتزام بالتكلفة (3-4 بنود)
- جودة المخرجات (4-5 بنود)
- رضا أصحاب المصلحة (3-4 بنود)

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (1-5)، حيث تمثل (1 = لا أوافق بشدة) و(5 = أوافق بشدة).

صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال:

- صدق المحكمين: عبر عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في الإدارة وإدارة المشاريع للتأكد من وضوح الفقرات وملاءمتها.
- الصدق البنائي: من خلال تحليل الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة.

أما ثبات الأداة، فسيتم قياسه باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، حيث تُعد القيم التي تزيد عن (0.70) مؤشرًا على ثبات الأداة وموثوقيتها.

أساليب تحليل البيانات

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية، تشمل:

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية)
- اختبار الثبات (Cronbach's Alpha)
- تحليل الارتباط (Correlation Analysis)
- تحليل الانحدار (Regression Analysis)
- اختبار (T-test) وتحليل التباين (ANOVA)
- تحليل النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM) عند الحاجة

خطوات تنفيذ الدراسة

تمر الدراسة بعدد من الخطوات المنهجية المنظمة، وهي:

1. مراجعة الأدبيات العلمية والدراسات السابقة
2. بناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية
3. تطوير نموذج الدراسة وصياغة الفرضيات

4. تصميم أداة الدراسة (الاستبانة)

5. عرض الأداة على المحكمين للتأكد من صدقها

6. اختبار ثبات الأداة

7. توزيع الاستبانة على عينة الدراسة

8. جمع البيانات وتحليلها إحصائيًا

9. تفسير النتائج ومناقشتها

10. استخلاص النتائج وتقديم التوصيات

وتهدف هذه المنهجية إلى ضمان تحقيق نتائج دقيقة وموثوقة تسهم في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع، وتقديم توصيات عملية تدعم تطوير الأداء في المؤسسات الحكومية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة الدراسات الوصفية التحليلية، وقدرتها على قياس اتجاهات وآراء أفراد العينة، وسهولة تطبيقها على عدد كبير من المشاركين.

وقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي وإدارة المشاريع، بما يضمن شمولها لجميع متغيرات الدراسة وأبعادها، وملاءمتها لأهداف الدراسة وتساؤلاتها.

وتتكون الاستبانة من قسمين رئيسين:

أولاً: البيانات الديموغرافية

يتضمن هذا القسم مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وتشمل:

- الجنس
- العمر

- المؤهل العلمي
- سنوات الخبرة
- المسعى الوظيفي
- نوع الجهة الحكومية
- الحصول على شهادة مهنية) مثل PMP أو ما يعادلها)

ثانياً: محاور الدراسة

يعتمد هذا القسم على مقياس ليكرت الخماسي، ويتكون من محورين رئيسيين كما يأتي:

المحور الأول: التحول الرقمي

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، ويتكون من (25-30) بنداً موزعة على الأبعاد الآتية:

- البنية التحتية الرقمية (5-6 بنود)
- القيادة الرقمية (4-5 بنود)
- الثقافة التنظيمية (4-5 بنود)
- الأنظمة والتطبيقات الرقمية (5-6 بنود)
- إدارة التغيير (4-5 بنود)
- المهارات الرقمية (3-4 بنود)

المحور الثاني: أداء إدارة المشاريع

يهدف هذا المحور إلى قياس مستوى أداء إدارة المشاريع، ويتكون من (30-35) بنداً موزعة على الأبعاد الآتية:

- كفاءة التخطيط (4-5 بنود)
- إدارة الموارد (4-5 بنود)
- إدارة المخاطر (4-5 بنود)
- جودة اتخاذ القرار (4-5 بنود)

- الالتزام بالجدول الزمني (3-4 بنود)
- الالتزام بالميزانية (3-4 بنود)
- جودة مخرجات المشروع (4-5 بنود)
- رضا أصحاب المصلحة (3-4 بنود)

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات أفراد العينة، حيث تكون البدائل كما يأتي:

= 1 لا أوافق بشدة

= 2 لا أوافق

= 3 محايد

= 4 أوافق

= 5 أوافق بشدة

لضمان جودة أداة الدراسة ودقتها، سيتم التحقق من صدقها وثباتها وفق

صدق وثبات أداة الدراسة

الإجراءات الآتية:

أولاً: الصدق الظاهري (Face Validity)

سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات إدارة المشاريع، والإدارة العامة، والتحول الرقمي، وذلك بهدف:

- التأكد من سلامة الصياغة اللغوية
- وضوح العبارات وسهولة فهمها
- ملائمة الفقرات لأهداف الدراسة
- شمول الأداة لجميع أبعاد المتغيرات

وسيتم إجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين.

ثانياً: صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency Validity)

سيتم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك للتحقق من مدى اتساق الفقرات مع المحور.

ثالثاً: ثبات الأداة (Reliability)

سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، والذي يعد من أكثر الأساليب الإحصائية شيوعاً لقياس الاتساق الداخلي.

ويُعد معامل الثبات مقبولاً إذا تجاوز (0.70)، بينما تشير القيم التي تزيد عن (0.80) إلى مستوى مرتفع من الثبات.

أساليب التحليل الإحصائي

سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)، من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وهي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
- اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات
- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقات بين المتغيرات
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد
- اختبار (Independent Samples T-Test)
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)
- اختبار شيفيه (Scheffé) للمقارنات البعدية عند الحاجة

وسيتم اعتماد مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$) للحكم على دلالة النتائج.

حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على الأبعاد الإدارية والتنظيمية المرتبطة بإدارة المشاريع، مثل التخطيط، وإدارة الموارد، وإدارة المخاطر، وجودة اتخاذ القرار، والالتزام بالوقت

والتكلفة والجودة. ولا تتناول الدراسة الجوانب التقنية البحتة أو التفاصيل الفنية العميقة للتقنيات الرقمية، إلا بالقدر الذي يخدم أهداف الدراسة.

ثانياً: الحدود المكانية

تُطبق هذه الدراسة على المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، نظراً لما تشهده المملكة من تحول رقمي متسارع ضمن مستهدفات رؤية السعودية 2030، وما يصاحبه من تنفيذ عدد كبير من المشاريع الحكومية الاستراتيجية.

ثالثاً: الحدود البشرية

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مجال إدارة المشاريع والتحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، ويشمل ذلك مديري المشاريع، ومديري البرامج، ومديري مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، وأعضاء فرق المشاريع، والمختصين في التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي.

وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة، حيث يتراوح حجم العينة بين (250-400) مشارك، بما يضمن تمثيلاً مناسباً لمختلف الفئات الوظيفية، ويعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الأصلي.

كما تم مراعاة التنوع في خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، ونوع الجهة الحكومية، لضمان شمولية النتائج ودقتها.

رابعاً: الحدود الزمنية

تغطي هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام (2023) إلى عام (2024)، حيث تم خلالها إعداد الإطار النظري ومراجعة الأدبيات ذات الصلة، في حين تم جمع البيانات الميدانية خلال الربع الثاني من عام (2024).

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). الإطار التنظيمي للتحويل الرقمي في الجهات الحكومية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2023). التحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض.
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (2023). دليل حوكمة المشاريع الحكومية. الرياض.
- العتيبي، محمد بن سعود. (2022). أثر التحويل الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحربي، أحمد بن عبدالله. (2021). دور إدارة المشاريع في تحقيق التحويل الرقمي. رسالة دكتوراه، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L., & Dong, H. (2025). Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda. *International Journal of Project Management*, 43(2), 101–120.
- Gemino, A., & Reich, B. H. (2023). Digital transformation through program management. *MIS Quarterly Executive*, 22(1), 45–60.
- Gonçalves, M. L. A., Silva, L. F., & Costa, R. (2023). The relationship between project management and digital transformation: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 156, 113–125.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2022). The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation. MIT Press.

OECD. (2023). Digital government review of Saudi Arabia. OECD Publishing.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). PMI.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.

Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.

Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2021). Building dynamic capabilities for digital transformation. *Long Range Planning*, 54(2), 102–115.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2021). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 45(2), 471–482.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2020). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.