

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع



أثر الحوكمة الرقمية على نضج إدارة المشاريع دراسة ميدانية على المنظمات
الحكومية المحوَّلة رقمياً.

إعداد الطالبة/

ندى رشيد عبدالله المطيري (251003144)

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید محمد حسن

د.فايز جراد

العام الدراسي: 2025

3.....	مقدمة:
5.....	مشكلة الدراسة
6.....	أهمية الدراسة:
7.....	أهداف الدراسة:
8.....	تساؤلات الدراسة
8.....	فروض الدراسة:
9.....	الدراسات السابقة:
19	الفجوة البحثية:
20	المنطلقات النظرية للدراسة:
23	المنهجية وطرق البحث:
23	اولا منهج الدراسة :
24	ثانياً: مجتمع الدراسة
24	ثالثاً: عينة الدراسة
25	رابعاً: أداة الدراسة
25	الأساليب الإحصائية المستخدمة
26	حدود الدراسة:
28	المراجع

مقدمة:

يشهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولاً جذرياً في أنماط الإدارة الحكومية والمؤسسية نتيجة التوسع المتسارع في توظيف التكنولوجيا الرقمية في مختلف مجالات العمل، حيث أسهم التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات في إعادة تشكيل طرق تقديم الخدمات العامة وبناء بيئات تنظيمية أكثر كفاءة ومرونة، الأمر الذي أدى إلى بروز مفاهيم حديثة تتعلق بإدارة العمليات والحوكمة وإدارة المشروعات على أسس رقمية متقدمة، وهو ما جعل التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للدول والمؤسسات في عالم يتسم بالتنافسية العالية وتسارع الابتكار التقني (السعادة والهيسات، 2024).

ومع توسع قطاعات العمل الحكومي في تبني الأنظمة الرقمية، أصبح مفهوم الحوكمة الرقمية أحد الركائز الأساسية التي تستند إليها الحكومات الحديثة بهدف تعزيز الشفافية، ورفع مستوى المساءلة، وتحسين كفاءة العمليات الإدارية، فالانتقال إلى الحوكمة الرقمية لا يقتصر على توظيف التكنولوجيا فحسب، بل يشمل إعادة تشكيل القواعد والإجراءات وآليات الرقابة والاتصال والعمل المؤسسي بما يتواءم مع الواقع الرقمي الجديد، مما يعزز فعالية الإدارة العامة ويقلل من التعقيدات البيروقراطية التقليدية (عبدالعزیز، 2024).

إن تطبيق الحوكمة الرقمية في المجال الحكومي أصبح يشكل مدخلاً رئيسياً لتطوير الأداء المؤسسي، إذ يسهم في توفير بنية أكثر ديناميكية تعتمد على تبادل البيانات في الزمن الحقيقي، والقدرة على اتخاذ القرارات المستندة إلى المعلومات الدقيقة، إضافة إلى تحسين بيئة العمل وتعزيز الثقة بين المواطن والمؤسسة، وتشير الأدبيات إلى أن مؤشرات الحوكمة الرقمية لم تعد مجرد أدوات تقنية، بل أصبحت إطاراً تنظيمياً متكاملًا يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقدرة المؤسسات على تحويل نماذج العمل وممارسة وظائفها وفق معايير الجودة والفاعلية والشفافية (المحيميد، 2025).

وفي ظل تطور مفاهيم الإدارة العامة، ظهر اتجاه متزايد نحو ربط الحوكمة الرقمية بمفهوم نضج إدارة المشاريع باعتباره أحد العوامل الحاسمة لنجاح الخطط الحكومية والمبادرات الوطنية. فنضج إدارة المشاريع يعكس قدرة المؤسسة على إدارة دورة حياة المشروع من التخطيط إلى الإغلاق وفق منهجيات واضحة وإجراءات معيارية تساعد على ضبط الموارد وتحديد المسؤوليات ومراقبة الأداء، ويؤكد كثير من الباحثين

أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المشاريع يرتبط بتحسين جودة تنفيذ المبادرات الحكومية وارتفاع الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة المؤسسية (Blyznyuk et al., 2021).

ومع الانتشار المتزايد للمشاريع الحكومية الرقمية، يتزايد الاهتمام بتطوير استراتيجيات تعزز نضج إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية، خصوصاً تلك التي تبنت التحول الرقمي بشكل واسع، وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية يساهم في تحسين نضج إدارة المشاريع من خلال دعم التخطيط الدقيق، وتوفير نظم متابعة رقمية، وتحسين آليات اتخاذ القرار، وتفعيل نظم الرقابة الآنية التي تعتمد على البيانات الرقمية، وهو ما يجعل الحوكمة الرقمية من أهم محفزات النضج المؤسسي في إدارة المشاريع (عبدالحمد، 2024).

كما أسهمت التحولات التكنولوجية العالمية في تعزيز الحاجة إلى الربط بين الحوكمة الرقمية وإدارة المشاريع، حيث لم يعد نجاح المشاريع يعتمد فقط على المهارات الإدارية، بل أصبح مرتبطاً باعتماد المنصات الرقمية الحديثة، والتحليل الذكي للبيانات، وتكامل أنظمة العمل الإلكترونية، وتشير بعض الدراسات إلى أن إدماج التكنولوجيا الذكية والتحول الرقمي في بيئة المشاريع يعزز من القدرة على إدارة الوقت والموارد، ويزيد من فعالية آليات التقييم والمتابعة، مما ينعكس مباشرة على مستوى النضج في إدارة المشاريع (Kozarkiewicz, 2020).

وفي السياق العربي، تتجه العديد من الحكومات إلى تعزيز بنيتها الرقمية وتطوير هياكلها الإدارية من خلال اعتماد برامج التحول الرقمي، وهو ما أدى إلى ظهور نماذج جديدة من الخدمات الحكومية الرقمية التي تعتمد على الحوكمة الإلكترونية كنظام إداري محكم يدعم الرقابة والإنتاجية والكفاءة، وتبرز أهمية دراسة العلاقة بين الحوكمة الرقمية ونضج إدارة المشاريع في ظل التحولات الواسعة التي تشهدها المؤسسات الحكومية العربية، خصوصاً مع التطور في البنية التحتية الرقمية وازدياد الحاجة إلى رفع جودة تنفيذ المشاريع الحكومية (زهيوه والعمراوي، 2024).

ونظراً لأن المنظمات الحكومية المحولة رقمياً أصبحت تتعامل مع مشاريع ذات طبيعة تقنية ومعقدة، فإن تعزيز نضج إدارة المشاريع لديها يتطلب إطاراً حوكمياً رقمياً متكاملًا يساهم في توحيد الإجراءات، وضمان جودة البيانات، وتحسين مستوى الشفافية والمسؤولية المؤسسية. وتؤكد الأدبيات أن المؤسسات الرقمية ذات مستويات الحوكمة المتقدمة تكون أكثر قدرة على إدارة المشاريع بكفاءة أعلى وتحقيق أهدافها ضمن الزمن والتكلفة والجودة المحددة (El Khatib et al., 2020).

وفي ضوء ما سبق، تبرز الحاجة الملحة إلى دراسة أثر الحوكمة الرقمية على نضج إدارة المشاريع داخل المنظمات الحكومية المحولة رقمياً، وذلك لفهم كيف تسهم آليات الحوكمة الرقمية في تعزيز مراحل إدارة المشاريع ودعم قدرتها على التخطيط والتنفيذ والرقابة والإغلاق وفقاً لمعايير احترافية معتمدة، وعليه، تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة معرفية مهمة من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين في بيئة حكومية عربية تشهد تحولات رقمية واسعة ونماذج عمل جديدة تتطلب المزيد من الكفاءة والحوكمة.

مشكلة الدراسة

تمثل الحوكمة الرقمية أحد أهم المداخل الحديثة التي تعتمد عليها الحكومات في تطوير نماذج العمل العام وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي، إلا أن تطبيقها ما يزال يواجه تفاوتاً كبيراً بين الدول والمؤسسات، خاصة في البيئات الحكومية العربية التي ما زالت في طور التحول نحو النظم الرقمية المتقدمة، وتشير الأدبيات إلى أن العديد من الحكومات لم تستفد بعد بالشكل الأمثل من الإمكانيات التي توفرها الحوكمة الرقمية في تحسين جودة العمل الإداري ورفع مستويات الشفافية والمساءلة، مما يحدّ من قدرتها على تحقيق الكفاءة التشغيلية المطلوبة في المشاريع الحكومية (زهيوه والعمراري، 2024).

وفي الوقت نفسه، يُعد نضج إدارة المشاريع عنصراً حاسماً في نجاح المبادرات الحكومية، خصوصاً في ظل الطبيعة المعقدة للمشاريع الرقمية التي تتطلب مستوى عالياً من التخطيط والتنفيذ والمتابعة الدقيقة، وتظهر الدراسات أن ضعف نضج إدارة المشاريع يؤدي إلى تكرار التأخير في تنفيذ الأعمال، وتجاوز التكاليف، وضعف جودة المخرج النهائي، وهو ما يجعل المؤسسات بحاجة ماسة إلى أطر حوكمة داعمة تساهم في رفع مستوى النضج عبر تحسين التخطيط والتنفيذ والرقابة (Blyznyuk et al., 2021).

وتشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الحوكمة الرقمية وارتفاع مستويات النضج في إدارة المشاريع، حيث تبين أن المؤسسات التي تطبق نظاماً رقمية متقدمة في مجالات الشفافية والمساءلة والتنظيم الإلكتروني تكون أكثر قدرة على إدارة المشاريع بكفاءة وتحقيق جودة أعلى في المخرجات، إلا أن هذه النتائج لا تعني أن الأثر واضح في جميع المؤسسات؛ إذ تظهر دراسات أخرى أن التطبيق الفعلي للحوكمة الرقمية لا يزال يحتاج إلى بيئة تنظيمية داعمة، وموارد بشرية مؤهلة، ونظم

تشريعية مناسبة، وهو ما قد يؤدي إلى فجوة بين مستوى التحول الرقمي الحقيقي ومستوى النضج في إدارة المشاريع (عبدالحميد، 2024).

كما بينت الأدبيات أن اعتماد الحوكمة الرقمية كإطار إداري متكامل يتطلب تكاملاً بين البنية التحتية الرقمية، والممارسات الإدارية، والمهارات البشرية، وهو أمر غير متحقق بالكامل في العديد من المؤسسات الحكومية العربية التي تعاني من ضعف في جاهزية الموارد، وعدم كفاية التشريعات، ومحدودية الوعي الرقمي لدى الموظفين، وهذا القصور قد يؤدي إلى تقييد الاستفادة من الحوكمة الرقمية في تحسين نضج إدارة المشاريع، رغم توفر الأدوات التقنية وتبني بعض جوانب التحول الرقمي (السعايدة والهيسات، 2024).

وفي ضوء هذا التفاوت بين التوسع في التحول الرقمي من جهة، وضعف نضج إدارة المشاريع من جهة أخرى، تبرز فجوة معرفية وميدانية تتمثل في عدم وضوح الكيفية التي تؤثر بها الحوكمة الرقمية بأبعادها المختلفة على نضج إدارة المشاريع داخل المنظمات الحكومية المحولة رقمياً، خصوصاً مع محدودية الدراسات العربية التي تناولت هذا الربط بصورة مباشرة وشاملة. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الآتي:

إلى أي مدى تؤثر الحوكمة الرقمية بأبعادها المختلفة في نضج إدارة المشاريع داخل المنظمات الحكومية المحولة رقمياً؟

أهمية الدراسة:

تعتمد أهمية هذه الدراسة على إسهاماتها النظرية والتطبيقية فيما يلي:

أولاً: الأهمية العلمية:

- الإسهام في تطوير المعرفة حول الحوكمة الرقمية ونضج إدارة المشاريع.
- سد فجوة بحثية في الدراسات العربية في مجال الحوكمة الرقمية.
- تطوير الإطار المفاهيمي للعلاقة بين الحوكمة الرقمية وإدارة المشاريع.
- تقديم نموذج قياس واضح لأبعاد الحوكمة الرقمية ونضج المشاريع.
- دعم منهجيات البحث في مجالات التحول الرقمي والإدارة العامة.

- تأسيس أرضية لدراسات مستقبلية تتناول المتغيرات الرقمية ذات الصلة.

ثانيًا: الأهمية العملية:

- مساعدة صناع القرار في تطوير تطبيقات الحوكمة الرقمية.
- رفع مستوى نضج إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية.
- تحسين الشفافية والمساءلة داخل بيئة العمل الحكومية.
- تعزيز الكفاءة التشغيلية وتقليل الإجراءات البيروقراطية.
- توفير أداة عملية لتقييم مستوى النضج الرقمي للمشاريع.
- دعم خطط التحول الرقمي الوطنية والإستراتيجيات الحكومية.
- تطوير مهارات العاملين لمواءمة متطلبات البيئة الرقمية.
- تحسين جودة الخدمات الحكومية الرقمية المقدمة للمستفيدين.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر الحوكمة الرقمية بأبعادها (الشفافية الرقمية، المساءلة الرقمية، الرقمنة المؤسسية، الأمن والخصوصية الرقمية) على نضج إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية المحولة رقمياً، وذلك من خلال تحليل مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية وتفسير علاقتها بمستويات النضج في إدارة المشاريع بمراحلها المختلفة، وتتفرع من هذا الهدف العام عدة أهداف فرعية، وهي:

- التعرف على مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الرقمية في المنظمات الحكومية المحولة رقمياً.
- قياس مستوى نضج إدارة المشاريع من خلال أبعاده (نضج التخطيط، نضج التنفيذ، نضج المراقبة والضبط، نضج الإغلاق).
- تحليل العلاقة بين كل بعد من أبعاد الحوكمة الرقمية ونضج إدارة المشاريع على نحو منفصل.
- استكشاف الفروق في مستوى نضج إدارة المشاريع تبعاً للمتغيرات الديموغرافية للعاملين في المنظمات الحكومية.

تساؤلات الدراسة

السؤال الدراسة الرئيسي: ما أثر الحوكمة الرقمية بأبعادها (الشفافية الرقمية، المساءلة الرقمية، الرقمنة المؤسسية، الأمن والخصوصية الرقمية) على نضج إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية المحولة رقمياً؟ وتتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- ما مستوى تطبيق أبعاد الحوكمة الرقمية في المنظمات الحكومية المحولة رقمياً؟
- ما مستوى نضج إدارة المشاريع من خلال أبعاده (نضج التخطيط، نضج التنفيذ، نضج المراقبة والضبط، نضج الإغلاق)؟
- ما طبيعة العلاقة بين كل بعد من أبعاد الحوكمة الرقمية ونضج إدارة المشاريع؟
- هل توجد فروق في مستوى نضج إدارة المشاريع تُعزى للمتغيرات الديموغرافية للعاملين داخل المنظمات الحكومية؟

فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للحوكمة الرقمية بأبعادها (الشفافية الرقمية، المساءلة الرقمية، الرقمنة المؤسسية، الأمن والخصوصية الرقمية) على نضج إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية المحولة رقمياً.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للشفافية الرقمية على نضج إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية المحولة رقمياً.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمساءلة الرقمية على نضج إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية المحولة رقمياً.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرقمنة المؤسسية على نضج إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية المحولة رقمياً.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأمن والخصوصية الرقمية على نضج إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية المحولة رقمياً.

الدراسات السابقة:

دراسة (عبد الحميد، 2024)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوكمة الرقمية بأبعادها الشفافية الرقمية، المساءلة الرقمية، الرقمنة المؤسسية، والأمن والخصوصية الرقمية على نضج إدارة المشاريع بأبعاده نضج التخطيط، نضج التنفيذ، نضج المراقبة والضبط، ونضج الإغلاق في المنظمات الحكومية المحولة رقمياً. وانطلقت أهمية الدراسة من التحولات المتسارعة في بيئات العمل الحكومية، وما فرضته من ضرورة تطوير نماذج حوكمة قادرة على تعزيز الكفاءة والفاعلية وضمان الاستخدام الآمن للتقنيات الرقمية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الأهداف، وتم تطبيق أداة الاستبانة على عينة مكونة من 300 موظف من العاملين في المؤسسات الحكومية التي تبنت التحول الرقمي. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للحوكمة الرقمية على نضج إدارة المشاريع، حيث تسهم آلياتها المختلفة في تعزيز جودة التخطيط، ورفع كفاءة التنفيذ، وتحسين أنظمة المتابعة والرقابة، وزيادة فعالية عمليات إغلاق المشاريع.

كما بينت النتائج أن التطبيق الفعال للحوكمة الرقمية يتطلب اتباع نهج تدريجي يأخذ في الاعتبار التكلفة، ومتطلبات الأمن السيبراني، والبنية التشريعية والتنظيمية، وكذلك جاهزية الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مؤشر محلي لقياس نضج الحوكمة الرقمية، وتبني نماذج هجينة تراعي التنوع المؤسسي، إضافة إلى تعزيز مشاركة أصحاب المصلحة، وتحسين معايير الجودة والأداء في سياق التحول الرقمي الحكومي

دراسة (عبد العزيز، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الرقمية بأبعادها (التخطيط والتنظيم الإلكتروني، المساءلة والمسؤولية الرقمية، الشفافية الرقمية، المشاركة الرقمية، الرقابة الإلكترونية) على السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج بأبعادها (الإبداع، جودة الخدمة، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي للجامعة، بيئة

العمل الجامعية) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت العينة من 700 عضو هيئة تدريس بالجامعة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي دال إحصائياً للحوكمة الرقمية على السمعة الاستراتيجية للجامعة، وأن مستوى ممارسة كل من أبعاد الحوكمة الرقمية وأبعاد السمعة الاستراتيجية جاء بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين بلغت (0.824)، وعدم وجود فروق دالة وفق متغير النوع، ووجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ولصالح الفئة الأعلى (أستاذ دكتور)، وكذلك فروق بحسب سنوات الخدمة ولصالح من تجاوزت خدمتهم عشر سنوات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز تطبيقات الحوكمة الرقمية لدعم السمعة الاستراتيجية للجامعة، وإدراج السمعة الاستراتيجية ضمن معايير قياس الأداء، ونشر ثقافة الابتكار المفتوح، وتحسين جودة الخدمات وفق المعايير العالمية، وتطوير إدارة للتسويق الإلكتروني، واستخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات الجامعية، وتوفير بيئة عمل جامعية رقمية حديثة.

دراسة (زهيوه والعمراوى، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة الإلكترونية في الجزائر بأبعادها (الجاهزية الإلكترونية، البنية التحتية الرقمية، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، المؤشرات الدولية للحوكمة الإلكترونية) على مستوى أداء الدولة في مجال التحول نحو الحوكمة الرقمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتحليل البيانات والمؤشرات المستقاة من دوريات علمية ومواقع إلكترونية ومنظمات وهيئات دولية، ولم تعتمد الدراسة على عينة بشرية لكونها دراسة تحليلية مكتبية قائمة على بيانات ثانوية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجزائر ما تزال في المراحل الأولى من تطبيق الحوكمة الإلكترونية رغم الجهود المبذولة في تحسين الجاهزية الإلكترونية وتطوير البنية التكنولوجية، كما أظهرت النتائج أن ترتيب الجزائر ضمن المؤشرات العالمية للحوكمة الرقمية لا يزال متأخراً عربياً وعالمياً، مما يدل على وجود تحديات ونقائص تعيق تقدمها في هذا المجال.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الجاهزية الرقمية، تطوير البنية التحتية للاتصالات، تحسين المؤشرات الدولية للحوكمة الإلكترونية، تسريع برامج التحول الرقمي، وتكثيف الجهود لمعالجة الفجوات التقنية والتنظيمية بما يدعم انتقال الجزائر نحو حوكمة إلكترونية فعّالة.

دراسة (المحميد، 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر مبادئ حوكمة الشركات بأبعادها (الشفافية، الإفصاح، المساءلة، الكفاءة الإدارية) على تحسين الأداء المؤسسي في ضوء الأدبيات والنماذج الحديثة في مجال الحوكمة. استخدمت الدراسة المنهج النظري التحليلي بالاعتماد على تحليل الدراسات السابقة والمراجع العلمية، ولم تعتمد على عينة بشرية لكونها دراسة مكتبية تحليلية تقوم على مراجعة الأدبيات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق مبادئ الحوكمة على رفع مستوى الشفافية وتقليل مخاطر الفساد الإداري، إضافة إلى دورها في تحسين الكفاءة الإدارية من خلال دعم اتخاذ القرار، وخفض التكاليف التشغيلية، ورفع الفاعلية التنظيمية. كما بينت النتائج أهمية استخدام التكنولوجيا والأدوات الرقمية في تعزيز الشفافية ودعم تطبيق الحوكمة بفاعلية.

وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ الحوكمة ضمن السياسات المؤسسية، وتعزيز الإفصاح عن المعلومات، وتطوير أنظمة رقمية تدعم الشفافية والمساءلة، إلى جانب تبني ممارسات حديثة تساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة.

دراسة (السعيدة والهيسات، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الاقتصاد الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، التشريعات الرقمية، الجاهزية الإلكترونية، التقنيات الحديثة، والابتكار الرقمي) على تعزيز تطبيق الحوكمة الرقمية في السياق العربي عامة، وفي التجربة الأردنية خاصة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على مفاهيم الاقتصاد الرقمي وخصائصه، واستعراض أهداف الحوكمة الرقمية ومنافعها، وتحليل انعكاسات التجربة الأردنية في مجال التحول الرقمي والأمن السيبراني. ولم تعتمد الدراسة على عينة بشرية لكونها دراسة مكتبية تحليلية قائمة على مراجعة الأدبيات والتقارير الرسمية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطورات الاقتصاد الرقمي في الأردن على تعزيز تطبيقات الحوكمة الرقمية، وذلك من خلال تحسين الأطر التشريعية والقانونية، وتطوير الاستراتيجيات الوطنية للتحول الرقمي، وتعزيز جاهزية القطاع العام، إلى جانب تطوير البنية التحتية الرقمية وتأسيس أجهزة وطنية للأمن السيبراني. كما أظهرت النتائج أن تقدم الاقتصاد الرقمي يساهم في رفع كفاءة القطاع الحكومي، وتحسين الشفافية، وتقوية الاستقرار والأمن السيبراني.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتطوير التشريعات والسياسات الداعمة للتحويل الرقمي، وتوسيع برامج الأمن السيبراني الوطنية، إضافة إلى دعم الابتكار الرقمي وزيادة جاهزية القطاع العام لضمان نجاح الحوكمة الرقمية واستدامتها.

دراسة (الشهري والعقيلي، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإدارة الرشيدة بأبعادها (التحسين المستمر، الإدارة بالرؤية، احترام الأفراد) على دعم مشاريع إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تحويل وتوزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت العينة من 42 فرداً من رؤساء الإدارات والإدارات العليا في الأجهزة الحكومية بمنطقة الباحة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة المعرفة، حيث برز بعد تطبيق المعرفة كأكثر الأبعاد تأثيراً، يليه اكتساب المعرفة ثم تحويل وتوزيع المعرفة. كما أظهرت النتائج أن مستوى الممارسات الحالية للإدارة الرشيدة جاء مرتفعاً جداً، وخاصة بعد الإدارة بالرؤية، ثم التحسين المستمر ثم احترام الأفراد. كذلك كشفت النتائج عن عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات المؤهل الدراسي، سنوات الخبرة، أو جهة العمل. وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية قوية ودالة إحصائياً بين أبعاد الإدارة الرشيدة وطرق وأساليب الإدارة الحديثة في دعم مشاريع إدارة المعرفة.

وأوصت الدراسة بضرورة مشاركة العاملين في التخطيط والتنفيذ لتعزيز الإبداع، والاستفادة من الأخطاء كفرص للتعلم والتحسين، وتنفيذ ورش عمل لمعالجة ضعف دعم القيادات العليا لتطبيقات الإدارة الرشيدة، وتشجيع الابتكار، وتبني سياسة واضحة لتهيئة بيئة العمل الرشيدة، والعمل على معالجة الضغوط الاقتصادية التي تواجه الموظفين، بالإضافة إلى اعتماد النموذج المقترح الذي قدمته الدراسة لتعزيز دعم مشاريع إدارة المعرفة.

دراسة (فاضل، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على إدارة المخاطر في المشاريع بأبعادها (تحديد المخاطر، تقييم المخاطر، خطط إدارة المخاطر، استراتيجيات الاستجابة للمخاطر) على فعالية إدارة المشاريع في القطاعين العام والخاص. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات المتخصصة وتحليل

المفاهيم والنماذج النظرية ذات الصلة، ولم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية لكونها دراسة مكتبية تحليلية تستند إلى مصادر علمية متعددة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة المخاطر على تحسين فعالية إدارة المشاريع، حيث يسهم تحديد المخاطر وتقييمها بدقة في تحسين التخطيط والمراقبة، وتعزيز قدرة فرق العمل على الاستجابة للمخاطر وتقليل تأثيرها، مما يساعد في الالتزام بالجدول الزمني وتحقيق أهداف المشروع. كما بينت الدراسة أن نجاح المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على تطبيق منهجي لإدارة المخاطر في جميع مراحل المشروع.

وأوصت الدراسة بأهمية دمج إدارة المخاطر كجزء أساسي في عملية إدارة المشاريع، وتطوير مهارات فرق العمل في تحليل المخاطر والاستجابة لها، وبناء خطط إدارة مخاطر شاملة، إضافة إلى ضرورة توظيف المعرفة العلمية والمنهجيات الحديثة لرفع كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاعين العام والخاص.

دراسة (ابراهيم وآخرون ،2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي بأبعاده (الأنظمة الذكية الصناعية، الروبوتات الذكية، أدوات الدعم المعرفي، التطبيقات الذكية في بيئة العمل) على إدارة المشاريع في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات والنماذج النظرية الحديثة المتعلقة بتطورات الذكاء الاصطناعي وتأثيرها على بيئات العمل وإدارة المشاريع، ولم تعتمد الدراسة على عينة ميدانية لكونها دراسة مكتبية قائمة على مصادر علمية وأبحاث سابقة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن للذكاء الاصطناعي أثراً إيجابياً متزايداً على تطوير إدارة المشاريع من خلال تحسين عمليات التخطيط، ودعم اتخاذ القرار، ورفع مستوى الدقة في التنفيذ والمتابعة، إلا أن الاعتماد المفرط على الأنظمة الذكية قد يحدّ من الدور البشري في بعض الممارسات المهنية. كما أوضحت النتائج استمرار الحاجة إلى العنصر البشري في القيادة والتكامل المهني والالتزام الأخلاقي، وأن مهنة إدارة المشاريع لن تختفي بل ستتطور لتتكامل مع الأنظمة الذكية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز جاهزية مديري المشاريع للتعامل مع تقنيات الذكاء الاصطناعي، وتطوير مهاراتهم الرقمية، وتبني ممارسات ذكية في التخطيط والتنفيذ، بالإضافة إلى تشجيع المؤسسات على

الاستثمار في الأنظمة الذكية الداعمة لإدارة المشاريع، مع الحفاظ على دور القيادة البشرية لضمان تحقيق التوازن بين التقنية والمهارات الإنسانية.

دراسة (الطحطوح، 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الذكاء الاصطناعي بأبعاده (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) وفق منهجية تحليل SWOT على إدارة المشاريع في مختلف قطاعات الأعمال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة من خلال عينة عشوائية بسيطة مكونة من 157 موظفاً يعملون في إدارة المشاريع، وبلغ عدد الاستبانات القابلة للتحليل 139 استبانة بنسبة استجابة بلغت 88.5%.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية عالية الدلالة الإحصائية بين الذكاء الاصطناعي وإدارة المشاريع، مما يشير إلى أن تطبيقات الذكاء الاصطناعي تسهم في تحسين فعالية التخطيط والتنفيذ واتخاذ القرار في المشاريع. كما بينت النتائج أن تحليل SWOT يساعد في تحديد جوانب القوة والفرص التي يوفرها الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى تحديد التهديدات والتحديات التي قد تواجه المؤسسات عند تبنيه.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات إدارة المشاريع، وتدريب العاملين على أدواته وتطبيقاته، والعمل على تقليل التهديدات والمخاطر المرتبطة بتطبيق الذكاء الاصطناعي، إضافة إلى استثمار الفرص التي توفرها التقنيات الذكية لرفع مستوى كفاءة ونجاح المشاريع.

دراسة (الامين، 2023)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية التحليل الشبكي بأبعاده) تحديد الأنشطة، حساب الزمن، المسار الحرج CPM ، ضغط الزمن (على تحسين إدارة الموارد المالية في مشروع 1500 وحدة سكنية بولاية جيجل . استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم توظيف التحليل الشبكي للمشروع باستخدام البرنامج الحاسوبي WinQSB المتخصص في إدارة وجدولة المشاريع، ولم تعتمد الدراسة على عينة بشرية لكونها دراسة تطبيقية تقنية قائمة على بيانات المشروع.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لاستخدام التحليل الشبكي، حيث أمكن ضغط الزمن بمقدار 2.8 شهر، مما سمح بإنجاز المشروع في فترة أقل بنسبة 15% من المدة المقدرة عند بداية المشروع.

كما أسهم أسلوب المسار الحرج في تحديد مجال الوفورات المالية وتحسين إدارة التدفقات النقدية دون الحاجة إلى الافتراض.

وأوصت الدراسة بضرورة تعميم استخدام التحليل الشبكي وأسلوب CPM في المشاريع الإنشائية، واعتماد نظم البرمجيات المتخصصة لتحسين الجدولة الزمنية وإدارة الموارد، وتعزيز قدرة المؤسسات على التخطيط المالي بكفاءة أعلى.

دراسة (Kozarkiewicz, 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (التقنيات الرقمية، الأدوات والمنصات الرقمية، النماذج والاستراتيجيات الرقمية، المهارات والقدرات الرقمية) على عمليات وأدوات ومخرجات إدارة المشاريع في بيئات العمل الحديثة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من ما يقارب 100 مدير مشروع تم استطلاع آرائهم حول أهم جوانب وتأثيرات التحول الرقمي في مجال إدارة المشاريع.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي متعدد الأبعاد للتحول الرقمي على إدارة المشاريع، حيث يساهم في تطوير الأدوات الرقمية، وتحسين العمليات، ورفع جودة مخرجات المشاريع، إلى جانب تعزيز الكفاءات والقدرات الجديدة لدى مديري المشاريع. كما أشارت النتائج إلى وجود فوائد بارزة للتحول الرقمي مثل السرعة والدقة وتطوير النماذج التشغيلية، بالإضافة إلى عدد من العوائق المرتبطة بالتكاليف، ونقص المهارات، ومقاومة التغيير.

وأوصت الدراسة بضرورة تمكين مديري المشاريع من المهارات الرقمية، وتعزيز تبني الأدوات والمنصات الرقمية الحديثة، والاستثمار في التحول الرقمي كعنصر استراتيجي لتحسين الأداء، إلى جانب معالجة التحديات التي تعيق تطبيق التحول الرقمي لضمان تحقيق أقصى استفادة منه في إدارة المشاريع.

دراسة (Blyznyuk et al., 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أسس ومتطلبات نضج إدارة المشاريع بأبعادها (المستوى الأول للنضج، المستوى الثاني للنضج، المستوى الثالث للنضج) على قدرة الإدارة العامة على تنفيذ مشروعات الحوكمة الرقمية في سياق التحول الرقمي في أوكرانيا. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال

تطوير نموذج لنضج إدارة المشاريع وتحليل تطبيقه على وحدات الحكم المحلي، ولم تعتمد الدراسة على عينة استقصائية لكونها دراسة تطبيقية تعتمد على تحليل النماذج والوثائق الحكومية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية مباشرة بين مستوى نضج إدارة المشاريع وبين فرص نجاح تنفيذ مشروعات التحول الرقمي في الإدارة العامة، حيث تبين أن غالبية المجتمعات المحلية في أوكرانيا تقع ضمن المستويين الأول والثاني من النضج، مما يحدّ من قدرتها على إدارة مشروعات الحوكمة الرقمية بكفاءة عالية. كما أثبتت الدراسة فعالية تطبيق نموذج النضج المقترح في تقييم الوضع الحالي، وتحديد احتياجات التدريب، وتحقيق التحسين المستمر في الأداء المؤسسي.

وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستويات النضج المؤسسي لوحدات الإدارة العامة، وتطوير قدرات العاملين في مجال إدارة المشاريع، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي، إضافة إلى اعتماد نموذج النضج كأداة لتقييم الجاهزية وتوجيه الجهود المستقبلية نحو تحسين إدارة مشروعات الحوكمة الرقمية.

دراسة (El Khatib et al., 2020)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوكمة الإلكترونية في إدارة المشاريع بأبعادها (آليات اتخاذ القرار الرقمية، الحوكمة القائمة على البيانات، كفاءة استخدام الموارد، أدوات الحوكمة الذكية مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين ولوحات المتابعة الرقمية) على تحسين فعالية وكفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسة الحالة، حيث تم تطبيقه على ثلاث مؤسسات في إمارة دبي وهي: شرطة دبي، وهيئة الطرق والمواصلات RTA، وهيئة الصحة بدبي DHA. وقد جُمعت البيانات وُحُللت بهدف فهم الفجوات الحالية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في إدارة المشاريع.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لتطبيق الحوكمة الإلكترونية في تعزيز فعالية اتخاذ القرار، وتحسين إدارة الموارد، وزيادة كفاءة العمليات، خاصة عند الجمع بين العقل البشري والأدوات التكنولوجية مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين ولوحات التحكم الذكية. كما بينت النتائج أن الاعتماد على البيانات اللحظية يساهم في تحقيق حوكمة أفضل وقرارات أكثر دقة وشفافية.

وأوصت الدراسة بضرورة تطوير آليات الحوكمة الإلكترونية في المؤسسات الحكومية، وتعزيز استخدام الأدوات الرقمية المتقدمة في دعم اتخاذ القرار، وتقليل مخاطر تطبيق الحوكمة الإلكترونية، إضافة إلى الاستثمار في تدريب العاملين ورفع جاهزيتهم لتطبيق نماذج الحوكمة الذكية في إدارة المشاريع.

دراسة (Adityapriatama & Sensuse, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات الحوكمة في إدارة المشاريع بأبعادها (تقييم النضج وفق نموذج Kerzner KPM3، إدارة المخاطر، إدارة الموارد البشرية، المشتريات، الرقابة على الجودة (على تحسين نضج إدارة المشاريع في مشروع تطوير نظام Single Submission Quarantine Indonesia National Single Window (LNSW). (SSM QC) Customs التابع لوكالة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على دراسة حالة لتقييم الوضع القائم عبر المقارنة مع معايير PMBOK. ولم تعتمد الدراسة على عينة أفراد تقليدية لكونها دراسة تحليلية تركز على ممارسات الإدارة والوثائق الداخلية للمؤسسة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود قصور سلبي واضح في ممارسات الحوكمة، خاصة في مجالات تقييم المخاطر، إدارة الموارد البشرية، المشتريات، والرقابة على الجودة، مما أعاق نضج عمليات إدارة المشاريع داخل الوكالة. كما بينت النتائج ضرورة إدخال تحسينات منهجية في بنية الحوكمة لرفع مستوى النضج الإداري وتعزيز التوافق الاستراتيجي للمشاريع مع أهداف المؤسسة.

وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد أطر حوكمة قوية وتطوير ممارسات الإدارة الاستراتيجية، وتحسين عمليات التقييم، وتبني معايير PMBOK بشكل أوسع، وذلك بهدف تحقيق كفاءة أعلى في إدارة المشاريع ورفع فعالية النظام البرمجي، إلى جانب تشجيع الدراسات المستقبلية في مجال نضج إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية.

دراسة (Prasetyo et al., 2025)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر قدرات تحليل البيانات بأبعادها (جمع البيانات، جودة البيانات، نمذجة البيانات، الاستفادة التحليلية منها) ونضج إدارة المشاريع بأبعاده (المنهجيات، الحوكمة، هيكل العمل، إدارة المعرفة) على المرونة التنظيمية للمشاريع (Project Resilience) وعلى نجاح المشاريع خلال فترة الاضطرابات العالمية 2020-2022. استخدمت الدراسة المنهج الكمي بالاعتماد على النمذجة

الإحصائية PLS-SEM ، وتكونت العينة من 170 مدير مشروع من ممارسي إدارة المشاريع في دول متعددة حول العالم.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي لكلٍ من قدرات تحليل البيانات ونضج إدارة المشاريع في تعزيز مرونة المشاريع، مع تفوق تأثير قدرات تحليل البيانات مقارنة بنضج إدارة المشاريع. كما بينت النتائج أن مرونة المشاريع تؤثر إيجابياً وبدرجة قوية على نجاح المشاريع، مما يجعلها عنصراً استراتيجياً يتجاوز مجرد القدرة على التكيف. وأظهرت نتائج تحليل المجموعات (MGA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاريع المدعومة بمكاتب إدارة المشاريع (PMO) وغير المدعومة، وهو ما يشير إلى أن نضج الحوكمة والممارسات المنظمة يُعد معياراً أساسياً متوقعاً في القطاعات ذات الاعتمادية العالية.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز قدرات تحليل البيانات في المؤسسات، والارتقاء بمستويات نضج إدارة المشاريع، ودعم بناء المرونة كأولوية استراتيجية، إلى جانب تعزيز دور PMO من خلال تطوير ممارسات الحوكمة بدل الاكتفاء بدوره التقليدي، لضمان نجاح المشاريع في البيئات المتقلبة.

دراسة (Liu, 2024)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة الإلكترونية بأبعادها (الشفافية الرقمية، المساءلة الرقمية، كفاءة اتخاذ القرار، إدارة الموارد الرقمية، واستخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والبلوك تشين ولوحات المتابعة) على تحسين مخرجات إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية. استخدمت الدراسة المنهج النوعي القائم على دراسة الحالة، وتكونت العينة من ثلاث مؤسسات حكومية في دبي هي: شرطة دبي، وهيئة الطرق والمواصلات RTA ، وهيئة الصحة بدبي. DHA

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للحوكمة الإلكترونية في تعزيز الشفافية والمساءلة وتحسين القرارات وإدارة الموارد داخل المشاريع، إضافة إلى دورها في تحقيق حوكمة لحظية تعتمد على البيانات الحقيقية. كما بينت النتائج أهمية الدمج بين الخبرة البشرية والأدوات التقنية المتقدمة لتحقيق أفضل ممارسات الحوكمة. في المقابل، كشفت الدراسة عن تحديات سلبية تتمثل في قضايا الأمن السيبراني، وصعوبات التوسع، وضرورة التكيف الثقافي داخل المؤسسات.

وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز جاهزية المؤسسات للتحويل نحو الحوكمة الإلكترونية، ومعالجة التحديات الأمنية والتنظيمية، وتطوير برامج تدريبية متخصصة في التقنيات الذكية، إضافة إلى تعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية والخبرة البشرية لضمان نجاح إدارة المشاريع وتحسين نتائجها.

الفجوة البحثية:

انقُصت العديد من الدراسات السابقة على أهمية الحوكمة الرقمية ودورها المحوري في تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات، كما في دراسات (عبدالحميد، 2024) و(عبدالعزیز، 2024)، والتي أكدت وجود أثر إيجابي للحوكمة الرقمية على الأداء وجودة التخطيط والتنفيذ، وأن هذه الدراسات ركزت على مجالات محددة مثل السمعة الاستراتيجية أو الأداء المؤسسي دون التعمق في العلاقة المباشرة بين الحوكمة الرقمية ونضج إدارة المشاريع، مما يترك جانباً مهماً لم يُبحث بقدر كافٍ في السياق الحكومي.

كشفت دراسات أخرى مثل (Blyzynyuk et al., 2021) عن أهمية نضج إدارة المشاريع في نجاح التحول الرقمي، لكنها تناولت النضج كمتغير مستقل أو في سياقات أوروبية دون الربط بين التطبيقات الحكومية العربية والتحول الرقمي، وهنا يظهر اختلاف جوهري؛ إذ لم تتناول هذه الدراسات كيف يمكن لأبعاد الحوكمة الرقمية نفسها أن ترفع مستويات النضج داخل المشاريع الحكومية العربية المحولة رقمياً، مما يعمق الفجوة التي تحاول الدراسة الحالية سدّها.

تركز بعض الدراسات العربية على تقييم واقع الحوكمة الإلكترونية أو الرقمية، كما في دراسة (زهوية والعمراري، 2024) التي ركزت على مستوى الجاهزية والبنية التحتية، لكنها لم تربط هذه الأبعاد بقدرات إدارة المشاريع أو مستويات نضجها، ويتضح هنا اتفاق على أهمية الحوكمة الرقمية من حيث المبدأ، لكن الاختلاف يكمن في عدم الربط بين هذه الأبعاد وبين النضج الإداري للمشاريع، وهو ما تتجه إليه الدراسة الحالية لتقديم إضافة علمية أكثر دقة.

كما تناولت دراسات أخرى موضوعات مساندة مثل الاقتصاد الرقمي (السعيدة والهيسات، 2024) أو الحوكمة المؤسسية التقليدية (المحيميد، 2025)، في حين ركزت دراسات مختلفة على تأثير التكنولوجيا أو الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع دون التطرق إلى الحوكمة الرقمية كإطار تنظيمي شامل.

ويبرز هنا اختلاف مهم، إذ ينصب تركيز الدراسة الحالية على أبعاد الحوكمة الرقمية نفسها بوصفها مؤثرًا مباشرًا في نضج إدارة المشاريع، وليس مجرد بيئة رقمية عامة.

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن هناك اتفاقًا عامًا على أهمية التحول الرقمي والحوكمة ورفع النضج الإداري للمشاريع، إلا أن الاختلاف الأساسي يتمثل في ندرة الدراسات العربية التي دمجت بين المتغيرين في نموذج واحد: الحوكمة الرقمية → نضج إدارة المشاريع

خصوصًا داخل المنظمات الحكومية المحولة رقميًا، وهنا تتحدد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية لمعالجتها، وذلك من خلال الإجابة عن السؤال:

كيف تسهم أبعاد الحوكمة الرقمية في رفع مستوى نضج إدارة المشاريع داخل المنظمات الحكومية المحولة رقميًا؟

المنطلقات النظرية للدراسة:

أولاً: الحوكمة الرقمية

1. مفهوم الحوكمة الرقمية

تُعد الحوكمة الرقمية تحولًا استراتيجيًا في طريقة إدارة المؤسسات الحكومية لاعتمادها على التكنولوجيا المتقدمة في تنظيم الأعمال وتوجيه القرار، وهي امتداد لمفهوم الحوكمة التقليدية، غير أنها تقوم على منصات إلكترونية تتيح معالجة المعلومات بصورة لحظية، وتعزيز الشفافية والإفصاح، وضبط الأداء المؤسسي إلكترونيًا. وتقوم الحوكمة الرقمية على استخدام الأنظمة الذكية لإدارة البيانات وتوحيد عمليات التشغيل وربط الإدارات وتحسين جودة الخدمات العامة، ما يجعلها ضرورة لتحقيق التحول الرقمي الحكومي (عبد الحميد، 2024؛ زهيوه والعمرأوي، 2024)

2. أهمية الحوكمة الرقمية

تبرز أهمية الحوكمة الرقمية في قدرتها على رفع جودة الخدمات الحكومية، وتقليل التعقيدات الإدارية، وتسهيل عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والمساءلة من خلال الأنظمة الإلكترونية، كما تعمل على دعم خطط التحول الرقمي للدولة من خلال توحيد البنية التكنولوجية وتطوير التكامل بين المؤسسات

الحكومية. وتؤدي إلى تحسين تدفق المعلومات، وتسهيل الوصول للبيانات، وتعزيز الرقابة الإلكترونية، ما يسهم في رفع كفاءة الأداء الحكومي (السعيدة والهيسات، 2024؛ المحيميد، 2025)

3. أبعاد الحوكمة الرقمية

تتشكل الحوكمة الرقمية من مجموعة أبعاد تنظيمية وتقنية تضمن تحقيقها بصورة فعالة.

أ. الشفافية الرقمية: تتيح نشر المعلومات إلكترونياً وتسهّل مراقبة الأداء.

ب. المساءلة الرقمية: تحدد المسؤوليات إلكترونياً وتربط الأفعال بالنتائج.

ج. الرقمنة المؤسسية: تحويل العمل المؤسسي إلى نماذج رقمية تضمن سرعة الإنجاز واتساق الإجراءات.

د. الأمن والخصوصية الرقمية: حماية البيانات وضمان سلامة النظم الإلكترونية.

وتتربط هذه الأبعاد في بناء منظومة حكومية رقمية قادرة على إدارة الموارد بكفاءة وتحقيق تكامل بين الإدارات (عبدالعزیز، 2024؛ عبدالحميد، 2024)

4. الحوكمة الرقمية في السياق الحكومي

تواجه المؤسسات الحكومية تحديات تتعلق ببيئتها التنظيمية المعقدة، إلا أن الحوكمة الرقمية أصبحت ضرورة لتعزيز فعالية الخدمات العامة، فهي تتيح تطوير عمليات التشغيل، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز الربط بين المؤسسات، واعتماد معايير محددة لأداء الموظفين، كما تساعد في بناء "حكومة ذكية" تقوم على تحليل البيانات والتخطيط الإلكتروني للعمليات (El Khatib et al., 2020؛ زهيوه والعمراوي، 2024)

ثانياً: نضج إدارة المشاريع

1. مفهوم نضج إدارة المشاريع

يشير نضج إدارة المشاريع إلى مدى قدرة المؤسسة على تطبيق منهجيات ومعايير إدارة المشاريع وفق أساليب تتسم بالاحترافية والاستمرارية، ويعكس النضج قدرة المؤسسة على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والإغلاق بطريقة معيارية، ويُعد النضج مؤشراً مهماً لقدرة المؤسسة على التعامل مع المشاريع الكبرى وتنفيذها بكفاءة (Blyznyuk et al., 2021)

2. أهمية نضج إدارة المشاريع

تزداد أهمية النضج مع توسع حجم المشاريع الحكومية وتعقيدها، إذ يساعد في تحسين جودة التخطيط، وتقليل الأخطاء، وتعزيز القدرة على الاستجابة للمخاطر، وزيادة دقة التنفيذ، كما يساهم في التحكم في الوقت والتكلفة وضمان تحقيق النتائج المتوقعة، ويلعب دوراً مهماً في رفع كفاءة فرق العمل وتعزيز التكامل بين الإدارات (Fadel، 2023؛ Kozarkiewicz، 2020)

3. أبعاد نضج إدارة المشاريع

يتم التعبير عن النضج من خلال أربعة أبعاد رئيسية:

أ. نضج التخطيط: يتعلق بقدرة المؤسسة على إعداد خطط واضحة تحدد النطاق والأهداف والوقت والتكلفة.

ب. نضج التنفيذ: يقيس مدى التزام المؤسسة بالخطط المعتمدة وقدرتها على إدارة الموارد.

ج. نضج المراقبة والضبط: يتضمن متابعة تقدم العمل وتقييم الانحرافات.

د. نضج الإغلاق: يشير إلى قدرة المؤسسة على إغلاق المشروع رسمياً وتوثيق الدروس المستفادة.

وتساعد هذه الأبعاد على فهم مدى احترافية المؤسسة في إدارة مشاريعها (Blyznyuk et al., 2021)

4. نضج إدارة المشاريع في السياق الحكومي

تتميز المشاريع الحكومية بأنها غالباً كبيرة ومتشعبة وتخضع لرقابة شديدة، مما يتطلب مستوى عالٍ من النضج. وغالباً ما يؤدي ضعف النضج إلى تأخير المشاريع أو زيادة تكلفتها، لذلك تتجه الحكومات إلى تعزيز قدراتها الإدارية عبر أطر نضج معتمدة مثل PMBOK أو KPM3 لضمان تحقيق النتائج بفعالية. (Adityapriatama & Sensuse, 2024)

ثالثاً: العلاقة بين الحوكمة الرقمية ونضج إدارة المشاريع

1. تكامل دور الحوكمة الرقمية في دعم النضج

تساهم الحوكمة الرقمية في دعم نضج إدارة المشاريع من خلال توفير بيئة عمل تعتمد على البيانات والتحليل، وتسهيل تدفق المعلومات بين الإدارات، وتوضيح المسؤوليات، وتفعيل المساءلة الإلكترونية.

وتسمح الشفافية الرقمية بتتبع مراحل المشروع لحظيًا، ما يرفع من جودة التخطيط والمتابعة.(عبدالحميد، 2024؛ El Khatib et al., 2020)

2. أثر المساءلة الرقمية والرقمنة المؤسسية

تعمل المساءلة الرقمية على ضبط العمليات من خلال توثيق المسؤوليات إلكترونياً، مما يحسن جودة التنفيذ والمتابعة، كما تتيح الرقمنة المؤسسية توحيد الإجراءات ومعالجة البيانات بشكل آلي، ما يعزز قدرة المؤسسة على التحكم في مهام المشروع والتقليل من الأخطاء البشرية.(عبدالعزيز، 2024؛ السعيدة والهيسات، 2024)

3. دور الأمن والخصوصية الرقمية في تعزيز النضج

تعد حماية البيانات شرطاً أساسياً لجودة إدارة المشاريع، إذ إن أي تهديد سيبراني قد يؤثر في استمرارية المشروع أو يعطل العمل، ومن ثم فإن الأمن الرقمي يدعم الاستمرارية ويضمن سلامة تدفق المعلومات، ما يرفع من مستوى النضج المؤسسي(عبدالحميد، 2024)

4. أهمية تكامل الحوكمة الرقمية والإدارة الاحترافية للمشاريع

يتحقق النضج المؤسسي في المشاريع عندما يتم دمج الحوكمة الرقمية مع المنهجيات المهنية لإدارة المشاريع، وتدعم الأدوات الذكية مثل الذكاء الاصطناعي ولوحات التحكم القدرة على المتابعة اللحظية واتخاذ القرار المبني على البيانات، ما يزيد من قوة وفعالية إدارة المشاريع الحكومية (Kozarkiewicz, 2020؛ Liu, 2024)

المنهجية وطرق البحث:

اولا منهج الدراسة :

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة أهداف الدراسة التي تسعى إلى تحليل أثر الحوكمة الرقمية على نضج إدارة المشاريع في المنظمات الحكومية المحولة رقمياً. وسيُمكن

هذا المنهج الباحث من وصف الظاهرة كما هي، وتحليل العلاقات بين المتغيرات وفق نموذج الدراسة، والاعتماد على البيانات الكمية التي سيتم جمعها ميدانيًا عبر الاستبانة.

ثانيًا: مجتمع الدراسة

سوف يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في المنظمات الحكومية التي ستتبنى التحول الرقمي بصورة رسمية خلال فترة تنفيذ البحث، وتشمل هذه الفئة الموظفين الإداريين، ومديري المشاريع، والمختصين في التحول الرقمي، والعاملين في وحدات التقنية والحوكمة الإلكترونية، وبالنظر إلى البيانات الأولية المتاحة، من المتوقع أن يضم مجتمع الدراسة ما يقارب (300) موظف يمثلون مختلف المستويات الإدارية ذات العلاقة بعمليات التخطيط والتنفيذ والمتابعة في المشاريع الحكومية الرقمية، وسيتميز هذا المجتمع بتنوع خبراته وارتباطه المباشر بتطبيقات الحوكمة الرقمية وبممارسات إدارة المشاريع، مما يجعله مجتمعًا مناسبًا لفحص العلاقات محل الدراسة بصورة دقيقة وشاملة.

ثالثًا: عينة الدراسة

سوف يتم اختيار عينة الدراسة باستخدام الأسلوب العشوائي البسيط لضمان تمثيل شامل وموضوعي لجميع فئات مجتمع الدراسة، ويُتوقع أن تتراوح العينة بين (250-300) استبانة موزعة، على أن يتم اعتماد (300 استبانة) كحجم مستهدف لجمع البيانات، بما يضمن حجمًا مناسبًا لإجراء التحليلات الإحصائية المتقدمة المتعلقة بقياس أثر الحوكمة الرقمية ونضج إدارة المشاريع، وسيتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة، مع الاعتماد في التحليل النهائي على الاستبانات الصالحة فقط ويُتوقع أن تحقق العينة مستوى عالٍ من الموثوقية نظرًا لارتباط أفرادها المباشر بعمليات التحول الرقمي، وامتلاكهم خبرات عملية تتقاطع مع موضوع الدراسة، مما يتيح الحصول على نتائج دقيقة تعكس الواقع الفعلي للمنظمات الحكومية المحولة رقميًا.

رابعاً: أداة الدراسة

سوف يقوم الباحث بتطوير استبانة إلكترونية تتضمن عبارات موزعة على أبعاد المتغيرين، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس اتجاهات أفراد العينة. وسوف تُعرض الاستبانة على محكمين متخصصين للتحقق من صدقها الظاهري، ويتم اختبار اتساقها الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا ، لتغطية أبعاد المتغيرين الأساسيين على النحو الآتي:

1. المتغير المستقل: الحوكمة الرقمية

وسيتم قياسه من خلال الأبعاد التالية:

- الشفافية الرقمية
- المساءلة الرقمية
- الرقمنة المؤسسية
- الأمن والخصوصية الرقمية

2. المتغير التابع: نضج إدارة المشاريع

الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف تعتمد الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تتلاءم مع طبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، وتشمل ما يأتي:

1. الإحصاءات الوصفية (Descriptive Statistics)

سوف يتم استخدام الإحصاءات الوصفية بهدف وصف خصائص عينة الدراسة وتمثيل البيانات بطريقة كمية، من خلال حساب:

المتوسطات الحسابية

الانحرافات المعيارية

التكرارات

النسب المئوية

وذلك لتحديد مستوى كل من أبعاد الحوكمة الرقمية وأبعاد نضج إدارة المشاريع.

2. اختبار الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

سوف يتم استخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتحقق من مدى ثبات أداة الدراسة وقياس الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة، بحيث تُعد القيمة المناسبة مؤشراً على موثوقية الأداة.

3. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

سوف يتم تطبيق معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بهدف تحديد درجة وقوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل (الحوكمة الرقمية بأبعادها) والمتغير التابع (نضج إدارة المشاريع).

4. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

سوف يتم استخدام هذا التحليل لقياس أثر أبعاد الحوكمة الرقمية مجتمعةً ومنفردةً على نضج إدارة المشاريع، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً. كما سيتم اختبار الفرضيات عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$.

حدود الدراسة:

- حدود موضوعية: سوف تقتصر الدراسة على تحليل أثر الحوكمة الرقمية بأبعادها (الشفافية الرقمية ، المساواة الرقمية ، الرقمنة المؤسسية ، الأمن والخصوصية الرقمية) وذلك على نضج إدارة المشاريع .
- حدود مكانية: ستجرى الدراسة في المنظمات الحكومية التي تبنت التحول الرقمي داخل الإقليم محل الدراسة
- حدود زمنية: سيتم إجراء الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025.

- حدود بشرية: سوف تقتصر الدراسة على الموظفين العاملين في المنظمات الحكومية المحولة رقميًا.

المراجع

- إبراهيم، تغريد عبدالعزيز، غلمان، فاطمة عدنان أسعد، حسن، الفیصل عبدالحمید محمد، و جراد، فايز علي. (2024). أثر الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع الصحية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع71، 428 - 464. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547190>
- الأمين، خنيوة محمد. (2023). فعالية استخدام التحليل الشبكي في إدارة الموارد المالية للمشاريع الإنشائية: دراسة حالة مشروع بناء 1500 وحدة سكنية بولاية جيجل. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج9، ع1، 100 - 119. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1393575>
- زهيو، راضية، و العمرابي، سليم. (2024). واقع الحوكمة الإلكترونية بالجزائر: قراءة في المؤشرات العالمية خلال الفترة 2016-2022. مجلة المنهل الإقتصادي، مج7، ع1، 531 - 544. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1489926>
- السعيدة، عامر عبدالرؤوف، و الدهيسات، معاذ عطا الله. (2024). دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز تطبيق الحوكمة الرقمية: الأردن حالة دراسية. مجلة جامعة الزيتونة الدولية، ع22، 237 - 261. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1540238>
- الشهري، عبدالمنعم ياسين، و العقيلي، عثمان بن موسى عثمان. (2024). دور الإدارة الرشيدة في دعم مشاريع إدارة مشاريع إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: نموذج مقترح. المجلة العربية الدولية لإدارة المعرفة، مج3، ع1، 121 - 172. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1438961>
- الطحطوح، عمر بن عمار. (2024). تأثير الذكاء الاصطناعي على إدارة المشاريع: دراسة باستخدام منهجية تحليل SWOT. مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، مج13، ع1، 396 - 420. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1478802>
- عبدالحميد، منال السيد. (2024). آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي: دروس مستفادة من الخبرة الدولية. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج25، ع3، 265 - 291. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1509865>

- عبدالعزيز، عبدالعاطي حلقان أحمد. (2024). الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، مج21، ع122، 558 - 720. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1512971>
- فاضل، حسن. (2023). إدارة المخاطر في المشاريع واستراتيجيات الاستجابة. مجلة دفاتر قانونية، ع24، 169 - 203. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1409023>
- المحميد، سامية عبدالله سليمان. (2025). مبادئ حوكمة الشركات: دراسة نظرية لأثرها على الشفافية والكفاءة الإدارية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع75، 190 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547255>

- Adityapriatama, J., & Sensuse, D. I. (2024). Evaluation of Software Project Management Maturity: A Case Study of Single Submission for Quarantine Custom Development at Indonesia National Single Window Agency. *Indonesian Journal of Computer Science*, 13(6). <https://doi.org/10.33022/ijcs.v13i6.4483>
- Blyznyuk, A., Melnyk, I., Hrinchenko, Y., Solomko, A. V., LERNYK, S., & Moshak, O. (2021). *Formation the Project Maturity of Public Administration in implementation of Digital Transformation Projects*. 13(13), 163–187. <https://doi.org/10.22059/JITM.2021.82615>
- El Khatib, M., Nakand, L., Almarzooqi, S., & Almarzooqi, A. (2020). E-Governance in Project Management: Impact and Risks of Implementation. *American Journal of Industrial and Business*

Management, 10(12), 1785–1811.

<https://doi.org/10.4236/AJIBM.2020.1012111>

- Kozarkiewicz, A. (2020). General and Specific: The Impact of Digital Transformation on Project Processes and Management Methods. *Foundations of Management*, 12(1), 237–248. <https://doi.org/10.2478/FMAN-2020-0018>
- Liu, N. (2024). E-Governance in Project Management: Transforming Decision-Making and Addressing Implementation Risks. *Business & IT, XIV*(2), 1–10. <https://doi.org/10.14311/bit.2024.02.01>
- Prasetyo, A., So, I. G., Saroso, H., & Alamsjah, F. (2025). How do data, project management maturity, and PMO support shape resilient oil and gas projects? *Journal of Project Management*, 10(3), 493–510. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2025.4.004>

Mid Ocean University

College of Management

Master of project management



**The Impact of Digital Governance on Project Management
Maturity: A Field Study on Digitally Transformed Government
Organizations.**

Prepared by:

Nada Rasheed Abdullah Almutairi (251003144)

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Jarad

1447-2025