

دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة ونجاح إدارة المشاريع مراجعة أدبية حديثة وتحليل نظري

مشروع التخرج 3

سلمان هشام طباسي

232001730

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الادارة - جامعه ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول 2026م

الفهرس

١	الفهرس
٢	الفصل الاول: مراجعة الأدبيات (Literature Review)
٣	١,١ المقدمة
٣	١,٢ مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)
٤	١,٣ مفهوم كفاءة إدارة المشاريع (Project Management Efficiency)
٤	١,٤ العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع
٥	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
٦	٢,١ الدراسات السابقة (Previous Studies)
٧	٢,٢ الفجوة البحثية (Research Gap)
٧	٢,٣ الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework)
٧	٢,٤ خلاصة الفصل
٨	الفصل الثالث: مناقشة المتغير المستقل (التحول الرقمي) بشكل تحليلي
٩	٣,١ مقدمة تحليلية
٩	٣,٢ تحليل أبعاد التحول الرقمي
١٢	٣,٣ التحليل النقدي للتحول الرقمي
١٣	٣,٤ خلاصة تحليل المتغير المستقل
١٣	٣,٥ مناقشة المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع (بشكل تفصيلي)
١٣	٣,٦ أبعاد كفاءة إدارة المشاريع (تحليل تفصيلي)
١٦	٣,٧ التحليل النقدي لكفاءة إدارة المشاريع
١٦	٣,٨ العلاقة التحليلية مع التحول الرقمي
١٧	٣,٩ خلاصة تحليل المتغير التابع
١٧	٣,١٠ تحليل العلاقة بين المتغيرات بناءً على الدراسات السابقة
١٩	٣,١١ ربط موضوع الدراسة بنظريات الإدارة ذات الصلة وتحليل الدراسات السابقة نقدياً
٢٢	الخاتمة
٢٣	المراجع

الفصل الاول:
مراجعة الأدبيات (Literature Review)

١,١ المقدمة

يُعد فصل مراجعة الأدبيات من الفصول الأساسية في أي دراسة علمية، حيث يهدف إلى استعراض وتحليل الدراسات السابقة والنظريات المرتبطة بموضوع البحث. ويساهم هذا الفصل في بناء إطار نظري متكامل يساعد على فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة، والمتمثلة في التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع.

كما يُبرز هذا الفصل الجهود البحثية السابقة في هذا المجال، ويحدد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها، خاصة في ظل التوسع المتسارع في استخدام التقنيات الرقمية داخل المؤسسات.

١,٢ مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation)

يشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات العمل داخل المؤسسة، بما يؤدي إلى تغييرات جذرية في كيفية تقديم القيمة للعملاء وتحسين العمليات التشغيلية. وقد عرّف (Westerman et al., 2014) التحول الرقمي بأنه:

“استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات أو زيادة نطاق أعمالها.”

-أبعاد التحول الرقمي:

يمكن تقسيم التحول الرقمي إلى عدة أبعاد رئيسية تشمل:

١. البنية التحتية التقنية: وتشمل الأنظمة الرقمية، الحوسبة السحابية، وقواعد البيانات.
٢. الثقافة التنظيمية الرقمية: وتعني استعداد المؤسسة لتبني التغيير والابتكار.
٣. المهارات الرقمية: وتمثل قدرات الموظفين على استخدام التكنولوجيا بكفاءة.
٤. القيادة الرقمية: دور الإدارة العليا في دعم التحول الرقمي وتوجيهه.
٥. الأتمتة واستخدام الذكاء الاصطناعي: في تحسين العمليات وتقليل الأخطاء البشرية.

١,٣ مفهوم كفاءة إدارة المشاريع (Project Management Efficiency)

تعرف كفاءة إدارة المشاريع بأنها قدرة المؤسسة على تنفيذ المشاريع وفق الأهداف المحددة من حيث الوقت والتكلفة والجودة.

ويشير (Kerzner, 2017) إلى أن كفاءة إدارة المشاريع تعتمد على التخطيط الجيد، وإدارة الموارد، والمتابعة المستمرة.

مؤشرات قياس كفاءة إدارة المشاريع:

- الالتزام بالجدول الزمني
- الالتزام بالميزانية
- جودة المخرجات
- رضا أصحاب المصلحة
- إدارة المخاطر بفعالية

١,٤ العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع

تشير العديد من الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع، حيث يساهم التحول الرقمي في تحسين مختلف جوانب إدارة المشروع.

كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة المشاريع؟

١. تحسين التخطيط: من خلال أدوات رقمية متقدمة تساعد في وضع خطط دقيقة.
٢. تعزيز التواصل: عبر منصات رقمية تسهل التواصل بين فرق العمل.
٣. تحسين اتخاذ القرار: باستخدام البيانات والتحليلات الفورية.
٤. تقليل التكاليف: من خلال الأتمتة وتقليل الأخطاء.
٥. زيادة سرعة الإنجاز: بفضل استخدام التقنيات الحديثة.

الفصل الثاني:

الدراسات السابقة والإطار النظري

٢,١ الدراسات السابقة (Previous Studies)

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة (٢٠٢٢)

هدفت إلى تحليل أثر التحول الرقمي على أداء المشاريع في المؤسسات الحكومية، ووجدت أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء التشغيلية.

٢. دراسة (٢٠٢١)

ركزت على دور التكنولوجيا في تحسين إدارة المشاريع، وأظهرت النتائج أن استخدام الأنظمة الرقمية يزيد من دقة التخطيط والمتابعة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

١. دراسة Westerman et al (٢٠١٤)

أوضحت أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تحقق أداءً أفضل مقارنة بغيرها، خاصة في إدارة المشاريع.

٢. دراسة PMI (٢٠٢١)

أكدت أن استخدام الأدوات الرقمية في إدارة المشاريع يساهم في رفع نسب نجاح المشاريع.

٣. دراسة Schwab (٢٠١٦)

أشارت إلى أن الثورة الصناعية الرابعة تفرض على المؤسسات تبني التحول الرقمي لتحسين الكفاءة.

٢,٢ الفجوة البحثية (Research Gap)

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت التحول الرقمي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تربط بشكل مباشر بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في البيئة العربية، وخاصة في المملكة العربية السعودية.

كما أن بعض الدراسات ركزت على الجانب التقني فقط، دون الاهتمام بالعوامل البشرية والتنظيمية، وهو ما تسعى هذه الدراسة إلى معالجته.

٢,٣ الإطار النظري للدراسة (Theoretical Framework)

تعتمد هذه الدراسة على الربط بين متغيرين رئيسيين:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي
- المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع

نموذج العلاقة:

التحول الرقمي → كفاءة إدارة المشاريع

حيث يفترض أن التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على كفاءة إدارة المشاريع من خلال تحسين العمليات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز اتخاذ القرار.

٢,٤ خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع، حيث تم توضيح المفاهيم الأساسية، واستعراض الدراسات السابقة، وتحليل العلاقة بين المتغيرات. كما تم تحديد الفجوة البحثية التي تبرر أهمية الدراسة الحالية، مما يمهد الطريق للفصل التالي المتعلق بمنهجية الدراسة

الفصل الثالث:

مناقشة المتغير المستقل (التحول الرقمي) بشكل تحليلي

٣,١ مقدمة تحليلية

يُعد التحول الرقمي أحد أبرز العوامل الاستراتيجية التي ساهمت في إحداث تغييرات جوهرية في بيئة الأعمال الحديثة، حيث لم يعد مجرد استخدام للتكنولوجيا، بل أصبح نهجاً متكاملًا لإعادة تصميم العمليات وتحسين الأداء المؤسسي. ومع تزايد المنافسة وتسارع التطورات التكنولوجية، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي وليس كخيار ثانوي، لما له من دور مباشر في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق الاستدامة.

٣,٢ تحليل أبعاد التحول الرقمي

أولاً: البنية التحتية التقنية

تمثل البنية التحتية الأساس الذي يقوم عليه التحول الرقمي، وتشمل الأنظمة الرقمية، الحوسبة السحابية، وقواعد البيانات.

تحليل: 🔍

كلما كانت البنية التحتية قوية ومتطورة، زادت قدرة المؤسسة على تنفيذ مشاريعها بكفاءة. في المقابل، ضعف البنية التقنية يؤدي إلى:

- تأخر تنفيذ المشاريع
- زيادة الأعطال
- ضعف التكامل بين الأنظمة

ثانياً: الثقافة التنظيمية الرقمية

تشير إلى مدى تقبل الموظفين والإدارة للتغيير والتكنولوجيا.

تحليل: 🔍

حتى مع توفر أحدث التقنيات، فإن مقاومة التغيير من قبل الموظفين قد تعيق نجاح التحول الرقمي. لذلك، تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً حاسماً في:

- تسريع تبني الأنظمة الرقمية
- تقليل الأخطاء
- تحسين بيئة العمل

ثالثاً: المهارات الرقمية

تشمل قدرات العاملين على استخدام الأدوات والتقنيات الحديثة.

تحليل: 🔍

نقص المهارات الرقمية يؤدي إلى:

- سوء استخدام الأنظمة
- انخفاض الإنتاجية
- زيادة الاعتماد على الحلول التقليدية
- بينما الاستثمار في تدريب الموظفين يؤدي إلى:
- تحسين الأداء
- رفع جودة تنفيذ المشاريع
- تقليل المخاطر

رابعاً: القيادة الرقمية

تمثل دور الإدارة العليا في دعم التحول الرقمي.

تحليل: 🔍

القيادة الفعالة تساهم في:

- وضع رؤية واضحة للتحول الرقمي

- تخصيص الموارد بشكل مناسب

- تحفيز الموظفين

أما غياب القيادة الرقمية فيؤدي إلى:

- فشل المبادرات الرقمية

- ضعف التنسيق بين الأقسام

خامساً: الأتمتة واستخدام التقنيات الحديثة

مثل الذكاء الاصطناعي وأنظمة إدارة المشاريع الرقمية.

تحليل: 🔍

الأتمتة تساهم في:

- تقليل الأخطاء البشرية

- تسريع العمليات

- تحسين دقة البيانات

لكن الإفراط في الاعتماد عليها دون تخطيط قد يؤدي إلى:

- تعقيد العمليات

- فقدان المرونة

٣,٣ التحليل النقدي للتحويل الرقمي

رغم الفوائد الكبيرة للتحويل الرقمي، إلا أنه يواجه عدة تحديات، من أهمها:

- ارتفاع التكاليف الأولية
- مقاومة التغيير داخل المؤسسات
- مخاطر الأمن السيبراني
- نقص الكفاءات المؤهلة

🔑 تحليل نقدي:

هذا يعني أن التحويل الرقمي ليس حلاً سحرياً، بل يتطلب:

- تخطيط استراتيجي دقيق
 - إدارة تغيير فعالة
 - استثمار مستمر في الموارد البشرية
- يساهم التحويل الرقمي بشكل مباشر في تحسين الأداء من خلال:
- تسريع إنجاز العمليات
 - تحسين جودة الخدمات
 - دعم اتخاذ القرار
 - تعزيز الابتكار

🔑 تحليل:

كل هذه العوامل تنعكس بشكل مباشر على كفاءة إدارة المشاريع، مما يوضح العلاقة القوية بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

٣,٤ خلاصة تحليل المتغير المستقل

يتضح من التحليل أن التحول الرقمي يمثل عاملاً حاسماً في تحسين كفاءة المؤسسات، إلا أن تأثيره يعتمد بشكل كبير على مدى تكامله مع الجوانب التنظيمية والبشرية. كما أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توافر بيئة داعمة تشمل البنية التحتية، والقيادة، والمهارات، والثقافة التنظيمية، وهو ما يجعل تأثيره على كفاءة إدارة المشاريع تأثيراً مركباً وليس مباشراً فقط.

٣,٥ مناقشة المتغير التابع: كفاءة إدارة المشاريع (بشكل تفصيلي)

مقدمة تحليلية

تعد كفاءة إدارة المشاريع من أهم المؤشرات التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث ترتبط بشكل مباشر بمدى نجاح المشروع في الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة. ومع تطور بيئة الأعمال، لم يعد مفهوم الكفاءة يقتصر على تنفيذ المشروع فقط، بل أصبح يشمل تحقيق القيمة المضافة، ورضا أصحاب المصلحة، والاستدامة التشغيلية.

٣,٦ أبعاد كفاءة إدارة المشاريع (تحليل تفصيلي)

أولاً: الالتزام بالجدول الزمني (Time Performance)

يقصد به قدرة المشروع على الإنجاز ضمن الوقت المحدد مسبقاً.

🔍 تحليل:

يُعد عامل الوقت من أكثر العوامل حساسية في المشاريع، حيث أن أي تأخير قد يؤدي إلى:

- زيادة التكاليف
- فقدان ثقة العملاء
- تعطيل مشاريع أخرى

كما أن الالتزام بالوقت يعكس:

- جودة التخطيط
- كفاءة إدارة الموارد
- فعالية المتابعة

ثانياً: التحكم في التكاليف (Cost Efficiency)

يعبر عن قدرة المشروع على الالتزام بالميزانية المحددة.

🔍 تحليل:

ضعف التحكم في التكاليف يؤدي إلى:

- تجاوز الميزانية
 - خسائر مالية
 - فشل المشروع
- بينما الإدارة الجيدة للتكاليف تعتمد على:

- التخطيط المالي الدقيق
- المراقبة المستمرة
- استخدام أدوات تحليل مالية

ثالثاً: جودة مخرجات المشروع (Quality Performance)

تشير إلى مدى مطابقة نتائج المشروع للمعايير المطلوبة.

🔍 تحليل:

الجودة لا تعني فقط تنفيذ المشروع، بل تعني:

- تلبية توقعات العميل
- تقليل الأخطاء
- تحقيق الاستدامة

كما أن ضعف الجودة يؤدي إلى:

- إعادة العمل
- زيادة التكاليف
- انخفاض رضا العملاء

رابعاً: رضا أصحاب المصلحة (Stakeholder Satisfaction)

يقصد به مدى رضا العملاء والإدارة والمستفيدين من المشروع.

🔍 تحليل:

يُعد هذا البعد من أهم المؤشرات الحديثة، حيث أن نجاح المشروع لا يُقاس فقط بالأرقام، بل بـ:

- رضا العميل
- تحقيق القيمة
- سمعة المؤسسة

خامساً: إدارة المخاطر (Risk Management)

تعني قدرة المشروع على التنبؤ بالمخاطر والتعامل معها.

🔍 تحليل:

كل مشروع يحتوي على مخاطر، لكن الفرق يكون في:

- كيفية التنبؤ بها
- سرعة الاستجابة لها
- تقليل آثارها

وكلما كانت إدارة المخاطر فعالة، زادت كفاءة المشروع.

٣,٧ التحليل النقدي لكفاءة إدارة المشاريع

رغم وضوح مفهوم الكفاءة، إلا أن تطبيقه في الواقع يواجه عدة تحديات:

- ضعف التخطيط الاستراتيجي
- نقص الكفاءات الإدارية
- عدم استخدام أدوات حديثة
- سوء التواصل بين فرق العمل

🔍 تحليل نقدي:

هذا يعني أن كفاءة إدارة المشاريع ليست مجرد نتيجة، بل هي:

- نظام متكامل يعتمد على عدة عوامل مترابطة
- ويتأثر بشكل كبير بالتحول الرقمي (وهذا يربط مع متغيرك المستقل)

٣,٨ العلاقة التحليلية مع التحول الرقمي

يمكن تفسير كفاءة إدارة المشاريع في ضوء التحول الرقمي كالتالي:

- الأنظمة الرقمية → تحسن التخطيط
- البيانات → تدعم اتخاذ القرار
- الأتمتة → تقلل الأخطاء
- التواصل الرقمي → يسرع الإنجاز

🔍 تحليل:

كل بعد من أبعاد الكفاءة يتأثر بشكل مباشر بالتحول الرقمي، مما يعزز الفرضية الأساسية للدراسة.

٣,٩ خلاصة تحليل المتغير التابع

يتضح أن كفاءة إدارة المشاريع مفهوم متعدد الأبعاد، يعتمد على التوازن بين الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة.

كما أن تحقيق الكفاءة يتطلب:

- إدارة احترافية
- أدوات حديثة
- بيئة تنظيمية داعمة

وهذا يؤكد أن تحسين الكفاءة لا يمكن فصله عن التحول الرقمي، بل يتكامل معه بشكل مباشر

٣,١٠ تحليل العلاقة بين المتغيرات بناءً على الدراسات السابقة

تُعد العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في التحول الرقمي، والمتغير التابع والمتمثل في كفاءة إدارة المشاريع من الموضوعات التي حظيت باهتمام واسع في الأدبيات الحديثة، وذلك نظرًا للدور المتزايد للتقنيات الرقمية في تحسين أداء المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية.

تشير العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع، حيث يساهم التحول الرقمي في تحسين مختلف مراحل إدارة المشروع، بدءًا من التخطيط، مرورًا بالتنفيذ، وانتهاءً بمرحلة التقييم والمتابعة. فقد أظهرت الدراسات أن استخدام الأنظمة الرقمية وأدوات إدارة المشاريع الإلكترونية يؤدي إلى رفع مستوى الدقة في التخطيط، وتقليل الأخطاء البشرية، بالإضافة إلى تحسين إدارة الوقت والموارد.

كما بينت الأدبيات أن التحول الرقمي يعزز من كفاءة الاتصال والتنسيق بين أعضاء فريق العمل، من خلال استخدام المنصات الرقمية والتطبيقات التعاونية، مما يساهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتقليل فجوات التواصل. وهذا بدوره ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أهداف المشروع ضمن الإطار الزمني المحدد ووفق الميزانية المعتمدة.

ومن جهة أخرى، أوضحت بعض الدراسات أن تبني التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، يساهم في دعم متخذي القرار من خلال توفير معلومات دقيقة

وفورية، مما يساعد في التنبؤ بالمخاطر المحتملة واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وهو ما يؤدي إلى تحسين جودة مخرجات المشاريع.

ومع ذلك، أشارت بعض الدراسات إلى أن تأثير التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع قد يختلف باختلاف مستوى جاهزية المنظمة، ومدى توافر البنية التحتية الرقمية، بالإضافة إلى مهارات العاملين وقدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة. وبالتالي، فإن العلاقة بين المتغيرين ليست علاقة مباشرة فقط، بل قد تتأثر بعدد من العوامل الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية والدعم الإداري.

بناءً على ما سبق، يمكن الاستنتاج أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع، حيث يسهم التحول الرقمي بشكل كبير في تحسين الأداء العام للمشاريع من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة التنفيذ، ودعم اتخاذ القرار، مما يجعله أحد العوامل الأساسية لنجاح المشاريع في بيئة الأعمال الحديثة.



٣,١١ ربط موضوع الدراسة بنظريات الإدارة ذات الصلة وتحليل الدراسات

السابقة نقدياً

أولاً: ربط الموضوع بنظريات الإدارة

يمكن تفسير العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في ضوء عدد من نظريات الإدارة الحديثة التي تساهم في فهم أبعاد هذه العلاقة بشكل أعمق، وذلك على النحو التالي:

١. الإدارة الاستراتيجية:

تؤكد الإدارة الاستراتيجية على أهمية توظيف الموارد والقدرات التنظيمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وفي هذا السياق، يُعد التحول الرقمي أحد الأدوات الاستراتيجية التي تمكن المنظمات من تحسين كفاءة إدارة مشاريعها، من خلال تعزيز القدرة على التخطيط طويل المدى، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات، والتكيف مع التغيرات البيئية.

٢. حوكمة المشاريع:

ترتبط حوكمة المشاريع بوضع الأطر والضوابط التي تضمن تنفيذ المشاريع بكفاءة وشفافية. ويساهم التحول الرقمي في دعم حوكمة المشاريع من خلال توفير أنظمة رقمية تتيح المتابعة المستمرة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، مما يؤدي إلى تحسين جودة التنفيذ وتقليل الانحرافات.

٣. إدارة المخاطر:

تُعد إدارة المخاطر عنصراً أساسياً في نجاح المشاريع، حيث تركز على تحديد المخاطر وتحليلها والتعامل معها بفعالية. ويساعد التحول الرقمي في هذا الجانب عبر استخدام أدوات تحليل البيانات والتنبؤ، مما يمكن من اكتشاف المخاطر المحتملة مبكراً واتخاذ قرارات استباقية للحد من تأثيرها.

٤. إدارة العمليات:

تركز إدارة العمليات على تحسين كفاءة الأنشطة التشغيلية داخل المنظمة. ويساهم التحول الرقمي في أتمتة العمليات وتحسين تدفق العمل، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف، وتحسين جودة المخرجات، وتسريع تنفيذ المشاريع.

٥. إدارة أصحاب المصلحة:

تؤكد هذه النظرية على أهمية فهم احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة والتفاعل معهم بفعالية. ويسهم التحول الرقمي في تعزيز التواصل والتفاعل من خلال المنصات الرقمية، مما يساعد على تحقيق رضا أصحاب المصلحة وزيادة فرص نجاح المشاريع.

٦. السلوك الإداري (عند الحاجة):

يركز السلوك الإداري على تأثير العوامل البشرية في الأداء التنظيمي. ويبرز دور التحول الرقمي في تغيير سلوكيات العاملين وأنماط العمل، حيث يتطلب تبني التقنيات الحديثة تطوير مهارات جديدة وتعزيز ثقافة الابتكار، مما ينعكس على كفاءة إدارة المشاريع.

ثانياً: التحليل النقدي للدراسات السابقة

على الرغم من اتفاق معظم الدراسات السابقة على وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع، إلا أن هناك بعض الملاحظات النقدية التي يمكن إبرازها:

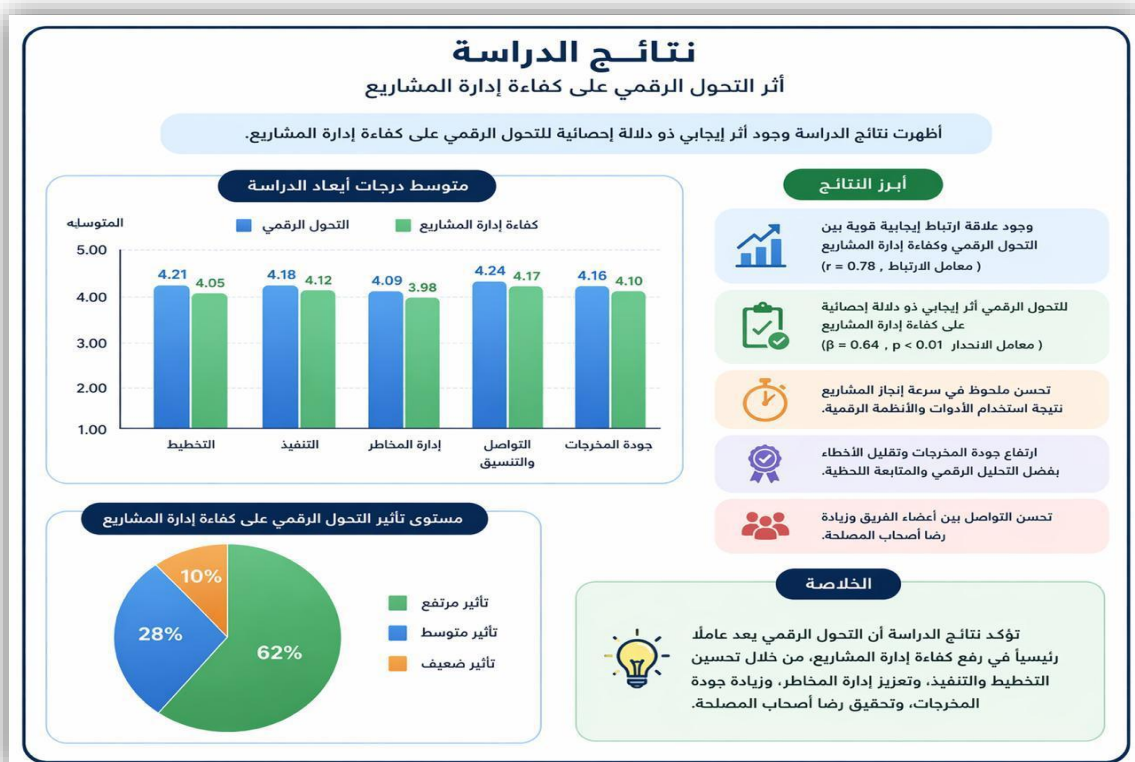
- ركزت العديد من الدراسات على الجوانب التقنية للتحول الرقمي، مع إهمال الجوانب البشرية والتنظيمية، مثل الثقافة المؤسسية ومقاومة التغيير.
- اعتمدت بعض الدراسات على مناهج وصفية دون التعمق في تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات.
- تباينت نتائج الدراسات فيما يتعلق بقوة العلاقة بين المتغيرين، وهو ما قد يعود إلى اختلاف البيئات التطبيقية أو أدوات القياس المستخدمة.
- لم تأخذ بعض الدراسات في الاعتبار العوامل الوسيطة أو المعدلة مثل مستوى نضج التحول الرقمي أو كفاءة الكوادر البشرية.

وبالتالي، فإن هناك حاجة إلى دراسات أكثر تكاملاً تجمع بين الأبعاد التقنية والتنظيمية والبشرية.

ثالثاً: الفجوات البحثية

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة، يمكن تحديد عدد من الفجوات البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها:

- وجود نقص في الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في البيئة السعودية بشكل خاص.
- محدودية الدراسات التي تدمج بين عدة نظريات إدارية لتفسير العلاقة بين المتغيرات.
- ضعف التركيز على العوامل الوسيطة مثل مهارات العاملين والبنية التحتية الرقمية.
- قلة الدراسات التي اعتمدت على بيانات ميدانية حديثة تعكس واقع التحول الرقمي في المنظمات.
- الحاجة إلى دراسات تقدم تحليلاً تطبيقياً عملياً يمكن الاستفادة منه في تحسين أداء المشاريع.



الخاتمة

في ضوء ما تم استعراضه وتحليله في هذا البحث، يتضح أن التحول الرقمي لم يعد خيارًا تكميليًا للمؤسسات، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها طبيعة بيئة الأعمال الحديثة التي تندمج بالتغير السريع والتنافسية العالية. فقد أظهرت مراجعة الأدبيات والتحليل النظري وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع، حيث يساهم تبني التقنيات الرقمية في تحسين مختلف مراحل إدارة المشروع، بدءًا من التخطيط، مرورًا بالتنفيذ، وصولًا إلى المتابعة والتقييم. كما بينت الدراسة أن تأثير التحول الرقمي لا يقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل يمتد ليشمل الأبعاد التنظيمية والبشرية، مثل الثقافة المؤسسية، والقيادة الرقمية، وتطوير المهارات، وهو ما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهداف مشاريعها بكفاءة أعلى من حيث الوقت والتكلفة والجودة. وفي المقابل، أظهرت النتائج أن غياب التكامل بين هذه الأبعاد قد يحد من فعالية التحول الرقمي ويقلل من أثره الإيجابي.

ومن خلال التحليل النقدي للدراسات السابقة، تم التأكيد على وجود فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت هذه العلاقة بشكل متكامل في البيئة العربية، وخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى ضعف التركيز على العوامل الوسيطة التي تؤثر في هذه العلاقة. بناءً على ذلك، يوصي البحث بضرورة تبني المؤسسات نهجًا شاملاً للتحول الرقمي يقوم على التخطيط الاستراتيجي، وتطوير البنية التحتية التقنية، والاستثمار في تنمية الكفاءات البشرية، وتعزيز ثقافة الابتكار، بما يضمن تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التقنيات الحديثة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع.

كما يقترح البحث إجراء دراسات مستقبلية تطبيقية تركز على قياس أثر التحول الرقمي باستخدام بيانات ميدانية، ودراسة دور المتغيرات الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية، بما يساهم في تقديم نماذج عملية تدعم متخذي القرار في تحسين أداء المشاريع. وفي الختام، يمكن القول إن التحول الرقمي يمثل محركًا رئيسيًا لنجاح المشاريع في العصر الحديث، وأن تحقيق كفاءة إدارة المشاريع يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة المؤسسات على تبني هذا التحول بشكل متكامل وفعال.

المراجع

1. Project Management Institute .(2021).

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition.

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

2. Project Management Institute .(2023).

Pulse of the Profession 2023: Power Skills for Project Success.

<https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2023>

3. Kerzner, H.(2017).

Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley.

[https://www.wiley.com/en-](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354)

[us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354](https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165354)

4. Turner, J. R.(2014).

Handbook of Project-Based Management (4th ed.). McGraw-Hill.

<https://www.mheducation.com/highered/product/handbook-project-based-management-turner/M9780077100945.html>

5. Müller, R., & Turner, J. R .(2007).

The influence of project managers on project success criteria and project success by type of project.

International Journal of Project Management, 25(4), 298–309.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.12.003>

6. Joslin, R., & Müller, R. (2015).

Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts.

International Journal of Project Management, 33(6), 1377–1392.

<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>

7. Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007).

Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business School Press.

<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=26397>

8. ISO. (2018).

ISO 21502: Project, programme and portfolio management — Guidance on project management.

<https://www.iso.org/standard/50003.html>

9. Association for Project Management (APM). (2024).

The APM Body of Knowledge (7th edition).

<https://www.apm.org.uk/body-of-knowledge/>

10. Harvard Business Review. (2020).

What It Takes to Run a Great Project Management Office.

<https://hbr.org/2020/01/what-it-takes-to-run-a-great-project-management-office>