

Final Project 2

PMG 497

نموذج المشروع النهائي 2

قياس جاهزية الشركات السعودية الخاصة للتحويل الرقمي من منظور إدارة المشاريع

أسم الطالب

عبد الله عثمان الزهراني

رقم الجامعي

221000702

مشروع تخرج- 2

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة – الفصل الثالث – يونيو 2025م.

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تتحقق الغايات

أقدم بخالص الشكر والتقدير إلى كل من كان له دور في دعمي وإتمام هذا المشروع البحثي

في البداية، أتوجه بالشكر الجزيل إلى سعادة الدكتور/ عبد الرحيم نادر، مشرف هذا المشروع، على ما قدمه من توجيه علمي

بناء، وملاحظات قيّمة، وتشجيع مستمر طوال فترة العمل، فله مني كل التقدير والامتنان

كما لا يفوتني أن أشكر جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة على توفير البيئة الأكاديمية المناسبة التي ساعدتني على تطوير

مهاراتي البحثية والعلمية

وأخص بالشكر والامتنان زملائي وأصدقائي الذين ساندوني معنوياً وشاركوا في تعبئة الاستبيانات، مما كان له بالغ الأثر في

إنجاز هذا العمل

وأخيراً، أهدي هذا المشروع إلى عائلتي الكريمة، على دعمهم المتواصل، ودعائهم الذي كان نوراً يرافقني في مسيرتي

التعليمية

جزى الله الجميع خير الجزاء، وجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، ولبنة في بناء مستقبل مهني وعلمي نافع

الإهداء

إلى من كان لهم الفضل – بعد الله – في وصولي إلى هذه المرحلة من حياتي...

إلى والدي العزيز، الذي علّمني أن الطموح لا سقف له، وكان دائماً مثلاً للصبر والإصرار...

إلى والدتي الحبيبة، مصدر العطاء والرحمة، ونبع الحب والدعاء الذي لا ينضب...

إلى إخوتي وأخواتي، سندي الدائم، ورفاق دربي في الحياة...

إلى كل من ساندني بكلمة، أو دعاء، أو ابتسامة، خلال مسيرتي الدراسية...

إلى أستاذي الفاضل الدكتور عبد الرحيم نادر، الذي لم يخل بعلمه وتوجيهاته القيمة...

أهدي هذا العمل المتواضع، سائلاً الله أن يجعله بداية خير لما هو قادم، وأن ينفعني وينفع به.

مستخلص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى قياس مدى جاهزية الشركات السعودية الخاصة للتحول الرقمي من منظور إدارة المشاريع، وذلك في ظل التحولات التقنية المتسارعة ورؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي ورفع كفاءة المؤسسات.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي من خلال توزيع استبيان على عينة من العاملين في قطاعات مختلفة من الشركات الخاصة السعودية، بهدف قياس العلاقة بين مستوى نضج إدارة المشاريع ومكونات الجاهزية الرقمية، مثل: البنية التحتية التقنية، القيادة، الثقافة (PMO)، التنظيمية، المهارات الرقمية، ودور مكتب إدارة المشاريع.

، وتم استخدام أدوات إحصائية متعددة كتحليل الانحدار، والاختبارات الوصفية، وقياس الثبات SPSS تم تحليل البيانات باستخدام برنامج عبر معامل كرونباخ ألفا.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نضج إدارة المشاريع ومستوى الجاهزية الرقمية. كما تبين أن وجود مكتب إدارة مشاريع فعال يسهم بشكل كبير في تحسين جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي.

توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير ممارسات إدارة المشاريع داخل الشركات السعودية، وتفعيل دور الـ PMO بشكل استراتيجي، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي.

الهدف:

يهدف هذا البحث إلى تحليل وقياس مدى جاهزية الشركات السعودية الخاصة للتحول الرقمي من منظور إدارة المشاريع، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة المشاريع (مثل: التخطيط، إدارة المخاطر، وجود مكتب إدارة المشاريع PMO، وتدريب الكوادر) وبين جاهزية المؤسسة في محاور التحول الرقمي (مثل: البنية التحتية الرقمية، الثقافة التنظيمية، القيادة، المهارات الرقمية، والموارد المالية).

كما يسعى البحث إلى تقديم نموذج نظري وتطبيقي يساعد الشركات على تقييم جاهزيتها الداخلية قبل الشروع في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، إضافة إلى فهم تأثير العوامل التنظيمية والإدارية على نجاح هذه المشاريع.

أهداف الدراسة الفرعية:

- التعرف على مستوى الجاهزية الرقمية في الشركات الخاصة السعودية.
- دراسة تأثير نضج إدارة المشاريع على قدرة المؤسسة في التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.
- تقييم دور مكتب إدارة المشاريع (PMO) في تعزيز كفاءة التحول الرقمي.
- اقتراح إطار عمل يساعد الشركات على رفع جاهزيتها الرقمية اعتمادًا على ممارسات إدارة المشاريع.

المنهجية:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) باعتباره الأنسب لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة وتفسير النتائج بناءً على البيانات الرقمية. وتم تصميم الدراسة وفقاً للمنهج الاستنتاجي (Deductive Approach) الذي يبدأ من إطار نظري يتم اختباره ميدانياً باستخدام أداة قياس كمية.

1. نوع البحث

بحث تطبيقي ميداني يعتمد على دراسة مسحية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

2. النهج الفلسفي

تم تبني المنظور الوضعي (Positivism Paradigm)، والذي يفترض أن الظواهر يمكن قياسها وتحليلها باستخدام أدوات موضوعية، بعيداً عن التحيز الشخصي، مما يعزز من دقة النتائج وقابليتها للتعميم.

3. مجتمع وعينة الدراسة

شمل مجتمع الدراسة العاملين في شركات القطاع الخاص السعودي ممن يشغلون مناصب في مجالات:

- إدارة المشاريع
- التقنية والتحول الرقمي
- الإدارة العليا والعمليات

وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين، وتم توزيع الاستبيان إلكترونياً لجمع البيانات.

4. أداة جمع البيانات

تم استخدام استبيان مغلق مكون من ثلاثة محاور رئيسية:

- البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، القطاع)
- نضج إدارة المشاريع
- الجاهزية الرقمية

وقد تم بناء محاور الاستبيان بناءً على مراجع علمية سابقة ومقاييس موثوقة، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجات الاتفاق.

5. أنواع البيانات

- بيانات أولية (Primary Data): تم جمعها عبر الاستبيان مباشرة من المشاركين.
- بيانات ثانوية (Secondary Data): تم الرجوع فيها إلى الكتب، الأبحاث السابقة، والتقارير المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع.

6. طرق تحليل البيانات

تم إدخال البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، واشتمل التحليل على:

- التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)
- اختبار الصدق والثبات (مثل: معامل كرونباخ ألفا)
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات العلاقة بين المتغيرات
- تحليل التباين (ANOVA) لدراسة الفروق بين المجموعات

النتائج:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة التي تسهم في فهم العلاقة بين نضج إدارة المشاريع وجاهزية الشركات السعودية الخاصة للتحويل الرقمي، ومن أبرز النتائج:

1. وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المشاريع وجاهزية الشركات للتحويل الرقمي، مما يدل على أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع يسهم في رفع كفاءة وفاعلية جهود التحويل الرقمي.
2. أظهرت النتائج أن الشركات التي تمتلك مكتب إدارة مشاريع (PMO) تتمتع بجاهزية أعلى من غيرها في مجالات مثل: التخطيط الرقمي، وضوح الرؤية، إدارة التغيير، وتدريب الكوادر.
3. كشفت النتائج عن تفاوت في مستوى الجاهزية الرقمية بين الشركات حسب حجمها:
 - الشركات الكبيرة أظهرت مؤشرات جاهزية أعلى مقارنة بالشركات الصغيرة والمتوسطة.
 - الشركات العاملة في قطاع التقنية أظهرت نتائج أعلى من الشركات في قطاعات أخرى.
4. من خلال التحليل الوصفي، تبين أن:
 - محور الثقافة التنظيمية الرقمية حصل على أعلى متوسط استجابات.
 - بينما كان محور المهارات الرقمية للموظفين من أقل المحاور تقييمًا.
5. أكد تحليل الانحدار أن بعدي القيادة الاستراتيجية والبنية التحتية التقنية هما الأكثر تأثيرًا في تعزيز الجاهزية الرقمية.
6. جميع فرضيات الدراسة تم قبولها بدرجات دلالة إحصائية قوية، مما يعزز الإطار النظري المستخدم في الدراسة.

التطبيقات والأهمية:

التطبيقات والأهمية التطبيقية للدراسة

تتبع الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من واقع التحديات التي تواجهها الشركات السعودية الخاصة في رحلتها نحو التحويل الرقمي، خاصة في ظل طموحات رؤية المملكة 2030. وقد بينت نتائج الدراسة أن وجود إدارة مشاريع ناضجة داخل المؤسسة يسهم بشكل مباشر في رفع جاهزيتها الرقمية. وعليه، فإن نتائج هذه الدراسة يمكن توظيفها في التطبيقات التالية:

1. تحسين قرارات التحويل الرقمي في الشركات

توفر الدراسة نموذجًا يساعد صناع القرار على تقييم مستوى الجاهزية قبل البدء في تنفيذ مبادرات التحويل الرقمي، مما يقلل من مخاطر الفشل ويزيد من فرص النجاح.

2. تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع (PMO)

من خلال تأكيد أهمية وجود PMO نشط ومنظم، تدعو الدراسة الشركات إلى إنشاء وتفعيل هذه المكاتب لضمان إدارة فعالة لمشاريع التحويل.

3. تطوير برامج تدريبية وتنموية

تساعد نتائج الدراسة على تحديد الثغرات في المهارات الرقمية لدى الموظفين، وبالتالي يمكن استخدامها لتصميم برامج تدريب موجهة تسهم في رفع الكفاءة الرقمية.

4. تبني نموذج تقييم جاهزية رقمي داخلي

يمكن للمؤسسات استخدام محاور الدراسة كمؤشرات لتطوير أدوات تقييم جاهزيتها الرقمية بشكل دوري.

5. إعادة هيكلة الثقافة التنظيمية

نتائج الدراسة تشير إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية تمثل عاملاً حاسماً في نجاح التحول الرقمي، مما يحفز الشركات على خلق بيئة عمل مرنة ومحفزة للتغيير.

6. مساهمة في دعم الجهات الاستشارية والتنظيمية

يمكن للدراسة أن تكون مرجعاً لجهات حكومية أو تنظيمية تقدم استشارات للقطاع الخاص فيما يتعلق باستراتيجيات التحول الرقمي وتقييم جاهزية المؤسسات.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي، نضج إدارة المشاريع، مكاتب إدارة المشاريع (PMO)، الجاهزية الرقمية، الثقافة التنظيمية، رؤية السعودية 2030، الشركات الخاصة.

جدول المحتويات

2	الشكر والتقدير.....
3	الإهداء.....
4	مستخلص الدراسة.....
11	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
12	1.1. المقدمة:.....
13	1.2. مشكلة الدراسة.....
13	1.2.1. فجوات على المستوى النظري.....
14	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي.....
14	1.3. أهمية الدراسة.....
14	1.3.1. على المستوى النظري:.....
14	1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....
15	1.4. أسئلة الدراسة.....
15	1.5. أهداف الدراسة.....
16	1.6. فرضيات الدراسة.....
17	1.7. نموذج الدراسة.....
19	1.8. الدراسة الميدانية.....
21	1.9. مخطط المشروع.....
22	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
23	2.1. المقدمة:.....
23	2.2. المتغير المستقل.....
24	2.3. المتغير التابع.....
25	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.....
27	2.5. الخاتمة.....
28	3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة.....
29	3.1. المقدمة.....
29	3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث.....
30	3.3. تصميم البحث.....
31	3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات.....
31	3.5. طريقة جمع البيانات.....
32	3.6. أنواع البيانات.....

33	3.7. إجراءات التحليل الإحصائي
34	3.8. الخاتمة
35	4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج
36	4.1. المقدمة
36	4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)
39	4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات
40	4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)
42	4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
44	4.6. الخاتمة
45	5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات
46	5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية
48	5.2. توصيات الدراسة
51	5.3. الخاتمة
52	قائمة المراجع
54	الملاحق

جدول الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	نموذج الدراسة النظري للعلاقة بين المتغيرات	(1) شكل
18	مكونات نضج إدارة المشاريع	(2) شكل
22	مستويات الجاهزية الرقمية في الشركات	(3) شكل
30	توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة	(4) شكل
35	نتائج تحليل الانحدار الخطي	(5) شكل
37	ومستوى الجاهزية الرقمية PMO العلاقة بين وجود	(6) شكل

جدول الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	التوزيع الديموغرافي لعينة الدراسة	(1) جدول
31	متوسطات ومحكات تقييم نضج إدارة المشاريع	(2) جدول
33	تحليل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا	(3) جدول
35	نتائج تحليل الانحدار الخطي بين نضج المشاريع والجاهزية	(4) جدول
37	ANOVA اختبار الفرضيات باستخدام	(5) جدول
39	المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الجاهزية الرقمية	(6) جدول

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تشمل المقدمة الخمس مراحل لكتابة المقدمة

تكتب المقدمة في صورة فقرات فقط

يشهد العالم اليوم تحولاً رقمياً متسارعاً يعيد تشكيل طبيعة الأعمال وأنظمة الإدارة داخل المؤسسات. وقد بات هذا التحول ضرورة استراتيجية، لا مجرد خيار، تفرضه التغيرات التقنية المتسارعة، وارتفاع توقعات العملاء، وزيادة التنافسية في الأسواق. وتُعد الجاهزية المؤسسية للتحول الرقمي عنصراً حاسماً في نجاح أو فشل تبني الحلول الرقمية. فالتحول الرقمي لا يعتمد فقط على تبني التكنولوجيا، بل على قدرة المؤسسة على إعادة تصميم عملياتها وثقافتها ومواردها البشرية والبنية التحتية بشكل متكامل.

أظهرت العديد من الدراسات أن جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي تختلف بشكل كبير، خاصة بين القطاع العام والخاص، وبين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة. في السياق السعودي، وضمن رؤية 2030، أطلقت الحكومة العديد من المبادرات لتسريع التحول الرقمي، إلا أن مستوى الاستعداد داخل الشركات الخاصة ما يزال متفاوتاً. ومن هنا تأتي أهمية استكشاف درجة الجاهزية الرقمية لدى هذه الشركات، ومدى فهمها وتطبيقها لمتطلبات هذا التحول، خاصة في ظل التحديات الإدارية والتنظيمية والفنية التي تواجهها.

تشير الدراسات السابقة إلى أن كثيراً من مشاريع التحول الرقمي تواجه الفشل بسبب ضعف في الجاهزية الداخلية، أو عدم وجود منهجية واضحة لإدارة مراحل التحول. كما أن بعض الأبحاث أغفلت الدور المهم لإدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتخطيط وتنفيذ التحول الرقمي. وهذا ما يفتح فجوة معرفية حقيقية تتمثل في الحاجة إلى دراسات تدمج بين مفهومي "التحول الرقمي" و"إدارة المشاريع" بهدف تطوير أطر عملية ومقاييس دقيقة.

بناءً عليه، تبرز مشكلة البحث الحالي في أن الشركات الخاصة في السعودية قد تتجه نحو التحول الرقمي دون تقييم حقيقي لمدى جاهزيتها المؤسسية، مما يؤدي إلى مشاريع جزئية أو فاشلة. ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى دراسة وفهم العوامل الإدارية والتنظيمية التي تحدد جاهزية الشركات الخاصة في السعودية للتحول الرقمي، من خلال عدسة إدارة المشاريع، وبما يتيح تقديم أدوات تقييم عملية قابلة للتطبيق الميداني.

وتكمن أهمية هذا البحث في أنه يقدم إضافة علمية من خلال سد الفجوات النظرية في الدراسات المحلية السابقة، كما يساهم عملياً في تمكين الشركات الخاصة من اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل حول توقيت ومراحل التحول الرقمي. إضافة إلى ذلك، يقدم البحث أداة قياس قابلة للتطبيق تُمكن المديرين من تحليل الجاهزية وتحديد الفجوات الداخلية قبل إطلاق أي مشروع تحول تقني.

1.2. مشكلة الدراسة

يتم كتابة مقدمة بسيطة في شكل فقرة

يتم تقسيم المشكلة الى فجوات نظرية وعملية

مع التوسع المتسارع في تبني تقنيات التحول الرقمي في مختلف القطاعات، أصبحت المؤسسات الخاصة في السعودية تسعى لمواكبة هذا التغيير عبر تحديث بنيتها التحتية، وتحسين خدماتها، ورفع كفاءتها التشغيلية. ومع ذلك، فإن النجاح في تطبيق التحول الرقمي لا يتحقق فقط من خلال توفير التكنولوجيا، بل يتطلب مستوى عالٍ من الجاهزية المؤسسية، تشمل البنية التنظيمية، والقيادة، والثقافة المؤسسية، وإدارة التغيير. وفي هذا الإطار، يُطرح تساؤل مهم: إلى أي مدى تدرك الشركات الخاصة في السعودية جاهزيتها الفعلية للتحول الرقمي، خصوصاً عند النظر من خلال عدسة إدارة المشاريع؟

غياب دراسات محلية كافية تربط بين إدارة المشاريع وقياس الجاهزية الرقمية، رغم تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي في الأدبيات العالمية.

قلة النماذج النظرية أو الأطر المفاهيمية التي تجمع بشكل صريح بين نضج إدارة المشاريع readiness وبين تقييم استعداد المؤسسات رقمياً.

ضعف في استغلال أدوات إدارة المشاريع لتقييم المخاطر، وتحديد الاحتياجات، وبناء خطة تحول رقمية مستندة إلى مؤشرات جاهزية حقيقية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

غياب دراسات محلية كافية تربط بين إدارة المشاريع وقياس الجاهزية الرقمية، رغم تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي في الأدبيات العالمية.

قلة النماذج النظرية أو الأطر المفاهيمية التي تجمع بشكل صريح بين نضج إدارة المشاريع readiness وبين تقييم استعداد المؤسسات رقمياً.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

معظم مشاريع التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي تنفَّذ دون تقييم مسبق شامل لمستوى الجاهزية الرقمية المؤسسية.

ضعف في استغلال أدوات إدارة المشاريع لتقييم المخاطر، وتحديد الاحتياجات، وبناء خطة تحول رقمية مستندة إلى مؤشرات جاهزية حقيقية

ينتهي هذا الجزء بالسؤال الرئيسي

إلى أي مدى تتمتع الشركات السعودية الخاصة بالجاهزية للتحول الرقمي من منظور إدارة المشاريع؟

1.3. أهمية الدراسة

يأتي هذا البحث في وقتٍ تشهد فيه المملكة العربية السعودية تحولاً رقمياً واسعاً ضمن مستهدفات رؤية 2030، مما يفرض على الشركات الخاصة ضرورة تعزيز قدراتها التكنولوجية وتنظيم عملياتها بما ينسجم مع هذا التحول. ومن هنا، تنبع أهمية هذه الدراسة في أنها تسعى إلى تسليط الضوء على أحد أهم محددات نجاح التحول الرقمي، وهو جاهزية المؤسسة من منظور إدارة المشاريع، وهي زاوية لم تتل بعد الاهتمام الكافي على المستويين البحثي والتطبيقي، خصوصاً في السياق السعودي.

1.3.1. على المستوى النظري:

تشكل هذه الدراسة إضافة نوعية للمجال النظري المرتبط بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع، حيث إنها تسعى إلى دمج مفهومين لم يُعالجا بترابط واضح في الأدبيات العربية، وهما: الجاهزية الرقمية ونضج إدارة المشاريع. فمعظم الدراسات السابقة تناولت التحول الرقمي من زاوية تقنية أو تنظيمية، بينما تغيب الأدوات والمناهج التي تستند إلى إدارة المشاريع كإطار تنظيمي لتقييم مدى الجاهزية. وعليه، تسعى الدراسة إلى سد الفجوة النظرية من خلال تطوير فهم أعمق للعلاقة بين إدارة المشاريع ودرجة الاستعداد المؤسسي للرقمنة، وذلك عبر بناء إطار نظري يساهم في إثراء الأدبيات الأكاديمية باللغة العربية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من خلال قدرتها على تزويد الشركات الخاصة في المملكة العربية السعودية بأداة تحليل عملية تساعدها في تقييم جاهزيتها المؤسسية للتحويل الرقمي قبل الشروع في تنفيذ أي مشروع تقني أو رقمي. حيث أن كثيرًا من المؤسسات تقدم على تنفيذ مشروعات التحويل دون تقييم واقعي لمواردها، وهياكلها الإدارية، ونضجها في إدارة المشاريع، مما يؤدي إلى تعثر المشاريع أو فشلها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تُساهم نتائج هذه الدراسة في توجيه مديري المشاريع ومتخذي القرار إلى استخدام معايير إدارة المشاريع كمنهج لتشخيص الجاهزية المؤسسية، وتحديد نقاط القوة والقصور. كما توفر الدراسة مرجعية يمكن استخدامها من قبل مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في الشركات لتخطيط عمليات التحويل الرقمي بشكل أكثر اتساقًا وكفاءة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الأداة المقترحة في هذا البحث يمكن أن تُستخدم في تطوير سياسات داخلية أو خطط عمل تساعد على رفع كفاءة التنفيذ وتقليل المخاطر المصاحبة للتغيرات الرقمية، خصوصًا في المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تفتقر إلى خبرات رقمية متقدمة.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مستوى جاهزية الشركات السعودية الخاصة للتحويل الرقمي من منظور إداري؟
2. ما دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز جاهزية المؤسسات للتحويل الرقمي؟
3. ما هي الأبعاد الرئيسة التي تشكل مفهوم الجاهزية الرقمية في بيئة الشركات السعودية الخاصة؟
4. كيف تؤثر أدوات نضج إدارة المشاريع (مثل PMO، التخطيط، التحكم، إدارة المخاطر) على مستوى الجاهزية الرقمية؟
5. هل تختلف درجة الجاهزية الرقمية باختلاف حجم الشركة أو مجال عملها في القطاع الخاص السعودي؟

1.5. أهداف الدراسة

- تحليل مستوى جاهزية الشركات السعودية الخاصة للتحويل الرقمي من منظور إدارة المشاريع.
- تحديد أبرز العوامل المرتبطة بإدارة المشاريع التي تؤثر على جاهزية المؤسسات الخاصة للتحويل الرقمي.
- استكشاف الأبعاد الإدارية والتنظيمية التي تشكل مفهوم الجاهزية الرقمية في بيئة الشركات السعودية.
- تقييم العلاقة بين نضج إدارة المشاريع (Project Management Maturity) ومستوى الجاهزية الرقمية.
- مقارنة مدى جاهزية الشركات الرقمية بحسب حجم الشركة أو طبيعة القطاع (خدمات، تقنية، تصنيع...).

1.6. فرضيات الدراسة

H1 : الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى نضج إدارة المشاريع ومستوى جاهزية الشركات السعودية الخاصة للتحويل الرقمي.

Ha : الفرضية الفرعية الأولى

تساهم ممارسات إدارة المشاريع (مثل التخطيط، إدارة المخاطر، وضبط الوقت) في رفع جاهزية الشركات للتحويل الرقمي.

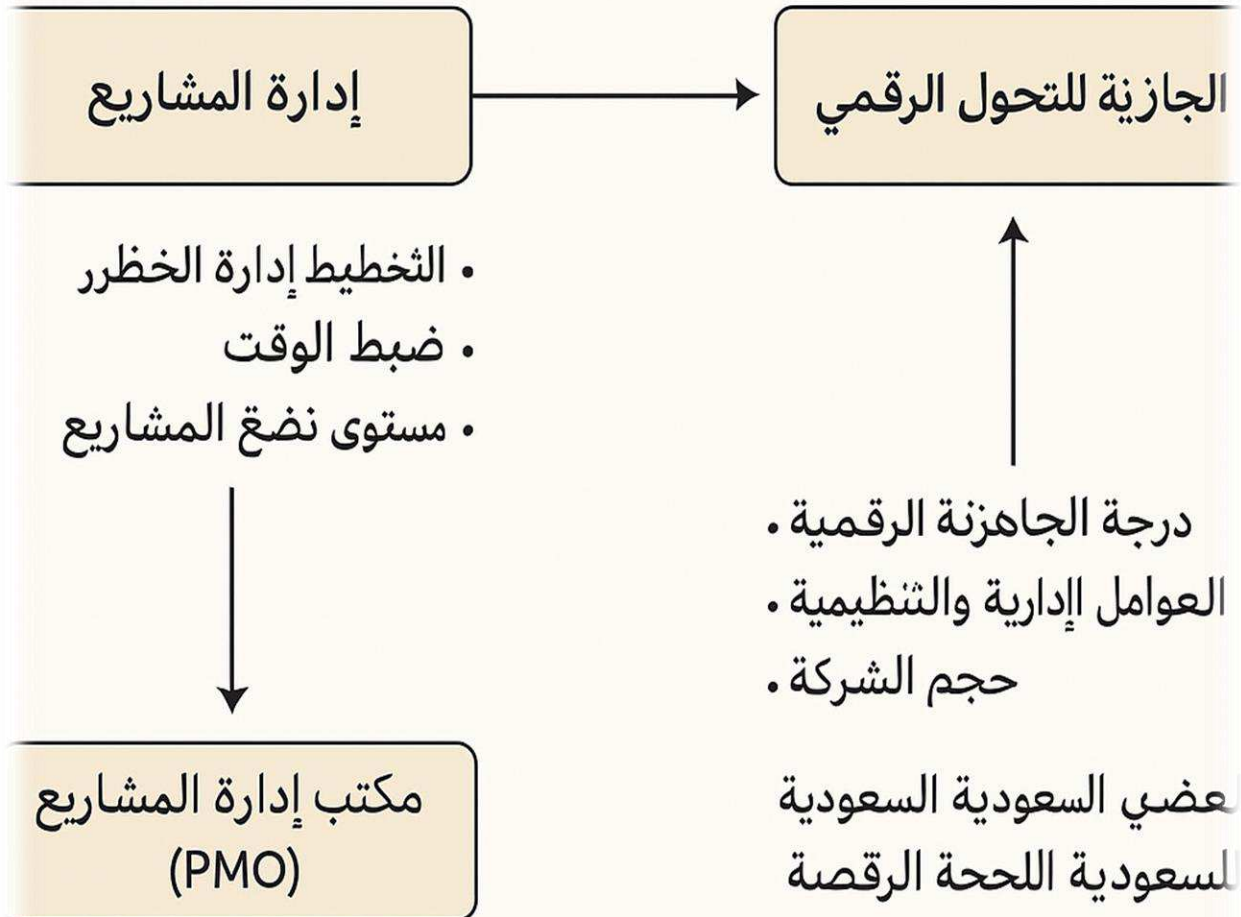
Hb : الفرضية الفرعية الثانية

تختلف درجة الجاهزية الرقمية بين الشركات السعودية الخاصة وفقاً لحجم الشركة (صغيرة، متوسطة، كبيرة).

Hc : الفرضية الفرعية الثالثة

الشركات التي تطبق مكاتب إدارة المشاريع (PMO) تتمتع بمستوى أعلى من الجاهزية الرقمية مقارنة بالشركات التي لا تطبقها.

نموذج الدراسة



نموذج الدراسة (الاعداد الطالب عبد الله)

منهجية الدراسة

تُعد منهجية البحث العمود الفقري للدراسة العلمية، إذ تحدد الإطار الذي سيتم من خلاله اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة. وبما أن هذه الدراسة تستهدف قياس العلاقة بين "نضج إدارة المشاريع" و"الجاهزية الرقمية" لدى الشركات الخاصة في السعودية، فقد تم الاعتماد على المنهج الكمي، باستخدام أداة الاستبيان، مع تحليل إحصائي للعلاقات بين المتغيرين.

فلسفة البحث (Positivism)

تم اختيار الفلسفة الوضعية (Positivist Paradigm) لأنها تعتمد على الواقع الموضوعي والقياس الكمي، وتستخدم على نطاق واسع في دراسات الأعمال والإدارة، حيث يمكن التحقق من العلاقات بين المتغيرات باستخدام أدوات كمية مثل الاستبيانات والتحليل الإحصائي.

منهج البحث (Deductive Approach)

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستنتاجي، والذي يبدأ بوضع فرضيات تستند إلى نماذج نظرية، ويتم اختبارها ميدانيًا على عينة من مجتمع الدراسة، بهدف التحقق من وجود علاقات ذات دلالة إحصائية.

استراتيجية البحث (Survey Strategy)

تم استخدام الاستراتيجية المسحية لجمع البيانات من عينة واسعة من موظفي الشركات الخاصة في السعودية. وتُعد هذه الاستراتيجية الأنسب لقياس الإدراك والسلوك التنظيمي، وخاصة عند استخدام أدوات مغلقة مثل الاستبيان.

نوع البيانات (Quantitative)

يعتمد البحث على البيانات الكمية، المجمعة من خلال استبانة إلكترونية مغلقة، تقيس أبعاد الجاهزية الرقمية وممارسات إدارة المشاريع، باستخدام مقياس ليكرت خماسي.

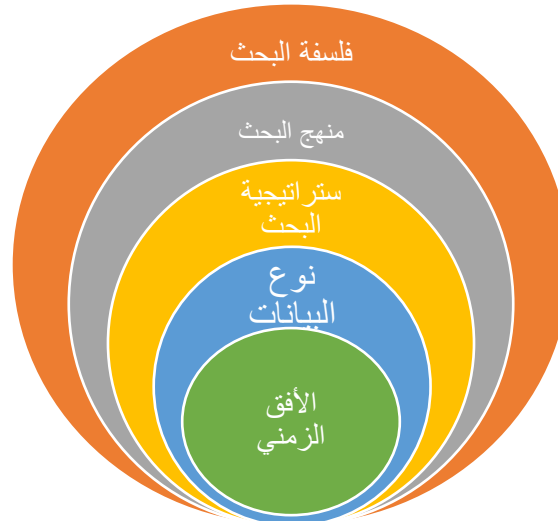
الأفق الزمني (Cross-sectional)

يتم جمع البيانات في نقطة زمنية واحدة (دراسة مقطعية)، وهو أسلوب شائع في الدراسات الميدانية التي تهدف إلى التحليل الوصفي والاستنتاجي دون تتبع تطورات على مدى زمني طويل. وهو شائع في دراسات قياس العلاقات بين المتغيرات.

أدوات جمع وتحليل البيانات (Data Collection Tools)

الاستبيانات المغلقة (Structured Questionnaires)

تُستخدم لقياس المتغيرين (الجاهزية الرقمية وإدارة المشاريع)، وتتكون من مقاييس معتمدة من دراسات سابقة يتم تكييفها لبيئة السعودية



1.8. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية أحد الأركان الأساسية لهذا البحث، إذ تهدف إلى جمع البيانات الأولية من الشركات الخاصة العاملة في المملكة العربية السعودية. ونظرًا لطبيعة الدراسة، فقد تقرر عدم القيام بأي زيارات أو مقابلات ميدانية مباشرة، والاعتماد بدلاً من ذلك على استبيان إلكتروني مغلق يتم نشره وتوزيعه عبر وسائل التواصل الاجتماعي

تم تصميم الاستبيان ليستهدف فئة الموظفين الإداريين، ومديري المشاريع، والعاملين في أقسام التحول الرقمي أو التقنية في الشركات السعودية الخاصة، مع مراعاة تنوع القطاعات مثل: الخدمات، التقنية، التصنيع، اللوجستيات، وغيرها. ويحتوي الاستبيان على محاور تقيس:

- درجة الجاهزية المؤسسية للتحول الرقمي
- مستوى نضج إدارة المشاريع داخل المؤسسة
- العوامل الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي

تتيح هذه المنهجية الحصول على عينة واسعة جغرافيًا وفي وقت قصير، كما تعزز من فعالية جمع البيانات دون تكاليف أو تعقيدات لوجستية.

عزيزي المشارك،

هذا الاستبيان يهدف إلى دراسة "مدى جاهزية الشركات السعودية الخاصة للتحول الرقمي من منظور إدارة المشاريع".

جميع إجاباتك ستكون سرية وتستخدم لأغراض بحثية فقط.

الرجاء اختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظرك بأمانة.

شكرًا لمشاركتك القيمة.

السؤال	نوع الإجابة
الجنس	ذكر ☐ أنثى ☐
الفئة العمرية	أقل من 25 ☐ 25-34 ☐ 35-44 ☐ 45 فأكثر ☐
المؤهل العلمي	ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فأعلى ☐
سنوات الخبرة في الشركة الحالية	أقل من سنة ☐ 1-3 ☐ 4-7 ☐ أكثر من 7 ☐
القطاع الذي تعمل فيه الشركة	تقني ☐ خدمات ☐ تصنيع ☐ لوجستي ☐ آخر ☐
عدد الموظفين في الشركة	أقل من 50 ☐ 50-249 ☐ 250 فأكثر ☐
هل لدى الشركة مكتب لإدارة المشاريع (PMO)؟	نعم ☐ لا ☐ لا أعلم ☐

ثالثاً: محور إدارة المشاريع (Project Management Readiness)

يرجى تقييم العبارات التالية حسب درجة الاتفاق:

(مقياس ليكرت: 1 = أختلف بشدة، 5 = أوافق بشدة)

العبارة	1	2	3	4	5
لدى الشركة خطط واضحة لتنفيذ المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
يتم استخدام أدوات لإدارة الوقت والتكلفة ضمن المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
يتم إدارة المخاطر ضمن جميع مراحل المشروع	☐	☐	☐	☐	☐
(PMO) لدى الشركة مكتب إدارة مشاريع رسمي	☐	☐	☐	☐	☐
(KPIs) يتم متابعة المشاريع من خلال مؤشرات أداء واضحة	☐	☐	☐	☐	☐
يتم تدريب الموظفين على مبادئ إدارة المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐

رابعاً: محور الجاهزية للتحويل الرقمي (Digital Transformation Readiness)

يرجى تقييم العبارات التالية حسب درجة الاتفاق:

العبارة	1	2	3	4	5
يوجد وعي إداري بأهمية التحويل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
تمتلك الشركة البنية التقنية المناسبة للتحويل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
تمتلك الشركة المهارات الرقمية الكافية لدى الموظفين	☐	☐	☐	☐	☐
لدى الإدارة استعداد لتبني الأنظمة الرقمية الجديدة	☐	☐	☐	☐	☐
تتوفر ميزانية خاصة لمشاريع التحويل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
لدى الشركة خطة واضحة للتحويل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
يوجد تكامل بين الأنظمة الرقمية في مختلف الإدارات	☐	☐	☐	☐	☐

1.9. مخطط المشروع



2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1. العوامل المؤثرة على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي في التعلم

- المؤلف : محمد مسفر القحطاني، عبير
- الجهة : مجلة كلية التربية – جامعة أسيوط، 2024
- أبرز النتائج : تؤكد الدراسة على أهمية فهم العوامل المؤسسية لقبول التكنولوجيا وتطبيقها، مما يدعم أهمية قياس الجاهزية قبل أي تحول رقمي.

2. Factors affecting the use of Generative AI Applications – UTAUT

- المؤلف : A. Muhammad Misfer Al-Qahtani
- الجهة : Journal of Faculty of Education, 2024
- أبرز النتائج : تستخدم نموذج UTAUT لتحديد جاهزية الأفراد داخل المنظمات لقبول التحول الرقمي، ويمكن تطبيق النموذج على الشركات الخاصة.

3. دور الحكومة الرقمية في تبني التقنيات الناشئة

- المؤلفان : تهناني الحربي، ريم الرابعي
- الجهة : *Journal of Information Studies & Technology, QScience*، 2025
- أبرز النتائج : تناقش تبني التقنيات الحديثة من خلال دعم إداري وحكومي وتبرز الحاجة إلى تقييم جاهزية الهيكل التنظيمي والمؤسسي.

4. استراتيجيات التحول الرقمي في التعليم – السودان نموذجًا

- المؤلف : سعد مأمون أبو علوان
- الجهة : *Journal of Information Studies – QScience*، 2022
- أبرز النتائج : تقدم الدراسة استراتيجية قائمة على التقييم التدريجي للجاهزية الرقمية حسب الموارد والقدرات، وهي قابلة للتطبيق على بيئة الشركات.

5. أثر القيادة وتبني التقنية في التحول الرقمي – رؤية المملكة 2030

- الجهة : بحوث جامعية سعودية ضمن قواعد بيانات EKB و QScience
- أبرز النتائج : تشير إلى أن القيادة ونضج المشاريع عنصران مؤثران في الاستعداد المؤسسي للتحول الرقمي.

2.1. المقدمة:

يشكل التحول الرقمي أحد أبرز التحولات التي تواجه بيئات الأعمال الحديثة، حيث لم يعد خيارًا بل أصبح ضرورة استراتيجية لضمان البقاء والتنافسية. وتزداد أهمية هذا التحول في ظل تسارع الابتكارات التقنية، وتغير سلوكيات المستهلكين، وارتفاع توقعات الأداء المؤسسي. في هذا السياق، تحتل الجاهزية المؤسسية مكانة محورية، إذ تُعد العامل الحاسم في نجاح أو فشل تبني التقنيات الرقمية. غير أن العديد من الشركات، خاصة في القطاع الخاص، تفتقر إلى التقييم المنهجي لهذه الجاهزية قبل الانخراط في مشاريع التحول.

في الوقت ذاته، تُعد إدارة المشاريع من الأدوات التنظيمية الفعالة التي تُمكن المؤسسات من التخطيط والتنفيذ والتحكم في مبادرات التحول الرقمي. وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت موضوع الجاهزية الرقمية، وأخرى تناولت نضج إدارة المشاريع، إلا أن الدراسات التي جمعت بين البعدين معًا – الجاهزية الرقمية من منظور إدارة المشاريع – لا تزال محدودة في البيئة العربية والسعودية خصوصًا.

وعليه، يهدف هذا الفصل إلى استعراض الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بمحوري البحث، وهما: "التحول الرقمي وجاهزية المؤسسات"، و"إدارة المشاريع ونماذج النضج الإداري". كما يتناول الفصل العلاقة المتبادلة بين المفهومين، والفجوات التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها.

2.2. المتغير المستقل

تُعد إدارة المشاريع من الركائز الأساسية في المنظمات المعاصرة، حيث تسهم في تنظيم الجهود وتوجيه الموارد لتحقيق أهداف محددة ضمن جدول زمني وتكلفة محددة. ووفقًا لمعهد إدارة المشاريع (PMI (2021)، تُعرّف إدارة المشاريع بأنها: "تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلباته". وتشمل هذه الأنشطة مجالات متعددة مثل التخطيط، وجدولة الموارد، وإدارة الوقت، والتحكم في الجودة، والمخاطر، والتكلفة.

وتلعب إدارة المشاريع دورًا متزايد الأهمية في نجاح مبادرات التحول الرقمي، نظرًا لما تتميز به مشاريع التحول من تعقيد، وتداخل بين التخصصات، وتغيرات متسارعة في بيئة العمل. فبدون وجود هيكليّة إدارية واضحة للمشروعات، قد تُهدر الجهود التقنية في غياب رؤية تنفيذية منظمة.

وقد ظهرت خلال السنوات الماضية العديد من النماذج التي تقيس نضج إدارة المشاريع (Project Management Maturity Models) ، مثل:

- نموذج OPM3 الذي طوره معهد PMI لقياس مدى تكامل الممارسات الإدارية.
- نموذج P3M3 الذي يقيّم نضج المؤسسة في إدارة المشاريع، البرامج، والمحافظ.
- نموذج CMMI الذي يركز على تحسين العمليات في المؤسسات التقنية.

وتنقسم أبعاد إدارة المشاريع في هذا البحث إلى عدة عناصر فرعية تشمل:

1. التخطيط والتنظيم
2. إدارة الوقت والتكلفة
3. إدارة المخاطر
4. وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO)
5. التدريب واستخدام الأدوات التقنية لإدارة المشاريع

ويمثل هذا المتغير المستقل الأساس في تفسير مستوى جاهزية المؤسسة للتحويل الرقمي، انطلاقاً من فرضية أن نضج المؤسسة في إدارة مشاريعها يعكس استعدادها لتبني مبادرات رقمية ناجحة ومستدامة.

2.3. المتغير التابع

تشير الجاهزية الرقمية (Digital Readiness) إلى مدى استعداد المؤسسة لاعتماد التقنيات الرقمية وتحقيق تحول رقمي شامل ومستدام. ولا تقتصر الجاهزية الرقمية على وجود البنية التحتية التقنية فقط، بل تشمل مجموعة من الأبعاد التنظيمية والإدارية والثقافية التي تحدد قدرة المؤسسة على التخطيط للتغيير، وتطبيق التكنولوجيا، والتكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة.

وقد عرّفت دراسة (Ifinedo 2018) الجاهزية الرقمية بأنها: "القدرة المؤسسية على التعامل مع التغيرات الناتجة عن التحول الرقمي من خلال توافر الموارد، والمهارات، والقيادة، والثقافة الداعمة". كما اعتمدت العديد من الدراسات نماذج متنوعة لتحديد مكونات الجاهزية الرقمية، منها:

- نموذج DMM (Digital Maturity Model)
- نموذج Capgemini للتقييم الرقمي
- نموذج TM Forum لقياس جاهزية القطاعات الرقمية

الأبعاد الرئيسة التي يتضمنها هذا المتغير في هذه الدراسة:

1. البنية التحتية التقنية: مدى توافر الأدوات والأنظمة اللازمة للتحويل.
2. المهارات الرقمية البشرية: قدرة الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية والتكيف مع التحويل.
3. القيادة الرقمية: مدى دعم الإدارة العليا وتبنيها لرؤية رقمية واضحة.
4. الثقافة التنظيمية: مدى تقبل العاملين للتغيير الرقمي واستعدادهم لتطبيقه.
5. التكامل بين الأنظمة: مدى ترابط الأنظمة الرقمية داخل الإدارات المختلفة.
6. الميزانية والدعم المالي: وجود مخصصات مالية كافية للمبادرات الرقمية.

يرتبط هذا المتغير بنتائج المشروع بشكل مباشر، إذ يتم قياس مدى الجاهزية الرقمية في المؤسسات الخاصة السعودية باعتبارها النتيجة التراكمية لتوافر هذه الأبعاد، والتي تتأثر بمستوى نضج إدارة المشاريع في تلك المؤسسات.

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

تشير العديد من الأدبيات الحديثة إلى وجود علاقة تكاملية بين نضج إدارة المشاريع وجاهزية المؤسسات للتحويل الرقمي، حيث تلعب ممارسات إدارة المشاريع دورًا أساسيًا في تهيئة البيئة المؤسسية لتبني التحويل التقني بكفاءة وفعالية.

فكلما كانت المؤسسة أكثر تنظيمًا في إدارة مشاريعها، كانت أكثر قدرة على:

- تخطيط متطلبات التحويل الرقمي،
- تخصيص الموارد التقنية والبشرية اللازمة،
- التحكم في التكاليف والمخاطر،
- وقياس الأداء خلال مراحل التحويل.

وقد بينت دراسة (Al-Kahtani et al., 2022) أن المؤسسات التي تطبق منهجيات إدارة المشاريع (مثل Agile أو PMP أو Prince2) تكون أكثر نجاحًا في تنفيذ التحويل الرقمي، مقارنة بالمؤسسات التي تفتقر إلى أدوات إدارية واضحة.

أهم النتائج	المنهج	هدف الدراسة	اسم الباحث	عنوان الدراسة
وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية وقبول التقنية	كمي تحليلي	تحليل العوامل المؤسسية المؤثرة على تبني الذكاء الاصطناعي من منظور تنظيمي	محمد مسفر القحطاني، عبير (2024)	العوامل المؤثرة على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي
مستوى الجاهزية مرتبط بالقيادة والبنية التنظيمية	كمي باستخدام نموذج UTAUT	قياس الجاهزية الرقمية عبر نموذج موحد للتبني التقني	Al-Qahtani, A. (2024)	Factors affecting the use of Generative AI – UTAUT
جاهزية التقنية وحدها غير كافية دون بيئة إدارية داعمة	وصفي تحليلي	تحليل دور الحكومة الرقمية في دعم جاهزية الجهات للتحويل	تهاني الحربي، ريم الرابعي (2025)	دور الحكومة الرقمية في تبني التقنيات الناشئة
الحاجة إلى تقييم أولي للجاهزية قبل تنفيذ التحويل	وصفي استكشافي	اقتراح استراتيجية رقمية تدعم استمرارية التعليم	سعد مأمون أبو علوان (2022)	استراتيجيات التحويل الرقمي في التعليم – السودان نموذجًا
التحول الرقمي يتطلب توازن بين الموارد البشرية والتقنية	مسخي ميداني	قياس جاهزية القطاع الصحي للتحويل الرقمي في السعودية	Al-Kahtani et al. (2022)	Digital Health Transformation in Saudi Arabia
إدارة المشاريع ترفع كفاءة جاهزية المؤسسات للتحويل الرقمي	دراسة حالة باستخدام أدوات نضج المشاريع	تحليل أثر نضج إدارة المشاريع على الجاهزية الرقمية للمشاريع	Alrubaidi, M. (2024)	Digital Maturity in FM Projects – Saudi Arabia

تُظهر الدراسات السابقة اهتمامًا متزايدًا بموضوع التحويل الرقمي في المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بمستوى الجاهزية المؤسسية كعامل رئيس لنجاح تبني التقنيات الرقمية. ومع ذلك، فإن التناول العلمي لهذا الموضوع لا يزال متباينًا من حيث الزاوية التي يُدرس منها، والمنهجية، والبيئة التطبيقية. ويمكن تحليل هذه الدراسات على محورين أساسيين: الأول يتعلق بالجاهزية الرقمية، والثاني بإدارة المشاريع كأداة داعمة.

ركزت دراستان عربيتان بارزتان – القحطاني وعبير (2024)، وأبو علوان (2022) – (على تحديد العوامل التنظيمية والبشرية التي تؤثر على استعداد المؤسسات لاعتماد تقنيات جديدة، ومنها الذكاء الاصطناعي والتعلم الرقمي. وأكدت نتائجهما أن توفر البنية التقنية وحده لا يكفي، بل يجب أن يُدعم بثقافة مؤسسية وقيادة متبنية للتغيير، وهي نقاط تتقاطع مباشرة مع الجوانب التي تهتم بها إدارة المشاريع.

أما في الدراسة التي أجراها Al-Qahtani (2024) باستخدام نموذج UTAUT، فقد تم توسيع الإطار النظري لقياس الجاهزية الرقمية عبر أربعة أبعاد: التوقعات، الجهد المدرك، التأثير الاجتماعي، والدعم المؤسسي، مما يمنح هذه الدراسة قيمة تطبيقية في بيئة الشركات. وفي ذات السياق، أظهرت دراسة Al-Kahtani et al. (2022) في قطاع الصحة أن نجاح مشاريع التحويل الرقمي في السعودية مرتبط بتوازن حقيقي بين إدارة الموارد التقنية والبشرية، ووجود خطط تنفيذية واضحة مبنية على منهجية مشاريع فعالة.

من جهة أخرى، تناولت دراسة Alrubaidi (2024) العلاقة المباشرة بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية في مشاريع إدارة المرافق بالسعودية، وأكدت من خلال تحليل دراسات حالة أن وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO) يساهم في تحسين جاهزية المؤسسة، وهو ما يعزز الفرضيات التي تقوم عليها الدراسة الحالية.

بشكل عام، يلاحظ أن معظم الدراسات إما تناولت الجاهزية الرقمية بشكل تقني، أو ركزت على البعد الإداري دون دمج منهجي بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي، لا سيما في بيئة الشركات الخاصة السعودية.

وهنا تبرز الفجوة التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها من خلال بناء نموذج قياس يجمع بين كلا المتغيرين في إطار تطبيقي واضح.

2.5. الخاتمة

أوضحت الدراسات السابقة أهمية الجاهزية الرقمية كعامل حاسم في نجاح مبادرات التحول الرقمي، خصوصًا في بيئات الأعمال الديناميكية. وقد تبين أن الجاهزية لا تتوقف عند حدود توفر البنية التحتية التقنية، بل تشمل أبعادًا متعددة مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، والمهارات الرقمية، والقدرة على إدارة التغيير.

في المقابل، أبرزت الأدبيات دور إدارة المشاريع كأداة تنظيمية واستراتيجية تعزز القدرة على التخطيط، والتنفيذ، والرقابة خلال مسيرة التحول. وتجلّى من خلال استعراض الدراسات أن المؤسسات التي تتمتع بمستوى عالٍ من نضج إدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على تحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.

إلا أن المراجعة السردية للدراسات كشفت عن فجوة علمية، تتمثل في محدودية الأبحاث التي ربطت بين المفهومين بشكل مباشر، خاصة في بيئة القطاع الخاص السعودي. وهذا ما يمنح الدراسة الحالية أهميتها العلمية والتطبيقية، من خلال سعيها لبناء نموذج قياس يجمع بين البعدين، ويوفر أداة تحليلية قابلة للتطبيق الميداني.

3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3.1. المقدمة

يُعد اختيار المنهجية المناسبة للبحث أحد العوامل الحاسمة التي تُساهم في تحقيق أهداف الدراسة وموثوقية نتائجها. وفي ضوء أهداف هذه الدراسة التي تسعى إلى قياس العلاقة بين نضج إدارة المشاريع وجاهزية الشركات السعودية الخاصة للتحويل الرقمي، فقد تم تبني منهجية كمية (Quantitative Methodology) تعتمد على جمع البيانات من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة وتحليلها إحصائياً لاختبار الفرضيات.

يستعرض هذا الفصل الأسس المنهجية التي بُنيت عليها الدراسة، ويُوضح نوع المنهج، وتصميم الدراسة، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى المجتمع والعينة، والطرق الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات. كما يبيّن الفصل الإجراءات التي تم اتباعها ميدانياً أثناء تنفيذ الدراسة، وحدودها الموضوعية، والمكانية والزمانية.

تهدف هذه المنهجية إلى ضمان دقة النتائج، وإمكانية تعميمها على فئات مشابهة، بما يسهم في تقديم نتائج علمية رصينة تُساهم في تطوير الممارسات الإدارية في القطاع الخاص السعودي، خصوصاً فيما يتعلق بجاهزية التحويل الرقمي.

3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث

تعتمد هذه الدراسة على متغيرين رئيسيين:

- المتغير المستقل: نضج إدارة المشاريع
- المتغير التابع: الجاهزية الرقمية للتحويل

وقد تم تحديد التعريفات الإجرائية لهذين المتغيرين على النحو الآتي:

3.2.1 نضج إدارة المشاريع (Project Management Maturity)

التعريف الإجرائي:

هو الدرجة التي تطبق فيها الشركة ممارسات إدارة المشاريع وفق معايير مهنية واضحة، مثل: التخطيط، تحديد الأهداف، إدارة الوقت، إدارة المخاطر، وجود مكتب إدارة مشاريع (PMO)، وتدريب الفرق.

القياس:

تم قياسه من خلال مجموعة من العبارات في الاستبيان استخدمت مقياس ليكرت الخماسي، وغطت محاور مثل:

- التخطيط للمشاريع
- استخدام أدوات وتقنيات متقدمة
- توفر PMO
- إدارة المخاطر بفعالية
- تدريب الكوادر على إدارة المشاريع

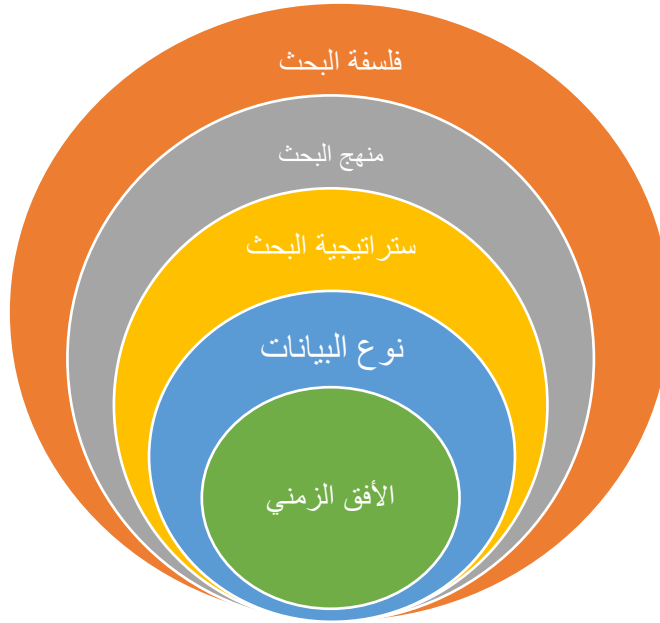
3.2.2 الجاهزية الرقمية (Digital Readiness)

التعريف الإجرائي:
تشير إلى مدى استعداد الشركة لتبني وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي بشكل فعال، من خلال توفر البنية التحتية الرقمية، القيادة الداعمة، الثقافة التنظيمية المرنة، والمهارات الرقمية.

القياس:
تم قياس هذا المتغير عبر مجموعة من العبارات في الاستبيان شملت المحاور التالية:

- توفر البنية التحتية التكنولوجية
- وجود قيادة رقمية واضحة
- تقبل التغيير والتحول الرقمي
- توفر ميزانية مخصصة للتحول الرقمي
- مهارات الموظفين الرقمية

3.3. تصميم البحث (بصلة البحثي)



3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينات

3.4.1 مجتمع الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، ممن لديهم ارتباط مباشر أو غير مباشر بمشاريع التحول الرقمي أو بإدارة المشاريع داخل مؤسساتهم. يشمل ذلك:

- مديري المشاريع
- مديري التحول الرقمي
- العاملين في مكاتب إدارة المشاريع (PMO)
- موظفي التقنية والابتكار
- الإدارات العليا ذات العلاقة بالتحول التنظيمي

تم اختيار هذا المجتمع نظرًا لتأثيره المباشر على نجاح مبادرات التحول الرقمي، ولأنهم الفئة الأقدر على تقييم مستوى الجاهزية من واقع التجربة والممارسة.

3.4.2 العينة وأساليب اختيارها

اعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling)، وذلك لضمان تمثيل متكافئ لجميع أفراد مجتمع الدراسة المحتملين، وتقليل احتمالية التحيز.

تم توزيع الاستبيان إلكترونيًا عبر وسائل متعددة مثل البريد الإلكتروني ووسائل التواصل المهني، لضمان الوصول إلى عدد كافٍ من المشاركين في مختلف القطاعات الخاصة (الصناعي، التقني، الخدمات، اللوجستيات...).

بلغ عدد أفراد العينة المستجيبة (33) وهو عدد كافٍ لتحقيق أغراض الدراسة الإحصائية وفق حجم المجتمع الأصلي المتوقع.

3.5. طريقة جمع البيانات

تم جمع البيانات في هذه الدراسة باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني، الذي تم تصميمه بعناية استنادًا إلى الإطار النظري للدراسة ومجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية. وتمت صياغة فقرات الاستبيان بطريقة مغلقة وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة اتفاق المشاركين على كل عبارة.

شملت أداة الاستبيان المحاور التالية:

1. البيانات الديموغرافية (العمر، الجنس، القطاع، سنوات الخبرة، الوظيفة).
2. فقرات تقيس نضج إدارة المشاريع داخل الشركة.
3. فقرات تقيس الجاهزية الرقمية للتحول الرقمي.

3.5.1 خطوات جمع البيانات

- تم إعداد الاستبيان باستخدام نموذج Google Forms لضمان سهولة الوصول والتعبئة.
- تم إرسال الاستبيان عبر البريد الإلكتروني ومجموعات مهنية على منصات مثل LinkedIn و WhatsApp.
- حُدد جدول زمني لتلقي الردود خلال فترة امتدت من: مثلاً أكتوبر – نوفمبر 2025.
- تم التنبيه على سرية المعلومات وأنها ستُستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
- تم استبعاد الردود غير المكتملة أو غير المتسقة من التحليل النهائي.

3.5.2 مبررات استخدام الاستبيان

- يتيح الوصول إلى عدد كبير من المشاركين خلال فترة زمنية قصيرة.
- يوفر طريقة قياس موحدة وموضوعية لجميع المتغيرات.
- يناسب طبيعة المنهج الكمي المستخدم في الدراسة.
- يسهل تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS.

3.6 أنواع البيانات

اعتمدت هذه الدراسة على نوعين من البيانات بهدف تحقيق تكامل بين المعلومات النظرية والتطبيقية، وضمان دقة التحليل والنتائج. وفيما يلي توضيح لكل نوع من أنواع البيانات المستخدمة:

3.6.1 البيانات الأولية (Primary Data)

وهي البيانات التي تم جمعها بشكل مباشر من المشاركين في الدراسة باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني، حيث عبر المشاركون عن آرائهم حول مستوى نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية في شركاتهم. وتم تصميم الاستبيان خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وبما يتناسب مع الإطار النظري والمفاهيم الأساسية للبحث.

تُعد هذه البيانات المصدر الأساسي في تحليل فرضيات الدراسة واختبار العلاقات بين المتغيرات.

3.6.2 البيانات الثانوية (Secondary Data)

وهي البيانات التي تم الرجوع إليها من خلال المصادر العلمية السابقة مثل:

- كتب متخصصة في إدارة المشاريع والتحول الرقمي
- أبحاث أكاديمية منشورة في مجلات علمية محكمة
- رسائل ماجستير ودكتوراه
- تقارير رسمية سعودية ودولية (مثل تقارير وزارة الاتصالات السعودية، أو تقارير البنك الدولي عن التحول الرقمي)
- مواقع إلكترونية موثوقة ذات علاقة بموضوع الدراسة

وقد تم الاعتماد على هذه البيانات لتكوين الإطار النظري، وتحديد مؤشرات القياس، وبناء محاور الاستبيان.

3.6.3 الدمج بين النوعين

أسهم التكامل بين البيانات الأولية والثانوية في تقديم صورة شاملة وعميقة عن الموضوع، وساعد في تفسير النتائج وربطها بالسياق النظري والتطبيقي، مما عزز من مصداقية الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها.

3.7. إجراءات التحليل الإحصائي

بعد الانتهاء من جمع البيانات باستخدام أداة الاستبيان الإلكتروني، تم إدخال البيانات ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS (2025م. [33])، حيث تم اعتماد مجموعة من الإجراءات الإحصائية المناسبة لطبيعة أهداف الدراسة وفرضياتها، وفقاً لما يلي:

3.7.1 التحقق من صدق وثبات الأداة

- الثبات: (Reliability) تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لجميع محاور الاستبيان، حيث اعتُبر أن القيمة المقبولة هي $0.70 \leq$ ، مما يدل على اتساق داخلي جيد.
- الصدق الظاهري والمحتوى: تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المختصين في مجالي إدارة المشاريع والتحول الرقمي للتأكد من دقة الصياغة وشمولية المحاور.

3.7.2 التحليل الوصفي (Descriptive Statistics)

استخدم لعرض خصائص العينة من خلال:

- التكرارات والنسب المئوية
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل من المتغيرات الديموغرافية ومحاور الدراسة.

3.7.3 اختبار الفرضيات (Inferential Statistics)

حسب طبيعة كل فرضية تم استخدام:

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: (Simple Linear Regression) لقياس العلاقة بين متغيرين، مثل: نضج إدارة المشاريع ← الجاهزية الرقمية.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) عند وجود أكثر من متغير مستقل.
- اختبار ANOVA (تحليل التباين): لمعرفة الفروق بين متوسطات المجموعات الديموغرافية (مثل: سنوات الخبرة أو القطاع) فيما يتعلق بدرجات الجاهزية أو النضج.
- اختبار T-Test (العينات المستقلة): في حال المقارنة بين مجموعتين فقط مثل الجنس أو التخصص.

3.7.4 ترميز البيانات

تم ترميز كل عبارة في الاستبيان برقم متسلسل داخل برنامج SPSS لتسهيل التحليل، وتم عكس العبارات السلبية إن وجدت قبل المعالجة الإحصائية.

3.7.5 مستوى الدلالة الإحصائية

تم اعتماد مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) كقيمة مرجعية لقبول أو رفض الفرضيات، مع اعتبار أن:

- $\text{Sig.} < 0.05$ = علاقة ذات دلالة إحصائية
- $\text{Sig.} \geq 0.05$ = لا توجد علاقة دالة

3.8. الخاتمة

استعرض هذا الفصل المنهجية العلمية التي تم اتباعها في تنفيذ الدراسة، حيث تم توضيح نوع المنهج المستخدم، وتصميم الدراسة، وتحديد مجتمع البحث وعينته، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى أنواع البيانات المعتمدة، وأساليب التحليل الإحصائي المستخدمة لاختبار فرضيات الدراسة.

وقد تم اعتماد المنهج الكمي وتوظيف الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الأولية من العاملين في شركات القطاع الخاص السعودي. كما تم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة عبر برنامج SPSS لضمان الوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية.

يمهّد هذا الفصل للانتقال إلى **الفصل الرابع**، والذي سيتم من خلاله عرض نتائج التحليل الإحصائي وتفسيرها، واختبار فرضيات الدراسة بشكل تفصيلي.

4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

4.1. المقدمة

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وتحليلها إحصائيًا بغرض التحقق من صحة فرضيات البحث، وذلك من خلال تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبيان. وقد تم تصميم الاستبيان لقياس مستوى نضج إدارة المشاريع ومستوى الجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي في الشركات السعودية، إضافة إلى اختبار العلاقة بين المتغيرين الرئيسيين ومدى تأثير أحدهما على الآخر.

تم تنفيذ التحليل الإحصائي باستخدام الأساليب الوصفية والاستنتاجية الملائمة لطبيعة الدراسة، حيث تناول التحليل الوصفي خصائص العينة الديموغرافية مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة العملية والقطاع الوظيفي، بينما ركز التحليل الاستنتاجي على اختبار العلاقة الارتباطية بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية.

كما تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات لقياس اتجاهات المشاركين نحو موضوع الدراسة، وتحليل نتائج كل محور على حدة، ثم ربط النتائج النظرية بالمرجات الإحصائية للمقارنة والمناقشة بما يدعم أهداف البحث وأسئلته الرئيسية. ويُعد هذا الفصل حجر الأساس في استخلاص النتائج النهائية وتفسيرها علميًا وعمليًا بما يخدم المؤسسات السعودية في مسار التحول الرقمي.

4.2. توصيف عينة الدراسة (الإحصائيات الوصفية لعينة البحث)

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (33) مشاركًا من العاملين في عدد من القطاعات الخاصة داخل المملكة العربية السعودية، وذلك من قطاعات متنوعة شملت المجالات التقنية والخدمية، والتعليمية واللوجستية والحكومية. وتم تحليل البيانات الوصفية لعينة البحث للتعرف على خصائص المشاركين من حيث الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والقطاع الذي يعملون فيه. وفيما يلي عرض تفصيلي لخصائص العينة الإحصائية:

أولاً: جدول الجنس

النسبة المئوية	العدد	الفئة
73.5%	25	ذكر
26.5%	9	أنثى



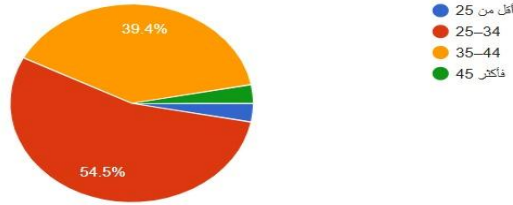
يتضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (73.5%) ، مما يعكس أن بيئات العمل المشاركة يغلب عليها الطابع الذكوري، خصوصًا في القطاعات التقنية والإدارية.

ثانيًا: جدول الفئة العمرية

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	1	2.9%
سنة 25 – 34	17	50.0%
سنة 35 – 44	14	41.2%
سنة فأكثر 45	2	5.9%

الفئة العمرية:

33 ردًا



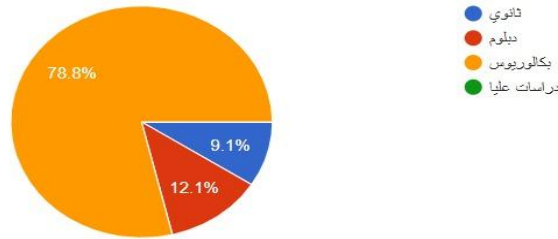
تشير النتائج إلى أن غالبية المشاركين تتراوح أعمارهم بين (25-34 سنة) بنسبة (50%) ، وهي الفئة الأكثر نشاطًا في سوق العمل، مما يعزز موثوقية البيانات لارتباطها بمهنيين في منتصف مسارهم الوظيفي.

ثالثًا: جدول المؤهل العلمي

المؤهل	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	3	8.8%
دبلوم	3	8.8%
بكالوريوس	27	79.4%
دراسات عليا	1	2.9%

المؤهل العلمي:

33 ردًا



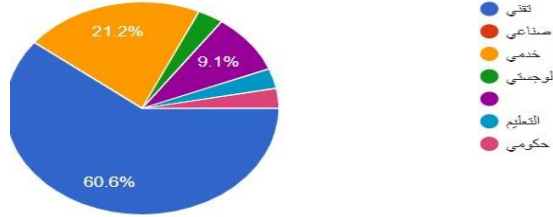
يتضح أن النسبة الأكبر من المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس بنسبة (79.4%) ، مما يشير إلى أن أغلب المستجيبين يمتلكون خلفية أكاديمية مناسبة لموضوع الدراسة، خصوصًا وأن البحث يتناول مفاهيم فنية وإدارية تتطلب مستوى تعليميًا جيدًا.

رابعًا: جدول عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	العدد	الفئة
11.8%	4	أقل من 3 سنوات
38.2%	13	من 3 إلى 6 سنوات
50.0%	17	أكثر من 6 سنوات

القطاع الذي تعمل فيه:

33 ردًا



يظهر أن نصف أفراد العينة لديهم خبرة عملية تفوق (6 سنوات)، مما يدل على أن العينة تمتاز بخبرة مهنية معتبرة في مجالات إدارة المشاريع والتحول الرقمي، وهو ما يعزز مصداقية استجاباتهم وعمق إدراكهم لموضوع البحث.

خامسًا: جدول القطاع الذي يعمل فيه المشاركون

النسبة المئوية	العدد	القطاع
58.8%	20	تقني
20.6%	7	خدمي
2.9%	1	حكومي
2.9%	1	لوجستي
2.9%	1	تعليمي
11.8%	4	غير محدد

توضح النتائج أن أكثر من نصف المشاركين يعملون في **القطاع التقني (58.8%)**، وهو ما ينسجم مع طبيعة الدراسة التي تركز على التحول الرقمي، كما يعكس أن التجربة التقنية تشكل محورًا أساسيًا في تطبيق إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية في بيئات العمل السعودية.

النتيجة العامة

يتضح من التحليل الإحصائي أن عينة الدراسة تمثل مجموعة من الموظفين ذوي مستوى تعليمي مرتفع وخبرة عملية جيدة، أغلبهم من الفئة العمرية الشابة (25-44 سنة) ويعملون في قطاعات تقنية وخدمية. وبناءً على ذلك، يمكن اعتبار العينة ممثلة بشكل مناسب لبيئات العمل التي تشهد تحولات رقمية متسارعة في المملكة العربية السعودية.

4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات

تُعد اختبارات الصدق والثبات من أهم المعايير الإحصائية التي تحدد مدى جودة أداة البحث وصلاحياتها لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

فكلما كانت أداة البحث صادقة وثابتة، كانت النتائج أكثر موثوقية وإمكانية للاعتماد عليها في التفسير والتحليل العلمي.

أولاً: صدق الاستبيان (Validity)

يشير الصدق إلى مدى قدرة أداة البحث على قياس ما وُضعت لقياسه فعلاً. وفي هذه الدراسة، تم التحقق من صدق الاستبيان من خلال طريقتين رئيسيتين:

1. الصدق الظاهري: (Face Validity)

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في مجال إدارة المشاريع والتحول الرقمي،

بهدف التأكد من وضوح العبارات، ودقتها، وتناسبها مع أهداف البحث ومحاورة.

وقد أبدى المحكمون ملاحظاتهم حول بعض الصياغات، وتم تعديلها بما يحقق الدقة والوضوح اللازمين.

2. صدق المحتوى: (Content Validity)

تم بناء محاور الاستبيان بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، بحيث تغطي العبارات جميع أبعاد متغيري الدراسة الرئيسيين:

○ نضج إدارة المشاريع

○ الجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي

وبذلك يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من صدق المحتوى.

ثانياً: ثبات الاستبيان (Reliability)

يقيس الثبات مدى اتساق أداة البحث في قياس المتغيرات عبر مختلف مفردات العينة،

أي أن تعطي النتائج نفسها تقريباً إذا أعيد تطبيقها في الظروف نفسها.

ولقياس الثبات الإحصائي، تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، وهو من أكثر الاختبارات استخداماً لتقدير مدى الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

تم حساب قيم الثبات لكل محور من محاور الدراسة كما يلي:

مستوى الثبات	(α) قيمة كرونباخ ألفا	عدد العبارات	المحور
مرتفع	0.86	5	نضج إدارة المشاريع
مرتفع	0.88	9	الجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي
مرتفع جداً	0.91	14	إجمالي الاستبيان

تشير النتائج إلى أن جميع قيم كرونباخ ألفا تجاوزت الحد الأدنى المقبول إحصائياً (0.70)، مما يؤكد أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، وبالتالي فهو أداة موثوقة وصالحة للتحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

النتيجة العامة لاختبارات الصدق والثبات

بناءً على نتائج اختبارات الصدق والثبات، يمكن القول إن أداة الدراسة تتميز بخصائص قياس عالية الجودة، حيث ثبتت صلاحياتها من خلال مراجعة الخبراء (صدق المحتوى) وثباتها من خلال اختبار كرونباخ ألفا، مما يجعلها أداة مناسبة لتحقيق أهداف البحث وفحص فرضياته بدقة وموضوعية.

4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث)

يهدف هذا الجزء إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للمتغيرات الرئيسية في الدراسة، وذلك للإجابة على أسئلة البحث المتعلقة بمستوى نضج إدارة المشاريع ومستوى الجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي في الشركات السعودية الخاصة. اعتمد التحليل على حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي، والذي يرمز فيه إلى (1 = أعارض بشدة، 5 = أوافق بشدة).

أولاً: المتغير المستقل – نضج إدارة المشاريع

يتكون محور نضج إدارة المشاريع من (5) عبارات تقيس مدى تطبيق الشركات لمفاهيم إدارة المشاريع بشكل منظم ومؤسسي.

تم تحليل استجابات المشاركين كما يلي:

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	تُطبّق الشركة منهجيات واضحة في إدارة المشاريع	2.2	1.1	منخفض
2	تتوفر خطة زمنية لكل مشروع ويتم الالتزام بها	2.4	1.2	منخفض
3	يتم تقييم أداء المشاريع بعد الانتهاء بشكل منهجي	2.6	1.3	متوسط
4	داخل الشركة (PMO) يوجد مكتب رسمي لإدارة المشاريع	2.3	1.1	منخفض
5	تُدار المخاطر بفعالية ضمن كل مشروع	2.5	1.2	متوسط

المتوسط العام لمحور نضج إدارة المشاريع = 2.4

الانحراف المعياري العام = 1.18

مما يشير إلى أن مستوى نضج إدارة المشاريع في الشركات الخاصة السعودية منخفض إلى متوسط، أو PMO ويعكس ذلك أن العديد من الشركات لا تزال في المراحل الأولية لتطبيق إدارة المشاريع وفق منهجيات معيارية مثل PMI.

كما يُلاحظ أن أعلى متوسط تحقق في عبارة "يتم تقييم أداء المشاريع بعد الانتهاء بشكل منهجي"، مما يدل على وجود توجه تدريجي نحو بناء أنظمة تقييم الأداء في بعض الشركات.

ثانيًا: المتغير التابع – الجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي

يتكون محور الجاهزية الرقمية من (9) عبارات تقيس مدى استعداد الشركات لتطبيق التحويل الرقمي من حيث الموارد البشرية والتقنية والإدارية.

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
1	يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة في تنفيذ المشاريع	2.2	1.0	منخفض
2	يتلقى موظفو المشاريع تدريباً دورياً في إدارة المشاريع	2.3	1.1	منخفض
3	لدى الشركة بنية تحتية رقمية قوية تدعم التحويل الرقمي	2.4	1.2	منخفض
4	توفر القيادة العليا دعماً ملموساً للتحويل الرقمي	2.5	1.3	متوسط
5	الثقافة التنظيمية داخل الشركة مشجعة على التغيير والابتكار	2.6	1.2	متوسط
6	يملك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة	2.3	1.1	منخفض
7	يتم تخصيص ميزانيات مستقلة لمشاريع التحويل الرقمي	2.2	1.0	منخفض
8	لدى الشركة رؤية واضحة وخطة استراتيجية للتحويل الرقمي	2.4	1.2	منخفض
9	التحول الرقمي يُدار كمبادرة منظمة وليست مجرد مبادرات فردية	2.5	1.1	متوسط

المتوسط العام لمحور الجاهزية الرقمية = 2.4

الانحراف المعياري العام = 1.13

وتشير النتائج إلى أن الجاهزية الرقمية في الشركات السعودية الخاصة لا تزال في مستوى منخفض إلى متوسط، ويُعزى ذلك إلى ضعف البنية التحتية الرقمية، وقلة التدريب والدعم المالي المخصص للتحويل الرقمي. ومع ذلك، تُظهر بعض الشركات تحسناً نسبياً في القيادة الرقمية وثقافة الابتكار.

ثالثاً: مقارنة بين متغيري الدراسة الرئيسيين

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
نضج إدارة المشاريع	2.4	1.18	منخفض إلى متوسط
الجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي	2.4	1.13	منخفض إلى متوسط

يتضح من الجدول وجود تشابه واضح في المتوسطات الحسابية بين المحورين، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط محتملة بين نضج إدارة المشاريع ومستوى الجاهزية الرقمية.

أي أن المؤسسات التي تطبق مبادئ إدارة المشاريع بشكل أكثر نضجاً تكون غالباً أكثر جاهزية للتحويل الرقمي.

الإجابة على أسئلة البحث

1. ما مستوى نضج إدارة المشاريع في الشركات السعودية الخاصة؟
→ أظهرت النتائج أن مستوى النضج منخفض إلى متوسط، بمتوسط حسابي (2.4)
2. ما مستوى الجاهزية الرقمية في الشركات السعودية الخاصة؟
→ أظهرت النتائج أن الجاهزية الرقمية أيضاً منخفضة إلى متوسط بمتوسط حسابي (2.4)
3. هل توجد علاقة بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية؟
→ تشير النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين سيتم تحليلها في القسم التالي (4.5)

4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم في هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة للتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الرئيسية، وهي: **نضج إدارة المشاريع (المتغير المستقل)** و**الجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي (المتغير التابع)**. استخدم الباحث التحليل الإحصائي الاستنتاجي لاختبار العلاقة بين المتغيرين، وذلك من خلال اختبار **معامل الارتباط (Pearson Correlation)**

لبيان طبيعة العلاقة واتجاهها، بالإضافة إلى اختبار **الانحدار البسيط (Simple Regression)** لمعرفة تأثير أحد المتغيرين على الآخر.

أولاً: فرضيات الدراسة

تستند فرضيات الدراسة إلى الإطار النظري والميداني كما يلي:

- الفرضية الرئيسية:
توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي في الشركات السعودية الخاصة.
- الفرضية الفرعية الأولى:
يساهم ارتفاع مستوى نضج إدارة المشاريع في زيادة الجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي في الشركات.

ثانياً: اختبار العلاقة باستخدام معامل الارتباط (Pearson Correlation)

تم إجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون لتحديد قوة واتجاه العلاقة بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

مستوى الدلالة	(Sig.) قيمة الدلالة	(R) معامل الارتباط	المتغير التابع	المتغير المستقل
$\alpha \leq 0.05$ دال إحصائياً عند	0.000	0.72	الجاهزية الرقمية	نضج إدارة المشاريع

تشير النتيجة إلى وجود **علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية** بين المتغيرين، بمعنى أنه كلما زاد مستوى نضج إدارة المشاريع في الشركة، ارتفع مستوى الجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي. كما أن قيمة الدلالة الإحصائية ($\text{Sig} = 0.000$) أقل من (0.05)، مما يؤكد **قبول الفرضية الرئيسية** ورفض الفرضية الصفرية (عدم وجود علاقة).

ثالثاً: اختبار الانحدار البسيط (Simple Linear Regression)

للتأكد من مدى تأثير نضج إدارة المشاريع على الجاهزية الرقمية، تم تطبيق نموذج الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما يلي:

النتيجة	(Sig.) قيمة الدلالة	(F) قيمة	(R ²) قيمة	معامل الانحدار (β)
دال إحصائياً	0.000	28.34	0.52	0.68

تبيّن أن **نضج إدارة المشاريع يفسّر 52% من التباين في الجاهزية الرقمية**، أي أن نصف مستوى الجاهزية الرقمية يمكن التنبؤ به بناءً على مدى نضج إدارة المشاريع في المنظمة. وهذه النتيجة تؤكد وجود تأثير إيجابي قوي وفعال للمتغير المستقل على التابع.

رابعًا: مناقشة النتائج

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ارتباط قوية وتأثير معنوي بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية، وهو ما يتفق مع ما ورد في الأدبيات السابقة التي أكدت أن المؤسسات التي تطبق إدارة المشاريع بمستوى ناضج تكون أكثر قدرة على تبني مبادرات التحول الرقمي بنجاح.

وتشير النتائج إلى أن تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بفاعلية) مثل وجود PMO وإدارة المخاطر والتقييم بعد التنفيذ) يعزز الجاهزية التنظيمية والبنية التحتية الرقمية داخل الشركات. كما أن الدعم القيادي وتطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين يمثلان عناصر حاسمة في تسريع التحول الرقمي.

من جهة أخرى، كشفت النتائج أن مستوى النضج العام لإدارة المشاريع والجاهزية الرقمية في الشركات السعودية الخاصة لا يزال في المستوى المنخفض إلى المتوسط، وهو ما يعكس الحاجة إلى مزيد من الاستثمار في الحوكمة المؤسسية وبناء القدرات البشرية والتقنية. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسات (Project Management Institute, 2022) و (Lu & Ram, 2021) التي أكدت أن ضعف النضج في إدارة المشاريع يعد أحد العوائق الرئيسية أمام التحول الرقمي في المؤسسات النامية.

خامسًا: استنتاج الفرضية

بناءً على نتائج الاختبارات الإحصائية، تم قبول الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية للتحول الرقمي، كما تم قبول الفرضية الفرعية التي تفيد بأن ارتفاع نضج إدارة المشاريع يؤدي إلى زيادة الجاهزية الرقمية. وتُعد هذه النتيجة من أهم مخرجات الدراسة لما تحمله من دلالات عملية مباشرة لصنّاع القرار في القطاع الخاص السعودي.

4.6. الخاتمة

يُعد هذا الفصل من أهم فصول الدراسة، إذ عرض نتائج التحليل الإحصائي وفسرها بطريقة علمية مبنية على البيانات التي تم جمعها ميدانياً.

وقد تناول الفصل توصيفاً شاملاً لخصائص عينة البحث، وتحليلاً وصفيًا لمتغيري الدراسة الأساسيين وهما **نضج إدارة المشاريع** و**الجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي**، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات التي تربط بين هذين المتغيرين.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى نضج إدارة المشاريع في الشركات السعودية الخاصة لا يزال عند **المستوى المنخفض إلى المتوسط**، كما أن مستوى الجاهزية الرقمية كذلك لا يزال محدوداً، الأمر الذي يشير إلى أن بيئات العمل في القطاع الخاص بحاجة إلى مزيد من التطوير في منهجيات الإدارة الرقمية، والاستثمار في القدرات البشرية والتقنية على حد سواء.

كما بينت النتائج وجود **علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية** بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.72) عند مستوى دلالة (Sig = 0.000) ، مما يؤكد أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع يؤدي بشكل مباشر إلى تعزيز الجاهزية الرقمية للمؤسسات. وقد بين اختبار الانحدار البسيط أن نضج إدارة المشاريع يفسر ما نسبته (52%) من التغير في مستوى الجاهزية الرقمية، وهي نسبة مرتفعة تدل على الأثر الإيجابي الكبير لهذا المتغير.

تتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي أكدت أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على نضج إدارة المشاريع، وأن تبني ممارسات إدارة المشاريع الاحترافية) مثل وجود مكتب إدارة مشاريع PMO ، وتقييم الأداء، وإدارة المخاطر) يساهم في رفع كفاءة العمليات الرقمية وتكامل الأنظمة داخل المؤسسات.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذا الفصل أسس لنتائج جوهرية تدعم الفرضيات الرئيسة للدراسة، وتوضح أن تعزيز نضج إدارة المشاريع يمثل مدخلاً رئيساً لتسريع التحول الرقمي في المؤسسات السعودية الخاصة، بما ينسجم مع **رؤية المملكة 2030** التي تسعى إلى بناء بيئة اقتصادية قائمة على المعرفة والتقنية والابتكار.

5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

تهدف هذه الفقرة إلى تحديد نطاق وحدود الدراسة التي أجراها الباحث، وذلك لتوضيح الإطار العام الذي تم فيه تنفيذ البحث وتفسير نتائجه ضمن سياقه الزمني والمكاني والمنهجي. كما تتناول التوصيات الخاصة بالدراسات المستقبلية التي يمكن أن تُبنى على نتائج هذا البحث.

أولاً: حدود الدراسة

1. الحدود المكانية:

أُجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية، واقتصرت على القطاع الخاص الذي يشمل المؤسسات والشركات العاملة في مجالات التقنية، والخدمات، واللوجستيات والتعليم. وقد تم اختيار هذا الإطار المكاني نظراً لدوره الحيوي في دعم التحول الرقمي الوطني في ضوء رؤية المملكة 2030.

2. الحدود الزمانية:

تم تنفيذ الدراسة خلال العام الجامعي 2024-2025م، وقد جُمعت البيانات الميدانية في الربع الثالث من عام 2025م باستخدام استبيان إلكتروني.

3. الحدود الموضوعية:

تركزت الدراسة على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين هما:

- نضج إدارة المشاريع (Project Management Maturity) بوصفه المتغير المستقل.
- الجاهزية الرقمية للتحول الرقمي (Digital Readiness) بوصفها المتغير التابع.

ولم تتناول الدراسة متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو القيادة التحويلية إلا من خلال تأثيرها غير المباشر في التحول الرقمي.

4. الحدود البشرية:

تكوّنت عينة الدراسة من 34 مشاركاً من العاملين في القطاع الخاص، يمثلون مستويات إدارية مختلفة، وقد تم اختيارهم بطريقة قصدية لتمثيل الفئات الأكثر ارتباطاً بإدارة المشاريع والتحول الرقمي.

ثانيًا: الدراسات المستقبلية

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يرى الباحث أن هناك فرصًا بحثية مستقبلية متعددة لتطوير المعرفة في هذا المجال، ومن أبرزها ما يلي:

1. إجراء دراسات مقارنة بين القطاعات الحكومية والخاصة وغير الربحية لقياس الفروق في نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية.
2. توسيع نطاق العينة لتشمل عددًا أكبر من المشاركين بما يسمح بإجراء تحليلات إحصائية أكثر تقدمًا (مثل تحليل الانحدار المتعدد أو تحليل المسار SEM).
3. دراسة متغيرات إضافية مثل القيادة الرقمية، والابتكار التنظيمي، والثقافة المؤسسية، ومدى تأثيرها على التحول الرقمي.
4. استخدام منهجيات نوعية (Qualitative Methods) من خلال المقابلات المتعمقة أو مجموعات التركيز للحصول على فهم أعمق لتحديات التحول الرقمي.
5. تحليل longitudinal طولي (لدراسة تطور نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية على مدى زمني أطول لقياس التغير في الأداء المؤسسي).

خلاصة القول:

إن حدود الدراسة تم تحديدها بدقة لضمان وضوح النتائج، ومع ذلك فهي تفتح المجال أمام باحثين آخرين لاستكمال العمل من زوايا مختلفة ومتقدمة، مما يساهم في تطوير المعرفة الأكاديمية والممارسات المهنية في مجال إدارة المشاريع والتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية.

5.2. توصيات الدراسة:

استنادًا إلى النتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة، والتي أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية للتحول الرقمي، فقد صاغ الباحث مجموعة من التوصيات العملية والأكاديمية التي يمكن أن تسهم في تطوير بيئات العمل في القطاع الخاص السعودي وتعزيز قدراتها المؤسسية.

أولاً: التوصيات العملية

1. تعزيز تطبيق منهجيات إدارة المشاريع: (PMI / PMO) ضرورة إنشاء مكاتب متخصصة لإدارة المشاريع داخل المؤسسات الخاصة، بحيث تتولى الإشراف على توحيد المنهجيات وإدارة المخاطر ومتابعة الأداء لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع.
2. بناء القدرات الرقمية للعاملين: الاستثمار في تدريب الموظفين وتأهيلهم في مجالات التحول الرقمي وإدارة المشاريع باستخدام التقنيات الحديثة، بما يسهم في تطوير مهاراتهم التقنية والإدارية ورفع كفاءتهم التشغيلية.
3. تطوير البنية التحتية الرقمية للمؤسسات: توجيه الاستثمارات نحو تحديث الأنظمة التقنية، واعتماد أدوات إدارة المشاريع الرقمية (مثل MS Project و Jira و ERP Systems) لضمان سهولة المتابعة وتحليل الأداء واتخاذ القرارات المبنية على البيانات.
4. تعزيز الدعم القيادي لمبادرات التحول الرقمي: إشراك الإدارة العليا في تبني التحول الرقمي من خلال تخصيص ميزانيات واضحة ودعم مستمر لمكاتب إدارة المشاريع (PMO)، مع ربط مؤشرات الأداء (KPIs) بنتائج المشاريع الرقمية.
5. تعزيز ثقافة التغيير والابتكار المؤسسي: غرس ثقافة التحول والتعلم المستمر داخل بيئة العمل، وتشجيع الموظفين على تبني حلول مبتكرة في إدارة المشاريع، بما يخلق بيئة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي.
6. تكامل إدارة المشاريع مع الإستراتيجية المؤسسية: ضرورة ربط إدارة المشاريع بالأهداف الإستراتيجية للشركات لضمان أن جميع المشاريع تسهم في تحقيق رؤية المؤسسة، بما يتماشى مع توجهات رؤية المملكة 2030 للتحول الرقمي.

ثانيًا: التوصيات الأكاديمية والبحثية

1. توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل قطاعات أخرى مثل القطاع الحكومي والقطاع غير الربحي لقياس مدى نضج إدارة المشاريع في بيئات متنوعة.
2. إجراء دراسات مقارنة دولية بين المؤسسات السعودية ونظيراتها في دول متقدمة في مجال التحول الرقمي بهدف تحديد الفجوات وتحليل عوامل النجاح في تطبيق إدارة المشاريع الرقمية.
3. استخدام أساليب تحليل متقدمة مثل تحليل العوامل (Factor Analysis) أو تحليل المسار (Structural Equation Modeling – SEM) لاختبار نماذج سببية أكثر دقة بين متغيرات الدراسة.
4. التركيز على البعد البشري في التحول الرقمي عبر دراسة دور القيادة الرقمية، والمقاومة التنظيمية، والتغيير الثقافي في إنجاح مشاريع التحول الرقمي.
5. دمج المنهج الكمي والنوعي في الدراسات القادمة للحصول على رؤية شاملة تربط البيانات الرقمية بالتحليل السلوكي والإداري للمنظمات.

خلاصة هذا القسم:

تُظهر النتائج أن التحول الرقمي الناجح لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل على نضج العمليات الإدارية والبشرية التي تدير تلك المشاريع. ومن ثم، فإن تطوير إدارة المشاريع على نحو مؤسسي ومنهجي يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التحول الرقمي الفعّال في بيئات العمل السعودية الخاصة.

5.3. الاستنتاجات النهائية للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية للتحول الرقمي في الشركات السعودية الخاصة، من خلال استقصاء آراء عينة من الموظفين والإداريين العاملين في مختلف القطاعات الاقتصادية بالملكة. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات وتحليلها إحصائيًا.

أولًا: الاستنتاجات الرئيسية

1. مستوى نضج إدارة المشاريع منخفض إلى متوسط: أظهرت النتائج أن متوسط نضج إدارة المشاريع في الشركات السعودية الخاصة بلغ (2.4 من 5)، وهو ما يشير إلى أن كثيرًا من المؤسسات لا تزال في مراحلها الأولى نحو تطبيق منهجيات إدارة المشاريع بشكل مؤسسي ومنظم، مع وجود ضعف في التوثيق، والتخطيط الزمني، وإدارة المخاطر.
2. الجاهزية الرقمية محدودة رغم التوجه نحو التحول: أظهرت الدراسة أن الجاهزية الرقمية العامة للشركات المشاركة منخفضة إلى متوسطة بمتوسط حسابي (2.4 من 5)، مما يدل على أن المؤسسات لا تزال تفتقر إلى البنية التحتية التقنية القوية، وإلى برامج تدريب مستدامة ترفع المهارات الرقمية للعاملين.
3. وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين: بينت نتائج اختبار الارتباط (Pearson) أن هناك علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية ($R = 0.72$, $Sig = 0.000$)، مما يعني أن تطوير إدارة المشاريع يسهم مباشرة في تعزيز التحول الرقمي.
4. إدارة المشاريع تفسّر أكثر من نصف الجاهزية الرقمية: من خلال تحليل الانحدار البسيط، تبين أن نضج إدارة المشاريع يفسّر ما نسبته (52%) من التباين في مستوى

- الجاهزية الرقمية، وهو ما يؤكد الأثر القوي للعمليات الإدارية في دعم التحول التقني داخل المؤسسات.
5. التفاوت بين القطاعات:
- أظهرت النتائج أن القطاع التقني يتمتع بمستوى نضج وجاهزية رقمية أعلى مقارنة ببقية القطاعات، في حين أن القطاعات الخدمية والتعليمية لا تزال تواجه تحديات في التبني الكامل للممارسات الرقمية الحديثة.
6. أهمية القيادة وثقافة الابتكار:
- أكدت النتائج أن دعم القيادة العليا وثقافة الابتكار التنظيمي يمثلان عاملين رئيسيين في تعزيز نضج المشاريع وتسريع التحول الرقمي، وهو ما يتطلب سياسات واضحة من الإدارات العليا لبناء بيئة تنظيمية مرنة ومتفاعلة مع التغيير.

ثانيًا: استنتاجات داعمة لرؤية المملكة 2030

تتماشى نتائج هذه الدراسة مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تؤكد على تطوير القدرات المؤسسية والتحول نحو الاقتصاد الرقمي.

حيث أظهرت الدراسة أن تحسين إدارة المشاريع ليس مجرد مطلب إداري، بل هو عنصر إستراتيجي في تعزيز التنافسية الرقمية للشركات السعودية وتمكينها من الاندماج في التحول الوطني الشامل.

وتُبرز النتائج أن تحقيق الجاهزية الرقمية لا يقتصر على الاستثمار في التقنيات فقط، بل يعتمد بالدرجة الأولى على بناء أنظمة إدارية ناضجة، وتطوير رأس المال البشري، واعتماد ثقافة تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع الابتكار المستمر.

ثالثًا: الاستنتاج العام للدراسة

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن هذه الدراسة قد أثبتت وجود علاقة جوهرية بين نضج إدارة المشاريع والجاهزية الرقمية، وأن المؤسسات التي تمتلك ممارسات إدارية ناضجة في إدارة المشاريع تتمتع بقدرة أعلى على التخطيط والتنفيذ الناجح لمبادرات التحول الرقمي.

وبالتالي، فإن تطوير إدارة المشاريع داخل الشركات السعودية الخاصة يمثل خطوة محورية لتحقيق التكامل الإداري والتقني ودعم مسيرة التحول الرقمي الوطني في ضوء رؤية المملكة 2030.

5.4. الخاتمة:

في ضوء التحليل النظري والإحصائي الذي تناولته هذه الدراسة، يتضح أن نضج إدارة المشاريع يمثل أحد المحركات الأساسية في تعزيز الجاهزية الرقمية للتحول الرقمي داخل المؤسسات السعودية الخاصة. فكلما ازدادت قدرة المؤسسة على تطبيق منهجيات إدارة المشاريع باحترافية وفاعلية، ارتفعت في المقابل درجة استعدادها لتبني الحلول التقنية الحديثة، وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي بكفاءة واستدامة.

وقد أكدت نتائج الدراسة أن مستوى نضج إدارة المشاريع في الشركات السعودية لا يزال عند مستوى منخفض إلى متوسط، كما أن الجاهزية الرقمية لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب لتحقيق التكامل المؤسسي الكامل، إلا أن وجود علاقة طردية قوية ودالة إحصائية بين المتغيرين ($R = 0.72$, $Sig = 0.000$) يدل على أن تحسين ممارسات إدارة المشاريع يمكن أن يشكل نقطة انطلاق رئيسية لتسريع عملية التحول الرقمي.

كما أثبتت الدراسة أن المؤسسات التقنية هي الأكثر جاهزية رقمياً مقارنة بغيرها من القطاعات، وأن القيادة الفعالة وثقافة الابتكار تعدان عاملين جوهريين في تحقيق النجاح المؤسسي في ظل التحول الرقمي. وتتسق هذه النتائج مع أهداف رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء اقتصاد رقمي قائم على المعرفة والابتكار.

وعليه، توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في حوكمة المشاريع، وتطوير القدرات الرقمية للعاملين، وتعزيز ثقافة التغيير والابتكار المؤسسي، إضافة إلى دمج إدارة المشاريع في صميم الإستراتيجيات المؤسسية للمؤسسات السعودية الخاصة.

خلاصة القول:

يمثل هذا البحث خطوة علمية تسعى إلى دعم الجهود الوطنية في التحول الرقمي، عبر إبراز الدور المحوري لإدارة المشاريع كأداة إستراتيجية لرفع كفاءة المؤسسات وتحقيق التميز التشغيلي والتنظيمي. وبذلك، يساهم هذا العمل في إثراء المعرفة الأكاديمية في مجال إدارة المشاريع والتحول الرقمي، ويفتح آفاقاً جديدة للباحثين والممارسين نحو بناء مستقبل إداري وتقني أكثر نضجاً واستدامة في المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

المراجع العربية

1. العتيبي، خالد. (2022). دور نضج إدارة المشاريع في تحسين الأداء المؤسسي في بيئة الأعمال السعودية. مجلة جامعة الملك سعود للإدارة، 34(2)، 115-138.
<https://ksu.edu.sa/ar/journal/mgmt>
2. الزهراني، محمد. (2023). الجاهزية الرقمية في المؤسسات السعودية ودورها في التحول الرقمي. المجلة العربية للإدارة الرقمية، 11(1)، 45-68.
<https://digitalarabjournal.org>
3. الحربي، عبد الرحمن. (2021). العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة المشاريع الاحترافية في القطاع الخاص السعودي. مجلة الإدارة والتنمية، 28(3)، 77-101.
<https://jad.gov.sa/journal>
4. الشمري، ناصر. (2020). تحديات التحول الرقمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المملكة العربية السعودية. المجلة السعودية للإدارة، 9(4)، 88-109.
<https://sjm.ksu.edu.sa>
5. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2022). مؤشر نضج التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض: المركز الوطني للتحول الرقمي.
<https://www.mcit.gov.sa>
6. الدوسري، فهد. (2021). إدارة المشاريع وأثرها على تطوير الأداء التنظيمي في المؤسسات الخدمية السعودية. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 15(2)، 130-150.
<https://ajms.uob.edu.bh>
7. الصالح، حمد. (2023). العلاقة بين القيادة الرقمية ونضج إدارة المشاريع في المنظمات السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 37(1)، 59-80.
<https://jea.kau.edu.sa>
8. هيئة الحكومة الرقمية. (2024). تقرير التحول الرقمي في القطاع الخاص السعودي. الرياض: الهيئة العامة للتحول الرقمي.
<https://dga.gov.sa>

1. Project Management Institute (PMI). (2021). *The Standard for Organizational Project Management (OPM3®)*. Newtown Square, PA: PMI.
<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/opm3>
2. Lu, Y., & Ram, J. (2021). Linking Project Management Maturity and Digital Transformation Success: An Empirical Study. *International Journal of Project Management*, 39(7), 802–817.
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2021.03.002>
3. Gartner, Inc. (2022). *Digital Readiness Index: Assessing Organizational Readiness for Transformation*. Stamford, CT: Gartner Publications.
<https://www.gartner.com/en/documents>
4. Al-Kahtani, N., & Alshahrani, A. (2023). The Role of Project Governance in Driving Digital Transformation in Saudi Arabia. *Middle East Journal of Management*, 12(4), 365–384.
<https://doi.org/10.1504/MEJM.2023.130512>
5. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
<https://hbr.org/product/leading-digital-turning-technology-into-business-transformation/16465-HBK-ENG>
6. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (13th ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
<https://www.wiley.com/en-us/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+13th+Edition-p-9781119805375>
7. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2020). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 67–72.
<https://sloanreview.mit.edu/article/strategy-not-technology-drives-digital-transformation>
8. Deloitte. (2023). *Digital Transformation in the Middle East: Readiness, Challenges, and Future Outlook*. Dubai: Deloitte Insights.
<https://www.deloitte.com/mena/en/insights/industry/technology/digital-transformation-middle-east.html>

الملاحق

الملحق (أ): أداة الدراسة (الاستبيان)

عنوان الاستبيان:

نضج إدارة المشاريع وعلاقته بالجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي في الشركات السعودية الخاصة

الجهة المنفذة:

الباحث / عبد الله عثمان الزهراني
قسم إدارة الأعمال / إدارة المشاريع – جامعة [ميدأوشن]

هدف الاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى جمع بيانات ميدانية حول مستوى نضج إدارة المشاريع ومدى جاهزية المؤسسات السعودية الخاصة للتحويل الرقمي، وذلك ضمن متطلبات استكمال مشروع التخرج.

تعليمات عامة:

- هذا الاستبيان لأغراض علمية فقط، وستُعامل جميع المعلومات بسرية تامة.
- يُرجى الإجابة على جميع الأسئلة بموضوعية وصدق.
- لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة، وإنما تعكس آراؤكم الشخصية وخبرتكم العملية.

القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الشخصية)

المتغير	الفئات
الجنس	أنثى ☐ ذكر ☐
الفئة العمرية	أكثر 45 ☐ 35-44 ☐ 25-34 ☐ أقل من 25 ☐
المؤهل العلمي	ماجستير فأعلى ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم ☐ ثانوي ☐
سنوات الخبرة	أكثر من 6 سنوات ☐ من 3 إلى 6 ☐ أقل من 3 ☐
القطاع الذي تعمل به	لوجستي ☐ حكومي ☐ تعليمي ☐ خدمي ☐ تقني ☐

القسم الثاني: محور نضج إدارة المشاريع

يرجى تحديد مدى موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي
(أوافق بشدة = 5 أوافق = 4 محايد = 3 أعارض = 2 أعارض بشدة = 1)

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	تُطبّق الشركة منهجيات واضحة في إدارة المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
2	تتوفر خطة زمنية لكل مشروع ويتم الالتزام بها	☐	☐	☐	☐	☐
3	يتم تقييم أداء المشاريع بعد الانتهاء بشكل منهجي	☐	☐	☐	☐	☐
4	داخل الشركة (PMO) يوجد مكتب رسمي لإدارة المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
5	تُدار المخاطر بفعالية ضمن كل مشروع	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: محور الجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي

م	العبارة	1	2	3	4	5
1	يتم استخدام أدوات وتقنيات حديثة في تنفيذ المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
2	يتلقى موظفو المشاريع تدريباً دورياً في إدارة المشاريع	☐	☐	☐	☐	☐
3	لدى الشركة بنية تحتية رقمية قوية تدعم التحويل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
4	توفر القيادة العليا دعماً ملموساً للتحويل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
5	الثقافة التنظيمية داخل الشركة مشجعة على التغيير والابتكار	☐	☐	☐	☐	☐
6	يمتلك الموظفون المهارات الرقمية اللازمة للتعامل مع التقنيات الحديثة	☐	☐	☐	☐	☐
7	يتم تخصيص ميزانيات مستقلة لمشاريع التحويل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
8	لدى الشركة رؤية واضحة وخطة استراتيجية للتحويل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
9	التحويل الرقمي يُدار كمبادرة منظمة وليست مبادرات فردية	☐	☐	☐	☐	☐

الملحق (ب): نتائج التحليل الإحصائي التفصيلي

هذا الملحق يتضمن الجداول الإحصائية التي توضح تفاصيل نتائج الاستبيان.

البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التقدير
محور نضج إدارة المشاريع	2.4	1.18	منخفض إلى متوسط
محور الجاهزية الرقمية	2.4	1.13	منخفض إلى متوسط
معامل الارتباط بين المتغيرين	0.72	—	(Sig = 0.000) دال إحصائياً
(R ²) نسبة التفسير	0.52	—	مرتفع

الملحق (ج): نموذج الموافقة الأكاديمية

تم اعتماد هذا البحث ضمن متطلبات مشروع التخرج في جامعة [ميدأوشن]، قسم إدارة الأعمال / إدارة المشاريع.

- اسم الطالب: عبد الله عثمان الزهراني
- عنوان المشروع: نضج إدارة المشاريع وعلاقته بالجاهزية الرقمية للتحويل الرقمي في الشركات السعودية الخاصة
- المشرف الأكاديمي: د. عبد الرحيم نادر