

Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

Project Template

Faculty of Management
Midocean University

قياس جاهزية الشركات السعودية الخاصة للتحويل الرقمي من منظور إدارة المشاريع

أسم الطالب

عبد الله عثمان الزهراني

رقم الجامعي

221000702

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

السنة الثالثة – الفصل الثالث – يونيو 2025م.

جدول المحتويات

3.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4.....	1.1. المقدمة:
5.....	1.2. مشكلة الدراسة
6.....	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6.....	1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي
7.....	1.3. أهمية الدراسة
7.....	1.3.1. على المستوى النظري:
7.....	1.3.2. على المستوى التطبيقي:
8.....	1.4. أسئلة الدراسة
9.....	1.5. أهداف الدراسة
9.....	1.6. فرضيات الدراسة
10.....	1.7. نموذج الدراسة
11.....	1.8. منهجية الدراسة
12.....	1.9. الدراسة الميدانية
13.....	1.10. مخطط المشروع المقترح
	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
1.....	
	4
15.....	2.1. المقدمة:
16.....	2.2. المتغير المستقل
17.....	2.3. المتغير التابع
18.....	2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
20.....	2.5. الخاتمة
21.....	قائمة المراجع

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. وتعد 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.

□ سؤال البحث الرئيسي:

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

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 تنل 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 مفهومي 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.

كما أن الدراسة تقدم نموذجاً أولياً يمكن البناء عليه في أبحاث مستقبلية لتطوير أدوات القياس والتقييم الخاصة بمشروعات التحول الرقمي، وخصوصاً في بيئة الأسواق الخليجية والسعودية، التي لا تزال بحاجة إلى دراسات ميدانية أكثر ارتباطاً بواقعها الإداري والثقافي.

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 تساعد في تقييم جاهزيتها المؤسسية للتحول الرقمي قبل الشروع في تنفيذ أي مشروع تقني أو رقمي. حيث أن كثيراً من المؤسسات تقدم على تنفيذ مشروعات التحول دون تقييم واقعي لمواردها، وهياكلها الإدارية، ونضجها في إدارة المشاريع، مما يؤدي إلى تعثر المشاريع أو فشلها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تُسهم 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 التحول الرقمي بشكل أكثر اتساقاً 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، خصوصاً في المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تفتقر إلى خبرات رقمية متقدمة.

1.4. أسئلة الدراسة

1. ما مستوى جاهزية الشركات السعودية الخاصة للتحول الرقمي من منظور إداري؟
2. ما دور ممارسات إدارة المشاريع في تعزيز جاهزية المؤسسات للتحول 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.

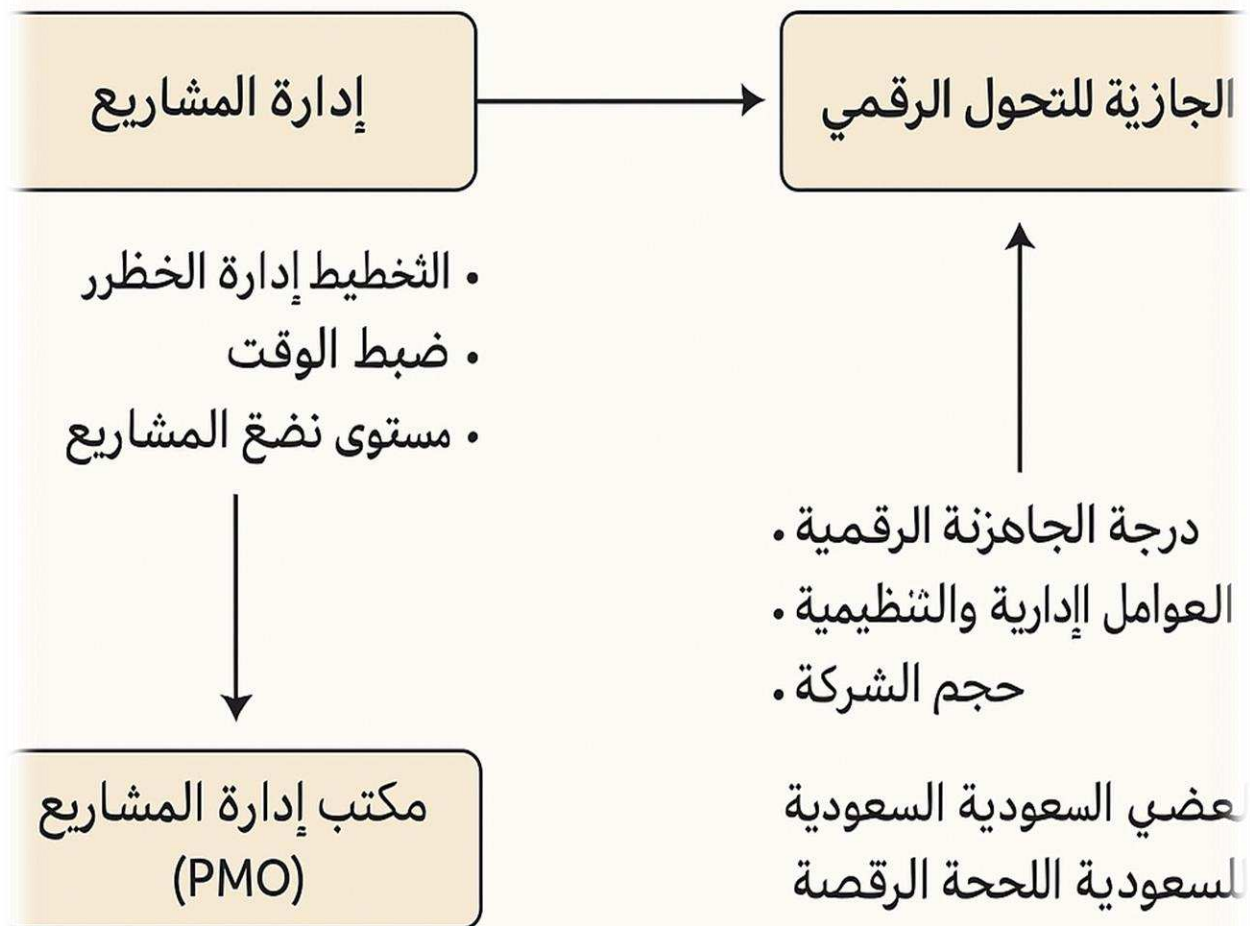
Hb: الفرضية الفرعية الثانية

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



1.8. 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.

ستراتيجية 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

1.9. 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 ل يستهدف 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 ☐

ثالثًا: 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	☐	☐	☐	☐	☐

1.10. مخطط المشروع المقترح

رقم الفصل	عنوان الفصل	محتوى الفصل
الفصل الأول	الإطار العام للدراسة	يتضمن: المقدمة، مشكلة الدراسة، فجوات نظرية وتطبيقية، أهمية الدراسة، أسئلة البحث، أهداف البحث، فرضيات البحث، نموذج الدراسة، منهجية البحث، الدراسة الميدانية، والمخطط المقترح.
الفصل الثاني	الدراسات السابقة / الإطار النظري	يتناول: نظرة عامة على المفاهيم الأساسية، تحليل الأدبيات المتعلقة بـ "إدارة المشاريع" و "الجاهزية الرقمية"، العلاقة بين المتغيرين، نظريات ذات صلة، ورسوم و جداول من الدراسات السابقة.
الفصل الثالث	منهجية البحث	يتضمن شرحاً لصلة البحث: الفلسفة، المنهج، الاستراتيجية، نوع البحث، الأفق الزمني، أداة جمع البيانات، وأسلوب تحليلها، إضافة إلى وصف العينة والحدود الزمانية والمكانية.
الفصل الرابع	التحليل الإحصائي	يشمل: عرض النتائج الإحصائية المستخرجة من الاستبيان، تحليلات وصفية، اختبار الفرضيات، SPSS واستخدام أدوات مثل.
الفصل الخامس	مناقشة النتائج والخاتمة	يتناول: تفسير النتائج، مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة، استنتاجات البحث، التوصيات، حدود الدراسة، واقتراحات للدراسات المستقبلية.
الملاحق		يتضمن: نسخة الاستبيان المستخدم، تعليمات التوزيع، الجداول التكميلية.
قائمة المراجع		، لا تقل عن 20 مرجعاً أكاديمياً APA تشمل: جميع المصادر المستخدمة بصيغة

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 : تهاني الحربي، ريم الرابغي
- 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 هيكلية 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 يقيم 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 للتحول الرقمي، انطلاقًا 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 للتحول.
2. المهارات الرقمية البشرية: قدرة الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية والتكيف مع التحول.
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 تقتصر على 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 UTAUT نموذج	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 (2025) الرابعي	دور الحكومة الرقمية في تبني التقنيات الناشئة
الحاجة إلى تقييم أولي للجاهزية قبل تنفيذ التحويل	وصفي استكشافي	اقتراح استراتيجيات 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 التحول الرقمي في المؤسسات، خاصة فيما يتعلق بمستوى **الجاهزية المؤسسية** كعامل رئيس لنجاح تبني التقنيات الرقمية. ومع ذلك، فإن تناول 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 دراسات عربيتان بارزتان - *القحطاني وعبير* (2024)، و*أبوعلوان* (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 التحول 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، يُلاحظ 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، والمراقبة 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.

قائمة المراجع

1. القحطاني، م. م.، وعبير. (2024). العوامل المؤثرة على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي التوليدي (GAI) في التعلم في ضوء النظرية الموحدة لقبول التكنولوجيا (UTAUT). *مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط*.
https://journals.ekb.eg/article_403707_0.html
2. Al-Qahtani, A. (2024). *Factors affecting the use of Generative AI Applications based on UTAUT*. *Journal of Faculty of Education*.
https://mfes.journals.ekb.eg/article_403707.html?lang=en
3. الحربي، ت.، و الرابغي، ر. (2025). دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية. *مجلة دراسات المعلومات والتقنية، QScience*.
<https://www.qscience.com/content/journals/10.5339/jist.2025.7>
4. أبو علوان، س. م. (2022). استراتيجيات لتفعيل التعليم الإلكتروني في السودان أثناء الجوائح العالمية: جائحة كورونا نموذجًا. *مجلة دراسات المعلومات QScience*.
<https://www.qscience.com/content/journals/10.5339/jist.2022.7>
5. Al-Kahtani, N., Alshamrani, A., & Alharbi, S. (2022). *Digital Health Transformation in Saudi Arabia: A Cross-Sectional Analysis*. SAGE Open Medicine.
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/20552076221117742>
6. Alrubaidi, M. (2024). *Evaluating the Effects of Digital Transformation on Facilities Management Projects in Saudi Arabia*. *Open Journal of Civil Engineering*, 14(4), 129–148. https://www.scirp.org/pdf/ojce2024144_31881970.pdf
7. PMI – Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition*. PMI.
8. Ifinedo, P. (2018). *Examining technology-related capabilities and readiness for digital transformation in the public sector*. *Government Information Quarterly*, 35(3), 472–484.
9. Capgemini Consulting. (2017). *The Digital Talent Gap: Are Companies Doing Enough?*
<https://www.capgemini.com>
10. TM Forum. (2021). *Digital Maturity Model (DMM) Framework*. <https://www.tmforum.org>