

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص.....

عنوان البحث

دور التحول الرقمي في تحسين أداء إدارة المشاريع: دراسة حالة على الشركات
المتوسطة والكبرى في السعودية

إعداد الطالب/

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

شهد العالم في السنوات الأخيرة تحولاً جذرياً في طريقة عمل المؤسسات والشركات، مدفوعاً بالتطور التكنولوجي المتسارع والتوجه نحو الرقمنة في مختلف القطاعات. يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية الحديثة في جميع جوانب العمل داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تغييرات عميقة في كيفية تنفيذ العمليات الداخلية، والتفاعل مع العملاء، وتقديم المنتجات والخدمات. ويشمل التحول الرقمي استخدام البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وغيرها من التقنيات المتطورة التي تُساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز تجربة العملاء، ودفع عجلة الابتكار داخل المؤسسات (ضيف، 2023).

في هذا السياق، تُولي المملكة العربية السعودية اهتماماً كبيراً بالتحول الرقمي باعتباره أحد الركائز الأساسية لرؤية 2030، التي تهدف إلى تحقيق التنوع الاقتصادي، وتقليل الاعتماد على النفط، وتعزيز كفاءة القطاعات الحكومية والخاصة. ويُعزز التحول الرقمي من قدرة المملكة على تحسين جودة الخدمات المقدمة، ودعم الابتكار، ورفع مستوى التنافسية في السوق المحلي والدولي. ولتحقيق هذه الأهداف، تم إطلاق العديد من المبادرات والاستراتيجيات الوطنية التي تُركز على تطوير البنية التحتية الرقمية، وتحسين الخدمات الإلكترونية، وتشجيع تبني التقنيات الحديثة في مختلف المجالات. (Vision 2030, 2023)

وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها المملكة لتعزيز التحول الرقمي، إلا أن الشركات المتوسطة والكبرى تواجه تحديات متعددة عند تبني هذه التقنيات في إدارة المشاريع. ومن أبرز هذه التحديات عدم وضوح الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع، حيث تتباين النتائج بين الشركات التي تبنت التحول الرقمي بنجاح وبين الشركات التي لم تستطع تحقيق الفوائد المرجوة منه. كما أن بعض الشركات تُعاني من غياب الاستراتيجيات المناسبة لتنفيذ التحول الرقمي بفعالية، أو من نقص المهارات الرقمية اللازمة بين الموظفين، مما يُعرقل عملية التحول ويحدّ من تأثيره الإيجابي على أداء المشاريع.

بناءً على ما سبق، تنبع أهمية هذا البحث من الحاجة إلى دراسة وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع في الشركات المتوسطة والكبرى داخل المملكة العربية السعودية. ويهدف البحث إلى تحديد العوامل التي تُعيق أو تُعزز نجاح التحول الرقمي في هذا السياق، مع تقديم توصيات عملية تساعد الشركات على الاستفادة المثلى من التحول

الرقمي وتحقيق أفضل النتائج. كما يُساهم البحث في دعم رؤية المملكة 2030 من خلال تسليط الضوء على أفضل الممارسات والاستراتيجيات التي يُمكن أن تتبناها الشركات لتعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها التنموية عبر التحول الرقمي (ضيف، 2023)

مشكلة الدراسة:

في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم الرقمي، أصبح التحول الرقمي عنصراً محورياً في تطوير استراتيجيات الأعمال وتحسين كفاءة العمليات داخل المؤسسات. لم تعد الشركات، وخاصة المتوسطة والكبرى منها، قادرة على الاعتماد على الأساليب التقليدية لإدارة المشاريع، بل أصبح من الضروري تبني الأدوات والتقنيات الرقمية الحديثة لضمان تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة أكبر (Chernova et al., 2023). يعد التحول الرقمي في إدارة المشاريع من أكثر الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر على نجاح الأعمال، حيث يتيح استخدام تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وأدوات التحليل الضخمة تحسين التخطيط، متابعة تقدم المشاريع، والتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها (Dahmer, 2024).

مع ذلك، فإن التحول الرقمي لا يخلو من التحديات، حيث تواجه الشركات صعوبات في تنفيذ هذه التغيرات بسبب العديد من العوامل، مثل مقاومة التغيير التنظيمي، ضعف البنية التحتية التقنية، ونقص المهارات الرقمية بين الموظفين (Rahimian, 2020). تشير الدراسات إلى أن العديد من المؤسسات التي بدأت في تطبيق التحول الرقمي لم تحقق النتائج المتوقعة، إما بسبب عدم وضوح استراتيجيات التنفيذ أو لعدم التوافق بين الأدوات الرقمية والهيكل الإداري القائم (Gonçalves et al., 2023). بالإضافة إلى ذلك، فإن التكلفة العالية للتحول الرقمي تشكل عبءاً أمام العديد من الشركات، مما يدفعها إلى تبني التحول الرقمي بشكل تدريجي، مما قد يؤثر على كفاءة إدارة المشاريع وسرعة إنجازها (Eyieyien et al., 2024).

على المستوى المحلي، وبالنظر إلى رؤية المملكة العربية السعودية 2030 التي تهدف إلى تعزيز الاقتصاد الرقمي، فإن الشركات المتوسطة والكبرى في المملكة مطالبة بالتحول الرقمي لضمان تحقيق تنافسية أعلى وزيادة الإنتاجية. ومع ذلك، فإن مستوى تبني هذه الشركات للتحول الرقمي يختلف من قطاع إلى آخر، فبينما نجحت بعض الشركات في دمج التكنولوجيا الرقمية بفاعلية، لا تزال العديد منها تواجه تحديات مرتبطة بالبنية التحتية، الموارد البشرية، والتكلفة

التشغيلية (Gonçalves et al., 2023). في ظل هذه التحديات، يبرز التساؤل حول مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء إدارة المشاريع في الشركات المتوسطة والكبرى في المملكة العربية السعودية، وما العوامل التي تسهم في إنجاح هذه العملية لضمان تحقيق أقصى استفادة من التقنيات الرقمية الحديثة؟

أهمية الدراسة:

يُعد التحول الرقمي في إدارة المشاريع من القضايا البحثية الهامة التي تثير اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء، نظرًا لدوره في تحسين كفاءة المشاريع، تقليل التكاليف، وتسريع إنجاز المهام. تتجلى أهمية هذه الدراسة من خلال بعدين رئيسيين: البعد الأكاديمي والعلمي، والبعد التطبيقي للشركات وصُنّاع القرار.

الأهمية الأكاديمية والعلمية

يُساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بإدارة المشاريع والتحول الرقمي، وذلك من خلال تقديم تحليل شامل لكيفية تأثير الأدوات الرقمية على أداء المشاريع في الشركات المتوسطة والكبرى. يُعد فهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع أمرًا حيويًا للأوساط الأكاديمية، حيث يساعد على تطوير نماذج نظرية جديدة حول كيفية تحسين استراتيجيات الإدارة الرقمية (Gonçalves et al., 2023).

علاوة على ذلك، تشير الدراسات الحديثة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تحسين العمليات التشغيلية، بل يشمل أيضًا تطوير المهارات القيادية والإدارية داخل المؤسسات. فالتكامل بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع يساهم في تشكيل رؤية أكثر وضوحًا لكيفية تحسين عمليات اتخاذ القرار، خاصة في بيئات العمل التي تتسم بالتعقيد والتغير المستمر (Eyieyien et al., 2024).

إضافةً إلى ذلك، توفر الدراسة فرصة للباحثين لاختبار مدى تأثير عوامل مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، وأنظمة تحليل البيانات الضخمة على أداء المشاريع، مما يساهم في تطوير إطار نظري يمكن تطبيقه في مجالات أخرى غير إدارة المشاريع (Chernova et al., 2023).

الأهمية التطبيقية للشركات وصُنّاع القرار

من الناحية التطبيقية، تُساعد هذه الدراسة الشركات المتوسطة والكبرى في المملكة العربية السعودية على تبني التحول الرقمي بطريقة أكثر كفاءة، من خلال تسليط الضوء على أفضل الممارسات التي تسهم في تحسين إدارة المشاريع وزيادة الإنتاجية. في بيئة تتزايد فيها التحديات التنافسية، فإن الشركات التي تتبنى التحول الرقمي بفاعلية تكون أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات السوقية، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Dahmer, 2024).

كما تساعد الدراسة صنّاع القرار على فهم التحديات التي تواجه الشركات أثناء التحول الرقمي، وتقديم توصيات قائمة على الأدلة العلمية حول كيفية تحسين البنية التحتية الرقمية وتطوير برامج تدريبية للموظفين لضمان نجاح عملية التحول (Rahimian, 2020).

إضافةً إلى ذلك، فإن نتائج الدراسة يمكن أن تُستخدم في وضع سياسات وطنية لدعم التحول الرقمي في قطاع الأعمال، من خلال تحديد العوامل التي تسهم في نجاح المشاريع الرقمية، ومعالجة العقبات التنظيمية التي قد تعيق تنفيذها. كما يمكن أن تساعد صنّاع القرار في تصميم استراتيجيات تشجيعية لتعزيز تبني التحول الرقمي، بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030 في تعزيز الاقتصاد الرقمي (Gonçalves et al., 2023).

أهداف الدراسة:

- تحديد أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في الشركات المتوسطة والكبرى.
- دراسة العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل بيئة إدارة المشاريع.
- استكشاف التحديات التي تواجه الشركات عند تطبيق التحول الرقمي في إدارة المشاريع.
- تقديم توصيات عملية لتعزيز كفاءة إدارة المشاريع من خلال التحول الرقمي.

التساؤلات البحثية

- ما مدى تأثير التحول الرقمي على تحسين أداء إدارة المشاريع؟
- ما العوامل التي تسهم في نجاح تطبيق التحول الرقمي في إدارة المشاريع؟
- ما التحديات التي تواجه الشركات عند تبني التحول الرقمي؟
- كيف يمكن تعزيز استخدام التحول الرقمي لتحقيق نتائج أكثر كفاءة في إدارة المشاريع؟

الفروض البحثية

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين أداء إدارة المشاريع، حيث تساهم التقنيات الرقمية الحديثة في رفع كفاءة العمليات وتقليل المخاطر التشغيلية.
- تواجه الشركات المتوسطة والكبرى تحديات مؤثرة في تبني التحول الرقمي في إدارة المشاريع، مثل نقص المهارات الرقمية، مقاومة التغيير، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، مما يؤثر على تحقيق الاستفادة الكاملة منه.

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

"التحديات التي تواجه كبار السن في ضوء التحول الرقمي في المجتمع السعودي"

هدفت الدراسة إلى تحديد التحديات التي يواجهها كبار السن في المملكة العربية السعودية نتيجة التحول الرقمي، مع التركيز على مدينة الرياض. استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي على عينة عشوائية مكونة من 526 شخصًا من كبار السن السعوديين، وجمعت البيانات باستخدام أداة الاستبانة.

توصلت الدراسة إلى أن التحديات الإدارية والاقتصادية جاءت في المرتبة الأولى، تليها التحديات النفسية، ثم التحديات الاجتماعية والذاتية. أظهرت النتائج أن كبار السن يواجهون صعوبات في التعامل مع البيئة الرقمية، ويعتبرون أن استخدامها مضيعة للوقت، كما أن ضعف مهاراتهم في استخدام التكنولوجيا يجعلهم غير قادرين على التكيف مع الخدمات الرقمية. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت الدراسة وجود تفاوتات إحصائية في التحديات وفقًا لعوامل مثل العمر، المستوى التعليمي، والحالة الوظيفية، حيث تزداد التحديات مع التقدم في العمر، وتقل مع ارتفاع المستوى التعليمي. كما بينت النتائج أن كبار السن الذين لا يعملون يواجهون تحديات أكبر مقارنة بمن هم في وظائف أو متقاعدين من وظائف إدارية.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والمقترحات التي تهدف إلى تخفيف التحديات الرقمية التي تواجه كبار السن، من خلال تحسين مستوى التدريب الرقمي، وتطوير خدمات إلكترونية أكثر سهولة، وتعزيز السياسات الحكومية لدعم اندماج كبار السن في المجتمع الرقمي (الشهراني ، 2022).

"العوامل المؤثرة على توقعات ونوايا الموظفين لدعم التحول الرقمي في بيئة العمل: دراسة تجريبية على قطاع الخدمات المالية في محافظة الدقهلية".

تناولت الدراسة موضوع التحول الرقمي في قطاع الخدمات المالية، حيث ركزت على العوامل التي تؤثر على استعداد الموظفين لدعم التحول الرقمي وتوقعاتهم بشأن تأثيره على بيئة العمل. أوضحت الدراسة أن العامل الحاسم في نجاح أي تحول رقمي هو تقبل الموظفين واستعدادهم للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة، حيث أن المقاومة للتغيير تعد من أكبر العوائق التي تواجه المؤسسات خلال عملية التحول الرقمي.

استندت الدراسة إلى نظرية تحديد الذات (Self-Determination Theory) لتحليل مدى تأثير البيئة الرقمية الجديدة على رضا الموظفين ومستوى تحفيزهم. وأظهرت النتائج أن الموظفين الذين لديهم مستوى عالٍ من الكفاءة الرقمية والاستقلالية في العمل كانوا أكثر تقبلاً للتحول الرقمي، بينما أولئك الذين شعروا بأن التحول يفرض قيوداً جديدة أو يعزز مراقبة الإدارة كانوا أقل دعماً للتحول الرقمي.

كما كشفت الدراسة عن أربع عوامل رئيسية تؤثر في دعم الموظفين للتحول الرقمي:

1. الإدراك لقيمة التحول الرقمي: حيث أن الموظفين الذين يرون أن التكنولوجيا ستساعدهم في تحسين الإنتاجية وأداء مهامهم كانوا أكثر دعماً للتحول الرقمي.
2. المخاوف من فقدان الوظائف: حيث أن الموظفين الذين يخشون أن يؤدي التحول الرقمي إلى تقليل الحاجة إليهم أبدوا مقاومة أكبر تجاه التغيير.
3. الدعم الإداري والتدريبي: المؤسسات التي وفرت تدريباً مستمراً وموارد دعم كافية شهدت استجابة أكثر إيجابية من قبل الموظفين للتحول الرقمي.

البيئة التنظيمية والثقافية: بيئات العمل التي تتبنى ثقافة الابتكار وتشجع على التعلم المستمر كانت أكثر قدرة على تحقيق تحول رقمي ناجح.

خلصت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على إدارة التغيير الفعالة، حيث يجب على الشركات والمؤسسات المالية التركيز على توفير بيئة داعمة للموظفين من خلال تحسين التدريب، وتوضيح الفوائد المباشرة للتحول الرقمي، وتقليل المخاوف المرتبطة بالتكنولوجيا. كما أوصت الدراسة بأهمية تبني نهج تدريجي للتحول الرقمي، بحيث يتم تنفيذ التكنولوجيا على مراحل لتسهيل تكيف الموظفين معها، بدلاً من فرضها بشكل مفاجئ.

"تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي"

تناولت الدراسة كيفية تفعيل دور القيادات المدرسية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، وذلك في ظل التغيرات السريعة التي يشهدها قطاع التعليم بسبب التطورات التكنولوجية المتسارعة. ركزت الدراسة على أهمية تبني القادة المدرسيين للمهارات الرقمية وتعزيز قدرتهم على إدارة عمليات التحول الرقمي بكفاءة لضمان تحقيق أقصى استفادة من التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.

أوضحت نتائج الدراسة وجود تباين في متطلبات تحقيق التحول الرقمي بين القيادات المدرسية، حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات الذكور والإناث فيما يتعلق بأبعاد الاتصال والتواصل، التخطيط، التحفيز، والتقييم، وكانت هذه الفروق لصالح الفئة الأعلى في المتوسط، وهي الإناث. كما أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي يتطلب تحسين مستوى التدريب المقدم للقيادات المدرسية، وتعزيز الوعي بأهمية تبني التكنولوجيا في المدارس، بالإضافة إلى الحاجة لوضع استراتيجيات واضحة لدعم هذا التحول.

قدمت الدراسة تصورًا مقترحًا لتفعيل دور القيادات المدرسية في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، والذي شمل تطوير برامج تدريبية مكثفة لتعزيز المهارات الرقمية، وتحسين البنية التحتية التكنولوجية للمدارس، وزيادة التعاون بين الإدارات التعليمية والجهات الحكومية لضمان استدامة التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة داخل المدارس لدعم وتنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي، مع توفير الدعم الإداري والفني المستمر لضمان

نجاح هذه العملية. (قزمان وآخرون ، 2023)

"بيئة تعلم إلكترونية لتنمية بعض مهارات التحول الرقمي لدى أخصائي تكنولوجيا التعليم في ضوء رؤية مصر

2030"

هدفت الدراسة إلى تطوير بيئة تعلم إلكترونية تسهم في تنمية مهارات التحول الرقمي لدى أخصائي تكنولوجيا التعليم، وذلك في إطار تحقيق متطلبات رؤية مصر 2030 التي تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي في قطاع التعليم. ركزت الدراسة على تحسين قدرات الأخصائيين في مجالات إدارة المحتوى الرقمي، استخدام المنصات التعليمية التفاعلية، وتطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم.

اعتمد الباحثون على المنهج التجريبي القائم على المجموعة الواحدة، حيث تم اختبار مجموعة من الأخصائيين قبل وبعد استخدام بيئة التعلم الإلكترونية لقياس مدى تأثيرها على اكتسابهم للمهارات الرقمية. أوضحت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي لصالح التطبيق البعدي، مما يشير إلى تحسن ملحوظ في مهارات الأخصائيين بعد استخدام بيئة التعلم الإلكترونية.

أكدت الدراسة أن التدريب عبر بيئات التعلم الإلكترونية يزيد من كفاءة الأخصائيين في التعامل مع الأدوات الرقمية الحديثة، كما يعزز من قدرتهم على توظيف التكنولوجيا في تطوير المناهج وتحسين العملية التعليمية. وأوصت الدراسة بضرورة دمج بيئات التعلم الرقمية في البرامج التدريبية الموجهة لأخصائي تكنولوجيا التعليم، مع توفير دعم مستمر لضمان تحقيق الأثر المطلوب من التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية (على ، 2023).

"تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة: دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة"

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التحول الرقمي في تحسين مستوى الخدمة المقدمة من قبل الإدارة العامة للمرور في محافظة القاهرة، من خلال دراسة تأثير متطلبات التحول الرقمي مثل الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، والموارد البشرية على أبعاد الأداء الخدمي، والتي تشمل الاستجابة، الاعتمادية، الملموسية، الضمان، والتعاطف.

اعتمدت الدراسة على النهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام استبيان لجمع البيانات من موظفي الإدارة العامة للمرور، وتم توزيع 861 استبياناً، ومن بينها كانت 831 استبياناً صالحاً للتحليل الإحصائي. أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي وتحسين أداء الخدمات المقدمة من وحدات المرور، حيث ساهمت التقنيات الرقمية في تسريع عمليات إصدار التراخيص، تقليل الأخطاء البشرية، وتعزيز جودة التفاعل مع المواطنين. كما كشفت الدراسة أن القيادة التحويلية تلعب دوراً رئيسياً في تعزيز تبني التحول الرقمي بين الموظفين، حيث إن دعم الإدارة واستخدام استراتيجيات تدريب فعالة ساهم بشكل كبير في تحسين مستوى الخدمة.

أوصت الدراسة بضرورة تسريع تنفيذ المشروع الوطني للتحول الرقمي، باعتباره أحد العناصر الأساسية لتحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومية، وتقديم خدمات إلكترونية متطورة. كما أكدت على أهمية بناء اقتصاد رقمي قوي وتعزيز الابتكار التكنولوجي في المؤسسات الحكومية لضمان تقديم خدمات ذات جودة أعلى، وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة (شديد ، 2021).

"دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات في محافظة القنفذة"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور سياسات التعليم في دعم التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية وفق رؤية 2030، وذلك من خلال استقصاء آراء المعلمات في محافظة القنفذة حول مدى تطبيق هذه السياسات وتأثيرها على العملية التعليمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبيان تم توزيعه على عينة من 380 معلمة تم اختيارهن بطريقة العينة العشوائية الطبقية من بين 3544 معلمة في المحافظة.

توصلت الدراسة إلى أن الدور العام لسياسات التعليم في تحقيق التحول الرقمي جاء بمستوى مرتفع، حيث تصدرت السياسات المرتبطة بنشر ثقافة التحول الرقمي قائمة المحاور المدروسة، بينما جاءت السياسات المتعلقة بتمويل التحول الرقمي في المرتبة الأخيرة. كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعض المحاور، مثل تصميم البرامج التعليمية الرقمية وإعداد الموارد البشرية المؤهلة، وكانت هذه الفروق لصالح المعلمات اللواتي لديهن خبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات. في المقابل، لم تظهر فروق إحصائية واضحة في المحاور المتعلقة بنشر ثقافة التحول الرقمي بناءً على متغير سنوات الخبرة.

أوصت الدراسة بضرورة استمرار تقييم السياسات التعليمية بشكل دوري لمواءمتها مع متطلبات التحول الرقمي، وتعزيز التكامل بين المؤسسات التعليمية والجهات الحكومية والخاصة لدعم البنية التحتية الرقمية، وتوفير برامج تدريبية مستمرة للمعلمين تتيح لهم اكتساب المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة التعليمية الحديثة. كما شددت على أهمية استثمار الموارد المالية في تمويل التحول الرقمي لضمان استدامته وتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 في مجال التعليم.

الدراسات الأجنبية:

دراسة بعنوان "Digital Transformation in Project Management" تناولت كيفية تأثير التحول الرقمي على الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات، مع التركيز على المهارات الرقمية المطلوبة لتطبيق العمليات التشغيلية بفعالية. توصلت الدراسة إلى أن تبني الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي والأنظمة الذكية يساهم في تحسين التنسيق بين فرق العمل ويؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة. كما أكدت على ضرورة تطوير مهارات الموظفين لضمان نجاح التحول الرقمي في إدارة المشاريع (Chernova et al., 2023).

بحث آخر بعنوان "Navigating Project Management in the Digital Transformation Era" استعرض كيف تؤثر التحولات الرقمية على عمليات إدارة المشاريع، مسلطاً الضوء على أهمية تبني منهجيات مثل Scrum و Kanban في تعزيز سرعة تنفيذ المشاريع وتحسين جودة المخرجات. وأظهرت النتائج أن الشركات التي تبنت أدوات إدارة المشاريع الرقمية مثل Asana و Trello حققت مستويات أعلى من الإنتاجية والشفافية في إدارة المهام. كما أوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في تدريب الموظفين على استخدام هذه الأدوات لضمان التحول الرقمي الناجح (Dahmer, 2024).

أما الدراسة المعنونة "The Relationship Between Project Management and Digital Transformation: A Systematic Literature Review" فقد قدمت مراجعة منهجية للدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع. أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على استخدام التكنولوجيا، بل يتطلب إعادة هيكلة العمليات التنظيمية وتعزيز المرونة في اتخاذ القرار. كما أشارت النتائج إلى أن الشركات التي استثمرت في التحليل الرقمي المتقدم والذكاء الاصطناعي شهدت تحسناً ملحوظاً في كفاءة تنفيذ المشاريع. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات تكامل بين الأدوات الرقمية والبنية الإدارية لضمان نجاح التحول الرقمي (Gonçalves et al., 2023).

وفي دراسة بعنوان "Strategic Approaches for Successful Digital Transformation in Project Management Across Industries" تم تحليل الاستراتيجيات الناجحة التي يمكن تطبيقها لضمان تحول رقمي فعال في إدارة المشاريع. أوضحت الدراسة أن الشركات التي تبنت تقنيات مثل الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة كانت أكثر قدرة على التكيف مع التحديات السوقية وتحقيق كفاءة تشغيلية أعلى. كما خلصت الدراسة إلى أن القيادة الفعالة تلعب دورًا حاسمًا في نجاح التحول الرقمي، حيث أظهرت النتائج أن الشركات التي تمتلك فرق قيادة مدربة رقميًا كانت أكثر قدرة على تحقيق التحول الرقمي الناجح. وأوصت الدراسة بضرورة تبني نهج تدريجي للتحول الرقمي، مع توفير الدعم الإداري والتدريب المستمر للموظفين (Eyieyien et al., 2024).

وأخيرًا، تناولت دراسة بعنوان "Managing Your Digital Transformation" دور الإدارة الفعالة في نجاح مشاريع التحول الرقمي. أوضحت الدراسة أن تحديد المشاريع الرقمية المناسبة وتنفيذها وفقًا لإطار عمل واضح، مثل PMBOK (Project Management Body of Knowledge)، يزيد من فرص نجاح التحول الرقمي. كما بينت النتائج أن المؤسسات التي تعتمد على نماذج إدارة المشاريع التقليدية دون دمج الأدوات الرقمية تواجه صعوبات في تحقيق أهدافها الرقمية. وأوصت الدراسة بأن يكون التحول الرقمي مدعومًا برؤية استراتيجية واضحة، مع تحسين التنسيق بين فرق العمل وتطبيق نظم رقابة فعالة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة (Rahimian, 2020).

تحليل الفجوات البحثية

على الرغم من الكم المتزايد من الدراسات حول التحول الرقمي وإدارة المشاريع، لا تزال هناك فجوات بحثية تتطلب المزيد من التحقيق. أظهرت بعض الدراسات أن التحول الرقمي يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي من خلال تبني القيادة التحويلية والتكنولوجيا الرقمية المتقدمة (Yang et al., 2024). ومع ذلك، فإن القليل من الأبحاث ركزت على دور العوامل البشرية والثقافية في إنجاح التحول الرقمي في إدارة المشاريع. معظم الدراسات تناولت الأثر التقني والإداري دون أن تدمج العوامل السلوكية والنفسية التي قد تؤثر على استيعاب الموظفين لهذه التغيرات.

هناك أيضًا نقص في الأبحاث التي تستكشف العلاقة السببية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء التنظيمي، حيث أن معظم الدراسات المتاحة تركز على العلاقة الترابطية وليس التأثير المباشر بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع (Gonçalves et al., 2023). علاوة على ذلك، فإن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على أساليب بحث كمية فقط،

بينما هناك حاجة لدراسات نوعية تحليلية تركز على التأثير العميق للتحول الرقمي على فرق العمل والإدارة داخل المؤسسات.

بالإضافة إلى ذلك، لم يتم بحث كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في بيئات غير مستقرة أو غير مؤكدة، مثل تلك التي تتأثر بتغيرات اقتصادية أو تنظيمية سريعة (Gun et al., 2024). كما أن معظم الأبحاث تركز على القطاعات الكبرى مثل التصنيع والتكنولوجيا، ولكن هناك فجوة فيما يتعلق بتحليل تأثير التحول الرقمي في الشركات المتوسطة والكبرى في بيئات مختلفة مثل المملكة العربية السعودية.

الاستفادة من النتائج السابقة في الدراسة الحالية

بناءً على ما توصلت إليه الدراسات السابقة، ستعمل هذه الدراسة على سد بعض الفجوات البحثية من خلال تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع بطريقة تأخذ في الاعتبار العوامل البشرية، مثل القيادة الإدارية، ثقافة العمل، ومستوى المهارات الرقمية بين الموظفين. ستستفيد الدراسة من نموذج تحليل الأداء الذي اقترحه (Chomistriana et al., 2024) والذي يركز على تأثير التحول الرقمي في المشاريع الحكومية، لكنها ستطبقه على بيئة الشركات المتوسطة والكبرى في المملكة العربية السعودية.

علاوة على ذلك، ستعتمد الدراسة على نتائج (Kurenkov, 2024) الذي أشار إلى أن الشركات التي تتبنى منهجيات رقمية مرنة، مثل Kanban و Scrum، تحقق تحسناً في الأداء مقارنة بتلك التي تعتمد على نماذج إدارة المشاريع التقليدية. ستسعى الدراسة الحالية إلى اختبار هذا الافتراض في الشركات السعودية، مما يساعد في تحديد مدى فاعلية هذه الأساليب في بيئات العمل المحلية.

بالإضافة إلى ذلك، ستستفيد الدراسة من تحليل (Mitrofanova & Gulyaev, 2023) الذي طور نظاماً لإدارة مشاريع التحول الرقمي، وستعمل على تقييم إمكانية تطبيق هذا النظام في بيئة الشركات المتوسطة والكبرى في المملكة العربية السعودية. كما أن الدراسة ستبني على النتائج التي توصل إليها (Animashaun et al., 2024) حول أهمية التخطيط الاستراتيجي وإدارة التغيير في نجاح مشاريع التحول الرقمي.

ستعمل الدراسة أيضًا على تقديم نموذج تحليلي متكامل يقيس مدى تأثير التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع باستخدام مؤشرات واضحة مثل سرعة تنفيذ المشاريع، تخفيض التكاليف، وتحسين رضا العملاء الداخليين والخارجيين. بذلك، ستوفر الدراسة مساهمة نظرية وعملية لتعزيز فهم العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع في الشركات المتوسطة والكبرى، مما يملأ الفجوات البحثية الموجودة حاليًا.

المنطلقات النظرية للدراسة:

نظرية الابتكار التكنولوجي

تعتبر نظرية الابتكار التكنولوجي من الأسس التي يمكن من خلالها فهم تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع. تشير هذه النظرية إلى أن الابتكار ليس مجرد عملية تطوير تقني، بل هو تغيير شامل في آليات العمل داخل المؤسسات، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية. وفقًا لدراسة (Costello, 2018)، فإن تطبيق الابتكار الرقمي يعزز الإنتاجية ويوفر للشركات أدوات متقدمة لاتخاذ القرارات، لكنه يتطلب بيئة تنظيمية داعمة تشجع على التجريب والتطوير المستمر.

كما أوضحت دراسة (Fu, 2022) أن الابتكار التكنولوجي يعتمد بشكل أساسي على إنتاج المعرفة الجديدة داخل المؤسسة، حيث أن الشركات التي تتبنى ممارسات إدارة المعرفة والبحث والتطوير تكون أكثر قدرة على تحقيق التحول الرقمي الناجح. وأكدت الدراسة على أهمية ربط عمليات الابتكار بالقدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية، مما يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات، وخاصة في القطاعات التي تعتمد على المشاريع المعقدة.

نظرية الموارد والمعرفة

تُعتبر نظرية الموارد والمعرفة (Resource-Based View - RBV) من الإطارات النظرية المهمة التي توضح كيفية استغلال الشركات لمواردها الرقمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. تشير هذه النظرية إلى أن المؤسسات التي تمتلك موارد فريدة مثل البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، والتكامل الرقمي تكون أكثر قدرة على تحقيق التحول الرقمي بنجاح. وفقًا لدراسة (Edu et al., 2020)، فإن دمج القدرات الرقمية داخل المؤسسة يعزز كفاءة اتخاذ القرار، ويحسن البنية التحتية التقنية، مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء المؤسسة بشكل عام.

كما أكدت دراسة (Mansour et al., 2022) أن الشركات التي تعتمد على إدارة الموارد الرقمية الفعالة في قطاع إدارة المشاريع تحقق أداءً أفضل، حيث تُظهر تحليلات الأداء أن المؤسسات التي تستثمر في الموارد الرقمية تتمتع بقدرة أكبر على التكيف مع متطلبات السوق، وتحقيق النمو المستدام. كما أظهرت الدراسة أن التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية هو أحد العوامل الحاسمة في نجاح التحول الرقمي.

إطار إدارة المشاريع الرقمية

إدارة المشاريع الرقمية تُعد إطارًا حديثًا لإدارة المشاريع يعتمد على استخدام الأدوات الرقمية والبيانات الضخمة في تحسين تنفيذ المشاريع، وتقليل المخاطر، وزيادة الكفاءة التشغيلية. تشير دراسة (Tommasi, 2018) إلى أن إدارة المشاريع الرقمية تعتمد على نهج متعدد التخصصات يجمع بين الإدارة، التكنولوجيا، والبيانات لتحسين نتائج المشاريع. وأكدت الدراسة على ضرورة استخدام مؤشرات الأداء الرقمية لقياس فعالية التحول الرقمي وتأثيره على الإنتاجية والربحية.

وفي دراسة أخرى (Bokareva et al., 2021)، تم التأكيد على أن إدارة المشاريع الرقمية توفر منهجًا أكثر مرونة لتنفيذ المشاريع، حيث يتم تبني أساليب مثل الإدارة الرشيقة (Agile Project Management) لتمكين الشركات من التكيف السريع مع المتغيرات الرقمية. وأظهرت الدراسة أن الشركات التي تتبنى استراتيجيات رقمية لإدارة المشاريع تحقق كفاءة أعلى بنسبة 30% مقارنة بالشركات التي لا تزال تعتمد على الأساليب التقليدية.

المنهجية وطرق البحث

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتم التركيز على وصف وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع في الشركات المتوسطة والكبرى في المملكة العربية السعودية. يتيح هذا المنهج فهماً عميقاً لكيفية تأثير التحول الرقمي على العمليات الإدارية في المشاريع، من خلال تحليل البيانات التي يتم جمعها من أفراد العينة المستهدفة.

يستهدف مجتمع الدراسة الشركات المتوسطة والكبرى في المملكة العربية السعودية التي تبنت تقنيات التحول الرقمي في إدارة مشاريعها. ولضمان الحصول على بيانات موثوقة، سيتم اختيار عينة عشوائية من العاملين في إدارة المشاريع

داخل هذه الشركات، وتشمل هذه العينة مديري المشاريع، والمختصين في التحول الرقمي، والموظفين المعنيين بتطبيق التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل.

سيتم استخدام استبيان إلكتروني كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث ستُصمم أسئلة الاستبيان لقياس تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع، مع التركيز على العوامل التي تعزز نجاح التحول الرقمي، بالإضافة إلى التحديات التي قد تواجه الشركات في هذا السياق. ومن خلال نشر الاستبيان عبر الوسائل الإلكترونية، سيتمكن المشاركون من الإجابة بسهولة وموضوعية، مما يضمن جمع بيانات دقيقة وممثلة لمجتمع الدراسة. ونظراً لطبيعة البحث، لن يتم إجراء مقابلات شخصية، حيث سيتم الاعتماد بالكامل على البيانات التي يتم جمعها عبر الاستبيان الإلكتروني.

لتحليل البيانات، سيتم استخدام برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة، مثل تحليل التكرارات، واختبار الفرضيات، وتحليل التباين، والانحدار، وذلك لاستخلاص استنتاجات دقيقة حول العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع. سيساعد هذا النهج في تقديم رؤية واضحة ومدعومة بالأدلة الكمية حول مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة وفعالية إدارة المشاريع في الشركات المتوسطة والكبرى في المملكة.

أدوات الدراسة - الاستبيانات

يُعتبر الاستبيان من الأدوات البحثية الأساسية التي تُستخدم لجمع البيانات بطريقة منهجية وفعالة، خاصة في الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع. وفقاً لدراسة (Pratusevich, 2023)، فإن الاستبيانات تُعد من أكثر الأدوات استخداماً في أبحاث التحول الرقمي نظراً لقدرتها على جمع كميات كبيرة من البيانات بسرعة، وتوفير نتائج قابلة للتحليل الإحصائي بسهولة. وأكدت الدراسة أن الاستبيانات الإلكترونية، على وجه الخصوص، أصبحت وسيلة مفضلة بسبب سهولة توزيعها وتحليلها، إلى جانب قدرتها على تقليل التحيز في البيانات مقارنة بالطرق التقليدية.

أظهرت دراسة أخرى (Dehnert & Santelmann, 2021) أن استخدام الاستبيانات في دراسات التحول الرقمي يساعد في تقييم مواقف الأفراد تجاه التقنيات الرقمية الجديدة، حيث تمكن الباحثين من فهم مدى قبول أو مقاومة الموظفين للتغيرات التكنولوجية، مما يوفر بيانات قيّمة لصناع القرار حول كيفية إدارة التغيير داخل المؤسسات. كما أوضحت

دراسة (Carujo et al., 2022) أن الاستبيانات توفر رؤى هامة حول تأثير ممارسات إدارة المشاريع الرقمية على نجاح مبادرات التحول الرقمي، مما يساعد في تطوير استراتيجيات أكثر فعالية لتعزيز الكفاءة التشغيلية.

استنادًا إلى هذه الأدلة العلمية، ستعتمد الدراسة الحالية على استبيان مخصص لجمع البيانات المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في الشركات المتوسطة والكبرى في المملكة العربية السعودية. سيتم تصميم الاستبيان بحيث يشمل محاور أساسية مثل مدى تبني الأدوات الرقمية، تأثير التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع، التحديات التي تواجه الشركات في تطبيق التحول الرقمي، ومدى استعداد الموظفين للتكيف مع هذه التغيرات. ستساعد هذه الأداة في جمع بيانات كمية قابلة للتحليل، مما يمكن الباحثين من استخلاص استنتاجات علمية دقيقة حول العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع.

حدود الدراسة

تلتزم هذه الدراسة بمجموعة من الحدود التي تحدد نطاق البحث وتركيزه، وتشمل الحدود الزمنية، والمكانية، والموضوعية، لضمان تحقيق الأهداف البحثية بدقة ووضوح.

الحدود الزمنية:

تغطي الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من عام 2025 إلى 2026، حيث سيتم جمع البيانات خلال هذه الفترة وتحليلها لاستخلاص النتائج المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في الشركات المتوسطة والكبرى. يُتيح هذا الإطار الزمني فهم أحدث التطورات والتحديات التي تواجه الشركات في تبني التحول الرقمي خلال هذه المرحلة.

الحدود المكانية:

تقتصر الدراسة على المملكة العربية السعودية، حيث سيتم استهداف الشركات المتوسطة والكبرى العاملة داخل المملكة، والتي تعتمد على التحول الرقمي في إدارة مشاريعها. يعكس هذا التحديد الجغرافي طبيعة البيئة الاقتصادية والرقمية في السعودية، ويتماشى مع توجهات رؤية 2030 التي تسعى إلى تعزيز التحول الرقمي في مختلف القطاعات.

الحدود الموضوعية:

تركز الدراسة على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وأداء إدارة المشاريع، مع تسليط الضوء على العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي، والتحديات التي تواجه الشركات في تطبيقه. لن تتناول الدراسة الجوانب الأخرى للتحول الرقمي، مثل تأثيره على التسويق الرقمي أو الموارد البشرية، حيث سيتم التركيز بشكل خاص على إدارة المشاريع لضمان عمق التحليل ودقة النتائج.

المراجع:

1. شديد، مصطفى علي. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 22(4)، 193-226.
<https://doi.org/10.21608/jpsa.2021.200080>
2. الشهراني، هند فايع. (2022). التحديات التي تواجه كبار السن في ضوء التحول الرقمي في المجتمع السعودي: دراسة وصفية من وجهة نظر كبار السن بمدينة الرياض. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، 28(2)، 578-534.
<https://doi.org/10.21608/jfss.2022.268977>
3. ضيف، هاني محمد جلال عبد الشكور. (2023). العوامل المؤثرة على توقعات ونوايا العاملين لدعم التحول الرقمي في مكان العمل: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات المالية بمحافظة الدقهلية. مجلة التجارة والتمويل، 2(2)، 43.
<https://doi.org/10.21608/caf.2023.300233693-653>
4. علي، محمد محمود. (2023). بيئة تعلم إلكترونية لتنمية بعض مهارات التحول الرقمي لدى أخصائي تكنولوجيا التعليم في ضوء رؤية مصر 2030. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 5(4)، 149-184.
<https://doi.org/10.21608/altc.2023.347371>
5. عوض حسن العمري، فريضة، & محمد الحارثي، عبد الرحمن. (2023). دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(3)، 89-122. doi: 10.21608/mfes.2023.297211
6. قزمان، داليا ألفونس، عبد المعطي، أحمد حسين، & ثابت، ثابت حمدي. (2023). تفعيل دور القيادات المدرسية في التعليم الثانوي العام بمصر لتحقيق متطلبات التحول الرقمي. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 39(10)، 367-386.
<https://doi.org/10.21608/mfes.2023.328705>
7. Animashaun, E., Familoni, B., & Onyebuchi, N. (2024). Strategic project management for digital transformations in public sector education systems. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*. <https://doi.org/10.51594/ijmer.v6i6.1167>.

8. Bokareva, E., Vetrova, E., Alexandrov, E., Kalchenko, O., & Dmitrieva, N. (2021). Project-Based Approach to Managing Innovation Processes in Organisations. *Revista Gestão Inovação e Tecnologias*. <https://doi.org/10.47059/REVISTAGEINTEC.V11I4.2217>.
9. Carujo, S., Anunciação, P., & Santos, J. (2022). The Project Management Approach. A Critical Success Factor in Digital Transformation Initiatives. *Economics and Culture*, 19, 64 - 74. <https://doi.org/10.2478/jec-2022-0006>.
10. Chernova, L., Zhuravel, I., Trushliakov, E., Zubarev, A., & Maister, I. (2023). Digital Transformation in Project Management. .
11. Chomistrian, D., Mulyono, A., & Id, N. (2024). Exploring the Performance Domain Causal Relationship of Digital Government Transformation Project Management. *International Journal of Engineering Trends and Technology*. <https://doi.org/10.14445/22315381/ijett-v72i3p103>.
12. Costello, G. (2018). Proposing an innovation-based view of the firm. *The Irish Journal of Management*, 37, 65 - 79. <https://doi.org/10.2478/ijm-2018-0006>.
13. Dahmer, L. (2024). Navigating project management in the digital transformation era. *International Seven Journal of Multidisciplinary*. <https://doi.org/10.56238/isevmjv3n5-008>.
14. Dehnert, M., & Santelmann, B. (2021). Are individual mindfulness and stewardship climate success factors for digital transformation projects?. *2021 IEEE 23rd Conference on Business Informatics (CBI)*, 01, 21-30. <https://doi.org/10.1109/CBI52690.2021.00013>.
15. Edu, S., Agoyi, M., & Agozie, D. (2020). Integrating Digital Innovation Capabilities Towards Value Creation: A Conceptual View. *Int. J. Intell. Inf. Technol.*, 16, 37-50. <https://doi.org/10.4018/IJIT.2020100103>.
16. Fu, Q. (2022). How Innovation Is Created: A Conceptual Framework From a Knowledge-based View. *European Conference on Knowledge Management*. <https://doi.org/10.34190/eckm.23.1.629>.

17. Gloria, O., , E., Eyieyien, O., Paul, P., & Ijomah, T. (2024). Strategic approaches for successful digital transformation in project management across industries. *International Journal of Frontiers in Engineering and Technology Research*. <https://doi.org/10.53294/ijfetr.2024.7.1.0037>.
18. Gonçalves, M., Penha, R., Silva, L., Martens, C., & Silva, V. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230075.en>.
19. Gun, L., Imamoglu, S., Turkcan, H., & Ince, H. (2024). Effect of Digital Transformation on Firm Performance in the Uncertain Environment: Transformational Leadership and Employee Self-Efficacy as Antecedents of Digital Transformation. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su16031200>.
20. Kurenkov, A. (2024). Managing Digital Transformation Projects: Current Trends and Characteristics. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2024-5-5-18>.
21. Mansour, H., Aminudin, E., Mansour, T., Abidin, N., & Lou, E. (2022). Resource-Based View in Construction Project Management Research: A Meta-Analysis. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 1067. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/1067/1/012057>.
22. Mitrofanova, Y., & Gulyaev, N. (2023). DEVELOPMENT OF A DIGITAL TRANSFORMATION PROJECT MANAGEMENT SYSTEM. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.11.012>.
23. Pratushevich, V. (2023). MARKETING RESEARCH AND DIGITAL TRANSFORMATION. CHALLENGES AND SOLUTIONS. *RSUH/RGGU Bulletin. Series Economics. Management. Law*. <https://doi.org/10.28995/2073-6304-2023-4-53-63>.
24. Rahimian, O. (2020). Managing Your Digital Transformation. . <https://doi.org/10.4043/30585-ms>.

25. Tommasi, B. (2018). Project management and digital transformation. Performance measuring model of digital projects and archives. *JLIS.it*, 9, 92-108. <https://doi.org/10.4403/jlis.it-12420>.
26. Yang, Y., Antwi-Afari, M., Imran, M., & Kong, L. (2024). Effects of transformational leadership and organizational climate on project performance in industrial revolution 5.0: a systematic literature review. *Journal of Engineering, Design and Technology*. <https://doi.org/10.1108/jedt-01-2024-0078>.