

تكامـل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي: مراجعة
منهجية للأدبيات وبناء إطار عمل مقترح

إعداد الطالب
محمد عبدالله الـ علي

إشراف
د. الفـيصل عبدالحـميد محمد
د. فايز علي جراد

حقوق الطبعـة تملكها جامعة ميدأوشن
العام الدراسي
2026

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تفسير طبيعة التكامل بين ممارسات إدارة التغيير وممارسات إدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي، وتحديد أبعاده وآلياته ومتطلباته، ثم بناء إطار عمل مقترح يستند إلى الأدلة المنشورة. واعتمدت الدراسة مراجعة منهجية للأدبيات وتحليلاً موضوعياً موجّهاً، وشملت الفترة من عام 2015 حتى 15 يوليو 2026. وبعد دمج المصادر وإزالة التكرارات وتطبيق معايير الاشتمال والاستبعاد وبطاقة تقييم الجودة والملاءمة للاستخدام، استقرت عينة التحليل على 32 دراسة، منها 24 دراسة باللغة الإنجليزية و8 دراسات باللغة العربية، وصُنفت 23 دراسة بجودة مرتفعة و9 دراسات بجودة متوسطة. واستُخدمت استمارة استخراج تضم 34 حقلاً، ودليل ترميز في إصداره 1.1 يشتمل على 19 رمزاً موضوعياً، إضافة إلى متغيرات تقيس مركزية إدارة التغيير وإدارة المشاريع وقوة التكامل الظاهرة في الدليل. وأسفر التحليل عن 160 سجل دليل فريد و179 إسناداً موضوعياً، مع تطبيق تدقيق اتساق إعادة الترميز وتحليل الحساسية بحسب نوع المصدر. وأظهرت النتائج أن 17 دراسة قدمت تكاملاً صريحاً أو متعدد الآليات، في حين ظل التكامل في بقية الدراسات سياقياً أو غير مباشر. كما استخلصت الدراسة خمس موضوعات رئيسة هي: القيادة والحوكمة والمواءمة الاستراتيجية؛ البنية التكاملية للأدوار ودورة الحياة؛ الجاهزية البشرية والثقافية والمشاركة؛ التأسيس التكيفي وإدارة التعقيد؛ وتحقيق القيمة والنجاح والأداء. وكان التدريب والقدرات والتعلم أكثر الرموز حضوراً، تلاه الجاهزية والتبني والقيادة. وكشفت المقارنة عن محدودية التكامل الصريح في الدراسات العربية داخل العينة، رغم حضور قوي للأبعاد الثقافية والبشرية. وفي ضوء النتائج، بُني إطار تكاملي مقترح يربط الموضوعات الخمسة بخمس مراحل تمتد من التحضير الاستراتيجي والتأسيس إلى تحقيق المنافع والاستدامة، تحت حوكمة مشتركة ومسارين متزامنين لإدارة المشروع والتغيير.

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير، إدارة المشاريع، التحول الرقمي، التكامل، المراجعة المنهجية، التحليل الموضوعي، إدارة المنافع.

Abstract

This study aimed to explain the nature of integration between change management and project management practices in digital transformation projects, identify its dimensions, mechanisms, and requirements, and develop an evidence-based proposed framework. A systematic literature review and directed thematic analysis were conducted for the period from 2015 to 15 July 2026. After source consolidation, duplicate removal, eligibility screening, and assessment using a tailored quality-and-usefulness appraisal card, the final analytical sample comprised 32 studies: 24 in English and 8 in Arabic. Twenty-three studies were rated high quality and nine were rated medium quality. Data were extracted using a 34-field form and coded with version 1.1 of a codebook containing 19 thematic codes, in addition to variables capturing the centrality of change management, project management, and the strength of integration evidenced in each study. The analysis produced 160 unique evidence records and 179 thematic assignments, supported by a recoding-consistency audit and a source-type sensitivity analysis. Seventeen studies demonstrated explicit or multi-mechanism integration, whereas integration in the remaining studies was contextual, indirect, or absent. Five overarching themes were synthesized: leadership, governance, and strategic alignment; integrative roles and lifecycle architecture; human and cultural readiness and participation; adaptive initiation and complexity management; and value, success, and performance realization. Training, capabilities, and learning were the most prevalent codes, followed by readiness and adoption and executive leadership. The comparison revealed limited explicit integration in the Arabic-language studies within the sample, despite their strong attention to cultural and human dimensions. Based on these findings, the study developed the Integrated Change and Project Management Framework for Digital Transformation (ICPM-DT), which connects the five themes across five phases, from strategic preparation and initiation to benefits realization and sustainability, under shared governance and synchronized project and change streams.

Keywords: change management; project management; digital transformation; integration; systematic literature review; thematic analysis; benefits realization.

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على توفيقه وإعانتته على إتمام هذا البحث. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين الكريمين، د. الفیصل عبدالحمید محمد ود. فايز علي جراد، على ما قدماه من توجيه علمي وملاحظات منهجية أسهمت في تطوير الدراسة وإخراجها بصورتها الحالية. كما أتوجه بالشكر إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة وأعضاء الهيئة التعليمية على ما وفرتة من بيئة علمية ومعرفية داعمة. وأقدر كل من قدم مساعدة أو مشورة أو دعمًا خلال مراحل البحث، ولكل الباحثين الذين أسهمت أعمالهم العلمية في بناء المعرفة التي استندت إليها هذه الدراسة.

الباحث

محمد بن عبدالله ال علي

إلى والديّ الكريمين، وإلى أسرتي، وإلى كل من جعل العلم طريقًا
للعطاء والتطوير، أهدي هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات

b.....	المستخلص
c.....	Abstract
d.....	الشكر والتقدير
e.....	الإهداء
f.....	فهرس المحتويات
j.....	فهرس الجداول
k.....	فهرس الأشكال
l.....	قائمة المصطلحات
m.....	قائمة الاختصارات
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1.....	1.1 مقدمة
1.2.....	1.2 مشكلة الدراسة
1.3.....	1.3 تساؤلات الدراسة
1.3.1.....	1.3.1 التساؤل الرئيس
1.3.2.....	1.3.2 التساؤلات الفرعية
1.4.....	1.4 أهداف الدراسة
1.4.1.....	1.4.1 الهدف الرئيس
1.4.2.....	1.4.2 الأهداف الفرعية
1.5.....	1.5 أهمية الدراسة
1.5.1.....	1.5.1 الأهمية العلمية
1.5.2.....	1.5.2 الأهمية العملية
1.6.....	1.6 مبررات اختيار الموضوع وأصلاته
1.7.....	1.7 حدود الدراسة
1.8.....	1.8 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
1.9.....	1.9 اتساق التساؤلات والأهداف مع مخرجات الدراسة
1.10.....	1.10 تنظيم فصول الدراسة
1.11.....	1.11 خلاصة الفصل
8.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
2.1.....	2.1 تمهيد
2.2.....	2.2 الإطار النظري للدراسة
2.2.1.....	2.2.1 التحول الرقمي ومشاريع التحول الرقمي
2.2.2.....	2.2.2 إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي
2.2.3.....	2.2.3 إدارة التغيير في مشاريع التحول الرقمي
2.2.4.....	2.2.4 المنظورات النظرية المفسرة للتكامل
2.2.5.....	2.2.5 مفهوم التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع
2.3.....	2.3 الدراسات السابقة

15	2.3.1 المراجعات المنهجية والدراسات المؤسسة للحقل
16	2.3.2 الدراسات المباشرة في تكامل إدارة التغيير وإدارة المشاريع
16	2.3.3 الحوكمة والمحفظة و PMO والأشكال التنظيمية
16	2.3.4 التعقيد وعدم اليقين والمنهجيات التكيفية
17	2.3.5 البعد البشري والثقافي والمشاركة والقدرات
17	2.3.6 الدراسات العربية والدراسات ذات السياق العربي
21	2.4 المقارنة النقدية بين الدراسات
21	2.4.1 أوجه الاتفاق
21	2.4.2 أوجه الاختلاف
22	2.4.3 الاتجاهات المنهجية وحدود الأدلة
22	2.4.4 المقارنة بين الأدبيات العربية والإنجليزية
22	2.5 الفجوة البحثية وموضع الدراسة الحالية
23	2.6 البنية المفاهيمية الموجهة للتحليل
23	2.7 خلاصة الفصل
24	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
24	3.1 المقدمة
24	3.2 المنهجية وطرق البحث
24	3.2.1 المنهج العلمي للدراسة
25	3.2.2 نوع الدراسة وتصميمها
25	3.2.3 طبيعة البيانات ومصادرها
26	3.3 مجتمع الدراسة وعينتها
26	3.3.1 مجتمع الدراسة
26	3.3.2 وحدة التحليل ووحدة الترميز
26	3.3.3 أسلوب اختيار العينة
27	3.3.4 حجم العينة ونتائج الفرز
28	3.4 حدود البحث
28	3.4.1 الحدود الموضوعية
28	3.4.2 الحدود الزمنية واللغوية
28	3.4.3 الحدود المصدرة والمنهجية
28	3.5 استراتيجية البحث واسترجاع الدراسات
28	3.5.1 العوائل المفاهيمية والكلمات المفتاحية
29	3.5.2 تنفيذ البحث وتحديثه
29	3.6 معايير الاشتمال والاستبعاد
30	3.7 إدارة السجلات وإزالة التكرار والفرز
30	3.8 تقييم جودة الدراسات
30	3.8.1 بطاقة تقييم الجودة والملاءمة للاستخدام
31	3.8.2 استخدام الجودة في التفسير
31	3.9 أداة الدراسة واستخراج البيانات
31	3.9.1 استمارة استخراج البيانات

31	3.9.2 سجل الأدلة.....
32	3.10 دليل الترميز وضبطه.....
32	3.10.1 منطق بناء الدليل.....
33	3.10.2 متغيرات التصنيف ومقاييس الدرجات.....
33	3.10.3 إعادة الترميز وتثبيت الإصدار 1.1.....
33	3.11 إجراءات الترميز والتحليل.....
33	3.11.1 الترميز على مستوى الدراسة والدليل.....
34	3.11.2 بناء المصفوفة النهائية وتجميع التكرارات.....
34	3.11.3 التحليل الموضوعي واستخلاص الموضوعات.....
35	3.11.4 معالجة تداخل الأدلة.....
35	3.11.5 تحليل الحساسية حسب نوع المصدر.....
35	3.12 البرامج والأدوات المساندة.....
35	3.13 ضمان الوثوقية والصدق المنهجي.....
35	3.13.1 تدقيق اتساق إعادة الترميز.....
36	3.14 الاعتبارات الأخلاقية.....
37	3.15 الحدود المنهجية وإجراءات الحد من أثرها.....
37	3.16 الخلاصة المنهجية.....
38	الفصل الرابع: نتائج المراجعة المنهجية والتحليل الموضوعي
38	4.1 تمهيد.....
38	4.2 نتائج تكوين العينة وفرز الدراسات.....
39	4.3 خصائص عينة التحليل الموضوعي.....
39	4.3.1 التوزيع اللغوي ومستوى الجودة وقرار الإدراج.....
40	4.3.2 قاعدة الأدلة المستخدمة في التحليل.....
40	4.4 قوة التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع.....
41	4.5 نتائج تكرارات الرموز الموضوعية.....
42	4.5.1 تحليل الحساسية لتداخل أنواع المصادر.....
43	4.6 نتائج التحليل الموضوعي.....
43	4.6.1 الموضوع الأول: القيادة والحكمة والمواءمة الاستراتيجية.....
44	4.6.2 الموضوع الثاني: البنية التكاملية للأدوار ودورة الحياة.....
44	4.6.3 الموضوع الثالث: الجاهزية البشرية والثقافية والمشاركة.....
45	4.6.4 الموضوع الرابع: التأسيس التكيفي وإدارة التعقيد.....
46	4.6.5 الموضوع الخامس: تحقيق القيمة والنجاح والأداء.....
46	4.7 المقارنة بين الأدبيات العربية والإنجليزية.....
47	4.8 الفجوات البحثية المستخلصة.....
47	4.9 الإجابة عن تساؤلات الدراسة في ضوء النتائج.....
48	4.10 خلاصة الفصل.....
49	الفصل الخامس: الإطار التكاملي المقترح لإدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي
49	5.1 تمهيد.....
49	5.2 الأساس الاستدلالي للإطار المقترح.....

50	5.3 المبادئ الحاكمة للإطار
50	5.4 بنية الإطار المقترح
51	5.5 مراحل الإطار التكاملي
51	5.5.1 المرحلة الأولى: التحضير الاستراتيجي والتأسيس
51	5.5.2 المرحلة الثانية: التصميم والتخطيط المتكامل
51	5.5.3 المرحلة الثالثة: التنفيذ التكيفي والتجريب
52	5.5.4 المرحلة الرابعة: الانتقال والتبني والتشغيل
52	5.5.5 المرحلة الخامسة: تحقيق المنافع والاستدامة
53	5.6 الأدوار والحوكمة داخل الإطار
53	5.7 آليات التشغيل والتكامل
54	5.8 مؤشرات القياس المقترحة
54	5.9 القضايا الاقتضائية وحدود التطبيق
54	5.10 القضايا البحثية القابلة للاختبار
55	5.11 مساهمة الإطار في معالجة الفجوات البحثية
55	5.12 خلاصة الفصل
56	الفصل السادس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية
56	6.1 تمهيد
56	6.2 مناقشة النتيجة الكلية: طبيعة التكامل بين المجالين
57	6.3 مناقشة الموضوعات الرئيسية
57	6.3.1 القيادة والحوكمة والمواءمة الاستراتيجية
58	6.3.2 البنية التكاملية للأدوار ودورة الحياة
59	6.3.3 الجاهزية البشرية والثقافية والمشاركة
59	6.3.4 التأسيس التكيفي وإدارة التعقيد
60	6.3.5 تحقيق القيمة والنجاح والأداء
61	6.4 المناقشة المقارنة والعلاقات العابرة للموضوعات
61	6.4.1 الترابط بين الموضوعات الخمسة
61	6.4.2 الأدبيات العربية والإنجليزية
61	6.4.3 تفسير الموضوعات الخمسة في ضوء المنظورات النظرية
62	6.4.4 جودة الأدلة وحدود الاستدلال
62	6.5 إسهامات الدراسة
63	6.6 الاستنتاجات النهائية
63	6.7 التوصيات العملية
64	6.7.1 توصيات للقيادات والمؤسسات
65	6.7.2 توصيات لمكاتب إدارة المشاريع ومكاتب التحول
65	6.7.3 توصيات لمديري المشاريع ومديري التغيير
65	6.7.4 توصيات للجامعات والباحثين والجهات المهنية
65	6.8 حدود الدراسة
66	6.9 مقترحات البحوث المستقبلية
67	6.10 الخلاصة العامة للفصل

68	قائمة المراجع
68	أولاً: المراجع العربية
69	ثانياً: المراجع الأجنبية
72	الملاحق المنهجية والتوثيقية
72	الملحق (أ): قائمة الدراسات الداخلة في عينة التحليل الموضوعي
75	الملحق (ب): معايير الاشتغال والاستبعاد وبطاقة تقييم الجودة والملاءمة
76	الملحق (ج): استمارة استخراج البيانات ودليل الترميز 1.1

فهرس الجداول

5	الجدول رقم (1-1): حدود الدراسة النهائية
6	الجدول رقم (1-2): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
6	الجدول رقم (1-3): الربط بين التساؤلات والأهداف والمخرجات
7	الجدول رقم (1-4): هيكل الدراسة ومضمون فصولها
8	الجدول رقم (2-1): التمييز بين المفاهيم الرقمية الرئيسة
13	الجدول رقم (2-2): المنظورات النظرية ووظيفتها في تفسير موضوع الدراسة
14	الجدول رقم (2-3): مقارنة وظائف المجالين وواجهات التكامل
18	الجدول رقم (2-4): ملخص الدراسات الداخلة في عينة المراجعة المنهجية
22	الجدول رقم (2-5): مقارنة عامة بين اتجاهات الأدبيات العربية والإنجليزية
22	الجدول رقم (2-6): الفجوات التي تعالجها الدراسة وإضافتها المتوقعة
25	الجدول رقم (3-1): ملخص التصميم المنهجي للدراسة
26	الجدول رقم (3-2): قنوات البحث والاسترجاع ووظيفتها
27	الجدول رقم (3-3): التوزيع النهائي لمصادر الدراسة
28	الجدول رقم (3-4): أمثلة لصيغ البحث المركبة
29	الجدول رقم (3-5): معايير الاشتغال والاستبعاد
30	الجدول رقم (3-6): معايير بطاقة تقييم الجودة والملاءمة للاستخدام
30	الجدول رقم (3-7): مستويات الجودة وقرار استخدام الدراسة
31	الجدول رقم (3-8): مجموعات الحقول في استمارة استخراج البيانات
32	الجدول رقم (3-9): رموز دليل الترميز 1.1
33	الجدول رقم (3-10): مقاييس الترميز والتصنيف
34	الجدول رقم (3-11): الموضوعات الرئيسة والرموز المكونة لها
36	الجدول رقم (3-12): إجراءات ضمان الموثوقية والصق المنهجي
37	الجدول رقم (3-13): الحدود المنهجية وإجراءات الحد من أثرها
38	الجدول رقم (4-1): التوزيع النهائي للمصادر بعد الدمج وإزالة التكرار
39	الجدول رقم (4-2): الخصائص العامة لعينة التحليل الموضوعي
40	الجدول رقم (4-3): توزيع وحدات الأدلة الفريدة حسب طبيعتها
41	الجدول رقم (4-4): توزيع قوة التكامل بحسب اللغة والجودة

41	الجدول رقم (4-5): تكرارات الرموز في الدراسات 32
43	الجدول رقم (4-6): الموضوعات الرئيسية المستخلصة من التحليل
47	الجدول رقم (4-7): خلاصة الإجابة عن تساؤلات الدراسة
51	الجدول رقم (5-1): مكونات الإطار وعلاقتها بالموضوعات المستخلصة
52	الجدول رقم (5-2): المصفوفة التشغيلية لمراحل الإطار التكاملي
54	الجدول رقم (5-3): مؤشرات قياس تطبيق الإطار ونتائجه
57	الجدول رقم (6-1): التدرج التفسيري لقوة التكامل المستخلص من الأدبيات
62	الجدول رقم (6-2): الإسهامات العلمية والمنهجية والتطبيقية للدراسة
63	الجدول رقم (6-3): مصفوفة التوصيات التطبيقية
65	الجدول رقم (6-4): حدود الدراسة وإجراءات الحد من أثرها
66	الجدول رقم (6-5): أجندة البحوث المستقبلية المقترحة
72	الجدول رقم (أ-1): الدراسات الداخلة في عينة التحليل الموضوعي
75	الجدول رقم (ب-1): معايير الاشتغال والاستبعاد
75	الجدول رقم (ب-2): معايير بطاقة تقييم الجودة والملاءمة للاستخدام
75	الجدول رقم (ب-3): مستويات الجودة وقرار استخدام الدراسة
76	الجدول رقم (ج-1): مجموعات الحقول في استمارة استخراج البيانات
76	الجدول رقم (ج-2): رموز دليل الترميز 1.1
77	الجدول رقم (ج-3): مقاييس الترميز والتصنيف

فهرس الأشكال

2	الشكل رقم (1-1): منطق الدراسة وتسلسلها من المشكلة إلى المخرجات
15	الشكل رقم (2-1): البنية النظرية للعلاقة بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع في التحول الرقمي
18	الشكل رقم (2-2): مسارات الأدبيات والفجوة التي تعالجها الدراسة الحالية
24	الشكل رقم (3-1): المسار التنفيذي للمراجعة المنهجية والتحليل الموضوعي
27	الشكل رقم (3-2): التدفق النهائي لاختيار مصادر الدراسة
39	الشكل رقم (4-1): مسار التصنيف النهائي للمصادر بعد الدمج وإزالة التكرار
40	الشكل رقم (4-2): توزيع الدراسات بحسب قوة التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع
43	الشكل رقم (4-3): انتشار الموضوعات الرئيسية وحضورها الجوهري في الدراسات
50	الشكل رقم (5-1): الإطار التكاملي المقترح لإدارة التغيير وإدارة المشاريع في التحول الرقمي
56	الشكل رقم (6-1): منطق الانتقال من نتائج المراجعة إلى الاستنتاجات والتوصيات

قائمة المصطلحات

المصطلح العربي	المصطلح الإنجليزي	التعريف الإجرائي
قوة التكامل	Integration Strength	درجة حضور العلاقة بين المجالين في الدراسة المنشورة، من الغياب إلى التكامل الصريح متعدد الآليات.
الجاهزية والتبني	Readiness and Adoption	استعداد الأفراد والمؤسسة للتغيير ثم الاستخدام الفعلي والمستمر للحل أو الممارسة الجديدة.
إدارة المنافع	Benefits Realization Management	تحديد المنافع وملكيته وقياس تحققها واستدامتها بعد تسليم مخرجات المشروع.
التحليل الموضوعي	Thematic Analysis	إجراء منهجي لاستخلاص الأنماط والموضوعات من البيانات النصية المرمزة.
مصفوفة دراسة × رمز	Study-by-Code Matrix	مصفوفة تربط كل دراسة بدرجات الرموز الموضوعية المستخدمة في التحليل.
التحول الرقمي	Digital Transformation	تحول استراتيجي وتنظيمي يعتمد التقنيات الرقمية لإعادة تشكيل العمليات والهياكل وطرق خلق القيمة.
مشاريع التحول الرقمي	Digital Transformation Projects	مشاريع تنفذ تغييرات رقمية مترابطة في التقنية والعمليات والأدوار والسلوك التنظيمي.
إدارة المشاريع	Project Management	تطبيق المعارف والمهارات والأدوات لإدارة النطاق والوقت والتكلفة والجودة والمخاطر وأصحاب المصلحة.
إدارة التغيير	Change Management	ممارسات منظمة لتهيئة الأفراد والمؤسسة للانتقال إلى الحالة المستهدفة وتبنيها واستدامتها.
التكامل بين المجالين	Change-Project Management Integration	تنسيق الحوكمة والأدوار والعمليات والمخرجات بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع عبر دورة التحول.

قائمة الاختصارات

الاختصار	المصطلح الإنجليزي	المعنى العربي
APA	American Psychological Association	الجمعية الأمريكية لعلم النفس
ADKAR	Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement	الوعي والرغبة والمعرفة والقدرة والتعزيز
BIM	Building Information Modeling	نمذجة معلومات البناء
CM	Change Management	إدارة التغيير
DOI	Digital Object Identifier	المعرف الرقمي للمصدر
DT	Digital Transformation	التحول الرقمي
ICPM-DT	Integrated Change and Project Management Framework for Digital Transformation	الإطار التكاملية لإدارة التغيير وإدارة المشاريع في التحول الرقمي
M-CM	Centrality of Change Management	مركزية إدارة التغيير في الدراسة
M-PM	Centrality of Project Management	مركزية إدارة المشاريع في الدراسة
M-INT	Integration Strength	قوة التكامل الظاهرة في الدليل
PM	Project Management	إدارة المشاريع
PMIS	Project Management Information System	نظام معلومات إدارة المشاريع
PMO	Project Management Office	مكتب إدارة المشاريع
PRISMA	Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses	عناصر الإبلاغ المفضلة للمراجعات المنهجية والتحليلات البعدية
RACI	Responsible, Accountable, Consulted, Informed	مصفوفة المسؤول والمنوط بالمحاسبة والمستشار والمبلغ

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

أصبح التحول الرقمي من أهم التحولات الاستراتيجية التي تعيد تشكيل المؤسسات العامة والخاصة؛ إذ يتجاوز تحويل البيانات والخدمات إلى صيغة رقمية ليشمل إعادة تصميم العمليات ونماذج العمل والقدرات والهياكل وعلاقات أصحاب المصلحة وطرق اتخاذ القرار. ولا تنتج القيمة التحويلية من التقنية وحدها، بل من قدرة المؤسسة على مواءمتها مع الاستراتيجية والعمل والإنسان والحوكمة والتعلم.

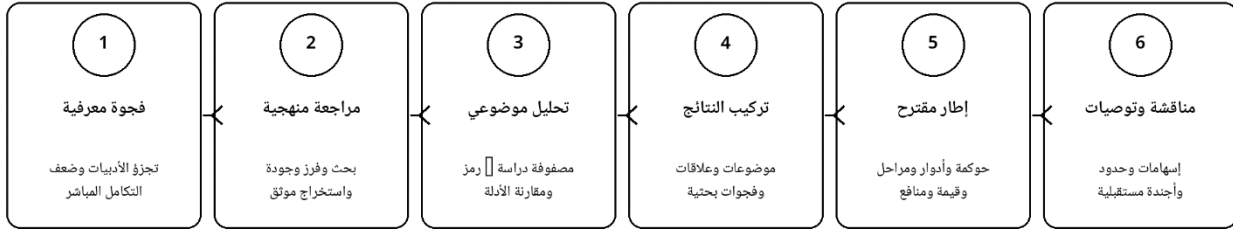
وتنفذ المؤسسات جانبًا كبيرًا من التحول من خلال مشاريع وبرامج ومحافظ رقمية. غير أن هذه المشاريع تختلف عن المشاريع التي تنتهي بتسليم مخرج مستقل؛ فهي تغير الأدوار والعمليات والسلوكيات والثقافة، وتحتاج إلى تعاون مستمر بين الأعمال وتقنية المعلومات والتشغيل والمستفيدين. كما تتسم بعدم اليقين والتعقيد وتغير المتطلبات وتأخر المنافع، مما يفرض استخدام ممارسات مرنة وحوكمة واضحة وقدرات بشرية وتنظيمية.

في هذا السياق، تؤدي إدارة المشاريع وظيفة تأسيس العمل المؤقت وتخطيطه وتنفيذه وضبطه وتسليم قيمته، بينما تؤدي إدارة التغيير وظيفة تهيئة الأفراد والمؤسسة لفهم الحالة المستهدفة وقبولها وتطبيقها واستدامتها. وعلى الرغم من أن المشروع أداة لإحداث تغيير مخطط، فقد تطور المجالان تاريخيًا في مسارين منفصلين نسبيًا، وهو ما أدى في بعض الحالات إلى نجاح تقني لا يصاحبه تبني أو قيمة، أو إلى أنشطة تغيير منفصلة لا تؤثر في قرارات المشروع وموارده ومراحله.

تشير مراجعة (Jääskä et al. (2025 إلى تجزؤ الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير داخل دراسات المشاريع وغموض الأدوار وعدم مواءمة دورتي الحياة. كما تؤكد (Chen et al. (2025 أن التقاطع بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي ما يزال بحاجة إلى تنظير يربط الأدوات والمنهجيات والواجهات الاجتماعية-التقنية والحوكمة والقيادة. وتوضح (Hafsel et al. (2021 أن التعقيد في المشاريع الرقمية الحكومية ينشأ من تفاعل التنظيم والتقنية والابتكار، بينما تقدم (Al-Moaid and Almarhdi (2024 دليلًا على أن إدارة التغيير آلية مركزية في انتقال القدرات التنظيمية إلى نتائج التحول.

ومن ثم، لا تقتصر الحاجة البحثية على تأكيد أهمية القيادة أو الثقافة أو الرقابة أو إدارة المنافع، بل تتطلب تفسير كيفية جمع هذه الممارسات داخل بنية متكاملة توضح حقوق القرار والأدوار وتوقيت التدخلات والمخرجات المشتركة ومعايير النجاح. وانطلاقًا من ذلك، تتناول الدراسة تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي من خلال مراجعة منهجية للأدبيات وبناء إطار عمل مقترح. ويلخص الشكل رقم (1-1) منطق الدراسة وتسلسلها من المشكلة البحثية إلى المخرجات المتوقعة.

منطق الدراسة وتسلسلها من المشكلة إلى المخرجات



تجيب الدراسة عن أسئلتها من خلال الأدلة المنشورة، ولا تفترض علاقات إحصائية مسبقة أو تجمع بيانات ميدانية أولية.

الشكل رقم (1-1): منطق الدراسة وتسلسلها من المشكلة إلى المخرجات

1.2 مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع في مشاريع التحول الرقمي، فإن نجاحها لا يتحدد باختيار التقنية أو إنجاز نطاق المشروع وحدهما. فقد يكتمل النظام أو المنصة بينما تظل العمليات القديمة قائمة، أو لا يتبنى المستخدمون المخرج، أو لا تنتقل الملكية إلى التشغيل، أو لا تتحقق المنافع المتوقعة. ويكشف ذلك عن فجوة بين منطق تسليم المشروع ومنطق تحقق التغيير المؤسسي.

تتمثل المشكلة العلمية في أن الأدبيات توزعت غالباً بين ثلاث مسارات: دراسات إدارة التغيير والتحول الرقمي، ودراسات إدارة المشاريع والتحول الرقمي، ودراسات إدارة التغيير داخل المشاريع بصورة عامة. وقد أنتج كل مسار معرفة مهمة، لكن العلاقة بين المجالين داخل مشروع التحول بقيت غير مكتملة من حيث الحوكمة والأدوار ودورة الحياة والتكيف والانتقال وإدارة المنافع.

تؤكد المراجعات الحديثة هذا القصور. فقد بينت Jääskä et al. (2025) أن الممارسات تُدمج أحياناً بصورة حدسية وأن الأدبيات تحتاج إلى بناء مفاهيمي وتجريبي، بينما أوضحت Chen et al. (2025) أن إدارة المشاريع الرقمية تتطلب تفسيراً اجتماعياً-تقنياً وحوكيمياً. وتكشف دراسات الحالة، مثل Perides et al. (2020) و Simard and Aubry (2025)، أن التكامل يرتبط بالرعاية والملكية وPMO والواجهات والقرار، في حين تظهر الدراسات العربية أهمية الثقافة والمقاومة والجاهزية من دون ربط متسق بهذه الآليات المشروعية.

وبذلك لا تكمن المشكلة في نقص الحديث عن عوامل النجاح منفردة، بل في غياب توليف منهجي يحدد: ما الممارسات الرئيسية في كل مجال؟ وما صور التكامل الفعلي بينها؟ وفي أي مراحل وقرارات وأدوار يتحقق؟ وكيف يرتبط التسليم بالتبني والقيمة؟ وما حدود الأدلة الحالية، وبخاصة في الأدبيات العربية؟

وتعالج الدراسة هذه المشكلة من خلال مراجعة منهجية وتحليل موضوعي للأدبيات العلمية المنشورة، وتصنيف قوة التكامل وآلياته، ومقارنة النتائج بحسب اللغة والجودة ونوع الدليل، ثم بناء إطار عمل مقترح يترجم التوليف العلمي إلى مكونات ومراحل وأدوار قابلة للاختبار والتكيف.

1.3 تساؤلات الدراسة

1.3.1 التساؤل الرئيس

ما أبعاد وآليات ومتطلبات تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي في ضوء الأدبيات العلمية؟

1.3.2 التساؤلات الفرعية

- ما المفاهيم والأبعاد الرئيسة المرتبطة بإدارة التغيير، وإدارة المشاريع، ومشاريع التحول الرقمي في الأدبيات العلمية؟
- ما الاتجاهات البحثية الرئيسة في الدراسات التي تناولت تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في سياق مشاريع التحول الرقمي؟
- ما المحاور والعوامل الحاكمة التي تناولتها الأدبيات السابقة في تفسير نجاح أو تعثر مشاريع التحول الرقمي من منظور تكامل إدارة التغيير وإدارة المشاريع؟
- ما الممارسات والآليات الأكثر تكرارًا وحضورًا جوهريًا في تعزيز التكامل بين ممارسات إدارة التغيير وممارسات إدارة المشاريع داخل مشاريع التحول الرقمي؟
- ويقصد بالحضور الجوهري معالجة الممارسة أو الآلية معالجة مركزية موثقة في نتائج الدراسة أو نموذجها أو تفسيرها، ولا يُستخدم التكرار أو الحضور الجوهري بوصفه حجم أثر سببي أو دليلًا مباشرًا على الفاعلية في المؤسسات.
- ما أوجه القصور والفجوات البحثية في الأدبيات المتعلقة بتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي؟
- ما إطار العمل المقترح الذي يمكن بناؤه في ضوء نتائج المراجعة المنهجية لتوضيح أبعاد هذا التكامل وآلياته ومتطلباته؟
- نظرًا إلى أن الدراسة مراجعة منهجية تحليلية لبيانات ثانوية متعددة التصاميم، فقد صيغت في صورة أسئلة بحثية ولم تتضمن فروضًا إحصائية؛ إذ لا توجد عينة بشرية موحدة أو مقاييس متجانسة تسمح باختبار فرضيات كمية أو إجراء تحليل تلوي.

1.4 أهداف الدراسة

1.4.1 الهدف الرئيس

تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي، وصولاً إلى بناء إطار عمل مقترح يوضح أبعاد هذا التكامل وآلياته ومتطلباته.

1.4.2 الأهداف الفرعية

- تحديد المفاهيم والأبعاد الرئيسة المرتبطة بإدارة التغيير، وإدارة المشاريع، ومشاريع التحول الرقمي، وبيان طبيعة العلاقة بينها في الأدبيات العلمية.
- تحليل الاتجاهات البحثية الرئيسة في الدراسات التي تناولت تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في سياق مشاريع التحول الرقمي.
- تصنيف المحاور والعوامل الحاكمة التي تناولتها الأدبيات السابقة في تفسير نجاح أو تعثر مشاريع التحول الرقمي من منظور تكامل إدارة التغيير وإدارة المشاريع.
- استخلاص الممارسات والآليات الأكثر تكراراً وحضوراً جوهرياً في تعزيز التكامل بين ممارسات إدارة التغيير وممارسات إدارة المشاريع داخل مشاريع التحول الرقمي.
- كشف أوجه القصور والفجوات البحثية في الأدبيات المتعلقة بهذا التقاطع المعرفي.
- بناء إطار عمل مقترح يوضح أبعاد التكامل بين ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع، وآلياته، ومتطلباته في مشاريع التحول الرقمي.

1.5 أهمية الدراسة

1.5.1 الأهمية العلمية

- معالجة التجزؤ المعرفي من خلال جمع أدبيات إدارة التغيير وإدارة المشاريع والتحول الرقمي في مراجعة واحدة ذات معايير واضحة.
- تقديم تمييز مفاهيمي بين حضور المجالين في الدراسة ووجود تكامل فعلي قائم على آليات موثقة.
- تنظيم الممارسات والعلاقات في بنية تحليلية تربط الحوكمة والأدوار ودورة الحياة والجاهزية والتكيف والمنافع.
- إبراز الفروق بين الأدبيات العربية والإنجليزية وبين الدراسات مرتفعة ومتوسطة الجودة، بما يمنع التعميم غير المنضبط.
- تقديم إطار عمل مقترح وقضايا قابلة للاختبار يمكن أن تبني عليها دراسات ميدانية وطولية لاحقة.
- توفير تطبيق منهجي للمراجعة المنظمة والتحليل الموضوعي في موضوع إداري مركب ومتعدد التصاميم.

1.5.2 الأهمية العملية

- مساعدة القيادات على إدراك أن مشروع التحول يحتاج إلى حوكمة مشتركة تجمع قرارات التسليم والجاهزية والمنافع.
- توضيح الأدوار المتوقعة من الراعي ومدير المشروع ومدير التغيير و PMO ومالك الأعمال ومالك المنافع.
- دعم إدخال إدارة التغيير منذ مرحلة التأسيس والجدوى بدل إضافتها بعد تثبيت التصميم والجدول والميزانية.
- توفير منطق يربط خطة المشروع بخطة الاتصال والمشاركة والتدريب والتبني والانتقال وتعزيز.
- توسيع معايير النجاح لتشمل الاستخدام والثقة والكفاءة التشغيلية والقيمة، إضافة إلى الوقت والتكلفة والجودة.
- تقديم إطار قابل للتكيف مع المشاريع الحكومية والخاصة والقطاعات المختلفة وفق التعقيد والنضج وعدم اليقين.

1.6 مبررات اختيار الموضوع وأصالته

اختير الموضوع لأهميته المتزايدة في المؤسسات التي تستثمر في برامج تحول واسعة لكنها تواجه صعوبة في تحويل المخرجات التقنية إلى سلوك وقيمة مستدامة. كما يرتبط مباشرة بتخصص إدارة المشاريع؛ لأن التحول ينفذ من خلال مشاريع وبرامج ومحافظ، في حين تظل آليات الانتقال المؤسسي موضوعًا مشتركًا مع إدارة التغيير.

تتمثل أصالة الدراسة في تركيزها على التكامل ذاته كوحدة للتحليل، لا على أثر كل مجال منفردًا. فهي تميز درجات قوة التكامل وأنماطه، وترتبط أحكامها بسجل أدلة وتقييم جودة، وتضم الأدبيات العربية والإنجليزية، ثم تحول النتائج إلى إطار متعدد الطبقات والمراحل. كما تتجنب مساواة ورود مصطلح "مشروع" أو "تغيير" بوجود تكامل منهجي.

1.7 حدود الدراسة

الجدول رقم (1-1): حدود الدراسة النهائية

نوع الحد	النطاق المعتمد	الدلالة
موضوعي	إدارة التغيير وإدارة المشاريع ومشاريع التحول الرقمي وآليات الربط بينها، مع استبعاد الدراسات التقنية البحتة	تركيز التحليل على البعد الإداري والتنظيمي المرتبط بالمشروع
زمني	الدراسات الداخلة في عينة التحليل المنشورة بين 2015 و 2026	تمثيل الأدبيات الحديثة؛ ولا يسري الحد الزمني على المراجع النظرية والمنهجية المؤسسة
لغوي	العربية والإنجليزية	شمول السياق العربي والأدبيات العالمية مع استبعاد اللغات الأخرى
مصدري	المصادر العلمية المتاحة بالنص الكامل: مقالات ومراجعات ومؤتمرات ورسائل وأطروحات ذات قيمة علمية	إمكان تقييم المنهج والنتائج والقيود وتوثيق الأدلة

نوع الحد	النطاق المعتمد	الدلالة
منهجي	مراجعة منهجية وتحليل موضوعي نوعي؛ لا تحليل تلوي ولا بيانات ميدانية أولية	تفسير الآليات والأنماط في دراسات غير متجانسة
العينة	32 دراسة: 24 إنجليزية و8 عربية؛ 23 صُنفت مرتفعة و9 صُنفت متوسطة وفق بطاقة الجودة والملاءمة المعتمدة	تمثل العينة الحالية التي استوفت معايير الإدراج والجودة والملاءمة للاستخدام

1.8 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الجدول رقم (1-2): التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

المصطلح	التعريف الإجرائي في الدراسة
التحول الرقمي	تغيير استراتيجي وتنظيمي مدفوع بالتقنيات الرقمية يعيد تصميم العمليات والخدمات والقدرات والهياكل وطرق خلق القيمة، ولا يقتصر على رقمنة السجلات أو أتمتة إجراء قائم.
مشاريع التحول الرقمي	مشاريع أو برامج مؤقتة تنفذ قدرات أو منتجات أو عمليات رقمية وتنتج آثارًا بشرية وتنظيمية وتشغيلية تتجاوز المخرج التقني.
إدارة المشاريع	الممارسات التي توجه تأسيس المشروع وتخطيطه وتنفيذه وضبطه وحوكمته ومخاطره ومنافعه، بما يحقق المخرجات والقيمة المطلوبة.
إدارة التغيير	الممارسات المنظمة التي تهئ الأفراد والجماعات والمؤسسة لفهم الحالة المستهدفة وقبولها وتطبيقها واستدامتها، وتشمل القيادة والثقافة والتواصل والمشاركة والجاهزية والقدرات والتعزيز.
تكامل إدارة التغيير وإدارة المشاريع	ترتيب منظم ينسق الحوكمة والأدوار والعمليات والمخرجات والبيانات ومؤشرات النجاح بين المجالين عبر دورة المشروع، بحيث تؤثر اعتبارات التبنّي والمنافع في قرارات المشروع والعكس.
المراجعة المنهجية للأدبيات	عملية بحث وفرز وتقييم واستخراج وتحليل شفافة ومعلنة تهدف إلى توليف المعرفة المنشورة والإجابة عن أسئلة محددة.
التحليل الموضوعي	إجراء يقارن وحدات المعنى والرموز عبر الدراسات ويجمعها في موضوعات تفسيرية أعلى مستوى مع مراعاة السياق والجودة ونوع الدليل.
الإطار التكاملي المقترح	بنية مشنقة من نتائج المراجعة توضح المكونات والمراحل والأدوار والبوابات والمؤشرات التي تساعد على مزامنة إدارة المشروع والتغيير في التحول الرقمي، وتحتاج إلى اختبار ميداني لاحق.

1.9 اتساق التساؤلات والأهداف مع مخرجات الدراسة

الجدول رقم (1-3): الربط بين التساؤلات والأهداف والمخرجات

التساؤل/الهدف	المخرج المتوقع	موضع المعالجة
المفاهيم والأبعاد الرئيسية	إطار نظري وتعريفات ومجالات ممارسات	الفصل الثاني
الاتجاهات البحثية	تصنيف مسارات الأدبيات وخصائص الدراسات	الفصلان الثاني والرابع
العوامل الحاكمة للنجاح أو التعثر	رموز وموضوعات وممكنات ومعوقات	الفصل الرابع
الممارسات والآليات الأكثر تكرارًا وحضورًا جوهريًا	مصفوفة دراسة × رمز وتوليف موضوعي	الفصل الرابع
الفجوات البحثية	فجوات مفاهيمية ومنهجية ولغوية وتطبيقية	الفصلان الرابع والسادس
الإطار المقترح	مكونات ومراحل وأدوار وبوابات ومؤشرات	الفصل الخامس

1.10 تنظيم فصول الدراسة

الجدول رقم (4-1): هيكل الدراسة ومضمون فصولها

المضمون	الفصل
الإطار العام: المقدمة والمشكلة والتساؤلات والأهداف والأهمية والحدود والمصطلحات.	الفصل الأول
الدراسات السابقة والإطار النظري والمقارنة النقدية والفجوة البحثية.	الفصل الثاني
منهجية المراجعة والبحث والفرز والجودة والملاءمة والاستخراج والترميز والتحليل.	الفصل الثالث
نتائج المراجعة المنهجية والمصفوفة والتكرارات والموضوعات الرئيسية والفرعية.	الفصل الرابع
الإطار التكاملي المقترح ومبادئه ومراحله وأدواره وآليات تشغيله وقياسه.	الفصل الخامس
مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات والحدود ومقترحات البحوث المستقبلية.	الفصل السادس

1.11 خلاصة الفصل

حدد الفصل الإطار العام للدراسة من خلال عرض سياق التحول الرقمي ومشكلة التجزؤ بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع، وصاغ تساؤلاً رئيساً وستة تساؤلات فرعية وأهدافاً مناظرة لها. كما أوضح الأهمية العلمية والعملية وأصالة التركيز على التكامل، وحدد الحدود والتعريفات الإجرائية وتسلسل الفصول. ويؤسس هذا البناء للفصل الثاني الذي يراجع المفاهيم والنظريات والدراسات السابقة بصورة نقدية، ثم للفصل الثالث الذي يبين كيف جُمعت الأدلة وحُللت بصورة منهجية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 تمهيد

يتناول هذا الفصل الأسس النظرية والدراسات السابقة المرتبطة بتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي. ويهدف إلى بناء قاعدة مفاهيمية تفسر طبيعة التحول الرقمي بوصفه تغييراً استراتيجياً واجتماعياً-تقنياً يُنفذ من خلال المشاريع والبرامج والمحافظة، وإلى توضيح الوظائف المتميزة والمتكاملة لكل من إدارة المشاريع وإدارة التغيير. كما يستعرض الأدبيات العربية والإنجليزية بصورة نقدية، ويحدد موضع الدراسة الحالية والفجوة التي تعالجها، من دون استباق النتائج التركيبية للمراجعة المنهجية التي يعرضها الفصل الرابع.

نُظم الفصل في محورين مترابطين. يعرض المحور الأول الإطار النظري، بدءاً من مفهوم التحول الرقمي وخصائص مشاريعه، ثم إدارة المشاريع وإدارة التغيير والمنظورات النظرية المفسرة للتكامل. أما المحور الثاني فيراجع الدراسات السابقة وفق مساراتها الموضوعية والمنهجية، ثم يقارن بينها ويستخلص الفجوة البحثية والبنية المفاهيمية التي وجهت الاستخراج والترميز.

2.2 الإطار النظري للدراسة

2.2.1 التحول الرقمي ومشاريع التحول الرقمي

2.2.1.1 مفهوم التحول الرقمي والتمييز المصطلحي

يستخدم الخطاب الإداري والتقني عدة مصطلحات متقاربة ينبغي التمييز بينها. فالرقمنة (Digitization) تعني تحويل المعلومات أو السجلات من صيغة تناظرية إلى رقمية، بينما تشير الأتمتة أو الرقمنة التشغيلية (Digitalization) إلى استخدام التقنيات الرقمية لتحسين عملية أو خدمة قائمة. أما التحول الرقمي (Digital Transformation) فيتجاوز ذلك إلى تغيير استراتيجي يعيد تصميم نموذج العمل والعمليات والخدمات والقدرات والعلاقات والقرارات، بحيث تصبح التقنية جزءاً من منطق خلق القيمة لا مجرد أداة مساندة. ويتسق هذا التمييز مع التصور الذي يعرف التحول الرقمي بوصفه تغييراً تنظيمياً استراتيجياً في مسارات خلق القيمة (Vial, 2019).

الجدول رقم (1-2): التمييز بين المفاهيم الرقمية الرئيسية

المفهوم	المعنى	نطاق التغيير	مثال تطبيقي
الرقمنة (Digitization)	تحويل البيانات أو الوثائق إلى صيغة رقمية	المعلومة أو السجل	تحويل ملفات ورقية إلى ملفات إلكترونية
الرقمنة التشغيلية (Digitalization)	استخدام التقنية لتحسين إجراء قائم	عملية أو خدمة	أتمتة اعتماد المعاملة أو تقديم خدمة إلكترونية

المفهوم	المعنى	نطاق التغيير	مثال تطبيقي
التحول الرقمي (Digital Transformation)	إعادة تشكيل الاستراتيجية والعمليات والقدرات ونموذج القيمة	المؤسسة أو النظام البيئي	إعادة تصميم الخدمة والهيكل والأدوار والقرار اعتمادًا على البيانات والمنصات

تؤكد الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد اقتناء الأنظمة أو إطلاق المنصات؛ إذ قد تنفذ المؤسسة مشروعًا تقنيًا ناجحًا من حيث التسليم، لكنها لا تحقق تحولًا إذا لم تتغير العمليات والأدوار والسلوكيات والقدرات وآليات القرار. ولهذا تصفه مراجعة Chen et al (2025) بوصفه مجالًا تتفاعل فيه الأدوات والمنهجيات والبنية الاجتماعية-التقنية والحوكمة والقيادة، بينما تربطه مراجعة Gonçalves et al (2023) بالاستراتيجية والكفاءات والتقنية والمحافظ والبرامج والمشاريع.

2.2.1.2 طبيعة مشاريع التحول الرقمي وخصائصها

تمثل مشاريع التحول الرقمي الآلية المؤقتة التي تُترجم الرؤية الرقمية إلى قدرات ومنتجات وخدمات وعمليات قابلة للتطبيق. لكنها تختلف عن كثير من المشاريع التقليدية؛ لأن مخرجاتها التقنية تتداخل مع إعادة تصميم العمل والهيكل والثقافة والمهارات وتجربة المستخدم. كما قد تتطور الأهداف والمتطلبات أثناء التنفيذ نتيجة التعلم والتجريب وتغير التقنية والسوق والتشريعات، مما يجعل الحدود بين المشروع والتشغيل والمنتج أقل حدة.

وتتسم هذه المشاريع بخمس خصائص مترابطة: ارتفاع عدم اليقين، والتعقيد الاجتماعي-التقني، وتعدد أصحاب المصلحة والمالكين، والحاجة إلى التعلم التكراري، وتأخر ظهور المنافع مقارنة بتسليم المخرجات. وتبين Hafsel et al (2021) أن التعقيد في المشروع الحكومي الرقمي نشأ من التفاعل الديناميكي بين التنظيم والتقنية والابتكار، لا من عامل منفرد. كما توضح Albrecht et al (2025) أن غموض تعريف التحول نفسه وعدم يقين المتطلبات والميزانية يبدأ منذ مرحلة تأسيس المشروع.

2.2.1.3 المنظور الاجتماعي - التقني

يفترض منظور النظم الاجتماعية-التقنية أن الأداء لا ينتج من تحسين النظام التقني بمعزل عن النظام الاجتماعي، بل من المواءمة المشتركة بين التقنية والمهام والأدوار والمهارات والقيم والهيكل. ويقدم هذا المنظور تفسيرًا ملائمًا لمشاريع التحول الرقمي؛ لأن اختلال الواجهة بين الأدوات والمنهجيات والعاملين قد يحول التقنية إلى مصدر للتعقيد أو المقاومة بدل أن تكون مصدرًا للقيمة. وقد استخدمته مراجعة Chen et al (2025) لتفسير الحاجة إلى مواءمة الأدوات الرقمية مع المنهجيات والهيكل والقيادة، كما وسعته Shaba et al (2023) إلى مستوى النظام البيئي بإدخال الموردين والعملاء والنقابات وأصحاب المصلحة الخارجيين في تصميم التغيير. ويعود الأساس النظري لهذا المنظور إلى أعمال النظم الاجتماعية-التقنية (Trist & Bamforth, 1951).

2.2.2 إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي

2.2.2.1 مفهوم إدارة المشاريع وتطور معيار النجاح

تتمثل إدارة المشاريع في تطبيق المعارف والمهارات والممارسات والأدوات لتوجيه العمل المؤقت نحو نتائج وقيمة محددة. وقد ارتبطت الممارسة التقليدية بإدارة النطاق والوقت والتكلفة والجودة والمخاطر وأصحاب المصلحة. إلا أن البيئة الرقمية أعادت توسيع مفهوم النجاح؛ فلم يعد الالتزام بالخطة كافيًا إذا لم يستخدم المستفيدون الحل أو لم تتحقق الكفاءة أو الثقة أو المنافع المؤسسية. ويتفق ذلك مع التعريف المعاصر لإدارة المشاريع بوصفها نظامًا لتوجيه العمل نحو المخرجات والنتائج والقيمة (Project Management Institute, 2021).

يفرض هذا التطور فصلًا تحليليًا بين نجاح التسليم ونجاح التحول. يقيس الأول كفاءة التنفيذ وجودة المخرج، بينما يقيس الثاني التبنّي والتغيير التشغيلي وتجربة المستخدم والمنافع والقيمة المستدامة. وتوضح Carujo et al (2022) أن التقنية لا تولد القيمة بمفردها، وأن المنافع تحتاج إلى جدوى وإدارة مشروع وإدارة تغيير ومتابعة لاحقة. كما تكشف Cresswell et al (2022) أن المنافع الرقمية قد تظهر ببطء ويصعب إسنادها إلى تدخل واحد، وهو ما يجعل إدارة المنافع وظيفة ممتدة بعد الإطلاق. ويؤكد منظور إدارة تحقيق المنافع أن نجاح المشروع يرتبط بقدرته على دعم تنفيذ الاستراتيجية وتحويل المخرجات إلى قيمة قابلة للتحقق (Serra & Kunc, 2015).

2.2.2.2 الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية والمحفظة و PMO

توفر الحوكمة إطار حقوق القرار والمساءلة والرعاية والمواءمة بين المشروع والاستراتيجية. وتزداد أهميتها في التحول الرقمي بسبب تعدد المبادرات والجهات واعتماديات البيانات والعمليات والتقنية. ويؤدي مستوى المحفظة والبرنامج وظيفة اختيار المبادرات وترتيب أولوياتها وتنسيق الموارد والمنافع، بينما يمكن لمكتب إدارة المشاريع (Project Management Office: PMO) أن يوفر المعايير والمعرفة والربط بين المشاريع والقيادة. ومن هذا المنظور، تمثل حوكمة المشاريع نظامًا يربط السلطة والرقابة والمواءمة بين إدارة المشروع والحوكمة المؤسسية (Too & Weaver, 2014).

لكن قيمة PMO لا تنشأ من المتابعة الإدارية وحدها. فقد أظهرت Vukadinović and Fabac (2022) أن مكتب إدارة المشاريع الرقمي يحتاج إلى توسيع دوره ليشمل الرقابة والابتكار والمعرفة والتغيير. وقدمت Simard and Aubry (2025) دليلًا طويلًا على أن PMO يمكن أن يعمل عابرًا للحدود بين الأعمال وتقنية المعلومات، وأن يبني طبقات استقرار في الحوكمة والعمليات حتى عندما تتغير مكانته التنظيمية. وفي المقابل، توضح Cresswell et al (2022) أن أدوات التقارير والحوكمة تصبح عبئًا إذا لم تتوافق أغراضها وأطرها الزمنية مع السياق المحلي.

2.2.2.3 التخطيط التكيفي والمنهجيات الرشيقة والهجينة

تتطلب مشاريع التحول الرقمي موازنة بين الضبط والتكيف. فالمنهج التقليدي يوفر الوضوح والمساءلة، لكنه قد يصبح جامدًا عندما تتغير المتطلبات أو تحتاج المؤسسة إلى التعلم بالتجربة. وتسمح المنهجيات الرشيقة (Agile) بال تكرار والتغذية الراجعة والتسليم المرحلي، بينما تمزج المنهجيات الهجينة بين البوابات والضوابط المؤسسية وبين التكرارات والتجريب. كما يتسق اختيار المنهجية مع المنظور الاقتضائي الذي يفترض اختلاف أسلوب الإدارة باختلاف خصائص المشروع وعدم اليقين (Shenhar, 2001).

لا تعني الرشاقة إلغاء التخطيط أو الحوكمة؛ بل تحويلها إلى عمليات دورية قابلة للتحديث. وقد أظهرت Nerurkar and Das (2017) أهمية تقسيم البرنامج الحكومي الكبير إلى عمليات أصغر والتعلم من المستخدمين والمسؤولين، وربطت Galvão Junior et al (2024) الرشاقة بالفرق متعددة التخصصات والتسليم المستمر للقيمة. كما استخدمت Albrecht et al (2025) التكرار والاستكشاف والتقدير المرحلي للتعامل مع عدم يقين التأسيس والميزانية.

2.2.2.4 إدارة المخاطر وعدم اليقين والتعقيد

تتسع المخاطر في التحول الرقمي لتشمل المخاطر التقنية والتنظيمية والسلوكية والثقافية والقانونية ومخاطر الاعتماديات. وقد يكون تغير النطاق أو نقص المهارات أو مقاومة المستخدمين أو تعارض الأهداف بين الوحدات أكثر تأثيرًا من الخلل التقني. لذلك ينبغي أن يدمج سجل المخاطر افتراضات التبنّي والجاهزية والعمليات والمنافع، وأن يبدأ تحليل الأثر منذ مرحلة الجدوى والميزانية.

2.2.3 إدارة التغيير في مشاريع التحول الرقمي

2.2.3.1 مفهوم إدارة التغيير ومستوياتها

إدارة التغيير هي العملية المنظمة التي تهيئ الأفراد والجماعات والمؤسسة للانتقال من حالة قائمة إلى حالة مستهدفة، وتدعم قبول السلوكيات والعمليات والأدوار الجديدة واستمرارها. وهي تختلف عن التغيير التنظيمي بوصفه الظاهرة أو الحالة؛ فإدارة التغيير تشير إلى الممارسات التي توجه هذه الظاهرة وتقلل فجوة الانتقال.

يحدث التغيير الرقمي على مستويات مترابطة: مستوى فردي يتعلق بالوعي والرغبة والمعرفة والقدرة، ومستوى جماعي يتعلق بالفرق والهوية المهنية والتفاعل، ومستوى تنظيمي يتعلق بالهيكل والثقافة والحوافز والحوكمة، ومستوى نظامي يتعلق بالموردين والعملاء والجهات التنظيمية والمنصات. ويترتب على ذلك أن التدريب الفردي لا يعالج وحده خلل الحوكمة أو تعارض الحوافز أو ضعف ملكية العملية.

2.2.3.2 القيادة والثقافة والمقاومة

تؤدي القيادة دورًا في صياغة الرؤية وتخصيص الموارد وإزالة العوائق وإظهار السلوك المتوقع. لكن الرعاية التنفيذية لا تكون فعالة إذا بقيت رمزية أو لم تُترجم إلى حقوق قرار ومسؤوليات ومساءلة. وتشير

Perides et al. (2020) وTschbul (2023) إلى أهمية الجمع بين الدعم من أعلى والمشاركة من أسفل، وربط القيادة بملكية الأعمال لا بمجرد رعاية تقنية.

أما الثقافة التنظيمية فتعبر عن القيم والمعايير والافتراضات التي توجه السلوك، ولا تساوي المقاومة. فالمقاومة أو القبول استجابة أفراد أو جماعات لتغيير محدد، وقد تنشأ من الخوف أو فقدان المعنى أو ضعف المشاركة أو نقص المهارات أو عدم الثقة. وتوضح Ullrich et al. (2023) أن المشاركة الشكلية قد تزيد المقاومة إذا لم يكن لها أثر حقيقي، بينما تبين أوصالح (2023) وبوشارب (2025) أن الاتصال والتدريب والدعم والتهيئة تقلل مقاومة التحول في السياقات العربية.

2.2.3.3 التواصل والمشاركة وإشراك أصحاب المصلحة

يؤدي التواصل وظيفة بناء المعنى وتوضيح الرؤية والأثر والتقدم والتوقعات، بينما تعني المشاركة إسهام أصحاب المصلحة في التشخيص أو التصميم أو القرار أو التحقق. ويمنع هذا التمييز مساواة الإبلاغ الأحادي بالمشاركة الفعلية. وتبين Ullrich et al. (2023) أن اختيار صيغة المشاركة يجب أن يرتبط بالهدف والسياق والوقت والموارد، كما تظهر Shaba et al. (2023) أهمية توسيع المشاركة إلى أصحاب المصلحة في النظام البيئي عندما تمتد آثار الرقمنة إلى ما وراء حدود المؤسسة.

2.2.3.4 الجاهزية والتبني والتدريب والقدرات

تشير الجاهزية إلى استعداد المؤسسة والأفراد لفهم التغيير وقبوله وتنفيذه، بينما يعبر التبني عن الاستخدام الفعلي والاستمرار والتعزيز. أما التدريب والقدرات والتعلم فهي تدخلات تبني المعرفة والمهارة والقدرة التنظيمية. ويترتب على ذلك أن عدد الدورات التدريبية لا يمثل في حد ذاته مؤشراً على التبني، ما لم يرتبط بالكفاءة في الدور الجديد والاستخدام الفعلي وتحسن العملية.

تدعم Al-Moaid and Almarhdi (2024) دور القدرات الديناميكية وإدارة التغيير في نقل المؤسسة من الاستشعار إلى الاقتناص وإعادة التشكيل. كما تكشف الدراسات العربية، مثل بن أمينة ولقام (2025) وبلقاضي (2024)، أن الثقافة والمهارات والجاهزية متطلبات متداخلة، لكنها تحتاج إلى ربط أوضح بقرارات المشروع ومراحله ومؤثراته. ويستند تفسير ذلك إلى منظور القدرات الديناميكية (Teece et al., 1997).

2.2.3.5 نماذج إدارة التغيير وإمكانات استخدامها

يقدم نموذج لوين تصوراً مرحلياً للتغيير من خلال فك الجمود والتحرك وإعادة التجميد، بينما يركز نموذج كوتر على بناء الإلحاح والائتلاف والرؤية والتمكين وترسيخ التغيير. ويقدم نموذج أدكار تسلسلاً فردياً يبدأ بالوعي والرغبة ويمر بالمعرفة والقدرة وينتهي بالتعزيز. وتستخدم هذه النماذج هنا بوصفها مراجع نظرية مساندة خارج عينة التحليل الموضوعي، لا بوصفها دراسات داخلية في العينة (Lewin, 1947; Kotter, 1995; Hiatt, 2006).

تساعد هذه النماذج على تشخيص جوانب القيادة والاتصال والقبول والقدرات والاستدامة، لكنها لا توفر وحدها منطق إدارة النطاق والميزانية والمخاطر والاعتماديات والمحفظة. كما أن الطبيعة الخطية لبعضها لا تستوعب دائماً التحول الرقمي المستمر والمتكرر. ولذلك تتطلب الاستفادة منها مواءمتها مع دورة حياة المشروع والمنهجية التكيفية والحوكمة وإدارة المنافع، بدل تطبيقها كقائمة خطوات منفصلة.

2.2.4 المنظورات النظرية المفسرة للتكامل

الجدول رقم (2-2): المنظورات النظرية ووظيفتها في تفسير موضوع الدراسة

المنظور	الفكرة المركزية	ما يفسره في الدراسة	مصادر تطبيقية في الأدبيات
النظم الاجتماعية-التقنية	التحسين المشترك للتقنية والعمل والأدوار والمهارات والهياكل	التعقيد والمواءمة بين الحل والعملية والمستخدم والحوكمة	Chen et al. (2025); Hafselde et al. (2021); Shaba et al. (2023)
القدرات الديناميكية	الاستشعار والاقتناص وإعادة تشكيل الموارد والروتين	الجاهزية والتعلم والقدرة على التكيف مع البيئة الرقمية	Al-Moaid & Almarhdi (2024)
المنظمة المؤقتة والدائمة وحوكمة المشاريع	المشروع كتنظيم مؤقت يجب أن يتصل بالمنظمة الدائمة وحقوق القرار	الأدوار والملكية و PMO والانتقال إلى التشغيل	Jääskä et al. (2025); Simard & Aubry (2025)
إدارة تحقيق المنافع	الانتقال من المخرجات إلى النتائج والقيمة مع استمرار القياس	ملكية المنافع والتبني والقيمة بعد التسليم	Cresswell et al. (2022); Carujo et al. (2022); Gertzen et al. (2022)
المنظور الاقتصادي والتكفي	اختيار الهيكل والمنهج والممارسات وفق السياق وعدم اليقين والنضج	الرشاقة والهجين واختلاف الأشكال التنظيمية	Erjavec et al. (2024); Albrecht et al. (2025)

تتكامل هذه المنظورات بدل أن تتنافس. فالمنظور الاجتماعي-التقني يفسر طبيعة المشكلة، والقدرات الديناميكية تفسر قدرة المؤسسة على التكيف، وحوكمة المشاريع تفسر السلطة والأدوار، وإدارة المنافع تفسر العلاقة بين التسليم والقيمة، بينما يحدد المنظور الاقتصادي سبب اختلاف الممارسات المناسبة بين السياقات.

تشمل المراجع النظرية المؤسسة المستخدمة في هذا الفصل أعمال التحول الرقمي وإدارة المشاريع وإدارة المنافع والحوكمة والنظم الاجتماعية-التقنية والقدرات الديناميكية والمنظور الاقتصادي ونماذج التغيير. ولا تخضع هذه المراجع لحد 2015-2026؛ لأن هذا الحد يخص عينة التحليل الموضوعي فقط، كما أنها لا تدخل في حساب التكرارات أو مصفوفة دراسة × رمز.

2.2.5 مفهوم التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع

2.2.5.1 مبررات التكامل

تطورت إدارة المشاريع وإدارة التغيير في مسارين مهنيين وأكاديميين متميزين. تركز الأولى تقليدياً على تعريف المشروع وتخطيطه وتنفيذه وضبطه وتسليمه، بينما تركز الثانية على انتقال الأفراد والمؤسسة إلى

الحالة المستهدفة. غير أن مشروع التحول الرقمي يجمع المهمتين؛ فالتسليم يغير العمل، والتغيير يعتمد على توقيت المشروع وموارده وقراراته ومخرجاته. ولهذا تؤكد Jääskä et al (2025) أن فصل المجالين يخلق فجوة بين المخرج المنفذ والحالة المستقبلية المتحققة.

لا يعني التكامل دمج التخصصين في وظيفة واحدة أو تطبيق جميع أدواتهما في كل مشروع. بل يعني تنسيق الحوكمة والأدوار والعمليات والمخرجات والبيانات ومؤشرات النجاح، بحيث تؤثر اعتبارات الجاهزية والتبني والمنافع في قرارات المشروع، وتؤثر قرارات النطاق والجدول والميزانية والتصميم في خطط التغيير.

2.2.5.2 واجهات التكامل الرئيسية

الجدول رقم (2-3): مقارنة وظائف المجالين وواجهات التكامل

المجال	التركيز الرئيس	ممارسات نموذجية	واجهة التكامل في مشروع التحول
إدارة المشاريع	توجيه العمل المؤقت وتسليم المخرجات والقيمة	الحوكمة، النطاق، الوقت، التكلفة، المخاطر، المنهجية، المنافع	إدخال أثر التغيير والجاهزية والتبني في التأسيس والخطة والبوابات والمخاطر
إدارة التغيير	تهيئة الأفراد والمؤسسة للانتقال واعتماد الحالة الجديدة	القيادة، الثقافة، الاتصال، المشاركة، الجاهزية، التدريب، التعزيز	ربط التدخلات بمراحل المشروع وإصداراته وقراراته وموارده ومنافعه
التكامل	مواءمة المجالين عبر دورة التحول	أدوار مشتركة، بوابات موحدة، خريطة طريق واحدة، بيانات ومؤشرات مترابطة	تحويل التسليم التقني إلى استخدام وقيمة مستدامة مع الحفاظ على الضبط والتكيف

2.2.5.3 مستويات وصور التكامل

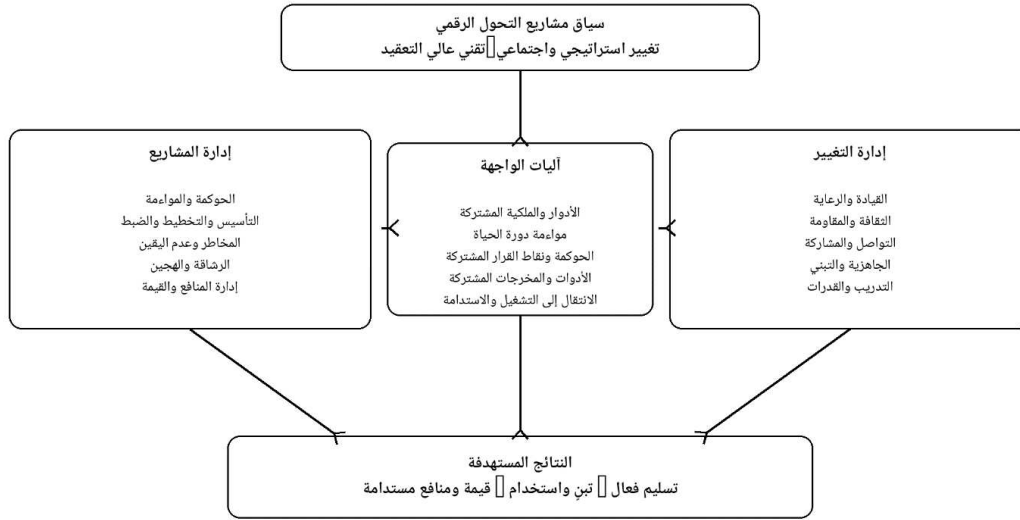
يمكن تصور التكامل على متصل يبدأ بالفصل، حيث تعمل إدارة المشروع والتغيير في مسارين مستقلين أو يغيب أحدهما، ثم التكامل السياقي الذي يضيف بعض ممارسات الاتصال أو التدريب دون آلية رسمية، ثم التكامل الصريح الذي يحدد أدوارًا ومراحل ومخرجات مشتركة، وأخيرًا التكامل متعدد الآليات الذي يجمع الحوكمة ودورة الحياة والبيانات والمنافع والتعلم. ويُستخدم هذا التصور لتوجيه التحليل، لا بوصفه مقياسًا معياريًا جاهزًا قبل فحص الأدلة.

2.2.5.4 معوقات التكامل

- اختلاف اللغة المهنية ووحدة التحليل؛ فإدارة التغيير تميل إلى مستوى الفرد والمنظمة، بينما تركز إدارة المشاريع على المشروع والبرنامج والمحفظة.
- إدخال إدارة التغيير في مرحلة متأخرة بعد تثبيت النطاق والتصميم والميزانية، بما يحولها إلى اتصال أو تدريب علاجي.
- غموض الأدوار وازدواجية الملكية بين مدير المشروع ومدير التغيير و PMO ومالك الأعمال والتشغيل.

- فصل مؤشرات التسليم عن مؤشرات التبني والمنافع، مما يسمح بإغلاق المشروع قبل تحقق القيمة.
- تطبيق نماذج خطية أو قوالب موحدة في سياقات متفاوتة من حيث النضج والتعقيد وعدم اليقين.
- ضعف الأدلة الطولية والاختبارات الميدانية للأطر التكاملية، خاصة في السياقات العربية. ويلخص الشكل رقم (1-2) البنية النظرية التي تربط هذه المستويات والمفاهيم.

البنية النظرية للعلاقة بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع في التحول الرقمي



يعمل التكامل عندما تصبح الممارسات البشرية والتنظيمية جزءاً من الحوكمة والمراحل والقرارات والمخرجات، لا مساراً موازياً متأخراً.

الشكل رقم (1-2): البنية النظرية للعلاقة بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع في التحول الرقمي

2.3 الدراسات السابقة

2.3.1 المراجعات المنهجية والدراسات المؤسسة للحقل

تُعد مراجعة Jääskä et al. (2025) الأكثر مباشرة في بحث إدارة التغيير داخل حقل إدارة المشاريع؛ إذ خلصت إلى أن الأدبيات ما تزال مجزأة وأن الأدوار ودورتي الحياة والواجهة مع التنظيم الدائم تحتاج إلى بناء أوضح. وتكمن أهميتها في نقل السؤال من إثبات أهمية التغيير إلى تفسير كيفية دمج ممارسات المشروع.

وفي مسار إدارة المشاريع والتحول الرقمي، قدمت Chen et al. (2025) مراجعة اجتماعية-تقنية لـ 66 دراسة، وحددت قضايا المواءمة والاختلال والحوكمة والسياق. كما جمعت Gonçalves et al. 104 (2023) دراسات واقترحت علاقة متعددة المستويات بين الاستراتيجية والكفاءات والتقنيات والمحافظ والبرامج والمشاريع. وتؤكد هاتان المراجعتان اتساع حقل إدارة المشاريع الرقمية، لكنهما لا تقدمان بمفردهما نموذجاً مكتملاً يربط ممارسات إدارة التغيير بدورة المشروع.

2.3.2 الدراسات المباشرة في تكامل إدارة التغيير وإدارة المشاريع

قدمت Perides et al (2020) حالة تطبيقية في مؤسسة مالية أوضحت دور الرعاية التنفيذية واللجنة متعددة الوظائف والملكية اللامركزية والاتصال والثقافة في مشاريع التحول. واختبرت Elabshihy and Saad (2023) نموذجًا سببيًا يجعل إدارة التغيير وفق أدكار وسيطاً بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع، ويُعد من النماذج الكمية المباشرة التي تقدم دليلاً على العلاقة بين المجالين. كما كشفت Ivars and Sandvik (2023) أن تطبيق بعض عناصر إدارة التغيير بصورة جزئية لا يساوي تكاملاً منهجياً، واقترحت إجراءات لربط تحليل السياق والمقاومة والقيادة والنطاق والنموذجين الإداريين. وقدمت Chepkasova and Macalintal (2017) عجلة تكاملية تمتد من التأسيس إلى التشغيل، بينما ربطت Carujo et al (2022) بين الجدوى وإدارة المشروع وإدارة التغيير وتحقيق المنافع. وتضيف Simard and Aubry (2025) بعداً طويلاً يوضح كيف تتغير مساهمة PMO ومكانته مع تطور التحول.

2.3.3 الحوكمة والمحفظة وPMO والأشكال التنظيمية

تناولت Vukadinović and Fabac (2022) ظهور مكتب إدارة المشاريع الرقمي بوصفه بنية توسع وظائف PMO نحو الرقابة والابتكار والمعرفة والتغيير. واقترحت Echternach-Jaubert et al (2025) نموذجاً لإدارة محفظة مشاريع التحول في التعدين يربط الاستراتيجية بالمحفظة والبرنامج والمشروع والجاهزية، لكنه بقي مفاهيمياً وغير مختبر. أما Erjavec et al (2024) فأظهرت أن الشكل التنظيمي المناسب يعتمد على الثقافة الرقمية ودور تقنية المعلومات وأهداف التحول، ولا يوجد تصميم واحد صالح لجميع المؤسسات.

وتدعم Gertzen et al (2022) توسيع معايير اختيار المحفظة لتشمل الكفاءة وتجربة العميل والثقافة إلى جانب المؤشرات المالية. كما تبرز Tschebul (2023) أهمية مزيج الحوكمة من أعلى والمشاركة من أسفل والفرق متعددة الوظائف، بينما تكشف Cresswell et al (2022) التوتر بين متطلبات الحوكمة الوطنية والقيمة المحلية في برامج التحول واسعة النطاق.

2.3.4 التعقيد وعدم اليقين والمنهجيات التكيفية

توضح Hafsel et al (2021) أن التعقيد في التحول الحكومي ينشأ من الاعتماديات والواجهات والتفاعل بين التنظيم والتقنية والابتكار. وتفضل Albrecht et al (2025) عدم اليقين المتعلق بتعريف التحول والمشروع والميزانية، وتقترح التقدير المرحلي والتجريب والشراكة بين الأعمال وتقنية المعلومات. وتبين Nerurkar and Das (2017) ملائمة التقسيم المرحلي والتغذية الراجعة في مشروع حكومي رقمي، بينما تربط Galvão Junior et al (2024) المنهجيات الرشيقة بالفرق متعددة التخصصات والقيمة المستمرة.

وتكشف هذه الدراسات أن الرشاقة ليست هدفًا في ذاتها، بل استجابة لعدم اليقين والحاجة إلى التعلم. كما أنها لا تلغي الحاجة إلى الحوكمة أو الملكية أو المنافع؛ فالتحول يحتاج إلى ضبط تكييفي يوازن بين سرعة التجربة ومسؤولية القرار.

2.3.5 البعد البشري والثقافي والمشاركة والقدرات

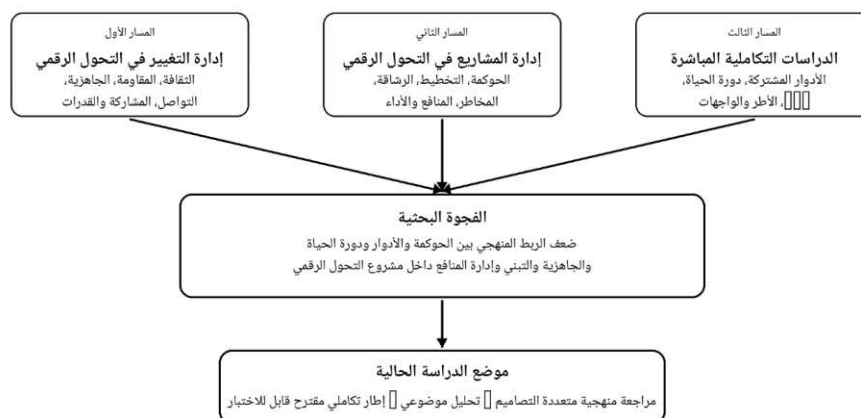
تقدم Al-Moaid and Almarhdi (2024) دليلًا كميًا على دور إدارة التغيير والقدرات الديناميكية في نجاح التحول. وتوضح Ullrich et al. (2023) أن المشاركة الفعلية تختلف عن الاتصال وأن تصميمها السيئ قد يزيد المقاومة. أما Shaba et al. (2023) فتوسع المشاركة إلى مستوى النظام البيئي وتربطها بالتصميم المستمر والجمع بين الجوانب التقنية والتنظيمية. كما تبين Roy (2025) أهمية القيادة والاتصال والحوكمة والتدريب في مشاريع هندسية عابرة للحدود، مع ضرورة التعامل بحذر مع قوة الاستنتاج بسبب قيود القياس والتقرير.

2.3.6 الدراسات العربية والدراسات ذات السياق العربي

تركز الدراسات العربية في العينة على ثلاث اتجاهات. يتناول الاتجاه الأول الثقافة والجاهزية والمتطلبات المؤسسية، كما في بن أمينة ولقمان (2025) وبلقاضي (2024) وأحمد (2022). ويتناول الاتجاه الثاني إدارة المقاومة وإدارة التغيير ونجاح التحول، كما في أوصالح (2023) وبوشارب (2025) ورابحي (2024). أما الاتجاه الثالث فيقترب من المشروع، كما في قنديل (2025) التي قاست الثقة وخبرة المستخدم بوصفهما نتائج لمشاريع التحول، وحربوش (2025) التي تناولت متطلبات إدارة المشاريع الرقمية، وAlthobiti and Alzamil (2026) التي درست أثر الأدوات الرقمية في كفاءة المشاريع العقارية بالرياض.

تقدم هذه الدراسات قيمة سياقية مهمة في البيئات الحكومية والتعليمية والخدمية والعقارية، وتؤكد مركزية الثقافة والمهارات والمقاومة والدعم والشفافية. غير أنها غالبًا لا تقيس حوكمة المشروع وأدواره ودوره حياته بالتوازي مع ممارسات إدارة التغيير، ولذلك تبقى العلاقة بين المجالين ضمنية أو سياقية. ويعرض الشكل رقم (2-2) مسارات الأدبيات والفجوة التي تتموضع فيها الدراسة الحالية.

مسارات الأدبيات وموضع الفجوة البحثية



الشكل رقم (2-2): مسارات الأدبيات والفجوة التي تعالجها الدراسة الحالية

الجدول رقم (2-4): ملخص الدراسات الداخلة في عينة المراجعة المنهجية

م	الدراسة	التصميم والسياق	محور الدراسة	أبرز النتائج	دالتها للبحث الحالي
1	Jääskä et al. (2025)	مراجعة منهجية لـ 43 دراسة في حقل إدارة المشاريع	كيفية معالجة إدارة التغيير داخل دراسات المشاريع	الأدبيات مجزأة، والأدوار ودورها الحياة غير متوائمين، والدمج غالباً حذسي	مرجع تأسيسي لتعريف فجوة التكامل والواجهات
2	Hafseld et al. (2021)	حالة حكومية نرويجية؛ مقابلات وملاحظة ووثائق	مصادر التعقيد في مشروع تحول رقمي متعدد الجهات	التعقيد ينشأ من تفاعل التنظيم والتقنية والابتكار والاعتماديات	يوضح ضرورة إدارة الواجهات والحوكمة والكفاءات
3	Al-Moaid & Almarhdi (2024)	دراسة كمية في الاتصالات اليمنية؛ 335 حالة	القدرات الديناميكية ووساطة إدارة التغيير	إدارة التغيير وسيط دال في نجاح التحول، مع أهمية القيادة والقدرات والاستدامة	دليل كمي قوي على مركزية التغيير، لا على تكامل PM المباشر
4	Chen et al. (2025)	مراجعة منهجية لـ 66 دراسة	التحول الرقمي في إدارة المشاريع	أربعة محاور: التكامل الاجتماعي-التقني، الاختلالات، الحوكمة، والمسارات السياقية	يؤصل للطبيعة الاجتماعية-التقنية والحاجة إلى المواءمة
5	Gonçalves et al. (2023)	مراجعة منهجية لـ 104 دراسات	العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي	ترابط الاستراتيجية والكفاءات والتقنية والمحفظة والبرامج والمشاريع	يدعم المستوى الاستراتيجي والمحفظي، مع بقاء إدارة التغيير ضمنية
6	بن أمينة ولقام (2025)	استبانة على 100 أستاذ في جامعة جزائرية	الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي	الثقافة الداعمة مرتبطة بالجاهزية والقبول والمهارات الرقمية	يدعم البعد الثقافي والبشري دون معالجة إدارة المشاريع
7	بلقاضي (2024)	استبانة على 50 موظفًا في اتصالات الجزائر	متطلبات التحول الرقمي وجودة الخدمة	الاستراتيجية والمتطلبات التقنية والبشرية والثقافية تؤثر في جودة الخدمة	يدعم مفهوم الجاهزية المؤسسية متعددة الأبعاد

م	الدراسة	التصميم والسياق	محور الدراسة	أبرز النتائج	دالتها للبحث الحالي
8	أوصالح (2023)	دراسة حالة للسندوق الوطني للتقاعد في الجزائر	مقاومة التغيير ونجاح التحول الرقمي	الخوف ونقص المهارات وضعف الاتصال تعوق الانتقال الرقمي	مرجع مباشر للمقاومة والقبول والتدريب
9	أحمد (2022)	دراسة كمية في جامعة الإسكندرية؛ 84 استجابة	التغير التنظيمي ومتطلبات التحول والميزة التنافسية	الرؤية والثقافة والمهارات والخطة والموارد ترتبط بالتحول والميزة	يدعم القيادة والثقافة والقدرات، دون وحدة مشروع
10	بوشارب (2025)	رسالة ماجستير؛ 31 استبانة في مركز ضرائب جزائري	أثر إدارة التغيير في نجاح التحول	إدارة التغيير فسرت نسبة معتبرة من نجاح التحول، مع أثر للهيكل والتقنية والمقاومة	دليل عربي كمي قوي على إدارة التغيير دون PM
11	قنديل (2025)	دراسة كمية؛ 105 مشاركين في التعليم المصري	مشاريع التحول والثقة الرقمية	تحسن البيئة والخبرة والاتجاهات والمشاركة مع مشاريع التحول	يوسع النجاح ليشمل الثقة وتجربة المستخدم
12	حربوش (2025)	أطروحة ميدانية في مؤسسة أرشيفية عمومية جزائرية	متطلبات إدارة المشاريع الرقمية	النجاح يحتاج متطلبات مادية وتقنية وبشرية وتنظيمية وإدارية متزامنة	مصدر عربي مباشر يركز على إدارة المشروع الرقمي والجاهزية
13	رابحي (2024)	دراسة كمية في وزارة التجارة؛ 216 استجابة	التغيير الثقافي ونجاح مشاريع التحول	ظهر أثر للتغيير الفني والسلوكي والبيئي دون أثر مماثل لبعض التغييرات الهيكلية	يدعم اختلاف فاعلية أبعاد التغيير في تفسير نجاح المشروع
14	Althobiti & Alzamil (2026)	دراسة وصفية في مشاريع عقارية بالرياض	الأدوات الرقمية وكفاءة إدارة المشاريع	BIM و PMIS والمنصات حسنت الوقت والتخطيط والتكلفة والشفافية	دليل سعودي على الأداء المشروع، مع غياب إدارة التغيير
15	Perides et al. (2020)	دراسة حالة في مؤسسة مالية	إدارة التغيير في مشاريع التحول	الرعاية واللجنة متعددة الوظائف والملكية اللامركزية والاتصال رفعت القبول	دليل تطبيقي على التكامل الهيكلي والحوكمة
16	Elabshihiy & Saad (2023)	دراسة كمية مقطعية	وساطة إدارة التغيير بين التحول وكفاءة إدارة المشاريع	نموذج ADKAR توسط العلاقة مع أداء المشروع والبرنامج والمحفظة	دليل تجريبي مباشر على آلية تكاملية
17	Ullrich et al. (2023)	مراجعة 179 دراسة وورشة 9 خبراء	مشاركة العاملين في التحول الرقمي	جودة المشاركة وصدقها أهم من درجتها، والمشاركة الشكلية قد تزيد المقاومة	يؤسس للفصل بين الاتصال والمشاركة والتأثير في القرار

م	الدراسة	التصميم والسياق	محور الدراسة	أبرز النتائج	دالتها للبحث الحالي
18	Shaba et al. (2023)	ثلاث حالات صناعية؛ 14 مقابلة ووثائق وورشة	التغيير التنظيمي المدفوع بالرقمنة من منظور النظام البيئي	التكامل والمشاركة الموسعة والتصميم المستمر مبادئ حاکمة	دليل قوي على الجمع بين التصميم التقني والتنظيمي في دورات مشتركة
19	Ivars & Sandvik (2023)	رسالة ماجستير؛ دراسة حالة	دمج إدارة التغيير داخل تحول رقمي	غياب نموذج رسمي أدى إلى تطبيق جزئي، واقترحت الدراسة إجراءات لربط المجالين	يدعم مواءمة العمليات ودورة الحياة والنماذج المشتركة
20	Chepkasova & Macalintal (2017)	رسالة ماجستير؛ حالات متعددة	التحول في عصر الرقمنة	طورت عجلة تربط إدارة المشروع والتغيير من التأسيس إلى التشغيل	مصدر مبكر لإطار تكاملي ممتد عبر دورة الحياة
21	Galvão Junior et al. (2024)	10 مقابلات وبناء نموذج مفاهيمي	ممارسات إدارة مشاريع التحول ودعم رشاقة الأعمال	دمج الرشاقة والحوكمة والقيمة والعوامل البشرية والفرق متعددة التخصصات	يدعم التكامل الإجرائي والتسليم المستمر للقيمة
22	Vukadinović & Fabac (2022)	أربع حالات في البنوك والاتصالات وتقنية المعلومات	ظهور مكتب إدارة المشاريع الرقمي	توسيع PMO ليشمل الرشاقة والابتكار والمعرفة والتغيير	يدعم PMO بوصفه بنية تنسيق وقدرة تنظيمية
23	Erjavec et al. (2024)	حالتان في التأمين والتصنيع	الأشكال التنظيمية المناسبة للتحول	لا يوجد شكل واحد صالح للجميع؛ النجاح يعتمد على القيادة والثقافة ودور IT والفرق	يدعم تصميمًا اقتضائيًا للأدوار والحوكمة
24	Echternach-Jaubert et al. (2025)	نموذج مفاهيمي لقطاع التعدين	إدارة محفظة مشاريع التحول	نموذج من ست خطوات يربط الاستراتيجية بالمحفظة والبرنامج والمشروع والجاهزية	يدعم الطبقة المحفظة والحوكمة المبكرة، لكنه غير مختبر
25	Gertzen et al. (2022)	11 مقابلة مع قيادات في جنوب أفريقيا	أهداف ومنافع مشاريع التحول واختيار المحفظة	المنافع تشمل الكفاءة وتجربة العميل والثقافة والمعايير المالية	يدعم توسيع معايير القيمة والاختيار
26	Tschebul (2023)	أطروحة؛ 17 مقابلة وخمسة مشاريع صناعية	التغيير الاستراتيجي عبر التحول الرقمي	المشاركة المبكرة والفرق متعددة الوظائف ومزيج الحوكمة من أعلى وأسفل عوامل نجاح	يربط ممارسات التغيير والحوكمة بنتائج المشاريع
27	Albrecht et al. (2025)	سبع مقابلات في شركة تصنيع ألمانية	عدم اليقين في تأسيس وميزانية مشاريع التحول	التكرار والاستكشاف والشاركة بين الأعمال و IT تخفف عدم اليقين	يبين أن إدارة التغيير تبدأ عند التأسيس والميزانية

م	الدراسة	التصميم والسياق	محور الدراسة	أبرز النتائج	دالتها للبحث الحالي
28	Cresswell et al. (2022)	تقييم طولي وطني؛ 36 حالة و12 حالة معمقة	إدارة تحقيق المنافع في تحول صحي رقمي	توتر بين التقارير الوطنية والقيمة المحلية؛ المنافع بطيئة وصعبة الإسناد	دليل طولي على الحوكمة متعددة المستويات واستدامة المنافع
29	Carujo et al. (2022)	دراسة حالة ومجموعة تركيز	نهج إدارة المشروع كعامل نجاح في التحول	التقنية لا تولد القيمة وحدها؛ يلزم ربط الجدوى والمشروع والتغيير والمنافع	يدعم دمج إدارة المنافع والانتقال إلى طريقة العمل الجديدة
30	Nerurkar & Das (2017)	ورقة مؤتمر؛ حالة حكومية هندية	ملاءمة الإدارة الرشيقة للتحول الحكومي	تقسيم البرنامج والتغذية الراجعة والمشاركة يعززان التعلم والتكيف	يدعم التكامل الإجرائي والرشاقة والمشاركة، مع قيود منهجية
31	Simard & Aubry (2025)	حالة مصرفية طولية؛ 33 مقابلة وملاحظات ووثائق	مشاركة PMO في التحول الرقمي	عمل PMO عابراً للحدود وبنى طبقات استقرار مع تغير دوره بمرور الزمن	دليل طولي مهم على التكامل الهيكلي والحوكمي والزمني
32	Roy (2025)	رسالة ماجستير؛ 10 مقابلات واستبانة 47 حالة في EPC	التحول الرقمي في الإدارة الاستراتيجية للمشاريع الهندسية	القيادة والاتصال والحوكمة والتدريب تحول التقنية إلى كفاءة ومرونة	إطار نظمي غني، لكن الثقة متوسطة بسبب قيود التقرير والتحليل

2.4 المقارنة النقدية بين الدراسات

2.4.1 أوجه الاتفاق

تتفق الدراسات على أن التحول الرقمي ليس مشروعاً تقنياً محضاً، وأن نجاحه يتطلب قيادة وقدرات وثقافة وتنسيقاً بين الأعمال وتقنية المعلومات وأصحاب المصلحة. كما تتفق على أن التسليم الفني لا يكفي، وأن التبنّي والقيمة والمنافع تمثل نتائج مستقلة ينبغي إدارتها وقياسها. ويظهر اتفاق إضافي على الحاجة إلى المرونة والتعلم عندما تكون المتطلبات والتقنية والسياق غير مستقرة.

2.4.2 أوجه الاختلاف

تختلف الدراسات في موقع إدارة التغيير؛ فبعضها يجعلها متغيراً مستقلاً أو وسيطاً، وبعضها يدمج ممارساتها ضمن الثقافة أو القيادة أو الجاهزية، وبعضها لا يستخدم المصطلح رغم تناوله الأدوار والمشاركة والتدريب والتبني. كما تختلف في وحدة التحليل بين الفرد والمنظمة والمشروع والبرنامج والمحفظة والنظام البيئي، وهو ما يفسر اختلاف المتغيرات والنتائج والأطر المقترحة.

وتختلف كذلك في معيار النجاح. فبعض الدراسات يركز على الوقت والتكلفة والجودة، وبعضها على كفاءة المشروع أو المحفظة، وبعضها على الثقة والتبني وتجربة المستخدم أو المنافع الاستراتيجية. ويعني ذلك أن المقارنة المباشرة بين النتائج تحتاج إلى فصل مستوى المخرج عن النتيجة والمصلحة طويلة الأجل.

2.4.3 الاتجاهات المنهجية وحدود الأدلة

استمت الدراسات بتنوع منهجي واسع شمل المراجعات المنهجية، والاستبانات المقطعية، ودراسات الحالة، والتقييمات الطولية، والنماذج المفاهيمية والرسائل الجامعية. وقر هذا التنوع إمكان تفسير العلاقات والآليات والسياقات، لكنه منع إجراء تجميع إحصائي موحد. كما أن عددًا من الدراسات الكمية اعتمد على التقرير الذاتي وحالة مؤسسة أو قطاع واحد، في حين بقيت بعض الأطر دون اختبار مستقل.

تعد الدراسات الطولية ومتعددة الحالات أكثر قدرة على تفسير تغير الحوكمة والأدوار والمنافع عبر الزمن، لكنها أقل عددًا. أما المراجعات فتقدم صورة واسعة واتجاهات، إلا أنها قد تتداخل مع الدراسات الأصلية، ولذلك ينبغي عدم مساواة التكرار في المراجعة بدليل سببي مستقل.

2.4.4 المقارنة بين الأدبيات العربية والإنجليزية

الجدول رقم (5-2): مقارنة عامة بين اتجاهات الأدبيات العربية والإنجليزية

البعد	الأدبيات الإنجليزية في العينة	الأدبيات العربية في العينة	الدلالة
الموضوع الغالب	الحوكمة، PMO، المحفظة، الأدوار، دورة الحياة، الرشاقة، المنافع	الثقافة، المقاومة، الجاهزية، التدريب، جودة الخدمة ونجاح التحول	تكامل نقاط القوة ضروري لبناء تصور شامل
وحدة التحليل	المشروع والبرنامج والمحفظة والمنظمة والنظام البيئي	المؤسسة أو العاملون، مع حضور أقل لوحدة المشروع	الحاجة إلى بحوث عربية على مستوى المشروع والبرنامج
التصميم	مراجعات وحالات طولية ومتعددة وتصاميم كمية ونماذج	استبانات مقطعية وحالات قطاعية ورسائل جامعية	الحاجة إلى حالات متعددة وقياسات طولية عربية
التكامل بين المجالين	وجود حالات وأطر وآليات مباشرة	العلاقة غالبًا ضمنية أو ثنائية	فجوة في الأدوار والحوكمة ودورة الحياة والمنافع
القيمة التطبيقية	تفصيل آليات الحوكمة والتكيف والواجهات	تفسير الثقافة والقبول والقدرات في سياقات عربية	الإطار المقترح يجب أن يجمع البعدين

2.5 الفجوة البحثية وموضع الدراسة الحالية

لا تتمثل الفجوة في غياب الدراسات عن إدارة التغيير أو إدارة المشاريع أو التحول الرقمي كل على حدة، بل في ضعف البناء الذي يربطها داخل مشروع التحول عبر دورة حياته. فالأدبيات تشير إلى أهمية القيادة والثقافة والجاهزية والمشاركة والرشاقة والحوكمة والمنافع، لكنها لا تتفق على كيفية توزيع الأدوار أو توقيت الممارسات أو دمج القرارات والبيانات والمؤشرات.

الجدول رقم (6-2): الفجوات التي تعالجها الدراسة وإضافتها المتوقعة

الفجوة	مظهرها في الأدبيات	معالجة الدراسة الحالية
التجزؤ المفاهيمي	مسارات منفصلة لإدارة التغيير وإدارة المشاريع والتحول الرقمي	مراجعة منهجية موحدة تربط المجالات الثلاثة
غموض التكامل	استخدام مصطلح التكامل دون تحديد آلياته أو قوته	دليل ترميز يميز الحضور السياقي والتكامل الصريح والمتعدد

الفجوة	مظهرها في الأدبيات	معالجة الدراسة الحالية
تشئت الأدوار ودورة الحياة	قلة تحديد مسؤوليات مدير المشروع ومدير التغيير وPMO ومالك الأعمال	تحليل الأدوار والواجهات والمواءمة الزمنية والانتقال إلى التشغيل
فصل التسليم عن القيمة	قياس النجاح فنياً أو مقطعيًا	ربط أداء المشروع بالتبني والمنافع والاستدامة
فجوة الأدبيات العربية	تركيز على العوامل البشرية دون حوكمة مشروع متكاملة	مقارنة لغوية ونقدية وبناء إطار قابل للتكيف مع السياق العربي
ضعف اختبار الأطر	نماذج مفاهيمية محدودة التحقق	تقديم إطار مستند إلى توليف الأدلة مع بيان الحاجة إلى اختبار ميداني لاحق

تتميز الدراسة الحالية بأنها لا تعامل وجود إدارة التغيير وإدارة المشاريع في الدراسة نفسها بوصفه تكاملاً تلقائياً، بل تبحث عن آلية ربط موثقة. كما تفصل بين انتشار الموضوع وقوة الدليل، وتراعي اللغة والجودة ونوع التصميم، وتستخدم نتائج التحليل لبناء إطار متعدد الطبقات والمراحل بدل تقديم قائمة عامة لعوامل النجاح.

2.6 البنية المفاهيمية الموجهة للتحليل

في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وُجه التحليل نحو ثلاث مجالات: ممارسات إدارة التغيير، وممارسات إدارة المشاريع، وآليات الواجهة بينهما. وشملت إدارة التغيير القيادة والثقافة والمقاومة والتواصل والمشاركة والجاهزية والقدرات. وشملت إدارة المشاريع الحوكمة والمحفظة والتخطيط والمنهجيات التكيفية والمخاطر والمنافع والأداء. أما الواجهة فشملت الأدوار ودورة الحياة والقرارات المشتركة والأطر والأدوات والانتقال إلى التشغيل.

تمثل هذه البنية مفاهيم حساسة توجه قراءة الدراسات، وليست نتائج مفروضة مسبقاً أو الإطار النهائي للدراسة. فقد سمحت المنهجية بتعديل الرموز وفصل المفاهيم وإضافة ما يظهر من الأدلة، ثم جرى تقديم الموضوعات النهائية والإطار المقترح في الفصول اللاحقة.

2.7 خلاصة الفصل

خلص الفصل إلى أن مشاريع التحول الرقمي تجمع بين طبيعة المشروع المؤقتة وطبيعة التغيير التنظيمي المستمرة. وتوفر إدارة المشاريع الحوكمة والتخطيط والمخاطر والتكيف وإدارة القيمة، بينما توفر إدارة التغيير القيادة الثقافية والمشاركة والجاهزية والقدرات والتبني. ويصبح التكامل ضرورياً عند نقاط الأدوار والقرار ودورة الحياة والانتقال والمنافع.

كما أظهرت مراجعة الدراسات السابقة وجود تراكم مهم لكنه متجزئ، وتفاوتاً في وحدات التحليل والتصميمات ومعايير النجاح، وفجوة أوضح في الأدبيات العربية المتعلقة بالحوكمة والأدوار ودورة الحياة. ومهدت هذه الخلاصة للفصل الثالث الذي يعرض إجراءات المراجعة المنهجية واستخراج البيانات والترميز والتحليل.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

2.1 المقدمة

يعرض هذا الفصل المنهجية التي اتبعتها الدراسة لتحليل الأدبيات المتعلقة بتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي. وقد انتقل هذا الفصل من الصيغة التخطيطية الواردة في خطة البحث إلى وصف إجرائي لما نُفذ فعلياً، ابتداءً من تحديد التصميم ومجتمع الدراسة واستراتيجية البحث، ومروراً بمعايير الاختيار وتقييم الجودة واستخراج البيانات وضبط دليل الترميز، وانتهاءً ببناء المصفوفة النهائية والتحليل الموضوعي واستخلاص الأساس الذي بُني عليه الإطار التكاملي المقترح.

اتخذت الدراسة شكل مراجعة منهجية تحليلية ذات توجه نوعي وتركيبية، ولم تعتمد على جمع بيانات أولية من أفراد أو مؤسسات. واستُخدمت الدراسة العلمية المنشورة بوصفها وحدة التحليل الرئيسية، بينما استُخدمت وحدة المعنى الموثقة داخل النص الكامل بوصفها وحدة الترميز. وقد استرشدت إجراءات البحث والفرز والتوثيق بمبادئ الشفافية وإمكان التتبع التي تؤكد أديبات المراجعات المنهجية، مع تكييفها لطبيعة المراجعة الإدارية متعددة التصاميم (Page et al., 2021; Snyder, 2019). ويعرض الشكل رقم (3-1) المسار التنفيذي الذي طُبّق في الدراسة.

المسار التنفيذي للمراجعة المنهجية والتحليل الموضوعي



يحافظ المسار على أثر تدقيقي يربط كل قرار إدراج أو ترميز بالدراسة الكاملة وموضع الدليل.

الشكل رقم (3-1): المسار التنفيذي للمراجعة المنهجية والتحليل الموضوعي

3.2 المنهجية وطرق البحث

3.2.1 المنهج العلمي للدراسة

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في صورة مراجعة منهجية للأدبيات. واستُخدم تحليل محتوى نوعي موجّه لإسناد الدرجات والرموز إلى وحدات المعنى وفق دليل الترميز 1.1، ثم استُخدم تحليل

موضوعي مقارن لتجميع الرموز في موضوعات أعلى مستوى. ولم يكن الغرض تجميع ملخصات الدراسات، بل إعادة تنظيم الحقل المعرفي وتفسير أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوات وصولاً إلى بناء إطار مقترح.

اختير هذا المنهج لأن موضوع الدراسة يقع عند تقاطع ثلاث مجالات مترابطة ولكنها غير متجانسة: إدارة التغيير، وإدارة المشاريع، والتحول الرقمي. كما أن الدراسات السابقة اختلفت في وحدات التحليل والتصميمات والقطاعات والمخرجات، وهو ما يجعل التوليف الموضوعي أكثر ملاءمة من التحليل التجميعي الإحصائي. ولذلك لم تُجرِ اختبارات استدلالية أو تحليل تلوي؛ إذ لم تكن المقاييس والمتغيرات والتصميمات متجانسة بما يكفي لدمجها إحصائياً.

3.2.2 نوع الدراسة وتصميمها

تدرج الدراسة ضمن البحوث النوعية التحليلية المعتمدة على البيانات الثانوية. واتخذ التصميم صورة مراجعة منهجية متعددة التصاميم، تشمل الدراسات الكمية والنوعية ودراسات الحالة والمراجعات المنهجية والأطر المفاهيمية والرسائل الجامعية ذات القيمة العلمية. واستخدم التحليل مساراً استنباطياً موجهاً بالمفاهيم الرئيسية في إدارة التغيير وإدارة المشاريع، مع السماح بتطوير الرموز وتعديلها استقرائياً عندما كشفت النصوص عن مفاهيم أو حدود تحتاج إلى فصل أو إضافة.

الجدول رقم (1-3): ملخص التصميم المنهجي للدراسة

العنصر	التطبيق في الدراسة
طبيعة الدراسة	دراسة نوعية تحليلية قائمة على البيانات الثانوية
التصميم	مراجعة منهجية متعددة التصاميم؛ تحليل محتوى نوعي موجّه للترميز ثم تحليل موضوعي مقارن
وحدة التحليل	الدراسة العلمية الكاملة
وحدة الترميز	وحدة معنى أو نتيجة أو نموذج موثق بموضع داخل النص الكامل
الفترة الزمنية	2015-2026 لعينة التحليل فقط؛ المراجع النظرية والمنهجية المؤسسة غير مقيدة بهذا الحد
اللغات	العربية والإنجليزية
المخرج التحليلي	مصغوفة دراسة × رمز، وخمسة موضوعات رئيسية، وإطار تكاملي مقترح
التحليل الإحصائي	تكرارات وصفية فقط؛ لا توجد اختبارات استدلالية أو تحليل تلوي

3.2.3 طبيعة البيانات ومصادرها

اعتمدت الدراسة على الأدبيات العلمية المنشورة والمتاحة بالنص الكامل، وشملت المقالات المحكمة، والمراجعات المنهجية، وأوراق المؤتمرات العلمية ذات الصلة، ودراسات الحالة، والرسائل والأطروحات الجامعية. ولم تُستخدم التقارير المهنية العامة بوصفها أدلة أساسية في التحليل الموضوعي، إلا إذا كانت ضرورية لفهم سياق مصدر علمي أو للتحقق من بياناته.

بُني البحث على قواعد البيانات والمصادر المحددة في الخطة، ثم استُكملت عملية الوصول إلى النصوص والتحقق منها عبر مواقع الناشرين والمستودعات الأكاديمية. وشملت قنوات الاسترجاع والبحث: Google

ACM Digital Library و SAGE Journals و SpringerLink و ScienceDirect و Scholar و Oxford Academic و MDPI، والمنصة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP، والمنصة المصرية للمجلات، إضافة إلى المستودعات الجامعية وبوابات الوصول المؤسسي المتاحة. واستخدام DOI أو الرابط الدائم للتحقق من النسخة المعتمدة متى توافر.

الجدول رقم (2-3): قنوات البحث والاسترجاع ووظيفتها

الفئة	أمثلة القنوات المستخدمة	الوظيفة
محركات وفهارس أكاديمية	Google Scholar وقنوات الفهرسة الأكاديمية	استكشاف الدراسات وتتبع الاستشهادات والعناوين البديلة
مواقع ناشرين وقواعد متخصصة	ScienceDirect، SpringerLink، SAGE، ACM، Oxford Academic، MDPI	الحصول على البيانات الببليوغرافية والنصوص المنشورة
منصات عربية	ASJP والمنصة المصرية للمجلات	استرجاع الدراسات العربية والتحقق من الصفحات والبيانات
مستودعات جامعية	مستودعات الجامعات الأوروبية والعربية والفنلندية	الحصول على الرسائل والأطروحات والنصوص المفتوحة
بوابات وصول مؤسسي	المكتبة الرقمية السعودية وما يماثلها عند توافر الوصول	الوصول إلى المحتوى المرخص والتحقق من المصادر

3.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3.1 مجتمع الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة في جميع الأدبيات العلمية العربية والإنجليزية المنشورة خلال الفترة المحددة، والتي تناولت بصورة مباشرة أو وثيقة إدارة التغيير أو إدارة المشاريع أو مشاريع التحول الرقمي أو العلاقات بين هذه المجالات. ولا يتمثل المجتمع في أفراد أو مؤسسات؛ لأن محل الفحص هو المعرفة المنشورة وما تتضمنه من تصميمات ونتائج وأطر وتفسيرات.

3.3.2 وحدة التحليل ووحدة الترميز

تمثلت وحدة التحليل في الدراسة العلمية الكاملة، بحيث عوملت كل مقالة أو مراجعة أو رسالة جامعية كسجل مستقل بعد إزالة التكرار والتحقق من النسخة المعتمدة. أما وحدة الترميز فتمثلت في مقطع أو نتيجة أو تعريف أو نموذج يحمل معنى تحليليًا واضحًا، مع تسجيل رقم الصفحة أو القسم ومصدر النص والتفسير المرتبط به. وقد أتاح الفصل بين الوجدتين تجنب مساواة عدد الاقتباسات بعدد الدراسات، كما منع الدراسة الواحدة من تضخيم التكرارات لمجرد احتوائها على مقاطع متعددة.

3.3.3 أسلوب اختيار العينة

استخدمت الدراسة المعاينة القصدية المعيارية؛ إذ لم يكن الهدف الوصول إلى تمثيل احتمالي لمجتمع بشري، بل اختيار أكثر الدراسات صلة وموثوقية وقابلية للتحليل. وطُبقت معايير الاشتمال والاستبعاد على

العناوين والملخصات، ثم على النصوص الكاملة، وأدخلت الجودة المنهجية ضمن قرار الاستخدام النهائي. ونتج عن ذلك ثلاثة مستويات للاستخدام: إدراج أساسي في التحليل، وإدراج بحذر مع بيان القيود، واستخدام مرجعي مساند خارج مصفوفة التحليل.

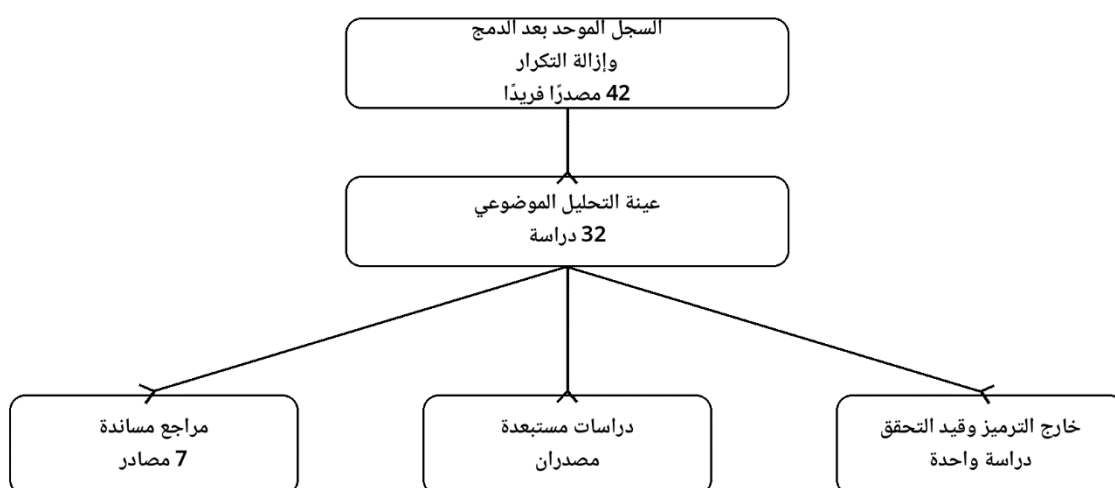
3.3.4 حجم العينة ونتائج الفرز

بعد دمج جميع دفعات البحث وإزالة التكرارات، بلغ السجل الموحد 42 مصدرًا فريدًا. وتكونت عينة التحليل الموضوعي النهائية من 32 دراسة، منها 24 باللغة الإنجليزية وثمانى دراسات باللغة العربية. وصُنفت 23 دراسة مرتفعة وتسع دراسات صُنفت متوسطة وفق بطاقة الجودة والملاءمة المعتمدة، بينما بلغ عدد الدراسات ذات الإدراج الأساسي 22 دراسة، وأدرجت عشر دراسات بحذر. كما حُفظت سبعة مصادر بوصفها مراجع مساندة، واستُبعد مصدران، وبقيت دراسة واحدة خارج الترميز وقيد التحقق، ولم تؤثر في نتائج العينة الحالية. ويبين الجدول رقم (3-3) هذا التوزيع، بينما يلخص الشكل رقم (2-3) مسار الاختيار النهائي للمصادر.

الجدول رقم (3-3): التوزيع النهائي لمصادر الدراسة

التصنيف	العدد	الوضع المنهجي
عينة التحليل الموضوعي	32	دخلت الاستخراج والترميز والتحليل النهائي
مراجع مساندة	7	استُخدمت في التأصيل أو التفسير دون الدخول في المصفوفة
دراسات مستبعدة	2	لم تستوفِ الصلة أو الجودة المطلوبة
خارج الترميز وقيد التحقق	1	لم يدخل في العينة الحالية لعدم اكتمال التحقق من النص والمنهج
الإجمالي	42	السجل الموحد بعد إزالة التكرار

التدفق النهائي لاختيار مصادر الدراسة



توزيع العينة: 24 دراسة إنجليزية و8 دراسات عربية؛ 23 مرتفعة الجودة و9 متوسطة الجودة.

الشكل رقم (2-3): التدفق النهائي لاختيار مصادر الدراسة

3.4 حدود البحث

3.4.1 الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على الأدبيات التي تسهم في تفسير إدارة التغيير داخل المشاريع، أو إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي، أو العوامل والآليات التي تربط المجالين، بما في ذلك الحوكمة والأدوار ودورة الحياة والجاهزية والثقافة والمشاركة والمخاطر والمنافع. واستُبعدت الدراسات التقنية البحتة التي تركز على خصائص التقنية أو الخوارزميات من دون دلالة تنظيمية أو مشروعية أو تغييرية واضحة.

3.4.2 الحدود الزمنية واللغوية

غطت عينة التحليل الدراسات المنشورة بين عامي 2015 و2026، بما يضمن تمثيل الأدبيات الحديثة المرتبطة بالتحول الرقمي، مع قبول الدراسات داخل هذه الفترة إذا استوفت بقية المعايير. واقتصرت اللغة على العربية والإنجليزية، وهو ما أتاح تغطية الأدبيات العالمية والسياق العربي، لكنه يستبعد الدراسات المنشورة بلغات أخرى.

3.4.3 الحدود المصدرية والمنهجية

اقتصرت العينة على المصادر العلمية التي توافر نصها الكامل بدرجة تسمح بتقييم المنهج والنتائج والقيود. كما اقتصرت الدراسة على التوليف النوعي والوصفي، ولم تستخدم التحليل البليومتري أو التحليل التلوي؛ لأن هدفها تفسير آليات التكامل، ولأن الدراسات شديدة التباين في التصاميم والمتغيرات والقطاعات.

3.5 استراتيجية البحث واسترجاع الدراسات

3.5.1 العوائل المفهومية والكلمات المفتاحية

نُظمت الكلمات المفتاحية في عوائل مفهومية مترابطة بدل الاعتماد على عبارة واحدة. وشملت العائلة الأولى إدارة التغيير ومقاومة التغيير والجاهزية والتبني والثقافة والقيادة والاتصال. وشملت العائلة الثانية إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ وPMO والحوكمة والمنهجيات الرشيقة والهجينة والمخاطر والمنافع. أما العائلة الثالثة فشملت التحول الرقمي ومشاريع التحول الرقمي والرقمنة والتغيير المدفوع بالتقنية. وُجمعت المصطلحات باستخدام الروابط البوليانية AND وOR، مع البحث بالعربية والإنجليزية.

الجدول رقم (3-4): أمثلة لصيغ البحث المركبة

اللغة	صيغة البحث النموذجية	الغرض
الإنجليزية	"change management" AND "project management" AND "digital transformation"	استرجاع الدراسات ذات الربط الصريح بين المجالات الثلاثة
الإنجليزية	digital transformation project*" AND (governance OR "PMO OR portfolio) AND (change OR adoption)	توسيع البحث نحو الحوكمة والتبني والهياكل

اللغة	صيغة البحث النموذجية	الغرض
الإنجليزية	AND ("organizational change" OR readiness OR resistance) ***digital project	استرجاع دراسات الجاهزية والمقاومة داخل السياق المشروع
العربية	"إدارة التغيير" AND "إدارة المشاريع" AND "التحول الرقمي"	استرجاع الدراسات العربية المباشرة
العربية	"مشروعات التحول الرقمي" AND (الثقافة OR الجاهزية OR المقاومة OR التنبؤ)	توسيع البحث نحو البعد البشري والتنظيمي

3.5.2 تنفيذ البحث وتحديثه

نُفذت عملية البحث على دفعات متتابعة، وكان آخر تحديث وتحقق من النصوص في 15 يوليو 2026. ولم تُعامل نتائج كل دفعة كعينة مستقلة؛ بل دُمجت جميعها في سجل موحد، وأُعيدت مطابقة العناوين والمؤلفين والسنوات وDOI وروابط النشر لإزالة التكرار. كما استُخدمت تتبع المراجع والاستشهادات للعثور على نسخ كاملة أو دراسات وثيقة الصلة لم تظهر في الصيغ الأولى.

نُفذ البحث تاريخياً عبر دفعات ومنصات متداخلة، ولم تُحفظ أعداد النتائج الخام لكل استعلام ومنصة على نحو يسمح بإعادة بناء مخطط PRISMA كامل بأرقام الاسترجاع الأولية. لذلك لا تقدم الدراسة مخططها بوصفه مخطط PRISMA مكتملاً، بل بوصفه تدفقاً نهائياً قابلاً للتدقيق يبدأ من السجل الموحد بعد إزالة التكرار، وهو 42 مصدراً فريداً. وأُعد ملحق مستقل يوثق المنصات والصيغ والمرشحات وتاريخ آخر تحديث، مع التصريح بأن الأعداد الخام التاريخية غير قابلة للاستعادة بصورة موثوقة.

3.6 معايير الاشتمال والاستبعاد

وُضعت معايير الاشتمال والاستبعاد قبل تثبيت العينة، ثم طُبقت بصورة متسقة على جميع الدفعات. ولم يكن ذكر مصطلحات المشروع أو التغيير في العنوان كافياً وحده؛ بل تطلب الإدراج وجود معالجة يمكن استخدامها في الإجابة عن أسئلة الدراسة أو بناء الإطار.

الجدول رقم (3-5): معايير الاشتمال والاستبعاد

البعد	معايير الاشتمال	معايير الاستبعاد
الصلة الموضوعية	صلة مباشرة أو وثيقة بإدارة التغيير أو إدارة المشاريع أو التحول الرقمي وعلاقاتها	صلة هامشية أو ذكر عابر للمفاهيم من دون قيمة تحليلية
السياق	مشروعات أو برامج أو مبادرات تحول رقمي ذات بعد تنظيمي أو مشروع	دراسات تقنية بحتة أو رقمنة تشغيلية بلا بعد بشري أو إداري
نوع المصدر	مقال محكم، مراجعة منهجية، ورقة مؤتمر علمية، رسالة أو أطروحة ذات قيمة	محتوى تسويقي أو رأي عام أو مصدر غير موثوق
النص الكامل	توافر نص يسمح بتقييم المنهج والنتائج والقيود	عدم توافر النص الكامل أو عدم كفاية البيانات للتحقق
الزمن واللغة	2015-2026؛ العربية أو الإنجليزية	خارج الفترة أو بلغة أخرى
الجودة	درجة مرتفعة أو متوسطة في بطاقة الجودة والملاءمة للدخول في التحليل	درجة منخفضة للاستخدام المساند فقط، أو ضعيفة للاستبعاد
التكرار	النسخة الأصلية أو الأكمل والأكثر موثوقية	نسخة مكررة أو مسودة مطابقة لسجل معتمد

3.7 إدارة السجلات وإزالة التكرار والفرز

أنشئ سجل ببليوغرافي موحد يتضمن رقمًا ثابتًا لكل دراسة، والعنوان، والمؤلفين، والسنة، واللغة، ونوع المصدر، وDOI أو الرابط، وقرار الإدراج، ومستوى الجودة، ومبرر القرار. واستُخدمت مطابقة العنوان والمؤلفين والسنة وDOI لكشف التكرار، مع الاحتفاظ بالنسخة المنشورة أو النص الكامل الأكثر وضوحًا.

مر الفرز بثلاثة مستويات. شمل المستوى الأول مراجعة العنوان والبيانات الأساسية، وشمل المستوى الثاني مراجعة الملخص ومدى ارتباطه بمفاهيم الدراسة، بينما اعتمد المستوى الثالث على النص الكامل وتطبيق معايير الاشتمال والاستبعاد وبطاقة الجودة والملاءمة. وأُقيمت المراجع المساندة في سجل مستقل حتى لا تختلط بالمصادر التي دخلت التحليل الموضوعي.

3.8 تقييم جودة الدراسات

3.8.1 بطاقة تقييم الجودة والملاءمة للاستخدام

استخدمت الدراسة بطاقة مخصصة لتقييم الجودة والملاءمة للاستخدام، متكلفة مع تنوع التصميمات، وتضمنت عشرة معايير يحصل كل منها على درجة من صفر إلى درجتين، ليبلغ المجموع الأقصى 20 درجة. ولا تمثل البطاقة أداة منشورة موحدة لخطر التحيز عبر جميع التصميمات، ولا تعني تسمية "مرتفع" و"متوسط" حكمًا مطلقًا على الجودة؛ بل هي تصنيف داخلي شفاف يجمع بين سلامة الإفصاح المنهجي وصلة الدراسة وقدرتها على دعم أسئلة البحث والإطار المقترح.

الجدول رقم (3-6): معايير بطاقة تقييم الجودة والملاءمة للاستخدام

الرمز	معايير الجودة أو الملاءمة	قاعدة التقدير المختصرة	الدرجة القصوى
ج1	الصلة المباشرة بسؤال الدراسة	ضعيفة/جزئية/مباشرة وواضحة	2
ج2	وضوح الهدف أو أسئلة البحث	غير واضحة/جزئية/محددة ومتسقة	2
ج3	ملاءمة التصميم البحثي	غير ملائم/جزئي/ملائم ومبرر	2
ج4	وضوح مصدر البيانات أو المجتمع والعينة	غير موضح/جزئي/موضح وكاف	2
ج5	جودة أداة الجمع أو استراتيجية البحث	ضعيفة/مقبولة/موثقة ومناسبة	2
ج6	ملاءمة وشفافية أسلوب التحليل	غير واضح/مقبول/مناسب وموثق	2
ج7	استناد النتائج إلى الأدلة	غير مدعومة/دعم جزئي/مدعومة بوضوح	2
ج8	مناقشة القيود والتحيزات	غائبة/جزئية/واضحة	2
ج9	موثوقية المصدر واكتمال بيانات النشر	ضعيف/مقبول/موثوق ومكتمل	2
ج10	الإسهام في بناء الإطار التكاملي	محدود/مساند/جوهري	2

الجدول رقم (3-7): مستويات الجودة وقرار استخدام الدراسة

المجموع	المستوى	القرار	الاستخدام
20-17	مرتفع	إدراج أساسي	يدخل مباشرة في التحليل والتركيب
16-13	متوسط	إدراج بحذر	يدخل مع بيان القيود وعدم منحه وزنًا مماثلًا للأعلى جودة
12-9	منخفض	مرجع مساند	يستخدم في التأصيل أو التفسير خارج العينة الموضوعية
8-0	ضعيف	استبعاد	لا يدخل في التحليل الموضوعي

3.8.2 استخدام الجودة في التفسير

لم يُستخدم مجموع الجودة لحذف الدراسات المتوسطة تلقائيًا، لأن بعضها قدم سياقًا عربيًا أو قطاعيًا مهمًا. وبدلاً من ذلك، فُصل قرار الإدراج عن وزن الاستنتاج؛ فالدراسة المتوسطة يمكن أن تدعم موضوعًا أو توضح سياقًا، لكنها لا تُستخدم منفردة لتأسيس علاقة مركزية في الإطار. كما جُمعت تكرارات الرموز بحسب الجودة للتمييز بين الانتشار العام والحضور المدعوم بدراسات أكثر صرامة.

3.9 أداة الدراسة واستخراج البيانات

3.9.1 استمارة استخراج البيانات

تمثلت أداة الدراسة في استمارة إلكترونية لاستخراج البيانات وتحليل المحتوى، وتضمنت 34 حقلاً تشمل البيانات الببليوغرافية والمنهجية والتحليلية والتوثيقية. ومُلئت الاستمارة لكل دراسة بعد قراءة النص الكامل، وربطت الحقول التحليلية بمواضع أدلة محددة متى كان ذلك ممكناً.

الجدول رقم (3-8): مجموعات الحقول في استمارة استخراج البيانات

المجموعة	أمثلة الحقول	الغرض
البيانات الببليوغرافية	المؤلف، السنة، العنوان، اللغة، نوع المصدر، الرابط أو DOI	تعريف الدراسة والتحقق من النسخة
البيانات المنهجية	التصميم، المنهج، المجتمع أو الحالات، الحجم، الأدوات، التحليل	تقدير طبيعة الدليل وقوته
السياق	الدولة، القطاع، مستوى التحليل، نطاق التحول الرقمي	مقارنة السياقات وإمكان التعميم
المحتوى المتعلق بإدارة المشاريع	الحوكمة، التخطيط، المنهجية، المخاطر، المنافع والأداء	استخراج ممارسات إدارة المشاريع
المحتوى التغييري	القيادة، الثقافة، المقاومة، الاتصال، المشاركة، الجاهزية والقدرات	استخراج ممارسات إدارة التغيير
التكامل والنتائج	طبيعة التكامل، الممكنات، المعوقات، النتائج، الإطار والتوصيات	تفسير العلاقة وبناء الموضوعات
التدقيق	القيود، دلالة الدراسة، الصفحات، حالة الاستخراج والثقة والملاحظات	إتاحة التتبع والمراجعة

3.9.2 سجل الأدلة

إلى جانب الاستمارة، أنشئ سجل أدلة مستقل يتضمن رقم الدليل، ورقم الدراسة، والرمز، ونوع الدليل، والنص أو إعادة الصياغة، والصفحة أو الموضع، والتفسير التحليلي، والعلاقة بالبحث، والمصدر، وحالة التحقق. وسُجلت خمسة أدلة محورية ممثلة لكل دراسة بوصفها نقاط ارتكاز قابلة للتدقيق، لا بوصفها حصراً لجميع المقاطع القابلة للترميز داخل النص الكامل. وبلغ إجمالي الأدلة الفريدة 160 دليلاً، نتج عنها 179 إسناداً موضوعياً بسبب السماح بترميز المقطع الواحد برمزين عند وجود معنيين مستقلين.

صُنفت الأدلة إلى نتائج كمية أو إحصائية، ونتائج ميدانية أو دراسات حالة، وتوليفات مرجعية أو خبراء، وأطر أو نماذج، وإعادة صياغة تحليلية موثقة، وملاحظات منهجية. وساعد هذا التصنيف على عدم مساواة نتيجة إحصائية أو حالة طولية بتوصية عامة أو إشارة وصفية.

3.10 دليل الترميز وضبطه

3.10.1 منطق بناء الدليل

بُني دليل الترميز الأولي انطلاقاً من أسئلة الدراسة والإطار النظري وممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع وآليات التكامل. وبعد تطبيقه على أول 12 دراسة، أظهرت المراجعة أن 12 رمزاً من أصل 15 كانت موجودة في جميع الدراسات الاثنتي عشرة، وهو ما دل على اتساع بعض التعريفات وخط متغيرات التصنيف بالموضوعات التحليلية.

استجابةً لذلك، نُقحت التعريفات، وفُصلت المفاهيم المركبة، ونُقلت متغيرات مركزية المجالين وقوة التكامل إلى متغيرات وصفية لا تدخل في تكرارات الموضوعات. كما فُصلت الثقافة عن المقاومة، والتواصل عن المشاركة، والجاهزية عن التدريب والقدرات، والحوكمة عن PMO والمحفظة، والمنافع عن الأداء. وأضيف رمزان استقريان هما الحوكمة ونقاط القرار المشتركة، والانتقال إلى التشغيل والاستدامة. ونتج عن ذلك دليل الترميز 1.1 المكون من 19 رمزاً موضوعياً.

الجدول رقم (9-3): رموز دليل الترميز 1.1

المجال	الرمز	اسم الرمز	التعريف الإجرائي المختصر
إدارة التغيير	CM1	القيادة والرعاية التنفيذية	دور القيادة والراعي في التوجيه والموارد وإزالة العوائق
إدارة التغيير	CM2	الثقافة التنظيمية	القيم والمعايير والافتراضات المشتركة الداعمة أو المعيقة للتحويل
إدارة التغيير	CM3	المقاومة والقبول	استجابات الأفراد والجماعات وآليات التعامل معها
إدارة التغيير	CM4	التواصل	نقل الرؤية والأثر والتقدم والتغذية الراجعة بصورة مقصودة
إدارة التغيير	CM5	المشاركة وإشراك أصحاب المصلحة	الإسهام الفعلي في التشخيص أو التصميم أو القرار أو التحقق
إدارة التغيير	CM6	الجاهزية والتبني	الاستعداد والوعي والرغبة والقدرة والاستخدام والاستمرار
إدارة التغيير	CM7	التدريب والقدرات والتعلم	المهارات والكفاءات والتدريب والتعلم ونقل المعرفة
إدارة المشاريع	PM1	الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية	حقوق القرار والمساءلة والبوابات وربط المشروع بالاستراتيجية
إدارة المشاريع	PM2	التنسيق عبر PMO والبرنامج والمحفظة	البنى التي تنسق عدة مشروعات أو برامج أو محافظ
إدارة المشاريع	PM3	التأسيس والتخطيط والضبط	الجدوى والنطاق والوقت والتكلفة والموارد والمتابعة
إدارة المشاريع	PM4	المنهجيات الرشيقة والهجينة والتكيفية	التكرار والتجريب والتدرج والتكيف مع التغير
إدارة المشاريع	PM5	المخاطر وعدم اليقين والتعقيد	مصادر المخاطر والغموض والاعتماديات وآليات الاستجابة
إدارة المشاريع	PM6	إدارة المنافع والقيمة	تعريف وتتبع وتحقيق القيمة بعد المخرجات وخلال التشغيل
إدارة المشاريع	PM7	النجاح والأداء	كفاءة وفعالية المشروع أو البرنامج أو المحفظة ومعايير النجاح
التكامل	INT1	الأدوار والواجهات والملكية المشتركة	توزيع المسؤوليات والتفاعل بين وظائف المشروع والتغيير والأعمال

المجال	الرمز	اسم الرمز	التعريف الإجرائي المختصر
التكامل	INT2	مواءمة دورة الحياة والعمليات	ربط أنشطة التغيير بمراحل وعمليات المشروع أو البرنامج
التكامل	INT3	الحوكمة ونقاط القرار المشتركة	قرارات أو لجان أو بوابات تجمع اعتبارات المشروع والتغيير
التكامل	INT4	الأطر والأدوات والمنهجيات التكاملية	نماذج أو أدوات أو مناهج تربط ممارسات المجالين
التكامل	INT5	الانتقال إلى التشغيل والاستدامة	استمرار التبني والمنافع ونقل الملكية بعد التسليم

3.10.2 متغيرات التصنيف ومقاييس الدرجات

استخدمت الدراسة أربع متغيرات وصفية لا تدخل في تكرارات الموضوعات: مركزية إدارة التغيير M-
CM، ومركزية إدارة المشاريع M-PM، وقوة التكامل في الدليل المنشور M-INT، ونمط التكامل M-
TYPE. ويقيس M-INT ما تعرضه الدراسة من آليات ربط بين المجالين، ولا يمثل مقياس نضج مؤسسي
أو حكمًا مباشرًا على فاعلية التطبيق الواقعي.

الجدول رقم (10-3): مقاييس الترميز والتصنيف

المقياس	القيم	قاعدة الاستخدام
درجة الرمز الموضوعي	0 غياب؛ 1 حضور ثانوي موثق؛ 2 معالجة جوهرية موثقة	تُمنح الدرجة 2 عند وجود نتيجة أو نموذج أو معالجة مركزية مدعومة بدليل
M-CM	0 غائب؛ 1 ثانوي؛ 2 مركزي	تحدد موقع إدارة التغيير في هدف الدراسة ومنهجها ونتائجها
M-PM	0 غائب؛ 1 ثانوي؛ 2 مركزي	تحدد موقع إدارة المشروع أو البرنامج أو المحفظة
M-INT	0 لا تكامل؛ 1 سياقي أو غير مباشر؛ 2 تكامل صريح بآلية أو أكثر؛ 3 تكامل صريح متعدد الآليات أو موثق بتصميم يسمح بمتابعة أكثر من آلية	يصف قوة التكامل في الدليل المنشور، ولا يُستنتج من مجرد وجود المجالين ولا يُستخدم كمقياس نضج مؤسسي
M-TYPE	سياقي؛ هيكلية؛ إجرائية؛ سببية؛ إطار/نموذج؛ متعدد المستويات	يصف الكيفية النوعية للتكامل ويسمح بأكثر من وصف

3.10.3 إعادة الترميز وتثبيت الإصدار 1.1

بعد اعتماد الإصدار 1.1، أعيد ترميز الدراسات الاثنيتي عشرة الأولى كاملة، وحُولت أدلتها الستون إلى الرموز الجديدة مع الاحتفاظ بالرمز السابق لأغراض التدقيق. ثم طُبّق الدليل المثبت منذ بداية الاستخراج على الدراسات العشرين المتبقية. وبهذا لم تُدمج نتائج مرمزة وفق تعريفات مختلفة في المصفوفة النهائية، كما احتُفظ بسجل تغييرات يوضح سبب كل دمج أو فصل أو إضافة.

3.11 إجراءات الترميز والتحليل

3.11.1 الترميز على مستوى الدراسة والدليل

تم الترميز في مستويين مترابطين. في المستوى الأول، مُنحت كل دراسة درجة من صفر إلى اثنين لكل رمز من الرموز التسعة عشر، بما شكل مصفوفة دراسة × رمز. وفي المستوى الثاني، رُبطت الدرجات

بسجل الأدلة لضمان وجود سند نصي أو نتيجة أو نموذج لكل حكم تحليلي. ولم يُمنح الرمز بناءً على العنوان أو الكلمات المفتاحية أو التوصيات العامة وحدها.

سُمح بترميز الدليل الواحد برمزتين فقط عندما يتضمن معنيين مستقلين، مثل مقطع يجمع بين المقاومة والمشاركة، أو بين PMO والأدوار المشتركة. وكان على سجل التحويل توضيح الرمز الأساسي والثانوي وسبب الإسناد المزدوج، تجنباً لتضخيم التكرارات دون مبرر.

3.11.2 بناء المصفوفة النهائية وتجميع التكرارات

بعد اكتمال ترميز الدراسات الـ 32، بُنيت مصفوفة نهائية تتضمن اللغة والجودة ونوع الدراسة وقوة التكامل ودرجات الرموز. وحُسب حضور الرمز بعدد الدراسات التي حصلت على درجة أكبر من صفر، بينما حُسب حضوره الجوهري بعدد الدراسات التي حصلت على الدرجة اثنين. كما جُمعت التكرارات بحسب اللغة والجودة ونوع الدليل، حتى لا يُفسر العدد الإجمالي بمعزل عن مصدره وقوته.

لم يُستخدم التكرار بوصفه دليلاً سببياً أو ترتيباً نهائياً للأهمية أو الفاعلية؛ فالتكرارات تصف حضور الموضوعات في المنشورات، ولا تمثل عدد ملاحظات تجريبية مستقلة. وقد يكون الرمز أقل انتشاراً لكنه أكثر تخصصاً أو بروزاً تفسيريّاً، مثل مكتب إدارة المشاريع أو المنهجيات الرشيقة. ولذلك رُبِطت القراءة الكمية الوصفية بالتحليل النقدي للجودة ونوع المصدر والسياق.

3.11.3 التحليل الموضوعي واستخلاص الموضوعات

استخدمت الدراسة التحليل الموضوعي المقارن لتجميع الرموز في بنى أعلى مستوى، استرشاداً بمبادئ التحليل الموضوعي والتوليف النوعي الواردة لدى (Braun and Clarke (2006) و Thomas and Harden (2008). وشملت العملية مراجعة تعريفات الرموز، ودراسة التشارك والاختلاف بينها، ومقارنة حضورها عبر الدراسات، ثم صياغة موضوعات تعبر عن آليات مترابطة لا عن مجرد قوائم متجاوزة.

أسفر التجميع النهائي عن خمس موضوعات رئيسية: القيادة والحوكمة والمواءمة الاستراتيجية؛ البنية التكاملية للأدوار ودورة الحياة؛ الجاهزية البشرية والثقافية والمشاركة؛ التأسيس التكيفي وإدارة التعقيد؛ وتحقيق القيمة والنجاح والأداء. وعُد الموضوع ذا حضور جوهري في الدراسة عندما بلغ مجموع درجات رموزه متوسطاً لا يقل عن درجة واحدة عبر مكوناته، بما يمنع اعتبار إشارة منفردة حضوراً جوهرياً لموضوع مركب.

الجدول رقم (11-3): الموضوعات الرئيسية والرموز المكونة لها

الرمز	الموضوع الرئيس	الرموز المكونة
T1	القيادة والحوكمة والمواءمة الاستراتيجية	CM1، PM1، PM2، INT3
T2	البنية التكاملية للأدوار ودورة الحياة	INT1، INT2، INT4، INT5
T3	الجاهزية البشرية والثقافية والمشاركة	CM2، CM3، CM4، CM5، CM6، CM7
T4	التأسيس التكيفي وإدارة التعقيد	PM3، PM4، PM5

الرمز	الموضوع الرئيس	الرموز المكونة
T5	تحقيق القيمة والنجاح والأداء	PM6، PM7

3.11.4 معالجة تداخل الأدلة

تضمنت العينة دراسات أولية ومراجعات منهجية ونماذج مفاهيمية. ولتقليل خطر احتساب النتيجة نفسها مرتين، جرى تسجيل نوع المصدر ونوع الدليل، ولم تُعامل مراجعة منهجية ودراسة أصلية واردة فيها بوصفهما تكرارين مستقلين للقوة السببية ذاتها. واستُخدمت المراجعات في تحديد الاتجاهات والأطر والفجوات، بينما استُخدمت الدراسات الأولية في تفسير النتائج والآليات السياقية، مع بيان نوع الدليل في جداول التجميع.

3.11.5 تحليل الحساسية حسب نوع المصدر

نظرًا إلى الجمع بين مراجعات منهجية ودراسات أصلية وأطر مفاهيمية، أُعيد حساب انتشار الموضوعات بعد استبعاد أربع مراجعات منهجية ودراسة مفاهيمية خالصة، فأصبحت العينة الحساسة 27 دراسة. استمرت الموضوعات الخمسة جميعها: T1 في 25 دراسة، وT2 في 21، وT3 في 26، وT4 في 21، وT5 في 21. كما بقي موضوع الجاهزية البشرية والثقافية والمشاركة الأعلى انتشارًا، واستقرت الرموز الأعلى حضورًا بدرجة كبيرة. وتدل هذه النتيجة على أن البنية الموضوعية لا تعتمد على المراجعات والأطر وحدها، مع بقاء التكرارات وصفًا للمنشورات لا ملاحظات مستقلة.

3.12 البرامج والأدوات المساندة

استخدم مصنف إلكتروني منظم لإدارة السجل الببليوغرافي، وتطبيق بطاقة الجودة والملاءمة، واستخراج البيانات، وحفظ دليل الترميز، وبناء مصفوفة دراسة × رمز، وسجل الأدلة، وتجميع التكرارات. كما استخدمت برامج معالجة النصوص لكتابة الفصول والجداول والأشكال. ولم تستخدم برامج إحصائية استدلالية مثل SPSS أو SmartPLS؛ لأن الدراسة لا تتضمن بيانات ميدانية أولية أو فرضيات كمية موحدة.

أدت الأدوات الرقمية ووظيفة تنظيمية وتوثيقية، بينما ظلت قرارات الصلة والجودة والترميز والتفسير قائمة على قراءة الباحث للنصوص الكاملة والقواعد المعلنة في الدليل. ولم تُستخدم الأدوات بوصفها بديلًا للحكم المنهجي أو مصدرًا للنتائج.

3.13 ضمان الموثوقية والصدق المنهجي

اعتمدت الدراسة مجموعة من الإجراءات لتعزيز الموثوقية والشفافية وتقليل التحيز. ونظرًا إلى أن الترميز نفذه الباحث، لم يُدعَ وجود اتفاق بين مرمزين أو معامل موثوقية بينية. وبدلاً من ذلك، استخدمت إجراءات اتساق داخلية وإعادة ترميز وتوثيق أثر تدقيقي يمكن مراجعته.

3.13.1 تدقيق اتساق إعادة الترميز

بعد اكتمال الترميز الأصلي، أُجريت جلسة تدقيق مستقلة لإعادة ترميز ثلاث دراسات متغيرة في التصميم وطبيعة الدليل، هي الدراسات 16 و20 و28. وشمل التدقيق الرموز الموضوعية التسعة عشر ودرجة M-

INT، أي 60 قرارًا ترميزيًا. بلغ الاتفاق الأولي 59 قرارًا من 60 بنسبة 98.3%. وتمثل الاختلاف الوحيد في رمز الجاهزية والتبني CM6 في الدراسة رقم 28؛ وبعد تطبيق الحد الفاصل في دليل 1.1، تقرر الإبقاء على الدرجة صفر لأن قبول عملية الإبلاغ عن المنافع لا يساوي تبني الحل الرقمي أو الجاهزية له. وأصبح الاتفاق بعد التسوية 60 من 60.

يمثل هذا الإجراء تدقيقًا لاتساق أحكام الباحث عند إعادة تطبيق الدليل، ولا يُسمى موثوقية بين مرمرين ولا اختبار إعادة طويل المدى؛ إذ أجراه الباحث نفسه وعلى عينة قصدية محدودة. وتُستخدم نتيجته بوصفها قرينة ضبط داخلية مكملّة للأثر التدقيقي وربط الأحكام بالأدلة.

الجدول رقم (12-3): إجراءات ضمان الموثوقية والصدق المنهجي

الإجراء	التطبيق	الغرض
معايير اختيار معلنة	تطبيق معايير الاشتمال والاستبعاد على جميع الدفعات	خفض تحيز الانتقاء
بطاقة جودة موحدة	عشرة معايير ودرجات وحدود قرار واضحة	تقدير قوة الدليل وعدم مساواة الدراسات
النص الكامل	عدم تثبيت الدراسة أو ترميزها دون نص كافٍ للتحقق	منع الاستنتاج من العناوين والملخصات فقط
ضبط دليل الترميز	اختبار النسخة الأولية على 12 دراسة ثم إصدار 1.1	تحسين التمييز وتقليل الإفراط في الترميز
إعادة الترميز	إعادة ترميز الدراسات الـ 12 وتحويل 60 دليلًا	فحص الاتساق بعد تعديل التعريفات
سجل أدلة وصفحات	ربط كل تفسير بمصدر وموضع وحالة تحقق	إتاحة التتبع والمراجعة
التحليل بحسب الجودة واللغة والنوع	تجميع منفصل للتكرارات والأدلة	منع تفسير العدد بمعزل عن قوة المصدر
تسجيل عدم اليقين	إبقاء المصادر غير المحسومة خارج الترميز	منع إدخال دليل غير مكتمل
مراجعة التعارضات الببليوغرافية	سجل مستقل للصفحات والعينات والنسخ المتعارضة	رفع دقة التوثيق النهائي
تدقيق اتساق إعادة الترميز	إعادة ترميز الدراسات 16 و 20 و 28؛ اتفاق أولي 59/60 (98.3%) واتفاق بعد التسوية 60/60	اختبار قابلية إعادة تطبيق الدليل بواسطة الباحث نفسه دون الادعاء بموثوقية بين مرمرين
تحليل الحساسية لنوع المصدر	إعادة حساب الموضوعات بعد استبعاد أربع مراجعات ودراسة مفاهيمية؛ n=27	فحص استقرار الموضوعات والحد من أثر تداخل مصادر التوليف والدراسات الأصلية

3.14 الاعتبارات الأخلاقية

لم تشمل الدراسة مشاركين بشريين أو بيانات شخصية أو تدخلات ميدانية، ولذلك لم تتطلب موافقات تتعلق بالمخاطر على المشاركين. ومع ذلك، التزمت بالأمانة العلمية من خلال نسبة الأفكار والنتائج إلى مصادرها، وتوثيق الاقتباسات وإعادة الصياغة، وعدم عرض النتائج بما يتجاوز ما تسمح به الأدلة، والتمييز بين استنتاج الباحث وما ورد صراحة في الدراسة الأصلية.

كما روعي احترام حقوق النشر؛ إذ استخدمت النصوص لأغراض التحليل العلمي، ولم تُدرج مقاطع مطولة غير لازمة، وحُفظت روابط المصادر وDOI للتحقق. وعند تعذر التحقق من نص كامل مشروع، لم تُدرج الدراسة في الترميز، وهو ما طُبّق على الدراسة التي بقيت قيد التحقق خارج العينة الحالية.

3.15 الحدود المنهجية وإجراءات الحد من أثرها

الجدول رقم (13-3): الحدود المنهجية وإجراءات الحد من أثرها

الحد	أثره المحتمل	إجراء الحد من الأثر
الاقتصار على العربية والإنجليزية	فقد دراسات بلغات أخرى	توضيح الحد وعدم تعميم الاكتمال على جميع اللغات
الاعتماد على النصوص المتاحة	احتمال تحيز الإتاحة أو النشر	استخدام مصادر وناشرين ومستودعات متعددة وتسجيل المصادر غير المتاحة
تنوع التصاميم والمقاييس	تعذر التحليل التلوي والمقارنة المباشرة	استخدام توليف موضوعي موزون بالجودة ونوع الدليل
وجود مرمر واحد	احتمال تأثر الترميز بحكم الباحث	دليل تفصيلي، أثر تدقيقي، تدقيق إعادة ترميز على 60 قرارًا باتفاق أولي 98.3% وتسوية موثقة للاختلاف
تداخل المراجعات والدراسات الأصلية	احتمال تضخيم النتيجة نفسها	فصل نوع المصدر، وعدم مساواة التوليف بالملاحظة المستقلة، وتحليل حساسية بعد استبعاد المراجعات والأطر الخالصة
البحث على دفعات متعددة	صعوبة تقديم رقم موحد للسجلات الخام	البدء من سجل فريد بعد الدمج وتوثيق قرار كل مصدر
الطابع المقطعي لبعض الدراسات	محدودية تفسير الاستدامة والمنافع الطويلة	إعطاء وزن أكبر للأدلة الطويلة وتسجيل القيود
الإطار المقترح غير مختبر ميدانيًا	محدودية الادعاء بالفاعلية التطبيقية	تقديمه كتوليف قابل للاختبار لا كنموذج مثبت نهائيًا

3.16 الخلاصة المنهجية

اعتمدت الدراسة مراجعة منهجية نوعية وتحليلًا موضوعيًا مقارنًا للأدبيات المنشورة بين عامي 2015 و2026. وأسفرت عملية البحث والدمج والفرز عن عينة من 32 دراسة، خضعت لتقييم جودة موحد واستخراج منظم وترميز وفق دليل 1.1 المكون من 19 رمزًا موضوعيًا وأربعة متغيرات تصنيفية. كما أنشئ سجل من 160 دليلًا فريدًا و179 إسنادًا موضوعيًا، وبُنيت مصفوفة دراسة × رمز، ثم جُمعت النتائج بحسب اللغة والجودة ونوع الدليل.

أدى التحليل إلى خمس موضوعات رئيسة شكلت الأساس المباشر لعرض النتائج وبناء الإطار التكاملي المقترح. وقد حافظت المنهجية على الفصل بين التكرار وقوة الدليل، وبين الحضور السياقي والتكامل الصريح، وبين الدراسات الأساسية والمراجع المساندة، مع توثيق القرارات والقيود وعدم الادعاء بوجود موثوقية بين مرمرين أو صلاحية تطبيقية نهائية للإطار قبل اختباره ميدانيًا.

الفصل الرابع: نتائج المراجعة المنهجية والتحليل الموضوعي

4.1 تمهيد

يعرض هذا الفصل النتائج التي أسفرت عنها المراجعة المنهجية للأدبيات المتعلقة بتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي. وقد بُنيت النتائج على عينة نهائية مكونة من 32 دراسة، خضعت لاستخراج منظم للبيانات وتقييم للجودة وترميز موضوعي وفق دليل الترميز المنقح 1.1. وتناول التحليل تسعة عشر رمزاً موضوعياً موزعة بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع وآليات التكامل بين المجالين، مع التمييز بين مجرد حضور الرمز في الدراسة ومعالجته معالجة جوهرية، وبين التكامل السياقي والتكامل الصريح والمتعدد الآليات.

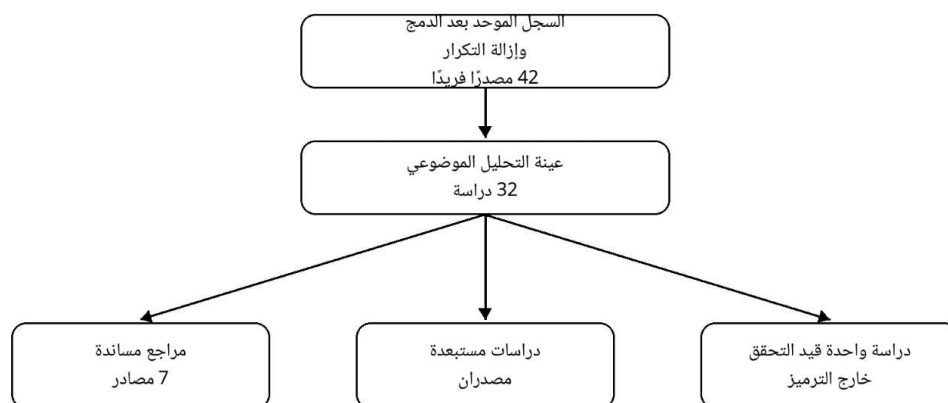
يتدرج الفصل من عرض نتائج تكوين العينة وخصائصها، إلى تحليل قوة التكامل وتكرارات الرموز، ثم يقدم النتائج التركيبية للموضوعات الخمسة الرئيسية التي ظهرت من التحليل. كما يقارن بين الأدبيات العربية والإنجليزية وبين الدراسات مرتفعة ومتوسطة الجودة، ويحدد الفجوات البحثية التي تمثل الأساس المباشر لبناء الإطار التكاملي المقترح في الفصل الخامس.

4.2 نتائج تكوين العينة وفرز الدراسات

بعد دمج نتائج دفعات البحث، وإزالة التكرارات، وتوحيد البيانات البليوغرافية، بلغ السجل الموحد 42 مصدرًا فريدًا. وأسفرت عملية التقييم الموضوعي والمنهجي عن إدراج 32 دراسة في عينة التحليل الموضوعي، مقابل سبعة مصادر صُنفت مراجع مساندة تُستخدم في التأصيل النظري والمنهجي من دون إدخالها في مصفوفة الترميز. كما استُبعد مصدران لعدم استيفائهما معايير الارتباط والجودة، وبقيت دراسة واحدة قيد التحقق خارج الترميز بسبب عدم توافر نص كامل مشروع يتيح تدقيق أداة القياس ونموذج التحليل والقيود المنهجية. ويعرض الجدول رقم (4-1) التوزيع النهائي للمصادر، ويلخص الشكل رقم (4-1) مسار التصنيف.

الجدول رقم (4-1): التوزيع النهائي للمصادر بعد الدمج وإزالة التكرار

التصنيف	العدد	النسبة من السجل الموحد	الاستخدام في الدراسة
عينة التحليل الموضوعي	32	76.2%	الاستخراج والترميز والتحليل الموضوعي
مراجع مساندة	7	16.7%	التأصيل النظري والمنهجي فقط
دراسات مستبعدة	2	4.8%	لا تدخل في التحليل
قيد التحقق خارج الترميز	1	2.4%	لا تدخل في النتائج الحالية
الإجمالي	42	100%	السجل الموحد



المراجع المساندة لا تدخل في مصفوفة الترميز، والدراسة قيد التحقق لا تدخل في النتائج الحالية.

الشكل رقم (1-4): مسار التصنيف النهائي للمصادر بعد الدمج وإزالة التكرار

4.3 خصائص عينة التحليل الموضوعي

4.3.1 التوزيع اللغوي ومستوى الجودة وقرار الإدراج

تكونت العينة من 24 دراسة باللغة الإنجليزية، بما يمثل 75% من العينة، وثمانى دراسات باللغة العربية، بما يمثل 25%. ومن حيث الجودة المنهجية، صُنفت 23 دراسة صُنفت مرتفعة وتوسع دراسات صُنفت متوسطة وفق بطاقة الجودة والملاءمة المعتمدة. كما صُنفت 22 دراسة ضمن الإدراج الأساسي، بينما أدرجت عشر دراسات بحذر بسبب قيود في الإفصاح المنهجي، أو صغر العينة، أو الاعتماد على حالة واحدة، أو محدودية اختبار الأطر المقترحة.

الجدول رقم (2-4): الخصائص العامة لعينة التحليل الموضوعي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة
اللغة	الإنجليزية	24	75.0%
اللغة	العربية	8	25.0%
الجودة	مرتفعة	23	71.9%
الجودة	متوسطة	9	28.1%
قرار الإدراج	إدراج أساسي	22	68.8%
قرار الإدراج	إدراج بحذر	10	31.2%

وتتنوع الدراسات من حيث التصميم بين المراجعات المنهجية، والدراسات الكمية التفسيرية، ودراسات الحالة النوعية والطولية، والمناهج المختلطة، والرسائل الجامعية، والنماذج المفاهيمية. وقد أتاح هذا التنوع الجمع بين أدلة قياسية تختبر العلاقات، وأدلة ميدانية تفسر الآليات والسياقات، وأطر نظرية تقترح صوراً للتكامل. وفي المقابل، تطلب هذا التنوع تجنب جمع النتائج وكأنها متجانسة في القوة؛ لذلك رُبط كل استنتاج بنوع الدليل وجودته وحدوده.

4.3.2 قاعدة الأدلة المستخدمة في التحليل

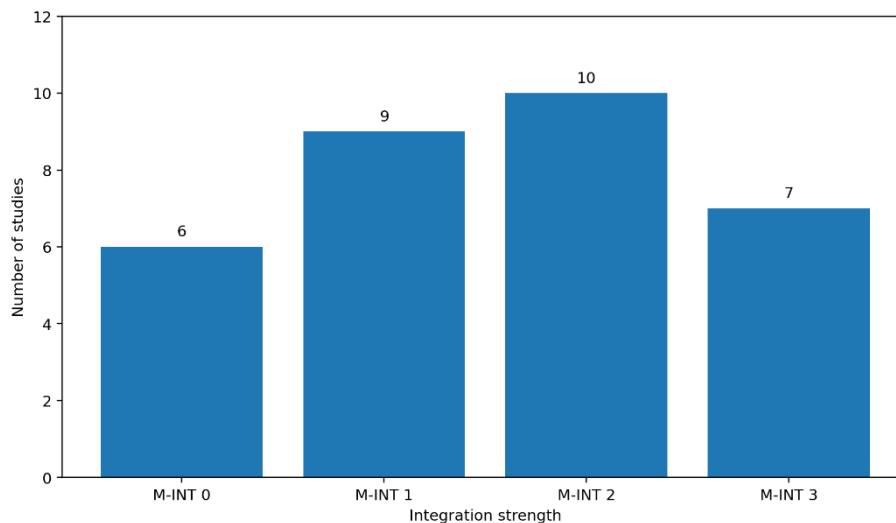
سُجلت 160 وحدة دليل فريدة من النصوص الكاملة، بواقع خمسة أدلة محورية ممثلة لكل دراسة، لا حصرًا شاملاً لجميع المقاطع القابلة للترميز. وشملت الأدلة نتائج كمية وإحصائية، ونتائج ميدانية ودراسات حالة، وتوليفات مراجعة أو خبرائية، وأطرًا ونماذج، وملاحظات منهجية. وبسبب السماح بالترميز المزدوج عند احتواء المقطع على معنيين مستقلين، نتج 179 إسنادًا موضوعيًا.

الجدول رقم (3-4): توزيع وحدات الأدلة الفريدة حسب طبيعتها

فئة الدليل	العدد	النسبة	وظيفتها في التحليل
إعادة صياغة تحليلية موثقة	84	52.5%	تفسير المفاهيم والآليات والنتائج
نتائج كمية أو إحصائية	28	17.5%	اختبار العلاقات والآثار
نتائج ميدانية ودراسات حالة	14	8.8%	تفسير التنفيذ والسياق والآليات
توليف مراجعي أو خبراء	12	7.5%	تجميع الاتجاهات والممارسات
أطر ونماذج	7	4.4%	استخلاص البنى التكاملية
ملاحظات منهجية وحدود	15	9.4%	تقييد قوة الاستنتاج ومنع المبالغة
الإجمالي	160	100%	قاعدة الأدلة

4.4 قوة التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع

استخدم التحليل متغير قوة التكامل في الدليل المنشور (M-INT) للتمييز بين أربع حالات. تشير الدرجة صفر إلى عدم وجود تكامل قابل للتوثيق، والدرجة واحد إلى تكامل سياقي أو غير مباشر، والدرجة اثنان إلى تكامل صريح قائم على آلية أو أكثر، والدرجة ثلاثة إلى تكامل صريح متعدد الآليات أو موثق بتصميم يسمح بتتبع أكثر من آلية. ولا يمثل المتغير مقياس نضج مؤسسي. وأظهر التحليل أن 17 دراسة، أي 53.1% من العينة، قدمت تكاملاً صريحاً أو متعدد الآليات، بينما قدمت 15 دراسة تكاملاً سياقياً أو لم تقدم تكاملاً. ويبين الشكل رقم (2-4) توزيع الدراسات على الدرجات الأربع، بينما يفصل الجدول رقم (4-4) التوزيع بحسب اللغة والجودة.



الشكل رقم (2-4): توزيع الدراسات بحسب قوة التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع

الجدول رقم (4-4): توزيع قوة التكامل بحسب اللغة والجودة

الفئة	M-INT=0	M-INT=1	M-INT=2	M-INT=3	الإجمالي
إجمالي العينة	6	9	10	7	32
الدراسات الإنجليزية	1	6	10	7	24
الدراسات العربية	5	3	0	0	8
الدراسات مرتفعة الجودة	2	8	6	7	23
الدراسات متوسطة الجودة	4	1	4	0	9

تكشف هذه النتيجة أن التكامل الصريح يتركز في الأدبيات الإنجليزية داخل العينة الحالية؛ إذ لم تحصل أي دراسة عربية على درجة تكامل تساوي اثنين أو ثلاثة. ولا تعني هذه النتيجة حكمًا عامًا على جودة البحث العربي، بل تعكس طبيعة العينة المتاحة: فقد ركزت الدراسات العربية غالبًا على الثقافة أو المقاومة أو الجاهزية أو نجاح مشروع التحول، من دون قياس عمليات إدارة المشروع وأدواره وآليات ربطها بإدارة التغيير. وفي المقابل، تناولت عدة دراسات إنجليزية الأدوار والحوكمة ودورة الحياة ومكتب إدارة المشاريع وإدارة المنافع بصورة مباشرة.

كما تبين أن جميع الدراسات الحاصلة على الدرجة الثالثة كانت مرتفعة الجودة، وهو ما يعزز الاعتماد عليها في بناء الإطار المقترح. أما الدراسات متوسطة الجودة ذات الدرجة الثانية فاستُخدمت لتوسيع السياق أو دعم ممارسات محددة، لا لتأسيس العلاقات الرئيسية في الإطار بمفردها.

4.5 نتائج تكرارات الرموز الموضوعية

أظهر تحليل المصفوفة النهائية تفاوتًا في انتشار الرموز التسعة عشر وفي درجة مركزيتها داخل الدراسات. ويعني الحضور أن الدراسة قدمت دليلًا ثانويًا أو جوهريًا على الرمز، بينما تعني المعالجة الجوهرية أن الرمز كان محورًا واضحًا في النتائج أو النموذج أو التفسير.

الجدول رقم (4-5): تكرارات الرموز في الدراسات الـ 32

الرمز	الموضوع الفرعي	دراسات حاضرة	النسبة	معالجة جوهرية	عربية	إنجليزية
CM1	القيادة والرعاية التنفيذية	28	%87.5	17	7	21
CM2	الثقافة التنظيمية	26	%81.3	13	7	19
CM3	المقاومة والقبول	25	%78.1	12	7	18
CM4	التواصل	27	%84.4	18	7	20
CM5	المشاركة وإشراك أصحاب المصلحة	26	%81.3	18	7	19
CM6	الجاهزية والتبني	28	%87.5	21	8	20
CM7	التدريب والقدرات والتعلم	30	%93.8	26	7	23
PM1	الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية	24	%75.0	18	1	23
PM2	التنسيق عبر PMO والبرنامج والمحفظة	17	%53.1	10	1	16
PM3	التأسيس والتخطيط والضبط	26	%81.3	15	3	23

الرمز	الموضوع الفرعي	دراسات حاضرة	النسبة	معالجة جوهرية	عربية	إنجليزية
PM4	المنهجيات الرشيقة والهجينة والتكيفية	14	%43.8	9	1	13
PM5	المخاطر وعدم اليقين والتعقيد	23	%71.9	15	1	22
PM6	إدارة المنافع والقيمة	23	%71.9	12	3	20
PM7	النجاح والأداء	22	%68.8	10	3	19
INT1	الأدوار والواجهات والملكية المشتركة	23	%71.9	15	2	21
INT2	مواومة دورة الحياة والعمليات	25	%78.1	13	3	22
INT3	الحوكمة ونقاط القرار المشتركة	22	%68.8	12	1	21
INT4	الأطر والأدوات والمنهجيات التكاملية	25	%78.1	11	3	22
INT5	الانتقال إلى التشغيل والاستدامة	25	%78.1	9	3	22

جاء التدريب والقدرات والتعلم في المرتبة الأولى، إذ ظهر في 30 دراسة وكان جوهرياً في 26 دراسة. وتلاه كل من الجاهزية والتبني، والقيادة والرعاية التنفيذية، ثم التواصل والمشاركة. وتوضح هذه النتيجة أن الأدبيات تنظر إلى نجاح التحول الرقمي بوصفه نتيجة لقدرة المؤسسة على تغيير السلوك والمهارات وأنماط العمل، لا نتيجة لتوريد التقنية أو ضبط الجدول الزمني فقط.

في المقابل، كان استخدام المنهجيات الرشيقة والهجينة أقل الرموز انتشاراً، إذ ظهر في 14 دراسة فقط، يليه التنسيق عبر مكتب إدارة المشاريع والبرنامج والمحفظة في 17 دراسة. ولا يعني انخفاض التكرار ضعف أهمية هذين الرمزين؛ بل يدل على أنهما أكثر تخصصاً، وأن ظهورهما ارتبط عادة بالدراسات التي تناولت تصميم الحوكمة أو التطبيق الفعلي للتحول داخل المحافظ والبرامج.

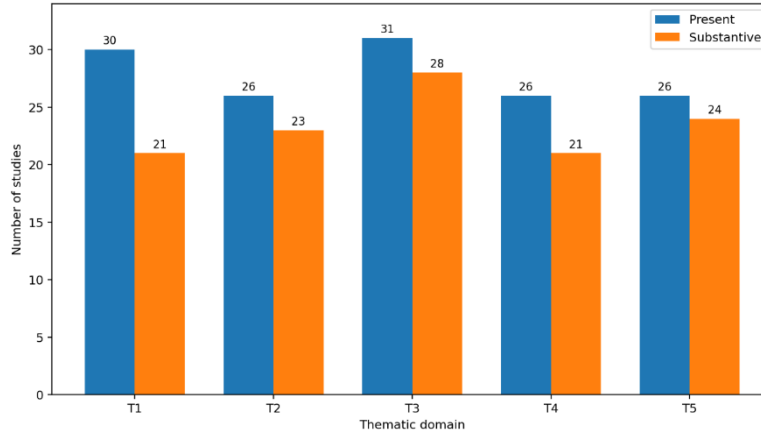
وتظهر فجوة لغوية واضحة في الرموز المتعلقة بإدارة المشاريع والتكاملية؛ فالرموز المرتبطة بالحوكمة، ومكتب إدارة المشاريع، والمخاطر، والأدوار المشتركة، والانتقال إلى التشغيل، ظهرت أساساً في الدراسات الإنجليزية. أما الدراسات العربية فكان حضورها أقوى في الثقافة والمقاومة والجاهزية والتدريب، مع محدودية الربط الصريح بين هذه الممارسات ودورة حياة المشروع أو هياكل الحوكمة.

4.5.1 تحليل الحساسية لتداخل أنواع المصادر

للتأكد من أن تكرارات الرموز والموضوعات لم تتشكل أساساً بفعل المراجعات المنهجية والأطر المفاهيمية، أُعيد التحليل بعد استبعاد أربع مراجعات منهجية ودراسة مفاهيمية خالصة، ليصبح حجم العينة 27 دراسة. استمرت الموضوعات الخمسة جميعها، وظهر T1 في 25 دراسة، وT2 في 21، وT3 في 26، وT4 في 21، وT5 في 21. كما بقي التدريب والقدرات، والجاهزية والتبني، والقيادة، والتواصل بين الرموز الأعلى حضوراً. ويشير ذلك إلى استقرار البنية الموضوعية نسبياً، مع التأكيد أن التكرارات تصف المنشورات ولا تمثل ملاحظات تجريبية مستقلة.

4.6 نتائج التحليل الموضوعي

أدى تجميع الرموز المتقاربة وظيفياً ومفهوماً إلى استخلاص خمسة موضوعات رئيسية. وتعتبر هذه الموضوعات عن مستويات مترابطة تبدأ من القيادة والحوكمة، وتتم بالبنية التكاملية والجاهزية البشرية والتنفيذ التكيفي، وتنتهي بالقيمة والمنافع. ويبين الشكل رقم (3-4) الفرق بين مجرد حضور الموضوع في الدراسة وبين حضوره الجوهرى. ويعرض الجدول رقم (6-4) القيم العددية المقابلة للموضوعات الخمسة.



الشكل رقم (3-4): انتشار الموضوعات الرئيسية وحضورها الجوهرى في الدراسات

الجدول رقم (6-4): الموضوعات الرئيسية المستخلصة من التحليل

الرمز	الموضوع الرئيس	الدراسات الحاضرة	الحضور الجوهرى	عربية	إنجليزية	مرتفعة الجودة
T1	القيادة والحوكمة والمواءمة الاستراتيجية	30	21	7	23	21
T2	البنية التكاملية للأدوار ودورة الحياة	26	23	3	23	21
T3	الجاهزية البشرية والثقافية والمشاركة	31	28	8	23	23
T4	التأسيس التكيفي وإدارة التعقيد	26	21	3	23	20
T5	تحقيق القيمة والنجاح والأداء	26	24	3	23	20

4.6.1 الموضوع الأول: القيادة والحوكمة والمواءمة الاستراتيجية

ظهر هذا الموضوع في 30 دراسة، وكان جوهرياً في 21 دراسة. ويتكون من الرعاية التنفيذية، وحقوق القرار والمساءلة، ودور مكتب إدارة المشاريع أو البرنامج أو المحفظة، والحوكمة المشتركة التي تجمع الاعتبارات المتعلقة بإدارة المشاريع والتغييرية في نقاط القرار.

تشير الأدلة إلى أن أثر القيادة لا يتحقق في التحول الرقمي بمجرد إعلان الرؤية، بل من خلال تخصيص الموارد، وإزالة العوائق، وتحديد أصحاب السلطة والملكية، وإبقاء التحول مرتبطاً بالاستراتيجية. فقد أظهرت دراسة Perides et al (2020) أهمية رعاية الرئيس التنفيذي واللجنة متعددة الوظائف ومنح قطاعات الأعمال ملكية المشاريع، بينما أوضحت دراسة Vukadinović and Fabac (2022) أن تطور مكتب إدارة المشاريع إلى مكتب رقمي يتطلب توسيع دوره ليشمل الرقابة والمعرفة والتغيير.

وتقدم دراسة Simard and Aubry (2025) دليلاً طولياً أكثر تعقيداً؛ إذ بيّنت أن مكتب إدارة المشاريع يمكن أن يعمل عابراً للحدود بين الأعمال وتقنية المعلومات، وأن يبني طبقات من الاستقرار في الحوكمة والعمليات حتى عندما تتغير مكانته التنظيمية. كما أظهرت Cresswell et al (2022) أن اختلاف أهداف التقارير وأطرها الزمنية بين البرنامج الوطني والمنظمات المحلية قد يحول الحوكمة إلى عبء إذا لم تُصمم الأدوات بصورة مشتركة.

وتشير النتيجة التركيبية إلى أن التكامل يحتاج إلى حوكمة مشتركة لا إلى هياكل متوازية. ويعني ذلك أن القرارات المتعلقة بالنطاق والتمويل والإطلاق لا ينبغي أن تنفصل عن قرارات الجاهزية والتبني والمنافع. غير أن الأدلة العربية ظلت محدودة في هذا المحور؛ إذ ظهر رمز الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية في دراسة عربية واحدة فقط بصورة مباشرة.

4.6.2 الموضوع الثاني: البنية التكاملية للأدوار ودورة الحياة

ظهر هذا الموضوع في 26 دراسة، وكان جوهرياً في 23 دراسة. ويشمل الأدوار والواجهات والملكية المشتركة، ومواءمة دورة حياة المشروع مع عمليات التغيير، والأطر والأدوات المشتركة، والانتقال من التسليم إلى التشغيل والاستدامة.

أوضحت مراجعة Jääskä et al (2025) أن العلاقة بين مدير المشروع ومدير التغيير والبرنامج والقيادة العليا ما تزال غير واضحة في جزء معتبر من الأدبيات، وأن عدم مواءمة دورتي الحياة يدفع الممارسين إلى دمج حدسي أو ارتجالي. وفي المقابل، قدمت Chepkasova and Macalintal (2017) عجلة تكاملية تربط ممارسات المجالين بمراحل تبدأ قبل المشروع وتمتد إلى التشغيل الاعتيادي، بينما اقترحت Ivars and Sandvik (2023) سبعة إجراءات تربط تحليل السياق والمقاومة والقيادة والنطاق والنموذجين الإداريين.

وتشير دراسات الحالة إلى أن أكثر الأدوار فاعلية ليست بالضرورة وحدات مستقلة؛ فقد عملت إدارة التحول في دراسة Perides et al (2020) بوصفها ميسراً عابراً للإدارات، وعمل مكتب إدارة المشاريع في دراسة Simard and Aubry (2025) عابراً للحدود، بينما شددت Shaba et al (2023) على فرق متعددة الوظائف ودورات تصميم تجمع الجانب التقني وإعادة التصميم التنظيمي.

وتشير النتائج إلى أن مرحلة الانتقال إلى التشغيل هي نقطة الاختبار الحقيقية للتكامل؛ إذ يمكن للمشروع أن يحقق مخرجاته من دون أن يتحول المخرج إلى ممارسة مستقرة. لذلك لا يكتمل الإغلاق التكاملي عند قبول المنتج أو النظام، بل عند انتقال الملكية التشغيلية، وقياس التبني، واستمرار التعزيز، وبدء تتبع المنافع.

4.6.3 الموضوع الثالث: الجاهزية البشرية والثقافية والمشاركة

كان هذا الموضوع الأوسع انتشاراً؛ إذ ظهر في 31 دراسة وكان جوهرياً في 28 دراسة. ويتضمن الثقافة التنظيمية، والمقاومة والقبول، والتواصل، والمشاركة، والجاهزية والتبني، والتدريب والقدرات والتعلم.

تدل النتائج على أن هذه الممارسات لا تمثل حزمة دعم لاحقة للمشروع، بل مسارًا موازيًا للتنفيذ. فقد ربطت Al-Moaid and Almarhdi (2024) إدارة التغيير ونجاح التحول بعلاقة وساطة كمية، وأظهرت Elabshihy and Saad (2023) أن إدارة التغيير وفق نموذج ADKAR تفسر انتقال أثر التحول الرقمي إلى كفاءة إدارة المشاريع.

كما كشفت Ullrich et al (2023) أن جودة المشاركة وصدقها أهم من مجرد رفع درجتها؛ فالمشاركة الشكلية التي لا تؤثر في القرار أو لا تُنفذ مقترحات العاملين قد تزيد خيبة الأمل والمقاومة. وتؤكد هذه النتيجة ضرورة الفصل بين التواصل بوصفه نقلًا للمعلومات، والمشاركة بوصفها إسهامًا في التشخيص أو التصميم أو القرار.

وتدعم الدراسات العربية هذا الموضوع بقوة. فقد أبرزت بن أمينة ولقلم (2025) دور الثقافة التنظيمية والجاهزية في التحول الجامعي، وركزت أوصالح (2023) وبوشارب (2025) على المقاومة والتدريب والدعم القيادي، وربطت رابحي (2024) التغيير السلوكي والبيئي والفني بنجاح مشاريع التحول. إلا أن هذه الدراسات لم تربط الممارسات البشرية بدورة حياة المشروع أو أدواره بصورة مباشرة.

وتتمثل النتيجة المركزية في أن الثقافة والجاهزية والقدرات ليست مترادفات. فالثقافة تعبر عن القيم والمعايير، والمقاومة والقبول يعكسان الاستجابة السلوكية، والجاهزية حالة استعداد، بينما يمثل التدريب والتعلم تدخلات لبناء القدرة. ويمنع هذا الفصل المفاهيمي اختزال إدارة التغيير في التدريب أو الاتصال.

4.6.4 الموضوع الرابع: التأسيس التكيفي وإدارة التعقيد

ظهر هذا الموضوع في 26 دراسة، وكان جوهريًا في 21 دراسة. ويتضمن التأسيس والتخطيط والضبط، والمنهجيات الرشيقة والهجينة، والمخاطر وعدم اليقين والتعقيد.

أظهرت Hafsel et al (2021) أن تعقيد مشروع التحول الرقمي الحكومي لا ينتج من عوامل مستقلة، بل من تفاعل التنظيم والتقنية والابتكار والاعتماديات والجهات المالكة. كما صنفت Albrecht et al (2025) عدم اليقين إلى غموض في تعريف التحول الرقمي، وعدم يقين عام بالمشروع، وعدم يقين خاص بالميزانية، وأوضحت أن إدارة التغيير والتواصل والشراكة بين الأعمال وتقنية المعلومات تبدأ أثناء تأسيس المشروع لا بعد بدء التنفيذ.

وتدعم الأدلة استخدام الرشاقة أو الهجين عندما ترتفع الحاجة إلى التعلم والتجريب، مع تجنب التعامل مع الرشاقة بوصفها إلغاءً للحوكمة. فقد اقترحت Nerurkar and Das (2017) تقسيم البرامج الحكومية الكبيرة إلى عمليات أصغر قابلة للتعلم والتعديل، وربطت Galvão Junior et al (2024) الرشاقة بالفرق متعددة التخصصات والتسليم المستمر للقيمة.

لكن المنهجيات الرشيفة كانت أقل الرموز انتشاراً في العينة، كما تركزت تقريباً في الأدبيات الإنجليزية. ويشير ذلك إلى أن التكيف لا يزال يُناقش غالباً بوصفه خياراً منهجياً داخل إدارة المشروع، ولم يتحول بعد بصورة متسقة إلى آلية مشتركة لتحديث خطط المشروع وخطط التغيير والجاهزية والمنافع.

4.6.5 الموضوع الخامس: تحقيق القيمة والنجاح والأداء

ظهر هذا الموضوع في 26 دراسة، وكان جوهرياً في 24 دراسة. ويجمع بين إدارة المنافع والقيمة وبين نجاح المشروع وأدائه، مع الفصل بينهما تحليلياً.

أظهرت Carujo et al. (2022) أن شراء التقنية لا يولد القيمة بمفرده، وأن تحقيق المنافع يحتاج إلى جدوى وإدارة مشروع وإدارة تغيير وتقييم لاحق. كما بينت Cresswell et al. (2022) أن المنافع الرقمية قد تظهر ببطء وبصورة غير متوقعة، وأن إسنادها إلى تدخل واحد أو قياسها في المراحل المبكرة قد يكون صعباً.

وفي الجانب الكمي، وسعت Elabshihy and Saad (2023) قياس النتيجة ليشمل كفاءة المشروع والبرنامج والمحفظة، بينما أظهرت Gertzen et al. (2022) أن اختيار مشاريع التحول يحتاج إلى معايير مالية وغير مالية تشمل الكفاءة التشغيلية وتجربة العميل والثقافة. وفي الأدبيات العربية، استخدمت قنديل (2025) الثقة وخبرة المستخدم والمشاركة بوصفها نتائج لمشاريع التحول، وقدمت دراسة Althobiti and Alzamil (2026) مؤشرات للوقت والتكلفة والجودة في المشاريع العقارية.

وتخلص المراجعة إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يساوي نجاح المشروع وفق الوقت والتكلفة والنطاق وحدها. بل يجب أن يجمع التقييم بين أداء التسليم، والتبني والاستخدام، والتحسين التشغيلي، وتجربة المستخدم، والمنافع الاستراتيجية، مع تحديد مالك للمنافع وفترة متابعة تتجاوز الإغلاق الإداري.

4.7 المقارنة بين الأدبيات العربية والإنجليزية

تظهر المقارنة أن الأدبيات الإنجليزية في العينة تناولت نطاقاً أوسع من آليات التكامل، بما في ذلك مكتب إدارة المشاريع، وإدارة المحافظ، والحوكمة المشتركة، والأدوار، ومواءمة دورة الحياة، والرشاقة، وإدارة المنافع. أما الأدبيات العربية فركزت أساساً على الثقافة التنظيمية، والمقاومة، والجاهزية، والتدريب، وجودة الخدمة أو نجاح مبادرات التحول.

ولا ينبغي تفسير هذا الفرق على أنه تفوق لغوي مطلق؛ إذ يتأثر بطبيعة قواعد البيانات والعينة والقطاعات والفترة الزمنية. إلا أن النتيجة تكشف فجوة موضوعية في الأدبيات العربية المتاحة: غياب دراسات تختبر بصورة مباشرة كيف تُدمج أدوار مدير المشروع ومدير التغيير، وكيف تُنسق خططهما ومؤشراتها وبوابات القرار عبر دورة حياة مشروع التحول.

وتوفر الدراسات العربية مع ذلك قيمة تطبيقية مهمة، خاصة في السياقات الحكومية والتعليمية والخدمية؛ فهي توضح أن الثقافة والقبول والمهارات والدعم القيادي تمثل عوائق أو إمكانات فعلية. ومن ثم، ينبغي أن

يستفيد الإطار المقترح من قوة الأدبيات العربية في البعد البشري، ومن قوة الأدبيات الإنجليزية في الحوكمة ودورة الحياة وإدارة المنافع.

4.8 الفجوات البحثية المستخلصة

- **فجوة التكامل المفاهيمي:** لا تزال نسبة معتبرة من الدراسات تدرس إدارة التغيير أو إدارة المشاريع أو التحول الرقمي في مسارات منفصلة، من دون نموذج يوضح العلاقات والحدود بين التخصصات.
- **فجوة الأدوار والحوكمة:** توجد إشارات متكررة إلى القيادة واللجان وPMO، لكن عددًا أقل من الدراسات يحدد حقوق القرار والمسؤوليات والملكية المشتركة ونقاط التصعيد.
- **فجوة دورة الحياة:** يتركز الاهتمام غالبًا على التنفيذ والإطلاق، بينما يقل الربط المنهجي بين ما قبل المشروع، والتأسيس، والتبني، والتشغيل، وتتبع المنافع.
- **فجوة القياس الطولي:** تعتمد دراسات عديدة على تصميمات مقطعية وإدراكية، في حين تقل الدراسات التي تتبع التبني والمنافع وتغير الأدوار والحوكمة عبر الزمن.
- **فجوة الأدلة العربية:** تندر الدراسات العربية التي تدمج عمليات إدارة المشروع وممارسات إدارة التغيير في نموذج واحد، أو تختبر الأدوار والحوكمة وإدارة المنافع.
- **فجوة الاختبار التطبيقي للأطر:** اقترحت عدة دراسات نماذج وعجلات وأطرًا تكاملية، لكن عددًا منها لم يخضع لاختبار مستقل أو مقارنة قطاعية.
- **فجوة التخصيص السياقي:** لا يوجد نموذج واحد صالح لجميع القطاعات؛ وتحتاج الأطر إلى قواعد تكيف تراعي النضج، والتعقيد، ونوع التقنية، والقطاع، وحجم البرنامج.

4.9 الإجابة عن تساؤلات الدراسة في ضوء النتائج

الجدول رقم (4-7): خلاصة الإجابة عن تساؤلات الدراسة

التساؤل	الإجابة المستخلصة
ما المفاهيم والأبعاد الرئيسية؟	تشمل المفاهيم النظرية: التحول الرقمي، وإدارة المشاريع، وإدارة التغيير، والنظم الاجتماعية-التقنية، والقدرات الديناميكية، والحوكمة، وإدارة المنافع والمنظور الاقتصادي. وتجمعت نتائج التحليل في خمس منظومات موضوعية: القيادة والحوكمة، والبنية التكاملية، والجاهزية البشرية، والتأسيس التكيفي، وتحقيق القيمة.
ما الاتجاهات البحثية الرئيسية؟	ثلاث مسارات غالبية: إدارة التغيير والتحول، إدارة المشاريع والتحول، ودراسات التكامل الصريح أو الأطر المشتركة.
ما العوامل الحاكمة للنجاح أو التعثر؟	الرعاية والقرار، وضوح الأدوار، الثقافة والجاهزية، المشاركة والقدرات، التكيف وإدارة التعقيد، وملكية المنافع.
ما الممارسات الأكثر تكرارًا وحضورًا جوهريًا؟	التدريب والقدرات، والجاهزية والتبني، والقيادة، والتواصل، والمشاركة، والتخطيط، ومواءمة دورة الحياة؛ ويعبر ذلك عن بروزها في الأدبيات لا عن حجم أثر سببي.
ما الفجوات الرئيسية؟	غياب الأدوار والحوكمة المشتركة، ضعف التتبع الطولي للمنافع، محدودية اختبار الأطر، والفجوة العربية في التكامل الصريح.

التساؤل	الإجابة المستخلصة
ما الإطار المقترح؟	إطار متعدد الطبقات والمراحل يزامن مسار المشروع ومسار التغيير تحت حوكمة مشتركة، ويربطهما بالتبني والمنافع والاستدامة.

4.10 خلاصة الفصل

أثبتت نتائج المراجعة أن التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع في التحول الرقمي ليس ممارسة واحدة أو دمجًا شكليًا بين خطتين، بل بنية متعددة المستويات. يبدأ التكامل من القيادة والحوكمة، ويتجسد في الأدوار ودورة الحياة، ويعمل عبر مسارين متزامنين للتسليم المشروع والتغيير البشري، وينتهي بقياس التبني والقيمة والاستدامة.

كما أظهرت النتائج أن البعد البشري هو الأكثر انتشارًا، لكنه لا يصبح تكاملًا منهجيًا إلا عندما يرتبط بالحوكمة والمراحل والمخرجات وحقوق القرار. وبناءً على ذلك، يقدم الفصل التالي إطارًا تكامليًا مقترحًا يحول الموضوعات الخمسة إلى بنية تشغيلية قابلة للتطبيق والاختبار.

الفصل الخامس: الإطار التكاملي المقترح لإدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي

5.1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى تحويل النتائج الموضوعية للمراجعة المنهجية إلى إطار عمل مقترح يوضح كيف يمكن للمؤسسات مزامنة إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي. ولا يُقدّم الإطار بوصفه منهجية جديدة تلغي الأطر المعروفة، بل بوصفه بنية تنسيقية تجمع الممارسات والقرارات والمخرجات التي أظهرت الأدلة ضرورتها.

أُطلق على النموذج المقترح اسم «الإطار التكاملي لإدارة التغيير وإدارة المشاريع في التحول الرقمي» (Integrated Change and Project Management Framework for Digital Transformation: ICPM-DT). ويتكون من خمس طبقات موضوعية تعمل عبر خمس مراحل زمنية، وترتبط الحوكمة والأدوار والجاهزية والتنفيذ التكيفي بالقيمة والمنافع.

5.2 الأساس الاستدلالي للإطار المقترح

استند بناء الإطار إلى الدراسات ذات التكامل الصريح أو المتعدد الآليات، مع الاستفادة من الدراسات السياقية في توضيح الظروف والقيود. وقد أعطيت أولوية للدراسات مرتفعة الجودة والطولية ومتعددة الحالات، مثل Jääskä et al (2025)، و Simard and Aubry (2025)، و Cresswell et al (2022)، و Shaba et al (2023)، إلى جانب الدراسات التي قدمت نماذج مباشرة أو اختبارات كمية، مثل Elabshihy and Saad (2023)، و Chepkasova and Macalintal (2017)، و Carujo et al (2022).

وتمثل الموضوعات الخمسة المستخلصة طبقات الإطار: طبقة القيادة والحوكمة، وطبقة البنية التكاملية، ومسار الجاهزية والتغيير البشري، ومسار التأسيس والتنفيذ التكيفي، وطبقة القيمة والنجاح. ولا تعمل هذه الطبقات بالتتابع وحده، بل تتقاطع في كل مرحلة من مراحل دورة التحول.

أما المراحل الخمس الزمنية، وبوابات القرار G1-G5، والمخرجات التشغيلية التفصيلية، فهي بناء تصميمي اقترحه الباحث لترجمة الموضوعات المستخلصة إلى إطار قابل للتطبيق والاختبار. ولا تعد هذه المراحل أو البوابات نتائج مثبتة في الأدبيات بالصورة نفسها، بل فرضية تنظيمية تركيبية تحتاج إلى تحقق ميداني ومقارنة سياقية.

5.3 المبادئ الحاكمة للإطار

- **البداية المبكرة:** تبدأ إدارة التغيير عند تشكيل الاستراتيجية ودراسة الجدوى وتعريف المشروع، لا عند مرحلة الإطلاق.
- **الحوكمة المشتركة:** تُدمج قرارات النطاق والتمويل والمخاطر مع قرارات الجاهزية والتبني والمنافع ضمن بوابات موحدة.
- **المساران المتزامنان:** يعمل مسار إدارة المشروع ومسار إدارة التغيير بالتوازي، مع مخرجات واعتماديات مشتركة.
- **الملكية الواضحة:** تُحدد مسؤوليات الراعي ومدير المشروع ومدير التغيير وPMO ومالك الأعمال ومالك المنافع والمستخدمين.
- **التكيف مع السياق:** يُختار النهج التقليدي أو الرشيق أو الهجين وفق عدم اليقين والنضج وحجم المشروع وطبيعة التقنية والقطاع.
- **الاستدامة والقيمة:** لا ينتهي المشروع بالإطلاق أو القبول الفني، بل يمتد إلى التبني والتشغيل وتحقيق المنافع والتعلم المؤسسي.

5.4 بنية الإطار المقترح

يصور الإطار خمسة موضوعات أفقية تعمل عبر خمس مراحل زمنية. وتمثل القيادة والحوكمة الغطاء الذي يضبط القرارات والمواءمة، بينما تحدد البنية التكاملية الأدوار والمخرجات المشتركة. ويعمل تحت ذلك مساران متزامنان: مسار التغيير البشري والثقافي، ومسار إدارة المشروع والتعقيد. أما طبقة القيمة فتربط المخرجات بالتبني والمنافع وتغذي الدورة التالية بالمعلومات. ويعرض الشكل رقم (5-1) البناء الكلي للإطار، بينما يوضح الجدول رقم (5-1) وظيفة كل مكون ومخرجاته.



الشكل رقم (5-1): الإطار التكامل المقترح لإدارة التغيير وإدارة المشاريع في التحول الرقمي

الجدول رقم (1-5): مكونات الإطار وعلاقتها بالموضوعات المستخلصة

الموضوع	المكون في الإطار	الوظيفة	المخرجات الرئيسية
T1 القيادة والحوكمة	طبقة الحوكمة والمواءمة	توجيه القرار وتخصيص الموارد والمساءلة	ميثاق الحوكمة، الراعي، اللجان، البوابات، التصعيد
T2 البنية التكاملية	هندسة الأدوار ودورة الحياة	ربط الممارسات والمراحل والفرق	RACI، خريطة الطريق، المخرجات المشتركة، انتقال الملكية
T3 الجاهزية البشرية	مسار إدارة التغيير	تهيئة الأفراد والثقافة والقدرات والتبني	خط أساس الجاهزية، الاتصال، المشاركة، التدريب، التعزيز
T4 التأسيس والتعقيد	مسار إدارة المشروع التكيفي	تحديد النطاق والموارد والمخاطر والتعلم	دراسة الجدوى، خطة المشروع، التكرارات، سجل المخاطر
T5 القيمة والنجاح	طبقة النتائج والمنافع	قياس الأداء والتبني والقيمة والاستدامة	لوحة المؤشرات، خطة المنافع، مراجعات ما بعد التنفيذ

5.5 مراحل الإطار التكاملي

5.5.1 المرحلة الأولى: التحضير الاستراتيجي والتأسيس

تبدأ المرحلة بتحديد دوافع التحول والقيمة المستهدفة، وتعيين الراعي ومالك الأعمال ومالك المنافع، وتقدير النضج والجاهزية والتعقيد. ويُعد في هذه المرحلة ميثاق تكاملي لا يقتصر على نطاق المشروع، بل يحدد رؤية التغيير، والنتائج السلوكية والتشغيلية، والجهات المتأثرة، وحقوق القرار.

وتتضمن بوابة القرار الأولى التحقق من المواءمة الاستراتيجية، ووضوح الحاجة والقيمة، وتوافر الرعاية، وإمكان توفير القدرات والموارد. ويمنع ذلك إطلاق مشروع تقني قبل تهيئة الشروط التنظيمية أو تحديد مالك للمنافع.

5.5.2 المرحلة الثانية: التصميم والتخطيط المتكامل

تُبنى خريطة طريق واحدة تربط نطاق المشروع ومراحله بخطة الاتصال والمشاركة والتدريب والتبني والمنافع. كما تُعد مصفوفة أدوار ومسؤوليات مشتركة، وتحليل أثر التغيير، وخط أساس للجاهزية، وسجل مخاطر يجمع المخاطر التقنية والمتعلقة بإدارة المشاريع والبشرية والتنظيمية.

وتتحقق بوابة القرار الثانية من اكتمال الخطة المتكاملة، وقابلية القياس، وتحديد الموارد، وملاءمة المنهجية، ووجود خطة لإدارة أصحاب المصلحة والقدرات والمنافع.

5.5.3 المرحلة الثالثة: التنفيذ التكيفي والتجريب

ينفذ المشروع على دفعات أو مراحل متناسبة مع مستوى عدم اليقين. ويُستخدم كل تكرار لاختبار الحل التقني وسلوك المستخدم والعمليات الجديدة معًا. وتُراجع المخاطر والجاهزية والمقاومة والمنافع المرحلية في اجتماعات موحدة، بدل فصل تقارير المشروع عن تقارير التغيير.

وتشمل الممارسات المحورية: النماذج الأولية، والتغذية الراجعة، والمشاركة في التصميم، والتدريب المرتبط بالمهمة، والتواصل القائم على الأثر، وإدارة الاعتماديات، وتحديث خريطة الطريق.

5.5.4 المرحلة الرابعة: الانتقال والتبني والتشغيل

تنتقل المسؤولية تدريجياً من فريق المشروع إلى مالكي العمليات والتشغيل. ويجب أن يشمل قرار الإطلاق الاستعداد الفني والتشغيلي والبشري، لا اكتمال الاختبارات التقنية فقط. وتقاس معدلات الاستخدام والقبول والثقة والكفاءة، وتُعالج فجوات الدعم والمهارات والمقاومة.

وتتطلب بوابة الانتقال اتفاقاً واضحاً على معايير القبول، وملكية البيانات والعمليات، وخطة الدعم، وأدوار التعزيز، وآلية معالجة المشكلات بعد الإطلاق.

5.5.5 المرحلة الخامسة: تحقيق المنافع والاستدامة

تمتد هذه المرحلة بعد الإغلاق الإداري للمشروع. ويقود مالك المنافع مراجعات دورية تقارن المنافع الفعلية بالمستهدفة، وتفسر الفجوات، وتربطها بالتبني والعمليات والقدرات. كما تُوثق الدروس وتُدمج الممارسات الجديدة في السياسات والوصف الوظيفي والتدريب ونظم الأداء.

وتغذي النتائج دورة التحول التالية؛ فضعف التبني أو تأخر المنافع قد يستلزم تعديل الحوكمة أو إعادة تصميم العملية أو تطوير القدرات أو إطلاق مبادرة تكميلية. ويلخص الجدول رقم (2-5) المصفوفة التشغيلية للمراحل والبوابات والمخرجات المشتركة.

الجدول رقم (2-5): المصفوفة التشغيلية لمراحل الإطار التكاملي

المرحلة	هدف المرحلة	ممارسات إدارة المشاريع	ممارسات إدارة التغيير	المخرجات المشتركة	الأدوار الرئيسية	بوابة القرار
التحضير والتأسيس	تأكيد القيمة والمواءمة والقابلية	الجدوى، تعريف النطاق، تقدير التعقيد والموارد	الرؤية، تحديد المتأثرين، خط أساس الجاهزية	ميثاق تكاملي وملف منافع أولي	الراعي، مالك الأعمال، PMO، مدير المشروع، مدير التغيير	G1: اعتماد المبرر والرعاية والقابلية
التصميم والتخطيط	تحويل الرؤية إلى خطة قابلة للتنفيذ	الخطة والجدول والميزانية والمخاطر والمنهجية	تحليل الأثر، الاتصال، المشاركة، التدريب والتبني	خريطة طريق واحدة، RACI، لوحة مؤشرات، سجل مخاطر موحد	فريق المشروع والتغيير، قادة الأعمال والتقنية، أصحاب المصلحة	G2: اعتماد الخطة المتكاملة والجاهزية
التنفيذ التكيفي	إنتاج القيمة المرحلية والتعلم	تكرارات، رقابة، إدارة تغييرات واعتماديات	مشاركة وتجريب وتدريب واتصال وإدارة مقاومة	إصدارات مرحلية، تحديث جاهزية ومنافع ومخاطر	الفرق متعددة الوظائف، المستخدمون، مدير المشروع ومدير التغيير	G3: جاهزية الإصدار أو التوسع

المرحلة	هدف المرحلة	ممارسات إدارة المشاريع	ممارسات إدارة التغيير	المخرجات المشتركة	الأدوار الرئيسية	بوابة القرار
الانتقال والتبني	تحويل المخرج إلى ممارسة تشغيلية	الإطلاق، الانتقال، التسليم والدعم	قياس التبني، التعزيز، معالجة الفجوات	خطة انتقال، قبول تشغيلي، ملكية واضحة، دعم	مالك العملية، التشغيل، فريق الدعم، مالك الأعمال	G4: قبول الانتقال والاستعداد التشغيلي
المنافع والاستدامة	تحقيق القيمة وترسيخ التغيير	إغلاق منظم، مراجعات ما بعد التنفيذ	التعزيز، التعلم، ترسيخ السلوك والقدرات	تقرير المنافع، دروس، خطة تحسين مستمر	مالك المنافع، القيادة، PMO/مكتب التحول، التشغيل	G5: تحقق المنافع أو خطة التصحيح

5.6 الأدوار والحوكمة داخل الإطار

- **الراعي التنفيذي:** يضمن المواءمة الاستراتيجية، ويزيل العوائق، ويقر القرارات الكبرى والموارد.
- **اللجنة التوجيهية أو مجلس التحول:** يدمج القرار المشروع والتغيير، ويراجع البوابات والمخاطر والمنافع.
- **مكتب إدارة المشاريع أو مكتب التحول:** ينسق المحافظ والمعايير والبيانات والقدرات، ويعمل عابراً للحدود.
- **مدير المشروع:** يقود النطاق والوقت والتكلفة والمخاطر والتسليم والتنسيق الفني.
- **مدير التغيير:** يقود الأثر والجاهزية والمشاركة والاتصال والتدريب والتبني والتعزيز.
- **مالك الأعمال أو العملية:** يملك النتائج التشغيلية والقرارات المتعلقة بالعملية والمستخدمين.
- **مالك المنافع:** يحدد المنافع ويوافق على طرق القياس ويتابع تحققها بعد التسليم.
- **الفرق متعددة الوظائف والمستخدمون:** يشاركون في التصميم والتجريب والتحقق والتعلم.

5.7 آليات التشغيل والتكامل

- ميثاق تكاملي واحد يتضمن مبرر المشروع ورؤية التغيير والمنافع والحوكمة.
- خريطة طريق مشتركة تربط مراحل المشروع بأنشطة الجاهزية والمشاركة والتدريب والتبني.
- مصفوفة RACI تحدد التفاعل بين الراعي ومدير المشروع ومدير التغيير وPMO ومالكي الأعمال والمنافع.
- بوابات قرار مشتركة لا تسمح بالانتقال بناء على الجاهزية التقنية وحدها.
- سجل مخاطر موحد يشمل المخاطر التقنية والتنظيمية والسلوكية والثقافية.
- لوحة قياس تجمع مؤشرات التسليم والتبني والقيمة بدل لوحات منفصلة لا تتبادل البيانات.
- اجتماعات مراجعة متكاملة وعمليات تصعيد واضحة عند التعارض بين الجدول والجاهزية أو بين الإطلاق والمخاطر.
- حلقة تعلم بعد كل إصدار وبعد الإطلاق لتحديث الخطة والقدرات والمنافع.

5.8 مؤشرات القياس المقترحة

ويعرض الجدول رقم (3-5) مؤشرات القياس المقترحة لكل بعد.

الجدول رقم (3-5): مؤشرات قياس تطبيق الإطار ونتائجه

البعد	مؤشرات مقترحة	الغرض
الحوكمة	زمن القرار، نسبة حضور الراعي، نسبة القضايا المصعدة المحسومة، اكتمال بوابات القرار	قياس فاعلية السلطة والمواءمة
التكامل	نسبة المخرجات المشتركة المكتملة، وضوح الأدوار، عدد التعارضات بين خطتي المشروع والتغيير	قياس جودة الربط بين المجالين
المشروع	الالتزام بالنطاق والوقت والتكلفة، المخاطر المفتوحة، سرعة الإصدارات، جودة التسليم	قياس كفاءة التنفيذ والتكيف
التغيير	مؤشر الجاهزية، المشاركة، الكفاءة بعد التدريب، المقاومة، التبني والاستخدام	قياس الاستعداد والسلوك الفعلي
القيمة	تحقق المنافع، التحسن التشغيلي، تجربة المستخدم، الثقة، العائد المالي وغير المالي	قياس القيمة بعد التسليم
الاستدامة	استمرار الاستخدام، ثبات العمليات، الاحتفاظ بالقدرات، إغلاق فجوات ما بعد التنفيذ	قياس ترسيخ التغيير

5.9 القضايا الاقتصادية وحدود التطبيق

لا يفترض الإطار مستوى ثابتاً من الرسمية أو دوراً تنظيمياً واحداً. ففي المشاريع الصغيرة قد يتولى شخص واحد مهام إدارة المشروع والتغيير مع فصل المسؤوليات في المخرجات والقرارات، بينما تحتاج البرامج الكبيرة إلى مدير تغيير مستقل و PMO أو مكتب تحول ومحفظة من المبادرات.

كما يختلف تخصيص الإطار وفق النضج المؤسسي، وحجم عدم اليقين، ودرجة أثر التغيير في الأدوار والعمليات، وطبيعة القطاع، والمتطلبات التنظيمية، وعدد الجهات، وكون الحل منتجاً تدريجياً أو نظاماً ذا إطلاق كبير. لذلك ينبغي استخدام الإطار بوصفه مرجعاً للتصميم والمواءمة، لا قائمة تحقق جامدة.

ويظل الإطار مقترحاً مستخلصاً من مراجعة منهجية، وليس نموذجاً مثبتاً نهائياً في جميع البيئات. وتحتاج المرحلة اللاحقة إلى اختبار ميدانياً عبر دراسات حالة متعددة وقياسات طويلة، ومقارنة تطبيقه في القطاعات الحكومية والخاصة وفي البيئات العربية.

5.10 القضايا البحثية القابلة للاختبار

- كلما ارتفع وضوح حقوق القرار والرعاية التنفيذية، ارتفعت قدرة المشروع على دمج ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع.
- يؤدي إدماج إدارة التغيير منذ التأسيس إلى رفع الجاهزية والتبني وتقليل إعادة العمل والمقاومة المتأخرة.
- يتوسط وضوح الأدوار والملكية المشتركة العلاقة بين الحوكمة وفاعلية التكامل.

- تزيد المنهجيات التكيفية من نجاح التكامل عندما يكون عدم اليقين مرتفعًا، بشرط وجود ضوابط حوكمة ومنافع.
- تتوسط الجاهزية والمشاركة والقدرات انتقال مخرجات المشروع إلى قيمة تشغيلية ومنافع مستدامة.
- يؤدي تعيين مالك للمنافع واستمرار القياس بعد الإغلاق إلى زيادة استدامة نتائج التحول الرقمي.

5.11 مساهمة الإطار في معالجة الفجوات البحثية

يعالج الإطار التجزؤ المفاهيمي من خلال وضع إدارة التغيير وإدارة المشاريع داخل بنية واحدة من دون إلغاء استقلال كل مجال. كما يعالج فجوة الأدوار بتحديد المسؤوليات والواجبات، وفجوة دورة الحياة بامتداد الممارسات من التأسيس إلى المنافع، وفجوة القياس بالجمع بين مؤشرات المشروع والتبني والقيمة. ويقدم الإطار قيمة خاصة للسياق العربي؛ إذ يربط الموضوعات التي أبرزتها الأدبيات العربية، مثل الثقافة والمقاومة والجاهزية، بالمكونات التي كانت أقل حضورًا فيها، مثل الحوكمة ودورة الحياة و PMO وإدارة المنافع. وبذلك يحول البعد البشري من عامل عام للنجاح إلى مسار عمل متزامن مع المشروع وقابل للقياس والمساءلة.

5.12 خلاصة الفصل

قدم الفصل إطارًا تكامليًا متعدد الطبقات والمراحل، يقوم على حوكمة مشتركة، وأدوار واضحة، ومسارين متزامنين لإدارة المشروع والتغيير، وقياس ممتد للقيمة والمنافع. ويعكس الإطار النتيجة الرئيسية للمراجعة: أن التحول الرقمي لا ينجح بتسليم التقنية ولا بإدارة المقاومة منفردة، بل بمواءمة الاستراتيجية والقرار والمشروع والإنسان والتشغيل والمنافع ضمن دورة واحدة.

ويمثل الإطار المقترح أساسًا للفصل الختامي المتعلق بالمناقشة والاستنتاجات والتوصيات، كما يوفر نموذجًا يمكن اختباره وتعديله في بحوث مستقبلية وفي تطبيقات مؤسسية متنوعة.

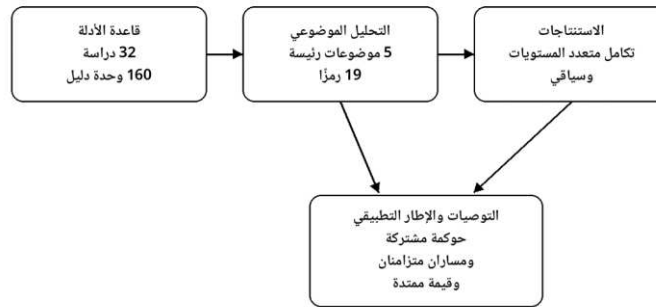
الفصل السادس: مناقشة النتائج والاستنتاجات والتوصيات وحدود الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية

6.1 تمهيد

يناقش هذا الفصل النتائج التي توصلت إليها المراجعة المنهجية في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، ويبين دلالاتها النظرية والمنهجية والتطبيقية. ولا يقتصر النقاش على إعادة عرض التكرارات أو الموضوعات الخمسة، بل يفسر العلاقات بينها، ويقارن مستويات التكامل، ويبين أوجه الاتفاق والتباين بين الدراسات والسياقات واللغات ومستويات الجودة. كما يقدم الفصل الاستنتاجات النهائية والتوصيات العملية، ويحدد حدود الدراسة وأجندة البحوث المستقبلية.

استندت المناقشة إلى عينة من 32 دراسة وإلى 160 وحدة دليل فريدة أسندت إلى تسعة عشر رمزًا موضوعيًا، مع استخدام مستوى الجودة ونوع الدليل وقوة التكامل بوصفها مرشحات تفسيرية. ولذلك لا يُعامل تكرار الرمز باعتباره دليلًا سببيًا بذاته، ولا تُساوى الدراسة الكمية المحكمة أو الحالة الطولية بإشارة وصفية أو توصية غير مختبرة. ويبين الشكل 6-1 منطق الانتقال من قاعدة الأدلة إلى الاستنتاجات والتوصيات.

منطق الانتقال من نتائج المراجعة إلى الاستنتاجات والتوصيات



تعمل الجودة ونوع الدليل واللغة وحدود الدراسات كمرشحات تمنع تحويل التكرار إلى ادعاء سببي أو تعميم غير منضبط.

الشكل رقم (6-1): منطق الانتقال من نتائج المراجعة إلى الاستنتاجات والتوصيات

6.2 مناقشة النتيجة الكلية: طبيعة التكامل بين المجالين

أظهرت الدراسة أن تكامل إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي ليس جمعًا ميكانيكيًا بين خطتين أو فريقين، وإنما بنية إدارية متعددة المستويات تشمل القيادة والحوكمة والأدوار ودورة الحياة والجاهزية البشرية والتنفيذ التكيفي وإدارة المنافع. ويؤكد ذلك أن التكامل الحقيقي لا يتحقق لمجرد ورود ممارسات من المجالين في الدراسة أو المشروع، بل عندما تكون بينهما علاقات قرار أو اعتماد أو توقيت أو ملكية مشتركة.

صنفت عشر دراسات بدرجة تكامل صريح، وسبع دراسات بدرجة تكامل متعدد الآليات أو مختبر، في مقابل تسع دراسات قدمت تكاملًا سياقيًا وست دراسات لم تقدم تكاملًا قابلاً للإثبات. وتشير هذه النتيجة أن الأدبيات

ما تزال موزعة بين ثلاث مسارات: مسار يعالج إدارة التغيير داخل التحول الرقمي، ومسار يعالج إدارة المشاريع والتحول الرقمي، ومسار أقل عددًا لكنه أكثر ارتباطًا بسؤال الدراسة يربط المجالين بصورة مباشرة.

تتفق هذه النتيجة مع ما خلص إليه Jääskä et al (2025) من تجزؤ العلاقة بين المجالين وغموض الحدود والأدوار وعدم اتساق دورتي الحياة. كما تدعمها دراسات قدمت نماذج أو آليات ربط مباشرة، مثل Elabshihy and (2023) Ivars and Sandvik، و (2017) Chepkasova and Macalintal، وفي المقابل، أوضحت دراسة Al-Moaid and Almarhdi (2024) أن قوة الدليل على إدارة التغيير أو نجاح التحول لا تعني بالضرورة اختبار تكامل إدارة التغيير وإدارة المشاريع إذا لم تُفسر ممارسات إدارة المشروع بوصفها متغيرًا مستقلًا.

ينبغي تفسير درجات M-INT بوصفها تدرجًا وصفيًا لقوة التكامل كما يظهر في الدليل المنشور، لا بوصفها مقياس نضج مؤسسي. فالدرجة تصف مقدار وضوح آليات الربط في الدراسة: من الغياب، إلى الحضور السياقي، ثم التكامل الصريح، ثم التكامل الصريح متعدد الآليات أو الموثق بتصميم يسمح بمتابعة أكثر من آلية. ويمكن أن يشكل هذا التدرج أساسًا لاحقًا لتطوير مقياس نضج مستقل، لكنه ليس ذلك المقياس في الدراسة الحالية.

الجدول رقم (1-6): التدرج التفسيري لقوة التكامل المستخلص من الأدبيات

المستوى	الوصف	الخصائص الرئيسية	المخاطر المتوقعة
المستوى 0: غياب التكامل	لا تعرض الدراسة آلية ربط بين المجالين	معالجة أحد المجالين منفردًا أو ذكرهما بصورة منفصلة	لا يسمح بالاستدلال على التكامل
المستوى 1: تكامل سياقي أو غير مباشر	تظهر اعتبارات من المجال الآخر دون آلية ربط رسمية	تواصل أو تدريب أو ثقافة داخل المشروع؛ أو استخدام مصطلح المشروع دون ممارساته	يعتمد على السياق ولا يوضح ملكية أو واجبات
المستوى 2: تكامل صريح	تقدم الدراسة آلية واضحة أو أكثر لربط المجالين	أدوار مشتركة، مواءمة مراحل، حوكمة أو مخرجات مترابطة	قد يظل محدودًا بآلية واحدة أو بتصميم مقطعي
المستوى 3: تكامل صريح متعدد الآليات أو موثق	تجمع الدراسة عدة آليات أو تستخدم تصميمًا يسمح بمتابعة أكثر من آلية	حوكمة وأدوار ودورة حياة وبيانات ومنافع أو توثيق طويل/اختبار مباشر	يتطلب تفسيرًا في ضوء جودة الدراسة والسياق

6.3 مناقشة الموضوعات الرئيسية

6.3.1 القيادة والحوكمة والمواءمة الاستراتيجية

كان موضوع القيادة والحوكمة والمواءمة الاستراتيجية من أكثر الموضوعات انتشارًا، إذ ظهر في ثلاثين دراسة. ويشير هذا الانتشار إلى اتفاق واسع على أن التحول الرقمي يحتاج إلى دعم تنفيذي ووضوح في القرار

والموارد. غير أن المناقشة الأعمق تكشف أن القيادة شرط ضروري وليست شرطاً كافياً؛ فالإعلان عن الرؤية أو تأييد الإدارة العليا لا يتحول تلقائياً إلى نتائج ما لم يقترن بحقوق قرار ومساءلة وملكية واضحة.

توضح دراسة Perides et al (2020) أن الرعاية التنفيذية واللجنة متعددة الوظائف وملكية قطاعات الأعمال للمشاريع خفضت المقاومة وربطت المشروع بالعمل التشغيلي. وتبين دراسة Vukadinović and Fabac (2022) أن مكتب إدارة المشاريع الرقمي يضيف قيمة عندما يتجاوز الرقابة التقليدية إلى الاستراتيجية والرشاقة والمعرفة والتغيير. أما دراسة Simard and Aubry (2025) فتقدم نتيجة أكثر اقتضائية؛ إذ يتغير دور مكتب إدارة المشاريع عبر الزمن، وقد يبني قدرات وطبقات استقرار حتى إذا فقد جزءاً من مكانته الاستراتيجية لاحقاً.

وتعارض هذه النتائج التصور الذي يفترض وجود هيكل ثابت أو جهة واحدة تتولى التكامل في جميع المؤسسات. فقد أظهرت دراسة Erjavec et al (2024) أن أشكالاً تنظيمية مختلفة يمكن أن تنجح وفق الثقافة الرقمية ودور تقنية المعلومات وأهداف التحول. وعليه، فإن القضية ليست مركزية القيادة أو توزيعها في ذاتها، بل مدى وضوح القرار والتنسيق وملكية النتائج في السياق المحدد.

وتكمن الدلالة التطبيقية في ضرورة تصميم حوكمة تجمع قرار المشروع وقرار التغيير. فالقرارات المتعلقة بالنطاق والميزانية والإطلاق يجب أن تتضمن تقييم الجاهزية والمقاومة والتبني والمنافع. كما ينبغي ألا تتحول اللجنة التوجيهية إلى مستوى تقريرى فقط، بل إلى جهة قادرة على حسم التعارض بين ضغط الجدول ومتطلبات التغيير أو بين الإطلاق الفني والاستعداد التشغيلي.

6.3.2 البنية التكاملية للأدوار ودورة الحياة

بينت النتائج أن وضوح الأدوار ومواءمة دورة الحياة يمثلان جوهر التكامل وليس جانباً تنظيمياً ثانوياً. وقد ظهر هذا الموضوع في ست وعشرين دراسة، مع حضور جوهري في ثلاث وعشرين دراسة، وهو ما يدل على أن المشكلة المتكررة ليست نقص الممارسات بقدر ما هي ضعف الربط بينها.

تؤكد دراسة Jääskä et al (2025) أن عدم وضوح الحدود بين مدير المشروع ومدير التغيير والرعاة والمنظمة الدائمة يدفع إلى تكامل ارتجالي. وقدمت Chepkasova and Macalintal (2017) تصوراً مرحلياً يربط المجالين من الواجهة الأمامية إلى التشغيل الاعتيادي، بينما أوضحت Ivars and Sandvik (2023) أن الجمع بين نماذج إدارة المشروع وإدارة التغيير يحتاج إلى تحليل السياق والمقاومة والنطاق والقيادة والفرق بصورة مترابطة.

وتناقش هذه النتيجة افتراضاً شائعاً مفاده أن تعيين مدير تغيير مستقل يكفي لتحقيق التكامل. فالأدلة تشير إلى أن الأدوار قد تتخذ صوراً مختلفة: إدارة تحول ميسرة، أو PMO عابر للحدود، أو مالك تغيير داخل PMO، أو فرق متعددة الوظائف. العامل الحاسم هو وضوح الملكية والواجهات والمخرجات المشتركة، لا المسمى الوظيفي وحده.

كما تكشف النتائج أن مرحلة ما بعد الإطلاق هي الحلقة الأضعف في كثير من المشاريع. فالإغلاق الإداري أو القبول الفني لا يعني تحقق التغيير. وتدعم دراستا Cresswell et al (2022) و Carujo et al (2022) أهمية (2022) ضرورة استمرار القياس والملكية بعد التسليم، بينما تبرز دراسة Shaba et al (2023) أهمية التصميم المستمر والتعلم عبر النظام البيئي. ومن ثم، يجب أن تمتد دورة التكامل إلى التشغيل والتعزيز وتحقيق المنافع.

6.3.3 الجاهزية البشرية والثقافية والمشاركة

كان هذا الموضوع الأوسع في العينة، إذ ظهر في إحدى وثلاثين دراسة وكان جوهرياً في ثمان وعشرين. وتوضح هذه النتيجة أن البعد البشري ليس عاملاً تكميلياً، بل أحد محددات تحول المخرجات التقنية إلى استخدام وقيمة. إلا أن الانتشار الواسع لهذا الموضوع يستدعي الحذر؛ فكثرة ذكر الثقافة أو التدريب لا تعني أن الدراسة قدمت نموذجاً عميقاً لإدارة التغيير أو ربطته بدورة المشروع.

تدعم النتائج الفصل المفاهيمي الذي اعتمده دليل الترميز 1.1 بين الثقافة والمقاومة والجاهزية والقدرات. فالثقافة تشير إلى القيم والحوافز وأنماط العمل، بينما تعبر المقاومة والقبول عن استجابات سلوكية، وتعكس الجاهزية حالة الاستعداد، ويمثل التدريب والتعلم تدخلات لبناء القدرة. ويؤدي الخلط بين هذه المفاهيم إلى توصيات عامة من قبيل زيادة التدريب أو تحسين الثقافة دون تشخيص دقيق للمشكلة.

قدمت دراسة Elabshihy and Saad (2023) دليلاً كمياً على دور إدارة التغيير في انتقال أثر التحول الرقمي إلى كفاءة إدارة المشاريع، بينما أكدت دراسة Al-Moaid and Almarhdi (2024) وظيفة إدارة التغيير كوسيط بين القدرات الديناميكية ونجاح التحول. وتوضح دراسة Ullrich et al (2023) أن المشاركة الشكلية قد تزيد المقاومة إذا لم يكن للمشاركين أثر حقيقي في القرار أو إذا لم تُنفذ مقترحاتهم.

وتضيف الدراسات العربية قيمة واضحة في هذا الموضوع. فقد ركزت دراسة بن أمينة ولقام (2025) على الثقافة والجاهزية، وركزت دراستا أوصالح (2023) وبوشارب (2025) على المقاومة والتدريب والدعم، بينما تناولت دراسة راجحي (2024) التغيير السلوكي والبيئي والفني. غير أن محدودية ربط هذه الممارسات بهياكل إدارة المشروع تكشف فجوة تطبيقية: البعد البشري حاضر، لكنه غالباً منفصل عن الحوكمة والجدول والمخاطر والمنافع.

وعليه، فإن الممارسة الأفضل لا تتمثل في إضافة خطة تواصل أو تدريب إلى نهاية المشروع، بل في إنشاء مسار تغيير بشري متزامن مع المشروع، يبدأ بخط أساس للجاهزية، ويمر بالمشاركة والتجريب وبناء القدرة، وينتهي بقياس التنبؤ والتعزيز بعد الإطلاق.

6.3.4 التأسيس التكيفي وإدارة التعقيد

أظهرت النتائج أن إدارة التغيير الفاعلة تبدأ قبل التنفيذ. فقرارات تعريف المشكلة والنطاق والميزانية والمنهجية وتكوين الفريق تحدد مبكراً مقدار المقاومة وإعادة العمل وصعوبة التنبؤ التي ستظهر لاحقاً. ومن ثم، فإن

فصل التغيير عن مرحلة التأسيس يجعل المؤسسة تعالج آثار قرارات لم يشارك فيها أصحاب المصلحة ولم تُختبر جاهزيتها.

تقدم دراسة Hafsel et al (2021) تصورًا للتعقيد باعتباره ناتجًا من تفاعل التنظيم والتقنية والابتكار والاعتماديات، لا قائمة مستقلة من المخاطر. وتوضح دراسة Albrecht et al (2025) أن غموض تعريف التحول الرقمي وعدم اليقين في الميزانية والموارد يتطلبان مراحل استكشافية وتقديرات تدريجية وشراكة مبكرة بين الأعمال وتقنية المعلومات وإدارة التغيير.

وتدعم الدراسات استخدام المنهجيات الرشيقة أو الهجينة عندما تكون المعرفة ناقصة والحاجة إلى التعلم مرتفعة، لكنها لا تدعم تطبيق الرشاقة بوصفها حلًا عامًا. فقد ربط Nerurkar and Das (2017) الرشاقة بالتقسيم التدريجي والمشاركة في المشروع الحكومي، وربط Galvão Junior et al (2024) الرشاقة بالفرق متعددة التخصصات والقيمة. وفي المقابل، توضح الأدلة أن الرشاقة من دون حوكمة أو إدارة منافع قد تنتج سرعة في التسليم دون اتجاه استراتيجي أو تبني مستدام.

وتشير محدودية حضور الرشاقة في الدراسات العربية إلى فرصة بحثية وتطبيقية؛ إذ يمكن اختبار النماذج الهجينة التي تجمع الضبط المتعلق بإدارة المشاريع مع التكرار والتجريب والتغذية الراجعة البشرية، بدل نقل أطر رشيقة جاهزة دون تكييف مع القطاع والنضج المؤسسي.

6.3.5 تحقيق القيمة والنجاح والأداء

كشفت النتائج ضرورة الفصل بين نجاح تسليم المشروع ونجاح التحول. فقد يلتزم المشروع بالوقت والتكلفة والنطاق ولا يحقق استخدامًا أو ثقة أو كفاءة تشغيلية أو منفعة استراتيجية. والعكس قد يحدث عندما تتجاوز مبادرة تقديراتها الأولية لكنها تنتج قدرة أو قيمة طويلة الأجل. لذلك لا يكفي استخدام المثلث الحديدي معيارًا وحيدًا للتحول الرقمي.

توضح دراسة Carujo et al (2022) أن التقنية لا تولد القيمة بمفردها، وأن المنافع تحتاج إلى جدوى وإدارة مشروع وإدارة تغيير ومتابعة. كما تكشف دراسة Cresswell et al (2022) أن المنافع الرقمية قد تظهر ببطء ويصعب إسنادها إلى تدخل واحد، وهو ما يفسر التوتر بين متطلبات التقارير المبكرة والقيمة المحلية الفعلية.

وتضيف دراسة Gertzen et al (2022) أن اختيار مشاريع التحول ينبغي أن يتضمن منافع غير مالية مثل تجربة العميل والثقافة إلى جانب المعايير المالية. وفي السياق العربي، وسعت قنديل (2025) مفهوم النتيجة ليشمل الثقة وخبرة المستخدم والمشاركة، بينما ركزت دراسة Althobiti and Alzamil (2026) على الوقت والتكلفة والجودة في المشاريع العقارية.

وتتمثل الدلالة المركزية في ضرورة تعيين مالك للمنافع قبل اعتماد المشروع، وربط خطة المنافع بخطة التبنّي والعمليات، واستمرار القياس بعد الإغلاق. كما ينبغي استخدام مؤشرات متعددة الطبقات تشمل أداء المشروع، والجاهزية والتبنّي، والتحسين التشغيلي، وتجربة المستخدم، والقيمة الاستراتيجية.

6.4 المناقشة المقارنة والعلاقات العابرة للموضوعات

6.4.1 الترابط بين الموضوعات الخمسة

لا تعمل الموضوعات الخمسة بصورة مستقلة. فالقيادة والحوكمة تحددان السلطة والموارد، والبنية التكاملية تحول السلطة إلى أدوار ومراحل ومخرجات، والجاهزية البشرية تحدد قابلية الحل للتبنّي، والتأسيس التكيفي يدير التعقيد والتعلم، بينما تحدد إدارة القيمة ما إذا كان التحول قد حقق غايته. ويعني ذلك أن ضعف أي موضوع قد يحد من أثر الموضوعات الأخرى؛ فالتدريب من دون حوكمة ووقت وموارد يصبح نشاطاً رمزياً، والرشاقة من دون جاهزية قد تزيد الاضطراب، والحوكمة من دون منافع تتحول إلى رقابة على التسليم لا على القيمة.

6.4.2 الأدبيات العربية والإنجليزية

تركزت الأدلة الإنجليزية على الحوكمة و PMO والأدوار ودورة الحياة والرشاقة وإدارة المنافع، بينما ركزت الأدلة العربية على الثقافة والمقاومة والجاهزية والتدريب ونجاح التحول. ويعكس هذا الاختلاف في جزء منه طبيعة القطاعات والتصميمات البحثية، لكنه يكشف أيضاً نقصاً في الأدبيات العربية التي تدرس التكامل التنظيمي والإجرائي بين المجالين.

وتقترح هذه النتيجة أن البحوث العربية المقبلة لا تحتاج إلى إعادة إثبات أهمية الثقافة أو القيادة بصورة عامة فقط، بل إلى اختبار كيف تُترجم هذه العوامل إلى قرارات وأدوار ومراحل ومؤشرات داخل إدارة المشروع. كما تحتاج إلى دراسات طويلة ومتعددة الحالات تتجاوز الاستبانة المقطعية وحالة المؤسسة الواحدة.

6.4.3 تفسير الموضوعات الخمسة في ضوء المنظورات النظرية

يفسر منظور حوكمة المشاريع الموضوع الأول؛ إذ يوضح أن الرعاية وحقوق القرار والمساءلة والمواءمة بين المشروع والاستراتيجية تشكل شروطاً لتوجيه التحول وضبطه. ولا تكفي القيادة الرمزية إذا لم تتحول إلى هياكل قرار وملكية موارد ومنافع.

ويفسر منظور العلاقة بين المنظمة المؤقتة والدائمة الموضوع الثاني؛ فالمشروع كيان مؤقت، بينما يجب أن يستقر التغيير في المنظمة الدائمة. ومن ثم تظهر الحاجة إلى أدوار عابرة للحدود ومواءمة دورة الحياة ونقل الملكية إلى التشغيل.

ويُفسر منظور النظم الاجتماعية-التقنية والقدرات الديناميكية الموضوع الثالث؛ إذ تتشكل الجاهزية والتبني من مواءمة التقنية والعمليات والأدوار والثقافة، ومن قدرة المؤسسة على الاستشعار والاقتناص وإعادة تشكيل الموارد والمهارات.

ويُفسر المنظور الاقتصادي الموضوع الرابع؛ فلا توجد منهجية واحدة ملائمة لجميع مشاريع التحول، بل يختلف المزج بين الضبط والرقابة والتجريب وفق عدم اليقين والتعقيد والنضج والقطاع.

أما منظور تحقيق المنافع فيفسر الموضوع الخامس؛ إذ يميز بين تسليم المخرجات وتحقيق القيمة، ويؤكد امتداد المسؤولية إلى التبني والتشغيل والمنافع بعد الإغلاق الإداري للمشروع. ويبين هذا الربط النظري أن الموضوعات الخمسة ليست قوائم عوامل نجاح، بل حلقات في منطق سببي مقترح يحتاج إلى اختبار ميداني.

6.4.4 جودة الأدلة وحدود الاستدلال

أسهم تنوع الأدلة في توسيع الفهم، لكنه حد من إمكان إجراء تجميع إحصائي موحد. فالدراسات الكمية اختبرت متغيرات ومقاييس مختلفة، ودراسات الحالة ركزت على آليات وسياقات متنوعة، والمراجعات المنهجية قد تشمل دراسات أصلية موجودة في العينة. ولذلك اعتمدت الدراسة توليفاً موضوعياً موزوناً بدل احتساب كل ظهور بوصفه دليلاً مستقلاً متساوي القوة.

كما أن وجود سبع دراسات بدرجة تكامل ثلاثة وكلها مرتفعة الجودة يعزز الثقة في النتيجة العامة، لكنه لا يثبت أن الإطار المقترح صالح لجميع القطاعات. وتبقى الحاجة قائمة إلى اختبار ميداني مباشر للإطار وعلاقاته السببية، خاصة في السياقات العربية والسعودية.

6.5 إسهامات الدراسة

الجدول رقم (2-6): الإسهامات العلمية والمنهجية والتطبيقية للدراسة

نوع الإسهام	مضمون الإسهام	القيمة المضافة
نظري	إعادة تعريف التكامل بوصفه بنية متعددة المستويات تشمل الحوكمة والأدوار ودورة الحياة والجاهزية والقيمة	تجاوز التصور الذي يعامل المجالين خطتين متوازيتين أو أنشطة منفصلة
مفاهيمي	استخلاص خمس موضوعات رئيسية وتسعة عشر رمزاً موضوعياً وأربع درجات لقوة التكامل	تقديم لغة تحليلية مشتركة للمقارنة بين الدراسات والسياقات
منهجي	تطوير دليل ترميز 1.1 وفصل متغيرات التصنيف عن الرموز الموضوعية وربط كل رمز بدليل قابل للتدقيق	رفع الشفافية وتقليل الإفراط في الترميز والتداخل المفاهيمي
تطبيقي	بناء إطار ICPM-DT بخمس مراحل وخمس طبقات وبوابات ومخرجات وأدوار مشتركة	تحويل نتائج الأدبيات إلى بنية قابلة للاستخدام المؤسسي والاختبار
سياقي عربي	تحديد الفجوة بين قوة الأدبيات العربية في البعد البشري وضعفها في الحوكمة ودورة الحياة والمنافع	توجيه أجنحة بحثية عربية نحو التكامل الصريح والتطبيق الميداني

6.6 الاستنتاجات النهائية

- التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع في التحول الرقمي ظاهرة متعددة المستويات، وليس مجرد جمع لأدوات المجالين.
- الرعاية التنفيذية ضرورية، لكن أثرها يعتمد على حقوق القرار والمساءلة والملكية والمواءمة الاستراتيجية.
- وضوح الأدوار ومواءمة دورة الحياة والمخرجات المشتركة هي الآليات الأكثر مباشرة لتحويل الحضور المتوازي إلى تكامل فعلي.
- الجاهزية والتبني والتدريب والمشاركة تمثل مسارًا تنفيذيًا موازيًا للمشروع، لا أنشطة دعم تضاف في المراحل المتأخرة.
- إدارة التغيير تبدأ عند تأسيس المشروع ودراسة الجدوى وتحديد النطاق والميزانية، لأن القرارات المبكرة تولد آثارًا بشرية وتنظيمية لاحقة.
- المنهجيات الرشيدة والهجينة مفيدة في ظروف عدم اليقين، لكنها تحتاج إلى حوكمة ومنافع وقدرات، ولا تصلح وصفة موحدة لجميع المشاريع.
- نجاح المشروع لا يساوي نجاح التحول؛ ويجب دمج مؤشرات الوقت والتكلفة والجودة مع التبني والثقة والقيمة والمنافع.
- PMO أو مكتب التحول قد يؤدي دورًا محوريًا بوصفه عابرًا للحدود ومنسقًا للمحفظة والقدرات، لكن دوره يجب أن يتكيف مع السياق والزمن.
- الأدبيات العربية تثري فهم الثقافة والمقاومة والجاهزية، لكنها تكشف فجوة في التكامل الصريح بين الحوكمة المتعلقة بإدارة المشاريع وممارسات التغيير.
- الإطار المقترح يوفر توفيقًا منظمًا للأدلة، إلا أن صلاحيته التطبيقية والسببية تحتاج إلى اختبار ميداني وطولي.

6.7 التوصيات العملية

صيغت التوصيات التالية بما يربط النتيجة بالإجراء والجهة المسؤولة ومؤشر المتابعة، حتى لا تبقى التوصيات عامة أو غير قابلة للتطبيق.

الجدول رقم (3-6): مصفوفة التوصيات التطبيقية

الأولوية	التوصية	الجهة المسؤولة	التوقيت	المخرج	مؤشر المتابعة
1	اعتماد حوكمة مشتركة لمشاريع التحول	القيادة العليا/مجلس التحول	قبل اعتماد المشروع	ميثاق حوكمة وبوابات قرار موحدة	نسبة القرارات التي تشمل الجاهزية والمنافع
2	تعيين راعٍ تنفيذي ومالك أعمال ومالك منافع بسلطات واضحة	القيادة والموارد البشرية/الاستراتيجية	مرحلة التأسيس	قرارات تعيين ومصفوفة صلاحيات	زمن الحسم ونسبة المنافع ذات المالك المحدد

الأولوية	التوصية	الجهة المسؤولة	التوقيت	المخرج	مؤشر المتابعة
3	إعداد ميثاق وخريطة طريق تكاملية واحدة	مدير المشروع ومدير التغيير و PMO	التخطيط	خطة تجمع النطاق والجاهزية والمشاركة والتدريب والمنافع	نسبة المخرجات المشتركة المكتملة
4	قياس خط أساس للجاهزية والثقافة والقدرات قبل الإطلاق	مدير التغيير ومالك الأعمال	قبل التخطيط التفصيلي	تقرير جاهزية وخطة معالجة الفجوات	تحسن مؤشر الجاهزية قبل الإطلاق
5	تحديد الأدوار والواجبات عبر RACI متكامل	PMO/مكتب التحول	التأسيس والتخطيط	مصفوفة أدوار ومسؤوليات وتصعيد	انخفاض التعارضات والقضايا غير المألوفة
6	اختيار منهجية تقليدية أو رشيقة أو هجينة وفق عدم اليقين والنضج	مدير المشروع واللجنة التوجيهية	مرحلة التصميم	قرار منهجي مبرر وخطة تجريب	سرعة التعلم وإعادة العمل والانحرافات
7	إنشاء سجل مخاطر موحد يشمل المخاطر البشرية والتنظيمية والتقنية	مدير المشروع ومدير التغيير	طوال دورة الحياة	سجل مخاطر واعتماديات واحد	نسبة المخاطر ذات الاستجابة والمالك
8	دمج مؤشرات المشروع والتغيير والمنافع في لوحة واحدة	PMO ومالك المنافع والتحليلات	التنفيذ والانتقال	لوحة مؤشرات متكاملة	التبني، القيمة، الوقت، التكلفة، المخاطر
9	إدارة الانتقال إلى التشغيل بوصفه بوابة مستقلة	مالك العملية والتشغيل وفريق المشروع	قبل الإطلاق	خطة انتقال وقبول تشغيلي ودعم	نسبة الاستخدام والمشكلات بعد الإطلاق
10	استمرار قياس المنافع وتعزيز بعد الإغلاق الإداري	مالك المنافع و PMO/مكتب التحول	ما بعد التنفيذ	مراجعات منافع وخطة تصحيح	نسبة المنافع المتحققة واستمرار الاستخدام
11	بناء قدرات مشتركة لمديري المشاريع والتغيير وقادة الأعمال	التعلم والتطوير و PMO	مستمر	مسار كفاءات وتدريب تطبيقي	نسبة الأدوار المعتمدة ومستوى الكفاءة
12	تطبيق الإطار تدريجيًا في مشروع تجريبي ثم التوسع	القيادة ومكتب التحول	قصير إلى متوسط الأجل	تجربة محكمة ودروس وخطة توسع	تحسن مؤشرات التكامل مقارنة بخط الأساس

6.7.1 توصيات للقيادات والمؤسسات

- ربط مشاريع التحول الرقمي بمحفظة استراتيجية للمنافع والقدرات، لا التعامل معها كمشاريع تقنية منفردة.
- منح اللجان التوجيهية سلطة حقيقية لحسم التعارضات بين متطلبات التسليم ومتطلبات الجاهزية والتبني.
- إدراج مؤشرات التبني والقيمة في تقارير القيادة، وعدم الاقتصار على النسبة المنجزة أو الصرف والجدول.
- تثبيت ملكية العملية والمنافع قبل الإطلاق لضمان انتقال المسؤولية من الفريق المؤقت إلى المنظمة الدائمة.

6.7.2 توصيات لمكاتب إدارة المشاريع ومكاتب التحول

- توسيع خدمات المكتب لتشمل إدارة الجاهزية والمنافع والمعرفة والتعلم، مع تجنب الاستحواذ على أدوار مالكي الأعمال أو مديري التغيير.
- تطوير قوالب موحدة للميثاق وخريطة الطريق و RACI وبوابات الانتقال ولوحة المؤشرات المتكاملة.
- تصنيف المشاريع حسب حجم الأثر البشري وعدم اليقين لتحديد مستوى ممارسات التغيير المطلوبة.
- إنشاء مجتمع ممارسة يجمع مديري المشاريع ومديري التغيير والمنتجات والعمليات لتبادل الدروس والأدوات.

6.7.3 توصيات لمديري المشاريع ومديري التغيير

- إجراء تخطيط مشترك منذ التأسيس، وتحديث الخطتين معًا عند تغير النطاق أو الجدول أو التصميم التشغيلي.
- استخدام المشاركة الفعلية في التشخيص والتصميم والتحقق، وعدم مساواة الاتصال الأحادي بالمشاركة.
- ربط التدريب بالمهام والأدوار الجديدة وقياس الكفاءة والاستخدام بعد التدريب، لا الاكتفاء بعدد المتدربين.
- تعريف معايير نجاح مشتركة تشمل المخرجات والتبني والقيمة والتعلم، وتوثيق الافتراضات والاعتماديات.

6.7.4 توصيات للجامعات والباحثين والجهات المهنية

- إدماج موضوع تكامل إدارة التغيير وإدارة المشاريع في برامج التعليم والتطوير المهني، بدل تدريسهما في مسارين منفصلين تمامًا.
- تطوير دراسات عربية وسعودية تركز على الأدوار والحوكمة ودورة الحياة وإدارة المنافع، وليس على العوامل العامة فقط.
- إنشاء مقاييس نضج موثوقة للتكامل، واستخدام تصميمات طويلة ومتعددة المصادر تقلل تحيز التقرير الذاتي.
- تطوير حالات تطبيقية وأدلة ممارسة مشتركة بالتعاون بين الجامعات والمؤسسات والهيئات المهنية.

6.8 حدود الدراسة

على الرغم من اتباع إجراءات منهجية للاختيار والتقييم والاستخراج والترميز، تخضع النتائج لعدد من الحدود التي ينبغي أخذها في تفسير الاستنتاجات وتطبيق الإطار.

الجدول رقم (4-6): حدود الدراسة وإجراءات الحد من أثرها

الحد	الوصف	الأثر المحتمل	إجراء المعالجة
عدم تجانس الدراسات	تباين القطاعات والتصميمات والمتغيرات ووحدات التحليل	منع إجراء تحليل تلوي موحد والمقارنة السببية المباشرة	استخدام توليف موضوعي وفصل نوع الدليل والجودة

الحد	الوصف	الأثر المحتمل	إجراء المعالجة
اختلال التوزيع اللغوي	24 دراسة إنجليزية مقابل 8 عربية	تركيز آليات التكامل الصريح في الأدبيات الإنجليزية داخل العينة	عرض النتائج بحسب اللغة وتجنب التعميم العالمي
جودة الإفصاح المنهجي	نقص تفاصيل العينة أو الثبات أو التحليل في بعض الدراسات	خفض الثقة في بعض الرموز والنتائج	تصنيف الجودة والإدراج بحذر وتوثيق التعارضات
الاعتماد على النصوص المتاحة	صعوبة الوصول إلى بعض النصوص أو النسخ الكاملة المشروعة	احتمال تحيز التوافر والنشر	استبعاد ما لا يمكن التحقق منه وتسجيل الدراسة قيد التحقق
ذاتية التحليل الموضوعي	تفسير الباحث للحدود بين الرموز والدرجات	احتمال اختلاف قرارات الترميز	تطوير دليل 1.1 وإعادة ترميز 12 دراسة وربط كل رمز بدليل
تداخل المراجعات والدراسات الأولية	احتمال ورود الدراسة الأصلية داخل مراجعة منهجية موجودة بالعينة	خطر تضخيم الدليل غير المباشر	الفصل بين تكرار الدراسة ووحدات الأدلة وعدم عد النتائج كمستقلة سببياً
غياب الاختبار الميداني للإطار	الإطار ناتج من توليف الأدبيات لا من تجربة تطبيقية مباشرة	لا يمكن الجزم بفاعليته أو ملاءمته لكل السياقات	عرضه بوصفه إطاراً مقترحاً وأجندة للاختبار
حداثة المجال وتغييره	تطور التقنيات والهياكل والممارسات بسرعة	احتمال ظهور أنماط جديدة بعد فترة البحث	الحاجة إلى تحديث دوري للمراجعة والإطار

6.9 مقترحات البحوث المستقبلية

الجدول رقم (5-6): أجندة البحوث المستقبلية المقترحة

المسار البحثي	التصميم المقترح	السؤال أو العلاقة	المخرجات المتوقعة
التحقق من الإطار	تطبيق دلفاي مع خبراء ثم دراسة حالات متعددة	صلاحية المكونات والأدوار والبوابات	مؤشر اتفاق الخبراء ونتائج التطبيق
مقياس نضج التكامل	تطوير أداة كمية مستقلة مستوحاة من التدرج التفسيري M-INTJ، مع عدم مساواة متغير الترميز الحالي بمقياس النضج	أبعاد الحوكمة والأدوار ودورة الحياة والبيانات والمنافع	الصدق والثبات والقدرة التنبؤية
الدراسات الطولية	تتبع المشاريع من التأسيس إلى ما بعد الإطلاق	تغير الأدوار والجاهزية والمنافع عبر الزمن	التبني والمنافع والانحرافات في نقاط متعددة
المقارنة القطاعية	مقارنة الحكومة والصناعة والمالية والصحة والتعليم	تأثير القطاع والتنظيم وعدم اليقين	اختلاف المكونات والعلاقات والنتائج
السياق العربي والسعودي	حالات متعددة في مؤسسات حكومية وخاصة	قابلية نقل الإطار والفجوات الثقافية والتنظيمية	مؤشرات التكامل والأداء والتبني
أثر PMO ومكتب التحول	تحليل أدوارهما المتغيرة وحدود السلطة	متى يكون المكتب عابر حدود أو منسق محفظة أو مالك قدرة	تغير الأدوار والقيمة عبر مراحل التحول
إدارة المنافع	دراسات تمتد بعد الإغلاق الإداري	إسناد المنافع وتأخرها وملكية القياس	قيمة مالية وغير مالية وتبني مستدام

المسار البحثي	التصميم المقترح	السؤال أو العلاقة	المخرجات المتوقعة
فعالية المنهجيات الهيئية	مقارنات شبه تجريبية بين نماذج تنفيذ مختلفة	العلاقة بين عدم اليقين والرشاقة والحوكمة والتغيير	إعادة العمل والسرعة والتبني والمنافع
الحوكمة متعددة الجهات	دراسات للمشاريع الحكومية والشبكات البينية	القرار والاعتماديات والملكية والثقة	زمن القرار والتنسيق والنتائج المشتركة
التحولات المعتمدة على الذكاء الاصطناعي	تحليل أثر الغموض والمهارات والأخلاقيات وتغير الأدوار	تكييف الإطار مع حلول تتعلم وتتغير بعد الإطلاق	الثقة والتبني والمخاطر والقيمة
التحليل الكمي التجميعي	إجراء تحليل تلوي عند توافر مقاييس متجانسة	أحجام أثر القيادة والجاهزية والمشاركة والحوكمة	أحجام الأثر والمتغيرات المعدلة

6.10 الخلاصة العامة للفصل

خلصت المناقشة إلى أن التكامل الفاعل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع في التحول الرقمي يتحقق عندما تتصل الاستراتيجية والحوكمة بالأدوار والمراحل والجاهزية والتنفيذ والقيمة ضمن بنية واحدة. ولا يكفي دعم القيادة أو التدريب أو استخدام منهجية رشيقة بصورة منفردة؛ إذ تعتمد النتيجة على تفاعل المكونات وعلى ملاءمتها للسياق والنضج وعدم اليقين.

وقد قدمت الدراسة استنتاجات وتوصيات قابلة للتحويل إلى إجراءات، وحددت حدودًا تمنع المبالغة في التعميم، واقتُرحت أجندة بحثية لاختبار الإطار وتطوير مقياس للنضج وتوسيع الأدلة العربية والطولية والقطاعية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد، رشدي محمد. (2022). دور التغير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(4)، 280-243. [/https://jces.journals.ekb.eg](https://jces.journals.ekb.eg)
- أوصالح، نوال. (2023). أثر مقاومة التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في الجزائر: دراسة حالة الصندوق الوطني للتقاعد CNR. مجلة المدبر، 10(1)، 140-113. <https://asjp.cerist.dz/en/article/229398>
- بلقاضي، آسيا. (2024). متطلبات التحول الرقمي ودورها في تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة في قطاع الاتصالات: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سطيف. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، 9(1)، 710-690. <https://asjp.cerist.dz/en/article/251219>
- بن أمينة، محمد مختار، ولقلم، حنان. (2025). الثقافة التنظيمية مطلب لتحقيق التحول الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية (جامعة معسكر). مجلة التنظيم والعمل، 14(4)، 217-204. <https://asjp.cerist.dz/en/article/279715>
- بوشارب، رحاب أمينة. (2025). أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في المؤسسة: دراسة حالة مركز الضرائب بغرداية [رسالة ماجستير، جامعة غرداية]. <https://dspace.univ-ghardaia.edu.dz/xmlui/handle/123456789/10049?locale-attribute=ar>
- حربوش، سمير. (2025). متطلبات إدارة المشاريع الرقمية في المؤسسات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بمركز الأرشيف الولائي تيارت [أطروحة دكتوراه، جامعة ابن خلدون-تيارت]. <https://dspace.univ-tiaret.dz/items/4a36d7f4-e83f-4a46-b333-37f51db376b1>
- رابحي، فطيمة. (2024). أثر التغيير الثقافي في نجاح مشاريع التحول الرقمي: دراسة حالة وزارة التجارة. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 15(1)، 96-82. <https://asjp.cerist.dz/en/article/252528>
- قنديل، رضا حسين محمد. (2025). أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق على وزارة التربية والتعليم الفني المصرية. المجلة العربية للإدارة، 45(1)، 66-43. <https://doi.org/10.21608/aja.2022.109881.1186>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Albrecht, J. C., Romero Müller, A. L., & Rüttger, F. (2025). Dealing with uncertainty regarding the initialization and budgeting of digital transformation projects. *Procedia Computer Science*, 256, 1575–1582. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.293>
- Al-Moaid, N. A. A., & Almarhdi, S. G. (2024). Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: The mediating role of change management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 85. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9>
- Althobiti, M. K., & Alzamil, W. (2026). Digital transformation and its impact on the efficiency and management of real estate projects in Riyadh, Saudi Arabia. *International Journal of Engineering and Applied Science October 6 University*, 3(1), 141–146. <https://doi.org/10.21608/ijeasou.2026.452891.1084>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carujo, S., Anunciação, P. F., & Santos, J. R. (2022). The project management approach: A critical success factor in digital transformation initiatives. *Economics and Culture*, 19(1), 64–74. <https://doi.org/10.2478/jec-2022-0006>
- Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L., & Dong, H. (2025). Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda. *Systems*, 13(8), 625. <https://doi.org/10.3390/systems13080625>
- Chepkasova, E., & Macalintal, M. C. F. (2017). *Transformation in the era of digitization: Organizations implementing digital transformation projects with integrated project management and change management* [Master's thesis, Umeå University]. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2:1071105>
- Cresswell, K., Sheikh, A., Franklin, B. D., Hinder, S., Nguyen, H. T., Krasuska, M., Lane, W., Mozaffar, H., Mason, K., Eason, S., Potts, H. W. W., & Williams, R. (2022). Benefits realization management in the context of a national digital transformation initiative in English provider organizations. *Journal of the American Medical Informatics Association*, 29(3), 536–545. <https://doi.org/10.1093/jamia/ocab283>
- Echternach-Jaubert, M., Pellerin, R., & Gamache, M. (2025). A digital transformation project portfolio management model for underground mines. *Procedia Computer Science*, 256, 1467–1473. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.280>
- Elabshihy, H. Y., & Saad, M. (2023). Change management as a mediating variable on the relationship between digital transformation and project management efficiency. *Journal of Business and Management Sciences*, 11(3), 189–204. <https://doi.org/10.12691/jbms-11-3-4>
- Erjavec, J., Indihar Štemberger, M., & Jaklič, J. (2024). How to develop organizational forms for a successful digital transformation? Findings from two case studies. *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 9576–9596. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01479-3>
- Galvão Junior, G. S., Penha, R., Gonçalves, M. L. A., & Silva, L. F. (2024). Proposal for a model based on elements and digital transformation project management practices to support business agility. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(4), e04816. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n4-095>

- Gertzen, W. M., van der Lingen, E., & Steyn, H. (2022). Goals and benefits of digital transformation projects: Insights into project selection criteria. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 25(1), a4158. <https://doi.org/10.4102/sajems.v25i1.4158>
- Gonçalves, M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D. P., & Silva, V. F. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(4), eRAMR230075. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230075.en>
- Hafseld, K. H. J., Hussein, B., & Rauzy, A. B. (2021). An attempt to understand complexity in a government digital transformation project. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(3), 70–91. <https://doi.org/10.12821/ijispm090304>
- Hiatt, J. M. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Prosci Research.
- Ivars, A., & Sandvik, C. (2023). *Change management within digital transformations: A study on how to manage a digital change project* [Master's thesis, Mälardalen University]. <https://mdh.diva-portal.org/smash/get/diva2:1779183/FULLTEXT01.pdf>
- Jääskä, E., Aaltonen, K., Hellens, L., & Kujala, J. (2025). Bridging change and project management: A review and future research directions. *Project Leadership and Society*, 6, 100172. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100172>
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59–67.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5–41. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- Nerurkar, A., & Das, I. (2017). Analysis of DILRMP project: Identifying the applicability of agile project management for digital transformation projects in government and public sector. In *Proceedings of the 10th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance* (pp. 34–38). Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3055219.3055242>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). Change management in digital transformation projects: Case study in a financial organization. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54–73. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) and the standard for project management* (7th ed.).
- Roy, S. (2025). *Digital transformation in strategic project management for overcoming execution challenges in multinational engineering firms* [Master's thesis, Tampere University of Applied Sciences]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2025111828424>

- Serra, C. E. M., & Kunc, M. (2015). Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *International Journal of Project Management*, 33(1), 53–66. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.011>
- Shaba, E., Guerçi, M., Canterino, F., Gilardi, S., Cagliano, R., & Bartezzaghi, E. (2023). Adopting an ecosystem approach to digitalization-driven organizational change? Actionable knowledge from a collaborative project. *Systemic Practice and Action Research*, 36(6), 877–896. <https://doi.org/10.1007/s11213-023-09632-4>
- Shenhar, A. J. (2001). One size does not fit all projects: Exploring classical contingency domains. *Management Science*, 47(3), 394–414. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.3.394.9772>
- Simard, M., & Aubry, M. (2025). The project management office's active participation in a digital transformation: A trajectory full of twists and turns. *Project Management Journal*, 56(1), 124–140. <https://doi.org/10.1177/87569728241242029>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8, 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>
- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Tschebul, T. (2023). *Strategic change through digital transformation: An investigation of a European manufacturing company* [Doctoral thesis, University of Gloucestershire]. <https://doi.org/10.46289/8AS9N2D3>
- Ullrich, A., Reißig, M., Niehoff, S., & Beier, G. (2023). Employee involvement and participation in digital transformation: A combined analysis of literature and practitioners' expertise. *Journal of Organizational Change Management*, 36(8), 29–48. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2022-0302>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Vukadinović, D., & Fabac, R. (2022). Project management in digital disruption: Emergence of digital project management office. *ENTRENOVA—ENTERprise REsearch InNOVation Journal*, 8(1), 310–328. <https://doi.org/10.54820/entrenova-2022-0027>

الملاحق المنهجية والتوثيقية

الملحق (أ): قائمة الدراسات الداخلة في عينة التحليل الموضوعي

تضم القائمة الدراسات الاثنيتين والثلاثين التي استوفت معايير الاشتمال وخضعت للاستخراج والترميز والتحليل الموضوعي. ولا تشمل المراجع النظرية والمنهجية المؤسسة أو المراجع المساندة غير الداخلة في حساب التكرارات.

الجدول رقم (أ-1): الدراسات الداخلة في عينة التحليل الموضوعي

م	الدراسة	التصميم والسياق	محور الدراسة	أبرز النتائج	دالتها للبحث الحالي
1	Jääskä et al. (2025)	مراجعة منهجية لـ 431 دراسة في حقل إدارة المشاريع	كيفية معالجة إدارة التغيير داخل دراسات المشاريع	الأدبيات مجزأة، والأدوار ودورها الحياة غير متوائمتين، والدمج غالبًا حذسي	مرجع تأسيسي لتعريف فجوة التكامل والواجهات
2	Hafselde et al. (2021)	حالة حكومية نرويجية؛ مقابلات وملاحظة ووثائق	مصادر التعقيد في مشروع تحول رقمي متعدد الجهات	التعقيد ينشأ من تفاعل التنظيم والتقنية والابتكار والاعتماديات	يوضح ضرورة إدارة الواجهات والحوكمة والكفاءات
3	Al-Moaid & Almarhdi (2024)	دراسة كمية في الاتصالات اليمينية؛ 335 حالة	القدرات الديناميكية ووساطة إدارة التغيير	إدارة التغيير وسيط دال في نجاح التحول، مع أهمية القيادة والقدرات والاستدامة	دليل كمي قوي على مركزية التغيير، لا على تكامل PM المباشر
4	Chen et al. (2025)	مراجعة منهجية لـ 66 دراسة	التحول الرقمي في إدارة المشاريع	أربعة محاور: التكامل الاجتماعي-التقني، الاختلالات، الحوكمة، والمسارات السياقية	يؤصل للطبيعة الاجتماعية-التقنية والحاجة إلى المواءمة
5	Gonçalves et al. (2023)	مراجعة منهجية لـ 104 دراسات	العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي	ترابط الاستراتيجية والكفاءات والتقنية والمحفظة والبرامج والمشاريع	يدعم المستوى الاستراتيجي والمحفطي، مع بقاء إدارة التغيير ضمنية
6	بن أمينة ولقام (2025)	استبانة على 100 أستاذ في جامعة جزائرية	الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي	الثقافة الداعمة مرتبطة بالجاهزية والقبول والمهارات الرقمية	يدعم البعد الثقافي والبشري دون معالجة إدارة المشاريع
7	بلقاضي (2024)	استبانة على 50 موظفًا في اتصالات الجزائر	متطلبات التحول الرقمي وجودة الخدمة	الاستراتيجية والمتطلبات التقنية والبشرية والثقافية تؤثر في جودة الخدمة	يدعم مفهوم الجاهزية المؤسسية متعددة الأبعاد
8	أوصالح (2023)	دراسة حالة للصندوق الوطني للتقاعد في الجزائر	مقاومة التغيير ونجاح التحول الرقمي	الخوف ونقص المهارات وضعف الاتصال تعوق الانتقال الرقمي	مرجع مباشر للمقاومة والقبول والتدريب
9	أحمد (2022)	دراسة كمية في جامعة الإسكندرية؛ 84 استجابة	التغير التنظيمي ومتطلبات التحول والميزة التنافسية	الرؤية والثقافة والمهارات والخطط والموارد ترتبط بالتحول والميزة	يدعم القيادة والثقافة والقدرات، دون وحدة مشروع
10	بوشارب (2025)	رسالة ماجستير؛ 31 استبانة في مركز ضرائب جزائري	أثر إدارة التغيير في نجاح التحول	إدارة التغيير فسرت نسبة معتبرة من نجاح التحول، مع أثر للهيكل والتقنية والمقاومة	دليل عربي كمي قوي على إدارة التغيير دون PM

م	الدراسة	التصميم والسياق	محور الدراسة	أبرز النتائج	دالاتها للبحث الحالي
11	قنديل (2025)	دراسة كمية؛ 105 مشاركين في التعليم المصري	مشاريع التحول والثقة الرقمية	تحسن البيئة والخبرة والاتجاهات والمشاركة مع مشاريع التحول	يوسع النجاح ليشمل الثقة وتجربة المستخدم
12	حربوش (2025)	أطروحة ميدانية في مؤسسة أرشيفية عمومية جزائرية	متطلبات إدارة المشاريع الرقمية	النجاح يحتاج متطلبات مادية وتقنية وبشرية وتنظيمية وإدارية متزامنة	مصدر عربي مباشر يركز على إدارة المشروع الرقمي والجاهزية
13	رابحي (2024)	دراسة كمية في وزارة التجارة؛ 216 استجابة	التغيير الثقافي ونجاح مشاريع التحول	ظهر أثر للتغيير الفني والسلوكي والبيئي دون أثر مماثل لبعض التغييرات الهيكلية	يدعم اختلاف فاعلية أبعاد التغيير في تفسير نجاح المشروع
14	Althobiti & Alzamil (2026)	دراسة وصفية في مشاريع عقارية بالرياض	الأدوات الرقمية وكفاءة إدارة المشاريع	PMIS وBIM والمنصات حسنت الوقت والتخطيط والتكلفة والشفافية	دليل سعودي على الأداء المشروع، مع غياب إدارة التغيير
15	Perides et al. (2020)	دراسة حالة في مؤسسة مالية	إدارة التغيير في مشاريع التحول	الرعاية واللجنة متعددة الوظائف والملكية اللامركزية والاتصال رفعت القبول	دليل تطبيقي على التكامل الهيكلي والحوكمي
16	Elabshihy & Saad (2023)	دراسة كمية مقطعية	وساطة إدارة التغيير بين التحول وكفاءة إدارة المشاريع	نموذج ADKAR توسط العلاقة مع أداء المشروع والبرنامج والمحفظة	دليل تجريبي مباشر على آلية تكاملية
17	Ullrich et al. (2023)	مراجعة 179 دراسة وورشة 9 خبراء	مشاركة العاملين في التحول الرقمي	جودة المشاركة وصدقها أهم من درجتها، والمشاركة الشكلية قد تزيد المقاومة	يؤسس للفصل بين الاتصال والمشاركة والتأثير في القرار
18	Shaba et al. (2023)	ثلاث حالات صناعية؛ 14 مقابلة ووثائق وورشة	التغيير التنظيمي المدفوع بالرقمنة من منظور النظام البيئي	التكامل والمشاركة الموسعة والتصميم المستمر مبادئ حاكمة	دليل قوي على الجمع بين التصميم التقني والتنظيمي في دورات مشتركة
19	Ivars & Sandvik (2023)	رسالة ماجستير؛ دراسة حالة	دمج إدارة التغيير داخل تحول رقمي	غياب نموذج رسمي أدى إلى تطبيق جزئي، واقتُرحت الدراسة إجراءات لربط المجالين	يدعم مواءمة العمليات ودورة الحياة والنماذج المشتركة
20	Chepkasova & Macalintal (2017)	رسالة ماجستير؛ حالات متعددة	التحول في عصر الرقمنة	طورت عجلة تربط إدارة المشروع والتغيير من التأسيس إلى التشغيل	مصدر مبكر لإطار تكاملي ممتد عبر دورة الحياة
21	Galvão Junior et al. (2024)	10 مقابلات وبناء نموذج مفاهيمي	ممارسات إدارة مشاريع التحول ودعم رشاقة الأعمال	دمج الرشاقة والحوكمة والقيمة والعوامل البشرية والفرق متعددة التخصصات	يدعم التكامل الإجرائي والتسليم المستمر للقيمة
22	Vukadinović & Fabac (2022)	أربع حالات في البنوك والاتصالات وتقنية المعلومات	ظهور مكتب إدارة المشاريع الرقمي	توسيع PMO ليشمل الرشاقة والابتكار والمعرفة والتغيير	يدعم PMO بوصفه بنية تنسيق وقدرة تنظيمية
23	Erjavec et al. (2024)	حالتان في التأمين والتصنيع	الأشكال التنظيمية المناسبة للتحول	لا يوجد شكل واحد صالح للجميع؛ النجاح يعتمد على القيادة والثقافة ودور IT والفرق	يدعم تصميمًا اقتضائيًا للأدوار والحوكمة

م	الدراسة	التصميم والسياق	محور الدراسة	أبرز النتائج	دلالاتها للبحث الحالي
24	Echternach-Jaubert et al. (2025)	نموذج مفاهيمي لقطاع التعدين	إدارة محفظة مشاريع التحول	نموذج من ست خطوات يربط الاستراتيجية بالمحفظة والبرنامج والمشروع والجاهزية	يدعم الطبقة المحفظية والحوكمة المبكرة، لكنه غير مختبر
25	Gertzen et al. (2022)	11 مقابلة مع قيادات في جنوب أفريقيا	أهداف ومنافع مشاريع التحول واختيار المحفظة	المنافع تشمل الكفاءة وتجربة العميل والثقافة والمعايير المالية	يدعم توسيع معايير القيمة والاختيار
26	Tschebul (2023)	أطروحة؛ 17 مقابلة وخمسة مشاريع صناعية	التغيير الاستراتيجي عبر التحول الرقمي	المشاركة المبكرة والفرق متعددة الوظائف ومزيج الحوكمة من أعلى وأسفل عوامل نجاح	يربط ممارسات التغيير والحوكمة بنتائج المشاريع
27	Albrecht et al. (2025)	سبع مقابلات في شركة تصنيع ألمانية	عدم اليقين في تأسيس وميزانية مشاريع التحول	التكرار والاستكشاف والشفافية بين الأعمال و IT تخفف عدم اليقين	يبين أن إدارة التغيير تبدأ عند التأسيس والميزانية
28	Cresswell et al. (2022)	تقييم طويل وطني؛ 36 حالة و 12 حالة معمقة	إدارة تحقيق المنافع في تحول صحي رقمي	توتر بين التقارير الوطنية والقيمة المحلية؛ المنافع بطيئة وصعبة الإسناد	دليل طويل على الحوكمة متعددة المستويات واستدامة المنافع
29	Carujo et al. (2022)	دراسة حالة ومجموعة تركيز	نهج إدارة المشروع كعامل نجاح في التحول	التقنية لا تولد القيمة وحدها؛ يلزم ربط الجدوى والمشروع والتغيير والمنافع	يدعم دمج إدارة المنافع والانتقال إلى طريقة العمل الجديدة
30	Nerurkar & Das (2017)	ورقة مؤتمر؛ حالة حكومية هندية	ملاءمة الإدارة الرشيدة للتحول الحكومي	تقسيم البرنامج والتغذية الراجعة والمشاركة يعززان التعلم والتكيف	يدعم التكامل الإجرائي والرشاقة والمشاركة، مع قيود منهجية
31	Simard & Aubry (2025)	حالة مصرفية طويلة؛ 33 مقابلة وملاحظات ووثائق	مشاركة PMO في التحول الرقمي	عمل PMO عابراً للحدود وبنى تطبيقات استقرار مع تغير دوره بمرور الزمن	دليل طويل مهم على التكامل الهيكلي والحوكمة والزمني
32	Roy (2025)	رسالة ماجستير؛ 10 مقابلات واستبانة 47 حالة في EPC	التحول الرقمي في الإدارة الاستراتيجية للمشاريع الهندسية	القيادة والاتصال والحوكمة والتدريب تحول التقنية إلى كفاءة ومرونة	إطار نظمي غني، لكن النقطة متوسطة بسبب قيود التقرير والتحليل

الملحق (ب): معايير الاشتمال والاستبعاد وبطاقة تقييم الجودة والملاءمة

الجدول رقم (ب-1): معايير الاشتمال والاستبعاد

البعد	معايير الاشتمال	معايير الاستبعاد
الصلة الموضوعية	صلة مباشرة أو وثيقة بإدارة التغيير أو إدارة المشاريع أو التحول الرقمي وعلاقاتها	صلة هامشية أو ذكر عابر للمفاهيم من دون قيمة تحليلية
السياق	مشروعات أو برامج أو مبادرات تحول رقمي ذات بعد تنظيمي أو مشروع	دراسات تقنية بحتة أو رقمنة تشغيلية بلا بعد بشري أو إداري
نوع المصدر	مقال محكم، مراجعة منهجية، ورقة مؤتمر علمية، رسالة أو أطروحة ذات قيمة	محتوى تسويقي أو رأي عام أو مصدر غير موثوق
النص الكامل	توافر نص يسمح بتقييم المنهج والنتائج والقيود	عدم توافر النص الكامل أو عدم كفاية البيانات للتحقق
الزمن واللغة	2015-2026؛ العربية أو الإنجليزية	خارج الفترة أو بلغة أخرى
الجودة	درجة مرتفعة أو متوسطة في بطاقة الجودة والملاءمة للدخول في التحليل	درجة منخفضة للاستخدام المساند فقط، أو ضعيفة للاستبعاد
التكرار	النسخة الأصلية أو الأكمل والأكثر موثوقية	نسخة مكررة أو مسودة مطابقة لسجل معتمد

الجدول رقم (ب-2): معايير بطاقة تقييم الجودة والملاءمة للاستخدام

الرمز	معايير الجودة أو الملاءمة	قاعدة التقدير المختصرة	الدرجة القصوى
ج1	الصلة المباشرة بسؤال الدراسة	ضعيفة/جزئية/مباشرة وواضحة	2
ج2	وضوح الهدف أو أسئلة البحث	غير واضحة/جزئية/محددة ومتسقة	2
ج3	ملاءمة التصميم البحثي	غير ملائم/جزئي/ملائم ومبرر	2
ج4	وضوح مصدر البيانات أو المجتمع والعينة	غير واضح/جزئي/موضح وكاف	2
ج5	جودة أداة الجمع أو استراتيجية البحث	ضعيفة/مقبولة/موثقة ومناسبة	2
ج6	ملاءمة وشفافية أسلوب التحليل	غير واضح/مقبول/مناسب وموثق	2
ج7	استناد النتائج إلى الأدلة	غير مدعومة/دعم جزئي/مدعومة بوضوح	2
ج8	مناقشة القيود والتحيزات	غائبة/جزئية/واضحة	2
ج9	موثوقية المصدر واكتمال بيانات النشر	ضعيف/مقبول/موثوق ومكتمل	2
ج10	الإسهام في بناء الإطار التكاملي	محدود/مساند/جوهري	2

الجدول رقم (ب-3): مستويات الجودة وقرار استخدام الدراسة

المجموع	المستوى	القرار	الاستخدام
17-20	مرتفع	إدراج أساسي	يدخل مباشرة في التحليل والتركيب
13-16	متوسط	إدراج بحذر	يدخل مع بيان القيود وعدم منحه وزناً مائلاً للأعلى جودة
9-12	منخفض	مرجع مساند	يستخدم في التأصيل أو التفسير خارج العينة الموضوعية
0-8	ضعيف	استبعاد	لا يدخل في التحليل الموضوعي

الملحق (ج): استمارة استخراج البيانات ودليل الترميز 1.1

الجدول رقم (ج-1): مجموعات الحقول في استمارة استخراج البيانات

المجموعة	أمثلة الحقول	الغرض
البيانات الجغرافية	المؤلف، السنة، العنوان، اللغة، نوع المصدر، الرابط أو DOI	تعريف الدراسة والتحقق من النسخة
البيانات المنهجية	التصميم، المنهج، المجتمع أو الحالات، الحجم، الأدوات، التحليل	تقدير طبيعة الدليل وقوته
السياق	الدولة، القطاع، مستوى التحليل، نطاق التحول الرقمي	مقارنة السياقات وإمكان التعميم
المحتوى المتعلق بإدارة المشاريع	الحوكمة، التخطيط، المنهجية، المخاطر، المنافع والأداء	استخراج ممارسات إدارة المشاريع
المحتوى التغييري	القيادة، الثقافة، المقاومة، الاتصال، المشاركة، الجاهزية والقدرات	استخراج ممارسات إدارة التغيير
التكامل والنتائج	طبيعة التكامل، الممكنات، المعوقات، النتائج، الإطار والتوصيات	تفسير العلاقة وبناء الموضوعات
التدقيق	القيود، دلالة الدراسة، الصفحات، حالة الاستخراج والثقة والملاحظات	إتاحة التتبع والمراجعة

الجدول رقم (ج-2): رموز دليل الترميز 1.1

المجال	الرمز	اسم الرمز	التعريف الإجرائي المختصر
إدارة التغيير	CM1	القيادة والراعية التنفيذية	دور القيادة والراعي في التوجيه والموارد وإزالة العوائق
إدارة التغيير	CM2	الثقافة التنظيمية	القيم والمعايير والافتراضات المشتركة الداعمة أو المعيقة للتحويل
إدارة التغيير	CM3	المقاومة والقبول	استجابات الأفراد والجماعات وآليات التعامل معها
إدارة التغيير	CM4	التواصل	نقل الرؤية والأثر والتقدم والتغذية الراجعة بصورة مقصودة
إدارة التغيير	CM5	المشاركة وإشراك أصحاب المصلحة	الإسهام الفعلي في التشخيص أو التصميم أو القرار أو التحقق
إدارة التغيير	CM6	الجاهزية والتبني	الاستعداد والوعي والرغبة والقدرة والاستخدام والاستمرار
إدارة التغيير	CM7	التدريب والقدرات والتعلم	المهارات والكفاءات والتدريب والتعلم ونقل المعرفة
إدارة المشاريع	PM1	الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية	حقوق القرار والمساءلة والبوابات وربط المشروع بالاستراتيجية
إدارة المشاريع	PM2	التنسيق عبر PMO والبرنامج والمحفظة	البنى التي تنسق عدة مشروعات أو برامج أو محافظ
إدارة المشاريع	PM3	التأسيس والتخطيط والضبط	الجدوى والنطاق والوقت والتكلفة والموارد والمتابعة
إدارة المشاريع	PM4	المنهجيات الرشيقة والهجينة والتكيفية	التكرار والتجريب والتدرج والتكيف مع التغيير

المجال	الرمز	اسم الرمز	التعريف الإجرائي المختصر
إدارة المشاريع	PM5	المخاطر وعدم اليقين والتعقيد	مصادر المخاطر والغموض والاعتماديات وآليات الاستجابة
إدارة المشاريع	PM6	إدارة المنافع والقيمة	تعريف وتتبع وتحقيق القيمة بعد المخرجات وخلال التشغيل
إدارة المشاريع	PM7	النجاح والأداء	كفاءة وفعالية المشروع أو البرنامج أو المحفظة ومعايير النجاح
التكامل	INT1	الأدوار والواجهات والملكية المشتركة	توزيع المسؤوليات والتفاعل بين وظائف المشروع والتغيير والأعمال
التكامل	INT2	مواءمة دورة الحياة والعمليات	ربط أنشطة التغيير بمراحل وعمليات المشروع أو البرنامج
التكامل	INT3	الحوكمة ونقاط القرار المشتركة	قرارات أو لجان أو بوابات تجمع اعتبارات المشروع والتغيير
التكامل	INT4	الأطر والأدوات والمنهجيات التكاملية	نماذج أو أدوات أو مناهج تربط ممارسات المجالين
التكامل	INT5	الانتقال إلى التشغيل والاستدامة	استمرار التبنّي والمنافع ونقل الملكية بعد التسليم

الجدول رقم (ج-3): مقاييس الترميز والتصنيف

المقياس	القيم	قاعدة الاستخدام
درجة الرمز الموضوعي	0 غياب؛ 1 حضور ثانوي موثق؛ 2 معالجة جوهرية موثقة	تُمنح الدرجة 2 عند وجود نتيجة أو نموذج أو معالجة مركزية مدعومة بدليل
M-CM	0 غائب؛ 1 ثانوي؛ 2 مركزي	تحدد موقع إدارة التغيير في هدف الدراسة ومنهجها ونتائجها
M-PM	0 غائب؛ 1 ثانوي؛ 2 مركزي	تحدد موقع إدارة المشروع أو البرنامج أو المحفظة
M-INT	0 لا تكامل؛ 1 سياقي أو غير مباشر؛ 2 تكامل صريح بآلية أو أكثر؛ 3 تكامل صريح متعدد الآليات أو موثق بتصميم يسمح بتتبع أكثر من آلية	يصف قوة التكامل في الدليل المنشور، ولا يُستنتج من مجرد وجود المجالين ولا يُستخدم كمقياس نضج مؤسسي
M-TYPE	سياقي؛ هيكلي؛ إجرائي؛ سببي؛ إطار/نموذج؛ متعدد المستويات	يصف الكيفية النوعية للتكامل ويسمح بأكثر من وسم

**Integration of Change Management and Project
Management Practices in Digital Transformation Projects:
A Systematic Literature Review and Development of a
Proposed Framework**

Prepared by:

Mohammed Abdullah Al Ali

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid Mohammed Dr. Fayez Ali Jarad

**Copyright belongs to Midocean University
Academic Year: 2026**