

جامعة ميدأوشن
كلية الإدارة
قسم / تخصص إدارة المشاريع

عنوان البحث

أثر التحول الرقمي في نجاح المشاريع الحكومية :
الدور الوسيط لنضج إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالبة:

روان الصغير

إشراف:

د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جرّاد

العام الدراسي:

2026

فهرس المحتويات

1. مقدمة.....	4
2. مشكلة الدراسة.....	5
3. أهمية الدراسة.....	6
أ. الأهمية العلمية.....	6
ب. الأهمية التطبيقية.....	6
4. أهداف الدراسة.....	7
أ. الهدف العام.....	7
ب. الأهداف التفصيلية.....	7
5. تساؤلات الدراسة.....	7
6. فروض الدراسة.....	8
7. الدراسات السابقة.....	8
8. الفجوة البحثية.....	11
9. المنطلقات النظرية للدراسة.....	11
أ. نظرية القدرات الديناميكية.....	11
ب. منظور الملاءمة التنظيمية-التقنية... ..	12
ت. نماذج نضج إدارة المشاريع.....	12
ث. كيفية توظيف النظريات في الدراسة.....	12
ج. النموذج المفاهيمي وتعريف المتغيرات.....	12

13.....	10. المنهجية وطرق البحث
13.....	أ. خطة التنفيذ
13.....	ب. مجتمع وعينة الدراسة
14.....	ت. أساليب التحليل الإحصائي
14.....	11. أدوات الدراسة
15.....	أ. أمثلة أولية لبنود الاستبانة
15.....	ب. الصدق والثبات
16.....	12. حدود الدراسة
16.....	النتائج المتوقعة والإسهام المتوقع. 13.
17.....	المراجع

1. مقدمة

أصبحت التحولات الرقمية من أبرز القوى المؤثرة في طريقة عمل المؤسسات العامة وإدارتها لمشروعاتها وبرامجها الاستراتيجية. ولم يعد التحول الرقمي مقتصرًا على استبدال الإجراءات الورقية بأنظمة إلكترونية، بل أصبح تحولاً تنظيمياً شاملاً يعيد تصميم نماذج العمل والعمليات وآليات اتخاذ القرار، ويعتمد على البيانات والتقنيات والمنصات الرقمية والقدرات البشرية لرفع الكفاءة وتحسين القيمة المقدمة للمستفيدين. وفي بيئة المشاريع الحكومية، يمكن للتحول الرقمي أن يدعم تكامل المعلومات، وسرعة إعداد التقارير، وشفافية المتابعة، وتحسين التعاون بين الأطراف، والاستجابة المبكرة للمخاطر والانحرافات.

وتشهد المملكة العربية السعودية توسعاً متسارعاً في مسار الحكومة الرقمية ضمن مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد أوضحت هيئة الحكومة الرقمية أن قياس التحول الرقمي لعام 2024 شمل عشرة مناظير وثلاثة وعشرين محوراً وستة وتسعين معياراً، ويستهدف رفع كفاءة الجهات الحكومية وجودة الخدمات وتتبع تقدمها في رحلة التحول الرقمي. كما حققت المملكة المرتبة الرابعة عالمياً والأولى إقليمياً في مؤشر الخدمات الرقمية وفق نتائج مؤشر الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية لعام 2024، بما يعكس اتساع نطاق المبادرات الرقمية الحكومية وأهميتها الاستراتيجية.

وفي مقابل هذا التقدم، لا تؤدي الاستثمارات التقنية وحدها بالضرورة إلى نجاح المشاريع؛ إذ يرتبط تحقيق النتائج بقدرة الجهة على توحيد ممارسات إدارة المشاريع، وتحديد الأدوار والصلاحيات، وتطبيق الحوكمة، وإدارة المخاطر والتغيير. واستخدام البيانات والأدوات بصورة منضبطة. ويعتبر نضج إدارة المشاريع عن مستوى تطور هذه الممارسات وقدرة المؤسسة

على تطبيقها بصورة متكررة وقابلة للقياس والتحسين. لذلك يفترض البحث أن نضج إدارة المشاريع قد يمثل الآلية التنظيمية التي تنتقل من خلالها آثار التحول الرقمي إلى نجاح المشاريع الحكومية.

تتناول الدراسة العلاقة بين التحول الرقمي بوصفه متغيراً مستقلاً، ونجاح المشاريع الحكومية بوصفه متغيراً تابعاً، ونضج إدارة المشاريع بوصفه متغيراً وسيطاً. وتسعى إلى اختبار ما إذا كانت القدرات الرقمية تسهم مباشرة في نجاح المشاريع، وما إذا كانت هذه المساهمة تتحقق جزئياً من خلال تطوير مستوى نضج إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية.

2. مشكلة الدراسة

على الرغم من التوسع في تبني المنصات والأنظمة الرقمية في الجهات الحكومية، فإن نجاح المشاريع لا يعتمد على توافر التقنية فحسب. فقد تمتلك الجهة أدوات رقمية متقدمة، بينما تظل ممارسات التخطيط والمتابعة وإدارة المخاطر والتغيير والدروس المستفادة غير موحدة أو غير مترابطة. ويؤدي ذلك إلى فجوة محتملة بين مستوى الاستثمار في التحول الرقمي وبين النتائج الفعلية للمشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق والجودة وتحقيق المنافع ورضا أصحاب المصلحة.

وتشير الأبحاث الحديثة إلى أن الأدوات الرقمية واللياقة الرقمية والاستعداد الرقمي تمثل ممكنات مهمة لنجاح إدارة المشاريع، كما تشير أدبيات النضج إلى أن ارتفاع مستوى نضج إدارة المشاريع يرتبط بتحسين الأداء المؤسسي واستقرار العمليات. إلا أن معظم الدراسات تناولت أثر التحول الرقمي أو البنية الرقمية على الأداء بصورة مباشرة، أو درست نضج إدارة المشاريع باعتباره متغيراً مستقلاً، بينما لم تحظ الآلية الوسيطة لنضج إدارة المشاريع في العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع الحكومية باهتمام تجريبي كافٍ. ولا سيما في السياق الحكومي السعودي

وعليه، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى تأثير التحول الرقمي في نجاح المشاريع الحكومية السعودية، وعدم وضوح ما إذا كان نضج إدارة المشاريع يفسر جانباً من هذا التأثير. ويمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي في نجاح المشاريع الحكومية، وما الدور الوسيط لنضج إدارة المشاريع في هذه العلاقة في المملكة العربية السعودية؟

3. أهمية الدراسة

أ. الأهمية العلمية

- توسيع المعرفة المتعلقة بتقاطع التحول الرقمي وإدارة المشاريع في القطاع الحكومي، بدلاً من دراسة كل مجال بصورة منفصلة.
- اختبار نضج إدارة المشاريع كآلية وسيطة تفسر كيفية انتقال أثر التحول الرقمي إلى نتائج المشاريع.
- تقديم نموذج مفاهيمي يجمع بين التحول الرقمي، ونضج إدارة المشاريع، ونجاح المشاريع ضمن سياق حكومي سعودي.
- الإسهام في الأدبيات العربية والسعودية المتعلقة بقياس نجاح المشاريع بما يتجاوز المثلث التقليدي للوقت والتكلفة والنطاق ليشمل الجودة والمنافع ورضا أصحاب المصلحة.

ب. الأهمية التطبيقية

- مساعدة الجهات الحكومية على تحديد الجوانب الرقمية الأكثر ارتباطاً بنجاح المشاريع، مثل تكامل الأنظمة، وجودة البيانات، والأتمتة، والقدرات الرقمية.
- تمكين مكاتب إدارة المشاريع والقيادات من تقييم مدى استعداد ممارسات إدارة المشاريع للاستفادة الفعلية من التحول الرقمي.
- تقديم توصيات تساعد على توجيه الاستثمارات الرقمية نحو تطوير الحوكمة والمنهجيات والمهارات والقياس، وليس نحو اقتناء الأنظمة فقط.
- دعم صانعي القرار في بناء برامج تطوير متكاملة تجمع بين التحول الرقمي ورفع نضج إدارة المشاريع.

4. أهداف الدراسة

أ. الهدف العام

تحليل أثر التحول الرقمي في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، واختبار الدور الوسيط لنضج إدارة المشاريع في هذه العلاقة.

ب. الأهداف التفصيلية

1. قياس مستوى التحول الرقمي المرتبط بإدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية
2. قياس مستوى نضج إدارة المشاريع في الجهات الحكومية محل الدراسة
3. تقييم مستوى نجاح المشاريع الحكومية من منظور العاملين في إدارتها والإشراف عليها
4. اختبار أثر نضج إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية
5. اختبار أثر التحول الرقمي في نضج ونجاح المشاريع الحكومية
6. اختبار الدور الوسيط لنضج إدارة المشاريع في العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع الحكومية
7. تقديم توصيات عملية لتعظيم أثر التحول الرقمي في نجاح المشاريع الحكومية

5. تساؤلات الدراسة

8. ما مستوى التحول الرقمي المرتبط بإدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية؟
9. ما مستوى نضج إدارة المشاريع في الجهات الحكومية السعودية؟
10. ما مستوى نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟
11. هل يؤثر التحول الرقمي تأثيراً ذا دلالة إحصائية في نجاح المشاريع الحكومية؟
12. هل يؤثر التحول الرقمي تأثيراً ذا دلالة إحصائية في نضج إدارة المشاريع؟
13. هل يؤثر نضج إدارة المشاريع تأثيراً ذا دلالة إحصائية في نجاح المشاريع الحكومية؟
14. هل يتوسط نضج إدارة المشاريع العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع الحكومية؟

6. فروض الدراسة

تعتمد الدراسة على الفرضيات الآتية

الفرضية الأولى: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في نجاح المشاريع الحكومية.

الفرضية الثانية: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي في نضج إدارة المشاريع.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنضج إدارة المشاريع في نجاح المشاريع الحكومية.

الفرضية الرابعة: يتوسط نضج إدارة المشاريع بصورة دالة إحصائية العلاقة بين التحويل الرقمي ونجاح المشاريع الحكومية.

7. الدراسات السابقة

رُتبت الدراسات موضوعياً وفق ثلاثة محاور: التحويل الرقمي وإدارة المشاريع، نضج إدارة المشاريع، ثم الدراسات التي استخدمت نماذج وسيطة لتفسير نجاح التحويل أو المشاريع.

(Marnewick and Marnewick (2022): قدمت الدراسة تحليلاً ببيليومترياً لرقمنة إدارة المشاريع، وحددت اتجاهات البحث والتقنيات الرقمية والفرص التطبيقية. وأظهرت أن الأدبيات لا تزال في طور بناء الروابط النظرية والتجريبية بين الرقمنة ونتائج إدارة المشاريع. ترتبط الدراسة الحالية بها في تبني مفهوم رقمنة ممارسات إدارة المشاريع، لكنها تتجاوزها باختبار علاقة سببية في القطاع الحكومي السعودي.

(Fajsi et al. (2022: اختبرت الدراسة العلاقة بين نضج إدارة المشاريع والتميز المؤسسي في سياق الصناعة الرابعة باستخدام عينة من 124 مستجيباً. وأكدت وجود أثر إيجابي لنضج إدارة المشاريع في التميز المؤسسي بينما لم يثبت أثر وساطة الجاهزية، للصناعة الرابعة. تفيد هذه النتيجة في تأكيد أهمية النضج، كما تكشف أن علاقات الوساطة تعتمد على طبيعة المتغير والسياق.

(Domingues and Ribeiro (2023): طورت الدراسة إطاراً لمقارنة نماذج نضج إدارة المشاريع، وبيّنت اختلاف النماذج في الأبعاد ومستويات القياس وأغراض الاستخدام. يستفيد البحث الحالي من هذا التوجه في بناء قياس متعدد الأبعاد للنضج يشمل الحوكمة والمنهجيات والأفراد والقياس والتحسين.

(Al-Moaied et al. (2024: بحثت الدراسة أثر القدرات الديناميكية في نجاح مشاريع التحول الرقمي، واختبرت الدور الوسيط أظهرت النتائج أثراً إيجابياً للقدرات الديناميكية ووساطة دالة لإدارة SmartPLS. لإدارة التغيير باستخدام استبانة وتحليل التغيير. تؤكد الدراسة منطق استخدام متغير وسيط تنظيمي لتفسير نجاح المبادرات الرقمية.

(Khasawneh et al. (2024: حللت الدراسة عناصر البنية الرقمية الممكنة لنجاح إدارة المشاريع من خلال ثلاثة أبعاد الجاهزية الرقمية، واللياقة الرقمية، والأدوات الرقمية. وأظهرت النتائج تقدم الأدوات الرقمية ثم اللياقة الرقمية من حيث الأهمية. توفر الدراسة أساساً مباشراً لاختيار أبعاد التحول الرقمي في البحث الحالي، لكنها لم تختبر نضج إدارة المشاريع كمغير وسيط.

هيئة الحكومة الرقمية (2024): حددت منهجية قياس التحول الرقمي الحكومي في المملكة عشرة مناظير وثلاثة وعشرين محوراً وستة وتسعين معياراً، وركزت على الامتثال والفعالية والابتكار وجودة الخدمات. توفر الوثيقة أساساً سياقياً لتحديد مفهوم التحول الرقمي الحكومي وتكييف بنود القياس مع البيئة السعودية.

(Papadonikolaki et al. (2025: ناقش المقال الافتتاحي التحول الذي تحدته الرقمنة في أسس إدارة المشاريع وأدواتها وأنماط التعاون والتعلم. ويبرز الحاجة إلى دراسات تفسر التأثير التنظيمي للرقمنة، وهو ما تعالجه الدراسة الحالية من خلال نضج إدارة المشاريع.

(Chen et al. 2025): قدمت الدراسة مراجعة منهجية للتحويل الرقمي في إدارة المشاريع، وأشارت إلى أن السياق القطاعي وحجم المشروع والنضج الرقمي تؤثر في اختيار الأدوات وتطبيق المنهجيات وظهور العوائق. وتوصي بإجراء دراسات سياقية، وهو ما يدعم اختيار القطاع الحكومي السعودي.

(Al-Marri et al. 2025): استعرضت الدراسة بصورة منهجية نماذج نضج إدارة المشاريع في المنظمات القائمة على المشاريع وركزت على الأطر والمحركات والارتباط بالاستراتيجية والاستدامة. وتؤكد أن النضج ليس مجرد توحيد إجراءات، بل قدرة مؤسسية تراكمية تتطلب قياساً وتحسيناً مستمرين.

(Lukáš et al. 2025): بحثت الدراسة دعم إدارة المشاريع والبرامج لمبادرات التحويل الرقمي في قطاعات من بينها الإدارة العامة وأشارت إلى أهمية التكامل المؤسسي والمعماري في نجاح التحولات الرقمية. وتدعم الدراسة أهمية الربط بين القدرات الرقمية والمنظومة الإدارية للمشاريع.

تحليل للدراسات السابقة

تتفق الدراسات السابقة على أن التحويل الرقمي يغيّر أدوات وممارسات إدارة المشاريع، وأن نجاحه يتطلب عناصر تنظيمية وبشرية تتجاوز اقتناء التقنية. كما تتفق أدبيات النضج على أن توحيد المنهجيات والحوكمة والقياس والتعلم المؤسسي يرتبط بتحسين النتائج. ومع ذلك، تختلف الدراسات في طبيعة المتغيرات الوسيطة وفي مؤشرات النجاح المستخدمة، كما أن عدداً منها اعتمد مراجعات نظرية أو تحليلات متعددة المعايير بدلاً من اختبار نموذج سببي على عينة حكومية.

ويلاحظ أن الدراسات التي تناولت الوساطة ركزت على إدارة التغيير أو الجاهزية الرقمية أو القدرات الديناميكية بينما ظل نضج إدارة المشاريع أقل استخداماً بوصفه متغيراً بسيطاً. كما أن السياقات التطبيقية تركزت في قطاعات الصناعة والاتصالات والمنظمات الخاصة، وهو ما يحد من تعميم النتائج على الجهات الحكومية السعودية التي تخضع لأطر تنظيمية وقياسية رقمية وممارسات حوكمة مختلفة.

8. الفجوة البحثية

- فجوة موضوعية: ندرة الدراسات التي تجمع المتغيرات الثلاثة: التحول الرقمي، ونضج إدارة المشاريع، ونجاح المشاريع ضمن نموذج واحد.
 - فجوة تفسيرية: تركيز الأدبيات على الأثر المباشر للتحول الرقمي دون تفسير كافٍ للآلية التنظيمية التي تحول القدرات الرقمية إلى نتائج مشاريع.
 - فجوة سياقية: محدودية الأدلة التجريبية في القطاع الحكومي السعودي رغم التقدم الكبير في مؤشرات الحكومة الرقمية.
 - فجوة منهجية: حاجة الأدبيات إلى اختبار أثر وساطة باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية بدلاً من الاكتفاء بالتحليل الوصفي أو ترتيب العوامل.
 - فجوة قياس: اختلاف الدراسات في تعريف نجاح المشاريع، مع حاجة إلى قياس متعدد الأبعاد يشمل الكفاءة وتحقيق الأهداف والمنافع ورضا أصحاب المصلحة.
- بناءً على ذلك، تتمثل الإضافة العلمية المتوقعة في اختبار نموذج يفسر نجاح المشاريع الحكومية من خلال الأثر المباشر للتحول الرقمي والأثر غير المباشر عبر نضج إدارة المشاريع، مع تكييف المقاييس لتناسب البيئة الحكومية السعودية.

9. المنطلقات النظرية للدراسة

أ. نظرية القدرات الديناميكية

ترى نظرية القدرات الديناميكية أن قدرة المؤسسة على استشعار التغيرات واغتنام الفرص وإعادة تشكيل الموارد والعمليات تمكّنها من الاستجابة للبيئات المتغيرة. وفي الدراسة الحالية يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره قدرة مؤسسية تعيد تشكيل تدفق المعلومات والتعاون واتخاذ القرار، بينما يعكس نضج إدارة المشاريع قدرة الجهة على استيعاب هذه التحولات وتحويلها إلى ممارسات مستقرة وقابلة للتكرار والتحسين.

ب. منظور الملاءمة التنظيمية-التقنية

يفترض هذا المنظور أن النتائج لا تتحقق من التقنية بصورة مستقلة، بل من خلال الملاءمة بين التقنية والعمليات والهيكل والمهارات والثقافة. وعليه، فإن نجاح المنصات والبيانات والأتمتة في تحسين المشاريع يعتمد على وجود ممارسات ناضجة للحكومة والتخطيط والمتابعة وإدارة المخاطر والتعلم المؤسسي.

ت. نماذج نضج إدارة المشاريع

تقوم نماذج النضج على انتقال المؤسسة من الممارسات غير المتسقة والمعتمدة على الأفراد إلى ممارسات موحدة ومقاسة، ومحسنة باستمرار. ويستخدم البحث مفهوم النضج على مستوى المؤسسة من خلال أبعاد: الحوكمة والمواءمة الاستراتيجية، توحيد المنهجيات والعمليات، كفاءة الموارد البشرية، استخدام الأدوات والبيانات، القياس والتعلم والتحسين المستمر.

ث. كيفية توظيف النظريات في الدراسة

تفسر نظرية القدرات الديناميكية سبب إمكانية تأثير التحول الرقمي في النتائج، بينما يفسر منظور الملاءمة التنظيمية-التقنية سبب اختلاف أثر التقنية باختلاف مستوى النضج. وبذلك يمثل نضج إدارة المشاريع قدرة تنظيمية وسيطة تتيح تحويل الأدوات والبيانات والاتصال الرقمي إلى قرارات وممارسات أكثر اتساقاً، ومن ثم إلى مشاريع أكثر نجاحاً.

ج. النموذج المفاهيمي وتعريف المتغيرات

المتغير	التعريف الإجرائي	الأبعاد المقترحة
الاستراتيجية والقيادة الرقمية؛ تكامل الأنظمة والبيانات؛ أتمتة العمليات؛ القدرات والثقافة الرقمية؛ دعم القرار والتعاون.	مدى استخدام الجهة للتقنيات والبيانات والأنظمة المتكاملة وإعادة تصميم العمليات والقدرات الرقمية لدعم إدارة المشاريع.	التحول الرقمي
الحوكمة؛ المنهجيات والعمليات؛ الأفراد والكفاءات؛ الأدوات والبيانات؛ القياس والتعلم والتحسين.	درجة مؤسسية وتكرارية ممارسات إدارة المشاريع وقدرتها على القياس والتحسين والمواءمة مع الاستراتيجية.	نضج إدارة المشاريع
الوقت؛ التكلفة؛ النطاق والجودة؛ تحقيق الأهداف والمنافع؛ رضا أصحاب المصلحة والاستدامة.	مدى تحقيق المشروع لأهدافه ومتطلباته وتحقيق قيمة ومنافع مقبولة لأصحاب المصلحة.	نجاح المشاريع الحكومية

العلاقة المفترضة: التحول الرقمي ← نضج إدارة المشاريع ← نجاح المشاريع الحكومية، مع وجود مسار مباشر من التحول الرقمي إلى نجاح المشاريع.

10. المنهجية وطرق البحث

تُصنف الدراسة بوصفها دراسة تطبيقية تفسيرية ذات تصميم كمي ، وتهدف إلى اختبار العلاقات السببية المفترضة بين المتغيرات في نقطة زمنية محددة. ويُستخدم المنهج الوصفي التحليلي لوصف مستويات المتغيرات وتحليل العلاقات بينها.

أ. خطة التنفيذ

- مراجعة الأدبيات وتحديد الأبعاد ومقاييس المتغيرات
- إعداد الاستبانة الأولية وترجمتها وتكييفها مع السياق الحكومي السعودي
- تنفيذ دراسة استطلاعية على عينة محدودة للتحقق من الوضوح والثبات الأولي
- توزيع الاستبانة إلكترونياً على مجتمع الدراسة
- تنقية البيانات واختبار القيم المفقودة والقيم المتطرفة والتحيز المحتمل للطريقة المشتركة
- اختبار نموذج القياس ثم النموذج الهيكلي واختبار الوساطة
- تفسير النتائج وصياغة التوصيات

ب. مجتمع وعينة الدراسة

- يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجهات الحكومية السعودية الذين لهم مشاركة مباشرة في إدارة المشاريع أو الإشراف عليها أو حوكمتها، ومنهم مديرو المشاريع والبرامج والمحافظ، وموظفو مكاتب إدارة المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، والمختصون في التحول الرقمي والاستراتيجية والحكومة.

- ستستخدم الدراسة العينة الطبقية أو العينة القصدية المدعومة بالتوزيع الواسع، بما يضمن تمثيل مستويات وظيفية وجهات حكومية متنوعة. ويقترح ألا يقل عدد الاستجابات الصالحة عن 100 استجابة، مع استهداف 150-200 استجابة لتعويض الاستجابات غير المكتملة ولتوفير قوة إحصائية مناسبة لنمذجة المعادلات الهيكلية.
- معايير الاشتغال: خبرة لا تقل عن سنة في بيئة المشاريع الحكومية، والمشاركة خلال السنوات الثلاث الأخيرة في مشروع حكومي واحد على الأقل، والقدرة على تقييم ممارسات التحول الرقمي وإدارة المشاريع في الجهة.

ت. أساليب التحليل الإحصائي

- الإحصاءات الوصفية: التكرارات والنسب والمتوسطات والانحرافات المعيارية.
 - اختبار جودة البيانات: القيم المفقودة، القيم المتطرفة، التوزيع، والتعدد الخطي.
 - تحليل الثبات والصدق لمقاييس الدراسة.
 - تحليل الارتباط بين المتغيرات.
 - نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام AMOS أو SmartPLS وفق خصائص البيانات وحجم العينة
 - اختبار الأثر غير المباشر والوساطة باستخدام إعادة سحب Bootstrapping بعدد لا يقل عن 2000 عينة
 - اختبار المتغيرات الضابطة عند الحاجة، مثل حجم الجهة، ونوع المشروع، وسنوات الخبرة
- سيقبل الفرض البديل عندما تكون قيمة الدلالة الإحصائية أقل من أو تساوي 0.05، مع تفسير حجم الأثر ومعاملات المسار وقوة النموذج التفسيرية، وعدم الاكتفاء بالدلالة الإحصائية وحدها

11. أدوات الدراسة

ستستخدم الدراسة استبانة إلكترونية باللغة العربية، مع إمكانية إرفاق النسخة الإنجليزية للمصطلحات الفنية. وتتكون الأداة من أربعة أجزاء:

- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية، مثل نوع الجهة، والدور الوظيفي، وسنوات الخبرة، وعدد المشاريع، ونوع المشروع.
- الجزء الثاني: مقياس التحول الرقمي، ويقترح أن يتكون من 20-25 عبارة موزعة على خمسة أبعاد.
- الجزء الثالث: مقياس نضج إدارة المشاريع، ويقترح أن يتكون من 20-25 عبارة موزعة على خمسة أبعاد.
- الجزء الرابع: مقياس نجاح المشاريع الحكومية، ويقترح أن يتكون من 15-18 عبارة موزعة على خمسة أبعاد.

أ. أمثلة أولية لبنود الاستبانة

العبارة	المتغير
التحول الرقمي	تتكامل الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع مع الأنظمة المؤسسية الأخرى.
التحول الرقمي	تتوفر بيانات محدثة وموثوقة لدعم القرارات المتعلقة بالمشاريع.
التحول الرقمي	تُستخدم الأتمتة لتقليل الأعمال اليدوية المتكررة في عمليات المشاريع.
نضج إدارة المشاريع	تطبق الجهة منهجية موحدة ومعتمدة لإدارة المشاريع.
نضج إدارة المشاريع	توجد آليات واضحة لحوكمة القرارات والتصعيد في المشاريع.
نضج إدارة المشاريع	تُقاس نتائج المشاريع وتُستخدم الدروس المستفادة في تحسين الممارسات.
نجاح المشاريع	تُنجز المشاريع ضمن الجداول الزمنية المعتمدة بدرجة مقبولة.
نجاح المشاريع	تتحقق المخرجات وفق متطلبات النطاق والجودة.
نجاح المشاريع	تسهم المشاريع في تحقيق المنافع والأهداف الاستراتيجية المتوقعة.

ب. الصدق والثبات

- صدق المحتوى: عرض الأداة على 3-5 محكمين متخصصين

- الدراسة الاستطلاعية: تطبيق أولي على 15-20 مشاركاً
- الثبات: حساب معامل كرونباخ ألفا والثبات المركب، مع استهداف قيمة لا تقل عن 0.70
- بحيث يفضل ألا يقل عن 0.50 (AVE) الصدق التقاربي: فحص متوسط التباين المستخرج
- وتحليل التجميعات المتقاطعة HTMT الصدق التمييزي: استخدام معيار

12. حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على التحول الرقمي المرتبط بإدارة المشاريع، ونضج إدارة المشاريع، ونجاح المشاريع الحكومية.
- **الحدود البشرية:** العاملون في إدارة المشاريع والبرامج والمحافظ ومكاتب إدارة المشاريع والتحول الرقمي والحوكمة في الجهات الحكومية.
- **الحدود المكانية:** الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية.
- **الحدود الزمنية:** جمع البيانات خلال الفصل الثاني والثالث (Aug- Oct) 2026
- **الحدود المنهجية:** تصميم كمي مقطعي يعتمد على الإدراك الذاتي للمشاركين؛ لذلك لا يثبت السببية الزمنية بصورة مطلقة.

13. النتائج المتوقعة والإسهام المتوقع

يتوقع أن تظهر الدراسة علاقة إيجابية بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع الحكومية، وأن يكون جزء من هذا الأثر مفسراً بارتفاع مستوى نضج إدارة المشاريع. ومن المتوقع أن توضح النتائج أن توافر الأنظمة والأدوات لا يحقق كامل قيمته ما لم يقترن بحوكمة ومنهجيات وكفاءات وقياس وتعلم مؤسسي. وستوفر الدراسة إطاراً تشخيصياً يمكن أن تستخدمه الجهات الحكومية لتحديد أولويات التطوير المشتركة بين برامج التحول الرقمي ومكاتب إدارة المشاريع.

المراجع

- Al-Moaid, N. A. A., et al. (2024). Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: The mediating role of change management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9>
- Chen, M., et al. (2025). Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda. *Systems*, 13(8), 625.
- Digital Government Authority. (2024). *Digital Transformation Measurement 2024: Executive report*. Riyadh, Saudi Arabia.
- Digital Government Authority. (2025). *Government spending report on information and communication technology for 2024*. Riyadh, Saudi Arabia.
- Domingues, L., & Ribeiro, P. (2023). Project management maturity models: Proposal of a framework for models comparison. *Procedia Computer Science*, 219, 2011–2018. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.502>
- Fajsi, A., Morača, S., Milosavljević, M., & Medić, N. (2022). Project management maturity and business excellence in the context of Industry 4.0. *Processes*, 10(6), 1155. <https://doi.org/10.3390/pr10061155>
- Joslin, R., & Müller, R. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1377–1392.
- Kerzner, H. (2019). *Using the project management maturity model: Strategic planning for project management (3rd ed.)*. Wiley.
- Khasawneh, M. A., et al. (2024). Analyzing the digital infrastructure enabling project management success: A hybrid FAHP–FTOPSIS approach. *Applied Sciences*, 14(17), 8080.

- Marnewick, C., & Marnewick, A. L. (2022). Digitalization of project management: Opportunities in research and practice. *Project Leadership and Society*, 3, 100061.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking project management performance and project success. *International Journal of Project Management*, 32(2), 202–217.
- Papadonikolaki, E., Narayanan, V. K., Sankaran, S., & Clegg, S. (2025). The role of digitalization in project management. *Project Leadership and Society*, 6, 100184.
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100184>
- Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2023). Pulse of the Profession 2023: Power skills, redefining project success. Project Management Institute.
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. *Project Management Journal*, 46(1), 30–39.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. (2024). المملكة تقفز 25 مرتبة إلى المركز الرابع عالمياً والأول إقليمياً في مؤشر الخدمات الرقمية للأمم المتحدة. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). منهجية قياس التحول الرقمي للجهات الحكومية لعام 2024. الرياض، المملكة العربية السعودية.