

Final Project 1
Code: MGM 496-PMG496
Project Template

Faculty of Management
Midocean University

أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع في stc في مدينة الرياض

أسم الطالب:

أمل محمد سالم

232002009

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

التاريخ- الفصل الدراسي

27/2/2026

جدول المحتويات

3	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
4	1.1. المقدمة:
5	2,1. مشكلة الدراسة
5	1.2.1. فجوات على المستوى النظري
6	2,2,1. فجوات على المستوى التطبيقي
7	3,1. أهمية الدراسة
8	1.3.1. على المستوى النظري:
8	2,3,1. على المستوى التطبيقي:
9	4,1. أسئلة الدراسة
9	5,1. أهداف الدراسة
10	6,1. فرضيات الدراسة
11	7,1. نموذج الدراسة
12	8,1. منهجية الدراسة
13	9,1. الدراسة الميدانية
14	10,1. مخطط المشروع المقترح
15	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة
16	1,2. المقدمة:
16	2.2. المتغير المستقل
16	3,2. المتغير التابع
16	4,2. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع
28	5,2. الخاتمة
18	قائمة المراجع

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد شركة الاتصالات السعودية (STC) من أبرز شركات الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية، إذ تمثل محورًا رئيسيًا في دعم البنية التحتية الرقمية وتعزيز مسيرة التحول نحو الاقتصاد الرقمي، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى بناء مجتمع رقمي واقتصاد مزدهر قائم على المعرفة والابتكار. وقد حرصت الشركة على الاستثمار المستمر في تطوير شبكاتها وخدماتها الرقمية وتوسيع نطاق حلولها التقنية، مما جعل التحول الرقمي خيارًا استراتيجيًا يهدف إلى تحقيق الاستدامة المؤسسية وتعزيز القدرة التنافسية في سوق يتسم بالتغير المتسارع وشدة المنافسة.

(Saudi Telecom Company [stc], 2023; Vision 2030, 2023)

وفي إطار هذا التوجه، تبنت STC مبادرات رقمية شاملة شملت تحديث البنية التحتية التقنية، وتطبيق تقنيات الحوسبة السحابية، والاستفادة من تحليلات البيانات الضخمة، وتوظيف حلول الذكاء الاصطناعي والأتمتة في العمليات التشغيلية، إضافة إلى تطوير المنصات الرقمية لتحسين تجربة العملاء وتعزيز كفاءة تقديم الخدمات. ولا يقتصر مفهوم التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا فحسب، بل يتضمن إعادة تصميم العمليات وإعادة هيكلة نماذج الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية بما يعزز الابتكار ويزيد من مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات المستقبلية، وهو ما يؤكد أن التحول الرقمي عملية استراتيجية متكاملة تمس الجوانب التقنية والإدارية والبشرية معًا.

(Vial, 2019; Westerman et al., 2014)

ويعد نجاح المشاريع أحد المؤشرات الجوهرية لقياس مدى فاعلية التحول الرقمي داخل المؤسسات، حيث ترتبط قدرة المشروع على تحقيق أهدافه بدرجة التكامل بين التخطيط الدقيق والتنفيذ الفعال والرقابة المستمرة، إضافة إلى مدى توظيف الأنظمة الرقمية في إدارة الوقت والتكلفة والجودة ونطاق العمل والمخاطر. وتسهم الأدوات الرقمية الحديثة في توفير معلومات دقيقة وفورية تدعم اتخاذ القرار، وتحسن التنسيق بين فرق العمل، وتقلل من احتمالية التأخير أو تجاوز الميزانيات، مما يعزز فرص نجاح المشاريع وتحقيقها للقيمة المضافة المتوقعة.

(Project Management Institute [PMI], 2021)

كما يسهم التحول الرقمي في رفع مستوى الشفافية المؤسسية من خلال أنظمة المتابعة الإلكترونية ولوحات قياس الأداء، ويعزز التعاون بين الإدارات المختلفة عبر منصات العمل المشتركة، الأمر الذي يؤدي إلى

تسريع إنجاز المشاريع وتقليل الأخطاء البشرية وتحسين جودة المخرجات. ويؤكد الأدب العلمي أن المؤسسات التي تنجح في دمج التكنولوجيا مع استراتيجياتها التنظيمية تكون أكثر قدرة على الابتكار والاستجابة لمتطلبات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، خاصة في القطاعات المعتمدة على التقنية مثل قطاع الاتصالات.

(Vial, 2019)

وانطلاقاً من الدور الريادي الذي تؤديه STC في السوق السعودي، تبرز الحاجة إلى دراسة أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع داخل الشركة بمدينة الرياض، من خلال تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق التقنيات الرقمية ومؤشرات نجاح المشاريع، واستكشاف التحديات التنظيمية والتقنية التي قد تؤثر في هذه العلاقة، إضافة إلى تقديم توصيات عملية تساهم في دعم متخذي القرار وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للشركة ويتماشى مع التوجهات الوطنية للتحول الرقمي والتنمية المستدامة.

(stc, 2023; PMI, 2021)

1.1.1. مشكلة الدراسة

يشهد قطاع الاتصالات تطوراً تقنياً متسارعاً فرض على المؤسسات تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتعزيز الكفاءة وتحقيق الميزة التنافسية. وتعد شركة STC من الشركات الرائدة التي استثمرت في تطوير بنيتها التحتية الرقمية وتبني التقنيات الحديثة بهدف تحسين الأداء ورفع جودة الخدمات. إلا أن نجاح المشاريع داخل المؤسسات لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يرتبط بمدى تكاملها مع العمليات الإدارية، وجاهزية الموارد البشرية، وفعالية إدارة التغيير.

وتكمن مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى تأثير التحول الرقمي على نجاح المشاريع داخل شركة STC بمدينة الرياض، خاصة من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. فعلى الرغم من المبادرات الرقمية المتعددة، قد توجد فجوة بين مستوى التحول الرقمي والنتائج الفعلية للمشاريع، مما يستدعي دراسة العلاقة بينهما وتحليل التحديات التي قد تؤثر في تحقيق الأثر الكامل للتحول الرقمي.

1.1.2. فجوات على المستوى النظري .

تتمثل الفجوة البحثية في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع داخل شركة STC على وجه الخصوص، خاصة في مدينة الرياض، رغم التوسع الكبير في

تطبيق المبادرات الرقمية داخل الشركة. فمع كثرة الحديث عن أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين الأداء المؤسسي، لا يزال هناك نقص في الدراسات التطبيقية التي تقيس أثره الفعلي على مؤشرات نجاح المشاريع مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما أن معظم الدراسات السابقة تناولت التحول الرقمي أو إدارة المشاريع كل على حدة، دون التركيز على التكامل بينهما داخل قطاع الاتصالات السعودي، مما يبرز الحاجة إلى دراسة تحليلية تسد هذه الفجوة من خلال قياس العلاقة بين مستوى تطبيق التحول الرقمي ودرجة نجاح المشاريع.

1.1.3. فجوات على المستوى التطبيقي

تتمثل الفجوة التطبيقية في محدودية الدراسات الميدانية التي تقيس بشكل مباشر أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع داخل شركة STC بمدينة الرياض، بالاعتماد على بيانات واقعية من بيئة العمل الفعلية. فعلى الرغم من التوسع في تطبيق المبادرات الرقمية داخل الشركة، لا توجد مؤشرات تطبيقية واضحة توضح مدى انعكاس هذه المبادرات على أداء المشاريع من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، وتحقيق الجودة، وإدارة المخاطر بفاعلية.

كما تبرز فجوة في عدم وجود أدوات قياس تطبيقية تربط بين مستوى نضج التحول الرقمي داخل الإدارات المختلفة وبين النتائج الفعلية للمشاريع المنفذة، مما يصعب تحديد مدى قوة العلاقة بين المتغيرين في الواقع العملي. إضافة إلى ذلك، لا تزال التحديات التطبيقية المرتبطة بتنفيذ المشاريع في بيئة رقمية – مثل مقاومة التغيير، وضعف التدريب، وعدم تكامل الأنظمة – بحاجة إلى دراسة أعمق لمعرفة تأثيرها المباشر على نجاح المشاريع داخل الشركة

وبناءً على ما سبق، يتمثل سؤال البحث الرئيسي في:

ما أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع في شركة STC بمدينة الرياض؟

1.2. أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية التحول الرقمي كأحد المحاور الاستراتيجية الرئيسة في قطاع الاتصالات، خاصة في ظل التغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة المتزايدة في السوق السعودي، إذ تسعى شركة STC إلى تعزيز مكانتها الريادية من خلال تبني المبادرات الرقمية وتطوير آليات إدارة مشاريعها بما يحقق الكفاءة والفعالية في الأداء، الأمر الذي يجعل دراسة أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع موضوعاً ذا أهمية عملية وعلمية.

وتكمن الأهمية العلمية للدراسة في إسهامها في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع، من خلال الربط بين المتغيرين في سياق تطبيقي داخل قطاع الاتصالات السعودي، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية المتخصصة.

أما الأهمية التطبيقية، فتتمثل في إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة من قبل متخذي القرار في شركة STC لتطوير استراتيجيات التحول الرقمي، وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع، ومعالجة التحديات التي قد تعيق تحقيق الأثر الكامل للتحول الرقمي، بما يسهم في رفع معدلات نجاح المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.

كما تسهم هذه الدراسة في دعم الجهود الوطنية المرتبطة بالتحول الرقمي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030، من خلال تقديم توصيات عملية تساعد على تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في قطاع الاتصالات

1.2.1. على المستوى النظري:

تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة في إسهامها في تعزيز الإطار المعرفي المتعلق بموضوع التحول الرقمي وإدارة المشاريع، من خلال الربط بين هذين المتغيرين في سياق علمي منظم، إذ تسعى الدراسة إلى توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحول الرقمي وأبعاده المختلفة، وكذلك تحديد مؤشرات نجاح المشاريع، مما يسهم في بناء أساس نظري متكامل يوضح طبيعة العلاقة بينهما.

كما تضيف الدراسة بعداً معرفياً جديداً من خلال تطبيق المفاهيم النظرية على قطاع الاتصالات، وبشكل خاص داخل شركة STC، الأمر الذي يساعد في توسيع نطاق الدراسات السابقة التي غالباً ما تناولت كل متغير بصورة مستقلة. وبذلك تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية تتعلق بدمج التحول الرقمي بإدارة المشاريع ضمن نموذج تحليلي واحد.

إضافة إلى ذلك، توفر الدراسة إطاراً نظرياً يمكن أن يشكل مرجعاً للباحثين مستقبلاً في إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى، مما يعزز تراكم المعرفة العلمية في مجال الإدارة والتحول الرقمي.

1.2.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في توفير نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها شركة STC في تقييم مدى فاعلية مبادرات التحول الرقمي وانعكاسها على نجاح المشاريع داخل الشركة، إذ تسهم الدراسة في تقديم مؤشرات واضحة تساعد الإدارة على قياس العلاقة بين مستوى تطبيق التقنيات الرقمية وبين أداء المشاريع من حيث الوقت والتكلفة والجودة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

كما تساعد نتائج الدراسة في تحديد أبرز التحديات التطبيقية التي قد تواجه فرق العمل أثناء تنفيذ المشاريع في بيئة رقمية، مما يمكن متخذي القرار من وضع خطط تطويرية لمعالجة أوجه القصور وتعزيز التكامل بين الأنظمة الرقمية والعمليات الإدارية.

إضافة إلى ذلك، يمكن أن تسهم التوصيات التي تخرج بها الدراسة في دعم جهود الشركة نحو تحسين كفاءة إدارة المشاريع، ورفع معدلات النجاح، وتعزيز القدرة التنافسية في قطاع الاتصالات، بما ينسجم مع التوجهات الوطنية للتحول الرقمي وتحقيق التنمية المستدامة.

1.3. أسئلة الدراسة

سؤال البحث الرئيسي:

كيف يؤثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات في شركات الاتصالات؟
أسئلة البحث الفرعية:

إلى أي مدى تسهم التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير مستوى الخدمات المقدمة للعملاء؟
كيف يدعم التحول الرقمي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لشركات الاتصالات؟
ما أبرز التحديات التي قد تعيق تطبيق التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات؟

1.4. 6 أهداف الدراسة

الهدف العام للبحث هو:

تحليل دور التحول الرقمي في تعزيز كفاءة الأداء وتحسين جودة الخدمات في شركات الاتصالات.

أهداف البحث الفرعية:

استكشاف مدى تأثير التقنيات الرقمية الحديثة على تطوير الخدمات المقدمة للعملاء.
توضيح دور التحول الرقمي في دعم القدرة التنافسية لشركات الاتصالات.
التعرف على أبرز التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات.

1.5. فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية H1:

يسهم التحول الرقمي بشكل جوهري في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي في شركات الاتصالات، من خلال تبني التقنيات الحديثة وتطوير العمليات التشغيلية، بما ينعكس إيجابيًا على مستوى الإنتاجية وجودة المخرجات.

الفرضية الفرعية Ha:

يؤدي استخدام التقنيات الرقمية الحديثة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء في شركات الاتصالات، وذلك من خلال تسريع تقديم الخدمات، وتقليل الأخطاء، وتعزيز تجربة المستخدم بشكل عام.

الفرضية الفرعية Hb:

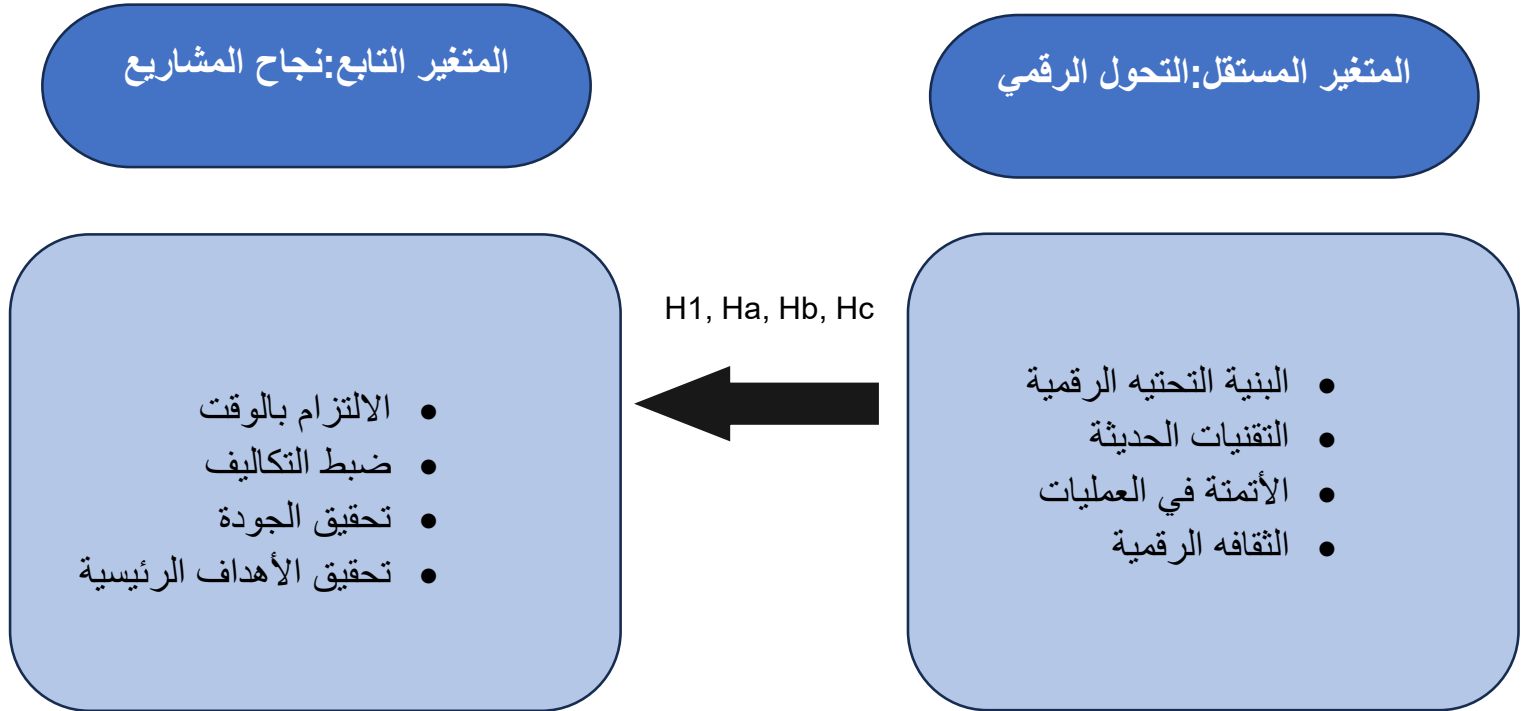
يساهم التحول الرقمي في تعزيز القدرة التنافسية لشركات الاتصالات، من خلال تمكينها من الابتكار المستمر، وتقديم خدمات متطورة، والاستجابة السريعة لمتغيرات السوق واحتياجات العملاء.

الفرضية الفرعية Hc:

يسهم التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي داخل شركات الاتصالات، عبر تحسين كفاءة العمليات الداخلية، ودعم اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، ورفع مستوى التنسيق بين مختلف الإدارات

1.6. نموذج الدراسة

شكل ١: نموذج البحث



تم التصميم بواسطة: أمل محمد

1.7. نهجية الدراسة

فلسفة البحث: الوضعية

منهج البحث: استنتاجي

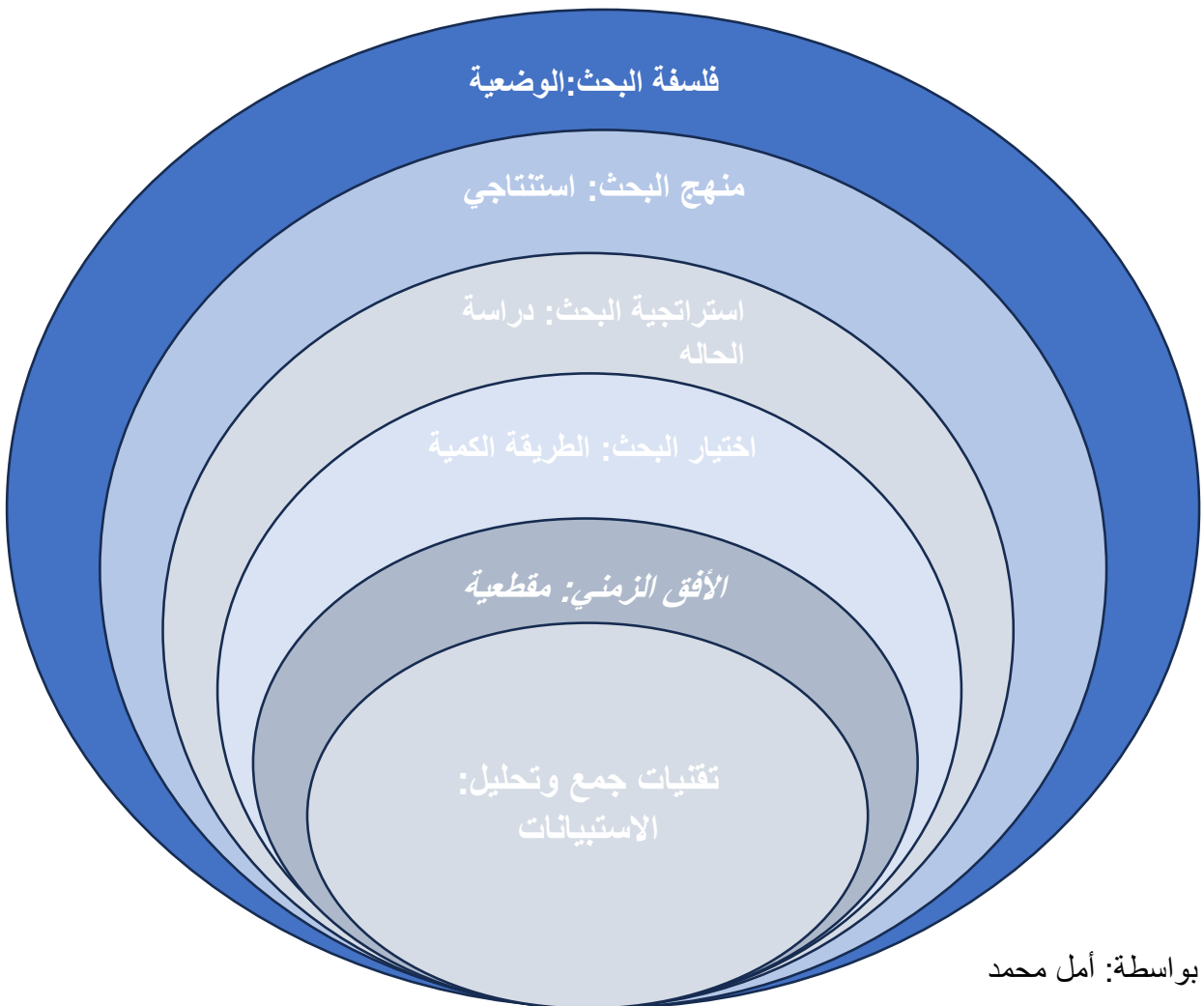
استراتيجية البحث: دراسة حالة

اختيار البحث: الطريقة الكمية

الأفق الزمني: مقطعية

تقنيات جمع وتحليل البيانات: الاستبيانات

شكل ٢: تصميم البحث



تم التصميم بواسطة: أمل محمد

1.8. الدراسة الميدانية

الحدود الموضوعية: تناول الدراسة موضوع أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع، من خلال تحليل العلاقة بين تطبيق التقنيات الرقمية ومؤشرات نجاح المشاريع داخل شركة STC في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمانية: يتم اجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ٢٠٢٦-١٤٤٧

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من موظفي شركة STC، خاصة العاملين في الإدارات المرتبطة بإدارة المشاريع والتقنية.

الحدود المكانية:

تم إجراء هذه الدراسة في شركة الاتصالات السعودية (STC) بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، والتي تُعد من أبرز الشركات الرائدة في قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات على مستوى المملكة والمنطقة. وتلعب الشركة دورًا محوريًا في دعم التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية الرقمية، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030، حيث تسهم في تقديم حلول تقنية متقدمة وخدمات رقمية مبتكرة تلبي احتياجات الأفراد والمؤسسات.

وتتميز شركة STC بتنوع خدماتها التي تشمل الاتصالات، وتقنية المعلومات، والحلول الرقمية، إضافة إلى استثماراتها في مجالات الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليل البيانات، مما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع. كما توفر الشركة بيئة عمل متطورة تعتمد على الابتكار والتقنيات الحديثة، وتسعى بشكل مستمر إلى تحسين كفاءة الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية في السوق.

ويُعد اختيار مدينة الرياض كموقع للدراسة ذا أهمية خاصة، نظرًا لكونها العاصمة الإدارية والاقتصادية للمملكة، ومركزًا رئيسيًا للأنشطة الاقتصادية والتقنية، حيث تضم العديد من المقرات الرئيسة للشركات والمؤسسات الكبرى، مما يعزز من أهمية الدراسة وإمكانية تعميم نتائجها على بيئات عمل مشابهة داخل المملكة.

1.9. مخطط المشروع المقترح

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

الفصل الرابع: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

شهد مفهوم التحول الرقمي اهتمامًا واسعًا في الدراسات الحديثة، نظرًا لدوره المتزايد في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة تنفيذ الأعمال داخل المنظمات، خاصة في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي فرضت على المؤسسات إعادة النظر في أساليب عملها التقليدية. ويُنظر إلى التحول الرقمي على أنه عملية استراتيجية شاملة تتجاوز مجرد استخدام التكنولوجيا، لتشمل إعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج الأعمال، وتعزيز الثقافة التنظيمية بما يتماشى مع البيئة الرقمية الحديثة.

وقد تناولت العديد من الدراسات هذا المفهوم من زوايا متعددة، حيث ركزت بعض الدراسات على دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المشاريع، من خلال توفير أدوات وتقنيات حديثة تساعد في التخطيط والتنفيذ والمتابعة بشكل أكثر دقة وفعالية. فقد أشارت هذه الدراسات إلى أن الأنظمة الرقمية تتيح إمكانية متابعة تقدم المشاريع بشكل لحظي، مما يساهم في الكشف المبكر عن المشكلات والانحرافات، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، وهو ما يؤدي إلى تحسين فرص نجاح المشاريع وتقليل نسبة الفشل.

كما أوضحت دراسات أخرى أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي من خلال تسريع العمليات التشغيلية وتقليل الوقت والجهد المبذول في إنجاز المهام، إضافة إلى تحسين جودة البيانات المستخدمة في اتخاذ القرارات. حيث تُمكن التقنيات الرقمية المؤسسات من تحليل كميات كبيرة من البيانات بسرعة ودقة، مما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة، ويقلل من احتمالية الخطأ، وهو ما ينعكس بشكل إيجابي على إدارة المشاريع وتحقيق أهدافها.

وفي سياق متصل، ركزت بعض الدراسات على دور التحول الرقمي في تحسين التواصل والتنسيق بين فرق العمل، حيث تساهم المنصات الرقمية وأنظمة العمل المشتركة في تسهيل تبادل المعلومات بين الأفراد، وتقليل الفجوات التواصلية التي قد تؤدي إلى تأخير تنفيذ المشاريع. كما أن هذه الأنظمة تعزز من العمل الجماعي وتزيد من مستوى التعاون بين الإدارات المختلفة، مما يساهم في تسريع إنجاز المشاريع وتحسين جودة المخرجات.

2.2. المتغير المستقل: التحول الرقمي

٢،٢،١. التعريف:

عد التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة، ويشير إلى عملية استراتيجية تهدف إلى استخدام التقنيات الرقمية في تطوير العمليات التنظيمية وتحسين الأداء المؤسسي، بما يسهم في رفع الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في بيئة الأعمال الحديثة. كما لا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا فقط، بل يشمل إعادة تصميم العمليات وتطوير نماذج العمل بما يتناسب مع التطورات الرقمية.

(العنزي، 2023)

كما يُعرف التحول الرقمي بأنه الانتقال من الأساليب التقليدية إلى أساليب تعتمد على الأنظمة الرقمية والتقنيات الحديثة، مثل الحوسبة السحابية وتحليل البيانات، مما يساعد المؤسسات على تحسين جودة الخدمات وتسريع إنجاز الأعمال.

(الحربي، 2021)

٢،٢،٢. التطور:

شهد مفهوم التحول الرقمي تطوراً تدريجياً مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث بدأ في مراحل الأولى بالتركيز على استخدام الحواسيب والأنظمة الإلكترونية لأتمتة العمليات الإدارية الروتينية داخل المؤسسات، مثل حفظ البيانات وإدارتها إلكترونياً، مما ساهم في تقليل الجهد اليدوي وتحسين كفاءة الأداء التشغيلي.

(القرني، 2021)

ومع تطور استخدام الإنترنت في تسعينيات القرن الماضي، انتقل التحول الرقمي إلى مرحلة أكثر تقدماً، حيث بدأت المؤسسات في استخدام الأنظمة الشبكية وقواعد البيانات المشتركة، مما أتاح ربط الإدارات المختلفة وتحسين تدفق المعلومات داخل المؤسسة. وقد ساهم ذلك في تعزيز التنسيق بين الأقسام المختلفة وتقليل الفجوات التواصلية، مما أدى إلى رفع كفاءة الأداء المؤسسي بشكل عام.

(المالكي، 2021)

وفي مرحلة لاحقة، ومع ظهور التقنيات الحديثة مثل الحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة، أصبح التحول الرقمي أكثر شمولاً، حيث لم يعد مقتصرًا على تحسين العمليات فقط، بل امتد ليشمل إعادة تصميم العمليات التنظيمية وتطوير نماذج الأعمال، بما يتناسب مع البيئة الرقمية الحديثة ومتطلبات السوق المتغيرة.

(البقي، 2022)

٢، ٢، ٣ الأبعاد:

البعد التقني:

يُشير البعد التقني إلى استخدام التقنيات الرقمية الحديثة داخل المؤسسة، مثل أنظمة المعلومات، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والتي تسهم في تحسين كفاءة العمليات وتسريع إنجاز الأعمال. كما يساعد هذا البعد في دعم اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وفورية، مما يعزز من كفاءة تنفيذ المشاريع ويقلل من الأخطاء التشغيلية.

(المالكي، 2021)

البعد التنظيمي:

يرتبط البعد التنظيمي بمدى قدرة المؤسسة على تهيئة بيئتها الداخلية لتبني التحول الرقمي، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية وتحسين العمليات الإدارية وتعزيز التنسيق بين الإدارات المختلفة. كما يشمل دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي، والذي يُعد من العوامل الأساسية في نجاح تطبيق التقنيات الحديثة داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها.

(العنبي، 2022)

البعد البشري:

يُعبّر البعد البشري عن دور الموارد البشرية في نجاح التحول الرقمي، حيث يشمل مهارات الموظفين الرقمية، ومدى تقبلهم للتكنولوجيا، واستعدادهم للتكيف مع التغيرات. كما يتضمن هذا البعد التدريب والتأهيل المستمر، الذي يسهم في رفع كفاءة العاملين وتعزيز قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة، مما ينعكس إيجابياً على نجاح المشاريع.

(العنزي، 2023)

1. البعد التقني

يُشير البعد التقني إلى استخدام التقنيات الرقمية الحديثة داخل المؤسسة، مثل أنظمة المعلومات، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والتي تسهم في تحسين كفاءة العمليات وتسريع إنجاز الأعمال. كما يساعد هذا البعد في دعم اتخاذ القرار من خلال توفير بيانات دقيقة وفورية، مما يعزز من كفاءة تنفيذ المشاريع ويقلل من الأخطاء التشغيلية.

(المالكي، 2021)

٢،٢،٤ النظريات:

نظرية الابتكار التكنولوجي:

تُعد من النظريات التي تفسر تبني المؤسسات للتقنيات الحديثة، حيث تفترض أن استخدام التكنولوجيا يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التشغيلية. كما توضح أن المؤسسات التي تعتمد على الابتكار التكنولوجي تكون أكثر قدرة على تطوير خدماتها وتحقيق التميز، مما يدعم نجاح التحول الرقمي داخلها.

(العنزي، 2023)

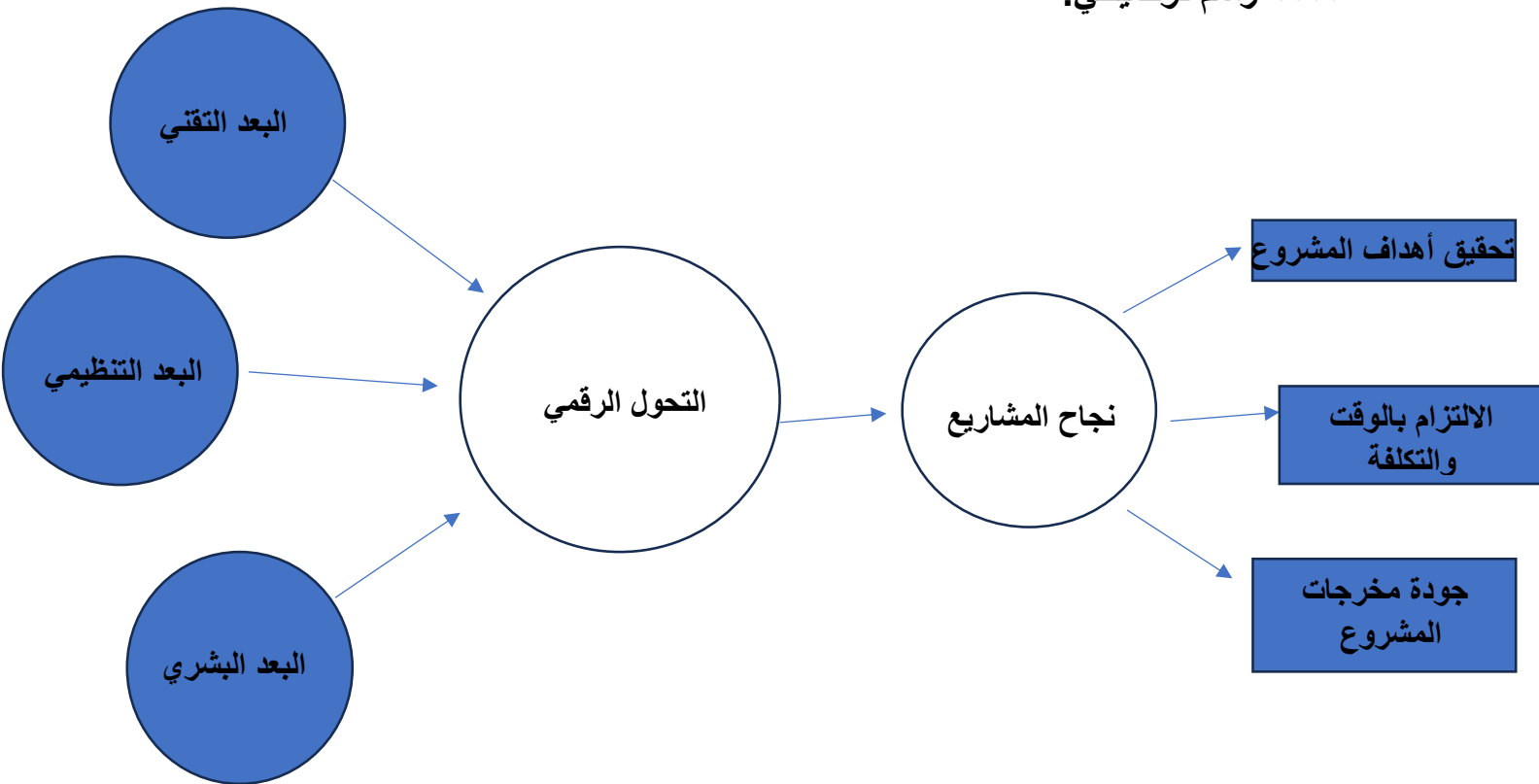
نظرية الموارد والقدرات:

ترتكز هذه النظرية على أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على امتلاك الموارد والقدرات المتميزة داخل المؤسسة، سواء كانت تقنية أو بشرية. كما تشير إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تطوير مواردها تكون أكثر قدرة على تطبيق التحول الرقمي بنجاح وتحقيق أهدافها بكفاءة.(القرني، 2021)

نظرية التحول الرقمي الاستراتيجي:

توضح هذه النظرية أن التحول الرقمي يجب أن يكون جزءاً من الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يتطلب وجود رؤية واضحة وخطط مدروسة لدعم التغيير الرقمي. كما تؤكد على أهمية دور الإدارة العليا في دعم التحول الرقمي وضمان تكامل الجهود داخل المؤسسة لتحقيق أفضل النتائج.
(الحربي، 2021)

٢،٢،٥ رسم توضيحي:



2.3. المتغير التابع: نجاح المشاريع

2.4. المقدمة:

عد نجاح المشاريع من المفاهيم الأساسية في مجال إدارة المشاريع، ويُشير إلى مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها بكفاءة وفعالية، ضمن القيود المحددة المتعلقة بالوقت والتكلفة والجودة. ولا يقتصر مفهوم نجاح المشاريع على مجرد الانتهاء من تنفيذ المشروع، بل يمتد ليشمل تحقيق قيمة مضافة للمنظمة، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، وضمان استدامة نتائج المشروع على المدى الطويل.

(Project Management Institute, 2021)

ويُعرف نجاح المشاريع بأنه درجة تحقيق التوازن بين عناصر الأداء الأساسية، والمتمثلة في الالتزام بالجدول الزمني، وعدم تجاوز الميزانية المحددة، وتقديم مخرجات ذات جودة عالية تتوافق مع المواصفات المطلوبة. كما يشمل أيضاً قدرة المشروع على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتعزيز رضا العملاء أو المستفيدين من نتائج المشروع، مما يعكس كفاءة الإدارة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة. (Kerznur, 2017)

ومع تطور بيئات الأعمال وازدياد تعقيد المشاريع، أصبح مفهوم نجاح المشاريع أكثر شمولاً، حيث لم يعد يقتصر على المعايير التقليدية فقط، بل أصبح يتضمن جوانب أخرى مثل الابتكار، والمرونة، والاستجابة للتغيرات، ومدى مساهمة المشروع في تحقيق التحول المؤسسي. وفي هذا السياق، يُنظر إلى نجاح المشاريع بوصفه مؤشراً مهماً على فعالية الأداء التنظيمي، وقدرة المؤسسات على تحقيق التميز والتنافسية في بيئة عمل ديناميكية. (Shenhar & Dvir, 2007)

٢،٣،٢ التطور:

شهد مفهوم نجاح المشاريع تطوراً ملحوظاً عبر العقود الماضية، حيث كان في بداياته يُقاس وفق ما يُعرف بـ "مثلث إدارة المشاريع"، والذي يركز على ثلاثة معايير رئيسية هي: الالتزام بالوقت، والتكلفة، والجودة. وكان يُنظر إلى المشروع الناجح على أنه المشروع الذي يتم إنجازه ضمن الجدول الزمني المحدد، وضمن الميزانية المعتمدة، مع تحقيق مستوى الجودة المطلوب، دون النظر إلى عوامل أخرى تتعلق بالقيمة أو الأثر طويل المدى. (Atkinson, 1999)

ومع تطور الفكر الإداري في مجال إدارة المشاريع، بدأ الباحثون في انتقاد هذا المفهوم التقليدي، معتبرين أنه لا يعكس الصورة الكاملة لنجاح المشاريع، خاصة في ظل تعقيد بيئات العمل. وبناءً على ذلك، تم توسيع مفهوم النجاح ليشمل أبعادًا إضافية مثل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ورضا العملاء، ومدى توافق المشروع مع احتياجات السوق، إضافة إلى قدرته على خلق قيمة مضافة للمنظمة. (Shenhar et al., 2001)

وفي مراحل لاحقة، أصبح نجاح المشاريع يُنظر إليه كمفهوم متعدد الأبعاد، لا يعتمد فقط على النتائج قصيرة المدى، بل يشمل أيضًا التأثير طويل المدى للمشروع على المنظمة، مثل تعزيز التنافسية، وتحقيق الاستدامة، ودعم الابتكار. كما تم التأكيد على أهمية دور أصحاب المصلحة في تقييم نجاح المشروع، حيث أصبح رضاهم عنصرًا أساسيًا في الحكم على نجاح المشاريع. (Shenhar & Dvir, 2007)

٢، ٣، ٣ الأبعاد:

الالتزام بالوقت

يشير هذا البعد إلى قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني المحدد والانتهاء من جميع مراحل دون تأخير، ويُعد من أهم مؤشرات نجاح المشروع، حيث يعكس كفاءة التخطيط الزمني، وتنظيم سير العمل، والقدرة على إدارة المهام بكفاءة، والتعامل مع التحديات التي قد تؤثر على تقدم المشروع.

الالتزام بالتكلفة

يعبر هذا البعد عن قدرة المشروع على التنفيذ ضمن الميزانية المحددة دون حدوث تجاوزات مالية، ويعكس كفاءة إدارة الموارد المالية والتخطيط الدقيق للتكاليف، بالإضافة إلى القدرة على ضبط النفقات وتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

جودة مخرجات المشروع

يشير هذا البعد إلى مدى توافق مخرجات المشروع مع المعايير والمواصفات المطلوبة، ومدى قدرتها على تحقيق الأداء المتوقع، حيث تعكس جودة المخرجات مستوى الإتقان في التنفيذ ومدى الاعتماد على أساليب وتقنيات فعالة لضمان تحقيق نتائج متميزة.

رضا العملاء

يقيس هذا البعد مستوى رضا العملاء أو المستفيدين عن نتائج المشروع والخدمات المقدمة، ويُعد مؤشرًا مهمًا على نجاح المشروع، حيث يعكس مدى قدرة المشروع على تلبية احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتعزيز ثقتهم بالمنظمة.

تحقيق أهداف المشروع

يعبر هذا البعد عن مدى قدرة المشروع على تحقيق الأهداف التي أنشئ من أجلها، سواء كانت أهدافًا تشغيلية أو استراتيجية، ويُظهر مدى توافق نتائج المشروع مع توجهات المنظمة وخططها المستقبلية، مما يعكس فعالية المشروع في تحقيق القيمة المطلوبة.

٤، ٣، ٢ النظريات:

(Multidimensional Project Success)

تُعد هذه النظرية من أبرز النظريات التي تفسر نجاح المشاريع، حيث ترى أن نجاح المشروع لا يعتمد فقط على معايير تقليدية مثل الوقت والتكلفة، بل يشمل عدة أبعاد مترابطة تعكس الأداء الحقيقي للمشروع.

وتشير النظرية إلى أن نجاح المشاريع يتحقق من خلال:

- الالتزام بالوقت
- الالتزام بالتكلفة
- جودة المخرجات
- رضا العملاء
- تحقيق الأهداف الاستراتيجية

كما تؤكد أن تقييم نجاح المشروع يختلف حسب وجهة نظر أصحاب المصلحة، مما يجعل النجاح مفهوماً متعدد الأبعاد وليس ثابتاً.

(Shenhar et al., 2001)

2.5. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

١،٤،٢ الأنماط:

تشير الأدبيات الحديثة في مجال الإدارة وتقنية المعلومات إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع، حيث يُسهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل طرق تخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع من خلال توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، والأنظمة الذكية. ويساعد ذلك في تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وتسريع إنجاز المهام، وتقليل الأخطاء البشرية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية العامة للمشاريع.

كما أن التحول الرقمي يُعزز من دقة اتخاذ القرارات من خلال توفير بيانات فورية وتحليلات متقدمة، مما يساعد مديري المشاريع على التنبؤ بالمخاطر واتخاذ الإجراءات المناسبة في الوقت المناسب. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم في تحسين التنسيق والتواصل بين فرق العمل من خلال المنصات الرقمية، مما يقلل من التعارض في المهام ويزيد من كفاءة العمل الجماعي. ويؤدي ذلك بدوره إلى تحسين الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، ورفع جودة المخرجات، وهو ما يُعد من أهم مؤشرات نجاح المشاريع.

وعلاوة على ذلك، فإن التحول الرقمي يتيح للمنظمات مرونة أكبر في التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة العمل، ويُعزز من قدرتها على الابتكار وتقديم حلول جديدة، مما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمشاريع. وبالتالي، يتضح أن التحول الرقمي يمثل نمطًا إيجابيًا مستمرًا يعزز من فرص نجاح المشاريع ويُحسن من أدائها في مختلف المراحل.

(Marnewick & Marnewick, 2020)

٢،٤،٢ الصراعات:

على الرغم من الأثر الإيجابي الواضح للتحول الرقمي، إلا أن تطبيقه داخل المنظمات قد يصاحبه مجموعة من الصراعات والتحديات التي قد تؤثر على نجاح المشاريع، خاصة إذا لم يتم إدارته بشكل فعال. ومن أبرز هذه التحديات مقاومة التغيير من قبل الموظفين، حيث قد يشعر بعض الأفراد بعدم الارتياح تجاه استخدام التقنيات الجديدة أو الخوف من فقدان وظائفهم نتيجة الأتمتة، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى التفاعل مع التحول الرقمي.

كما أن نقص المهارات الرقمية لدى العاملين يُعد من أبرز المعوقات التي قد تحد من الاستفادة الكاملة من التقنيات الحديثة، مما يؤثر سلبًا على كفاءة تنفيذ المشاريع. بالإضافة إلى ذلك، قد تواجه المنظمات صعوبات تتعلق بضعف البنية التحتية التقنية أو عدم تكامل الأنظمة الرقمية، الأمر الذي قد يؤدي إلى تعقيد العمليات بدلاً من تبسيطها، ويؤثر على سير العمل داخل المشروع.

ومن جانب آخر، قد تنشأ صراعات تنظيمية نتيجة إعادة توزيع الأدوار والمسؤوليات أو تغيير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي، مما قد يخلق حالة من عدم الاستقرار المؤقت داخل بيئة العمل. كما أن ارتفاع التكاليف الأولية لتطبيق التقنيات الرقمية قد يشكل ضغطًا ماليًا على المشاريع، خاصة في المراحل الأولى. لذلك، فإن نجاح التحول الرقمي يتطلب وجود قيادة فعالة، واستراتيجية واضحة لإدارة التغيير، وبرامج تدريبية مستمرة لضمان تقبل العاملين وتحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية. (Vial, 2019)

٢،٤،٣ الفجوات:

على الرغم من التوسع الكبير في الدراسات التي تناولت التحول الرقمي، إلا أن هناك فجوات بحثية واضحة فيما يتعلق بتحليل تأثيره المباشر على نجاح المشاريع بشكل تفصيلي، خاصة في قطاعات محددة مثل قطاع الاتصالات. حيث تركز العديد من الدراسات السابقة على التحول الرقمي كظاهرة عامة دون الربط العميق بين أبعاده المختلفة – مثل البنية التحتية الرقمية، والمهارات التقنية، والأتمتة – وبين مؤشرات نجاح المشاريع مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء.

كما أن هناك نقصاً في الدراسات التطبيقية التي تتناول بيئات محلية أو إقليمية، مثل المملكة العربية السعودية، مما يجعل من الصعب تعميم نتائج الدراسات العالمية على شركات مثل STC التي تعمل في بيئة تنافسية وتقنية متقدمة. بالإضافة إلى ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى دراسات تركز على قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الفعلي للمشاريع وليس فقط على الأداء التنظيمي العام.

ومن جهة أخرى، لم تتناول بعض الدراسات بشكل كافٍ دور العوامل الوسيطة مثل الثقافة التنظيمية الرقمية، والقيادة التحويلية، ومستوى جاهزية المنظمة، والتي قد تلعب دوراً مهماً في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع. وبالتالي، تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات من خلال تقديم تحليل أكثر عمقاً لهذه العلاقة في سياق شركة STC، مع التركيز على الأبعاد المختلفة لكل من التحول الرقمي ونجاح المشاريع.

(Kraus et al., 2021)

٢،٦،٦: الخاتمة:

٢،٦،١ ملخص الإطار النظري:

من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بمتغيري الدراسة، يتضح أن التحول الرقمي يمثل أحد العوامل الاستراتيجية التي تسهم في تحسين أداء المنظمات، حيث يعتمد على توظيف التقنيات الحديثة لإعادة تصميم العمليات وتعزيز الكفاءة التشغيلية. كما يرتبط التحول الرقمي ارتباطًا وثيقًا بعوامل مثل الابتكار، وسرعة الاستجابة، وتحسين جودة الخدمات، مما يجعله عنصرًا محوريًا في دعم نجاح المشاريع داخل المنظمات المعاصرة.

(Vial, 2019)

كما يُظهر الإطار النظري أن نجاح المشاريع لم يعد يقتصر على تحقيق معايير الوقت والتكلفة والجودة فقط، بل أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل رضا العملاء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، والقيمة المضافة للمنظمة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن نجاح المشاريع يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والتقنية، من أبرزها مستوى التحول الرقمي داخل المنظمة.

(Shenhar et al., 2001)

ومن خلال الربط بين المتغيرين في الإطار النظري، تظهر علاقة إيجابية واضحة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع، حيث يسهم التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، وتعزيز دقة اتخاذ القرار، وتقليل المخاطر التشغيلية، مما يؤدي إلى تحسين الالتزام بالوقت والتكلفة ورفع جودة المخرجات. كما يعزز من مستوى التنسيق بين فرق العمل ويزيد من قدرة المنظمة على تحقيق أهداف مشاريعها بكفاءة وفعالية.

(Marnewick & Marnewick, 2020)

٢،٥،٢ آثار البحث المستقبلية:

يفتح هذا البحث المجال أمام دراسات مستقبلية تتناول العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع بشكل أعمق، خاصة في سياقات مختلفة مثل قطاع الاتصالات أو البيئات الرقمية المتقدمة، حيث يمكن التوسع في دراسة تأثير أبعاد محددة للتحول الرقمي مثل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات على مؤشرات نجاح المشاريع.

كما يمكن للبحوث المستقبلية دراسة دور المتغيرات الوسيطة أو المعدلة، مثل الثقافة التنظيمية الرقمية، والقيادة التحويلية، ومستوى جاهزية المنظمة، لفهم كيفية تأثير هذه العوامل في تعزيز أو إضعاف العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع.

إضافة إلى ذلك، تبرز الحاجة إلى إجراء دراسات تطبيقية في بيئات محلية مثل المملكة العربية السعودية، وخاصة في شركات رائدة مثل STC، بهدف تقديم نتائج أكثر واقعية يمكن الاستفادة منها في تحسين الممارسات الإدارية وتعزيز نجاح المشاريع في ظل التحول الرقمي.

٢،٥،٣ المساهمات الإجمالية للبحث في هذا المجال:

يسهم هذا البحث في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بمجال إدارة المشاريع والتحول الرقمي، من خلال تسليط الضوء على العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع، وتقديم إطار نظري يوضح كيف يمكن للتقنيات الرقمية أن تعزز كفاءة تنفيذ المشاريع وتحسين مخرجاتها، كما يضيف فهمًا أعمق لطبيعة هذه العلاقة في بيئة عمل تعتمد على الابتكار والتقنية.

(Vial, 2019)

وتتمثل المساهمة النظرية للبحث في توضيح الدور الذي يلعبه التحول الرقمي كعامل مؤثر في نجاح المشاريع، من خلال ربطه بمؤشرات الأداء الأساسية مثل الوقت والتكلفة والجودة ورضا العملاء، مما يساهم في تطوير النماذج النظرية التي تفسر نجاح المشاريع في العصر الرقمي.

(Shenhar & Dvir, 2007)

أما من الناحية التطبيقية، فيقدم البحث دلالات عملية يمكن أن تستفيد منها المنظمات، خاصة في قطاع الاتصالات، حيث يساعد في توجيه صناع القرار نحو تبني استراتيجيات رقمية فعّالة، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتعزيز مهارات الموظفين الرقمية، بما يساهم في تحسين إدارة المشاريع وزيادة فرص نجاحها.

(Marnewick & Marnewick, 2020)

كما يبرز البحث أهمية الاستثمار في التحول الرقمي كأحد العوامل الاستراتيجية التي لا تقتصر على تحسين العمليات التشغيلية فقط، بل تمتد لتشمل تعزيز التنافسية المؤسسية، وتحقيق الاستدامة، ودعم الابتكار داخل المنظمة، مما ينعكس إيجابيًا على الأداء العام ونجاح المشاريع.

(Kraus et al., 2021)

٣. قائمة المراجع

العتيبي، محمد سعد. (2022). دور التحول الرقمي في تعزيز إدارة المشاريع في المؤسسات السعودية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 14(1)، 112-135.

الحربي، فهد بن عبد العزيز. (2021). أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في قطاع الاتصالات السعودي. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 55-78.

المطيري، نورة عبد الله. (2020). إدارة المشاريع في ضوء التقنيات الحديثة: دراسة تطبيقية في بيئة الأعمال السعودية. المجلة السعودية للدراسات الإدارية، 8(3)، 201-225.

برنامج التحول الوطني. (2023). تقرير إنجازات التحول الرقمي.

<https://www.vision2030.gov.sa>

هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية. (2023). تقرير قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في المملكة العربية السعودية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

البقمي، سعد بن محمد. (2022). التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الخدمات الحكومية في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 62(2)، 155-178.

القرني، محمد بن حسين. (2021). أثر استخدام التقنيات الرقمية في رفع كفاءة الأداء المؤسسي. المجلة العربية للعلوم الإدارية، 13(1)، 88-110.

العنزي، عبد العزيز بن صالح. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات الحديثة. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، 7(2)، 145-120.

السبيعي، نورة بنت عبد الله. (2022). إدارة المشاريع الرقمية وأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. مجلة العلوم الإدارية الحديثة، 10(1)، 90-66.

المالكي، خالد بن أحمد. (2021). أثر التقنيات الحديثة على تطوير الخدمات في قطاع الاتصالات. المجلة العربية لتكنولوجيا المعلومات، 9(3)، 225-201.

Project Management Institute. (2021). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide) (7th ed.). Project Management Institute.

.Saudi Telecom Company (stc). (2023). Annual report 2023

<https://www.stc.com>

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. Journal of Business Research, 122, 889-901

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press

Almarabeh, T., & AbuAli, A. (2022). The impact of digital transformation on organizational performance in telecommunications sector. *International Journal of Business Information Systems*, 39(1), 45–60

Alshamaila, Y., Papagiannidis, S., & Li, F. (2013). Cloud computing adoption by SMEs in the north east of England. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(3), 250–275

Bresciani, S., Ferraris, A., & Del Giudice, M. (2018). The management of organizational ambidexterity through alliances in a new context of analysis: Internet of Things. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 331–338

Clohessy, T., Acton, T., & Morgan, L. (2017). The impact of cloud-based digital transformation on IT service innovation. *Journal of Cloud Computing*, 6(1), 1–17

Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139

Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2021). Digital transformation in SMEs: A systematic literature review. Journal of Business Research, 123, 870–878

Li, F., Nucciarelli, A., Roden, S., & Graham, G. (2016). How smart cities transform operations models: A new research agenda for operations management in the digital economy. Production Planning & Control, 27(6), 514–528

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. Business & Information Systems Engineering, 57(5), 339–343

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4), 101385

Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., et al. (2017). How big old companies navigate digital transformation. MIS Quarterly Executive, 16(3), 197–213

Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon. International Journal of Project Management, 17(6), 337–342

Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley

Kraus, S., Palmer, C., Kailer, N., Kallinger, F. L., & Spitzer, J. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art. Journal of Business Research, 123, 557–567

Marnewick, C., & Marnewick, A. (2020). Digital transformation and project success: A systematic literature review. South African Journal of Information Management, 22(1), 1–10

Project Management Institute (PMI). (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (7th ed.). Project Management Institute

Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. Harvard Business School Press

Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. Long Range Planning, 34(6), 699–725

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. MIS Quarterly Executive, 18(2), 118–144

٤. الملاحق

4.1 الاستبيان:

عزيزي/عزيزتي المشارك:

في إطار البحث العلمي، يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة "أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع في وذلك من خلال التعرف على آراء وتجارب العاملين فيما يتعلق بتطبيقات التحول الرقمي"، "STC شركة داخل بيئة العمل، ومدى تأثيرها على كفاءة ونجاح المشاريع.

يسعى هذا الاستبيان إلى قياس مستوى التحول الرقمي داخل المنظمة، من حيث استخدام التقنيات الحديثة، والبنية التحتية الرقمية، والمهارات التقنية للموظفين، بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير هذه العوامل على نجاح المشاريع من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة، وجودة المخرجات، ورضا العملاء، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم نتائج علمية يمكن أن تسهم في دعم متخذي القرار في تطوير استراتيجيات التحول الرقمي، وتحسين كفاءة إدارة المشاريع، بما يحقق التميز المؤسسي ويعزز القدرة التنافسية في بيئة عمل تعتمد بشكل متزايد على التكنولوجيا.

نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي سيتم جمعها من خلال هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة، ولن يتم استخدامها لأي أغراض أخرى.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم ومشاركتكم القيمة.

أولاً: البيانات الشخصية:

١/ النوع:

☐ ذكر ☐ أنثى

٢/العمر:

☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى أقل من 40 سنة ☐ من 40 إلى أقل من 50 سنة

☐ 50 سنة فأكثر

٣/الحالة الاجتماعية:

☐ أعزب / عزباء ☐ متزوج / متزوجة ☐ مطلق / مطلقة ☐ أرمل / أرملة

٤/المؤهل العلمي:

☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

٥/سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى أقل من 10 سنوات

☐ من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر

جدول 1: المتغير المستقل: التحول الرقمي

المتغير	الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
التحول الرقمي	التقنيات الرقمية	5 عبارات	الخضاجي، ياسمين. (2014). دور التحول الرقمي في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات المعاصرة.
	الامتة	5 عبارات	الخضاجي، ياسمين. (2014). دور التحول الرقمي في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات المعاصرة.
	البنية التحتية الرقمية	5 عبارات	الخضاجي، ياسمين. (2014). دور التحول الرقمي في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات المعاصرة.
	تحليل البيانات	5 عبارات	الخضاجي، ياسمين. (2014). دور التحول الرقمي في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات المعاصرة.
	المهارات الرقمية	5 عبارات	الخضاجي، ياسمين. (2014). دور التحول الرقمي في تعزيز نجاح المشاريع في المنظمات المعاصرة.

المصدر الباحثة: أمل محمد

المتغير المستقل: التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى تبني التقنيات الرقمية الحديثة وتوظيفها في تطوير العمليات والأنشطة داخل المنظمة، بما يسهم في تحسين الكفاءة، وتسريع الأداء، ورفع جودة المخرجات، ودعم نجاح المشاريع في بيئة عمل متغيرة.

البعد الأول: التقنيات الرقمية:

يقصد بها استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية الحديثة في تنفيذ وإدارة الأعمال داخل المنظمة.

ت	الاسأله	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
1	تعتمد الشركة على التقنيات الرقمية في تنفيذ المشاريع.					
2	تستخدم الشركة أنظمة إلكترونية حديثة في إدارة الأعمال.					
3	تسهم التقنيات الرقمية في تسريع إنجاز المهام داخل المنظمة.					
4	يتم استخدام أدوات رقمية متقدمة في إدارة المشاريع.					
5	تساعد الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء وتحسين جودة العمل.					

٢- البنية التحتية الرقمية :

تمتلك الشركة بنية تحتية رقمية متطورة تدعم تنفيذ المشاريع.

ت	الأسئلة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
6	تعتمد الشركة على التقنيات الرقمية في تنفيذ المشاريع.					
7	تتوفر شبكات اتصال قوية تسهم في إنجاز الأعمال بكفاءة.					
8	لأنظمة التقنية في الشركة متكاملة وتدعم سير العمل.					
9	يتم تحديث الأنظمة والبنية التقنية بشكل مستمر.					
10	توفر الشركة أدوات وتقنيات حديثة للموظفين لإنجاز مهامهم.					

٣-المهارات الرقمية:

تعتبر المهارات الرقمية عن قدرة الموظفين على استخدام التقنيات والأنظمة الرقمية بكفاءة وفعالية في أداء مهامهم، بما يسهم في تحسين جودة العمل، وتسريع إنجاز المهام، ودعم نجاح المشاريع داخل المنظمة.

ت	الأسئلة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
11	يملك الموظفون مهارات رقمية كافية لأداء مهامهم بكفاءة.					
12	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية.					
13	يستطيع الموظفون التعامل مع التقنيات الرقمية الحديثة بسهولة.					
14	تسهم المهارات الرقمية في تحسين أداء العمل داخل المنظمة.					
15	يوجد وعي لدى الموظفين بأهمية التحول الرقمي في العمل.					

الجدول ٢: المتغير التابع نجاح المشاريع

الأبعاد	عدد العبارات	المرجع
نجاح المشاريع	٥ عبارات	Project Management Institute (2021)

المصدر: إعداد الباحثة (أمل محمد، 2026)

جدول ٣: أسئلة نجاح المشاريع

الأسئلة	لا اتفق تماما	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماما
يتم إنجاز المشاريع في الوقت المحدد.					
يتم تنفيذ المشاريع ضمن الميزانية المحددة					
تتميز مخرجات المشاريع بالجودة العالية					
يوجد رضا لدى العملاء عن نتائج المشاريع					
تحقق المشاريع أهدافها الاستراتيجية					

