

1. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

1.1. المقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية متسارعة نتيجة التطور التكنولوجي المتلاحق، وهو ما انعكس بشكل واضح على أساليب عمل المؤسسات وطبيعة إدارتها لعملياتها ومشاريعها، ويُعدّ التحول الرقمي في مقدمة هذه التحولات، إذ لم يعد يقتصر أثره على استحداث أدوات وتقنيات جديدة، بل امتد ليشمل إعادة تشكيل نماذج الأعمال، والهياكل التنظيمية، وأساليب اتخاذ القرار، بما يفرض على المؤسسات إعادة النظر في منظوماتها الإدارية بشكل جذري لمواكبة هذه المستجدات.

ومن بين المجالات الإدارية الأكثر تأثراً بهذا التحول، تبرز إدارة المشاريع بوصفها أداة محورية تسهم في ترجمة مبادرات التحول الرقمي إلى واقع تنفيذي ملموس داخل المؤسسات، ونظراً للترابط الوثيق بين هذين المجالين، يسعى هذا الفصل إلى استعراض المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي وأبعاده، إضافة إلى كفاءة إدارة المشاريع ومجالاتها المعرفية، ثم تحليل طبيعة العلاقة التي تربط بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

1.2. مفهوم التحول الرقمي:

• هناك عدة تعريفات للتحول الرقمي، ونذكر منها:

يشير مفهوم التحول الرقمي إلى عملية إعادة تطوير أساليب العمل والعمليات داخل المؤسسات من خلال توظيف التقنيات الرقمية الحديثة، بما يشمل إدخال تغييرات جوهرية على الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية، وتعزيز آليات التواصل والتفاعل مع المستفيدين والشركاء، كما يُنظر إليه باعتباره توجهاً استراتيجياً يستهدف توظيف الإمكانيات الرقمية المتاحة بأعلى كفاءة ممكنة، بهدف تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستويات الإنتاجية، وتقديم خدمات أكثر جودة وسرعة تلبي احتياجات العملاء والمتعاملين. (الجمال، 2023، صفحة

(15)

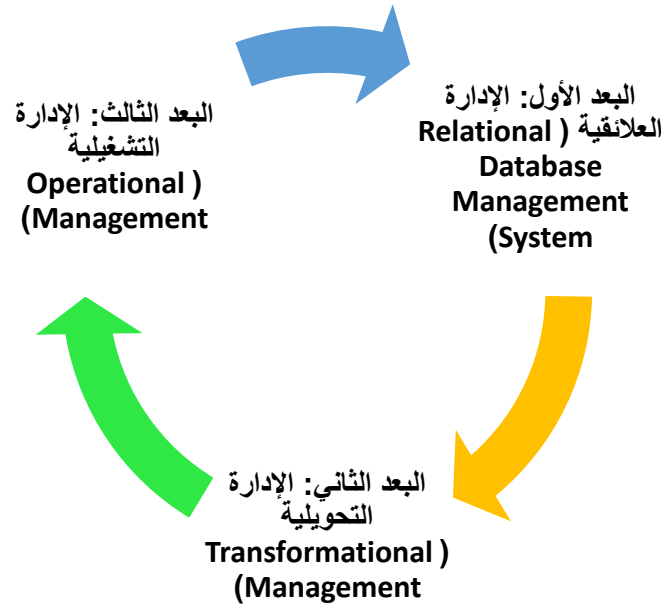
يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية شاملة تقوم من خلالها المؤسسات أو المجتمعات بإعادة تصميم نماذج العمل والعمليات والخدمات والثقافة التنظيمية، بالاعتماد على التقنيات الرقمية الحديثة كالذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، والبيانات الضخمة، وانترنت الأشياء، بهدف تحسين الكفاءة والفعالية، وتعزيز جودة الأداء، ورفع مستوى الابتكار، وتحقيق قيمة مضافة مستدامة للمستفيدين، ولا يقتصر التحول

الرقمي على مجرد إدخال التكنولوجيا أو أتمتة الإجراءات، بل يمتد ليشمل تغييراً جذرياً في أساليب التفكير والإدارة واتخاذ القرار، وطريقة التفاعل مع الأفراد، بما يسهم في تحقيق المرونة المؤسسية، والاستجابة السريعة للتغيرات، ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في بيئة رقمية متكاملة . (بريكي، 2024)

يُنظر إلى التحول الرقمي باعتباره توجهاً استراتيجياً معاصراً يستهدف إعادة تصميم نماذج الأعمال التقليدية من خلال اعتماد منظومة متكاملة من التقنيات الرقمية التي تسهم في ابتكار المنتجات والخدمات وتعزيز القيمة المقدمة للمستخدمين، فضلاً عن خلق قنوات جديدة للعائدات والفرص التنموية، ويمتد هذا التحول ليشمل تحديث الإجراءات التشغيلية والعمليات التنظيمية بصورة جذرية، سواء في المؤسسات الحكومية أو التجارية، وبما قد ينعكس على طبيعة المنتج أو أساليب تقديم الخدمة بشكل كامل، كما يمثل التحول الرقمي عملية شمولية تطل مختلف مكونات المنظمة ووظائفها، بدءاً من المبيعات والعمليات وسلاسل الإمداد مروراً بتقنية المعلومات وأنظمة الدعم، وصولاً إلى تعزيز التكامل عبر سلسلة القيمة المؤسسية، بما يحقق كفاءة أعلى ومرونة أكبر في الاستجابة للمتغيرات التنافسية. (محمد، 2024)

• أبعاد التحول الرقمي:

يتضمن التحول الرقمي تحويل نماذج الأعمال، والكفاءات، والنماذج التنظيمية، والعمليات، والممارسات التي تتطلب التزام جميع الموارد البشرية، لا سيما في العمليات (Kutnjak et al., 2019؛ Stark, 2020)، وبناءً على العديد من الأبحاث والدراسات العلمية، فإن مجموعة من أبعاد التحول الرقمي في المؤسسات تتمثل في ثلاثة أبعاد أساسية، كما أوضح الشكل (3) (Wenzel & Wenzel, 2022؛ Abigail, 2023؛ Al-Zoubi, 2023)، وسيتم شرح هذه الأبعاد فيما يلي:



شكل 1 أبعاد التحول الرقمي، من تصميم الباحثة

البعد الأول: الإدارة العلائقية (Relational Database Management System)

هي نظام إدارة قواعد البيانات الذي ينظم البيانات ويخزنها في جداول تحتوي على صفوف (سجلات) وأعمدة (حقول)، ويعتمد على نموذج البيانات العلائقية الذي ابتكره إدغار إيف. كود عام 1970م، وهو النهج السائد لإدارة البيانات المنظمة في تطبيقات البرامج الحديثة. (Desamsetti، 2020)

البعد الثاني: الإدارة التحويلية (Transformational Management)

هي نهج في إدارة الأعمال يهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في الشركة، إذ تسعى إلى استغلال فرص التحسين والتوسع مستقبلاً، وتحفيز الموظفين على الابتكار والتغيير تحقيقاً لنجاح مستدام، وتركز هذه الإدارة على إحداث تغييرات جوهرية داخل المنظمة، وتتضمن تعديلات استباقية في رؤية الشركة أو اتجاهها وأسلوب القيادة اللاحق لتلك التعديلات، كما تشمل تحويل المسار، أو العمليات، أو الموظفين، أو التكنولوجيا، أو غيرها من عناصر التشغيل الهامة. (أبوسالم، 2024، صفحة 191)

البعد الثالث: الإدارة التشغيلية (Operational Management)

تتضمن وظائف إدارية تُنجز باستخدام أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات الحديثة عبر مختلف الشبكات (الداخلية للمؤسسة أو شبكة الإنترنت)، مثل كشوف المرتبات، وإدارة الأجور، والحفاظ على قاعدة بيانات الموظفين، وتُعد هذه الإدارة جزءاً أساسياً من إدارة المؤسسات، إذ ترتبط بالجوانب اليومية للعمل، وتركز على تنظيم وتنفيذ الأنشطة اليومية في المؤسسة، وتشمل عمليات كالإنتاج، والتوريد، والتوزيع، والتسويق، وإدارة المخزون، والموارد البشرية. (Meena، 2023)

1.3. كفاءة إدارة المشاريع:

• مفهوم إدارة المشاريع: المفهوم والمجالات المعرفية:

يُمكن تعريف "المشروع" بأنه جهد مؤقت يُبذل لإنتاج منتج أو خدمة أو نتيجة فريدة من نوعها، وبناءً على ذلك، تُعرّف إدارة المشاريع بأنها تطبيق المعارف والمهارات والأدوات والأساليب على أنشطة المشروع بما يُلبّي متطلباته (Project Management Institute، 2017)، وعليه، تُعنى إدارة المشاريع بإحداث حالة تنظيمية جديدة، سواء من خلال استحداث منتج أو خدمة أو عملية جديدة أو مُعدّلة، وتضمن أن يتحقق ذلك ضمن الإطار الزمني والتكلفة المحددين مسبقاً، أي أن يُنجز المشروع في الوقت المحدد، وفي حدود الميزانية، وضمن النطاق المتفق عليه، أما الإدارة المستدامة للمشاريع، فتُوسّع هذا المنظور لتشمل أهداف الاستدامة أيضاً. (Plattfaut، 2022، صفحة 3)

ويُحدّد دليل إدارة المشاريع (PMBOK) عشرة مجالات معرفية ينبغي أن يُلمّ بها مدير المشروع (Project Management Institute، 2017)، وهي:

1. إدارة تكامل المشروع: تُعدّ المهمة الجوهرية لإدارة المشاريع، إذ تشمل تحديد وتعريف ودمج وتنسيق باقي مهام إدارة المشروع، وضمان الاتساق بين خطة المشروع والميزانية وإدارة المخاطر، إلى جانب إدارة أي تعديلات تطرأ على الخطة.

2. إدارة نطاق المشروع: تُعنى بتحديد حدود المشروع، بحيث تضمن اشتمال المشروع على جميع الأعمال المطلوبة لإنجازه بنجاح دون زيادة أو نقصان.
3. إدارة جدول المشروع: تركز على البعد الزمني للمشروع، وتضمن إنجازه في الوقت المحدد.
4. إدارة تكلفة المشروع: تُعنى بتخطيط وتقدير وميزنة وتمويل ومراقبة التكاليف، بما يضمن إنجاز المشروع ضمن الميزانية المعتمدة.
5. إدارة جودة المشروع: تشمل جميع الأنشطة التي تضمن استيفاء المشروع لمتطلبات الجودة، لا سيما فيما يتعلق بتوقعات أصحاب المصلحة.
6. إدارة موارد المشروع: تتضمن أنشطة تحديد واستقطاب وإدارة الموارد (المالية وغير المالية) اللازمة لإنجاز المشروع.
7. إدارة اتصالات المشروع: تُعنى بوضع وتنفيذ استراتيجية اتصال فعّالة تضمن تبادل المعلومات بين أعضاء فريق المشروع وأصحاب المصلحة.
8. إدارة مخاطر المشروع: تُقرّ بأن جميع المشاريع تنطوي على مخاطر، وتشمل الأنشطة الهادفة إلى تقليل هذه المخاطر وأثرها، مثل مراقبة المخاطر والتخطيط للاستجابة وتنفيذها.
9. إدارة مشتريات المشروع: تتضمن العمليات اللازمة لشراء أو استقطاب السلع من خارج فريق المشروع، وتتسم بطابع قانوني أكبر مقارنة بإدارة الموارد، إذ تشمل إدارة العقود وأوامر الشراء واتفاقيات مستوى الخدمة.
10. إدارة أصحاب المصلحة: تُمثّل المجال المعرفي الأخير، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة الاتصالات، إلا أنها تركز بشكل أكبر على ضمان المستوى المناسب من إشراك أصحاب المصلحة، لا مجرد تبادل المعلومات معهم.

وفي العقود الأخيرة، تزايد تنفيذ المشاريع وفق القيم والمبادئ الرشيقة (Agile)، كما وردت في بيان الأجايل (The Agile Practice Guide، 2017)، وتركز هذه القيم والمبادئ، بوصفها نهجاً جديداً لإدارة المشاريع، على التكرارات (Iterations) والزيادات التدريجية (Increments) والتنظيم الذاتي، وتعزيز التفاعل والتعاون مع العميل، وتقسّم المشاريع التي تُدار بأسلوب رشيق عادةً إلى دورات (أو تكرارات) صغيرة، يُخطّط ضمنها لأجزاء أصغر من نطاق المشروع ويتم تنفيذها (The Agile Practice Guide، 2017)، بحيث تتراكم هذه الأجزاء تدريجياً لتُشكّل النطاق الكامل للمشروع، غير أن هذا الأسلوب يجعل من

إدارة التغييرات في نطاق المشروع أمرًا أيسر، كون النطاق الأصلي لم يُخطَّط له بالكامل مسبقًا، ولا يتحقق هذا العمل القائم على التكرارات والزيادات إلا إذا كان الفريق قادرًا على التنظيم الذاتي، أي تولي جزء كبير من الأنشطة المذكورة في المجالات المعرفية أعلاه، ويُعدّ تحقيق قيمة حقيقية للعميل من خلال التركيز القوي على التفاعل والتعاون الفعلي معه أحد أهم أهداف إدارة المشاريع الرشيقة، وهو ما يُسهم بدوره في تحقيق أهداف الاستدامة. (Plattfaut، 2022، صفحة 3)

● كفاءة إدارة المشاريع كأحد أبعاد إدارة عمليات الأعمال:

لعدة سنوات، كانت إدارة المشاريع تُعدّ ركيزة أساسية لإدارة عمليات الأعمال، بل وتُصنّف ضمن قدراتها الجوهرية، إذ بيّنت دراسات سابقة أن معظم مبادرات إدارة العمليات تستند إلى كفاءات إدارة المشاريع (Pritchard و Armistead، 1999، الصفحات 10-35)؛ (Salmela، Baiyere، و Tapanainen، 2020، الصفحات 238-259)، كما اعتُبرت هذه الكفاءة أحد العوامل المحدّدة لنجاح إدارة عمليات الأعمال، وقد دُعِمَت الأبحاث الكمية هذا التوجه، حيث كشفت عن وجود أثر إيجابي مباشر لكفاءة إدارة المشاريع على أداء إدارة عمليات الأعمال، وامتد هذا الأثر أيضًا ليشمل أداء عمليات الأعمال بشكل عام. (Plattfaut، 2022، صفحة 4)

والأهم من ذلك، أن إدارة المشاريع أُدرجت ضمن مجالات القدرات الأساسية في أشهر نماذج القدرات الخاصة بإدارة عمليات الأعمال، وهو ما انعكس على اعتبارها إحدى الكفاءات الجوهرية التي يمتلكها متخصصو هذا المجال، كما أكّد دليل إدارة العمليات على أهمية دمج أساليب إدارة المشاريع بشكل ملائم، في إشارة صريحة إلى دليل إدارة المشاريع المعروف. (Plattfaut، 2022، صفحة 4)

غير أن التطورات المتسارعة المرتبطة بالتحول الرقمي فرضت إعادة النظر في هذا الإطار، إذ عمد المؤلفون الأصليون لنموذج قدرات إدارة عمليات الأعمال إلى تحديثه مؤخرًا بما يتلاءم مع متغيرات هذا التحول، ولتحقيق ذلك، اعتمدت منهجية دلفي بمشاركة 29 خبيرًا، هدفت في مرحلتها الأولى إلى رصد أبرز التحديات والفرص التي يفرضها التحول الرقمي على إدارة العمليات، وفي مرحلتها الثانية إلى تحديث نموذج القدرات من خلال إضافة أو تعديل مجالات جديدة، ليصل عدد مجالات القدرات في النموذج المُحدّث إلى 30 مجالًا.

واللافت في نتائج دراسة (Röglinger، König، Kerpedzhiev، و Rosemann، 2021، الصفحات 83-96) أن إدارة المشاريع لم تعد تُدرج ضمن قائمة قدرات إدارة عمليات الأعمال في النموذج الجديد، بل إن مجال كفاءة إدارة المشاريع الأصلي لم تعد تغطيه مجالات القدرات الجديدة إلا بشكل جزئي في أفضل الأحوال. (Plattfaut، 2022، صفحة 4)

1.4. العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع:

يرتبط التحول الرقمي بإدارة المشاريع ارتباطًا وثيقًا ومتبادلًا، إذ تشير مراجعة منهجية شاملة لأكثر من 1150 دراسة إلى أن إدارة المشاريع، بمناهجها المختلفة، تُستخدم بشكل استراتيجي كأداة لتمكين تطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات، كما تُبين هذه المراجعة أن التحول الرقمي يتطلب من الأفراد امتلاك كفاءات تقنية وسلوكية للعمل ضمن سياقات تنظيمية وثقافية وتكنولوجية مبتكرة وسريعة التغير، ناتجة عن تبني تقنيات رقمية جديدة، وتوصي الدراسة بضرورة إجراء أبحاث مستقبلية لفهم تأثير هذه الكفاءات على عملية التحول الرقمي وتفعيلها. (Gonçalves، 2023)

من جهة أخرى، تؤكد دراسة استقصائية حديثة أن التحول الرقمي يُعيد تشكيل طريقة عمل المؤسسات وخلقها للقيمة واستجابتها للبيئات المعقدة من خلال دمج التقنيات الرقمية، وأنه يتجاوز مجرد النشر التقني ليشمل تغييرات سلوكية واستراتيجية ومؤسسية، ونظرًا لأن هذه التحولات تُدار بشكل متزايد عبر المشاريع والبرامج، فإن إدارة المشاريع تلعب دورًا محوريًا، ليس فقط في تنفيذ هذه التحولات، بل أيضًا في تمكينها. (Chen، 2025)

كذلك، أظهرت دراسة (Kozarkiewicz، 2020) الميدانية التي أجريت على عينة من نحو مئة مدير مشروع أن التحول الرقمي له تأثير متعدد الأبعاد على مجال إدارة المشاريع، إذ يمس الاستراتيجيات ونماذج الأعمال والهياكل التنظيمية والكفاءات المطلوبة، كما يمتد نطاق هذا الأثر ليشمل توسيع نطاق أنشطة المشروع نتيجة تطبيق عمليات التحول، إضافة إلى إحداث تغييرات جوهرية في منهجية إدارة المشاريع، لا سيما تزايد الاعتماد على المناهج المرنة (Agile)، كما أبرزت الدراسة أن التقنيات الرقمية، مثل الحوسبة السحابية والأجهزة المحمولة والبرمجيات المتكاملة، تُحدث تغييرًا جذريًا في عمليات الاتصال داخل فرق المشاريع وفي التعامل مع العملاء، وتسهم في تسريع عملية اتخاذ القرار وتحسين جودته.

وفي السياق ذاته، تشير دراسة (Ogunbukola، 2024) إلى أن التحول الرقمي يُحدث تحسينات مباشرة في فاعلية إدارة المشاريع عبر توظيف المنصات الرقمية والمنهجيات المرنة والتنسيق المدعوم بتقنية المعلومات، كما تؤكد دراسات ذات صلة أن مكونات الثورة الصناعية الرابعة، مثل إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، تُحسن بشكل مباشر مؤشرات أداء إدارة المشاريع، وتُعدّ من العوامل المُنبئة بنجاح إدارة المشاريع.

وأخيرًا، يشمل التحول الرقمي في مجال إدارة المشاريع أبعادًا متعددة تطل الأدوات والمنهجيات والثقافة التنظيمية والكفاءات المطلوبة من مديري المشاريع، مع تزايد الاعتماد على المنهجيات المرنة والهجينة، إلى جانب تطور المعايير الدولية ذات الصلة مثل PMBOK و ISO 21500 و IPMA ICB4، بما يستدعي دمج مبادئ إدارة المشاريع التقليدية مع الابتكار الرقمي لتعزيز التوافق الاستراتيجي والفاعلية التنظيمية. (Bassi، 2025)

1.5. الخاتمة:

تناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع، حيث تم في البداية استعراض مفهوم التحول الرقمي وأبعاده الثلاثة الأساسية المتمثلة في الإدارة العلائقية، والإدارة التحويلية، والإدارة التشغيلية، والتي تعكس في مجملها الطبيعة الشاملة والمتعددة الأبعاد لهذا التحول داخل المؤسسات، كما تم تناول مفهوم كفاءة إدارة المشاريع ومجالاتها المعرفية العشرة وفق دليل PMBOK، إضافة إلى استعراض تطور دورها ضمن نماذج قدرات إدارة عمليات الأعمال.

وقد بيّنت الدراسات السابقة التي تم استعراضها وجود علاقة تكاملية ومتبادلة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع، إذ تُسهم إدارة المشاريع في تمكين تطبيق مبادرات التحول الرقمي وتنفيذها، في حين يفرض التحول الرقمي بدوره تغييرات جوهرية على منهجيات إدارة المشاريع وأدواتها والكفاءات المطلوبة لممارستها، لا سيما مع تزايد الاعتماد على المنهجيات المرنة والهجينة، ويشكّل هذا الإطار النظري أساساً يُبنى عليه الجانب التطبيقي لهذه الدراسة في الفصول اللاحقة.

قائمة المراجع

- A. Baiyere ،H. Salmela و ،T. Tapanainen .(2020) .Digital transformation and the new logics of business process management .*Eur. J.Inf. Syst*, 29.
- A., Dhir, S & ,Sushil, S. Meena .(2023) .Coopetition, strategy, and business performance in the era of digital transformation using a multi-method approach: Some research implications for strategy and operations management .*International Journal of Production Economics*, 109068.
- Ahmad Aburayya Fanar Shwedeh .(2023) .The Impact of Organizational Digital Transformation on Employee Performance: A Study in the UAE .*Migration Letters* 20(S10.(/
- Alina Kozarkiewicz .(2020) .General and Specific: The Impact of Digital Transformation on Project Processes and Management Methods .*Foundations of Management* 12(1.:/
- Antonio Bassi .(2025) .THE DIGITAL REVOLUTION IN PROJECT MANAGEMENT .*PM World Journal*, Vol. XIV, Issue VI, June .تم الاسترداد من <https://pmworldjournal.com/article/the-digital-revolution-in-project-management>
- G.D. Kerpedzhiev ،U.M. König ،M. Röglinger و ،M. Rosemann .(2021) .An Exploration into Future Business Process Management Capabilities in View of Digitalization .*Bus. Inf. Syst. Eng*.
- Gregory Vial .(2019) .Understanding digital transformation: A review and a research agenda .*The Journal of Strategic Information Systems*.
- H. Desamsetti .(2020) .Relational Database Management Systems in Business and Organization Strategies .*Global Disclosure of Economics and Business*, 9(2.(/
- J.-P. Pritchard و ،C. Armistead .(1999) .Business process management—Lessons from European business .*Bus. Process Manag. J.* , 5.
- M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D. P & ,Silva, V. F. Gonçalves .(2023)*The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review* .Editora Mackenzie ، Universidade Presbiteriana Mackenzie من الاسترداد [https://www.scielo.br/j/ram/a/gYzt3yrDdvWyyqTvwPg3GGs /](https://www.scielo.br/j/ram/a/gYzt3yrDdvWyyqTvwPg3GGs/)

Matthew Ogunbukola .(2024) .The Impact of Digital Transformation on Project Management .researchgate.

Meiying, Martins, Tomas Sparano, Zhang, Lihong and Dong, Hao Chen .
.(2025)*Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda* .Systems, 13 (8), [تم الاسترداد من 625]
<https://eprints.soton.ac.uk/503280/>

Noella Edelman, Nathalie Haug Ines Mergel .(2019) .Defining digital transformation: Results from expert interviews .*Government Information Quarterly*.

Project Management Institute .(2017) .*A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 6th ed* .USA: Project Management Institute: Newtown Square, PA.

Ralf Plattfaut .(2022) .On the Importance of Project Management Capabilities for Sustainable Business Process Management .*sustainability*.

Sorin Dan, Ines Mergel Nathalie Haug .(2023) .Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda .*PUBLIC MANAGEMENT REVIEW* من الاسترداد تم
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2023.2234917>

The Agile Practice Guide .(2017) .*Project Management Institute, The Agile Practice Guide* .Newtown Square, PA, USA: The Project Management Institute.

احمد قاسم الجمال. (2023). ، التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية الواقع والتحديات والمقاربات المستقبلية. بنى غازي، ليبيا: دار الكتب الوطنية.

دارين عبدالله أبوسالم. (2024). أبعاد التحول الرقمي وأثره على التطوير الوظيفي: تقديم الدور الوسيط للبنية التحتية التكنولوجية في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك. مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (25)، العدد (4).

غراب سارة، محمد بريكي. (2024). التحول الرقمي أداة لتحقيق ابعاد التنمية المستدامة. ميلة: المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف.

مبروكة كريم محمد. (2024). الاطار المفاهيمي لمصطلح التحول الرقمي. مجلة البحث في العلوم الانسانية والمعرفية، المجلد 1، العدد 7.