

أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية: دراسة تطبيقية على شركات التأمين في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب /

مهند عبدالعزيز المقهوي

الرقم الجامعي /

232001986

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026

جدول المحتويات

1.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....	3
1.1.	المقدمة	4
1.2.	مشكلة الدراسة	6
1.2.1.	فجوات على المستوى النظري:.....	6
1.2.2.	فجوات على المستوى التطبيقي:.....	7
1.3.	أهمية الدراسة	8
1.3.1.	على المستوى النظري:.....	8
1.3.2.	على المستوى التطبيقي:.....	8
1.4.	أسئلة الدراسة:.....	9
1.5.	أهداف الدراسة:.....	10
1.6.	فرضيات الدراسة	11
1.7.	نموذج الدراسة	12
1.8.	منهجية الدراسة	12
1.9.	الدراسة الميدانية	15
1.10.	مخطط المشروع المقترح	17
2.	الفصل الثاني: الدراسات السابقة	19
2.1.	المقدمة:.....	20
2.2.	المتغيرات المستقلة:.....	22
2.3.	المتغير التابع:	23
2.4.	العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:	24
2.5.	الخاتمة:	25
26.	المراجع:.....	

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية بفعل الثورة الرقمية المتسارعة التي أعادت تشكيل بيئة الأعمال، وأنماط الإدارة، وآليات تقديم الخدمات في مختلف القطاعات الاقتصادية. وقد أسهمت التقنيات الناشئة مثل الحوسبة السحابية، وتحليل البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، وسلاسل الكتل في إحداث نقلة نوعية في أساليب إدارة العمليات وصنع القرار، الأمر الذي انعكس بصورة مباشرة على ممارسات إدارة المشاريع، بوصفها الإطار المنهجي الذي تعتمد عليه المؤسسات في تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. وفي هذا السياق، برز مفهوم التحول الرقمي كأحد المرتكزات الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات لتعزيز قدرتها التنافسية وتحسين كفاءة الأداء المؤسسي، خاصة في القطاعات التي تتسم بشدة المنافسة وسرعة التغير، مثل قطاع التأمين (Reis، 2023).

وتُعد إدارة المشاريع من أهم الأدوات الإدارية التي تُمكن المؤسسات من تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى مبادرات عملية قابلة للتنفيذ، من خلال تخطيط الموارد، وضبط الجداول الزمنية، وإدارة المخاطر، وضمان جودة المخرجات. ومع تطور البيئات الرقمية، لم يعد من الممكن الاعتماد على الأساليب التقليدية في إدارة المشاريع، بل أصبح من الضروري تبني حلول رقمية متكاملة تدعم التخطيط والمتابعة والتقييم في الوقت الحقيقي، وتعزز من الشفافية والتكامل بين فرق العمل. وقد أكدت الأدبيات الإدارية الصادرة عن مؤسسات عالمية مثل Project Management Institute على أهمية دمج التقنيات الرقمية في عمليات إدارة المشاريع لرفع معدلات النجاح وتقليل نسب التعثر، خاصة في المشاريع التقنية التي تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر (Stoumpos، 2023).

وفي المملكة العربية السعودية، يتعزز هذا التوجه في ظل التحولات الاقتصادية والتنظيمية التي تشهدها البلاد ضمن إطار رؤية السعودية 2030، والتي تضع التحول الرقمي في مقدمة أولوياتها لتحقيق التنمية المستدامة وتنويع مصادر الدخل وتعزيز كفاءة القطاعين العام والخاص. وقد انعكس هذا التوجه على مختلف القطاعات، ومن أبرزها قطاع التأمين، الذي يُعد أحد الركائز الأساسية في دعم الاستقرار المالي وتوفير الحماية للأفراد والمؤسسات. ويخضع هذا القطاع لإشراف وتنظيم البنك المركزي السعودي، الذي يدعم مبادرات التحول الرقمي والابتكار التقني لضمان رفع مستوى الكفاءة التشغيلية وتحسين جودة الخدمات التأمينية (Yaqub، 2023).

ويواجه قطاع التأمين في المملكة تحديات متزايدة تتمثل في ارتفاع توقعات العملاء، واشتداد المنافسة، وتسارع التغيرات التقنية، فضلاً عن متطلبات الامتثال التنظيمي. وفي هذا الإطار، تمثل المشاريع التقنية—مثل تطوير أنظمة إدارة المطالبات، ومنصات التأمين الرقمية، وحلول تحليل البيانات—محوراً أساسياً في مساعي شركات التأمين لتعزيز أدائها وتحسين تجربتها الرقمية. غير أن نجاح هذه المشاريع يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة إدارة مراحلها المختلفة، من التخطيط وحتى الإغلاق، وهو ما يبرز أهمية دراسة أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع على كفاءة تنفيذ هذه المشاريع داخل البيئة التنظيمية لشركات التأمين (Mutoni، 2025).

ويُقصد بالتحول الرقمي في إدارة المشاريع توظيف التقنيات الرقمية والأدوات الذكية في مختلف عمليات إدارة المشروع، بما يشمل إدارة النطاق، والوقت، والتكلفة، والجودة، والموارد البشرية، والاتصال، والمخاطر، والمشتريات، وأصحاب المصلحة. ويُتوقع أن يسهم هذا التوظيف في تحسين دقة التنبؤات، وتسريع عمليات اتخاذ القرار، وتعزيز التعاون بين الفرق متعددة التخصصات، وتقليل الأخطاء التشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة التنفيذ من حيث الالتزام بالجدول الزمني والميزانية وتحقيق الأهداف المرجوة (Mani، 2024).

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين مستوى تبني التحول الرقمي في إدارة المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين في المملكة العربية السعودية، من خلال تحليل الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية المؤثرة في هذه العلاقة. كما تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية تتمثل في محدودية الدراسات التطبيقية التي تناولت هذا الموضوع في البيئة السعودية، رغم الأهمية المتزايدة للتحول الرقمي في دعم تنافسية القطاع المالي (Al-Ramahi، 2026).

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية؛ فمن الناحية النظرية، تسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة المشاريع والتحول الرقمي ضمن سياق قطاع التأمين، ومن الناحية التطبيقية، تقدم نتائج وتوصيات يمكن أن تدعم صناع القرار ومديري المشاريع في شركات التأمين السعودية في تبني ممارسات رقمية أكثر فاعلية، بما يعزز من كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للقطاع في ظل البيئة الرقمية المتسارعة.

1.2. مشكلة الدراسة

تنبع مشكلة الدراسة من التباين الملحوظ بين التوسع المتسارع في تبني مبادرات التحول الرقمي داخل شركات التأمين في المملكة العربية السعودية، وبين مستويات كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية التي تتفاوت من شركة إلى أخرى من حيث الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. فعلى الرغم من تبني العديد من الشركات لأنظمة رقمية متقدمة، ومنصات إلكترونية لإدارة العمليات التأمينية، وأدوات رقمية لإدارة المشاريع، إلا أن ذلك لا ينعكس دائماً بصورة مباشرة أو متسقة على رفع كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية، بل قد تظهر تحديات تتعلق بمقاومة التغيير، وضعف التكامل بين الأنظمة، وقصور المهارات الرقمية لدى فرق العمل، أو غياب إطار حوكمة واضح لإدارة التحول الرقمي.

وتزداد أهمية هذه الإشكالية في ظل التوجه الاستراتيجي الوطني نحو التحول الرقمي ضمن إطار رؤية السعودية 2030، التي جعلت من الرقمنة والابتكار ركيزة أساسية لتعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني. كما أن قطاع التأمين يخضع لإشراف وتنظيم البنك المركزي السعودي، الذي يشجع على تطوير البنية التقنية ورفع كفاءة العمليات، مما يضع شركات التأمين أمام تحدٍ مزدوج يتمثل في الامتثال التنظيمي من جهة، وتحقيق كفاءة تنفيذية عالية لمشاريعها التقنية من جهة أخرى. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس حول مدى تأثير مستوى تبني التحول الرقمي في ممارسات إدارة المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين السعودية، وما الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية التي تفسر هذا التأثير (Aldaarmi, 2025).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع في سياق قطاع التأمين، خاصة في البيئات العربية والخليجية. فعلى الرغم من وجود أدبيات واسعة حول التحول الرقمي كمدخل استراتيجي للتغيير المؤسسي، وأخرى حول عوامل نجاح إدارة المشاريع وفقاً للمعايير المهنية التي تروج لها جهات دولية مثل Project Management Institute، إلا أن التكامل بين هذين الحقلين المعرفيين لا يزال محدوداً من حيث بناء نماذج تفسيرية توضح كيف يؤثر تبني الأدوات الرقمية، وثقافة الابتكار، والبنية التحتية التقنية، في مؤشرات كفاءة تنفيذ المشاريع.

كما أن معظم الدراسات السابقة ركزت إما على قياس نضج التحول الرقمي على مستوى المنظمة ككل، أو على تحليل نجاح المشاريع التقنية بمعزل عن درجة الرقمنة في ممارسات إدارتها، دون الربط المنهجي بين المتغيرين ضمن إطار سببي واضح. إضافة إلى ذلك، فإن الكثير من البحوث اعتمدت على نماذج نظرية مطبقة في بيئات غربية ذات خصائص تنظيمية وثقافية مختلفة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها على السياق السعودي الذي يتميز بخصوصية تنظيمية وتشريعية وثقافية. ومن هنا تبرز الحاجة إلى تطوير إطار نظري تكاملي يربط بين أبعاد التحول الرقمي (التقنية، والتنظيمية، والبشرية) ومؤشرات كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية، في ضوء خصائص قطاع التأمين السعودي (Al-Hajri، 2024).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

على المستوى التطبيقي، تتجلى الفجوة في وجود تفاوت عملي بين حجم الاستثمارات التقنية التي تضخها شركات التأمين في مشاريع التحول الرقمي، وبين النتائج الفعلية المتحققة من حيث تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة تنفيذ المشاريع. فكثير من المبادرات الرقمية قد تُنفذ دون وجود مؤشرات أداء واضحة تقيس أثرها على كفاءة إدارة المشروع، أو دون إعادة هندسة شاملة للعمليات والإجراءات بما يتلاءم مع البيئة الرقمية الجديدة، مما يؤدي إلى استمرار الممارسات التقليدية داخل إطار تقني حديث.

كما أن بعض الشركات قد تعتمد أدوات رقمية لإدارة المشاريع—مثل أنظمة التخطيط والمتابعة الإلكترونية—دون تطوير القدرات البشرية المصاحبة أو ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للتحول، الأمر الذي يقلل من العائد المتوقع على الاستثمار الرقمي. ويُضاف إلى ذلك محدودية الدراسات الميدانية التي تقدم بيانات تطبيقية من واقع شركات التأمين السعودية حول طبيعة التحديات التي تواجه مديري المشاريع أثناء دمج التقنيات الرقمية في عمليات الإدارة، ومدى انعكاس ذلك على الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق والجودة.

تسعى هذه الدراسة إلى سد هذه الفجوات التطبيقية من خلال تقديم تحليل ميداني يستند إلى بيانات واقعية من شركات التأمين في المملكة، بهدف تحديد مستوى تبني التحول الرقمي في إدارة المشاريع، وقياس أثره على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية، وصولاً إلى تقديم توصيات عملية يمكن أن تساهم في تعزيز فعالية إدارة المشاريع الرقمية، ودعم تنافسية القطاع في بيئة تتسم بالتغير المتسارع والتطور التقني المستمر (Khan، 2026).

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى بناء إطار تحليلي يدمج بين حقلين معرفيين متداخلين وهما التحول الرقمي وإدارة المشاريع، في سياق تطبيقي يتمثل في قطاع التأمين السعودي. فعلى الرغم من كثرة الأدبيات التي تناولت التحول الرقمي بوصفه استراتيجية مؤسسية شاملة، وكذلك الدراسات التي عالجت عوامل نجاح إدارة المشاريع وفق المعايير المهنية الصادرة عن جهات عالمية مثل Project Management Institute، إلا أن الربط المهني بين درجة نضج التحول الرقمي داخل المنظمة ومستوى كفاءة تنفيذ مشاريعها التقنية لا يزال محدوداً، خصوصاً في البيئات النامية والاقتصادات التحويلية. ومن هنا تسهم هذه الدراسة في سد فجوة معرفية من خلال تطوير نموذج يفسر طبيعة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي (التقنية، والتنظيمية، والبشرية) ومؤشرات كفاءة تنفيذ المشاريع (الوقت، والتكلفة، والجودة، ورضا أصحاب المصلحة)، بما يعزز الفهم النظري للتأثيرات المتبادلة بين الرقمنة وممارسات إدارة المشاريع.

كما تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من تركيزها على قطاع التأمين في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع يتمتع بخصوصية تنظيمية وإشرافية في ظل التحولات الوطنية المرتبطة ببرنامج رؤية السعودية 2030، التي جعلت من التحول الرقمي محوراً استراتيجياً لإعادة هيكلة القطاعات الاقتصادية وتعزيز كفاءتها. وعليه، فإن النتائج المتوقعة للدراسة يمكن أن تسهم في إثراء الأدبيات العربية في مجال الإدارة الرقمية، وتوفير أساس علمي لدراسات مستقبلية تتناول قطاعات مالية أخرى، أو تقارن بين بيئات تنظيمية مختلفة، بما يعزز من تراكم المعرفة العلمية في هذا المجال الحيوي (Alnasser، 2024).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتجلى الأهمية التطبيقية للدراسة في قدرتها على تقديم مؤشرات عملية لصناع القرار ومديري المشاريع في شركات التأمين السعودية حول كيفية توظيف التحول الرقمي لتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية. ففي ظل التوسع في إطلاق المبادرات الرقمية—مثل تطوير المنصات الإلكترونية، وأنظمة إدارة المطالبات، وحلول تحليل البيانات—تحتاج الشركات إلى فهم دقيق للعوامل التي تجعل الاستثمار في التقنيات الرقمية ينعكس فعلياً على تحسين الأداء التنفيذي للمشاريع، بدلاً من أن يظل مجرد تحديث تقني شكلي. ومن خلال تحليل الواقع الميداني، يمكن للدراسة أن تحدد نقاط القوة والقصور في ممارسات

إدارة المشاريع الرقمية، وأن تقدم توصيات عملية لتحسين التكامل بين الأنظمة، وتطوير مهارات الفرق، وتعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي.

يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في دعم الجهات التنظيمية والإشرافية، وفي مقدمتها البنك المركزي السعودي، في صياغة توجهات وسياسات تشجع على رفع نضج إدارة المشاريع الرقمية داخل شركات التأمين، بما يعزز الاستقرار المالي وجودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما تساعد الدراسة إدارات الموارد البشرية والتطوير المؤسسي في تصميم برامج تدريبية تستهدف تنمية الكفاءات الرقمية لمديري المشاريع، وربط مؤشرات الأداء الاستراتيجية بمستوى التحول الرقمي، الأمر الذي يسهم في رفع القدرة التنافسية للشركات وتحقيق الاستدامة في بيئة تتسم بسرعة التغير والتطور التقني المستمر (Mohammed، 2024).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

- ما أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين في المملكة العربية السعودية؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تبني التحول الرقمي في ممارسات إدارة المشاريع داخل شركات التأمين في المملكة العربية السعودية؟
2. ما مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين من حيث الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة؟
3. ما طبيعة العلاقة بين الأبعاد التقنية للتحول الرقمي (مثل استخدام الأنظمة الرقمية وأدوات إدارة المشاريع الإلكترونية) وكفاءة تنفيذ المشاريع التقنية؟
4. ما أثر الأبعاد التنظيمية للتحول الرقمي (مثل القيادة الداعمة، وثقافة الابتكار، وهيكل الحوكمة الرقمية) على تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية؟

5. إلى أي مدى تسهم الأبعاد البشرية للتحويل الرقمي (مثل المهارات الرقمية، والتدريب، وإدارة التغيير) في تعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين السعودية؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

- التعرف على أثر التحويل الرقمي في إدارة المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين في المملكة العربية السعودية.

👉 الأهداف الفرعية:

1. قياس مستوى تبني التحويل الرقمي في ممارسات إدارة المشاريع داخل شركات التأمين السعودية، من حيث استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية وتكامل الأنظمة.
2. تقييم مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين من حيث الالتزام بالوقت، وضبط التكاليف، وجودة الأداء، ورضا أصحاب المصلحة.
3. تحليل أثر الأبعاد التقنية للتحويل الرقمي (مثل أنظمة إدارة المشاريع الرقمية، والحوسبة السحابية، وتحليل البيانات) على تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية.
4. دراسة تأثير الأبعاد التنظيمية للتحويل الرقمي (مثل دعم الإدارة العليا، وثقافة الابتكار، وحوكمة تقنية المعلومات) في تعزيز فعالية إدارة المشاريع التقنية.
5. تحديد دور الأبعاد البشرية للتحويل الرقمي (مثل الكفاءات الرقمية، والتدريب، وإدارة التغيير) في رفع مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية داخل شركات التأمين السعودية.

1.6. فرضيات الدراسة

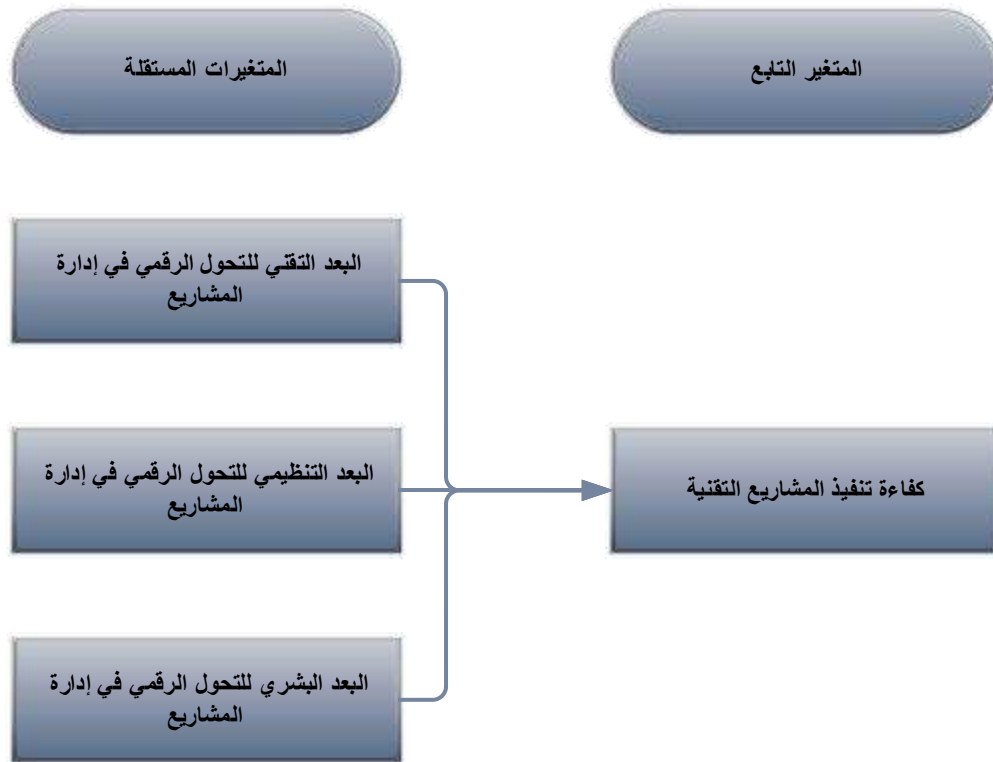
☞ الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي في إدارة المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين في المملكة العربية السعودية.

☞ الفرضيات الفرعية:

1. وجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التقنية للتحول الرقمي في إدارة المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين السعودية.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد التنظيمية للتحول الرقمي في إدارة المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين السعودية.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأبعاد البشرية للتحول الرقمي في إدارة المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين السعودية.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أدوات وأنظمة إدارة المشاريع الرقمية في تحسين الالتزام بالجدول الزمني وضبط تكاليف المشاريع التقنية.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدعم الإدارة العليا وثقافة الابتكار وإدارة التغيير في تعزيز جودة مخرجات المشاريع التقنية ورضا أصحاب المصلحة.

1.7. نموذج الدارسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدارسة

تعتمد هذه الدارسة على المنهجية الكمية بوصفها المدخل العلمي الأنسب لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقات السببية بين متغيرات الدارسة، والمتمثلة في أبعاد التحويل الرقمي في إدارة المشاريع (التقني، والتنظيمي، والبشري) وكفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين في المملكة العربية السعودية. ويستند اختيار المنهج الكمي إلى طبيعة الدارسة التي تهدف إلى قياس درجة الارتباط والتأثير بين المتغيرات بصورة موضوعية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يتيح تعميم النتائج على مجتمع الدارسة في ضوء الأسس العلمية المعتمدة في البحث الإداري.

- نوع الدراسة وتصميمها البحثي

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية ذات الطابع التفسيري، حيث تسعى إلى وصف واقع التحول الرقمي في إدارة المشاريع داخل شركات التأمين السعودية، وتحليل أثره على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية. ويعتمد التصميم البحثي على أسلوب الدراسة المقطعية (Cross-Sectional Design)، إذ يتم جمع البيانات في فترة زمنية محددة من أفراد العينة، بهدف تحليل العلاقات بين المتغيرات في ضوء الفرضيات المطروحة.

ويتميز هذا التصميم بملاءمته للدراسات التي تهدف إلى قياس الاتجاهات والآراء والممارسات في بيئة تنظيمية محددة، مع إمكانية استخدام أدوات إحصائية متقدمة لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، مثل تحليل الانحدار المتعدد واختبارات الارتباط.

- مجتمع الدراسة وعينتها

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في شركات التأمين في المملكة العربية السعودية ممن لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة وتنفيذ المشاريع التقنية، مثل مديري المشاريع، وأعضاء فرق المشاريع، ومديري تقنية المعلومات، ومسؤولي التحول الرقمي، والقيادات الإدارية ذات الصلة. ويُعد اختيار هذا المجتمع مبرراً علمياً نظراً لكونه الأكثر دراية بواقع التحول الرقمي وممارسات إدارة المشاريع داخل شركاتهم.

أما عينة الدراسة، فيتم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية أو العينة العشوائية البسيطة - بحسب حجم المجتمع وإمكانية الوصول إليه - لضمان تمثيل مختلف الفئات الوظيفية داخل الشركات. ويُراعى في تحديد حجم العينة تحقيق الحد الأدنى المقبول إحصائياً لضمان دقة النتائج وإمكانية تعميمها.

- أداة جمع البيانات

تعتمد الدراسة على الاستبانة (الاستبيان) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها للدراسات الكمية التي تهدف إلى قياس الاتجاهات والآراء بصورة معيارية قابلة للتحليل الإحصائي. ويتم تصميم الاستبانة بالاعتماد على مقياس "ليكرت" الخماسي

لقياس درجة موافقة أفراد العينة على عبارات تقيس أبعاد التحول الرقمي الثلاثة، إضافة إلى عبارات تقيس مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية.

وتتكون الاستبانة من عدة محاور رئيسية، تشمل:

- محور البعد التقني للتحول الرقمي.
- محور البعد التنظيمي للتحول الرقمي.
- محور البعد البشري للتحول الرقمي.
- محور كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية.

ويتم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وإدارة المشاريع وتقنية المعلومات للتأكد من صدقها الظاهري ومناسبتها لأهداف الدراسة، كما يتم إجراء اختبار أولي (Pilot Study) للتحقق من وضوح العبارات.

- صدق وثبات الأداة

يتم التحقق من صدق الأداة من خلال الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، وذلك عبر تحليل معاملات الارتباط بين العبارات وأبعادها، إضافة إلى استخدام التحليل العاملي الاستكشافي عند الحاجة. أما الثبات، فيُقاس باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من اتساق إجابات أفراد العينة على فقرات كل محور. ويُعد معامل الثبات المقبول عادة ما يزيد عن (0.70)، بما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي.

- أساليب التحليل الإحصائي

بعد جمع البيانات، يتم إدخالها وتحليلها باستخدام أحد البرامج الإحصائية المتخصصة مثل (SPSS) أو ما يماثله، حيث تُستخدم الإحصاءات الوصفية (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية) لوصف خصائص العينة ومستوى المتغيرات. كما تُستخدم الإحصاءات الاستدلالية لاختبار الفرضيات، مثل:

- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
 - تحليل الانحدار الخطي المتعدد لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
 - اختبار (T-Test) أو تحليل التباين (ANOVA) عند الحاجة لدراسة الفروق بين المجموعات.
- ويتم تفسير النتائج في ضوء مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد (عادة 0.05)، لتحديد قبول أو رفض الفرضيات.

- مبررات اختيار المنهج الكمي

يرجع اختيار المنهج الكمي في هذه الدراسة إلى رغبة الباحث في الوصول إلى نتائج موضوعية قابلة للقياس والتعميم، واختبار العلاقات السببية بين المتغيرات بطريقة إحصائية دقيقة. كما يتيح هذا المنهج بناء نموذج تفسيري يعتمد على بيانات رقمية موثوقة، مما يعزز من قوة الاستنتاجات ويسهم في تقديم توصيات عملية مبنية على أدلة كمية واضحة. وبذلك، تمثل المنهجية الكمية إطاراً علمياً مناسباً لتحقيق أهداف الدراسة، واختبار فرضياتها، والوصول إلى نتائج دقيقة تسهم في تفسير أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين بالمملكة العربية السعودية.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، حيث تهدف إلى اختبار الفرضيات المطروحة وتحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي في إدارة المشاريع وكفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين في المملكة العربية السعودية، استناداً إلى بيانات واقعية يتم جمعها من الميدان. وتُعد الدراسة الميدانية أداة أساسية للتحقق من الإطار النظري المقترح، وقياس مدى انطباقه على البيئة التنظيمية الفعلية لشركات التأمين، في ظل التوجهات الوطنية نحو الرقمنة ضمن سياق التحولات الاقتصادية الشاملة.

انطلقت الدراسة الميدانية من تحديد مجتمع الدراسة المتمثل في العاملين في شركات التأمين السعودية ممن يرتبط عملهم بإدارة المشاريع التقنية أو الإشراف عليها، مثل مديري المشاريع، ومديري تقنية المعلومات، ومسؤولي التحول الرقمي، وأعضاء فرق المشاريع. ويستند اختيار هذا المجتمع إلى كونه الأكثر قدرة على تقييم مستوى التحول الرقمي في ممارسات إدارة المشاريع، والحكم على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية من واقع الخبرة العملية. وتم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة ممثلة من هذا المجتمع، بما يضمن تنوع الخصائص الوظيفية والخبرات المهنية داخل الشركات.

وقد صُممت أداة الدراسة بطريقة منهجية لقياس المتغيرات الرئيسية، حيث تضمن الجزء الأول منها بيانات ديموغرافية ووظيفية عن أفراد العينة، مثل سنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، والمؤهل العلمي، بينما اشتمل الجزء الثاني على عبارات

تقيس أبعاد التحول الرقمي الثلاثة (التقني، والتنظيمي، والبشري)، في حين خُصص الجزء الثالث لقياس مستوى كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية وفق مؤشرات محددة تشمل الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة. وقد تم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي لتحديد درجة الموافقة، بما يتيح تحويل الاتجاهات والآراء إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

وبعد جمع الاستبانات، خضعت البيانات لعمليات تدقيق وترميز، تمهيداً لإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المعتمد لتحليلها. واشتملت المعالجة الإحصائية على استخدام الإحصاءات الوصفية لتحليل خصائص العينة ومستويات المتغيرات، إضافة إلى الإحصاءات الاستدلالية لاختبار الفرضيات وقياس قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وقد أُخذ في الاعتبار مستوى الدلالة الإحصائية المعتمد لتحديد مدى معنوية النتائج، بما يعزز من دقة الاستنتاجات المستخلصة من الدراسة.

كما راعت الدراسة الميدانية الجوانب الأخلاقية للبحث العلمي، حيث تم التأكيد على سرية المعلومات المقدمة من المشاركين، واستخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط، وعدم الإفصاح عن أي معلومات قد تكشف هوية الأفراد أو الشركات. وقد ساعد هذا الإجراء في تعزيز مصداقية الإجابات وموضوعيتها، نظراً لشعور المشاركين بالاطمئنان إلى سرية مشاركتهم.

وتكتسب الدراسة الميدانية أهميتها من كونها تعكس الواقع الفعلي لممارسات إدارة المشاريع في شركات التأمين السعودية، في ظل الإشراف التنظيمي الذي يضطلع به البنك المركزي السعودي، والتوجهات الاستراتيجية الوطنية المرتبطة ببرنامج رؤية السعودية 2030، الذي يدعم التحول الرقمي في مختلف القطاعات الاقتصادية. ومن خلال تحليل البيانات الميدانية، تسعى الدراسة إلى تقديم نتائج علمية دقيقة يمكن الاستناد إليها في تطوير ممارسات إدارة المشاريع الرقمية، وتعزيز كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية بما يتواءم مع متطلبات البيئة التنظيمية والتنافسية في المملكة العربية السعودية.

1.10. مخطط المشروع المقترح

(م)	المرحلة	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	اختيار موضوع البحث	تحديد مشكلة البحث وصياغة أهداف الدراسة بدقة	أسبوعان	وضوح موضوع الدراسة وتحديد الأهداف الرئيسية بدقة
2	مراجعة الأدبيات	تحليل الدراسات السابقة والأبحاث المتعلقة بالموضوع	3 أسابيع	تأسيس قاعدة معرفية قوية وتحديد الفجوات البحثية
3	بناء الإطار النظري	تطوير النموذج المفاهيمي وتحديد الفرضيات والمتغيرات الأساسية	أسبوعان	إعداد إطار نظري متكامل يدعم توجهات البحث
4	تصميم أدوات البحث	إعداد استمارة جمع البيانات ومراجعتها من قبل الخبراء	أسبوعان	استمارة دقيقة وموثوقة لجمع المعلومات
5	اختبار الأداة	إجراء اختبار أولي للاستبانة للتحقق من جودتها	أسبوع	التأكد من وضوح الأسئلة وصلاحية الأداة لجمع البيانات
6	جمع البيانات	توزيع الاستبانة على العينة المستهدفة وجمعها	3 أسابيع	الحصول على بيانات ميدانية شاملة وجاهزة للتحليل
7	معالجة البيانات	تحليل البيانات باستخدام البرامج الإحصائية مثل SPSS	أسبوعان	نتائج كمية واضحة تدعم أو تدحض الفرضيات
8	مناقشة النتائج	تفسير النتائج وربطها بالأطر النظرية والتطبيقية	أسبوع	فهم عميق لتأثير المتغيرات وتقييم الأثر الحقيقي
9	إعداد التوصيات	صياغة توصيات عملية مبنية على نتائج الدراسة	أسبوع	اقتراح حلول قابلة للتطبيق لتحسين جودة الخدمات
10	كتابة التقرير النهائي	إعداد التقرير العلمي الشامل لكافة مراحل البحث	أسبوعان	تقرير متكامل يعكس كافة مراحل البحث ونتائجه

11	مراجعة وتدقيق	تدقيق محتوى التقرير لغويًا وعلميًا	أسبوع	تقرير نهائي خالٍ من الأخطاء وجاهز للتسليم
12	تقديم الدراسة	عرض ومناقشة الدراسة أمام اللجنة أو الجهات المختصة	حسب الجدول	الحصول على تقييم شامل وتعزيز النتائج النهائية

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يأتي هذا الفصل في إطار استكمال البناء العلمي للدراسة، حيث ينتقل من التأصيل العام لموضوع البحث وإشكاليته وتساؤلاته وفرضياته، إلى المعالجة النظرية المتعمقة لمتغيرات الدراسة وتحليل أبعادها المفاهيمية والنظرية. ويُعد هذا الفصل حجر الزاوية في ترسيخ الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة، إذ يسعى إلى تقديم عرض منهجي متكامل للإطار المفاهيمي الذي يحكم العلاقة بين المتغيرات محل البحث، وتوضيح الخلفيات النظرية والنماذج التفسيرية التي تناولتها الأدبيات ذات الصلة في مجال الإدارة والتحول الرقمي وإدارة المشاريع.

ويركز هذا الفصل على تحليل متغيرات الدراسة من حيث تعريفها المفاهيمي والإجرائي، واستعراض أهم النظريات والنماذج التي فسّرت أبعادها ومحدداتها، إضافة إلى عرض أبرز الدراسات السابقة التي تناولت كل متغير على حدة، أو بحثت في طبيعة العلاقة بينهما في سياقات تنظيمية مختلفة. كما يتضمن مناقشة معمقة لأبعاد كل متغير، والعوامل المؤثرة فيه، ومؤشرات قياسه، بما يساهم في بناء تصور نظري واضح يمهد للمعالجة الميدانية اللاحقة.

ولا يقتصر دور هذا الفصل على مجرد العرض الوصفي للمفاهيم، بل يتجاوز ذلك إلى التحليل النقدي والمقارن للأدبيات، بهدف الكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما يسعى الفصل إلى إبراز طبيعة العلاقة المتوقعة بين المتغيرات في ضوء الأسس النظرية، وتوضيح المنطق العلمي الذي استندت إليه فرضيات الدراسة، بما يعزز من اتساقها الداخلي ويمنحها قوة تفسيرية أكبر.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه يمثل الإطار المرجعي الذي تُبنى عليه أدوات القياس والتحليل الإحصائي في الدراسة الميدانية؛ إذ إن وضوح المفاهيم وتحديد أبعادها بدقة يساهمان في تطوير أداة بحثية أكثر صدقاً وثباتاً، كما يساعدان في تفسير النتائج لاحقاً تفسيراً علمياً منسجماً مع الخلفية النظرية. إضافة إلى ذلك، فإن عرض العلاقة بين المتغيرات في سياق نظري متكامل يتيح فهماً أعمق لطبيعة التأثيرات المتبادلة بينها، ويُظهر كيف يمكن للمدخلات التنظيمية والتقنية والبشرية أن تنعكس على مخرجات الأداء التنفيذي للمشاريع.

إن هذا الفصل يشكل حلقة وصل أساسية بين الجانب النظري والجانب التطبيقي في الدراسة، ويؤدي دوراً محورياً في ترسيخ الأساس العلمي للتحليل اللاحق، من خلال تقديم معالجة شاملة ومتراصة لمتغيرات الدراسة والعلاقة بينها، بما يعزز من القيمة العلمية والعملية للبحث، ويدعم أهدافه في تفسير الظاهرة محل الدراسة تفسيراً موضوعياً ومنهجياً دقيقاً.

2.2. المتغيرات المستقلة:

1. البعد التقني للتحويل الرقمي في إدارة المشاريع

يشير البعد التقني إلى مدى تبني واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في عمليات إدارة المشاريع، مثل أنظمة إدارة المشاريع الإلكترونية، والحوسبة السحابية، وأدوات تحليل البيانات، ومنصات التعاون الرقمي، ولوحات المتابعة اللحظية (Dashboards). ويعكس هذا البعد مستوى التكامل بين الأنظمة، وسرعة تدفق المعلومات، ودقة التقارير، وقدرة الإدارة على اتخاذ قرارات مستندة إلى بيانات آنية.

إن توظيف هذه التقنيات يساهم في تحسين التخطيط، وتعزيز الرقابة، والتنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها، وتقليل الأخطاء الناتجة عن العمليات اليدوية، مما يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة التشغيلية. كما أن اعتماد المعايير المهنية الحديثة في إدارة المشاريع، كما تروج لها جهات دولية مثل Project Management Institute، أصبح يرتبط ارتباطاً وثيقاً باستخدام الأدوات الرقمية الداعمة لعمليات الإدارة والمتابعة. وبالتالي، فإن ارتفاع مستوى النضج التقني في إدارة المشاريع يُتوقع أن يكون له أثر مباشر وإيجابي على كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية (Cosa، 2024).

2. البعد التنظيمي للتحويل الرقمي في إدارة المشاريع

يتمثل البعد التنظيمي في البيئة المؤسسية التي تحتضن التحويل الرقمي، ويشمل دعم الإدارة العليا، ووضوح الرؤية الاستراتيجية للتحويل، ووجود هيكل حوكمة رقمي، وسياسات وإجراءات مرنة تدعم الابتكار والتغيير. كما يتضمن هذا البعد مدى مواءمة الاستراتيجية الرقمية مع الأهداف العامة للشركة، ومدى تكامل إدارة المشاريع مع الاستراتيجية المؤسسية. ويُعد الدعم القيادي عاملاً حاسماً في نجاح التحويل الرقمي، إذ يساهم في توفير الموارد اللازمة، وتعزيز ثقافة التغيير، وتقليل مقاومة الموظفين. وفي ظل التوجه الوطني نحو الرقمنة ضمن إطار رؤية السعودية 2030، أصبحت شركات التأمين مطالبة بمواءمة استراتيجياتها مع التحويل الرقمي الوطني، مما يفرض ضرورة وجود بنية تنظيمية داعمة لإدارة المشاريع الرقمية بكفاءة. وكلما اتسمت البيئة التنظيمية بالوضوح والمرونة والدعم الاستراتيجي، زادت احتمالية نجاح تنفيذ المشاريع التقنية وتحقيق أهدافها (Chen، 2025).

3. البعد البشري للتحويل الرقمي في إدارة المشاريع

يركز البعد البشري على الكفاءات والمهارات الرقمية لدى مديري المشاريع وأعضاء فرق العمل، ومدى توفر برامج تدريبية متخصصة، إضافة إلى فعالية إدارة التغيير داخل المنظمة. فالتحول الرقمي لا يقتصر على إدخال تقنيات جديدة، بل يتطلب تغييراً في الثقافة التنظيمية وأنماط التفكير وأساليب العمل.

وتُعد المهارات الرقمية والتحليلية، والقدرة على استخدام أدوات إدارة المشاريع الإلكترونية، والتعامل مع البيانات، من العوامل الحاسمة في تحقيق الاستفادة القصوى من التقنيات المتاحة. كما أن إدارة التغيير تمثل عنصراً محورياً لتقليل مقاومة التحول وتعزيز تقبل الموظفين للممارسات الجديدة. ومن ثم، فإن ارتفاع مستوى الجاهزية البشرية والتحفيز والتدريب المستمر يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية من خلال تحسين الأداء الفردي والجماعي وتقليل الأخطاء وزيادة الإنتاجية (Intan, 2024).

2.3. المتغير التابع:

- كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية

يُقصد بكفاءة تنفيذ المشاريع التقنية مدى قدرة شركات التأمين على إنجاز مشاريعها التقنية وفق الأهداف المخططة، من حيث الالتزام بالجدول الزمني المحدد، وعدم تجاوز الميزانية المعتمدة، وتحقيق مستوى الجودة المطلوب، إضافة إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. وتمثل الكفاءة في هذا السياق مقياساً لمدى نجاح إدارة المشروع في توظيف الموارد المتاحة بصورة مثلى لتحقيق النتائج المرجوة.

وتكتسب كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية أهمية خاصة في قطاع التأمين، نظراً لاعتماد الشركات المتزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات الأساسية مثل الاكتتاب، وإدارة المطالبات، وخدمة العملاء، وتحليل المخاطر. كما أن البيئة التنظيمية التي يشرف عليها البنك المركزي السعودي تفرض معايير دقيقة تتعلق بالامتثال والحوكمة وإدارة المخاطر، مما يجعل أي تعثر في

تنفيذ المشاريع التقنية ذا آثار تشغيلية ومالية وتنظيمية مباشرة. وعليه، فإن تحسين كفاءة التنفيذ يمثل هدفاً استراتيجياً ينعكس على القدرة التنافسية والاستدامة المؤسسية (Lanfranchi، 2021).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

يفترض نموذج الدراسة وجود علاقة تأثير مباشرة بين أبعاد التحول الرقمي الثلاثة (التقني، والتنظيمي، والبشري) وبين كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية. حيث يُتوقع أن يسهم البعد التقني في توفير الأدوات والبنية التحتية الرقمية التي تعزز التخطيط والمتابعة والتحكم، في حين يوفر البعد التنظيمي البيئة الداعمة والحوكمة اللازمة لتفعيل هذه الأدوات ضمن إطار استراتيجي واضح، بينما يضمن البعد البشري القدرة على الاستخدام الفعال للتقنيات وتطبيقها بكفاءة.

وتتكامل هذه الأبعاد فيما بينها بصورة تفاعلية؛ فالتقنية دون دعم تنظيمي أو جاهزية بشرية قد لا تحقق النتائج المرجوة، كما أن الكفاءات البشرية دون أدوات رقمية متقدمة قد تحد من إمكانات التطوير. ومن ثم، فإن تحقيق مستوى مرتفع من كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية في شركات التأمين السعودية يتطلب تكاملاً بين هذه الأبعاد الثلاثة ضمن نموذج شمولي يعكس النضج الرقمي المؤسسي، ويترجم التحول الرقمي إلى نتائج تنفيذية ملموسة.

2.5. الخاتمة:

ختم الفصل الثاني من الدراسة بتقديم عرض متكامل وشامل للإطار النظري الذي يفسر طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال التركيز على الجوانب المفاهيمية والنظرية لكل متغير، دون ذكر أسماء المتغيرات بشكل مباشر، ما سمح بطرح المفاهيم بشكل أكثر تجريدية وتحليلية، مع إبراز أبعادها المختلفة وتأثيراتها المحتملة على الأداء المؤسسي والتنفيذي. وقد سعى الفصل إلى تقديم تحليل معمق للمعايير والنظريات والنماذج العلمية التي تناولت كل جانب من جوانب الدراسة، وكذلك استعراض الأدبيات السابقة التي ركزت على العلاقة بين المدخلات المؤسسية والرقمية والموارد البشرية ونتائج الأداء التنفيذي للمشاريع التقنية، بما أتاح للقارئ رؤية واضحة وشاملة للأساس العلمي الذي يقوم عليه البحث.

ويكمن أهمية هذا الفصل في كونه يوفر القاعدة النظرية الضرورية لفهم طبيعة العلاقة بين المدخلات المختلفة والمخرجات المتوقعة في سياق الدراسة. فقد أظهر كيف يمكن للمفاهيم النظرية أن تشكل إطاراً منهجياً لتفسير الظواهر العملية، وكيف يسهم التحليل النقدي للأدبيات السابقة في كشف أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات، وتحديد الفجوات البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. كما عزز الفصل من وضوح المؤشرات والمعايير التي سيتم الاعتماد عليها لاحقاً في تطوير أداة البحث، ما يضمن تحقيق مستوى عالٍ من الصدق والثبات في جمع البيانات وتحليلها.

إن الفصل الثاني ساهم في توضيح المنطق التفسيري للبحث، وبين كيف يمكن لمكونات البيئة التنظيمية والتقنية والبشرية أن تؤثر بشكل متداخل على النتائج النهائية للمشاريع التقنية، مما يوفر رؤية شمولية للتأثيرات المحتملة التي يمكن قياسها لاحقاً من خلال الدراسة الميدانية. ومن هنا، يمثل الفصل حلقة وصل حيوية بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، حيث يربط القارئ لفهم أداة البحث ونتائج التحليل الإحصائي التي ستتناولها الفصول التالية، كما يؤكد على الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تقديم فهم معمق ومتكامل للعوامل المؤثرة في كفاءة تنفيذ المشاريع التقنية ضمن بيئة التحول الرقمي.

- Aldaarmi, A. A. (2025). Digital transformation in SME financing in Saudi Arabia: Leveraging digital financial intermediation to overcome challenges, maximize benefits, and foster sectoral growth. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/389698570_Digital_transformation_in_SME_financing_in_Saudi_Arabia_Leveraging_digital_financial_intermediation_to_overcome_challenges_maximize_benefits_and_foster_sectoral_growth
- Al-Hajri, A. (2024). A Systematic Literature Review of the Digital Transformation in the Arabian Gulf's Oil and Gas Sector. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/382816740_A_Systematic_Literature_Review_of_the_Digital_Transformation_in_the_Arabian_Gulf's_Oil_and_Gas_Sector
- Alnasser, A. (2024). Navigating Digital Transformation in Alignment with Vision 2030: A Review of Organizational Strategies, Innovations, and Implications in Saudi Arabia. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/378544191_Navigating_Digital_Transformation_in_Alignment_with_Vision_2030_A_Review_of_Organizational_Strategies_Innovations_and_Implications_in_Saudi_Arabia
- Al-Ramahi, N. M. (2026). The Impact of Digital Transformation on the Performance of Insurance Companies Listed on the Amman Stock Exchange. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/399593366_The_Impact_of_Digital_Transformation_on_the_Performance_of_Insurance_Companies_Listed_on_the_Amman_Stock_Exchange
- Chen, M. (2025). Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda. Retrieved from https://www.mdpi.com/2079-8954/13/8/625#Thematic_Analysis
- Cosa, M. (2024). Digital Transformation and Flexible Performance Management: A Systematic Literature Review of the Evolution of Performance Measurement Systems. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/381888355_Digital_Transformation_and_Flexible_Performance_Management_A_Systematic_Literature_Review_of_the_Evolution_of_Performance_Measurement_Systems
- Intan, S. D. (2024). ASSESSING THE HUMAN DIMENSION OF DIGITAL LEADERSHIP TO SUCCESSFUL DIGITAL TRANSFORMATION. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384676784_ASSESSING_THE_HUMAN_

DIMENSION_OF_DIGITAL_LEADERSHIP_TO_SUCCESSFUL_DIGITAL_TRANSFORMATION

- Khan, I. (2026). Digital sustainability as an emerging paradigm: Insights from the Saudi Arabian experience and global implications. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S219985312600017X>
- Lanfranchi, D. (2021). Examining insurance companies' use of technology for innovation. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/356266139_Examining_insurance_companies'_use_of_technology_for_innovation
- Mani, Z. A. (2024). Transforming Healthcare in Saudi Arabia: A Comprehensive Evaluation of Vision 2030's Impact. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/8/3277>
- Mohammed, M. (2024). Digital Transformation in the Customer Experience. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386519617_Digital_Transformation_in_the_Customer_Experience
- Mutoni, U. (2025). Influence of Digital Transformation on Project Management Efficiency in Construction Projects in Rwanda. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/393767900_Influence_of_Digital_Transformation_on_Project_Management_Efficiency_in_Construction_Projects_in_Rwanda
- Reis, p. (2023). Digital transformation: A meta-review and guidelines for future research. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023000415>
- Stoumpos, A. I. (2023). Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9963556/>
- Yaqub, M. Z. (2023). Industry-4.0-Enabled Digital Transformation: Prospects, Instruments, Challenges, and Implications for Business Strategies. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/11/8553>