

أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة

اسم الطالب

أحمد عبدالعزيز صالح بن زيد

الرقم الجامعي

221000983

مشروع تخرج - 2

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2025

جدول المحتويات

4.....	1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....
5.....	1.1 المقدمة.....
6.....	1.2 مشكلة الدراسة.....
6.....	1.2.1 فجوات على المستوى النظري:.....
7.....	1.2.2 فجوات على المستوى التطبيقي:.....
7.....	1.3 أهمية الدراسة.....
7.....	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.....
11.....	1.8 منهجية الدراسة.....
13.....	1.9 الدراسة الميدانية.....
14.....	1.10 مخطط المشروع المقترح.....
16.....	2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....
17.....	2.1 المقدمة:.....
18.....	2.2 المتغيرات المستقلة:.....
19.....	2.3 المتغير التابع:.....
19.....	2.4 العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:.....
20.....	2.5 الخاتمة:.....
21.....	ملحق الاستبانة.....

23	أدوات البحث.....
24	المراجع.....

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم في مجال التكنولوجيا والمعلومات، بات التحول الرقمي يشكل ضرورة استراتيجية وليس خيارًا أمام المؤسسات، خاصة تلك التي تسعى إلى تعزيز تنافسيته ورفع مستوى كفاءتها التشغيلية والإدارية. وقد فرضت الثورة الرقمية واقعًا جديدًا على بيئة الأعمال، يتمثل في اعتماد الأنظمة الذكية والتقنيات الرقمية كأدوات رئيسية لإدارة مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسات. ومن بين تلك العمليات التي تأثرت بشكل ملحوظ بالتحول الرقمي، تبرز إدارة المشاريع باعتبارها نشاطًا محوريًا في تحقيق الأهداف التنموية والتنظيمية، لا سيما في المؤسسات المتوسطة والصغيرة (Kraus، 2022).

تعد المؤسسات المتوسطة والصغيرة من الركائز الأساسية للاقتصاد في العديد من الدول، نظرًا لدورها الحيوي في خلق فرص العمل، ودعم الابتكار، والمساهمة في الناتج المحلي الإجمالي. غير أن هذه المؤسسات تواجه تحديات متعددة، من أبرزها محدودية الموارد، وصعوبة الوصول إلى التكنولوجيا المتقدمة، وضعف البنية التحتية الإدارية. ومن هنا، فإن إدخال أدوات التحول الرقمي في إدارة مشاريعها قد يمثل فرصة استراتيجية لتجاوز تلك التحديات، وتحقيق قدر أعلى من الفاعلية والمرونة في مواجهة المتغيرات (Enaifoghe، 2023).

يتجلى أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع من خلال استخدام البرمجيات المتخصصة، وأدوات التواصل الحديثة، ومنصات التعاون الافتراضي، وتقنيات تحليل البيانات، وغيرها من الوسائل التي تساهم في تحسين التخطيط والتنفيذ والرقابة على المشاريع. فعلى سبيل المثال، تتيح نظم إدارة المشاريع الرقمية إمكانية تتبع الأداء بشكل لحظي، وتوزيع المهام بكفاءة، وتعزيز التواصل بين الفرق، مما يؤدي إلى تقليل الهدر في الوقت والتكاليف، ورفع جودة النتائج النهائية. علاوة على ذلك، فإن التحول الرقمي يوفر قاعدة بيانات مركزية تساعد في اتخاذ قرارات مستنيرة مبنية على معلومات دقيقة ومحدثة (Omowole، 2024).

وعلى الرغم من المزايا العديدة التي يقدمها التحول الرقمي، إلا أن تبنيه داخل المؤسسات المتوسطة والصغيرة لا يخلو من التحديات، مثل نقص الكفاءات التقنية، ومحدودية الإمكانيات المالية، والمقاومة الداخلية للتغيير، إضافة إلى ضعف الثقافة الرقمية في بعض البيئات المؤسسية. وهو ما يستوجب دراسة دقيقة لتحديد حجم الأثر الحقيقي الذي يحدثه التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع، والتعرف على العوامل التي تعزز أو تعرقل هذا التحول (Faiz، 2024).

تهدف هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، من خلال تحليل الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية ذات الصلة. كما تسعى إلى تقديم رؤى عملية وتوصيات قابلة للتطبيق تساعد هذه المؤسسات على تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التحول الرقمي، وتعزيز قدرتها على إدارة مشاريعها بشكل أكثر كفاءة وفعالية (Radicic، 2023).

1.2. مشكلة الدراسة

شهد العالم خلال العقدين الأخيرين تطورًا كبيرًا في مجال التكنولوجيا الرقمية، مما أحدث تغييرات جوهرية في بيئة العمل وأساليب الإدارة في مختلف القطاعات، بما في ذلك إدارة المشاريع. ومع تسارع موجة التحول الرقمي واعتماد المؤسسات على الحلول الذكية والتطبيقات الرقمية، أصبح من الضروري إعادة النظر في مدى تأثير كفاءة إدارة المشاريع بهذه التحولات، خصوصًا في المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تواجه تحديات متزايدة في بيئة عمل ديناميكية وتنافسية.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بموضوع التحول الرقمي في الأدبيات الإدارية والتكنولوجية، لا تزال هناك فجوات بحثية ملحوظة فيما يتعلق بفهم العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، والتي تختلف بطبيعتها عن المؤسسات الكبرى من حيث الموارد، والهيكل التنظيمية، ومستوى الجاهزية الرقمية (Attaran، 2019).

1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تشير المراجعات الأدبية إلى أن كثيرًا من الدراسات التي تناولت التحول الرقمي ركزت بشكل رئيسي على المؤسسات الكبرى أو القطاعات التقنية، وأغفلت بدرجة كبيرة المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تمثل غالبية مكونات الاقتصاد في كثير من الدول. كما أن الأطر النظرية المستخدمة لدراسة كفاءة إدارة المشاريع في ظل التحول الرقمي لا تزال محدودة وغير متكاملة؛ إذ يلاحظ غياب نموذج شامل يربط بين مكونات التحول الرقمي (مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، أدوات إدارة المشاريع الرقمية) وبين عناصر الكفاءة الإدارية (مثل الوقت، الجودة، التكلفة، نطاق العمل). إضافة إلى ذلك، هناك نقص في الأدبيات التي تتناول كيف تؤثر الثقافة الرقمية والقيادة الرقمية على نجاح التحول في بيئة المشاريع داخل هذه المؤسسات (Feliciano-Cestero، 2023).

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

من الناحية التطبيقية، لا تزال هناك فجوة واضحة بين السياسات المعلنة للتحويل الرقمي والتطبيق الفعلي داخل المؤسسات المتوسطة والصغيرة، إذ أن تبني الأدوات الرقمية لا يعني بالضرورة تحسين الكفاءة ما لم يُصاحبه تكيف تنظيمي وتطوير للمهارات. كما أن أغلب التطبيقات العملية التي تم تقييمها في دراسات سابقة لم تتناول بشكل كافٍ القياس الكمي لأثر التحويل الرقمي على مؤشرات أداء المشاريع، مثل الالتزام بالجدول الزمني، والتحكم بالتكلفة، وإدارة المخاطر. إضافة إلى ذلك، فإن تجارب التحويل الرقمي في هذه المؤسسات غالبًا ما تقتصر على التوثيق والتحليل، ما يصعب الاستفادة منها كنماذج يُحتذى بها، ويُعيق تعميم النتائج أو تقديم توصيات دقيقة مبنية على بيانات واقعية (Melo، 2023).

1.3. أهمية الدراسة

يمثل الموضوع محل الدراسة أهمية متزايدة في ظل التحولات التكنولوجية التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة. وتكتسب هذه الدراسة قيمتها من كونها تتناول نقطة تقاطع بين جانبين حيويين: التحويل الرقمي كأداة للتطوير، وإدارة المشاريع كآلية لتحقيق الأهداف التشغيلية والتنموية، وخاصة في المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تعاني في كثير من الأحيان من قيود مالية وإدارية تحدّ من قدرتها على مواكبة التغيرات (Joel، 2024).

1.3.1. على المستوى النظري:

- تسعى الدراسة إلى الإسهام في إثراء الأدبيات العلمية من خلال تناول العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وهي علاقة لم تحظَ بالاهتمام الكافي مقارنة بالمؤسسات الكبرى أو القطاعات التكنولوجية. تقدم الدراسة محاولة لبناء أو تعزيز إطار نظري يربط بين أبعاد التحويل الرقمي (مثل الأدوات الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية، المهارات الرقمية) ومؤشرات كفاءة إدارة المشاريع (مثل الوقت، الجودة، التكلفة، التحكم بالمخاطر)، مما يساهم في تطوير المفاهيم والنماذج العلمية في هذا المجال.

- تركز الدراسة على أهمية الجوانب الثقافية والتنظيمية، مثل الثقافة الرقمية والقيادة التحويلية، في إنجاح عمليات التحول الرقمي، وهو جانب غالبًا ما يتم تهمله في الدراسات النظرية رغم تأثيره العميق (Plekhanov، 2023).

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

- تزود الدراسة أصحاب القرار برؤية واقعية حول كيفية الاستفادة من التحول الرقمي لتحسين إدارة المشاريع، وتساعدتهم على اتخاذ قرارات استراتيجية فيما يخص الاستثمار في التكنولوجيا، وتطوير المهارات الرقمية للكوادر البشرية.
- تقدم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تُستخدم في تصميم سياسات وممارسات أكثر فاعلية في إدارة المشاريع داخل هذه المؤسسات، بما يعزز من كفاءتها وقدرتها على المنافسة والنمو.
- من خلال تحليل التحديات التي تواجه المؤسسات المتوسطة والصغيرة في تطبيق التحول الرقمي على مستوى إدارة المشاريع، تسعى الدراسة إلى تقديم حلول واقعية وقابلة للتنفيذ تراعي خصوصية هذه المؤسسات من حيث الموارد والإمكانات.
- تساعد الدراسة المؤسسات على تقييم درجة جاهزيتها للتحول الرقمي، مما يمكنها من وضع خطط تطوير واقعية تتناسب مع وضعها الحالي واحتياجاتها المستقبلية (Nadkarni، 2021).

1.4. أسئلة الدراسة:

👉 السؤال الرئيسي:

- ما أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة؟

👉 الأسئلة الفرعية:

1. ما مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة من حيث الأدوات والتقنيات والبنية التحتية؟

2. إلى أي مدى يسهم التحول الرقمي في تحسين مؤشرات كفاءة إدارة المشاريع (مثل الوقت، التكلفة، الجودة، وإدارة المخاطر)؟

3. ما التحديات التي تواجه المؤسسات المتوسطة والصغيرة في تطبيق التحول الرقمي ضمن إدارة مشاريعها؟

4. هل توجد علاقة بين مستوى المهارات الرقمية لدى العاملين وكفاءة إدارة المشاريع في بيئة رقمية؟

5. ما دور القيادة والإدارة الرقمية في تسهيل التحول الرقمي وتحقيق كفاءة أعلى في تنفيذ المشاريع؟

1.5. أهداف الدراسة:

👉 الهدف الرئيسي:

- التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، من خلال تحليل أبعاد التحول الرقمي ومدى انعكاسها على مؤشرات الأداء في إدارة المشاريع.

👉 الأهداف الفرعية:

1. تحليل مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة من حيث الأدوات التكنولوجية والأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع.

2. قياس أثر التحول الرقمي على عناصر كفاءة إدارة المشاريع، مثل الالتزام بالجدول الزمني، جودة التنفيذ، التحكم بالتكلفة، وإدارة المخاطر.

3. رصد أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات المتوسطة والصغيرة في تطبيق أدوات التحول الرقمي في مجال إدارة المشاريع.

4. استكشاف العلاقة بين المهارات الرقمية لدى فرق العمل وبين فاعلية إدارة المشاريع باستخدام الأدوات الرقمية.

5. تحديد دور القيادة الرقمية في دعم وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي وتعزيز كفاءة إدارة المشاريع داخل المؤسسات.

1.6. فرضيات الدراسة

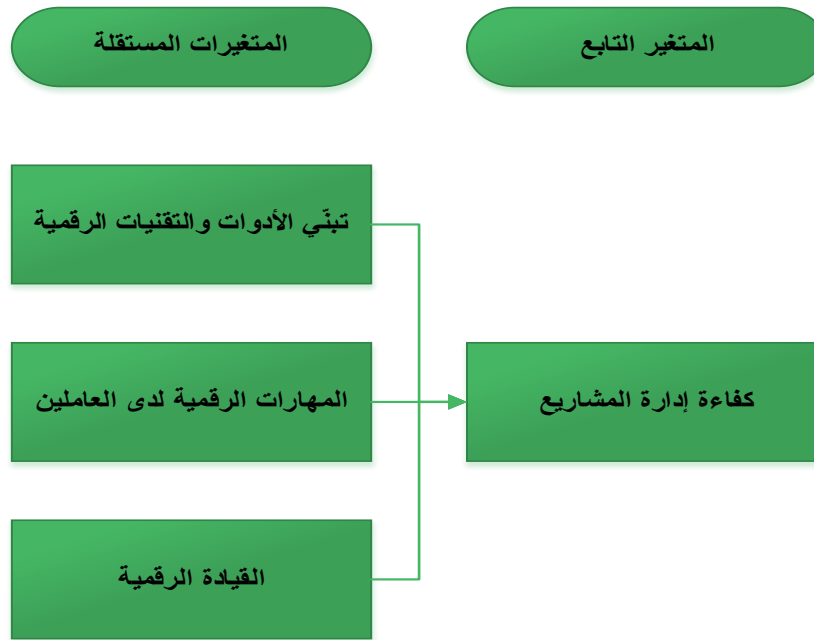
➤ الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

➤ الفرضيات الفرعية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى تبني الأدوات الرقمية والتقنيات الحديثة على تحسين جودة تنفيذ المشاريع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تقليل مدة تنفيذ المشاريع وتحسين الالتزام بالجدول الزمنية.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على تحسين كفاءة التحكم بالتكاليف ضمن إدارة المشاريع.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى المهارات الرقمية لدى العاملين على فعالية استخدام أدوات التحويل الرقمي في إدارة المشاريع.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيادة الرقمية في تعزيز كفاءة إدارة المشاريع من خلال تسهيل عملية التحويل الرقمي.

1.7. نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1.8. منهجية الدراسة

تم اعتماد المنهج الكمي في هذه الدراسة، نظرًا لملاءمته لأهداف البحث التي تسعى إلى قياس العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع بطريقة منهجية قابلة للقياس الإحصائي. يسمح هذا المنهج بجمع بيانات عددية دقيقة وتحليلها باستخدام أدوات إحصائية للكشف عن طبيعة العلاقة بين المتغيرات (التابعة والمستقلة)، وتحديد دلالة تلك العلاقات إحصائيًا. وقد تم اختيار هذا النهج باعتباره الأنسب لاختبار الفرضيات وصياغة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

- تصميم الدراسة وأسلوب البحث

تم اتباع تصميم دراسة وصفية تحليلية باستخدام أسلوب البحث المسحي الكمي. يهدف هذا التصميم إلى وصف مستوى تبني التحول الرقمي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وقياس مدى تأثيره على كفاءة إدارة المشاريع من خلال جمع بيانات من عينة ممثلة وتحليلها إحصائيًا. يعتمد هذا الأسلوب على استبانة معيارية تقيس أبعاد التحول الرقمي ومؤشرات الكفاءة، مما يتيح بناء صورة تحليلية كمية واضحة للعلاقات بين المتغيرات قيد الدراسة.

- عينة الدراسة

تتكوّن عينة الدراسة من عدد من المؤسسات المتوسطة والصغيرة العاملة في قطاعات مختلفة (مثل الخدمات، الصناعة، التكنولوجيا) داخل النطاق الجغرافي للدراسة (مثل مدينة أو دولة معينة حسب التحديد لاحقًا). وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار المشاركين، لضمان تمثيل موضوعي وغير متحيز. تتكون العينة من موظفين ومديرين يعملون في مجال إدارة المشاريع، أو في إدارات التحول الرقمي أو نظم المعلومات داخل تلك المؤسسات. من المخطط أن يتراوح حجم العينة بين (150 - 300) مفردة، بناءً على حجم مجتمع الدراسة والتوافر العملي.

- أدوات جمع البيانات

تم استخدام الاستبانة (Questionnaire) كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظرًا لكفاءتها في الدراسات الكمية. وقد تم تصميم الاستبانة لتتضمن ثلاثة محاور رئيسية تمثل المتغيرات المستقلة:

1. محور لقياس مستوى تبني الأدوات والتقنيات الرقمية

2. محور لقياس المهارات الرقمية لدى العاملين

3. محور لقياس دور القيادة الرقمية

إضافة إلى محور لقياس المتغير التابع وهو كفاءة إدارة المشاريع، من خلال مؤشرات مثل: الالتزام الزمني، التحكم بالتكلفة، جودة المخرجات، وإدارة المخاطر. تم تصميم أسئلة الاستبانة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، الذي يتيح تصنيف الإجابات بدرجة من التدرج (من "أوافق بشدة" إلى "لا أوافق بشدة").

- إجراءات جمع البيانات

تم توزيع الاستبانات على العينة المستهدفة إلكترونياً (عبر البريد الإلكتروني أو نماذج Google Forms) أو ورقياً عند الحاجة، مع الحرص على شرح الهدف من الدراسة وتأكيد سرية البيانات واستخدامها لأغراض البحث فقط. وقد سبق جمع البيانات القيام بمرحلة التحكيم العلمي للاستبانة من قِبل مجموعة من الأكاديميين والمختصين، للتأكد من صلاحيتها ومناسبتها لأهداف الدراسة، تلاها اختبار أولي (Pilot Test) لتجريب الأداة على عينة صغيرة بهدف التأكد من وضوح الصياغة وثبات النتائج.

- طرق تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، تم استخدام برنامج SPSS للتحليل الإحصائي، واعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات والأهداف، أبرزها:

- التحليل الوصفي للتعرف على الخصائص العامة للعينة ومستوى المتغيرات
- اختبار الثبات والصدق مثل معامل كرونباخ ألفا لاختبار الاتساق الداخلي
- تحليل الارتباط (مثل معامل بيرسون) لدراسة العلاقة بين المتغيرات
- تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فرضيات الدراسة وقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

- اختبارات الفروق (مثل T-test أو ANOVA إن لزم الأمر) لتحليل الفروقات بناءً على متغيرات ديموغرافية.

1.9. الدراسة الميدانية

تمثل الدراسة الميدانية الجزء التطبيقي العملي الذي يهدف إلى اختبار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة على أرض الواقع، من خلال جمع البيانات وتحليلها ميدانيًا في بيئة المؤسسات المستهدفة. وفي هذه الدراسة، تم تنفيذ الدراسة الميدانية على عينة من المؤسسات المتوسطة والصغيرة التي تعمل في قطاعات متنوعة ضمن النطاق الجغرافي المختار. وقد ركزت الدراسة الميدانية على رصد مدى تبني هذه المؤسسات للتحويل الرقمي، من حيث استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية، وتوافر المهارات الرقمية لدى العاملين، إضافة إلى وجود قيادة رقمية فعالة قادرة على توجيه هذا التحويل، وذلك بهدف تحليل العلاقة بين هذه الأبعاد ومستوى كفاءة إدارة المشاريع لديها.

وقد انطلقت الدراسة الميدانية بعد استكمال مراحل الإعداد النظري وتصميم أداة البحث (الاستبانة)، حيث تم أولاً التأكد من ملاءمة الأداة من خلال تحكيمها من قبل مختصين، ثم تطبيق اختبار أولي (Pilot Test) على عينة صغيرة لضمان وضوح الأسئلة ودقة الصياغة. بعد ذلك، تم توزيع الاستبانة على عينة أوسع من موظفين ومديرين معنيين بإدارة المشاريع أو التحويل الرقمي داخل تلك المؤسسات، سواء عبر وسائل إلكترونية أو عبر التوزيع المباشر، مع التأكيد على مبدأ السرية والخصوصية في التعامل مع البيانات.

استهدفت الدراسة الميدانية جمع معلومات دقيقة وكمية حول مستوى التحول الرقمي في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، وكيفية تأثير هذا التحول على عمليات إدارة المشاريع من حيث: الالتزام بالجدول الزمنية، جودة التنفيذ، التحكم في التكاليف، وفعالية إدارة المخاطر. كما هدفت إلى استكشاف التحديات الواقعية التي تواجه هذه المؤسسات أثناء تطبيق التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية التقنية أو نقص الكفاءات الرقمية.

بعد استكمال جمع البيانات، تم إدخالها إلى برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لإجراء التحليلات اللازمة، التي شملت التحليل الوصفي، اختبارات الارتباط، وتحليل الانحدار، بهدف التوصل إلى نتائج دقيقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة. وقد مكنت الدراسة الميدانية الباحث من استكشاف مدى واقعية الفرضيات النظرية، وفهم التأثير الفعلي للتحول الرقمي على أداء المؤسسات في مجال إدارة المشاريع، بما يعزز مصداقية الدراسة ويمنحها أبعادًا عملية مهمة يمكن البناء عليها في تقديم التوصيات واقتراحات التطوير.

1.10. مخطط المشروع المقترح

المرحلة (م)	النشاط / المهمة	المدة الزمنية	النتائج المتوقعة
1	إعداد خطة البحث وصياغة مشكلة الدراسة	أسبوعان	تحديد موضوع واضح وأهداف دقيقة للدراسة
2	مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة	3 أسابيع	بناء الإطار النظري وتحديد الفجوات البحثية
3	إعداد الإطار النظري والنموذج المفاهيمي	أسبوعان	صياغة الفرضيات وتحديد المتغيرات والعلاقات بينها
4	تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وتحكيمها	أسبوعان	إعداد أداة قياس صالحة وموثوقة
5	إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Test)	أسبوع	اختبار أولي للأداة وضمان وضوح الأسئلة
6	توزيع أدوات الدراسة وجمع البيانات ميدانيًا	3 أسابيع	تجميع بيانات ميدانية من عينة ممثلة
7	تحليل البيانات باستخدام SPSS	أسبوعان	استخلاص نتائج كمية موثوقة
8	تفسير النتائج وربطها بالإطار النظري	أسبوع	تحليل العلاقة بين المتغيرات وتقييم الفرضيات

إعداد التوصيات والمقترحات بناءً على النتائج	أسبوع	تقديم حلول وتوصيات قابلة للتطبيق	9
كتابة التقرير النهائي للدراسة	أسبوعان	إعداد وثيقة علمية متكاملة تعكس مخرجات الدراسة	10
المراجعة والتدقيق النهائي	أسبوع	نسخة نهائية خالية من الأخطاء وجاهزة للتسليم	11
تقديم ومناقشة البحث أمام اللجنة أو الجهة المعنية	حسب الجدولة المحددة	عرض مخرجات الدراسة وتقييمها من قبل المختصين	12

2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

2.1. المقدمة:

يعتبر الفصل الثاني من الدراسة الركيزة الأساسية التي يبني عليها الإطار النظري للبحث، حيث يتم فيه استعراض وتحليل المفاهيم والنظريات ذات الصلة بموضوع الدراسة. هذا الاستعراض يهدف إلى تقديم فهم شامل وعميق للعناصر المؤثرة على الظاهرة التي يتناولها البحث، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية السابقة والمصادر المعرفية التي توفر خلفية قوية تُمكن الباحث من وضع إطار متكامل لدراسته.

من الأهمية بمكان في هذا الفصل توضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات التي تشكل محور الدراسة، وذلك لفهم كيفية تأثير العوامل المختلفة على الظاهرة المدروسة. فدراسة هذه العلاقة تمكن الباحث من رصد أبعاد التأثير، سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، كما تساعد على تحديد كيفية تفاعل المتغيرات مع بعضها البعض ضمن السياق البحثي. هذا الفهم الدقيق يثري محتوى البحث ويساهم في صياغة فرضيات علمية دقيقة قابلة للاختبار.

إن تقديم تحليل نقدي للدراسات السابقة يُعزز من عمق الدراسة من خلال تسليط الضوء على الجوانب التي تم تناولها بعمق وكذلك الفجوات المعرفية التي تستوجب مزيداً من البحث. ويُعد هذا التحليل ضرورياً لبناء قاعدة معرفية متينة تضمن استمرارية البحث العلمي، كما يوضح مدى مساهمة الدراسة الحالية في سد تلك الفجوات، وبالتالي يبرر الحاجة إليها وأهميتها. لا تقتصر أهمية هذا الفصل على الجانب النظري فقط، بل يمتد تأثيره إلى الجانب التطبيقي للبحث، إذ أنه يوفر الأساس الذي يُمكن الباحث من اختيار المنهجيات والأدوات المناسبة لجمع البيانات وتحليلها. كما أن فهم طبيعة العلاقات بين المتغيرات يوجه الباحث في تفسير النتائج بشكل منطقي ومنهجي، مما يزيد من مصداقية الدراسة وعمق تحليلها.

إن هذا الفصل يشكل حجر الزاوية في البحث، حيث سيتم فيه التركيز على استعراض وتفسير المفاهيم الأساسية التي تحكم ظاهرة الدراسة، إلى جانب توضيح طبيعة العلاقات بين العوامل المؤثرة عليها. وسيناقش الفصل كذلك أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، مع التركيز على مدى انسجامها مع أهداف الدراسة الحالية.

2.2. المتغيرات المستقلة:

- المتغير المستقل الأول: تبني الأدوات والتقنيات الرقمية

يمثل هذا المتغير درجة استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الرقمية الحديثة في عمليات إدارة المشاريع. يشمل ذلك استخدام برامج إدارة المشاريع مثل (Microsoft Project، Trello، Asana)، وأنظمة الحوسبة السحابية، وتطبيقات تتبع الأداء، ومنصات التعاون الافتراضي. فكلما زادت درجة التبني للتقنيات الرقمية، زادت قدرة المؤسسة على التخطيط الدقيق، والتنفيذ المتكامل، والمراقبة اللحظية للمشاريع. وتُظهر التجارب أن المؤسسات التي تعتمد على أدوات رقمية في إدارة المشاريع تكون أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات وتفاذي الأخطاء التشغيلية (Krisdiyanto، 2024).

- المتغير المستقل الثاني: المهارات الرقمية لدى العاملين

يشير هذا المتغير إلى مستوى الكفاءة الرقمية لدى فرق العمل ومدى قدرتهم على استخدام الأدوات التكنولوجية المرتبطة بإدارة المشاريع. ويشمل ذلك فهم استخدام البرمجيات، تحليل البيانات، مهارات التواصل الرقمي، والعمل عبر بيئات افتراضية. فحتى في حال توفر أدوات رقمية حديثة، فإن ضعف المهارات لدى الموظفين يشكل عائقاً أمام تحقيق الفائدة المرجوة من التحول الرقمي. وبالتالي، فإن المهارات الرقمية تُعد عاملاً حاسماً في تمكين التكنولوجيا من التأثير الإيجابي على كفاءة المشاريع، وتزيد من مرونة الفرق في التفاعل مع المتغيرات التقنية والميدانية (Kanike، 2022).

- المتغير المستقل الثالث: القيادة الرقمية

القيادة الرقمية تمثل نمط القيادة الذي يوجّه المؤسسة نحو تبني وتفعيل التكنولوجيا الرقمية بفعالية. وهي تشمل قدرة القادة على وضع رؤية رقمية واضحة، وتشجيع ثقافة الابتكار، وتوفير الدعم اللازم لعملية التحول الرقمي، سواء من خلال التدريب أو توفير الموارد. وتلعب القيادة الرقمية دوراً محورياً في تخطي مقاومة التغيير، وتحفيز العاملين على استخدام الأدوات الرقمية، وضمان توافق التحول الرقمي مع أهداف المؤسسة. كما تساهم في توجيه المشاريع نحو الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا بما يحقق نتائج ملموسة وفعالة (Sağbaşı، 2022).

2.3. المتغير التابع:

- كفاءة إدارة المشاريع

تشير كفاءة إدارة المشاريع إلى مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ المشاريع بكفاءة من حيث الوقت، التكلفة، الجودة، وإدارة المخاطر. وتُعد الكفاءة في هذا السياق مؤشراً على فعالية العمليات الإدارية والتنفيذية التي تقود المشروع نحو تحقيق أهدافه ضمن الموارد المتاحة. تشمل كفاءة إدارة المشاريع عدة أبعاد، من أبرزها: الالتزام بالجدول الزمني، التحكم في الميزانية، جودة التسليمات، ورضا أصحاب المصلحة. وتزداد أهمية هذا المتغير في المؤسسات المتوسطة والصغيرة، التي غالباً ما تعمل ضمن موارد محدودة، مما يجعل تحسين الكفاءة عاملاً حاسماً في استدامتها ونموها (Coelho، 2023).

2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة) والمتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع) على فرضية أن تبني التكنولوجيا لا يؤدي تلقائياً إلى نتائج إيجابية، وإنما يتطلب بيئة متكاملة تتوفر فيها المهارات والقيادة المناسبة. فمن جهة، يساهم تبني الأدوات والتقنيات الرقمية في تسهيل تنفيذ المشاريع وتحسين الرقابة والتحكم، مما يؤدي إلى نتائج أكثر دقة وكفاءة. ومن جهة أخرى، تلعب المهارات الرقمية دور الوسيط الذي يمكّن العاملين من الاستفادة من هذه الأدوات بفعالية. أما القيادة الرقمية، فهي العامل التوجيهي والاستراتيجي الذي يُمكن المؤسسة من خلق بيئة داعمة للتحويل الرقمي، وتوجيهه نحو تحقيق أهداف ملموسة في إدارة المشاريع. إن العلاقة بين هذه المتغيرات هي علاقة تكاملية، حيث يؤدي ارتفاع مستوى التحول الرقمي، مقرونًا بمهارات جيدة وقيادة فعالة، إلى رفع كفاءة إدارة المشاريع بشكل ملحوظ، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسات المتوسطة والصغيرة (Goncalves، 2023).

2.5. الخاتمة:

يتضح أن الإطار النظري يعد الأساس المتين الذي يُبنى عليه البحث العلمي، حيث يوفر فهماً معمقاً وشاملاً للعناصر والعوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة. من خلال استعراض وتحليل المفاهيم والمصطلحات الأساسية، بالإضافة إلى الدراسات السابقة، تم توضيح الأبعاد النظرية التي تشكل جوهر العلاقة بين العوامل المختلفة، والتي تسعى الدراسة إلى فهمها واستكشافها بشكل منهجي.

لقد برز من خلال هذا الفصل أن العلاقة بين تلك العوامل ليست مجرد ارتباطات سطحية، بل هي تفاعلات ديناميكية تؤثر في أداء المؤسسات ومدى كفاءتها في إدارة المشاريع. ويُعد فهم طبيعة هذه العلاقة وتفاصيلها من الأمور الحيوية التي تسهم في تفسير كيفية تحسين الأداء وتطوير العمليات الإدارية باستخدام الأساليب الحديثة، كما أنه يساعد على الكشف عن العوامل التي يمكن الاستفادة منها لتعزيز الفاعلية والنجاح المؤسسي.

إن هذا الفصل أتاح فرصة لتسليط الضوء على الفجوات المعرفية التي ما زالت موجودة في هذا المجال، والتي تُبرر الحاجة إلى إجراء الدراسة الحالية. فقد أظهرت مراجعة الأدبيات أن هناك جوانب عدة تتطلب المزيد من البحث، خاصة في سياق المؤسسات المتوسطة والصغيرة، حيث تختلف التحديات والفرص مقارنة بالمؤسسات الأكبر حجمًا. ومن هنا، فإن البحث في هذه العلاقة يُسهم في إثراء المعرفة العلمية وتقديم رؤى تطبيقية تخدم تطوير هذه المؤسسات.

يمثل هذا الفصل مدخلاً حيويًا للانتقال إلى المراحل التطبيقية للدراسة، حيث سيتم الاعتماد على الإطار النظري المُفصل فيه كأساس لتصميم أدوات البحث، وجمع وتحليل البيانات، والتفسير العلمي للنتائج. إن الفهم الواضح والدقيق للعلاقات الأساسية بين العناصر المؤثرة يُسهل من عملية تحليل البيانات ويعزز من مصداقية النتائج والتوصيات التي ستُقدم في نهاية الدراسة.

ملحق الاستبانة

الإجابة					الأسئلة
1- الأسئلة العامة					
60+	50-60	40-50	30-40	20-30	العمر
			أنثى	ذكر	الجنس
دكتوراه	ماجستير	شهادة عليا	درجة البكالوريوس	شهادة الدراسة الثانوية	الدرجة العلمية
2- أسئلة الإصبيان					
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تمتلك المؤسسة معرفة واضحة بمفهوم التحول الرقمي وأهدافه.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	يتم تشجيع الموظفين على استخدام الأنظمة والتقنيات الرقمية في العمل اليومي.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	تعتمد المؤسسة على أنظمة إلكترونية في متابعة وتقييم المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	التحول الرقمي أصبح جزءاً أساسياً من استراتيجية المؤسسة المستقبلية.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساهم التحول الرقمي في تسريع تنفيذ المشاريع داخل المؤسسة.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أدى استخدام الأدوات الرقمية إلى تحسين التنسيق بين فرق العمل في المشروع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساعد التحول الرقمي في تقليل الأخطاء الإدارية والتنظيمية داخل المشاريع.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساهمت الأنظمة الرقمية في رفع دقة تخطيط الموارد والموازنات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	ساعد التحول الرقمي في تحسين عملية متابعة مراحل المشروع وتنفيذها.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	وفرت الأدوات الرقمية بيانات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أدى التحول الرقمي إلى تحسين سرعة الاستجابة للمشكلات والتحديات داخل المشاريع.

أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	أسهم التحول الرقمي في زيادة شفافية المعلومات المتبادلة بين الإدارات.
أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق ولا أرفض	لا أوافق	لا أوافق بشدة	الاعتماد على البيانات الرقمية ساعد في تقليل التقديرات العشوائية في القرارات.

- https://docs.google.com/forms/d/1WludIRcQLKUGCSzJwdTnO_yPxB5rM_M72Chl4vWSaG8/edit

أدوات البحث:

م	أداة البحث	الهدف من استخدامها	عدد الفقرات	طريقة القياس
1	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى تبني المؤسسات للتحويل الرقمي في إدارة المشاريع	5	ليكرت الخماسي
2	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	قياس مستوى كفاءة إدارة المشاريع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة	5	ليكرت الخماسي
3	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	تقييم تأثير الأدوات الرقمية على الأداء المؤسسي	5	ليكرت الخماسي
4	الاستبيان المغلق (مقياس ليكرت الخماسي)	تحديد العوامل المؤثرة في نجاح التحويل الرقمي في إدارة المشاريع	5	ليكرت الخماسي

- Attaran, M. (2019). Technology and Organizational Change: Harnessing the Power of Digital Workplace. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/334811355_Technology_and_Organizational_Change_Harnessing_the_Power_of_Digital_Workplace
- Coelho, M. (2023). Project Management Efficiency Measurement with Data Envelopment Analysis: A Case in a Petrochemical Company. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/376775174_Project_Management_Efficiency_Measurement_with_Data_Envelopment_Analysis_A_Case_in_a_Petrochemical_Company
- Cooksey, R. W. (2020). Descriptive Statistics for Summarising Data. Retrieved from <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7221239/>
- Enaifoghe, A. (2023). Conceptualizing the role of entrepreneurship and SME in fostering South Africa's local economic development. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371679724_Conceptualizing_the_role_of_entrepreneurship_and_SME_in_fostering_South_Africa's_local_economic_development
- Faiz, F. (2024). Determinants of digital technology adoption in innovative SMEs. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X24001495>
- Feliciano-Cestero, M. M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322010116>
- Goncalves, M. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/371829018_The_relationship_between_project_management_and_digital_transformation_Systematic_literature_review
- Joel, O. S. (2024). The impact of digital transformation on business development strategies: Trends, challenges, and opportunities analyzed. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/379429763_The_impact_of_digital_transformation_on_business_development_strategies_Trends_challenges_and_opportunities_analyzed

- Kanike, U. (2022). Impact of ICT-Based Tools on Team Effectiveness of Virtual Software Teams Working From Home Due to the COVID-19 Lockdown:. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/364064929_Impact_of_ICT-Based_Tools_on_Team_Effectiveness_of_Virtual_Software_Teams_Working_From_Home_Due_to_the_COVID-19_Lockdown
- Kraus, p. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0268401221001596>
- Krisdiyanto, A. (2024). The Effect of Project Management System Implementation, BIM Technology, and Cloud Collaboration on Construction Project Efficiency in Riau. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/384090071_The_Effect_of_Project_Management_System_Implementation_BIM_Technology_and_Cloud_Collaboration_on_Construction_Project_Efficiency_in_Riau
- Melo, I. C. (2023). Sustainable digital transformation in small and medium enterprises (SMEs): A review on performance. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844023011155>
- Nadkarni, S. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Omowole, B. M. (2024). Barriers and drivers of digital transformation in SMEs: A conceptual analysis. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/386276990_Barriers_and_drivers_of_digital_transformation_in_SMEs_A_conceptual_analysis
- Plekhanov, D. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001219>
- Radacic, D. (2023). Impact of digitalization on technological innovations in small and medium-sized enterprises (SMEs). Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162523001592>
- Sağbaşı, M. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/358729671_Digital_Leadership_A_Systematic_Conceptual_Literature_Review