

تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي: مراجعة
منهجية للأدبيات وبناء إطار عمل مقترح

إعداد الطالب
محمد بن عبدالله ال علي

إشراف
د. الفیصل عبدالحمید محمد
د. فايز علي جراد

حقوق الطباعة تمتلكها جامعة ميدأوشن
العام الدراسي
2026

قائمة المحتويات

٥	مقدمة:
٩	مشكلة الدراسة:
١٢	أهمية الدراسة:
١٢	أولاً: الأهمية العلمية
١٣	ثانياً: الأهمية العملية
١٤	أهداف الدراسة:
١٤	الهدف الرئيس
١٤	الأهداف الفرعية
١٥	تساؤلات الدراسة
١٥	التساؤل الرئيس
١٥	التساؤلات الفرعية
١٦	مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة):
١٦	(١) الدراسات التي تناولت إدارة التغيير داخل حقل إدارة المشاريع
١٦	(٢) الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي
١٧	(٣) الدراسات التي تناولت التعقيد والحوكمة في مشاريع التحول الرقمي
١٧	(٤) الدراسات التي تناولت إدارة التغيير بوصفها عاملاً مفسراً لنجاح التحول الرقمي
١٨	(٥) الدراسات العربية ذات الصلة
١٩	(٦) المقارنة العامة بين الدراسات والتعليق النقدي
١٩	(٧) موضع الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة
٢٠	الأسس النظرية للدراسة:
٢٠	تمهيد
٢٠	المبحث الأول: التحول الرقمي ومشاريع التحول الرقمي
٢٠	المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي
٢١	المطلب الثاني: أبعاد التحول الرقمي
٢١	المطلب الثالث: مشاريع التحول الرقمي وخصائصها
٢١	المبحث الثاني: إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي
٢١	المطلب الأول: مفهوم إدارة المشاريع
٢٢	المطلب الثاني: نجاح المشروع وتحقيق القيمة والمنافع
٢٢	المطلب الثالث: الحوكمة وأصحاب المصلحة ومكتب إدارة المشاريع
٢٣	المبحث الثالث: إدارة التغيير وأسسها النظرية
٢٣	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

المطلب الثاني: أنواع التغيير ومستوياته.....	٢٣
المطلب الثالث: مقاومة التغيير.....	٢٣
المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير.....	٢٣
المبحث الرابع: التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع.....	٢٤
المطلب الأول: مبررات التكامل.....	٢٤
المطلب الثاني: مجالات التكامل بين الممارسات.....	٢٤
المطلب الثالث: معوقات التكامل.....	٢٥
المبحث الخامس: إدارة التغيير في مشاريع التحول الرقمي.....	٢٥
المطلب الأول: إدارة التغيير بوصفها عامل نجاح.....	٢٥
المطلب الثاني: المتطلبات النظرية لنجاح إدارة التغيير في المشاريع التحولية الرقمية.....	٢٥
الخلاصة النظرية.....	٢٦
منهجية الدراسة:	٢٧
تمهيد.....	٢٧
أولاً: المنهج العلمي للدراسة.....	٢٧
ثانياً: نوع الدراسة وتصميمها.....	٢٧
ثالثاً: طبيعة البيانات.....	٢٨
رابعاً: مجتمع الدراسة وعينتها.....	٢٨
خامساً: حدود الدراسة من حيث المادة العلمية.....	٢٩
سادساً: قواعد البيانات ومصادر البحث العلمي.....	٢٩
سابعاً: استراتيجيات البحث العلمي.....	٢٩
ثامناً: معايير الاشتمال والاستبعاد.....	٣٠
معايير الاشتمال.....	٣١
معايير الاستبعاد.....	٣١
تاسعاً: خطوات تنفيذ المراجعة المنهجية.....	٣١
عاشراً: أداة الدراسة.....	٣٢
الحادي عشر: أسلوب تحليل البيانات.....	٣٣
الثاني عشر: البرامج والأدوات المساندة.....	٣٣
الثالث عشر: الاختبارات الإحصائية.....	٣٤
الرابع عشر: الصدق المنهجي وضبط الجودة.....	٣٤
فروض الدراسة.....	٣٤
أولاً: الموقف العلمي الصحيح.....	٣٤
ثانياً: الصياغة الأنسب في هذه الدراسة.....	٣٥
الخلاصة المنهجية.....	٣٥

٣٦	 نموذج الدراسة:
٣٧	 أدوات الدراسة:
٣٧	 مكونات أداة الدراسة
٣٨	 كيفية استخدام الأداة
٣٨	 الأدوات المساندة
٣٩	 مجتمع الدراسة:
٣٩	 أولاً: مجتمع الدراسة
٣٩	 ثانياً: عينة الدراسة
٣٩	 ثالثاً: وحدة التحليل
٤٠	 رابعاً: أسلوب اختيار العينة
٤٠	 خامساً: حجم العينة
٤١	 حدود الدراسة
٤١	 أولاً: الحدود الموضوعية
٤١	 ثانياً: الحدود الزمنية
٤١	 ثالثاً: الحدود اللغوية
٤١	 رابعاً: الحدود المصدرية
٤٢	 خامساً: الحدود المنهجية
٤٣	 المراجع:
٤٣	 أولاً: المصادر الأولية:
٤٣	 المراجع العربية:
٤٣	 المراجع الإنجليزية:
٤٤	 ثانياً: المراجع المساندة
٤٤	 المراجع الإنجليزية:

مقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة في طبيعة الأعمال والإدارة والخدمات العامة والخاصة بفعل التطور المتنامي في التقنيات الرقمية، وتزايد الاعتماد على البيانات، والمنصات الذكية، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي، والتحليلات التنبؤية. وفي ظل هذا الواقع، لم يعد التحول الرقمي يُنظر إليه بوصفه مجرد إدخال أدوات تقنية جديدة إلى بيئة العمل، بل أصبح يمثل تحولاً استراتيجياً يعيد تشكيل الهياكل التنظيمية، وآليات اتخاذ القرار، وأنماط التنسيق، وتصميم الخدمات، وعلاقات أصحاب المصلحة، وطرائق خلق القيمة داخل المؤسسات. ولهذا تؤكد الأدبيات الدولية أن الرقمنة لا تُفضي تلقائياً إلى نتائج تحويلية، بل تتوقف آثارها الفعلية على قدرة المؤسسات على تطوير الحوكمة، وتعزيز القيادة، وبناء القدرات التنظيمية، ومواءمة التكنولوجيا مع الأهداف الاستراتيجية ومتطلبات التنفيذ الفعلي (World Bank, 2016; OECD, 2020).

وفي هذا السياق، برزت مشاريع التحول الرقمي بوصفها من أبرز الآليات التنفيذية التي تُترجم الرؤية الرقمية إلى مبادرات وبرامج ومخرجات قابلة للتنفيذ والقياس. غير أن هذه المشاريع تختلف جوهرياً عن كثير من المشاريع التقليدية؛ لأنها لا تتطوي على تسليم مخرج تقني فحسب، بل تستلزم أيضاً إعادة تشكيل العمليات، وإعادة توزيع الأدوار، وتغيير أنماط العمل، ورفع الجاهزية التنظيمية، وتعزيز قبول المستخدمين، وضبط التفاعل بين الأبعاد التقنية والبشرية والتنظيمية في آن واحد. وتوضح الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي لا يقتصر على التكيف مع التكنولوجيا، بل يتطلب تحولات موازية في القيادة، والحوكمة، وبنية الفرق، والثقافة التنظيمية. كما أن الأساليب الخطية التقليدية في إدارة المشاريع تصبح أقل ملاءمة في البيئات الرقمية التي تتسم بالغموض، والسرعة، والتعقيد، والتشابك بين التخصصات، الأمر الذي يستدعي تبني مناهج أكثر تكيفاً، مثل المنهجيات الرشيقة، والهجينة، والتكامل الاجتماعي- التقني (Chen et al., 2025).

ويتعزز هذا التحول في فهم إدارة المشاريع ذاتها من خلال الانتقال من التركيز التقليدي على الوقت والتكلفة والنطاق إلى التركيز على تسليم القيمة وتحقيق المنافع وربط مخرجات المشاريع بالنتائج المؤسسية الفعلية. فوفقاً لمعهد إدارة المشاريع، لم يعد نجاح المشروع مقصوراً على الإنجاز الفني للمخرجات، بل أصبح مرتبطاً بقدرة على تحقيق المواءمة الاستراتيجية، وقياس المنافع، وتوليد قيمة لأصحاب المصلحة، والحفاظ على التوجه نحو النتائج عبر دورة الحياة كاملة (PMI, 2023). ومن ثم، فإن مشاريع التحول الرقمي تفرض على إدارة المشاريع أن تتجاوز دورها التنفيذي الضيق لتصبح قدرة تنظيمية استراتيجية قادرة على الربط بين المخرجات التقنية، والتحول المؤسسي، والقيمة المستدامة.

وعلى الرغم من أن المشروع، في جوهره، يُعد أداة لإحداث التغيير المخطط، فإن الأدبيات تشير إلى مفارقة لافتة تتمثل في أن دراسات إدارة المشاريع ركزت تاريخياً على تصميم المخرجات وتنفيذها أكثر من تركيزها على إدارة التغيير اللازمة لتحقيق الحالة المستقبلية المنشودة بعد تسليم تلك المخرجات. وتؤكد مراجعة (Jääskä) وآخرين (2025) أن الغرض الأساسي للمشروع هو تنفيذ التغيير، غير أن دراسات المشاريع نادراً ما عالجت إدارة

التغيير المصاحبة للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف معالجةً تكاملية كافية. كما أوضحت هذه المراجعة أن الأدبيات في هذا التقاطع ما تزال مجزأة، وتحتاج إلى مزيد من العمل المفاهيمي والتجريبي لفهم تكامل عمليات إدارة التغيير وإدارة المشاريع. وقد كشفت المراجعة عن ستة محاور رئيسة شملت العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع، وعوامل نجاح التغيير، ومقاومة التغيير، والتكامل مع التنظيم الدائم، وغيرها؛ وهو ما يدل على أن المجال قائم من حيث الاهتمام البحثي، لكنه لم يصل بعد إلى بناء تكاملي راسخ (Jääskä et al., 2025).

ومن زاوية أخرى، تُظهر الأدبيات المتخصصة في إدارة المشاريع ضمن سياق التحول الرقمي أن هذا الحقل نفسه ما يزال في طور التشكل النظري. فمراجعة (Chen) وآخرين (2025) تخلص إلى أن التقاطع بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي لا يزال مفتتاً وغير مُنظّر له بما يكفي، وتقتترح أربعة محاور لفهمه، هي: التكامل الاجتماعي-التقني للأدوات والمنهجيات، والاختلالات في الواجهات الاجتماعية-التقنية، والحوكمة والقيادة، ومسارات التحول الخاصة بالقطاعات والمشاريع. كما تبرز مراجعات ودراسات أخرى أن الحوكمة، والقيادة، واختيار المنهجية، وتنسيق أصحاب المصلحة، ومواءمة البنية التنظيمية مع الأدوات الرقمية، كلها عناصر حاسمة في نجاح التحول الرقمي داخل البيئات المشروعية (Gonçalves et al., 2023; Chen et al., 2025). ويعني ذلك أن موضوع البحث لم يعد متعلقاً بمجرد توظيف التقنية في المشاريع، بل بفهم الكيفية التي تُدار بها المشاريع عندما تصبح هي نفسها وعاءً لتحول مؤسسي رقمي واسع النطاق.

وتزداد هذه الإشكالية وضوحاً عند النظر إلى مشاريع التحول الرقمي في البيئات الحكومية أو المؤسسية الكبرى؛ إذ تؤكد دراسة (Hafselde) وآخرين (2021) أن هذه المشاريع تتسم بدرجة مرتفعة من التعقيد تنشأ من التفاعل بين ثلاثة أبعاد أساسية هي: التنظيم، والتكنولوجيا، والابتكار. كما تشير الدراسة إلى أن نقص فهم العلاقات بين التقنيات، واستخدام المعلومات، والسياقات التنظيمية، والترتيبات المؤسسية، يفسر جانباً من إخفاقات مشاريع التحول الرقمي الحكومية، بما في ذلك تجاوزات الوقت والتكلفة وعدم الوفاء بالموصفات الوظيفية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما تطرحه منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية من أن التحول الرقمي الحكومي المتناسك والشامل يتطلب حوكمة صلبة، ورؤية استراتيجية، وقيادة واضحة، وتنسيقاً فعالاً، وقدرات بشرية، وأدوات تنظيمية وتشريعية مناسبة (Hafselde et al., 2021; OECD, 2020).

وفي هذا الإطار، تبرز إدارة التغيير بوصفها أحد أكثر المتغيرات تفسيراً لنجاح مشاريع التحول الرقمي أو تعثرها. فالتحول الرقمي يتضمن بطبيعته تغييرات في الأدوار، والسلوكيات، والعمليات، والمهارات، والثقافة، وأنماط السلطة واتخاذ القرار، الأمر الذي يجعل نجاحه مرهوناً بقدرة المؤسسة على تهيئة الأفراد، وبناء الرؤية، وتوليد القبول، وإدارة المقاومة، وترسيخ الممارسات الجديدة. وفي السياق العربي، بدأت بعض الدراسات في تناول العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي بوصفها علاقة تتجاوز إدخال التكنولوجيا إلى إعادة تشكيل الأدوار والعمليات والهياكل التنظيمية. فقد أشارت دراسات مثل (الفيفي والشمري، 2025) و(بوشارب، 2025) إلى أن نجاح تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات يرتبط بقدرتها على إدارة التغيير على المستويات البشرية والتنظيمية والقيادية، بما

في ذلك جاهزية العاملين، والدعم القيادي، وتطوير الهيكل التنظيمي، والتعامل مع مقاومة التغيير. ويؤكد ذلك أن التحول الرقمي ليس مجرد انتقال تقني، بل عملية تغيير تنظيمي متعددة الأبعاد.

وتؤكد الأدبيات الإنجليزية الحديثة هذا المعنى من زاوية أكثر تركيبيًا. فقد أوضح (Al-Moaid) و (Almarhdi) (2024) أن عدد الدراسات التي جمعت بين إدارة التغيير، والقدرات الديناميكية، والتحول الرقمي ما يزال محدودًا، وأن دور إدارة التغيير بوصفها آلية وسيطة لم يحظَ بالبحث الكافي. كما أظهرت نتائجهم أن إدارة التغيير تؤثر إيجابًا في التحول الرقمي، وأنها تؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في نقل أثر القدرات التنظيمية إلى نتائج التحول الرقمي، بما يعني أن التغيير لا يمثل مجرد عامل داعم، بل آلية تفسيرية مركزية في نجاح التحول. وتضيف الدراسة أن نجاح مبادرات التحول الرقمي يتطلب نماذج تغيير منظمة، وممارسات رشيدة، وأهدافًا قصيرة المدى قابلة للتحقيق، وقدرات على الاستشعار والاقتناص وإعادة التشكيل داخل المؤسسة (Al-Moaid & Almarhdi, 2024). كما أن بعض الدراسات المباشرة في هذا المجال، مثل دراسة (Kamdjoug, 2024) ودراسة (Perides et al., 2020)، تناولت أثر إدارة التغيير في نجاح مشاريع التحول الرقمي في سياقات تطبيقية محددة، وهو ما يعكس تنامي الاهتمام بهذا التقاطع البحثي.

ومع ذلك، فإن قراءة الأدبيات المتاحة تكشف أن معظم الدراسات اتخذت أحد ثلاث مسارات رئيسية: إما دراسة إدارة التغيير والتحول الرقمي، أو دراسة إدارة المشاريع والتحول الرقمي، أو دراسة إدارة التغيير داخل سياقات مشروعية عامة. أما المساحة التي ما تزال تحتاج إلى بناء أوضح فهي تلك التي تفسر كيف تتكامل ممارسات إدارة التغيير مع ممارسات إدارة المشاريع داخل مشاريع التحول الرقمي تحديدًا، وما الأبعاد التنظيمية، والقيادية، والمنهجية، والحوكومية التي ينبغي تضمينها في هذا التكامل. فالأدبيات تشير بوضوح إلى وجود تجزؤ معرفي من جهة، وإلى الحاجة إلى فهم أكثر عمقًا للعلاقة بين الأدوات، والأفراد، والحوكمة، والمنهجيات من جهة أخرى، غير أنها لم تقدم بعد بناءً تركيبياً منهجياً كافياً ينتهي إلى إطار عمل مقترح يفسر هذا التكامل ويوجهه (Jääskä et al., 2025; Chen et al., 2025). وهو ما يبرر الحاجة إلى مراجعة منهجية تعيد تنظيم هذا الحقل وتكشف أبعاده الرئيسية، تمهيداً لبناء إطار عمل يوضح آليات هذا التكامل ومتطلباته.

وانطلاقاً من ذلك، تأتي هذه الدراسة لتناول موضوع تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات، بهدف تحليل ما قدمته الأدبيات السابقة في هذا التقاطع، واستخلاص المحاور الرئيسية، والعوامل الحاسمة، وأوجه النقص أو التشتت، وصولاً إلى بناء إطار عمل مقترح يمكن أن يساهم في تقديم فهم أكثر تكاملاً لإدارة هذا النوع من المشاريع. وتستند الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع ذاته؛ فمشاريع التحول الرقمي أصبحت جزءاً من البنية الاستراتيجية للمؤسسات المعاصرة، غير أن نجاحها لا يتحقق بمجرد اقتناء التكنولوجيا، وإنما بإدارة التغيير المؤسسي المصاحب لها ضمن أطر مشروعية قادرة على المواءمة بين التخطيط والتنفيذ، وبين الحوكمة والمرونة، وبين المخرجات التقنية والنتائج المؤسسية. كما تستند أهميتها من القيمة العلمية المترتبة على تجميع الأدبيات المتفرقة وصياغتها في بناء تحليلي موحد يمكن أن يفيد

الباحثين والممارسين على حد سواء، خاصة في البيئات التي تتسارع فيها برامج التحول الرقمي وتتعاظم فيها الحاجة إلى نماذج تنفيذ أكثر نضجًا واتساقًا.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من التوسع الكبير في تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات العامة والخاصة، وما صاحبه من تنامي في الاعتماد على مشاريع التحول الرقمي بوصفها أدوات تنفيذية لترجمة الرؤى الرقمية إلى مبادرات وبرامج ومخرجات قابلة للتطبيق، فإن الواقعين التطبيقي والبحثي يكشفان أن نجاح هذه المشاريع لا يتحدد بالعامل التقني وحده، بل يتأثر بدرجة كبيرة بقدرة المؤسسة على إدارة التغيير المصاحب لها، وبقدرة إدارة المشاريع على استيعاب الأبعاد التنظيمية، والبشرية، والقيادية، والحوكومية التي يفرضها هذا التحول. ومع ذلك، فإن التداخل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع داخل مشاريع التحول الرقمي ما يزال يواجه قصورًا معرفيًا ومنهجيًا يتمثل في غياب بناء تكاملي واضح يفسر طبيعة العلاقة بين المجالين، ويحدد كيف يمكن توظيف ممارسات كل منهما بصورة منسجمة داخل هذا النوع من المشاريع.

وتتضح هذه المشكلة بجلاء في الأدبيات الحديثة؛ فقد أكدت مراجعة (Jääskä et al., 2025) أن الغرض الأساسي للمشروع هو تنفيذ التغيير والانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف، إلا أن دراسات إدارة المشاريع ركزت تاريخيًا على تصميم المخرج وتنفيذه أكثر من تركيزها على إدارة التغيير اللازمة لتحقيق الحالة المستقبلية المنشودة. كما خلصت هذه المراجعة إلى أن الأدبيات في هذا التقاطع ما تزال مجزأة، وأن فهم تكامل عمليات إدارة التغيير وإدارة المشاريع ما يزال بحاجة إلى مزيد من العمل المفاهيمي والتجريبي، بعد أن كشفت المراجعة عن ستة محاور رئيسة متفرقة دون أن تقدم بناءً تكامليًا حاسمًا بينها.

ومن ناحية أخرى، فإن الأدبيات التي تناولت إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي توصلت إلى نتيجة مشابهة. فقد أوضحت مراجعة (Chen et al., 2025) أن التقاطع بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي ما يزال مفتتًا من الناحية المفاهيمية وغير مُنظَر له بما يكفي، على الرغم من ازدياد الاهتمام البحثي به، وحددت أربعة محاور كبرى لفهم هذا التقاطع، هي: تكامل الأدوات والمنهجيات اجتماعيًا وتقنيًا، والاختلالات في الواجهات الاجتماعية-التقنية، والحوكمة والقيادة، والمسارات القطاعية أو المشروعية للتحول. ويعني ذلك أن الحقل البحثي ما يزال يفتقر إلى تفسير أكثر تركيبًا لكيفية إدارة التحول الرقمي داخل البيئات المشروعية، ولا سيما عندما يرتبط الأمر بمتطلبات التغيير التنظيمي، وتبني المخرجات، وتنسيق أصحاب المصلحة، والحوكمة، والتنفيذ المتدرج.

كما تُظهر الأدبيات أن المشكلة لا تقف عند حدود التجزؤ النظري، بل تمتد إلى الطبيعة التطبيقية لمشاريع التحول الرقمي ذاتها. فقد بينت دراسة (Hafeld et al., 2021) أن مشاريع التحول الرقمي الحكومية تتسم بدرجة مرتفعة من التعقيد ناتجة عن التفاعل بين التنظيم، والتكنولوجيا، والابتكار، وأن نقص فهم العلاقات بين التقنيات، واستخدام المعلومات، والسياقات التنظيمية، والترتيبات المؤسسية يفسر جزءًا من ارتفاع معدلات الإخفاق، وتجاوزات الوقت والتكلفة، وعدم الوفاء بالمتطلبات الوظيفية في هذا النوع من المشاريع. كما أوضحت الدراسة أن المؤسسات كثيرًا ما تستثمر في الرقمنة دون دفع التغييرات التنظيمية والبشرية اللازمة، بسبب التقليل من شأن الآثار التنظيمية والديناميكيات الإنسانية المصاحبة للتحول الرقمي. وتكشف هذه النتيجة أن المشكلة العملية التي تواجه المؤسسات

لا تتعلق فقط باختيار التقنية أو إدارة الجدول الزمني، بل بكيفية مواءمة التكنولوجيا مع الأفراد، والعمليات، والهياكل، والثقافة، ضمن منطق مشروع متكامل.

وفي السياق نفسه، أشارت دراسة (Al-Moaid & Almarhdi, 2024) إلى أن عدد الدراسات التي جمعت بين إدارة التغيير، والقدرات الديناميكية، والتحول الرقمي ما يزال محدودًا، وأن إدارة التغيير لم تُبحث بما يكفي بوصفها آلية وسيطة في هذا السياق. كما دعمت نتائجها التأثير الإيجابي لإدارة التغيير على التحول الرقمي، وأكدت أن النموذج المنظم لإدارة التغيير يمكن أن يتوسط بفاعلية العلاقة بين قدرات المؤسسة ونجاح تحولها الرقمي، مع الإشارة إلى أهمية الرقابة، والأهداف قصيرة المدى، و"الانتصارات السريعة" في إنجاح المبادرات التحولية. وتدل هذه النتيجة على أن إدارة التغيير ليست عاملًا ثانويًا أو مساعدًا، بل عنصرًا تفسيريًا رئيسًا في نجاح التحول الرقمي، وهو ما يزيد من أهمية بحثها في ارتباطها بإدارة المشاريع لا بمعزل عنها.

أما في الأدبيات العربية، فتتأكد أهمية هذا التقاطع كذلك. فقد أشارت دراسات مثل (الفيفي والشمري، 2025) و(بوشارب، 2025) إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يرتبط بالبعد التقني وحده، بل يتصل أيضًا بأبعاد بشرية وتنظيمية وقيادية، مثل جاهزية العاملين، والدعم القيادي، وتطوير الهيكل التنظيمي، والتعامل مع مقاومة التغيير. غير أن هذه الدراسات، على الرغم من أهميتها، ركزت غالبًا على العلاقة الثنائية بين إدارة التغيير والتحول الرقمي، أو بين التحول الرقمي والأداء والكفاءة، من دون أن تقدم تفسيرًا تكامليًا كافيًا لكيفية تداخل ممارسات إدارة التغيير مع ممارسات إدارة المشاريع داخل مشاريع التحول الرقمي ذاتها.

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في أن الأدبيات المتاحة اتخذت في الأغلب أحد ثلاثة مسارات رئيسية: إما دراسة إدارة التغيير والتحول الرقمي، أو دراسة إدارة المشاريع والتحول الرقمي، أو دراسة إدارة التغيير داخل سياقات مشروعية عامة. أما المساحة البحثية التي ما تزال تعاني من قصور واضح، فهي المساحة التي تفسر كيف تتكامل ممارسات إدارة التغيير مع ممارسات إدارة المشاريع داخل مشاريع التحول الرقمي تحديدًا، وما الأبعاد التنظيمية، والقيادية، والمنهجية، والحوكومية، والسلوكية التي ينبغي أن يقوم عليها هذا التكامل. وبعبارة أدق، فإن المشكلة لا تكمن في غياب الدراسات حول كل متغير على حدة، بل في غياب بناء معرفي منهجي يدمج هذه المتغيرات داخل إطار واحد يمكن أن يوجّه الفهم النظري والممارسة التطبيقية معًا.

وبالنظر إلى طبيعة الدراسة الحالية بوصفها مراجعة منهجية للأدبيات، فإن مجتمع الدراسة يتمثل في الأدبيات العلمية المنشورة التي تناولت موضوعات إدارة التغيير، وإدارة المشاريع، والتحول الرقمي، أو التداخل بينها، أما عينة الدراسة فتتمثل في الدراسات التي ستُختار وفق معايير منهجية محددة للاشمال والاستبعاد. وتكمن المشكلة في هذا المجتمع العلمي ذاته في أن الإنتاج المعرفي المنشور ما يزال موزعًا بين حقول فرعية ومسارات ثنائية، مع ضعف نسبي في الدراسات التي تقدم معالجة تكاملية مباشرة، وهو ما يحد من إمكانية بناء فهم منظم أو إطار عمل واضح يمكن الاستناد إليه في تحليل هذا النوع من المشاريع أو تحسين ممارستها.

وبناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى معالجة هذا القصور المعرفي من خلال تحليل الأدبيات السابقة تحليلًا منهجيًا منظمًا، بما يسمح بإعادة تنظيم الحقل، وتجميع نتائجه المتناثرة، واستخلاص المحاور والعوامل الحاكمة لتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي، وصولًا إلى بناء إطار عمل مقترح يوضح أبعاد هذا التكامل وآلياته ومتطلباته، ويمثل أساسًا علميًا يمكن الاستناد إليه في صياغة نموذج الدراسة وتفسير العلاقات بين متغيراته.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من تناولها لموضوع يتقاطع فيه ثلاثة مجالات حيوية ومعاصرة، هي: إدارة التغيير، وإدارة المشاريع، ومشاريع التحول الرقمي، ومن سعيها إلى تقديم معالجة علمية منهجية لهذا التقاطع من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات، وصولاً إلى بناء إطار عمل مقترح يوضح أبعاد هذا التكامل وآلياته ومتطلباته. ويمكن بيان أهمية الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الأهمية العلمية

١. معالجة التجزؤ المعرفي في الأدبيات ذات الصلة

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من سعيها إلى معالجة حالة التجزؤ المعرفي التي اتسمت بها الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير، وإدارة المشاريع، والتحول الرقمي، وذلك من خلال تناول محدودية الدراسات التي بحثت بصورة تكاملية مباشرة العلاقة بين ممارسات إدارة التغيير وممارسات إدارة المشاريع داخل مشاريع التحول الرقمي.

٢. الإسهام في تنظيم الحقل المعرفي

تسهم الدراسة في إعادة تنظيم الأدبيات المتناثرة في هذا الموضوع، من خلال جمعها وتحليلها وتصنيفها وفق محاور علمية واضحة، بما يساعد على بناء تصور أكثر اتساقاً للحقل، ويقلل من حالة التشتت المفاهيمي والمنهجي التي اتسمت بها كثير من الدراسات السابقة.

٣. دعم التأصيل النظري لمشاريع التحول الرقمي من منظور تكاملي

تعزز الدراسة الفهم النظري لمشاريع التحول الرقمي بوصفها مشروعات لا تقوم فقط على البعد التقني، بل تتطلب تكاملاً بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع، بما يدعم تطوير منظور علمي أكثر شمولاً في تفسير نجاح هذه المشاريع أو تعثرها.

٤. تقديم إطار عمل مقترح قابل للبناء عليه بحثياً

تضيف الدراسة إلى المعرفة العلمية من خلال بناء إطار عمل مقترح يوضح أبعاد التكامل بين ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع، والعوامل المؤثرة فيه، وهو ما يمكن أن يشكل أساساً علمياً لدراسات لاحقة، سواء كانت دراسات ميدانية أو تطبيقية أو مقارنة.

٥. الإفادة المنهجية في مجال المراجعات العلمية

تكتسب الدراسة أهمية علمية أيضاً من اعتمادها على المراجعة المنهجية للأدبيات، بما يعزز القيمة المنهجية للرسالة، ويوفر نموذجاً بحثياً منظماً في دراسة الموضوعات المركبة والمتداخلة في حقل إدارة المشاريع.

ثانيًا: الأهمية العملية

١. الإسهام في تحسين فهم المؤسسات لمتطلبات نجاح مشاريع التحول الرقمي

تساعد الدراسة الجهات والمؤسسات التي تنفذ مشاريع التحول الرقمي على إدراك أن نجاح هذه المشاريع لا يرتبط بالتقنية وحدها، بل يعتمد أيضًا على إدارة التغيير المصاحبة، وعلى مدى تكاملها مع ممارسات إدارة المشاريع.

٢. دعم متخذي القرار ومديري المشاريع

يمكن أن تفيد نتائج الدراسة متخذي القرار، ومديري المشاريع، وقادة التحول الرقمي، ومسؤولي إدارة التغيير، من خلال توضيح العوامل التنظيمية والقيادية والمنهجية التي ينبغي مراعاتها عند تخطيط مشاريع التحول الرقمي وتنفيذها.

٣. المساهمة في تقليل تعثر مشاريع التحول الرقمي

من المتوقع أن تسهم الدراسة في الحد من بعض أسباب الإخفاق أو التعثر في مشاريع التحول الرقمي، وذلك من خلال إبراز أهمية المواءمة بين التكنولوجيا، والأفراد، والعمليات، والهياكل التنظيمية ضمن إطار متكامل.

٤. إفادة المؤسسات في بناء ممارسات أكثر نضجًا واتساقًا

يتيح إطار العمل المقترح للمؤسسات الاستفادة من نتائج الدراسة في تطوير ممارساتها الإدارية والتنظيمية المرتبطة بالتحول الرقمي، بما يدعم الانتقال من المعالجات الجزئية إلى المعالجات التكاملية الأكثر نضجًا.

٥. تعزيز فرص تحقيق القيمة والمنافع من مشاريع التحول الرقمي

تكتسب الدراسة أهمية تطبيقية إضافية في ظل التوسع في برامج التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية والخاصة، إذ يمكن أن تسهم في تقديم تصور يساعد على تحسين التخطيط، والتنفيذ، والحوكمة، ورفع فرص تحقيق القيمة والمنافع المتوقعة من هذه المشاريع، انسجامًا مع التوجهات الحديثة التي تؤكد أن نجاح المشروع لا يقاس بمجرد تسليم مخرجاته، بل بقدرته على تحقيق أثر مؤسسي وقيمة مستدامة.

أهداف الدراسة:

الهدف الرئيس

تحليل الأدبيات العلمية المتعلقة بتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي، وصولاً إلى بناء إطار عمل مقترح يوضح أبعاد هذا التكامل وآلياته ومتطلباته.

الأهداف الفرعية

١. تحديد المفاهيم والأبعاد الرئيسة المرتبطة بإدارة التغيير، وإدارة المشاريع، ومشاريع التحول الرقمي، وبيان طبيعة العلاقة بينها في الأدبيات العلمية.
٢. تحليل الاتجاهات البحثية الرئيسة في الدراسات التي تناولت تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في سياق مشاريع التحول الرقمي.
٣. تصنيف المحاور والعوامل الحاكمة التي تناولتها الأدبيات السابقة في تفسير نجاح أو تعثر مشاريع التحول الرقمي من منظور تكامل إدارة التغيير وإدارة المشاريع.
٤. استخلاص الممارسات والآليات الأكثر تكراراً وتأثيراً في تعزيز التكامل بين ممارسات إدارة التغيير وممارسات إدارة المشاريع داخل مشاريع التحول الرقمي.
٥. كشف أوجه القصور والفجوات البحثية في الأدبيات المتعلقة بهذا التقاطع المعرفي.
٦. بناء إطار عمل مقترح يوضح أبعاد التكامل بين ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع، وآلياته، ومتطلباته في مشاريع التحول الرقمي.

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيس

ما أبعاد وآليات ومتطلبات تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي في ضوء الأدبيات العلمية؟

التساؤلات الفرعية

٧. ما المفاهيم والأبعاد الرئيسة المرتبطة بإدارة التغيير، وإدارة المشاريع، ومشاريع التحول الرقمي في الأدبيات العلمية؟
٨. ما الاتجاهات البحثية الرئيسة في الدراسات التي تناولت تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في سياق مشاريع التحول الرقمي؟
٩. ما المحاور والعوامل الحاكمة التي تناولتها الأدبيات السابقة في تفسير نجاح أو تعثر مشاريع التحول الرقمي من منظور تكامل إدارة التغيير وإدارة المشاريع؟
١٠. ما الممارسات والآليات الأكثر تكرارًا وتأثيرًا في تعزيز التكامل بين ممارسات إدارة التغيير وممارسات إدارة المشاريع داخل مشاريع التحول الرقمي؟
١١. ما أوجه القصور والفجوات البحثية في الأدبيات المتعلقة بتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي؟
١٢. ما إطار العمل المقترح الذي يمكن بناؤه في ضوء نتائج المراجعة المنهجية لتوضيح أبعاد هذا التكامل وآلياته ومتطلباته؟

مراجعة الأدبيات (الدراسات السابقة):

تتوزع الأدبيات ذات الصلة بموضوع تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي على ثلاثة مسارات بحثية رئيسية. يتمثل المسار الأول في الدراسات التي تناولت إدارة التغيير داخل الحقل المشروع، ويتمثل المسار الثاني في الدراسات التي بحثت إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي، أما المسار الثالث فيشمل الدراسات التي تناولت إدارة التغيير بوصفها عاملاً مفسراً لنجاح التحول الرقمي أو تعثره. وتكشف مراجعة هذه الأدبيات أن ثمة تراكمًا علميًا مهمًا في كل مسار من هذه المسارات على حدة، غير أن هذا التراكم ما يزال موزعًا بين حقول فرعية ومعالجات ثنائية، بما يجعل الحاجة قائمة إلى قراءة تكاملية تعيد تنظيم الحقل وتجمع نتائجه في إطار أكثر اتساقًا.

(١) الدراسات التي تناولت إدارة التغيير داخل حقل إدارة المشاريع

تُعد مراجعة (Jääskä et al., 2025) الدراسة الأكثر مركزية في هذا المحور؛ إذ انطلقت من فرضية أساسية مفادها أن الغرض الجوهرى للمشروع هو تنفيذ التغيير والانتقال من وضع قائم إلى وضع مستهدف، غير أن دراسات إدارة المشاريع ركزت تاريخيًا على تصميم المخرج وتنفيذه أكثر من تركيزها على إدارة التغيير اللازمة لتحقيق الحالة المستقبلية التي يفترض أن يفضي إليها المشروع. وقد انتهت هذه المراجعة إلى أن الأدبيات المتاحة في هذا التقاطع مجزأة، وحددت ستة محاور رئيسة تشمل العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع، وعوامل نجاح التغيير، ومقاومة التغيير، والواجهة مع التنظيم الدائم، وغيرها. وتتمثل القيمة الأساسية لهذه الدراسة في أنها لا تكتفي بإثبات وجود تقاطع بين المجالين، بل تؤكد أن هذا التقاطع نفسه لم يصل بعد إلى بناء نظري متماسك يمكن أن يوجّه الممارسة التطبيقية.

والدلالة المهمة هنا أن المشروع، بحسب هذه الأدبيات، لا ينبغي أن يُفهم بوصفه فقط أداة لتسليم مخرج، بل بوصفه أداة لإحداث تغيير مخطط. ومع ذلك، فإن تحويل هذا التصور إلى ممارسات تكاملية بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع ما يزال محدودًا، وهو ما يفسر استمرار الفجوة بين ما تنفذه المشاريع من مخرجات، وما تحققه المؤسسات فعليًا من تحولات تنظيمية بعد تسليم تلك المخرجات.

(٢) الدراسات التي تناولت إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي

في هذا المحور، تمثل مراجعة (Chen et al., 2025) أحد أهم المراجع الحديثة؛ إذ خلصت إلى أن التقاطع بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي ما يزال مفتتًا من الناحية المفاهيمية وغير مُنظَر له بما يكفي، رغم ازدياد الاهتمام البحثي به. وقد حددت الدراسة أربعة محاور لفهم هذا الحقل، هي: التكامل الاجتماعي-التقني للأدوات والمنهجيات، والاختلالات في الواجهات الاجتماعية-التقنية، والحوكمة والقيادة، والمسارات القطاعية أو المشروعية للتحول الرقمي. كما أوضحت أن مراجعتها اعتمدت على (66) دراسة محكمة، مع تركيز إداري-تنظيمي أكثر من التركيز التقني البحث.

وفي الاتجاه نفسه، تظهر مراجعة (Gonçalves et al., 2023) بوصفها مرجعاً تأسيسياً مباشراً في العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي، بما يدعم فكرة أن التحول الرقمي لم يعد مجرد موضوع تقني، بل أصبح يفرض إعادة تعريف دور إدارة المشاريع وموقعها داخل المؤسسة. واللافت في هذا المسار أن الأدبيات لا تنظر فقط إلى الأدوات الرقمية بوصفها مكونات جديدة، بل إلى التحول الرقمي باعتباره عاملاً يعيد تشكيل المنهجيات، والحوكمة، والتنسيق، والكفاءات، وطرائق اتخاذ القرار داخل المشروع.

وبالمقارنة بين هذا المسار والمسار السابق، يتضح أن الأدبيات التي تناولت إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي قطعت شوطاً مهماً في شرح تأثير البيئة الرقمية في الممارسة المشروعية، إلا أنها لم تحسم بعد كيفية دمج ممارسات إدارة التغيير داخل هذه البيئة على نحو منهجي ومنظم. فهنا أيضاً يظهر الحقل وكأنه يشرح "كيف تتغير إدارة المشاريع"، لكنه لا يجيب بالقدر الكافي عن سؤال "كيف تتكامل إدارة المشاريع مع إدارة التغيير داخل مشروع التحول الرقمي".

٣) الدراسات التي تناولت التعقيد والحوكمة في مشاريع التحول الرقمي

تبرز دراسة (Hafsel et al., 2021) بوصفها من أهم الدراسات التي انتقلت بالنقاش من المستوى النظري العام إلى المستوى التطبيقي العميق؛ إذ درست مشروع تحول رقمي حكومي، وخلصت إلى أن تعقيد هذا النوع من المشاريع لا ينشأ من البعد التقني وحده، بل من العلاقات الديناميكية بين التنظيم، والتكنولوجيا، والابتكار. وأوضحت الدراسة أن هذه الأبعاد، حين تعمل داخل مشروع واحد وفي سياق حكومي، تنتج مستويات من التعقيد تجعل الإدارة التقليدية للمشروع غير كافية، وتفسر جانباً من الإخفاقات والتجاوزات في الوقت والتكلفة والمتطلبات الوظيفية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما كشفته مراجعات التحول الرقمي من أن الحوكمة، والقيادة، والتنسيق بين الفاعلين، والبنية التنظيمية، ليست عناصر هامشية، بل عناصر حاكمة لنجاح المشروع التحولي الرقمي. غير أن هذه الدراسات، مع أهميتها، تميل إلى تفسير مصادر التعقيد أكثر من تفسير آليات التكامل بين ممارسات إدارة التغيير وممارسات إدارة المشاريع داخل المشروع ذاته. ومن هنا تظهر قيمة الدراسة الحالية، لأنها لا تكتفي بتوصيف التعقيد، بل تسعى إلى إعادة تركيب العوامل التي يمكن أن تفسره وتدار ضمن إطار أكثر اتساقاً.

٤) الدراسات التي تناولت إدارة التغيير بوصفها عاملاً مفسراً لنجاح التحول الرقمي

هذا المحور هو الأقرب مباشرة إلى جوهر رسالتك. وتُعد دراسة (Al-Moaid & Almarhdi, 2024) من أهم الدراسات فيه؛ لأنها لم تكتفِ ببحث العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي، بل ذهبت إلى أبعد من ذلك حين أوضحت أن عدد الدراسات التي جمعت بين إدارة التغيير والقدرات الديناميكية والتحول الرقمي ما يزال محدوداً، وأن إدارة التغيير لم تُبحث بما يكفي كمتغير وسيط في هذا السياق. كما بينت الدراسة أن التحول الرقمي يتطلب نموذج تغيير رشيقاً ومنظماً، وأن إدارة التغيير تؤثر إيجابياً في نتائج التحول الرقمي.

كما تظهر في دراستان مباشرتان جدًا، هما دراسة (Perides et al., 2020) حول إدارة التغيير في مشاريع التحول الرقمي، ودراسة (Kamdjoug, 2024) حول إدارة التغيير ونجاح مشروع التحول الرقمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة. وجود هاتين الدراستين مهم؛ لأنه يثبت أن الأدبيات بدأت بالفعل تتحول من معالجة "التحول الرقمي" بوصفه ظاهرة تنظيمية عامة إلى معالجته بوصفه مشروعًا يحتاج إلى منطق إدارة مشروع ومنطق إدارة تغيير في الوقت نفسه.

وبالمقارنة بين هذه الدراسات، يتضح أن هناك اتفاقًا واسعًا على أن إدارة التغيير عنصر حاسم في نجاح التحول الرقمي. لكن هذا الاتفاق نفسه لا يعني أن الأدبيات قدمت بناءً تكامليًا ناضجًا يوضح كيف تُدمج ممارسات إدارة التغيير داخل بنية المشروع، وفي أي مراحل، وتحت أي ترتيبات حوكمية ومنهجية. ولذلك تبقى الأدبيات، رغم ثرائها، أقرب إلى تأكيد "أهمية" إدارة التغيير من تفسير "كيفية" تكاملها مع إدارة المشاريع.

٥) الدراسات العربية ذات الصلة

في الأدبيات العربية، يتضح اهتمام متزايد بالعلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي، وإن ظل هذا الاهتمام في أغلبه أقرب إلى المعالجة الثنائية أو التطبيق القطاعي. ويظهر ذلك بوضوح في الدراسة العربية الكمية، والتي اختبرت العلاقة بين إدارة التغيير والتحول الرقمي في مركز الضرائب، وخلصت إلى وجود ارتباط قوي بين المتغيرين ($r = 0.794$) وقدرة تفسيرية بلغت ($R^2 = 0.631$)، مع بروز أبعاد مثل التغيير في الأفراد، والتغيير في الهيكل التنظيمي، والتغيير في التكنولوجيا، والدعم القيادي، وإدارة مقاومة التغيير.

كما تقدم الدراسة السعودية لـ (Althobiti & Alzamil, 2026) دعمًا مهمًا من زاوية التحول الرقمي + إدارة المشاريع؛ إذ أظهرت أن تبني أدوات مثل (PMIS) و (BIM) والمنصات الرقمية التعاونية أسهم في تقليص مدة المشروع، وتحسين دقة التخطيط، وخفض الكلف المرتبطة بالأخطاء وضعف التنسيق، وزيادة الشفافية وسرعة اتخاذ القرار في مشاريع التطوير العقاري بالرياض. إلا أن هذه الدراسة، رغم أهميتها التطبيقية، لا تجعل إدارة التغيير محورًا صريحًا في التحليل، وهو ما يفسر كونها دراسة داعمة لا مركزية بالنسبة لموضوعك.

ومن ثم، يمكن القول إن الأدبيات العربية تثبت أهمية البعد البشري والتنظيمي في التحول الرقمي، كما تثبت أهمية الأدوات الرقمية في رفع كفاءة إدارة المشاريع، لكنها لا تزال أقل نضجًا من الأدبيات الإنجليزية في بناء معالجات تكاملية مباشرة تجمع إدارة التغيير وإدارة المشاريع ومشاريع التحول الرقمي داخل إطار واحد.

٦) المقارنة العامة بين الدراسات والتعليق النقدي

تكشف المقارنة العامة بين الدراسات السابقة عن أربع ملاحظات رئيسية.

أولاً، هناك اتفاق واسع على أن مشاريع التحول الرقمي تختلف عن المشاريع التقليدية، لأنها لا تقوم فقط على تسليم مخرجات تقنية، بل تتطلب تغييرات في الأدوار، والمهارات، والعمليات، والثقافة، والحوكمة، والتنسيق بين أصحاب المصلحة. هذا الاتفاق يظهر بوضوح في مراجعات (Jääskä) و (Chen) وفي دراسة (Hafsel).

ثانياً، تتفق الدراسات على أهمية إدارة التغيير، لكنها تختلف في موقعها التحليلي؛ فبعضها يتعامل معها بوصفها عامل نجاح مباشر، وبعضها بوصفها متغيراً وسيطاً، وبعضها يذكرها بوصفها بعداً تنظيمياً ضمنياً. وهذا التباين مهم؛ لأنه يفسر لماذا لم يتشكل بعد إطار تفسيري موحد يربطها بإدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي.

ثالثاً، تختلف الدراسات في وحدة التحليل؛ فبعضها يدرس المؤسسة، وبعضها يدرس المشروع، وبعضها يدرس البرنامج أو المحافظ، وبعضها يركز على الممارسات أو القدرات أو الحوكمة. وهذا التباين يثري الحقل، لكنه في الوقت نفسه يساهم في حالة التجزؤ المعرفي التي أشرت إليها في مشكلة الدراسة.

رابعاً، تظهر المقارنة بين الأدبيات العربية والإنجليزية أن الأدبيات الإنجليزية أكثر تقدماً في إنتاج مراجعات منهجية وتفسيرية لهذا القطاع، بينما تميل الأدبيات العربية إلى الدراسات التطبيقية أو الثنائية أو القطاعية. وهذا لا يقلل من قيمة الدراسات العربية، لكنه يعني أن الرسالة الحالية تستطيع أن تضيف إضافة مهمة إذا أعادت تنظيم الحقل من منظور عربي أكاديمي منضبط، مع الاستناد إلى الأدبيات العالمية الأحدث.

٧) موضع الدراسة الحالية من الأدبيات السابقة

في ضوء ما سبق، يتبين أن الدراسات السابقة قدمت إسهامات مهمة في تفسير:

• إدارة التغيير داخل المشاريع.

• إدارة المشاريع في بيئات التحول الرقمي.

• دور إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي.

إلا أن هذه الإسهامات بقيت موزعة بين مسارات بحثية منفصلة أو شبه منفصلة، ولم تنتج بعد بناءً تكاملياً واضحاً يفسر كيف تتكامل ممارسات إدارة التغيير مع ممارسات إدارة المشاريع داخل مشاريع التحول الرقمي تحديداً، وما الأبعاد التنظيمية والقيادية والمنهجية والحوكومية التي ينبغي أن يقوم عليها هذا التكامل. ومن هنا تأتي الدراسة الحالية؛ فهي لا تسعى إلى إعادة عرض الأدبيات فحسب، بل إلى إعادة تنظيمها وتحليلها نقدياً وبناء إطار عمل مقترح يوضح أبعاد هذا التكامل وآلياته ومتطلباته، ويشكل أساساً علمياً يمكن البناء عليه في نموذج الدراسة وفي الدراسات اللاحقة أيضاً.

الأسس النظرية للدراسة:

تمهيد

يقوم البناء النظري لهذه الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن مشاريع التحول الرقمي لا يمكن تفسير نجاحها أو تعثرها من خلال المنظور التقني وحده، كما لا يمكن فهمها فهمًا كافيًا من خلال إدارة المشاريع بمعناها الإجرائي الضيق، بل من خلال النظر إليها بوصفها مشروعات تُدار داخل بيئة تنظيمية تتعرض لتغيير مخطط وممتد. وتدعم الأدبيات الحديثة هذا المنظور؛ إذ تؤكد أن المشروع، في جوهره، أداة لإحداث التغيير، وأن إدارة التغيير داخل دراسات إدارة المشاريع ما تزال مجازًا يحتاج إلى مزيد من البناء المفاهيمي والتجريبي (Jääskä et al., 2025). كما تؤكد الأدبيات الأحدث في تقاطع إدارة المشاريع والتحول الرقمي أن هذا الحقل نفسه ما يزال مفتتحًا وغير مُنظَر له بما يكفي، رغم تنامي الاهتمام به (Chen et al., 2025). لذلك فإن الإحاطة النظرية بموضوع الدراسة تقتضي تناول خمسة مرتكزات مترابطة، هي: التحول الرقمي، ومشاريع التحول الرقمي، وإدارة المشاريع، وإدارة التغيير، والتكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع.

المبحث الأول: التحول الرقمي ومشاريع التحول الرقمي

المطلب الأول: مفهوم التحول الرقمي

يُعد التحول الرقمي من أكثر المفاهيم تداولًا في الأدبيات الإدارية والتنظيمية المعاصرة، إلا أن هذه الأدبيات لا تقدم له تعريفًا واحدًا جامدًا، بل تتعامل معه بوصفه مفهومًا مركبًا متعدد الأبعاد. فبعض الأدبيات تعرفه بوصفه استثمارًا للتقنيات الرقمية بهدف إعادة مواءمة نطاق الأعمال وخلق القيمة وتحسين العمليات الداخلية، في حين ترى أدبيات أخرى أنه عملية تهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية في خصائص المنظمة وعملياتها ونماذج أعمالها بالاعتماد على المعلومات والحوسبة والاتصال. كما تشير بعض المراجعات إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على التكنولوجيا فقط، بل يشمل العمليات، والأفراد، والثقافة، ونموذج الأعمال (Al-Moaid & Almarhdi, 2024).

ومن ثم، فإن التحول الرقمي في هذه الدراسة لا يُفهم بوصفه مجرد إدخال تقنيات حديثة إلى المؤسسة، بل بوصفه عملية تنظيمية استراتيجية تعيد تشكيل طريقة العمل، وتدفقات القيمة، وعلاقات المؤسسة بأصحاب المصلحة، والكيفية التي تُدار بها المعرفة والقرارات والخدمات. وتدعم بعض الأدبيات التطبيقية هذا التصور بوضوح؛ إذ تشير إلى أن التحول الرقمي يرتكز على تكامل التكنولوجيا، واتخاذ القرار القائم على البيانات، والتركيز على المستفيد، والثقافة الرشيدة التعاونية، والأمن والامتثال، ووضوح الأهداف الاستراتيجية، وإدارة التغيير، وقياس النجاح عبر مؤشرات أداء واضحة (Feng & Ali, 2024).

المطلب الثاني: أبعاد التحول الرقمي

تكشف الأدبيات عن تعدد أبعاد التحول الرقمي، إلا أن القاسم المشترك بينها يتمثل في ثلاثة أبعاد رئيسية:

الأول: البعد التقني، ويشمل البنية التحتية، والمنصات، والأنظمة، والتحليلات، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وغيرها من الأدوات الرقمية.

الثاني: البعد الإجرائي/العملي، ويتصل بإعادة تصميم العمليات والإجراءات وتدفقات العمل وأساليب تقديم الخدمة.

الثالث: البعد البشري والتنظيمي، ويشمل الثقافة التنظيمية، والمهارات الرقمية، والجاهزية، والقيادة، والتبني، وإدارة المقاومة.

وتظهر هذه الأبعاد بوضوح في بعض الأدبيات التي قسمت التحول الرقمي إلى التكنولوجيا، والعمليات، والأفراد، والثقافة، ونموذج الأعمال (Al-Moaid & Almarhdi, 2024)، كما تظهر في الأدبيات التطبيقية التي تجعل من إدارة التغيير والقياس والقيادة والتوافق الاستراتيجي عناصر أساسية في نجاح التحول الرقمي (Feng & Ali, 2024).

المطلب الثالث: مشاريع التحول الرقمي وخصائصها

إذا كان التحول الرقمي يمثل التوجه الاستراتيجي العام، فإن مشاريع التحول الرقمي تمثل الوعاء التنفيذي الذي تُترجم من خلاله الرؤية الرقمية إلى مبادرات وبرامج ومخرجات قابلة للتنفيذ. غير أن هذا النوع من المشاريع يختلف عن كثير من المشاريع التقليدية؛ لأنه لا ينتهي عند تسليم مخرج تقني، بل يستهدف تغييراً في العمليات، والأدوار، والقرارات، والسلوكيات، والعلاقات التنظيمية.

وتشير الأدبيات إلى أن مشاريع التحول الرقمي تتسم بعدد من الخصائص، من أبرزها: ارتفاع درجة التعقيد، والتشابك بين الأبعاد التقنية والتنظيمية، واعتماد النجاح على التبني البشري لا على التسليم الفني فقط، والحاجة إلى حوكمة وقيادة ومنهجيات أكثر تكيفاً. وقد أوضحت دراسة (Hafsel et al., 2021) أن تعقيد مشروع التحول الرقمي الحكومي لا ينشأ من التكنولوجيا وحدها، بل من التفاعل بين التنظيم، والتكنولوجيا، والابتكار، وأن ضعف فهم العلاقات بين هذه الأبعاد يفسر جانباً من الإخفاقات وتجاوزات الوقت والتكلفة وعدم الوفاء بالمتطلبات الوظيفية. وعليه، فإن مشاريع التحول الرقمي تُفهم في هذه الدراسة بوصفها مشروعات ذات طبيعة اجتماعية-تقنية عالية التعقيد.

المبحث الثاني: إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي

المطلب الأول: مفهوم إدارة المشاريع

تُعرّف إدارة المشاريع بوصفها مجموعة الممارسات والعمليات والأساليب المستخدمة لتخطيط المشروع، وتنظيم موارده، ومتابعة تنفيذه، وضبط مساره، وتحقيق أهدافه. إلا أن الأدبيات الحديثة لم تعد تنظر إليها بوصفها مجرد

وظيفة تشغيلية مرتبطة بالوقت والتكلفة والنطاق، بل بوصفها قدرة تنظيمية تتقاطع مع الحوكمة، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة المعرفة، وتحقيق القيمة والمنافع.

وفي سياق التحول الرقمي تحديداً، أصبحت إدارة المشاريع أكثر تعقيداً، لأن المشروع لم يعد وعاءً لتنفيذ مهمة معزولة، بل بيئة تتفاعل فيها الأدوات الرقمية، والمنهجيات، والحوكمة، والقيادة، والبنية الاجتماعية-التقنية للمؤسسة. وقد خلصت مراجعة (Chen et al., 2025) إلى أن التقاطع بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي ما يزال مفتتاً وغير مُنظر له بما يكفي، وأن فهمه يتطلب النظر إلى المنهجيات، والواجهات الاجتماعية-التقنية، والحوكمة، والقيادة، والمسارات القطاعية للمشاريع التحولية.

المطلب الثاني: نجاح المشروع وتحقيق القيمة والمنافع

من المرتكزات النظرية المهمة في هذه الدراسة أن نجاح المشروع لم يعد يُقاس فقط بمؤشرات التنفيذ التقليدية، بل بقدرته على تحقيق قيمة ومنافع فعلية للمؤسسة وأصحاب المصلحة. فالمشروع قد ينجح فنياً، لكنه يفشل من حيث التنبؤ أو من حيث تحقيق الأثر المؤسسي المنشود. وهذا البعد يصبح أكثر أهمية في مشاريع التحول الرقمي، لأن القيمة لا تتحقق بمجرد إطلاق نظام أو منصة، بل عندما ينعكس المشروع على الأداء، والقرار، والخدمة، والتجربة التنظيمية.

ولهذا، فإن إدارة المشاريع في البيئة الرقمية مطالبة بالانتقال من منطق إدارة التسليم إلى منطق إدارة القيمة والمنافع، وهو ما ينسجم مع التوجهات الحديثة التي تجعل النجاح مسألة مرتبطة بالأثر والتحول المؤسسي، لا بالمرجع التقني فقط.

المطلب الثالث: الحوكمة وأصحاب المصلحة ومكتب إدارة المشاريع

تؤدي الحوكمة دوراً محورياً في المشاريع عامة، وفي مشاريع التحول الرقمي خاصة؛ لأن هذا النوع من المشاريع يتطلب تنسيقاً أعلى بين الفرق، والوظائف، والأنظمة، والمستفيدين، والجهات الداعمة. وتبرز هنا أهمية مكتب إدارة المشاريع بوصفه كياناً تنظيمياً يعنى بالتنسيق المركزي للمشاريع، وتوحيد المنهجيات، وإدارة المعرفة، ونقل الخبرات، وتوفير الحكم المهني والدعم والرقابة.

وتشير الأدبيات إلى أن القيمة التي يضيفها مكتب إدارة المشاريع لا تقتصر على المتابعة، بل تمتد إلى التعلم التنظيمي، وتحسين النضج المؤسسي، وتعزيز الأداء، ورفع فرص النجاح. وفي سياق التحول الرقمي، تزداد أهمية الحوكمة لأن المشروع لا يتحرك في فراغ، بل داخل شبكة من أصحاب المصلحة والتبعات التنظيمية والمخاطر الاجتماعية-التقنية.

المبحث الثالث: إدارة التغيير وأسسها النظرية

المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

تمثل إدارة التغيير أحد الأعمدة الرئيسية في هذه الدراسة. ويُقصد بها العملية التي يتم من خلالها الانتقال المنظم من حالة قائمة إلى حالة مستهدفة، عبر تهيئة الأفراد، وبناء الرؤية، وتقليل المقاومة، وتسهيل التبنّي، وترسيخ الممارسات الجديدة داخل المؤسسة.

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي يمثل في جوهره تغييرًا تنظيميًا، وأن التعامل معه باعتباره مشروعًا تقنيًا فقط يؤدي غالبًا إلى فجوة بين المخرج المنفذ والواقع المؤسسي. وقد أوضح (Al-Moaid & Almarhdi, 2024) أن التحول الرقمي يتطلب نموذجًا رشيقيًا ومنظمًا لإدارة التغيير، وأن التغيير يمثل عنصرًا حاسمًا في نجاح التحول لا مجرد عامل داعم له.

المطلب الثاني: أنواع التغيير ومستوياته

لا يحدث التغيير في المؤسسات على مستوى واحد؛ فقد يكون:

- هيكليًا، عندما يمس البناء التنظيمي والعلاقات الرسمية.
 - تقنيًا، عندما يمس الأنظمة والأدوات وأساليب العمل.
 - بشريًا/سلوكيًا، عندما يمس الثقافة والمهارات والاتجاهات والمواقف.
 - استراتيجيًا، عندما يمس توجه المؤسسة ونموذج عملها وعلاقتها بالبيئة.
- وفي مشاريع التحول الرقمي، غالبًا ما تتداخل هذه الأنواع جميعًا، وهو ما يجعل إدارة التغيير أكثر تعقيدًا من مجرد تدريب الأفراد على أداة جديدة؛ لأنها تشمل إعادة تعريف الأدوار، والقرار، والتفاعل بين الوحدات، والممارسات اليومية.

المطلب الثالث: مقاومة التغيير

تُعد مقاومة التغيير من المفاهيم المركزية في الأدبيات؛ لأنها تمثل الاستجابة الطبيعية لحالات الغموض، أو الخوف من فقدان الأدوار، أو ضعف الفهم، أو انعدام الثقة، أو غياب المشاركة. ومن هنا، فإن إدارة التغيير لا تهدف إلى إلغاء المقاومة بوصفها ظاهرة غير طبيعية، بل إلى فهمها واحتوائها وإعادة توجيهها من خلال التواصل، والمشاركة، والتمكين، والتدريب، وبناء المكاسب التدريجية.

وتزداد أهمية هذا المفهوم في مشاريع التحول الرقمي، لأن التحول لا يمس النظام التقني فقط، بل يمس نمط العمل والهوية المهنية والروتين المؤسسي، وهو ما يرفع احتمالات التردد والممانعة والسلوك الدفاعي.

المطلب الرابع: نماذج إدارة التغيير

استندت الأدبيات إلى عدد من النماذج النظرية التي تفسر كيف يُدار التغيير داخل المنظمات، ومن أبرزها:

- نموذج لوين (Lewin): الذي يقوم على الانتقال من حالة إلى أخرى عبر مراحل متتابعة، مع التركيز على تهيئة البيئة وتقليل المقاومة.

- نموذج كوتر (Kotter): الذي يركز على خلق الإحساس بالإلحاح، وبناء تحالف قيادي، وصياغة الرؤية، وتمكين العاملين، وصناعة مكاسب قصيرة الأجل، واستدامة التغيير. وقد أشارت الأدبيات الحديثة إلى أن بعض الدراسات في التحول الرقمي أعادت تفعيل عناصر كوتر في أبعاد مثل: الإلحاح، والتحالف/الرؤية، والتمكين، والاستدامة (Al-Moaid & Almarhdi, 2024).
- نموذج أدكار (ADKAR): الذي يركز على الانتقال الفردي من الوعي بالحاجة إلى التغيير إلى الرغبة، ثم المعرفة، فالقدرة، ثم التعزيز.

وتفيد هذه النماذج في دراستك؛ لأنها تساعد على تفسير ممارسات مثل: التواصل، وبناء القبول، والدعم القيادي، والمكاسب السريعة، والاستدامة، وهي ممارسات تظهر باستمرار في الأدبيات المتعلقة بمشاريع التحول الرقمي.

المبحث الرابع: التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع

المطلب الأول: مبررات التكامل

هذا هو المرتكز النظري الأكثر مركزية في الدراسة. فالأدبيات الحديثة تؤكد أن المشروع في جوهره أداة لإحداث التغيير، إلا أن إدارة المشاريع وإدارة التغيير تطورتا تاريخياً بوصفهما حقلين منفصلين نسبياً. وقد كشفت مراجعة (Jääskä et al., 2025) أن الأدبيات المتعلقة بإدارة التغيير داخل دراسات المشاريع ما تزال مجزأة، وأن فهم تكامل العمليتين يحتاج إلى مزيد من العمل المفاهيمي والتجريبي. كما حددت هذه المراجعة ستة محاور رئيسية، أبرزها: العلاقة بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع، وعوامل نجاح التغيير، ومقاومة التغيير، والواجهة مع التنظيم الدائم.

وتعني هذه النتيجة أن إدارة المشاريع إذا اقتضت على تخطيط المخرج وتنفيذ الجدول الزمني والميزانية، فإنها قد تنجح فنياً لكنها لا تضمن تحقق التحول التنظيمي بعد التسليم. وفي المقابل، إذا عولجت إدارة التغيير بمعزل عن دورة حياة المشروع وقراراته وموارده وحوكمته، فإنها قد تبقى نشاطاً موازياً لا يؤثر في التنفيذ الفعلي. ومن هنا يظهر التكامل بوصفه ضرورة نظرية وتطبيقية، لا خياراً ثانوياً.

المطلب الثاني: مجالات التكامل بين الممارسات

يمكن استخلاص عدد من مجالات التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع، من أبرزها:

- مواءمة أهداف المشروع مع الرؤية التغييرية المستهدفة.
 - دمج إدارة أصحاب المصلحة مع بناء القبول والتبني.
 - ربط خطة التنفيذ والجدول الزمني بخطط التواصل والتهيئة والتدريب.
 - دمج إدارة المخاطر مع إدارة المقاومة وعدم اليقين.
 - ربط تسليم المخرجات بتحقيق القيمة والمنافع المؤسسية.
- وهذه المجالات لا تمثل مجرد تقاطعات شكلية، بل تمثل المناطق التي يتحول فيها المشروع من وعاء تقني إلى آلية تغيير مؤسسي حقيقية.

المطلب الثالث: معوقات التكامل

رغم أهمية هذا التكامل، فإن الأدبيات تكشف عددًا من المعوقات، من أبرزها:

- اختلاف اللغة المفاهيمية بين الحقلين.
- اختلاف وحدة التحليل؛ فبعض الدراسات تركز على المنظمة، وبعضها على المشروع، وبعضها على البرنامج أو المحافظ.
- ضعف التنظير المشترك بين المجالين.
- ميل بعض المؤسسات إلى التعامل مع إدارة التغيير بوصفها ملحقًا متأخرًا للمشروع، لا مكونًا أصليًا فيه.

وهذه المعوقات تفسر، إلى حد كبير، استمرار التجزؤ المعرفي الذي كشفت عنه الأدبيات الحديثة، وتفسر في الوقت نفسه لماذا ما تزال الحاجة قائمة إلى بناء إطار تكاملي أكثر نضجًا.

المبحث الخامس: إدارة التغيير في مشاريع التحول الرقمي

المطلب الأول: إدارة التغيير بوصفها عامل نجاح

تشير الأدبيات الحديثة بوضوح إلى أن إدارة التغيير تُعد من أكثر العوامل تفسيرًا لنجاح مشاريع التحول الرقمي أو تعثرها. فقد أوضح (Al-Moaid & Almarhdi, 2024) أن عدد الدراسات التي جمعت بين إدارة التغيير، والقدرات الديناميكية، والتحول الرقمي ما يزال محدودًا، وأن إدارة التغيير لم تُبحث بما يكفي بوصفها متغيرًا وسيطًا، مع تأكيدهم أن التغيير يؤثر إيجابًا في نتائج التحول الرقمي، وأن بعض الدراسات ترى أن التحول الرقمي يحتاج إلى نموذج تغيير رشيق ومنظم. كما أشارت الدراسة إلى أن دراسات قليلة جدًا جمعت المتغيرات الثلاثة معًا، وأن التغيير لم يُدرس بعد بما يكفي كآلية وسيطة (Al-Moaid & Almarhdi, 2024).

كما دعمت دراسات مباشرة هذا الاتجاه؛ إذ ظهر في الأدبيات أن نجاح مشروع التحول الرقمي يتأثر بإدارة التغيير، وأن المشروع قد يفشل إذا لم يُدمج فيه نموذج تغيير مناسب، وأن الدعم القيادي، والتواصل، والقبول، والتعامل مع المقاومة تمثل عناصر مركزية في نجاح المشاريع التحولية الرقمية.

المطلب الثاني: المتطلبات النظرية لنجاح إدارة التغيير في المشاريع التحولية الرقمية

يمكن استخلاص عدد من المتطلبات النظرية لنجاح إدارة التغيير في مشاريع التحول الرقمي، من أهمها:

- وضوح الرؤية والأهداف.
- الدعم القيادي الفعلي.
- التواصل المنظم والمستمر.
- تمكين العاملين وتدريبهم.
- بناء مكاسب قصيرة الأجل.
- إدارة المقاومة.

• ربط التغيير بتحقيق قيمة ومنافع واضحة.

وتتفق الأدبيات التطبيقية مع هذا الطرح؛ إذ تؤكد أن التحول الرقمي يتطلب توفير التدريب والدعم والقبول المؤسسي، وأن قياس النجاح يجب أن يتم عبر مؤشرات تعكس الأثر الفعلي للمبادرات الرقمية، لا مجرد وجود النظام أو الأداة التقنية (Feng & Ali, 2024).

الخلاصة النظرية

تُظهر الأسس النظرية للدراسة أن موضوع تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي ليس موضوعًا تجميعيًا أو وصفيًا، بل موضوعًا مركبًا يقع عند تقاطع حقلين إداريين وسياق تحولي معقد. فالتحول الرقمي عملية استراتيجية متعددة الأبعاد، ومشاريعه ذات طبيعة اجتماعية-تقنية عالية التعقيد، وإدارة المشاريع فيها لم تعد مجرد ضبط للوقت والتكلفة والنطاق، كما أن إدارة التغيير لم تعد نشاطًا داعمًا يُضاف في نهاية التنفيذ، بل أصبحت عنصرًا حاكمًا في نجاح المشروع التحولي الرقمي. ومن ثم، فإن التفسير العلمي الأدق لهذا النوع من المشاريع يقتضي الانتقال من دراسة كل مفهوم على حدة إلى بناء فهم تكاملي يوضح كيف تتداخل هذه الممارسات، وأين تلتقي، وما العوامل التي تجعل هذا التكامل فاعلاً أو معطلاً. وهذا هو المنطلق النظري الذي تستند إليه الدراسة الحالية في بناء إطار العمل المقترح ثم نموذج الدراسة.

منهجية الدراسة:

تمهيد

تتحدد منهجية الدراسة في ضوء طبيعة موضوعها وأهدافها وتساؤلاتها؛ فالدراسة الحالية لا تتجه إلى اختبار علاقات إحصائية بين متغيرات من خلال بيانات ميدانية أولية، بل تهدف إلى تحليل الأدبيات العلمية المنشورة المتعلقة بتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي، واستخلاص المحاور والعوامل الحاكمة لهذا التكامل، ثم بناء إطار عمل مقترح يفسر أبعاده وآلياته ومتطلباته. ومن ثم، فإن المنهج الأنسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي في صورته القائمة على المراجعة المنهجية للأدبيات، بوصفه منهجاً يتيح جمع الدراسات السابقة ذات الصلة، وتحليلها، وتصنيفها، والمقارنة بينها، والتعليق عليها، وكشف أوجه القصور والفجوات البحثية فيها، وصولاً إلى إعادة تنظيم الحقل المعرفي محل الدراسة في بناء أكثر اتساقاً.

أولاً: المنهج العلمي للدراسة

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال المراجعة المنهجية للأدبيات ذات الصلة بموضوعها. ويقوم هذا المنهج على رصد الدراسات العلمية السابقة المتعلقة بموضوع البحث، ثم تحليلها تحليلاً منظماً، والمقارنة بين نتائجها، وتصنيفها وفق محاور موضوعية، واستخلاص الأنماط المتكررة، والعوامل المؤثرة، وأوجه الاتفاق والاختلاف، وصولاً إلى بناء تصور علمي أكثر تكاملاً للظاهرة المدروسة.

ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسة الحالية لعدة اعتبارات. أولها أن الدراسة تستهدف فهمًا نظريًا وتفسيرياً مركباً لموضوع يقع عند تقاطع ثلاثة مجالات هي: إدارة التغيير، وإدارة المشاريع، ومشاريع التحول الرقمي. وثانيها أن الأدبيات السابقة في هذا التقاطع ما تزال موزعة بين مسارات بحثية متفرقة، وهو ما يجعل الحاجة قائمة إلى مراجعة منهجية تعيد تنظيمها وتفسيرها. وثالثها أن الدراسة لا تسعى إلى قياس اتجاهات أو مواقف أفراد أو اختبار فروق بين عينات بشرية، وإنما تهدف إلى تحليل المعرفة العلمية المنشورة في هذا المجال. ومن ثم، فإن المراجعة المنهجية للأدبيات تمثل الإطار المنهجي الأكثر اتساقاً مع طبيعة الرسالة الحالية.

ثانياً: نوع الدراسة وتصميمها

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات النوعية التحليلية التي تعتمد على البيانات الثانوية، وتستخدم تصميم المراجعة المنهجية للأدبيات بغرض تحليل الإنتاج العلمي المرتبط بموضوع الدراسة. ويقوم هذا التصميم على إجراءات منظمة تبدأ بتحديد نطاق الدراسة ومفاهيمها المركزية، ثم وضع استراتيجية بحث علمي دقيقة، فجمع الدراسات ذات الصلة، وفرزها وفق معايير محددة، ثم تحليلها وتحويل نتائجها إلى محاور وعوامل تفسيرية تقود إلى بناء إطار عمل مقترح.

ويلاحظ هنا أن الدراسة الحالية لا تستخدم التصميم الكمي الميداني، ولا تعتمد على الاستبانة أو المقابلة أو الملاحظة المباشرة، ولا تتجه إلى اختبار علاقات إحصائية بين متغيرات من خلال مجتمع بشري. ولذلك، فإنها تظل ضمن نطاق الدراسات التحليلية القائمة على المراجعة العلمية لا ضمن الدراسات الوصفية المسحية أو الدراسات الارتباطية الميدانية.

ثالثًا: طبيعة البيانات

تعتمد الدراسة الحالية على البيانات الثانوية فقط، والمقصود بها الأدبيات العلمية المنشورة التي تناولت موضوعات إدارة التغيير، وإدارة المشاريع، والتحول الرقمي، أو التداخل بينها. وتشمل هذه البيانات:

- الأبحاث العلمية المحكمة المنشورة في الدوريات الأكاديمية.
 - المراجعات المنهجية والدراسات النظرية.
 - الدراسات التطبيقية ودراسات الحالة.
 - الرسائل الجامعية ذات الصلة عند توافر قيمتها العلمية.
 - بعض التقارير أو الأدبيات المهنية المعتمدة، إذا كانت ذات صلة مباشرة بالإطار المفاهيمي أو التطبيق العملي لموضوع الدراسة.
- ولا تعتمد الدراسة على البيانات الأولية؛ لأنها لا تستند إلى أدوات جمع ميداني مثل الاستبانة أو المقابلة أو الملاحظة، كما لا تستهدف بناء نموذج إحصائي قائم على استجابات عينة بشرية.

رابعًا: مجتمع الدراسة وعينتها

نظرًا لطبيعة الدراسة بوصفها مراجعة منهجية للأدبيات، فإن مجتمع الدراسة لا يتمثل في أفراد أو مؤسسات، بل يتمثل في جميع الأدبيات العلمية المنشورة ذات الصلة بموضوع تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي.

أما عينة الدراسة فتتمثل في الدراسات التي سيتم اختيارها من هذا المجتمع العلمي وفق معايير منهجية محددة للاشمال والاستبعاد. وبذلك، فإن العينة هنا هي عينة قصدية منهجية من الدراسات العلمية، تُختار بناءً على مدى ارتباطها المباشر أو الوثيق بموضوع الرسالة، ومدى جودتها العلمية، وتوافر النص الكامل لها، وانتمائها للإطار الزمني واللغوي المحدد للدراسة.

ويُعد هذا التصور لمجتمع الدراسة وعينتها هو التصور الصحيح علميًا في الدراسات القائمة على المراجعة المنهجية، لأن محل التحليل فيها هو النصوص العلمية المنشورة لا السلوك البشري المباشر.

خامسًا: حدود الدراسة من حيث المادة العلمية

تحدد الدراسة موضوعيًا بالأدبيات التي تناولت:

- إدارة التغيير في السياقات التنظيمية والمشروعية.
 - إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي.
 - مشاريع التحول الرقمي وخصائصها وعوامل نجاحها أو تعثرها.
 - العلاقة أو التكامل بين ممارسات إدارة التغيير وممارسات إدارة المشاريع.
- أما من حيث اللغة، فستقتصر الدراسة على الأدبيات المنشورة باللغتين:
- الإنجليزية، بوصفها اللغة الأكثر غزارة في هذا الحقل.
 - العربية، بوصفها مهمة في دعم السياق العربي وتوسيع التفسير المحلي والإقليمي.
- ومن حيث الفترة الزمنية، تركز الدراسة على الأدبيات الحديثة نسبيًا، مع إمكان الرجوع إلى بعض الدراسات التأسيسية الأقدم عند الحاجة لتأصيل المفاهيم والنماذج النظرية. ويُقترح أن تغطي المراجعة الأدبيات المنشورة خلال الفترة 2015-2026، مع مرونة في إدراج بعض المراجع الأسبق إذا كانت مركزية في بناء الإطار النظري.

سادسًا: قواعد البيانات ومصادر البحث العلمي

سيعتمد الباحث في جمع الأدبيات على عدد من قواعد البيانات الأكاديمية المعتمدة، ومن أبرزها:

1. Scopus

2. Web of Science

3. ScienceDirect

4. Google Scholar

5. ProQuest / ABI-INFORM

6. EBSCO / Business Source

7. المكتبة الرقمية السعودية وما تتيحه من وصول إلى الناشرين وقواعد البيانات.

ويعود اختيار هذه القواعد إلى أنها توفر قدرًا عاليًا من التغطية للأبحاث العلمية المحكمة في مجالات الإدارة، وإدارة المشاريع، والتنظيم، والتحول الرقمي، فضلًا عن إتاحة إمكانات بحث متقدم تساعد على تحسين دقة الاسترجاع.

سابعًا: استراتيجية البحث العلمي

ستُبنى استراتيجية البحث العلمي على الكلمات المفتاحية والعوائل المفهومية التي جرى تحديدها مسبقًا، بحيث تُستخدم صيغ بحث مركبة تجمع بين:

- إدارة التغيير.
- إدارة المشاريع.
- التحول الرقمي.
- مشاريع التحول الرقمي.
- الحوكمة.
- التبني.
- المقاومة.
- الجاهزية التنظيمية.
- القيمة والمنافع.
- القيادة.
- المنهجيات الرشيقة والهجينة

وسيعتمد البحث على المزج بين:

- الكلمات المفتاحية المفردة.
- العبارات المركبة.
- المرادفات المفاهيمية.
- الروابط البوليانية مثل (AND/OR).
- والبحث في العنوان والملخص والكلمات المفتاحية.

ومن أمثلة الصيغ التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث:

- "Change management" AND "project management" AND "digital transformation".
- "Digital transformation projects" AND "project governance" AND "organizational change".
- "تكامل إدارة التغيير" AND "إدارة المشاريع" AND "التحول الرقمي".
- "مشاريع التحول الرقمي" AND "إدارة التغيير" AND "إدارة المشاريع".

وتهدف هذه الاستراتيجية إلى الموازنة بين الشمول والدقة؛ بحيث لا تكون نتائج البحث واسعة إلى حد التشييت، ولا ضيقة إلى حد إقصاء الدراسات المهمة.

ثامناً: معايير الاشتمال والاستبعاد

حتى تتسم المراجعة المنهجية بالانضباط، ستعتمد معايير واضحة لاختيار الدراسات المناسبة.

معايير الاشتمال

تشمل الدراسة أي مصدر علمي تتوافر فيه الشروط الآتية:

١. أن يكون ذا صلة مباشرة أو وثيقة بموضوع الدراسة.
٢. أن يتناول إدارة التغيير أو إدارة المشاريع أو التحول الرقمي أو التداخل بينها.
٣. أن يرتبط بمشاريع التحول الرقمي أو بالتحول الرقمي في السياقات المؤسسية أو الحكومية أو التطبيقية ذات الصلة.
٤. أن يكون منشورًا في مصدر علمي موثوق.
٥. أن يكون النص الكامل متاحًا للباحث.
٦. أن يكون مكتوبًا بالعربية أو الإنجليزية.
٧. أن يقع ضمن الفترة الزمنية المعتمدة للدراسة، مع السماح بإدراج بعض الدراسات التأسيسية عند الحاجة.

معايير الاستبعاد

تُستبعد الدراسات التي تتوافر فيها إحدى الحالات الآتية:

١. ضعف الصلة بموضوع الدراسة.
٢. التكرار في النتائج المسترجعة.
٣. عدم توافر النص الكامل.
٤. الطابع العام جدًا الذي لا يخدم مباشرة موضوع التكامل بين إدارة التغيير وإدارة المشاريع.
٥. ضعف الموثوقية العلمية أو عدم انتماء المصدر إلى وعاء علمي معتبر.
٦. الدراسات التي تركز على الجوانب التقنية البحتة دون قيمة واضحة في تفسير البعد التنظيمي أو المشروع أو التغيير.

تاسعًا: خطوات تنفيذ المراجعة المنهجية

سيتم تنفيذ الدراسة وفق خطوات منهجية متتابعة، على النحو الآتي:

١. تحديد موضوع الدراسة ونطاقها المفاهيمي
من خلال تثبيت المفاهيم الرئيسة: إدارة التغيير، إدارة المشاريع، مشاريع التحول الرقمي، والتكامل بين الممارسات.
٢. تحديد الكلمات المفتاحية وصيغ البحث
بالاعتماد على عوائل مفهومية عربية وإنجليزية وصيغ بحث مركبة.

٣. البحث في قواعد البيانات المعتمدة

واسترجاع أكبر قدر ممكن من الدراسات ذات الصلة الأولية.

٤. تنقية النتائج المسترجعة

بحذف التكرار واستبعاد الدراسات غير ذات الصلة الظاهرة من خلال العنوان والملخص.

٥. تطبيق معايير الاشتغال والاستبعاد

على النصوص الكاملة للدراسات المتبقية.

٦. إعداد قائمة نهائية بالدراسات المشمولة

تمثل عينة الدراسة التي سيجرى عليها التحليل.

٧. تحليل الدراسات وتصنيفها

وفق محاور موضوعية مثل:

- إدارة التغيير داخل المشاريع
- إدارة المشاريع في سياق التحول الرقمي
- نجاح مشاريع التحول الرقمي
- التعقيد والحوكمة
- الأدبيات العربية والسياقية

٨. المقارنة بين الدراسات والتعليق عليها

من حيث الموضوع، والمنهج، والنتائج، والفجوات.

٩. استخلاص المحاور والعوامل الحاكمة

لتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع.

١٠. بناء إطار عمل مقترح

في ضوء النتائج التي تكشفها المراجعة المنهجية.

عاشراً: أداة الدراسة

نظراً لأن الدراسة لا تستخدم أداة ميدانية، فإن أداة الدراسة تتمثل في استمارة تحليل محتوى علمي يعبها الباحث لغرض تنظيم بيانات الدراسات وتحليلها. ويمكن أن تتضمن هذه الاستمارة الحقول الآتية:

- اسم الدراسة.
- الباحث/الباحثون.
- سنة النشر.
- موضوع الدراسة.

- أهدافها.
 - منهجها.
 - وحدة التحليل فيها.
 - أهم النتائج.
 - وجه الاستفادة منها.
 - مدى صلتها بموضوع الرسالة.
 - ملاحظات الباحث النقدية عليها.
- وتساعد هذه الأداة على تحويل المراجعة من جمع وصفي عشوائي إلى تحليل منظم ومقارن.

الحادي عشر: أسلوب تحليل البيانات

سيعتمد الباحث على التحليل الموضوعي المقارن وتحليل المحتوى العلمي في معالجة الدراسات المختارة. ويتضمن ذلك:

- تصنيف الدراسات وفق محاور بحثية رئيسية
 - استخلاص المفاهيم المتكررة
 - رصد الأبعاد والعوامل الأكثر حضوراً
 - مقارنة النتائج بين الدراسات
 - تفسير أوجه الاتفاق والاختلاف
 - كشف الفجوات المعرفية والمنهجية
 - استنباط العناصر اللازمة لبناء إطار العمل المقترح
- ولا يقتصر التحليل هنا على التلخيص، بل يمتد إلى التحليل النقدي والتركيبى، بحيث لا تكون الرسالة مجرد عرض لما قاله الآخرون، بل إعادة تنظيم علمي للحقل محل الدراسة.

الثاني عشر: البرامج والأدوات المساندة

نظراً إلى أن الدراسة الحالية لا تعتمد على بيانات كمية ميدانية، فإنها لا تحتاج إلى برامج تحليل إحصائي مثل (SPSS) أو (SmartPLS) أو (AMOS). ومع ذلك، يمكن للباحث الاستفادة من عدد من الأدوات المساندة، مثل:

- (Excel) لتنظيم الدراسات وفرزها وتصنيفها.
- (Mendeley) أو (Zotero) لإدارة المراجع.
- (Rayyan) أو ما يشابهه في فرز الدراسات.
- (NVivo) إذا أراد الباحث تعميق التحليل النوعي.

• (VOSviewer) في حال توسيع الدراسة لاحقًا بإضافة بعد ببليومتري.

الثالث عشر: الاختبارات الإحصائية

لا تتطلب الدراسة الحالية اختبارات إحصائية استدلالية، مثل اختبار (T)، أو تحليل التباين، أو معامل الارتباط، أو الانحدار، أو غيرها من الاختبارات المستخدمة في الدراسات الكمية الميدانية؛ لأن الرسالة لا تعتمد على بيانات أولية مأخوذة من عينة بشرية، ولا تختبر فرضيات عديدة بين متغيرات قابلة للقياس الإحصائي. وعليه، فإن طبيعة التحليل في هذه الدراسة نوعية-تحليلية لا كمية-استدلالية.

وهذه النقطة بالغة الأهمية؛ لأن استخدام لغة الاختبارات الإحصائية أو البرامج الإحصائية في دراسة من هذا النوع سيؤدي إلى تناقض منهجي بين طبيعة التصميم البحثي وبين أدواته التحليلية.

الرابع عشر: الصدق المنهجي وضبط الجودة

لضمان جودة المراجعة المنهجية، سيعتمد الباحث على عدد من الإجراءات، من أبرزها:

١. وضوح معايير الاختيار والاستبعاد.
 ٢. توثيق خطوات البحث والفرز والتحليل.
 ٣. تنوع قواعد البيانات المستخدمة.
 ٤. التحقق من الصلة الموضوعية للدراسات المشمولة.
 ٥. الاعتماد على مصادر علمية موثوقة ومحكمة.
 ٦. المقارنة النقدية بين الدراسات بدل الاكتفاء بسردها.
 ٧. توثيق المراجع وفق أسلوب (APA) بصورة دقيقة.
- وتسهم هذه الإجراءات في رفع موثوقية النتائج، والحد من التحيز في اختيار الدراسات أو تفسيرها.

فروض الدراسة

أولاً: الموقف العلمي الصحيح

هنا يجب أن يكون الموقف واضحاً وصريحاً:

الدراسة الحالية لا تقوم على فروض إحصائية بالمعنى التقليدي؛ لأنها لا تعتمد على منهج كمي ميداني، ولا على متغيرات إحصائية تختبر عبر بيانات أولية وعينة بشرية. ولذلك، فإن الأساس المنهجي لها هو:

- أهداف الدراسة.
- أسئلة الدراسة.
- إجراءات المراجعة المنهجية.

• استخلاص الإطار المقترح.

ومن ثم، فإن إدراج فروض عدمية من نوع:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع"

لا يتفق مع طبيعة هذه الدراسة، لأن مثل هذه الصياغة تتطلب:

• متغيراً مستقلاً ومتغيراً تابعاً محددين إجرائياً.

• أداة قياس كمية.

• عينة بشرية.

• اختبارات إحصائية للتحقق من الدلالة.

وكل ذلك غير متوافر في الدراسة الحالية بصيغتها المعتمدة.

ثانياً: الصياغة الأنسب في هذه الدراسة

الأدق علمياً أن يُذكر في الخطة ما يأتي:

لا تعتمد الدراسة الحالية على فروض إحصائية، نظراً لاعتمادها على المراجعة المنهجية للأدبيات لا على الدراسة الميدانية الكمية. وعوضاً عن ذلك، تستند الدراسة إلى مجموعة من الأسئلة والأهداف التحليلية التي توجه عملية جمع الدراسات، وتصنيفها، وتحليلها، واستخلاص العوامل والأبعاد الحاكمة لموضوع الدراسة، وصولاً إلى بناء إطار عمل مقترح.

الخلاصة المنهجية

تقوم الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي في صورته القائمة على المراجعة المنهجية للأدبيات، وتعتمد على البيانات الثانوية، وعلى تحليل المحتوى العلمي والتحليل الموضوعي المقارن، بغرض إعادة تنظيم الأدبيات المتعلقة بتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي، واستخلاص محاورها وعواملها الحاكمة وفجواتها، ثم بناء إطار عمل مقترح يوضح أبعاد هذا التكامل وآلياته ومتطلباته. وبناءً على ذلك، فإن الدراسة لا تستند إلى فروض إحصائية أو اختبارات استدلالية، وإنما تستند إلى أسئلة وأهداف تحليلية، مع إمكان استخدام فرضيات توجيهية فقط إذا اقتضى النموذج الأكاديمي ذلك شكلياً.

نموذج الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، وأهدافها، وتساؤلاتها، وما أسفرت عنه مراجعة الأدبيات من نتائج، تقترح الدراسة نموذجًا مفاهيميًا يفسر تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي. وينطلق هذا النموذج من أن مشاريع التحول الرقمي تمثل بيئة مشروعية معقدة تتفاعل فيها الأبعاد التنظيمية، والتقنية، والابتكارية، بما يجعل نجاحها مرهونًا ليس فقط بكفاءة إدارة المشروع، ولا فقط بفاعلية إدارة التغيير، بل بمدى التكامل المنظم بين ممارسات المجالين.

ويتكون النموذج المقترح من أربعة مكونات رئيسية:

أولها سياق مشاريع التحول الرقمي بما يتسم به من تعقيد اجتماعي-تقني، وتعدد أصحاب المصلحة، والحاجة إلى الحوكمة والقيادة والجاهزية التنظيمية. وثانيها ممارسات إدارة المشاريع، وتشمل الحوكمة، والتخطيط، والتنفيذ، وإدارة أصحاب المصلحة، والمنهجيات، وإدارة المخاطر، والتركيز على القيمة والمنافع. وثالثها ممارسات إدارة التغيير، وتشمل بناء الإلحاح، وصياغة الرؤية، والدعم القيادي، والتواصل، والتمكين، والتدريب، وإدارة المقاومة، والاستدامة. أما المكون الرابع فيتمثل في آليات التكامل بين المجالين، مثل المواءمة بين أهداف المشروع والرؤية التغييرية، والحوكمة المشتركة، ودمج خطط التنفيذ مع خطط التهيئة والتواصل، وإدارة أصحاب المصلحة، وربط التسليم بتحقيق القيمة والمنافع.

ويفترض النموذج أن فاعلية هذا التكامل تتعكس في عدد من النتائج، من أبرزها: تحسين نجاح المشروع، وزيادة تبني المخرجات الرقمية، وتقليل التعثر والمقاومة، وتعزيز تحقيق القيمة والمنافع المؤسسية، ودعم استدامة التغيير بعد انتهاء المشروع. ومن ثم، يمثل هذا النموذج أساسًا نظريًا ومنهجيًا للدراسة الحالية، كما يمكن أن يشكل منطلقًا لدراسات لاحقة تسعى إلى اختبار ميدانيًا في قطاعات أو بيئات تنظيمية مختلفة. ويستند هذا التصور إلى ما أكدته الأدبيات من تجزؤ في فهم دمج إدارة التغيير وإدارة المشاريع، ومن الحاجة إلى بناء أكثر تكاملًا يربط بين الحوكمة، والقيادة، والتعقيد التنظيمي، والتبني، والمنافع المتحققة من مشاريع التحول الرقمي.

أدوات الدراسة:

نظرًا إلى أن الدراسة الحالية تعتمد على المراجعة المنهجية للأدبيات، ولا تقوم على جمع بيانات أولية من خلال الاستبانة أو المقابلات الشخصية، فإن أداة الدراسة تتمثل في استمارة تحليل محتوى علمي يعبدها الباحث لغرض تنظيم الدراسات السابقة وتحليلها بصورة منهجية. وتهدف هذه الأداة إلى جمع المعلومات الأساسية من كل دراسة مشمولة في المراجعة، بما يتيح تصنيفها، والمقارنة بينها، واستخلاص أوجه الاتفاق والاختلاف، والكشف عن الفجوات البحثية، وصولًا إلى بناء إطار عمل مقترح يوضح أبعاد تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي.

وتُعد هذه الأداة مناسبة لطبيعة الدراسة؛ لأنها تُمكن الباحث من التعامل مع الأدبيات العلمية بوصفها وحدة التحليل الأساسية في البحث، بدلًا من الأفراد أو المؤسسات، كما تساعد على ضبط عملية المراجعة المنهجية ومنعها من التحول إلى مجرد عرض وصفي غير منظم للدراسات السابقة.

مكونات أداة الدراسة

تتضمن استمارة تحليل المحتوى العلمي عددًا من الحقول الرئيسية التي تساعد على تنظيم بيانات الدراسات السابقة وتحليلها، ومن أبرزها:

١. البيانات التعريفية للدراسة

وتشمل: عنوان الدراسة، اسم الباحث أو الباحثين، سنة النشر، جهة النشر، ونوع المصدر العلمي.

٢. موضوع الدراسة ومحورها الرئيس

ويُقصد به تحديد ما إذا كانت الدراسة تركز على إدارة التغيير، أو إدارة المشاريع، أو التحول الرقمي، أو التداخل بينها.

٣. هدف الدراسة

لتحديد الغرض العلمي الذي سعت إليه كل دراسة.

٤. منهج الدراسة

ويشمل نوع المنهج المستخدم، مثل: المراجعة المنهجية، الدراسة الكمية، الدراسة النوعية، دراسة الحالة، أو غيرها.

٥. مجال الدراسة أو سياقها التطبيقي

مثل: القطاع الحكومي، القطاع الخاص، القطاع المالي، المشاريع التقنية، أو غيرها.

٦. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

وذلك لتحديد ما أضافته كل دراسة إلى الحقل المعرفي.

٧. وجه الصلة بموضوع الرسالة

ويشمل مدى ارتباط الدراسة بتكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي.

٨. أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات الأخرى

بما يساعد على المقارنة بين الأدبيات وتحليلها نقدياً.

٩. أوجه القصور أو الفجوات التي تكشفها الدراسة

وذلك تمهيداً لاستخلاص الفجوة البحثية للدراسة الحالية.

١٠. وجه الاستفادة من الدراسة في بناء الإطار المقترح

لربط نتائج التحليل مباشرة بالمخرج العلمي للرسالة.

كيفية استخدام الأداة

سيقوم الباحث باستخدام استمارة تحليل المحتوى العلمي بعد الانتهاء من جمع الدراسات وفرزها وفق معايير الاشتغال والاستبعاد، ثم تُملأ الاستمارة لكل دراسة على حدة، بما يسمح بتجميع المعلومات في صورة منظمة تسهل:

- تصنيف الدراسات حسب محاور البحث.
- المقارنة بين مناهجها ونتائجها.
- تحديد الدراسات الأكثر ارتباطاً بموضوع الرسالة.
- استخلاص العوامل والأبعاد المتكررة في الأدبيات.
- الكشف عن الفجوة البحثية.
- بناء إطار العمل المقترح.

الأدوات المساندة

إلى جانب الأداة الرئيسية، يمكن للباحث الاستفادة من بعض الأدوات المساندة في تنظيم الدراسة، مثل:

- برامج إدارة المراجع مثل: (Mendeley) أو (Zotero)، لتنظيم المصادر وتوثيقها.
 - الجداول الإلكترونية مثل: (Excel)، لتنظيم بيانات الدراسات وتصنيفها.
 - أدوات فرز الدراسات مثل: (Rayyan)، إذا رغب الباحث في توثيق مراحل الفرز بشكل أكثر دقة.
 - مخطط تدفق المراجعة المنهجية لعرض عدد الدراسات المسترجعة والمستبعدة والمشمولة في التحليل.
- لكن يجب التنبيه إلى أن هذه الوسائل أدوات مساندة، وليست الأداة العلمية الرئيسية للدراسة.

مجتمع الدراسة:

أولاً: مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الأدبيات العلمية المنشورة ذات الصلة بموضوع تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي، وتشمل: الأبحاث العلمية المحكمة، والمراجعات المنهجية، والدراسات التطبيقية، ودراسات الحالة، والرسائل الجامعية ذات القيمة العلمية.

ويشمل هذا المجتمع الدراسات المنشورة باللغتين العربية والإنجليزية، في حدود الفترة الزمنية المعتمدة للدراسة، وبما يحقق تغطية كافية للمفاهيم الرئيسية المتمثلة في: إدارة التغيير، وإدارة المشاريع، والتحول الرقمي، ومشاريع التحول الرقمي، والتداخل بينها.

ثانياً: عينة الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة الدراسات التي سيتم اختيارها من مجتمع الدراسة وفق المعاينة القصدية المعيارية، استناداً إلى مجموعة من معايير الاشتمال والاستبعاد التي تضمن ملائمة الدراسات المختارة لموضوع البحث وأهدافه وتسؤولاته.

وبناءً على ذلك، ستقتصر العينة على الدراسات التي:

- ترتبط مباشرة أو ارتباطاً وثيقاً بموضوع الدراسة.
 - تتناول أحد المحاور الرئيسية أو أكثر، وهي: إدارة التغيير، وإدارة المشاريع، والتحول الرقمي، أو تكاملها في السياق المشروع.
 - تكون منشورة في أوعية علمية موثوقة.
 - يتوافر نصها الكامل.
 - تندرج ضمن الإطار الزمني واللغوي المحدد للدراسة.
- أما الدراسات التي لا تتوافر فيها هذه الشروط، أو التي تتسم بضعف الصلة، أو التكرار، أو الطابع العام جداً، فسيتم استبعادها من العينة النهائية.

ثالثاً: وحدة التحليل

تتمثل وحدة التحليل في هذه الدراسة في الدراسة العلمية المنشورة ذاتها، لا في الأفراد أو المؤسسات؛ حيث سيتم تحليل كل دراسة من حيث: موضوعها، وأهدافها، ومنهجها، وسياقها، ونتائجها، ومدى إسهامها في تفسير تكامل ممارسات إدارة التغيير وإدارة المشاريع في مشاريع التحول الرقمي.

رابعًا: أسلوب اختيار العينة

سُيَعمد في اختيار عينة الدراسة على الاختيار القصدى المنهجى القائم على معايير علمية محددة، بما ينسجم مع طبيعة المراجعة المنهجية للأدبيات. ويُعد هذا الأسلوب مناسبًا؛ لأن الغرض من الدراسة ليس التمثيل الإحصائي لمجتمع بشري، وإنما الوصول إلى أكثر الدراسات صلة وعمقًا وموثوقية في الموضوع محل البحث.

خامسًا: حجم العينة

لا يُحدد حجم العينة في هذه الدراسة مسبقًا بعدد ثابت، بل يتحدد في ضوء نتائج البحث العلمى في قواعد البيانات، وبعد تطبيق معايير الاشتمال والاستبعاد، وحذف الدراسات المكررة، وفرز الدراسات ذات الصلة المباشرة. ومن ثم، فإن الحجم النهائي للعينة سيتوقف على عدد الدراسات التي تستوفي الشروط المنهجية المعتمدة، وتكون صالحة للتحليل والمقارنة وبناء الإطار المقترح.

حدود الدراسة

أولاً: الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة موضوعيًا على الأدبيات العلمية التي تناولت:

- إدارة التغيير في السياقات التنظيمية والمشروعية.
 - إدارة المشاريع في البيئات التحويلية والرقمية.
 - التحول الرقمي ومشاريعه بوصفها مشروعات اجتماعية-تقنية تتجاوز البعد التقني البحت.
 - التكامل بين ممارسات إدارة التغيير وممارسات إدارة المشاريع داخل مشاريع التحول الرقمي.
- وعليه، لا تمتد الدراسة إلى جميع موضوعات التحول الرقمي أو إدارة المشاريع أو إدارة التغيير بصورة عامة، إلا بالقدر الذي يخدم مباشرة الإطار النظري والمفاهيمي لموضوع البحث.

ثانيًا: الحدود الزمنية

تركز الدراسة على الأدبيات العلمية الحديثة نسبيًا المنشورة خلال الفترة من 2015م إلى 2026م؛ وذلك لأن هذه المدة تمثل المرحلة التي شهدت تصاعدًا واضحًا في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي، وبتأثيره في إدارة المشاريع، وبأهمية إدارة التغيير في نجاح المبادرات التحويلية.

ومع ذلك، يجوز الرجوع إلى بعض الدراسات أو النماذج النظرية الأسبق زمنيًا متى كانت ذات قيمة تأسيسية في تأصيل المفاهيم أو تفسير النماذج الرئيسة المرتبطة بإدارة التغيير أو إدارة المشاريع.

ثالثًا: الحدود اللغوية

تقتصر الدراسة على الأدبيات المنشورة باللغتين:

- العربية.
 - الإنجليزية.
- ويعود ذلك إلى أن الأدبيات الإنجليزية تمثل المصدر الأوسع والأغزر في هذا الحقل، بينما تسهم الأدبيات العربية في دعم السياق المحلي والإقليمي، وتعزيز البعد المقارن والتطبيقي في الدراسة.

رابعًا: الحدود المصدريّة

تقتصر الدراسة على المصادر العلمية الموثوقة، وتشمل:

- الأبحاث العلمية المحكمة.
- المراجعات المنهجية.

- الدراسات التطبيقية ودراسات الحالة.
 - الرسائل الجامعية ذات القيمة العلمية.
 - بعض التقارير أو الأدبيات المهنية المعتمدة ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة.
- ولا تشمل الدراسة المصادر العامة غير المحكمة أو المواد التي تفتقر إلى القيمة العلمية أو الصلة المباشرة بموضوع البحث.

خامسًا: الحدود المنهجية

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في صورته القائمة على المراجعة المنهجية للأدبيات، ومن ثم فإنها تقتصر على البيانات الثانوية المستمدة من الدراسات العلمية المنشورة، ولا تعتمد على بيانات أولية أو أدوات ميدانية مثل الاستبانة أو المقابلة.

المراجع:

أولاً: المصادر الأولية:

المراجع العربية:

- بوشارب، رحاب أمينة. (2025). أثر إدارة التغيير في نجاح تطبيق مفهوم التحول الرقمي في المؤسسة: دراسة حالة مركز الضرائب بغرداية (رسالة ماجستير، جامعة غرداية).
- السويسي، بيان شفيق، وعلي، محمد كمال السيد، والسميري، هاني عيد، والنور، طلال أحمد، وغانم، محمد حامد، وعلي، مريم طاهر. (2025). التخطيط الاستراتيجي في المشاريع التقنية والتحول الرقمي. المجلة العربية للنشر العلمي، 8(86) <https://doi.org/10.36571/AJSP8636>
- الفيفي، أيمن بن مسفر، والشمري، وائل بن شافي. (2025). أثر التحول الرقمي على إدارة التغيير: دراسة ميدانية على الإداريين في المحكمة الجزائية بمحافظة جدة. المجلة العربية للإدارة.

المراجع الإنجليزية:

- Al-Moaid, N. A. A., & Almarhdi, S. G. (2024). Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: The mediating role of change management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13, Article 85. <https://doi.org/10.1186/s13731-024-00446-9>
- Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L., & Dong, H. (2025). Digital transformation in project management: A systematic review and research agenda. *Systems*, 13(8), 625. <https://doi.org/10.3390/systems13080625>
- Gonçalves, M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D. P., & Silva, V. F. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. *Revista de Administração Mackenzie*, 24(4), eRAMR230075. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230075.en>
- Hafsel, K. H. J., Hussein, B., & Rauzy, A. B. (2021). An attempt to understand complexity in a government digital transformation project. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 9(3), 70–91. <https://doi.org/10.12821/ijispm090304>
- Jääskä, E., Aaltonen, K., Hellens, L., & Kujala, J. (2025). Bridging change and project management: A review and future research directions. *Project Leadership and Society*, 6, 100172. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100172>
- Kamdjoug, J. R. K. (2024). Change management and digital transformation project success in SMEs located in the Democratic Republic of the Congo. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(2), 580–605. <https://doi.org/10.1108/JEIM-09-2022-0340>
- Perides, M. P. N., Vasconcellos, E., & Vasconcellos, L. (2020). Change management in digital transformation projects: Case study in a financial organization. *Revista de Gestão e Projetos*, 11(1), 54–73. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>

ثانيًا: المراجع المساندة

المراجع الإنجليزية:

- OECD. (2020). The OECD digital government policy framework: Six dimensions of a digital government (OECD Public Governance Policy Papers No. 2). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. BMJ, 372, n71. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Project Management Institute. (2023, March). Value delivery: Maximizing return on project investments. <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/value-delivery>
- World Bank. (2016). World development report 2016: Digital dividends. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0671-1>