

التكليف 5 – قضايا بحثية 3

راضي بن غنام الشمري
253003043



مقارنة بين الدراسات المحلية والعالمية في مجال البحث مع
تحديد أوجه الاختلاف والتشابه

عنوان بحثي: أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي :الدور الوسيط للحكومة الرقمية

أولاً:مقدمة:

يمثل موضوع كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي أحد الموضوعات البحثية الحديثة التي تجمع بين إدارة المشاريع، والتحول الرقمي، والحكومة الرقمية، والقيادة التنظيمية. وتزداد أهمية هذا الموضوع في القطاع الحكومي الخدمي السعودي نظراً لاعتماد الجهات الحكومية على مشاريع التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الإجراءات، وتعزيز رضا المستفيدين، وتحقيق مستهدفات التحول الوطني وتتطلب المقارنة بين الدراسات المحلية والعالمية في هذا المجال النظر إلى عدة أبعاد، من أهمها: أهداف الدراسات، المناهج البحثية، المتغيرات المستخدمة، بيئة التطبيق، النتائج، والتوصيات. وتساعد هذه المقارنة في تحديد موقع البحث المقترح ضمن الخريطة البحثية، وإبراز أوجه التميز والإضافة العلمية المتوقعة

ثانياً: عرض موجز للدراسات المحلية والعالمية:

1. الدراسات المحلية والعربية القريبة من مجال البحث:

من أبرز الدراسات العربية القريبة من موضوع البحث دراسة حسام (2025) التي تناولت دور مهارات فريق الإدارة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في مصر، مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. ركزت الدراسة على مهارات التواصل، واتخاذ القرار، والتعاون، وتوصلت إلى أن مهارات فريق الإدارة تؤثر إيجابياً في نجاح مشاريع التحول الرقمي، وأن الثقافة المؤسسية تلعب دوراً وسيطاً في تعزيز هذه العلاقة كما تناولت دراسة الربيع (2024) أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع مع اختبار الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية. وتتميز هذه الدراسة بأنها ربطت بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع في بيئة عربية، لكنها ركزت على قطاع الإنشاءات وليس القطاع الحكومي الخدمي

وتشير هذه الدراسات العربية إلى اهتمام متزايد بعلاقة التحول الرقمي بإدارة المشاريع، إلا أن أغلبها ما زال يركز على القطاع الخاص أو المنظمات العامة غير الحكومية، مع محدودية واضحة في الدراسات التي تتناول القطاع الحكومي السعودي تحديداً

2. الدراسات العالمية القريبة من مجال البحث

على المستوى العالمي، قدمت دراسة (Chen et al. (2025)

مراجعة منهجية حديثة حول التحول الرقمي في إدارة المشاريع، وخلصت إلى أن نجاح التحول الرقمي في سياق المشاريع يرتبط بأربعة محاور رئيسية: تكامل الأدوات الرقمية مع منهجيات إدارة المشاريع، معالجة الاختلالات الاجتماعية التقنية، الحوكمة والقيادة، والمسارات القطاعية للتحول الرقمي

أما دراسة (Landes (2026)

فقد ركزت على أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي من واقع خبرات مديري المشاريع في الولايات المتحدة، وأبرزت أهمية الإعداد الجيد، وإدارة التغيير، والتواصل، والشفافية، وإدارة توقعات أصحاب المصلحة. كما أوضحت أن فشل مشاريع التحول الرقمي لا يرتبط فقط بالجوانب التقنية، بل يتأثر بعوامل بشرية وتنظيمية وإجرائية

وتناولت رسالة (Faro (2020)

التحول المستمر في الجهات الحكومية في العصر الرقمي، وأكدت أن نجاح التحول في القطاع العام يتطلب قدرات ديناميكية، ومرونة تنظيمية، وقدرة على التكيف مع تغير التقنية واحتياجات المستفيدين. كما أضافت دراسة (Gonçalves et al. (2023)

أن العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي تتمحور حول الكفاءات، والاستراتيجية، والتقنيات الرقمية، والمحافظ والبرامج والمشاريع

ثالثاً: أوجه التشابه بين الدراسات المحلية والعالمية

- تتفق الدراسات المحلية والعالمية في عدد من الجوانب المهمة، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي
- النظر إلى التحول الرقمي كعملية تنظيمية شاملة، وليس مجرد استخدام للتقنية أو أتمتة للإجراءات
- التأكيد على أهمية المهارات البشرية والإدارية مثل التواصل، التعاون، اتخاذ القرار، إدارة التغيير، وإدارة أصحاب المصلحة
- إبراز دور القيادة والحوكمة في توجيه مشاريع التحول الرقمي وضمان اتساقها مع الأهداف الاستراتيجية
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية بوصفها عاملاً مساعداً في قبول التغيير الرقمي وتبني التقنيات الحديثة
- التأكيد على ضرورة مواءمة التقنية مع الأهداف الاستراتيجية، لأن التقنية وحدها لا تضمن تحقيق القيمة
- الإشارة إلى تعدد أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي، وما يترتب على ذلك من حاجة إلى تنسيق فعال بين الإدارة العليا، ومديري المشاريع، والفرق التقنية، والمستخدمين النهائيين

توضيح التشابه	مجال التشابه
تنظر الدراسات إلى التحول الرقمي كعملية تغيير مؤسسي تشمل الثقافة، القيادة، العمليات، والحوكمة.	طبيعة التحول الرقمي
تؤكد الدراسات أن نجاح المشاريع الرقمية يتطلب مهارات إدارية وسلوكية إضافة إلى المهارات التقنية.	المهارات البشرية
ترى الدراسات أن القيادة والحوكمة تحددان وضوح الرؤية، وتوزيع المسؤوليات، ومتابعة التنفيذ.	القيادة والحوكمة
تشدد الدراسات على أهمية التواصل والتنسيق مع أصحاب المصلحة والمستفيد النهائي.	التركيز على أصحاب المصلحة

رابعاً: أوجه الاختلاف بين الدراسات المحلية والعالمية

رغم وجود تشابه عام في الاهتمام بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع، إلا أن هناك اختلافات واضحة بين الدراسات المحلية والعالمية، أبرزها ما يلي

مجال الاختلاف	الدراسات المحلية والعربية	الدراسات العالمية
نطاق التطبيق	تركز غالباً على دول عربية مثل مصر والأردن، وعلى قطاعات مثل الصناعة والاتصالات والإنشاءات.	تتناول بيئات أوسع تشمل الولايات المتحدة وأستراليا وأوروبا، مع حضور أكبر للقطاع العام والخاص.
التركيز البحثي	تركز على أثر التحول الرقمي أو المهارات الإدارية العامة أو الثقافة التنظيمية.	تتناول نماذج أعمق تشمل الحوكمة، القيادة، النظم الاجتماعية التقنية، القدرات الديناميكية، وأسباب الفشل.
المتغير الوسيط	تستخدم متغيرات مثل الثقافة التنظيمية أو التجديد الاستراتيجي.	تركز على الحوكمة، القيادة الرقمية، النضج الرقمي، القدرات التنظيمية، والمنهجيات المرنة.
المنهجية	يغلب عليها المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة.	تشمل مراجعات منهجية، دراسات نوعية، دراسات حالة، ومداخل نظرية متقدمة.
مؤشرات النجاح	تميل إلى قياس نجاح التحول الرقمي أو الأداء التنظيمي بصورة عامة.	تستخدم مؤشرات أوسع مثل القيمة العامة، تجربة المستخدم، التبني، إدارة المخاطر، والاستدامة.
القطاع الحكومي	لا يزال محدود الحضور، خصوصاً في السياق السعودي الخدمي.	توجد دراسات أكثر ارتباطاً بالقطاع العام، لكنها غالباً في سياقات غربية.

خامساً: تفسير أسباب الاختلاف بين الدراسات المحلية والعالمية

اختلاف السياق المؤسسي والتنظيمي

تعمل الدراسات العالمية غالباً في بيئات مؤسسية تتميز بدرجة أعلى من النضج في إدارة المشاريع، وتوافر قواعد بيانات، ووضوح في أطر الحوكمة الرقمية. أما الدراسات المحلية والعربية، فما زالت في كثير من الأحيان تركز على قياس الأثر العام للتحويل الرقمي أو المهارات الإدارية، دون التوسع في نمذجة العلاقات المعقدة بين المهارات، والحوكمة، والنجاح

اختلاف مستوى النضج الرقمي

تختلف الجهات الحكومية والخاصة في مستوى النضج الرقمي، مما يؤثر في طبيعة الدراسات. ففي البيئات العالمية يتم تناول قضايا متقدمة مثل المنهجيات الهجينة، الحوكمة المتكاملة، وإدارة التعقيد الاجتماعي التقني. أما في البيئة العربية فما زال التركيز أكبر على تبني التحويل الرقمي، وتنمية المهارات، وبناء الثقافة التنظيمية

اختلاف الأولويات البحثية

تركز الدراسات المحلية غالباً على إثبات وجود علاقة بين التحويل الرقمي والأداء أو بين المهارات ونجاح المشاريع. أما الدراسات العالمية فنتجه نحو تفسير آليات النجاح والفشل، وبناء نماذج أكثر تفصيلاً حول الحوكمة، القيادة، وإدارة التعقيد

اختلاف طبيعة القطاعات محل الدراسة

الدراسات المحلية المتاحة ركزت على قطاعات مثل الإنشاءات، البتروكيماويات، الاتصالات، والمنظمات المصرية، بينما يركز البحث المقترح على القطاع الحكومي الخدمي السعودي، وهو قطاع يختلف من حيث طبيعة الخدمة، كثافة أصحاب المصلحة، الحوكمة، مستوى المساءلة، وأثر الخدمة على المستفيد النهائي

سادساً: موقع البحث المقترح ضمن الخريطة البحثية

يتضح من المقارنة السابقة أن البحث المقترح يتموقع في منطقة بحثية مهمة تجمع بين ثلاثة مسارات رئيسية. المسار الأول هو مسار مهارات وكفاءات مديري المشاريع، حيث أظهرت الدراسات أهمية مهارات القيادة، والتواصل، والتعاون، واتخاذ القرار، وإدارة التغيير في نجاح مشاريع التحول الرقمي

أما المسار الثاني فهو مسار نجاح مشاريع التحول الرقمي، حيث لم يعد النجاح يقاس فقط بالوقت والتكلفة والنطاق، بل أصبح يشمل جودة الخدمة، ورضا المستفيد، والتبني الفعلي، وتحقيق القيمة العامة، واستدامة النتائج. أما المسار الثالث فهو الحوكمة الرقمية كمتغير بسيط، وهو ما يميز البحث المقترح؛ إذ يمكن للحوكمة الرقمية أن تفسر كيف تتحول مهارات مدير المشروع إلى نتائج فعلية من خلال وضوح الصلاحيات، وإدارة المخاطر، والشفافية، والمساءلة، وتكامل البيانات، وضبط العلاقة بين الجهات وأصحاب المصلحة

سابعاً: أوجه التميز في البحث المقترح

التركيز على مديري المشاريع تحديداً، وليس على فريق الإدارة بصورة عامة أو الإدارة العليا فقط
اختيار القطاع الحكومي الخدمي السعودي، وهو سياق مهم وقليل التناول في الدراسات السابقة، خاصة مع توسع المملكة في الخدمات الحكومية الرقمية
إدخال الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط، مما يوفر فهماً أعمق لكيفية تأثير كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي
توسيع مفهوم نجاح المشروع ليشمل مؤشرات حكومية وخدمية مثل رضا المستفيد، جودة الخدمة الرقمية، سرعة الإنجاز، التكامل بين الجهات، وتحقيق القيمة العامة.
الربط بين الأدبيات المحلية والعالمية، من خلال الاستفادة من الدراسات العربية حول المهارات والثقافة، والدراسات العالمية حول الحوكمة والقيادة
والنظم الاجتماعية التقنية

ثامناً: الفجوة البحثية المستخلصة

تكشف المقارنة بين الدراسات المحلية والعالمية عن فجوة بحثية واضحة تتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة بين مهارات/كفاءات مديري المشاريع ونجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي، مع اختبار الدور الوسيط للحكومة الرقمية فالدراسات المحلية ركزت غالباً على الثقافة التنظيمية أو التجديد الاستراتيجي، بينما ركزت الدراسات العالمية على الحوكمة والقيادة والنظم الاجتماعية التقنية، لكنها لم تختبر هذه العلاقة في السياق السعودي الحكومي الخدمي. ومن هنا، فإن البحث المقترح يسد فجوة علمية وتطبيقية مهمة

تاسعاً: الخلاصة

خلصت المقارنة إلى أن الدراسات المحلية والعالمية تتفق في أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يعتمد على تفاعل العوامل التقنية والبشرية والتنظيمية، وأن مهارات الإدارة والقيادة والتواصل وإدارة التغيير تعد عناصر أساسية في نجاح هذه المشاريع. كما تتفق الدراسات على أهمية الثقافة التنظيمية والحوكمة في دعم التحول الرقمي

إلا أن الدراسات تختلف في عمق المعالجة، ونطاق التطبيق، ونوعية المتغيرات. فالدراسات العالمية تميل إلى استخدام نماذج أكثر تعقيداً تشمل الحوكمة والقيادة والقدرات الديناميكية، بينما تركز الدراسات المحلية غالباً على العلاقات المباشرة بين التحول الرقمي أو المهارات والأداء وبناءً على ذلك، فإن البحث المقترح بعنوان «أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي: الدور الوسيط للحوكمة الرقمية» يمثل إضافة علمية مهمة، لأنه يجمع بين مهارات مدير المشروع، ونجاح التحول الرقمي، والحوكمة الرقمية، في سياق حكومي سعودي خدمي لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسة

عاشراً: قائمة المراجع

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.

Faro, B. (2020). Continuous Transformation of Government Agencies in the Digital Era: A Technological and Non-Technological Assessment. Doctoral dissertation, University of Technology Sydney.

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), 1-32.

Landes, S. D. (2026). Reasons for Digital Transformation Project Failures Based on U.S. Project Managers' Lived Experiences. Doctoral dissertation, Walden University.

حسام، وائل أحمد. (2025). دور مهارات فريق الإدارة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في مصر: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، 16(1)، 2527-2567.

الربيع، عدي صالح سعود، ومفلح، منيرة عبدالله مصطفى. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

