

دور التحول الرقمي في تحسين متابعة وتنفيذ المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية

اسم الطالب  
موسى عسكر عياط عسكر

الرقم الجامعي  
241000563

مشروع تخرج - 1  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|    |                                           |
|----|-------------------------------------------|
| 3  | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة..... |
| 4  | 1.1. المقدمة.....                         |
| 5  | 1.2. مشكلة الدراسة.....                   |
| 5  | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....     |
| 6  | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....   |
| 6  | 1.3. أهمية الدراسة.....                   |
| 6  | 1.3.1. على المستوى النظري:.....           |
| 6  | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....         |
| 7  | 1.4. أسئلة الدراسة:.....                  |
| 8  | 1.5. أهداف الدراسة:.....                  |
| 8  | 1.6. فرضيات الدراسة:.....                 |
| 9  | 1.7. نموذج الدراسة:.....                  |
| 9  | 1.8. منهجية الدراسة.....                  |
| 10 | 1.9. الدراسة الميدانية:.....              |
| 12 | 1.10. مخطط المشروع المقترح:.....          |

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشكل عملية التحول الرقمي في العصر الحديث أحد أهم الركائز الاستراتيجية التي تعتمد عليها الدول والمؤسسات في تطوير أدائها وتحسين جودة خدماتها، ولا سيما في القطاعات الخدمية التي ترتبط بشكل مباشر بحياة المواطنين واحتياجاتهم اليومية. وفي هذا السياق، تبرز المملكة العربية السعودية كنموذج متقدم في تبني تقنيات التحول الرقمي ضمن إطار رؤية المملكة 2030، التي جعلت من التحول الرقمي أداة محورية لإعادة هندسة الخدمات الحكومية والخدمية، ورفع كفاءة تنفيذ المشاريع، وتحقيق مستويات أعلى من الشفافية والحوكمة والجودة.

وتتناول هذه الدراسة موضوع دور التحول الرقمي في تحسين متابعة وتنفيذ المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية من خلال تحليل العلاقة بين التقنيات الرقمية الحديثة وبين فاعلية إدارة المشاريع الخدمية، بما يشمل مراحل التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم. إذ لم يعد تنفيذ المشاريع يعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على الإجراءات الورقية أو المتابعة اليدوية، بل أصبح يعتمد على أنظمة رقمية متكاملة تتيح تدفق المعلومات في الوقت الحقيقي، وتوفر أدوات تحليل ذكية تساعد متخذي القرار على التدخل السريع ومعالجة الانحرافات في الأداء.

كما أن التحول الرقمي أسهم في إحداث نقلة نوعية في مفهوم إدارة المشاريع الخدمية، حيث أصبح بالإمكان استخدام منصات إلكترونية لإدارة المشاريع (Project Management Systems)، ولوحات متابعة الأداء (Dashboards)، وتقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، مما ساعد في تعزيز القدرة على مراقبة تقدم المشاريع بدقة عالية، وتقليل نسب التأخير والتكلفة الزائدة، وتحسين جودة المخرجات النهائية. كما ساهم في تعزيز التكامل بين الجهات الحكومية المختلفة من خلال ربط البيانات وتوحيد مصادر المعلومات، الأمر الذي انعكس إيجاباً على سرعة اتخاذ القرار ورفع مستوى التنسيق المؤسسي.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من كون المشاريع الخدمية تمثل أحد الأعمدة الأساسية للتنمية المستدامة في المملكة، حيث تشمل قطاعات حيوية مثل الصحة، والتعليم، والبنية التحتية، والخدمات البلدية، والنقل. ومن ثم فإن تحسين آليات تنفيذها ومتابعتها يعد عاملاً حاسماً في تحقيق كفاءة الإنفاق العام وضمان وصول الخدمات إلى المستفيدين بجودة عالية وفي

الوقت المناسب. كما أن التحول الرقمي لا يُنظر إليه فقط كأداة تقنية، بل كمنظومة إدارية متكاملة تُعيد تشكيل أساليب العمل التقليدية نحو نماذج أكثر مرونة وابتكاراً.

إن هذا الفصل التمهيدي يُشكل قاعدة معرفية لفهم الإطار العام للعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع الخدمية، تمهيداً لدراسة أعمق للآليات التي يتم من خلالها توظيف التقنيات الرقمية في تحسين المتابعة والتنفيذ، وتحليل أثرها على مؤشرات الأداء المختلفة. كما يهدف إلى إبراز التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الذكية للمشاريع، وما يترتب على ذلك من تحسينات جوهرية في مستوى الكفاءة والفعالية والقدرة التنافسية للمؤسسات الخدمية في المملكة.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن التحول الرقمي لم يعد خياراً ثانوياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تفرضها متطلبات التطوير الإداري والتقني، الأمر الذي يجعل من دراسته في سياق المشاريع الخدمية مدخلاً علمياً مهماً لفهم مستقبل إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية، واستشراف آفاق التطوير المستقبلي في ظل التوجهات الوطنية نحو بناء حكومة رقمية متكاملة تعتمد على البيانات والتقنيات الذكية في صناعة القرار وتنفيذ المشاريع.

## 1.2. مشكلة الدراسة

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوات النظرية في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع الخدمية بشكل معمق، حيث تركز معظم الأدبيات السابقة على التحول الرقمي بوصفه مفهوماً تقنياً عاماً دون الربط التفصيلي بينه وبين مراحل تنفيذ المشاريع الحكومية الخدمية. كما أن هناك نقصاً في النماذج النظرية التي تفسر بشكل دقيق آليات تأثير التقنيات الرقمية على تحسين المتابعة والرقابة واتخاذ القرار في بيئة المشاريع الخدمية، إضافة إلى قلة الدراسات التي دمجت بين أبعاد الحوكمة الرقمية وإدارة الأداء في سياق واحد متكامل.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل الفجوات في محدودية الدراسات الميدانية التي تقيس فعلياً أثر تطبيق أدوات التحول الرقمي على أداء المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية، خاصة فيما يتعلق بسرعة الإنجاز وتقليل التكاليف وتحسين جودة التنفيذ. كما أن هناك نقصاً في البيانات التطبيقية التي توضح مدى استخدام الجهات الحكومية الفعلي للأنظمة الرقمية في متابعة المشاريع، بالإضافة إلى غياب دراسات مقارنة بين الجهات التي طبقت التحول الرقمي بشكل متقدم وتلك التي لا تزال في مراحل أولية، مما يحد من إمكانية تقييم الأثر الحقيقي للتحول الرقمي على أرض الواقع.

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع من خلال بناء إطار مفاهيمي يوضح العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين عمليات متابعة وتنفيذ المشاريع الخدمية. كما تقدم الدراسة إضافة معرفية من خلال ربط المفاهيم التقنية الحديثة مثل الأنظمة الذكية وتحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي بنظريات إدارة المشاريع والأداء المؤسسي، مما يساعد في تطوير فهم أكاديمي أعمق لكيفية تأثير التحول الرقمي على تحسين الكفاءة الإدارية وجودة القرار في القطاع الخدمي.

كما تبرز أهمية الدراسة نظرياً في سد النقص في النماذج التفسيرية التي تربط بين البنية الرقمية للمؤسسات الحكومية وبين نتائج الأداء الفعلي للمشاريع، الأمر الذي يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر تخصصاً في هذا المجال، ويعزز من بناء قاعدة علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير وتحليل التحول الرقمي في بيئات العمل الحكومية.

### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

أما على المستوى التطبيقي، فتتمثل أهمية الدراسة في أنها تقدم رؤى عملية يمكن أن تساعد الجهات الحكومية والخدمية في المملكة العربية السعودية على تحسين آليات متابعة وتنفيذ المشاريع من خلال توظيف أدوات التحول الرقمي بشكل أكثر فعالية. كما تسهم في دعم متخذي القرار من خلال تقديم نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير أنظمة المتابعة الإلكترونية، وتعزيز استخدام لوحات الأداء الذكية، وتفعيل دور التحليل الرقمي في تقليل المخاطر وتحسين جودة التنفيذ.

يمكن أن تساعد نتائج الدراسة في تحديد نقاط القوة والضعف في تطبيق التحول الرقمي داخل المشاريع الخدمية، مما يتيح الفرصة لوضع خطط تطويرية أكثر دقة وفعالية، ويسهم في رفع كفاءة الإنفاق الحكومي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في تعزيز التحول الرقمي وبناء حكومة رقمية متكاملة تعتمد على البيانات في اتخاذ القرار.

### 1.4. أسئلة الدراسة:

#### التساؤل الرئيسي للدراسة

ما دور التحول الرقمي في تحسين متابعة وتنفيذ المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية؟

#### الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مدى إسهام التحول الرقمي في رفع كفاءة متابعة مراحل تنفيذ المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية؟
2. ما الأدوات والتقنيات الرقمية الأكثر استخداماً في إدارة ومتابعة المشاريع الخدمية داخل الجهات الحكومية؟
3. ما أثر التحول الرقمي على تقليل الانحرافات الزمنية والتكلفية في تنفيذ المشاريع الخدمية؟
4. ما التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في متابعة وتنفيذ المشاريع الخدمية؟
5. ما مستوى جاهزية الجهات الخدمية في المملكة لتبني وتفعيل أنظمة التحول الرقمي في إدارة المشاريع؟

## 1.5. أهداف الدراسة:

### الهدف الرئيسي للدراسة

التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين متابعة وتنفيذ المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية، وتحليل أثره على كفاءة الأداء وجودة التنفيذ.

### الأهداف الفرعية

1. قياس أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة متابعة مراحل تنفيذ المشاريع الخدمية .
2. تحديد أهم الأدوات والتقنيات الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع الخدمية .
3. تحليل دور التحول الرقمي في تقليل التأخير والتكاليف في تنفيذ المشاريع .
4. التعرف على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في هذا المجال .
5. قياس مستوى الجاهزية الرقمية لدى الجهات الخدمية في المملكة العربية السعودية.

## 1.6. فرضيات الدراسة:

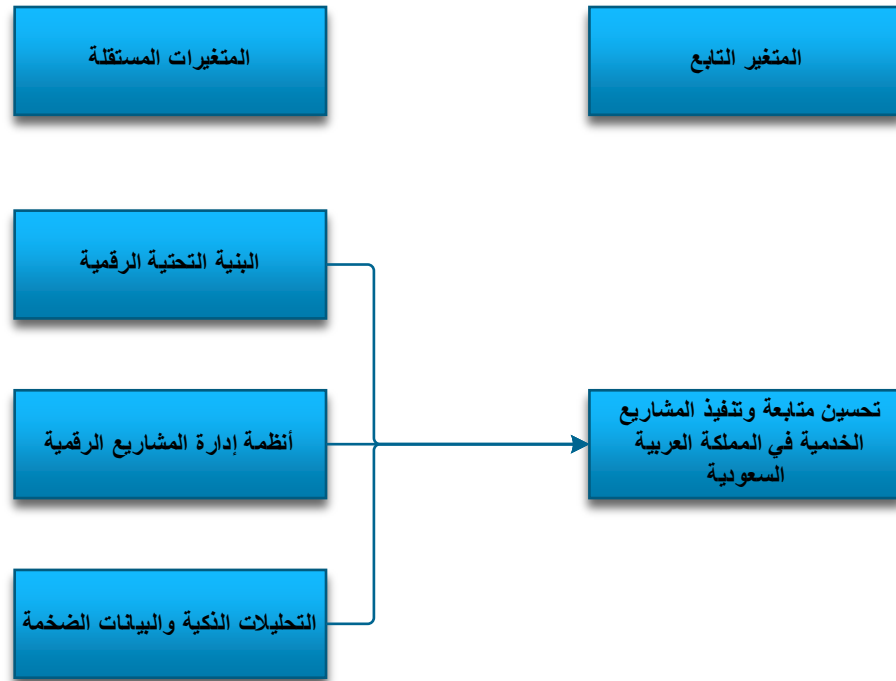
### الفرضية الرئيسية للدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين متابعة وتنفيذ المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية.

### الفرضيات الفرعية

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في رفع كفاءة متابعة مراحل تنفيذ المشاريع الخدمية .
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام الأدوات الرقمية وتقليل الانحرافات الزمنية في تنفيذ المشاريع .
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في خفض التكاليف الإجمالية للمشاريع الخدمية .
4. توجد معوقات ذات دلالة إحصائية تحد من فاعلية تطبيق التحول الرقمي في إدارة المشاريع الخدمية .
5. يوجد مستوى دال إحصائياً من الجاهزية الرقمية لدى الجهات الخدمية يؤثر على كفاءة تنفيذ المشاريع.

### 1.7. نموذج الدارسة:



المصدر: إعداد الباحث

### 1.8. منهجية الدارسة

تعتمد هذه الدارسة على المنهج الكمي (Quantitative Approach) باعتباره الأنسب لطبيعة موضوعها الذي يسعى إلى قياس أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تحسين متابعة وتنفيذ المشاريع الخدمية في المملكة العربية السعودية. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات الرقمية القابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بهدف اختبار الفرضيات وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

ويتميز المنهج الكمي بقدرته على تقديم نتائج موضوعية يمكن تعميمها على مجتمع الدارسة، من خلال استخدام أدوات قياس معيارية مثل الاستبيانات المغلقة، وتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة مثل المتوسطات الحسابية،

والانحراف المعياري، واختبارات الارتباط والانحدار. كما يتيح هذا المنهج إمكانية تفسير الظواهر الإدارية والتقنية بشكل دقيق قائم على الأرقام، بدلاً من الاعتماد على التفسيرات الوصفية فقط.

وتسعى الدراسة من خلال هذا المنهج إلى قياس مدى تأثير عناصر التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، أنظمة إدارة المشاريع الرقمية، التحليلات الذكية والبيانات الضخمة) على مستوى تحسين متابعة وتنفيذ المشاريع الخدمية، بما يضمن الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تدعم اتخاذ القرار وتطوير السياسات المستقبلية في المملكة.

### 1.9. الدراسة الميدانية:

تشكل الدراسة الميدانية المرحلة التطبيقية الأساسية في هذا البحث، حيث تهدف إلى اختبار الفرضيات النظرية على أرض الواقع من خلال جمع البيانات من مجتمع الدراسة الفعلي. وتتمثل أهمية هذه المرحلة في أنها تربط الجانب النظري بالواقع العملي داخل الجهات الخدمية في المملكة العربية السعودية، مما يساعد على قياس مدى تطبيق التحول الرقمي فعلياً وأثره على إدارة المشاريع.

وتعتمد الدراسة الميدانية على تصميم استبانة علمية مُحكمة تُوزع على عينة من العاملين في إدارات المشاريع والجهات الخدمية ذات العلاقة، مثل البلديات، ووزارات الخدمات، والهيئات الحكومية المشرفة على تنفيذ المشاريع. وتستهدف الاستبانة قياس آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق أدوات التحول الرقمي، ومدى تأثيرها على تحسين المتابعة، وضبط الوقت والتكلفة، ورفع جودة التنفيذ.

كما تمر الدراسة الميدانية بعدة خطوات منهجية تبدأ بتحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة المناسبة باستخدام أسلوب العينة العشوائية أو الطبقية حسب طبيعة المجتمع، ثم جمع البيانات، يليها إدخال البيانات إلى البرامج الإحصائية المتخصصة مثل SPSS أو ما يعادلها، لإجراء التحليل الإحصائي واستخراج النتائج.

وتكتسب هذه المرحلة أهمية كبيرة لأنها تمثل الأساس العملي لاختبار الفرضيات، حيث تتيح تقييم العلاقة بين المتغيرات بشكل واقعي، والكشف عن مدى فاعلية التحول الرقمي في تحسين أداء المشاريع الخدمية. كما تساعد في تحديد نقاط القوة

والضعف في التطبيق الفعلي للتحوّل الرقمي داخل المؤسسات، مما يساهم في تقديم توصيات علمية قابلة للتطبيق تدعم تطوير منظومة إدارة المشاريع في المملكة العربية السعودية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية 2030.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح:

| المرحلة               | الأنشطة الرئيسية                          | الأهداف                                       | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                          |
|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|
| التحضير والتخطيط      | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية          | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة                 | 0.5 شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني               |
|                       | تحديد أدوات جمع البيانات                  | تصميم الاستبانة وأدوات القياس                 |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام           |
|                       | التنسيق مع الجهات المشاركة                | الحصول على الموافقات اللازمة                  |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة         |
| جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على المشاركين             | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة              | 1 شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة                |
|                       | إجراء مقابلات مع خبراء مختارين            | تعميق الفهم حول التحديات والفرص               |               | ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة               |
| تحليل البيانات        | تنظيف وترتيب البيانات                     | التأكد من جودة البيانات ودقتها                | 1 شهر         | بيانات جاهزة للتحليل                       |
|                       | استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها   | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات |               | نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات        |
|                       | إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية | توضيح النتائج وتفسيرها                        |               | جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة          |
| إعداد التقرير النهائي | صياغة نتائج الدراسة والتوصيات             | تقديم بحث متكامل وموثق                        | 1 شهر         | تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة |
|                       | مراجعة التقرير وتنقيحه                    | ضمان دقة وسلامة المحتوى                       |               | تقرير معد للنشر أو العرض                   |

| عرض النتائج | تقديم العرض في<br>مؤتمرات أو ورش عمل      | نشر المعرفة<br>والاستفادة العملية              | 0.5 شهر | عرض تقديمي شامل +<br>ملاحظات وردود فعل<br>من الجمهور     |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------|
|             | مناقشة نتائج الدراسة<br>مع الجهات المعنية | الحصول على تقييمات<br>وملاحظات لتحسين<br>البحث |         | مخرجات نقاشية تعزز<br>من جودة البحث<br>وتطبيقه المستقبلي |

## المراجع:

### مراجع باللغة العربية

1. العتيبي، محمد بن سعد. (2021). *التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: المفاهيم والتطبيقات*. الرياض: دار النشر الجامعي.
2. الزهراني، عبدالله. (2020). *إدارة المشاريع الحديثة في القطاع الحكومي*. جدة: دار الفكر العربي.
3. القحطاني، سالم. (2019). *التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030*. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
4. الشهري، ناصر. (2022). *تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع*. الدمام: دار العلوم.
5. الحربي، فهد. (2023). *حوكمة المشاريع الخدمية في ظل التحول الرقمي*. الرياض: دار المؤيد.

### مراجع باللغة الإنجليزية

6. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.
7. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
8. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
9. OECD. (2020). *Digital government strategies for transforming public services*. OECD Publishing.
10. Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
11. Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). PMI.

12. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2019). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
13. Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
14. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
15. Tapscott, D. (2018). *Grown up digital: How the net generation is changing your world*. McGraw-Hill.