

التكليف 7 – قضايا بحثية 3

راضي بن غنام الشمري
253003043



عرض ومناقشة أحد المداخل النظرية المرتبطة بموضوع
البحث وتحليل مدى ملاءمتها للدراسة

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

مقدمة:

تحتاج الدراسات العلمية في مرحلة الدكتوراه إلى إطار نظري قادر على تفسير العلاقات بين متغيرات البحث وتوجيه بناء النموذج البحثي وصياغة الفرضيات وتحليل النتائج. ونظراً لأن موضوع البحث المقترح يجمع بين مهارات وكفاءات مديري المشاريع، ونجاح مشاريع التحول الرقمي، والحوكمة الرقمية، فإن المدخل النظري المناسب يجب أن يكون قادراً على تفسير التفاعل بين الجوانب البشرية والتنظيمية والتقنية والحوكمة. ومن بين المداخل النظرية المرتبطة بهذا المجال، يعد مدخل النظم الاجتماعية التقنية أو نظرية النظم الاجتماعية التقنية (Sociotechnical Systems Theory - STS) من أكثر المداخل ملاءمة للدراسة المقترحة؛ لأنه لا ينظر إلى التحول الرقمي بوصفه مسألة تقنية فقط، بل بوصفه عملية تفاعل مستمر بين الإنسان والتقنية والهيكل التنظيمي والحوكمة والثقافة وأساليب العمل.

التعريف بالمدخل النظري المختار:

يقوم مدخل النظم الاجتماعية التقنية على فكرة أساسية مفادها أن نجاح أي نظام أو مشروع تقني لا يتحقق بمجرد إدخال التقنية، بل من خلال تحقيق التوافق والتكامل بين العنصر الاجتماعي والعنصر التقني داخل المنظمة.

العنصر الاجتماعي يشمل الأفراد والمهارات والقيادة والثقافة التنظيمية والتواصل وإدارة أصحاب المصلحة وإدارة التغيير، أما العنصر التقني فيشمل الأنظمة الرقمية والبيانات والبنية التحتية التقنية والمنهجيات والأدوات الرقمية وآليات الحوكمة.

وبناءً على هذا المدخل، فإن فشل مشاريع التحول الرقمي قد لا يحدث بسبب ضعف التقنية فقط، بل بسبب ضعف التوافق بين التقنية والناس والعمليات والحوكمة. وهذا يتفق مع اتجاهات الأدبيات الحديثة التي تؤكد أن التحول الرقمي يتجاوز تبني الأدوات التقنية ويتطلب تغييرات سلوكية واستراتيجية ومؤسسية..

مبررات اختيار مدخل النظم الاجتماعية التقنية

تم اختيار هذا المدخل للدراسة المقترحة لأنه يتوافق مع طبيعة موضوع البحث الذي لا يركز على التقنية فقط، بل يدرس أثر مهارات وكفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي، ومن ثم فإن العنصر البشري يمثل محوراً أساسياً في الدراسة.

كما أن البحث يتضمن الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط، والحوكمة هنا تمثل آلية تنظيمية تضبط العلاقة بين المهارات والنتائج من خلال الشفافية والمساءلة وتحديد الصلاحيات وإدارة المخاطر والتنسيق بين الجهات.

إضافة إلى ذلك، تنسم مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي بالتعقيد وتعدد أصحاب المصلحة وتشابك الإجراءات وتداخل الجوانب التقنية والتنظيمية والخدمية، ولذلك تحتاج إلى مدخل نظري قادر على تفسير هذا التفاعل المعقد.

علاقة المدخل النظري بمتغيرات البحث:

يساعد مدخل النظم الاجتماعية التقنية على تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال النظر إلى مهارات مديري المشاريع بوصفها الجانب البشري والاجتماعي، والحوكمة الرقمية بوصفها آلية تنظيمية تربط بين الجانب الاجتماعي والتقني، ونجاح مشاريع التحول الرقمي بوصفه نتيجة للتفاعل المتوازن بين هذه العناصر.

مهارات/كفاءات مديري المشاريع: تمثل الجانب الاجتماعي والبشري في النظام، وتشمل القيادة، والتواصل، وإدارة التغيير، وإدارة أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر، والقدرة على التنسيق بين الفرق الفنية والإدارية.

الحوكمة الرقمية: تمثل آلية الربط والتنظيم بين الجانب الاجتماعي والجانب التقني، من خلال وضوح الأدوار، وتحديد المسؤوليات، والشفافية، والمساءلة، وإدارة البيانات والمخاطر.

نجاح مشاريع التحول الرقمي: يمثل نتيجة التفاعل المتوازن بين الإنسان والتقنية والحوكمة، ويظهر في جودة الخدمة الرقمية، ورضا المستفيد، والالتزام بالوقت والتكلفة، وتبني الخدمة، واستدامة النتائج.

تفسير العلاقة بين مهارات مديري المشاريع ونجاح التحول الرقمي

وفقاً لهذا المدخل، فإن مدير المشروع في مشاريع التحول الرقمي لا يقوم بدور إداري تقليدي فقط، بل يعمل بوصفه حلقة وصل بين النظام الاجتماعي والنظام التقني. فهو يترجم الأهداف الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية، وينسق بين الفرق، ويدير توقعات أصحاب المصلحة، ويتعامل مع مقاومة التغيير، ويضمن أن الحل الرقمي يلبي احتياجات المستفيدين.

ومن ثم، فإن مهارات مدير المشروع مثل القيادة والتواصل وإدارة التغيير والتخطيط وإدارة المخاطر والكفاءة الرقمية تمثل عوامل مؤثرة في نجاح التحول الرقمي؛ لأن هذه المهارات تساعد على تحسين التنسيق، وتقليل مقاومة التغيير، ورفع جودة القرارات، وضمان مواءمة الحل التقني مع احتياجات الخدمة الحكومية.

تفسير الدور الوسيط للحكومة الرقمية

تعد الحكومة الرقمية في هذه الدراسة متغيراً وسيطاً مهماً؛ لأنها تمثل الآلية التي تنظم التفاعل بين مهارات مدير المشروع ونتائج المشروع. فحتى إذا كان مدير المشروع يمتلك مهارات عالية، فإن غياب الحكومة قد يؤدي إلى ضعف وضوح الصلاحيات وتداخل المسؤوليات وتأخر اتخاذ القرار وضعف إدارة البيانات وتعدد التفسيرات حول أهداف المشروع.

ومن منظور النظم الاجتماعية التقنية، تعمل الحكومة الرقمية على تحقيق التكامل بين العنصر البشري والعنصر التقني من خلال تحديد الأدوار والمسؤوليات، وضبط آليات اتخاذ القرار، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر الرقمية والتنظيمية، وضمان مواءمة المشروع مع الاستراتيجية الرقمية للجهة الحكومية.

مدى ملائمة المدخل النظري للدراسة المقترحة

يعد مدخل النظم الاجتماعية التقنية ملائماً بدرجة عالية للدراسة المقترحة؛ لأن التحول الرقمي في القطاع الحكومي ليس مجرد مشروع تقني، بل هو تغيير في طريقة تقديم الخدمات، وطريقة عمل الموظفين، وطريقة تفاعل المستفيدين مع الجهة الحكومية.

كما أن المدخل مناسب لمتغير مهارات مديري المشاريع لأنه يفسر كيف يمكن للمهارات القيادية والتواصلية والتنظيمية أن تؤثر في نجاح المشروع من خلال تحسين التفاعل بين الفرق والأدوات والعمليات. وهو مناسب أيضاً لمتغير الحوكمة الرقمية لأنها إطار تنظيمي يحدد كيف تستخدم التقنية، ومن يملك القرار، وكيف تتم المساءلة، وكيف تدار البيانات والمخاطر.

ويتناسب هذا المدخل كذلك مع القطاع الحكومي السعودي الذي يتميز بتعدد الجهات، وتعدد المستفيدين، وارتفاع متطلبات الامتثال، وضرورة تحقيق قيمة عامة. وهذه الخصائص تجعل المدخل الاجتماعي التقني مناسباً لتحليل العلاقة بين الكفاءات الإدارية والحوكمة ونجاح المشاريع الرقمية.

توظيف المدخل النظري في بناء فرضيات الدراسة:

يمكن توظيف مدخل النظم الاجتماعية التقنية في دعم فرضيات الدراسة، إذ يفسر الفرضية المتعلقة بتأثير مهارات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي بأن المهارات البشرية تساعد على تحسين التفاعل بين الفرق وفهم المتطلبات وتقليل مقاومة التغيير وتحقيق الاستخدام الفعال للتقنية. كما يفسر الفرضية المتعلقة بتأثير مهارات مديري المشاريع في الحوكمة الرقمية بأن مدير المشروع الكفاء يساهم في وضوح الأدوار وتحسين التواصل وتعزيز المساءلة وإدارة المخاطر. ويفسر أيضاً أثر الحوكمة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي من خلال دورها في تحقيق التكامل بين التقنية والعمليات والأفراد وتقليل الغموض والتدخل في المسؤوليات. أما الفرضية الخاصة بالدور الوسيط للحوكمة الرقمية، فيدعمها هذا المدخل من خلال القول إن المهارات لا تتحول إلى نتائج ناجحة إلا من خلال إطار تنظيمي يوجه القرارات وينظم العلاقات ويضمن الالتزام والشفافية.

حدود المدخل النظري

رغم ملاءمة مدخل النظم الاجتماعية التقنية للدراسة، إلا أن له بعض الحدود التي ينبغي الانتباه لها. فهو مدخل واسع وقد يحتاج إلى تحديد دقيق للأبعاد حتى لا يصبح الإطار النظري عاماً أكثر من اللازم. كما أنه لا يقدم وحده أدوات قياس تفصيلية للكفاءات أو الحوكمة، لذلك احتاج كباحث إلى دعمه بنماذج فرعية من أدبيات إدارة المشاريع والحوكمة الرقمية. كذلك قد لا يفسر هذا المدخل بعض الجوانب المؤسسية الخاصة مثل تأثير التشريعات والسياسات الوطنية واللوائح الحكومية، إلا إذا تم تضمينها ضمن بعد الحوكمة أو البيئة التنظيمية.

الخلاصة:

يتضح من التحليل السابق أن مدخل النظم الاجتماعية التقنية يعد من أنسب المداخل النظرية للدراسة المقترحة؛ لأنه ينسجم مع طبيعة مشاريع التحول الرقمي التي تجمع بين الإنسان والتقنية والتنظيم والحوكمة. كما يساعد هذا المدخل في تفسير العلاقة بين مهارات وكفاءات مديري المشاريع ونجاح مشاريع التحول الرقمي، من خلال إبراز دور الحوكمة الرقمية كآلية وسيطة تنظم التفاعل بين الأفراد والتقنية والعمليات. وبناءً على ذلك، يمكن اعتماد هذا المدخل كأساس نظري رئيسي للبحث المقترح، مع إمكانية دعمه بنظرية أصحاب المصلحة أو مدخل الحوكمة الرقمية لتفسير العلاقات التفصيلية المتعلقة بإدارة المستفيدين والشفافية والمساءلة والتنسيق بين الجهات الحكومية.

المراجع المقترحة:

- Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L., & Dong, H. (2025). Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda. *Systems*, 13(625).
- Landes, S. D. (2026). Reasons for Digital Transformation Project Failures Based on U.S. Project Managers' Lived Experiences. Walden University.
- 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.
- Faro, B. (2020). Continuous Transformation of Government Agencies in the Digital Era: A Technological and Non-Technological Assessment. University of Technology Sydney.
- 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).



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

