

# Final Project 1

Code: MGM 496-PMG496

## Project Template

Faculty of Management  
Midocean University

## أثر التحول الرقمي على إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية

أسم الطالب

هديل خالد العتيبي

232000012

مشروع تخرج- 1

كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس- كلية الإدارة- جامعة ميدأوشن

2025

## المحتويات

|   |              |
|---|--------------|
| 4 | المقدمة:     |
| 5 | مشكلة البحث: |
| 6 | أهمية البحث: |

## المقدمة:

شهد العالم خلال العقدین الأخيرین موجة متسارعة من التطورات الرقمية والتحولات التكنولوجية، أثرت بشكل جوهري على مختلف القطاعات، بما فيها القطاع الحكومي، ويُقصد بالتحول الرقمي تبني الأدوات التكنولوجية الحديثة في العمليات والإجراءات المؤسسية، بما يضمن تحقيق الكفاءة والمرونة والابتكار في تقديم الخدمات. (Shamim, 2022)

ويمثل التحول الرقمي حجر الأساس في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات، حيث يتضمن اعتماد تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، الحوسبة السحابية، إنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل في إدارة العمليات اليومية (Bannikov et al., 2022).

وفي السياق الحكومي، يأخذ التحول الرقمي بعدًا إضافيًا، إذ يرتبط بتحقيق الشفافية، وتقليل البيروقراطية، وتحسين تجربة المواطنين، وتؤكد دراسة الحداد (2022) أن اعتماد التحول الرقمي في البنوك المصرية أدى إلى تحسين المراجعة الداخلية وتعزيز الشمول المالي، كما أوضحت دراسة الأسرج ومحمد (2022) في قطاع السياحة أن التحول الرقمي أسهم في تعزيز استدامة الميزة التنافسية، مما يعكس إمكانية تعميم هذه النتائج على القطاعات الحكومية الأخرى.

وتعد إدارة المشاريع أحد الوظائف الجوهرية في المؤسسات المعاصرة، وتُعد أداة استراتيجية لتنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف التنموية بكفاءة. وتعرّف بأنها مجموعة من الأنشطة المؤقتة والمنظمة تهدف إلى إنتاج مخرجات محددة ضمن قيود زمنية ومالية ومعيارية. (Carujo et al., 2022)

وتتكون إدارة المشاريع من عدة مراحل متكاملة تشمل: تحديد نطاق المشروع، التخطيط، التنفيذ، الرقابة، والإغلاق، كما يؤكد Anunciação et al. (2022) أن نجاح هذه المراحل يعتمد على مدى توفر المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب، إلى جانب مرونة التواصل بين الأطراف المعنية، وهي عناصر يتوقع أن تتعزز من خلال التحول الرقمي.

وقد تزايدت أهمية إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية بشكل خاص، في ظل تسارع المبادرات التنموية وتنوع البرامج الاستراتيجية، مثل رؤية السعودية 2030، وتواجه هذه المؤسسات تحديات فريدة تتمثل في محدودية الموارد، وارتفاع حجم البيروقراطية، وتعدد أصحاب المصلحة.

يرتبط التحول الرقمي بإدارة المشاريع من خلال ما يوفره من قدرات تحليلية واتصالية تُمكن من اتخاذ قرارات أكثر دقة، وتحسين مراقبة التكاليف، والالتزام بالجدول الزمني، وقد أظهرت دراسة بريس وجبر (2021) أن توظيف أدوات التحول الرقمي في البنوك العراقية أدى إلى تحسين الأداء الاستراتيجي وتقليل الهدر، وهي نتائج يمكن الاستفادة منها في بيئة إدارة المشاريع.

وعلى ضوء ما سبق، تبرز مشكلة الدراسة في الفجوة القائمة بين الإمكانيات التي يوفرها التحول الرقمي، والواقع الفعلي لتطبيقه في إدارة المشاريع داخل المؤسسات الحكومية، خصوصاً في الدول العربية، وتتمثل المشكلة البحثية في "عدم وضوح مدى تأثير تبني التحول الرقمي على كفاءة وفاعلية إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية، وغياب دراسات ميدانية تقيس هذا الأثر في سياق بيئات العمل الحكومية ذات الخصوصية التنظيمية والتشريعية.

## مشكلة البحث:

في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، أصبحت الحكومات مطالبة بإعادة هيكلة نماذج عملها بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي، الذي لم يعد خياراً ترفيهياً بل ضرورة استراتيجية لتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتعزيز الشفافية، وتسريع تقديم الخدمات. وقد أشار تقرير البنك الدولي (2023) إلى أن التحول الرقمي ساهم في تحسين إنتاجية المؤسسات الحكومية بنسبة تصل إلى 25% في الدول التي تبنت نماذج متكاملة للتحول الرقمي.

وعلى الرغم من التوسع الكبير في استراتيجيات الرقمنة على المستوى الحكومي، لا تزال العديد من المؤسسات الحكومية لا سيما في الدول النامية تواجه تحديات كبيرة في استثمار هذه التحولات ضمن أنظمة إدارة المشاريع. وتشير نتائج تقرير المعهد الدولي لإدارة المشاريع (PMI, 2023) إلى أن 58% من المشاريع الحكومية حول العالم تعاني من تجاوزات زمنية ومالية، وترتبط الأسباب الرئيسية بذلك بضعف استخدام الأدوات الرقمية الحديثة، وعدم تكامل نظم المعلومات مع دورة حياة المشروع.

وفي السياق العربي، تُظهر دراسة الحداد (2022) حول البنوك المصرية، ودراسة بريس وجبر (2021) حول القطاع المصرفي العراقي، وجود تحسن ملموس في الأداء الإداري عند توظيف أدوات التحول الرقمي. إلا أن مثل هذه النتائج لم تُقاس بشكل كافٍ داخل المؤسسات الحكومية من منظور إدارة المشاريع، مما

يشير إلى وجود فجوة بحثية حقيقية، لا سيما مع تعدد المشاريع الحكومية المعقدة التي تتطلب مرونة وتخطيطاً ومتابعة رقمية دقيقة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات، يتضح أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع ركزت غالباً على القطاع الخاص أو الصناعي، في حين أن البيئة الحكومية، بتعقيداتها الإدارية والتنظيمية، لم تحظَ بنصيب كافٍ من البحث. كما أن التطبيقات الرقمية الحالية في كثير من المؤسسات الحكومية تظل جزئية وغير متكاملة، ما يؤثر على فعالية إدارة المشاريع من حيث الالتزام بالجدول الزمني، وضبط التكاليف، وتحقيق النتائج المرجوة.

وعليه، تتحدد مشكلة الدراسة في:

وجود ضعف ملحوظ في توظيف أدوات وتقنيات التحول الرقمي ضمن عمليات إدارة المشاريع في المؤسسات الحكومية، الأمر الذي يحد من كفاءتها وفعاليتها في تحقيق أهدافها التنموية. وتفتقر البيئة الحكومية إلى نماذج رقمية متكاملة تدعم دورة حياة المشروع بشكل شامل، مما يستدعي دراسة علمية تحليلية لقياس هذا الأثر، وتحديد أبعاده ومعوقاته واقتراح آليات تطويره.

## أهمية البحث:

تتبع أهمية هذه الدراسة من التقاء موضوعها مع أحد أكثر الاتجاهات الاستراتيجية الحيوية في العصر الحديث، وهو التحول الرقمي في بيئة العمل الحكومي، وارتباطه بأحد أهم أدوات تنفيذ الخطط التنموية وهو إدارة المشاريع، وتتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

### أولاً: الأهمية العلمية

- تسعى الدراسة إلى سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع، خاصة داخل البيئة الحكومية التي تتميز بتعقيدات إدارية وتنظيمية لا توجد غالباً في القطاع الخاص.
- تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات النظرية من خلال تحليل العلاقة بين متغيرين معاصرين في مجال الإدارة العامة، هما: التحول الرقمي، وإدارة المشاريع، وذلك في ضوء مستجدات التكنولوجيا وتطبيقاتها في العمل المؤسسي.

- تقدم الدراسة نموذجًا تحليليًا متكاملًا يمكن الاستفادة منه في دراسات لاحقة، سواء في بيئات إدارية مختلفة أو في تطبيقات قطاعية (كالصحة، والتعليم، والبلديات).

### ثانيًا: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تتيح نتائج هذه الدراسة فهمًا أعمق لصنّاع القرار في المؤسسات الحكومية حول كيفية استثمار التحول الرقمي لتعزيز فعالية إدارة المشاريع، والحد من الهدر في الوقت والموارد.
- تساعد في تحديد التحديات والعوائق التي تعترض تكامل التحول الرقمي مع دورة حياة المشاريع الحكومية، بما يمكن الجهات المختصة من وضع خطط إصلاحية واقعية وقابلة للتنفيذ.
- يمكن أن تُسهم التوصيات الناتجة عن الدراسة في تحسين جودة تنفيذ المشاريع الحكومية، وزيادة مستوى الشفافية، وتقليل نسب الفشل أو التأخير، خاصة في ظل الرؤى الاستراتيجية الوطنية كـ "رؤية السعودية 2030".
- تشكّل الدراسة مرجعًا للوزارات والهيئات الحكومية التي تسعى إلى تصميم أطر رقمية متكاملة لإدارة مشاريعها، استنادًا إلى بيانات ميدانية ومعالجة علمية دقيقة.

## قائمة المراجع:

الأسرج، أسماء سعيد أحمد، و محمد، محمد شعبان إسماعيل بسيوني. (2022). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج16، ع2 ، 101 - 126.

بريس، احمد كاظم وجبر ،ورود قاسم ،(2021) ، تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف ،دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، مجلد 16 ، العدد15.

الحداد، رشا محمد حمدي. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على المراجعة الداخلية وتحقيق الشمول المالي: دراسة ميدانية في البنوك المصرية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج6، ع3 ، 653 - 702.

- العبدالات، ديماء شوقي عبدالغني، و الشورة، محمد سليم خليف. (2021). أثر الحاكمية الرشيدة في إدارة المشاريع: الدور المعدل للتخطيط لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- Bannikov, V., Lobunets, T., Buriak, I., Maslyhan, O., & Shevchuk, L. (2022). On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. *Amazonia Investiga*, 11(55), 334-343.
- Carujo, S., Anunciação, P. F., & Santos, J. R. (2022). The project management approach. A critical success factor in digital transformation initiatives. *Economics and Culture*, 19(1), 64-74.
- Shamim, M. (2022). The Digital Leadership on Project Management in the Emerging Digital Era. *Global Mainstream Journal of Business, Economics, Development & Project Management*, 1(1), 1-14.