

التكليف 2 – قضايا بحثية 3

راضي بن غنام الشمري
253003043



-ملخص بأهم الأبحاث العلمية المنشورة في موضوع
مشروع البحث، مع تحديد أهم الاتجاهات البحثية والفجوات
البحثية

- مقدمة :

يمثل التحول الرقمي في القطاع الحكومي أحد أهم التوجهات الإدارية والتقنية المعاصرة، إذ لم يعد مقتصرًا على أتمتة الإجراءات أو إدخال التقنيات الرقمية، بل أصبح عملية تغيير مؤسسي شاملة تتطلب إعادة تصميم الخدمات، وتطوير نماذج العمل، وتحسين تجربة المستفيد، ورفع كفاءة الأداء الحكومي. وفي هذا السياق، تبرز إدارة المشاريع بوصفها الآلية التنفيذية التي يتم من خلالها تحويل الاستراتيجيات الرقمية إلى مشاريع وبرامج ومحافظ قابلة للتطبيق والقياس

ويكتسب موضوع مهارات وكفاءات مدراء المشاريع أهمية خاصة في مشاريع التحول الرقمي؛ لأن هذه المشاريع تتسم بالتعقيد، وتعدد أصحاب المصلحة، وارتفاع مستوى المخاطر، والحاجة إلى التنسيق بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية. لذلك فإن نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي الخدمي لا يعتمد فقط على توفر التقنية، بل يتأثر بدرجة كبيرة بقدرات مدير المشروع في القيادة، والتواصل، وإدارة التغيير، وإدارة المخاطر، وفهم احتياجات المستفيدين، وتحقيق التكامل بين الفرق الفنية والإدارية

تهدف هذه الورقة إلى تلخيص أهم الأبحاث العلمية المنشورة ذات الصلة بموضوع البحث، وبيان أهدافها ومناهجها ونتائجها الرئيسية، ثم تحديد الاتجاهات البحثية السائدة والفجوات البحثية التي يمكن أن يتموضع ضمنها البحث المقترح

منهجية اختيار الدراسات السابقة

تم اختيار الدراسات السابقة بناءً على صلتها المباشرة بثلاثة محاور رئيسية: إدارة المشاريع، التحول الرقمي، ومهارات أو كفاءات مدراء المشاريع والفرق الإدارية. كما روعي في الاختيار تنوع المنهجيات، بحيث تشمل مراجعات منهجية، ودراسات نوعية، ورسائل دكتوراه، ودراسات عربية حديثة، بما يساعد على بناء فهم متوازن للموضوع من الناحيتين النظرية والتطبيقية

- الدراسات المنهجية الحديثة التي تلخص الاتجاهات العامة للعلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي
- الدراسات التطبيقية التي تناولت أسباب نجاح أو فشل مشاريع التحول الرقمي من منظور إداري ومهني
- الدراسات المرتبطة بالقطاع الحكومي أو المؤسسات الخدمية، نظراً لقربها من سياق البحث المقترح
- الدراسات العربية الحديثة التي تناولت التحول الرقمي وإدارة المشاريع أو المهارات الإدارية في بيئات عربية مشابهة نسبياً

جدول مقارنة لأهم الدراسات السابقة:

الدراسة	الهدف والمنهجية	أهم النتائج	أوجه الاستفادة للبحث المقترح
Chen et al. (2025)	مراجعة منهجية لـ 66 دراسة حول التحول الرقمي في إدارة المشاريع.	إبراز دور الحوكمة والقيادة والتكامل الاجتماعي التقني.	تدعيم أهمية القيادة والحوكمة في نجاح مشاريع التحول الرقمي.
Gonçalves et al. (2023)	مراجعة منهجية لـ 104 مقالات حول العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي.	الكفاءات والاستراتيجية والتقنيات الرقمية والمحافظ/البرامج/المشاريع تمثل محاور العلاقة.	تدعيم اختيار الكفاءات كمتغير محوري في البحث المقترح.
Faro (2020)	رسالة دكتوراه حول التحول المستمر في الجهات الحكومية باستخدام منهج ADR.	التحول الرقمي الحكومي عملية مستمرة ترتبط بالقدرات التنظيمية والقيادة الرقمية.	إبراز خصوصية القطاع الحكومي وحاجته إلى قيادة وقدرات مستمرة.
Landes (2026)	دراسة نوعية مع 13 مدير مشروع حول أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي.	الفشل يرتبط بضعف الإعداد والتواصل وإدارة التغيير والتعاون وتجربة المستخدم.	تحديد مهارات عملية يحتاجها مدير المشروع للحد من فشل المشاريع.
الربيع (2024)	دراسة دكتوراه عربية عن أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع والدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي.	التحول الرقمي يدعم تطوير ممارسات إدارة المشاريع عبر التجديد الاستراتيجي.	تقديم دعم عربي للعلاقة بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع.
حسام (2025)	دراسة تطبيقية عن مهارات فريق الإدارة ونجاح مشاريع التحول الرقمي في مصر.	المهارات الإدارية تؤثر في نجاح التحول الرقمي، والثقافة التنظيمية وسيط مؤثر.	تدعيم العلاقة بين المهارات الإدارية ونجاح مشاريع التحول الرقمي.

أهم الاتجاهات البحثية في مجال الدراسة:

من خلال تحليل الدراسات السابقة، يمكن تحديد أهم الاتجاهات البحثية السائدة في مجال إدارة مشاريع التحول الرقمي على النحو الآتي:

- التحول الرقمي كعملية تنظيمية شاملة

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على التقنية، بل يشمل الاستراتيجية، والثقافة، والهيكل التنظيمي، والعمليات، ونموذج تقديم الخدمة. ويتضح ذلك بصورة خاصة في القطاع الحكومي الخدمي، حيث ترتبط المشاريع الرقمية بتحسين جودة الخدمات العامة وتجربة المستفيد

- الربط بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي

أصبحت إدارة المشاريع أداة استراتيجية لتنفيذ التحول الرقمي، إذ تنفذ المبادرات الرقمية غالباً من خلال مشاريع وبرامج ومحافظ. لذلك تتجه الدراسات إلى بحث كيفية تكيف منهجيات إدارة المشاريع مع طبيعة التحول الرقمي المتغيرة

- التركيز على الكفاءات البشرية والمهارات السلوكية

تؤكد الدراسات أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يتطلب مهارات قيادية وتواصلية وسلوكية إلى جانب المعرفة التقنية. وتشمل هذه المهارات إدارة أصحاب المصلحة، وبناء التعاون، وإدارة التغيير، واتخاذ القرار، وحل المشكلات

- الاهتمام بالحوكمة والقيادة الرقمية

برز اتجاه بحثي يركز على دور الحوكمة والقيادة في ضمان وضوح الأهداف، وتحديد الأدوار والمسؤوليات، وربط المشروع بالاستراتيجية المؤسسية. وغياب الحوكمة قد يؤدي إلى تضارب التوقعات وتداخل الصلاحيات وضعف التنسيق

- تحليل أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي

اهتمت دراسات حديثة بتحليل الفشل بوصفه مدخلاً لفهم النجاح، حيث أظهرت أن ضعف التخطيط، وضعف إدارة التغيير، وسوء التواصل، وعدم إشراك المستخدم النهائي، تمثل عوامل متكررة في فشل مشاريع التحول الرقمي

- دراسة العوامل الوسيطة والمعدلة

تزايد الاهتمام بدراسة متغيرات مثل الثقافة التنظيمية، والجاهزية الرقمية، والتجديد الاستراتيجي، والدعم القيادي، باعتبارها عوامل يمكن أن تفسر أو تعزز العلاقة بين المهارات الإدارية ونجاح مشاريع التحول الرقمي

- خصوصية السياقات القطاعية

تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي لا يتخذ شكلاً واحداً في جميع القطاعات، بل تختلف متطلباته باختلاف القطاع وطبيعة الخدمة والبيئة التنظيمية. ومن هنا تأتي أهمية دراسة القطاع الحكومي السعودي الخدمي بوصفه سياقاً بحثياً محدداً

الفجوات البحثية المستخلصة من الدراسات السابقة:

رغم أهمية الدراسات السابقة، إلا أن تحليلها يكشف عن عدد من الفجوات البحثية التي يمكن أن يستند إليها البحث المقترح، ومن أبرزها

- محدودية الدراسات في البيئة السعودية الحكومية الخدمية

معظم الدراسات المتاحة أجريت في بيئات غربية أو عربية غير سعودية، مثل الولايات المتحدة، أستراليا، الأردن، ومصر. لذلك لا تزال هناك حاجة إلى دراسة ميدانية تركز على القطاع الحكومي السعودي الخدمي، خاصة في ظل التوسع الكبير في مبادرات الحكومة الرقمية

- قلة الدراسات التي تركز على مدير المشروع تحديداً

بعض الدراسات تناولت فرق الإدارة أو القدرات التنظيمية أو إدارة المشاريع بشكل عام، لكنها لم تركز بصورة مباشرة على مدير المشروع بوصفه الفاعل المسؤول عن قيادة التنفيذ والتنسيق بين الأطراف وتحقيق مخرجات المشروع

- الحاجة إلى نموذج يربط الكفاءات بنجاح مشاريع التحول الرقمي

رغم تكرار الإشارة إلى أهمية الكفاءات، لا تزال الحاجة قائمة إلى نموذج بحثي يوضح أثر أبعاد محددة من كفاءات مدير المشروع، مثل الكفاءة القيادية، والتواصلية، والتقنية، وإدارة التغيير، وإدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة، في نجاح مشاريع التحول الرقمي

- ضعف التركيز على مؤشرات النجاح في القطاع الحكومي

تستخدم بعض الدراسات مؤشرات تقليدية لنجاح المشاريع مثل الوقت والتكلفة والنطاق، بينما تتطلب مشاريع التحول الرقمي الحكومية مؤشرات أوسع تشمل جودة الخدمة، ورضا المستفيد، وتبسيط الإجراءات، والاستخدام الفعلي للخدمة الرقمية، واستدامة القيمة العامة

- محدودية الربط بين المهارات والحوكمة والثقافة التنظيمية

أظهرت الأدبيات أن الثقافة التنظيمية والحوكمة والدعم القيادي تؤثر في نجاح التحول الرقمي، إلا أن العلاقة بين هذه العوامل ومهارات مدير المشروع لا تزال بحاجة إلى مزيد من الاختبار في المؤسسات الحكومية الخدمية

- الحاجة إلى دراسات كمية أو مختلطة

توجد مراجعات منهجية ودراسات نوعية مهمة، لكنها لا تكفي وحدها لاختبار العلاقات السببية بين المتغيرات. لذلك تبرز الحاجة إلى دراسات كمية أو مختلطة تقيس أثر مهارات مدراء المشاريع على نجاح مشاريع التحول الرقمي ميدانياً

تصور أولي لأبعاد البحث المقترح
استناداً إلى الأدبيات السابقة، يمكن بناء تصور أولي لمتغيرات البحث على النحو الآتي

نوع المتغير	الأبعاد المقترحة	التفسير
المتغير المستقل	مهارات/كفاءات مدراء المشاريع	تشمل القيادة، التواصل، إدارة التغيير، إدارة أصحاب المصلحة، إدارة المخاطر، الفهم التقني، اتخاذ القرار، وحل المشكلات.
المتغير التابع	نجاح مشاريع التحول الرقمي	يمكن قياسه من خلال تحقيق الأهداف، الالتزام النسبي بالوقت والتكلفة والنطاق، جودة الخدمة الرقمية، رضا المستفيد، الاستخدام الفعلي، واستدامة النتائج.
متغيرات وسيطة/معدلة محتملة	الثقافة التنظيمية، الحوكمة الرقمية، الدعم القيادي، الجاهزية الرقمية	قد تؤثر هذه العوامل في قوة العلاقة بين كفاءات مدير المشروع ونجاح المشروع.

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. <https://doi.org/10.3390/systems13080625>
- 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. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMR230075.en>
- Landes, S. D. (2026). Reasons for digital transformation project failures based on U.S. project managers' lived experiences [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden Dissertations and Doctoral Studies Collection.
- 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.
- حسام، وائل أحمد، ومحمد، محمد سعد. (2025). دور مهارات فريق الإدارة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في مصر: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على عدة منظمات مصرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 16(1)، 2527-2567.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

