

التكليف 5 – مهارات بحثية 3

راضي بن غنام الشمري
253003043



الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة المقترحة

أولاً: مقدمة :

تتناول هذه المهمة عرضاً منظماً للدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة المقترحة، وذلك وفق متطلبات التكلفة الخامس، حيث يُطلب كتابة عنوان لمتغيرين أو ثلاثة متغيرات ثم عرض دراستين لكل متغير على حدة، إضافة إلى دراسة تجمع بين المتغيرات. وتُعد مراجعة الدراسات السابقة خطوة جوهرية في بناء الإطار النظري وتحديد الفجوة البحثية وصياغة فرضيات الدراسة ينطلق هذا التكلفة من عنواني المقترح لرسالة الدكتوراه الذي يرتبط بإدارة مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، مع التركيز على دور كفاءات مديري المشاريع في نجاح هذه المشاريع، وبيان الدور الوسيط للحكومة الرقمية

ثانياً: عنوان الدراسة المقترحة ومتغيراتها:**عنوان الدراسة المقترحة:**

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

ثالثاً: الدراسات التي تناولت متغير كفاءات مديري المشاريع:

دراسة Müller and Turner (2010)

هدفت دراسة Müller and Turner (2010) بعنوان:

Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers

إلى تحليل كفاءات القيادة لدى مديري المشاريع الناجحين، ومعرفة ما إذا كانت كفاءات مدير المشروع تختلف باختلاف نوع المشروع وطبيعته. اعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال استبانة عالمية، وركزت على الكفاءات الفكرية والإدارية والعاطفية لدى مديري المشاريع وقد توصلت الدراسة إلى أن كفاءات مدير المشروع لا تكون واحدة في جميع أنواع المشاريع، بل تختلف باختلاف طبيعة المشروع ودرجة تعقيده. كما أكدت النتائج أن نجاح المشروع يرتبط بدرجة ملائمة كفاءات المدير لطبيعة المشروع ومتطلباته

وجه الاستفادة من الدراسة:

تفيد هذه الدراسة البحث الحالي في تأكيد أن كفاءات مدير المشروع تمثل عاملاً مؤثراً في نجاح المشروع، وأن مشاريع التحول الرقمي تحتاج إلى كفاءات خاصة تتناسب مع طبيعتها المعقدة والمتغيرة

- ما أغفلته الدراسة :

ركزت الدراسة على كفاءات القيادة في المشاريع بصفة عامة، ولم تتناول بصورة مباشرة مشاريع التحول الرقمي أو القطاع الحكومي السعودي

دراسة Pretorius et al. (2022)

هدفت دراسة

Pretorius et al. (2022) بعنوان : Project Success and Project Manager Competency

إلى تحديد أثر كفاءة مدير المشروع في نجاح المشاريع. اعتمدت الدراسة على استجابات مسحية واسعة شملت عددًا كبيرًا من المشاريع في بيئات تنظيمية مختلفة، وركزت على العلاقة بين مستوى كفاءة مدير المشروع ومؤشرات نجاح المشروع. وقد أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تمتلك مديري مشاريع أكثر كفاءة تحقق مستويات أعلى من نجاح المشاريع، كما أكدت الدراسة أهمية الاستثمار في تدريب وتطوير مديري المشاريع بوصفه مدخلًا لتحسين نتائج المشاريع.

- وجه الاستفادة من الدراسة:

تدعم هذه الدراسة المتغير المستقل في البحث الحالي، وهو كفاءات مديري المشاريع، كما تؤكد العلاقة المباشرة بين كفاءة المدير ونجاح المشروع.

- ما أغفلته الدراسة:

لم تركز الدراسة على مشاريع التحول الرقمي تحديدًا، كما لم تتناول الحوكمة الرقمية كعامل وسيط يمكن أن يعزز أثر كفاءات المدير في نجاح المشروع.

رابعًا: الدراسات التي تناولت متغير نجاح مشاريع التحول الرقمي

- دراسة (Al-Moaid and Almarhdi (2024)

هدفت دراسة (Al-Moaid and Almarhdi (2024) بعنوان:

Developing Dynamic Capabilities for Successful Digital Transformation Projects: The Mediating Role of Change Management

إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية في نجاح مشاريع التحول الرقمي، مع اختبار الدور الوسيط لإدارة التغيير طبقت الدراسة المنهج الكمي على عينة من المديرين وقادة الفرق في قطاع الاتصالات توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية تؤثر إيجابيًا في نجاح تنفيذ مبادرات التحول الرقمي، وأن إدارة التغيير تؤدي دورًا وسيطًا مهمًا في هذه العلاقة. وتؤكد هذه النتيجة أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد على التقنية وحدها، بل يحتاج إلى قدرات تنظيمية وإدارية قادرة على استيعاب التغيير

- وجه الاستفادة من الدراسة:

تفيد هذه الدراسة في دعم المتغير التابع، وهو نجاح مشاريع التحول الرقمي، كما توضح أهمية العوامل التنظيمية والإدارية في نجاح هذه المشاريع

- ما أغفلته الدراسة:

ركزت الدراسة على إدارة التغيير كمتغير وسيط، بينما لا تزال الحاجة قائمة لدراسة الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط، خصوصًا في القطاع الحكومي الخدمي السعودي

2- دراسة (Landes 2026)

هدفت دراسة (Landes 2026) بعنوان:

Reasons for Digital Transformation Project Failures Based on U.S. Project Managers' Lived Experiences

إلى استكشاف أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي من واقع الخبرات المعاشة لمديري المشاريع في الولايات المتحدة. استخدمت الدراسة منهجًا نوعيًا ظاهريًا، وجمعت البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع مديري مشاريع لديهم خبرة في مشاريع تحول رقمي فاشلة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من المحاور المرتبطة بفشل مشاريع التحول الرقمي، من أبرزها ضعف الاستعداد، وضعف إدارة التغيير، والتوقعات غير الواقعية، وضعف التعاون التنظيمي، وضعف الشفافية، وسوء التواصل بين أصحاب المصلحة، وضعف الاهتمام بتجربة المستخدم

- وجه الاستفادة من الدراسة:

تفيد هذه الدراسة في توضيح أن فشل مشاريع التحول الرقمي غالبًا لا يرجع إلى الجانب التقني وحده، بل يرتبط بجوانب إدارية وتنظيمية وسلوكية، وهي جوانب ترتبط مباشرة بكفاءات مدير المشروع

- ما أغفلته الدراسة:

ركزت الدراسة على أسباب الفشل في السياق الأمريكي، ولم تدرس أثر كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي

خامسًا: الدراسات التي تناولت متغير الحوكمة الرقمية

1- دراسة البنك الدولي (2016) World Bank

تناولت دراسة البنك الدولي بعنوان: Public Service Delivery in the Era of Digital Governance: أثر الحوكمة الرقمية في تطوير تقديم الخدمات العامة. وأوضحت أن الحكومات بدأت تستبدل الإجراءات الورقية بتقنيات رقمية حديثة لخدمة المواطنين، وأن تقنيات المعلومات والإنترنت والأجهزة المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي غيرت طريقة تنظيم وإدارة وتقديم الخدمات العامة

- وجه الاستفادة من الدراسة:

تدعم هذه الدراسة أهمية الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي الخدمي، وتوضح أن التحول الرقمي الحكومي لا يقتصر على الأتمتة، بل يشمل إعادة تنظيم تقديم الخدمات وإدارة العلاقة مع المستفيدين

- ما أغفلته الدراسة:

لم تربط الدراسة بصورة مباشرة بين الحوكمة الرقمية وكفاءات مديري المشاريع أو نجاح مشاريع التحول الرقمي

تقرير (2021) OECD

أوضح تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD

بعنوان The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government:

أهمية وجود حوكمة عامة أفضل للتحول الرقمي في القطاع العام، بما يدعم بناء أنظمة حكومة رقمية مستقرة ويساعد على تطوير وتنفيذ استراتيجيات الحكومة الرقمية بصورة واضحة ومستدامة

- وجه الاستفادة من الدراسة:

يفيد هذا التقرير في بناء مفهوم الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط في البحث الحالي، لأنه يركز على الأدوار والمسؤوليات والاستراتيجيات والتكامل المؤسسي في الحكومة الرقمية

- ما أغفله الدراسة:

رغم أهميته، إلا أنه تقرير إرشادي وليس دراسة ميدانية تقيس أثر الحوكمة الرقمية إحصائيًا في نجاح مشاريع التحول الرقمي

سادسًا: دراسة تجمع بين المتغيرات:

دراسة Ragavan (2024)

هدفت دراسة Ragavan (2024) بعنوان:

Project Manager Leadership Behaviors for Successful Digital Transformation Implementation

إلى تحليل العلاقة بين سلوكيات القيادة لدى مديري مشاريع التحول الرقمي ونجاح تنفيذ هذه المشاريع. استخدمت الدراسة منهجًا كميًا ارتباطيًا، وجمعت البيانات من مديري مشاريع في شركات صناعية كبرى في الولايات المتحدة، ودرست العلاقة بين السلوك القيادي الموجه للمهمة والسلوك القيادي الموجه للعلاقات وبين نجاح إكمال مشاريع التحول الرقمي. وقد أظهرت الدراسة أهمية سلوكيات مدير المشروع في نجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، وهو ما يدعم العلاقة بين المتغير المستقل في البحث الحالي، وهو كفاءات مديري المشاريع، والمتغير التابع، وهو نجاح مشاريع التحول الرقمي.

- وجه الاستفادة من الدراسة:

تعد هذه الدراسة قريبة جدًا من موضوع البحث الحالي، لأنها جمعت بين مدير المشروع ومشاريع التحول الرقمي ونجاح التنفيذ.

- ما أغفلته الدراسة:

لم تتناول الدراسة الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط، ولم تطبق في القطاع الحكومي الخدمي السعودي، مما يبرز فجوة بحثية مناسبة للدراسة الحالية.

سابعًا: دراسة داعمة للعلاقة بين الحوكمة الرقمية ونجاح البرامج:

دراسة (Khatib, AlMaeeni and Alkamali (2022)

هدفت دراسة (Khatib, AlMaeeni and Alkamali (2022) بعنوان :

The Relation between Effective Digital Program Governance and Program Success

إلى تحليل العلاقة بين حوكمة البرامج الرقمية ونجاح البرامج. اعتمدت الدراسة على منهج كمي من خلال استبانة إلكترونية، وركزت على مدى مساهمة الحوكمة الرقمية في تحسين التنسيق وتحديد المسؤوليات ودعم نجاح البرامج الرقمية وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين الحوكمة الرقمية ونجاح البرامج، كما بينت أن الحوكمة الرقمية تسهم في تحسين وضوح الأدوار والمسؤوليات ومتابعة الأداء

-وجه الاستفادة من الدراسة:

تدعم هذه الدراسة إدخال الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط في البحث الحالي، لأنها تؤكد أن الحوكمة الرقمية ترتبط بتحقيق نجاح البرامج والمبادرات الرقمية

- ما أغفلته الدراسة:

لم تركز على كفاءات مديري المشاريع، كما أن حجم العينة محدود، ولم يكن تطبيقها في القطاع الحكومي السعودي

ثامناً: التحليل العام للدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة أن كفاءات مديري المشاريع تؤثر في نجاح المشاريع بوجه عام، كما تؤكد دراسات التحول الرقمي أن نجاح المشاريع الرقمية يتطلب قدرات تنظيمية وإدارة تغيير وقيادة فعالة. كما توضح الدراسات المتعلقة بالحوكمة الرقمية أن وجود إطار حوكمة واضح يساعد على تنظيم الأدوار وتحسين التنسيق ودعم نجاح المبادرات الرقمية ومع ذلك، يلاحظ أن معظم الدراسات السابقة تناولت المتغيرات بصورة منفصلة أو في سياقات مختلفة، مثل الشركات الصناعية أو قطاع الاتصالات أو دول غير السعودية. كما أن هناك ندرة في الدراسات التي تجمع بين كفاءات مديري المشاريع ونجاح مشاريع التحول الرقمي والحوكمة الرقمية في نموذج واحد داخل القطاع الحكومي الخدمي السعودي

تاسعًا: الفجوة البحثية

- قلة الدراسات التي تناولت أثر كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي
- ندرة الدراسات التي اختبرت الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط بين كفاءات مدير المشروع ونجاح مشروع التحول الرقمي
- محدودية الدراسات التطبيقية في البيئة السعودية، رغم التوسع الكبير في مشاريع الحكومة الرقمية
- تركيز بعض الدراسات السابقة على أسباب الفشل أو عوامل النجاح العامة، دون تحليل دور مدير المشروع بصورة مباشرة
- الحاجة إلى نموذج بحثي يربط بين الجوانب الفردية، مثل كفاءات مدير المشروع، والجوانب المؤسسية، مثل الحوكمة الرقمية

عاشراً: الإضافة العلمية للدراسة المقترحة

تسعى الدراسة المقترحة إلى تقديم إضافة علمية من خلال بناء نموذج يربط بين كفاءات مديري المشاريع والحكومة الرقمية، ونجاح مشاريع التحول الرقمي. وتتمثل الإضافة في اختبار ما إذا كانت الحكومة الرقمية تعزز أثر كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي

النموذج المقترح :

كفاءات مديري المشاريع ← الحكومة الرقمية ← نجاح مشاريع التحول الرقمي

الخلاصة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة، يتضح أن موضوع الدراسة المقترحة يتمتع بالأصالة والحدثة؛ لأنه يجمع بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي والحوكمة الرقمية في سياق حكومي خدمي سعودي. كما أن الدراسات السابقة تدعم أهمية كل متغير من متغيرات الدراسة، لكنها لم تعالجها مجتمعة في البيئة السعودية، مما يبرر إجراء الدراسة المقترحة.

المراجع:

- Al-Moaid, A., & Almarhdi, M. (2024). Developing dynamic capabilities for successful digital transformation projects: The mediating role of change management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*.
- Khatib, M., AlMaeni, A., & Alkamali, A. (2022). The relation between effective digital program governance and program success.
- Landes, S. D. (2026). Reasons for Digital Transformation Project Failures Based on U.S. Project Managers' Lived Experiences [Doctoral dissertation, Walden University].
- Müller, R., & Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*.
- OECD. (2021). *The E-Leaders Handbook on the Governance of Digital Government*.
- Pretorius, S., et al. (2022). Project Success and Project Manager Competency.
- Ragavan, A. J. (2024). Project Manager Leadership Behaviors for Successful Digital Transformation Implementation [Doctoral dissertation, Walden University].
- World Bank. (2016). *Public Service Delivery in the Era of Digital Governance*.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

