

تسليم تكليف 7 – دراسات نقدية 3

راضي بن غنام الشمري
253003043



تحديد الفجوات البحثية التي أشار لها الباحث ثم تحليل مدى إسهام الرسالة محل الدراسة في تطوير الموضوع البحثي غلق الفجوات البحثية

أولاً: مقدمة

تُعد مراجعة الرسائل العلمية السابقة خطوة أساسية في بناء بحث الدكتوراه؛ لأنها تساعد الباحث على معرفة ما تم إنجازه في المجال، وما بقي من فجوات تحتاج إلى دراسة. وفي مجال إدارة مشاريع التحول الرقمي، تظهر أهمية هذه الخطوة بشكل أكبر بسبب ارتفاع معدلات فشل مشاريع التحول الرقمي، وتعدد العوامل المؤثرة في نجاحها أو تعثرها، مثل القيادة، إدارة التغيير، التواصل، الحوكمة، جاهزية المنظمة، وتجربة المستخدم. وبناءً على ذلك، يهدف هذا التكليف إلى اختيار رسالة دكتوراه في نفس مجال التخصص، وتحديد الفجوات البحثية التي أشارت إليها الباحثة، ثم تحليل مدى إسهام الرسالة محل الدراسة في تطوير الموضوع البحثي وسد تلك الفجوات.

ثانيًا: بيانات الرسالة المختارة

تم اختيار رسالة دكتوراه بعنوان: 'Reasons for Digital Transformation Project Failures Based on U.S. Project Managers Lived Experiences

أي: أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي بناءً على الخبرات المعاشة لمديري المشاريع في الولايات المتحدة.

الرسالة من إعداد الباحثة Susan D. Landes

مقدمة إلى Walden University عام 2026

ضمن برنامج دكتوراه الفلسفة في الإدارة. وتركز الرسالة على استكشاف أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المشاريع الأمريكيين الذين خاضوا تجارب فعلية في قيادة مشاريع تحول رقمي فاشلة.

العنصر	البيان
عنوان الرسالة	أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي بناءً على الخبرات المعاشة لمديري المشاريع في الولايات المتحدة
الباحثة	Susan D. Landes
الجامعة والسنة	2026 –Walden University
مجال الدراسة	إدارة مشاريع التحول الرقمي وإدارة الفشل في المشاريع الرقمية

ثالثاً: ملخص الرسالة المختارة:

انطلقت الرسالة من مشكلة ارتفاع معدلات فشل مشاريع التحول الرقمي، حيث أشارت إلى أن نسبة الفشل تتراوح بين 66% و84%، وأن هذه النسب تمثل خسائر مالية وتشغيلية كبيرة للشركات. كما أوضحت الباحثة أن فهم أسباب الفشل من منظور مديري المشاريع يمكن أن يساعد المنظمات على تقليل هذه الإخفاقات وتحسين ممارسات إدارة مشاريع التحول الرقمي.

اعتمدت الرسالة على المنهج النوعي الظاهراتي الوصفي، واستخدمت المقابلات شبه المنظمة مع 13 مدير مشروع أمريكي معتمد، لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات، وقادوا مشروع تحول رقمي فاشلاً واحداً على الأقل. وقد توصلت الدراسة إلى ثمانية موضوعات رئيسة للفشل، وهي: ضعف الاستعداد، ضعف إدارة التغيير، التوقعات غير الواقعية، ضعف التعاون التنظيمي، ضعف الشفافية المبكرة، التقليل من تقدير الوقت والمتطلبات، ضعف التواصل بين أصحاب المصلحة، وضعف تجربة المستخدم.

رابعًا: تحليل الفجوات البحثية في الرسالة المختارة:

الملاحظات	ما أشارت إليه الرسالة	الفجوة البحثية
هذه فجوة مهمة؛ لأن مدير المشروع يقع في مركز التفاعل بين الإدارة العليا، الفرق الفنية، الموردين، المستخدمين، وأصحاب المصلحة.	الدراسة ترى أن أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي لم تُفهم بصورة كافية من منظور مديري المشاريع الأمريكيين الذين عاشوا تجربة الفشل فعليًا.	فجوة الخبرات المعاشة لمديري المشاريع
التركيز على الفشل مفيد لأنه يساعد على بناء إجراءات وقائية قبل تكرار الأخطاء في مشاريع جديدة.	أوضحت الدراسة أن الأدبيات تناولت عوامل النجاح بكثرة، بينما بقيت أسباب الفشل الفعلية بحاجة إلى فهم أعمق.	فجوة التركيز على الفشل بدلًا من النجاح فقط
هذه الفجوة تجعل نتائج الدراسة مفيدة في سياقها، لكنها تفتح المجال لدراسات مقارنة في السعودية والخليج والدول العربية.	رغم وجود دراسات في سياقات مختلفة مثل أفريقيا، إلا أن الدراسة تؤكد أن أسباب الفشل من منظور مديري المشاريع في الولايات المتحدة ليست معروفة بالقدر الكافي.	فجوة السياق الأمريكي
هذه الإضافة تقرب البحث من الممارسة وتمنح مديري المشاريع قائمة عوامل يمكن مراقبتها أثناء التنفيذ.	الدراسة حاولت تحويل الفشل من مفهوم عام إلى أسباب عملية مثل ضعف الاستعداد، إدارة التغيير، التواصل، التعاون، وتجربة المستخدم.	فجوة التفسير العملي للفشل

خامسًا: تحليل مدى إسهام الرسالة في تطوير الموضوع البحثي:

أسهمت الرسالة في تطوير موضوع إدارة مشاريع التحول الرقمي من خلال نقل التركيز من البعد التقني فقط إلى البعد الإداري والتنظيمي والإنساني. فالدراسة أوضحت أن فشل التحول الرقمي لا يحدث غالبًا بسبب التكنولوجيا وحدها، بل بسبب ضعف الاستعداد، وسوء إدارة التغيير، وعدم وضوح التوقعات، وضعف التواصل، وغياب الشفافية، وعدم الاهتمام الكافي بتجربة المستخدم.

كما أسهمت الرسالة في إبراز دور مدير المشروع بوصفه مصدرًا مهمًا لفهم الفشل، وليس مجرد منفذ لخطة مشروع. فمدير المشروع يتعامل يوميًا مع المتطلبات، أصحاب المصلحة، فرق العمل، الموردين، المخاطر، القيود الزمنية، والتوقعات الإدارية، ولذلك فإن خبرته تقدم رؤية عملية دقيقة عن أسباب التعثر.

ومن جوانب الإسهام أيضًا أن الرسالة قدمت ثمانية موضوعات يمكن تحويلها إلى أدوات تطبيقية، مثل قوائم فحص، مؤشرات إنذار مبكر، أو محاور تقييم جاهزية قبل بدء مشروع التحول الرقمي. وهذا يجعل الرسالة ذات قيمة عملية، وليست مجرد مساهمة نظرية.

سادسًا: تقييم مدى إسهام الرسالة في سد الفجوات البحثية:

يمكن القول إن الرسالة أسهمت في سد الفجوات البحثية بدرجة جيدة، لكنها لم تغلقها بصورة كاملة. فقد نجحت في معالجة فجوة الخبرات المعاشة لمديري المشاريع من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع مشاركين لديهم خبرة فعلية في مشاريع تحول رقمي فاشلة. كما ساعدت في تفسير أسباب الفشل وتحويلها من مشكلة عامة إلى موضوعات محددة يمكن دراستها ومعالجتها. ومع ذلك، فإن الرسالة لا تغلق الفجوة البحثية بالكامل لعدة أسباب. فهي دراسة نوعية اعتمدت على عينة صغيرة نسبيًا، كما أنها محصورة في الولايات المتحدة، ولا تقدم اختبارًا إحصائيًا يوضح وزن كل سبب من أسباب الفشل أو درجة تأثيره في نتائج المشروع. لذلك يمكن اعتبارها دراسة مهمة لفهم الظاهرة، لكنها تحتاج إلى دراسات كمية لاحقة لاختبار نتائجها وتعميمها.

سابعًا: الملاحظات النقدية على الرسالة:

1. اقتصرَت الدراسة على وجهة نظر مديري المشاريع فقط، بينما قد تختلف أسباب الفشل من وجهة نظر القيادات التنفيذية أو المستخدمين النهائيين أو فرق التقنية أو الموردين.
2. اقتصرَت الدراسة على السياق الأمريكي، مما يجعل تطبيق نتائجها في البيئات العربية أو الخليجية بحاجة إلى حذر ومراعاة الفروق التنظيمية والثقافية.
3. لم تختبر الرسالة وزن كل سبب من أسباب الفشل إحصائيًا، ولذلك لا يمكن تحديد أكثر الأسباب تأثيرًا بصورة كمية دقيقة.
4. ركزت الدراسة على تفسير الفشل بعد وقوعه، بينما تحتاج الأدبيات إلى نماذج تنبؤية تساعد على اكتشاف احتمالية الفشل قبل حدوثه أو في مراحله المبكرة.
5. لم تتوسع الرسالة في ربط أسباب الفشل بممارسات الحوكمة الرقمية، رغم أن الحوكمة عامل مهم في مشاريع التحول الرقمي متعددة الأطراف.

ثامناً: علاقة الرسالة بموضوع البحث المقترح:

ترتبط الرسالة المختارة بموضوع البحث المقترح حول أثر مهارات أو كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي، مع الدور الوسيط للحكومة الرقمية. فالرسالة تساعد الباحث على تحديد مجموعة من المتغيرات المهمة التي ينبغي مراعاتها في بحثه، مثل إدارة التغيير، التواصل مع أصحاب المصلحة، ضبط التوقعات، الاستعداد قبل بدء المشروع، وإشراك المستخدم النهائي. كما يمكن الاستفادة من نتائج الرسالة في بناء أبعاد متغير كفاءات مدير المشروع؛ بحيث لا تقتصر الكفاءات على المهارات الفنية، بل تشمل القيادة، التواصل، إدارة التغيير، إدارة المتطلبات، إدارة أصحاب المصلحة، وإدارة تجربة المستخدم. ويمكن كذلك تطوير الدراسة المختارة من خلال تطبيقها في البيئة السعودية، خصوصاً في القطاع الحكومي الخدمي، مع إضافة الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط يساعد على تفسير العلاقة بين كفاءات مدير المشروع ونجاح مشاريع التحول الرقمي.

تاسعاً: مقترحات لبحوث مستقبلية

1. إجراء دراسة كمية لاختبار أثر أسباب الفشل الثمانية في نجاح أو فشل مشاريع التحول الرقمي.
2. تنفيذ دراسة مقارنة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص في أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي.
3. دراسة أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المشاريع.
4. اختبار الدور الوسيط للحوكمة الرقمية في العلاقة بين كفاءات مدير المشروع ونجاح مشاريع التحول الرقمي.
5. إجراء دراسة متعددة الأطراف تشمل مديري المشاريع، المستخدمين النهائيين، القيادات التنفيذية، فرق التقنية، والموردين.
6. بناء نموذج تنبؤي لقياس احتمالية فشل مشروع التحول الرقمي قبل التنفيذ أو أثناء مراحله الأولى.

عاشراً: نموذج مقترح للاستفادة من الرسالة في بحث الدكتوراه

المتغير المقترح	نوع المتغير
كفاءات مدير المشروع: القيادة، التواصل، إدارة التغيير، إدارة المتطلبات، إدارة المخاطر، إدارة أصحاب المصلحة	المتغير المستقل
الحوكمة الرقمية	المتغير الوسيط
نجاح مشاريع التحول الرقمي	المتغير التابع
الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، رضا المستفيد، تبني المستخدمين، تحقيق الأهداف الرقمية	مؤشرات النجاح

الخلاصة:

خلص التحليل إلى أن الرسالة المختارة عالجت فجوة بحثية مهمة تتمثل في نقص الدراسات التي تستكشف أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي من واقع الخبرات المعاشة لمديري المشاريع في الولايات المتحدة. وقد أسهمت الرسالة في تطوير المجال من خلال تقديم ثمانية أسباب رئيسة للفشل وربطها بأبعاد إدارية وتنظيمية مهمة، مثل الاستعداد، إدارة التغيير، التواصل، التعاون، الشفافية، وتجربة المستخدم. ومع ذلك، فإن الرسالة لا تغلق الفجوة البحثية بالكامل، لأنها دراسة نوعية محدودة جغرافياً ومنهجياً. لذلك تفتح المجال أمام بحوث مستقبلية كمية ومقارنة، خصوصاً في البيئات العربية والخليجية. ومن وجهة نظر البحث المقترح، تُعد هذه الرسالة أساساً مناسباً لتطوير دراسة جديدة عن كفاءات مديري المشاريع ودورها في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، مع إدخال الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط يعزز تفسير العلاقة بين الكفاءات ونجاح المشروع.

المراجع:

Landes, S. D .(2026) Reasons for Digital Transformation Project Failures Based on U.S. Project Managers 'Lived Experiences. Walden University



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

