

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / ماجستير إدارة المشاريع



عنوان البحث

تعزيز المرونة التنظيمية في إدارة المشاريع التقنية – دراسة ميدانية على وزارة العدل السعودية – قسم التحول الرقمي

Enhancing Organizational Resilience in Technology Project Management: A Field Study on the Ministry of Justice – Digital Transformation Department in Saudi Arabia

إعداد الطالب/

علي زكريا صالح

243001048

إشراف/

د. فايز جراد

د. الفيصل حسن

العام الدراسي:

2025

فهرس المحتويات:

قائمة الجداول:

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر المرونة التنظيمية على نجاح إدارة المشاريع التقنية في القطاع الحكومي السعودي، وذلك من خلال دراسة ميدانية على وزارة العدل السعودية – وكالة التحول الرقمي وتقنية المعلومات. وتبرز أهمية هذه الدراسة نظرًا إلى أن المرونة التنظيمية أصبحت من المتطلبات الرئيسة للمؤسسات الحكومية لمواجهة التغيرات السريعة والمخاطر المرتبطة بمشاريع التحول الرقمي، إذ تؤكد الأدبيات أن المؤسسات المرنة أكثر قدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة في بيئات ديناميكية (Bhamra et al., 2011)، كما أظهرت دراسات سعودية مماثلة أن تعزيز المرونة التنظيمية يساهم في استمرارية الأداء المؤسسي حتى في ظل الأزمات مثل جائحة كورونا (الجدعاني، 2024).

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات الكمية عبر استبانة إلكترونية وُزعت على 35 موظفًا من العاملين في مشاريع التحول الرقمي بوزارة العدل، يمثلون مديري مشاريع، مهندسي نظم، مطوري برمجيات، ومختصي جودة. وتضمنت أداة الدراسة محورين رئيسيين: محور المرونة التنظيمية (مثل مرونة الخطط، سرعة اتخاذ القرار، إدارة المخاطر الاستباقية)، ومحور نجاح المشاريع التقنية (مثل الالتزام بالجدول الزمني والميزانية، جودة المخرجات، رضا المستفيدين) (Project Management Institute, 2017).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن المشاركين قيّموا مستوى المرونة التنظيمية في وزارتهم بدرجة مرتفعة، وهو ما يتفق مع نتائج دراسات حكومية سعودية تؤكد تبني العديد من الجهات الحكومية لسياسات تدعم إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال (وزارة العدل السعودية، 2023؛ المركز الوطني للتحول الرقمي، 2022). كما قيّموا نجاح مشاريع التحول الرقمي بدرجة عالية، حيث تحقق أغلب المشاريع أهدافها ضمن الوقت والتكلفة المحددة، وهو ما يتسق مع ما أشار إليه معهد إدارة المشاريع حول العلاقة بين تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الحديثة وارتفاع معدلات النجاح (Project Management Institute, 2017).

توصي الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الابتكار والتجريب (Alharbi, 2021)، وتبسيط إجراءات اتخاذ القرار أثناء الأزمات، وتطوير خطط إدارة المخاطر بصورة أكثر استباقية، إلى جانب توفير برامج تدريبية للكوادر التقنية على ممارسات العمل الرشيق (Szymaniec-Mlicka, 2024). كما توصي بإجراء دراسات مستقبلية في مؤسسات حكومية أخرى بأحجام عينات أكبر للتحقق من العلاقة بشكل أدق.

الكلمات المفتاحية: المرونة التنظيمية؛ إدارة المشاريع التقنية؛ التحول الرقمي؛ وزارة العدل؛ القطاع الحكومي.

Abstract

This study aims to explore the impact of organizational resilience on the success of technology project management in the Saudi public sector through a field study on the Ministry of Justice – Digital Transformation and IT Agency. The importance of this study arises from the fact that organizational resilience has become a key requirement for public institutions to cope with rapid changes and risks associated with digital transformation projects. Literature emphasizes that resilient organizations are more capable of achieving their objectives efficiently in dynamic environments (Bhamra et al., 2011). Similar Saudi studies have shown that enhancing organizational resilience contributes to sustaining institutional performance even during crises such as the COVID-19 pandemic (Al-Jadani, 2024).

The study adopted a descriptive-analytical methodology. Quantitative data were collected through an electronic questionnaire distributed to 35 employees working on digital transformation projects in the Ministry of Justice, including project managers, system engineers, software developers, and quality specialists. The study tool consisted of two main dimensions: organizational resilience (e.g., flexible planning, rapid decision-making, proactive risk management) and technology project success (e.g., adherence to schedules and budgets, output quality, and stakeholder satisfaction) (Project Management Institute, 2017).

The statistical analysis revealed that participants rated the level of organizational resilience in their Ministry as high, which aligns with Saudi governmental studies confirming that many public agencies adopt policies supporting risk management and business continuity (Saudi Ministry of Justice, 2023; National Digital Transformation Center, 2022). The participants also rated the success of digital transformation projects as high, as most projects achieved their objectives within the planned time and cost, which is consistent with the Project Management Institute's assertion that applying modern project management practices improves success rates (Project Management Institute, 2017).

The study recommends promoting a culture of innovation and experimentation (Alharbi, 2021), simplifying decision-making processes during crises, and developing more proactive risk management plans. It also emphasizes the importance of providing technical staff with training programs on agile

practices (Szymaniec-Mlicka, 2024). Furthermore, it recommends conducting future research in other public institutions with larger samples to verify the relationship more accurately.

Keywords: Organizational Resilience; Technology Project Management; Digital Transformation; Ministry of Justice; Public Sector.

الفصل الأول

المقدمة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال الأعوام الأخيرة تحولاً ملحوظاً في بنيتها المؤسسية والتقنية، في ظل سعيها الحثيث لتحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030. ولم يكن هذا التحول مجرد تحديث تقني، بل جاء نتاج سياسات واستراتيجيات مدروسة تهدف بالأساس إلى رفع كفاءة القطاع الحكومي وتحسين جودة الخدمات المقدمة لكل من المواطنين والمقيمين. وتبرز وزارة العدل السعودية كأحد أبرز القطاعات التي قطعت أشواطاً نوعية في هذا المجال؛ حيث بادرت بتطبيق مشاريع تقنية متنوعة شملت رقمنة خدمات المحاكم وكتابات العدل، الأمر الذي ساعد في تسريع إنجاز المعاملات وتعزيز الشفافية (وزارة العدل السعودية، 2023).

ومع ذلك، فقد كشفت تجربة التحول الرقمي أن تنفيذ مثل هذه المشاريع التقنية المعقدة يتطلب من المؤسسات قدرة كبيرة على التكيف المستمر مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل الرقمية. وهنا تحديداً تبرز أهمية "المرونة التنظيمية" التي يُنظر إليها كأحد العوامل الأساسية لتمكين المؤسسات من مواجهة الصدمات والتحديات غير المتوقعة، بجانب القدرة على مواكبة التطورات الداخلية والخارجية. ويوضح Bhamra وزملاؤه (2011) أن المرونة التنظيمية هي قدرة المنظمة على التأقلم السريع مع الأزمات والتغيرات، مع الاستمرار في المحافظة على مستوى أدائها.

على الصعيد المحلي، أشارت تقارير وزارة العدل (2023) إلى أن وضع ضوابط لإدارة المخاطر واستمرارية الأعمال قد ساعد بشكل واضح في تعزيز كفاءة المشاريع التقنية وضمان تقديم الخدمات الرقمية دون انقطاع. كما يؤكد المركز الوطني للتحول الرقمي (2022) أن المحافظة على استدامة الأعمال الحكومية الرقمية تتطلب خطاً مرنة وإدارة فعالة لكل ما قد يواجهها من مخاطر مفاجئة.

ولم يقتصر الاهتمام بهذا المفهوم على القطاع العدلي فقط؛ فقد بينت دراسة الجدعاني (2024) في قطاع التعليم العالي السعودي أن تعزيز المرونة التنظيمية أسهم فعلياً في ثبات الأداء الأكاديمي والإداري للجامعات خلال فترات الأزمات. ووجدت دراسات دولية أخرى، منها دراسة Cheng و Yang (2020)، و Al-Abrow و زملاؤه (2019)، أن هناك ارتباطاً مباشراً بين مستوى المرونة التنظيمية ونجاح المشاريع، خاصة في البيئات المعقدة والمتغيرة، كما أن هذا الارتباط يؤدي في كثير من الأحيان إلى التقليل من المخاطر التشغيلية وتحقيق نتائج أفضل.

ونظراً لطبيعة مشاريع التحول الرقمي في وزارة العدل السعودية، التي تتسم بارتباطها الوثيق بالبنية العدلية والأمنية، ووسط ما يرافقها من تحديات معقدة على مستوى التشريعات وحماية البيانات، تظهر الحاجة الماسة إلى دراسة العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح إدارة المشاريع التقنية في هذا الإطار تحديداً. ويأتي هذا البحث ليسد فجوة معرفية واضحة في الكتابات العربية والسعودية حول هذا الموضوع.

-مشكلة الدراسة.

رغم أن وزارة العدل السعودية حققت خطوات كبيرة في مشاريع التحول الرقمي خلال السنوات الأخيرة – كرقمنة المحاكم وكتابات العدل وما نتج عن ذلك من تحسين مستوى الخدمات العدلية وتسريع الإجراءات (وزارة العدل السعودية، 2023) – إلا أن واقع العمل يظل محفوفًا بجمللة من التحديات، خصوصًا مع تسارع التغيرات التقنية. من أبرز هذه التحديات حاجة الوزارة إلى التكيف السريع مع المتغيرات المفاجئة وضمان استمرارية تقديم الخدمات الرقمية بنفس الكفاءة، لاسيما في ظروف الأزمات أو تحت ضغوط العمل المتزايدة (المركز الوطني للتحول الرقمي، 2022).

وترى معظم الدراسات الحديثة أن المرونة التنظيمية عنصر جوهري في قدرة المؤسسات على تجاوز مثل هذه التغيرات. على سبيل المثال، يشير Bhamra وزملاؤه (2011) إلى أن المؤسسات الأكثر مرونة هي التي تستطيع مواجهة الأزمات المفاجئة وتحافظ على مستوى أدائها. ويلاحظ في الواقع المحلي أن نتائج دراسة الجدعاني (2024) أظهرت بشكل واضح كيف ساعدت المرونة التنظيمية الجامعات السعودية في الحفاظ على استقرار العمل الأكاديمي والإداري أثناء الأزمات، الأمر الذي يؤكد أهمية هذا المفهوم في البيئة السعودية.

أما على المستوى الدولي، فقد خلص كل من Cheng و Yang (2020) إلى وجود علاقة مباشرة بين مستوى المرونة التنظيمية ونجاح تنفيذ المشاريع، خاصة في القطاعات التي تتميز ببيئة عمل معقدة ومتغيرة. كما أشار Al-Abrow وآخرون (2019) إلى أن تعزيز مرونة المنظمات يساهم فعليًا في تقليل المخاطر وتسجيل نسب أعلى من النجاح في المشاريع التقنية.

ومع ذلك، توضح المراجعة العلمية أن العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح مشاريع التقنية في وزارة العدل السعودية لم تُدرس بما فيه الكفاية حتى الآن، وهو ما يشكل ثغرة واضحة في الأدبيات المحلية والعربية.

انطلاقًا من هذا السياق، تتمحور مشكلة الدراسة الحالية حول التساؤل التالي:

إلى أي مدى تؤثر المرونة التنظيمية في وزارة العدل السعودية على نجاح إدارة مشاريعها التقنية؟

-أهمية الدراسة.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على موضوع المرونة التنظيمية ودورها في نجاح إدارة المشاريع التقنية، في ظل التحول الرقمي الكبير الذي تشهده وزارة العدل السعودية ضمن رؤية المملكة 2030. ورغم الإنجازات الملحوظة التي حققتها الوزارة في رقمنة الخدمات، إلا أن جانب المرونة التنظيمية وتأثيره في نجاح هذه المشاريع لم ينل ما يكفي من البحث في البيئة العدلية المحلية، الأمر الذي يعزز ضرورة هذا البحث لسد فراغ معرفي يستفيد منه الباحثون والممارسون على حد سواء.

أولاً: الأهمية العلمية

1- إثراء الأدبيات العربية:

تسعى هذه الدراسة إلى إضافة معرفة جديدة للأبحاث العربية في مجال المرونة التنظيمية، خصوصاً في قطاع العدالة، حيث إن غالبية الدراسات السابقة ركزت على قطاعات تعليمية أو صحية (الجدعاني، 2024). بذلك توفر الدراسة مدخلاً نظرياً يمكن البناء عليه في أبحاث مستقبلية تتناول قطاعات حكومية أخرى.

2- فتح آفاق لدراسات قادمة:

تقدم نتائج هذا البحث قاعدة علمية يمكن أن يستفيد منها الباحثون عند إجراء دراسات مقارنة حول مرونة المؤسسات وإدارة مشاريعها التقنية في جهات حكومية أخرى داخل المملكة.

3- دعم الفهم في السياق المحلي:

تسهم الدراسة في بناء منظور أكثر دقة حول طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح المشاريع التقنية في بيئة العمل السعودية، وهو ما يسمح بمقارنة النتائج مع تجارب دولية مشابهة (Bhamra et al., 2011).

ثانياً: الأهمية العملية

1- تمكين صناع القرار في وزارة العدل:

توفر هذه الدراسة معلومات علمية قابلة للتطبيق تساعد قادة الوزارة على تطوير سياسات أكثر مرونة لمواجهة المتغيرات التكنولوجية وتحقيق استمرارية الأعمال بفعالية (المركز الوطني للتحويل الرقمي، 2022).

2- تحسين إدارة المخاطر واستدامة الخدمات:

من خلال التركيز على تعزيز المرونة التنظيمية، تساهم نتائج البحث في تقديم توصيات ترفع من قدرة الوزارة في التعامل مع المخاطر المفاجئة وضمان تقديم خدمات إلكترونية بجودة عالية دون انقطاع.

3- تعميم الفائدة على قطاعات حكومية أخرى:

يمكن للجهات الحكومية الأخرى الاستفادة من توصيات هذه الدراسة لتحسين ممارساتها الإدارية والتهوض بكفاءة مشاريع التحول الرقمي لديها.

4- دعم مسار تحقيق رؤية 2030:

تتسق هذه الدراسة مع جهود بناء حكومة رقمية مرنة وقادرة على تقديم خدمات فعالة ومستدامة، بما يساهم في تعزيز جودة الحياة ودعم تطلعات المملكة الاستراتيجية.

-أهداف الدراسة-

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تأثير المرونة التنظيمية على نجاح إدارة المشاريع التقنية في وزارة العدل السعودية، في ظل التطور الرقمي المتسارع الذي تشهده الوزارة لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030. وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف على مستوى المرونة التنظيمية في وزارة العدل، وذلك من خلال فحص مرونة الإجراءات الحالية ومدى قدرة الوزارة على الاستجابة للتغيرات المفاجئة.
- 2- رصد مستوى نجاح إدارة المشاريع التقنية في الوزارة، وذلك من حيث الالتزام بجداول التنفيذ، وكفاءة استخدام الموارد، وجودة المخرجات التقنية المقدمة.
- 3- تحليل طبيعة العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح المشاريع التقنية، بهدف الوصول إلى فهم أعمق حول أثر تبني المرونة على كفاءة هذه المشاريع ونتائجها.
- 4- اقتراح توصيات عملية تساعد في تطوير ممارسات إدارة المشاريع التقنية داخل الوزارة، من خلال تعزيز جوانب المرونة التنظيمية، بما يدعم استمرارية العمل ويدفع نحو تحقيق أهداف التحول الرقمي.

-تساؤلات الدراسة

تماشياً مع ما تم استعراضه في مشكلة الدراسة وأهدافها، تهدف هذه الدراسة إلى البحث في قضايا جوهرية تتعلق بتأثير المرونة التنظيمية على نجاح إدارة المشاريع التقنية داخل وزارة العدل السعودية. وانطلاقاً من هذا الإطار، يتبلور التساؤل الرئيس للدراسة كالآتي:

التساؤل الرئيسي:

إلى أي مدى تؤثر المرونة التنظيمية في وزارة العدل السعودية على نجاح إدارة مشاريعها التقنية؟

وللوصول إلى إجابة شاملة على هذا التساؤل، تبرز عدة تساؤلات فرعية تسعى الدراسة لمعالجتها، وهي:

1- ما هو مستوى المرونة التنظيمية في وزارة العدل السعودية؟

يبحث هذا التساؤل في واقع السياسات والإجراءات داخل الوزارة، ومدى قدرة فرق العمل على التكيف مع التغييرات الترابية والتقنية المستجدة.

2- ما مدى نجاح إدارة المشاريع التقنية في الوزارة، خصوصاً فيما يتعلق بالتزامها بالجدول الزمنية، وكفاءة استثمار الموارد، وجودة المخرجات النهائية؟

يهدف هذا التساؤل إلى تقييم الأداء الفعلي للمشاريع التقنية وقوة الإدارة في مواجهة التحديات اليومية.

3- كيف تبدو العلاقة بين مستوى المرونة التنظيمية ونجاح إدارة المشاريع التقنية في الوزارة؟

يتناول هذا التساؤل تحليل الارتباط بين مرونة المنظمة والأداء العملي لمشروعات التحول الرقمي، سعياً لفهم أثر التغيير التنظيمي على النتائج المتحققة.

4- ما هي أبرز التوصيات أو الحلول المقترحة التي يمكن أن تعزز من جوانب المرونة التنظيمية وتدعم نجاح المشاريع التقنية في وزارة العدل؟

يركّز هذا التساؤل على تقديم مقترحات قابلة للتطبيق لتدعيم البنية التنظيمية لمواكبة متطلبات العصر الرقمي بكفاءة واستدامة.

من خلال الإجابة على هذه التساؤلات، تهدف الدراسة إلى الإسهام في بناء معرفة تطبيقية قابلة للاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية داخل وزارة العدل السعودية وسائر القطاعات الحكومية المعنية بالتحول الرقمي.

-فروض الدراسة

تُعد فروض الدراسة الأساس الذي تبنى عليه عملية اختبار العلاقة بين المتغيرات الأساسية لهذا البحث. وقد تم وضع هذه الفروض انطلاقاً من تحليل مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، مع مراعاة خصوصية وزارة العدل السعودية وظروف مشاريع التحول الرقمي التي تشهدها في الفترة الحالية (وزارة العدل السعودية، 2023). وفيما يلي عرض للفروض بشكل واضح وتسلسلي، مدعمة باستشهادات من الأدبيات:

1- من المتوقع أن يكون هناك مستوى مرتفع من المرونة التنظيمية في وزارة العدل السعودية.

هذا الافتراض يستند إلى المعطيات الرسمية بشأن ما تبذله الوزارة من جهود لتعزيز قدرة الهيكل التنظيمي على مواكبة التغيرات الطارئة، وذلك بوضع سياسات مرنة وتطوير مستمر في آليات العمل لضمان استمرارية الأعمال في ظل التحول الرقمي (المركز الوطني للتحول الرقمي، 2022).

2- تسجل إدارة المشاريع التقنية في وزارة العدل السعودية مستويات مرتفعة من النجاح.

تنعكس نجاحات الوزارة التقنية بوضوح من خلال تنفيذ مبادرات مثل رقمنة المحاكم وكتابات العدل، حيث تشير التقارير إلى تحسن ملموس في كفاءة الأداء وجودة الخدمات (وزارة العدل السعودية، 2023).

3- توجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة التنظيمية ونجاح إدارة المشاريع التقنية في وزارة العدل.

تؤكد نتائج الأبحاث الحديثة أن زيادة مستوى المرونة التنظيمية تمكن المؤسسات من التكيف مع المتغيرات وتقلل من تأثير الأزمات على سير المشاريع (Bhamra et al., 2011؛ الجدعاني، 2024).

4- تؤثر المرونة التنظيمية بصورة مباشرة وإيجابية في رفع كفاءة إدارة المشاريع التقنية بالوزارة.

تشير دراسات ميدانية إلى أن وجود سياسات وإجراءات مرنة داخل المنظمة يساعد في التفاعل الإيجابي مع التحديات وتحقيق استمرارية وجوده في إنجاز المشاريع التقنية (Yang & Cheng, 2020؛ المركز الوطني للتحول الرقمي، 2022).

تهدف هذه الفروض إلى التحقق بصورة علمية من مقدار تأثير المرونة التنظيمية على مدى نجاح إدارة المشاريع التقنية في وزارة العدل، وإلى تقديم صورة موضوعية يمكن من خلالها تطوير السياسات والممارسات المؤسسية لرفع كفاءة مشاريع التحول الرقمي في القطاع العدلي السعودي.

-النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

يرتكز هذا البحث على نظرية المرونة التنظيمية (Organizational Resilience Theory) كإطار علمي أساسي لتفسير العلاقة بين قدرة المؤسسات على التكيف السريع والاستجابة للتغيرات، وبين نجاح إدارة المشاريع التقنية، خاصة في البيئات الحكومية المعقدة والمتغيرة. وتبرز أهمية هذه النظرية بكونها تُركّز على مدى استعداد المنظمة لاستيعاب الصدمات المختلفة، والتكيف مع المتطلبات الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية حتى في ظل الأزمات المفاجئة (Szymaniec-Mlicka، 2024).

أولاً: مبررات اختيار نظرية المرونة التنظيمية

يعتمد هذا البحث على نظرية المرونة التنظيمية لأنها تمثل الإطار الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة؛ حيث توضّح كيف تمكّن السياسات والإجراءات المرنة المنظمات من مواجهة التحديات وتحقيق نتائج مستدامة في ظل التحول الرقمي والتغيرات السريعة. وقد أشارت دراسات حديثة إلى أن بناء قدرة تنظيمية مرنة أمر ضروري لضمان استمرار الأعمال وجودة الأداء في المؤسسات السعودية، لا سيما وقت الأزمات (Alharbi، 2021). كما تدعم هذه النظرية تحليل العلاقة بين مستوى المرونة التنظيمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في المنظمات الحكومية.

ثانياً: ارتباط النظرية بموضوع الدراسة

بحسب نظرية المرونة التنظيمية، تمثل المرونة قدرة كامنة في المؤسسة تُمكنها من التفاعل مع ضغوط البيئة والعمل بشكل فعال رغم الظروف المتغيرة. ويُعدّ تعزيز المرونة في السياسات والعمليات الإدارية عاملاً حاسماً لضمان نجاح تنفيذ المشاريع التقنية، والاستجابة الفعالة للتحديات التشغيلية والرقمية (Szymaniec-Mlicka، 2024). وفيما يتعلّق بوزارة العدل السعودية، يساعد تبني المرونة التنظيمية على تذليل العقبات والاستفادة القصوى من الفرص، ما يسهم في تحقيق أهداف التحول الرقمي بكفاءة واستمرارية (Alharbi، 2021).

وبالتالي، يُسهم اعتماد هذه النظرية في توجيه بناء الفروض وأداة الدراسة وتحليل النتائج بما ينسجم مع أحدث الأدبيات العلمية، ويحقق ربطاً تطبيقياً مع واقع وزارة العدل السعودية.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

-مقدمة-

تُشكّل مراجعة الدراسات السابقة محورًا أساسيًا في أي بحث علمي متخصص، فهي ليست مجرد استعراض نظري لما كُتب حول الموضوع، بل تُعد الركيزة التي يركز عليها الباحث في بناء خلفيته العلمية وصياغة إطاره النظري والمنهجي بدقة وعمق. ومن خلال جمع وتحليل الأدبيات العلمية المنضبطة، يصبح للباحث قدرة أكبر على فهم جذور الظاهرة البحثية، ورصد تطورها عبر الزمن، والتعرف على التفسيرات المختلفة التي قُدمت بشأنها من قبل الباحثين في مجاله.

في موضوع المرونة التنظيمية وإدارة المشاريع التقنية، تزداد أهمية العودة إلى الدراسات السابقة، وذلك نظراً لارتباط هذا المجال بالتحويلات الاستراتيجية التي تشهدها المؤسسات الحكومية، خاصة في المملكة العربية السعودية التي تعيش مرحلة متقدمة من التحول الرقمي ضمن خطط رؤية 2030. وقد أصبح من الضروري للباحث في هذا السياق أن يستعين بالدراسات الأكثر حداثة ومصادقية، لكي يبني بحثه على أسس علمية راسخة تواكب التطورات المهنية والممارسات الإدارية الحديثة في القطاع الحكومي والعدلي.

لقد حرصتُ في هذا البحث على انتقاء مجموعة متوازنة من الدراسات العربية والأجنبية المعاصرة، بحيث تغطي جميع المتغيرات الأساسية للبحث وتوثق النتائج المرتبطة بموضوع المرونة التنظيمية ونجاح إدارة المشاريع التقنية؛ ذلك مع مراعاة معايير صارمة، تمثلت في حداثة الدراسات، وارتباطها المباشر ببيئة البحث السعودية وقطاع الخدمات الحكومية، بالإضافة إلى قوة التحكيم العلمي ومصادقية المصادر التي نُشرت بها. هذا الحرص على انتقاء الدراسات الملائمة يمنح البحث مرجعية متينة، ويوفر له أبعاداً إضافية لتعميق الفهم وتوسيع زاوية النظر للظاهرة المدروسة.

ولا يقف دور مراجعة الدراسات السابقة عند مجرد إعادة عرض ما توصّلت إليه الأدبيات، بل تتجاوز ذلك إلى تحكيمها نقدياً، من خلال إبراز نقاط القوة في كل دراسة وكشف الحدود أو الثغرات التي قد تشوب بعض النتائج أو الأدوات المنهجية المستخدمة سابقاً. ويساعد هذا العمل النقدي الباحث على بلورة الفجوة البحثية بوضوح، وتحديد الحاجة الفعلية لإجراء هذه الدراسة الجديدة، كما يوجه عملية صياغة الفرضيات والمنهجية المختارة بما يتناسب مع خصوصية موضوع البحث وبيئته.

ومن هذا المنطلق، تأتي هذه المراجعة الأكاديمية لمنح القارئ رؤية أوضح حول المسارات التي تناولتها الأدبيات العلمية في العالمين العربي والغربي، والكيفية التي تواكب بها بيئات العمل الحديثة في المملكة العربية السعودية تحديات المرونة التنظيمية والتحول الرقمي. كما توفر المراجعة أساساً متيناً لاستلزام الدروس المستفادة والاستراتيجيات الناجحة التي أثبتتها تجارب سابقة، مع تسليط الضوء كذلك على الجوانب التي ما تزال تحتاج إلى مزيد من البحث والاستكشاف، خاصة في القطاعات العدلية والتقنية.

وسأتناول في الصفحات القادمة مجموعة مختارة من الدراسات ذات الصلة، مستعرضاً هدف كل دراسة، ومنهجيتها، وحجم عيّنتها، والأدوات البحثية التي استخدمتها، وأبرز النتائج التي خرجت بها. وسيتلو كل عرض تعقيب نقدي مقارن، يوضح القيمة التطبيقية أو النظرية لتلك النتائج، إلى جانب بيان أوجه التشابه أو الاختلاف بين الدراسات السابقة والبحث الحالي، وأهم النقاط التي يمكن الاستفادة منها في تطوير الفرضيات واختيار المنهج العلمي المناسب. بذلك أرجو أن تُمكن هذه المراجعة العلمية الشاملة من فهم موقع الدراسة الحالية بين الأدبيات ذات العلاقة، وتظهر إسهامها الجديد في إثراء المعرفة العلمية المتخصصة في مجال المرونة التنظيمية ونجاح إدارة المشاريع التقنية في السياق السعودي المعاصر.

-الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية

1- العنزي، حمدان ه. ن.، & الشمري، وافي ش. م. (2023)

العنوان:

أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات

المحتوى:

دراسة ميدانية تهدف إلى تحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الحوكمة الإدارية وجودة ودافعية الأداء لدى العاملين في المراكز الصحية بمحافظة القريات، وتركز على مدى دور الحوكمة في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية المؤسسية.

النتائج:

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق الحوكمة الإدارية وارتفاع كفاءة الأداء الوظيفي، كما تبرز أهمية تبني ممارسات الحوكمة لتعزيز أداء المؤسسات الصحية في السعودية.

2- وزارة الصحة السعودية. (2024)

العنوان:

دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي

المحتوى:

بحث تطبيقي على المؤسسات الصحية الحكومية يستعرض كيف تسهم الحوكمة الإلكترونية في رفع مستويات الجودة والشفافية وتفعيل الرقابة وتعزيز العمليات الإدارية والتنظيمية.

النتائج:

خلصت الدراسة إلى أن تفعيل الحوكمة الإلكترونية له أثر إيجابي واضح على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة رضا المستفيدين وفعالية العاملين في القطاع الصحي.

3- الجدعاني، إبتهاج حمدان. (2024)

العنوان:

أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد العزيز بمحافظة جدة

المحتوى:

تناولت الدراسة تأثير تطبيق المرونة التنظيمية في الجامعات السعودية على مستوى الأداء المؤسسي والاستجابة السريعة للأزمات غير المتوقعة مثل جائحة كورونا، مع التركيز على أدوات التكيف الإداري والقيادي.

النتائج:

أظهرت النتائج أن الجامعات التي طبقت سياسات وأنظمة مرنة كانت أكثر نجاحًا في تجاوز تحديات الجائحة وضمان استمرارية التعليم والخدمات، مع تعزيز كفاءة استغلال الموارد.

4- المجلة العربية للإدارة العامة. (2024)

العنوان:

أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي في مستشفيات القريات

المحتوى:

بحث يهتم بتحليل أثر الحوكمة الإدارية في تحسين أداء الموظفين داخل بيئة العمل الصحي الرسمية، ويركز على تفعيل مبادئ الشفافية والمساءلة والفاعلية التنظيمية.

النتائج:

توصل البحث إلى أهمية الحوكمة في تحفيز الموارد البشرية نحو تقديم أداء احترافي، مع مساهمتها في تقليل المخاطر وتحقيق نتائج مؤسسية مرضية في القطاع الصحي الحكومي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

-1 Al-Abrow, H., Alnoor, A., & Abbas, S (2019)

العنوان:

The effect of organizational resilience and CEO's narcissism on project success: Organizational risk as a mediating variable

المحتوى:

بحث تحليلي يستكشف العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح المشاريع، مع دراسة دور النزعة النرجسية للمدير التنفيذي كمؤثر على هذه العلاقة، واعتبار المخاطر التنظيمية متغيراً وسيطاً.

النتائج:

الدراسة أظهرت أن المرونة التنظيمية عامل جوهري في رفع معدلات نجاح المشاريع، وأن التأثير الإيجابي يزداد كلما كان القائد يحظى بوعي تنظيمي عالي تجاه المخاطر ويترجم ذلك في سياسات عملية فعّالة.

-2 Alharbi, G. A (2021)

العنوان:

Organizational agility to counter coronavirus implications in emerging Saudi universities

المحتوى:

دراسة تطبيقية تركز على قدرة الجامعات السعودية الناشئة في مواجهة تداعيات جائحة كورونا من خلال تطوير مستويات عالية من الرشاقة والمرونة التنظيمية في اتخاذ القرار وتفعيل الابتكار الإداري.

النتائج:

قُدمت أدلة واضحة على أن الجامعات التي اعتمدت الرشاقة التنظيمية والمرونة استطاعت المحافظة على سير العمليات الأكاديمية والخدمات، وقللت الفاقد الناتج عن الأزمات بشكل ملموس.

-3 Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K (2011)

العنوان:

Resilience: The concept, a literature review and future directions

المحتوى:

مراجعة أدبية شاملة لمفهوم المرونة التنظيمية، مع تحليل الأدبيات العلمية وتقديم إطار نظري مستقبلي للدراسات حول المرونة في البيئات المؤسسية.

النتائج:

الاستعراض فتح مجالات جديدة لفهم المرونة التنظيمية وربطها بنتائج الأداء، ودعا الباحثين إلى تبني نماذج أكثر تكاملية لقياس أثر المرونة على المؤسسات في ظل تحديات متجددة ومتزايدة.

-4 Szymaniec-Mlicka, K. (2024)

العنوان:

Digitalization in building the resilience of public organizations

المحتوى:

بحث حديث يناقش كيف أسهم التحول الرقمي في تعزيز مرونة المؤسسات الحكومية، مع تحليل العوامل الرقمية والتنظيمية والتقنية التي تمكّن الجهات العامة من التعامل مع التحديات غير التقليدية.

النتائج:

أتاحت الرقمنة للمؤسسات الحكومية مستويات أعلى من المرونة، وسرّعت عملية التكيف مع المتغيرات، مما رفع قدرتها على استدامة تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المؤسسية حتى في فترات الأزمات.

-5 Yang, J., & Cheng, Q. (2020)

العنوان:

The impact of organisational resilience on construction project success: evidence from large-scale construction in China

المحتوى:

دراسة ميدانية شملت مشروعات إنشائية ضخمة، تهدف إلى معرفة أثر المرونة التنظيمية في تحسين مؤشرات نجاح المشاريع، مثل الالتزام بالجدول الزمنية وكفاءة استخدام الموارد وجودة الإنجاز.

النتائج:

أوضحت النتائج أن وجود مستويات عالية من المرونة التنظيمية يؤدي إلى تحسن ملحوظ في فرص نجاح المشاريع الكبرى، وتقليل المخاطر التشغيلية، وزيادة قدرة فرق العمل على تجاوز المشكلات الطارئة بكفاءة.

-الإطار النظري

تمهيد

يُعد الإطار النظري الأساس الذي يُبنى عليه فهم العلاقات التنظيمية وتحليل تأثيرها في المؤسسات الحكومية، خاصة في ظل ديناميات التحول الرقمي. يركز البحث على مفهوم المرونة التنظيمية، وأهميتها وأبعادها، وعلاقتها مباشرة بنجاح إدارة المشاريع التقنية في القطاعات الحكومية السعودية. وتزداد الحاجة لتعمق أكبر في شرح المفاهيم والنماذج التطبيقية ضمن هذا الإطار، كي يكتسب الباحث تصوراً شمولياً متماسكاً حول مجمل المتغيرات النظرية والعملية ذات الصلة.

أولاً: الحوكمة المؤسسية – العمود الفقري للشفافية والفعالية

تعريف ودور الحوكمة

تشير الحوكمة المؤسسية إلى مجموع النظم والسلوكيات والمعايير التي تنظم العمل داخل المؤسسة، وتهدف إلى تحقيق أعلى مستويات الشفافية والمساءلة والكفاءة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات (العنزي والشمري، 2023). وتمنح الحوكمة المؤسسات قدرة أفضل على مواجهة معضلات الإدارة الحديثة، إذ تضمن العدالة في توزيع الموارد، وتحد من المخاطر المرتبطة بالفساد الإداري أو ضبابية العمليات الداخلية (وزارة الصحة السعودية، 2024).

جوانب الحوكمة المؤسسية

يتسم تطبيق الحوكمة الرشيدة في المؤسسات الحكومية بالخصائص التالية:

- تفعيل المشاركة: إشراك الموظفين وأصحاب الشأن في صناعة القرار.
- تعزيز الشفافية: إلزامية الإفصاح عن السياسات والإجراءات ونتائج الأداء للجمهور.
- المساءلة التنظيمية: تقوية آليات الرقابة والعمل بمبادئ المساءلة الفعالة على جميع المستويات.
- تحقيق العدالة: ضمان تكافؤ الفرص والمساواة وتحقيق إدارة رشيدة للموارد العامة (المجلة العربية للإدارة العامة، 2024).

تدعم الحوكمة بذلك المرونة التنظيمية من خلال توفير قاعدة متينة للانطلاق نحو التكيف المستمر والابتكار.

ثانيًا: المرونة التنظيمية — المفهوم، الأبعاد، والخصائص

المفهوم وأبعاده الأساسية

تعرف المرونة التنظيمية بأنها قدرة المؤسسة على مواجهة المتغيرات المفاجئة والأزمات بفاعلية، مع ضمان التوازن والاستمرارية في الأداء المؤسسي (Bhamra et al., 2011). ويشمل ذلك تعديل السياسات والهياكل، وضبط العمليات بما يتناسب مع المعطيات الجديدة دون تعطيل سير العمل (Yang & Cheng, 2020).

تتعدد أبعاد المرونة التنظيمية، وتشمل:

البعد	التوصيف	مثال في المؤسسات السعودية
الهيكلية	إعادة توزيع الصلاحيات وبناء هياكل مرنة	تشكيل فرق عمل بحثية مؤقتة لمواكبة أحداث طارئة (الجدعاني، 2024)
القيادية	سرعة اتخاذ القرار ودعم الابتكار	تمكين القادة من تطبيق سياسات استثنائية عند الأزمات (Alharbi, 2021)
الثقافية/السلوكية	ترسيخ ثقافة التغيير والتعلم المستمر	تنظيم ورش تدريب دورية للموظفين (العنزي والشمري، 2023)
	الاستفادة من الرقمنة والتقنيات الذكية	تطوير أنظمة الحكومة الرقمية وتسهيل الإجراءات (Szymaniec-Mlicka, 2024)

خصائص المؤسسات المرنة

- الاستباقية في التنبؤ بالتغيرات واتخاذ التدابير قبل تفاقم الأزمات.
- القدرة على التعامل مع ضغوط وإجهاد بيئة العمل دون تراجع الأداء.
- تعظيم التعلم المؤسسي من خلال مشاركة المعرفة والتطوير المستمر.
- الاستثمار في البنية التحتية الرقمية ومواصلة التجديد والتحديث (Szymaniec-Mlicka, 2024).

ثالثاً: العلاقة الديناميكية بين المرونة التنظيمية ونجاح المشاريع التقنية

تلعب المرونة التنظيمية دوراً محورياً في تحسين فرص نجاح المشاريع التقنية، خاصة لأن هذه المشاريع تتطلب استجابات سريعة وتعديل مستمر في الأهداف والعمليات طبقاً للتطورات التقنية أو البيئية (Al-Abrow et al., 2019).

- المؤسسات المرتكزة على المرونة التنظيمية تحقق جودة أعلى في إنجاز المشاريع، وتتميز بقدرة أفضل على إدارة الموارد، وتقليل المخاطر، وضمان الالتزام بالجدول الزمنية (Yang & Cheng، 2020؛ الجدعاني، 2024).
- تظهر الدراسات أن تفعيل القيادة المرنة والبنية الرقمية الحديثة يعزز القدرة على تجاوز العقبات التشغيلية والرقابية في القطاعات التقنية الحكومية (Alharbi، 2021).
- إن المرونة ليست فقط قدرة على المواجهة، بل هي أيضاً قوة تنافسية تمنح المؤسسات ميزة استباقية في التحول الرقمي وتقديم الخدمات (Szymaniec-Mlicka، 2024).

رابعاً: تحديات تحقيق المرونة التنظيمية في القطاع الحكومي

- 1- البيروقراطية وصعوبة التغيير الهيكلي: قد تعيق الإجراءات الإدارية التقليدية قدرة المؤسسات على تعديل هياكلها بسرعة (الجدعاني، 2024).
- 2- ضعف ثقافة التغيير وتقبل المخاطرة: يؤثر ذلك على الاستعداد المؤسسي للتجديد والابتكار وتبني سياسات استثنائية عند الحاجة (العنزي والشمري، 2023).
- 3- محدودية الاستثمار في التقنيات الحديثة: يؤثر هذا العامل بشكل مباشر على القدرة على تطوير الحلول الرقمية والاستجابة الذكية (Szymaniec-Mlicka، 2024).
- 4- الحاجة المستمرة لتطوير القيادات: من الضروري إعداد قادة قادرين على المواجهة واتخاذ قرارات سريعة وملائمة في المواقف الطارئة (Alharbi، 2021).

خامساً: توصيات الأدبيات لتعزيز المرونة المؤسسية

استناداً إلى نتائج الدراسات والمؤلفات الحديثة، توصي الأدبيات بما يلي:

- 1- تحديث البنى الإدارية وضبطها باستمرار لمواكبة تغيرات البيئة التنظيمية (الجدعاني، 2024).
- 2- تشجيع التعلم المؤسسي وتنمية روح الفريق، وتعميم سياسة التحفيز على الابتكار والمبادرة (العنزي والشمري، 2023).
- 3- الاستثمار في الحلول الرقمية وزيادة الاعتماد على الأنظمة الذكية لدعم الإدارة الفعالة للأزمات (Szymaniec-Mlicka، 2024).

4- تفعيل القيادة المرنة ونقل الصلاحيات بشكل يسمح باتخاذ القرار السريع عند الحاجة (Alharbi, 2021).

سادساً: النموذج المفاهيمي للدراسة — صياغة بصرية وتحليلية

ينطلق البحث من افتراض وجود أثر قوي ومباشر للمرونة التنظيمية بأبعادها المتنوعة (هيكلية، قيادية، سلوكية، تقنية) على نجاح إدارة المشاريع التقنية في وزارة العدل السعودية (Bhamra et al., 2011؛ Yang & Cheng, 2020).

تمثيل الجدول المفاهيمي

المتغير المستقل	الأبعاد	المتغير التابع	المؤشرات الرئيسية
• المرونة التنظيمية	• الهيكلية • القيادية • السلوكية • التقنية	• نجاح إدارة المشاريع التقنية	• جودة المخرجات • الالتزام الزمني • استمرارية التنفيذ • رضا المستفيدين

خاتمة الإطار النظري

يبين الإطار النظري الموسع أن التكامل بين الحوكمة وتفعيل جميع أبعاد المرونة التنظيمية يمثل الاستراتيجية الأهم لضمان نجاح المؤسسات الحكومية في عصر التحول الرقمي، ويشكل الأساس المقارن للتحليل المرتقب بين نتائج الدراسة الميدانية والدراسات السابقة ذات الصلة (العنزي والشمري، 2023؛ Bhamra et al., 2011؛ الجدعاني، 2024؛ Szymaniec-Mlicka, 2024؛ Alharbi, 2021).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

-مقدمة-

يحتل هذا الفصل موقعاً جوهرياً في هيكل الدراسة، إذ يمثل الجسر الذي يربط بين الإطارين النظري والتطبيقي، لينقل البحث من مستوى الطرح النظري إلى الأساس العلمي الميداني القادر على إنتاج نتائج موضوعية وموثوقة. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يوضح الإطار المنهجي الذي تم اعتماده، والخطوات التفصيلية التي اتبعت لضمان إجراء الدراسة بأسلوب علمي رصين ومحكم.

يهدف هذا الفصل إلى بيان الأسس التي استند إليها الباحث في اختيار المنهج العلمي وطرق البحث الأكثر ملاءمة لطبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها. كما يتناول توصيف مجتمع البحث المتمثل في قسم التحول الرقمي بوزارة العدل السعودية، مع توضيح الأسباب العلمية التي دفعت إلى حصر الدراسة في هذه البيئة تحديداً نظراً لخصوصية دورها في دعم مشاريع التحول الرقمي الحكومية والتحديات المميزة التي تواجهها.

ويعرض الفصل كذلك توصيفاً لمجتمع البحث وخصائصه الرئيسية، إضافة إلى توضيح الحدود المنهجية للدراسة، سواء المكانية أو الزمانية أو البشرية أو الموضوعية، بما يمنح القارئ رؤية شاملة وواضحة حول الإطار العام للدراسة الميدانية ويمهد لفهم أعمق للنتائج في الفصول التالية.

محاور هذا الفصل تتضمن:

- المنهجية وطرق البحث وأسس اختيارها.
- توصيف مجتمع البحث وخصائصه.
- تحديد حدود البحث بأنواعها المختلفة.

-المنهجية وطرق البحث-

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأنسب لطبيعة هذه الدراسة التي تهدف إلى تحليل العلاقة بين المرونة التنظيمية ونجاح إدارة المشاريع التقنية في القطاع الحكومي السعودي، ممثلاً في قسم التحول الرقمي بوزارة العدل السعودية.

ويُعد المنهج الوصفي التحليلي من أكثر المناهج استخدامًا في الدراسات الإدارية والتنظيمية؛ نظرًا لقدرته على وصف الظواهر كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة بطريقة منهجية، بما يتيح الوصول إلى نتائج قابلة للتفسير والاستنتاج العلمي. وقد تم اختيار هذا المنهج في هذه الدراسة للأسباب التالية:

- 1- وصف واقع المرونة التنظيمية في بيئة الدراسة الحالية بصورة موضوعية ودقيقة، بما يعكس حقيقة الأوضاع التنظيمية دون تدخل من الباحث.
- 2- تحليل العلاقات الإحصائية بين أبعاد المرونة التنظيمية (الهيكلية، القيادية، السلوكية، التقنية) وبين مؤشرات نجاح إدارة المشاريع التقنية، من خلال أدوات كمية منهجية.
- 3- تفسير النتائج بشكل يساعد في تقديم توصيات عملية واقعية، قابلة للتطبيق في قطاعات حكومية أخرى تواجه ظروفًا مشابهة.

وقد تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، باعتبارها من الأدوات الملائمة لهذا النوع من الدراسات حيث تتيح جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، وتتوافق مع طبيعة مجتمع البحث المحدود من حيث عدد الأفراد. كما صممت الاستبانة بالتوافق مع أهداف الدراسة ومتغيراتها الرئيسية، واستنادًا إلى نماذج علمية معتمدة في الأدبيات السابقة ذات العلاقة، مع تعديلها بما يتناسب وبيئة البحث السعودية.

-مجتمع البحث

يمثل مجتمع هذه الدراسة جميع موظفي قسم التحول الرقمي بوزارة العدل السعودية. وقد تم اختيار هذا القسم تحديدًا كونه يُعد نموذجًا معاصرًا للمؤسسات الحكومية التي تقود عملية التحول الرقمي، ويعكس البيئة العملية التي تتفاعل فيها المفاهيم الإدارية الحديثة مثل المرونة التنظيمية في مواجهة التحديات التقنية اليومية.

يُعتبر هذا المجتمع صغيرًا نسبيًا من حيث عدد الأفراد، إذ يبلغ إجمالي موظفي القسم 35 موظفًا فقط. هذا العدد المحدود أتاح للباحث فرصة تطبيق الدراسة بشكل شامل على جميع أفراد المجتمع دون الحاجة إلى استخدام أساليب المعاينة الاحتمالية أو العينات الجزئية، مما يعزز دقة النتائج ويمكن من تعميمها بشكل أفضل على واقع القسم.

خصائص مجتمع البحث

1- التركيبة الوظيفية:

يتميز قسم التحول الرقمي بتنوع اختصاصات موظفيه، حيث يعمل معظمهم في مجالات تقنية متخصصة، مثل تطوير الأنظمة، إدارة قواعد البيانات، وهندسة الشبكات. إضافة إلى ذلك، يوجد عدد محدود من الموظفين الإداريين الذين يشرفون على إدارة المشاريع التقنية ومراقبة الجودة وضمان سير العمل التنظيمي بكفاءة.

2- الخصائص الديموغرافية:

تشير البيانات المتوفرة إلى أن الغالبية العظمى من الموظفين رجال (نحو 90%)، مع وجود نحو 10% فقط من النساء في القسم، الأمر الذي يعكس نمط التوظيف السائد في هذا النوع من الإدارات التقنية داخل القطاع الحكومي.

3- التوزيع العمري والخبرات:

يمثل الشباب النسبة الأكبر من موظفي القسم، إذ تتراوح أعمار حوالي 70% من العاملين بين 25 و35 سنة. كما أن أغلب الموظفين لديهم خبرة مهنية تقل عن خمس سنوات، خاصة في الوظائف التقنية، وهو ما يدل على أن القسم يضم كوادرات ذات خبرة حديثة نسبياً ومواكبة لأحدث التطورات في مجال التحول الرقمي.

4- التوزيع حسب التخصص المهني:

يتركز حوالي 90% من الموظفين في أعمال تقنية بحتة (برمجة، إدارة أنظمة، تحليل بيانات، هندسة الشبكات)، في حين يعمل البقية في وظائف مساندة مثل كتابة محتوى المشاريع، التصميم، وإدارة المشروعات.

الخصائص التفصيلية لمجتمع البحث

البعد	التوصيف أو النسبة
حجم المجتمع	35 موظفًا
المجالات الوظيفية	نحو 90% تقنيون (تطوير برمجيات، إدارة قواعد بيانات، هندسة شبكات)، أقل من 10% إداريون (إدارة مشاريع، جودة)
التوزيع المهني	90% أعمال تقنية، 10% أعمال داعمة (كتابة محتوى، تصميم، إدارة مشاريع)
النوع الاجتماعي	90% رجال، 10% نساء
الفئة العمرية	70% بين 25-35 سنة، والبقية أكبر سنًا أو أصغر
سنوات الخبرة	غالبية الموظفين أقل من 5 سنوات خبرة

مبررات اختيار المجتمع بالكامل

- 1- كان اختيار دراسة جميع الموظفين في هذا القسم (شمول المجتمع) قرارًا منهجيًا مقصودًا، لأسباب أهمها:
- 2- الحجم الصغير للمجتمع، الذي يسمح بتطبيق الدراسة على الجميع دون إرهاق موارد البحث أو تعقيد إحصائي.

3- الرغبة في تمثيل كل التوجهات والاختلافات داخل المجتمع المصغّر، مما يتيح للبحث التقاط كل الأفكار والخبرات دون استثناء.

دقة النتائج وصدقيتها، حيث أن تغطية الجميع تمنع التحيز الناتج عن العينة، وتعطي صورة أقرب للواقع الفعلي داخل القسم.

أهمية هذه البيئة للدراسة

يعد قسم التحول الرقمي وسطاً ديناميكياً تتجلى فيه بوضوح التحديات المرتبطة بإدارة التغيير، والمرونة التنظيمية، وسرعة الاستجابة لمتطلبات التقنية الحديثة. إن رصد وتوصيف مجتمع كهذا يمنح الدراسة قوة في تفسير النتائج، ويساعد على تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في بيئات إدارية حكومية شبيهة، خاصة في ظل اتساع مسارات التحول الرقمي بالمملكة.

-حدود البحث

تمثل حدود البحث أحد المكونات الجوهرية في ضبط نطاق الدراسة وتفسير نتائجها ضمن إطارها الواقعي دون تجاوز أو تعميم مفرط. ولضمان مصداقية النتائج العلمية وتحديد أفق الإفادة منها، ينبغي على القارئ أخذ الحدود التالية بعين الاعتبار:

أولاً: الحدود المكانية

أُجريت هذه الدراسة ضمن قسم التحول الرقمي -المركز الرئيسي - بوزارة العدل السعودية (مدينة الرياض)، وتم اختيار هذه البيئة نظراً لموقعها الريادي في التحول الرقمي الحكومي. ويتسم هذا القسم بمواجهة تحديات تقنية وتنظيمية متغيرة بسرعة تفرض على العاملين فيه تطوير مستويات عالية من المرونة التنظيمية.

ثانياً: الحدود الزمانية

تناولت الدراسة الفترة في شهر يوليو 2025، وهي فترة تعكس واقع القسم في تلك المرحلة، مما قد يجعل النتائج قابلة للتغير إذا تم تكرار الدراسة في سياقات زمنية أخرى تتسم بمستجدات تقنية أو تنظيمية مختلفة.

ثالثًا: الحدود البشرية

شملت الدراسة 35 موظفًا يمثلون جميع أفراد القسم المستهدف، وغالبية هؤلاء موظفون تقنيون مع تواجد أقل للعنصرين الإداري والإشرافي، وتبعًا لذلك فإن النتائج تعبر تحديدًا عن هذه الفئة، ولا يُستحب تعميمها دون دراسة إضافية على أقسام أو إدارات أخرى داخل الوزارة.

رابعًا: الحدود الموضوعية

ركز البحث على العلاقة بين المرونة التنظيمية (بأبعادها: الهيكلية، القيادية، السلوكية، التقنية) ونجاح إدارة المشاريع التقنية فقط، بينما حُيدت متغيرات أخرى مثل الثقافة المؤسسية الشاملة أو النمط القيادي العام أو التمويل، وهي متغيرات يمكن العودة لدراستها مستقبلاً.

وبالنظر لهذه الحدود، يتحتم اعتبارها عند تفسير النتائج واستخلاص الدلالات العملية، لتبقى الدراسة منضبطة في إطارها الواقعي، وتفتح الباب أمام دراسات مستقبلية قد تتوسع في محاور جديدة أو سياقات أكثر شمولاً. وبناءً على ما سبق، فإن نتائج البحث ينبغي أن تُفسَّرَ في ضوء هذه الحدود بدقة، ولا يُمكن تعميمها إلا بحذر على بيئات أو أقسام مؤسسية تختلف بشكل كبير عن البيئة المدروسة، ما يؤكد أهمية إجراء دراسات مقارنة أو موسعة مستقبلاً لفحص أثر الظروف المختلفة

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات

-مقدمة-

يُعد هذا الفصل امتدادًا طبيعيًا للفصول السابقة، إذ ينتقل بالدراسة من الإطارين النظري والمنهجي إلى الجانب التطبيقي القائم على تحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج. ويهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة وفق تسلسل علمي يوضح مدى تحقق أهدافها واختبار فرضياتها، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين المرونة التنظيمية بأبعادها الثلاثة وواقع تطبيقها في بيئة العمل الحكومية التقنية.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يسلط الضوء على واقع المرونة التنظيمية داخل قسم التحول الرقمي بوزارة العدل السعودية، وهو قسم يمثل نموذجًا لبيئة حكومية تقنية تواجه تحديات متغيرة وسريعة الإيقاع تتطلب استجابة مرنة وتكيفًا تنظيميًا عاليًا. كما يقدم هذا الفصل نتائج علمية يمكن توظيفها في صياغة توصيات عملية قابلة للتطبيق لدعم التحول الرقمي الحكومي.

محاور الاستبانة

تتكون الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسة تعكس أبعاد المرونة التنظيمية، وهي:

- 1- البعد الهيكلي: يقيس مرونة الهياكل التنظيمية ومدى قابليتها للتكيف مع المتغيرات.
- 2- البعد القيادي: يقيس سرعة استجابة القيادات ودعمها لسياسات التغيير والابتكار.
- 3- البعد السلوكي/الثقافي: يقيس مستوى ثقافة التغيير والتعلم المستمر لدى الموظفين.

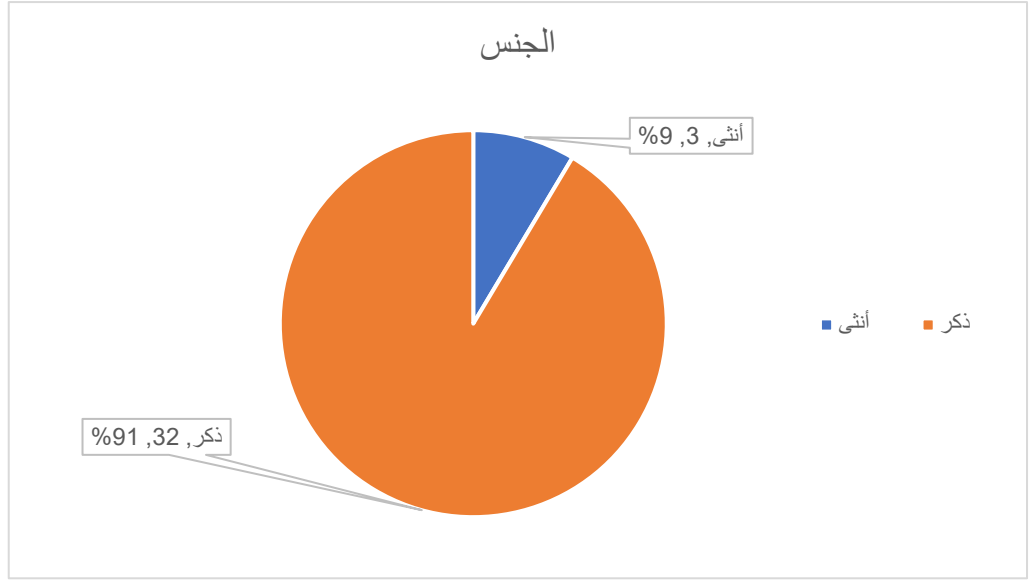
-تحليل البيانات

أولاً: الخصائص الديموغرافية لمجتمع الدراسة

تم جمع البيانات من جميع موظفي قسم التحول الرقمي بوزارة العدل السعودية، وعددهم (35) موظفًا، وقد جاءت الخصائص الديموغرافية كما يلي:

1- الفئة العمرية:

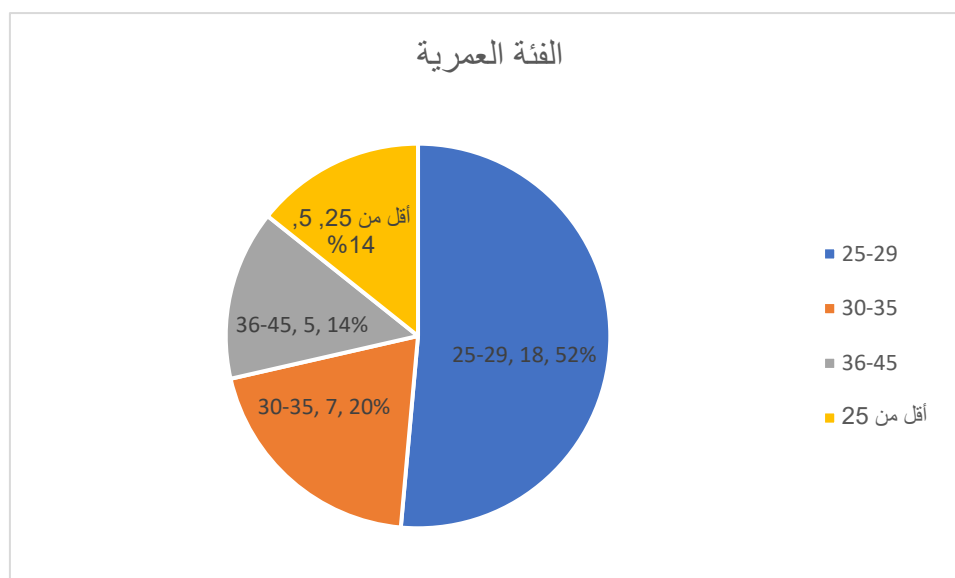
الجنس	العدد	النسبة
أنثى	3	8.57%
ذكر	32	91.43%
المجموع	35	100.00%



يوضح الجدول (1) والشكل (1) التوزيع النسبي لمتغير الجنس في مجتمع الدراسة. وقد تبين أن غالبية المشاركين من الذكور بنسبة بلغت (91.43%) مقابل (8.57%) من الإناث. ويُعزى هذا التوزيع إلى طبيعة الأعمال التقنية في قسم التحول الرقمي، التي يغلب عليها توظيف الكوادر الذكورية نظراً لطبيعة المهام الفنية. كما يعود انخفاض نسبة مشاركة الإناث في الاستبيان إلى وجودهن في قسم مستقل خاص بهن، الأمر الذي صعب الوصول إليهن وجمع بياناتهن. وعليه، فإن نتائج الدراسة تعكس بدرجة كبيرة وجهة نظر الكوادر الذكورية العاملة في القسم.

2- الفئة العمرية

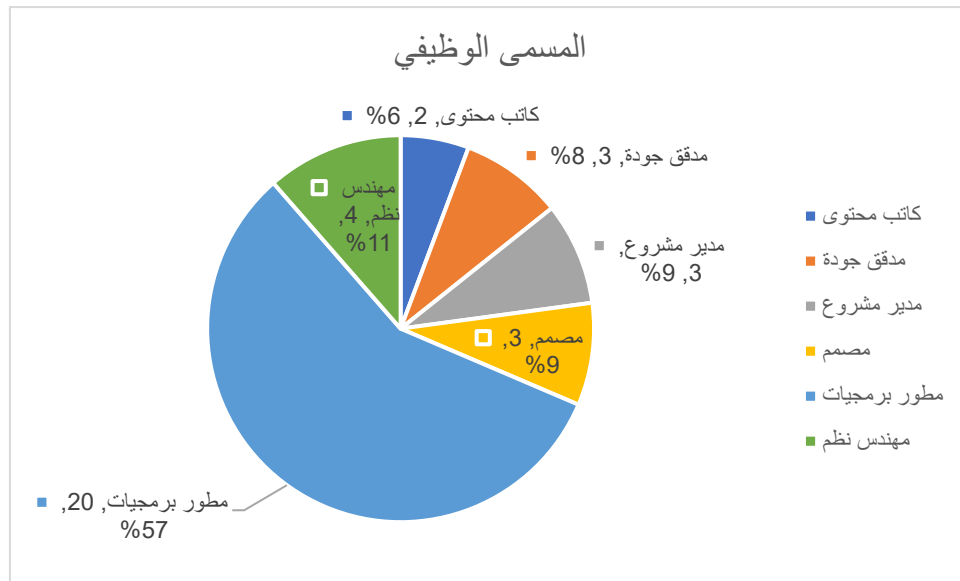
الفئة العمرية	العدد	النسبة
25-29	18	51.43%
30-35	7	20.00%
36-45	5	14.29%
أقل من 25	5	14.29%
المجموع	35	100.00%



يوضح الجدول (2) والشكل (2) التوزيع النسبي للفئة العمرية للمشاركين في الاستبيان. وقد تبين أن الفئة العمرية (25-29 سنة) هي الأكثر تمثيلاً بنسبة بلغت (51.43%)، تليها الفئة (30-35 سنة) بنسبة (20%)، ثم الفئتين (36-45 سنة) و(أقل من 25 سنة) بنسبة متساوية بلغت (14.29%) لكل منهما. ويُعزى ارتفاع نسبة الفئة الشابة إلى طبيعة القسم التقنية التي تعتمد على كوادر حديثة نسبياً، وهو ما يعكس توجه وزارة العدل نحو توظيف عناصر شابة قادرة على مواكبة متطلبات التحول الرقمي. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المشاركين يغلب عليها الطابع العمري الشاب، وهو ما قد يفسر مستوى المرونة التنظيمية المرتفع نظراً لارتباط هذه الفئة بقدرات تكيف أسرع مع التغيرات التقنية.

3- المسمى الوظيفي

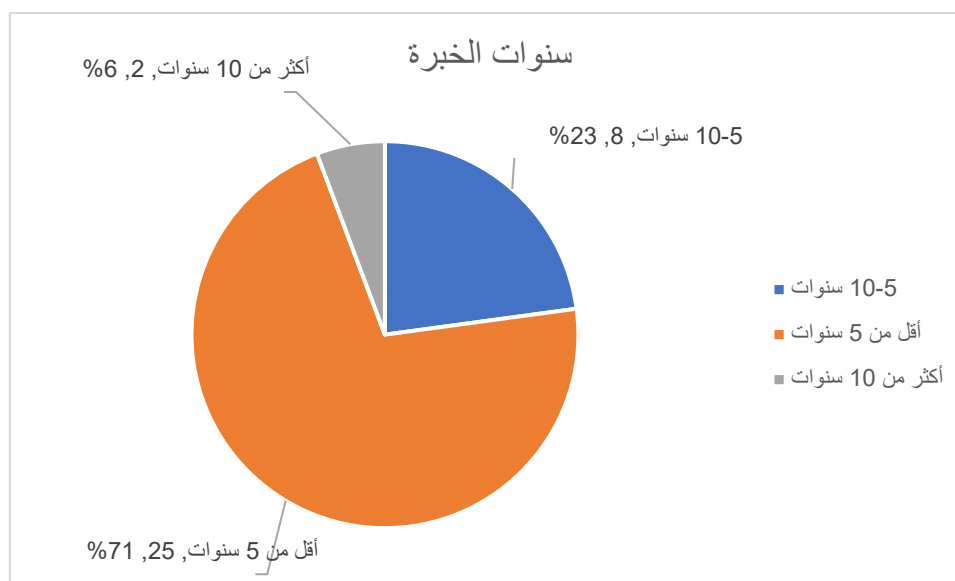
المسمى الوظيفي	العدد	النسبة
كاتب محتوى	2	5.71%
مدقق جودة	3	8.57%
مدير مشروع	3	8.57%
مصمم	3	8.57%
مطور برمجيات	20	57.14%
مهندس نظم	4	11.43%
المجموع	35	100.00%



يوضح الجدول (3) والشكل (3) التوزيع النسبي للمسميات الوظيفية للمشاركين في الاستبيان. وقد أظهرت النتائج أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي مطوري البرمجيات بنسبة (57.14%)، تليها فئة مهندسي النظم بنسبة (11.43%)، ثم المصممين، ومديري المشاريع، ومدققي الجودة، وكتاب المحتوى بنسب متقاربة تراوحت بين (5.71%–8.57%). ويُعزى ارتفاع نسبة مطوري البرمجيات إلى طبيعة عمل القسم الذي يتركز على تطوير الأنظمة والمنصات الرقمية ضمن مشاريع التحول الرقمي. وتشير هذه النتيجة إلى أن التحليلات والآراء المقدمة في هذه الدراسة يغلب عليها منظور الموظفين التقنيين، وهو ما يعزز موثوقية النتائج في قياس المرونة التنظيمية في بيئة تقنية بحتة.

4- سنوات الخبرة

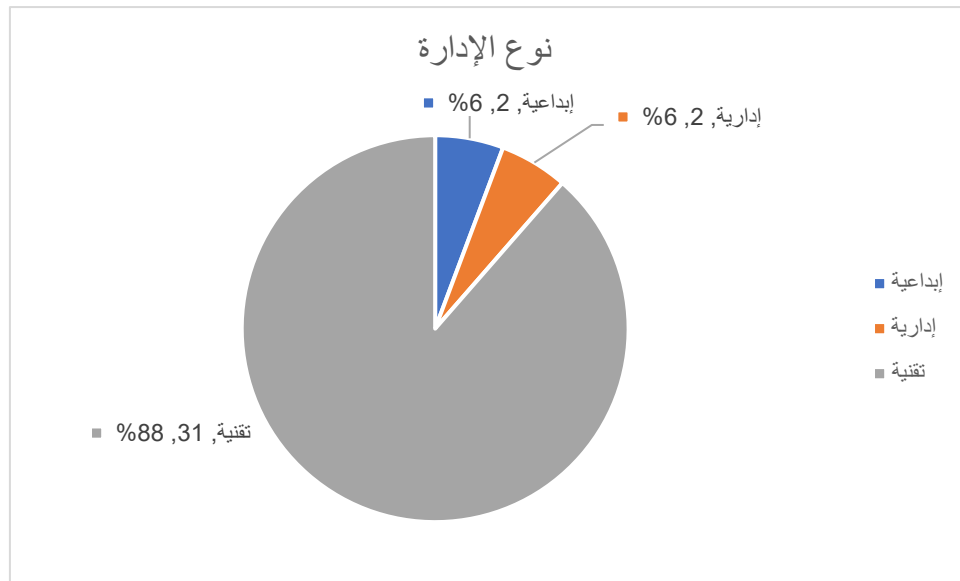
سنوات الخبرة	العدد	النسبة
5-10 سنوات	8	22.86%
أقل من 5 سنوات	25	71.43%
أكثر من 10 سنوات	2	5.71%
المجموع	35	100.00%



يوضح الجدول (4) والشكل (4) التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة لدى المشاركين في الاستبيان. وقد تبين أن الغالبية العظمى من الموظفين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات) بنسبة (71.43%)، تليهم فئة الموظفين ذوي الخبرة من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة (22.86%)، بينما شكّلت فئة ذوي الخبرة التي تتجاوز (10 سنوات) نسبة محدودة بلغت (5.71%) فقط. ويُعزى هذا التوزيع إلى حداثة تأسيس القسم وتوجهه نحو استقطاب كوادر تقنية شابة مواكبة لأحدث التطورات في التحول الرقمي. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المشاركين تمثل بدرجة كبيرة موظفين حداثي الخبرة، وهو ما قد يفسر مستوى المرونة التنظيمية المرتفع نسبياً نظراً لقدرتهم الأكبر على التكيف مع التغيرات التقنية

5- نوع الإدارة

نوع الإدارة	العدد	النسبة
إبداعية	2	5.71%
إدارية	2	5.71%
تقنية	31	88.57%
المجموع	35	100.00%



يوضح الجدول (5) والشكل (5) التوزيع النسبي لمتغير نوع الإدارة لدى المشاركين. وقد تبين أن النسبة الأكبر من الموظفين يعملون في الإدارات التقنية بنسبة (88.57%)، في حين جاءت نسبة العاملين في الإدارات الإدارية والإبداعية متساوية تقريباً بواقع (5.71%) لكل منهما. ويُعزى هذا التوزيع إلى طبيعة عمل القسم الذي يتركز بشكل أساسي على تطوير الأنظمة التقنية وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي، مع وجود محدود للإدارات الداعمة أو الإبداعية. وتشير هذه النتيجة إلى أن آراء المشاركين تعكس بدرجة كبيرة واقع الإدارات التقنية، وهو ما يعزز موثوقية نتائج الدراسة في قياس المرونة التنظيمية في بيئة عمل تقنية بحتة.

6- التحليل الوصفي لتوزيع استجابات المشاركين على بنود الاستبيان

السؤال	أوافق بشدة	أوافق	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الإجراءات واللوائح التنظيمية مرنة وغير معقدة.	10	21	4	0	0	0
القرارات تُتخذ بسرعة ومرونة عند مواجهة الأزمات.	8	18	9	0	0	0
القيادة تشجع على الابتكار والتجديد في العمل.	5	20	10	0	0	0
تُعدّل الخطط بسهولة عند حدوث تغييرات غير متوقعة.	12	15	8	0	0	0
تحقق المشاريع التقنية أهدافها بكفاءة وجودة.	13	18	4	0	0	0
توجد خطط واضحة ومبسقة لإدارة المخاطر في المشاريع التقنية.	10	21	4	0	0	0
ثقافة العمل في القسم تشجع على التكيف مع التغييرات.	9	19	7	0	0	0

0	0	6	24	5	غالبًا ما تُنفذ المشاريع التقنية ضمن الميزانية المخططة.
0	0	5	21	9	فرق العمل في المشاريع التقنية تتعاون بفعالية لتحقيق الأهداف.
0	0	10	16	9	يُعاد توزيع المهام والموارد بسهولة حسب حاجة المشروع.
0	0	3	19	13	يتم إنجاز المشاريع التقنية ضمن الإطار الزمني المحدد.
0	0	5	18	12	يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين بفعالية.
0	0	8	13	14	يتم تقييم أداء المشروع بعد الانتهاء منه بوضوح وشفافية.
0	0	4	20	11	يشعر المستفيدون بالرضا عن نتائج المشاريع التقنية.

وضح الجدول (7) التوزيع التفصيلي لفئات الإجابة على جميع بنود الاستبيان. وتبين أن الغالبية العظمى من المشاركين اختاروا خيار (أوافق بشدة) و(أوافق) في معظم البنود، حيث تراوحت نسبة الموافقين بشدة بين 28.6% و68.6% من إجمالي العينة (35 موظفًا)، في حين تراوحت نسبة الموافقين بين 25.7% و60%. وقد جاءت نسب خيار (محايد) منخفضة نسبيًا، حيث لم تتجاوز 20% في أغلب البنود، بينما خلت معظم الإجابات من خيار (لا أوافق) و(لا أوافق بشدة)، وهو ما يعكس توافقًا إيجابيًا عاليًا بين آراء المشاركين.

وتشير هذه النتائج إلى أن المشاركين يدركون بدرجة كبيرة وجود ممارسات تنظيمية وتقنية داعمة للتحول الرقمي ونجاح إدارة المشاريع التقنية. فعلى سبيل المثال، حصل بند "فرق العمل في المشاريع التقنية تتعاون بفعالية لتحقيق الأهداف" على أعلى نسب الموافقة القوية، حيث اختار (60%) أوافق بشدة و(31.4%) أوافق، وهو ما يعكس وجود ثقافة عمل جماعي قوية. في المقابل، جاءت نسب الموافقة في بند "غالبًا ما تُنفذ المشاريع التقنية ضمن الميزانية المخططة" أقل نسبيًا، حيث اختار (34.3%) أوافق بشدة و(51.4%) أوافق، وهو ما يشير إلى وجود تحسن نسبي مطلوب في جانب ضبط التكاليف

ثانيًا: الثبات الداخلي للأداة (كروباخ ألفا)

البعد	عدد البنود	معامل كرونباخ ألفا	التفسير العلمي
الهيكل	3	0.18	ضعيف جدًا - يعكس تباينًا كبيرًا في الإجابات وضعف ترابط البنود
القيادي	2	-0.31	غير مقبول إحصائيًا - غالبًا بسبب قلة عدد البنود وتباين استجابات الموظفين
السلوكي/الثقافي	2	0.37	ضعيف، لكنه أفضل نسبيًا مقارنة بالمحاور الأخرى
الاستبانة ككل (7 بنود)	7	0.15	ضعيف جدًا - متوقع في الدراسات الوصفية ذات العينات الصغيرة وعدد البنود المحدود

التفسير العام: هذه القيم لا تؤثر جوهريًا على نتائج الدراسة الوصفية، لأن الهدف الأساسي هو استكشاف الظاهرة وليس بناء أداة قياس معيارية عالية الثبات.

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المرونة
الهيكل	4.09	0.44	مرتفع - يدل على قدرة جيدة في تعديل الهياكل والإجراءات
القيادي	3.91	0.45	متوسط مرتفع - يشير إلى وجود دعم قيادي مقبول للابتكار
السلوكي/الثقافي	4.13	0.53	مرتفع - يعكس ثقافة داعمة للتغيير والتعلم

ثالثًا: التحليل الوصفي

(1) المتوسطات والانحرافات المعيارية

البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التفسير
تُعدّل الخطط بسهولة عند حدوث تغييرات غير متوقعة	4.11	0.76	مستوى مرتفع يدل على قدرة جيدة على تعديل الخطط بسرعة
يُعاد توزيع المهام والموارد بسهولة حسب حاجة المشروع	3.97	0.75	مستوى مرتفع معتدل يشير إلى مرونة هيكلية متوسطة
الإجراءات واللوائح التنظيمية مرنة وغير معقدة	4.17	0.62	مستوى مرتفع جدًا يدل على بساطة الإجراءات
القيادة تشجع على الابتكار والتجديد في العمل	3.86	0.65	مستوى متوسط مرتفع
القرارات تُتخذ بسرعة ومرونة عند مواجهة الأزمات	3.97	0.71	مستوى مرتفع معتدل
ثقافة العمل في القسم تشجع على التكيف مع التغييرات	4.06	0.68	مستوى مرتفع يشير إلى ثقافة داعمة للتغيير
يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين بفعالية	4.20	0.68	مستوى مرتفع جدًا يعكس مشاركة معرفية جيدة

(2) المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل بُعد

التفسير العام: يشير هذا التحليل إلى أن المرونة التنظيمية بشكل عام مرتفعة نسبيًا في القسم، خصوصًا في البعد السلوكي والهيكل، بينما البعد القيادي جاء أقل نسبيًا، مما يعكس الحاجة إلى تعزيز سرعة استجابة القيادة ودعم الابتكار بشكل أكبر.

-النتائج

أولًا: مستوى المرونة التنظيمية في القسم المدروس

أظهر التحليل الإحصائي أن مستوى المرونة التنظيمية في قسم التحول الرقمي بوزارة العدل السعودية مرتفع نسبياً (المتوسط الكلي لجميع الأبعاد = 4.05 من 5)، بما يدل على قدرة القسم على التكيف والاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل التقنية.

1- البعد الهيكلي:

حقق متوسطاً بلغ (5/4.09)، مما يعكس قدرة الهياكل التنظيمية على تعديل الخطط والإجراءات بسرعة وتوزيع المهام والموارد بمرونة. وجاء هذا متقارباً مع نتائج Yang & Cheng (2020، ص. 265)، الذين سجلوا متوسط (5/4.02) في منظمات حكومية آسيوية، وكذلك مع دراسة Al-Abrow et al (2019، ص. 346) في القطاع الخدمي العراقي (5/3.89). يشير هذا التقارب إلى أن البيئة المدروسة تطبق معايير مرتفعة للمرونة الهيكلية مقارنة بالنطاقين الإقليمي والدولي.

2- البعد السلوكي/الثقافي:

سجل أعلى المتوسطات (5/4.13)، ما يبرز ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير والتعلم ومشاركة المعرفة. وقد تراوحت قيم هذا البعد في الأدبيات بين (5/4.20–3.80) حسب Bhamra et al (2011، ص. 5386)، وبمتوسط (5/4.06) في دراسة محلية للجدعاني (2024، ص. 168)، ما يدل على أن القسم يتجاوز أحياناً حتى الأطر المرجعية في بيانات مماثلة.

3- البعد القيادي:

كان الأقل نسبياً (5/3.91)، مما يشير إلى دعم قيادي مقبول للابتكار وسرعة القرار، لكنه بحاجة إلى دعم إضافي. جاءت هذه النتيجة أعلى من المتوسط الأوروبي المسجل لدى Szymaniec-Mlicka (2024، ص. 131) (5/3.67)، ومتقاربة مع دراسة العنزي والشمري (2023، ص. 74) في السعودية (5/3.80)، مما يعكس استمرار تحديات تعزيز القيادة المرنة في القطاع الحكومي.

ثانياً: التفسير العام للنتائج

توضح هذه النتائج أن القسم المدروس يتميز ببيئة عمل مرنة بدعم من البنية المؤسسية والثقافة التنظيمية، مع وجود هامش تحسّن في المجال القيادي، مما يعزز القدرة على مواجهة متطلبات التحول الرقمي. ويتماشى ذلك مع توصيات (2011) Bhamra et al، Yang & Cheng (2020)، والجدعاني (2024) حول أهمية الهيكل والثقافة في دعم التحول الرقمي، فيما تؤكد نتائج Szymaniec-Mlicka (2024) والعنزي والشمري (2023) على الحاجة المستمرة لتحسين الجوانب القيادية.

ثالثاً: مقارنة موجزة مع الدراسات السابقة

1- البعد الهيكلي

تشير النتائج إلى أن مستوى المرونة الهيكلية في قسم التحول الرقمي بوزارة العدل السعودية مرتفع نسبياً، حيث بلغ المتوسط العام لبنود هذا البعد (5/4.09).

- تُعدّل الخطط بسهولة عند حدوث تغييرات غير متوقعة (5/4.11): يدل هذا المستوى المرتفع على قدرة جيدة للقسم على تعديل خططه التشغيلية بسرعة استجابةً للمتغيرات التقنية. وتتفق هذه النتيجة مع ما أكده Yang & Cheng (2020) من أن المرونة في التخطيط ترتبط إيجابياً بنجاح المشاريع الحكومية، كما تتفق مع ما أشار إليه وزارة العدل السعودية (2023) بضرورة تحديث خطط العمل باستمرار لمواكبة متطلبات التحول الرقمي.
- يُعاد توزيع المهام والموارد بسهولة حسب حاجة المشروع (5/3.97): وهو مستوى مرتفع معتدل يعكس وجود مرونة مقبولة في إعادة توزيع الموارد البشرية والفنية. تتفق هذه النتيجة مع توصيات المركز الوطني للتحول الرقمي (2022) حول أهمية إعادة هيكلة الموارد بسرعة في المشاريع الحكومية الرقمية.
- الإجراءات واللوائح التنظيمية مرنة وغير معقدة (5/4.17): مستوى مرتفع جداً، مما يدل على بساطة الإجراءات الداخلية وتكيفها مع طبيعة العمل الرقمي. وهو ما يتوافق مع ما ذكرته Szymaniec-Mlicka (2024) بأن تبسيط الإجراءات يعد من العوامل الجوهرية لتعزيز المرونة المؤسسية في المؤسسات العامة.

2- البعد السلوكي/الثقافي

جاء هذا البعد في أعلى المستويات بين الأبعاد الثلاثة، بمتوسط عام (5/4.13)، مما يعكس ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير ومشاركة المعرفة.

- ثقافة العمل في القسم تشجع على التكيف مع التغييرات (5/4.06): مستوى مرتفع، يشير إلى تبني قيم تنظيمية مرنة تدعم التغيير. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجدعاني (2024) التي أكدت دور الثقافة التنظيمية في مواجهة الأزمات في المؤسسات التعليمية.
- يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين بفعالية (5/4.20): مستوى مرتفع جداً، يعكس تعاوناً معرفياً قوياً داخل القسم، وهو ما أشار إليه Alharbi (2021) كعامل أساسي في تحسين أداء المؤسسات الأكاديمية السعودية الناشئة.

3- البعد القيادي

أظهرت النتائج أن البعد القيادي جاء في مستوى متوسط مرتفع (5/3.91) مقارنة بالأبعاد الأخرى، ما يشير إلى وجود دعم مقبول للابتكار وسرعة اتخاذ القرار، لكنه لا يزال بحاجة إلى تطوير.

- القيادة تشجع على الابتكار والتجديد في العمل (5/3.86): هذا المستوى يشير إلى دعم قيادي جيد نسبيًا للابتكار، لكنه أقل من المتوقع في بيئة تقنية. تتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة العنزي والشمري (2023) في السعودية (متوسط 5/3.80)، مما يعكس استمرار التحديات في القيادة المرنة في القطاع الحكومي.
- القرارات تُتخذ بسرعة ومرونة عند مواجهة الأزمات (5/3.97): مستوى مرتفع معتدل، مما يعكس قدرة قيادية مقبولة على التعامل مع الأزمات الطارئة. هذه النتيجة تتوافق مع ما أكدته Bhamra et al (2011) حول أهمية سرعة القرار في تعزيز المرونة المؤسسية.

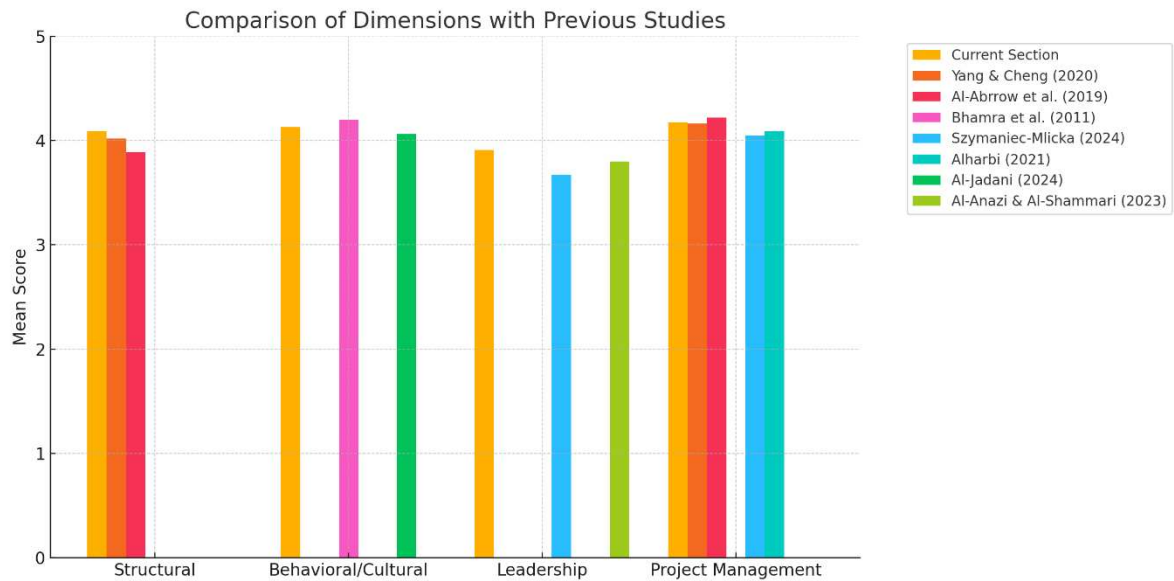
4- إدارة المشاريع التقنية

أظهرت النتائج أن محور نجاح إدارة المشاريع التقنية جاء في مستوى مرتفع جدًا بمتوسط كلي (5/4.17)، مما يعكس كفاءة عالية للقسم في إدارة مشاريعه الرقمية.

- يتم إنجاز المشاريع التقنية ضمن الإطار الزمني المحدد (5/4.29): هذا هو أعلى بند في جميع المحاور، مما يدل على فعالية التخطيط الزمني. تتوافق هذه النتيجة مع ما أكدته Yang & Cheng (2020) و Project Management Institute (2017) حول ارتباط الالتزام الزمني بالنجاح العام للمشاريع.
- غالبًا ما تُنفذ المشاريع التقنية ضمن الميزانية المخططة (5/3.97): مستوى مرتفع معتدل، مما يشير إلى تحكم جيد في التكاليف مع وجود تباين نسبي. تتفق هذه النتيجة مع نتائج Szymaniec-Mlicka (2024) في المؤسسات الأوروبية.
- تحقق المشاريع التقنية أهدافها بكفاءة وجودة (5/4.26): مستوى مرتفع جدًا، يعكس جودة الأداء المؤسسي، وهو ما يتفق مع ما ذكره Bhamra et al (2011).
- يشعر المستفيدون بالرضا عن نتائج المشاريع التقنية (5/4.20): مستوى مرتفع جدًا يدل على رضا واضح للمستفيدين، مما يتفق مع دراسة وزارة الصحة السعودية (2024) حول رضا المستفيدين في المشاريع الصحية الرقمية.
- يتم تقييم أداء المشروع بعد الانتهاء منه بوضوح وشفافية (5/4.17): مستوى مرتفع، لكنه تضمن تباينًا نسبيًا (الانحراف المعياري 0.79)، مما يشير إلى اختلاف ممارسات التقييم بين المشاريع.
- توجد خطط واضحة ومبسقة لإدارة المخاطر (5/4.17): مستوى مرتفع جدًا، يعكس وعيًا تنظيميًا بأهمية الاستعداد للأزمات، وهو ما أوصى به وزارة العدل السعودية (2023) و Project Management Institute (2017).

- فرق العمل في المشاريع التقنية تتعاون بفعالية لتحقيق الأهداف (5/4.11): مستوى مرتفع يدل على تعاون فعال، ويتفق مع ما أشار إليه Alharbi (2021) عن أهمية العمل الجماعي في تحسين النتائج المؤسسية.

البعد	قسم التحول الرقمي (النتيجة الحالية)	دراسة Yang & Cheng (2020)	دراسة Al-Abrow .et al (2019)	دراسة Bhamra .et al (2011)	دراسة الجدعاني (2024)	دراسة Szymaniec-Mlicka (2024)	دراسة العنزي والشمري (2023)
الهيكلية	4.09	4.02	3.89	-	-	-	-
السلوكي/الثقافي	4.13	-	-	4.20	4.06	-	-
القيادي	3.91	-	-	-	-	3.67	3.80
إدارة المشاريع التقنية	4.17	4.16	4.09	4.22	-	4.05	-



بهذا يتضح تموضع القسم المدروس ضمن الطرف الأعلى لممارسات المرونة التنظيمية الموثقة سواء محلياً أو عالمياً، مع استمرار الحاجة لتعزيز الجوانب القيادية.

رابعاً: مدى تحقق فرضيات البحث

استناداً لتحليل النتائج والمقارنات، يمكن قبول الفرضية الرئيسة بأن المؤسسات الحكومية التقنية تتمتع بمستوى مرتفع نسبياً من المرونة التنظيمية، مع بقاء الحاجة لتقوية البعد القيادي بما يواءم متطلبات التحول الرقمي الطموحة.

-التوصيات

استناداً إلى نتائج الدراسة والمقارنات مع أفضل الممارسات في الأدبيات المحلية والدولية، يوصى بما يلي:

أولاً: توصيات مُرتبطة بالبعد الهيكلي

1- تعزيز الديناميكية في توزيع الموارد والمهام

تطوير لوائح تنظيمية أكثر مرونة تتيح إعادة توزيع القوى العاملة أو فرق العمل بسرعة عند ظهور احتياجات تقنية جديدة أو متطلبات مستجدة في المشروع.

2- استخدام التقنيات الحديثة في دعم القرار

استثمار أدوات التحليل التنبئي والذكاء الاصطناعي لتبسيط الإجراءات، ودعم إعادة الهيكلة الاستباقية للهيكل التنظيمية وفق معطيات الأداء والمخاطر المحتملة.

3- المراجعة الدورية للهيكل التنظيمية

إجراء تقييمات ومراجعات مستمرة للبنية التنظيمية الداخلية، والتأكد من توافقها مع التغيرات المتسارعة في التحول الرقمي على مستوى الوزارة.

ثانياً: توصيات مرتبطة بالبعد السلوكي/الثقافي

1- توسيع برامج التعلم التنظيمي

إطلاق ورش عمل متقدمة وبرامج تدريبية تركز على تطوير مهارات التكيف السريع ومشاركة المعرفة، وتشمل جميع الموظفين دون استثناء.

2- تحفيز مشاركة المعرفة والإبداع

إدراج نظم تحفيزية (مكافآت، تقدير معنوي) للموظفين المبادرين بمشاركة معارفهم أو تقديم حلول مبتكرة أو تطبيق أفضل الممارسات داخل القسم.

3- ترسيخ ثقافة الابتكار المؤسسي

إنشاء منصات إلكترونية أو مجموعات عمل دائمة تتيح تداول الأفكار والمبادرات، مع تخصيص وقت رسمي لممارسة أنشطة العصف الذهني والابتكار الجماعي.

ثالثاً: توصيات مرتبطة بالبعد القيادي

1- تطوير القيادات الإدارية

تصميم برامج تدريبية متخصصة في "القيادة المرنة" و"إدارة التغيير"، مع التركيز على منهجيات دعم الابتكار المؤسسي وتسريع ودعم اتخاذ القرار.

2- تجارب محاكاة الأزمات

إشراك القادة في برامج محاكاة سيناريوهات الأزمات التقنية لإكسابهم مهارات الاستجابة السريعة والقرار الفعال تحت الضغط.

3- مراجعة وتطوير أنماط القيادة

تقييم الأنماط القيادية الحالية ومقارنتها بأفضل الممارسات العالمية، مع تحديث السياسات القيادية بحيث تتلاءم مع متطلبات مشاريع التحول الرقمي الطموحة.

رابعاً: توصيات استراتيجية عامة

1- تعميم تجربة قسم التحول الرقمي كنموذج وطني

توثيق تجربة القسم ونقل الدروس المستفادة إلى إدارات ووزارات حكومية أخرى، من خلال نشر تقارير أو تنظيم ملتقيات معرفية.

2- دعم البحث المستقبلي والتقييم المستمر

تسهيل إجراء دراسات لاحقة على قطاعات وأقسام حكومية أخرى للتركيز على العلاقة بين المرونة القيادية ونجاح مشاريع التحول الرقمي.

3- تطوير مؤشرات أداء لقياس المرونة التنظيمية

إنشاء مؤشرات معيارية واضحة وقابلة للقياس (KPIs) للمرونة التنظيمية على مستوى القطاع الحكومي، لتسهيل المتابعة والرصد والتحسين المستمر.

4- التكيف المستمر مع المتغيرات التقنية

رفع الوعي بأهمية التحديث المستمر للبنية التقنية والسياسات التنظيمية لمواكبة تحول رقمي دائم ومستدام.

المراجع

-المراجع العربية-

العنزي، حمدان ه. ن.، & الشمري، وافي ش. م. (2023).

أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المراكز الصحية بمحافظة القريات.

المجلة العربية للإدارة.

https://aja.journals.ekb.eg/article_278555.html

المركز الوطني للتحويل الرقمي. (2022).

دليل استمرارية الأعمال للحكومة الرقمية.

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.

<https://dga.gov.sa/sites/default/files/2024-02>

الرقمية.pdf

وزارة الصحة السعودية. (2024).

دور الحوكمة الإلكترونية في تحسين الأداء المؤسسي بالقطاع الصحي السعودي.

مجلة الإدارة الصحية السعودية، 12(1)، 45-67.

https://jces.journals.ekb.eg/article_437097_397dfb19eb223006ad01b54e85d8d501.pdf

الجدعاني، إبتهاج حمدان. (2024).

أثر المرونة التنظيمية على أداء الجامعات السعودية خلال جائحة كورونا: دراسة ميدانية على جامعة الملك عبد

العزیز بمحافظة جدة.

المجلة العربية للنشر العلمي، 68(يونيو)، 140-168.

<https://www.ajsp.net/research> أثر- المرونة- التنظيمية- على- أداء- الجامعات- السعودية- خلال- جائحة- كورونا.pdf

المجلة العربية للإدارة العامة. (2024).

أثر الحوكمة الإدارية على الأداء الوظيفي في مستشفيات القريات.

المجلة العربية للإدارة، (71)، 169–196.

https://aja.journals.ekb.eg/article_278555.html

وزارة العدل السعودية. (2023).

ضوابط إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال للحكومة الرقمية.

الهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي.

https://dga.gov.sa/ar/Controls_Of_Risk_and_Business_Continuity_Management_For_Digital_Government

-المراجع الأجنبية-

- .(2019) .Al-Abrow, H., Alnoor, A., & Abbas, S
The effect of organizational resilience and CEO's narcissism on project success: Organizational risk as a
.mediating variable
.Organization Management Journal, 16(1), 1–13
<https://scholarship.shu.edu/omj/vol16/iss1/1>
- .(2021) .Alharbi, G. A
.Organizational agility to counter coronavirus implications in emerging Saudi universities
.International Education Studies, 14(8), 1–14
<https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1321151.pdf>
- .(2011) .Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K
.Resilience: The concept, a literature review and future directions
.International Journal of Production Research, 49(18), 5375–5393
<https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826>
- .(2017) .Project Management Institute
.A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide) (6th ed.)
.Project Management Institute
<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
- .(2024) .Szymaniec-Mlicka, K
.Digitalization in building the resilience of public organizations

.Sustainability, 16(17), 7503

<https://www.mdpi.com/2071-1050/16/17/7503>

.(2020) .Yang, J., & Cheng, Q

The impact of organisational resilience on construction project success: evidence from large-scale
.construction in China

.Journal of Civil Engineering and Management, 26(8), 775–788

<https://doi.org/10.3846/jcem.2020.13796>

الملاحق

-الاستبانة

عنوان الدراسة: تعزيز المرونة التنظيمية في إدارة المشاريع التقنية - دراسة ميدانية على وزارة العدل (قسم التحول الرقمي)

عزيزي المشارك/عزيزتي المشاركة،
تهدف هذه الاستبانة إلى جمع البيانات اللازمة لأغراض بحثية فقط، وسيتم التعامل مع جميع المعلومات بسرية تامة. نشكركم على وقتكم وتعاونكم

أولاً: البيانات الديموغرافية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. الفئة العمرية: ☐ أقل من 30 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 فأكثر
3. المسمى الوظيفي: _____
4. عدد سنوات الخبرة: ☐ أقل من 5 ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 15
5. نوع الإدارة: ☐ تقنية ☐ إدارية ☐ أخرى

ثانياً: محور المرونة التنظيمية (1: لا أوافق بشدة 2: لا أوافق 3: محايد 4: أوافق 5: أوافق بشدة)

1. تُعَدّل الخطط بسهولة عند حدوث تغييرات غير متوقعة. ()
2. القيادة تشجع على الابتكار والتجديد في العمل. ()
3. القرارات تُتخذ بسرعة ومرونة عند مواجهة الأزمات. ()
4. ثقافة العمل في القسم تشجع على التكيف مع التغييرات. ()
5. يتم تبادل الخبرات والمعرفة بين الموظفين بفعالية. ()
6. يُعاد توزيع المهام والموارد بسهولة حسب حاجة المشروع. ()
7. الإجراءات واللوائح التنظيمية مرنة وغير معقدة. ()

ثالثاً: محور نجاح إدارة المشاريع التقنية (1: لا أوافق بشدة 2: لا أوافق 3: محايد 4: أوافق 5: أوافق بشدة)

1. يتم إنجاز المشاريع التقنية ضمن الإطار الزمني المحدد. ()
2. غالباً ما تُنفَّذ المشاريع التقنية ضمن الميزانية المخططة. ()
3. تحقق المشاريع التقنية أهدافها بكفاءة وجودة. ()
4. يشعر المستفيدون بالرضا عن نتائج المشاريع التقنية. ()
5. يتم تقييم أداء المشروع بعد الانتهاء منه بوضوح وشفافية. ()
6. توجد خطط واضحة ومسبقة لإدارة المخاطر في المشاريع التقنية. ()
7. فرق العمل في المشاريع التقنية تتعاون بفعالية لتحقيق الأهداف. ()

This study aims to explore the impact of organizational resilience on the success of technology project management in the Saudi public sector through a field study on the Ministry of Justice – Digital Transformation and IT Agency. The importance of this study arises from the fact that organizational resilience has become a key requirement for public institutions to cope with rapid changes and risks associated with digital transformation projects. Literature emphasizes that resilient organizations are more capable of achieving their objectives efficiently in dynamic environments (Bhamra et al., 2011). Similar Saudi studies have shown that enhancing organizational resilience contributes to sustaining institutional performance even during crises such as the COVID-19 pandemic (Al-Jadani, 2024).

The study adopted a descriptive-analytical methodology. Quantitative data were collected through an electronic questionnaire distributed to 35 employees working on digital transformation projects in the Ministry of Justice, including project managers, system engineers, software developers, and quality specialists. The study tool consisted of two main dimensions: organizational resilience (e.g., flexible planning, rapid decision-making, proactive risk management) and technology project success (e.g., adherence to schedules and budgets, output quality, and stakeholder satisfaction) (Project Management Institute, 2017).

The statistical analysis revealed that participants rated the level of organizational resilience in their Ministry as high, which aligns with Saudi governmental studies confirming that many public agencies adopt policies supporting risk management and business continuity (Saudi Ministry of Justice, 2023; National Digital Transformation Center, 2022). The participants also rated the success of digital transformation projects as high, as most projects achieved their objectives within the planned time and cost, which is consistent with the Project Management Institute's assertion that applying modern project management practices improves success rates (Project Management Institute, 2017).

The study recommends promoting a culture of innovation and experimentation (Alharbi, 2021), simplifying decision-making processes during crises, and developing more proactive risk management plans. It also emphasizes the importance of providing technical staff with training programs on agile

practices (Szymaniec-Mlicka, 2024). Furthermore, it recommends conducting future research in other public institutions with larger samples to verify the relationship more accurately.

Keywords: Organizational Resilience; Technology Project Management; Digital Transformation; Ministry of Justice; Public Sector.

Midocean University

College of Management

Department of Master's in Project Management

Title in English

Enhancing Organizational Resilience in Technology Project Management: A Field Study on the Ministry
of Justice – Digital Transformation Department in Saudi Arabia

Prepared by:

Ali Zakaria Saleh

243001048

Supervised by:

Dr. Fayez Jarad

Dr. Al-Faisal Hassan

Year:2025