

التكليف 1 – قضايا بحثية 3

راضي بن غنام الشمري
253003043



- مراجعة نقدية للدراسات السابقة في ادارة
مشاريع التحول الرقمي

- مقدمة :

يحظى موضوع التحول الرقمي باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة، لأنه لم يعد يقتصر على إدخال التقنيات الرقمية في بيئة العمل، بل أصبح يمثل تحولاً تنظيمياً واستراتيجياً يغير أساليب تقديم الخدمات، ونماذج التشغيل، وآليات اتخاذ القرار، وطبيعة العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين. وفي هذا السياق، تبرز إدارة المشاريع بوصفها الأداة التنفيذية التي تنقل الاستراتيجية الرقمية من مستوى التخطيط إلى مستوى التطبيق العملي، من خلال إدارة نطاق العمل والوقت والتكلفة والجودة والمخاطر وأصحاب المصلحة.

وتزداد أهمية هذا الموضوع في القطاع الحكومي، حيث تتميز مشاريع التحول الرقمي بتعدد الجهات ذات العلاقة، وارتفاع مستوى الحوكمة والرقابة، وحساسية النتائج بالنسبة للمستفيدين من الخدمات العامة. ومن ثم، فإن نجاح هذه المشاريع لا يعتمد على البنية التقنية فقط، بل يتطلب توافر مهارات قيادية واتصالية واستراتيجية وتقنية لدى مدراء المشاريع، إضافة إلى القدرة على إدارة التغيير ومقاومة التحول وتنسيق مصالح أصحاب المصلحة.

تهدف هذه المهمة إلى إعداد مراجعة نقدية مختصرة ومركزة لعدد من الدراسات السابقة المنشورة أو الرسائل العلمية ذات الصلة بمجال إدارة مشاريع التحول الرقمي، مع تحليل نقاط القوة والضعف في كل دراسة، ثم استخلاص الفجوات البحثية التي يمكن أن يستند إليها الباحث في بناء دراسته المقترحة حول أثر مهارات مدراء المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

- منهجية اختيار الدراسات السابقة :

تم اختيار الدراسات السابقة وفق مجموعة من المعايير العلمية لضمان ارتباطها المباشر بمجال البحث المقترح، وذلك على النحو الآتي:

- حداثة الدراسة قدر الإمكان، مع إعطاء أولوية للدراسات المنشورة خلال الفترة من 2020 إلى 2026.
 - ارتباط الدراسة بموضوع التحول الرقمي وإدارة المشاريع أو مهارات الإدارة أو القطاع الحكومي.
 - تنوع المنهجيات بين مراجعات منهجية، ودراسات نوعية، ورسائل دكتوراه، ودراسات عربية تطبيقية.
 - إمكانية الاستفادة من الدراسة في تحديد متغيرات البحث المقترح مثل مهارات مدير المشروع، الحوكمة، الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير.
 - وجود نتائج أو توصيات يمكن نقدها وتحليلها لاستخلاص فجوات بحثية واضحة.
- وقد شملت المراجعة ست دراسات رئيسية، منها دراسات عالمية حديثة، ودراسات عربية قريبة من موضوع البحث، بما يحقق التوازن بين التأصيل النظري والارتباط بالبيئة العربية.

- التحليل النقدي التفصيلي للدراسات السابقة:

1. دراسة Chen et al (2025)

تعد هذه الدراسة من أحدث الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في إدارة المشاريع من خلال مراجعة منهجية للأدبيات. وتميزت بأنها لم تحصر التحول الرقمي في الجانب التقني، بل ربطته بعناصر الحوكمة والقيادة والمنهجيات والبيئة التنظيمية. وتكمن قوة الدراسة في اعتمادها على نظرية النظم الاجتماعية التقنية، وهي نظرية مناسبة لفهم التحول الرقمي باعتباره تفاعلاً بين الأدوات الرقمية والإنسان والتنظيم. كما أن الدراسة قدمت أجندة بحثية مستقبلية مفيدة للباحثين، خاصة فيما يتعلق بدمج الأدوات الرقمية في منهجيات إدارة المشاريع وتطوير الحوكمة والقيادة. ومع ذلك، فإن الدراسة تبقى مراجعة نظرية لا تقدم اختباراً ميدانياً مباشراً، كما أن تركيزها لم يكن منصّباً على القطاع الحكومي ولا على البيئة العربية. كذلك فإنها تناولت القيادة والحوكمة بصورة عامة، دون تفكيك مهارات مدير المشروع إلى أبعاد محددة مثل مهارات التواصل، إدارة التغيير، إدارة أصحاب المصلحة، وإدارة المخاطر. وهذا يفتح المجال لدراسة تطبيقية أكثر تحديداً في القطاع الحكومي.

2. دراسة Gonçalves et al (2023)

تسهم هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي من خلال مراجعة منهجية واسعة شملت 104 مقالات. وقد بينت أن إدارة المشاريع ليست مجرد أداة تنفيذية، بل أداة استراتيجية تساعد المؤسسات في تخطيط وتنفيذ مبادرات التحول الرقمي. كما أبرزت الدراسة أن التحول الرقمي يتطلب كفاءات فنية وسلوكية، وأن منهجيات إدارة المشاريع، وخاصة الرشيقية والهجينة، أصبحت أكثر ملاءمة لبيئات التحول السريعة والمتغيرة.

تتمثل نقطة الضعف الأساسية في أن فترة الدراسة تنتهي عام 2020، أي قبل بروز عدد من التطورات الرقمية الحديثة التي غيرت ممارسات إدارة المشاريع، مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، والتحليلات المتقدمة، وأتمتة إدارة المحافظ. كما أن الدراسة لم تعالج خصوصية القطاع الحكومي، ولم تقدم نموذجاً سببياً يربط مهارات مدير المشروع بنتائج نجاح مشاريع التحول الرقمي.

3. دراسة Faro (2020)

تتميز هذه الرسالة بقربها من مجال البحث المقترح لأنها تناولت التحول الرقمي في الجهات الحكومية. وقد أظهرت أن التحول الرقمي في القطاع العام عملية مستمرة وليست مشروعاً مؤقتاً، وأن نجاحها يتطلب الجمع بين المرونة والاستقرار، وتطوير القدرات الديناميكية، وتفعيل القيادة الرقمية ونماذج العمل التعاونية. وتفيد هذه الدراسة الباحث في فهم تعقيدات القطاع الحكومي وطبيعة التحول الرقمي بوصفه عملية طويلة الأمد. إلا أن الدراسة تركز على المستوى التنظيمي أكثر من تركيزها على مستوى مدير المشروع. فهي تشرح كيف تتغير الجهة الحكومية وكيف تبني قدراتها، لكنها لا تدرس بشكل مباشر كيف تؤثر مهارات مدير المشروع في إنجاح مشاريع التحول الرقمي. كما أن السياق الأسترالي قد يختلف عن السياق العربي والخليجي من حيث الحوكمة، الثقافة التنظيمية، الهياكل البيروقراطية، ومستوى النضج الرقمي.

4. دراسة Landes (2026)

تعد هذه الدراسة مهمة لأنها تستند إلى خبرات مباشرة لمدراء مشاريع قادوا مشاريع تحول رقمي فاشلة. وقد قدمت قائمة واضحة من أسباب الفشل، أبرزها ضعف الإعداد، وضعف إدارة التغيير، وضعف التواصل، وسوء تقدير الوقت والمتطلبات، وضعف إشراك المستخدمين. وتعد هذه النتائج ذات قيمة كبيرة للباحث لأنها تكشف أن أسباب الفشل ليست تقنية فقط، بل ترتبط إلى حد كبير بمهارات إدارية وسلوكية يجب أن يمتلكها مدير المشروع.

ومع ذلك، فإن الدراسة تركز على الفشل أكثر من النجاح، وتعتمد على عينة صغيرة من مدراء المشاريع في الولايات المتحدة. كما أن اشتراط حصول المشاركين على شهادة PMP قد يجعل النتائج منحازة إلى فئة مهنية محددة. ورغم أهمية النتائج، إلا أنها لا تختبر إحصائياً العلاقة بين مهارات مدراء المشاريع ونجاح مشاريع التحول الرقمي، ولا تتناول القطاع الحكومي أو البيئة العربية.

5. دراسة الربيع (2024)

تمثل هذه الدراسة إضافة عربية مهمة لأنها تناولت أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع مع اختبار الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية. وتكمن أهميتها في أنها تربط بين التحول الرقمي وإدارة المشاريع في بيئة عربية حديثة، كما توظف متغيراً وسيطاً يوضح كيف يمكن أن يتحول الأثر الرقمي إلى تحسين في ممارسات الإدارة. غير أن مجال الدراسة يختلف عن مجال البحث المقترح، إذ تركز على الشركات الإنشائية لا القطاع الحكومي، كما أن اتجاه العلاقة البحثية فيها يبدأ من التحول الرقمي كمتغير مؤثر في إدارة المشاريع، بينما يركز البحث المقترح على مهارات مدراء المشاريع بوصفها متغيراً مستقلاً مؤثراً في نجاح مشاريع التحول الرقمي. ولذلك، يمكن الاستفادة من الدراسة في الإطار النظري، مع ضرورة بناء نموذج بحثي أكثر ارتباطاً بمهارات مدير المشروع والقطاع الحكومي.

6. دراسة حسام (2025)

تعد هذه الدراسة من أقرب الدراسات العربية إلى موضوع البحث المقترح، لأنها درست دور مهارات فريق الإدارة في نجاح مشاريع التحول الرقمي، مع اختبار الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. وقد ركزت على مهارات مهمة مثل التواصل، اتخاذ القرار، التعاون، المساءلة، التكيف، والابتكار. كما أن نتائجها تؤكد أن نجاح مشاريع التحول الرقمي يرتبط بدرجة كبيرة بالجانب البشري والسلوكي، وليس فقط بتوافر التقنيات. إلا أن الدراسة تناولت فريق الإدارة بصفة عامة، ولم تفصل دور مدير المشروع كقائد مباشر للمشروع ومسؤول عن إدارة أصحاب المصلحة والمخاطر والتغيير. كما أنها لم تركز على القطاع الحكومي، بل على منظمات مصرفية متعددة، وهو ما يحد من إمكانية تعميمها على مشاريع التحول الرقمي الحكومية التي تتسم غالباً بتعقيد أكبر من حيث الإجراءات والحوكمة والارتباط بالمواطنين والمستفيدين.

- التحليل المقارن للدراسات السابقة:

عند المقارنة بين الدراسات السابقة، يمكن ملاحظة وجود اتفاق عام على أن التحول الرقمي لا ينجح بمجرد توفير الأنظمة أو التقنيات الحديثة، بل يحتاج إلى قيادة فعالة، وإدارة تغيير، وحوكمة، وثقافة تنظيمية داعمة، ومهارات بشرية قادرة على التعامل مع الغموض والتغيير السريع. وتؤكد الدراسات المنهجية مثل Chen et al (2025) و Gonçalves et al (2023) أن إدارة المشاريع أصبحت إطاراً محورياً لتنفيذ التحول الرقمي، بينما تؤكد الدراسات التطبيقية والنوعية مثل Landes (2026) وحسام (2025) أن المهارات الإدارية والسلوكية تعد من العوامل الحاسمة في النجاح أو الفشل.

كما يتضح أن الدراسات تختلف في مستوى التحليل؛ فبعضها يركز على مستوى المؤسسة والقدرات التنظيمية مثل Faro (2020)، وبعضها يركز على العلاقة العامة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي، بينما يقترب بعضها الآخر من مهارات فرق الإدارة أو أسباب فشل المشاريع. إلا أن القاسم المشترك بينها هو أن العنصر البشري يمثل محوراً رئيسياً في إنجاح التحول الرقمي، سواء من خلال القيادة، أو إدارة أصحاب المصلحة، أو إدارة المقاومة، أو بناء ثقافة تنظيمية داعمة.

ومن جهة أخرى، لا تزال الدراسات العربية محدودة في تناولها لمشاريع التحول الرقمي الحكومية من زاوية مهارات مدير المشروع تحديداً. كما أن كثيراً من الدراسات اعتمدت على قطاعات خاصة أو بيئات غربية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة ميدانية في القطاع الحكومي العربي أو الخليجي، حيث تختلف طبيعة الحوكمة، الأنظمة، الإجراءات، ومستوى نضج التحول الرقمي.

- نقاط القوة العامة في الدراسات السابقة

- تتميز الدراسات السابقة بحدائتها وارتباطها بمجال التحول الرقمي وإدارة المشاريع، وهو مجال بحثي متنامٍ ومهم على المستويين الأكاديمي والعملية.
- قدمت الدراسات المنهجية إطاراً شاملاً لفهم العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي، ووضحت أن هذه العلاقة تتضمن الكفاءات والاستراتيجية والتقنيات والحوكمة.
- كشفت الدراسات النوعية عن أسباب عملية لفشل مشاريع التحول الرقمي يمكن تحويلها إلى متغيرات أو مؤشرات قياس في البحث المقترح.
- أبرزت الدراسات العربية أهمية المهارات الإدارية والثقافة التنظيمية والتجديد الاستراتيجي في تحسين نتائج مشاريع التحول الرقمي.
- تدعم الدراسات السابقة الاتجاه نحو فهم التحول الرقمي بوصفه ظاهرة اجتماعية تقنية، وليس مجرد مشروع تقني أو تحديث للأنظمة.

- نقاط الضعف العامة في الدراسات السابقة

- قلة الدراسات التي تناولت مهارات مدير المشروع تحديداً بوصفها متغيراً مستقلاً يؤثر في نجاح مشاريع التحول الرقمي.
- محدودية الدراسات التطبيقية في القطاع الحكومي العربي والخليجي، رغم أن هذا القطاع من أكثر القطاعات ارتباطاً بمشاريع التحول الرقمي.
- اعتماد عدد من الدراسات على مراجعات أدبية دون اختبار ميداني مباشر للعلاقات بين المتغيرات.
- تركيز بعض الدراسات على الفشل أو العوامل العامة للنجاح دون بناء نموذج متكامل يربط بين المهارات والحوكمة والثقافة ونتائج المشروع.
- عدم وجود اتفاق موحد على مؤشرات قياس نجاح مشاريع التحول الرقمي، حيث تركز بعض الدراسات على الوقت والتكلفة والجودة، بينما تركز أخرى على تجربة المستخدم أو القيمة الاستراتيجية.
- قلة الدراسات التي تميز بين مهارات مدير المشروع الفنية، والقيادية، والتواصلية، والاستراتيجية، ومهارات إدارة التغيير والمخاطر.

- الفجوة البحثية المستخلصة:

بناءً على المراجعة النقدية السابقة، يمكن تحديد الفجوة البحثية الرئيسة في أن الأدبيات الحالية لم تقدم معالجة كافية ومباشرة للعلاقة بين مهارات مدراء المشاريع ونجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي، خصوصاً في البيئة العربية أو الخليجية. فعلى الرغم من أن الدراسات السابقة أكدت أهمية الكفاءات والقيادة والحوكمة والثقافة التنظيمية، إلا أن معظمها تناول هذه الجوانب بصورة عامة، أو ركز على فرق الإدارة أو القدرات التنظيمية، دون التركيز الكافي على مدير المشروع بوصفه المسؤول المباشر عن قيادة المشروع وتحقيق مخرجاته.

كما تظهر فجوة أخرى تتعلق بمؤشرات النجاح؛ إذ لا تكفي المؤشرات التقليدية مثل الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق لقياس نجاح مشاريع التحول الرقمي الحكومية، بل يجب إضافة مؤشرات مثل رضا المستفيدين، تبني المستخدمين للنظام، تحسين جودة الخدمة، تحقيق القيمة العامة، واستدامة المخرجات الرقمية. وبناءً عليه، فإن البحث المقترح يمكن أن يضيف قيمة علمية من خلال بناء نموذج يربط بين أبعاد مهارات مدير المشروع ومؤشرات نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي.

مجال البحث المقترح:

أثر مهارات/كفاءة مدراء المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي بالسعودية



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

