

تسليم تكليف 6 – دراسات نقدية 3

راضي بن غنام الشمري
253003043



مقارنة بين رسالتي دكتوراه في مجال إدارة مشاريع التحول الرقمي

موضوع المقارنة: إدارة مشاريع التحول الرقمي ودور مدير المشروع في النجاح أو الفشل

الرسالتان محل المقارنة تتناولان قضايا متقاربة في مجال مشاريع التحول الرقمي، لكن من زاويتين مختلفتين: الأولى تركز على سلوكيات القيادة وعلاقتها بنجاح التنفيذ، والثانية تركز على أسباب الفشل من واقع الخبرات المعاشة لمديري المشاريع.

أولاً: التعريف بالرسالتين محل المقارنة

تم اختيار رسالتين دكتوراه في مجال إدارة مشاريع التحول الرقمي، وكلتاهما تركز على دور مدير المشروع في نجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي داخل المنظمات. وتمثل الرسالتان مصدرين مناسبين للمقارنة لأنهما تتناولان المجال نفسه، لكنهما تختلفان في زاوية المعالجة والمنهجية وأدوات التحليل.

وجه التعريف	الرسالة الأولى	الرسالة الثانية
العنوان	Project Manager Leadership Behaviors for Successful Digital Transformation Implementation: Contingency Theory Approach	Reasons for Digital Transformation Project Failures Based on U.S. Project Lived Experiences 'Managers
الباحث/الباحثة	Anpalaki J. Ragavan	Susan D. Landes
الجامعة والسنة	2024 –Walden University	2026Walden University -
المجال العام	إدارة مشاريع التحول الرقمي وسلوكيات القيادة	إدارة مشاريع التحول الرقمي وأسباب الفشل
محور الدراسة	تحليل علاقة سلوكيات القيادة لدى مدير المشروع بنجاح تنفيذ مشاريع التحول الرقمي	استكشاف أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي من خلال الخبرات المعاشة لمديري المشاريع

ثانيًا: ملخص الرسالة الأولى:

تناولت الرسالة الأولى سلوكيات القيادة لدى مديري مشاريع التحول الرقمي في الشركات الصناعية الكبرى في الولايات المتحدة. وقد انطلقت الدراسة من مشكلة ارتفاع معدلات فشل مشاريع التحول الرقمي، حيث أشارت إلى أن أكثر من 75% من هذه المشاريع في الشركات الصناعية الكبرى لا تكتمل بنجاح. لذلك هدفت الرسالة إلى فحص العلاقة بين سلوكيات القيادة لدى مدير المشروع، سواء كانت موجهة للمهام أو موجهة للعلاقات، وبين حالة اكتمال مشروع التحول الرقمي بنجاح.

اعتمدت الرسالة على المنهج الكمي الارتباطي، واستخدمت نظرية القيادة الاحتمالية لفيدلر إطارًا نظريًا. وقد جمعت البيانات من 214 مدير مشروع في شركات صناعية كبرى داخل الولايات المتحدة، واستخدمت أساليب إحصائية مثل الانحدار اللوجستي الثنائي وتحليل التجمعات. وتوصلت الدراسة إلى أن سلوكيات القيادة لا تعمل بمعزل عن الموقف القيادي، بل إن نجاح مدير المشروع يرتبط بمدى ملاءمة نمط القيادة للسياق أو الموقف الذي يعمل فيه.

ثالثاً: ملخص الرسالة الثانية:

تناولت الرسالة الثانية أسباب فشل مشاريع التحول الرقمي من منظور الخبرات المعاشة لمديري المشاريع في الولايات المتحدة. وانطلقت الدراسة من مشكلة أن معدلات فشل مشاريع التحول الرقمي تتراوح بين 66% و 84%، وما يترتب على ذلك من خسائر مالية وتنظيمية كبيرة. وقد هدفت الرسالة إلى استكشاف الأسباب التي يراها مديرو المشاريع سبباً في فشل هذه المشاريع.

اعتمدت الرسالة على المنهج النوعي الظاهراتي الوصفي، وتم جمع البيانات من 13 مدير مشروع معتمداً من الولايات المتحدة، ممن لديهم خبرة لا تقل عن خمس سنوات وقادوا مشروع تحول رقمي فاشلاً واحداً على الأقل. واستخدمت الباحثة المقابلات شبه المنظمة والتحليل الموضوعي. وقد نتج عن التحليل ثمانية موضوعات رئيسة للفشل، من أبرزها: 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 الاهتمام بتجربة المستخدم.

رابعًا: المقارنة العامة بين الرسالتين:

الرسالة الأولى: القيادة ونجاح التحول الرقمي	الرسالة الثانية: أسباب الفشل	مجال المقارنة
تركز على عوامل النجاح من خلال سلوكيات القيادة	تركز على عوامل الفشل من خلال الخبرات الواقعية	زاوية تناول
كمي ارتباطي	نوعي ظاهراتي وصفي	المنهج
مديرو مشاريع في شركات صناعية كبرى بالولايات المتحدة	مديرو مشاريع أمريكيون معتمدون لديهم خبرة في مشاريع فاشلة	مجتمع الدراسة
214 مدير مشروع	13 مدير مشروع	حجم العينة
استبيان إلكتروني ومقاييس قيادية معتمدة	مقابلات شبه منظمة	أداة جمع البيانات
الانحدار اللوجستي الثنائي وتحليل التجمعات	التحليل الموضوعي	أسلوب التحليل
نظرية القيادة الاحتمالية Contingency Theory of Leadership	نموذج لوين، نموذج Correani، نظرية هيرزبرغ، ونظرية النظم	الإطار النظري
نتائج كمية تقيس العلاقة والتنبؤ	نتائج نوعية تفسر الأسباب والأنماط	طبيعة النتائج

خامسًا: أوجه التشابه بين الرسالتين:

1. وحدة المجال البحثي:

تتشابه الرسالتان في أنهما تنتميان إلى مجال إدارة مشاريع التحول الرقمي. فكلاهما ينطلق من حقيقة أن مشاريع التحول الرقمي تواجه معدلات فشل مرتفعة، وأن فهم دور مدير المشروع والعوامل التنظيمية والبشرية يمثل مدخلًا مهمًا لتحسين نتائج هذه المشاريع.

2. التركيز على مدير المشروع:

تتفق الرسالتان في جعل مدير المشروع محورًا أساسيًا للدراسة. ففي الرسالة الأولى تم قياس سلوكيات القيادة لدى مدير المشروع، وفي الرسالة الثانية تم الاعتماد على خبرات مديري المشاريع بوصفهم شهودًا مباشرين على أسباب الفشل.

3. الاهتمام بالعوامل البشرية والتنظيمية:

رغم أن التحول الرقمي يرتبط بالتكنولوجيا، إلا أن الرسالتين تؤكدان أن النجاح أو الفشل لا يتحدد بالتقنية وحدها. فالرسالة الأولى أبرزت أهمية القيادة والعلاقة مع الفريق وهيكल المهام وقوة المنصب، بينما أوضحت الرسالة الثانية أن ضعف التواصل والتعاون وإدارة التغيير وتجربة المستخدم من أبرز أسباب الفشل.

4. السياق الجغرافي:

كلتا الرسالتين أجريتا في الولايات المتحدة الأمريكية. وهذا يوفر قدرًا من الاتساق في المقارنة، لكنه في الوقت نفسه يمثل قيدًا عند محاولة تطبيق النتائج مباشرة على بيئات أخرى، مثل المملكة العربية السعودية أو دول الخليج.

5. القيمة التطبيقية:

تتميز الرسالتان بطابع تطبيقي واضح؛ فالرسالة الأولى تقدم مؤشرات لاختيار أو تطوير نمط القيادة المناسب، بينما تقدم الرسالة الثانية قائمة بأسباب الفشل التي يمكن للمنظمات ومديري المشاريع معالجتها عند التخطيط لمبادرات التحول الرقمي.

سادساً: أوجه الاختلاف بين الرسالتين

1. الاختلاف في الهدف البحثي

الرسالة الأولى تهدف إلى اختبار العلاقة بين سلوكيات القيادة ونجاح مشروع التحول الرقمي. أما الرسالة الثانية فتهدف إلى استكشاف أسباب الفشل كما يدركها مديرو المشاريع من خلال تجاربهم الواقعية. لذلك فإن الأولى ذات توجه تفسيري/تنبؤي، بينما الثانية ذات توجه استكشافي.

2. الاختلاف في المنهجية

اعتمدت الرسالة الأولى على المنهج الكمي الارتباطي، وهو مناسب لاختبار الفروض وقياس العلاقات بين المتغيرات. أما الرسالة الثانية فقد اعتمدت على المنهج النوعي الظاهراتي، وهو مناسب لفهم التجارب المعاشة واستخلاص المعاني من روايات المشاركين.

3. الاختلاف في العينة

بلغت عينة الرسالة الأولى 214 مدير مشروع، وهو حجم مناسب للتحليل الإحصائي وإمكانية تعميم النتائج ضمن حدود الدراسة. أما الرسالة الثانية فاعتمدت على 13 مشاركاً، وهو عدد مقبول في البحث النوعي عند الوصول إلى تشبع البيانات، لكنه لا يسمح بالتعميم الإحصائي.

4. الاختلاف في أدوات جمع البيانات

استخدمت الرسالة الأولى الاستبيان الإلكتروني ومقاييس قيادية معتمدة، في حين استخدمت الرسالة الثانية المقابلات شبه المنظمة. وبالتالي، فإن الأولى تقدم بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، بينما تقدم الثانية بيانات وصفية عميقة تساعد على فهم السياق والمعنى.

5. الاختلاف في طبيعة النتائج

نتائج الرسالة الأولى تظهر علاقة بين سلوكيات القيادة والموقف القيادي وحالة اكتمال المشروع، بينما نتائج الرسالة الثانية تقدم موضوعات تفسيرية لأسباب الفشل. لذلك فإن نتائج الرسالة الأولى أقرب إلى القياس والتنبؤ، في حين أن نتائج الرسالة الثانية أقرب إلى التفسير والفهم العميق.

سابعًا: المقارنة النقدية بين الرسالتين:

من الناحية المنهجية، تبدو الرسالة الأولى قوية في اختبار العلاقات بين المتغيرات، لأنها استخدمت عينة كبيرة نسبيًا وأساليب إحصائية مناسبة لطبيعة المتغير التابع الثنائي. كما أن اعتمادها على نظرية القيادة الاحتمالية منحها إطارًا نظريًا واضحًا ومتناسكًا. ومع ذلك، فإن المنهج الكمي قد لا يكشف التفاصيل الدقيقة التي تحدث داخل مشاريع التحول الرقمي، مثل الصراعات التنظيمية، سوء فهم المتطلبات، أو مقاومة التغيير.

أما الرسالة الثانية فتتميز بقدرتها على تقديم فهم عميق لأسباب الفشل لأنها اعتمدت على مقابلات مع مديري مشاريع عاشوا تجربة الفشل. وهذا يجعل نتائجها غنية من الناحية التفسيرية. إلا أن محدودية حجم العينة وطبيعة المنهج النوعي تجعل تعميم نتائجها محدودًا، وتحتاج إلى دراسات كمية لاحقة لاختبار مدى انتشار هذه الأسباب في قطاعات ومنظمات مختلفة.

يمكن القول إن الرسالة الأولى تجيب عن سؤال: ما نوع القيادة المرتبط بنجاح مشاريع التحول الرقمي؟ بينما تجيب الرسالة الثانية عن سؤال: لماذا تفشل مشاريع التحول الرقمي من وجهة نظر مديري المشاريع؟ ولذلك فإن كل رسالة تعالج جانبًا مكملًا للآخر.

ثامناً: أوجه التكامل بين الرسالتين:

رغم اختلاف الرسالتين في المنهج والهدف، إلا أنهما متكاملتان بدرجة كبيرة. فالرسالة الأولى توفر نموذجاً كمياً لقياس أثر القيادة على نجاح التحول الرقمي، بينما توفر الرسالة الثانية تفسيراً نوعياً لأسباب الفشل المرتبطة بالإعداد، التواصل، إدارة التغيير، التعاون، والشفافية. وعند الجمع بين الرسالتين يمكن بناء نموذج بحثي أكثر شمولاً يربط بين كفاءات مدير المشروع من جهة، وعوامل الفشل التنظيمية من جهة أخرى. فالقائد الناجح في مشاريع التحول الرقمي لا يحتاج فقط إلى نمط قيادة مناسب، بل يحتاج أيضاً إلى إدارة فعالة للتغيير، وتواصل مستمر مع أصحاب المصلحة، وفهم عميق لتجربة المستخدم، وضبط واقعي للوقت والمتطلبات.

تاسعًا: علاقة الرسالتين بموضوع الباحث:

عند اختيار موضوع بحثي وهو: أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي، فإن الرسالتين تمثلان أساسًا مهمًا لبناء الإطار النظري والمنهجي. فالرسالة الأولى تساعد في تحديد أبعاد الكفاءات القيادية والإدارية لمدير المشروع، مثل القيادة الموجهة للمهام، القيادة الموجهة للعلاقات، إدارة العلاقة مع الفريق، وضبط هيكل المهام. أما الرسالة الثانية فتساعد في تحديد عوامل الفشل التي يجب تجنبها، مثل ضعف الاستعداد، ضعف إدارة التغيير، ضعف التواصل، وعدم إشراك المستخدمين.

لكن لا ينبغي نقل نتائج الرسالتين مباشرة إلى البيئة السعودية دون مواءمة؛ لأن القطاع الحكومي الخدمي السعودي له خصوصية تتعلق بالحوكمة الرقمية، التكامل بين الجهات الحكومية، تجربة المستفيد، الالتزام التنظيمي، والتحول ضمن برامج وطنية كبرى. لذلك يمكن الاستفادة من الرسالتين في تطوير نموذج بحثي يناسب السياق السعودي

عاشراً: نموذج بحثي مقترح مستفاد من الرسالتين

يمكن اقتراح نموذج بحثي مستقبلي بعنوان: أثر كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي: الدور الوسيط للحوكمة الرقمية.

نوع المتغير	المتغير المقترح
المتغير المستقل	كفاءات مدير المشروع: القيادة، التواصل، اتخاذ القرار، إدارة المخاطر، إدارة التغيير، إدارة أصحاب المصلحة
المتغير الوسيط	الحوكمة الرقمية: وضوح الأدوار، سياسات التحول، إدارة البيانات، التكامل المؤسسي، المتابعة والرقابة
المتغير التابع	نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي
مؤشرات النجاح	الالتزام بالوقت، الالتزام بالتكلفة، جودة المخرجات، رضا المستفيدين، تحقيق الأهداف الرقمية، تبني المستخدمين

الحادي عشر: الخلاصة:

خلصت المقارنة إلى أن الرسالتين تنتميان إلى مجال واحد هو إدارة مشاريع التحول الرقمي، وتتفقان في تركيزهما على أهمية مدير المشروع والعوامل البشرية والتنظيمية. إلا أنهما تختلفان في زاوية التناول والمنهجية؛ فالرسالة الأولى كمية وتركز على سلوكيات القيادة وعلاقتها بنجاح التنفيذ، بينما الرسالة الثانية نوعية وتركز على أسباب الفشل من واقع الخبرات المعاشة.

وتبين أن الرسالتين متكاملتان؛ إذ تقدم الأولى أساساً إحصائياً لفهم أثر القيادة، بينما تقدم الثانية تفسيراً عميقاً لأسباب الفشل. ومن ثم، فإن الجمع بينهما يساعد الباحث على بناء نموذج أكثر شمولاً لدراسة نجاح مشاريع التحول الرقمي، خاصة في القطاع الحكومي السعودي، من خلال دمج كفاءات مدير المشروع مع مفاهيم الحوكمة الرقمية، إدارة التغيير، التواصل، جاهزية المنظمة، وتجربة المستفيد.

المراجع:

Landes, S. D) .(2026) Reasons for Digital Transformation Project Failures Based on U.S. Project Managers 'Lived Experiences. Walden University
Ragavan, A. J) .(2024) Project Manager Leadership Behaviors for Successful Digital Transformation Implementation: Contingency Theory Approach. Walden University



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

