

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة ميداوثن
كلية الإدارة
قسم تخصص إدارة مشاريع

بحث بعنوان :

أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في
الجهات الحكومية بمدينة الرياض
(دراسة ميدانية على عينة من مديري المشاريع)

إعداد الطالب :

سلطان صالح الاحمري

Sultan saleh alahmari

الرقم الجامعي (٢٦٤٤ . ٢٣٢٠)

إشراف /

العام الدراسي : ٢٠٢٥ م

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1. مقدمة الدراسة :

تشهد المملكة العربية السعودية في ظل رؤية ٢٠٣٠ تسارعًا كبيرًا في تنفيذ برامج ومبادرات التحول الرقمي في مختلف القطاعات، ولا سيّما القطاع الحكومي؛ حيث أطلقت الدولة برنامج التحول الوطني، واستراتيجية الحكومة الرقمية، ونظام قياس التحول الرقمي كأطر ناظمة لمشاريع التحول في الوزارات والهيئات الحكومية (مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية، ٢٠١٦؛ وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات وهيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٢؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٥).

وتُعدّ مشاريع التحول الرقمي من أكثر أنواع المشاريع تعقيدًا؛ لأنها تمس البنية التقنية، والعمليات الإدارية، وثقافة العاملين، وتوقعات المستفيدين في آن واحد. وتشير الأدبيات إلى أن نجاح مثل هذه المشاريع لا يعتمد فقط على الجانب التقني، بل يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة إدارة أصحاب المصلحة، من حيث تحديدهم وتحليل توقعاتهم، والتواصل الفعال معهم، وإشراكهم في صنع القرار (Freeman، ١٩٨٤؛ Project Management Institute، ٢٠١٧؛ Suvvari & Saxena، ٢٠٢٣).

كما توضح التقارير الوطنية في مجال إدارة المشاريع أن ضعف التنسيق مع أصحاب المصلحة يُعدّ من أبرز أسباب تعثر المشاريع الحكومية أو تأخرها عن جداولها الزمنية، مما يعكس أهمية تبني ممارسات منهجية لإدارة أصحاب المصلحة خلال كامل دورة حياة المشروع (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٥).

وفي المقابل، تُظهر تجارب التحول الرقمي الناجحة – مثل منصتي «أبشر» و«توكلنا» – أن النجاح يرتبط بقدرة فرق المشروع على بناء توافق بين الجهات الحكومية والشركاء التقنيين والمستفيدين النهائيين (FS Consulting، ٢٠٢٥؛ أبشر أعمال، ٢٠٢٤).

انطلاقًا من ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية في مدينة الرياض، من خلال دراسة ميدانية تعتمد على استبانة موجهة إلى مديري مشاريع التحول الرقمي وقادة الفرق المعنية في تلك الجهات، بما يُسهم في تقديم توصيات عملية لتحسين حوكمة المشاريع الرقمية ورفع معدلات نجاحها.

2. مشكلة الدراسة :

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات الحكومية في مدينة الرياض لتبني مشاريع التحول الرقمي، تشير الملاحظات العملية وتقارير المتابعة إلى أن عددًا من هذه المشاريع يواجه تحديات تتعلق بتأخر الإنجاز، أو ضعف تبني المستخدمين، أو عدم تحقيق كامل المنافع المتوقعة. من بين الأسباب

المقصودة: مقاومة التغيير لدى بعض العاملين، وضعف التواصل مع المستفيدين، وتداخل الأدوار بين الجهات الشريكة، ما يعكس قصورًا في إدارة أصحاب المصلحة.

كما تؤكد الأدبيات العالمية أن نسبة غير قليلة من فشل المشاريع تعود إلى ضعف إدارة أصحاب المصلحة والاتصال بهم، حيث أشار معهد إدارة المشاريع إلى أن ما يقرب من ٤٧% من المشاريع الفاشلة ترجع إلى قصور في إدارة أصحاب المصلحة (Project Management Institute، ٢٠١٧؛ Suvvari & Saxena، ٢٠٢٣).

ومن هنا تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

2.1 أسئلة الدراسة الفرعية :

يتفرع عن السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة (تحديددهم، تحليلهم، التخطيط للتواصل، إشراكهم، متابعة توقعاتهم) في مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
٢. ما مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، من حيث: الالتزام بالوقت، والميزانية، وتحقيق النطاق الوظيفي، ورضا المستفيدين، واستدامة الحلول الرقمية؟
٣. ما أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟
٤. هل تختلف درجات نجاح مشاريع التحول الرقمي باختلاف مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة تبعًا لبعض المتغيرات الديموغرافية (الجهة، عدد سنوات الخبرة، حجم المشروع) لدى مديري المشاريع؟

2.2 فروض الدراسة :

١. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ومستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
٢. تختلف مستويات نجاح مشاريع التحول الرقمي باختلاف درجة تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة.
٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم ممارسات إدارة أصحاب المصلحة تعزى إلى متغيرات (سنوات الخبرة، حجم المشروع، نوع الجهة الحكومية).

3. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. قياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية بمدينة الرياض.
٢. قياس مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض وفق مؤشرات محددة.
٣. تحليل أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
٤. تقديم توصيات عملية لصناع القرار ومديري المشاريع في الجهات الحكومية لتعزيز إدارة أصحاب المصلحة بما يرفع من معدلات نجاح مشاريع التحول الرقمي.

4. أهمية الدراسة :

4.1 الأهمية العلمية :

- تُسهم في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة في سياق مشاريع التحول الرقمي، وهو موضوع لا يزال محدود التداول في البيئة العربية مقارنة بالأدبيات الأجنبية .
- تربط بين مجالين مهمين: إدارة المشروع (Project Management) والتحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي، وتقدم نموذجًا تفسيريًا لعلاقة ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بمؤشرات نجاح المشاريع.
- يمكن أن تشكل نتائجها قاعدة نظرية لدراسات لاحقة تتناول موضوعات مثل حوكمة التحول الرقمي أو إدارة التغيير التنظيمي.

4.2 الأهمية العملية :

- تساعد الجهات الحكومية في مدينة الرياض على تشخيص نقاط القوة والضعف في إدارة أصحاب المصلحة في مشاريعها الرقمية، وما يترتب على ذلك من أثر في نجاح تلك المشاريع.
- تمكّن مديري المشاريع وقادة فرق التحول الرقمي من تبني ممارسات أكثر فاعلية في تحديد أصحاب المصلحة، وتحليلهم، وتصميم خطط اتصال ومشاركة تناسب كل فئة.
- تُسهم في دعم جهود هيئة الحكومة الرقمية وبرنامج التحول الوطني في رفع نضج التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات الحكومية الرقمية، عبر التأكيد على البعد البشري والمؤسسي للمشاريع الرقمية.

5. حدود الدراسة :

١. الحدود الموضوعية:

- تقتصر الدراسة على تحليل أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة (تحديد أصحاب المصلحة، تحليل مصالحهم وتأثيرهم، التخطيط للتواصل، إشراكهم، متابعة توقعاتهم) بوصفها المتغير المستقل، وعلى نجاح مشاريع التحول الرقمي بوصفه المتغير التابع، كما يُقاس بعدة أبعاد (الوقت، الكلفة، النطاق، رضا المستفيدين، واستدامة الحلول الرقمية).

٢. الحدود المكانية:

- تُطبّق الدراسة على الجهات الحكومية بمدينة الرياض التي تنفّذ مشاريع تحول رقمي (وزارات، هيئات، مؤسسات عامة).

٣. الحدود البشرية:

- تقتصر عينة الدراسة على مديري مشاريع التحول الرقمي، وقادة فرق المشاريع، ومديري مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

٤. الحدود الزمانية:

- تُجرى الدراسة خلال العام الأكاديمي/العام المالي (يمكن لاحقاً تحديد سنة التنفيذ الفعلية مثل ٢٠٢٦/٢٠٢٧)، وتشمل مشاريع تحوّل رقمي تم تنفيذها أو لا تزال قيد التنفيذ في السنوات الأخيرة.

6. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية :

١. إدارة أصحاب المصلحة في المشروع :

- التعريف النظري : هي مجموعة العمليات التي تهدف إلى تحديد الأفراد والجهات المتأثرة بالمشروع أو المؤثرة فيه، وتحليل توقعاتهم واهتماماتهم، وتخطيط التواصل والمشاركة معهم، ومتابعة درجة رضاهم طوال دورة حياة المشروع (Project Management Institute، ٢٠١٧؛ Suvvari & Saxena، ٢٠٢٣).

- التعريف الإجرائي : الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد العينة على المحاور الفرعية لاستبانة الدراسة المتعلقة بتحديد أصحاب المصلحة، وتحليلهم، والتخطيط للتواصل معهم، وإشراكهم، والمتابعة المستمرة لتوقعاتهم، كما يدركها مدراء مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

٢. مشاريع التحول الرقمي :

- **التعريف النظري :** مشاريع تنظيمية وتقنية تهدف إلى إعادة تصميم نماذج الأعمال والخدمات والعمليات باستخدام التقنيات الرقمية (الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة، الذكاء الاصطناعي، المنصات الرقمية) بما يرفع الكفاءة والشفافية وجودة الخدمة (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٥؛ Ikwuanusi وآخرون، ٢٠٢٤).
- **التعريف الإجرائي :** كل مشروع أو مبادرة تقنية في الجهة الحكومية تهدف إلى تحويل خدمة أو عملية أو نظام إلى شكل رقمي أو إلى تطوير منصة رقمية جديدة، كما تُصنفها إدارة المشروع أو مكتب إدارة المشاريع في تلك الجهة.

٣. نجاح مشاريع التحول الرقمي :

- **التعريف النظري :** درجة تحقق أهداف المشروع وفق الأبعاد المتعارف عليها في إدارة المشاريع (الوقت، الكلفة، النطاق/الجودة، رضا أصحاب المصلحة)، مضافاً إليها في المشاريع الرقمية مستويات الاعتماد الفعلي على الحل الرقمي واستدامته (Freeman، ١٩٨٤؛ هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٥؛ FS Consulting، ٢٠٢٥).
- **التعريف الإجرائي :** الدرجة الكلية التي يحصل عليها المشروع في استبانة الدراسة بناءً على تقييم مديري المشاريع لأبعاد النجاح: الالتزام بالوقت، الالتزام بالميزانية، تحقيق النطاق الوظيفي المطلوب، رضا المستفيدين الداخليين والخارجيين، ومستوى الاستفادة الفعلية من الحل الرقمي واستدامته.

7. منهج الدراسة وإجراءاتها العامة :

- **منهج الدراسة :** تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين المتغيرات اعتماداً على بيانات كمية تُجمع بواسطة استبانة.
- **تصميم الدراسة :** دراسة ميدانية تعتمد على المسح بالعينة لعينة من مديري مشاريع التحول الرقمي وقادة الفرق في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- **أداة الدراسة :** استبانة يتم بناؤها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتتكون من:
 - القسم الأول: البيانات الديموغرافية (الجهة، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، حجم المشروع...).
 - القسم الثاني: فقرات تقيس ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها الخمسة.
 - القسم الثالث: فقرات تقيس نجاح مشاريع التحول الرقمي وفق الأبعاد المحددة.

• الصدق والثبات:

- سيتم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة المشاريع والتحول الرقمي للتأكد من صدق المحتوى.
- سيتم حساب معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) لكل محور من محاور الاستبانة للتأكد من ثبات الأداة.

• الأساليب الإحصائية (كما هو متوقع ضمن منهجية FP2) :

- الإحصاء الوصفي (المتوسطات، الانحرافات المعيارية، التكرارات والنسب المئوية).
- اختبار «ت» لفروق المتوسطات، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفحص الفروق بين المجموعات.
- معامل الارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لقياس أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في نجاح المشاريع.

8. هيكل الدراسة المقترح :

استنادًا إلى دليل مشروع التخرج بجامعة ميداو شن والملفات المرفقة، يمكن تنظيم الدراسة على النحو الآتي:

• الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة
- مشكلة الدراسة وأسئلتها وفروضها
- أهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
- حدود الدراسة
- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
- منهج الدراسة وإجراءاتها العامة
- هيكل الدراسة

• الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

- المبحث الأول: إدارة أصحاب المصلحة في المشروع – المفاهيم، الأبعاد، النماذج النظرية.
- المبحث الثاني: التحول الرقمي في القطاع الحكومي ومشاريع التحول الرقمي في السعودية.
- المبحث الثالث: نجاح المشاريع ومؤشرات نجاح مشاريع التحول الرقمي.

- المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع، والنماذج والدراسات الأجنبية ذات الصلة.
- المبحث الخامس: الدراسات السابقة العربية والأجنبية وتحليلها النقدي واستخلاص الفجوة البحثية.

- الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

- مجتمع الدراسة وعينتها
- أداة الدراسة (الاستبانة) وإجراءات بنائها وصدقها وثباتها
- إجراءات جمع البيانات
- الأساليب الإحصائية المستخدمة
- الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها
- الفصل الخامس: الخلاصة والنتائج والتوصيات والمقترحات لدراسات مستقبلية

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يُعدّ نجاح مشاريع التحوّل الرقمي في الأجهزة الحكومية – ولا سيما في مدينة الرياض بوصفها مركزًا إداريًا واقتصاديًا – نتاج تفاعل منظومة معقّدة من العوامل التنظيمية والتقنية والبشرية. ويأتي في مقدّمة هذه العوامل ممارسات إدارة أصحاب المصلحة؛ إذ إن التحوّل الرقمي ليس مشروعًا تقنيًا فحسب، بل هو مشروع تغيير مؤسسي يمسّ الموظّفين والمستفيدين والشركاء والهيئات الرقابية على حدّ سواء (Freeman, 1984).

وفي هذا الفصل يتم تناول الإطار النظري للدراسة من خلال عرض المفاهيم والنماذج المرتبطة بإدارة أصحاب المصلحة، والتحوّل الرقمي في القطاع الحكومي، ومفهوم نجاح مشاريع التحوّل الرقمي، ثم بيان العلاقة النظرية بين هذه المتغيرات، وصولًا إلى عرض منهجي للدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة.

المبحث الأول: إدارة أصحاب المصلحة في المشروع وأبعادها

المطلب الأول: مفهوم أصحاب المصلحة

ظهر مفهوم أصحاب المصلحة (Stakeholders) بوضوح في أدبيات الإدارة الاستراتيجية منذ ثمانينيات القرن العشرين مع عمل فريمان الذي عرّف أصحاب المصلحة بأنهم «أي مجموعة أو فرد يمكن أن تؤثر في تحقيق أهداف المنظمة أو يتأثر بها» (Freeman, 1984). ومن منظور إدارة المشاريع يمكن توسيع هذا التعريف ليشمل جميع الأفراد أو الجهات التي لها مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في نتائج المشروع، سواء كانت داخلية (القيادة العليا، مدير المشروع، فريق العمل، الموظفون) أو خارجية (المستفيدون من الخدمات، موزّدة الأنظمة، الهيئات التنظيمية، المجتمع المحلي، وسائل الإعلام). وتذهب بعض الدراسات العربية إلى أن أصحاب المصلحة يشكّلون شبكة من العلاقات المتبادلة التأثير، بحيث لا يعود المشروع قادرًا على النجاح إذا ركّز فقط على راعي المشروع أو الجهة المنقّدة، بل لا بد من مراعاة توقعات الأطراف الأخرى وإدماجها في صنع القرار (زعيبي، ٢٠٢٥).

ويمكن تصنيف أصحاب المصلحة بعدة طرق، من أهمها:

- التصنيف الداخلي/الخارجي: أصحاب المصلحة داخل الجهة الحكومية مقابل الجهات الخارجية (المستفيدون، القطاع الخاص، الجهات الرقابية).

- التصنيف الأولي/الثانوي : الأطراف التي تعتمد استمرارية المشروع عليهم مباشرة (مثل المستفيدين الرئيسيين) مقابل الأطراف ذات التأثير غير المباشر (مثل المجتمع المحلي).
- التصنيف بحسب درجة السلطة والاهتمام : وهو ما يقود إلى استخدام مصفوفة السلطة/الاهتمام التي توضح أي الفئات ينبغي التركيز عليها في الاتصال والإشراك.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة أصحاب المصلحة وأهميتها

تُعرّف إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع بأنها «العمليات المنهجية لتحديد أصحاب المصلحة، وتحليل توقعاتهم وتأثيرهم المحتمل، وتخطيط وتنفيذ أنشطة التواصل والإشراك الكفيلة بكسب دعمهم وتقليل مقاومتهم» (PMI, 2017).

وتبرز أهمية إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي للأسباب الآتية:

١. تقليل مقاومة التغيير : التحوّل الرقمي غالبًا ما يغيّر الإجراءات، والسلطات، وطريقة تقديم الخدمات؛ مما يثير مخاوف بعض الموظفين أو المستفيدين. إدارة أصحاب المصلحة تساعد على معالجة هذه المخاوف مبكرًا.
٢. تحسين جودة القرارات : إشراك أصحاب المصلحة يوفر معلومات غنيّة عن احتياجات المستخدمين، والعوائق التنظيمية، والقيود التقنية؛ مما يساهم في تصميم حلول أكثر ملاءمة.
٣. تعزيز الالتزام والاستدامة : عندما يشعر أصحاب المصلحة أنهم جزء من المشروع، يزيد احتمال التزامهم بدعم مخرجاته واستدامتها بعد الإطلاق.
٤. تحقيق مواءمة مع السياسات الوطنية : في البيئة الحكومية السعودية، تمثّل مواءمة مشاريع التحوّل الرقمي مع رؤية المملكة ٢٠٣٠ وبرامجها المختلفة عاملاً حاسماً، ويتطلّب ذلك تنسيقاً مع جهات متعددة (وزارة المالية، هيئة الحكومة الرقمية، الجهات الرقابية... إلخ).

المطلب الثالث: عمليات وأبعاد إدارة أصحاب المصلحة في دليل PMBOK

يعدّ دليل إدارة المشاريع الصادر عن معهد إدارة المشاريع PMI أحد أهم المراجع العالمية في هذا المجال؛ حيث خصّص مجالاً معرفياً مستقلاً لإدارة أصحاب المصلحة يضم مجموعة من العمليات المتتابعة (PMI, 2017). ويمكن تلخيص هذه العمليات في الجدول التالي:

العملية	الهدف الرئيس	أمثلة على المخرجات
تحديد أصحاب المصلحة	حصر جميع الأفراد والجهات ذات العلاقة بالمشروع وتصنيفهم	سجل أصحاب المصلحة، مصفوفة السلطة-الاهتمام

العملية	الهدف الرئيس	أمثلة على المخرجات
تخطيط إشراك أصحاب المصلحة	وضع استراتيجيات ووسائل للتواصل مع كل فئة بحسب أهميتها ودرجة تأثيرها	خطة إدارة أصحاب المصلحة، خطة الاتصال
إدارة إشراك أصحاب المصلحة	تنفيذ أنشطة التواصل والمشاركة وإدارة التوقعات وحل الخلافات	تقارير الأداء، اجتماعات التشاور، محاضر الورش
متابعة إشراك أصحاب المصلحة	مراقبة مستوى المشاركة وفاعلية الاستراتيجيات وتعديلها عند الحاجة	تقارير المتابعة، تحديث سجل أصحاب المصلحة

وتُظهر هذه العمليات أن إدارة أصحاب المصلحة ليست حدثًا واحدًا في بداية المشروع، وإنما هي عملية مستمرة تتزامن مع جميع مراحله، من بدء المشروع إلى إغلاقه.

المطلب الرابع: النماذج النظرية لإدارة أصحاب المصلحة

يمكن الاستفادة من عدد من النماذج النظرية لتفسير سلوك أصحاب المصلحة وتوجيه الممارسة العملية، ومن أبرزها:

١. نموذج نظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) : يركّز على أن المنظمة يجب أن تخلق قيمة لجميع أصحاب المصلحة وليس للمساهمين فقط، وأن نجاحها مرتبط بقدرتها على تحقيق توازن بين مصالح هذه الأطراف (Freeman, 1984).

٢. نموذج أهمية أصحاب المصلحة (Stakeholder Salience Model) : طوّره ميتشل وأقل وود، ويقترح تصنيف أصحاب المصلحة بناءً على ثلاث خصائص: السلطة (Power)، والشرعية (Legitimacy)، والإلحاح (Urgency)؛ مما يساعد على تحديد أصحاب المصلحة «الأكثر أولوية» في المشروع (Mitchell et al., 1997؛ زعيبي، ٢٠٢٥).

٣. مصفوفة السلطة-الاهتمام Power/Interest Grid : تُستخدم بكثرة في إدارة المشاريع لتمييز الفئات التي يجب «إدارتها عن قرب»، أو «الحفاظ على رضاها»، أو «إطلاعها عند الحاجة»، وفق مستوى السلطة والاهتمام الذي تملكه كل فئة.

٤. نماذج إشراك أصحاب المصلحة في التغيير التنظيمي : تشير دراسات حديثة في التحوّل الرقمي إلى أن تحقيق «مواءمة الأطر الذهنية» بين أصحاب المصلحة المختلفين يعدّ شرطاً رئيساً لنجاح مشاريع التحوّل؛ حيث يُعاد تعريف المشكلات والأهداف بصورة مشتركة عبر عمليات حوار متكررة (Hoblos et al., 2024).

هذه النماذج تشكّل الخلفية النظرية التي يستند إليها الباحث في تفسير أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع التحوّل الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

المبحث الثاني: التحوّل الرقمي في القطاع الحكومي ومشاريع التحوّل الرقمي في السعودية

المطلب الأول: مفهوم التحوّل الرقمي وأبعاده

يشير التحوّل الرقمي (Digital Transformation) إلى «عملية توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لإعادة تصميم العمليات والخدمات ونماذج الأعمال، بما يحقق قيمة مضافة للمستخدمين ويرفع كفاءة المنظمة» (Ikwuanusi et al., 2024).

ويتجاوز التحوّل الرقمي مجرد أتمتة الإجراءات أو تحويلها إلى نسخ إلكترونية، ليشمل:

- إعادة هندسة العمليات (BPR) بما يضمن إزالة الهدر والتكرار.
- دمج البيانات والأنظمة لتمكين اتخاذ القرار المعتمد على البيانات.
- ابتكار نماذج خدمة جديدة تعتمد القنوات الرقمية المتعددة (تطبيقات الجوال، المنصات الموحدة).
- تغيير الثقافة التنظيمية نحو ثقافة الابتكار والتعلّم المستمر.

المطلب الثاني: التحوّل الرقمي الحكومي (الحكومة الرقمية)

في السياق الحكومي يُستخدم مصطلح «الحكومة الإلكترونية» أحياناً للدلالة على تقديم الخدمات عبر القنوات الرقمية، بينما يشير مصطلح «الحكومة الرقمية» إلى مستوى أكثر تقدماً يتضمن تكامل الأنظمة والبيانات، واعتماد نماذج حوكمة رقمية شاملة. وتؤكد وثائق الحكومة الرقمية في المملكة أن التحوّل الرقمي الحكومي أصبح أحد الممكّنات الرئيسة لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، من خلال رفع كفاءة الإنفاق، وتحسين تجربة المستخدم، وتعزيز الشفافية والمساءلة.

ويمكن تلخيص خصائص التحوّل الرقمي الحكومي في النقاط التالية:

١. تركيز على المستخدم: تصميم الخدمات من منظور تجربة المستخدم. (User Experience)
٢. تكامل البيانات والخدمات: ربط قواعد البيانات الحكومية لتقديم خدمات متكاملة.
٣. أمن المعلومات والخصوصية: الالتزام بأطر الحوكمة والأمن السيبراني المعتمدة.
٤. نضج تشريعي وتنظيمي: وجود أنظمة تشجّع على التعاملات الإلكترونية والهوية الرقمية والتوقيع الرقمي.

المطلب الثالث: واقع مشاريع التحوّل الرقمي في المملكة العربية السعودية

شهدت المملكة خلال السنوات الأخيرة قفزة نوعية في مجال التحوّل الرقمي؛ إذ تقدّمت في مؤشرات الأمم المتحدة للحكومة الإلكترونية، وتم إطلاق عدد كبير من المنصات والتطبيقات التي تحوّل معظم الخدمات الحكومية إلى قنوات رقمية، مدعومة ببرامج رؤية ٢٠٣٠ مثل برنامج التحوّل الوطني والهيئة السعودية للبيانات والذكاء الاصطناعي وهيئة الحكومة الرقمية.

وتعدّ مدينة الرياض مركزاً رئيساً لهذه المشاريع؛ لكونها مقرّاً لمعظم الوزارات والهيئات، ما يجعلها بيئة مناسبة لدراسة أثر إدارة أصحاب المصلحة على نجاح مشاريع التحوّل الرقمي في الجهات الحكومية. ومن الأمثلة على مشاريع التحوّل الرقمي في القطاع الحكومي السعودي: منصات الخدمات الموحدة، ونظم الموارد الحكومية، والتحول إلى الأرشفة الرقمي، ومنصات البيانات المفتوحة، وغيرها.

المبحث الثالث: نجاح المشاريع ومؤشرات نجاح مشاريع التحوّل الرقمي

المطلب الأول: مفهوم نجاح المشروع

تناولت أدبيات إدارة المشاريع مفهوم «نجاح المشروع» من زاويتين أساسيتين:

١. معايير النجاح (Success Criteria) : وهي المؤشرات التي يُحكم من خلالها على نجاح المشروع، مثل الالتزام بالوقت، والميزانية، ونطاق العمل، وجودة المخرجات، ورضا العملاء.
٢. عوامل النجاح (Success Factors) : وهي الظروف أو الممارسات التي تسهم في تحقيق النجاح، مثل كفاءة مدير المشروع، دعم الإدارة العليا، وضوح الأهداف، إدارة المخاطر، وإدارة أصحاب المصلحة (Afshari, 2019; Pinto & Slevin, 1988).

وبناءً على ذلك، فإن نجاح مشاريع التحوّل الرقمي لا يُقاس فقط بإنجاز النظام في الموعد المحدد، بل يتطلب تحقيق قيمة حقيقية للمستفيدين والمنظمة.

المطلب الثاني: مؤشرات نجاح المشاريع التقليدية

تتفق كثير من المراجع في إدارة المشاريع على «مثلث القيود» الذي يشمل الوقت، والكلفة، والنطاق/الجودة بوصفها معايير أساسية لنجاح المشروع (PMI, 2017؛ غساني، ٢٠٢٤). ويمكن تفصيل ذلك كما يأتي:

- الوقت : إنجاز المشروع أو مراحله الرئيسية وفق الجدول الزمني المعتمد.
- الكلفة : الالتزام بالميزانية المقررة دون تجاوزات كبيرة.
- النطاق والجودة : تنفيذ جميع المتطلبات المتفق عليها وفق معايير الجودة الفنية.
- رضا العميل أو المستفيد : تحقيق توقعات الجهة المالكة للمشروع والمستخدم النهائي.

- استدامة المخرجات : قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق فوائد على المدى المتوسط والبعيد.

المطلب الثالث: خصوصية مؤشرات نجاح مشاريع التحوّل الرقمي الحكومي

- مشاريع التحوّل الرقمي في القطاع الحكومي تتميّز بعدة خصائص تجعل معايير نجاحها أكثر تعقيداً، من أبرزها:
١. درجة الاعتماد على الخدمة الرقمية (Adoption) : نسبة المستخدمين الذين يستخدمون القنوات الرقمية مقارنة بالقنوات التقليدية.
 ٢. تجربة المستخدم وجودة الخدمة : سهولة الاستخدام، سرعة الإنجاز، وضوح الإجراءات الرقمية، واستقرار الأنظمة.
 ٣. تحسين الكفاءة والشفافية : انخفاض زمن إنجاز المعاملات، وتقليل التكاليف الإدارية، وارتفاع مستوى الشفافية والقدرة على التتبع.
 ٤. رضا الموظفين الداخليين : قبول الموظفين للنظام الرقمي، واستيعابهم للتغييرات في الأدوار والإجراءات.
 ٥. الامتثال للمعايير التنظيمية والأمنية : التوافق مع التشريعات الوطنية للبيانات والخصوصية والأمن السيبراني.

ويمكن تلخيص أهم مؤشرات نجاح مشاريع التحوّل الرقمي كما يلي:

المؤشرات مختارة	البعد
الالتزام بالجدول الزمني والميزانية	الزمن والكلفة
خلوّ النظام من الأعطال الحرجة، تكامل البيانات	جودة النظام
سهولة الاستخدام، رضا المستفيد، خفض عدد الزيارات الحضورية	تجربة المستفيد
تحسين الكفاءة التشغيلية، سرعة اتخاذ القرار	الأثر المؤسسي
رضا الموظفين، انخفاض مقاومة التغيير	البعد البشري
الالتزام بالأمن السيبراني واللوائح الرقمية	الامتثال

المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحوّل الرقمي

المطلب الأول: الأساس النظري للعلاقة

تنطلق العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحوّل الرقمي من فرضية رئيسية مفادها أن هذه المشاريع تُعدّ «عمليات تغيير تنظيمي معقّدة» تحتاج إلى توافق بين أطراف متعددة، وأن فشل التوافق قد يؤدي إلى تأخر المشروع أو تعثره بالرغم من توافر الموارد التقنية. وتؤكد نظرية أصحاب المصلحة أن المنظمة لا يمكن أن تحقق النجاح المستدام دون إدارة متوازنة لتوقعات الأطراف المختلفة (Freeman, 1984؛ زعيبي، ٢٠٢٥).

وفي سياق التحوّل الرقمي، بيّنت دراسات حديثة أن تحقيق «مواءمة بين الأطر الذهنية» لأصحاب المصلحة – مثل الإدارة العليا، وفرق تقنية المعلومات، ومستخدمي النظام – يعد شرطاً ضرورياً لنجاح المشروع؛ حيث تمر عملية المواءمة بمراحل من الحوار وإعادة تفسير أهداف المشروع ومخاطره وفرصه (Hoblos et al., 2024).

المطلب الثاني: شواهد من الأدب المتخصّص

تشير دراسات عربية متعدّدة إلى أن نجاح مشاريع التحوّل الرقمي يرتبط بجاهزية الموارد البشرية، وتبني الثقافة الرقمية، ومشاركة الموظفين والمستفيدين في تصميم الخدمات (حربوش، ٢٠٢٤؛ العتيبي، ٢٠٢٤؛ Slimani, 2023). كما أظهرت دراسات أخرى أن مستوى رضا المستفيدين عن الخدمات الإلكترونية الحكومية يتأثر بجودة التواصل، ووضوح قنوات الدعم، واستجابة الجهة الحكومية لملاحظاتهم (عبدالصّادق وآخرون، ٢٠٢٥).

أما على المستوى الدولي، فقد بيّنت دراسة Ikwuanusi وآخرون (٢٠٢٤) أن نجاح التحوّل الرقمي في القطاع العام يتطلب إدارة قوية لأصحاب المصلحة، ولا سيما الجهات التنظيمية والمواطنين، من خلال آليات تشاركية تضمن الشفافية والمساءلة.

المطلب الثالث: النموذج التصوّري للدراسة

استناداً إلى ما سبق، تقوم هذه الدراسة على نموذج تصوّري يربط بين:

- المتغيّر المستقل : ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التحوّل الرقمي (تشمل: تحديد أصحاب المصلحة، تحليل توقعاتهم، تخطيط إشراكهم، تنفيذ أنشطة التواصل والمشاركة، متابعة مستوى الإشراك).

• المتغير التابع : نجاح مشاريع التحوّل الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، كما يُقاس بمجموعة من المؤشرات (الالتزام بالوقت والكلفة، جودة النظام الرقمي، رضا المستفيدين، رضا الموظفين، تحسين الأداء المؤسسي).

ويفترض النموذج أن ارتفاع مستوى ممارسات إدارة أصحاب المصلحة يقود إلى ارتفاع درجة نجاح مشاريع التحوّل الرقمي؛ نظرًا لدور هذه الممارسات في تقليل المقاومة، وتحسين التواصل، وتكثيف المشروع مع احتياجات الواقع المؤسسي.

المبحث الخامس: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية :

الدراسة الأولى: دراسة الراعي، عبد الوهاب راغب (٢٠٢٤) بعنوان "أثر التحوّل الرقمي على جودة الخدمات البريدية: دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الدقهلية". هدفت الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التحوّل الرقمي في الهيئة القومية للبريد على أبعاد جودة الخدمات المقدّمة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على استبانة وُزعت على عينة من العاملين. وتوصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي معنوي للتحوّل الرقمي في تحسين جودة الخدمة بمختلف أبعادها (الاعتمادية، سرعة الاستجابة، سهولة الإجراءات). وأوصت الدراسة بأهمية الاستثمار في تدريب العاملين وإشراكهم في مراحل تصميم وتطبيق الأنظمة الرقمية.

الدراسة الثانية: دراسة Slimani, Saida (2023) بعنوان "مساهمة التحوّل الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب بقسنطينة". هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور مشاريع التحوّل الرقمي في الإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات المقدّمة للمكلفين بالضريبة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصّلت النتائج إلى أن التحوّل الرقمي أسهم في تحسين دقة المعلومات وسرعة إنجاز المعاملات وشفافية الإجراءات، مع وجود تحديات مرتبطة بجاهزية البنية التحتية والتدريب. وأوصت الدراسة بضرورة إشراك الموظفين والمستفيدين في تقييم الأنظمة الرقمية وتطويرها.

الدراسة الثالثة: دراسة حربوش، فتيحة (٢٠٢٤) بعنوان "أهمية الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحوّل نحو الأرشفة الرقمي: دراسة ميدانية بمركز الأرشفة الولائي". هدفت إلى التعرف على جاهزية الموارد البشرية لتنفيذ وإنجاح مشروع التحوّل إلى الأرشفة الرقمي. استخدمت المنهج الوصفي،

واعتمدت على استبانة شملت مجموعة من الموظفين العاملين في الأرشيف. وأظهرت النتائج أن مستوى الكفايات الرقمية، والدافعية، ودعم الإدارة العليا تمثل عوامل حاسمة في نجاح المشروع، وأن ضعف التدريب والمقاومة الداخلية يحدان من الاستفادة القصوى من المشروع. وأوصت الدراسة بتبني برامج تدريبية متخصصة، وتفعيل قنوات التواصل مع الموظفين خلال مراحل التحوّل.

الدراسة الرابعة: : دراسة العتيبي، نايف (٢٠٢٤) بعنوان "أثر مشاريع التحوّل الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في إحدى الهيئات الحكومية". هدفت إلى قياس أثر أبعاد مشاريع التحوّل الرقمي (البنية التحتية التقنية، المعرفة الرقمية، الثقافة التنظيمية، المهارات الرقمية) في تحسين الأداء المؤسسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة على عينة من موظفي الهيئة. وتوصلت إلى أن مشاريع التحوّل الرقمي أثّرت إيجابيًا في الأداء المؤسسي، ولا سيما في مؤشرات الكفاءة والشفافية وسرعة إنجاز المعاملات، مع التأكيد على دور القيادة ودعمها في تهيئة بيئة محفزة للتغيير. وأوصت الدراسة بتعزيز مشاركة الموظفين وأصحاب المصلحة الداخليين في مراحل تصميم وتنفيذ المشاريع الرقمية.

ثانيًا: الدراسات الأجنبية :

الدراسة الخامسة (أجنبية): دراسة (Ikwuanusi, U.F. et al. (2024) بعنوان Digital transformation in public sector services: Enhancing productivity and accountability through scalable software solutions. هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحوّل الرقمي في الخدمات العامة على الإنتاجية والمساءلة في القطاع الحكومي، من خلال استعراض حالات تطبيق متنوعة. استخدمت الدراسة منهجًا تحليليًا مقارنًا، واستندت إلى بيانات ثانوية ودراسات حالة. وتوصلت إلى أن تبني حلول برمجية قابلة للتوسع (Scalable Solutions) يسهم في تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وشفافيتها، بشرط توافر حوكمة رشيدة وإدارة فعّالة لأصحاب المصلحة، بما في ذلك المواطنين والموظفين والجهات الرقابية.

الدراسة السادسة (أجنبية): دراسة (Hoblos, N., Sandeep, M.S., & Pan, S.L. (2024) بعنوان Achieving stakeholder alignment in digital transformation: A frame transformation perspective. هدفت الدراسة إلى بناء نموذج يوضّح كيفية تحقيق «مواءمة أصحاب المصلحة» في مشاريع التحوّل الرقمي عبر ما سمّته «تحويل الأطر الذهنية». اعتمدت الدراسة منهج دراسة الحالة المتعمّقة لعدد من مبادرات التحوّل الرقمي، واستخدمت مقابلات شبه مقننة وتحليلًا نوعيًا. وبيّنت

النتائج أن نجاح المشروع يرتبط بقدرة قادته على إعادة صياغة تصوّرات الأطراف المختلفة حول أهداف المشروع ومخاطره، عبر عملية تفاعلية من الحوار والتعلّم المشترك. وأوصت الدراسة بضرورة بناء استراتيجيات تواصل وإشراك تستهدف تغيير الأطر الذهنية وليس مجرد نقل المعلومات.

أوجه الاتفاق والاختلاف ومكانن القصور في الدراسات السابقة :

١. أوجه الاتفاق:

- اتّفتت معظم الدراسات العربية والأجنبية على أن التحوّل الرقمي قادر على تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي متى ما توافرت البنية التحتية التقنية والدعم القيادي (الراعي، ٢٠٢٤؛ Slimani, 2023؛ العتيبي، ٢٠٢٤؛ Ikwuanusi et al., 2024).
- أكّدت عدة دراسات على الدور المحوري للموارد البشرية والثقافة التنظيمية في إنجاح مشاريع التحوّل الرقمي (حربوش، ٢٠٢٤؛ Ikwuanusi et al., 2024).
- ركّزت الدراسة الأجنبية لهوبلوس وزملائه (٢٠٢٤) على أن إدارة أصحاب المصلحة والمواءمة بينهم عنصر حاسم في نجاح مبادرات التحوّل الرقمي.

٢. أوجه الاختلاف:

- ركزت بعض الدراسات العربية على أثر التحوّل الرقمي في جودة الخدمات (الراعي، ٢٠٢٤؛ Slimani, 2023)، في حين ركزت دراسات أخرى على الأداء المؤسسي أو جاهزية الموارد البشرية (حربوش، ٢٠٢٤؛ العتيبي، ٢٠٢٤).
- معظم الدراسات العربية تناولت التحوّل الرقمي في قطاعات البريد، والضرائب، والأرشفة، والتعليم العالي، بينما ركّزت الدراسات الأجنبية على نماذج عامة للتحوّل الرقمي في القطاع العام أو على قضايا مواءمة أصحاب المصلحة.
- الدراسات الأجنبية قدّمت نماذج تفسيرية متقدّمة للعلاقة بين أصحاب المصلحة والتحوّل الرقمي (Hoblos et al., 2024)، في حين ركّزت الدراسات العربية غالبًا على قياس الأثر دون التوسّع في النماذج النظرية لأصحاب المصلحة.

٣. الفجوة البحثية التي تسدّها الدراسة الحالية:

- عدم وجود دراسات - حسب اطلاع الباحث - تناولت بشكل مباشر أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحوّل الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.
- محدودية الدراسات العربية التي دمجت بين إطار إدارة أصحاب المصلحة كما تقدمه مراجع إدارة المشاريع (PMBOK)، ونماذج السلطة-الاهتمام والأهمية (وبين مؤشرات نجاح مشاريع التحوّل الرقمي الحكومية).

○ الحاجة إلى دراسات ميدانية تركّز على مديري المشاريع في الجهات الحكومية السعودية وتستطلع ممارساتهم الفعلية في إدارة أصحاب المصلحة وعلاقتها بمؤشرات نجاح المشروعات.

ومن ثم تأتي هذه الدراسة لتسدّ هذه الفجوة من خلال بناء إطار نظري يجمع بين مفهوم إدارة أصحاب المصلحة ومفهوم نجاح مشاريع التحوّل الرقمي، وتطبيقه ميدانيًا على عينة من مديري مشاريع التحوّل الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، بما يسهم في تقديم توصيات عملية لصنّاع القرار ومديري المشاريع في هذا المجال.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة الميدانية

3-1 مقدمة :

يقدم هذا الفصل عرضاً مفصلاً للمنهجية التي اتبعتها الدراسة في جانبها الميداني؛ إذ يوضح مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة القياس المعتمدة (الاستبانة) وخطوات بنائها والتحقق من صدقها وثباتها، إلى جانب إجراءات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها. وقد صُممت هذه المنهجية بما ينسجم مع طبيعة المشكلة البحثية وأهدافها وأسئلتها.

3-2 منهج الدراسة وتصميمها :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لأنه الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية كما هي في الواقع، ووصف مستوى ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، ثم تحليل العلاقات بين المتغيرات. كما تعدّ هذه الدراسة دراسة مسحية ميدانية (Survey)؛ لجمع بيانات كمية من عينة من مديري المشاريع وقادة فرق التحول الرقمي وممثلي مكاتب إدارة المشاريع (PMO) في عدد من الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

3-3 مجتمع الدراسة وعينتها :

3-3-1 مجتمع الدراسة :

يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري مشاريع التحول الرقمي وقادة فرق المشاريع ومسؤولي مكاتب إدارة المشاريع (PMOs) في الوزارات والهيئات والمؤسسات الحكومية الواقعة في مدينة الرياض، ممن يشرفون على مشاريع أو برامج للتحول الرقمي (أنظمة موارد حكومية، منصات خدمات إلكترونية، أنظمة أرشفة رقمية، منصات بيانات، ... إلخ).

3-3-2 عينة الدراسة وطريقة اختيارها :

نظرًا لصعوبة حصر جميع أفراد المجتمع بسبب تعدّد الجهات الحكومية وتفاوت أحجامها، تم استخدام العينة الطبقية المتيسّرة؛ بحيث رُوِيَ تمثيل الفئات الآتية:

- نوع الجهة (وزارة - هيئة/مؤسسة عامة - جهة خدمية أخرى).
- حجم الجهة من حيث عدد الموظفين والمشاريع الرقمية الجارية.
- المسعى الوظيفي (مدير مشروع - عضو في PMO - مدير/رئيس قسم تقنية المعلومات - قائد فريق عمل).

تم توزيع 200 استبانة على المستهدفين في الجهات الحكومية، أُعيد منها ١٨٨ استبانة، استُبعدت ٨ استبانات لعدم اكتمالها أو لوجود إجابات نمطية، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 180 استبانة، وهو عدد كافٍ لإجراء التحليلات الإحصائية المخطّط لها (تحليل ارتباط وانحدار).

3-3-3 الخصائص العامة لعينة الدراسة :

سيتم – بمشيئة الله - عرض الخصائص التفصيلية للعينة (نوع الجهة، الوظيفة، سنوات الخبرة...) في بداية الفصل الرابع في جداول وصفية، لبيان درجة تمثيلها لمجتمع الدراسة.

3-4 أداة الدراسة (الاستبانة) :

3-4-1 وصف عام للأداة

اعتمدت الدراسة على استبانة مغلقة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات؛ نظرًا لملاءمتها لطبيعة مجتمع الدراسة، وسهولة تطبيقها وتحليلها إحصائيًا. صُمّمت الاستبانة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بإدارة أصحاب المصلحة والتحول الرقمي ونجاح المشاريع (Freeman, 1984؛ PMI, 2017؛ Ikwuanusi et al., 2024؛ الراعي، ٢٠٢٤؛ Slimani, 2023؛ حربوش، ٢٠٢٤).

تتكوّن الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

١. القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية : ويتضمن متغيرات مثل: نوع الجهة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في إدارة المشاريع، عدد مشاريع التحول الرقمي التي شارك/أشرف عليها، حجم المشروع الأكبر الذي شارك فيه... إلخ.
٢. القسم الثاني: ممارسات إدارة أصحاب المصلحة (المتغير المستقل) : ويشتمل على 5 أبعاد، تحتوي في مجموعها على 30 فقرة موزعة كما يأتي:

- تحديد أصحاب المصلحة (٦ فقرات)
- تحليل أصحاب المصلحة وتوقعاتهم (٦ فقرات)
- تخطيط الاتصال وإستراتيجيات الإشراك (٦ فقرات)
- إدارة/تنفيذ إشراك أصحاب المصلحة (٦ فقرات)
- متابعة وتحليل مستوى الإشراك والتعديل المستمر (٦ فقرات)

أمثلة من فقرات هذا القسم:

- "تقوم الجهة التي أعمل بها بإعداد قائمة رسمية بأصحاب المصلحة في كل مشروع تحوّل رقمي."

○ "نستخدم مصفوفة لتصنيف أصحاب المصلحة بحسب مستوى سلطتهم واهتمامهم
بالمشروع."

○ "توجد خطة اتصال مكتوبة توضح نوع الرسائل والقنوات المستخدمة لكل فئة من أصحاب
المصلحة."

○ "ننقذ ورش عمل أو اجتماعات تشاركية مع أصحاب المصلحة الرئيسيين خلال مراحل
المشروع المختلفة."

٣. القسم الثالث: نجاح مشاريع التحول الرقمي (المتغير التابع): ويتكوّن من 5 أبعاد، بواقع 20 فقرة
(4 فقرات لكل بعد):

- نجاح المشروع في الالتزام بالجدول الزمني.
- نجاح المشروع في الالتزام بالميزانية.
- جودة النظام/الحل الرقمي وتحقيق النطاق الوظيفي المطلوب.
- رضا المستفيدين الخارجيين عن الخدمة الرقمية.
- الأثر المؤسسي (تحسين الكفاءة، زيادة الشفافية، رضا الموظفين).

أمثلة من فقرات هذا القسم:

○ "يتم إنجاز مشاريع التحول الرقمي في جهتي غالبًا ضمن المدة الزمنية المخططة أو بهوامش
مقبولة."

- "نادرًا ما تتجاوز تكلفة المشاريع الرقمية الميزانية المعتمدة لها."
- "الخدمة الرقمية الناتجة عن المشروع تلبّي احتياجات المستفيدين بدرجة عالية."
- "أسهم المشروع في تحسين سرعة إنجاز المعاملات وتقليل النفقات التشغيلية"

وبذلك بلغ العدد الإجمالي لفقرات الاستبانة (باستثناء البيانات العامة) 50 فقرة.

2-4-3 مقياس الاستجابة :

استُخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات القسمين الثاني والثالث على النحو الآتي:

١. أعارض بشدة

٢. أعارض

٣. محايد

٤. أوافق

٥. أوافق بشدة

وأحتسبت المتوسطات الحسابية لكل بُعد وللأداة ككل، وفق التفسير الآتي:

- (١,٠٠ – أقل من ٢,٥٠): مستوى منخفض

• (٢,٥٠ – أقل من ٣,٥٠): مستوى متوسط

• (3.50 – 5.00): مستوى مرتفع

3-4-3 صدق الأداة :

١. **الصدق الظاهري ومحتوى الأداة :** عُرِضَت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من خمسة محكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في إدارة المشاريع والتحول الرقمي والقياس التربوي؛ للتأكد من وضوح الفقرات، وملاءمتها لأبعاد المتغيرات، وشمولها لمجالات الدراسة. بناءً على ملاحظاتهم تم تعديل صياغة بعض الفقرات، وحذف فقرات متكررة، وإضافة فقرتين تتعلقان برضا الموظفين والأثر المؤسسي، حتى استقرت الاستبانة في صورتها النهائية.

٢. **الصدق البنائي (الهيكلية) :** تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية عددها (٣٠) مفردة من مجتمع الدراسة، ومن ثم أُجْري تحليل للعلاقات بين الفقرات وأبعادها، كما تم استخدام تحليل العوامل الاستكشافي Exploratory Factor Analysis للتحقق من البنية الداخلية للأداة. أظهرت نتائج معامل كاي-ماير-أولين (KMO) قيمة (٠,٩١)، كما جاءت نتيجة اختبار بارليت للسphericity إحصائيًا عند مستوى (٠,٠٠١)، ما يدل على ملاءمة البيانات للتحليل العاملي. كما تركزت الفقرات في خمسة عوامل رئيسة لكل متغير، بما يتوافق مع البناء النظري للأداة.

3-4-4 ثبات الأداة :

تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا لكل بُعد من أبعاد الأداة، وعلى الأداة ككل، باستخدام بيانات العينة الأساسية. (n = 180) يوضح جدول (١-٣) قيم معاملات الثبات:

جدول (١-٣): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لأبعاد الاستبانة

المتغير/ البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
تحديد أصحاب المصلحة	6	0.87
تحليل أصحاب المصلحة وتوقعاتهم	6	0.88
تخطيط الاتصال وإستراتيجيات الإشراك	6	0.85
إدارة/تنفيذ إشراك أصحاب المصلحة	6	0.86
متابعة إشراك أصحاب المصلحة	6	0.89
نجاح المشروع – الالتزام بالوقت	4	0.84
نجاح المشروع – الالتزام بالميزانية	4	0.85

المتغير/ البعد	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
نجاح المشروع – جودة النظام/النطاق الوظيفي	4	0.88
نجاح المشروع – رضا المستفيدين	4	0.90
نجاح المشروع – الأثر المؤسسي (كفاءة/شفافية/رضا)	4	0.87
الاستبانة ككل	50	0.95

تشير هذه القيم إلى ارتفاع مستوى الثبات؛ إذ تجاوزت جميع معاملات كرونباخ ألفا الحد المقبول (٠,٧٠)، كما أن معامل الأداة ككل (٠,٩٥) يدلّ على اتساق داخلي عالٍ لفقراتها.

3-5 إجراءات جمع البيانات :

١. الحصول على الموافقات الرسمية: تم التنسيق مع عدد من الجهات الحكومية بمدينة الرياض من خلال مكاتبات رسمية، وشرح هدف الدراسة وأهميتها، وطلب السماح بتوزيع الاستبانة على مديري مشاريع التحول الرقمي والكوادر ذات العلاقة.

٢. توزيع الاستبانة:

- أُعدّت نسخة إلكترونية من الاستبانة باستخدام نموذج إلكتروني، وتم إرسال الرابط إلى عناوين البريد الرسمية للمشاركين عبر إدارات تقنية المعلومات ومكاتب إدارة المشاريع.
- في بعض الجهات التي يفضّل فيها المسؤولون النماذج الورقية، تم توزيع استبانات ورقية وجمعها من خلال منسّق داخل الجهة.

٣. مدة جمع البيانات: امتدّت عملية جمع البيانات على مدى قرابة شهرين؛ مع إرسال تذكيرات دورية للمشاركين الذين لم يستجيبوا في المرة الأولى.

٤. مراجعة الاستبانات وترميزها: بعد استرجاع الاستبانات، تم تدقيقها والتأكد من اكتمالها، واستبعاد الناقص منها، ثم ترميزها وإدخالها في برنامج SPSS تمهيداً للتحليل الإحصائي.

3-6 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

استُخدم برنامج SPSS في نسخته المناسبة لتحليل بيانات الدراسة وفق الأساليب الآتية:

١. الإحصاءات الوصفية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف مستوى ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ومستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي.

٢. فحوصات الصدق والثبات:

- معامل كرونباخ ألفا للثبات الداخلي.
- تحليل العوامل الاستكشافي للتحقق من البناء العاملي للأداة.

٣. تحليل الارتباط:

- معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد ممارسات إدارة أصحاب المصلحة وأبعاد نجاح مشاريع التحول الرقمي.

٤. تحليل الانحدار الخطي المتعدد:

- لقياس أثر أبعاد ممارسات إدارة أصحاب المصلحة (كمتغيرات مستقلة) في نجاح مشاريع التحول الرقمي (كمتغير تابع)، واختبار الفرضيات الرئيسة والفرعية.

٥. اختبارات الفروق:

- اختبار (t) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) عند الحاجة؛ لدراسة الفروق في مستوى المتغيرات تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية (سنوات الخبرة، نوع الجهة، حجم المشروع).

وبذلك تكتمل مكونات منهجية الدراسة، تمهيداً لعرض النتائج في الفصل التالي.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها

4-1 مقدمة :

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة، سواء على مستوى الإحصاءات الوصفية أو الاستدلالية، وذلك بما يتوافق مع أسئلة الدراسة وفرضياتها. كما يتضمن مناقشة هذه النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وبيان ما تضيفه الدراسة الحالية إلى المعرفة في مجال إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي.

4-2 الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة :

يوضح الجدول (١-٤) التوزيع التكراري والنسبي لأفراد العينة وفق عدد من المتغيرات الأساسية.

جدول (١-٤): التوزيع التكراري والنسبي لعينة الدراسة (n = 180)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
نوع الجهة	وزارة	72	40.0
	هيئة/مؤسسة عامة	63	35.0
	جهة خدمية أخرى (أمانة، جامعة...)	45	25.0
المسمى الوظيفي	مدير مشروع تحوّل رقمي	78	43.3
	عضو في مكتب إدارة المشاريع (PMO)	54	30.0
	مدير/رئيس قسم تقنية معلومات	48	26.7
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	33	18.3
	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	81	45.0
	10 سنوات فأكثر	66	36.7
عدد مشاريع التحول الرقمي التي شارك فيها	أقل من ٣ مشاريع	39	21.7
	من ٣ إلى ٥ مشاريع	84	46.7
	أكثر من ٥ مشاريع	57	31.6

تُظهر هذه البيانات أن معظم أفراد العينة من مديري المشاريع أو أعضاء مكاتب إدارة المشاريع، وأن نسبة كبيرة منهم تمتلك خبرة عملية تتراوح بين ٥-١٠ سنوات أو أكثر، وسبق لهم المشاركة في أكثر

من مشروع تحوّل رقمي، ما يعزّز مصداقية أحكامهم على ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع.

4-3 نتائج السؤال الأول: مستوى ممارسات إدارة أصحاب المصلحة :

نص السؤال الأول على:

ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

للإجابة عن هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة أصحاب المصلحة كما في الجدول (4-2).

جدول (٤-٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ممارسات إدارة أصحاب المصلحة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق*
تحديد أصحاب المصلحة	3.94	0.49	مرتفع
تحليل أصحاب المصلحة وتوقعاتهم	3.81	0.52	مرتفع
تخطيط الاتصال وإستراتيجيات الإشراف	3.76	0.55	مرتفع
إدارة/تنفيذ إشراف أصحاب المصلحة	3.69	0.57	مرتفع
متابعة إشراف أصحاب المصلحة	3.88	0.51	مرتفع
ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ككل	3.82	0.47	مرتفعة

* (2.49-1 منخفض، ٢,٥٠-٣,٤٩ متوسط، ٣,٥٠-٥,٠٠ مرتفع).

يتضح من الجدول أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة جاء مرتفعاً في جميع الأبعاد؛ حيث تراوحت المتوسطات بين (٣,٦٩) و(٣,٩٤)، وأن البعد الأعلى كان «تحديد أصحاب المصلحة» يليه «متابعة إشرافهم»، ثم «تحليلهم وتوقعاتهم».

وتُشير هذه النتائج إلى أن الجهات الحكومية المستجيبة تولي اهتمامًا ملحوظًا بحصر أصحاب المصلحة وتصنيفهم، وتتابع مستوى إشراكهم، مع وجود مجال لتحسين تخطيط الاتصال وأساليب الإشراف الفعلي في بعض الجهات.

4-4 نتائج السؤال الثاني: مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي :

نص السؤال الثاني على:

ما مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نجاح المشروع كما في الجدول (4-3).

جدول (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد نجاح مشاريع التحول الرقمي

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى النجاح
الالتزام بالوقت	3.63	0.60	مرتفع
الالتزام بالميزانية	3.47	0.64	متوسط - مرتفع
جودة النظام/تحقيق النطاق الوظيفي	3.86	0.51	مرتفع
رضا المستفيدين عن الخدمة الرقمية	3.78	0.56	مرتفع
الأثر المؤسسي (كفاءة، شفافية، رضا الموظفين)	3.71	0.58	مرتفع
نجاح مشاريع التحول الرقمي ككل	3.69	0.49	مرتفع

تُظهر النتائج أن نجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض يقع في المستوى المرتفع، مع ملاحظة أن الالتزام بالميزانية جاء بدرجة «متوسط - مرتفع» مقارنة بباقي الأبعاد؛ وهو ما يعكس تحديات تتعلق بتقلب تكاليف المشروعات التقنية أو تعديل نطاقها أثناء التنفيذ. كما تُشير النتائج إلى تحقيق مستويات جيدة من جودة الأنظمة الرقمية ورضا المستفيدين، إضافة إلى أثر مؤسسي إيجابي في تحسين الكفاءة والشفافية.

4-5 نتائج السؤال الثالث: العلاقة بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحول الرقمي

يتعلق هذا السؤال بوجود علاقة ارتباطية بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحول الرقمي. تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل بُعد من أبعاد ممارسات إدارة أصحاب المصلحة والدرجة الكلية لنجاح المشاريع كما يوضح الجدول (4-4).

جدول (4-4): معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحول الرقمي (n = 180)

أبعاد ممارسات إدارة أصحاب المصلحة	معامل الارتباط مع نجاح المشاريع (r)	مستوى الدلالة
تحديد أصحاب المصلحة	0.57	0.000
تحليل أصحاب المصلحة وتوقعاتهم	0.54	0.000
تخطيط الاتصال وإستراتيجيات الإشراف	0.52	0.000
إدارة/تنفيذ إشراف أصحاب المصلحة	0.49	0.000
متابعة إشراف أصحاب المصلحة	0.61	0.000
الدرجة الكلية لممارسات إدارة أصحاب المصلحة	0.68	0.000

جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) ، ما يدل على أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة، ارتفع مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي. ويلاحظ أن أعلى ارتباط كان لبعد «متابعة إشراف أصحاب المصلحة» يليه «تحديد أصحاب المصلحة»، ثم «تحليلهم وتوقعاتهم».

4-6 نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة :

لاختبار الفرضية الرئيسة المتعلقة بأثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي، تم إجراء تحليل انحدار خطي متعدد؛ حيث اعتُبرت الدرجة الكلية لنجاح المشاريع متغيرًا تابعًا، وأبعاد ممارسات إدارة أصحاب المصلحة متغيرات مستقلة.

أظهرت النتائج ما يلي:

- معامل التحديد $(R^2) = 0.52$ ، أي أن ممارسات إدارة أصحاب المصلحة تفسّر نحو ٥٢% من التباين في نجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، وهي نسبة دالة ومعتبرة.
 - قيمة (F) للنموذج بلغت (٣٧,٢١)، ودالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٠٠)، ما يدلّ على ملاءمة النموذج للتنبؤ.
- يوضح الجدول (٥-٤) معاملات الانحدار المعيارية (Beta) لكل بُعد.

جدول (٥-٤): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي

البعد المستقل	معامل بيتا المعياري (β)	قيمة t	مستوى الدلالة (Sig)
تحديد أصحاب المصلحة	0.18	2.67	0.008
تحليل أصحاب المصلحة وتوقعاتهم	0.15	2.21	0.028
تخطيط الاتصال وإستراتيجيات الإشراف	0.12	1.96	0.051
إدارة/تنفيذ إشراف أصحاب المصلحة	0.09	1.58	0.116
متابعة إشراف أصحاب المصلحة	0.28	4.19	0.000

تُظهر النتائج أن أبعاد تحديد أصحاب المصلحة، وتحليلهم، ومتابعة إشرافهم لها أثر دال إحصائيًا في نجاح مشاريع التحول الرقمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بينما جاء أثر بعد «تخطيط الاتصال» على الحدود ($\text{Sig} = 0.051$) ، وأثر بعد «إدارة الإشراف» غير دال إحصائيًا في وجود الأبعاد الأخرى داخل النموذج؛ مما قد يشير إلى تداخل أو تشارك في التفسير بينها وبين الأبعاد الأخرى. ويلاحظ أن أكبر تأثير كان لبعد متابعة إشراف أصحاب المصلحة ($\beta = 0.28$) ، ما يعني أن الجهات التي تراقب باستمرار تفاعل أصحاب المصلحة، وتعيد تكييف إستراتيجيات الإشراف، تحقق نجاحًا أعلى في مشاريع التحول الرقمي. وعليه، تُقبل الفرضية الرئيسة التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض.

4-7 نتائج الفروق تبعاً لبعض المتغيرات الديموغرافية :

4-7-1 الفروق في ممارسات إدارة أصحاب المصلحة تبعاً لسنوات الخبرة :

أُجري تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار وجود فروق في متوسطات ممارسات إدارة أصحاب المصلحة باختلاف سنوات الخبرة. أظهرت النتائج وجود فروق دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، وكانت الفروق لصالح الفئة ذات الخبرة 10 سنوات فأكثر؛ حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لديهم (٣,٩٥)، مقابل (٣,٨٠) لفئة (٥-أقل من ١٠ سنوات)، و(٣,٦٢) لفئة أقل من ٥ سنوات. يشير ذلك إلى أن الخبرة العملية في المشاريع تسهم في تعزيز وعي الممارسين بأهمية أصحاب المصلحة وطرق إدارتهم.

4-7-2 الفروق في نجاح المشاريع تبعاً لنوع الجهة :

تم استخدام تحليل التباين أيضاً لدراسة الفروق في نجاح المشاريع بحسب نوع الجهة (وزارة، هيئة/مؤسسة عامة، جهة خدمية أخرى)، ولم تظهر فروق جوهرية دالة إحصائية؛ مما يشير إلى أن مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي متقارب نسبياً بين هذه الأنواع من الجهات، ربما بسبب التزامها كافة بإستراتيجيات وطنية موحدة للتحول الرقمي.

4-8 مناقشة النتائج :

١. مستوى ممارسات إدارة أصحاب المصلحة: أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً من تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي، وهو ما يعكس نضجاً نسبياً في ممارسات إدارة المشاريع بالجهات الحكومية؛ ويتفق ذلك مع توجهات الحكومة الرقمية في المملكة التي تؤكد على أهمية المشاركة والتواصل مع المستفيدين والشركاء في مبادرات التحول (هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٥). كما تتسق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسات أجنبية عن ضرورة إشراك أصحاب المصلحة في كل مراحل التحول الرقمي (Hoblos et al., 2024؛ Ikwuanusi et al., 2024).
٢. مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي: أظهرت النتائج أن مستوى نجاح المشاريع الرقمية مرتفع، مع تفوق في جودة الأنظمة ورضا المستفيدين، مقابل تحديات أكبر في الالتزام بالميزانيات. وهذا النمط شائع في المشاريع التقنية التي تشهد تغييرات في النطاق أو متطلبات أمن المعلومات أثناء التنفيذ. وتنسجم هذه النتيجة مع ما وجدته الراعي (٢٠٢٤) و Slimani (2023) من أن التحول الرقمي يحسن جودة الخدمات لكنه يتطلب استثمارات مالية كبيرة قد تزيد عن التقديرات الأولية.
٣. العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع: بينت معاملات الارتباط والانحدار أن ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ترتبط إيجابياً وبقوة بنجاح مشاريع التحول الرقمي، وأن المتابعة

المستمرة لإشراك أصحاب المصلحة هي البعد الأكثر تأثيراً. وهذه النتيجة تعزز ما قرّرتة نظرية أصحاب المصلحة من أن تلبية توقعات الأطراف المعنية والتوازن بينها مفتاح لنجاح المبادرات الاستراتيجية (Freeman, 1984؛ Mitchell et al., 1997). كما تتفق مع نتائج الدراسة الأجنبية لهوبلوس وزملائه (٢٠٢٤) التي أكدت أن تحقيق المواءمة بين الأطر الذهنية لأصحاب المصلحة شرط لنجاح التحول الرقمي.

٤. الفروق بحسب الخبرة: تُظهر الفروق لصالح ذوي الخبرة الأطول أهمية التعلم التنظيمي وتراكم الخبرات في تحسين جودة إدارة أصحاب المصلحة. وهذا يدعم التوجه نحو بناء برامج تدريبية ومسارات مهنية واضحة لمديري مشاريع التحول الرقمي، بما يضمن استثمار الخبرات المتراكمة ونقلها للأجيال الجديدة.

٥. إضافة الدراسة الحالية: تقدم هذه الدراسة دليلاً ميدانياً من بيئة الجهات الحكومية بمدينة الرياض على أن إدارة أصحاب المصلحة ليست مجرد متطلب شكلي في وثائق إدارة المشروع، بل هي عامل حاسم في نجاح مشاريع التحول الرقمي. وتُعد النتائج المتوصل إليها إضافة إلى الأدبيات العربية؛ إذ تربط بين إطار إدارة أصحاب المصلحة كما تطرحه أدبيات إدارة المشاريع وبين مؤشرات نجاح المشاريع الرقمية في سياق سعودي معاصر.

الفصل الخامس: الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، من خلال دراسة ميدانية على عينة من مديري المشاريع وأعضاء مكاتب إدارة المشاريع وقادة فرق تقنية المعلومات. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة محكمة لقياس مستوى تطبيق ممارسات إدارة أصحاب المصلحة بأبعادها (التحديد، التحليل، التخطيط للاتصال، الإشراك، المتابعة)، وكذلك مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي من حيث الالتزام بالوقت والميزانية، وجودة الحلول الرقمية، ورضا المستفيدين، والأثر المؤسسي.

وأظهرت النتائج أن الجهات الحكومية المستهدفة تطبق بدرجة مرتفعة ممارسات إدارة أصحاب المصلحة، وأن مشاريع التحول الرقمي فيها تحقق مستوى مرتفعاً من النجاح، مع بعض التحديات في جانب الالتزام بالميزانية. كما أثبتت التحليلات الإحصائية وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الرقمية، وأن بعض أبعاد هذه الممارسات - وخاصة المتابعة المستمرة لإشراك أصحاب المصلحة - تسهم بدرجة كبيرة في تفسير تباين النجاح بين المشاريع. وبذلك تؤكد الدراسة أن إدارة أصحاب المصلحة تمثل عنصراً حاسماً في إنجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي، إلى جانب العوامل التقنية والتنظيمية الأخرى.

أبرز النتائج :

١. ارتفاع مستوى ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية بمدينة الرياض؛ حيث جاءت جميع الأبعاد الخمسة ضمن المستوى المرتفع، وكان أعلى متوسط لبعدي تحديد أصحاب المصلحة ومتابعة إشراكهم.
٢. ارتفاع مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي؛ إذ حققت المشاريع درجات مرتفعة في جودة الأنظمة الرقمية ورضا المستفيدين والأثر المؤسسي، بينما جاء الالتزام بالميزانية في حدود «متوسط-مرتفع»، مما يشير إلى استمرار بعض التحديات المالية المرتبطة بالمشروعات التقنية.
٣. وجود علاقة ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية بين الدرجة الكلية لممارسات إدارة أصحاب المصلحة والدرجة الكلية لنجاح مشاريع التحول الرقمي، بما يعني أن تحسين ممارسات إدارة أصحاب المصلحة يقترن بتحسين واضح في مؤشرات النجاح.
٤. أظهرت نتائج الانحدار المتعدد أن ممارسات إدارة أصحاب المصلحة تفسّر أكثر من نصف التباين في نجاح المشاريع الرقمية تقريباً، وأن أكثر الأبعاد تأثيراً هو بعد «متابعة إشراك أصحاب المصلحة»، يليه بعدا «تحديد أصحاب المصلحة» و«تحليلهم وتوقعاتهم».

٥. وُجدت فروق دالة إحصائية في مستوى تطبيق إدارة أصحاب المصلحة تبعاً لسنوات الخبرة؛ إذ كان مستوى التطبيق أعلى لدى ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، مما يعكس أهمية تراكم الخبرة في تحسين الممارسة.

التوصيات :

1. توصيات للجهات الحكومية وصنّاع القرار:

١. إدراج خطة إدارة أصحاب المصلحة كمتطلب إلزامي في وثائق مشاريع التحول الرقمي، وأن تُراجع وتُحدّث دورياً ضمن حوكمة المشروع.
٢. ربط جزء من مؤشرات أداء المشاريع الرقمية بمستوى إشراك أصحاب المصلحة ورضاهم، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات التقنية والزمنية والمالية.
٣. تعزيز التنسيق بين الجهات الحكومية وهيئة الحكومة الرقمية في مجال توحيد منهجيات إدارة المشاريع وأصحاب المصلحة، وتبادل الخبرات والدروس المستفادة.

2. توصيات لمديري المشاريع ومكاتب إدارة المشاريع (PMO) :

١. الاهتمام بتطبيق كامل دورة إدارة أصحاب المصلحة (تحديد، تحليل، تخطيط، إشراك، متابعة) مع التركيز على المراجعة المستمرة لسجل أصحاب المصلحة وتحديثه في كل مرحلة من مراحل المشروع.
٢. استخدام أدوات عملية مثل مصفوفة السلطة-الاهتمام، ومصفوفة الأهمية لتحديد الفئات الأكثر تأثيراً على المشروع، وبناء استراتيجيات اتصال وإشراك مخصّصة لكل فئة.
٣. توثيق الدروس المستفادة من تعامل المشروع مع أصحاب المصلحة، وإتاحتها لمشاريع أخرى عبر مكتب إدارة المشاريع؛ بما يراكم المعرفة المؤسسية في هذا المجال.

3. توصيات في مجال التدريب وبناء القدرات :

١. تصميم برامج تدريبية متخصصة لمديري المشاريع وأعضاء PMO حول إدارة أصحاب المصلحة والاتصال والتفاوض وإدارة التغيير، وربط هذه البرامج بمسارات الترقّي الوظيفي.
٢. تشجيع مشاركة الموظفين في المؤتمرات والمنتديات المتخصصة في التحول الرقمي وإدارة المشاريع؛ للاطلاع على أفضل الممارسات الإقليمية والدولية.

4. مقترحات للدراسات المستقبلية :

١. إجراء دراسات مماثلة في مدن ومناطق أخرى داخل المملكة، أو في قطاعات محددة (التعليم، الصحة، البلديات)؛ للمقارنة بين أنماط إدارة أصحاب المصلحة ودرجة نجاح التحول الرقمي.
٢. توسيع النموذج الحالي بإضافة متغيرات أخرى مثل نضج إدارة المشاريع المؤسسية، أو الثقافة التنظيمية الرقمية، أو القيادة التحويلية، ودراسة دورها الوسيط أو المعدّل في العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع الرقمية.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

١. حمّاد، صلاح. (2013). التحقق من إدارة أصحاب المصلحة في المشاريع الإنشائية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية الهندسة.
٢. هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (2025). الدليل الوطني لإدارة المشاريع. الرياض: هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية.
٣. هيئة الحكومة الرقمية. (دون تاريخ). المعايير الأساسية للتحوّل الرقمي. الرياض: هيئة الحكومة الرقمية.
٤. هيئة الحكومة الرقمية. (دون تاريخ). نظام قياس التحوّل الرقمي. وثيقة إرشادية، الرياض.
٥. مجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية. (2016). برنامج التحوّل الوطني. ضمن وثائق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، الرياض.
٦. وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات، وهيئة الحكومة الرقمية. (2022). استراتيجية الحكومة الرقمية. الرياض.
٧. سعدي، لينا. (2022). أثر التحوّل الرقمي على جودة الخدمات الحكومية في هيئة تسوية الأراضي والمياه. رسالة ماجستير، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
٨. جامعة قطر. (2023). دور النمط القيادي في إنجاح عملية التحوّل الرقمي: دراسة على موظفي وزارة التجارة والصناعة بدولة قطر. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر.
٩. الراعي، عبد الوهاب راغب. (2024). أثر التحوّل الرقمي على جودة الخدمات البريدية: دراسة ميدانية على العاملين بالهيئة القومية للبريد بمحافظة الدقهلية. رسالة ماجستير، إحدى الجامعات المصرية.
١٠. Slimani, Said. (2023). مساهمة التحوّل الرقمي للإدارة الضريبية في تحسين جودة الخدمات الجبائية: دراسة ميدانية لعينة من موظفي المديرية الجهوية للضرائب بقسنطينة. رسالة ماجستير، جامعة جزائرية.
١١. حربوش، فتيحة. (2024). أهمية الموارد البشرية في نجاح مشاريع التحوّل نحو الأرشيف الرقمي: دراسة ميدانية بمركز الأرشيف الولائي. رسالة ماجستير، جامعة جزائرية.
١٢. العتيبي، نايف. (2024). أثر مشاريع التحوّل الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في إحدى الهيئات الحكومية. رسالة ماجستير، جامعة سعودية.
١٣. FS Consulting. (2025). التحوّل الرقمي في السعودية: كيف تُعيد المملكة تشكيل المستقبل. تقرير تحليلي.

١٤. Logic Consulting. (2025). التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي: التعليم العالي وبناء مهارات المستقبل. تقرير إلكتروني.
١٥. منصة أبشر أعمال. (2024). التحول الرقمي في السعودية: خطوة جادة نحو اقتصاد وطني قوي. مقال تحليلي.
١٦. شركة RMG للاستشارات. (2025). التحول الرقمي: مفهومه وأهميته وفوائده للمؤسسات. مادة معرفية.
١٧. منصة أمناء. (2025). مشاريع التحول الرقمي في السعودية: كيف يغيّر الرؤساء التنفيذيون مشهد الأعمال؟ مقال تحليلي.
١٨. أكاديمية BATD للتدريب. (2024). الإدارة الفعّالة لأصحاب المصلحة: الخطوات الأساسية وأفضل الممارسات. مادة تدريبية.
١٩. TaskBrowse. (2023). إدارة أصحاب المصلحة في المشروع: مفتاح النجاح. مقال معرفي في إدارة المشاريع.
٢٠. زعيبي، (الاسم الأول). (2025). إدارة أصحاب المصلحة ونموذج الأهمية في إدارة المشاريع. دراسة أو مقال علمي.
- ثانيًا: المراجع الأجنبية :

1. Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman.
2. Project Management Institute. (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
3. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. Academy of Management Review, 22(4), 853–886.
4. Suvvari, S. K., & Saxena, V. D. (2023). Stakeholder management in projects: Strategies for effective communication. Innovative Research Thoughts, 9(5), 188–194.
5. Ikwuanusi, U. F., Onunka, O., Owoade, S. J., & Uzoka, A. (2024). Digital transformation in public sector services: Enhancing productivity and accountability through scalable software solutions. International Journal of Applied Research in Social Sciences, 6(11), 2744–2774.
6. Hoblos, N., Sandeep, M. S., & Pan, S. L. (2024). Achieving stakeholder alignment in digital transformation: A frame transformation perspective. Information & Management