

دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي

بالجهات الحكومية السعودية

The Role of Stakeholder Management in the Success of Digital Transformation Projects in Saudi Government Entities

اسم الطالب

مبارك سعد الاسمري

مشروع تخرج - ١

التكليف الثالث

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل العاشر ٢٠٢٦م

الدراسات السابقة

دراسة (٢٠٢٦) Al-Mamary et al.

بحثت الدراسة العوامل المؤثرة في استمرار موظفي القطاع العام السعودي في استخدام التقنيات والخدمات الحكومية الرقمية، واعتمدت على استبانة إلكترونية شملت ٢٦٨ موظفًا حكوميًا. وأظهرت النتائج أن جودة النظام والرضا والتأثير الاجتماعي ترتبط بصورة إيجابية بنية الاستمرار في الاستخدام، وأن هذه النية تنعكس على الاستخدام الفعلي. وتشير الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي واستمراره يتأثران بتجربة المستخدمين ومدى تقبلهم للنظام، بما يؤكد أهمية فهم احتياجات الأطراف المعنية ومراعاتها خلال المشروع.

دراسة (٢٠٢٥) Alkorbi and Alrwais

تناولت الدراسة تجربة التحول الحكومي الرقمي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٢٠، باستخدام أسلوب دراسة الحالة الاستكشافية. واستندت إلى ثماني مقابلات شبه منظمة مع مسؤولين ذوي صلة بالتحول الرقمي والسياسات، إلى جانب الزيارات الميدانية وتحليل الوثائق والتقارير الرسمية. وأظهرت النتائج تقدمًا في رقمنة الخدمات وتحسين الوصول إليها، مع استمرار تحديات تتعلق بتكامل البيانات، ومواءمة السياسات، والتعاون بين الجهات الحكومية. وتوضح هذه النتائج أهمية تنسيق الأدوار وتبادل المعلومات بين الأطراف المشاركة في مشروعات التحول الرقمي.

دراسة (٢٠٢٥) Turi et al.

بحثت الدراسة أداء المشروعات في نيوم من خلال العلاقة بين هندسة المتطلبات والتواصل الفعال والاستعداد للتغيير وإشراك أصحاب المصلحة. واعتمدت على ٣٣٦ استجابة من موظفين يعملون في مشروعات مختلفة. وأظهرت النتائج أن التواصل الفعال وإشراك أصحاب المصلحة يرتبطان إيجابيًا بأداء المشروع، وتؤكد الدراسة أهمية التواصل والمشاركة في تحويل متطلبات المشروع إلى نتائج عملية.

دراسة (٢٠٢٤) Kadi

بحثت الدراسة مستوى إشراك الموظفين في مبادرات التحول الرقمي بالقطاع العام السعودي، واعتمدت على منهج نوعي من خلال عشرين مقابلة مع موظفين من جهات حكومية مختلفة. وأظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين لم تكن بالمستوى نفسه في جميع مراحل التحول، واقتصرت في بعض الحالات على الاستطلاعات أو التشاور المحدود مع المستويات الإدارية. كما ارتبط ضعف المشاركة بمقاومة التغيير وفجوات المهارات.

وأكدت الدراسة أهمية إشراك الموظفين خلال مراحل التحول المختلفة باعتبارهم من أصحاب المصلحة الرئيسيين في نجاح المبادرات الرقمية.

دراسة (Alojail et al. ٢٠٢٣)

تناولت الدراسة عوامل نجاح تبني التحول الرقمي والتحديات المرتبطة به في وزارة التعليم السعودية، واعتمدت على مقابلات نوعية مع ثمانية خبراء وقادة من إدارات ذات علاقة. وأظهرت النتائج أن مشاركة الموظفين، والشراكة مع الموردين، ودعم الإدارة العليا، والثقافة التنظيمية، والاستراتيجية تمثل عوامل مهمة لنجاح التحول الرقمي، إلى جانب العوامل التقنية والمالية. وتشير الدراسة إلى أن نجاح التحول الحكومي يرتبط بقدرة الجهة على إدارة العلاقات بين الأطراف المشاركة في عملية التنفيذ.

دراسة (Al Maazmi et al. ٢٠٢٦)

اكتشفت الدراسة عوامل النجاح الحرجة للتحول الرقمي في الجهات الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة، واعتمدت على بيانات ٢٦٠ موظفًا حكوميًا. وأظهرت النتائج أثرًا إيجابيًا ذا دلالة لإشراك أصحاب المصلحة في نجاح مبادرات التحول الرقمي، إلى جانب تأثير الاستعداد التنظيمي وعدد من العوامل المرتبطة بالحوكمة والثقافة والموارد. كما شمل مفهوم إشراك أصحاب المصلحة تحديد الأطراف المعنية، وفهم احتياجاتهم، والتواصل معهم، وإشراكهم في عملية التحول.

دراسة (Almansoori et al. ٢٠٢٦)

تناولت الدراسة إدارة محفظة المشاركة العامة في الحكومة البحرينية من خلال ثلاث مبادرات رقمية هي «تواصل» و«فكرة» و«شاركنا». وأظهرت الحالات المدروسة أن القنوات الرقمية أسهمت في تنظيم مشاركة المواطنين والموظفين وغيرهم من أصحاب المصلحة، وربط آرائهم ومقترحاتهم بإدارة البرامج والمشروعات الحكومية. كما أبرزت الدراسة دور الإدارة المركزية للمحفظة في تنسيق المبادرات ومتابعتها، بما يعكس أهمية وجود آليات منظمة لإدارة المشاركة والتواصل مع أصحاب المصلحة في المشروعات الحكومية.

دراسة (Lukas et al. ٢٠٢٦)

تناولت الدراسة إدارة أصحاب المصلحة في المراحل المبكرة لمبادرات التحول الرقمي في جمهورية التشيك، واعتمدت على دراسة حالة ومقابلات سردية مع أصحاب مصلحة من قطاعات مختلفة. وركزت على بناء فهم مشترك بين الأطراف الإدارية والتقنية منذ بداية المبادرة. وأظهرت النتائج أن الإدارة الاستباقية لأصحاب

المصلحة تسهم في تحسين التفاهم والتعاون وتقارب التصورات بين متطلبات الأعمال والتوجهات التقنية. وتؤكد الدراسة أهمية تحديد أصحاب المصلحة وفهم احتياجاتهم منذ المراحل الأولى للمشروع.

دراسة (Hao and Wen ٢٠٢٥)

بحثت الدراسة إدارة التحول الرقمي الصناعي على مستوى الحكومات المحلية في الصين باستخدام تصميم يجمع بين المنهجين النوعي والكمي. وشملت مقابلات مع ٤٧ مسؤولاً حكومياً، بينما ضمت المرحلة الكمية ٥٦٥ مشاركاً. وأظهرت النتائج أن البنية الرقمية والمرونة التنظيمية تدعمان عملية التحول، كما برزت أهمية شبكات التعاون مع أصحاب المصلحة والمبتكرين التقنيين في نجاح المشروعات وتبني التقنيات الرقمية. وتبين الدراسة أن فاعلية العلاقة مع أصحاب المصلحة ترتفع عندما تقوم على التعاون المستمر وتبادل المعرفة خلال مراحل المشروع.

دراسة (Tumpa and Naeni ٢٠٢٥)

بحثت الدراسة دور التقنيات الرقمية في تحسين اتخاذ القرار وإشراك أصحاب المصلحة في مشروعات البنية التحتية بأستراليا. واعتمدت على سبع عشرة مقابلة شبه منظمة مع متخصصين في هذه المشروعات. وأظهرت النتائج أن المنصات الرقمية المتكاملة تسهم في توفير معلومات حديثة تدعم اتخاذ القرار، وتحسن الشفافية والتعاون والتواصل بين الأطراف، وتحد من انعزال المعلومات. كما أكدت الدراسة استمرار أهمية الدور البشري في تفسير البيانات وإدارة العلاقات بين أصحاب المصلحة، وهو ما يدعم أهمية التواصل والمشاركة في نجاح المشروعات.

وبوجه عام، يتضح من هذه الدراسات أن الأدبيات السعودية ركزت على عناصر متفرقة ترتبط بإدارة أصحاب المصلحة، مثل مشاركة الموظفين، والتواصل، والتعاون المؤسسي، وقبول المستفيدين للخدمات الرقمية. أما الدراسات الخليجية والدولية فقد تناولت إشراك أصحاب المصلحة، وتحديد احتياجاتهم، والتواصل معهم خلال مراحل المشروع. ومن هنا تتجه الدراسة الحالية إلى جمع هذه الجوانب ضمن أربعة أبعاد مترابطة هي تحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم، وإشراكهم في مراحل المشروع، وإدارة توقعاتهم، والتواصل الفعال معهم، ثم دراسة دورها في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية.

Al-Mamary, Y. H., Abubakar, A. A., Alshallaqi, M., Alhakimi, W., & Shamsuddin, A. (2026). Enabling digital transformation: Factors influencing continuance intention and use of digital government services in Saudi Arabia. *Human Behavior and Emerging Technologies*, 2026(1), 5590676. <https://doi.org/10.1155/hbe2/5590676> (Wiley Online Library)

Alkorbi, S., & Alrwais, O. (2025). An empirical case study of digital government transformation in Saudi Arabia. *Information*, 16(12), 1110. <https://doi.org/10.3390/info16121110> (MDPI)

Turi, J. A., Al Kharusi, S., Khwaja, M. G., Razzak, M. R., & Bashir, S. (2025). Requirement engineering and project performance: Mediating effect of communication effectiveness, change readiness, stakeholder engagement and moderating effect of team cohesion. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 32(8), 5484–5507. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2023-1273> (Sultan Qaboos University)

Kadi, S. M. (2024). Digital transformation and employee involvement: Employees' perspective in Saudi Arabia's public sector. *Environment and Social Psychology*, 9(11). <https://doi.org/10.59429/esp.v9i11.3042> (ESP Publications)

Alojail, M., Alshehri, J., & Khan, S. B. (2023). Critical success factors and challenges in adopting digital transformation in the Saudi Ministry of Education. *Sustainability*, 15(21), 15492. <https://doi.org/10.3390/su152115492> (MDPI)

Al Maazmi, A., Araci, Z. C., & Piya, S. (2026). Critical success factors for digital transformation in government organizations using a structural model approach.

Discover Applied Sciences, 8, 66. <https://doi.org/10.1007/s42452-025-07967-2> ([Springer](#))

Almansoori, Y., Alkhaja, Z., Alkhaldi, M., & Mohamed, F. (2026). Project portfolio management in public service provision: The case of Bahrain Government. *Systems*, 14(4), 370. <https://doi.org/10.3390/systems14040370> ([MDPI](#))

Lukas, M., Pavlík, J., & Stočes, M. (2026). Stakeholder management during digital transformation initiatives supported by enterprise architecture: A case of Czech Republic. *Procedia Computer Science*, 278, 1656–1664. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2026.03.155> ([Ouci](#))

Hao, X., & Wen, X. (2025). Strategic management of industrial digital transformation: Insights from local government behaviour models. *Technology Analysis & Strategic Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/09537325.2025.2535607> ([Taylor & Francis Online](#))

Tumpa, R. J., & Naeni, L. (2025). Improving decision-making and stakeholder engagement at project governance using digital technology for sustainable infrastructure projects. *Smart and Sustainable Built Environment*, 14(4), 1292–1329. <https://doi.org/10.1108/SASBE-10-2024-0451> ([Staff Profiles](#))