

دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي  
السعودي

إعداد الطالب/

احمد حاتم المباركي

222001626

إشراف/

د. أسماء أبو عنزة

العام الدراسي:

2024

|    |       |                           |
|----|-------|---------------------------|
| 3  | ..... | مقدمة:                    |
| 3  | ..... | مشكلة الدراسة:            |
| 5  | ..... | أهمية الدراسة:            |
| 7  | ..... | أهداف الدراسة:            |
| 8  | ..... | تساؤلات الدراسة:          |
| 9  | ..... | فروض الدراسة:             |
| 9  | ..... | الدراسات السابقة:         |
| 10 | ..... | الفجوة البحثية            |
| 17 | ..... | تطبيق النظرية في الدراسة: |
| 20 | ..... | المنهجية وطرق البحث:      |
| 20 | ..... | مصادر جمع البيانات        |
| 21 | ..... | أدوات الدراسة:            |
| 21 | ..... | حدود الدراسة:             |
| 23 | ..... | المراجع:                  |

## مقدمة:

تؤمن المنظمات بأهمية التطوير والتحسين المستمر للأعمال والوظائف والخدمات الإدارية التي تقدمها، كما تؤمن بتسهيل تقديم الخدمات وإيصالها إلى المستفيدين النهائيين بأيسر الطرق، وتتوجه منظمات الأعمال في مختلف دول العالم إلى تغيير طريقة تقديم خدماتها إلكترونياً وتقديمها للعملاء بطريقة مناسبة، وهو ما يمثل تحولاً في تنفيذ أعمال المنظمات من النظام التقليدي إلى النظام الرقمي، وشهد العقدان الأخيران مفاهيم جديدة أثرت في عالم الأعمال منها الثورة المعرفية، والثورة التكنولوجية، والثورة الرقمية، وغيرها مما يجعل التحول الرقمي في الأعمال أحد الأولويات التي تركز عليها كافة منظمات الأعمال الحكومية والخاصة. (مكاوي، 2020)

ويتعدى التحول الرقمي استخدام التقنيات الحديثة داخل المنظمة؛ إلى تطبيق برنامج شامل لتنفيذ الخدمات التي تقدمها بشكل أسهل وأسرع سواءً من حيث أساليب العمل الداخلية أم طريقة تقديم الخدمات للجمهور وطريقة الوصول إلى المستهلك النهائي سواءً منظمات أم أفراداً ، وفي تقرير صادر عن المؤسسة الدولية للبيانات (IDS) فإن حجم الإنفاق على مبادرات التحول الرقمي في العام 2025 سيتجاوز ما قيمته 45 ترليون دولار، وقدّر حجم الاقتصاد الرقمي العالمي بنحو (11.5) ترليون دولار خلال العام 2019، بما يشكل ما نسبته (15.5%) من حجم الناتج العالمي، وبحلول عام 2022 ستتشأ من سوق العمل نحو (75) مليون وظيفة لصالح الريبوتات وفي نفس الوقت سيستحدث الاعتماد على الريبوتات (133) مليون وظيفة أي بزيادة (64) ، (موقع البنك الدولي، 2020).

يعد التحول الرقمي تحولاً عميقاً في الأنشطة التعليمية والتجارية والتنظيمية من خلال النماذج التي تقدمها للاستفادة الكاملة من الفرص والتغيرات التي تحدث في العالم عبر مزيج من التقنيات الرقمية، التي فرضها التطور التكنولوجي (الرقمي) واستخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية (الرقمية

في جميع مجالات الحياة؛ من خلال خلق قيمة مضافة وتقديم خدمات جديدة واكتساب قدرات عالية للتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة، موقع (iscoop 2020) ، وكشفت دراسة حديثة أن منظمات الأعمال في العالم ستستثمر ما مقداره 2 تريليون دولار بحلول عام 2020، من أجل تطوير تقنيات التحول الرقمي العالم ستستثمر ما مقداره (2) تريليون دولار بحلول عام 2020، من أجل تطوير تقنيات التحول الرقمي لديها، وهو ما يزيد من تعقيدات وتحديات قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات في استخدام الأجهزة والتطبيقات وزيادة إنتاجية العاملين، مما يحتمّ عليها البحث عن استراتيجيات خاصة بتقنية المعلومات تتمحور في زيادة القدرة الإنتاجية في تقديم المنتجات والخدمات للعملاء (البار، عدنان، 2018)

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شامل كامل يمس المنظمات ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. (نصير، 2021،

تُعتبر المشاريع واحدة من الوسائل التي تتطور بها المنظمات، والمجتمعات بما يُحقق التوازن بغض النظر عن كونها مشاريع خدمية، أو ربحية؛ بهدف تحقيق التنمية الشاملة، والارتقاء بقدرات المنظمات والأفراد، علماً بأنه ينبغي على العاملين في المشاريع أن يكونوا مُتمتّعين بالمهارات الأساسية؛ لاختيار المشروع، وإدارته، بالإضافة إلى امتلاكهم للمعلومات التي ترتبط بهدف المشروع، وكيفية تخطيطه ومراحله وتنظيم عناصره، وتقييم الأنشطة المتعلقة به. ومن الجدير بالذكر أن لإدارة المشاريع أهمية كبيرة؛ حيث تساهم في تحويل الأفكار إلى واقع عملي من شأنه تعزيز وسائل الإدارة،

وتفعيل الاستخدام الأمثل للموارد وتجزئة الأنشطة الربحية والخدمية في آن واحد. (الجراعبة و الطراونة، 2022)

وتكتسب المشاريع الحكومية أهميتها بما تقدمه من خدمات حيث أن التطور في أي مجال من مجالات الحياة يبدأ من التعليم ويتم التعليم من خلال مرافق الخدمات التعليمية ، حيث يمثل التعليم وسيلة فعالة لبناء المجتمعات وتحقيق الأمن والرفاهية والعيش الكريم للإنسان ، ولذلك تسعى الحكومات جاهدة إلى توفير المؤسسات التعليمية بكافة مراحلها .(العميرة والحرافشة،2021)

وتسعى الدراسة لفهم أفضل لكيفية استخدام التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي ، من خلال تطوير أدوات وتقنيات جديدة يمكنها تحسين الكفاءة والفعالية في جميع جوانب المشروع، و فهم أفضل لكيفية تأثير التحول الرقمي على سلوك أصحاب المصلحة في المشروع، وتطوير ممارسات أفضل لضمان استخدام التحول الرقمي بشكل فعال.

### مشكلة الدراسة:

مع التطورات التكنولوجية المتسارعة والتوجه العالمي نحو التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية تواجه تحديات كبيرة في تحسين كفاءة إدارة المشاريع. في إطار رؤية 2030، تسعى المملكة إلى تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي لتعزيز الأداء الحكومي وتحقيق كفاءة أعلى في تقديم الخدمات العامة. ومع ذلك، هناك تساؤلات حول مدى قدرة هذه المؤسسات على تبني التحول الرقمي بنجاح لتحسين إدارة المشاريع، وما هي العوامل التي تلعب دوراً محورياً في تعزيز أو عرقلة هذه العملية، مثل البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، وتوافر التمويل اللازم.

تتمثل المشكلة الرئيسية في وجود نقص في الدراسات التي تبحث بشكل معمق في كيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي. فعلى الرغم من الجهود الكبيرة المبذولة من الحكومة السعودية لدفع عجلة التحول الرقمي، إلا أن الأدلة العلمية التي توضح تأثير هذه الجهود على تحسين كفاءة إدارة المشاريع ما زالت محدودة. هذا النقص يشكل فجوة بحثية تحتاج إلى سدها لفهم كيفية الاستفادة المثلى من التحول الرقمي في تحقيق أهداف المشاريع الحكومية.

تتقاطع هذه الدراسة مع بعض الأبحاث السابقة التي تناولت تأثير التحول الرقمي في قطاعات مختلفة، فقد أظهرت دراسة (Gonçalves et al. (2023 أهمية التحول الرقمي في تحسين إدارة المشاريع من خلال التركيز على الكفاءات التكنولوجية والاستراتيجية، وهو ما يعزز من أداء المشاريع. بينما تناولت دراسة (Teng et al. (2022 دور التحول الرقمي في تحسين الأداء التشغيلي والمالي للشركات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لم تتطرق بشكل مباشر إلى القطاع الحكومي. كذلك، قدمت دراسة (Su et al. (2023 رؤى حول تأثير التحول الرقمي على الإنتاجية في المؤسسات الصناعية، مما يبرز أهمية هذا التحول في مختلف السياقات.

على الرغم من ذلك، تفتقر الأدبيات إلى التركيز المباشر على القطاع الحكومي السعودي، خاصة في سياق تحسين إدارة المشاريع. معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاعات الخاصة أو الصناعية، مما يبرز الحاجة إلى دراسة متخصصة في كيفية تطبيق التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وتأثير ذلك على تحقيق الأهداف الاستراتيجية والكفاءة التشغيلية. التحول الرقمي في الحكومة يتطلب معالجة تحديات خاصة مثل تطوير التشريعات المناسبة، تعزيز البنية التحتية التكنولوجية، وتحسين المهارات الرقمية للموظفين.

و تتبلور مشكلة هذه الدراسة في السؤال التالي: ما أثر التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة

المشاريع في القطاع الحكومي السعودي ؟

### أهمية الدراسة:

تجمع هذه الدراسة بين الفهم الأكاديمي العميق والتطبيقات العملية الملموسة، مما يجعلها ذات قيمة كبيرة لكل من المجتمع الأكاديمي والمهني في مجال إدارة المشاريع.

### الأهمية العلمية

تأتي تعتبر هذه الدراسة ذات أهمية علمية بارزة، حيث تسهم في تعزيز الفهم الأكاديمي لتطبيق معايير الجودة الشاملة في إدارة المشاريع، مع التركيز على قطاع حيوي وحساس مثل قطاع المياه والنقل في المملكة العربية السعودية. إن هذا القطاع يلعب دوراً محورياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمملكة، مما يجعل دراسة كيفية تطبيق معايير الجودة الشاملة فيه ذات قيمة كبيرة. بالإضافة إلى ذلك، تتيح هذه الدراسة إمكانية فهم أعمق لكيفية تأثير معايير الجودة الشاملة على كفاءة وفعالية إدارة المشاريع، مما يفتح المجال أمام تطوير نماذج نظرية جديدة يمكن أن تُستخدم في الأبحاث المستقبلية.

تأتي أهمية الدراسة أيضاً من كونها تسلط الضوء على التحديات الفعلية التي تواجه الشركات المحلية في تطبيق هذه المعايير، وتطرح تساؤلات حول مدى ملاءمتها للبيئات الاقتصادية والاجتماعية المحلية. من خلال دراسة معمقة لهذه التحديات، تقدم الدراسة مساهمة فكرية تسهم في سد الثغرات المعرفية الحالية في الأدبيات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة في إدارة المشاريع في السياق السعودي والإقليمي. كما أن النتائج التي ستخرج بها الدراسة يمكن أن تكون قاعدة لتتظير علمي جديد حول كيفية تكيف معايير الجودة العالمية مع السياقات المحلية.

### الأهمية العملية

من الناحية العملية، تقدم الدراسة فائدة ملموسة لشركة نقل وتقنيات المياه بالمملكة العربية السعودية، حيث تساعد على تحسين عمليات إدارة المشاريع من خلال تقييم تطبيق معايير الجودة

الشاملة الحالية وتقديم توصيات لتحسينها. يُعد تطبيق معايير الجودة الشاملة أمراً حاسماً لضمان تحقيق الكفاءة التشغيلية وتقليل الأخطاء، وهو ما يجعل هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة في تحسين الأداء المؤسسي للشركة.

علاوة على ذلك، ستتمكن الشركة من الاستفادة من هذه الدراسة لتحديد الفجوات في عملياتها الحالية ووضع استراتيجيات فعّالة لسد هذه الفجوات، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا العملاء. هذا الأمر ليس فقط ذا فائدة على المستوى الداخلي للشركة، بل يمكن أن يعزز من تنافسية الشركة في السوق المحلية والدولية. كما أن التوصيات المستخلصة من هذه الدراسة قد تكون دليلاً عملياً يمكن أن تستفيد منه شركات أخرى تعمل في نفس القطاع أو في قطاعات مشابهة، مما يساهم في نشر ممارسات الجودة الشاملة وتحسين الأداء المؤسسي بشكل عام في المملكة.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس تأثير التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي، تم تحديد الأهداف الفرعية التالية:

- قياس تأثير البنية التحتية التكنولوجية للتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي .
- تقييم تأثير التشريعات والسياسات المتعلقة بالتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي .
- دراسة تأثير المهارات الرقمية للأفراد والمؤسسات في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي .
- تقدير تأثير توافر التمويل اللازم للتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي .

- تسعى الدراسة إلى تقديم توجيهات نظرية واقعية وقابلة للتطبيق لتحسين إدارة المشاريع مع التركيز على الجوانب الرقمية المشاريع الحكومية .

## تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي: ما مدى تأثير التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي ؟

ومن تلك السؤال الرئيسي يتفرع مجموعة أسئلة فرعية:

- ما مستوى تطبيق البنية التحتية التكنولوجية للتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي ؟
- ما مستوى تطبيق التشريعات والسياسات للتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي ؟
- ما مستوى تطبيق المهارات الرقمية للتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي؟
- ما مستوى تطبيق توافر التمويل اللازم للتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي ؟

## فروض الدراسة:

استنادا إلى مشكلة الدراسة، فقد قام الباحث بوضع الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم) في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي ، وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للبنية التحتية التكنولوجية للتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتشريعات والسياسات للتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للمهارات الرقمية للتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) للتوافر التمويل اللازم للتحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي .

## الدراسات السابقة:

### 👉 دراسة ميا وآخرون (2023)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع (PMBOK) على جودة المشاريع كمؤشر لتحقيق الميزة التنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. ركزت الدراسة على دور هذه المعايير في تحسين جودة المشاريع في القطاعات الخدمية، الصناعية، والسياحية، والتعرف على مدى فاعلية تطبيق هذه المعايير في تحقيق ميزة تنافسية. تُعتبر المعايير الدولية لإدارة المشاريع مثل PMBOK دليلاً شاملاً لتحسين جودة التخطيط والتنفيذ في المشاريع، مما يزيد من فرص النجاح والتفوق في السوق.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لجمع وتحليل البيانات، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 113 مديراً أو صاحب مشروع من مختلف القطاعات. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات التي تم توزيعها على المشاركين لتحليل مدى تأثير تطبيق المعايير الدولية على جودة المشاريع. شملت العينة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، التي تمثل جزءاً مهماً من الاقتصاد السوري، خاصة في المناطق الساحلية.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين تطبيق معايير PMBOK وجودة المشاريع، حيث بلغت نسبة التأثير على تحسين جودة المشاريع 70.4%. واستنتجت الدراسة أن الالتزام بتلك المعايير يؤدي إلى تحسين مستوى التخطيط والتنفيذ، مما يساهم في تعزيز الميزة التنافسية للمشروعات الصغيرة والمتوسطة. أوصت الدراسة بضرورة تشجيع الشركات الصغيرة والمتوسطة على تبني هذه المعايير لرفع مستوى الجودة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق المحلي والإقليمي.

#### ➤ دراسة العزمي وطه (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين في دولة الكويت. تناولت الدراسة أبعاد التحول الرقمي مثل البنية التحتية الرقمية، الاستراتيجية الرقمية، التدريب على التكنولوجيا، والمهارات الرقمية، وكيفية تأثير هذه الأبعاد على تحسين جودة الخدمات الحكومية. الهدف الأساسي كان فهم مدى تأثير التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المقدمة للمواطنين ودوره في رفع مستوى الأداء الحكومي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من عينة مكونة من 340 مواطناً كويتياً عبر استقصاء مصمم خصيصاً لهذا الغرض. تم تحليل البيانات لفهم العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات، مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الديموغرافية للمشاركين في الدراسة لتحديد ما إذا كانت تؤثر على إدراكهم للتحول الرقمي وجودة الخدمات.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي في الكويت كان في مستوى متوسط بشكل عام، وكذلك كان مستوى جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمواطنين. كما بينت النتائج وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات، مما يدل على أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تحسين الأداء الحكومي وزيادة رضا المواطنين. أوصت الدراسة بتسريع وتيرة التحول الرقمي وتعزيز بنيته التحتية لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

#### ➤ دراسة خطيب والشوابكة (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر القدرات الديناميكية بأبعادها المختلفة (قدرات الاستشعار، التعلم، الدمج، والتنسيق) على التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، ودراسة تأثير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغيرات معدلة ووسيطه. تناولت الدراسة كيفية تفعيل القدرات الديناميكية للجامعات لتعزيز التحول الرقمي وتحقيق مستويات أعلى من الأداء في ظل التحولات الرقمية الجارية في قطاع التعليم.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الكمي، حيث تم جمع البيانات من 18 جامعة فلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة، شملت الجامعات الحكومية والخاصة بمختلف أنماط التعليم التقليدي والمفتوح. استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من العاملين في هذه الجامعات لتحليل تأثير القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في أداء الجامعات.

أظهرت النتائج أن هناك مستوى عالٍ من القدرات الديناميكية وإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية، وأن هذه القدرات كان لها أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على التحول الرقمي. كما كشفت الدراسة أن التجديد الاستراتيجي كان له دور وسيط بارز في تحسين أثر القدرات الديناميكية على التحول الرقمي. أوصت الدراسة بتعزيز القدرات الديناميكية للجامعات الفلسطينية وتطوير استراتيجيات التحول الرقمي وإدارة علاقات العملاء الإلكترونية لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة.

#### ➤ دراسة عبد الرحمن (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية في البنوك العامة والخاصة في القطاع المصرفي المصري. ركزت الدراسة على استكشاف كيفية تأثير التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كانت البنوك قادرة على استخدام التحول الرقمي لتعزيز رضا العملاء وتحسين الأداء التشغيلي.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لجمع وتحليل البيانات. تم استخدام استبيان لجمع البيانات من مجموعة من البنوك المصرية، شملت البنوك العامة والخاصة. تم تحليل البيانات باستخدام تقنيات إحصائية لفحص العلاقة بين المتغيرات وتحليل مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي كان له أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية على جودة الخدمات المصرفية في البنوك المصرية. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي في القطاع المصرفي لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل، وتحسين كفاءة العمليات المصرفية لتقديم خدمات ذات جودة عالية. كما أوصت بتكثيف الاستثمارات في التكنولوجيا والبنية التحتية الرقمية لتحديث العمليات المصرفية وجعلها أكثر مرونة وفعالية.

#### ➡ دراسة الحداد (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تطبيق تكنولوجيا التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية المصرية، وتحديد أثر هذا التطبيق على نشاط المراجعة الداخلية والشمول المالي داخل البنوك التجارية المصرية، بالإضافة إلى دراسة انعكاس ذلك على تحقيق التنمية المستدامة في إطار رؤية مصر 2030. تناولت الدراسة أهمية التكنولوجيا الرقمية في تحسين العمليات البنكية وتعزيز الشمول المالي من خلال توفير خدمات مصرفية مبتكرة تساهم في التنمية المستدامة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي لتحليل الدراسات السابقة وإعداد دراسة ميدانية شملت عينة من مديري المراجعة الداخلية، المراجعين الداخليين، وموظفي تكنولوجيا المعلومات في البنوك التجارية المصرية. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية لتحديد العلاقة بين التحول الرقمي وأداء المراجعة الداخلية والشمول المالي.

أثبتت النتائج وجود دور مهم لتطبيق التكنولوجيا الرقمية في تحسين أداء المراجعة الداخلية وزيادة الشمول المالي داخل البنوك التجارية المصرية. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يعزز من قدرة البنوك على تقديم خدمات مصرفية مبتكرة ومستدامة. أوصت الدراسة بتعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية في البنوك لتطوير العمليات البنكية وتحقيق التنمية المستدامة وفق رؤية مصر 2030.

#### ➡ دراسة حماد (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على تطوير أداء العاملين في الشركات، مع التركيز على كيفية تحسين المهارات والقدرات من خلال استراتيجيات التحول الرقمي. تضمنت

الدراسة أبعاد التحول الرقمي مثل التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة الرقميين، البنية التحتية الرقمية، واستقطاب المهارات والكفاءات لقيادة هذا التحول.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من 318 موظفاً في الشركة قيد الدراسة. قام الباحث بتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء العاملين من خلال دراسة أبعاد مختلفة للتحول الرقمي مثل التكنولوجيا والبنية التحتية وتدريب الموظفين.

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين. كما كشفت الدراسة عن وجود بعض التحديات في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، بما في ذلك نقص الكفاءات الرقمية وضعف البنية التحتية في بعض الأقسام. أوصت الدراسة بضرورة تحسين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وزيادة الاستثمار في التدريب الرقمي لضمان تطوير مستمر لأداء العاملين. كما تم اقتراح برنامج عمل لتحسين التحول الرقمي وتطوير مهارات الموظفين.

#### ➤ دراسة الفليت وبحر (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أهمية الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية في المشاريع الريادية، وتأثيرها على جودة هذه المشاريع، خاصة تلك المحتضنة في حاضنات الأعمال التكنولوجية في قطاع غزة خلال الفترة من 2015 إلى 2019. تناولت الدراسة معايير إدارة الموارد وتأثيرها على جوانب مثل الاستدامة، الكفاءة، الفاعلية، والملاءمة في المشاريع الريادية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع 159 استبانة على رواد الأعمال المستفيدين من الحاضنات التكنولوجية لدراسة تأثير الإدارة الفعالة للموارد على جودة المشاريع الريادية. ركزت الدراسة على قياس الجودة من خلال معايير دولية معترف بها مثل معيار الكفاءة، الفاعلية، والأثر.

أظهرت النتائج أن الإدارة الفعالة للموارد المادية والمالية تؤثر بشكل كبير على جودة المشاريع الريادية، حيث تسهم في تحسين قدرة المشاريع على التوسع والاستدامة، وترشيد المصروفات لزيادة الربحية. أوصت الدراسة بتعزيز مهارات رواد الأعمال في الجوانب الإدارية والمالية، وتقديم دعم متكامل في التسويق والإدارة للمشاريع الريادية. كما دعت الجامعات إلى إدراج الريادة في المناهج التعليمية وتعزيز ثقافة الابتكار.

#### ➤ دراسة: Su, J., Wei, Y., Wang, S., & Liu, Q. (2023)

ركزت هذه الدراسة على تحليل تأثير التحول الرقمي على إنتاجية العوامل الكلية في الشركات ذات الإنتاجية الثقيلة في الاقتصاد الرقمي، مع عينة تشمل الشركات الملوثة الثقيلة في شنغهاي وشننتشن A-share خلال الفترة من 2010 إلى 2020. تناولت الدراسة كيفية استخدام التحول الرقمي لتحسين كفاءة العمليات وتقليل التكاليف وتحقيق التحول الأخضر في الشركات الصناعية.

اعتمدت الدراسة على منهجية نوعية واستندت إلى تحليل البيانات من الشركات المستهدفة، وركزت على الكشف عن تأثير التحول الرقمي على إنتاجية العوامل الكلية للشركات من خلال تقنيات مثل تقليل التصاق التكاليف وتحسين الكفاءة البيئية.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يحسن إنتاجية العوامل الكلية بشكل كبير في الشركات ذات الاستثمار العالي في التكنولوجيا البيئية. كما وجدت الدراسة أن التحول الرقمي يساهم في تحقيق التحول الأخضر في الاقتصاد، خاصة للشركات التي تلتزم بأهداف خفض انبعاثات الكربون. أوصت الدراسة بضرورة تكثيف الاستثمارات في التكنولوجيا الرقمية لتحقيق تحول صناعي مستدام وتحقيق تحسينات في الكفاءة والإنتاجية.

👉 دراسة Gonçalves, M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D., & Silva, V. F (2023).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي في المؤسسات، وركزت على كيفية استخدام إدارة المشاريع كأداة استراتيجية لتمكين تنفيذ التحول الرقمي في البيئات المؤسسية. تناولت الدراسة تأثير الكفاءات التنظيمية، الاستراتيجيات الرقمية، والتكنولوجيا على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات المختلفة.

استخدمت الدراسة منهجاً استكشافياً نوعياً، حيث قامت باستعراض الأدبيات النظامية وتحليل 104 مقالات منشورة في الفترة من 2015 إلى 2020. هدفت الدراسة إلى فهم كيفية التكيف مع التحول الرقمي من خلال إدارة المشاريع وأهمية التخطيط الرقمي الناجح.

توصلت الدراسة إلى وجود أربعة عوامل رئيسية مؤثرة في التحول الرقمي: الكفاءات المؤسسية، الاستراتيجية، التكنولوجيا الرقمية، والمحفظة الرقمية للمشاريع. أوصت الدراسة بضرورة تطوير

الكفاءات القيادية والتقنية في المؤسسات لدعم التحول الرقمي وتعزيز القدرة على مواجهة التغيرات الكبيرة في البيئات التكنولوجية.

#### ➤ دراسة Teng, X., Wu, Z., & Yang, F (2022)

هدفت هذه الدراسة إلى فهم تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة المدرجة في الأسواق الصينية. تناولت الدراسة تأثير التحول الرقمي على الأداء التشغيلي والابتكاري والمالي للشركات خلال الفترة من 2007 إلى 2020، مع التركيز على العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المالي والابتكاري.

اعتمدت الدراسة على تحليل بيانات 319 شركة من أسواق الأسهم A في شنغهاي وشنتشن. استخدمت تقنيات مثل Excel VBA و Stata لتنظيم البيانات وتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات، مع التركيز على كيفية تحسين الكفاءة والابتكار في هذه الشركات.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي والمالي للشركات، حيث أدى إلى تحسين كفاءة العمليات وتعزيز الابتكار التنظيمي. ومع ذلك، تبين أن العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الابتكاري كانت على شكل U، مما يشير إلى وجود تحديات في تحقيق الابتكار الكامل من خلال التحول الرقمي. أوصت الدراسة بزيادة استثمارات الشركات الصغيرة والمتوسطة في التحول الرقمي لتعزيز الابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية.

#### ➤ دراسة Setzke et al (2021)

تناولت هذه الدراسة كيفية استخدام التقنيات الرقمية لتصميم منصات خدمات جديدة وتحقيق التحول الرقمي في المؤسسات، خاصة تلك التي تركز على الانتقال من نموذج الأعمال التقليدي الذي يعتمد على المنتجات إلى نموذج الأعمال الذي يركز على الخدمات الرقمية. ركزت الدراسة على استراتيجيات التحول الرقمي وكيفية الابتكار في تقديم الخدمات.

اعتمدت الدراسة على التحليل النوعي المقارن لـ 17 مؤسسة من خلفيات صناعية مختلفة، حيث قامت بتحليل التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي وأثرها على نماذج الأعمال في المؤسسات. كما تناولت كيفية الاستفادة من التقنيات الرقمية لتحقيق الابتكار في الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي. خلصت النتائج إلى أن المؤسسات التي تواجه تحديات في المجال الرقمي يمكنها الاستفادة من الشراكات الاستراتيجية لتجاوز هذه المشاكل وتعزيز الابتكار. أوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لأساليب

ابتكارية تعتمد على التكنولوجيا الرقمية لتحسين تقديم الخدمات وزيادة رضا العملاء، مع تعزيز التعاون والشراكات مع الشركات التقنية المتقدمة.

#### ➤ دراسة Fenech et al (2019)

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف الدور المتغير لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، مع التركيز على كيفية تأثير التحول الرقمي على ممارسات إدارة الموارد البشرية اليومية. تناولت الدراسة دور الموارد البشرية في دعم عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات، وكيفية تأقلم ممارسات الموارد البشرية مع هذه التغيرات التكنولوجية.

اعتمدت الدراسة على المنهجية النوعية من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع خمسة من خبراء الموارد البشرية في الإمارات العربية المتحدة. ركزت المقابلات على استكشاف كيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة الأداء، التدريب والتطوير، وإدارة المواهب والمكافآت داخل المؤسسات.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي أحدث ثورة في جميع عناصر ممارسات الموارد البشرية، حيث أصبح لإدارة الموارد البشرية دور هام في تحقيق الاستراتيجية الرقمية للمؤسسات. أوصت الدراسة بضرورة أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً أكثر فاعلية في تهيئة رأس المال البشري ليكون قادراً على تلبية احتياجات التحول الرقمي الحالي والمستقبلي، واستغلال البيانات المخزنة في نظم معلومات الموارد البشرية لصياغة استراتيجيات أكثر فاعلية.

#### الفجوة البحثية

تتفق الدراسة الحالية حول دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الحكومي السعودي مع العديد من الدراسات السابقة في عدة جوانب، حيث تشترك في التركيز على تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء المؤسسي وزيادة الكفاءة التشغيلية. فقد أشارت دراسات مثل دراسة عبد الرحمن (2022) ودراسة نصير (2021) إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف في المؤسسات المختلفة. ومع ذلك، فإن الدراسة الحالية تتميز بتركيزها على القطاع الحكومي السعودي، وهو مجال لم يحظ بالاهتمام الكافي في الأدبيات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي وإدارة المشاريع.

على الرغم من أن العديد من الدراسات السابقة قد تناولت أثر التحول الرقمي على القطاع الخاص والمصرفي، إلا أن هناك نقصاً في الدراسات التي تبحث بشكل معمق في كيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في القطاع الحكومي. بالإضافة إلى ذلك، لم يتم تحليل الدور المعدل للعوامل التنظيمية والثقافية، التي قد تكون ذات تأثير كبير في تطبيق تقنيات التحول الرقمي في هذا السياق، بشكل كافٍ.

بالتالي، تسعى هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال التركيز على كيفية تطبيق التحول الرقمي في إدارة المشاريع الحكومية في السعودية، وتحليل أثر هذا التحول على تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع. كما تهدف الدراسة إلى استكشاف العوامل التنظيمية التي قد تؤثر على نجاح التحول الرقمي في هذا السياق، وهو ما يميزها عن الدراسات السابقة التي ركزت بشكل رئيسي على القطاعات الخاصة أو الصناعية.

### تطبيق النظرية في الدراسة:

- **التحول الرقمي:** يُعرّف على أنه العملية التي تستخدم فيها المؤسسات الحكومية التقنيات الرقمية لتحسين العمليات التشغيلية وتبسيط الإجراءات وزيادة الكفاءة التشغيلية في إدارة المشاريع (Su et al., 2023). يشمل التحول الرقمي في هذا السياق تطبيق الأدوات الرقمية مثل الأنظمة الإلكترونية، منصات الحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي لتحسين اتخاذ القرارات وتقليل الأخطاء البشرية (Gonçalves et al., 2023).
- **البنية التحتية التكنولوجية:** تُعرّف على أنها جميع الأجهزة والبرمجيات والشبكات اللازمة لدعم وتحسين الأداء التشغيلي والرقمي في إدارة المشاريع. التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على وجود بنية تحتية قوية تمكن من تنفيذ عمليات المشاريع بكفاءة. وفقاً لدراسة Teng et al. (2022)، تساهم البنية التحتية التكنولوجية المتقدمة في تحسين التنسيق بين فرق العمل وتسريع الإنجاز، مما يؤدي إلى تحسين كفاءة إدارة المشاريع. في السياق السعودي، يمثل الاستثمار في البنية التحتية الرقمية جزءاً من رؤية المملكة 2030 لتطوير الخدمات الحكومية وزيادة الإنتاجية.

- التشريعات والسياسات: تُعرَّف على أنها الأطر القانونية والتنظيمية التي تنظم كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية في المؤسسات الحكومية. وجود تشريعات وسياسات واضحة يسهم في تسهيل تطبيق التحول الرقمي وضمان الالتزام بمعايير الجودة والأمن. دراسة Fenech et al (2019). أكدت على أهمية وجود سياسات داعمة لتسهيل التحول الرقمي وتحقيق تكامل فعال بين العمليات التقنية وإدارة المشاريع. في القطاع الحكومي السعودي، توجيهاً للحكومة السعودية من خلال وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات توفر التشريعات اللازمة لضمان تطبيق ناجح للتحول الرقمي في إدارة المشاريع الحكومية.
- المهارات الرقمية: تُعرَّف على أنها القدرات والكفاءات التي يمتلكها الموظفون للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة وتحقيق الاستخدام الأمثل لها في تنفيذ المشاريع. دراسة Gonçalves et al (2023) أوضحت أن تطوير المهارات الرقمية هو عامل حاسم في تحسين كفاءة إدارة المشاريع، حيث يمكن للموظفين استخدام الأدوات الرقمية بفعالية لتحقيق الأهداف. في السياق السعودي، تعمل الحكومة على تطوير مهارات العاملين في القطاع الحكومي من خلال برامج التدريب الرقمي لتعزيز قدراتهم في التعامل مع التقنيات المتقدمة.
- توافر التمويل اللازم: يُعرَّف على أنه توافر الموارد المالية التي تمكن المؤسسات الحكومية من تطبيق التحول الرقمي وتبني الأدوات والتقنيات اللازمة لتحسين إدارة المشاريع. تشير دراسة Su et al (2023) إلى أن توافر التمويل اللازم يمكن أن يسهم في تحسين البنية التحتية الرقمية وتمكين الابتكار في إدارة المشاريع. في المملكة العربية السعودية، التمويل المقدم من الحكومة لدعم مشاريع التحول الرقمي ضمن إطار رؤية 2030 يساعد على توفير الموارد الضرورية لتحقيق كفاءة أكبر في إدارة المشاريع الحكومية.

- إدارة المشاريع: تُعرّف على أنها مجموعة من الأنشطة المنظمة والمتسلسلة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة في إطار زمني معين وضمن ميزانية محددة باستخدام الموارد المتاحة (PMBOK Guide, 2021). وفقاً للدراسات السابقة، يتم تحسين كفاءة إدارة المشاريع من خلال استخدام أدوات التحول الرقمي التي تعمل على تحسين التنسيق والرقابة، وتوفير تحليلات متقدمة لأداء المشاريع (Mia et al., 2023).

### المنهجية وطرق البحث:

تم اتباع المنهج الوصفي والمنهج التحليلي كأسلوب مناسب للوصف، الذي يتطابق مع الفصول النظرية أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة للمؤسسة محل الدراسة باعتباره ملائماً لتقرير الحقائق وفهم مكونات الموضوع، مع إخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده، والتي سننتقل إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

يعتمد اختيار المنهج الملائم لطبيعة البحث على طبيعة المشكلة والهدف من دراستها، ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الدراسة سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالأسلوب الوصفي مناسب للوصف الذي يتطابق مع الفصول النظرية، أما في الفصل التطبيقي التحليلي والمنهج الاستنباطي من أجل تحليل وتقييم البيانات المتحصل عليها في الاستبانة محل الدراسة، حيث يسهم هذا المنهج في الإجابة عن التساؤلات البحثية من خلال جمع البيانات ومن ثم تحليلها ومناقشتها. وهذا المنهج هو المستخدم في معظم الدراسات السابقة .

## مصادر جمع البيانات

- المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.
- المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

## أدوات الدراسة:

- تم العمل على الاستبانة للتاسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:
- **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ، والمتمثلة بـ:  
النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني من الاستبانة على المتغيرات الرئيسية للدراسة.

## حدود الدراسة :

- **حدود موضوعية :** اقتصرت الدراسة على التعرف على التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم) في إدارة المشاريع

- **حدود مكانية:** ستقتصر الدراسة على مشاريع القطاع الحكومي السعودي.
- **حدود زمانية** سيتم إعداد الدراسة في عام 2024.

## المراجع:

- الأسرج، أسماء سعيد أحمد، و محمد، محمد شعبان إسماعيل بسيوني. (2022). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج16، ع2 ، 101 - 126.
- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج7، ع2 ، 1 - 23.
- الجرابعة، محمد إبراهيم سلمان، و الطراونة، خالد عوض موسى. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- العازمي، فهد زيد عايش، و طه، حسنين السيد حسنين. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق ، 1059 - 1078.
- عبدالرحمن، أشرف عبدالرحمن محمد. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج13، ع2 ، 566 - 621.
- ميا، علي يونس، ناصر، سومر أديب، و عيسى، يارا حكمت. (2023). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع2 ، 107 - 138.

- نصير، عبدالناصر عبداللطيف محمد. (2021). أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج5، ع2 ، 1 – 56.
- مكاوي، محمود (2020)، معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، المجلة التربوية العدد 78 ، أكتوبر 2020 ، منشورة في المؤتمر السنوي الرابع والعشرين، كلية التجارة –عين شمس.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. Journal of Management Information & Decision Sciences, 22(2).
- Gonçalves, M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D., & Silva, V. F. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 24, eRAMR230075.
- Su, J., Wei, Y., Wang, S., & Liu, Q. (2023). The impact of digital transformation on the total factor productivity of heavily polluting enterprises. Scientific Reports, 13(1), 6386.
- Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022). Impact of the Digital Transformation of Small-and Medium-Sized Listed Companies on Performance: Based on a Cost-Benefit Analysis Framework. Journal of Mathematics, 2022.

**Mid–Ocean University**

**College of Management**

**Department of project management**



**The Role of Digital Transformation in Enhancing the Efficiency of  
Project Management in the Saudi Government Sector**

**Preparation:**

**Ahmad hatim almubaraki**

**222001626**

**Supervision by:**

**Dr. Asmaa Abu Anza**

**1445–2024**