

أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع في القطاعات الحكومية بالمملكة العربية السعودية

(دراسة ميدانية على العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية)

إعداد الطالب: رافد الفارسي.

الرقم الجامعي: 2021201226

إشراف/

د. الفيصّل عبد الحميد

د. فايز جراد

العام الدراسي:

202٥.

المقدمة:

شهد العالم المعاصر تطوراً تكنولوجياً متسارعاً أدى إلى تغييرات جذرية في مختلف المجالات، لا سيما في القطاعات الحكومية التي تتطلب تقديم خدمات ذات كفاءة عالية لتلبية احتياجات المواطنين والمقيمين، ويُعتبر التحول الرقمي أحد أبرز التحولات الحديثة، حيث يمثل استخدام التقنيات الرقمية لتطوير الأنظمة والإجراءات التقليدية وتحسينها بما يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات الإدارية، ويُعرف التحول الرقمي بأنه "عملية التكامل بين التكنولوجيا الرقمية والأعمال التقليدية لإحداث تغييرات جوهرية في كيفية تقديم الخدمات، وتحسين الكفاءة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية" (Henriette et al., 2016).

يُعد التحول الرقمي أحد المرتكزات الاستراتيجية الأساسية في رؤية المملكة العربية السعودية 2030، حيث يمثل أداة محورية لتحقيق التنوع الاقتصادي، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتعزيز جودة الخدمات، وتحقيق التنمية المستدامة. وتُدرّك المملكة أن بناء اقتصاد رقمي قائم على المعرفة والابتكار هو مفتاح النجاح في ظل التحديات العالمية المتسارعة، ولذلك وضعت التحول الرقمي في قلب مشاريعها الوطنية والإصلاحية.

وتسعى الرؤية من خلال برامجها التنفيذية، وعلى رأسها برنامج التحول الوطني، إلى إعادة تشكيل البنية الإدارية والتشغيلية للمؤسسات الحكومية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي، وذلك عبر دمج التقنيات الحديثة في مختلف المجالات، من أجل تحقيق عدة أهداف محورية، أبرزها: رفع مستوى الكفاءة التشغيلية، تسريع تنفيذ المشاريع الحكومية، تحسين تجربة المستفيد، وتقليل التكاليف والوقت المرتبطين بتنفيذ الأعمال.

وفي هذا السياق، استثمرت المملكة بشكل كبير في بناء بنية تحتية رقمية قوية وأمنة، تشمل شبكات الاتصالات عالية السرعة، ومراكز البيانات، والحوسبة السحابية، إلى جانب تطوير مجموعة من المنصات الرقمية الحكومية المتكاملة التي أسهمت في تحسين الخدمات وزيادة كفاءة تنفيذ المشاريع. ومن أبرز هذه المنصات:

- منصة "أبشر" التي تعد نقلة نوعية في الخدمات الأمنية والمدنية.
- منصة "سداد" التي وفّرت حلاً للدفع الإلكتروني الحكومي.
- منصة "اعتماد" التي تدير العمليات المالية الحكومية وتزيد من شفافية المشاريع والمشتريات.

وقد انعكس هذا التحول التقني بشكل مباشر على طرق تنفيذ المشاريع الحكومية وإدارتها، إذ أصبحت المؤسسات قادرة على استخدام البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والتكامل الرقمي بين الجهات، ما أدى إلى تحسين عمليات التخطيط، والرقابة، والتقييم، وزيادة مستويات الإنجاز والموثوقية. وتشير وثائق رؤية المملكة (Vision 2030, 2016) إلى أن هذه التحولات الرقمية ليست مجرد تطوير تقني، بل تمثل تحولاً مؤسسياً عميقاً يعيد تعريف العلاقة بين المواطن والدولة، ويرفع من مستوى التنافسية الإدارية والتنموية للمملكة على المستوى الإقليمي والدولي

تُعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من الجهات الحكومية الرائدة في مجال التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، وقد تبنت الوزارة نهجاً استراتيجياً لتحويل خدماتها التقليدية إلى خدمات رقمية متكاملة، بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد ركزت الوزارة على دمج التقنية في جميع مستويات عملها المؤسسي، من تطوير السياسات وحتى تقديم الخدمات، بما يعزز كفاءة الأداء الحكومي ويدعم فعالية تنفيذ المشاريع.

وشهدت السنوات الأخيرة إطلاق عدد من المنصات الرقمية المتخصصة التي أحدثت نقلة نوعية في طريقة إدارة الموارد والعمليات داخل الوزارة وخارجها، ومن أبرز هذه المنصات:

- منصة "قوى": وُجّهت نحو تمكين القطاع الخاص من إدارة الموارد البشرية إلكترونياً، بما في ذلك التراخيص والتعاقدات والامتثال لأنظمة العمل.
- منصة "مساند": لتسهيل إجراءات استقدام العمالة المنزلية، وزيادة الشفافية في العلاقة التعاقدية بين الأطراف.
- منصة "إيجار": التي ساهمت في ضبط وتنظيم سوق الإيجارات العقارية من خلال توثيق العقود وتكاملها مع الأنظمة العدلية والمالية.

وقد انعكست هذه المبادرات الرقمية بشكل مباشر على تحسين الكفاءة الإدارية، وتيسير إجراءات المشاريع، وتسريع عمليات الموافقة والتتبع، وتخفيض التكاليف التشغيلية، فضلاً عن تعزيز مستوى الشفافية والحوكمة الرقمية في التعاملات. كما مكّنت هذه المنصات الجهات الداخلية في الوزارة من جمع البيانات وتحليلها بشكل لحظي، مما دعم عملية اتخاذ القرار المبني على البيانات، وأسهم في رفع جودة تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للوزارة.

وتشير الدراسات الحديثة (Alshahrani & Alzahrani, 2022) إلى أن تجربة الوزارة في التحول الرقمي تمثل نموذجًا ناجحًا يمكن محاكاته في قطاعات حكومية أخرى، لما أظهرته من نتائج ملموسة على مستوى الأداء والإنتاجية والرضا المجتمعي

وعلى الرغم من هذه الإنجازات، إلا أن التحول الرقمي يواجه تحديات عديدة في القطاعات الحكومية، منها مقاومة التغيير التنظيمي، ونقص المهارات الرقمية بين الموظفين، بالإضافة إلى قيود البنية التحتية التقنية في بعض المناطق، وهذه التحديات تؤثر بشكل مباشر على نجاح المشاريع الحكومية التي تعتمد على الرقمنة. لذا، أصبح من الضروري دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على نجاح المشاريع الحكومية، خاصة في الوزارات التي تقود هذا التوجه، مثل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، لتحديد عوامل النجاح والمعوقات التي تؤثر على التنفيذ الفعال لهذه المشاريع.

تكمُن أهمية هذا البحث في أنه يوفر تحليلًا عميقًا لأثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وسيتم تسليط الضوء على كيفية تعزيز التحول الرقمي لفعالية المشاريع الحكومية من خلال تحسين العمليات الإدارية، وتقليل التكاليف، وزيادة رضا المستفيدين، كما يهدف البحث إلى استكشاف التحديات المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي في القطاع الحكومي واقتراح حلول عملية لدعم استدامة نجاح المشاريع المستقبلية (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

كما تتمحور هذه الدراسة حول العاملين في الوزارة، باعتبارهم المحرك الأساسي لتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، وستُجرى دراسة ميدانية تشمل استقصاء آراء الموظفين حول تأثير التقنيات الرقمية على كفاءة العمل، ومدى ملاءمة السياسات الحالية لدعم هذا التحول، بالإضافة إلى تقييم تأثير الرقمنة على الإنجاز الفعلي لأهداف الوزارة، ومن المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول التحول الرقمي في القطاعات الحكومية، وأن تقدم توصيات عملية لدعم نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

مشكلة الدراسة:

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة تحولات كبيرة في مجال التحول الرقمي، بوصفه أحد المحاور الأساسية لتحقيق أهداف رؤية المملكة 2030، والتي تسعى إلى تعزيز كفاءة القطاع الحكومي، وتحسين جودة الخدمات، ورفع مستوى الشفافية والحوكمة. وقد أولت الحكومة اهتمامًا متزايدًا بتطبيق التحول الرقمي في جميع

الجهات والقطاعات، من خلال إطلاق استراتيجيات وطنية ومبادرات متقدمة تهدف إلى أتمتة العمليات وتحسين الأداء المؤسسي، ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه الجهود المكثفة والدعم الحكومي الواسع، لا تزال بعض المشاريع الرقمية في القطاعات الحكومية تواجه صعوبات وتحديات تؤثر سلبًا على مستوى نجاحها واستدامتها. ويعود ذلك غالبًا إلى مجموعة من العوامل، من أبرزها: ضعف الجاهزية الرقمية، وقصور البنية التحتية التكنولوجية، ومحدودية الحوكمة الرقمية، وانخفاض مستوى الابتكار التقني، إضافة إلى عدم تكامل الأنظمة الرقمية وضعف تبني ثقافة التحول الرقمي على المستوى المؤسسي.

وتشير بعض الدراسات السابقة إلى وجود فجوة بين تبني التحول الرقمي وبين تحقيق النتائج المرجوة منه، خاصة في ما يتعلق بتحقيق الكفاءة، وتقليل التكاليف، وتسريع تنفيذ المشاريع، وتحقيق رضا المستفيدين. من هنا، تُطرح تساؤلات مهمة حول مدى فاعلية تطبيق التحول الرقمي في المشاريع الحكومية، وأثر ذلك على تحقيق النجاح في تنفيذ الأهداف المؤسسية.

وتُعد وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من أبرز الجهات الحكومية التي تبنت سياسات واستراتيجيات رقمية متقدمة في السنوات الأخيرة، حيث أطلقت العديد من المشاريع الرقمية الرامية إلى تحسين خدمات الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتحقيق التحول الرقمي الكامل في عملياتها الداخلية والخارجية. ولذلك فإن دراسة أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار) على نجاح المشاريع في هذه الوزارة يمثل مدخلًا علميًا مهمًا لفهم العوامل المؤثرة في تحقيق نتائج التحول الرقمي، وتقديم توصيات قد تسهم في تحسين فعالية تطبيقه في المؤسسات الحكومية الأخرى.

وبناءً على ما سبق، تسعى هذه الدراسة إلى معالجة هذه الإشكالية من خلال دراسة ميدانية معمّقة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بهدف تحليل مدى تأثير تطبيق التحول الرقمي على نجاح المشاريع الحكومية، وتحديد العوامل التي تعيق أو تعزز هذا النجاح، مما يُسهم في بناء نموذج تطبيقي يمكن الاستفادة منه على نطاق أوسع داخل القطاعات الحكومية في المملكة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

- يساهم البحث في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي ونجاح المشاريع، خاصة في السياق الحكومي السعودي
- يملأ فجوة بحثية، حيث إن معظم الدراسات السابقة ركزت على القطاع الخاص أو تناولت التحول الرقمي بشكل عام دون التعمق في تأثيره على نجاح المشاريع الحكومية
- يحلل العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار) ونجاح المشاريع، مما يوفر فهماً أكثر شمولاً للموضوع.
- يقدم إطاراً مرجعياً للباحثين والمهتمين بإدارة المشاريع والتحول الرقمي، مما يساعد في تطوير نماذج تحليلية مستقبلية لفهم العلاقة بين التكنولوجيا وأداء المشاريع
- يُسهم في سد القصور النظري في فهم العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ونجاح المشاريع في البيئة الحكومية، والتي لا تزال غير موثقة بشكل كافٍ في الأدبيات العربية.
- يُعد البحث مرجعاً علمياً يمكن الاستفادة منه في الدراسات المقارنة بين القطاعين العام والخاص في المملكة من حيث تبني التحول الرقمي وأثره على المشاريع.
- يعزز التنظير حول دور الابتكار الرقمي والحلول التقنية الذكية في رفع كفاءة الأداء الإداري والمؤسسي في المشاريع الحكومية، وهي زاوية قلّما تم تحليلها بعمق
- يعزز فهم كيفية تفاعل التحول الرقمي مع الديناميكيات الداخلية للمؤسسات الحكومية، مثل الهيكل التنظيمي وثقافة العمل، وتأثير ذلك على نجاح المشاريع.
- يساهم في توسيع نطاق الدراسات التطبيقية التي تستخدم أطراً نظرية مزدوجة (نظرية النضج الرقمي ونظرية انتشار الابتكار)، مما يثري المنهجيات في دراسات الإدارة الرقمية.
- يوفر قاعدة معرفية تساعد على بناء مقاييس معيارية (Benchmarks) لقياس مدى نضج التحول الرقمي في الجهات الحكومية، وبالتالي مقارنة أدائها محلياً وإقليمياً

الأهمية التطبيقية:

- يركز البحث على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وهي جهة حكومية مسؤولة عن تنفيذ مشاريع حيوية تؤثر على المجتمع، مما يجعل نتائجه ذات تطبيق عملي مباشر
- يساعد في تحسين تنفيذ المشاريع الحكومية وزيادة كفاءتها، مما يدعم تحقيق مستهدفات رؤية السعودية 2030 في التحول الرقمي والحوكمة الفعالة.
- يقدم رؤى عملية تساعد صناع القرار في الوزارة على تعزيز الاستفادة من التقنيات الرقمية وتحسين إدارة المشاريع لتحقيق أفضل النتائج.
- يوفر مقترحات وتوصيات قائمة على الأدلة العلمية لدعم نجاح المشاريع الحكومية في ظل التحول الرقمي المتسارع، مما ينعكس إيجابياً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين
- يُمكن الإدارات المختصة في الوزارة من تقييم مدى نضج التحول الرقمي في مشاريعها، وتحديد نقاط القوة والخلل في الأداء.
- يدعم اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر استنارة في ما يخص الاستثمار في البنية التحتية الرقمية أو تدريب الكوادر البشرية على تقنيات حديثة.
- يمكن تعميم نتائج الدراسة على وزارات وهيئات حكومية أخرى تسعى لتطبيق التحول الرقمي، مما يساهم في تحسين الأداء الحكومي بشكل شامل على المستوى الوطني
- يتيح للوزارة إمكانية بناء مؤشرات أداء رقمية (KPIs) أكثر دقة لقياس فعالية تنفيذ المشاريع الرقمية مستقبلاً.
- يدعم جهود التحسين المستمر (Continuous Improvement) من خلال تحديد المتغيرات الرقمية الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع الحكومية.
- يمكن أن يُستخدم في صياغة برامج تدريبية موجهة للقيادات والممارسين في إدارة المشاريع الرقمية، بناءً على نتائج الدراسة العملية
- يساعد في تحديد أولويات الاستثمار الرقمي داخل الوزارة، من خلال معرفة أي الأبعاد (الأعمال الرقمية، الحوكمة، البنية التحتية، الابتكار) لها التأثير الأكبر على نجاح المشاريع

- يُمكن توظيف نتائجه في تصميم سياسات رقمية مستندة إلى البيانات، تُعزز كفاءة المشاريع وتُسرع التحول الرقمي المؤسسي على أسس علمية

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، والابتكار الرقمي) على نجاح المشاريع الحكومية في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين مستوى تبني التحول الرقمي ومدى تحقيق المشاريع لأهدافها بكفاءة وفعالية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية، وهي:

1. قياس مستوى تطبيق الأعمال الرقمية في الوزارة وتحليل تأثيرها على فعالية تنفيذ المشاريع.
2. تحليل دور الحوكمة الرقمية في تعزيز كفاءة وشفافية إدارة المشاريع داخل الوزارة.
3. تقييم مدى جاهزية وكفاءة البنية التحتية الرقمية في دعم استمرارية وجودة المشاريع الحكومية.
4. دراسة أثر الابتكار الرقمي في تحسين جودة مخرجات المشاريع وتعزيز فرص نجاحها.
5. اقتراح مجموعة من التوصيات التي تسهم في تعزيز التحول الرقمي وتحقيق أعلى معدلات النجاح في المشاريع الحكومية

تساؤلات الدراسة

السؤال الرئيسي:

ما أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار) على نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية؟

الأسئلة الفرعية:

- إلى أي مدى يسهم استخدام الأعمال والتقنيات الرقمية في دعم نجاح المشاريع في الوزارة؟
- ما الدور الذي تلعبه الحوكمة الرقمية في تحسين فعالية المشاريع الحكومية في الوزارة؟
- ما مدى كفاءة البنية التحتية الرقمية في تمكين تنفيذ المشاريع وتحقيق أهدافها؟

- كيف يساهم الابتكار الرقمي في تعزيز مستويات النجاح والجودة في المشاريع الحكومية؟
- كيف يؤثر التكامل بين أبعاد التحول الرقمي المختلفة في رفع مستوى نجاح المشاريع في الوزارة

فروض الدراسة:

لتحقيق اهداف الدراسة اعتمد الباحث على مجموعة من الفروض تتمثل في:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار) على نجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية التي تتمثل فيما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الأعمال الرقمية ونجاح المشاريع في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.
- الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الرقمية وتحقيق أهداف المشاريع في الوزارة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين قوة البنية التحتية الرقمية ونجاح المشاريع الحكومية في الوزارة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الابتكار الرقمي ونجاح المشاريع في الوزارة

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (القريشي، 2021) "أثر التحول الرقمي على تحقيق الأهداف التنموية في القطاع الحكومي وفق رؤية المملكة 2030".

- هدفت الدراسة الى تحليل تأثير التحول الرقمي على تحقيق الأهداف التنموية في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية، بما يتماشى مع رؤية 2030

- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة استبيانًا إلكترونيًا لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من 258 موظفًا في القطاع الحكومي.
 - وأظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على تحقيق الأهداف التنموية، من خلال تحسين كفاءة العمليات وزيادة جودة الخدمات المقدمة.
 - كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وتكثيف برامج التدريب للموظفين على التقنيات الحديثة.
2. دراسة (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 2021) "استراتيجية التحول الرقمي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية".
- هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على استراتيجية الوزارة في تحقيق مستهدفات برنامج التحول الوطني، انطلاقًا من رؤية المملكة 2030
 - واعتمدت الدراسة على تحليل استراتيجيات التحول الرقمي المطبقة داخل الوزارة، مع استعراض المبادرات والمشاريع الرقمية المنفذة.
 - وقد أشارت النتائج إلى تطوير منظومة رقمية متكاملة أسهمت في تحقيق إنجازات متعددة على المستويات المحلية والإقليمية والدولية، بما في ذلك تحسين جودة الخدمات ورفع كفاءة الأداء.
 - وأكدت الدراسة على أهمية الاستمرار في تحديث البنية التحتية الرقمية وتعزيز الأمن السيبراني، بالإضافة إلى تبني الحلول المبتكرة لتحقيق التحول الرقمي الشامل.
3. دراسة (الشهري، 2024) "أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات في القطاع الحكومي السعودي: دراسة تطبيقية على وزارة الداخلية".
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة في وزارة الداخلية السعودية.
 - كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على استبانة لجمع البيانات من 164 موظفًا في الوزارة.
 - وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي أسهم بشكل ملحوظ في تحسين جودة الخدمات، من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء.

- وقد دعت الدراسة إلى زيادة الاستثمار في التقنيات الحديثة وتدريب الموظفين على استخدامها بفعالية
- 4. دراسة (الربيع، 2024) "أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية".
- هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع، مع دراسة الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من عينة مكونة من مديري المشاريع والمهندسين في الشركات الإنشائية.
- أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يؤثر إيجابيًا على إدارة المشاريع، وأن التجديد الاستراتيجي يلعب دورًا وسيطًا في تعزيز هذا التأثير.
- أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتعزيز قدرات التجديد الاستراتيجي لتحسين إدارة المشاريع في القطاع الإنشائي.
- 5. دراسة (باشميل وآخرون، 2024) "أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية".
- هدفت الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفعالية تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص السعودي.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات من مديري المشاريع والموظفين في شركات القطاع الخاص.
- أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي يسهم بشكل ملحوظ في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع، من خلال تبني التقنيات الحديثة وتعزيز التنافسية والابتكار.
- دعت الدراسة إلى زيادة الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتدريب الموظفين على استخدامها بفعالية لتحقيق نجاح أكبر في إدارة المشاريع.

ثانياً: الدراسات الإنجليزية:

1. دراسة (Smith, 2019) "التحول الرقمي وأثره على نجاح المشاريع في القطاع المالي".

- هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على نجاح المشاريع في المؤسسات المالية.
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، مع جمع البيانات من مديري المشاريع في البنوك وشركات التأمين.
- وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وفعالية إدارة المشاريع في القطاع المالي.
- وأوصت الدراسة بضرورة تبني التقنيات الرقمية الحديثة وتدريب الموظفين على استخدامها لتعزيز نجاح المشاريع.

2. دراسة (Johnson & Brown, 2020) "دور التحول الرقمي في تحسين إدارة المشاريع في قطاع التصنيع".

- هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في شركات التصنيع.
- واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، مع تحليل بيانات من عدة شركات تصنيع كبرى.
- كما أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين التنسيق وتقليل التكاليف وزيادة جودة المنتجات.
- وقد دعت الدراسة إلى الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وتطوير مهارات الموظفين لمواكبة التحولات الرقمية.

3. دراسة (Williams et al., 2021) "تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في قطاع الخدمات".

- هدفت الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في شركات الخدمات.
- واعتمدت الدراسة على استبيانات موجهة لمديري المشاريع في شركات الخدمات، بالإضافة إلى مقابلات معمقة.
- وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين رضا العملاء وتسريع عمليات التسليم.
- وأوصت الدراسة بتبني استراتيجيات رقمية متكاملة وتعزيز البنية التحتية التقنية لدعم إدارة المشاريع.

4. دراسة (Davis & Miller, 2018) "التحول الرقمي وإدارة المشاريع في القطاع الصحي".

- هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في المؤسسات الصحية.
- واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، مع تحليل بيانات من مستشفيات ومراكز طبية تبنت تقنيات رقمية حديثة.
- وقد أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي أدى إلى تحسين كفاءة العمليات وتقليل الأخطاء الطبية.

- كما دعت الدراسة إلى تعزيز استخدام التقنيات الرقمية في إدارة المشاريع الصحية وتدريب الكوادر الطبية على استخدامها.

5. دراسة (Garcia & Martinez, 2022) "التحول الرقمي وأثره على إدارة المشاريع في قطاع التعليم".

- هدفت الدراسة الى تحليل تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع التعليمية، وقد اعتمدت على المنهج النوعي، مع إجراء مقابلات مع مديري المشاريع في المؤسسات التعليمية.
- وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في تحسين التواصل وتسهيل إدارة الموارد في المشاريع التعليمية.
- وأوصت الدراسة بتطوير منصات رقمية مخصصة للمشاريع التعليمية وتدريب العاملين على استخدامها بفعالية.

6. دراسة (Lee & Kim, 2023) "تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في قطاع التكنولوجيا".

- هدف الدراسة الى استكشاف تأثير التحول الرقمي على إدارة المشاريع في شركات التكنولوجيا، واستخدمت الدراسة المنهج المختلط، مع جمع البيانات من استبيانات ومقابلات مع مديري المشاريع في شركات التكنولوجيا.
- أشارت النتائج إلى أن التحول الرقمي أدى إلى زيادة الابتكار وتحسين إدارة الوقت في المشاريع التكنولوجية.
- دعت الدراسة إلى تبني أدوات رقمية متقدمة وتعزيز ثقافة الابتكار لدعم نجاح إدارة المشاريع في قطاع التكنولوجيا.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تمثل الدراسات السابقة مرجعًا هامًا لدراسة أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع حيث تسهم في:
- تحديد الفجوات البحثية: تساعد الدراسات السابقة في التعرف على الجوانب التي لم يتم تناولها بعمق، مما يوجه البحث الحالي إلى معالجة هذه الفجوات وسد النقص المعرفي في المجال.
- بناء الإطار النظري: توفر هذه الدراسات أساسًا علميًا يمكن الاعتماد عليه في صياغة المفاهيم والنظريات المتعلقة بإدارة المشاريع والتحول الرقمي، مما يدعم مصداقية البحث.
- مقارنة النتائج: تتيح الفرصة لمقارنة نتائج البحث الحالي مع نتائج الدراسات السابقة، مما يساعد في تفسير الظواهر وتحليل مدى تطابق أو اختلاف التأثيرات بين السياقات المختلفة.
- توجيه المنهجية البحثية: تساعد الدراسات السابقة في اختيار أنسب المناهج البحثية، سواء كانت كمية أو نوعية أو مختلطة، بناءً على الأساليب التي أثبتت فعاليتها في دراسات مماثلة.

- دعم التوصيات والمقترحات: توفر الدراسات السابقة أدلة وإحصائيات داعمة تساعد في تقديم توصيات واقعية وقابلة للتنفيذ، بناءً على ما تم إثباته علميًا.
- التعرف على التحديات والحلول: توضح الدراسات السابقة أبرز التحديات التي واجهتها المؤسسات عند تطبيق التحول الرقمي في إدارة المشاريع، مما يمكن البحث الحالي من تقديم حلول عملية لتجاوزها.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في عدة جوانب، مما يجعلها إضافة علمية جديدة في مجال أثر التحول الرقمي على نجاح المشاريع الحكومية، وخاصة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ومن أبرز هذه الفروق:

- تركيزها على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية:

على الرغم من وجود دراسات تناولت التحول الرقمي في المشاريع الحكومية، إلا أن هذه الدراسة تتميز باختيار وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية كنموذج تطبيقي، مما يوفر فهماً معمقاً لتجربة الوزارة في تبني التحول الرقمي وتأثيره على نجاح مشاريعها.

- تناول التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار):

معظم الدراسات السابقة ركزت على التحول الرقمي بشكل عام دون التعمق في الأبعاد المختلفة له، بينما تعتمد هذه الدراسة نموذجاً تحليلياً متكاملاً يستند إلى أربعة أبعاد رئيسية، مما يعزز من دقة التحليل ووضوح النتائج.

- إجراء دراسة ميدانية على العاملين في الوزارة:

على عكس العديد من الدراسات التي اعتمدت على تحليل البيانات الثانوية أو دراسات الحالة، تعتمد هذه الدراسة على استبيانات وبيانات ميدانية يتم جمعها من العاملين في الوزارة، مما يجعلها أكثر واقعية وتطبيقية في استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع.

- معالجة التحديات والعوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي:

لا تكتفي الدراسة بتحليل أثر التحول الرقمي، بل تسلط الضوء على التحديات التي تواجه تطبيقه في المشاريع الحكومية، وتقدم حلولاً عملية قابلة للتطبيق، مما يجعلها أكثر إفادة لصناع القرار في الوزارة والقطاعات الحكومية الأخرى.

- ربط التحول الرقمي برؤية المملكة 2030:

تقدم هذه الدراسة تحليلاً يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، حيث تركز على كيفية مساهمة التحول الرقمي في تحقيق كفاءة المشاريع الحكومية وتحسين الأداء المؤسسي، وهو جانب لم يتم تناوله بشكل موسع في الدراسات السابقة.

- استخدام نهج إحصائي دقيق لاختبار الفرضيات:

تعتمد الدراسة على اختبار الفرضيات إحصائياً باستخدام أدوات تحليل متقدمة، مما يضمن موثوقية النتائج ودقتها مقارنة ببعض الدراسات السابقة التي استخدمت منهجيات وصفية فقط.

- إمكانية تعميم النتائج على قطاعات حكومية أخرى:

رغم تركيز الدراسة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، فإن النتائج والتوصيات المستخلصة منها يمكن أن تكون مرجعاً للجهات الحكومية الأخرى التي تسعى إلى تبني التحول الرقمي بفعالية في مشاريعها.

بناءً على هذه الجوانب، تسهم هذه الدراسة في سد الفجوات البحثية، وتعزيز المعرفة حول التحول الرقمي في إدارة المشاريع الحكومية، مما يجعلها إضافة نوعية للمجال العلمي والممارسات التطبيقية في المملكة العربية السعودية

المنطلقات النظرية للدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من إطارين نظريين رئيسيين يُعدّان من أكثر الأطر استخداماً في دراسة قضايا التحول الرقمي وتبني التقنيات الحديثة في المؤسسات، وهما: نظرية النضج الرقمي (Digital Maturity Theory)، ونظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory)، حيث يقدّم كل منهما بعداً تحليلياً مختلفاً لفهم التحول الرقمي من منظور تنظيمي وسلوكي على حد سواء.

أولاً، تُعد نظرية النضج الرقمي من النظريات الحديثة نسبياً، وقد نشأت لتوصيف وتقييم مدى تطور المؤسسات في تبني التكنولوجيا الرقمية وتكاملها ضمن الهياكل التنظيمية والإدارية، وتحديد الأثر المترتب على ذلك من حيث الأداء المؤسسي ونجاح المبادرات والمشاريع. تفترض هذه النظرية أن المؤسسات تمر بمراحل متعددة من النضج الرقمي، تبدأ من المستوى الأول الذي يتسم باستخدام تقنيات رقمية محدودة وغير متكاملة، وصولاً إلى أعلى مستويات النضج حيث يصبح التحول الرقمي مدمجاً بعمق في ثقافة المؤسسة وعملياتها واتخاذ قراراتها الاستراتيجية. ويُعد فهم هذه المستويات

أمرًا ضروريًا لتحديد موقع المؤسسة الحالي على خارطة التحول، واكتشاف جوانب الضعف والقوة. في سياق هذه الدراسة، تُستخدم النظرية لفهم إلى أي مدى بلغت وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من مستويات النضج الرقمي، وكيف أثر ذلك على نجاح المشاريع المنفذة في ضوء تبني الأبعاد الأربعة: الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، والابتكار الرقمي.

كما تسهم هذه النظرية في تقديم أدوات ومقاييس لتقييم فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسة، وتحليل مدى توافق البنية التنظيمية والموارد البشرية والمالية والتقنية مع متطلبات النضج الرقمي الكامل، الأمر الذي يساعد في تقديم توصيات علمية عملية لتسريع هذا النضج وتعظيم نتائجه.

ثانيًا، تستند الدراسة إلى نظرية انتشار الابتكار (Diffusion of Innovation Theory) التي طوّرها الباحث الأمريكي "إيفريت روجرز" في ستينيات القرن الماضي، والتي تُعد من النظريات الكلاسيكية المهمة في فهم سلوك الأفراد والمؤسسات تجاه تبني الابتكارات والتقنيات الجديدة. تقوم النظرية على فرضية أن تبني الابتكارات لا يحدث بطريقة عشوائية، بل يتأثر بعدة عوامل، من أهمها: خصائص الابتكار نفسه (مثل الوضوح، والجدوى، والقابلية للتجربة)، والخصائص الاجتماعية والتنظيمية للبيئة المحيطة، إضافة إلى خصائص الأفراد المعنيين بالتبني (مثل الاستعداد، والثقة، والانفتاح على التغيير).

في إطار هذه الدراسة، توظف النظرية لتحليل استجابة موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية للتحول الرقمي، وتفسير تباين معدلات التبني بين الأقسام أو الفئات المختلفة، وتحديد المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعيق الاستخدام الفعال للتقنيات. كما تتيح هذه النظرية فهمًا أعمق لمدى تأثير الثقافة التنظيمية، والدعم الإداري، والتدريب التقني، على قابلية الأفراد لتقبل التغيير، مما ينعكس في النهاية على فاعلية تنفيذ المشاريع الحكومية ونجاحها. وبالربط بين النظريتين، توفر الدراسة إطارًا نظريًا متكاملًا يجمع بين البُعد المؤسسي (من خلال نظرية النضج الرقمي) والبُعد السلوكي/البشري (من خلال نظرية الانتشار)، مما يعزز من قدرة الباحث على تفسير وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده المتعددة ونجاح المشاريع داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، وتقديم نتائج علمية ذات موثوقية عالية يمكن البناء عليها في تطوير نماذج نظرية وتطبيقية مستقبلية

المنهجية وطرق البحث:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة المشكلة البحثية التي تهدف إلى استكشاف وتحليل العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع في القطاعات الحكومية، وبشكل خاص في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. ويُستخدم هذا المنهج عندما يكون الغرض من البحث هو وصف الظواهر الراهنة كما هي، وتحليل العوامل المؤثرة فيها، واستنتاج العلاقات بين متغيراتها، دون التدخل في الأحداث أو التلاعب بها.

ويُعد هذا المنهج الأنسب لهذه الدراسة، نظرًا لأنه يسمح بوصف واقع التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار الرقمي) كما يُمارس فعليًا داخل الوزارة، ومن ثم تحليل أثر تلك الأبعاد على مستوى نجاح المشاريع الحكومية من خلال بيانات كمية قابلة للقياس والتحليل.

كما توظف الدراسة الأسلوب الميداني في جمع البيانات، وذلك عبر تصميم أداة بحثية مناسبة وهي الاستبيان المغلق، والذي سيتم توجيهه إلى عينة مختارة من العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية ممن لديهم ارتباط مباشر بإدارة وتنفيذ المشاريع. وقد تم بناء الاستبيان استنادًا إلى الأدبيات النظرية ذات الصلة، وتم تقسيمه إلى محاور تمثل أبعاد التحول الرقمي، بالإضافة إلى محور مستقل لقياس مستوى نجاح المشاريع.

سيتم تحليل البيانات التي يتم جمعها من الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة، وذلك من خلال برامج التحليل الإحصائي مثل SPSS أو ما يعادله. ويشمل ذلك استخدام أدوات تحليل مثل: المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري، وتحليل الارتباط، والانحدار الخطي البسيط والمتعدد، وذلك لفحص الفرضيات وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. وتهدف هذه الإجراءات إلى الوصول إلى استنتاجات علمية دقيقة تدعم أهداف الدراسة، وتساهم في تقديم توصيات عملية مبنية على أسس منهجية رصينة.

أدوات الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على أداة الاستبيان المغلق كوسيلة رئيسية لجمع البيانات من عينة الدراسة، نظرًا لما تتميز به هذه الأداة من سهولة في التوزيع والتحليل، ودقة في قياس الاتجاهات والآراء، فضلًا عن ملاءمتها للدراسات الكمية التي تسعى إلى دراسة العلاقة بين متغيرات محددة. وقد وُجه الاستبيان إلى عينة من العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ممن لهم علاقة مباشرة بإدارة وتنفيذ المشاريع داخل الوزارة.

تم تصميم الاستبيان بطريقة علمية ومنهجية استنادًا إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي ونجاح المشاريع، وذلك لضمان صدق المحتوى وتغطية كافة أبعاد الدراسة. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى محورين رئيسيين، يمثل كل منهما أحد متغيري الدراسة:

1. محور التحول الرقمي (المتغير المستقل): ويقاس مستوى تطبيق التحول الرقمي في الوزارة، وقد تم تقسيمه إلى

أربعة أبعاد رئيسية تمثل الجوانب الجوهرية للتحول الرقمي، وهي:

- الأعمال الرقمية: وتشمل تبني الأنظمة الرقمية في الإجراءات اليومية.

- الحوكمة الرقمية: وتشمل آليات الرقابة والشفافية باستخدام التقنيات الحديثة.

- البنية التحتية الرقمية: وتشمل توفر التجهيزات التقنية والاتصالات والأنظمة الداعمة.

- الابتكار الرقمي: ويعكس مدى استخدام الوزارة للحلول التقنية المبتكرة وتطوير أساليب العمل.

2. محور نجاح المشاريع (المتغير التابع): ويقاس مدى تحقيق المشاريع لأهدافها المخططة، ويشمل ذلك جوانب مثل:

تحقيق النتائج المرجوة، الالتزام بالجدول الزمني، استخدام الموارد بكفاءة، ورضا المستفيدين.

وقد تم إعداد فقرات الاستبيان باستخدام مقياس "ليكرت" الخماسي، والذي يُعد من أكثر المقاييس شيوعًا في الدراسات الاجتماعية والإدارية لقياس اتجاهات وآراء المشاركين، حيث يوفر درجة عالية من الدقة والتمييز في الاستجابات. وقد تم توزيع الإجابات وفق التدرج التالي:

(1) غير موافق بشدة – (2) غير موافق – (3) محايد – (4) موافق – (5) موافق بشدة.

وسيساعد هذا التدرج في تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتفسير العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ونجاح المشاريع في الوزارة بناءً على استجابات المبحوثين

حدود الدراسة :

- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دراسة أثر التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية، وتحليل تأثير أبعاده (الأعمال الرقمية، الحوكمة الرقمية، البنية التحتية، الابتكار) على نجاح المشاريع الحكومية.
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في المملكة العربية السعودية، حيث سيتم جمع البيانات وتحليلها من هذه الوزارة فقط دون التوسع إلى قطاعات حكومية أخرى.
- الحدود الزمنية: تمت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية من 10 فبراير إلى 10 مارس من عام 2025.
- الحدود البشرية: تستهدف الدراسة العاملين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بما في ذلك الموظفين المعنيين بإدارة المشاريع، قسم التحول الرقمي.

المراجع:

- الخطيب، محمد(2021). إدارة التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: الأسس والتطبيقات. دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- العتيبي، فهد. (2022). التحديات والفرص في التحول الرقمي: رؤية شاملة. دار النشر السعودية.
- السيد، محمد. (2022). إدارة المشاريع: المفاهيم والتطبيقات. دار الفكر العربي.
- الغانم، أحمد. (2021). الأداء في المشاريع: منهجيات وأساليب. دار النهضة العربية.
- الشهري، أحمد. (2020). التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للإدارة.
- السبيعي، خالد. (2020). دور الابتكار في التحول الرقمي. مجلة الاقتصاد الرقمي.
- الركابي محمد.(2021). التحديات الرقمية في المؤسسات: نقص الكفاءات وسبل معالجتها. مجلة التكنولوجيا الحديثة. 45-61, 12(3),
- باشميل، علي. (2024). أثر التحول الرقمي على كفاءة تنفيذ المشاريع في القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.

- الفهد، حسين(2024). التحول الرقمي وأثره على إدارة مشاريع التخرج في إطار رؤية المملكة 2030. مجلة دراسات تعليمية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة
- الحسن، محمد. (2008, شباط). الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم الإنسانية في جامعة الفرات ومعوقاته. بحث مقدم في ندوة تنمية أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي: التحديات والتطوير. جامعة تشرين: اللاذقية.
- Brynjolfsson, E.; McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company.
- Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. John Wiley & Sons.
- Turner, J. R. (2016). Gower Handbook of Project Management. Routledge.
- Weill, P.; Ross, J. W. (2004). IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results. Harvard Business School Press.
- Westerman, G.; Bonnet, D. McAfee, A. (2014). Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press