

التكليف 6 – قضايا بحثية 3

راضي بن غنام الشمري
253003043



إعداد خطة بحثية مفصلة تتضمن مشكلة البحث وأهميته
وأهدافه والمنهجية المقترحة

عنوان بحثي المقترح: أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي :الدور الوسيط للحوكمة الرقمية

أولاً: مقدمة البحث

أصبحت مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي من أهم أدوات تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة الإجراءات، وتعزيز رضا المستفيدين. وفي المملكة العربية السعودية اكتسب التحول الرقمي أهمية متزايدة في ضوء التوجهات الوطنية نحو تحسين الخدمات الحكومية وتسهيل وصول المستفيدين إليها ورفع مستوى التكامل بين الجهات الحكومية. ومع ذلك، فإن نجاح مشاريع التحول الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التقنيات الحديثة أو البنية التحتية الرقمية، بل يرتبط بدرجة كبيرة بقدرة مديري المشاريع على قيادة هذه المشاريع وإدارتها بكفاءة. فمدير المشروع في بيئة التحول الرقمي لا يتعامل مع نطاق وزمن وتكلفة فقط، بل يتعامل مع تغيير تنظيمي، ومقاومة داخلية، وتعدد أصحاب مصلحة، وتكامل تقني، ومتطلبات حوكمة، وحاجة مستمرة إلى تحقيق قيمة فعلية للمستفيدين. ومن هنا تنبع أهمية دراسة أثر مهارات وكفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي، مع اختبار الدور الوسيط للحوكمة الرقمية، باعتبارها إطاراً تنظيمياً يساعد على ضبط القرارات، وتحديد المسؤوليات، وتعزيز الشفافية، وتحسين التنسيق بين الجهات والأطراف ذات العلاقة.

ثانياً: مشكلة البحث

رغم التوسع الكبير في تنفيذ مشاريع التحول الرقمي داخل القطاع الحكومي الخدمي، إلا أن بعض هذه المشاريع قد لا تحقق النتائج المتوقعة منها بالصورة المطلوبة، سواء من حيث جودة الخدمة الرقمية، أو رضا المستفيد، أو سرعة التنفيذ، أو التكامل بين الجهات، أو استدامة النتائج بعد إطلاق المشروع.

وتشير الأدبيات السابقة إلى أن كثيراً من تحديات التحول الرقمي لا تعود إلى التقنية فقط، بل ترتبط بعوامل إدارية وتنظيمية وبشرية، من أبرزها ضعف التخطيط، وضعف إدارة التغيير، وضعف التواصل مع أصحاب المصلحة، وغموض الصلاحيات، وضعف الحوكمة، وعدم وضوح مؤشرات النجاح. وفي هذا السياق يبرز دور مدير المشروع بوصفه عنصراً محورياً في قيادة المشروع وتنسيق الجهود وإدارة المخاطر وتحقيق التوازن بين المتطلبات التقنية والتنظيمية والخدمية.

وعلى الرغم من وجود دراسات تناولت التحول الرقمي أو إدارة المشاريع أو الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك محدودية في الدراسات التي تناولت بشكل مباشر أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي، مع اختبار الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي، وما الدور الوسيط الذي تؤديه الحوكمة الرقمية في هذه العلاقة؟

ثالثاً: أسئلة البحث

- ما مستوى توافر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي؟
- ما مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي من وجهة نظر العاملين وأصحاب العلاقة؟
- ما أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي؟
- ما أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في تعزيز الحوكمة الرقمية؟
- ما أثر الحوكمة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي؟
- هل تؤدي الحوكمة الرقمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين مهارات/كفاءات مديري المشاريع ونجاح مشاريع التحول الرقمي؟

رابعاً: أهداف البحث

يهدف البحث إلى قياس أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي، مع اختبار الدور الوسيط للحوكمة الرقمية.

- تحديد أهم مهارات وكفاءات مديري المشاريع اللازمة لنجاح مشاريع التحول الرقمي.
- قياس مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي.
- تحليل أثر المهارات القيادية والتواصلية والتقنية والتنظيمية لمديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي.
- قياس أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في تطبيق الحوكمة الرقمية.
- تحليل أثر الحوكمة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي.
- اختبار الدور الوسيط للحوكمة الرقمية في العلاقة بين مهارات/كفاءات مديري المشاريع ونجاح مشاريع التحول الرقمي.
- تقديم توصيات عملية للجهات الحكومية حول تطوير كفاءات مديري المشاريع وتعزيز الحوكمة الرقمية.

خامساً: أهمية البحث

1. الأهمية العلمية

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في أنه يساهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بإدارة مشاريع التحول الرقمي، من خلال الربط بين ثلاثة مجالات رئيسية، وهي: كفاءات مديري المشاريع، ونجاح مشاريع التحول الرقمي، والحوكمة الرقمية. كما يسعى البحث إلى سد فجوة بحثية واضحة تتمثل في قلة الدراسات التي تناولت هذه العلاقة في سياق القطاع الحكومي السعودي. ويقدم البحث نموذجاً تفسيرياً يمكن أن يوضح كيف تتحول مهارات مدير المشروع إلى نتائج فعلية في نجاح مشاريع التحول الرقمي من خلال الحوكمة الرقمية كآلية وسيطة.

2. الأهمية التطبيقية

تتبع الأهمية التطبيقية للبحث من إمكانية استفادة الجهات الحكومية الخدمية من نتائجه في تطوير قدرات مديري المشاريع، وتحسين إدارة مشاريع التحول الرقمي، ورفع جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمستفيدين. كما يمكن أن تساعد نتائج البحث في بناء برامج تدريبية متخصصة لمديري المشاريع في مجالات القيادة الرقمية، وإدارة التغيير، وإدارة أصحاب المصلحة، والحوكمة الرقمية، وإدارة المخاطر في مشاريع التحول الرقمي.

سادساً: نموذج البحث المقترح

يقوم البحث على ثلاثة متغيرات رئيسية: المتغير المستقل وهو مهارات/كفاءات مديري المشاريع، والمتغير التابع وهو نجاح مشاريع التحول الرقمي، والمتغير الوسيط وهو الحوكمة الرقمية.

الصياغة التصورية للنموذج:

مهارات/كفاءات مديري المشاريع ← الحوكمة الرقمية ← نجاح مشاريع التحول الرقمي

أي أن البحث لا يكتفي بدراسة الأثر المباشر لمهارات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي، بل يدرس أيضاً ما إذا كانت الحوكمة الرقمية تفسر أو تعزز هذه العلاقة.

سابعاً: متغيرات البحث وأبعادها المقترحة:

المتغير	الأبعاد المقترحة
مهارات/كفاءات مديري المشاريع	الكفاءة القيادية، مهارات التواصل، إدارة أصحاب المصلحة، إدارة التغيير، إدارة المخاطر، الكفاءة التقنية الرقمية، اتخاذ القرار، التخطيط والتنظيم.
الحوكمة الرقمية	وضوح الصلاحيات والمسؤوليات، الشفافية، المساءلة، إدارة البيانات، الامتثال للسياسات، إدارة المخاطر الرقمية، التنسيق بين الجهات.
نجاح مشاريع التحول الرقمي	تحقيق الأهداف، الالتزام بالوقت والتكلفة، جودة الخدمة الرقمية، رضا المستفيد، سهولة الاستخدام، تبني الخدمة، استدامة النتائج، تحقيق القيمة العامة.

ثامناً: فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات/كفاءات مديري المشاريع ونجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي.
- H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة القيادية لمديري المشاريع ونجاح مشاريع التحول الرقمي.
- H2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات التواصل وإدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحول الرقمي.
- H3: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كفاءة إدارة التغيير ونجاح مشاريع التحول الرقمي.
- H4: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكفاءة التقنية الرقمية لمديري المشاريع ونجاح مشاريع التحول الرقمي.
- الفرضية الرئيسة الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مهارات/كفاءات مديري المشاريع والحوكمة الرقمية.
- الفرضية الرئيسة الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوكمة الرقمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي.
- الفرضية الرئيسة الرابعة: تؤدي الحوكمة الرقمية دوراً وسيطاً ذا دلالة إحصائية في العلاقة بين مهارات/كفاءات مديري المشاريع ونجاح مشاريع التحول الرقمي.

تاسعاً: منهجية البحث المقترحة

1. منهج البحث

يقترح أن يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، لأنه الأنسب لدراسة العلاقات بين المتغيرات وقياس أثر المتغير المستقل على المتغير التابع من خلال متغير وسيط. كما يسمح هذا المنهج بوصف واقع مهارات مديري المشاريع والحوكمة الرقمية ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية الخدمية، ثم تحليل العلاقات بينها إحصائياً.

2. نوع الدراسة

تعد الدراسة كمية تطبيقية، لأنها تعتمد على جمع بيانات ميدانية من عينة من العاملين في مشاريع التحول الرقمي، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاختبار الفرضيات. ويمكن دعم الدراسة بمقابلات نوعية محدودة مع بعض مديري المشاريع أو مسؤولي التحول الرقمي إذا أراد تعميق تفسير النتائج.

3. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من العاملين والقيادات ومديري المشاريع وأعضاء فرق مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية الخدمية السعودية، مثل الجهات التي تقدم خدمات مباشرة للمواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال.

- مديرو المشاريع.
- مديرو البرامج والمحافظة.
- مسؤولو التحول الرقمي.
- أعضاء مكاتب إدارة المشاريع PMO.
- أعضاء فرق تقنية المعلومات.
- مسؤولو الحوكمة والامتثال.
- أصحاب المصلحة المشاركون في تنفيذ أو متابعة مشاريع التحول الرقمي.

4. عينة البحث

يقترح استخدام العينة القصدية أو العينة الطبقية حسب إمكانية الوصول إلى الجهات والمشاركين. ويمكن أن تكون العينة مناسبة إذا تراوحت بين 250 إلى 400 مشارك، خاصة إذا كان التحليل الإحصائي سيشمل نمذجة العلاقات أو تحليل الأثر الوسيط.

5. أداة جمع البيانات

يقترح استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، على أن يتم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي، من: أوافق بشدة إلى لا أوافق بشدة.

المحتوى	القسم
البيانات الديموغرافية والوظيفية مثل المؤهل، سنوات الخبرة، طبيعة الدور، ونوع الجهة.	القسم الأول
فقرات قياس مهارات/كفاءات مديري المشاريع.	القسم الثاني
فقرات قياس الحوكمة الرقمية.	القسم الثالث
فقرات قياس نجاح مشاريع التحول الرقمي.	القسم الرابع

6 . صدق وثبات الأداة:

- عرض الاستبانة على عدد من المحكمين الأكاديميين والمتخصصين في إدارة المشاريع والتحول الرقمي.
- إجراء دراسة استطلاعية على عينة محدودة قبل التطبيق النهائي.
- حساب معامل الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- اختبار الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي أو التوكيدي حسب طبيعة التحليل.

عاشراً: أساليب التحليل الإحصائي المقترحة:

- الإحصاء الوصفي: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، التكرارات، والنسب المئوية.
- اختبار الثبات: معامل كرونباخ ألفا.
- اختبار الارتباط: لقياس قوة العلاقة بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار: لاختبار أثر مهارات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي.
- تحليل الوساطة: لاختبار الدور الوسيط للحوكمة الرقمية.
- نمذجة المعادلات الهيكلية SEM أو PLS-SEM إذا كان حجم العينة مناسباً، وذلك لاختبار النموذج كاملاً.

حادي عشر: حدود البحث:

نوع الحدود	التوضيح
الحدود الموضوعية	يركز البحث على أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي، مع دراسة الحوكمة الرقمية كمتغير وسيط.
الحدود المكانية	يطبق البحث على القطاع الحكومي الخدمي في المملكة العربية السعودية.
الحدود البشرية	يستهدف البحث مديري المشاريع، وأعضاء فرق التحول الرقمي، ومسؤولي الحوكمة، وأصحاب العلاقة في الجهات الحكومية الخدمية.
الحدود الزمنية	يتم تطبيق البحث خلال الفترة الزمنية التي يحددها الباحث لجمع البيانات الميدانية.

ثاني عشر: التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث:

مهارات/كفاءات مديري المشاريع: مجموعة القدرات والمعارف والسلوكيات التي يمتلكها مدير المشروع، والتي تساعد على التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتواصل وإدارة المخاطر وأصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي.

نجاح مشاريع التحول الرقمي: مدى قدرة المشروع على تحقيق أهدافه من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة والجودة، وتحقيق رضا المستفيد، وتحسين الخدمة الرقمية، وخلق قيمة مؤسسية وخدمية مستدامة.

الحكومة الرقمية: مجموعة السياسات والإجراءات والهياكل التنظيمية التي تنظم استخدام التقنيات والبيانات والقرارات الرقمية، وتضمن الشفافية، والمساءلة، وتحديد الصلاحيات، وإدارة المخاطر، وتحقيق التكامل بين الجهات.

القطاع الحكومي الخدمي: الجهات الحكومية التي تقدم خدمات مباشرة أو غير مباشرة للمواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال، وتعتمد على مشاريع رقمية لتحسين جودة هذه الخدمات.

ثالث عشر: الإطار النظري المقترح:

- يمكن أن يستند البحث إلى عدد من المداخل النظرية التي تساعد في تفسير العلاقة بين المتغيرات، ومن أبرزها:
- نظرية الكفاءات الإدارية: تستخدم لتفسير أثر مهارات وقدرات مديري المشاريع في الأداء ونجاح المشاريع.
- نظرية أصحاب المصلحة: تساعد على تفسير أهمية التواصل والتنسيق وإدارة العلاقة مع المستفيدين والجهات ذات العلاقة.
- مدخل الحوكمة الرقمية: يساعد في تفسير دور الهياكل والسياسات والشفافية والمساءلة في تعزيز نجاح التحول الرقمي.
- نظرية النظم الاجتماعية التقنية: توضح أن نجاح التحول الرقمي يتطلب التكامل بين التقنية والأفراد والعمليات والتنظيم.

رابع عشر: التصور المقترح لفصول البحث:

المحتوى المقترح	الفصل
المقدمة، مشكلة البحث، الأسئلة، الأهداف، الأهمية، الفرضيات، الحدود، والمصطلحات.	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
مهارات مديري المشاريع، التحول الرقمي، نجاح مشاريع التحول الرقمي، الحوكمة الرقمية، والدراسات السابقة.	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
منهج البحث، مجتمع الدراسة، العينة، أداة الدراسة، الصدق والثبات، وأساليب التحليل الإحصائي.	الفصل الثالث: منهجية البحث
نتائج التحليل الإحصائي، واختبار العلاقات المباشرة والوسيطية بين المتغيرات.	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
مناقشة النتائج، الاستنتاجات، التوصيات العملية، والمقترحات البحثية المستقبلية.	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

خامس عشر: الجدول الزمني المقترح:

المخرجات	المدة المقترحة	المرحلة
إطار نظري ودراسات سابقة وفجوة بحثية.	شهران	مراجعة الأدبيات وصياغة الإطار النظري
استبانة محكمة وجاهزة للتطبيق.	شهر	بناء أداة الدراسة والتحكيم
استجابات مكتملة من عينة الدراسة.	شهران	جمع البيانات الميدانية
نتائج إحصائية واختبار نموذج البحث.	شهر	تحليل البيانات واختبار الفرضيات
رسالة مكتملة وجاهزة للمناقشة.	شهران	كتابة النتائج والتوصيات والمراجعة النهائية

سادس عشر: النتائج المتوقعة:

من المتوقع أن يتوصل بحثي إلى أن مهارات وكفاءات مديري المشاريع تؤثر إيجابياً في نجاح مشاريع التحول الرقمي، وأن الحوكمة الرقمية تعزز هذه العلاقة من خلال وضوح الأدوار، وتحسين التنسيق، وتفعيل الشفافية، وإدارة المخاطر، وضمان التوافق مع السياسات والاستراتيجيات الرقمية. كما يتوقع أن تكشف الدراسة أن مهارات القيادة، وإدارة التغيير، والتواصل مع أصحاب المصلحة، والكفاءة التقنية الرقمية، تعد من أكثر المهارات تأثيراً في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي.

سابع عشر: التوصيات المتوقعة:

- تطوير برامج تدريبية متخصصة لمديري المشاريع في مجالات التحول الرقمي والحوكمة الرقمية.
- تعزيز دور مكاتب إدارة المشاريع PMO في الجهات الحكومية الخدمية.
- تبني إطار واضح للحوكمة الرقمية داخل مشاريع التحول الرقمي.
- ربط مؤشرات نجاح مشاريع التحول الرقمي برضا المستفيد وجودة الخدمة الرقمية، وليس فقط الوقت والتكلفة.
- تعزيز التعاون بين فرق الأعمال وفرق التقنية وفرق الحوكمة.
- تطوير آليات واضحة لإدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي الحكومية.

خاتمة:

تمثل هذه الخطة البحثية خارطة طريق لدراسة أثر مهارات/كفاءات مديري المشاريع في نجاح مشاريع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الخدمي السعودي، مع اختبار الدور الوسيط للحكومة الرقمية. وتبرز أهمية البحث في كونه يعالج موضوعاً حديثاً ومهماً يجمع بين إدارة المشاريع والتحول الرقمي والحكومة، كما يركز على بيئة حكومية خدمية ذات أهمية كبيرة. ومن المتوقع أن يسهم هذا البحث في تقديم إضافة علمية للأدبيات الأكاديمية، وإضافة تطبيقية للجهات الحكومية من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة لمديري المشاريع، وتوضيح دور الحكومة الرقمية في تعزيز نجاح مشاريع التحول الرقمي وتحقيق قيمة أفضل للمستخدمين.

مراجع أولية مقترحة:

- Chen, M., Martins, T. S., Zhang, L & ,. Dong, H. (2025). Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda. Systems, 13.(625)
- Gonçalves, M. L. A., Penha, R., Silva, L. F., Martens, C. D. P & ,. Silva, V. F. (2023). The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review. Revista de Administração Mackenzie, 24(4), 1-32.
- Project Management Institute. (2021). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).
- Landes, S. D. (2026). Reasons for Digital Transformation Project Failures Based on U.S. Project Managers' Lived Experiences. Doctoral dissertation, Walden University.

حسام، وائل أحمد. (2025). دور مهارات فريق الإدارة في نجاح مشاريع التحول الرقمي في مصر: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية. الربيع، عدي صالح سعود. (2024). أثر التحول الرقمي في إدارة المشاريع: الدور الوسيط للتجديد الاستراتيجي في الشركات الإنشائية الأردنية.



مجموعة جامعة
الجميع الذكية
للتعليم القابضة

MIDOCEAN
UNIVERSITY



Thank You

