

دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية

أسم الطالب

مبارك سعد الاسمري

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبدالرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل العاشر 2026م

1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. المقدمة:

تعد إدارة المشاريع من المجالات الإدارية المهمة التي تسهم في تحويل الخطط والاستراتيجيات إلى نتائج واقعية قابلة للقياس، ولا سيما في البيئات الحكومية التي تتسم بتعدد الأطراف وتنوع المصالح وارتباط المشاريع فيها بأهداف تنموية وخدمية واسعة، ومع تطور الفكر الإداري الحديث، لم يعد نجاح المشروع يُقاس فقط بمدى الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق، بل أصبح يرتبط أيضاً بقدرته على تحقيق القيمة ورضا المستفيدين ومواءمة مخرجاته مع توقعات أصحاب المصلحة، ويؤكد معهد إدارة المشاريع أن أصحاب المصلحة يؤثرون في المشاريع وأدائها ومخرجاتها، وأن إشراكهم بصورة استباقية يسهم في تعزيز تقديم القيمة ونجاح المشروع (Project Management Institute, 2021).

وفي سياق التحول الرقمي، أصبحت المشاريع الحكومية الرقمية من أبرز صور التغيير الإداري والتقني في المؤسسات العامة؛ لأنها لا تقتصر على تطوير أنظمة أو منصات إلكترونية، بل تشمل إعادة تصميم الإجراءات وتحسين تجربة المستفيد وتكامل الخدمات بين الجهات، ورفع كفاءة الأداء الحكومي، وتأتي هذه المشاريع ضمن توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 وبرنامج التحول الوطني، حيث يعمل البرنامج على تسريع التحول الرقمي في المملكة وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتطوير البيئة الممكنة للقطاع العام بما يدعم تحقيق مستهدفات الرؤية (رؤية السعودية 2030، د.ت.).

وقد حققت المملكة العربية السعودية تقدماً ملحوظاً في مجال الحكومة الرقمية، إذ أعلنت هيئة الحكومة الرقمية أن مؤشر نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية لعام 2024 بلغ 85.04% بمستوى متقدم، وشمل تقييم 39 منصة رقمية حكومية وفق أربعة مناظير رئيسية هي: رضا المستفيد، وتجربة المستخدم، والتعامل مع الشكاوى، والتقنيات والأدوات (هيئة الحكومة الرقمية، 2024)، كما أوضحت الهيئة في دورة 2025 ارتفاع المؤشر إلى 86.71%، مع توسع نطاق القياس ليشمل 50 منصة رقمية ومشاركة 370 ألف مستفيد في تقييم التجربة الرقمية (هيئة الحكومة الرقمية، 2025)، وتدل هذه المؤشرات على أن مشاريع التحول الرقمي الحكومية أصبحت مجالاً مهماً للدراسة، خصوصاً من زاوية إدارة المشاريع والعوامل الإدارية المؤثرة في نجاحها.

وتبرز إدارة أصحاب المصلحة كأحد العوامل المحورية في نجاح مشاريع التحول الرقمي؛ لأن هذه المشاريع تتأثر بتوقعات أطراف متعددة، مثل القيادات الحكومية وفرق تقنية المعلومات والموظفين

والمستفيدين من الخدمات والجهات التنظيمية والشركاء التقنيين، كما أن التحول الرقمي الحكومي يتطلب تنسيقاً مستمراً بين هذه الأطراف لضمان وضوح المتطلبات وتقبل التغيير وتقليل مقاومة الاستخدام وتحقيق التكامل بين الأنظمة والخدمات، وتؤكد سياسة الحكومة الرقمية في المملكة أهمية بناء تحول رقمي حكومي مستدام، ودعم الخطط الاستراتيجية للجهات الحكومية بما يتوافق مع الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية (هيئة الحكومة الرقمية، 2022).

وعلى الرغم من توفر مؤشرات رسمية تقيس مستوى التحول الرقمي ونضج التجربة الرقمية في الجهات الحكومية السعودية، إلا أن الحاجة لا تزال قائمة إلى دراسة نظرية تحليلية توضح دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي الحكومية، فنجاح هذه المشاريع لا يعتمد فقط على توفر التقنية، بل يرتبط أيضاً بكيفية تحديد أصحاب المصلحة، وفهم احتياجاتهم، وإشراكهم في مراحل المشروع وإدارة توقعاتهم والتواصل معهم بصورة فعالة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتتناول دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية،

1.2. مشكلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في أن مشاريع التحول الرقمي الحكومية في المملكة العربية السعودية أصبحت تمثل مساراً أساسياً لتطوير الأداء الحكومي وتحسين تجربة المستفيدين، إلا أن نجاح هذه المشاريع لا يرتبط بالجانب التقني فقط، بل يتأثر كذلك بعوامل إدارية وتنظيمية، من أهمها إدارة أصحاب المصلحة، فكل مشروع رقمي حكومي يتعامل مع أطراف متعددة تختلف مصالحهم وتوقعاتهم ومستويات تأثيرهم، مما يجعل إدارة هذه الأطراف عاملاً مهماً في وضوح المتطلبات وقبول التغيير وتحسين الاستخدام وتحقيق أهداف المشروع، وبالرغم من وجود أطر ومؤشرات رسمية لقياس التحول الرقمي ونضج التجربة الرقمية، لا تزال هناك حاجة إلى تحليل نظري يربط بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية.

1.2.1. فجوات على المستوى النظري

على المستوى النظري، تلاحظ الدراسة وجود فجوة في الربط بين أدبيات إدارة أصحاب المصلحة في إدارة المشاريع وبين مشاريع التحول الرقمي الحكومية في السياق السعودي، فالأدبيات العامة في إدارة المشاريع تؤكد أهمية أصحاب المصلحة في التأثير على أداء المشروع ونتائجه، كما تجعل إدارة أصحاب المصلحة أحد المبادئ المهمة في تحقيق القيمة والنجاح (Project

(Management Institute, 2021)، إلا أن هذه الأدبيات تحتاج إلى توضيح أوسع في مجال مشاريع التحول الرقمي الحكومية، خاصة أن هذه المشاريع تتميز بتعدد الجهات المشاركة وتنوع المستفيدين وارتباطها بجودة الخدمات العامة.

كما تظهر فجوة أخرى في أن كثيراً من الدراسات والمؤشرات المرتبطة بالتحول الرقمي تركز على قياس النضج الرقمي وجودة التجربة الرقمية ومستوى الالتزام بالمعايير، بينما يقل التركيز النظري على تفسير دور إدارة أصحاب المصلحة في دعم نجاح هذه المشاريع، فعلى سبيل المثال تقيس هيئة الحكومة الرقمية نضج التجربة الرقمية وفق محاور تتعلق برضا المستفيد وتجربة المستخدم والتعامل مع الشكاوى والتقنيات والأدوات (هيئة الحكومة الرقمية، 2024)، إلا أن هذه المؤشرات لا تفسر وحدها كيف تسهم ممارسات إدارة أصحاب المصلحة في تحسين نتائج مشاريع التحول الرقمي.

1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي

تبرز الفجوة على المستوى التطبيقي في أن الجهات الحكومية السعودية تنفذ مشاريع رقمية متعددة ضمن مسار التحول الرقمي، وهذه المشاريع تتطلب تنسيقاً عالياً بين المستفيدين الداخليين والخارجيين، ومع توسع عدد المنصات الرقمية المشمولة في مؤشر نضج التجربة الرقمية من 39 منصة في عام 2024 إلى 50 منصة في عام 2025، وارتفاع عدد المشاركين في تقييم التجربة الرقمية إلى 370 ألف مستفيد، تزداد أهمية فهم كيفية إدارة توقعات المستفيدين وأصحاب المصلحة لضمان استمرار التحسن في جودة الخدمات الرقمية (هيئة الحكومة الرقمية، 2025). كما أن الدليل الوطني لإدارة المشاريع الصادر عن هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية يوضح أهمية وجود منهجيات وعمليات وأدوات تطبيقية لاستخدامها في مشاريع الجهات الحكومية بالمملكة، حيث يتكون الدليل من 16 مجلدًا و88 فصلاً تغطي وظائف متعددة في إدارة المشاريع الحكومية (هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، 2024)، ومع ذلك تحتاج الجهات الحكومية إلى توضيح أعمق لدور إدارة أصحاب المصلحة تحديداً في نجاح مشاريع التحول الرقمي، خاصة أن هذه المشاريع تمس تجربة المستفيد وجودة الخدمة وقبول الأنظمة الرقمية وتكامل العمل بين الجهات، وبناءً على ما سبق تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحليل دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي الحكومية السعودية.

السؤال الرئيسي للدراسة: ما دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية؟

1.3. أهمية الدراسة

1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تسعى إلى إثراء الأدبيات المرتبطة بإدارة المشاريع من خلال التركيز على إدارة أصحاب المصلحة بوصفها عاملاً مؤثراً في نجاح مشاريع التحول الرقمي الحكومية، فالدراسة لا تتناول التحول الرقمي بوصفه قضية تقنية فقط، بل تربطه بإدارة المشاريع وبالممارسات الإدارية اللازمة لضمان نجاح المشروع، مثل تحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم وإدارة توقعاتهم وبناء قنوات تواصل فعالة معهم.

كما تسهم الدراسة في توضيح العلاقة النظرية بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحول الرقمي، وتكمن أهمية هذا الربط في أن نجاح المشاريع الحكومية الرقمية لم يعد مرتبطاً فقط بإنجاز المنصات أو إطلاق الخدمات، بل أصبح يرتبط بتحقيق القيمة للمستفيدين ورفع مستوى رضاهم وتحسين تجربتهم الرقمية، وهي أبعاد تنسجم مع توجهات هيئة الحكومة الرقمية في قياس نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية (هيئة الحكومة الرقمية، 2024).

وتساعد الدراسة أيضاً في بناء إطار مفاهيمي يمكن أن تستفيد منه الدراسات اللاحقة في مجال إدارة المشاريع الحكومية الرقمية، خصوصاً الدراسات التي تبحث في عوامل نجاح التحول الرقمي في القطاع العام السعودي، وبذلك تقدم الدراسة إضافة من خلال تناول إدارة أصحاب المصلحة في سياق محدد يجمع بين إدارة المشاريع، والتحول الرقمي، والبيئة الحكومية السعودية.

1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة في أنها قد تساعد الجهات الحكومية السعودية على إدراك أهمية إدارة أصحاب المصلحة عند تخطيط وتنفيذ مشاريع التحول الرقمي. فهذه المشاريع تتعامل مع مستفيدين داخليين وخارجيين، وتتطلب مشاركة فعالة من الإدارات الفنية والإدارية، إضافة إلى ضرورة فهم توقعات المواطنين والمقيمين والجهات التنظيمية والشركاء التقنيين، ومن ثم فإن تحسين إدارة أصحاب المصلحة قد يساهم في تقليل مقاومة التغيير، وتحسين قبول الخدمات الرقمية، ورفع جودة مخرجات المشروع.

كما يمكن أن تسهم الدراسة في دعم توجهات المملكة نحو حكومة رقمية أكثر كفاءة وتكاملاً، من خلال إبراز أن نجاح المشاريع الرقمية لا يتحقق فقط من خلال الاستثمار في التقنية، بل يحتاج إلى إدارة فعالة للعلاقات والتوقعات بين الأطراف ذات الصلة، وتزداد هذه الأهمية في ظل توسع مؤشرات قياس التحول الرقمي ونضج التجربة الرقمية، واهتمام الجهات الرسمية بتحسين جودة الخدمات الرقمية الحكومية ورفع رضا المستفيدين عنها (هيئة الحكومة الرقمية، 2025).

وتفيد الدراسة كذلك القائمين على مشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية من خلال تقديم أساس نظري يساعدهم على الاهتمام المبكر بأصحاب المصلحة، وتحديد مستويات تأثيرهم واهتمامهم، ووضع آليات مناسبة للتواصل معهم خلال مراحل المشروع المختلفة، كما يمكن أن تساعد نتائج الدراسة النظرية في توجيه البحوث المستقبلية نحو إجراء دراسات ميدانية لاحقة تختبر العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحول الرقمي في قطاعات حكومية محددة داخل المملكة العربية السعودية.

قائمة المراجع

- رؤية السعودية 2030. (د.ت.). برنامج التحول الوطني.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2022). سياسة الحكومة الرقمية.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). مؤشر نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية 2024.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2024). قياس التحول الرقمي 2024.
- هيئة الحكومة الرقمية. (2025). مؤشر نضج التجربة الرقمية للخدمات الحكومية 2025.
- هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (2024). الدليل الوطني لإدارة المشاريع.
- Project Management Institute. (2021). *The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Project Management Institute. (2021). *12 principles of project management*.