

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 الثاني

كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف

د. عبد الرحيم نادر

عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

الفصل العاشر ٢٠٢٦م

جدول المحتويات

٢	 جدول المحتويات
٣	 ١. أسئلة البحث
٣	 ٢. أهداف البحث
٤	 ٣. فرضيات البحث
٥	 ٤. نموذج البحث
٦	 ٥. مكان التطبيق المقترح للدراسة
٧	 ٦. منهجية البحث
٨	 ٧. الهيكل المقترح للمشروع
١٠	 قائمة المراجع

١. أسئلة البحث

انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وما أظهرته من أهمية إدارة العلاقات والتوقعات بين الأطراف المرتبطة بمشاريع التحول الرقمي، تسعى الدراسة إلى توضيح الدور الذي تؤديه إدارة أصحاب المصلحة في دعم نجاح هذه المشاريع داخل الجهات الحكومية السعودية. ويتحدد السؤال الرئيس للدراسة على النحو الآتي:

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

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الآتية:

١. ما دور تحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية؟

٢. ما دور إشراك أصحاب المصلحة في المراحل المختلفة لمشاريع التحول الرقمي في نجاح هذه المشاريع؟

٣. ما دور إدارة توقعات أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية؟

٤. ما دور التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية؟

٢. أهداف البحث

يهدف البحث بوجه عام إلى تحليل دور إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية، من خلال تناول الممارسات الإدارية المرتبطة بتحديد أصحاب المصلحة، وفهم احتياجاتهم، وإشراكهم في مراحل المشروع، وإدارة توقعاتهم، والتواصل الفعال معهم.

ويتفرع عن الهدف العام الأهداف الآتية:

١. تحليل دور تحديد أصحاب المصلحة وفهم احتياجاتهم في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية.
٢. توضيح دور إشراك أصحاب المصلحة في المراحل المختلفة لمشاريع التحول الرقمي في نجاح هذه المشاريع.
٣. التعرف إلى دور إدارة توقعات أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية.
٤. تحليل دور التواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية.

٣. فرضيات البحث

صيغت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية

(H0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية.

(H1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية.

الفرضيات الفرعية

(H1a) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية.

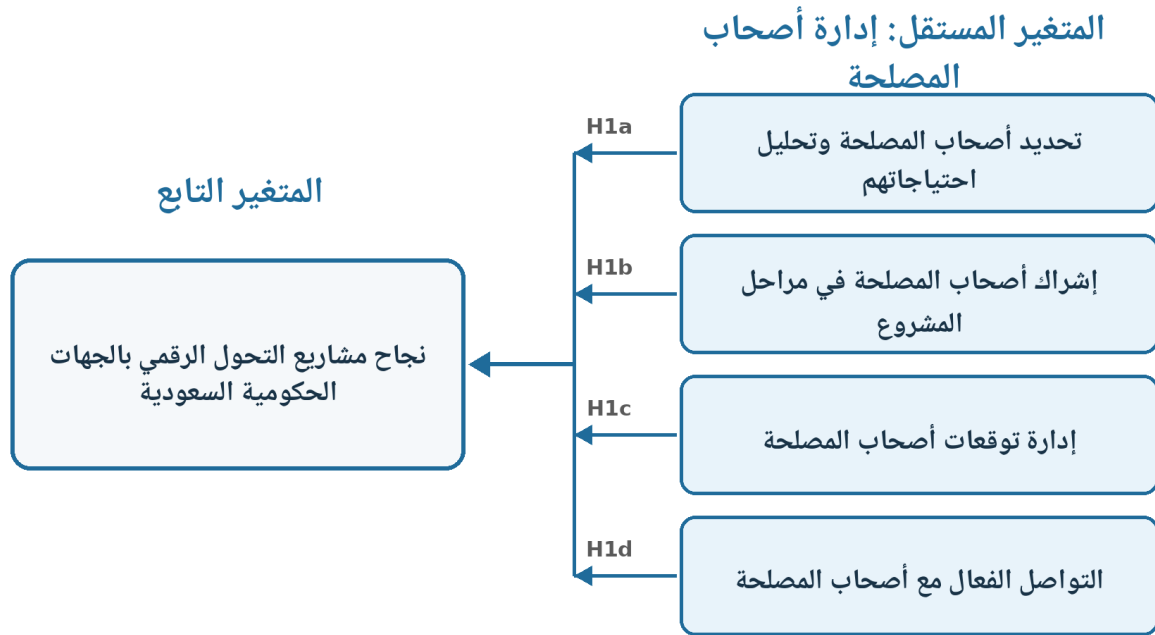
(H1b) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإشراك أصحاب المصلحة في المراحل المختلفة للمشروع في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية.

(H1c) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة توقعات أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية.

(H1d) يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتواصل الفعال مع أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية.

٤. نموذج البحث

يقوم نموذج البحث على دراسة أثر إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية. وتمثل إدارة أصحاب المصلحة **المتغير المستقل**، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسية هي: تحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم، وإشراكهم في مراحل المشروع، وإدارة توقعاتهم، والتواصل الفعال معهم. أما **المتغير التابع** فيتمثل في نجاح مشاريع التحول الرقمي، ويظهر من خلال تحقيق أهداف المشروع، وجودة مخرجاته، وقبول الخدمات الرقمية واستخدامها، ورضا المستفيدين وتحسين تجربتهم. ويستند هذا التصور إلى أهمية إشراك أصحاب المصلحة في تحقيق القيمة وتعزيز فرص نجاح المشروع (Project Management Institute, 2021a).



العلاقة المقترحة بين أبعاد إدارة أصحاب المصلحة ونجاح المشروع

الشكل (١): نموذج البحث المقترح

يفترض النموذج وجود أثر إيجابي لكل بُعد من أبعاد إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي. فالتحديد المبكر للأطراف المعنية وتحليل احتياجاتهم يساعدان على توضيح متطلبات المشروع، بينما يدعم إشراكهم في مراحله المختلفة قبول التغيير والتعاون في التنفيذ. كما تسهم إدارة التوقعات في تقليل التعارض بين احتياجات الأطراف وإمكانات المشروع، في حين يضمن التواصل الفعال استمرار تدفق المعلومات ومعالجة الملاحظات في الوقت المناسب. وتتفاعل هذه الممارسات في دعم قدرة المشروع على تحقيق أهدافه وتقديم خدمات رقمية ذات جودة تستجيب لاحتياجات المستفيدين.

٥. مكان التطبيق المقترح للدراسة

يُقترح تطبيق الدراسة ميدانيًا على عدد من الجهات الحكومية في مدينة الرياض التي تنفذ مشاريع للتحول الرقمي، على أن يشمل مجتمع الدراسة العاملين المرتبطين بهذه المشاريع، مثل مديري المشاريع، وفرق التحول الرقمي وتقنية المعلومات، وموظفي الإدارات التشغيلية وتطوير الخدمات. ويُعد هذا المجال مناسبًا

لطبيعة الدراسة؛ لما تتسم به مشاريع التحول الرقمي الحكومي من تعدد أصحاب المصلحة، وما يتطلبه نجاحها من تحديد احتياجاتهم، وإشراكهم، وإدارة توقعاتهم، والتواصل الفعال معهم. كما ينسجم هذا التطبيق مع توجهات رؤية السعودية ٢٠٣٠ والأطر الوطنية الداعمة لتطوير الخدمات الحكومية الرقمية ورفع كفاءتها (رؤية السعودية ٢٠٣٠، د.ت.؛ هيئة الحكومة الرقمية، ٢٠٢٢؛ هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية، ٢٠٢٤).

٦. منهجية البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ لملاءمته لطبيعة الموضوع وقدرته على وصف ممارسات إدارة أصحاب المصلحة وتحليل دورها في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية. وتجمع الدراسة بين الجانب النظري، من خلال مراجعة الأدبيات العلمية والتقارير والوثائق الرسمية ذات الصلة بإدارة أصحاب المصلحة والتحول الرقمي الحكومي، والجانب الميداني الذي يتيح اختبار فرضيات الدراسة وقياس العلاقة بين متغيراتها.

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين المرتبطين بمشاريع التحول الرقمي في الجهات الحكومية بمدينة الرياض، ويشمل ذلك مديري المشاريع، والعاملين في إدارات التحول الرقمي وتقنية المعلومات، وتطوير الخدمات، والإدارات التشغيلية ذات العلاقة. وتُختار عينة قصدية من العاملين الذين يمتلكون معرفة أو خبرة مباشرة في تخطيط مشاريع التحول الرقمي أو تنفيذها أو متابعتها؛ لضمان قدرة المشاركين على تقديم بيانات مرتبطة بموضوع الدراسة.

وتعتمد الدراسة على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، على أن تتضمن محورًا لقياس أبعاد إدارة أصحاب المصلحة، وهي: تحديد أصحاب المصلحة وتحليل احتياجاتهم، وإشراكهم في مراحل المشروع، وإدارة توقعاتهم،

والتواصل الفعال معهم، إلى جانب محور يقيس نجاح مشاريع التحول الرقمي. وتُعرض الاستبانة على عدد من المحكمين المتخصصين للتحقق من صدق محتواها، كما يُقاس ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

تُحلل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتشمل أساليب التحليل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات أفراد العينة، إلى جانب معامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد؛ لاختبار فرضيات الدراسة وتحديد أثر أبعاد إدارة أصحاب المصلحة في نجاح مشاريع التحول الرقمي بالجهات الحكومية السعودية.

٧. الهيكل المقترح للمشروع

يُقترح تنظيم مشروع البحث في خمسة فصول مترابطة، تبدأ بتحديد الإطار العام للدراسة، ثم بناء الأساس النظري الذي يفسر العلاقة بين متغيراتها، وصولاً إلى الإجراءات الميدانية وتحليل النتائج واستخلاص التوصيات. ويأتي هذا التنظيم متسقاً مع عنوان الدراسة ومشكلتها وأسئلتها وأهدافها وفرضياتها.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يتناول هذا الفصل المقدمة، ومشكلة الدراسة، والفجوات النظرية والتطبيقية، وأسئلة البحث، وأهدافه، وفرضياته، وأهميته النظرية والتطبيقية، ونموذج البحث، وحدوده، ومصطلحاته الأساسية.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

يعرض هذا الفصل الأسس النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال تناول مفهوم أصحاب المصلحة وأهميتهم في إدارة المشاريع، وتصنيفهم، وآليات تحديدهم وتحليل احتياجاتهم، وإشراكهم في مراحل المشروع، وإدارة توقعاتهم، والتواصل الفعال معهم. كما يتناول مفهوم التحول الرقمي الحكومي، وخصائص

مشاريعه، وأبعاد نجاحها، ثم يناقش العلاقة بين إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحول الرقمي، ويستعرض الدراسات السابقة ذات الصلة ويحللها في ضوء موضوع البحث.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

يوضح هذا الفصل المنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، وطريقة بناء الاستبانة، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، إلى جانب خطوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

يتضمن هذا الفصل عرض الخصائص العامة لأفراد العينة، وتحليل استجاباتهم تجاه أبعاد إدارة أصحاب المصلحة ونجاح مشاريع التحول الرقمي، ثم اختبار فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها. كما يناقش النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ويبين أوجه الاتفاق أو الاختلاف بينها.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

يعرض هذا الفصل أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والاستنتاجات المرتبطة بأسئلتها وفرضياتها، ثم يقدم مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تستفيد منها الجهات الحكومية عند إدارة أصحاب المصلحة في مشاريع التحول الرقمي. ويختتم الفصل بمقترحات لدراسات مستقبلية يمكن أن توسع نطاق البحث في هذا المجال.

قائمة المراجع

تتضمن جميع المصادر العربية والأجنبية التي استندت إليها الدراسة، مرتبة وموثقة وفق أسلوب

(APA).

قائمة المراجع

المراجع العربية

برنامج التحول الوطني. (د.ت.). برنامج التحول الوطني. <https://my.gov.sa/ar/agencies/18197>

هيئة الحكومة الرقمية. (٢٠٢٤). سياسات الحكومة الرقمية (الإصدار ٢.٠، رقم الوثيقة DGA-1-2).

<https://dga.gov.sa/ar/regulatory-documents/Digital-government-policies>

هيئة كفاءة الإنفاق والمشروعات الحكومية. (٢٠٢٤). الدليل الوطني لإدارة المشاريع.

<https://expro.gov.sa/knowledge/sections/books/national-manual-for-project-management>

المراجع الأجنبية

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. <https://www.pmi.org/es-es/brasil/sitecore/content/home/standards/pmbok>