

أثر التحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية في
المملكة العربية السعودية

إعداد /

فيصل بن عيضة بن عوض الثقفي

إشراف /

د. فايز علي جراد

د. عبد الحميد الفيصل

العام الدراسي:

2026

الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا، الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعانني على إتمام هذا البحث.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين على هذا البحث، وعلى ما قدموه من توجيهات علمية وملاحظات قيّمة أسهمت في تطوير البحث وتحسين مضمونه.

كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء الهيئة التدريسية في برنامج ماجستير إدارة المشاريع بجامعة ميدأوشن، لما قدموه من معارف وخبرات كان لها أثر كبير في مسيرتي العلمية والمهنية.

وأتوجه ببالغ الامتنان إلى أسرتي الكريمة، على دعمهم المستمر وصبرهم وتشجيعهم طوال فترة الدراسة وإعداد هذا البحث، فقد كان لمساندتهم أثر كبير في إتمام هذه المرحلة.

كما أشكر جميع المشاركين في الاستبانة، الذين أسهمت استجاباتهم في توفير البيانات اللازمة لتنفيذ الدراسة وتحقيق أهدافها.

وأتقدم بالشكر إلى زملائي وأصدقائي، وإلى كل من قدّم لي الدعم أو المشورة أو التشجيع خلال هذه المسيرة.

وأسأل الله أن يجعل هذا العمل نافعًا، وأن يسهم في دعم تطوير ممارسات التحول الرقمي والحوكمة وتعزيز نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

فهرس المحتويات

6.....	قائمة الجداول :
7.....	فهرس الأشكال:
8.....	المستخلص:
9	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
9.....	1.1 المقدمة
10.....	1.2 مشكلة الدراسة
11.....	1.3 أهمية الدراسة
12.....	1.3.1 الأهمية العلمية
12.....	1.3.2 الأهمية التطبيقية
13.....	1.4 أهداف الدراسة
13.....	1.5 تساؤلات الدراسة
13.....	1.5.1 السؤال الرئيس
13.....	1.5.2 الأسئلة الفرعية
14.....	1.6 فروض الدراسة
14.....	1.6.1 الفرضية الرئيسة
14.....	1.6.2 الفرضيات الفرعية
14.....	1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث
14.....	1.7.1 نظرية النظم الاجتماعية التقنية
15.....	1.7.2 ملاءمة النظرية للدراسة الحالية
15.....	1.7.3 توظيف النظرية في نموذج الدراسة
16.....	1.8 خلاصة الفصل
17	الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري
17.....	2.1 مقدمة
17.....	2.2 الدراسات السابقة
17.....	2.2.1 الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي
19.....	2.2.2 الدراسات المتعلقة بالحوكمة ونجاح المشاريع
20.....	2.2.3 الدراسات المتعلقة بنجاح المشاريع
22.....	2.2.4 التعقيب على الدراسات السابقة
22.....	2.3 الإطار النظري
22.....	2.3.1 التحول الرقمي
24.....	2.3.2 الحوكمة
26.....	2.3.3 نجاح المشاريع الحكومية
27.....	2.4 العلاقة بين متغيرات الدراسة
27.....	2.4.1 العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع
28.....	2.4.2 العلاقة بين الحوكمة ونجاح المشاريع

28.....	2.4.3 العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة
28.....	2.5 الفجوة البحثية
29.....	2.6 نموذج الدراسة
30.....	2.7 خلاصة الفصل
31	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
31.....	3.1 مقدمة
31.....	3.2 تصميم الدراسة ومنهجها
32.....	3.3 مجتمع الدراسة
33.....	3.4 عينة الدراسة
33.....	3.4.1 أسلوب اختيار العينة
34.....	3.4.2 حجم العينة
34.....	3.4.3 خصائص العينة
34.....	3.5 أداة جمع البيانات
36.....	3.6 مقياس الاستجابة وتصحيح الأداة
36.....	3.7 إجراءات جمع البيانات
37.....	3.8 صدق أداة الدراسة
37.....	3.8.1 الصدق الظاهري وصدق المحتوى
38.....	3.8.2 صدق الاتساق الداخلي
38.....	3.9 ثبات أداة الدراسة
38.....	3.10 إعداد البيانات للتحليل
39.....	3.11 أساليب التحليل الإحصائي
39.....	3.11.1 التكرارات والنسب المئوية
40.....	3.11.2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
40.....	3.11.3 معامل كرونباخ ألفا
40.....	3.11.4 معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة المصححة
40.....	3.11.5 معامل ارتباط بيرسون
40.....	3.11.6 الانحدار الخطي المتعدد
40.....	3.11.7 فحص افتراضات الانحدار
41.....	3.12 الاعتبارات الأخلاقية
41.....	3.13 حدود الدراسة
41.....	3.13.1 الحدود الموضوعية
42.....	3.13.2 الحدود المكانية
42.....	3.13.3 الحدود الزمنية
42.....	3.13.4 الحدود البشرية
42.....	3.13.5 الحدود المنهجية
43.....	3.14 خلاصة الفصل

44	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
44	4.1 مقدمة
44	4.2 الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة
46	4.3 نتائج ثبات أداة الدراسة
47	4.4 النتائج الوصفية لمحاوَر الدراسة
48	4.5 نتائج أبعاد التحول الرقمي
48	4.6 نتائج أبعاد الحوكمة
49	4.7 نتائج أبعاد نجاح المشاريع الحكومية
49	4.8 الإجابة عن تساؤلات الدراسة الوصفية
50	4.9 تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة
51	4.10 اختبار أثر التحول الرقمي والحوكمة في نجاح المشاريع
51	4.11 فحص افتراضات نموذج الانحدار
52	4.12 معاملات الانحدار باستخدام الأخطاء المعيارية المتينة HC3
53	4.13 اختبار فروض الدراسة
53	4.14 مناقشة النتائج
53	4.14.1 مناقشة مستوى التحول الرقمي
54	4.14.2 مناقشة مستوى الحوكمة
54	4.14.3 مناقشة مستوى نجاح المشاريع
54	4.14.4 مناقشة أثر التحول الرقمي
55	4.14.5 مناقشة أثر الحوكمة
55	4.14.6 مناقشة التكامل بين التحول الرقمي والحوكمة
55	4.15 أبرز نتائج الدراسة
56	4.16 التوصيات
57	4.17 مقترحات الدراسات المستقبلية
57	4.18 محددات الدراسة
58	4.19 خلاصة الفصل
59	المراجع
59	أولاً: المراجع العربية
59	ثانياً: المراجع الأجنبية
61	الملاحق
61	الملحق (أ): أداة الدراسة – الاستبانة
69	Abstract:

قائمة الجداول :

اسم الجدول	رقم الصفحة
جدول (3-1): توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد	الصفحة 35
جدول (3-2): مقياس ليكرت الخماسي ودرجات الاستجابة	الصفحة 36
جدول (3-3): معيار تفسير المتوسطات الحسابية	الصفحة 36
جدول (3-4): نطاق معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة المصححة للمحور	الصفحة 38
جدول (3-5): معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة	الصفحة 38
جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الصفحة 44
جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	الصفحة 44
جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	الصفحة 45
جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	الصفحة 45
جدول (4-5): توزيع أفراد العينة حسب نوع جهة العمل	الصفحة 45
جدول (4-6): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي	الصفحة 46
جدول (4-7): توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاريع الحكومية	الصفحة 46
جدول (4-8): معاملات الثبات لمحاور الدراسة	الصفحة 47
جدول (4-9): النتائج الوصفية لمحاور الدراسة	الصفحة 47
جدول (4-10): ترتيب أبعاد التحول الرقمي	الصفحة 48
جدول (4-11): ترتيب أبعاد الحوكمة	الصفحة 48
جدول (4-12): ترتيب أبعاد نجاح المشاريع الحكومية	الصفحة 49
جدول (4-13): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	الصفحة 50
جدول (4-14): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد	الصفحة 51
جدول (4-15): معاملات الانحدار المتينة	الصفحة 52
جدول (4-16): نتائج اختبار فرضيات الدراسة	الصفحة 53

فهرس الأشكال:

رقم الصفحة	اسم الشكل
<u>الصفحة 29</u>	<u>شكل (2-1): النموذج المفاهيمي للدراسة</u>

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، والكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتحديد الإسهام النسبي لكل من التحول الرقمي والحوكمة في تفسير نجاح المشاريع الحكومية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام تصميم مقطعي، وجمعت البيانات بواسطة استبانة إلكترونية مكونة من 42 فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسية هي: التحول الرقمي، والحوكمة، ونجاح المشاريع الحكومية.

تكونت عينة الدراسة من 323 مشاركاً من العاملين المرتبطين بإدارة المشاريع الحكومية أو تنفيذها أو دعمها في الجهات الحكومية وشبه الحكومية والشركات المشغلة أو المتعاقدة في المملكة العربية السعودية. وحُللت البيانات باستخدام برنامج Jamovi، من خلال التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعامل كرونباخ ألفا، ومعامل ارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد. كما استُخدمت الأخطاء المعيارية المتينة بطريقة HC3 للتحقق من متانة نتائج الانحدار في ظل وجود مؤشرات على عدم تجانس تباين البواقي.

أظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي بمتوسط بلغ 4.10، وارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة بمتوسط بلغ 3.97، كما جاء مستوى نجاح المشاريع الحكومية مرتفعاً بمتوسط بلغ 4.00. وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع الحكومية، حيث بلغ معامل الارتباط 0.655، كما وجدت علاقة إيجابية بين الحوكمة ونجاح المشاريع بلغت 0.702، وعلاقة إيجابية بين التحول الرقمي والحوكمة بلغت 0.702، وكانت جميع العلاقات دالة عند مستوى أقل من 0.001.

كما أظهر نموذج الانحدار أن التحول الرقمي والحوكمة مجتمعين يفسران 54.5% من التباين في نجاح المشاريع الحكومية، وأن لكلا المتغيرين أثراً إيجابياً ودالاً إحصائياً، مع تفوق نسبي لأثر الحوكمة، حيث بلغ معاملها المعياري 0.478، مقارنة بمعامل معياري بلغ 0.320 للتحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الحوكمة، نجاح المشاريع، المشاريع الحكومية، إدارة المشاريع، المملكة العربية السعودية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

شهدت المملكة العربية السعودية خلال السنوات الأخيرة توسعًا متسارعًا في تطبيقات التحول الرقمي في القطاع الحكومي، مدفوعًا بمستهدفات رؤية المملكة 2030 الهادفة إلى بناء حكومة فعالة وشفافة، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين والمقيمين وقطاع الأعمال. وفي هذا السياق، أصبحت الحكومة الرقمية أحد المسارات الرئيسة للتطوير المؤسسي، حيث تعمل هيئة الحكومة الرقمية بوصفها المرجع الوطني المختص بتنظيم أعمال الحكومة الرقمية، وتعزيز التكامل بين الجهات الحكومية، وتطوير المعايير والسياسات التي ترفع مستوى النضج الرقمي وجودة الخدمات الحكومية.

ولا يقتصر التحول الرقمي على استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة أو تحويل الإجراءات الورقية إلى إجراءات إلكترونية، بل يمثل عملية تغيير مؤسسي شاملة تتضمن إعادة تصميم العمليات، وتطوير نماذج تقديم الخدمات، وتعزيز الاستفادة من البيانات، وتحسين التكامل بين الأنظمة، وبناء القدرات التنظيمية والبشرية اللازمة للاستفادة من التقنيات الرقمية. ويشير (Mergel et al. 2019) إلى أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي يتضمن تغييرات في العمليات والثقافة التنظيمية والعلاقات مع المستفيدين، بهدف تحقيق قيمة عامة وتحسين نتائج الخدمات الحكومية.

وقد تبنت المملكة استراتيجية للحكومة الرقمية للفترة 2023-2030، تتضمن عددًا من التوجهات المرتبطة بالتصميم الرقمي للخدمات، وحوكمة البيانات، والهوية الرقمية، والتكامل بين الجهات، وتطبيق مبدأ طلب بيانات المستفيد مرة واحدة. ويعكس ذلك انتقال التحول الرقمي من كونه مبادرات تقنية منفصلة إلى توجه مؤسسي متكامل يرتبط بالسياسات والحوكمة وقياس الأداء والتحسين المستمر. (هيئة الحكومة الرقمية 2025)

وفي مقابل التطور التقني، تبرز الحوكمة بوصفها عنصرًا أساسيًا لضمان توجيه الموارد والقرارات والعمليات بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية للجهات الحكومية. وتشمل الحوكمة تحديد صلاحيات اتخاذ القرار، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر، وتطبيق الرقابة، ومتابعة الالتزام بالسياسات والمعايير. ويرى (Weill and Ross 2004) أن وجود ترتيبات واضحة لصلاحيات اتخاذ القرار وآليات المتابعة يمثل أساسًا لتحقيق قيمة أفضل من الاستثمارات التقنية وتحسين مستوى الأداء المؤسسي.

وتزداد أهمية الحوكمة في المشاريع الحكومية الرقمية بسبب تعدد أصحاب المصلحة، وترابط الأنظمة والبيانات، ووجود متطلبات تنظيمية وأمنية وتشغيلية متعددة. فقد تمتلك الجهة الحكومية بنية تقنية متقدمة، إلا أن ضعف تحديد المسؤوليات، أو بطء اتخاذ القرار، أو عدم فاعلية إدارة المخاطر، قد يحد من الاستفادة من هذه الإمكانيات. وفي المقابل، قد تسهم الحوكمة الفعالة في توجيه استخدام التقنيات الرقمية، وتحسين التنسيق بين الأطراف، ومتابعة الأداء، ومعالجة الانحرافات، بما يرفع احتمالية تحقيق النتائج المستهدفة من المشروع.

كما لم يعد نجاح المشروع يُقاس بالالتزام بالوقت والتكلفة والجودة فقط، بل أصبح مفهومًا متعدد الأبعاد يشمل تحقيق نطاق المشروع ومتطلباته، ورضا أصحاب المصلحة، والقيمة المتحققة للجهة المستفيدة. وقد أوضحت الأدبيات أن مؤشرات الكفاءة التقليدية تظل مهمة، لكنها لا تكفي بمفردها للحكم على النجاح الشامل للمشروع، مما يستدعي استخدام مجموعة أوسع من المعايير عند تقييم النتائج (Atkinson, 1999; Serrador & Turner, 2015).

1.2 مشكلة الدراسة

شهدت الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية توسعًا ملحوظًا في تنفيذ مبادرات ومشاريع التحول الرقمي، بهدف تطوير الخدمات، ورفع كفاءة العمليات، وتحسين تجربة المستفيدين، وتعزيز الاستفادة من البيانات والتقنيات الحديثة. ومع ذلك، فإن توافر الأنظمة والبنية التحتية التقنية لا يضمن بمفرده نجاح المشاريع الحكومية؛ إذ يتطلب تحقيق النتائج المستهدفة توافق الجوانب التقنية مع الجوانب التنظيمية والإدارية والبشرية.

ويُعد التحول الرقمي عملية تغيير مؤسسي شاملة تتجاوز تحويل الإجراءات التقليدية إلى إجراءات إلكترونية، لتشمل إعادة تصميم العمليات، وتكامل الأنظمة، واستخدام البيانات في دعم القرار، وتطوير أساليب العمل والثقافة التنظيمية (Mergel et al., 2019; Vial, 2019). ومن ثم، قد لا تحقق الاستثمارات الرقمية القيمة المتوقعة منها عندما لا تصاحبها آليات تنظيمية واضحة تدعم التنفيذ وتضبط القرارات والمسؤوليات.

وفي هذا السياق، تبرز الحوكمة بوصفها عاملاً أساسياً في توجيه المشاريع الحكومية ومتابعتها، من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وتحديد الأدوار والصلاحيات، وإدارة المخاطر، وتوفير آليات فعالة للرقابة واتخاذ القرار. وتشير الأدبيات إلى أن وضوح ترتيبات الحوكمة وربط المشاريع بالأهداف

المؤسسية يسهمان في تحسين فرص نجاحها وتحقيق القيمة المستهدفة منها (Too & Weaver, 2014; Joslin & Müller, 2016).

وقد يؤدي ضعف التكامل بين التحول الرقمي والحوكمة إلى عدد من التحديات، مثل تداخل الأدوار والمسؤوليات، وتأخر القرارات والاعتمادات، وضعف إدارة المخاطر والاعتماديات، وعدم الاستفادة الكاملة من البيانات، وانخفاض مستوى التنسيق بين الجهات والأطراف المشاركة. وقد تنعكس هذه التحديات على قدرة المشروع على الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق، وتحقيق جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

وعلى الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت التحول الرقمي أو الحوكمة أو نجاح المشاريع بصورة منفصلة، فإن الحاجة ما تزال قائمة إلى دراسة الأثر المشترك للتحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية في البيئة السعودية. كما تبرز الحاجة إلى تحديد الإسهام النسبي لكل منهما عند إدخالهما معاً في نموذج تحليلي واحد، بما يساعد على معرفة العامل الأكثر تأثيراً في نجاح المشاريع الحكومية.

وبناءً على ذلك، تتمثل مشكلة الدراسة في عدم وضوح مدى تأثير التحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة، بصورة منفردة ومجمعة، على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية. وتسعى الدراسة إلى معالجة هذه المشكلة من خلال دراسة ميدانية تستند إلى آراء العاملين المرتبطين بإدارة المشاريع الحكومية أو تنفيذها أو دعمها في الجهات الحكومية وشبه الحكومية والشركات المشغلة أو المتعاقدة.

ومن ثم، يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

ما أثر التحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

1.3 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من ارتباطها بثلاثة موضوعات رئيسة تحظى باهتمام متزايد في البيئة الحكومية، وهي التحول الرقمي، والحوكمة، ونجاح المشاريع. ويمكن توضيح أهمية الدراسة من الجانبين العلمي والتطبيقي على النحو الآتي:

1.3.1 الأهمية العلمية

تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات المرتبطة بإدارة المشاريع الحكومية من خلال دراسة التحول الرقمي والحوكمة ضمن نموذج تحليلي واحد، بدلاً من تناول كل متغير بصورة منفصلة.

كما تقدم الدراسة إطاراً يربط بين الجوانب التقنية للتحول الرقمي والجوانب التنظيمية والإدارية للحوكمة، ويوضح أثرهما في مجموعة متعددة من مؤشرات نجاح المشاريع، تشمل الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة ونطاق المشروع.

وتوفر الدراسة نتائج ميدانية من البيئة السعودية، مما يسهم في زيادة المعرفة المتعلقة بالعوامل المؤثرة في نجاح المشاريع الحكومية في سياق يشهد نموًا متسارعًا في المبادرات والخدمات الرقمية.

كما تساعد الدراسة في تطبيق نظرية النظم الاجتماعية التقنية على بيئة المشاريع الحكومية، من خلال النظر إلى التحول الرقمي بوصفه نظامًا تقنيًا، والحوكمة بوصفها نظامًا تنظيميًا واجتماعيًا، وتحليل أثر التكامل بينهما في نتائج المشروع.

1.3.2 الأهمية التطبيقية

يمكن أن تساعد نتائج الدراسة القيادات وصناع القرار في الجهات الحكومية على تحديد الجوانب الأكثر تأثيرًا في نجاح المشاريع، وتوجيه الموارد والجهود التطويرية نحوها.

كما يمكن أن تسهم في تحسين ممارسات حوكمة المشاريع من خلال تعزيز الشفافية والمساءلة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، وتطوير إدارة المخاطر والرقابة وآليات اتخاذ القرار.

وتوفر نتائج الدراسة مؤشرات يمكن الاستفادة منها في تقييم مستوى تطبيق التحول الرقمي من حيث جاهزية البنية التحتية، وتكامل الأنظمة، والاستفادة من البيانات، ورقمنة الإجراءات والعمليات.

كذلك تساعد الدراسة مديري البرامج والمشاريع والمكاتب الإدارية المتخصصة على فهم العلاقة بين الممكنات الرقمية ونتائج المشاريع، وعدم التعامل مع التحول الرقمي بوصفه جانبًا تقنيًا منفصلًا عن الإدارة والحوكمة.

ومن المتوقع أن تسهم التوصيات المستخلصة من الدراسة في دعم الجهات الحكومية وشبه الحكومية والشركات المشغلة للمشاريع الحكومية في تطوير الممارسات التي تعزز الالتزام بالوقت والتكلفة والنطاق، وترفع جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

1.4 أهداف الدراسة

تهدف الدراسة بصورة رئيسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الآتية:

- التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في بيئة المشاريع الحكومية.
- قياس مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة في إدارة المشاريع الحكومية.
- تحديد مستوى نجاح المشاريع الحكومية من حيث الوقت والتكلفة والجودة ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق النطاق.
- تحليل العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع الحكومية.
- تحليل العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة ونجاح المشاريع الحكومية.
- قياس الأثر المنفرد والمشارك للتحول الرقمي والحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية.
- تحديد المتغير الأكثر إسهامًا في تفسير نجاح المشاريع الحكومية.
- تقديم توصيات عملية تساهم في تعزيز نجاح المشاريع وتحسين ممارسات التحول الرقمي والحوكمة.

1.5 تساؤلات الدراسة

1.5.1 السؤال الرئيس

ما أثر التحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية؟

1.5.2 الأسئلة الفرعية

- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في بيئة المشاريع الحكومية؟
- ما مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة في إدارة المشاريع الحكومية؟
- ما مستوى نجاح المشاريع الحكومية من حيث الالتزام بالوقت والتكلفة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، وتحقيق نطاق المشروع؟
- ما طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع الحكومية؟

ما طبيعة العلاقة بين مستوى تطبيق الحوكمة ونجاح المشاريع الحكومية؟

ما مقدار إسهام التحول الرقمي والحوكمة مجتمعين في تفسير نجاح المشاريع الحكومية؟

أي المتغيرين، التحول الرقمي أم الحوكمة، له إسهام نسبي أكبر في نجاح المشاريع الحكومية؟

1.6 فروض الدراسة

1.6.1 الفرضية الرئيسية

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة مجتمعين على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha = 0.05$).

1.6.2 الفرضيات الفرعية

الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لمستوى تطبيق الحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة في بيئة المشاريع الحكومية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

1.7 النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

1.7.1 نظرية النظم الاجتماعية التقنية

تعتمد الدراسة على نظرية النظم الاجتماعية التقنية بوصفها الإطار النظري الأنسب لتفسير العلاقة بين متغيراتها. وترى هذه النظرية أن أداء المنظمة لا ينتج عن الجانب التقني أو الجانب الاجتماعي والتنظيمي بصورة منفصلة، بل ينتج عن التفاعل والتوافق بين النظامين. وقد ظهرت الأسس الأولى لهذه النظرية في دراسة (Trist and Bamforth 1951)، التي أوضحت أن إدخال تغييرات تقنية دون مراعاة تنظيم العمل والعلاقات الاجتماعية قد يؤدي إلى نتائج تختلف عن النتائج المتوقعة من التقنية ذاتها.

ويشير النظام التقني إلى الأدوات والتقنيات والعمليات وأساليب تنفيذ العمل، بينما يشمل النظام الاجتماعي والتنظيمي الأفراد، والأدوار، والهيكل، والعلاقات، والصلاحيات، وقواعد اتخاذ القرار. وتفترض النظرية أن تحسين الأداء يتطلب تصميم النظامين بصورة متكاملة، بحيث تتوافق الإمكانيات التقنية مع الهياكل التنظيمية والقدرات البشرية وممارسات الإدارة.

1.7.2 ملائمة النظرية للدراسة الحالية

تتوافق نظرية النظم الاجتماعية التقنية مع موضوع الدراسة لأن التحول الرقمي يمثل الجانب التقني في بيئة المشاريع الحكومية، ويتضمن البنية التحتية التقنية، وتكامل الأنظمة، واستخدام البيانات، ورقمنة العمليات والإجراءات.

وفي المقابل، تمثل الحوكمة الجانب التنظيمي والاجتماعي، من خلال تحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وإدارة المخاطر، وتطبيق الرقابة، ودعم اتخاذ القرار.

أما نجاح المشاريع، فيمثل النتيجة المتوقعة من مستوى التوافق والتكامل بين الجانبين التقني والتنظيمي. فكلما ارتفع مستوى النضج الرقمي، وتوافرت في الوقت نفسه ممارسات حوكمة فعالة، يُتوقع أن تتحسن قدرة المشروع على تحقيق نطاقه، والالتزام بوقته وتكلفته، وتقديم مخرجات عالية الجودة، وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

ولا تفترض النظرية أن التقنية وحدها كافية لتحقيق النجاح، كما لا تفترض أن القواعد والإجراءات التنظيمية يمكن أن تحقق النتائج في غياب الممكّنات التقنية. وإنما تؤكد أهمية التوازن بين التكنولوجيا والأفراد والعمليات والهياكل التنظيمية، وهو ما يتوافق مع النموذج المفاهيمي للدراسة.

1.7.3 توظيف النظرية في نموذج الدراسة

يتم توظيف نظرية النظم الاجتماعية التقنية في الدراسة وفق التصنيف الآتي:

النظام التقني: التحول الرقمي بأبعاده الأربعة: البنية التحتية التقنية، وتكامل الأنظمة، واستخدام البيانات، ورقمنة العمليات.

النظام الاجتماعي والتنظيمي: الحوكمة بأبعاده الخمسة: الشفافية، والمساءلة، ووضوح الأدوار والمسؤوليات، وإدارة المخاطر، والرقابة واتخاذ القرار.

النتائج التنظيمية: نجاح المشاريع الحكومية بأبعاده الخمسة: الوقت، والتكلفة، وجودة المخرجات، ورضا أصحاب المصلحة، ونطاق المشروع.

وبناءً على ذلك، تفترض الدراسة أن ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي بالتزامن مع ارتفاع مستوى تطبيق الحوكمة يؤدي إلى تحسين نتائج المشاريع الحكومية، وأن ضعف أحد الجانبين قد يحد من فاعلية الجانب الآخر.

1.8 خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، من خلال توضيح خلفيتها ومشكلتها وأهميتها العلمية والتطبيقية، وتحديد أهدافها وتساؤلاتها وفروضها. كما عرض نظرية النظم الاجتماعية التقنية بوصفها الأساس النظري الذي يفسر العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع الحكومية. ويهيئ هذا الفصل للانتقال إلى الفصل الثاني، الذي يتناول الدراسات السابقة والإطار النظري لمتغيرات الدراسة وأبعادها، ويحلل العلاقات المتوقعة بينها، ويحدد الفجوة البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

2.1 مقدمة

يهدف هذا الفصل إلى بناء الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة، من خلال استعراض الدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع، وتحليل أهم نتائجها ومناهجها، ثم توضيح المفاهيم والأبعاد النظرية لمتغيرات الدراسة والعلاقات المتوقعة بينها. ويكتسب استعراض الدراسات السابقة أهمية في تحديد ما توصل إليه الباحثون، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف بين نتائجهم، وتحديد الجوانب التي ما تزال بحاجة إلى دراسة. كما يساعد الإطار النظري على توضيح كيفية قياس التحول الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع الحكومية، وتفسير العلاقة بين المتغيرات في ضوء نظرية النظم الاجتماعية التقنية التي تم تبنيها في الفصل الأول.

2.2 الدراسات السابقة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى ثلاثة محاور رئيسية: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي، والدراسات المتعلقة بالحوكمة ونجاح المشاريع، والدراسات المتعلقة بمفهوم نجاح المشاريع ومعايير قياسه.

2.2.1 الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي

دراسة Mergel et al. 2019

هدفت دراسة Mergel وHaug وEdelmann إلى تطوير تعريف علمي للتحول الرقمي في القطاع الحكومي، وتحديد دوافعه وعملياته ونتائجه المتوقعة. واعتمد الباحثون على مقابلات مع خبراء لديهم معرفة وخبرة في مبادرات التحول الرقمي في الإدارات العامة. أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي لا يقتصر على إدخال التقنيات الحديثة، بل يشمل تغيير العمليات التنظيمية والثقافة المؤسسية وأساليب تقديم الخدمات والعلاقة مع المستفيدين. كما أوضحت أن التحول الرقمي في الجهات الحكومية يستهدف تحسين تجربة المستفيد، ورفع كفاءة العمليات، وتطوير الخدمات، وتعزيز القدرة على الاستجابة للتغيرات. وقدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً يربط بين دوافع التحول والعمليات التنظيمية اللازمة لتنفيذه والنتائج المترتبة عليه. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه الدراسة في التعامل مع التحول الرقمي بوصفه تحولاً مؤسسياً شاملاً، وليس مجرد استخدام للتكنولوجيا، وفي قياسه من خلال البنية التحتية والتكامل الرقمي واستخدام البيانات ورقمنة العمليات.

دراسة Vial 2019

هدفت دراسة Vial إلى تقديم مراجعة متكاملة للأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي وتطوير إطار نظري يوضح طبيعته وآثاره التنظيمية. واعتمدت الدراسة على مراجعة وتحليل 282 عملاً علمياً تناولت التحول الرقمي من زوايا متعددة.

توصلت الدراسة إلى أن التقنيات الرقمية تؤدي إلى اضطرابات وتغيرات في البيئة التنظيمية، تدفع المؤسسات إلى تعديل عملياتها وهياكلها ونماذج أعمالها، وتطوير قدراتها للاستفادة من الفرص الرقمية. كما أكدت أن تحقيق القيمة من التقنيات الرقمية يعتمد على الاستجابة الاستراتيجية والتنظيمية، وليس على توافر التقنية وحدها.

وتدعم هذه النتيجة توجه الدراسة الحالية في الجمع بين التحول الرقمي والحوكمة؛ لأن الاستفادة من الممكنات الرقمية تحتاج إلى هياكل تنظيمية وصلاحيات وآليات واضحة لاتخاذ القرار والرقابة.

دراسة Alajmi et al. 2023

هدفت دراسة Alajmi وMohammadian وTalukder إلى تحديد العوامل المؤثرة في تبني أنظمة الحكومة الذكية في مؤسسات القطاع العام في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على استبانة إلكترونية وُزعت على العاملين في أربع وزارات، وبلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل 419 استجابة.

أظهرت نتائج التحليل متعدد المتغيرات أن العوامل المستقلة فسرت نحو 51% من التباين في تصورات العاملين تجاه أنظمة الحكومة الذكية. كما تبين أن استراتيجية تقنية المعلومات، ودعم الإدارة، والحوافز، والثقة، والمخاوف الأمنية كانت من العوامل الدالة إحصائياً في قبول الأنظمة الذكية. وأكدت النتائج أهمية الجمع بين الجوانب التقنية والتنظيمية والإدارية عند تنفيذ مبادرات الحكومة الرقمية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في البيئة السعودية وفي التأكيد على أن نجاح التطبيقات الرقمية يرتبط بدعم الإدارة والاستراتيجية والثقة والبيئة التنظيمية، إلا أنها ركزت على قبول أنظمة الحكومة الذكية، بينما تركز الدراسة الحالية على أثر التحول الرقمي والحوكمة في نجاح المشاريع الحكومية.

دراسة Alkorbi and Alrwais 2025

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تقدم التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية، والتعرف على أبرز تحدياته ونتائجه خلال الفترة من عام 2017 إلى عام 2020. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية، من خلال مقابلة العاملين في الوحدات الرقمية والوزارات، وإجراء العمل الميداني، وتحليل الوثائق والمواقع الرسمية.

أظهرت النتائج تقدمًا ملحوظًا في رقمنة الخدمات الحكومية وتحسين وصول المستفيدين إليها، مع استمرار بعض التحديات المتعلقة بتكامل البيانات، ومواءمة السياسات، والتعاون بين الجهات. كما أكدت الدراسة أهمية التنسيق المؤسسي، ووجود أنظمة متابعة التقدم، والاستثمار طويل الأجل في المهارات الرقمية والبنية التحتية.

وتدعم هذه النتائج اختيار أبعاد الدراسة الحالية؛ إذ ترتبط تحديات تكامل البيانات والتنسيق المؤسسي بأبعاد التحول الرقمي والحوكمة التي يتم قياسها في الدراسة.

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالحوكمة ونجاح المشاريع

دراسة Too and Weaver 2014

هدفت دراسة Too وWeaver إلى تطوير إطار مفاهيمي لحوكمة المشاريع، يوضح كيفية ربط إدارة المشاريع بالحوكمة المؤسسية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

أوضحت الدراسة أن حوكمة المشاريع لا تقتصر على متابعة تنفيذ الأنشطة، بل تشمل وضع إطار لتوجيه المشاريع، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، ومواءمة أهداف المشاريع مع أهداف المنظمة، وضمان توفير المعلومات اللازمة للرقابة واتخاذ القرار. كما بينت أن وجود إطار متكامل للحوكمة يساعد على توجيه الاستثمارات والمشاريع نحو تحقيق القيمة المؤسسية.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في النظر إلى الحوكمة بوصفها مجموعة من الهياكل والعمليات والآليات التي تضبط المشروع وتربطه بالأهداف الاستراتيجية، وليس باعتبارها إجراءات رقابية منفصلة.

دراسة Joslin and Müller 2016

هدفت دراسة Joslin و Müller إلى اختبار العلاقة بين حوكمة المشاريع ونجاحها، مع التركيز على توجه الحوكمة نحو المساهمين أو أصحاب المصلحة، وعلى آليات الرقابة القائمة على السلوك أو النتائج. واعتمدت الدراسة على استبانة دولية مقطعية أسفرت عن قرابة 254 استجابة صالحة للتحليل. أظهرت النتائج وجود ارتباط إيجابي ودال بين توجه الحوكمة نحو أصحاب المصلحة ونجاح المشاريع. كما تبين ارتباط توجه الحوكمة بأبعاد النجاح المستخدمة في الدراسة، بينما لم ترتبط أنواع الرقابة وحدها بصورة عامة بنجاح المشروع. وأكدت الدراسة أهمية توجيه الحوكمة نحو تحقيق مصالح أصحاب المصلحة بدلاً من الاقتصار على الرقابة الإجرائية. وتستفيد الدراسة الحالية من هذه النتيجة في قياس الحوكمة من خلال الشفافية والمساءلة ووضوح المسؤوليات والرقابة ودعم القرار، وقياس نجاح المشاريع من خلال مؤشرات تشمل رضا أصحاب المصلحة.

دراسة Musawir et al. 2017

هدفت دراسة Musawir و Serra و Ali و Zwikael إلى تحليل العلاقة بين حوكمة المشاريع الفعالة، وإدارة المنافع، ونجاح المشاريع، وتوضيح دور الحوكمة في دعم تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية. تم تطوير مقياس لحوكمة المشاريع بمشاركة خبراء في المجال، ثم اختبار النموذج من خلال مسح دولي شمل 333 مشروعاً. وأظهرت النتائج أن حوكمة المشاريع الفعالة تحسن نجاح المشروع بصورة مباشرة، كما تحسنه بصورة غير مباشرة من خلال تعزيز إدارة المنافع. وأشارت الدراسة إلى أهمية إعداد دراسة جدوى ذات جودة ومتابعتها خلال دورة حياة المشروع. وتوضح هذه الدراسة أن الحوكمة لا تسهم فقط في ضبط تنفيذ المشروع، بل تساعد أيضاً على التأكد من تحقيق القيمة والمنافع المستهدفة، وهو ما يدعم توقع وجود أثر إيجابي للحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية.

2.2.3 الدراسات المتعلقة بنجاح المشاريع

دراسة Atkinson 1999

ناقشت دراسة Atkinson مدى كفاية الوقت والتكلفة والجودة بوصفها المعايير الرئيسة لقياس نجاح المشروع، وهي المعايير المعروفة بالمثلث الحديدي.

أوضحت الدراسة أن الوقت والتكلفة والجودة تظل معايير مهمة، إلا أنها لا تكفي وحدها للحكم على نجاح المشروع، خصوصاً أن تقديرات الوقت والتكلفة تُعد في مراحل مبكرة تكون فيها المعلومات المتاحة محدودة. ودعت الدراسة إلى تبني معايير أوسع تشمل أثر المشروع في المنظمة والمستفيدين والمنافع الناتجة عنه.

وقد استفادت الدراسة الحالية من هذا التوجه من خلال عدم الاقتصار على الوقت والتكلفة، وإضافة جودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة وتحقيق نطاق المشروع.

دراسة Shenhar et al. 2001

هدفت دراسة Shenhar وDvir وLevy وMaltz إلى تطوير مفهوم متعدد الأبعاد لنجاح المشاريع، وربط نجاح المشروع بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

قدمت الدراسة أربعة أبعاد رئيسة للنجاح، هي كفاءة تنفيذ المشروع، والأثر في العميل، والنجاح التنظيمي والتجاري، والاستعداد للمستقبل. وأكدت أن أهمية كل بعد تختلف بحسب طبيعة المشروع والفترة الزمنية التي يتم فيها تقييم النجاح، وأن الحكم على المشروع لا ينبغي أن يعتمد على مؤشر واحد.

وتتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في التعامل مع نجاح المشروع كمفهوم متعدد الأبعاد، مع اختيار أبعاد تتناسب مع طبيعة المشاريع الحكومية ونطاق الاستبانة.

دراسة Serrador and Turner 2015

هدفت دراسة Serrador وTurner إلى اختبار العلاقة بين كفاءة إدارة المشروع والنجاح العام للمشروع. واستندت الدراسة إلى بيانات تتعلق بـ 1,386 مشروعاً.

توصلت الدراسة إلى أن كفاءة المشروع، المتمثلة في الالتزام بالوقت والتكلفة، ترتبط بدرجة متوسطة وقوية نسبياً بالنجاح العام، حيث بلغ معامل الارتباط نحو 0.60 وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.36$. إلا أن الدراسة أكدت أن الكفاءة ليست العامل الوحيد في نجاح المشروع، ولا يمكن في الوقت نفسه تجاهل أهميتها.

وتدعم هذه الدراسة استخدام الوقت والتكلفة ضمن مؤشرات النجاح، مع ضرورة إضافة مؤشرات أخرى مثل الجودة ورضا أصحاب المصلحة والنطاق.

2.2.4 التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق على أن التحول الرقمي عملية تنظيمية واستراتيجية شاملة تتجاوز مجرد اقتناء التقنيات. فقد ركزت دراستا Mergel et al. و Vial على التغيرات في العمليات والهياكل والثقافة والقدرات المؤسسية، بينما بينت الدراسات السعودية أهمية دعم الإدارة، واستراتيجية تقنية المعلومات، وتكامل البيانات، والتنسيق بين الجهات في إنجاح المبادرات الرقمية.

كما أظهرت دراسات الحوكمة أن وضوح هياكل اتخاذ القرار وتوجيه الحوكمة نحو أصحاب المصلحة وإدارة المنافع تمثل عوامل مرتبطة بنجاح المشاريع. وتشير هذه النتائج إلى أن الحوكمة الفعالة لا تعني زيادة الإجراءات الرقابية فقط، بل تعني توفير بيئة واضحة للمساءلة والتنسيق واتخاذ القرار وإدارة المخاطر.

وتتفق دراسات نجاح المشاريع على أن النجاح مفهوم متعدد الأبعاد، وأن معايير الوقت والتكلفة والجودة تظل مهمة، لكنها ليست كافية دون النظر إلى رضا أصحاب المصلحة وتحقيق المتطلبات والقيمة التنظيمية.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تجمع بين التحول الرقمي والحوكمة في نموذج واحد، وتقيس أثرهما المتزامن في نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، مع تضمين العاملين في الجهات الحكومية وشبه الحكومية والشركات المشغلة أو المتعاقدة في المشاريع الحكومية.

2.3 الإطار النظري

2.3.1 التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي

يشير التحول الرقمي إلى عملية استخدام التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات جوهرية في العمليات والهياكل وأساليب تقديم الخدمات، بهدف تحسين الأداء وتحقيق قيمة للمؤسسة والمستفيدين. وهو يختلف عن الرقمنة التي تركز على تحويل المعلومات من صورة ورقية أو تقليدية إلى صورة رقمية؛ لأن التحول الرقمي يشمل تغيير طريقة عمل المؤسسة ذاتها.

وفي القطاع الحكومي، يشمل التحول الرقمي إعادة تصميم الخدمات والإجراءات، وتكامل البيانات والأنظمة بين الجهات، وتعزيز استخدام البيانات في صنع القرار، ورفع كفاءة التشغيل، وتحسين تجربة المستفيد. وقد تضمنت استراتيجية الحكومة الرقمية السعودية 2023-2030 توجهات مثل

التصميم الرقمي للخدمات، وحوكمة البيانات، والهوية الرقمية الوطنية، ومبدأ تقديم البيانات مرة واحدة. (هيئة الحكومة الرقمية. 2025).

أهمية التحول الرقمي في المشاريع الحكومية

يساعد التحول الرقمي في تحسين إدارة المشاريع الحكومية من خلال توفير البيانات بصورة أسرع، وتعزيز متابعة الأداء، وأتمتة الإجراءات، وتسهيل التعاون بين الفرق والجهات، وتقليل الأعمال اليدوية، وتحسين دقة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات.

كما يمكن للتكامل الرقمي أن يقلل ازدواجية البيانات والإجراءات، ويُحسن إدارة الاعتماديات بين الأنظمة والجهات، إلا أن تحقيق هذه المنافع يتطلب جاهزية تقنية وتنظيمية، واستراتيجية واضحة، ودعمًا إداريًا، وقدرات بشرية مناسبة.

أبعاد التحول الرقمي في الدراسة

أولاً: البنية التحتية التقنية

تشمل الأجهزة والشبكات والمنصات وقواعد البيانات والخدمات السحابية والأدوات الرقمية التي تدعم عمليات المشروع. وتمثل البنية التحتية الأساس الذي يمكن الجهات من تشغيل الأنظمة وتبادل البيانات وتطبيق الحلول الرقمية بكفاءة.

ولا يكفي توفر التقنية وحده؛ إذ ينبغي أن تتسم البنية التحتية بالاعتمادية والأمان وقابلية التوسع والتكامل، وأن تكون ملائمة لاحتياجات المستخدمين والمشاريع.

ثانيًا: تكامل الأنظمة

يشير تكامل الأنظمة إلى قدرة الأنظمة والمنصات المختلفة على تبادل البيانات وتنفيذ العمليات بصورة مترابطة. ويسهم التكامل في تقليل تكرار إدخال البيانات، وتسريع الإجراءات، وتحسين جودة المعلومات، ورفع كفاءة التنسيق بين الجهات والأطراف المشاركة في المشروع.

ويعد ضعف تكامل البيانات والأنظمة من التحديات التي قد تحد من فاعلية التحول الرقمي الحكومي حتى مع توفر بنية تقنية متقدمة.

ثالثًا: استخدام البيانات في دعم اتخاذ القرار

يعني هذا البعد قدرة الجهة على جمع البيانات وتحليلها وتحويلها إلى معلومات ومؤشرات تساعد مديري المشاريع والقيادات على متابعة الأداء والتنبؤ بالمخاطر واتخاذ القرارات.

ويتيح الاستخدام الفعال للبيانات الكشف المبكر عن الانحرافات، وتحديد الأولويات، وتوجيه الموارد، وتحسين دقة القرارات بدلاً من الاعتماد على التقديرات الشخصية فقط.

رابعاً: رقمنة العمليات والإجراءات

تشير رقمنة العمليات إلى تحويل الإجراءات التقليدية إلى مسارات عمل رقمية مترابطة، مع إعادة تصميمها لتصبح أكثر سرعة وكفاءة ووضوحاً.

ولا تعني الرقمنة نقل الإجراءات الحالي إلى النظام كما هو، بل قد تتطلب إلغاء خطوات غير ضرورية، وأتمتة الموافقات، وتحديد المسؤوليات، وإتاحة متابعة الطلبات والعمليات بصورة مباشرة.

2.3.2 الحوكمة

مفهوم الحوكمة

تشير الحوكمة إلى مجموعة الهياكل والسياسات والعمليات التي يتم من خلالها توجيه المؤسسة أو المشروع ومراقبته، وتحديد كيفية توزيع الصلاحيات والمسؤوليات، واتخاذ القرارات، وإدارة الموارد والمخاطر، ومساءلة الأطراف عن النتائج.

وفي سياق المشاريع، تُعرف حوكمة المشاريع بأنها الوظيفة الإشرافية المتوافقة مع نموذج الحوكمة المؤسسية والتي تمتد عبر دورة حياة المشروع. وتهدف إلى ضمان ارتباط المشروع بالأهداف الاستراتيجية وتوفير معلومات دقيقة وواقعية لأصحاب القرار.

أهمية الحوكمة في المشاريع الحكومية

تزداد أهمية الحوكمة في المشاريع الحكومية بسبب تعدد الجهات والأطراف، واختلاف الصلاحيات، ووجود متطلبات تنظيمية وأمنية ومالية، وارتباط نتائج المشاريع بالمصلحة العامة.

وتسهم الحوكمة في الحد من غموض المسؤوليات وتأخر القرارات وتعارض المصالح، كما توفر آليات لتصعيد المشكلات وإدارة المخاطر ومتابعة الأداء وضمان استخدام الموارد وفق الأهداف المعتمدة.

أبعاد الحوكمة في الدراسة

أولاً: الشفافية

تعني الشفافية وضوح المعلومات والقرارات والمعايير المتعلقة بالمشروع، وإتاحتها للأطراف ذات العلاقة في الوقت المناسب.

وتساعد الشفافية على بناء الثقة، وتقليل الغموض، وتمكين أصحاب المصلحة من فهم حالة المشروع وأسباب القرارات والتحديات التي تواجه التنفيذ.

ثانيًا: المساءلة

تشير المساءلة إلى تحمل الأفراد والجهات مسؤولية القرارات والإجراءات والنتائج الواقعة ضمن صلاحياتهم.

وتتطلب المساءلة وجود أهداف ومؤشرات واضحة، وتحديد من يملك القرار ومن ينفذه ومن يتابع نتائجه، بما يمنع تداخل المسؤوليات أو انتقالها بين الأطراف دون معالجة.

ثالثًا: وضوح الأدوار والمسؤوليات

يعني هذا البعد تحديد مسؤوليات الأطراف المشاركة في المشروع وصلاحياتها وعلاقاتها، بما يشمل مالك المشروع ومدير المشروع واللجان والفرق الفنية والموردين والجهات الداعمة. ويسهم وضوح الأدوار في تقليل ازدواجية العمل وتسريع القرارات ومنع حدوث فجوات في المسؤولية، خصوصًا في المشاريع التي تضم عددًا كبيرًا من أصحاب المصلحة.

رابعًا: إدارة المخاطر

تشمل إدارة المخاطر تحديد الأحداث المحتملة التي قد تؤثر في المشروع، وتحليل احتمالياتها وتأثيرها، ووضع خطط للاستجابة لها ومتابعتها.

وترتبط إدارة المخاطر بالحوكمة لأنها تحتاج إلى تحديد واضح لمن يملك الخطر، ومن يعتمد الاستجابة، وكيف يتم التصعيد عند تجاوز حدود الصلاحيات.

خامسًا: الرقابة واتخاذ القرار

تشير الرقابة إلى متابعة التقدم والالتزام بالنطاق والميزانية والجدول والجودة، ومقارنة الأداء الفعلي بما تم التخطيط له.

أما اتخاذ القرار فيشمل توفير معلومات موثوقة ومحدثة للقيادات واللجان، ووجود آليات واضحة للاعتماد والتصعيد ومعالجة الانحرافات. وتكون الرقابة أكثر فاعلية عندما تستخدم لتحسين القرار وتصحيح المسار، وليس لمجرد توثيق المخالفات.

2.3.3 نجاح المشاريع الحكومية

مفهوم نجاح المشروع

يشير نجاح المشروع إلى مدى تحقيق المشروع للنتائج والأهداف التي أنشئ من أجلها، مع مراعاة كفاءة التنفيذ وجودة المخرجات ورضا أصحاب المصلحة.

وقد تطور مفهوم النجاح من الاعتماد على الوقت والتكلفة والجودة إلى مفهوم أوسع يتضمن تحقيق المتطلبات والمنافع والقيمة التنظيمية ورضا الأطراف ذات العلاقة. لذلك يمكن أن يحقق المشروع جدولته وميزانيته، لكنه لا يُعد ناجحاً بصورة كاملة عندما لا تلبي مخرجاته احتياجات المستفيدين أو لا تحقق الأهداف المؤسسية.

أبعاد نجاح المشاريع في الدراسة

أولاً: الالتزام بالوقت

يعني إنجاز أنشطة المشروع ومراحله وتسليمه في المواعيد المعتمدة أو ضمن حدود الانحراف المقبولة.

ويعد الوقت مؤشراً أساسياً للكفاءة، خصوصاً في المشاريع الحكومية التي قد ترتبط بالتزامات تنظيمية أو إطلاق خدمات أو برامج وطنية.

ثانياً: الالتزام بالتكلفة

يعني تنفيذ المشروع ضمن الميزانية المعتمدة، مع الاستخدام الكفء للموارد ومراقبة الانحرافات المالية.

ولا يقتصر الالتزام بالتكلفة على عدم تجاوز الميزانية، بل يشمل أيضاً تحقيق قيمة مناسبة مقابل الموارد المستخدمة.

ثالثاً: جودة المخرجات

تشير الجودة إلى مدى مطابقة مخرجات المشروع للمتطلبات والمواصفات والمعايير المعتمدة، وقدرتها على أداء الوظائف المطلوبة بصورة موثوقة.

وتمثل الجودة عنصراً حاسماً؛ لأن إنجاز المشروع في الوقت والميزانية لا يحقق القيمة المطلوبة عندما تكون المخرجات غير مستقرة أو غير ملائمة للاستخدام.

رابعاً: رضا أصحاب المصلحة

يعني مدى رضا الأطراف المعنية، مثل الجهة المالكة والمستفيدين والقيادات وفرق التشغيل والتنفيذ، عن مخرجات المشروع وطريقة إدارته.

ويعكس هذا البعد الطبيعة المتعددة للنجاح؛ فقد تختلف نظرة كل طرف إلى المشروع بحسب اهتماماته وتوقعاته ودوره.

خامساً: تحقيق نطاق المشروع

يشير نطاق المشروع إلى الأعمال والمخرجات والمتطلبات التي تم اعتمادها للمشروع.

ويعني نجاح النطاق إنجاز المتطلبات المتفق عليها دون حذف عناصر أساسية أو إضافة تغييرات غير مضبوطة تؤثر في الوقت والتكلفة والجودة.

2.4 العلاقة بين متغيرات الدراسة

2.4.1 العلاقة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع

يمكن للتحول الرقمي أن يسهم في نجاح المشاريع من خلال تحسين تدفق المعلومات، وأتمتة العمليات، وتعزيز تكامل الأنظمة، وتوفير مؤشرات لحظية عن الأداء، ودعم التعاون بين فرق المشروع.

كما يمكن لاستخدام البيانات أن يساعد في التنبؤ بالمخاطر واكتشاف الانحرافات واتخاذ القرارات بصورة أسرع. إلا أن أثر التحول الرقمي يعتمد على مدى ملاءمة التقنية للعمليات وقدرة المؤسسة على استخدامها وإدارة التغيير المصاحب لها.

وبناء على ذلك، تتوقع الدراسة وجود أثر إيجابي للتحول الرقمي على نجاح المشاريع الحكومية.

2.4.2 العلاقة بين الحوكمة ونجاح المشاريع

توفر الحوكمة إطاراً يحدد صلاحيات اتخاذ القرار، ومسؤوليات أصحاب المصلحة، وآليات الرقابة والتصعيد، ومعايير متابعة الأداء وإدارة المخاطر.

وقد أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين بعض توجهات حوكمة المشاريع والنجاح، كما تبين أن الحوكمة الفعالة يمكن أن تحسن النجاح بصورة مباشرة ومن خلال إدارة المنافع.

وعليه، تتوقع الدراسة وجود أثر إيجابي لمستوى تطبيق الحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية.

2.4.3 العلاقة بين التحول الرقمي والحوكمة

يرتبط التحول الرقمي والحوكمة بعلاقة تكاملية؛ فالتحول الرقمي يوفر الأدوات والبيانات

والمنصات التي تدعم الرقابة واتخاذ القرار، بينما تضمن الحوكمة توجيه هذه الأدوات

واستخدامها بما يتوافق مع الأهداف والسياسات والصلاحيات.

وقد يؤدي ضعف الحوكمة إلى تنفيذ أنظمة رقمية غير متكاملة أو غير مرتبطة بالأولويات، بينما قد

يؤدي ضعف الممكنات الرقمية إلى الحد من قدرة الحوكمة على الحصول على معلومات دقيقة وفي

الوقت المناسب.

ويتفق ذلك مع نظرية النظم الاجتماعية التقنية التي تؤكد أن الأداء ينتج من التوافق بين النظام

التقني والنظام الاجتماعي والتنظيمي، وليس من كل نظام بصورة منفصلة.

2.5 الفجوة البحثية

على الرغم من تعدد الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي، فإن جانباً كبيراً منها ركز على تعريف

التحول الرقمي، أو تبني الأنظمة، أو تطوير الخدمات الحكومية، أو تحديد عوامل القبول

والتحديات التنظيمية.

كما ركزت دراسات الحوكمة على الأطر التنظيمية أو العلاقة بين توجهات حوكمة المشاريع والنجاح

أو إدارة المنافع، في حين اهتمت دراسات نجاح المشاريع بتطوير معايير قياس النجاح وتوسيعها

لتتجاوز الوقت والتكلفة والجودة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات، يمكن تحديد الفجوة التي تعالجها الدراسة الحالية في الجوانب

الآتية:

محدودية الدراسات التي تجمع التحول الرقمي والحوكمة بوصفهما متغيرين مستقلين ضمن نموذج واحد لتفسير نجاح المشاريع.

محدودية الدراسات الميدانية التي تختبر هذه العلاقة في بيئة المشاريع الحكومية السعودية.

تركيز كثير من الدراسات الرقمية السعودية على تبني الأنظمة والخدمات الحكومية، وليس على نجاح المشاريع التي يتم من خلالها تطوير هذه الأنظمة والخدمات.

الحاجة إلى قياس التحول الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع من خلال أبعاد متعددة بدلاً من الاعتماد على مؤشر عام واحد.

الحاجة إلى تحديد الإسهام النسبي لكل من التحول الرقمي والحوكمة عند إدخالهما معاً في نموذج إحصائي واحد.

وعليه، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال تحليل أثر التحول الرقمي والحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية، اعتماداً على بيانات ميدانية من العاملين المرتبطين بهذه المشاريع في المملكة العربية السعودية.

2.6 نموذج الدراسة

تعتمد الدراسة على نموذج مفاهيمي يتكون من متغيرين مستقلين ومتغير تابع:

المتغير التابع	العلاقة	المتغيرات المستقلة
نجاح المشاريع الحكومية - الالتزام بالوقت. - الالتزام بالتكلفة. - جودة المخرجات. - رضا أصحاب المصلحة. - تحقيق نطاق المشروع.	←	التحول الرقمي - البنية التحتية التقنية. - تكامل الأنظمة. - استخدام البيانات في دعم اتخاذ القرار. - رقمنة العمليات والإجراءات.
	←	الحوكمة - الشفافية. - المساءلة. - وضوح الأدوار والمسؤوليات. - إدارة المخاطر. - الرقابة واتخاذ القرار.

شكل (2-1): النموذج المفاهيمي للدراسة

ويفترض النموذج وجود أثر مباشر وإيجابي لكل من التحول الرقمي والحوكمة في نجاح المشاريع الحكومية، إلى جانب وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة.

2.7 خلاصة الفصل

استعرض هذا الفصل الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع، وأظهرت مراجعتها أن التحول الرقمي يمثل تغييراً مؤسسياً وتقنياً متكاملًا، وأن الحوكمة توفر الإطار التنظيمي الذي يوجه القرارات والموارد والمخاطر، بينما يُعد نجاح المشروع مفهومًا متعدد الأبعاد يتجاوز الوقت والتكلفة.

كما تناول الفصل المفاهيم والأبعاد النظرية لمتغيرات الدراسة، ووضح العلاقات المتوقعة بينها والفجوة البحثية التي تسعى الدراسة إلى معالجتها. ويشكل هذا الفصل الأساس للانتقال إلى الفصل الثالث الذي يعرض منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية والإحصائية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتُبعت لتنفيذ الدراسة الميدانية وتحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فروضها. ويشمل ذلك تحديد تصميم الدراسة والمنهج المستخدم، ووصف مجتمع الدراسة وعينتها، وبيان كيفية تحديد أفراد العينة وجمع البيانات، وعرض بناء أداة الدراسة وطريقة تصحيحها، والتحقق من صدقها وثباتها، إلى جانب توضيح الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والاعتبارات الأخلاقية التي روعيت أثناء تنفيذ الدراسة. وتكتسب المنهجية أهمية أساسية في ضمان سلامة الإجراءات البحثية وموثوقية النتائج، إذ تساعد على توضيح الكيفية التي جُمعت بها البيانات، والطريقة التي عولجت وحُللت بها، ومدى ملاءمة الأساليب المستخدمة لطبيعة متغيرات الدراسة وفروضها.

3.2 تصميم الدراسة ومنهجها

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها. ويقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة محل الدراسة كما تظهر في الواقع، وجمع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها إحصائياً بهدف التعرف على مستويات المتغيرات والكشف عن طبيعة العلاقات بينها وتفسيرها. (Sekaran & Bougie, 2016).

استخدم الجانب الوصفي لتحديد:

- خصائص أفراد عينة الدراسة.
- مستوى تطبيق التحول الرقمي.
- مستوى تطبيق الحوكمة.
- مستوى نجاح المشاريع الحكومية.
- ترتيب الأبعاد الفرعية لمتغيرات الدراسة.

أما الجانب التحليلي، فقد استخدم في:

- قياس العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- تقدير أثر التحول الرقمي في نجاح المشاريع الحكومية.
- تقدير أثر الحوكمة في نجاح المشاريع الحكومية.

- قياس الأثر المشترك للتحويل الرقمي والحوكمة في نجاح المشاريع الحكومية.
- تحديد المتغير الأكثر إسهامًا في تفسير نجاح المشاريع.

ويُعد تصميم الدراسة مقطعيًا Cross-sectional، حيث جُمعت البيانات من أفراد العينة خلال فترة زمنية محددة من عام 2026، دون تتبع استجاباتهم عبر فترات زمنية متعددة. وبناءً عليه، تعبر النتائج عن واقع المتغيرات في وقت جمع البيانات، ويُقصد بالأثر الوارد في الدراسة الأثر الإحصائي التفسيري المستخرج من نموذج الانحدار، وليس إثبات علاقة سببية تجريبية مطلقة.

وقد نصت خطة البحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات المتعلقة بالتحويل الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع وتحليل العلاقات بينها، مع استهداف العاملين المرتبطين بالمشاريع الحكومية.

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين الذين ترتبط مهامهم بإدارة المشاريع الحكومية أو تنفيذها أو دعمها في المملكة العربية السعودية، سواء كانوا يعملون في:

الجهات الحكومية.

الجهات شبه الحكومية.

الشركات المشغلة أو المتعاقدة على تنفيذ مشاريع حكومية.

وشمل مجتمع الدراسة عددًا من الفئات الوظيفية والمهنية، من أبرزها:

القيادات وصناع القرار.

مديرو المحافظ.

مديرو البرامج.

مديرو المشاريع.

العاملون في مكاتب إدارة المشاريع.

المختصون في الحوكمة.

المختصون في التحول الرقمي.

أعضاء فرق المشاريع.

وقد اختير هذا المجتمع لكون أفرادها أكثر قدرة على تقييم واقع التحول الرقمي وممارسات الحوكمة ونتائج المشاريع الحكومية، بحكم ارتباطهم المباشر أو غير المباشر بتخطيط المشاريع أو تنفيذها أو الإشراف عليها أو دعمها.

3.4 عينة الدراسة

3.4.1 أسلوب اختيار العينة

اعتمدت الدراسة أسلوب العينة غير الاحتمالية الميسرة (Convenience Sampling)، حيث وُضعت الاستبانة على العاملين الذين تنطبق عليهم شروط المشاركة، وسبق لهم المشاركة في مشروع حكومي واحد على الأقل.

وجاء استخدام هذا الأسلوب بسبب اتساع مجتمع الدراسة وتنوع الجهات والمناصب التي ينتهي إليها أفرادها، وعدم توفر إطار شامل يمكن من خلاله حصر جميع العاملين المرتبطين بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وعلى الرغم من أن العينة الميسرة لا تضمن تمثيل جميع أفراد المجتمع بنفس الاحتمال، فقد روعي تنوع المشاركين من حيث:

- الجنس.
- العمر.
- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- نوع جهة العمل.
- المسمى الوظيفي.
- عدد المشاريع الحكومية التي سبق لهم المشاركة فيها.

3.4.2 حجم العينة

بلغ عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي 323 استجابة. وتبين بعد فحص البيانات عدم وجود قيم مفقودة في المتغيرات الأساسية للدراسة، كما استوفت الاستجابات شرط المشاركة السابقة في المشاريع الحكومية.

ويُعد حجم العينة مناسباً لطبيعة التحليلات المستخدمة، خصوصاً أن النموذج الرئيس للدراسة يتضمن متغيرين مستقلين هما التحول الرقمي والحوكمة، ومتغيراً تابعاً هو نجاح المشاريع الحكومية.

3.4.3 خصائص العينة

اشتملت العينة على مشاركين من فئات وظيفية ومهنية متنوعة، ومن جهات حكومية وشبه حكومية وشركات مشغلة أو متعاقدة. كما تفاوت المشاركون من حيث المؤهلات العلمية والخبرات العملية وعدد المشاريع التي سبق لهم المشاركة فيها.

وسيتم عرض التوزيع التفصيلي لخصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية في الفصل الرابع.

3.5 أداة جمع البيانات

اعتمدت الدراسة على الاستبانة الإلكترونية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، نظراً لملاءمتها لطبيعة الدراسة وقدرتها على الوصول إلى عدد من المشاركين من جهات ومناطق وظيفية مختلفة خلال فترة زمنية مناسبة.

وصُممت الاستبانة بالاستفادة من الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بالتحول الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع، مع مراعاة طبيعة المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

وتكونت الاستبانة من قسمين رئيسين:

القسم الأول: البيانات العامة والمهنية

اشتمل هذا القسم على أسئلة تتعلق بخصائص المشاركين، ومنها:

- الجنس.
- الفئة العمرية.

- المؤهل العلمي.
- سنوات الخبرة.
- نوع جهة العمل.
- المسمى الوظيفي.
- هل سبق لك العمل أو المشاركة في مشروع حكومي ؟
- عدد المشاريع الحكومية التي سبق للمشاركة العمل فيها

القسم الثاني: محاور الدراسة

اشتمل القسم الثاني على 42 فقرة موزعة على ثلاثة محاور رئيسة، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (3-1): توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد

المحور	الأبعاد	أرقام الفقرات	عدد الفقرات
التحول الرقمي	البنية التحتية	DT1–DT3	3
	تكامل الأنظمة	DT4–DT6	3
	استخدام البيانات في دعم اتخاذ القرار	DT7–DT9	3
	رقمنة العمليات والإجراءات	DT10–DT12	3
	٤ أبعاد	DT1–DT12	12
إجمالي التحول الرقمي	الحكومة	GOV1–GOV3	3
	المساءلة	GOV4–GOV6	3
	وضوح الأدوار والمسؤوليات	GOV7–GOV9	3
	إدارة المخاطر	GOV10–GOV12	3
	الرقابة واتخاذ القرار	GOV13–GOV15	3
	٥ أبعاد	GOV1–GOV15	15
اجمالي الحكومة	نجاح المشاريع	PS1–PS3	3
	الالتزام بالتكلفة	PS4–PS6	3
	جودة المخرجات	PS7–PS9	3
	رضا أصحاب المصلحة	PS10–PS12	3
	تحقيق نطاق المشروع	PS13–PS15	3
	٥ أبعاد	PS1–PS15	15
اجمالي نجاح المشاريع	١٤ بعد	—	42 فقرة

3.6 مقياس الاستجابة وتصحيح الأداة

استخدمت الدراسة مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المشاركين على فقرات الاستبانة، وفق الدرجات الآتية:

جدول (2-3): مقياس ليكرت الخماسي ودرجات الاستجابة

الدرجة	الاستجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

وتم احتساب المتوسط العام لكل محور من خلال متوسط درجات فقراته، كما حُسب المتوسط الخاص بكل بُعد فرعي من متوسط الفقرات الثلاث المكونة له.

ولتفسير المتوسطات الحسابية، حُسب طول الفئة وفق المعادلة الآتية:

طول الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) ÷ عدد المستويات

$$0.80 = 5 \div (1 - 5)$$

وبناءً عليه، فُسرت المتوسطات وفق المستويات الآتية:

جدول (3-3): معيار تفسير المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق أو الموافقة
1.00–1.80	منخفض جداً
1.81–2.60	منخفض
2.61–3.40	متوسط
3.41–4.20	مرتفع
4.21–5.00	مرتفع جداً

3.7 إجراءات جمع البيانات

نُفذت عملية جمع البيانات وفق الخطوات الآتية:

- مراجعة الأدبيات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحديد أبعادها الرئيسية.
- إعداد فقرات الاستبانة وربط كل مجموعة من الفقرات بالبُعد النظري الذي تقيسه.

- مراجعة صياغة الفقرات للتأكد من وضوحها وملاءمتها للفئات المستهدفة.
 - إعداد الاستبانة في صورة إلكترونية.
 - وضع مقدمة توضيحية في بداية الاستبانة، تبين عنوان الدراسة وهدفها وطبيعة المشاركة.
 - توضيح أن المشاركة طوعية وأن البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.
 - تضمين سؤال للتحقق من سبق عمل المستجيب أو مشاركته في مشروع حكومي.
 - نشر رابط الاستبانة بين الفئات المهنية المرتبطة بالمشاريع الحكومية.
 - إغلاق عملية استقبال الاستجابات بعد الحصول على عدد مناسب من المشاركات.
 - تصدير البيانات إلى ملف إلكتروني ومراجعتها قبل بدء التحليل.
 - ترميز المتغيرات وفحص القيم المفقودة أو غير المنطقية.
 - إدخال البيانات إلى برنامج Jamovi وتنفيذ التحليلات الوصفية والاستدلالية.
- وبلغ عدد الاستجابات النهائية القابلة للتحليل 323 استجابة، ولم تسجل البيانات قيمًا مفقودة في محاور الدراسة

3.8 صدق أداة الدراسة

يشير صدق الأداة إلى مدى قدرتها على قياس المفاهيم التي صُممت لقياسها. وتم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عدد من الإجراءات.

3.8.1 الصدق الظاهري وصدق المحتوى

عُرِضَت الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكّمين المختصين؛ للتأكد من وضوح فقراتها وسلامة صياغتها ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، وأُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظاتهم:

- وضوح عباراتها.
- عدم تكرارها بصورة غير ضرورية.
- ارتباط كل فقرة بالبُعد المخصص لها.
- ملاءمتها لبيئة المشاريع الحكومية.
- شمولها للجوانب الأساسية للتحويل الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع.

3.8.2 صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية المصححة للمحور Item-rest Correlation.

وجاءت معاملات الارتباط ضمن الحدود الآتية:

جدول (3-4): نطاق معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة المصححة للمحور

المحور	أدنى معامل ارتباط	أعلى معامل ارتباط
التحول الرقمي	0.481	0.708
الحوكمة	0.577	0.766
نجاح المشاريع	0.467	0.723

وتجاوزت جميع معاملات الارتباط القيمة المقبولة 0.30، مما يدل على وجود اتساق مناسب بين الفقرات والمحاور التي تنتهي إليها، وعدم وجود حاجة إحصائية إلى حذف أي فقرة.

3.9 ثبات أداة الدراسة

يشير الثبات إلى اتساق استجابات الأفراد على فقرات المقياس وقدرة الأداة على تقديم نتائج مستقرة نسبياً.

وتم التحقق من الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha لكل محور، ثم للأداة ككل.

جدول (3-5): معاملات كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
التحول الرقمي	12	0.900
الحوكمة	15	0.937
نجاح المشاريع	15	0.927
الأداة كاملة	42	0.963

وتوضح النتائج أن معاملات الثبات لجميع المحاور كانت مرتفعة، كما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة 0.963، مما يشير إلى تمتع الاستبانة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي وصلاحيتها لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

3.10 إعداد البيانات للتحليل

بعد استلام البيانات، أُجريت الخطوات الآتية:

- مراجعة عدد الاستجابات.
- التأكد من انطباق شرط المشاركة في مشروع حكومي.
- التحقق من القيم المفقودة.
- فحص نطاق الإجابات والتأكد من وقوعها بين 1 و 5.
- تعريف المتغيرات الديموغرافية وفق مستويات القياس المناسبة.
- حساب متوسط مستقل لكل محور رئيس.
- حساب متوسط لكل بُعد فرعي.
- فحص البيانات قبل تنفيذ الارتباط والانحدار.

وتم حساب المتغيرات الرئيسة وفق الآتي:

- DT_Score: متوسط فقرات التحول الرقمي الاثنتي عشرة.
- GOV_Score: متوسط فقرات الحوكمة الخمس عشرة.
- PS_Score: متوسط فقرات نجاح المشاريع الخمس عشرة.

كما تم حساب أربعة أبعاد للتحول الرقمي، وخمسة أبعاد للحكومة، وخمسة أبعاد لنجاح المشاريع.

3.11 أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج Jamovi إصدار 2.7.37، إلى جانب وحدة GAMLj3 إصدار 3.6.5 لإجراء الانحدار باستخدام الأخطاء المعيارية المتينة. (The jamovi project, 2026)

واعتمد مستوى الدلالة الإحصائية:

$$(\alpha = 0.05)$$

واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

3.11.1 التكرارات والنسب المئوية

استخدمت لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة، مثل الجنس والعمر والمؤهل العلمي والخبرة ونوع جهة العمل والمسعى الوظيفي وعدد المشاريع.

3.11.2 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

استخدمت لتحديد مستويات متغيرات الدراسة وأبعادها، وترتيب الأبعاد وفق متوسط استجابات المشاركين.

3.11.3 معامل كرونباخ ألفا

استخدم لقياس ثبات محاور الاستبانة والأداة كاملة.

3.11.4 معاملات ارتباط الفقرة بالدرجة المصححة

استخدمت لفحص الاتساق الداخلي بين كل فقرة والمحور الذي تنتمي إليه.

3.11.5 معامل ارتباط بيرسون

استخدم للكشف عن قوة واتجاه العلاقات بين:

- التحول الرقمي والحوكمة.

- التحول الرقمي ونجاح المشاريع.

- الحوكمة ونجاح المشاريع.

3.11.6 الانحدار الخطي المتعدد

استخدم لاختبار أثر التحول الرقمي والحوكمة مجتمعين في نجاح المشاريع الحكومية.

وتم التعبير عن نموذج الانحدار بالصيغة الآتية:

نجاح المشاريع = الثابت + معامل التحول الرقمي + معامل الحوكمة + الخطأ العشوائي

حيث يمثل نجاح المشاريع المتغير التابع، بينما يمثل التحول الرقمي والحوكمة المتغيرين المستقلين.

3.11.7 فحص افتراضات الانحدار

تم فحص عدد من الافتراضات والمؤشرات، شملت:

استقلالية البواقي باستخدام اختبار Durbin–Watson.

التعدد الخطي باستخدام معامل تضخم التباين VIF والتسامح Tolerance.

القيم المؤثرة باستخدام مسافة Cook.

التوزيع التقريبي للبواقي باستخدام مخطط Q-Q.

تجانس تباين البواقي باستخدام مخطط البواقي مقابل القيم المتوقعة.

وأظهرت الفحوص وجود بعض المؤشرات على عدم ثبات تباين البواقي، ولذلك استخدمت الأخطاء المعيارية المتينة Robust Standard Errors بطريقة HC3 عند تفسير دلالة معاملات الانحدار. وتساعد طريقة HC3 على تقديم تقديرات أكثر تحفظاً للأخطاء المعيارية وفترات الثقة عند احتمال عدم تجانس التباين، مع بقاء معاملات الانحدار وقيمة معامل التحديد دون تغيير.

3.12 الاعتبارات الأخلاقية

رُوعيت مبادئ أخلاقيات البحث العلمي في جميع مراحل الدراسة، بما يشمل الأمانة والموضوعية والسرية والموافقة المستنيرة وحماية المشاركين. وتضمنت إجراءات الدراسة حماية البيانات، وعدم جمع معلومات تعريفية مباشرة، وعرض النتائج بصورة إجمالية، وضمان طوعية المشاركة. وتم تطبيق الإجراءات الآتية:

- توضيح هدف الدراسة للمشاركين قبل بدء الإجابة.
 - التأكيد على أن المشاركة طوعية.
 - منح المشارك حرية عدم إكمال الاستبانة.
 - عدم جمع الاسم أو رقم الهوية أو رقم الهاتف أو البريد الشخصي.
 - استخدام البيانات لأغراض البحث العلمي فقط.
 - عدم مشاركة الاستجابات الفردية مع جهات أخرى.
 - عرض النتائج بصورة إحصائية إجمالية دون الإشارة إلى فرد أو جهة بعينها.
 - الالتزام بعرض النتائج كما أظهرتها البيانات دون تحريف أو إخفاء.
 - توثيق المصادر والمراجع المستخدمة في إعداد الدراسة.
 - تجنب استخدام البيانات في أغراض مهنية أو إدارية خارج نطاق البحث.
- وبالنظر إلى أن الاستبانة تناولت آراء مهنية عامة ولم تطلب معلومات شخصية حساسة، فإن المشاركة لم يترتب عليها خطر جسدي أو نفسي أو قانوني متوقع على أفراد العينة.

3.13 حدود الدراسة

3.13.1 الحدود الموضوعية

اقتصرت الدراسة على تحليل أثر:

- التحول الرقمي.
- مستوى تطبيق الحوكمة.
- نجاح المشاريع الحكومية.

ولم تتناول بصورة مباشرة متغيرات أخرى قد تؤثر في النجاح، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، وكفاءة فرق العمل، ومدى دعم الإدارة العليا، إلا في الحدود التي تخدم تفسير النتائج.

3.13.2 الحدود المكانية

طبقت الدراسة على العاملين المرتبطين بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية، سواء في الجهات الحكومية أو شبه الحكومية أو الشركات المشغلة والمتعاقدة.

3.13.3 الحدود الزمنية

جُمعت بيانات الدراسة وحُللت خلال عام 2026.

3.13.4 الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على المشاركين الذين لديهم علاقة بإدارة المشاريع الحكومية أو تنفيذها أو دعمها، ومنهم القيادات ومديرو المحافظ والبرامج والمشاريع وموظفو مكاتب إدارة المشاريع والمختصون في الحوكمة والتحول الرقمي وأعضاء فرق المشاريع.

3.13.5 الحدود المنهجية

اعتمدت الدراسة على:

- عينة غير احتمالية ميسرة.
- استبانة ذاتية تعتمد على تصورات المشاركين.
- تصميم مقطعي يجمع البيانات في وقت واحد.

وبناءً عليه، ينبغي تفسير النتائج في حدود خصائص العينة والأداة، وعدم اعتبار معاملات الانحدار دليلاً تجريبيًا نهائيًا على السببية، مع إمكانية الاستفادة منها في تفسير الأثر الإحصائي بين متغيرات الدراسة.

3.14 خلاصة الفصل

عرض هذا الفصل المنهجية التي اتبعتها الدراسة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتصميم مقطعي، وجمعت البيانات باستخدام استبانة إلكترونية من عينة بلغت 323 مشاركاً من العاملين المرتبطين بالمشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

كما تناول الفصل بناء أداة الدراسة المكونة من 42 فقرة، وطريقة تصحيحها، وإجراءات جمع البيانات، والتحقق من الصدق والثبات. وقد أظهرت معاملات كرونباخ ألفا مستوى مرتفعاً من الثبات تراوح بين 0.900 و 0.937 للمحاور، وبلغ 0.963 للأداة كاملة. وتم توضيح الأساليب المستخدمة في التحليل، ومنها الإحصاءات الوصفية، وارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد، وفحص افتراضاته، واستخدام الأخطاء المعيارية المتينة HC3. ويمهد هذا الفصل لعرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها في الفصل الرابع.

الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من أفراد عينة الدراسة، والبالغ عددهم 323 مشاركًا. ويبدأ الفصل بعرض الخصائص الديموغرافية والمهنية للعينة، ثم يقدم نتائج ثبات أداة الدراسة، والإحصاءات الوصفية لمجاور التحول الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع وأبعادها الفرعية.

كما يعرض الفصل معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة، ونتائج الانحدار الخطي المتعدد المستخدم لاختبار أثر التحول الرقمي والحوكمة في نجاح المشاريع الحكومية، ثم يناقش النتائج في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفروضها والإطار النظري والدراسات السابقة. وفي نهاية الفصل تُعرض أبرز الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

4.2 الخصائص الديموغرافية والمهنية لعينة الدراسة

بلغ حجم العينة النهائية 323 مشاركًا، وكانت جميع الاستجابات صالحة للتحليل الإحصائي، دون وجود قيم مفقودة في متغيرات الدراسة الأساسية. كما أفاد جميع المشاركين بوجود مشاركة سابقة لهم في مشروع حكومي واحد على الأقل.

جدول (4-1): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	226	70.00%
أنثى	97	30.00%
الإجمالي	323	100%

تضح من الجدول أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة بلغت 70.0%، في حين بلغت نسبة الإناث 30.0%.

جدول (4-2): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 25 إلى أقل من 35 سنة	88	27.20%
من 35 إلى أقل من 45 سنة	122	37.80%
من 45 إلى أقل من 55 سنة	58	18%
55 سنة فأكثر	55	17.00%
الإجمالي	323	100%

جاءت الفئة العمرية من 35 إلى أقل من 45 سنة في المرتبة الأولى بنسبة 37.8%، تلتها الفئة من 25 إلى أقل من 35 سنة بنسبة 27.2%. ويشير ذلك إلى أن نسبة كبيرة من العينة تقع ضمن الفئات المهنية المتوسطة والمتقدمة من حيث العمر والخبرة العملية.

جدول (4-3): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دبلوم أو أقل	20	6.20%
بكالوريوس	225	69.70%
ماجستير	70	21.7%
دكتوراه	8	2.50%
الإجمالي	323	100%

مثل حملة درجة البكالوريوس النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة 69.7%، تلاهم حملة الماجستير بنسبة 21.7%. ويعكس ذلك ارتفاع المستوى التعليمي للعينة وقدرتها على فهم موضوعات الدراسة وتقييمها.

جدول (4-4): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	59	18.30%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	65	20.10%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	67	20.7 %
من 15 إلى أقل من 20 سنة	33	10.20%
20 سنة فأكثر	99	30.7 %
الإجمالي	323	100%

أظهرت النتائج أن الفئة التي تمتلك خبرة تبلغ 20 سنة فأكثر جاءت في المرتبة الأولى بنسبة 30.7%. كما أن أكثر من نصف أفراد العينة لديهم خبرة عشر سنوات فأكثر، مما يعزز قيمة آرائهم في تقييم المشاريع الحكومية وممارسات الحوكمة والتحول الرقمي.

جدول (4-5): توزيع أفراد العينة حسب نوع جهة العمل

نوع الجهة	التكرار	النسبة المئوية
جهة حكومية	173	53.60%
جهة شبه حكومية	75	23.20%
شركة مشغلة أو متعاقدة مع جهة حكومية	75	23.20 %
الإجمالي	323	100.00%

مثّل العاملون في الجهات الحكومية النسبة الأكبر من العينة بنسبة 53.6%، بينما توزعت النسبة المتبقية بالتساوي بين الجهات شبه الحكومية والشركات المشغلة أو المتعاقدة بنسبة 23.2% لكل منهما.

جدول (4-6): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
25.10%	81	إدارة عليا أو صانع قرار
5.90%	19	مدير محفظة مشاريع
5%	16	مدير برنامج
27.90%	90	مدير مشروع
5.60 %	18	مكتب إدارة المشاريع PMO
5.60 %	18	مختص حوكمة
5.60%	18	مختص تحول رقمي
19.50%	63	عضو فريق مشروع
100%	323	الإجمالي

جاء مديرو المشاريع في المرتبة الأولى بنسبة 27.9%، تلهم فئة الإدارة العليا وصناع القرار بنسبة 25.1%، ثم أعضاء فرق المشاريع بنسبة 19.5%. ويعكس هذا التوزيع مشاركة فئات لها علاقة مباشرة باتخاذ القرار وإدارة المشاريع وتنفيذها.

جدول (4-7): توزيع أفراد العينة حسب عدد المشاريع الحكومية

النسبة المئوية	التكرار	عدد المشاريع
16.40%	53	مشروع واحد
41.20%	133	من مشروعين إلى 5 مشاريع
10.20 %	33	من 6 إلى 10 مشاريع
32.20%	104	أكثر من 10 مشاريع
100%	323	الإجمالي

تبين أن 41.2% من المشاركين سبق لهم العمل في عدد يتراوح بين مشروعين وخمسة مشاريع، كما أن 32.2% شاركوا في أكثر من عشرة مشاريع، وهو ما يشير إلى امتلاك نسبة كبيرة من العينة خبرة عملية متعددة في المشاريع الحكومية.

4.3 نتائج ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات محاور الاستبانة باستخدام معامل كرونباخ ألفا، كما يوضح الجدول الآتي:

جدول (4-8): معاملات الثبات لمحاور الدراسة

المحور	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
التحول الرقمي	12	0.900
الحوكمة	15	0.937
نجاح المشاريع الحكومية	15	0.927
الأداة كاملة	42	0.963

توضح النتائج أن معاملات الثبات تراوحت بين 0.900 و0.937 للمحاور، وبلغ معامل الثبات الكلي 0.963. وتشير هذه القيم إلى مستوى مرتفع جداً من الاتساق الداخلي، مما يدعم موثوقية الأداة وصلاحيته بياناتها لإجراء التحليلات اللاحقة.

4.4 النتائج الوصفية لمحاور الدراسة

يعرض هذا القسم النتائج الوصفية لمحاور الدراسة الرئيسية، والمتمثلة في التحول الرقمي، والحوكمة، ونجاح المشاريع الحكومية، وذلك من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطبيق، بهدف التعرف على تقديرات أفراد العينة لكل محور ومقارنتها ببعضها.

جدول (4-9): النتائج الوصفية لمحاور الدراسة

المحور	المتوسط	الانحراف المعياري
التحول الرقمي	4.1	0.602
الحوكمة	3.97	0.712
نجاح المشاريع الحكومية	4	0.685

يتضح أن محاور الدراسة الثلاثة جاءت بمستوى مرتفع. وقد سجل التحول الرقمي أعلى متوسط بلغ 4.10، تلاه نجاح المشاريع الحكومية بمتوسط 4.00، ثم الحوكمة بمتوسط 3.97. وتشير هذه النتائج إلى وجود تصورات إيجابية لدى أفراد العينة تجاه مستوى تطبيق التحول الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع الحكومية، مع وجود فروق محدودة بين المتوسطات العامة للمحاور.

4.5 نتائج أبعاد التحول الرقمي

جدول (4-10): ترتيب أبعاد التحول الرقمي

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
مرتفع	الأول	0.678	4.17	البنية التحتية التقنية
مرتفع	الثاني	0.689	4.14	رقمنة العمليات والإجراءات
مرتفع	الثالث	0.777	4.08	تكامل الأنظمة
مرتفع	الرابع	0.882	4.02	استخدام البيانات في دعم اتخاذ القرار

جاء بُعد البنية التحتية التقنية في المرتبة الأولى بمتوسط 4.17، مما يدل على وجود مستوى مرتفع من توافر الأدوات والأنظمة والبنية التحتية الداعمة للمشاريع.

وجاءت رقمنة العمليات في المرتبة الثانية بمتوسط 4.14، ثم تكامل الأنظمة بمتوسط 4.08. أما استخدام البيانات في دعم اتخاذ القرار، فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط 4.02، رغم بقائه ضمن المستوى المرتفع.

كما سجل بُعد استخدام البيانات أعلى انحراف معياري بلغ 0.882، مما يشير إلى وجود تفاوت نسبي بين الجهات والمشاركين في مدى الاستفادة من البيانات في القرارات المتعلقة بالمشاريع.

4.6 نتائج أبعاد الحوكمة

جدول (4-11): ترتيب أبعاد الحوكمة

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
مرتفع	الأول	0.787	4.08	وضوح الأدوار والمسؤوليات
مرتفع	الثاني	0.799	4.06	الرقابة واتخاذ القرار
مرتفع	الثالث	0.755	4.02	الشفافية
مرتفع	الرابع	0.855	3.93	المساءلة
مرتفع	الخامس	1.013	3.76	إدارة المخاطر

جاء وضوح الأدوار والمسؤوليات في المرتبة الأولى بمتوسط 4.08، يليه بُعد الرقابة واتخاذ القرار بمتوسط 4.06، ثم الشفافية بمتوسط 4.02.

في المقابل، جاء بُعد إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.76، وسجل أعلى انحراف معياري بلغ 1.013. وعلى الرغم من أن المتوسط يقع ضمن المستوى المرتفع، فإن انخفاضه مقارنة ببقية الأبعاد وارتفاع تشتت الإجابات يشير إلى تفاوت مستوى نضج ممارسات إدارة المخاطر بين الجهات والمشاريع.

4.7 نتائج أبعاد نجاح المشاريع الحكومية

جدول (4-12): ترتيب أبعاد نجاح المشاريع الحكومية

المستوى	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط	البعد
مرتفع	الأول	0.685	4.16	جودة المخرجات
مرتفع	الثاني	0.750	4.09	رضا أصحاب المصلحة
مرتفع	الثالث	0.862	4.06	تحقيق نطاق المشروع
مرتفع	الرابع	0.955	3.88	الالتزام بالتكلفة
مرتفع	الخامس	1.025	3.8	الالتزام بالوقت

جاءت جودة المخرجات في المرتبة الأولى بمتوسط 4.16، مما يشير إلى تقييم إيجابي لجودة نتائج المشاريع ومطابقتها للمتطلبات.

وجاء رضا أصحاب المصلحة في المرتبة الثانية بمتوسط 4.09، ثم تحقيق نطاق المشروع بمتوسط 4.06.

أما الالتزام بالتكلفة والوقت، فقد جاء في المرتبتين الرابعة والخامسة بمتوسطين بلغا 3.88 و3.80 على التوالي. كما سجل الالتزام بالوقت أعلى انحراف معياري بلغ 1.025، مما يعكس تفاوتًا واضحًا بين المشاريع في قدرتها على الالتزام بالجدول الزمنية.

4.8 الإجابة عن تساؤلات الدراسة الوصفية

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التحول الرقمي؟

بلغ المتوسط العام للتحول الرقمي 4.10 بانحراف معياري 0.602، وهو ما يشير إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في بيئة المشاريع الحكومية جاء مرتفعًا.

السؤال الثاني: ما مستوى تطبيق الحوكمة؟

بلغ المتوسط العام للحوكمة 3.97 بانحراف معياري 0.712، مما يدل على أن مستوى تطبيق ممارسات الحوكمة جاء مرتفعًا.

السؤال الثالث: ما مستوى نجاح المشاريع الحكومية؟

بلغ المتوسط العام لنجاح المشاريع الحكومية 4.00 بانحراف معياري 0.685، ويشير ذلك إلى أن مستوى نجاح المشاريع من وجهة نظر أفراد العينة جاء مرتفعاً.

4.9 تحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة

استخدم معامل ارتباط بيرسون للتعرف على قوة واتجاه العلاقات بين التحول الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع.

جدول (4-13): مصفوفة ارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة

العلاقة	معامل الارتباط r	مستوى الدلالة
التحول الرقمي والحوكمة	0.702	$p < 0.001$
التحول الرقمي ونجاح المشاريع	0.655	$p < 0.001$
الحوكمة ونجاح المشاريع	0.702	$p < 0.001$

تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية قوية نسبياً بين التحول الرقمي والحوكمة بلغت $r = 0.702$. ويعني ذلك أن ارتفاع مستوى التحول الرقمي يرتبط غالباً بارتفاع مستوى ممارسات الحوكمة.

كما توجد علاقة إيجابية دالة بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع بلغت $r = 0.655$ ، مما يدل على أن ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي يرتبط بارتفاع مستوى نجاح المشاريع.

وظهرت أيضاً علاقة إيجابية بين الحوكمة ونجاح المشاريع بلغت $r = 0.702$ ، وهي أعلى قليلاً من علاقة التحول الرقمي بنجاح المشاريع.

وجميع العلاقات كانت دالة إحصائياً عند مستوى أقل من 0.001.

4.10 اختبار أثر التحول الرقمي والحوكمة في نجاح المشاريع

تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، حيث كان نجاح المشاريع الحكومية هو المتغير التابع، في حين كان التحول الرقمي والحوكمة متغيرين مستقلين.

جدول (4-14): ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

المؤشر	القيمة
معامل الارتباط المتعدد R	0.738
معامل التحديد R^2	0.545
معامل التحديد المعدل	0.542
RMSE	0.461
قيمة F	191.742
درجات الحرية	320، 2
مستوى الدلالة	$p < 0.001$

أظهرت النتائج أن النموذج كان دالاً إحصائياً، حيث بلغت قيمة $F = 191.7$ عند مستوى دلالة أقل من 0.001.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.545$ ، مما يعني أن التحول الرقمي والحوكمة مجتمعين يفسران إحصائياً نحو 54.5% من التباين في نجاح المشاريع الحكومية.

أما النسبة المتبقية، والبالغة 45.5%، فقد تعود إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج، مثل القيادة، والثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، وكفاءة فرق العمل، ودعم الإدارة العليا، وطبيعة المشروع وتعقيده.

4.11 فحص افتراضات نموذج الانحدار

أظهرت نتائج فحص افتراضات الانحدار ما يأتي:

بلغت قيمة اختبار Durbin–Watson نحو 1.83، مع مستوى دلالة 0.116، مما يدعم استقلالية البواقي.

بلغت قيمة معامل تضخم التباين $VIF = 1.97$ لكلا المتغيرين.

بلغت قيمة التسامح $Tolerance = 0.507$.

تشير هذه القيم إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي مرتفعة بين التحول الرقمي والحوكمة.

بلغت أعلى قيمة لمسافة Cook نحو 0.396، ولم تتجاوز الحد الشائع البالغ 1.

أظهر مخطط Q-Q تقارب معظم القيم من الخط النظري، مع وجود بعض الانحرافات في الأطراف.

أظهر مخطط البواقي مقابل القيم المتوقعة بعض المؤشرات على عدم ثبات تباين البواقي.

وبناءً على ذلك، تم استخدام الأخطاء المعيارية المتينة بطريقة HC3 عند تفسير معاملات النموذج، للحصول على نتائج أكثر تحفظاً وملاءمة في ظل احتمال عدم تجانس التباين.

4.12 معاملات الانحدار باستخدام الأخطاء المعيارية المتينة HC3

جدول (4-15): معاملات الانحدار المتينة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري المتين	Beta	t	مستوى الدلالة	فترة الثقة %95
التحول الرقمي	0.364	0.106	0.320	3.448	$p < 0.001$	0.572 - 0.156
الحوكمة	0.460	0.088	0.478	5.212	$p < 0.001$	0.634 - 0.286

توضح النتائج أن التحول الرقمي له أثر إيجابي ودال إحصائياً في نجاح المشاريع؛ إذ بلغ معامل الانحدار غير المعياري $B = 0.364$.

ويعني ذلك أنه عند ثبات الحوكمة، فإن ارتفاع التحول الرقمي بمقدار درجة واحدة يرتبط بارتفاع متوقع في نجاح المشاريع بمقدار 0.364 درجة.

كما ظهر أثر إيجابي ودال للحوكمة، حيث بلغ معامل الانحدار $B = 0.460$. ويعني ذلك أنه عند ثبات مستوى التحول الرقمي، فإن ارتفاع الحوكمة بمقدار درجة واحدة يرتبط بارتفاع متوقع في نجاح المشاريع بمقدار 0.460 درجة.

وأظهرت المعاملات المعيارية أن الحوكمة كانت الأقوى إسهاماً نسبياً في تفسير نجاح المشاريع؛ إذ بلغت قيمة $Beta = 0.478$ ، مقارنة بقيمة $Beta = 0.320$ للتحول الرقمي.

ويمكن التعبير عن معادلة الانحدار غير المتمركزة على النحو الآتي:

$$\text{نجاح المشاريع} = 0.676 + 0.364 \times \text{التحول الرقمي} + 0.460 \times \text{الحوكمة}$$

4.13 اختبار فروض الدراسة

جدول (4-16): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	الاختبار	النتيجة	القرار
يوجد أثر للتحويل الرقمي والحوكمة مجتمعين على نجاح المشاريع	الانحدار المتعدد، $R^2 = 0.545$ $p < 0.001$	أثر دال إحصائيًا	دُعمت الفرضية الرئيسية
يوجد أثر إيجابي للتحويل الرقمي على نجاح المشاريع	$p < 0.001$ ، $B = 0.364$	أثر إيجابي دال إحصائيًا	دُعمت الفرضية الفرعية الأولى
يوجد أثر إيجابي للحوكمة على نجاح المشاريع	$p < 0.001$ ، $B = 0.460$	أثر إيجابي دال إحصائيًا	دُعمت الفرضية الفرعية الثانية
توجد علاقة إيجابية بين التحويل الرقمي والحوكمة	$p < 0.001$ ، $r = 0.702$	علاقة إيجابية دالة إحصائيًا	دُعمت الفرضية الفرعية الثالثة

وبناءً على النتائج، دُعمت جميع فرضيات الدراسة، إذ أظهرت وجود أثر إيجابي ودال إحصائيًا لكل من التحويل الرقمي والحوكمة في نجاح المشاريع الحكومية، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائيًا بين التحويل الرقمي والحوكمة.

4.14 مناقشة النتائج

4.14.1 مناقشة مستوى التحويل الرقمي

أظهرت الدراسة أن مستوى التحويل الرقمي جاء مرتفعًا بمتوسط 4.10. ويمكن تفسير ذلك بزيادة الاعتماد على الأنظمة والمنصات الرقمية في بيئة المشاريع الحكومية، وتطور البنية التحتية والأدوات المستخدمة في تنفيذ الأعمال ومتابعتها.

وقد جاء بُعد البنية التحتية التقنية في المرتبة الأولى، مما يدل على أن الجهات تمتلك أساسًا تقنيًا جيدًا لدعم المشاريع. إلا أن استخدام البيانات في اتخاذ القرار جاء في المرتبة الأخيرة، وهو ما يشير إلى أن توافر الأنظمة والبيانات لا يعني بالضرورة استثمارها الكامل في التحليل والتنبؤ ودعم القرارات.

وتتفق هذه النتيجة مع الاتجاه النظري الذي يرى أن التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد توافر التقنية، بل يحتاج إلى قدرات تنظيمية وتحليلية تسمح بتحويل البيانات والتقنيات إلى قيمة عملية.

4.14.2 مناقشة مستوى الحوكمة

جاء مستوى الحوكمة مرتفعاً بمتوسط 3.97. وتصدر وضوح الأدوار والمسؤوليات أبعاد الحوكمة، يليه بعد الرقابة واتخاذ القرار، مما يعكس إدراك المشاركين لأهمية تحديد الصلاحيات ومسؤوليات الأطراف في المشاريع.

في المقابل، جاء بُعد إدارة المخاطر في المرتبة الأخيرة، مع وجود أكبر تشتت بين الاستجابات. وقد يشير ذلك إلى أن ممارسات الحوكمة الأساسية، مثل تحديد المسؤوليات واللجان والرقابة، أكثر نضجاً من الممارسات الاستباقية المتعلقة بتحديد المخاطر وملكيته وخطط الاستجابة لها.

وتبرز هذه النتيجة أهمية عدم اختزال الحوكمة في الاجتماعات والتقارير والاعتمادات، بل ربطها بصورة مباشرة بإدارة المخاطر والتصعيد واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

4.14.3 مناقشة مستوى نجاح المشاريع

جاء مستوى نجاح المشاريع مرتفعاً بمتوسط 4.00. وقد حققت جودة المخرجات أعلى متوسط، تلاها رضا أصحاب المصلحة وتحقيق النطاق.

وفي المقابل، جاء الالتزام بالوقت في المرتبة الأخيرة، يليه الالتزام بالتكلفة. وتعني هذه النتيجة أن المشاريع قد تحقق مخرجات جيدة وتلبي نطاقها واحتياجات أصحاب المصلحة، إلا أنها قد تواجه صعوبات في الجوانب المرتبطة بكفاءة التنفيذ الزمنية والمالية.

وقد تعود التحديات الزمنية والمالية إلى تعدد الاعتماديات، وطول إجراءات الاعتماد، والتغيرات في المتطلبات، وتأخر القرارات، وتعدد الجهات المشاركة، وضعف إدارة المخاطر أو عدم رصدها في مراحل مبكرة.

4.14.4 مناقشة أثر التحول الرقمي

أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال للتحول الرقمي على نجاح المشاريع. ويمكن تفسير ذلك بأن الأنظمة الرقمية والتكامل وأتمتة العمليات وتوافر البيانات تساعد على تحسين التواصل والمتابعة وسرعة تنفيذ الإجراءات ودقة المعلومات.

ومع ذلك، فإن قوة أثر التحول الرقمي كانت أقل من أثر الحوكمة عند إدخالهما معاً في النموذج. وهذا يشير إلى أن التقنية، رغم أهميتها، لا تحقق النجاح وحدها ما لم تدعمها آليات تنظيمية واضحة توجه استخدامها وتحدد المسؤوليات والقرارات.

4.14.5 مناقشة أثر الحوكمة

كانت الحوكمة المتغير الأقوى في تفسير نجاح المشاريع، حيث بلغت قيمة المعامل المعياري $Beta = 0.478$.

وتشير هذه النتيجة إلى أن وضوح الأدوار، والمسائلة، وإدارة المخاطر، والرقابة، وتوافر آليات اتخاذ القرار تمثل عوامل مركزية في نجاح المشاريع الحكومية.

كما توضح أن المشروع قد يمتلك تقنيات متقدمة، لكن ضعف الحوكمة قد يؤدي إلى تأخر القرارات أو تداخل المسؤوليات أو عدم معالجة المخاطر، مما يحد من الاستفادة من الممكّنات الرقمية.

4.14.6 مناقشة التكامل بين التحول الرقمي والحوكمة

بلغ الارتباط بين التحول الرقمي والحوكمة 0.702، وهو ارتباط إيجابي قوي نسبياً. ويعني ذلك أن الجهات الأكثر تقدماً في التحول الرقمي تميل أيضاً إلى امتلاك ممارسات حوكمة أكثر نضجاً.

وتدعم هذه النتيجة نظرية النظم الاجتماعية التقنية؛ إذ توضح أن النظام التقني، المتمثل في التحول الرقمي، يرتبط بالنظام التنظيمي، المتمثل في الحوكمة. ويؤدي توافق الجانبين إلى رفع قدرة المشروع على تحقيق نتائجه، بينما قد يحد ضعف أحدهما من فاعلية الآخر.

4.15 أبرز نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى النتائج الرئيسة الآتية:

- جاء مستوى تطبيق التحول الرقمي مرتفعاً بمتوسط 4.10.
- جاء مستوى تطبيق الحوكمة مرتفعاً بمتوسط 3.97.
- جاء مستوى نجاح المشاريع الحكومية مرتفعاً بمتوسط 4.00.
- كانت البنية التحتية التقنية أعلى أبعاد التحول الرقمي.
- كان استخدام البيانات في دعم القرار أدنى أبعاد التحول الرقمي.
- كان وضوح الأدوار والمسؤوليات أعلى أبعاد الحوكمة.
- كانت إدارة المخاطر أدنى أبعاد الحوكمة وأكثرها تبايناً.

- كانت جودة المخرجات أعلى أبعاد نجاح المشاريع.
- كان الالتزام بالوقت أدنى أبعاد نجاح المشاريع.
- توجد علاقة إيجابية بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع.
- توجد علاقة إيجابية بين الحوكمة ونجاح المشاريع.
- يفسر التحول الرقمي والحوكمة مجتمعين 54.5% من التباين في نجاح المشاريع.
- كان أثر الحوكمة في نجاح المشاريع أقوى نسبياً من أثر التحول الرقمي.
- بقي أثر المتغيرين دالاً بعد استخدام الأخطاء المعيارية المتينة HC3.

4.16 التوصيات

في ضوء النتائج، توصي الدراسة بما يأتي:

- تطوير حوكمة إدارة المخاطر من خلال تحديد مالك واضح لكل خطر، وتحديث سجلات المخاطر دورياً، وربط المخاطر بآليات الاعتماد والتصعيد واتخاذ القرار.
- تعزيز الالتزام بالجدول الزمنية من خلال إدارة الاعتماديات بين الجهات، وتحديد مدد زمنية للقرارات والاعتمادات، ومتابعة المسار الحرج والانحرافات بصورة منتظمة.
- رفع كفاءة إدارة التكلفة باستخدام تقديرات محدثة، ومتابعة الانحراف المالي، وربط التغييرات في النطاق بأثرها في الميزانية والجدول الزمني قبل اعتمادها.
- تعزيز استخدام البيانات في اتخاذ القرار من خلال تطوير لوحات متابعة موحدة، وتوفير مؤشرات لحظية عن الأداء والمخاطر والجودة والاعتماديات.
- زيادة تكامل الأنظمة والبيانات بين الجهات والمنصات ذات العلاقة بالمشروع، مع تقليل الازدواجية في إدخال البيانات والإجراءات.
- توضيح الأدوار والصلاحيات باستخدام مصفوفات المسؤوليات، وتحديد مالك القرار، ومالك المتطلب، ومالك الخطر، ومسارات التصعيد بوضوح.
- دمج حوكمة المشاريع مع حوكمة التحول الرقمي بدلاً من إدارة المسارين بصورة منفصلة، بما يضمن توافق القرارات التقنية مع أهداف المشروع ومتطلباته التنظيمية.
- تطوير مؤشرات أداء متوازنة تشمل الوقت والتكلفة والجودة والنطاق ورضا أصحاب المصلحة، وعدم الاعتماد على مؤشرات التنفيذ الفنية فقط.

- إجراء مراجعات مرحلية للحوكمة خلال دورة حياة المشروع للتأكد من استمرار ملاءمة اللجان والصلاحيات وآليات الرقابة مع تطور المشروع.
- تعزيز قدرات مديري المشاريع والفرق في مجالات تحليل البيانات وإدارة المخاطر والحوكمة الرقمية وإدارة أصحاب المصلحة.
- توثيق القرارات والاعتماديات والتغييرات داخل أنظمة مركزية، بما يقلل فقدان المعرفة ويزيد الشفافية والمساءلة.
- إجراء تقييم بعد إغلاق المشروع لقياس المنافع الفعلية ورضا المستفيدين واستخلاص الدروس المستفادة ونقلها إلى المشاريع اللاحقة.

4.17 مقترحات الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء بحوث مستقبلية في الموضوعات الآتية:

- دراسة دور إدارة التغيير كمتغير وسيط بين التحول الرقمي ونجاح المشاريع.
- تحليل أثر دعم الإدارة العليا في العلاقة بين الحوكمة ونجاح المشاريع.
- مقارنة نتائج الجهات الحكومية والجهات شبه الحكومية والشركات المشغلة.
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية والقيادة الرقمية في نجاح المشاريع الحكومية.
- تطبيق دراسات طولية تتابع المشروع خلال مراحل دورة حياته.
- استخدام بيانات موضوعية عن الوقت والتكلفة والجودة، إلى جانب استجابات المشاركين.
- دراسة أثر كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي والحوكمة بصورة منفصلة على أبعاد نجاح المشاريع.
- إجراء دراسات نوعية تعتمد على المقابلات ودراسات الحالة لتفسير التحديات المتعلقة بالمخاطر والتأخير والتكلفة.

4.18 محددات الدراسة

ينبغي تفسير نتائج الدراسة في ضوء المحددات الآتية:

- اعتماد الدراسة على عينة غير احتمالية ميسرة.
- اعتماد البيانات على التقييم الذاتي للمشاركين.
- استخدام تصميم مقطعي لا يثبت السببية بصورة تجريبية.

- شمول العينة جهات ومشاريع متعددة قد تختلف من حيث الحجم والتعقيد والنضج.
- اقتصار النموذج على التحول الرقمي والحوكمة دون بقية العوامل التنظيمية والإدارية.
- عدم استخدام مؤشرات فعلية مستقلة عن مدة المشروع وتكلفته وجودة مخرجاته.

وعلى الرغم من هذه المحددات، قدمت الدراسة نتائج ميدانية ذات قيمة، مستندة إلى عينة متنوعة وذات خبرة عملية في المشاريع الحكومية.

4.19 خلاصة الفصل

عرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى التحول الرقمي والحوكمة ونجاح المشاريع الحكومية، مع وجود نقاط قوة واضحة في البنية التحتية التقنية ووضوح الأدوار وجودة المخرجات.

كما كشفت النتائج عن جوانب تحتاج إلى مزيد من التحسين، أبرزها إدارة المخاطر، واستخدام البيانات في اتخاذ القرار، والالتزام بالوقت والتكلفة.

وأثبت تحليل الارتباط والانحدار وجود أثر إيجابي ودال للتحول الرقمي والحوكمة في نجاح المشاريع، حيث فسر المتغيران مجتمعين 54.5% من التباين في النجاح، وكانت الحوكمة أكثر إسهامًا نسبيًا من التحول الرقمي.

وبذلك تحققت أهداف الدراسة، وتمت الإجابة عن تساؤلاتها، ودعم فروضها الرئيسة والفرعية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- هيئة الحكومة الرقمية. (2025). استراتيجية الحكومة الرقمية 2030–2023.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Alajmi, M., Mohammadian, M., & Talukder, M. (2023). The determinants of smart government systems adoption by public sector organizations in Saudi Arabia. Heliyon, 9(10), Article e20394.
- Alkorbi, S., & Alrwais, O. (2025). An empirical case study of digital government transformation in Saudi Arabia. Information, 16(12), Article 1110.
- Atkinson, R. (1999). Project management: Cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. International Journal of Project Management, 17(6), 337–342.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). The relationship between project governance and project success. International Journal of Project Management, 34(4), 613–626.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36(4), Article 101385.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research methods for business: A skill-building approach (7th ed.). Wiley.
- Serrador, P., & Turner, R. (2015). The relationship between project success and project efficiency. Project Management Journal, 46(1), 30–39.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. Long Range Planning, 34(6), 699–725.
- The jamovi project. (2026). jamovi (Version 2.7.37) (Computer software)

- Too, E. G., & Weaver, P. (2014). The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1382–1394.
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some social and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and technological content of the work system. *Human Relations*, 4(1), 3–38.
- Musawir, A. U., Serra, C. E. M., Zwikael, O., & Ali, I. (2017). Project governance, benefit management, and project success: Towards a framework for supporting organizational strategy implementation. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1658–1672.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
- Weill, P., & Ross, J. W. (2004). *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business Press.

الملاحق

الملحق (أ): أداة الدراسة – الاستبانة

عنوان الاستبانة

استبانة أثر التحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية

مقدمة الاستبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أخي المشارك/أختي المشاركة،

تُجرى هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة المشاريع بجامعة ميدأوشن، وتهدف إلى التعرف على أثر التحول الرقمي ومستوى تطبيق الحوكمة على نجاح المشاريع الحكومية في المملكة العربية السعودية.

نأمل التكرم بالإجابة عن جميع فقرات الاستبانة وفقاً لرأيكم وخبرتكم العملية. علماً بأن المشاركة طوعية، وستُعامل جميع الإجابات بسرية تامة، ولن تُجمع أي بيانات شخصية تكشف هوية المشارك أو الجهة التي يعمل لديها. كما ستستخدم البيانات بصورة إجمالية ولأغراض البحث العلمي فقط. لا توجد إجابة صحيحة أو خاطئة؛ فالمطلوب اختيار الإجابة التي تعبر عن وجهة نظركم بأكبر قدر ممكن من الدقة والموضوعية.

شاكرين لكم وقتكم وتعاونكم القيم.

الباحث:

فيصل بن عيضة بن عوض الثقفي

طالب ماجستير إدارة المشاريع

جامعة ميدأوشن

القسم الأول: البيانات العامة والمهنية

1. الجنس

ذكر

أنثى

2. الفئة العمرية

من 25 إلى أقل من 35 سنة

من 35 إلى أقل من 45 سنة

من 45 إلى أقل من 55 سنة

55 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي

دبلوم أو أقل

بكالوريوس

ماجستير

دكتوراه

4. سنوات الخبرة العملية

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 إلى أقل من 20 سنة

20 سنة فأكثر

5. نوع جهة العمل

جهة حكومية

جهة شبه حكومية

شركة مشغلة أو متعاقدة مع جهة حكومية

6. المسعى الوظيفي

إدارة عليا أو صانع قرار

مدير محفظة مشاريع

مدير برنامج

مدير مشروع

موظف في مكتب إدارة المشاريع PMO

مختص حوكمة

مختص تحول رقمي

عضو فريق مشروع

7. هل سبق لك العمل أو المشاركة في مشروع حكومي؟

نعم

لا

8. عدد المشاريع الحكومية التي سبق لك العمل أو المشاركة فيها

مشروع واحد

من مشروعين إلى 5 مشاريع

من 6 إلى 10 مشاريع

أكثر من 10 مشاريع

القسم الثاني: محاور الدراسة

يرجى تحديد درجة موافقتك على كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي:

الدرجة	الاستجابة
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المحور الأول: التحول الرقمي

يقصد بالتحول الرقمي توظيف التقنيات الرقمية لتحسين العمليات والخدمات ودعم اتخاذ القرار داخل الجهات الحكومية.

البعد الأول: البنية التحتية التقنية

DT1: تتوفر في جهة عملي بنية تحتية تقنية تدعم تنفيذ المشاريع الحكومية بكفاءة.

DT2: تتمتع الأنظمة التقنية المستخدمة في إدارة وتنفيذ المشاريع الحكومية في جهة عملي بدرجة عالية من الاعتمادية والاستقرار.

DT3: توفر جهة عملي الأدوات والتقنيات الرقمية اللازمة لدعم إدارة وتنفيذ المشاريع الحكومية.

البعد الثاني: التكامل مع الأنظمة

DT4: توجد درجة عالية من التكامل وتبادل البيانات بين الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في جهة عملي والجهات الحكومية ذات العلاقة بالمشاريع الحكومية.

DT5: يسهم تكامل الأنظمة الإلكترونية بين جهة عملي والجهات ذات العلاقة بالمشاريع الحكومية في تسهيل تبادل المعلومات اللازمة لتنفيذ المشاريع.

DT6: أسهم التكامل الرقمي بين الأنظمة المستخدمة في جهة عملي والجهات ذات العلاقة بالمشاريع الحكومية في تحسين كفاءة تنفيذ المشاريع الحكومية التي شاركت فيها.

البعد الثالث: استخدام البيانات في دعم اتخاذ القرار

DT7: تعتمد جهة عملي على البيانات ومؤشرات الرقمية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع الحكومية.

DT8: تتوفر في جهة عملي تقارير ومؤشرات رقمية تدعم متابعة وقياس أداء المشاريع الحكومية.

DT9: يساهم استخدام وتحليل البيانات في جهة عملي في تحسين جودة القرارات المتعلقة بالمشاريع الحكومية.

البعد الرابع: رقمنة وتحسين العمليات

DT10: تمت رقمنة جزء كبير من الإجراءات المرتبطة بإدارة المشاريع الحكومية في جهة عملي.

DT11: أسهم التحول الرقمي في جهة عملي في تبسيط إجراءات العمل المرتبطة بإدارة وتنفيذ المشاريع الحكومية.

DT12: ساعدت التقنيات الرقمية المستخدمة في جهة عملي في رفع كفاءة العمليات المرتبطة بإدارة وتنفيذ المشاريع الحكومية.

المحور الثاني: الحوكمة

يقصد بالحوكمة مجموعة الأنظمة والإجراءات والضوابط التي تساهم في تعزيز الشفافية والمساءلة وإدارة المخاطر وتحسين اتخاذ القرار في المشاريع الحكومية.

البعد الأول: الشفافية

GOV1: تتوفر في جهة عملي معلومات كافية وواضحة عن المشاريع الحكومية للأطراف ذات العلاقة بالمشروع.

GOV2: يتم في جهة عملي الإفصاح عن تقدم المشاريع الحكومية للأطراف ذات العلاقة بشكل دوري ومنظم.

GOV3: أسهمت ممارسات الشفافية في جهة عملي في تعزيز الثقة بين أصحاب المصلحة المرتبطين بالمشاريع الحكومية.

البعد الثاني: المساءلة

GOV4: توجد في جهة عملي آليات واضحة للمساءلة وتحديد المسؤولية عن نتائج المشاريع الحكومية.

GOV5: يتم في جهة عملي تقييم أداء الأفراد والفرق المشاركة في المشاريع الحكومية وفق معايير أداء محددة وواضحة.

GOV6: من خلال المشاريع الحكومية التي شاركت فيها، أسهمت ممارسات المساءلة في تعزيز الالتزام بتحقيق أهداف المشروع.

البعد الثالث: وضوح الأدوار والمسؤوليات

GOV7: يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات الخاصة بالأفراد والفرق المشاركة في المشاريع الحكومية بوضوح في جهة عملي.

GOV8: يتم توضيح المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بالأفراد والفرق المشاركة في المشاريع الحكومية بشكل واضح في جهة عملي.

GOV9: أسهم وضوح الأدوار والمسؤوليات في جهة عملي في تقليل حالات التعارض أثناء تنفيذ المشاريع الحكومية.

البعد الرابع: إدارة المخاطر

GOV10: يتم في جهة عملي تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالمشاريع الحكومية بصورة منتظمة.

GOV11: يتم في جهة عملي إعداد وتطبيق خطط واضحة للتعامل مع المخاطر المرتبطة بالمشاريع الحكومية.

GOV12: أسهمت ممارسات إدارة المخاطر المطبقة في جهة عملي في الحد من تأثير المخاطر على المشاريع الحكومية.

البعد الخامس: الرقابة واتخاذ القرار

GOV13: تتوفر في جهة عملي آليات رقابية فعالة لمتابعة تنفيذ المشاريع الحكومية وقياس تقدمها.

GOV14: تعتمد القرارات المتعلقة بإدارة وتنفيذ المشاريع الحكومية في جهة عملي على معلومات وبيانات دقيقة ومحدثة وموثوقة.

GOV15: أسهمت ممارسات الحوكمة المطبقة في جهة عملي في تحسين جودة القرارات المتعلقة بالمشاريع الحكومية.

المحور الثالث: نجاح المشاريع الحكومية

يقصد بنجاح المشاريع الحكومية مدى تحقيق المشروع لأهدافه ضمن الوقت والتكلفة المحددين، مع الالتزام بمعايير الجودة وتحقيق رضا أصحاب المصلحة.

البعد الأول: الالتزام بالوقت

PS1: يتم إنجاز المشاريع الحكومية التي شاركت فيها ضمن الجداول الزمنية المعتمدة للمشروع.

PS2: يتم التعامل مع التأخيرات التي تواجه المشاريع الحكومية التي شاركت فيها بشكل يحد من تأثيرها على الجدول الزمني للمشروع.

PS3: أسهم التخطيط والمتابعة المستمرة في المشاريع الحكومية التي شاركت فيها في تعزيز الالتزام بالمواعيد المحددة للمشروع.

البعد الثاني: الالتزام بالتكلفة

PS4: يتم تنفيذ المشاريع الحكومية التي شاركت فيها ضمن الميزانيات المعتمدة للمشروع.

PS5: يتم في جهة عملي متابعة تكاليف المشاريع الحكومية بشكل دوري واتخاذ الإجراءات اللازمة عند ظهور انحرافات في التكلفة.

PS6: أسهمت إجراءات الرقابة المالية المطبقة في جهة عملي في الحد من تجاوز التكاليف المخططة في المشاريع الحكومية.

البعد الثالث: جودة المخرجات

PS7: حققت مخرجات المشاريع الحكومية التي شاركت فيها متطلبات الجودة المحددة للمشروع.

PS8: لبّت مخرجات المشاريع الحكومية التي شاركت فيها احتياجات المستفيدين المستهدفين.

PS9: أسهمت إجراءات ضمان الجودة المطبقة في المشاريع الحكومية التي شاركت فيها في تحسين نتائج المشروع.

البعد الرابع: رضا أصحاب المصلحة

PS10: كان مستوى رضا أصحاب المصلحة عن نتائج المشاريع الحكومية التي شاركت فيها مرتفعاً.

PS11: تمت مراعاة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة أثناء تنفيذ المشاريع الحكومية التي شاركت فيها.

PS12: أسهمت نتائج المشاريع الحكومية التي شاركت فيها في تحقيق الفوائد والقيمة المتوقعة لأصحاب المصلحة.

البعد الخامس: نطاق المشروع

PS13: تم تنفيذ المشاريع الحكومية التي شاركت فيها وفق النطاق المعتمد للمشروع.

PS14: تمت إدارة التغييرات على نطاق المشاريع الحكومية التي شاركت فيها بطريقة حدّت من تأثيرها على أهداف المشروع.

PS15: حققت مخرجات المشاريع الحكومية التي شاركت فيها الأهداف المحددة ضمن النطاق المعتمد للمشروع.

Abstract:

This study examined the impact of digital transformation and the level of governance implementation on the success of government projects in the Kingdom of Saudi Arabia. It also aimed to identify the relationships among the study variables and determine the relative contribution of digital transformation and governance to explaining government project success.

The study adopted a descriptive-analytical approach using a cross-sectional research design. Data were collected through an electronic questionnaire consisting of 42 items distributed across three main constructs: digital transformation, governance, and government project success. The study sample included 323 participants involved in the management, implementation, or support of government projects in governmental entities, semi-governmental organizations, and operating or contracting companies in Saudi Arabia.

The data were analyzed using Jamovi through frequencies, percentages, means, standard deviations, Cronbach's alpha, Pearson correlation, and multiple linear regression. HC3 robust standard errors were also applied to ensure the robustness of the regression results in the presence of indications of heteroscedasticity.

The findings showed a high level of digital transformation, with a mean score of 4.10, a high level of governance implementation, with a mean score of 3.97, and a high level of government project success, with a mean score of 4.00. The results revealed a positive and statistically significant relationship between digital transformation and project success ($r = 0.655$, $p < 0.001$), as well as between governance and project success ($r = 0.702$, $p < 0.001$). A positive relationship was also found between digital transformation and governance ($r = 0.702$, $p < 0.001$).

The multiple regression model showed that digital transformation and governance jointly explained 54.5% of the variance in government project success. Both variables had positive and statistically significant effects, while governance demonstrated a stronger relative contribution than digital transformation.

Keywords: Digital Transformation, Governance, Project Success, Government Projects, Project Management, Saudi Arabia.

Midocean University

College of Management

Department of Project Management

**The Impact of Digital Transformation and the Level of Governance Implementation
on the Success of Government Projects in the Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Faisal Eidhah Awadh Althagafi

Supervised by:

Dr. Fayez Ali Jarad

Dr. Abdulhamid Al-Faisal

Year:2026