



جامعة ميد أوشن  
كلية الإدارة  
ماجستير إدارة مشاريع

" أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع دراسة ميدانية بهيئة الزكاة

والضريبة والجمارك السعودية

اعداد الطلاب:

١ - أسامة عبده شرواني (٢٣٢٠٠١٥٦٢)

٢- ريم يحيى شرواني (٢٣٢٠٠١٥٦٣)

٣- عبد العزيز خالد القحطاني (٢٣٢٠٠٢٠٠١)

اشراف الدكتور/

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق      د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي ٢٠٢٤م - ١٤٤٥هـ

## شكر وتقدير

بعد أن من الله علينا بإنجاز هذا العمل فإننا نتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وأخراً بالحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرنا به فوفقنا إلى ما نحن فيه راجين منه دوام نعمه وكرمه وانطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فإننا نتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

على إشرافهم على هذه الدراسة البحثية وعلى الجهد الكبير الذي بذلوه معنا وعلى نصائحهم القيمة التي مهدت لنا الطريق إتمام هذه الدراسة فله منا فائق التقدير والاحترام

كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم يبخلوا في تقديم يد العون لنا.

ونتقدم بالشكر أيضاً إلى كل إدارة ميد أوشن وجميع العاملين بها الذين ساعدونا من خلال

تقديم جميع التسهيلات طيلة فترة الدراسة

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة.

## فهرس المحتويات

| الموضوع                                     | الصفحة |
|---------------------------------------------|--------|
| كلمة شكر                                    | ١      |
| الفهرس                                      | ٣      |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة           | ٥      |
| مقدمة                                       | ٦      |
| مشكلة الدراسة                               | ٧      |
| أسئلة الدراسة                               | ٨      |
| أهمية الدراسة                               | ٩      |
| اهداف الدراسة                               | ١٠     |
| فروض الدراسة                                | ١٠     |
| متغيرات الدراسة                             | ١١     |
| حدود الدراسة                                | ١١     |
| منهجية الدراسة                              | ١٢     |
| متغيرات الدراسة                             | ١٢     |
| مفاهيم الدراسة الاجرائية                    | ١٣     |
| خطة الدراسة                                 | ١٤     |
| الفصل الثاني الإطار النظري لمتغيرات الدراسة | ١٥     |
| الدراسات السابقة                            | ١٧     |

|    |                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| ٢٧ | المبحث الأول التحول الرقمي                                                |
| ٤٠ | المبحث الثاني: أداء إدارة المشاريع                                        |
| ٥٧ | الفصل الثالث: إطار منهجية الدراسة                                         |
| ٥٨ | مجتمع وعينة الدراسة شركة                                                  |
| ٥٩ | منهج الدراسة                                                              |
| ٦٠ | أداة الدراسة                                                              |
| ٦١ | طرق جمع المعلومات                                                         |
| ٦٢ | القسم الأول/ البيانات الشخصية                                             |
| ٦٤ | القسم الثاني/ العوامل التي توضح أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع |
| ٧١ | الفصل الرابع: نتائج الدراسة وتحليلها والتوصيات                            |
| ٧٢ | نتائج الدراسة                                                             |
| ٧٢ | توصيات الدراسة                                                            |
| ٧٤ | الخاتمة                                                                   |
| ٧٥ | المراجع والمصادر                                                          |
| ٧٨ | الملاحق                                                                   |
| ٨٤ | المستخلص                                                                  |

# الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## المقدمة:

ومع التطور التكنولوجي الذي يشهده عصرنا الحالي، وعجلة التكنولوجيا الرقمية التي تتسارع يوماً بعد يوم؛ كان لا بد من النظر إلى أهمية رقمته المشاريع لزيادة الفاعلية والإنتاجية وكذلك لتوفير المال والوقت والجهد، وتحقيق المشاريع الهندسية على أكمل وجه بالتزامن مع تقليل الأخطاء وتحسين النتائج النهائية كما هو مقرر هو الهدف الذي تسعى المنظومة الهندسية الوصول إليه. تشرف البلديات في المملكة العربية السعودية على مئات العطاءات لفتح الطرق وتعبيدها وترميمها سنوياً بملايين الريالات، لذلك فالرقمنة تعد مرحلة انتقالية مهمة إذا ما تم إنجازها؛ ستسهل الكثير من المراحل والأمور التي ستزيد من كفاءة وفاعلية إنجاز المشاريع وإتمامها على أكمل وجه (: والجابري، ٢٠٠٥)

وتشهد المنظمات المعاصرة تغيرات وتحولات وتقلبات سريعة وجوهرية في البيئة الخارجية ومن عدة جوانب كالتكنولوجية والبيئية والتنافسية والاقتصادية والتجارية والسياسية وغيرها؛ مما يضفي عليها صفة التعقيد والاضطراب إضافة إلى ما أسهمت به العولمة من اتساع حدود المنافسة وحدتها وتجاوزها جميع الحدود الجغرافية ولقد أصبحت المنظمات تسعى للانتقال السريع إلى الاقتصاد المبني على المعرفة والقائم على الأصول المعرفية والفكرية والأكثر ارتباطاً بالمعلومة والساعي لمواكبة التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة باستمرار فلم تعد المنظمات بحالة انتظار التغيرات للقيام بردة الفعل بل عليها استباق معرفة الأحداث قبل وقوعها مما يتيح لها السبق في التحرك قبل المنافسين وهذا يتطلب مراقبة المحيط بكل جوانبه ورصد الإشارات الضعيفة للحصول على المعلومات الاستباقية وبشكل مستمر تحسباً للأخطار وسعيًا لاقتناص الفرص وإن إدارة المشاريع تستلزم وجود أدوات ومعايير لدى المديرين والمنسقين القائمين عليها تساعدهم في إدارة وتخطيط وجدولة ورقابة المشروع ومن أهم هذه المعايير اللازمة لعملية التحول الرقمي التي أصدرتها المنظمة الدولية للمعايير ISO .

وقد صاحب تطور مفهوم التحول الرقمي تطور في أساليب الرقابة عليها وطرق تحسينها في ظل التقدم التكنولوجي وزيادة المنافسة بين المنظمات أصبح للتحول الرقمي بعد أساسي من ابعاد الأداء الاستراتيجي للمنظمات وميزة تنافسية تقود إلى التميز ومفهوم موجه نحو التحسين المستمر فلا بد ان تسعى المنظمات جاهده نحو تحقيق أداء إدارة المشاريع ولتحقيق هذه الجودة لابد من استخدام التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة لإدارة مشاريعها ومن هنا كانت انطلاقة هذه الدراسة للتعرف إلى اثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع الدراسة ميدانية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك ودورها في وضع الخطط اللازمة لتنظيم مرافق المنافذ الجمركية وإدارتها واستثمارها، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة. وضع معايير لمتابعة مؤشرات أداء أعمال الهيئة وخططها، التي تكفل تطوير أدائها وخدماتها، وللهيئة التنسيق في هذا الشأن مع من تراه من الجهات ذات الصلة باختصاصاتها المسندة الي ادارة المشروعات بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

### مشكلة الدراسة

في ظل ما يشهده العالم اليوم من ثورة علمية وتكنولوجية هائلة كأحد مظاهر العولمة التكنولوجية، أصبح العالم في سباقٍ محموم من أجل مواكبة هذه الثورة التي تعد أهم معالم اللحظة الحضارية الراهنة وتتميز بيئة الأعمال بشدة المنافسة وبالتالي فإن مشاريع الأعمال ستجد نفسها مضطرة إلى مواجهة المنافسة الشرسة للحفاظ على وجودها وتمييزها في السوق أما المنافسين لذلك فهي بحاجة إلى توفير ميزة تنافسية تكون بمثابة صمام أمان أمام اشتداد حدة المنافسة في السوق لذلك فان التزام المشروعات بتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع سيعزز وجود ميزة تنافسية لهذه المشروعات لذلك فان التزام الهيئة بمجموعة الإجراءات والأسس

والمعايير السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع من الممكن أن يقود الى ضمان تحقيق الجودة في المشاريع التي تقدمها ولزيادة القدرة علي التميز وتحقيق النجاح فلابد من توافر الأساليب والتقنيات الحديثة واجراء عمليات التحولي الرقمي للأعمال لضمان السرعة والدقة دورا بارزا في تحقيق الرفاهية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية في المملكة فكان من الضروري دراسة اثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع دراسة تطبيقية دراسة ميدانية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:-

ما هو أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع دراسة ميدانية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية؟

أسئلة الدراسة:

ومن خلال ما تقدم من مشكلة الدراسة واهدفها ومن خلال التساؤل الرئيسي يمكن الخروج بمجموعة من التساؤلات الفرعية تتمثل فيما يلي:-

١- ما هو مدى تطبيق هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية لعملية التحول الرقمي

لإدارة المشاريع؟

٢- ما مستوى أداء إدارة المشاريع التي تقدمها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية؟

٣- ما مستوى تطبيق تكنولوجيا المعلومات في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية؟

٤- ما العلاقة بين مشاريع التحول الرقمي والبيئة الرقمية لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة

والضريبة والجمارك السعودية؟

٥- ما هي العلاقة بين مشاريع التحول الرقمي ومشاركة المستخدمين بإدارة المشاريع بهيئة

الزكاة والضريبة والجمارك السعودية؟

٦- ما العلاقة بين مشاريع التحول الرقمي وتجارب وقدرات المستخدمين بإدارة المشاريع بهيئة

الزكاة والضريبة والجمارك السعودية؟

٧- ما العلاقة بين مشاريع التحول الرقمي والإمكانات المادية لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة

والضريبة والجمارك السعودية؟

**أهمية الدراسة:**

**الأهمية العلمية:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العلمية في النقاط التالية:

- في تسليط الضوء على طرق التحول الرقمي المعتمدة عالمياً في إدارة المشاريع
- بيان مدى أهمية الجودة في إدارة المشاريع وتسلط الضوء على المجالات المعرفية بأنواعها المختلفة
- قد تشكل هذه الدراسة رافداً للمكتبات الأردنية والعربية باعتبار أن أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع
- بيان أثرها في إدارة المشاريع من نواحي كشف الجوانب الغامضة التي قد تواجه المشروع منذ بدايته وحتى نهايته مما يجعل البحث من الدراسات القلائل التي تناولت هذا

**الموضوع**

**الأهمية العملية:**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من الناحية العملية وتتمثل في النقاط التالية:

- في توجيه مديري ومنسقي المشاريع نحو السعي لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات واستغلال عامل الوقت لرد الفعل بشكل استباقي باستخدام التقنيات الرقمية

- تطبيق أساليب الجودة المناسبة لدفع عجلة الاقتصاد إلى الدوران وتحقيق النمو والازدهار الاجتماعي والاقتصادي داخل المملكة العربية السعودية
- تساعد الدراسة في بيان أهمية معرفة أثر التحول الرقمي في المشاريع الكبرى
- وازدهار تأثير التحول الرقمي في أداء إدارة المشاريع وتحقيق الوصول إلى الطرق المناسبة التي ستسهم في تنفيذ المشروعات حسب أصول الجودة العالمية

### أهداف الدراسة:

- يمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في التعرف أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع دراسة تطبيقية دراسة ميدانية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية ويتفرع من هذا الهدف مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل فيما يلي:
- التعرف إلى الأهمية النسبية للتحول الرقمي في إدارة المشاريع المختلفة ولأهمية دورها الاستراتيجي في إدارة المشاريع بكافة مجالاتها.
- التعرف إلى الأهمية النسبية لأداء إدارة المشاريع ودورها الاستراتيجي في الهيئة.
- التعرف إلى أثر التحول الرقمي في مجالات تحقيق أهداف إدارة المشاريع المتمثلة في: (إدارة نطاق المشروع وإدارة الجدول الزمني وإدارة تكلفة وجود المشروع).
- وإبراز أهمية إدارة التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في تحقيق نجاح المشاريع.
- التعرف على عمليات وأنشطة إدارة جودة المشروع والتأكد من مدي اعتمادها من خلال أساليب التحول الرقمي.

### فروض الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لاختبار الفرضيات التالية:

#### أولاً: الفرضية الرئيسية:

لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع دراسة ميدانية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

#### ثانياً: الفرضيات الفرعية:

##### الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي وفاعلية البيئة الرقمية لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

##### الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي واستدامة مشاركة المستخدمين لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

##### الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي وكفاءة وقدرات المستخدمين لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

##### الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي والإمكانات المادية لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

#### حدود الدراسة:

الحدود البشرية: العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية..

الحد الزمني: ١٤٤٥ هـ

الحدود الموضوعية: دراسة موضوع أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع دراسة تطبيقية

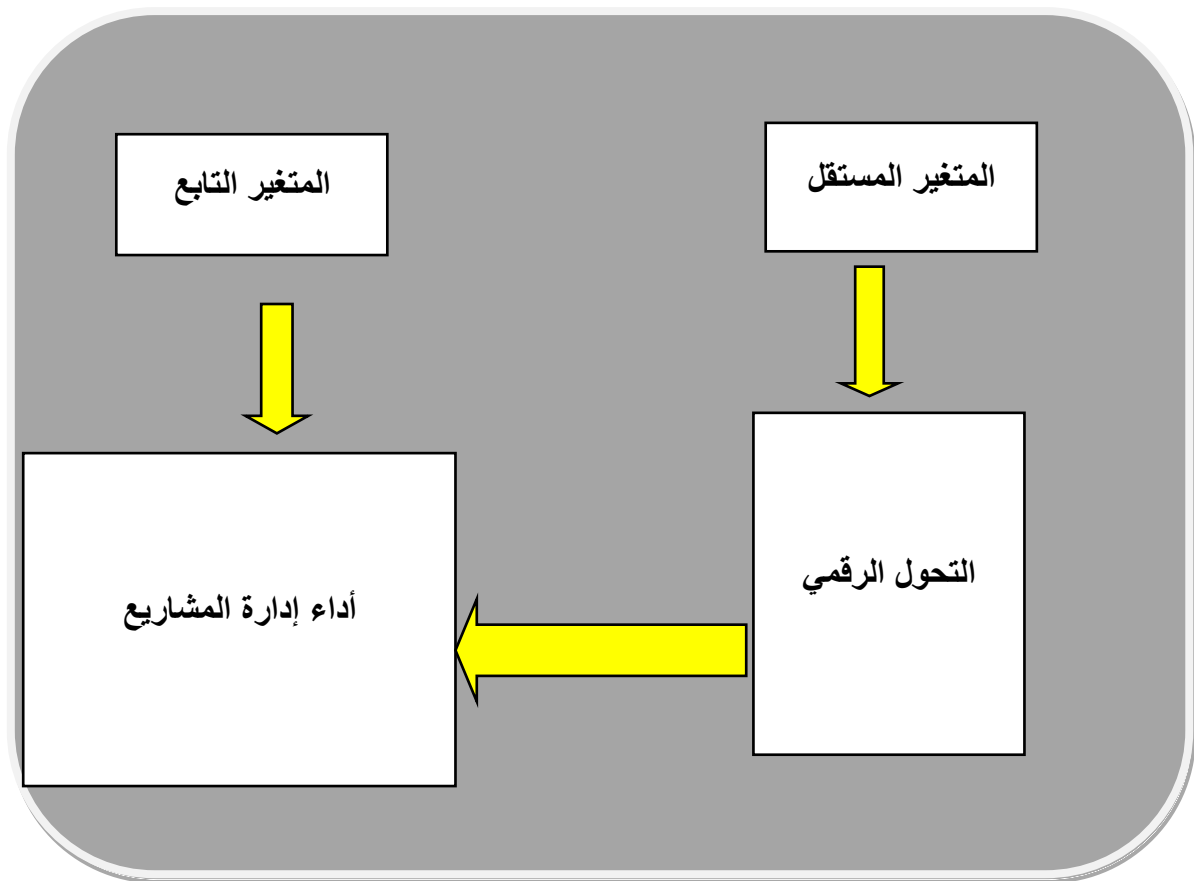
دراسة ميدانية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

الحدود المكانية: هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية في المملكة العربية السعودية

متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي

- المتغير التابع: أداء إدارة المشاريع



شكل رقم ١

## منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة والذي يستخدم الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها احصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة إضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في مجال إدارة المشاريع وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

- المصادر الثانوية: استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجلات والمواقع الالكترونية اعداد في الإطار النظري للدراسة.
- المصادر الأولية: من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن اثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع دراسة تطبيقية دراسة ميدانية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة.

## المفاهيم والمصطلحات للدراسة

✓ تعريف المشروع:

من حيث أنه يحتوي على بداية محددة ونهاية الوقت وبالتالي يحدد نطاق وموارده والمشروع فريد من نوعه من حيث أنه ليس عملية روتينية ولكنه مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف واحد.

✓ تعريف ادارة المشاريع

إدارة المشروعات هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع. ويتم إنجاز إدارة المشروعات من خلال التطبيق والدمج المناسبين لعدد من عمليات إدارة المشروعات المجموعة جمعاً منطقياً التي تم تصنيفها إلى خمس مجموعات من مجموعات العمليات

✓ تعريف التحول الرقمي:

هي عبارة عن الإجراءات التي تنفذها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، والتي تؤدي إلى إحداث تغيير جذري في كيفية تقديم المؤسسة الخدمة للعملاء. وكذلك تم تعريفها هو عملية تطبيق التقنيات الرقمية لتجديد طريقة إنجاز الأعمال والمشاريع في المؤسسات والهيئات.

✓ مهام هيئة الزكاة والضريبة والجمارك

✓ وضع الخطط اللازمة لتنظيم مرافق المنافذ الجمركية وإدارتها واستثمارها، بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة. وضع معايير لمتابعة مؤشرات أداء أعمال الهيئة وخططها، التي تكفل تطوير أدائها وخدماتها، وللهيئة التنسيق في هذا الشأن مع من تراه من الجهات ذات الصلة باختصاصاتها.

## خطة الدراسة:

الفصل الأول الإطار العام

الفصل الثاني الإطار النظري

الفصل الثالث الدراسة الإحصائية

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

## الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### تمهيد:

التحول الرقمي هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال. تغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء. تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة. وفي ضوء طبيعة المشكلة وأهداف البحث والدراسات السابقة فإنه يمكن وضع الإطار النظري للدراسة ليشتمل على مفهوم كلا من التحول الرقمي واثرة على تطوير أداء العاملين في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وفوائد التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه سواء علي مستوى العاملين او اللوائح والقوانين والتشريعات وتأثير التحول الرقمي علي إعادة الهيكلة التنظيمية في الشركة بما يلائم النظم الحديثة المعتمدة علي التكنولوجيا هذا بالإضافة إلي التوصل إلي مجموعه من الأليات المقترحة لتنفيذ التحول الرقمي بم يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة قبل ان نتناول الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) لابد أن نفصل ونشرح ما هي الإدارة بمفهومها التقليدي الذي نعرفه والتي تعتمد في أداء مهامها ووظائفها من التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه ونهاية بوظيفة الرقابة بالاعتماد على الجهود والموارد البشرية بشكل كبير مما يجعل من الخدمات التي تقدمها او تنتجها بطيئة بشكل كبير ولها تكلفة عالية ومدة الإنجاز تستغرق الكثير من الوقت والجهد والمال وتخلل عملياتها الكثير من الاعمال الروتينية التي يكون لها الدور الكبير في انتشار الفساد الإداري والمالي وغياب الشفافية في كل من المؤسسات والهيئات والشركات والقطاعات التي تستخدم تلك الأساليب التقليدية في الإدارة وذلك اذا قارنها مع نظيرتها التي تستخدم نظم الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) واستخدام التكنولوجيا المتطورة والرقمية الحديثة في عملياتها الإدارية والتي تسعى بالإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) وما تتميز به من السرعة والدقة والتكاليف الأقل وعدم وجود أخطاء الإدارة التقليدية.

## الدراسات السابقة

### دراسة (كرار ٢٠٢٣)

بعنوان " أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ" هدفت الدراسة الى أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ" تعرف على أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ، وكذلك سعت الدراسة التعرف على أهمية (GIS) كأهم الأنظمة الرقمية المستخدمة في إدارة المشاريع في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك التعرف على مرتكزات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي الاستقرائي، حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي؛ إن أهم مرتكزات التحول الرقمي في تنفيذ المشاريع في البلديات ما يلي: زيادة القدرة على إنجاز المشاريع في البلديات، وتحسين جودة الدراسات والتنفيذ للمشاريع، كذلك التوجه نحو اللامركزية في تنفيذ المشاريع، والعمل على تطبيق أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع مع استخدام تطبيقات الحكومة الالكترونية، وكذلك توصلت الدراسة؛ أهمية استخدام نظم المعلومات الجغرافية في البلديات: إنتاج الخرائط والرسومات الخاصة بالتقارير واستخراج كروكيات، وكذلك توفير قاعدة بيانات مكانية دقيقة تشرح كل الظواهر والخدمات التي تقع داخل نطاق البلدي، مساعدة صانع القرار في البلديات في اتخاذ قرارات سليمة مبنية على المعلومة المكانية. وأوصت الدراسة بأنه يجب على البلديات توفير الاحتياجات والتقنيات للأقسام الهندسية والفنية في البلديات من توفير أجهزة حديثة لغايات جودة تنفيذ المشاريع، وكذلك يجب على البلديات توفير الاحتياجات والتقنيات للأقسام الهندسية والفنية في البلديات من توفير أجهزة حديثة لغايات جودة تنفيذ المشاريع.

### دراسة (قنديل ٢٠٢٣)

بعنوان "أثر مشاريع التحول الرقمي في تحسين بطاقة أداء الثقة الرقمية بالتطبيق علي وزارة التربية والتعليم الفني" هدفت الدراسة الى الكشف عن اثر تطبيق مشاريع التحول الرقمي للاستبيان أ على المنهج المعتمد والوصفي التحليلي المستخدم في الدراسة كما الثقة الرقمية للمشاريع التحول الرقمي للتطبيق وأثر الكشف على الدراسة الهادفة خمس فقرات موزعة) ٤١ (متضمنة وأعضاء عينة الدراسة من جمع البيانات الإحصائية

رقمي للأبعاد الأربعة و رقمي). قياس تحويل المشاريع إلى البعد الأول (الأبعاد الإدارة في العمل ٣٠) (التعليم بالوزارة المصرية للمنتسبين) ١٠٥ (من عينة دومرنا أ.) مشاركة المستخدم ومشاعر واتجاهات المستخدم وتجارب المستخدم والبيئة الرقمية: الثقة وكان الممثل المختار هو محافظة القاهرة في أولياء الأمور والمعلمين ٧٥، نظم دعم القرار و. الدراسة السكانية وقد طرحت عدة فرضيات وتساؤلات حول أهداف البحث التي يمكن تحقيقها ، المتوسطات الحسابية الممثلة في الوسائل الإحصائية وSPSS برنامج إحصائي يعتمد على الاختبار تأثير المقياس على معامل الانحدار الخطي البسيط ومتغيرات البحث بين العلاقة بين طبيعة المقياس وترتيبه، واستخدم معامل الارتباط بيرسون ومعيار الانحراف. العلاقات حيث جاءت الدرجة العالية على مقياس هذا في الأبعاد المتضمنة كل ما أظهرته دراسة النتائج وجاء ذلك بنسبة ٧٦٪، حيث وصلوا إلى وسائل التواصل الاجتماعي والتكنولوجيا باستخدام بعد الوزن النسبي في ٧٣,٨٪ من الوزن النسبي حصل المستخدمون على مشاعر واتجاهات ذات بعد بينما احتلوا المركز الأول وجاء المركز الثالث بنسبة ٧١,٣٪ من الوزن النسبي لتجربة المستخدمين فيما بعد، حيث حصل على المركز الثاني أ من الوجود إلى الإضافة بنسبة ٦٩,٦٪. من الدرجة الأولى مع المركز الرابع في البيئة الرقمية بعد ذلك الأبعاد الأربعة هي الثقة الرقمية والتحول الرقمي بين التأثير الهام والارتباط ومن المهم وجود مشاريع التحول الرقمي

#### دراسة (قوفزه ٢٠٢٣)

دراسة هدفت الكشف عن دور تقنية نظم المعلومات الجغرافية (GIS) على تطوير عمل البلديات من وجهة نظر موظفين مديرية التنظيم والتخطيط في بلديات محافظة جرش، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم العينة (٤٠) موظف وموظفة، وجاءت أبرز النتائج كما يلي: إن دور نظم المعلومات الجغرافية (GIS) على تطوير عمل البلديات من وجهة نظر عينة الدراسة جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي ((٣,٩١٩، وبانحراف معياري (٠,٧٢) وتعتبر هذه النتيجة مرضية ، وأوصت الدراسة بضرورة تبني وزارة الإدارة البلدية بشكل عام وبلديات محافظة جرش بشكل خاص تنفيذ جميع المشاريع بالاعتماد على نظم المعلومات الجغرافية.

#### دراسة (النوايسة ٢٠٢٢):

هدفت الدراسة للتعرف على أهمية تقنية نظم المعلومات الجغرافية ودورها في تطوير أداء البلديات في الأردن، وتناولت الدراسة مفهوم تقنية نظم المعلومات الجغرافية واستخداماتها، وبيان أهمية تقنية نظم المعلومات الجغرافية في تطوير البلديات في الأردن، كما بينت الدراسة بأن تقنية نظم المعلومات الجغرافية ساعدت في تحقيق التشاركية والتعاون والتنسيق بين البلدية والدوائر الحكومية في تخصصات مشتركة تتعلق بإجراءات الإفراز والتنظيم والماء والكهرباء والقضاء، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية وتحليل الصعوبات العلمية من خلال القيام بوصف الدراسة بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها لدلائل وبراهين تساعد الباحث في تحليل أهمية تقنية نظم المعلومات الجغرافية ودورها في تطوير أداء البلديات في الأردن وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، فقد أكدت الدراسة أن تقنية نظم المعلومات الجغرافية قد تساهم في الوصول إلى نموذج بلدية إلكترونية فعالة تستند على تحديث مجموعة التنظيمات التي تتوافق مع هذه التقنيات، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل تقنية نظم المعلومات الجغرافية من خلال إنشاء قاعدة بيانات جغرافية شاملة لمعظم البيانات المتوفرة في الأقسام الهندسية والفنية في البلدية.

دراسة (Onuegbu, ital., 2022 -)

بعنوان: The impact of the project management knowledge areas on the performance of the key players in construction projects.

تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشروع على أداء اللاعبين الرئيسيين في مشاريع البناء والتشييد. ارتبط مشروع البناء النموذجي باللعبين الرئيسيين الذين يحتاجون إلى مدخلات لتحسين فعالية إدارة المشروع حيث يتأثر أداء المشروع لهؤلاء اللاعبين الرئيسيين بعدد من العوامل الديناميكية التي قد تكون ملموسة أو غير ملموسة. قيمت هذه الدراسة تأثير المجالات المعرفية لإدارة المشروع على أداء اللاعبين الرئيسيين في صناعة البناء والتشييد في نيجيريا. تم إجراء استبيان على ٢٥٠ موظف مختارا من ١٠ شركات تم اختيارها عشوائيا في قطاع البناء في المنطقة الوسطى الشمالية من نيجيريا والتي تعمل على مدار العقد الماضي وقد كانت الردود الصحيحة التي تم الحصول عليها من المستجيبين ٢١٣ موظفا. أشارت نتائج الدراسة إلى أن المهارة في تطبيق الأدوات والتقنيات والأساليب الواردة في المجالات المعرفية لإدارة المشروع كما هو منصوص عليه في دليل

PMBOK تؤثر بشكل إيجابي على أداء الادارة العليا والمستشار والمقاول ومدير المشروع في إدارة مشاريع البناء والتشييد وبالتالي فإن الحاجة إلى أن يكون اللاعبين الرئيسيين في مشاريع البناء على دراية جيدة بالمجازات المعرفية لإدارة المشروع وأن يكونوا مدربين على الاستفادة منها من أجل تحسين أدائهم في مشاريع البناء وقد أشارت النتائج أيضا إلى أي ان أسوى العلاقات الموجودة بين: (ادارة الجودة - وادارة التكلفة) (وادارة اتصالات المستشار وادارة الاتصالات) (ومدير المشروع وادارة الجودة).

#### دراسة (شوملي ونصار- ٢٠٢١)

بعنوان: تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع على أداء إدارة المشاريع في فلسطين هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير مجالات المعرفة الخاصة بإدارة المشاريع على أداء إدارة المشاريع في فلسطين وتحديدًا مشاريع البنية التحتية التي تنفذها وتديرها وزارة الأشغال والإسكان. استند الباحثان المنهج الوصفي والتحليلي وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي المتقدم Smart-PLS3 لتحليل نماذج البحث الهيكلية والقياس وتي جمع البيانات باستخدام استبيان وزع على ١١٣ مقاولا وموظفا من وزارة الأشغال والإسكان. خلصت الدراسة إلى أي من المجالات المعرفية لإدارة المشروع وهي التكلفة واتصالات والموارد والمشتريات لها تأثير إيجابي مستوي على أداء إدارة المشاريع في فلسطين حيث كان لإدارة اتصالات المشروع التأثير الأكبر تليها إدارة موارد المشروع وكان لإدارة التكلفة وادارة مشتريات المشروع التأثير الأقل

#### دراسة (شديد ٢٠٢١):

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور عملية التحول الرقمي بمتطلبات تطبيقه المختلفة (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، الموارد البشرية) في تحسين أبعاد مستوى أداء الخدمات المقدمة من قبل وحدات المرور والتراخيص بمحافظة القاهرة، وهذه الأبعاد تمثلت في (بُعد الاستجابة، بُعد الاعتمادية، بُعد الملموسية، بُعد الضمان، بُعد التعاطف)، وقد اعتمد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، واستخدام استمارة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (١٦٨) استمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (١٣٩) استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجمعة، وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة

داخل وحدات المرور، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المنظمات الخدمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يُعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة، وتطوير بيئة العمل الحكومي وتقديم خدمات إلكترونية، والانطلاق نحو الاقتصاد الرقمي.

#### دراسة (اليحياوي والوائل - ٢٠١٩)

بعنوان: أثر المجالات المعرفية PMBOK في جودة المشروع: دراسة ميدانية اراء عينة من العاملين في المشاريع الإنشائية لوزارة الإعمار والإسكان في محافظة ذي قار.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المجالات المعرفية PMBOK في جودة المشروع في الدوائر والشركات المشرفة والمنفعة للمشاريع الإنشائية في المحافظة على مسار الشركات التابعة لوزارة الإعمار والإسكان. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وتم اعتماد الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من مدراء المشاريع والمهندسين التنفيذيين للمشاريع الإنشائية محل الدراسة المتمثلة بثلاثة دوائر وخمسة شركات حيث اتبع الباحث أسلوب المسح الشامل المتمثل بكامل مجتمع الدراسة والبالغ ١٣٠ (مهندسا وتم استرداد ١٢٢ استبانة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات من أهمها: هي ان مستويات تطبيق المجالات المعرفية في عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة وأظهرت النتائج أن مستوى أداء إدارة المشاريع في بيئة الدراسة كانت متوسطة وبلغت جودة العملية أعلى مستوى ممارسة كما بينت الدراسة بوجود علاقة ارتباطات دالة إحصائية بين المجالات المعرفية PMBOK بأبعادهما وجود المشروع وأين أكثر المجالات التي تؤثر في مستوى جودة المشروع هو مجال إدارة أصحاب المصلحة المشروع وإدارة تكلفة المشروع وإدارة اتصالات المشروع.

#### دراسة (Santhosh and Chitra , 2017)

بعنوان: Importance of Knowledge Areas on Material Management and its Influence over Project Life Cycle. أهمية مجالات المعرفة في إدارة المواد وتأثيرها على دورة حياة المشروع. هدفت الدراسة إلى تحليل تأثير مجالات المعرفة على مراحل إدارة المواد المختلفة وتحليل تأثير إدارة المواد على المراحل المختلفة من دورة حياة المشروع وتحديد تحقيق الإدارة المناسبة للمواد من خلال إدارة المشروع. تم توزيع الاستبانة على ٧٠ مبحوث من أصحاب المشاريع والمهندسين والمنسقين ومديري المواد عبر أنترنت. أشارت النتائج إلى أي ان هناك

تأثيراً لمجالات المعرفة في مراحل إدارة المواد التخطيط العرض والتوزيع التخزين والمخزون تحليل البيع حيث تعيد مرحلة تخطيط المواد هي المرحلة الأكثر أهمية في إدارة المواد بنسبة ٥٩,٦ %. وأي ان هناك تأثيراً لمجالات المعرفة على إدارة المواد حيث كان أم مجال في مجالات المعرفة) التكلفة الاتصال الموارد البشرية المشتريات المخاطرة الجودة الوقت النطاق التكامل هو المخاطرة بأهمية نسبية ٦٥ % وان هناك تأثيراً لإدارة المواد على دورة حياة المشروع (البداية التخطيط التنفيذ المراقبة والتحكم والإغلاق وان مرحلة الإغلاق هي الأكثر أهمية بنسبة ٧٠. %

#### دراسة (Al-Nady et al., 2016)

هدفت إلى التعرف على دور إدارة زمن المشروع اتصالات المشروع تكلفة المشروع في نجاح إدارة المشاريع الانشائية في مدينة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية. لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عبر الاستبيان من عينة مكونة من ١٢١ من الزبائن لثلاثون مشروع انشائي. وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة زمن المشروع حصلت على أعلى استجابة تليها إدارة اتصالات المشروع ثم إدارة تكلفة المشروع؛ كما وأظهرت النتائج أن كلا من إدارة الزمن والاتصالات والتكلفة تؤثر في نجاح المشروعات وتفسر نسبة ٦١% من التغير في نجاح المشروعات.

#### دراسة (عنبر-٢٠١٦)

بعنوان: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. استند الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من مدراء ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بلغ عددهم ٥٦٠ منسق ومدير مشروع حيث استند الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة وتكونت عينة الدراسة من ٢٢٠ مدير ومنسق مشروع واستند الباحث استبيان كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتم استرداد ١٩١ استبانة أي ما نسبته ( ٨٧. %) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع) إدارة تكامل المشروع إدارة نطاق المشروع إدارة وست المشروع إدارة تكلفة المشروع إدارة

جودة المشروع إدارة موارد المشروع إدارة مخاطر المشروع إدارة مشتريات المشروع إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع.

#### دراسة (LUGUSA & Moronga, 2016)

هدفت إلى التعرف على أثر كلا من إدارة التكلفة والزمن والمخاطر والجودة في تحسين أداء المشروعات الانشائية في كينيا. تم جمع البيانات عبر استبيان وزع على عينة مكونة من ١٤٤ من مدراء المشروعات الانشائية التابعة لعشرة من البنوك التجارية. وقد بينت النتائج أن هناك علاقة ارتباط قوية بين إدارة مخاطر المشروع وأداء المشروعات بمعامل ارتباط ١,٧٧٧ وأن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين كلا من إدارة التكلفة والزمن والجودة مع أداء ١,٥٤٣ على ١,٥٩٨ المشروعات بمعاملات ارتباط ١,٦٥٧ التوالي. كما أظهرت النتائج أن ٧٦,٩١ % من التغير في أداء المشروعات يمكن تفسيره عبر تأثير المتغيرات الخاصة بإدارة التكلفة والزمن والمخاطرة والجودة للمشروعات؛ وأن أكثر المتغيرات تأثيراً هو إدارة المخاطر يليه إدارة التكلفة ثم إدارة الزمن ثم إدارة الجودة على التوالي.

#### دراسة (رضوان ٢٠١٥)

هدفت إلى استكشاف الدور الذي تلعبه خمسة من عناصر المشروعات الحرجة (الارتباط - الكفاءة الفاعلية - الأثر - الاستدامة) وثلاثة أبعاد من الممارسات المؤسسية (التواصل - الاعتمادية - المشاركة) على نجاح المشروع. وتكون مجتمع الدراسة من ٢١٦ أسرة منتفعة من برنامج تقوية الأسرة حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة من أجل جمع البيانات. وقد خلصت الدراسة إلى أن المشروع قد حقق نجاحاً كبيراً من خلال الدور الذي لعبته العوامل الحرجة وممارسات المؤسسات.

#### دراسة (الحلو ٢٠١٥)

هدفت إلى التعرف على مدى تطبيق أسس إدارة المشاريع في المؤسسات الصناعية بطريقة علمية ووفق معايير علمية سليمة. وقد تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية التحويلية في قطاع غزة وعددها ٦٨١ مؤسسة. استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وقد توصلت الدراسة إلى أن ٨١% من مؤسسات قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة تقوم بتطبيق أسس إدارة المشاريع.

## دراسة (المحمدي ٢٠١٥):

بدراسة سعت لتوضيح إن التقدم السريع في وسائل الاتصالات وتقنية نظم المعلومات الجغرافية (GIS) وبروزها كأحد العلوم والتقنيات التطبيقية المشاركة في الفعاليات الحياتية بشكل بارزة وبشكل واسع قد منحت لهذه التقنيات مكانة في خدمة المجتمع إذ تؤكد الدراسات أن ٩٠٪ من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات والخاصة تعتمد بدرجة كبيرة على معلومات ذات بعد مكاني (جغرافي) مستفيدا من قدرات البرنامج في التخزين والتحديث والتحليل والتطبيق لخلق قاعدة بيانات جغرافية إلكترونية باستخدام نظم المعلومات الجغرافية قادرة على مواكبة متطلبات المجتمع، إن التقدم التقني الذي يتوافر كم هائل من المعلومات والبيانات ومتطلبات المجتمع دفع الكثير من المختصين إلى تسخير التقنيات المختلفة في خدمة المجتمع الأمر الذي نبه المختصين إلى العمل على خلق الازدواجية بالخدمة لغرض وضع الأسس العلمية للأسس الرقمية التي تحول كل فعاليات الحيات إلى الشكل الرقمي والاستفادة من ثورة الاتصالات السلكية واللاسلكية التي لها قدره مذهلة في التوصيل مختزلة "المسافات والوقت والجهد والكلفة، ناهيك عن راحة المواطن في تلبية الخدمة، لذا انطلق مشروع الحوكمة الإلكترونية بأشكالها المختلفة لتسهيل المعاملات والتنسيق بين كل الجهات التي تمس راحة المواطن حتى أصبح الدار الذي كان مخصص فقط للسكن إلى مركز سيطرة رقمية، يدير الإنسان أعماله وخدماته بشكل سريع ومذهل الأمر الذي رفع من الإنتاج والتقدم وتحقيق مؤشرات التنمية المستدامة، وتعد عملية التكامل بين قواعد المعلومات وبين النظم الإدارية أحد أهم متطلبات الحوكمة الإلكترونية، كما تمثل المعلومات المكانية مفتاح نجاح الحوكمة الإلكترونية تقدم تقنية نظم المعلومات الجغرافية خدمات مميزة للمستخدم بحيث أصبحت متواجدة في العديد من الدوائر الحكومية وتركز هذه التقنية على استخدام المرئيات الفضائية والصور الجوية والخرائط الطبوغرافية والجغرافية والموضوعية في إعداد خرائط الأساس للمكان المطلوب بنوع من الدقة الفائقة مكانياً ومعلوماتياً

## دراسة (Abdul Rasid et al., 2014)

هدفت إلى التعرف على مستوى تبني المجالات المعرفية التسعة لإدارة المشاريع لعينة مكونة من ٦٥ من مدراء المشاريع الذين يعملون في المؤسسات في ماليزيا وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي في الحصول على نتائج تمكن الدراسة عبر الاستبيان. وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة جودة المشروع بالأكثر أهمية ويلها كلا من

إدارة نطاق المشروع وإدارة تكامل المشروع وإدارة اتصالات المشروع وإدارة التكلفة وإدارة المشتريات وإدارة زمن المشروع وإدارة المشتريات.

#### دراسة (Chauhan & Srivastava, 2014)

هدفت إلى التعرف على المجالات المعرفية الخاصة بإدارة المشاريع وبيان دور تمك المعايير في نجاح مشاريع الصناعات الدوائية. استخدم الباحث المنهج الوصفي وصمم استبانة لجمع البيانات حيث قام بتوزيع ٣١ استبانة على شركات ومشاريع الصناعات الدوائية في مناطق مختلفة وقد خلصت الدراسة إلى أن ما نسبته ٧١ % من الشركات الخاصة بالصناعات الدوائية تطبق التحول الرقمي وكذلك ٨٨ % من الشركات أكدت أن تطبيق الأساليب السليمة والصحيحة لإدارة المشاريع تؤدي إلى نجاح المشروع في حين ١٢ منهم أشاروا إلى أن تطبيق المجالات المعرفية لها تأثير ضعيف ومتوسط في نجاح المشاريع. توصلت الدراسة إلى أن أهم ثلاث مجالات تكمن في إدارة الزمن وإدارة الجودة وإدارة التكلفة ذلك كلا من إدارة نطاق المشروع وإدارة اتصالات المشروع وإدارة الموارد وإدارة المخاطر وإدارة تكامل المشروع وإدارة المشتريات على التوالي.

#### دراسة (ابورمضان ٢٠١٣)

هدفت إلى التعرف على واقع تقييم المشاريع التي تنفذها المؤسسات الغير حكومية النسوية والاجتماعية في قطاع غزة من وجهة نظر منسقي المشاريع وذلك من خلال استخدام معايير التقييم الخمسة (الملائمة الكفاءة - الفاعلية الأثر الاستدامة) وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وتمثل الاداة الرئيسية لدراسة في استبيان حيث تم توزيع ١٦١ استبانة وتم استرداد ١٥١ منها وقد خلصت الدراسة إلى أن المؤسسات الغير حكومية تستخدم معايير التقييم الخمسة بدرجة ممتازة في تقييم المشاريع التي تنفذها مما يعكس مدى اهتمام ووعي المؤسسات غير الحكومية بأهمية عملية التقييم كما يشير ذلك إلى التطور الكبير في مجال عمل المؤسسات غير الحكومية.

#### دراسة (الديري ٢٠١١)

غرض تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في اماره دبي حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وقد شملت عينة البحث ٤٢ مديرا من مدراء

المشاريع في الشركات المتخصصة وقد افضت هذه الدراسة إلى ان تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية يعود إلى الارتهاك إلى الصدفة وعدم التخطيط للزمن وكذلك عدم الالتزام بمعايير إدارة المشاريع.

#### دراسة (الديراوي ٢٠١٢)

هدفت إلى التعرف إلى دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاهلية في قطاع غزة حيث يتمثل مجتمع الدراسة في أكبر ١١١ منظمة اهلية في قطاع غزة. استند الباحث إلى المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانة خصصت لتلك الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى ان هناك دور رئيس للسمات الشخصية في نجاح المشاريع في المنظمات الاهلية متمثلاً بالذكاء والقيادة وفهم الذات وجودة المخرجات وقدرة مدراء المشاريع على تدريب طواقم العمل والاتصال والتواصل واخلاقيات العمل.

#### . دراسة (حماد ٢٠١٠)

إلى التعرف على تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المشاريع حيث استخدم الباحث النهج الوصفي التحليلي وصمم استبانة خصيصاً لجمع البيانات اعتماداً على المعايير الدولية لتقييم المشاريع (مقياس الارتباط مقياس الأثر مقياس - الفاعلية مقياس الكفاءة مقياس الاستدامة وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ان يتم تقييم المشاريع في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة اعتماداً على مقياس الارتباط بنسبة ٧٣ % وعلى مقياس الكفاءة بنسبة ٦٩ % وعلى مقياس الفاعلية بنسبة ٦٨ % وعلى مقياس الأثر بنسبة ٧١ % وعلى مقياس الاستدامة بنسبة ٦٤ %

## المبحث الأول التحول الرقمي

### - مفهوم التحول الرقمي

ومن أهم هذه التعريفات التي تناولت موضوع التحول الرقمي ما يلي:

- فقد عرفت (التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات والمنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمه منتجاتها أي التحول من الأساليب والادوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما.
- كما عرف (التحول الرقمي بأنه التحالف مع التكنولوجيا لتصبح الخدمات بديهيته وتلقائية تساعد الدولة على التقرب من المواطنين وشركات الاعمال والمجتمع من خلال إتاحة آلاف من الخدمات التي صممت خصيصا لحاجات المواطن الحالية وتتجاوب مع حاجاته المستقبلية (Nair2019).
- الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) هي إدارة تعتمد على الشفافية والوضوح والموثوقية والتكامل الاستراتيجي ويمكن القول بانها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تربط بين طالب المعلومة او المستفيد منها (مستخدمي الخدمة) وبين مصادر تلك المعلومات (مقدمي الخدمة) وذلك عن طريق استخدام وسائل وطرق إلكترونية ورقمية حديثة وذلك لتحقيق أهداف الكيان الإداري المستخدم لنمط الإدارة الالكترونية من خلال تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة ورقابة وتطوير الاداء ويمكننا القول بان الإدارة الرقمية الحديثة تعتمد على إدارة الذات من خلال تحويل كافة الاعمال الإدارية التقليدية الى اعمال الكترونية باستخدام التقنية الرقمية الحديثة ويمكن تنفيذها بسرعة ودقة عالية وعدم الاعتماد على المستندات الورقية التقليدية المكلفة ماديا وذلك باستخدام منظومة الالكترونية تشمل مختلف أنشطة الإدارة التقليدية وفي جميع مجالات استخدامها سواء في المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية ومجالات التطوير المختلفة وذلك للعمل على تقديم افضل طرق لأداء تلك المهام فقد كانت من نتاج الثورة التكنولوجية تحسين مستويات أداء تلك الكيانات الادارية ورفع كفاءتها وفعاليتها من اجل تحقيق الأهداف المخطط لها.
- وتعتمد الإدارة الرقمية الحديثة على عمليات ميكنة الأنشطة في المؤسسة الإدارية باستخدام التقنيات وتكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة والعمل على تبسيط الإجراءات المستخدمة للقضاء على الروتين وتحقيق الشفافية والعمل على تسريع عملية الإنجاز لتحقيق الأهداف المخطط لها باقل التكاليف وبأعلى مستوى من الجودة ويمكن أيضا تعريفها بانها عبارة على التقنيات الرقمية الحديثة المستخدمة في تقنية

المعلومات والاتصالات لتسهيل أداء الأعمال الإدارية باستخدام أسلوب أو نظام يدار باستخدام الحاسب الآلي ونظم الاتصال والاتصالات الرقمية الحديثة لتجاوز البعد الزمني والجغرافي.

#### - مفهوم الإدارة التقليدية وسلبياتها.

الإدارة بمفهومها التقليدي كانت قائمة في الأساس على الهرمية والتقسيم الرئيسي لمهامها مثل التخطيط هي أوامر في الاتجاه من الأعلى يقابلها تنفيذ تلك الأوامر في المستويات الأدنى أي من الأسفل والإدارة التقليدية كانت تركز على في مراحلها تطورها على موروث من الإجراءات الإدارية التي تتم وفق نطاق من الإشراف على مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين من المستويات الإدارية الأقل مستوى وكانت تقوم على إدارة تلك المستويات بناء على هرمية تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات وتدفعها من مدراء لديهم معلومات وخبرات أكثر كثافة وسعة وثراء في المقابل يوجد عاملين في الغالب الأعم لا يملكون إلا القدر القليل منها على قدر ما يسمح لهم بأداء الأعمال المكلفين بها وتعمل الإدارة إلى تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية في ذلك الكيان لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة والمحددة بكفاءة وفاعلية كبيرة باستخدام الأساليب الإدارية التقليدية مما يمكن أن نطلق عليه فن إنجاز المهام عن طريق الاستخدام الأمثل والكفؤ للقوى والموارد البشرية بمفهومها التقليدي من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة باستخدام إجراءات وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وفقا لتلك الإجراءات واللوائح المنظمة للإدارة التقليدية.

#### سلبيات الإدارة التقليدية

- ١ - اعتماد الإدارة التقليدية على المستندات الورقية مما يعمل على زيادة التكاليف.
- ٢ - إمكانية كبيرة لضياع أو الخطأ في بعض المعاملات سهوا أو تعمدا.
- ٣ - التكاليف الكبيرة للاحتفاظ بالمعاملات الورقية وإصلاح الأجزاء التالفة.
- ٤ - تلف أو ضياع بعض تلك المعاملات الورقية بسبب التقادم أو الإهمال.
- ٥ - توفير مساحات كبيرة لحفظ تلك المعاملات.
- ٦ - صعوبة الحصول في كثير من الأحيان على بعض المعلومات من هذه المعاملات.

## - عملية التحول للإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

إن عملية التحول إلى الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) ليس امرا اختياريا او طريقة من طرق الرفاهية ولكنها امرا حتمي الحدوث قد فرضته وأكدت علي وجوده الظروف والتغيرات العالمية المتتالية والمتسارعة من اجل التكامل وذلك باستخدام تكنولوجيا للمعلومات لضمان سلامة تنفيذ العمليات ودقتها ورفع جودتها من اجل زيادة القدرة على المنافسة والاستمرارية ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تفرضها التطورات السريعة والمتتالية التي يشهدها العالم فلم يعد من المقبول الآن تأخر اداء العمليات بسبب إجراءات التحسين ومحاولة التجويد وذلك لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت يجب التركيز على العمليات الخاصة بتكنولوجيا للمعلومات والاتصالات التي تتميز بالكفاءة العالية في الإدارات والكيانات الادارية حيث يتم الاستفادة من تجارب المؤسسات التي كان لها سبق التحويل من الإدارة التقليدية الي الإدارة الرقمية الحديثة وأيضا بعض المؤسسات الخاصة ورغم كل ذلك إلا إنه مازال هناك بعض العقبات الأخرى التي تواجه المؤسسات. لتحسين الأداء في الإدارات وزيادة كفاءة المؤسسة ان تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخدمات الأساسية في عملية التحول من الإدارة التقليدية الي الإدارة الالكترونية والعمل بتركيز عالي تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الخدمات المقدمة وتسهيل لبعض الإجراءات الوظيفية الأساسية توجد الكثير من الاعتبارات اللازمة لتحويل نظم الإدارة التقليدية الي نظم الإدارة الالكترونية عن طريق استخدام برامج متخصصة لنقل المعاملات الورقية الي معاملات الكترونية وفي الاتجاه الآخر تشجيع القوى البشرية علي تعلم واستخدام تكنولوجيا المعلومات والحصول علي التأهيل المطلوب لاكتساب الخبرات في استخدام تلك التكنولوجيا الاستخدام الامثل والمحور الثالث هو إنشاء بنية تحتية للنظم الالكترونية داخل المؤسسات وذلك قبل القيام بعملية التحول التكنولوجي وذلك عن طريق تقديم الدعم الكامل للقيام بعمل وإنشاء اساسات النظم الإدارية الرقمية الحديثة من موارد بشرية مؤهلة وتوافر الإمكانيات التكنولوجية والتدريب علي استخدامها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة المخطط لها من قبل الادارة.

## - مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية

ان السيناريو او النسق الأفضل لكي يتم تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة وعملية الانتقال الأمثل من عملية الإدارة التقليدية هو العمل على الاستغلال الأمثل للوقت والمال وأيضا الجهد ولكي يتم انجاز تلك الخطة للانتقال لابد من تطبيق ثلاث مراحل من شأنها ان الانتقال التدريجي من الإدارة التقليدية الي الإدارة الرقمية الحديثة وتتكون تلك المراحل من:

### ١- مرحلة الإدارة التقليدية الفعالة

وفي هذه المرحلة يتم تطوير الإدارة التقليدية والتخلص من الروتين وتسهيل الإجراءات مما يسهل من سرعة انجاز المعاملات بصورة أسرع.

### ٢- مرحلة الفاكس والهاتف الفعال

وهذه مرحلة وسيطة في عملية الانتقال حيث يتم في تلك المرحلة تفعيل تكنولوجيا بواسطة الهاتف والفاكس لتسريع عملية انتهاء الإجراءات والتخلي جزئيا من الاعتماد على المستندات الورقية الاصلية والعمل بالصورة المرسله بالفاكس وأيضا المستندات المرسله عن طريق الانترنت.

### ٣- مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة

وهذه المرحلة التي تهدف الإدارة الي الوصول اليها وهي التخلي بصورة كلية عن الإدارة التقليدية والاعتماد على الإدارة الالكترونية بصورة كاملة والاعتماد فيها على الشبكة الالكترونية وان الخدمة تكون متاحة للجميع وانهم متاح لهم استعمال الشبكة الالكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية مطلوبة وبالشكل الذي يريدونه في أسرع وقت واقل جهد وأيضا بأقل تكلفة ممكنة وبجودة عالية.

- ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت الي التحول الي الإدارة الرقمية الحديثة في النقاط التالية:

١. تعدد وتنوع الإجراءات والعمليات والطرق وأثرها على زيادة تكلفة وأداء الأعمال.

٢. التوصيات والاستنتاجات التي تعمل الي إحداث عدم توازن في التخطيط والتنفيذ والرقابة.

٣. الالتزام بإجراءات توحيد لقاعدة البيانات على مستوى الوحدة الإدارية محل الدراسة.

٤. صعوبة الحصول على معدلات لقياس الأداء بطريقة موحدة يمكن الاعتماد عليها.

٥. الالتزام بتوفير البيانات والمعلومات للعاملين في الوحدة الإدارية محل الدراسة.

٦. الالتزام باستخدام التقدم التكنولوجي الكبير والاعتماد على تلك المعلومات بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

٧. ضرورة زيادة المنافسة بين الكيانات الادارية والالتزام بوجود منافسة بينها.

٨ . الالتزام بضرورة تحقيق الاتصال والتواصل الدائم بين العاملين على اتساع نطاق العمل في تلك الكيانات الإدارية واختصار للبعد الزمني والجغرافي.

### تطور الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

عندما ظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أواخر التسعينيات من القرن العشرين ومع تقدم هذا العصر تم استخدام هذه التكنولوجيا في بعض الإدارات الحكومية بصورة ريادية مما ساعد وعمل علي تشجيع استخدام والتوسع في تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) وتعمل مناقشة سبل وطرق تطبيق الإدارة الالكترونية في كثير من المحافل والمناسبات الدولية والمؤتمرات العلمية ومع الاعتماد علي التكنولوجيا الرقمية الحديثة في كل نواحي الحياة مما شجع علي استخدام تلك التكنولوجيا لتطوير الاتجاهات الإدارية داخل المنظمات والهيئات سواء او الخاصة وساعد علي ذلك التطور الكبير الذي شهدته تكنولوجيا الحاسب الآلي وملاحقاتها والبرامج المستخدمة للتشغيل وسهولة العمل عليها والحصول علي نتائج أكثر دقة وأسرع وأقل تكلفة وبأقل جهد حيث وجدت ان معظم المنظمات والمؤسسات والخاصة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت مع تجاهل البعد الزمني والجغرافي والموارد بالإضافة الي أن للإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) مفهوم مبتكرا قد حددته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها وتتعدد انواعها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية).

وظائف الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية).

لقد أدى التطور الهائل في العصر الحالي عصر الثروة التقنية والتكنولوجية إلى حدوث تغيرات واضحة وكبيرة في الوظائف التقليدية للإدارة التي تحولت إلى وظائف إلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد والطاقات البشرية والمادية أن تكنولوجيا المعلومات المعاصرة ساهمت في إحداث تغير في العملية الإدارية التقليدية وأصبحت الإدارة الرقمية الحديثة تعتمد على نظم المعلومات في التخطيط وفي تصميم الهياكل التنظيمية وإدارة فرق العمل الجماعي وتحقيق التنسيق والرقابة عن بعد.

### ويمكن بيانها كما يلي:

#### ١- التخطيط الإلكتروني

هي عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والكبيرة والمرنة والآنية وقصيرة الأمد وقابلة للتطوير المستمر والفعال بعكس التخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة وعادة ما يكون تغير الأهداف يؤثر سلبا على كفاءة التخطيط وتكاليف انجاز الخطة والقائمين عليها.

#### ٢- التنظيم الإلكتروني

هي عملية إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة كما يتطلب التنظيم الإداري الجديد للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والمستحدثة للقيام بالدور الجديد.

#### ٣- التوجيه الإلكتروني:

أن عملية التوجيه الإلكتروني بالمنظمات الادارية المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الرقمية الحديثة المؤهلة لمعرفة طرق الإدارة (الإلكترونية) والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضا وجود قيادات قادرة على التعامل الفعال بطريقة إلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المكلف بها كما يعتمد التطبيق الكفء للتوجيه الإلكتروني على طريقة استخدام شبكات الاتصالات الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

#### ٤- الرقابة الرقمية الحديثة (الإلكترونية):

إلى أن عملية الرقابة الرقمية الحديثة (الالكترونية) أكثر اقتراباً من طريقة الرقابة القائمة على الثقة بدلاً من الرقابة التقليدية القائمة على العلاقات والمسألة الرسمية وهذا يفسر الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الرقمية الحديثة (الالكترونية) والولاء الإلكتروني بين العاملين والإدارة وهذا ما يحول الرقابة كرصيد إلى الرقابة كعملية وتدفق مستمر لقد نتج عن ثورة المعلومات والاتصالات تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف إلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال

#### - فوائد تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة الشركة من أجل التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، كما أنه يساهم في ربط القطاعات الادارية ببعضها بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة، وفي الواقع يوجد الكثير من الفوائد الناتجة من تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة من تلك الفوائد التي تستخدم في تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة هي الأدوات التكنولوجية الرقمية الحديثة التي تسرع من إجراءات العمل وتزيد كمية الإنجاز مع تحقيق الفاعلية والكفاءة في الإنتاجية بالإضافة الى وجود الشفافية والموضوعية كل ذلك إلى جانب الدقة الكبيرة الضرورية في تقديم الخدمات بصورة صحيحة وملائمة مما يساعد على توفير الجهد الذي يتم بذله استخدامه في أداء الأعمال المطلوبة والجهد المستخدم في العمل مما يساعد على توفير الوقت والتكاليف بالإضافة الى ربط الإدارات المختلفة داخل المؤسسات مع بعضها البعض رغم البعد الجغرافي لتلك الإدارات وتعمل بالتالي في اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة ضف الى ذلك إنه يعمل على التقليل من او القضاء على الوساطة والرشوة الذي يعاني منه النظام التقليدي وأيضاً خفض التكاليف ورفع مستوى الكفاءة والسرعة في إنهاء الخدمات المطلوبة .

تتنوع عناصر الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة وتتكون من ثلاث مكونات أساسية وهي:

#### ١- شبكة من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها:

وهي يجب ان شبكة قوية وأيضاً آمنة وتمتاز بالسرعة والكفاءة من اجل ربط الحواسيب بالإنترنت

وتتكون من أجهزة حاسب الآلي وسفريات وطابعات وفاكسات (هارد وير).

## ٢- البرمجيات او البرامج (السوفت وير):

وهي مجموعة معلوماتية قوية من برامج النظام المتخصصة مثل (نظام إدارة الشبكة وأيضا نظم التشغيل مصممة بشكل يناسب طبيعة العمل الإداري وتحقيق الغرض المطلوب منها عن طريق استخدام أدوات البرمجة والبريد الإلكتروني وبرامج إدارة المشاريع المحددة وقواعد البيانات الخاصة بالعمل الإداري)

## ٣- الكادر البشري او المشغل البشري لتلك الانظمة:

ويتمثل بأشخاص او الموظفين المؤهلين والمدربين على استخدام تلك البرامج المتقدمة والتكنولوجيا الرقمية الحديثة وأجهزة الحاسب الآلي بحيث يكون قادرين ومؤهلين على تقديم الدعم الفني والتقني لعملية التشغيل والصيانة للنظام والقيام على تطويره إذا لزم الامر وذلك لكي يلبي كل الاحتياجات المستقبلية اللازمة لطبيعة العمل الإداري ويناسب أساليب العمل المستحدثة ويتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال الادارية وتطوير أساليب العمل الإداري.

## - فوائد لإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

- ١- إدارة أعمال الادارة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.
- ٢- الاستخدام الأمثل لموارد الادارة وادارتها ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها.
- ٣- إمكانية التكيف مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات وإدارة تنمية الموارد البشرية.
- ٤- التعليم الذاتي والتواصل الإلكتروني بين أطراف المستفيدة والمقدمة للخدمة.
- ٥- توافر المعلومات الكاملة والدقيقة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- ٦- توفير الخدمات الرقمية الحديثة (الالكترونية) للعاملين بما يسمح لهم بتبادل المعلومات.
- ٧- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة الخاصة بالوحدة الادارية إلكترونيا وارشفتها.
- ٨- الربط الإلكتروني بين فروع القطاعات الادارية في أكثر من نطاق جغرافي واحد.
- ٩- العمل على مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال الادارة للموارد المالية والمادية.
- ١٠- المتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ومستوى الأداء.
- ١١- المرونة العالية في التعامل مع البيانات والتحديث الدوري لها اول باول.

- أهداف وسمات و انماط واهمية الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية).

#### -أهمية الإدارة الرقمية

كانت أهمية الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة تركز في قدرتها على متابعة التطور النوعي والكيفي والكيفي الكبير في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات الإدارية سواء بالنسبة الي الأجهزة المستخدمة او البرامج المطبقة وما نسميه من الثورة المعلوماتية المستمرة أو ما يطلق عليه ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وقتنا الحالي إن المنظمات التي فشلت في إدخال واستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة قد حكمت على نفسها بالانقراض وعدم القدرة علي الاستمرار او علي الأقل الانكماش حيث عملت التقنية الرقمية الحديثة على إزالة الحواجز الجغرافية بين الإدارات المختلفة في ارجاء المملكة والانتفاء من الأعمال بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وادنى تكلفة مع العمل علي زيادة معدل الإنتاج وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة من خلال استبدال العمليات الورقة او التقليدية بالعمليات الرقمية الحديثة مما يوفر للعاملين التفرغ الأداء والابداع في مجالات العمل الأخرى وكذلك توفر للمديرين مزايا أخرى متعددة منها توسيع نطاق الاشراف والمتابعة علي إدارة المنظمة وفروعها والعاملين فيها بغض النظر علي موقعهم الجغرافي والزمني وذلك من خلال استخدام شبكة الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات مما يسمح له بأرسال واستقبال المعلومات والتقارير بصورة اسرع وادق واكثر فاعلية واستجابة للتحديات والتعليمات.

- سمات الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

- ١ - استيعاب عدد من المستفيدين في وقت واحد دون التأثير على مستوى الخدمة.
- ٢ - إلغاء نظام الأرشفة الورقي واستبداله بنظام الأرشفة الالكتروني.
- ٣ - التأكيد على استخدام مبدأ استخدام الجودة الشاملة بمفهومها الحديث والشامل.
- ٤ - تسهيل الإجراءات لسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء من خلال التأهيل.
- ٥ - تصحيح الأخطاء بسرعة عالية ودقيقة وتجهيز البيانات لأكثر من جهة.

٦- الحد على البيروقراطية بمعناها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص.

٧- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة وموضوعية.

٨- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة.

٩- العمل على الموارد البشرية المتاحة ورفع كفاءتها ومهاراتها تقنيا.

#### -أنماط الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

تأخذ الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) أنماطاً ونظم متعددة ومتباينة الاشكال قد تتوافق مع طبيعة العمل الإداري لدى الهيئة او القطاع التي تستخدم فيه بما يحقق أهدافها من تلك الأنماط ما يلي:

##### ١. الحكومة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

الحكومة الرقمية الحديثة (الالكترونية) أحد أنواع نظم الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) ونخص منها إدارات الشؤون في الهيئات والوزارات الحكومية واستخدامها لوسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية والتخلص من الأعمال الروتينية.

##### ٢. التجارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

التجارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) هي تبادل المعلومات والخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة وامنه وتعد التجارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) أول تطبيق للإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) وثبت نجاحه على مستوى التطبيق العملي.

##### ٣. الصحة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

ادارة الصحة الرقمية الحديثة (الالكترونية) بتوفير الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية الرقمية الحديثة فالمريض يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت والتواصل مع الإدارة لتسهيل الإجراءات والحجوزات.

##### ٤. التعليم الإلكتروني:

في التعليم الإلكتروني شهد تطور هائل حيث يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة الانترنت الداخلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت

كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت مما ادي الي طفرة في مجال التعليم والدراسة عن بعد خاصة عندما شهد العالم جائحة كورونا.

٥. النشر الإلكتروني:

ان تطور الاتصالات ووسائل الاتصال من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة والنشرات الاقتصادية والسياسية والاطلاع على آخر المؤلفات والاستفادة من محركات البحث المتنوعة وتحقيق سرعة الحصول على المعلومة من مصادرها الأصلية بصورة مباشرة.

- أهمية التحول الرقمي (الإدارة الإلكترونية):

- ١- انخفاض تكاليف الإنتاج بصورة ملحوظة وزيادة ربحية المنظمة لكفاءة العمل الإداري.
- ٢- إيجاد فرص مبتكرة للعمل الحر والاستفادة من الفرص الحالية في أسواق التكنولوجيا.
- ٣- تحسين جودة المنتجات وزيادة الدرجة التنافسية بين مؤسسات تقديم الخدمة.
- ٤- تسهيل حركة التعامل مع الموظفين ومستخدمي الخدمة في المؤسسات الحكومية.
- ٥- تلاقى وتقليل بشكل كبير وفعال مخاطر التعامل الورقي داخل الادارات.
- ٦- توحيد أسلوب عرض الوثائق وأعمال المؤسسة بشكل عام في شكل نماذج محددة وموحدة.
- ٧- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- ٨- السرعة في توفير الخدمة المطلوبة لطالبي تلك الخدمات الإدارية وبأسعار مخفضة.
- ٩- السرعة في معالجة البيانات والمعلومات وإمكانية استرجاعها وحفظها وارشفتها بسهولة.
- ١٠- فتح قنوات اتصال جديدة وفعالة بين القائمين على إدارة المؤسسة وبين المواطن.
- ١١- يُحسن الكفاءة التشغيلية
- ١٢- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات
- ١٣- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من
- ١٤- يعمل على تحسين الجودة تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة
- ١٥- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير

- معوقات تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية)

ان عملية تطبيق التحول الإلكتروني متطلبات يصعب تطبيقها بصورة كاملة علي سبيل المثال يوجد في تطبيق إدارة المعلومات والاتصالات داخل الكيانات الإدارية المتنوعة بعض من المشاكل الفنية والتقنية والتي تؤثر او علي العكس تساعد في تكوين البنية الأساسية لتطبيق تلك التكنولوجيا المطلوبة و للقيام بالتحدي الرئيسي عند التحول الإلكتروني من النظام التقليدي للإدارة الي النظام الحديث منها علي سبيل المثال اختراق الخصوصية (الهكر) عن طريق اختراق البرامج والنظم الإدارية المستخدمة في الوحدات الادارية وعدم توفر درجة الحماية والأمان المطلوبة للحفاظ علي البرنامج وخصوصيه المعلومات المسجلة عليه من عملية الدخول غير المسموح به وتحديد صلاحيات المستخدمين بشكل يسمح لحصولهم علي تصاريح دخول وصلاحيات محددة محمية بكلمات مرور حسب درجة المسؤولية والسلطة المفوضة لكل موظف وأخيرا استخدام برامج الأمان والحماية ويمكن تلخيص تلك المعوقات الي :

- ١- انتهاكات الخصوصية والاعتبارات الأمنية.
- ٢- تحديات العملية التنظيمية للمنظمة حيث أن التحول الرقمي يحتاج إلى إحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية
- ٣- عدم التنسيق بين الادارية المختلفة حيث تعمل كل جهة بمعزل عن أن احتياجات العملاء والاقسام الأخرى المتغيرة وصعوبة اقناع العملاء بفوائد ومزايا التحول الرقمي
- ٤- من بين التحديات الكبيرة التي تواجهها الشركة خوف العملاء من فقدان السيطرة على المعلومات عن طريق
- ٥- نقص الكفاءات داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل الشركة
- ٦- نقص الميزانيات والتمويل المخصص لهذه البرامج، والتخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر التحديات التي تواجه نجاح تنفيذ التحول الرقمي.

المعوقات الإدارية:

إن المعنى الرئيسي المقصود من مصطلح الإدارة الإلكترونية لا تعرفه العديد من القيادات الإدارية ويمكن تفسير ذلك لقلّة قناعتها بفكر وفلسفة هذا النموذج الجديد للإدارة الرقمية الحديثة أو عدم قدرتهم على التخلي عن فكرة النظام الإدارة التقليدي التي اعتادت عليه ومحاولة التمسك به والخوف من التغيير والتطوير وكل ذلك يحتاج إلى توفير الظروف المناسبة لتطوير النواحي الفكرية أولا في جميع الإدارات وتأهيلها وايضا ما يزيد الأمر صعوبة في معظم الحالات هو ان تعدد النظم الإدارية داخل المؤسسة الواحدة يشكل عائق اداري كبير من المعوقات الإدارية.

### المعوقات المالية:

تحتاج عملية التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة إلى إمكانيات مالية ومادية كبيرة وأيضا ضرورية من أجل توفير البنية الأساسية (التحتية) الخاصة بتقنية المعلومات لتطبيق هذا التحول الإلكتروني وقد تتعرض الإدارة بسبب قلة الإمكانيات المادية والمالية إلى صعوبة الوصول المناسبة لخدمات شبكة الاتصالات ووجود مشاكل في الصيانة التقنية للبرامج الإدارية المستخدمة فضلا لقلّة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية مناسبة لتأهيل الموظفين والكوادر البشرية والاستعانة بالخبرات الإلكترونية اللازمة لعملية التأهيل المناسبة.

### المعوقات التشريعية:

أيضا إن من اهم المعوقات الإدارية التي تواجهها الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) عند تطبيق نظامها الإلكتروني هي المعوقات القانونية والتشريعية لأن ذلك للنقص التشريعات الكبير الذي من الضروري ان يكون موجود ليحكم نظام الإدارة الإلكترونية التي تحتاج الي سن تشريعات تخدم هذا الاتجاه في الفترات المقبلة وأيضا ليوّضح مدي القانوني والتشريعي لتلك المستندات الناتجة عن الإدارة الإلكترونية ودرجة الاعتماد عليها والاستناد عليها في الإدارة والهيئات الأخرى.

## المبحث الثاني: أداء إدارة المشاريع

## أولاً: مفهوم الاداء لإدارة المشاريع

شيدت العصور المنصرمة والمعاصرة نمواً في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة فإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها كما أنها تشمل جميع الوسائل والأساليب المستخدمة في إنجاز المشاريع في الزمن التكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة تمكن المشاريع يعرف معيار إدارة المشاريع المتعلقة بإدارة المشاريع:

### إدارة التكامل

إجرائية لا بد منها لإنجاز مختلف عناصر المشروع مع الحفاظ على التكامل بينها وتتكون من: تخطيط المشروع تحقيق المشروع تكييف المشروع.

### إدارة الجودة

وهي الإجرائية التي تحقّق الاحتياجات التي تم إطلاق المشروع من أجلها وتتكون من: تخطيط الجودة ضمان الجودة ضبط الجودة.

### إدارة الكلفة

وهي الإجرائية التي تمكّن من إنهاء المشروع دون تجاوز الكلفة المحددة وتتكون من: تخطيط الموارد تقدير الكلفة وضع الميزانية.

### إدارة الوقت/التسليم

وهي الإجرائية التي تمكّن من إنهاء المشروع في الموعد المحدد أو قبله وتتكون من: تحديد الفعاليات تحديد تسلسل التطوير تقدير الوقت اللازم تحضير جدولة المشروع وإدارتها.

### إدارة نطاق المشروع

تدير هذه الإجرائية نطاق المشروع المراد تطويره ومجال مخرجاته ومهامه وتتكون من إطلاق المشروع تخطيط المشروع تعريف المشروع التحقق من نطاق المشروع إدارة تكييف الأفق.

#### إدارة الاتصالات

وهي إجرائية أساسية لبناء وتجميع ونشر وحفظ معلومات المشروع في الزمن الحقيقي وتتكون من: تخطيط التواصل تزويد المعلومات إعطاء تقارير عن الأداء الحقيقي تنفيذ إجراءات الإنهاء.

#### إدارة المشتريات

الإجرائية المتعلقة بتأمين المنتجات والخدمات من خارج فريق المشروع وتتضمن: تخطيط المشتريات تخطيط الاستعلام اختيار الموردين الذين سيقدم لهم الطلب إدارة العقود إنهاء العقود.

#### إدارة الموارد البشرية

وهي الإجرائية المتعلقة ببناء التنظيم والمحافظة على بقاءه واستمراره وهي تؤثر بفعالية أكثر على الموارد البشرية المشاركة في المشروع وتتكون من: تخطيط التنظيم تدبير الموظفين دعم تطوير الفريق.

#### إدارة المخاطر

إجرائية تحديد وتقدير المخاطر المتوقع حدوثها خلال تنفيذ المشروع إضافة إلى تحديد الإجراءات المضادة لهذه المخاطر.

حدد المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع تسعة معايير تحكم وتضبط عملية إدارة المشاريع وهي

١. إدارة تكامل المشروع
٢. إدارة نطاق المشروع
٣. إدارة زمن المشروع
٤. إدارة تكلفة المشروع
٥. إدارة جودة المشروع
٦. إدارة موارد المشروع
٧. إدارة اتصالات المشروع

٨. إدارة مخاطر المشروع

٩. إدارة مشتريات المشروع.

### هناك أربع مجالات معرفية محورية تقودنا إلى أهداف المشروع

١. النطاق

٢. الزمن

٣. والتكلفة

٤. والجودة

وهناك أيضا أربع مجالات أخرى وهي تمكن الوسائل التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف المشروع وهي

١. الموارد

٢. الاتصالات

٣. المخاطر

٤. المشتريات

### إدارة تكامل المشروعات

تتضمن إدارة تكامل المشروع العمليات والأنشطة لتحديد وتحديد ومتكاملة وتوحيد وتنسيق مختلف العمليات وأنشطة إدارة المشاريع داخل مجموعات عمليات إدارة المشروع. في سياق إدارة المشروع يشتمل التكامل على خصائص التوحيد والدمج والاتصال والإجراءات التكاملية التي تعتبر بالغة الأهمية لتنفيذ المشروع الخاضع للرقابة حتى الانتهاء وإدارة توقعات أصحاب المصلحة بنجاح ومتطلبات الاجتماع. تشمل إدارة تكامل المشروع إجراء اختيارات حول تخصيص الموارد وجعل المبادلات بين الأهداف والبدائل التنافسية وإدارة الترابط بين مجالات المعرفة لإدارة المشاريع بالنسبة لك الجديدة في إدارة المشاريع كيف ينبغي عليك دراسة منطقة.

أما المجال المعرفي الاخير فهو إدارة تكامل وهو يؤثر ويتأثر بالمجالات المعرفية الثمانية السابقة

إدارة تكامل المشروع والتي يمكن تعريفها بأنها العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف

المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع.

ويعرف ادارة تكامل المشروع: بأنه عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة.

كما وتشمل إدارة تكامل المشروع على عمليات وأنشطة لا بد من القيام بها لتحديد وتعيين وتجميع وتوحيد وتنسيق العمليات المختلفة وأنشطة إدارة المشروع في مجموعات إدارة المشروع

#### ويشتمل التكامل على خصائص

- التوحيد
- والاندماج
- والربط المفصل
- والإجراءات التكاملية الهامة لإكمال المشروع
- وإدارة توقعات أصحاب المصالح بشكل ناجح
- والإيفاء بالمتطلبات

حيث يستلزم لإدارة تكامل المشروع إجراء الاختيارات المتعلقة بتخصيص الموارد وإجراء المبادلات بين الأهداف والبدائل

ويعرف المناوي إدارة تكامل المشروع بأنه إدارة لجميع أنشطة المشروع والحفاظ على جميع الأنشطة بأن تسير بشكل جماعي ودمج جميع الأنشطة وتكاملها.

وقد ذكر المناوي عدة نشاطات لإدارة تكامل المشروع منها:

- وضع وثيقة تأسيس المشروع
- وضع خطة إدارة المشروع إدارة تنفيذ المشروع
- التحكم في المشروع
- إغلاق المشروع

وبذلك يمكن القول بأن إدارة تكامل المشروع تعني إدارة شاملة لجميع أنشطة المشروع بشكل متواز من أجل ضمان نجاح المشروع وتحقيق الجودة في مخرجات المشروع من أجل أهداف المنظمة. أي أن إدارة تكامل المشروع تصف العمليات اللازمة لضمان أن تكون عناصر المشروع المختلفة موجبة بشكل ملائم ويكون التركيز الأولي لإدارة التكامل وبناء خطة مشروع متماسكة وشاملة ومصممة بشكل جيد وتنفيذها وضبط التغيير الحاصل خلال دورة حياة المشروع.

## إدارة نطاق المشروع

نطاق يشير إلى مجموعة مفصلة من التسميات أو ميزات المشروع. هذه المستندات مشتقة من متطلبات المشروع.

يعرف نطاق المشروع بأنه "العمل الذي يجب إنجازه لتقديم منتج أو خدمة أو نتيجة مع الميزات والوظائف المحددة".

تشير إدارة نطاق المشروع إلى مجموعة من العمليات التي تضمن تحديد نطاق المشروع بدقة وتعيينه. تمكن تقنيات إدارة النطاق مديري المشاريع والمشرفين من تخصيص الكمية المناسبة فقط من العمل اللازم لإنجاز مشروع معني بنجاح في المقام الأول مع التحكم فيما هو ليس جزءاً من نطاق المشروع.

إدارة نطاق المشروع والذي يشير إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة في إنجاز المشروع وتحديد أي المهمات التي تتعمق بالمشروع وأنها لا دخل لها بالمشروع ويعرف التحديد القطاعي والمؤسسي لإدارة نطاق المشروع التأكد من اشتغال المشروع على العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته.

كما ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع.

ويشمل إدارة نطاق المشروع على عدة نشاطات منها:

١. تحديد الاحتياجات

٢. تحديد النطاق

٣. إنشاء هيكل تجزئة العمل

٤. تحقيق النطاق

٥. ضبط النطاق.

## إدارة وقت المشروع

عمليات إدارة الوقت المشروع هي:

(١) خطة إدارة الجدول الزمني

(٢) تحديد الأنشطة

(٣) أنشطة التسلسل

(٤) تقدير موارد النشاط

(٥) تقدير فترات النشاط

(٦) تطوير الجدول الزمني

(٧) جدول التحكم.

### (١) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

هذه الخطوة هي المكان الذي تضع فيه جميع السياسات والإجراءات والوثائق المطلوبة لإدارة جدول مشروعك من خطتك الأولى التطوير المستمر التنفيذ ومن ثم التحكم في الجدول الزمني الناتج من القيام بهذا التخطيط هو وضع خطة إدارة الجدول الزمني. ومع ذلك في الحياة الواقعية ربما لن يكون لديك خطة منفصلة لإدارة الجدول الخاص بك. سوف ينتهي بك الأمر إلى حد كبير في خطة إدارة المشروع الخاصة بك وهذا ما يكفي تماما.

### (٢) تحديد عملية الأنشطة

تحدد هذه العملية وتوثق ما تحتاج إلى القيام به لإنتاج نواتج المشروع. بمعنى آخر فإنه يحدد مهام المشروع. ستستخدم بيان النطاق الذي وضعته معا أثناء أنشطة إدارة النطاق لمساعدتك في تقسيم العمل إلى مهام فردية. الناتج الرئيسي للعمل من خلال هذا هو أنك سوف ينتهي مع قائمة محددة من مهام المشروع. هذا مفيد لأنه الإدخال الرئيسي للعملية القادمة.

### (٣) عملية ترتيب التسلسل

باستخدام قائمة المهام الخاصة بك عليك الآن وضعها في الترتيب الصحيح. في نهاية هذه العملية سيكون لديك وجهة نظر العلاقات بين مهام المشروع. تساعدك هذه العملية على وضع مشروعك في العمل بالترتيب الصحيح حتى تتمكن من الاستخدام الفعال لموارد المشروع وتسليمها بأسرع ما يمكن.

### (٤) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

هذه الخطوة هي المكان الذي تضع فيه جميع السياسات والإجراءات والوثائق المطلوبة لإدارة جدول مشروعك من خطتك الأولى التطوير المستمر التنفيذ ومن ثم التحكم في الجدول الزمني الناتج من القيام بهذا التخطيط هو وضع خطة إدارة الجدول الزمني. ومع ذلك في الحياة الواقعية ربما لن يكون لديك خطة منفصلة لإدارة الجدول الخاص بك. سوف ينتهي بك الأمر إلى حد كبير في خطة إدارة المشروع الخاصة بك وهذا ما يكفي تماما.

### (٥) تحديد عملية الأنشطة

تحدد هذه العملية وتوثق ما تحتاج إلى القيام به لإنتاج نواتج المشروع. بمعنى آخر فإنه يحدد مهام المشروع. ستستخدم بيان النطاق الذي وضعته معا أثناء أنشطة إدارة النطاق لمساعدتك في تقسيم العمل إلى مهام فردية. الناتج الرئيسي للعمل من خلال هذا هو أنك سوف ينتهي مع قائمة محددة من مهام المشروع. هذا مفيد لأنه الإدخال الرئيسي للعملية القادمة.

### (٦) عملية ترتيب التسلسل

باستخدام قائمة المهام الخاصة بك عليك الآن وضعها في الترتيب الصحيح. في نهاية هذه العملية سيكون لديك وجهة نظر العلاقات بين مهام المشروع. تساعدك هذه العملية على وضع مشروعك في العمل بالترتيب الصحيح حتى تتمكن من الاستخدام الفعال لموارد المشروع وتسليمها بأسرع ما يمكن.

كما وأن من أحد أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهام والاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع فحتى نضمن نجاح المشروع يجب علينا تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وجيد من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من ذلك المشروع وتشمل إدارة نطاق المشروع تفويض الوظيفة وتطوير بيانات النطاق لتعريف الحدود وتقسيم العمل الى مكونات صغيرة قائمة لإدارة متحققة من أن كمية العمل المخططة قد أنجزت إدارة

ازمة المشروع التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان إنجاز المشروع في الزمن المحدد ويعرف إدارة الزمن بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع وضمان عدم تأخر تسليم المشروع كما ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ أنشطة المشروع في الموقع.

ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه استغلال الزمن بالشكل الأفضل وبفاعلية لتحقيق هدف المشروع المقرر أما المناوي فقد عرف إدارة زمن المشروع بأنه تمكن الجهود المتعلقة بتخطيط إدارة الجدول الزمني وتحديد الأنشطة وسلسلتها وتقدير مواردها وتقدير مددها وعمل الجدول الزمني وضبط الجدولة

### يوجد العديد من أساليب جدولة المشروعات

- كأسلوب المسار الحرج
- وأسلوب pert
- وأسلوب شبكات الأعمال.

أي أن إدارة زمن المشروع ت يتم بتقدير مدة أنشطة المشروع وخلق جدول لتلك الأنشطة ومراقبة أي تغيير على الجدول الزمني إلى ان يتم بإنجاز المشروع في زمنه المحدد.

### **إدارة تكاليف المشروع**

طريقة تستخدم التكنولوجيا لقياس التكلفة والإنتاجية من خلال دورة الحياة الكاملة للمشاريع على مستوى المؤسسات تشمل العديد من الوظائف المحددة لإدارة المشروع بما في ذلك التقدير وضوابط العمل وجمع البيانات الميدانية والجدولة والمحاسبة والتصميم. الهدف الرئيسي هو إكمال مشروع ضمن ميزانية معتمدة بداية من التقدير أداة حيوية يتم استخدام البيانات التاريخية الفعلية للتخطيط الدقيق لجميع جوانب المشروع. مع استمرار المشروع تخدم التحكم في الوظائف البيانات من التقدير مع المعلومات الواردة من الميدان لقياس التكلفة والإنتاج في المشروع. من بداية المشروع حتى الانتهاء فإن إدارة تكلفة المشروع تهدف إلى تبسيط

وخسارة تجربة المشروع وقد كان هذا النهج التكنولوجي منافسا كبيرا على التيار الرئيسي لتقدير صناعات البرمجيات وإدارة المشاريع.

تعتبر إدارة تكلفة المشروع تقليديا منطقة ضعيفة من مشاريع تكنولوجيا المعلومات. يجب أن يدرك مديرو مشاريع تكنولوجيا المعلومات أهمية إدارة التكلفة ويتحملون مسؤولية فهم مفاهيم التكلفة الأساسية وتقدير التكلفة الميزانية ومراقبة التكاليف. يجب على مديري المشاريع فهم العديد من المبادئ الأساسية لإدارة التكلفة لتكون فعالة في إدارة تكلفة المشروع. وتشمل المفاهيم الهامة الأرباح وهوامش الربح تكاليف دورة الحياة وتحليل التدفق النقدي والتكلفة الغارقة ونظرية منحنى التعلم. تتضمن إدارة تخطيط التخطيط تحديد السياسات والإجراءات والوثائق التي سيتم استخدامها لتخطيط تكلفة المشروع وتنفيذها ومراقبتها. الناتج الرئيسي لهذه العملية هو خطة إدارة التكاليف.

إدارة تكلفة المشروع والتي تبدأ بتخطيط التكاليف مع الدراسة المقترحة لإقامة المشروع وهي ما سميت الدراسة الأولية في دراسة جدوى المشروع ويقوم فريق إدارة المشروع بعمل تقديرات كاملة لتكاليف المشروع فقد تكون التكاليف تفصيلية كمية والتي تبدأ من الأعمال الأولية للمشروع وتعرف إدارة تكلفة المشروع مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف وعمل الموازنة وتمويل المشروع وتدبير موارده المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع لضمان إتمام المشروع وفق ما خطط له. وبالتالي فإن المجال المعرفي لإدارة تكاليف المشروع يشمل تكاليف المشروع حيث يتم وضع التكاليف الخاصة بالتكاليف وكذلك مصادر التمويل لضمان إنجاز المشروع وتدفق الاموال وفق الميزانية الموافق عليها.

## إدارة جودة المشروع

في بداية المشروع يتم تحديد المتطلبات مع الجهات المعنية. تصبح هذه المتطلبات الأساس لعمل المشروع. بعد ذلك فإن مهمة مدير المشروع هي التأكد من أن العمل يتم بدون أي إضافات مضمنة. لا تتعلق الجودة بإعطاء العمل إضافات أو إكمال أعمال إضافية. غالبا ما يستند إشعار الإضافات إلى تصور خاطئ لما تعتقد أن

العمليل يريده. وتضيف هذه الإضافات الوقت والتكاليف الممكنة والآثار الأخرى إلى المشروع ولكنها لا تؤدي دائما إلى زيادة رضا العملاء.

تتكون إدارة جودة المشروع من ثلاث عمليات رئيسية:

- (١) تخطيط إدارة الجودة: تحديد متطلبات الجودة والمعايير الخاصة بالمشروع والمنتج.
  - (٢) أداء ضمان الجودة: تدقيق متطلبات الجودة ونتائج مراقبة الجودة لضمان استخدام معايير الجودة المناسبة.
  - (٣) جودة التحكم: مراقبة وتسجيل نتائج أنشطة الجودة لتقييم الأداء والتوصية بالتغييرات الضرورية.
- يعتبر تعريف الجودة أمرا أساسيا لفهم هذه العمليات الثلاثة. لكي تكون قادرا على تعريف الجودة عليك أن تكون واضحا بشأن معنى المصطلحات التالية:

- التحقق من الصحة: التأكد من أن المنتج يلبي الاحتياجات المتفق عليها
- التحقق: الامتثال للمتطلبات
- الدقة: تدابير قابلة للتكرار في مجموعة ضيقة
- الدقة: قرب المقياس إلى القيمة الحقيقية
- التسامح: مجموعة من النتائج المقبولة

إدارة جودة المشروع والتي تعرف بأنها العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

كما ويعرف المعهد الأمريكي لإدارة المشاريع إدارة جودة المشروع بأنه عملية تطبيق أنظمة إدارة الجودة من خلال السياسات والاجراءات مع أنشطة تحسين العمليات المستمرة التي يتم تنفيذها طوال فترة المشروع إذا كان ذلك ملائما لضمان الحصول على مخرجات ذات جودة عالية ترضي جميع أطراف ذات المصلحة المشتركة. وبالتالي تعتبر إدارة جودة المشروع العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.

## مؤشر الأداء

مؤشر الأداء هو حساب العمل الجيد هو تحقيق هدفها المحدد. للعمل مع وقت الاستجابة الأهداف ومؤشر الأداء هو الفعلي مقسوما على الهدف. للعمل مع أهداف السرعة يكون مؤشر الأداء مقسوما على القيمة الفعلية.

يشير مؤشر الأداء ١,٠ إلى فترة فئة الخدمة بالضبط تحقيق هدفها. يشير مؤشر الأداء أكبر من ١ فترة فئة الخدمة مفقودة هدفها. مؤشر الأداء أقل من ١,٠ يشير إلى أن فئة الخدمة تفوق هدفها.

## إدارة الموارد البشرية والمادية للمشروع

تصف إدارة مشروع الموارد البشرية العمليات التي تمكن مدير المشروع من تنظيم وقيادة فريق المشروع. مجموعة فرعية من فريق المشروع هي فريق إدارة المشروع المسؤول عن أنشطة القيادة في كل مجموعة من مجموعات العمليات الخمس الرئيسية.

يتمثل جزء من دور مدير المشروع في إدارة فريق المشروع في التأثير على الفريق عندما تؤثر عوامل الموارد البشرية على المشروع وضمان السلوك المهني والأخلاقي في جميع الأوقات عند إجراء أنشطة المشروع.

عند تطوير خطة الموارد البشرية يحتاج مدير المشروع إلى فهم العوامل البيئية للمؤسسة وأصول العمليات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على ناتج المشروع.

العوامل البيئية للمؤسسة – هذه العناصر تحتاج إلى معالجة شاملة لا سيما عندما يتعلق الأمر بالقضايا التنظيمية والسياسية. تذكر تعريف صاحب المصلحة؟ أي شخص يمكن أن يتأثر بشكل إيجابي أو سلبي بمشروعك. إذا كان هناك تأثير سلبي على أحد أصحاب المصلحة فقد يكون لهذا الحامل أجندة مختلفة تماما وقد يعمل ضد إكمال المشروع بنجاح. تتمثل مهمة مدير المشروع في تذكر أي أجندات بديلة والعمل مع أصحاب المصلحة لضمان تلبية احتياجاتهم.

إدارة موارد المشروع والتي يقصد بها العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة

المقدرة كما وتقع على مسئولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج وفق ما خطط له.

وتستلزم إدارة الموارد من مدير المشروع تحديد الاحتياجات من الموارد ويتضمن ذلك تحديد نوع الموارد والتوقيت الواجب توافره وبالكمية المطلوبة وعمل الترتيبات اللازمة لضمان وصول الموارد في الزمن المحدد مع متابعة تنفيذ هذه الترتيبات وفي حال حدوث نقص أو تصارع على الموارد فإنه يجب اتخاذ الإجراءات المناسبة للتغلب على هذه النقطة وبالتالي فإن إدارة الموارد يستلزم إدارة العمالة وإدارة المعدات وإدارة المواد وبالتالي فإن هذا المجال يشتمل على العمليات والأنشطة المطلوبة لتنظيم وإدارة فريق المشروع وتشمل تخطيط الموارد البشرية وإدارة فريق المشروع بالشكل الجيد.

### إدارة اتصالات المشروع

تلعب إدارة اتصالات المشروع دوراً رئيسياً في الحفاظ على جميع أعضاء فريق إدارة المشروع في نفس الصفحة. بدون التواصل بين جميع الأعضاء وأصحاب المشاريع يمكن أن يكون هناك انقطاع في العمليات التي قد يكون لها تأثير سلبي على المنتج النهائي.

يجب أن يعرف مدير المشروع عمليات الاتصال التي تنطوي عليها الإدارة الفعالة للمشروعات. بادئ ذي بدء ينبغي أن يكون هناك تخطيط لتحديد ما هي المعلومات التي يتعين إبلاغها لجميع أصحاب المصلحة في المشروع. بعد ذلك يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة بسهولة للمخاطر وأن يتم إنشاؤها في الوقت المناسب يجب أيضاً تقييم الأداء عن طريق الإبلاغ عن حالة المشروع وقياس التقدم والتنبيه. وأخيراً يجب إدارة الاتصالات مع أصحاب المشاريع بحيث يتم استيفاء جميع المتطلبات وحل المشكلات بسرعة. التفاعلات والتداخل في جميع عمليات الاتصال أمر لا مفر منه ويتوقع من خلال جميع مراحل إدارة المشروع.

يمكن تقسيم إدارة اتصالات المشروع إلى معارف ومهارات أساسية على النحو التالي:

✓ إدارة اجتماع من خلال وجود جدول أعمال وكذلك حل الصراع.

✓ أسلوب الكتابة ليتم استخدامها.

- ✓ تقنيات للعرض بما في ذلك استخدام الوسائل البصرية والاستخدام الفعال للغة الجسد.
- ✓ الحواجز المحتملة أو حلقات التغذية الراجعة التي تؤثر على الاتصال.
- ✓ طريقة التواصل مذكورة مكتوبة أو شفوية أو مذكورة رسمية أو تقرير رسمي وجهها لوجه أو بريد إلكتروني وكلها تعتمد على الوضع الحالي.

إدارة اتصالات المشروع والتي من الممكن تعريفها بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالزمن المناسب.

كما ويمكن تعريفها بأنها عملية تسعى للتأكد من أن كل المعلومات اللازمة تصل لصناع القرار في الزمن المناسب لتجنب أي أخطار قد تواجه المشروع وكذلك تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروع في الأرشيف لاستخدامها.

- تتضمن إدارة اتصالات المشروع
- تخطيط الاتصالات
- وتوزيع وإيصال المعلومات
- وإدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة
- وإعداد تقارير الأداء

أي أن هذا المجال يشتمل على العمليات والأنشطة اللازمة لضمان انتقال معلومات المشروع بالشكل المناسب وفي الزمن المناسب وكذلك تخطيط الاتصال وتوزيع المعلومات وتقرير الأداء.

### إدارة مخاطر المشروع

- ✓ إدارة مخاطر المشروع هي عملية تحديد وتحليل وبعد الاستجابة لأي خطر ينشأ خلال دورة حياة المشروع لمساعدة المشروع على البقاء على المسار الصحيح وتحقيق هدفه.
- ✓ إدارة المخاطر ليست تفاعلية فقط بل يجب أن تكون جزءاً من عملية التخطيط لمعرفة المخاطر التي قد تحدث في المشروع وكيفية التحكم في هذا الخطر إذا حدث ذلك بالفعل.

- ✓ الخطر هو أي شيء يمكن أن يؤثر على الجدول الزمني للمشروع أو أدائه أو ميزانيته. المخاطر هي إمكانات وفي سياق إدارة المشروع إذا أصبحت حقائق فإنها تصنف بعد ذلك على أنها "قضايا" يجب معالجتها.
- ✓ إذن إدارة المخاطر إذن هي عملية تحديد المخاطر وتصنيفها وترتيب أولوياتها والتخطيط لها قبل أن تصبح قضايا.
- ✓ يمكن أن تعني إدارة المخاطر أشياء مختلفة على أنواع مختلفة من المشاريع. في المشروعات الكبيرة قد تتضمن استراتيجيات إدارة المخاطر تخطيطا مفصلا واسعا لكل المخاطر لضمان وضع استراتيجيات التخفيف في حالة حدوث مشكلات. بالنسبة للمشروعات الأصغر قد تعني إدارة المخاطر قائمة بسيطة ذات أولوية من المخاطر ذات الأولوية العالية والمتوسطة والمنخفضة
- ✓ إدارة مخاطر المشروع وهي وظيفة إدارية متكاملة من وظائف إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار.
- ✓ وتعرف إدارة مخاطر المشروع بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة المتغيرة التي تحياها من أجل ضمان سير أنشطة المشروع ضمن الزمن والتكلفة المتوقعة.
- ✓ ومن الممكن أن تواجه المخاطر المشروعات في النواحي الإدارية والخارجية والفنية والتنظيمية وبالتالي فإنها تحتاج لتقييم كمي ونوعي لضمان فهمها والتعاطي معها بطريقة سليمة

هناك عدة استراتيجيات للسيطرة على المخاطر أثناء تنفيذ المشروعات والتي تتجسد في:-

١. استراتيجية استباق المخاطر.

٢. واستراتيجية المنع

٣. واستراتيجية التسكين

٤. واستراتيجية التحويل.

وبالتالي فإن إدارة المخاطر هي ممارسة نظامية لتحديد وتقليل التهديدات الموجودة في المشروع وفي بيئة المشروع ويبدأ التخطيط للمخاطر خلال مرحلة تطوير العمل ويستمر خلال التعريف والتخطيط.

**إدارة مشتريات المشروع**

إدارة المشتريات في المشروع والتي يعرفها الدليل المعرفي لإدارة المشاريع بأنها عملية الحصول على المطلوب من سلع وخدمات اللازمة لإنجاز أعمال المشروع بالزمن والجودة المناسبين.

وتتضمن إدارة مشتريات المشروع تنفيذ سلسلة من العمليات الفرعية المرتبطة كما يلي: -

- بتخطيط إدارة الشراء
- واجراءات الشراء
- وضبط عملية الشراء
- واغلاق عملية الشراء
- اختيار مصادر الشراء
- ثم الاتصال بالموردين
- ومراجعة طلبات الشراء
- ومزاولة إجراءات الشراء.

ويستلزم نجاح إدارة المشتريات تحقيق مجموعة من العوامل من أبرزها:

١. وجود علاقة طيبة مع الموردين
٢. القدرة على الشراء بكميات كبيرة لمواجهة الطوارئ التي قد تحدث
٣. تعدد مصادر التوريد
٤. توافر فريق تفاوضي قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء
٥. القدرة على الوفاء باحتياجات المشروع بالحد الأدنى من المواد

وبالتالي فإن إدارة مشتريات المشروع تصف العملية والطرق اللازمة لجلب وإدارة البضائع والموارد وإدارة المشتريات تشمل امورا كالتخطيط للشراء والتعاقدات واختيار المورد وفق المواصفات المطلوبة

### إطار إدارة المشروعات:

المشروع هو من حيث أنه يحتوي على بداية محددة ونهاية الوقت وبالتالي يحدد نطاق وموارده والمشروع فريد من نوعه من حيث أنه ليس عملية روتينية ولكنه مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف واحد.

لذلك غالبا ما يشتمل فريق المشروع على أشخاص لا يعملون معا في بعض الأحيان – أحيانا من منظمات مختلفة وعبر مناطق جغرافية متعددة إن تطوير البرمجيات لتحسين عملية الأعمال وبناء مبنى أو جسر ومجهود الإغاثة بعد كارثة طبيعية وتوسيع المبيعات إلى سوق جغرافي جديد – كلها مشاريع ويجب أن يدار جميعهم بخبرة لتقديم النتائج في الوقت المناسب والميزانية والتعلم والتكامل التي تحتاجها المنظمات إدارة المشروع إذن هو تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات لأنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع.

## دورة حياة المشروع

تعريف دورة حياة المشروع: هي العملية القياسية التي يحقق بها الفريق نجاح المشروع.

### خصائص دورة حياة المشروع:

- أقل شهرة ولكن في تزايد شعبية دورة حياة الخدمات المهنية موجودة لأن دورة حياة المشروع القياسية لا تناسب احتياجات الجميع.
- تعمل دورة حياة المشروع القياسية لبعض مديري المشاريع ولكن الخدمات المهنية تحتاج إلى عملية أكثر قوة.
- في الخدمات المهنية خلافا لغيرها من الشركات والمنتج هو شعبيهم.
- بسبب الانطباع المستمر للعملاء تتطلب الخدمات الاحترافية دورة حياة مشروع فريدة من نوعها والتي تتضمن حلقة تغذية مرتدة متكررة لضمان نجاح المشروع.
- تشير دورة حياة المشروع إلى عملية من أربع خطوات يتبعها جميع مديري المشاريع تقريبا
- أي أن الخدمات المهنية تقدم خبرتها للشركات الأخرى في مقابل الربح.

هذه هي دورة حياة المشروع القياسية التي يعرفها معظم الناس. توفر دورة حياة المشروع إطارا لإدارة أي نوع من المشاريع داخل النشاط التجاري. قام القادة في إدارة المشاريع بتوجيه الأبحاث لتحديد أفضل عملية لتشغيل المشاريع. وقد وجد أن اتباع دورة حياة المشروع أمر بالغ الأهمية لأي منظمة خدمات.

## مقياس إدارة المشروعات

مجموعات عمليات إدارة المشاريع يمكننا أن نقول خمس مجموعات لعمليات إدارة المشاريع وهي مراحل دورة حياة المشروع.

- بدء مرحلة يطلق مجموعة عملية التخطيط. بعد إعداد المستندات المطلوبة والخطوات اللازمة لبدء المشروع تبدأ مجموعة المعالجة التالية.
  - مرحلة التخطيط يطلق مجموعة عملية التنفيذ. يجب أن يكون للمشروع تخطيط مناسب من أجل بدء مرحلة التنفيذ. التنفيذ هو المرحلة التي يتم فيها تسليم معظم أعمال المشروع.
  - تعد المراقبة والتحكم هي مجموعة عمليات إدارة المشروع الوحيدة التي تتعامل مع جميع الأربعة الأخرى. في هذه المرحلة يقوم فريق المشروع بفحص ما إذا كان كل شيء يسير على النحو المخطط له.
  - يساعد الإغلاق على إغلاق المشروع بعد الوفاء بجميع الأهداف.
- لاحظ أن دورة حياة المشروع يمكن أن تتغير من مشروع إلى آخر. قد تتغير أيضا اعتمادا على الصناعة. حتى لو تغيرت دورة الحياة فإن مجموعات عمليات إدارة المشروع هي نفسها دائما.

#### المهتمون بالمشروع

هم أشخاص يهتمون أو يتأثرون بنشاطات المشروع. وهذا يتضمن:

- (١) الإدارة - راعي المشروع
- (٢) فريق المشروع - كادر الدعم
- (٣) الزبائن - المستخدمون
- (٤) - الموردون - خصوم المشروع

## الفصل الثالث: الدراسة الاحصائية

## مجتمع وعينة الدراسة

نظرة عامة عن هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك هي هيئة حكومية سعودية تأسست بقرار مجلس الوزراء السعودي الصادر في ٤ مايو ٢٠٢١ الموافق ٢٢ رمضان ١٤٤٢، بدمج هيئة الزكاة والدخل مع هيئة للجمارك تحت مسمى هيئة الزكاة والضريبة والجمارك.

وتعمل الهيئة على جباية الزكاة وتحصيل الضرائب والرسوم الجمركية، وتحقيق أعلى درجات الالتزام من قبل المكلفين بها بالواجبات المفروضة عليهم وفقاً لأفضل الممارسات وبكفاءة عالية، وتمكين المملكة من أن تكون مركزاً لوجستياً عالمياً عبر تيسير التجارة وحماية الأمن الوطني، وتنظيم جميع الأنشطة المتعلقة بالعمل الجمركي والمنافذ الجمركية، وإدارتها، بما يكفل النهوض بمستواها إلى أقصى درجة من الكفاءة والإنتاجية والتنافسية؛ وذلك من خلال تقديم خدمات عالية الجودة يتم فيها التركيز على العميل وخدمته وفق أفضل الممارسات، إلى جانب العمل على تحقيق أعلى درجات الامتثال والالتزام من قبل المكلفين بالأنظمة واللوائح، وبالإضافة إلى اختصاصاتها المقررة نظامياً ودون الإخلال باختصاصات الجهات الأخرى ومسؤولياتها، للهيئة القيام بكل ما يلزم في سبيل تحقيق أهدافها.

### الإستراتيجية

حماية الوطن وأن تكون نموذجاً عالمياً في إدارة الزكاة، والضرائب، والجمارك، وتيسير التجارة بفعالية وشفافية مع التركيز على العميل.

### الأهداف الإستراتيجية

- تعزيز الجانب الأمني.
- بناء منظومة فعالة.
- رفع نسب الامتثال والالتزام.
- تحسين تجربة العميل.
- دعم التنمية الاقتصادية وتيسير التجارة.

## الممكنات الإستراتيجية

- التكامل والتعامل مع الشركاء.
- تنمية قدرات الموظفين.
- البيانات والتحليل.
- التميز التشغيلي وكفاءة الإنفاق.
- الرقمنة والابتكار.
- الشفافية بشأن الزكاة، والضرائب، والرسوم الجمركية.
- تطوير البنية التحتية والمرافق.

## منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وذلك لبيان الغرض والغاية الأساسية المرجوة من هذه الدراسة والتي فعلاً أراد الباحثون إيصالها من خلال ذلك البحث حيث تهدف الدراسة لفهم الأسس اثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع التي تؤثر بصورة مباشرة في تحسين جودة الأداء للمشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية من خلال تحسين التحول الرقمي في الهيئة وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن تلك هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم الاتجاه نحو الجودة في المشاريع التي تنفذها هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية. اعتمدت في هذا البحث على الجانب النظري والتطبيقي وبالتالي أدى إلى استخدامنا تقنية المنهج الوصفي لأنه انسب في دراسة هذا الموضوع عبر البدء بوصف الظاهرة التي يدرسها وجمع المعلومات الدقيقة عنها ووصفها وصفا كميا وكيفيا علما أن نوع العينة التي استخدمت في هذا البحث هي العينة العشوائية وهذا يعني أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي إن لكل فرد في المجتمع الاحتمال نفسه في الاختيار وإن اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الآخر بينما الجانب التطبيقي تم اعتماد اداة الاستبيان وقد استعملت كأداة للدراسة الميدانية وكذلك وضع الخطط والإستراتيجيات التي تمكن

هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية من مواجهة كافة الظروف والتحديات التي قد تواجه عملها من خلال تدعيم وتحفيز الجودة في المشاريع وتحفيز الانجاء بقوة نحو التحول الرقمي

## أداة البحث

لقد تم استخدام الاستبانة أداة لهذا البحث إذ صمم الباحثون استبانة اشتملت على العديد من الأسئلة والمعلومات التي لها علاقة بموضوع البحث وتضمنت الاستبانة على جزئين أساسيين الأجزاء:

الجزء الأول منها يتعلق ببيانات شخصية تدور حول طبيعة العمل الخبرة المؤهل الدراسي الجنس العمر الحالة الاجتماعية

الجزء الثاني من الاستبانة جملة استفسارات كان الغرض منها التعرف على اثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع. وأيضا يشمل على درجة تطبيق الجودة الشاملة في الهيئة ومدى تأثيره على الأداء في المشاريع التي تقوم بها الهيئة وكانت الأسئلة جميعها من النوع المغلق من أجل التيسير على العينة في اختيار الإجابة التي تبين رأيها وليسهل كذلك عملية التحليل الإحصائي والاستدلال عليها وتم وضع لكل سؤال خمس اختيارات منها فكانت اختياراتها تبدأ من أوافق بشدة راض جدا-راض- محايد - غير راض - غير راض اطلاقا

قائمة توزيع اداة الدراسة الاستبانات.

| عدد الاستبيانات | الموزعة | المستلمة | المفقودة | تم استبعاد | الاستبيانات السليمة |
|-----------------|---------|----------|----------|------------|---------------------|
| المجموع         | ٦٠      | ٥٠       | ٥        | ٥          | ٥٠                  |
| النسب           | ٪١٠٠    | ٪٨٤      | ٪٨       | ٪٨         | ٪٨٤                 |

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث اثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في شركة تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " اثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في شركة وعلى اداء موظفي والعاملين في كل من المستويات الإدارية في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات

في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه.

### - طرق جمع المعلومات للدراسة

تمثلت الأداة الأساسية لجمع البيانات حول متغيرات الدراسة بالاستبانة والتي تم اعدادها بعد الاطلاع على الأدبيات السابقة والدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة وقد ساهمت هذه الدراسات والبحوث في تكوين استبانة الدارسة من ثلاثة أقسام:

القسم الأول وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب الجنس الفئة العمرية سنوات الخبرة المؤهل العلمي طبيعة عمل نوع المسعى الوظيفي

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة الخاصة بالمتغير المستقل والمتغير التابع ويتكون من ٢٠ فقرة موزع على المجالات الخمسة المعرفية. تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في عملية اثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية

### أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

تم في الدراسة استخدام طرق لجمع البيانات والمعلومات وكانت الطرق الرئيسية تعتمد على مصدرين رئيسين وهما

١- المصادر الأولية – عن طريق الاستبانة وتم اعداد بحيث تناسب مجتمع وعينة الدراسة بحيث تهدف إلى ابراز فرضيات الدراسة بخصوص ا عملية اثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية ليتم الاعتماد عليها كمصدر اولي للمعلومات والبيانات بخصوص أداء إدارة المشاريع وقياسها وتوفير المجالات المعرفية الداعمة لأداره المشاريع.

٢- المصادر الثانوية – وفي هذا الصدد تم الاستعانة بالمصادر الاكاديمية من الكتب والدارسات السابقة في نفس المجال وتتمثل في الكتب والمراجع.

## وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس - السن - الخبرة - الوظيفة - المؤهل العلمي).

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المتغيرات الديمغرافية

أولاً: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث النوع

| المتغير | الفئة   | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|---------|-------|------------------|
| النوع   | ذكر     | 46    | 92%              |
|         | انثى    | 4     | 8%               |
|         | المجموع | 50    | 100%             |

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٤٦) شخص ونسبة

مقدارها (92%) في حين كان عدد الإناث فقط (4) إناث ونسبة مقدارها (8%) وهذا يدل على تدني نسبة

مشاركة الإناث في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية -

وصف أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

| المتغير | الفئة            | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|-------|------------------|
| العمر   | من ٣٠ سنة واطل   | 20    | 40%              |
|         | من ٣٠ إلى ٤٥ سنة | 10    | 20%              |
|         | من ٤٥ إلى ٦٠ سنة | 15    | 30%              |
|         | من ٦٠ فيما فوق   | 5     | 10%              |
|         | المجموع          | 50    | 100%             |

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٣٠ سنة

واقل حيث بلغ عددهم (٢٠) بنسبة مقدارها (٤٠٪) تلتها الفئة العمرية ٣٠ إلى ٤٥ سنة بنسبة (٢٠٪)

وجاءت نسبة من هم في الأعمار من ٤٥ إلى ٦٠ سنة ٣٠٪ من مجمل عينة الدراسة اما بالنسبة للأعمار أكبر من

٦٠ عام فيما فوق ونسبة مقدارها (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة

الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة إلى الفئات الأقل عمرا.

ثانيا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث المؤهل

| المتغير          | الفئة     | العدد | النسبة المئوية % |
|------------------|-----------|-------|------------------|
| المؤهل<br>العلمي | دبلوم     | 20    | 40%              |
|                  | بكالوريوس | 22    | 44%              |
|                  | ماجستير   | 5     | 10%              |
|                  | دكتوراه   | 3     | 6%               |
|                  | المجموع   | 50    | 100%             |

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٢٢) ونسبة تمثيل بلغت (٤٤٪) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم ونسبة بلغت (٤٠٪) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (١٠٪) أما نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه والتي بلغ عدد أفرادها (٣) ونسبة مقدارها (٦٪) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

ثالثا: وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة

| المتغير | الفئة            | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|------------------|-------|------------------|
| الخبرة  | من ٥ سنة و أقل   | 15    | 30%              |
|         | من ٦ إلى ١٠ سنة  | 10    | 20%              |
|         | من ١١ إلى ١٥ سنة | 20    | 40%              |
|         | من ١٦ فيما فوق   | 5     | 10%              |
|         | المجموع          | 50    | 100%             |

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة من ١١-١٥ سنة فقد بلغ عدد أفرادها (٢٠) فرد ونسبة (٤٠٪) تلتها عدد

سنوات الخبرة ٥ سنة فأقل فقد بلغت نسبتها (٣٠٪) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ١٦ سنة فقد بلغت نسبتهم (١٠٪) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية طويلة نسبياً

#### وصف أفراد عينة الدراسة من حيث الوظيفة

| المتغير | الفئة                | العدد | النسبة المئوية % |
|---------|----------------------|-------|------------------|
| الوظيفة | الإدارة العليا       | 6     | 12%              |
|         | الإدارة الوسطى       | 8     | 16%              |
|         | موظفي القسم الفني    | 22    | 44%              |
|         | موظفي القسم التشغيلي | 14    | 28%              |
|         | المجموع              | 50    | 100%             |

٥) الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم الفني حيث بلغ عددهم (٢٢) ونسبة تمثيل بلغت (٤٤٪) وتلتها نسبة موظفي قسم التشغيل ونسبة بلغت (٢٨٪) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (١٢٪) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (٨) ونسبة مقدارها (١٦٪)

القسم الثاني: العوامل التي توضح اثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع ويتكون ٤ محاور.

#### الفرضية الاولى

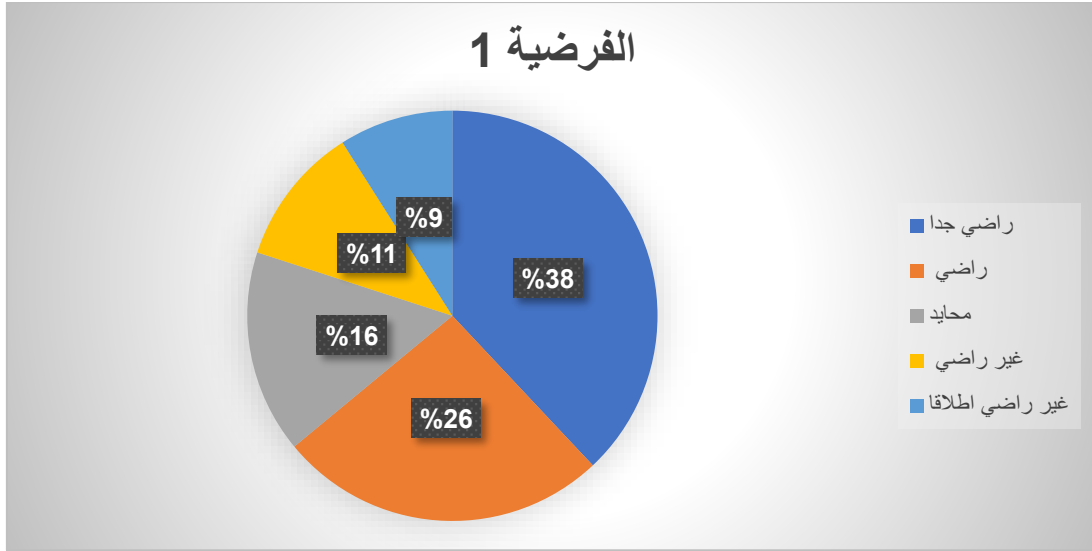
لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي وفاعلية البيئة الرقمية لإدارة المشاريع ببيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

| م | العبرة                              | مستوي الاهمية |      |       |          |          |
|---|-------------------------------------|---------------|------|-------|----------|----------|
|   | درجة الاهمية                        | راضي          | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي |
|   |                                     | جدا           |      |       | اطلاقا   |          |
| 1 | يلبي تصميم المشاريع احتياجات الفئات | 18            | 14   | 10    | 4        | 4        |

|                   |    |    |   |   |                                                      |
|-------------------|----|----|---|---|------------------------------------------------------|
|                   |    |    |   |   | المستهدفة.                                           |
| 2                 | 24 | 12 | 8 | 4 | مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابهة. |
| 3                 | 20 | 12 | 8 | 6 | تساهم أنشطة المشاريع في تحقيق الأهداف للهيئة.        |
| 4                 | 14 | 14 | 6 | 8 | تعكس المشاريع المنفذة نتائج تقييم الاحتياجات.        |
| الإجمالي          |    |    |   |   |                                                      |
| الوسط الحسابي     |    |    |   |   |                                                      |
| الوسيط            |    |    |   |   |                                                      |
| الانحراف المعياري |    |    |   |   |                                                      |
| النسبة            |    |    |   |   |                                                      |
| درجة الأهمية      |    |    |   |   |                                                      |

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٨٪ ومتوسط حسابي ١٩ وانحراف معياري ٤,١٦ ونسبة راضي ٢٦٪ ومتوسط حسابي ١٣ وانحراف معياري ١,١٥ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن توجد هنالك لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي وفاعلية البيئة الرقمية لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية. يؤثر على ارتفاع مستوى الأداء ويخفض من الخسارة عن تكاليف المشاريع الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى اثر التحول الرقمي وادارة أداء إدارة المشاريع

## الفرضية 1



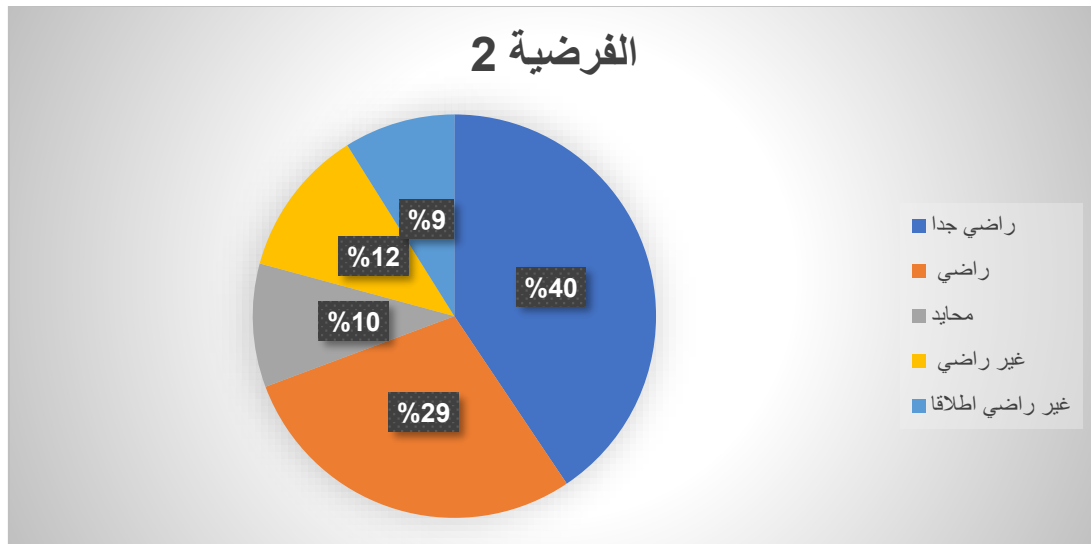
## الفرضية الثانية –

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي واستدامة مشاركة المستخدمين لإدارة المشاريع  
بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

| م | العبارة                                                       | مستوي الاهمية |      |       |          |                    |
|---|---------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|--------------------|
|   |                                                               | راضي<br>جدا   | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي<br>اطلاقا |
| 1 | تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا<br>لجدولها الزمنية.  | 24            | 10   | 5     | 6        | 5                  |
| 2 | تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في<br>تعظيم قيمة المخرجات. | 16            | 22   | 2     | 6        | 4                  |
| 3 | يتم تقييم أداء فريق المشروع بصورة دورية<br>خلال فترة المشروع. | 18            | 14   | 4     | 8        | 6                  |
| 4 | يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف<br>المرجوة منها.           | 24            | 12   | 8     | 4        | 2                  |
|   | الإجمالي                                                      | 82            | 58   | 19    | 24       | 17                 |

|        |        |        |       |       |                   |
|--------|--------|--------|-------|-------|-------------------|
| 4.25   | 6      | 4.75   | 14.5  | 20.5  | الوسط الحسابي     |
| 4.5    | 6      | 4.5    | 13    | 21    | الوسيط            |
| 1.71   | 1.63   | 2.50   | 5.26  | 4.12  | الانحراف المعياري |
| 9%     | 12%    | 10%    | 29%   | 41%   | النسبة            |
| منخفضة | منخفضة | منخفضة | عالية | عالية | درجة الأهمية      |

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٤١٪ ومتوسط حسابي ٢٠,٥ وانحراف معياري ٤,١٢ ونسبة راضي ٢٩٪ ومتوسط حسابي ١٤,٥ وانحراف معياري ٥,٢٦ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من ألا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي واستدامة مشاركة المستخدمين لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.. إلى ارتفاع ملحوظ في تكنولوجيا المعلومات مما يقوي من كفاءة الأداء الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى اثر التحول الرقمي وادارة أداء إدارة المشاريع في الهيئة.



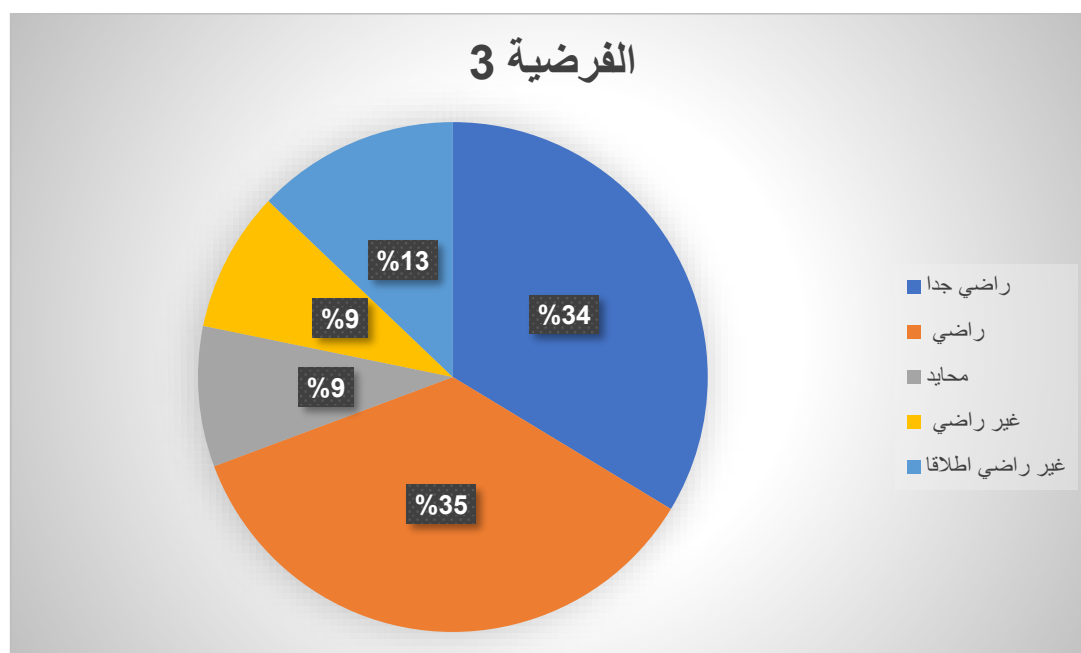
الفرضية الثالثة: -

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي وكفاءة وقدرات المستخدمين لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

| م                 | العبارة                                                        | مستوي الاهمية |       |        |          |                 |
|-------------------|----------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------|----------|-----------------|
|                   | درجة الاهمية                                                   | راضي جدا      | راضي  | محايد  | غير راضي | غير اطلاقا راضي |
| 1                 | يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية قبل البدء في المشروع.    | 20            | 14    | 4      | 6        | 6               |
| 2                 | يتم وضع خطط وسيناريوهات فبلية لمواجهة أي مخاطر.                | 16            | 16    | 4      | 4        | 10              |
| 3                 | تتم عملية الرقابة بصورة مستمرة وعلى كافة الأنشطة لضمان الجودة. | 18            | 18    | 4      | 5        | 5               |
| 4                 | تحقق مخرجات المشاريع تقاربا مع توقعات الجهات المستفيدة.        | 14            | 24    | 6      | 2        | 4               |
| الإجمالي          |                                                                | 68            | 72    | 18     | 17       | 25              |
| الوسط الحسابي     |                                                                | 17            | 18    | 4.5    | 4.25     | 6.25            |
| الوسيط            |                                                                | 17            | 17    | 4      | 4.5      | 5.5             |
| الانحراف المعياري |                                                                | 2.58          | 4.32  | 1.00   | 1.71     | 2.63            |
| النسبة            |                                                                | 34%           | 36%   | 9%     | 9%       | 13%             |
|                   | درجة الأهمية                                                   | عالية         | عالية | منخفضة | منخفضة   | منخفضة          |

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٤٪ ومتوسط حسابي ١٧ وانحراف معياري ٢,٥٨ ونسبة راضي ٣٦٪ ومتوسط حسابي ١٨ وانحراف معياري ٤,٠٨ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أن ت لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي وكفاءة وقدرات المستخدمين لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية. علاقة طردية

قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدى عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى اثر التحول الرقمي  
 وادارة أداء إدارة المشاريع في الهيئة.



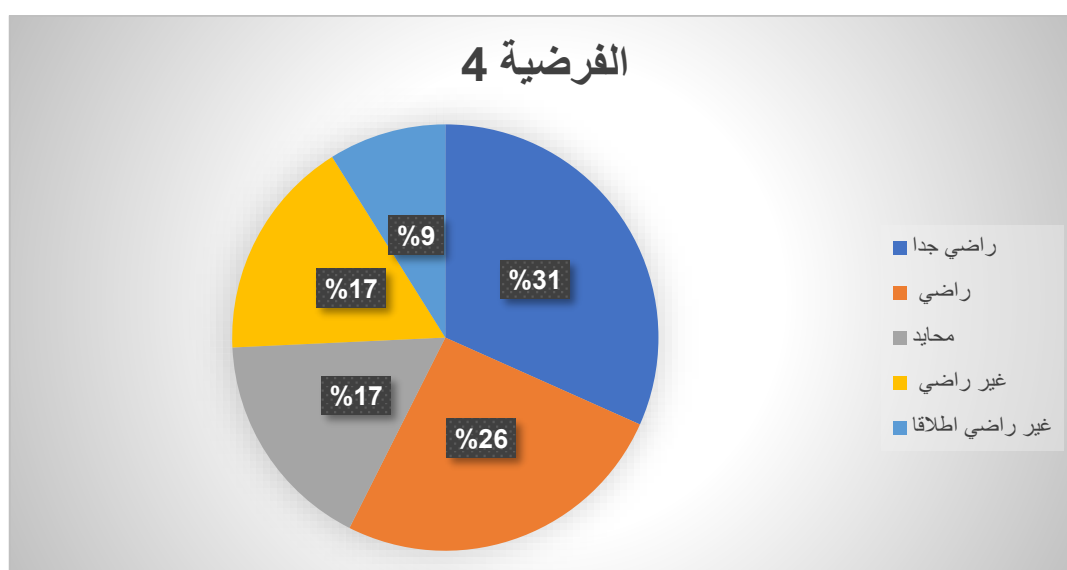
الفرضية الرابعة –

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي والإمكانات المادية لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة  
 والضريبة والجمارك السعودية.

| م | العبرة                                                                                            | مستوي الاهمية |      |       |             |                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|-------------|-----------------------|
|   | درجة الاهمية                                                                                      | راضي<br>جدا   | راضي | محايد | غير<br>راضي | غير<br>راضي<br>اطلاقا |
| 1 | تساهم البرمجيات المستخدمة في اتخاذ القرارات<br>بفاعلية.                                           | 22            | 10   | 8     | 5           | 5                     |
| 2 | تساهم قواعد البيانات لدى الهيئة في سرعة<br>استرجاع المعلومات وتبادلها بين الإدارات في<br>المشاريع | 10            | 11   | 12    | 8           | 9                     |

|   |                                                   |       |        |        |        |        |
|---|---------------------------------------------------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 3 | تحرص الهيئة على توفير أدوات امن وسرية الشبكات.    | 18    | 19     | 6      | 5      | 2      |
| 4 | يعتبر عدد الأجهزة المستخدمة كاف ويناسب حجم العمل. | 14    | 12     | 7      | 16     | 1      |
|   | الإجمالي                                          | 64    | 52     | 33     | 34     | 17     |
|   | الوسط الحسابي                                     | 16    | 13     | 8.25   | 8.5    | 4.25   |
|   | الوسيط                                            | 16    | 11.5   | 7.5    | 6.5    | 3.5    |
|   | الانحراف المعياري                                 | 5.16  | 4.08   | 2.63   | 5.20   | 3.59   |
|   | النسبة                                            | 32%   | 26%    | 17%    | 17%    | 9%     |
|   | درجة الأهمية                                      | عالية | متوسطة | متوسطة | منخفضة | منخفضة |

تم تحليل النتائج بالنسبة لهذا المحور حيث بلغت نسبة راض جدا ٣٢٪ ومتوسط حسابي ١٦ وانحراف معياري ٥,١٦ ونسبة راضي ٢٦٪ ومتوسط حسابي ١٣ وانحراف معياري ٤,٠٨ ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه إلى ما جاء في استجابات أفراد العينة محل الدراسة من أنه لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي والإمكانات المادية لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية. علاقة طردية قوية الأمر الذي عكس وجهة نظر بدرجة كبيرة لدي عينة البحث محل الدراسة بالنسبة إلى اثر التحول الرقمي وادارة أداء إدارة المشاريع في الهيئة.



## الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

## نتائج الدراسة:

### أبرز نتائج الدراسة كانت كالتالي:

- ١- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي وفاعلية البيئة الرقمية لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.
- ٢- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي واستدامة مشاركة المستخدمين لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.
- ٣- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي وكفاءة وقدرات المستخدمين لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.
- ٤- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي والإمكانات المادية لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية

## توصيات الدراسة

في ضوء ما تم التوصل إليها من النتائج التي عرضها الباحثون توصي الدراسة بما يلي:

١. زيادة توعية العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية – وخاصة العاملين في قسم إدارة المشاريع عن طريق عقد دورات وورشات عمل للتدريب على أفضل الممارسات والتعريف بالأدوات والتقنيات الخاصة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع وعمليات التحول الرقمي لضمان الجودة في تلك المشاريع.
٢. رفع الوعي بأهمية نظام إدارة التحول الرقمي عن طريق ورش عمل ودورات تدريبية في هذا المجال وضرورة تبني نظام الأهمية وذلك باستخدام معايير تقييم المشاريع الخمسة كأداة لقياس الجودة وتحديد نقاط الضعف التي تؤدي إلى انخفاض الأداء من أجل تحسينه.

٣. أن تقوم هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية - قسم إدارة المشاريع قبل البدء بالمشروع بتحديد المسئوليات والصلاحيات لجميع الأفراد العاملين في المشروع وتحديد العلاقات مع جميع الأطراف ذات الصلة لضمان نجاح عملية التحول الرقمي

٤. الاهتمام بتقرير منهجية إدارة التحول الرقمي وتحديد المخاطر التي قد تؤثر على المشروع ووضع سيناريوهات لمواجهة هذه المخاطر كما يجب على الهيئة أن تقوم بتوثيق أليات حل المشاكل الأكثر فعالية للاستفادة منها في مشاريع أخرى قادمة.

٥. يجب على هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية - استخدام التكنولوجيا والبرامج المحوسبة الحديثة لإدارة زمن المشروع وأن تقوم الهيئة بمراعاة المرونة عند وضع الجداول الزمنية بحيث يتم تعديلها بما يتلاءم مع البيئة المحيطة.

٦. اجراء مزيد من الدراسات حول دور تطبيق أسس إدارة المشاريع في نجاح المشاريع في قطاعات أخرى مثل قطاع الانشاءات وقطاعات العمل الرسمية وقطاع التعليم العالي.

## الخاتمة:

شيدت العصور المنصرمة والمعاصرة نموا في استخدام إدارة المشاريع كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وإدارة المشاريع توفر قوة فعالة لتحسين قدرات المنظمة على التخطيط والتنظيم والتنفيذ ومراقبة الأنشطة المختلفة فيها كما أنها تشمل جميع الوسائل والأساليب المستخدمة في إنجاز المشاريع في الزمن التكلفة والجودة المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة تمكن المشاريع يعرف معيار إدارة المشاريع المتعلقة بإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك إن التحول الرقمي وما تتضمنه من تقنيات تكنولوجية حديثة تمثل الأساس الذي تركز عليه تقدم الأمم وتطورها وهذا يشكل تحدي كبير بالنسبة لمدراء المشاريع من أجل إحداث نقلة نوعية في إدارة المعرفة وتبني استراتيجياتها وبالتالي يسعى البحث الحالي إلى توضيح أهمية علاقة التحول الرقمي بأداء إدارة المشاريع من خلال التعرف على أثرها في تحقيق تكامل العمليات ونجاح المشروع وقد صاحب تطور مفهوم الجودة تطور في أساليب الرقابة عليها وطرق تحسينها حت أصبحت الجودة بعد أساسي من أبعاد الأداء الاستراتيجي في هيئة الزكاة والضريبة والجمارك وأصبحت ميزة تنافسية تقود إلى التميز وفي سبيل تحقيق أهداف البحث لتوضيح علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع أكدت على أهمية توظيف عمليات إدارة المعرفة في التحول الرقمي وفي قدرتها على تعزيز فرص نجاح المشروع من خلال اتمام المشروع ضمن التكلفة المناسبة والوقت المناسب وضمن الجودة المطلوبة ومن خلال تعزيز التواصل بين اصحاب المصلحة والأفراد المعنيين ونشر المعرفة بينهم كما يلزم وجود علاقة قوية بين الرقمنة وإدارة المشاريع وتكاملهما في العديد من الجوانب الأمر الذي يعزز من ضرورة تنفيذ المشاريع على اختلاف أنواعها في ضرورة وجود حاجة ملحة إلى زيادة توعية العاملين في المشاريع بأهمية نظم المعلومات وتقنيات التكنولوجيا الحديثة وتبني عملياتها خلال دورة حياة المشروع من خلال عقد الورش والممارسات المهنية التدريبية الخاصة بذلك لنقل وتبادل ومشاركة المعرفة وتثقيف العاملين والمدراء بالوسائل والأساليب والممارسات الفعالة للأساليب الرقمية والتي يمكن توظيفها في إدارة المشاريع مع الاهتمام بجودة المشروع بأبعاده التي تضمنها خطة جودة المشروع باستخدام الأساليب العلمية اللازمة للقيام بعملية تخطيط الجودة من اجل ضمان الأفضل للمنتجات والخدمات المقدمة دراسة ميدانية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

## المراجع والمصادر المقترحة:

### أولاً: المراجع العربية:

١. ابراهيم، آمال ٢٠٢١ دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية مع إشارة خاصة للاقتصاد المصري
٢. -الجبالي، حامد بن أحمد ٢٠١٩ مقتضيات التحول إلى التعلم الرقمي الموجه لصغار السن في الوطن العربي
٣. أمين، مصطفى ٢٠١٨ التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة،
٤. أيمن ٢٠١٢. دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاممية في قطاع غزة.
٥. بدرانة، عبد هلالا ٢٠٢٠ دور التعليم الرقمي في مواجهة الأزمات والتحديات الراهنة، المؤتمر الإلكتروني.
٦. بوديان، محمد ٢٠٢٠ آليات بناء الثقة الرقمية في المغرب، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية.
٧. حسن، أحمد ٢٠٢١ العوامل المؤثرة على استخدام الخدمات الإلكترونية مصلحة الضرائب المصرية في ظل التحول الرقمي باستخدام نموذج ٢ Atatu،
٨. حماد، محمد ٢٠٢٠ دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية،
٩. خادم، نبيل؛ ومقدم، أحالم ٢٠٢١ دور بناء الثقة في تطوير المعاملات الرقمية: فرنسا أنموذجاً،
١٠. الدليبي سعد أحمد ليفة - ٢٠١٩ إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين -أداء إدارة المشاريع الصناعية.
١١. دهليز خالد وعنبر هشام ٢٠١٧ "أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في المؤسسات الأهلية في فلسطين.

١٢. ديري ٢٠١١ إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع

الإنشائية في إمارة دبي

١٣. راشد أحمد - ٢٠١٤ إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية المعدل لنظم دعم

القرار - دراسة تطبيقية على شركات الادوية الاردنية".

١٤. رضوان ٢٠١٥ دور عوامل نجاح المشروع وممارسات المنظمات غير الحكومية في نجاح

المشروعات

١٥. زيادات، زياد عايد ٢٠٢١ تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة

وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية،

١٦. سلايمي، جميلة ٢٠١٩ التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، رسالة دكتوراة، جامعة تيارت،

الجزائر

١٧. شحاته، محمد ٢٠٢٠ انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول املالي

على تطبيقات الحوكمة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية،

١٨. شعان، محمد علي ٢٠١٦ حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠،

١٩. شعلان محمد علي ٢٠١٦ حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠ م

٢٠. شعيب وحنين ٢٠٢١ دور تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية عي تحسين أداء العاملين في

ظل الأوبئة والأزمات

٢١. العكش، علاء؛ وقاسم، عبد هلالا ٢٠٢١ تقييم مدى استعدادية المؤسسات الحكومية للتحول

الرقمي:

٢٢. الفيز، خوله بنت عبد هلالا ٢٠٢٠ جاهزية المدارس المطبقة لبوابة المستقبل للتحول الرقمي

استجابة لجائحة كورونا بالملكة العربية السعودية.

٢٣. محمد، عبد الرحمن حسن ٢٠٢٠ واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية:

٢٤. المحمدي، مكي ٢٠١٥ التوجهات المطلوبة للتكامل التطبيقي بين نظم المعلومات الجغرافية GIS

والحوكمة الإلكترونية دراسة تطبيقية لمدينة بغداد،

٢٥. الملحي، خالد ٢٠٢١ قياس مستويات الكفايات الرقمية معلمي التعليم العام في مجال التحول الرقمي،

٢٦. النجار، فريد راغب ٢٠٠٤ دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية

• ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. A, Amir Chughtai 2018 Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior
2. Allayah, M N 2016 The role of time, communication, and cost management on project management success: an empirical study on sample of construction projects customers in
3. Auman, D 2007 An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector
4. Farness, K L, 2019 Impact of the Project Managers' Person-Environment Fit, Doctoral dissertation, RMIT University, Australia
5. Gibe, C 2019 The Chief Digital Officer—Savior for the Digitalization in German Banks? Journal of Economic Development, Environment and People
6. Ivarsson, Frida 2020, Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference
7. Kerensky Yana 2018 Project scope management processes Baltic Journal of Economic Studies, 41: 118-125,
8. Kother Clinandria, B, 2020 Analyzing Agile Project Success Criteria from a Practitioner Perspective, Master Thesis, Halmstad University, Sweden

الملاحق

# نموذج الاستبانة

## "أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع"

### "دراسة تطبيقية دراسة ميدانية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية"

السادة/ موظفي هيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية

من أجل الوقوف على دراسة اثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع في الهيئة تفضلوا بالإجابة والمشاركة الفاعلة والبناءة والتي تمثل موردا مهما في إتمام تلك الدراسة لذلك ارجو تعاونكم بشكل كبير في تزويدنا بالبيانات المطلوبة واللازمة والضرورية من ملاء الاستبانة والإجابة على جميع النقاط لما لذلك من أثر كبير في الوصول إلى نتائج دقيقة وسليمة يمكن الاعتماد عليها ويمكن تطبيقها سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري وأيضا سيتم عمل دراسة احصائية للنتائج أخيرا نقدم الشكر والتقدير لكل من ساهم في تلك الاستبانة وساهم بذلك في إثراء البحث العلمي ببلادنا وداعما أساسيا في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ م.

شكر لحسن تعاونكم

#### أولا - البيانات الشخصية

| الاسم |      |
|-------|------|
| ذكر   | انثى |

| الجنس<br>سنوات الخبرة | من ٥ - ٠ سنة        | أكبر من ٥ - ١٠ سنة  | أكبر من ١٠ - ١٥ سنة |
|-----------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                       | أكبر من ١٥ - ٢٠ سنة | أكبر من ٢٠ - ٢٥ سنة | من ٢٥ سنة فأكثر     |
|                       |                     |                     |                     |

| البيانات | الإدارة: | القسم: |
|----------|----------|--------|
|          |          |        |

|                 |                |
|-----------------|----------------|
| المسمى الوظيفي: | التخصص الدقيق: |
|-----------------|----------------|

| المؤهل      | ابتدائي | متوسط | ثانوي | دبلوم | بكالوريوس | ماجستير | دكتوراه |
|-------------|---------|-------|-------|-------|-----------|---------|---------|
| سنة التخرج  |         |       |       |       |           |         |         |
| جهة المانحة |         |       |       |       |           |         |         |

**ثانياً الرجاء وضع (✓) في المربع المناسب تحت التدرج الذي يعبر عن درجة الراضي المناسبة**

الفرضية الاولى:-

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي وفاعلية البيئة الرقمية لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

| م | العبارة                                             | مستوي الاهمية |      |       |          |                  |
|---|-----------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|------------------|
|   | درجة الاهمية                                        | راضي          | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي اطلاقاً |
| 1 | يلبي تصميم المشاريع احتياجات الفئات المستهدفة.      |               |      |       |          |                  |
| 2 | مقارنة تكاليف مخرجات المشاريع بتكاليف مشاريع مشابه. |               |      |       |          |                  |
| 3 | تساهم أنشطة المشاريع في تحقيق الأهداف للهيئة.       |               |      |       |          |                  |
| 4 | تعكس المشاريع المنفذة نتائج تقييم الاحتياجات.       |               |      |       |          |                  |

## الفرضية الثانية –

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي واستدامة مشاركة المستخدمين لإدارة المشاريع  
بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

| م | العبارة                                                    | مستوي الاهمية |      |       |          |          |
|---|------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|----------|
|   | درجة الاهمية                                               | راضي          | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي |
|   |                                                            | جدا           |      |       | راضي     | اطلاقا   |
| 1 | تلتزم إدارة المشروع بتنفيذ النشاطات وفقا لجدولها الزمنية.  |               |      |       |          |          |
| 2 | تحسن إدارة المشروع استخدام الموارد في تعظيم قيمة المخرجات. |               |      |       |          |          |
| 3 | يتم تقييم أداء فريق المشروع بصورة دورية خلال فترة المشروع. |               |      |       |          |          |
| 4 | يتم ربط خطة تنفيذ المشروع بالأهداف المرجوة منها.           |               |      |       |          |          |

## الفرضية الثالثة: -

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي وكفاءة وقدرات المستخدمين لإدارة المشاريع  
بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

| م | العبارة                                                     | مستوي الاهمية |      |       |          |          |
|---|-------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|----------|
|   | درجة الاهمية                                                | راضي          | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي |
|   |                                                             | جدا           |      |       | راضي     | اطلاقا   |
| 1 | يتم حصر الاحتياجات من الموارد البشرية قبل البدء في المشروع. |               |      |       |          |          |

|  |  |  |  |  |   |                                                                |
|--|--|--|--|--|---|----------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 2 | يتم وضع خطط وسيناريوهات فبلية لمواجهة أي مخاطر.                |
|  |  |  |  |  | 3 | تتم عملية الرقابة بصورة مستمرة وعلى كافة الأنشطة لضمان الجودة. |
|  |  |  |  |  | 4 | تحقق مخرجات المشاريع تقاربا مع توقعات الجهات المستفيدة.        |

#### الفرضية الرابعة -

لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي والإمكانات المادية لإدارة المشاريع مهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

| م | العبارة                                                                                     | مستوي الاهمية |      |       |          |                 |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------|-------|----------|-----------------|
|   | درجة الاهمية                                                                                | راضي جدا      | راضي | محايد | غير راضي | غير راضي اطلاقا |
| 1 | تساهم البرمجيات المستخدمة في اتخاذ القرارات بفاعلية.                                        |               |      |       |          |                 |
| 2 | تساهم قواعد البيانات لدى الهيئة في سرعة استرجاع المعلومات وتبادلها بين الإدارات في المشاريع |               |      |       |          |                 |
| 3 | تحرص الهيئة على توفير أدوات امن وسرية الشبكات.                                              |               |      |       |          |                 |
| 4 | يعتبر عدد الأجهزة المستخدمة كاف ويناسب حجم العمل.                                           |               |      |       |          |                 |

## ملاحظة هامة

الزامكم تجاهنا تقدموا لنا ملاحظاتكم واقتراحاتكم بكل شفافية ومصداقية والزامنا تجاهكم ان أخذ باقتراحاتكم وملاحظاتكم بكل جدية لتقديم خدمات ترقى لأفضل الممارسات العالمية تلي كل من احتياجاتكم وتوقعاتكم وذلك تحقيقا للتميز حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل الجاد على اتخاذ الإجراءات الكافية والكفيلة بمعالجة نقاط الخلل وتحويلها إلى نقاط قوة يعمل علي تحسين الأداء وأداء إدارة المشاريع عن طريق استخدام برامج ونظم تكنولوجية مناسبة.

## الباحثون

١ - أسامة عبده شرواني (٢٣٢٠٠١٥٦٢)

٢- ريم يحيى شرواني (٢٣٢٠٠١٥٦٣)

٣- عبد العزيز خالد القحطاني (٢٣٢٠٠٢٠٠١)

**Mid-Ocean University**

**College of Management**

**master of Project Management**



**The impact of digital transformation on project management  
performance: A field study at the General Authority of Zakat, Tax and  
Customs in Saudi Arabia**

**Preparing students**

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| 1 .Osama Abdu Sharwani        | 232001562 |
| 2 .Reem Yahya Sharwani        | 232001563 |
| 3 .Abdulaziz Khalid Alqahtani | 232002001 |

**Advisor:**

**Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.**

**Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.**

**1445 - 2024**

## المستخلص

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي على أداء إدارة المشاريع دراسة ميدانية بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية عن طريق دراسة مشكلة تأثير التحول الرقمي على أداء المشاريع وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وباستخدام أداة الاستبانة لتحليل فروض الدراسة لعينة عشوائية بلغت ٥٠ موظف من العاملين بالهيئة وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج التالية يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي وفاعلية البيئة الرقمية لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

٢- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين مشاريع التحول الرقمي واستدامة مشاركة المستخدمين لإدارة المشاريع بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية.

وبناء على نتائج الدراسة كانت أهم التوصيات هي زيادة توعية العاملين بهيئة الزكاة والضريبة والجمارك السعودية - وخاصة العاملين في قسم إدارة المشاريع عن طريق عقد دورات وورشات عمل للتدريب على أفضل الممارسات والتعريف بالأدوات والتقنيات الخاصة بالمعايير الدولية لإدارة المشاريع وعمليات التحول الرقمي لضمان الجودة في تلك المشاريع.

## Abstract

The study aims to demonstrate the impact of digital transformation on project management performance. A field study at the Saudi Zakat, Tax and Customs Authority by studying the problem of the impact of digital transformation on project performance. The descriptive analytical approach was used and the questionnaire tool was used to analyze the study hypotheses for a random sample of 50 employees of the authority. The study reached the following conclusions: The following are the most important results: There is a statistically significant effect between digital transformation projects and the effectiveness of the digital environment for project management at the Saudi Zakat, Tax and Customs Authority.

2 -There is a statistically significant effect between digital transformation projects and the sustainability of users' participation in project management in the Saudi Zakat, Tax and Customs Authority.

Based on the results of the study, the most important recommendations were to increase awareness of employees of the Saudi Zakat, Tax and Customs Authority - especially those working in the Project Management Department by holding courses and workshops for training on best practices and introducing tools and techniques related to international standards for project management and digital transformation processes to ensure quality in those projects.