

أثر ادارة المشاريع على التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي في جدة

تقديم الطلبة:

عاطف عصام سبيه 232001868

غادة نمر الشحري 232000802

إشراف:

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الدراسي:

2023

شكرو تقدير

"لا يَشْكُرُ اللهُ مَنْ لا يَشْكُرُ الناسَ." صحيح أبي داود*

فالشكر كل الشكر لله ﷻ الحكيم العليم، الذي علمنا ما لم نعلم..

والشكر لنبيه الكريم ﷺ الذي فتح الأبواب لأمتنا نحو الطريق المستقيم، وعلمنا الدين والصلاح والرفعة..

كما أن وصولنا إلى هذه المرحلة العلمية وصياغتنا لهذا البحث الذي نود أن يكون بمستوى التطلعات، هو نتاج

لكل تلك الجهود المبذولة على مدار عقود لرفعة وتطور ورفي المملكة العربية السعودية لذلك نود أن نشكر كل

الأجداد المؤسسين وكل من كان لهم مساهمة ولو بسيطة في وصولنا إلى ما نحن عليه من علم ونمو اقتصادي كتبنا

في ظله هذا البحث.

كما يجب أن نعترف بالجميل لكل المعلمين والأساتذة والمشرفين الذين ساعدونا وأخذوا بيدنا وقدموا الإرشادات

والتوجيهات بكرم وسخاء لنكون قادرين على كتابة محتوى علمي يليق بالمملكة وبواقعها الحديث.

كل الشكر لكل من ساعدنا في الوصول إلى هذا المكان ولمن كان عوناً لنا في إنجاز هذا المشروع.

قائمة المحتويات

الفصل الأول: تمهيد 2

- 1-1. مقدمة 2
- 2-1. مشكلة الدراسة 3
- 3-1. أهمية الدراسة 3
- 4-1. أهداف الدراسة 4
- 5-1. أسئلة الدراسة 4
- 6-1. فرضيات البحث 5
- 7-1. النموذج النظري 5
- 8-1. حدود الدراسة 5

الفصل الثاني: مراجعة الادبيات 7

- 2-1. مقدمة 7
- 2-2. التحول الرقمي 7
 - 2-2-1. تعريف التحول الرقمي 7
 - 2-2-2. عوامل التحول الرقمي 8
 - 2-2-3. أبعاد التحول الرقمي 9
- 2-3. مبادئ إدارة المشاريع 10
 - 2-3-1. تعريف إدارة المشاريع 10
 - 2-3-2. مبادئ إدارة المشاريع المتعلقة بإدارة التغيير 11
 - 2-3-3. علاقة مبادئ إدارة المشاريع بالتحول الرقمي 12
- 2-4. ملخص الدراسات السابقة 13
- 2-5. الإطار النظري للدراسة 14

الفصل الثالث: منهجية الدراسة 16

- 3-1. مقدمة 16
- 3-2. تصميم البحث 16

17	3-2. عينة الدراسة.....
17	3-4. صفات العينة.....
17	3-5. تحديد حجم العينة.....
18	3-6. إجراءات جمع البيانات.....
19	4-6. طرق التحليل.....
26	الفصل الرابع: الدراسة العملية.....
26	4-1. استنتاجات الدراسة.....
27	4-2. توصيات الدراسة.....
29	4-3. مراجع الدراسة.....
29	المراجع الأجنبية:.....
31	المراجع العربية:.....
32	ملاحق الدراسة.....
37	ملخص.....
38	Abstract.....

قائمة الجداول

19	جدول 1-3 توزيع أفراد العينة تبعا للجنس (N=48).....
19	جدول 2-3 توزيع أفراد العينة تبعا للفئة العمرية (N=48).....
19	جدول 3-3 توزيع أفراد العينة تبعا للمؤهل الأكاديمي (N=48).....
20	جدول 4-3 توزيع أفراد العينة تبعا للتخصص (N=48).....
20	جدول 5-3 توزيع أفراد العينة تبعا لسنوات الخبرة (N=48).....

قائمة الأشكال

- الشكل 1: تصميم البحث من بداية الدراسة النظرية حتى التوصل إلى الاستنتاجات. 16
- الشكل 2 : جنس العينة 19
- الشكل 3: الفئات العمرية للعينة 19
- الشكل 4: المؤهلات الأكاديمية للعينة 19
- الشكل 5 : تخصصات العينة 20
- الشكل 6: فئات خبرة العينة 20
- الشكل 7: تخصص الإدارة الوقت المناسب تجاه التحول الرقمي في كافة معاملات المستشفى 21
- الشكل 8: تشارك الإدارة الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي في المستشفى 21
- الشكل 9: تشجع الإدارة العليا كافة الإدارات على التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية 21
- الشكل 10: يتم الاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال إدارة المشاريع 21
- الشكل 11: يتمتع معظم العاملين في المستشفى بمؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع إدارة المشاريع 22
- الشكل 12: إجابات عينة الدراسة على قسم اتباع العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي. 23
- الشكل 13: إجابات عينة الدراسة على قسم توفر المعدات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي. 24

قائمة الملاحق

- الملحق 1: كتيب الاستبيان 32
- الملحق 2: استجابات الاستبيان 36

الفصل الأول: تمهيد.

- 1-1. مقدمة.
- 2-1. مشكلة الدراسة.
- 3-1. أهمية الدراسة.
- 4-1. أهداف الدراسة.
- 5-1. أسئلة الدراسة.
- 6-1. فرضيات البحث.
- 7-1. النموذج النظري.

الفصل الأول: تمهيد

1-1. مقدمة.

لا يختلف عاقلان على أهمية التحول الرقمي في مجتمعاتنا الحديثة، وقد صار واضحاً للجميع كيف يلاقي رافضو التغيير أنفسهم خارج أي سباق بشكل لا يرحم ، بينما نجد أولئك الذين تبنوا التحديث و التطوير في أوائل الصفوف لأنهم عرفوا كيفية الاستفادة من التغييرات العالمية المتسارعة وتسخيرها لخدمة مصالحهم ، لكن قلّ ما نجد من الخبراء من يحذر من التحول الرقمي العشوائي الذي لا يخضع لأي قانون أو خوارزمية خلال إجراءه، وملاحظتنا لهذا الأمر جعلت موضوع التحول الرقمي بشكل ممنهج أولوية بالنسبة لنا ، و مشروع يجب إدارته تماماً كما تُدار المشاريع الأخرى ، لأننا نؤمن بأهمية التحول الرقمي وتأثيره البالغ في نجاح المنظومات ، لاحظنا في كثير من الحالات البسيطة مواجهة هذا التغيير بشكل معقد و مليء بالعقبات لأنه تم بدون أي تخطيط أو متابعة ، لذلك نجد من واجبنا كباحثين أن نسلط الضوء على أثر تطبيق ممارسات ادارة المشاريع على التحول الرقمي.

وتبرز أهمية هذا التغيير بشكل أكثر وضوحاً في المنظومات التي تمتلك قواعد بيانات ضخمة ، لأن الأعمال الورقية تتطلب الكثير من الجهد و الوقت لإنجازها ، فقد برز التحول الرقمي فيها كحل سحري يسهل الأعمال بشكل لا يوصف، و من أهم المنظومات ذات البيانات الضخمة (المستشفيات) ، حيث يدخل يومياً مئات المراجعين، و تُستهلك الكثير من الموارد ، و يدخل عشرات الاختصاصيين من أطباء و ممرضين و مساعدين و صيادلة ، كل هذه العمليات يجب أن تكون مسجلة بوضوح و منظمة ، و كان القيام بها ورقياً أمراً مهدراً للطاقات ومسبباً للكثير من المتاعب ، و قد اخترنا أن ندرس حالة مستشفى الملك فيصل في جدة بسبب أهمية هذا الصرح على مستوى المحافظة صحياً و اجتماعياً، ولأن أي تغيير فيه يلامس شريحة واسعة جداً من المجتمع تقصد هذا المستشفى بهدف الاستفادة من خدماته و دعمه الطبي.

وقد حدث التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل بالفعل، تقريباً كل ما فيه أصبح مؤتمتاً وخاضعاً لقواعد البيانات الرقمية (Alswailem, 2021)، لكننا أردنا أن ندرس كيفية تطبيق مبادئ إدارة المشاريع في التغيير الحاصل وما إذا كانت الأمور

تتم بالسلاسة والفائدة المرجوة منها عند استحداث هذا التغيير، بهدف البحث عن أي ثغرة لسدها وحلها بالطرق العلمية المدروسة من قبلنا في السنين الماضية، ولكي نكون ساهمنا ببناء وطننا ورفعته ومساعدة مجتمعه وتقديم الدعم له.

2-1. مشكلة الدراسة.

في العقد الأخير شهد مستشفى الملك فيصل التخصصي تغييرات مفصلية من خلال تحوله إلى مؤسسة مستقلة خاصة غير ربحية، وقد اكتملت عملية التحول إلى شركة تماماً بالفعل في نهاية 2021، بينما لا يزال التحول التشغيلي مستمر، يأتي ذلك بشكل متزامن مع التحول الرقمي الذي يعول عليه الكثير، ولأن قاعدة البيانات التي يمتلكها المستشفى ضخمة للغاية بأقسامه المتنوعة المكونة من 13 قسم طبي و3 أنواع للخدمات السريرية بالإضافة لخبرات خاصة أخرى (مستشفى الملك فيصل التخصصي - 2024)، فإن التحول الرقمي ليس بالعملية السهلة البسيطة، بل إن تطبيقه ينطوي على عدد من التحديات، وإجراءات هذه الفعالية والكفاءة هو إنجاز ينبغي دراسته والتدقيق فيه، فالأعمال الطبية والعناية الصحية تجري على قدم وساق والمتخصصين من كافة المجالات يقومون بواجبهم على أكمل وجه، وحري بنا كباحثين ومديري أعمال مستقبليين أن نقدم الفائدة ونبحث عن الاستفادة من الآلية المتبعة، و نتأكد من تطبيق أسس إدارة المشاريع بالشكل المثالي.

3-1. أهمية الدراسة.

تكمن الأهمية النظرية لمناقشة موضوع أثر إدارة المشاريع على التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي في جودة في سد الفجوة المعرفية والمكانية الحالية، وإتاحة المعلومات اللازمة مستقبلاً عن التحول التاريخي الحاصل حالياً في المستشفى.

أما عن الأهمية العلمية، فالبحث يهدف بشكل واضح ومباشر لجمع البيانات وصياغة الاستنتاجات التي من شأنها أن تدعم أصحاب القرار في إدارة المستشفى الذي يفيد بدوره فئات كثيرة من سكان جدة وغيرهم من المرضى، فيصب في الصالح العام.

أما عن الجهات والأفراد التي ستستفيد من نتائج الدراسة فهي واسعة ومتنوعة، بداية سيساهم هذا البحث بتقييم مسار التحول لكل من يهمله الأمر من مسؤولي التحول في المستشفى، وسيساعد الطلبة والباحثين المستقبليين من خلال المعلومات التي جمعها فيه، وسيعنى بفائدة المجتمع عامةً بشكل غير مباشر من خلال تقديمه علم متقدم في خطوة تاريخية من تاريخ المستشفى، كما من شأنه أن يساعد العاملين في المستشفى من خلال إبراز دورهم وأهمية رأيهم والعمل على تحقيق تطلعاتهم في التغييرات الحادثة.

4-1. أهداف الدراسة.

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على قواعد إدارة المشاريع التي تم تبنيها خلال إجراء عملية التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي في جدة.
- التأكد من أن مبادئ إدارة المشاريع التي تم تطبيقها خلال التحول الرقمي تحقق الاستفادة القصوى منها في مستشفى الملك فيصل التخصصي في جدة.

5-1. أسئلة الدراسة.

السؤال المحوري لهذه الدراسة:

- هل تم التحول الرقمي وفق مبادئ إدارة المشاريع في مستشفى الملك فيصل التخصصي بشكل صحيح؟؟

ومنه نستنتج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل لمبادئ إدارة المشاريع التي تم تبنيها تأثير إيجابي على إجراء التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل؟
- هل تم اتباع الآليات اللازمة من أجل إدارة التغيير عند إجراء التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل؟
- هل تم تأمين المستلزمات المادية المطلوبة لتحقيق تطور التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل؟

1-6. فرضيات البحث

من أجل التحول الرقمي الحاصل في مستشفى الملك فيصل في جدة:

H1: تم اتباع مبادئ إدارة المشاريع في عملية التحول الرقمي.

H2: تؤثر مبادئ إدارة المشاريع تأثيراً إيجابياً على مجالات التحول الرقمي.

H3: تم إجراء التحول الرقمي وفق الآليات اللازمة لإدارة التغيير.

H4: تم تأمين المعدات المادية الضرورية بإجراء التحول الرقمي بشكل كافٍ.

1-7. النموذج النظري.

من أجل التحقق من صحة الفرضيات السابقة، نقوم بدراسة الأدبيات والنتائج العلمي الموجودة مسبقاً لتحديد:

المتغير الأول المستقل: أهم مبادئ إدارة المشاريع المطلوب تواجدها في عمليات التغيير.

المتغير الثاني التابع: العوامل التي تعكس نجاح حدوث التحول الرقمي وفق آليات إدارية معينة ومع تأمين الماديات اللازمة.

أيضاً نستفيد من الدراسات السابقة التي يطابق هدفها هدف بحثنا في تصميم أداة جمع بيانات مناسبة في المستشفى لتعكس واقعاً حقيقياً وتجعل نتائج الدراسة صحيحة.

1-8. حدود الدراسة.

-الحدود الزمانية: تستمر الدراسة من بداية شهر فبراير عام 2024 إلى نهاية شهر أبريل عام 2024

الحدود المكانية: مستشفى الملك فيصل التخصصي في جدة في المملكة العربية السعودية.

الحدود الموضوعية: نجاح التحول الرقمي الحاصل في المستشفى من وجهة نظر علم الإدارة.

الفصل الثاني: مراجعة الادبيات.

2-1. مقدمة.

2-2. المتغير التابع للدراسة

2-3. المتغير المستقل للدراسة.

2-4. ملخص الدراسات السابقة.

2-5. الإطار النظري للدراسة.

الفصل الثاني: مراجعة الادبيات.

2-1. مقدمة.

تهدف دراستنا لقياس تأثير إدارة المشاريع على التحول الرقمي في المستشفى، ولكي نحدد الإجراءات التي يمكننا من خلالها أن نصل إلى إجابات أسئلتنا يجب أن يكون لدينا معرفة نظرية كافية حول مفاهيم المشروع، في هذا الفصل ندرس بشكل موسع المتغير التابع للدراسة و المتغير المستقل لها، حيث يتمثل المتغير التابع بالتحول الرقمي و هو مصطلح واسع جداً و متنوع تتغير أولوياته بحسب نوع المنظومة التي يحدث فيها، والمتغير المستقل هو مبادئ إدارة المشاريع التي تشمل عدداً كبيراً من الممارسات و التي يجب أن نتقي منها ما يتناسب مع منظومة كبيرة مثل المستشفى.

2-2. التحول الرقمي.

2-2-1. تعريف التحول الرقمي.

إن ظهور تقنيات المعلومات والانتشار السريع للتكنولوجيات الرقمية الجديدة واعتمادها واستخدامها أوجد شكلاً جديداً من التحول في المنظومات وهو "التحول الرقمي" الذي يعرف كشكل من أشكال التحول التنظيمي الذي يُعنى بتمكين التكنولوجيا والاهتمام باستخدام المعلومات والتقنيات الرقمية لتؤثر على جوانب مختلفة من المنظمة. ونتيجة لذلك، تغير هذه التقنيات الطريقة التي تعمل بها المنظمات، فتخلق القيمة وتنمي تجارب مختلفة تتنوع فيها تأثيرات هذا التحول بحسب كيفية عمل المنظمات والصناعات والطريقة التي تم فيها التغيير نحو التقنيات الرقمية، وقد كشف تقرير بحثي لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (2013) أن 78% من المديرين التنفيذيين والمديرين في مختلف الصناعات يؤمنون بأن تحقيق الرقمية سيكون تحولاً حاسماً لمنظمتهم. ويمكن وصف مفتاح التحول الرقمي بثلاثة أمور:

➤ إنشاء نماذج جديدة

➤ تحسين العمليات التشغيلية

➤ تعزيز تجارب العملاء.

كما أن عصر التحول الحالي هو الوقت المناسب لكي تعيد المؤسسات التفكير في دور استراتيجية تكنولوجيا المعلومات، وتغيير النظرة نحوها من خيار إضافي إلى رؤية مستقبلية ضرورية حيث أصبح التحول الرقمي أمراً ضرورياً يشغل حيزاً كبيراً في مجالس إدارة الأعمال والنتيجة هي ظهور مفهوم التحول الرقمي كمفهوم بحثي جديد تهتم به مختلف التخصصات. (Morakanyane et al., 2017)

كما تم تعريف التحول الرقمي على أنه تحول تنظيمي إلى استخدام التقنيات الرقمية لزيادة الكفاءة والفعالية في العمليات، وهو تغيير جذري في المؤسسات يسمح لها بدمج التقنيات الرقمية في العديد من جوانب عملياتها، ويتكون من عنصرين: (أ) التكنولوجيا، (ب) التغيير التنظيمي. ويؤثر على ثلاثة أبعاد للمنظمة: (أ) في الخارج: تحسين تجربة العملاء وتعديل دورة الحياة (ب) في الداخل: تأثير جذري على الهياكل التنظيمية، (ج) بشكل كلي: اتخاذ القرارات الداخلية وتغيير طريقة العمليات الاختصاصية. (Qvarfordt & Aadan., 2021)

2-2-2. عوامل التحول الرقمي.

أ. نوع القيادة وثقافة المنظمة

إن القيادة والثقافة المطلوبة لتحقيق تحول رقمي ناجح للغاية هي القيادة التعاونية والثقافة التشاركية اللازمة لبناء أي فريق ناجح، حيث يتم منح الأشخاص المساحة والفرصة لبذل قصارى جهدهم.

ب. مشاركة الموظفين

يمكن للمنظمة تسهيل التحول الرقمي من خلال ضمان مشاركة الموظفين بشكل كامل في العملية، والتركيز على امتلاكهم فهماً عميقاً عن التطورات الرقمية في الأعمال، والتأثير المتوقع والمصاعب التي قد تواجههم، كما أن العمل مع الموظفين والعاملين الأفضل في فئتهم يمكن المؤسسة من التركيز على تغيير الممارسات بشكل أسرع.

ج. التقنيات الناشئة

إن مفتاح التحول الرقمي هو القدرة على التنفيذ والاستفادة المثلى من التقنيات الجديدة والناشئة المتاحة في الوقت لتعزيز العمليات الإدارية والأداء.

IV. امتلاك الخلفية العلمية.

فهم الطريقة التي يمكن من خلالها تسخير التحول الرقمي لينشأ معلومات قيمة حول العمليات والمرضى والخدمات، واستخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات وتوجيهها كحالة من التحسين المستمر. (George & Fernando, 2019)

2-2-3. أبعاد التحول الرقمي.

I. تطوير استخدام التقنيات:

يقصد به مواقف المنظمة تجاه التقنيات الجديدة وقدرتها على استغلال هذه التقنيات، بمعنى آخر هو الدور الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات بالنسبة للمنظمة وطموحها التكنولوجي المستقبلي، حيث تحتاج إلى أن تقرر ما إذا كانت تريد أن تصبح رائدة في مجالها من حيث استخدام التكنولوجيا مع القدرة على إنشاء معايير تكنولوجية خاصة بها، أو ما إذا كانت ستلجأ إلى المعايير القائمة بالفعل وترى التكنولوجيات كوسيلة لتحقيق العمليات بكفاءة أكبر.

II. التغيرات في القيمة:

إن استخدام التقنيات الجديدة غالباً ما يعني تغييرات في قيمة الخدمة، لأن استراتيجيات التحول الرقمي ستعكس بالتأكيد على سلاسل القيمة للشركات، سيتيح التغير الذي ستحدثه الأنشطة الرقمية الجديدة عن الأعمال التقليدية الفرص لتوسيع وإثراء وتحسين الخدمات الحالية، لذلك غالباً ما يكون التحول الرقمي مصحوباً بحاجة إلى كفاءات تكنولوجية وكفاءات أخرى مرتبطة بمجال عمل المنظمات، هذا التنوع المستحدث في المنظمات سيرفع قيمة خدماتها ويؤدي بدون شك إلى تطويرها على المدى البعيد.

III. التغيرات التنظيمية:

الكفاءات والعمليات المستحدثة بسبب التحول الرقمي ستؤدي أيضاً إلى تغييرات هيكلية لتوفير أساس مناسب للعمليات الجديدة. تشمل التغييرات الهيكلية الاختلافات في الإعداد التنظيمي، خاصة فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل المنظمة، ويزداد حجم التغير الهيكلي بشكل طردي مع حجم التحول الرقمي، فإذا كان

مدى التغييرات صغير إلى حد ما، فمن الممكن دمج العمليات الجديدة في الهياكل المؤسسية القائمة، بينما تتطلب التغييرات الجوهرية إنشاء أقسام منفصلة داخل المنظمة.

17. الجوانب المادية:

لا يمكن تغيير الأبعاد الثلاثة السابقة إلا بعد النظر في الجوانب المالية، فالتحول الرقمي يتسبب بحاجة ملحة إلى النظر في الأعمال الأساسية وقدرتها على تمويل التحول الرقمي، فالدعم المادي هو المحرك والقوة المحيطة بالتحول. وعلى الرغم أن الضغط المالي المنخفض على الأعمال الأساسية قد يقلل من الحاجة الملحة للتحويل، إلا أن المنظمات عليها أن تواجه بشكل علني وفي الوقت المناسب الحاجة إلى إجراء التحولات الرقمية واستكشاف خياراتها لإجراء التمويل. (Matt et al., 2015)

2-3. مبادئ إدارة المشاريع.

2-3-1. تعريف إدارة المشاريع.

لقد كانت إدارة المشاريع موجودة دائماً كممارسة غير رسمية، لكنها كانت تطبق في كل تجارة وخدمة ومهنة مارسها الإنسان بنجاح في تاريخه، منذ منتصف القرن العشرين ظهرت كمهنة متميزة عندما أدرك عدد من المبدعين في هذا المجال أن العالم المتطور سيحتاج إلى أدوات جديدة لإدارة أعماله، وبعد مرور بضعة عقود، تحققت التوقعات وأصبحت المشاريع القوة الدافعة وراء العمل والتطور وتقديم القيمة. المشروع هو سلسلة من المهام والأنشطة المنظمة التي يتم تنفيذها بعناية لتحقيق النتيجة المرجوة. وهي جهود مؤقتة لخلق قيمة للمنتجات أو الخدمات أو العمليات الفريدة. يجب أن يمر كل جانب من جوانب المشروع بمراحل دورة حياة المشروع قبل الوصول إلى الهدف النهائي. تتيح دورة الحياة لمديري المشاريع تنفيذ كل مرحلة من مراحل مشروعهم بفعالية فبي تمكنهم من التخطيط لكل مهمة ونشاط بدقة، مما يضمن أعلى فرص نجاح المشروع. (Turner., 2009)

وتعرف إدارة المشاريع أيضاً بجميع المهارات والأدوات اللازمة لتحديد المشاريع وتخطيطها وتنفيذها بشكل فعال. وهي أداة لإجراء وإكمال مشاريع أو وظائف فريدة من نوعها ضرورية لتنفيذ استراتيجية الشركة دون تعطيل، حيث تقوم

بإنشاء وفرض نظام إدارة مؤقت على الهيكل التنظيمي العادي من أجل إنجاز مهمة أو نشاط محدد. وقد تمت صياغة تعريف مختصر لها " إدارة المشروع هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة موارد الشركة لمشروع قصير الأجل نسبياً تم إنشاؤه لتحقيق أهداف وغايات محددة." (Alan, 2023)

2-3-2. مبادئ إدارة المشاريع المتعلقة بإدارة التغيير.

I. تغيير الثقافة.

جزء كبير من نجاح التغيير في المنظمة هو نجاح تجديد الثقافة ويعتبر هذا الأمر أكثر أهمية من الاستراتيجية أو نموذج التشغيل.

II. البدء من الأعلى

على الرغم من أنه من المهم إشراك الموظفين على كل المستويات بعمليات التغيير إلا أن جميع مبادرات إدارة التغيير الناجحة بدأت من القمة، مع مجموعة ملتزمة ومتماسكة من المديرين الذين يدعمهم الرئيس التنفيذي بقوة، كما يجب أن يتم العمل مسبقاً لضمان موافقة الجميع حول حالة التغيير وتفاصيل تنفيذه.

III. إشراك الجميع

جميع الموظفين بدون استثناء قادرين على صناعة فارق عندما يكون الموضوع متعلقاً بتغيير ممارسات كلية في المنظمة، حتى من يحملون أقل مسمى وظيفي غالباً ما يكونون مستودعات معلومات غنية حول المشكلات الفنية واللوجستية المحتملة، كما أن مشاركتهم المخلصة يمكن أن تمهد الطريق لمبادرات التغيير المعقدة.

IV. تبني الحدثة الفكرية

العديد من مبادرات التغيير تفترض أن الموظفين سيبدؤون بتغيير سلوكياتهم بمجرد ظهور التوجيهات والإرشادات، إلا أن التدريب على السلوكيات الجديدة والطرق الحديثة يستهلك وقتاً يمكن تقليصه من خلال بناء نظام تحفيز وتشجيع والقيام بدورات تدريب.

٧. توفير الدعم بشكل دائم

غالباً ما تترافق التغييرات الإدارية مع حدوث حالة من الضياع أو عدم الفهم لدى الموظفين، من أجل ذلك ينبغي إنشاء مركز دعم يكون قادراً على الإجابة عن كل استفسارات العاملين ومتابعة التغيير معهم. (Aguirre & Alpern, 2014)

2-3-3. علاقة مبادئ إدارة المشاريع بالتحول الرقمي.

إن التحول الرقمي لا يقتصر على مجرد إدخال الأدوات والتقنيات، بل يجب التركيز على التنفيذ المستدام للتحول الرقمي لضمان النجاح على المدى الطويل. وإدارة التغيير كنوع من أنواع إدارة المشروع تعتبر عملية ضرورية لخلق ثقافة التحول الرقمي. حيث يجب تعديل منهجية ومبادئ إدارة المشروع بحيث تتماشى مع المشاريع والأعمال. ويسهل التعاون بين الموظفين الأفراد والفرق بأكملها ومواقع الاتصال، بمعنى آخر التحول الرقمي هو عملية تغيير تؤثر على المنظمة بأكملها، وهذا يتطلب تعاون بين الموظفين والمدراء من مختلف المستويات، ويتضمن عناصر مثل رفع مستوى الوعي، وتحسين المهارات، وإجراءات التدريب. يجلب التحول أيضاً تغييرات في المتطلبات المفروضة على الموظفين. وسرعان ما يجد المدراء أنفسهم بحاجة إلى التعامل مع تطورات المنظمة الناشئة عن التحول الرقمي بشكل صحيح وسليم وهنا تبرز أهمية إدارة المشاريع بصفاتها مبادئ وممارسات قابلة للتطبيق في كل زمان ومكان ومع أي نوع من أنواع التغيير، (Elabshihy & Saad, 2023)

كما أن التحول الرقمي له آثار اجتماعية وتكنولوجية عميقة تتحدى بشكل أساسي الطرق التقليدية لممارسة الأعمال الاعتيادية للمنظمة، لذلك تحتاج المنظمات إلى اعتماد استراتيجيات إدارة مشاريع مبتكرة تقاوم من خلالها ضغوط التكيف وإيجاد التوازن بين الاستقرار والمرونة المطلوبة في المنظمة. (Tăchiciu, 2019)

بالإضافة إلى ضرورة دعم المشروع الذي يمر بفترة تحول رقمي وفق مبادئ الإدارة وهي (أ) تقديم المستلزمات المالية والمساعدة في العمليات الإدارية، (ب) وضع خطة استراتيجية محددة الزمن، (ج) إشراك جهات خارجية ذات خبرة مسبقة، (د) إنشاء مراكز تدريب على التقنيات الجديدة المستحدثة.. (الفرحات وآخرون, 2021)

2-4. ملخص الدراسات السابقة.

تنوعت الدراسات التي تحدثت عن تأثيرات عمليات إدارة المشاريع على التحول الرقمي في المنظومات، وتبين أن التحول الرقمي لا يقتصر بنجاحه على الجوانب التقنية فقط فلا يمكن القيام به إذا لم يقترن بمبادئ أساسية يجب توفرها مثل توجيه الكوادر وتدريبها وتجهيزها لتقبل التحول، بالإضافة إلى الدعم والفهم والمشاركة ما بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى، و توفير الدعم اللازم من داخل المنظمة أو طلب الاستشارة من جهات خارجية مختصة (Arabi et al – 2022)، كما تم إثبات أهمية وجود مبادئ الإدارة من أجل تنفيذ مشاريع التحول الرقمي، بإثبات وجود علاقة مباشرة بين نجاح تنفيذ مشروع التحول ومستوى تطبيق مبادئ الإدارة العامة (Blyznyuk et al., 2021)، أيضاً تم إثبات أهمية تخصيص الوقت والجهد الكافي وعدم التعامل مع التحول الرقمي كعملية إدارية إضافية لأن هذا التحول لا يؤثر فقط على التقنيات المستخدمة في العمليات لكنه يؤثر على استراتيجيات الانتقال و نماذج الأعمال أو الهياكل أو الكفاءات ويتأثر بالسياق الاقتصادي والاجتماعي الواسع. (Kozarkiewicz, 2020)

كما تم التخصيص بدراسة تأثير إدارة التغيير كحالة خاصة من حالات إدارة المشاريع على تطوير رقمي معين، وتبين أن هناك عوامل خاصة تؤثر على التحول مثل (مهارات و قدرات الموظفين ، الإمكانيات المادية المتاحة، الاستراتيجيات المناسبة)، وتم التوصل إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير على التحول الرقمي، مع أهمية التركيز على توفر الموظفين الذين يملكون الموارد أو الفرص لاكتساب المهارات الرقمية المناسبة للتحول الرقمي، وأن تهتم الشركات بتزويد الموظفين بالموارد أو الفرص لاكتساب المهارات الرقمية المناسبة للتقنية الرقمية. (Elabshihy, 2023). أيضاً تم إثبات الحاجة إلى تطوير العديد من المفاهيم المتعلقة بخلفية الأعمال، وإجراء تحسينات على الآليات وزيادة الفعالية أو الكفاءة وإدخال نماذج جديدة تتماشى مع التغييرات التي يفرضها التحول الرقمي (Furjan et al., 2020).

كما تمت ملاحظة الحاجة إلى تعزيز عمليات التواصل والتنسيق بين الموظفين والإدارة وتدريب الموظفين، وتحسين جودة الخدمات من خلال تعزيز سير العمليات، بالإضافة إلى الاهتمام بتوفير الميزانية والإمكانيات الضرورية لاستمرار التحول الرقمي على مسار صحيح (المطرود, 2023).

2-5. الإطار النظري للدراسة.

تؤثر إدارة المشاريع على التحول الرقمي بطريقة معقدة، وتلعب الكثير من العوامل دوراً هاماً في هذا التأثير، وبشكل أساسي مبادئ إدارة المشاريع التي لا يمكن التخلي عنها لتحقيق تحول رقمي ناجح هي:

- تخصيص الوقت
- إشراك الموظفين
- دعم الإدارة العليا
- الاستشارة الخارجية
- توفر الخبرة العلمية

وأهم جانبين من التحول الرقمي يتأثران بالمبادئ السابقة:

- تطوير العمليات الإدارية

وتشمل تخصيص قسم لمتابعة التحول، وتفعيل الإجراءات الاحتياطية، وتوظيف التحول لخدمة الموظفين،

ودعم التحول في التعامل بين العيادات ومع المرضى.

- توفير المعدات والميزانية.

وتشمل تخصيص ميزانية كاملة للتحول الرقمي، وتوفير كل الأدوات اللازمة من خلال هذه الميزانية مع عدم اهمال

الصيانة الدورية للأجهزة والبرامج.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

3-1. مقدمة

3-2. تصميم البحث

3-3. عينة الدراسة

3-4. صفات العينة

3-5. تحديد حجم العينة.

3-6. إجراءات جمع البيانات.

4-6. طرق التحليل.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة.

3-1. مقدمة

في إعداد هذا البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وصفنا في البداية اهم ممارسات إدارة المشاريع، واهم مستلزمات التحول الرقمي، ثم درسنا العلاقة بينهما من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها من المستشفى. استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات " الملحق 1" وتم نشرها بين العينة باستخدام نسخ ورقية وباستخدام نماذج Google Forms وذلك بحسب الطريقة التي يفضلها المستجيب للاستبيان.

3-2. تصميم البحث

عند استخدام منهجين من مناهج البحث معاً، هناك حاجة لترتيب الخطوات والحرص أهداف كل مرحلة من المراحل، وقد قمنا بذلك على النحو التالي:



الشكل 3-1: تصميم البحث من بداية الدراسة النظرية حتى التوصل إلى الاستنتاجات.

3-2. عينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي على جميع المستويات، لكن نظراً للفترة الزمنية المخصصة لجمع البيانات، ونوعية البيانات التي نبحث عنها البعيدة عن الجوانب الطبية والصحية، تم تحديد عينة الدراسة بالموظفين من التخصص الإداري والموظفين من التخصص الطبي ممن يتعاملون مع مستجدات التحول الرقمي الحادث في المستشفى. لذلك فالعينة عمدية مقصودة غير عشوائية - Intended Sampling، لأننا بحثنا عن صفات معينة في المستجيب للاستبيان لا تتوفر البيانات التي نبحث عنها إلا لديهم، فيجب أن يكون المستجيب:

من موظفي المستشفى ← عمله يتقاطع مع التحول الرقمي ← قادر على الإجابة عن فهم أسئلة الاستبيان وفهمها.

3-4. صفات العينة.

اتصفت العينة المستهدفة في الاستبيان بأنها من الذكور والإناث، من كافة الأعمار العاملة في المستشفى والتي تتراوح ما بين (20 - <50)، كما شملت كل المستويات من سنوات الخبرة سواء المستجدين في الوظيفة أو من يمتلكون أكثر من 50 عام من العمل، كما أن التخصصات كانت متنوعة ما بين إدارة المشاريع وتقنية المعلومات وتخصصات أخرى، أما المؤهل الأكاديمي فتدرج ما بين شهادة الثانوية العامة فالبكالوريوس فالدراسات العليا. وفي تحليل النتائج "فقرة 4-6" توصيف دقيق.

3-5. تحديد حجم العينة.

وفقاً لجدول مورجان الذي يحدد حجم العينة وفقاً لحجم مجتمع الدراسة المكون من 50 موظف عند درجة ثقة 95% وهامش خطأ 5% هو 44 عينة مستجيبة للاستبيان، وقد استطعنا الحصول على 48 استجابة بدلاً من 44 وبالتالي يمكن تعميم النتيجة بشكل ناجح على واقع المستشفى.

3-6. إجراءات جمع البيانات.

تم استخدام عدة طرق لجمع البيانات من أجل فحص الفرضيات التي تم وضعها لمعرفة تأثير إدارة المشاريع على التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي في جدة وهذه الطرق هي:

- **مراجعة الأدبيات.**

تم البحث في الدراسات التي اقتصت بمراقبة التحول الرقمي وأثر ممارسات إدارة المشاريع عليه، وتم تسجيل نتائجها ودراسة التطابق فيما بينها، حتى نستطيع تحديد أهم العوامل وقد اتفقت جميعها على أهمية اتباع قواعد إدارة المشاريع عند تحويل العمل من تقليدي إلى رقمي وعدم القيام بذلك بشكل غير منضبط، واختلفت فيما بينها بنوع مبادئ الإدارة اللازمة للتحول الرقمي. فقمنا بجمع أهم العوامل من عدة دراسات.

- **الاستبانة**

تمت الاستعانة باستبيان محكم في دراسة سابقة مماثلة (المطروود & اخرون – 2023) وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يدرس معلومات عامة ديموغرافية عن العينة، أما الجزء الثاني فهو مؤلف قسمين الأول يدرس اتباع العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي والثاني يدرس توفر المعدات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي، بينما يفتح الفصل الثالث المجال لأي إضافة ذات قيمة. وقد تم الحصول على 48 استجابة من أصل 50 موظف في عينة الدراسة.

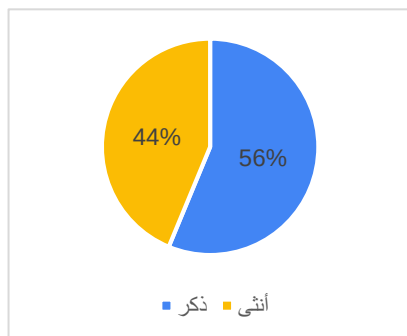
4-6. طرق التحليل.

تم تحليل البيانات التي جُمعت من الاستبيان من خلال التحليل الاحصائي وقد تم جمع 48 رداً على الاستبانة، حصلنا منها على النتائج التالية التي تستهدف بشكل مباشر الإجابة على تساؤلات دراستنا:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

جدول 1-3 توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس (N=48)

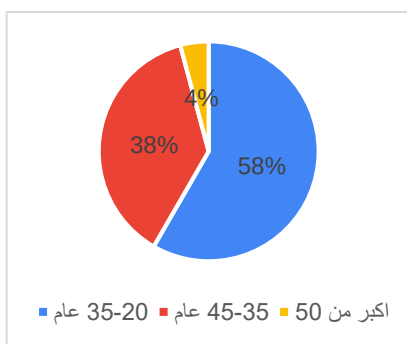


الشكل 2: جنس العينة .

السؤال	N	Answers	Frequency	Percent
	عدد الإجابات	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	48	ذكر	27	56%
		أنثى	21	44%

2- العمر:

جدول 2-3 توزيع أفراد العينة تبعاً للفئة العمرية (N=48)

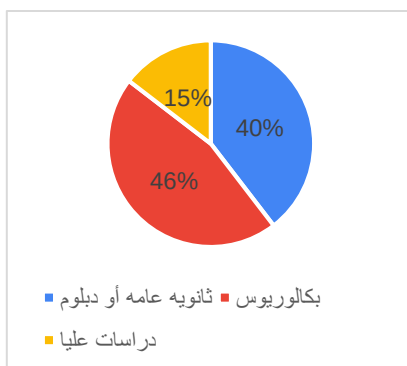


الشكل 3: الفئات العمرية للعينة .

السؤال	N	Answers	Frequency	Percent
العمر	48	عام 20-35	28	58%
		عام 35-45	18	38%
		أكبر من 50	2	4%

3- المؤهل الأكاديمي:

جدول 3-3 توزيع أفراد العينة تبعاً للمؤهل الأكاديمي (N=48)



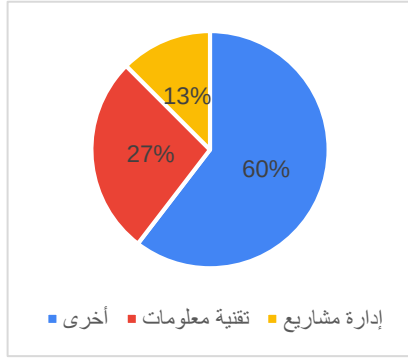
الشكل 4: المؤهلات الأكاديمية للعينة .

السؤال	N	Answers	Frequency	Percent
المؤهل الأكاديمي	48	ثانوية عامه أو دبلوم	19	40%
		بكالوريوس	22	46%
		دراسات عليا	7	15%

4- التخصص:

جدول 4-3 توزيع أفراد العينة تبعاً للتخصص (N=48)

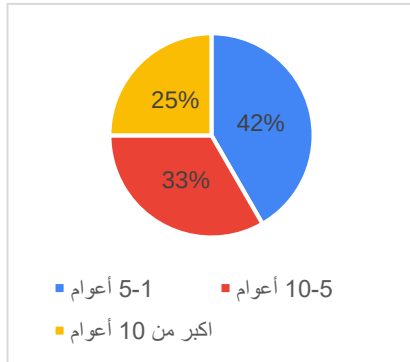
السؤال	N	Answers	Frequency	Percent
التخصص	48	أخرى	29	60%
		تقنية معلومات	13	27%
		إدارة مشاريع	6	13%



5- سنوات الخبرة:

جدول 5-3 توزيع أفراد العينة تبعاً لسنوات الخبرة (N=48)

السؤال	N	Answers	Frequency	Percent
سنوات الخبرة	48	أعوام 1-5	20	42%
		أعوام 5-10	16	33%
		أكبر من 10 أعوام	12	25%



نلاحظ في العينة الصفات التالية:

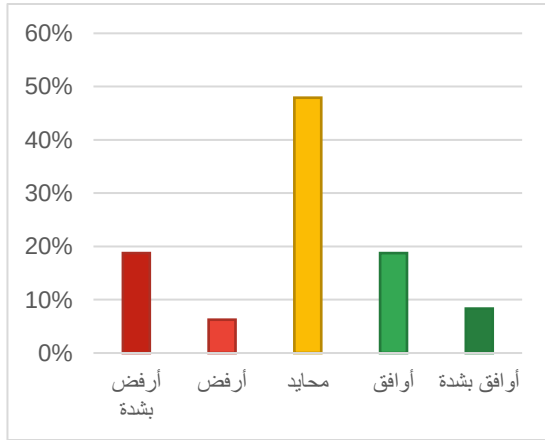
تعتبر متناصفة تقريباً ما بين الذكور والإناث وذلك لأن موظفي المستشفى أساساً متنوعين ولا يطنى فيهم الذكور على الإناث أو العكس ، ونلاحظ أيضاً أن الفئة العمرية الغالبة هي ما بين 20-35 عام وهذا مؤشر إيجابي لأن هذه الفئة قادرة على التعامل مع المستجدات الالكترونية و الرقمية أكثر من الأخريات ، بينما نجد أن المؤهلات الأكاديمية متساوية ما بين الثانوية و البكالوريوس و نسبة قليلة فقط تحمل شهادة دراسات عليا " مع العلم أن الأطباء و كبار المتخصصين لم يكونوا جزءاً من العينة " ، أما التخصص فقد كان في الغالب من تخصصات بعيدة عن إدارة المشاريع و تقنية المعلومات ، لأن جزءاً كبيراً من العينة كان من تخصصات قريبة للطبية و ذلك بسبب تماسهم المباشر بالإجراءات الرقمية المتعلقة بالمرضى و الأرضية و غير ذلك . أما سنوات الخبرة فنجدتها مقسومة ما بين الفئات بدون أن تغلب فئة على أخرى وهذا دليل على تنوع الخبرات في المستشفى وإتاحة الفرصة أمام الشباب للعمل في المستشفى مع عدم إهمال ضرورة تواجد خبرات قديمة فيه.

الجزء الثاني:

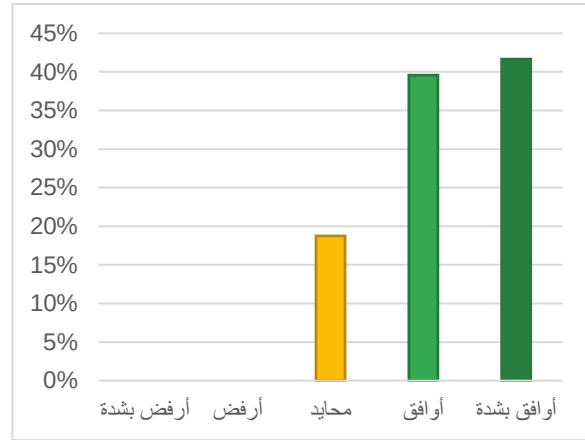
القسم أ: محور إدارة المشاريع

تم تقييم وضع الالتزام بأهم ممارسات إدارة المشاريع من خلال خمس بنود موضحة في الملحق رقم 1: الاستبيان.

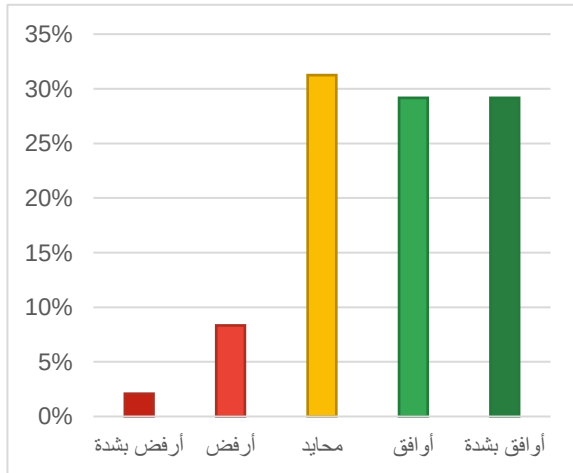
قمنا بتحليل الأجوبة من عينة الدراسة على النحو التالي:



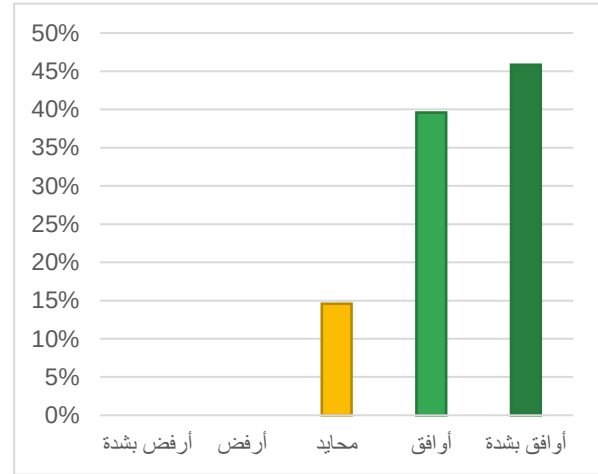
الشكل 8: تشارك الإدارة الموظفين في عملية التخطيط للتحويل الرقمي في المستشفى



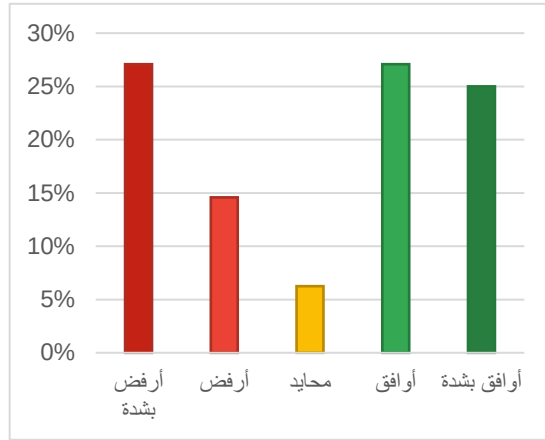
الشكل 7: تخصص الإدارة الوقت المناسب تجاه التحويل الرقمي في كافة معاملات المستشفى



الشكل 10: يتم الاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال إدارة المشاريع



الشكل 9: تشجع الإدارة العمليات الإدارية على التحويل الرقمي والخدمات الإلكترونية



الشكل 11: يتمتع معظم العاملين في المستشفى بمؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع إدارة المشاريع

تجد العينة المدروسة أن الإدارة تخصص وقتاً كافياً لإجراءات التحول الرقمي في كافة معاملات المستشفى و أنها تحفز و تشجع كل الأقسام الأخرى على التحول إلى الخدمات الالكترونية ، لكن موضوع إشراك الموظفين في هذا التحول هو موضوع للاختلاف عند العينة و الأغلب لا يملك رأياً واضحاً فيه ، أما موضوع الاستعانة بجهات خارجية فمن الواضح أنه يحصل عند وجود الحاجة لكن يبدو أن هناك أقسام قليلة لا تقوم بهذه الممارسة بشكل متكرر ، بينما يجد الموظفون لديهم ثغرة في مجال معرفتهم بإدارة المشاريع و ذلك متوقع و طبيعي لأننا ندرس عينة في مستشفى بعيدة عن عالم إدارة الأعمال و الربحية و غيرها.

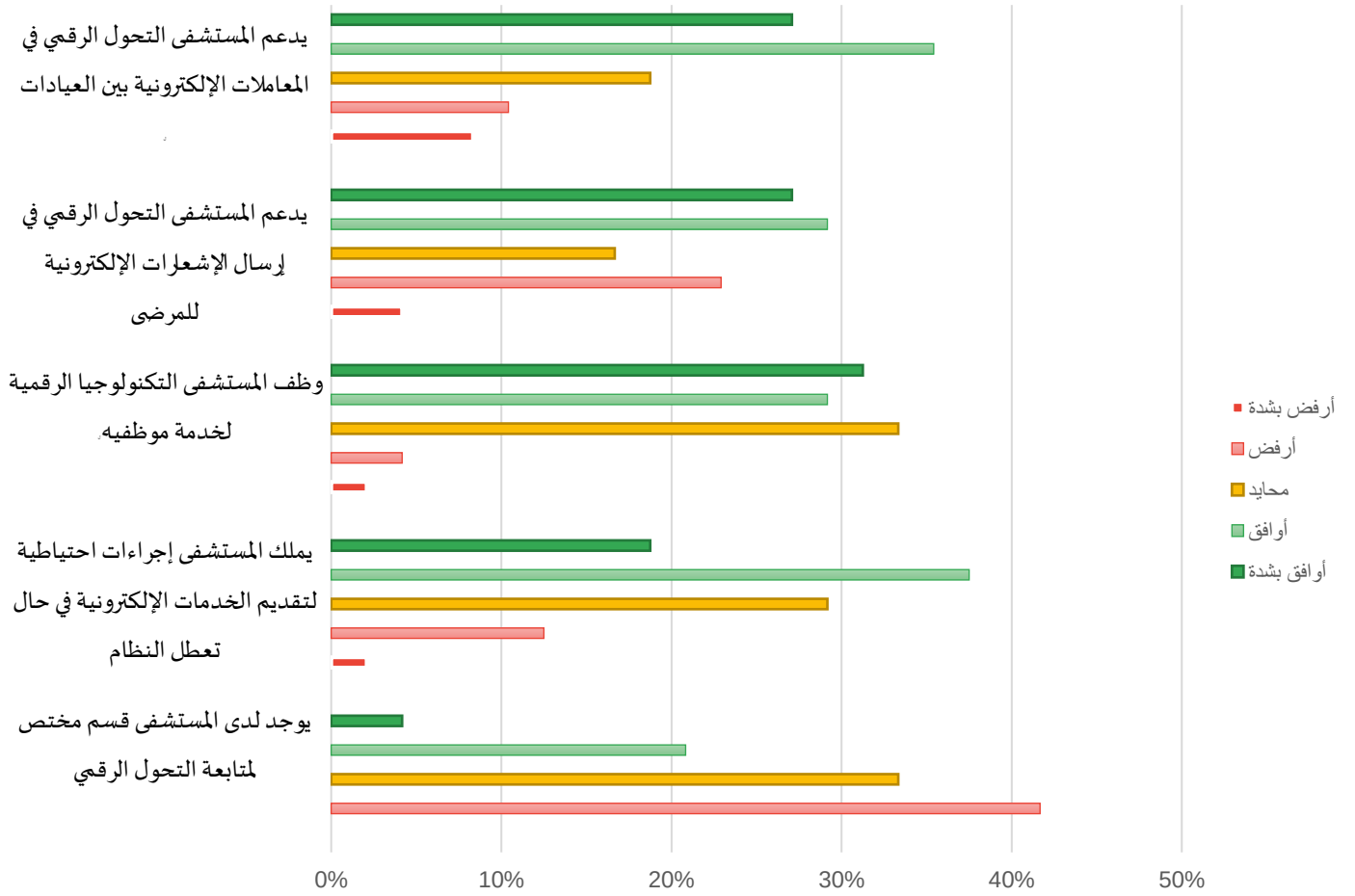
القسم ب :

محور التحول الرقمي.

أيضاً تم تقييم الماضي قديماً بالتحول الرقمي من خلال مجموعتين من الأسئلة:

- أ. اتباع العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.
- ب. توفر المعدات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.

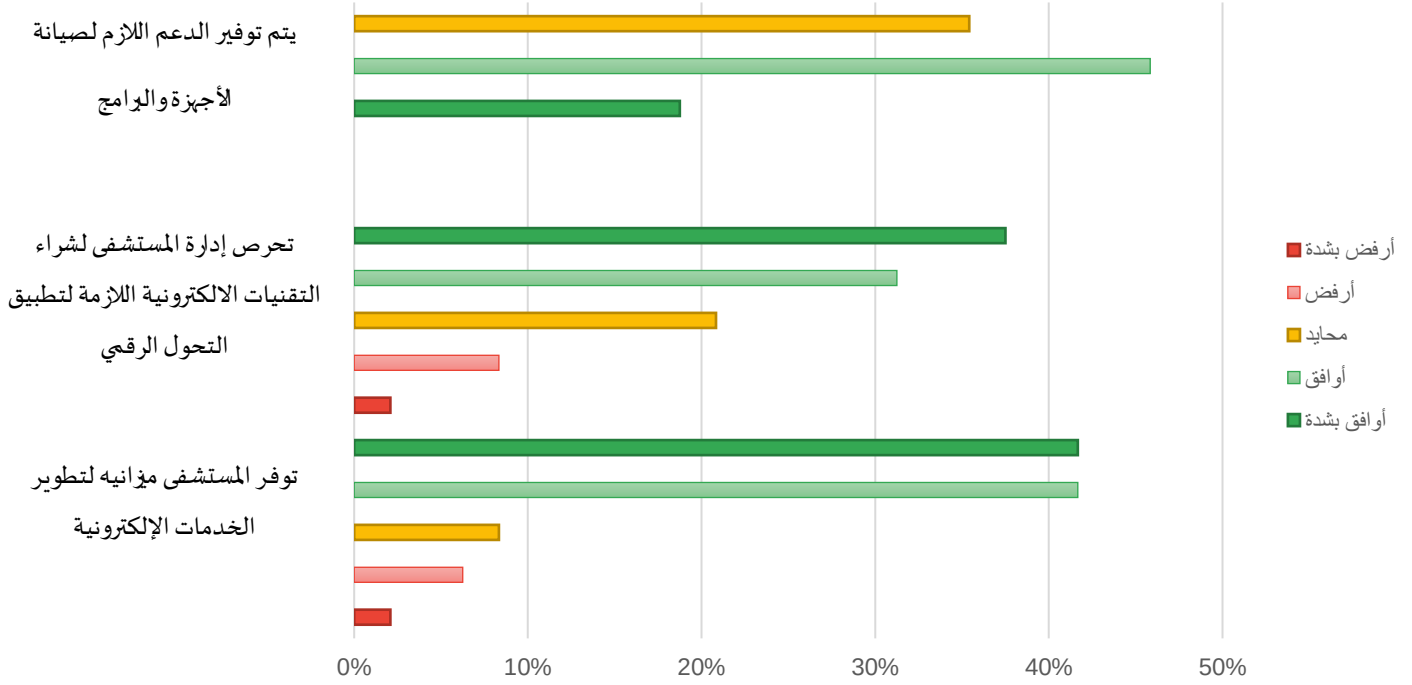
تحليل الأجوبة من أجل أعلى النحو التالي:



الشكل 12: إجابات عينة الدراسة على قسم اتباع العمليات الإدارية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.

من خلال تحليل الإجابات نجد أن العملية الأكثر قوةً هي توظيف التكنولوجيا لخدمة الموظفين، وهذا يعني أن الموظفين لمسوا الفرق في سهولة عملهم عند التحول الرقمي وذلك دليل نجاح، أيضاً من الواضح أن المستشفى يدعم نظام المعاملات الإلكترونية سواءً مع العيادات أو المرضى، كما أن الإجراءات الاحتياطية ليست مهمة فيه، ولكن يبدو أنه ليس الجميع على علم بالقسم المختص بمتابعة التحول الرقمي.

تحليل الأجوبة من أجل الكما يلي:



الشكل 13: إجابات عينة الدراسة على قسم توفر المعدات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.

نلاحظ حالة من شبه الإجماع على توفر المعدات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي، فليس هناك أي معارض لأن المستشفى يقدم الدعم اللازم للصيانة سواء للأجهزة أو البرامج، كما أن النسبة التي لا ترى أن إدارة المستشفى تقوم بشراء التقنيات اللازمة تعتبر منخفضة جداً، ويتفق الجميع على توفر الميزانية اللازمة للتطوير في المستشفى.

الفصل الرابع: الدراسة العملية.

4-1. استنتاجات الدراسة.

4-2. توصيات الدراسة.

4-3. مراجع الدراسة.

الفصل الرابع: الدراسة العملية.

4-1. استنتاجات الدراسة.

أولاً: يتم اتباع مبادئ إدارة المشاريع في التحول الرقمي الحادث في مستشفى الملك فيصل التخصصي وذلك بدرجات متفاوتة ، حيث يتفق جميع الموظفين المعنيين على أن الإدارة خصصت الوقت اللازم و الكاف لإجراء التغيير و يعني ذلك أنه لم يتم على عجلة و بدون تخطيط مسبق، كما أن الإدارة العليا تشجع كل الإدارات الأخرى على اتباع نهج التحول الرقمي، كما يتوفر في المستشفى إمكانية طلب الاستشارة الخارجية التقنية عند الحاجة ، بينما يتم إشراك الموظفين في التحول بصورة أقل بالنسبة للممارسات الأخرى ، ولا يمتلك كل العاملين خبرات و معارف تؤهلهم للتعامل مع التحول الرقمي.

ثانياً: عند إجراء التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي تم اتباع مبادئ إدارية هامة، أكثرها وضوحاً بالنسبة للعاملين كان توظيف التكنولوجيا الرقمية لخدمة الموظفين و هذا يعني أنهم لمسوا سهولة و يسر بعد إجراء التغيير ، تليها دعم التحول الرقمي في المعاملات الإلكترونية بين العيادات و إرسال الإشعارات الإلكترونية للمرضى ، ثم اتباع إجراءات احتياطية لتقديم الخدمات الإلكترونية في حال تعطل النظام ، و أما وجود قسم متخصص لإجراء التحول فيبدو أنه كان غير واضح تماماً لنسبة كبيرة من الموظفين قد يكون ذلك بسبب عدم علمهم بوجوده أو أنه موجود و غير مفعّل بطريقة عملية واضحة.

ثالثاً: عند إجراء التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي تم تأمين اللوازم المادية الهامة، وذلك من خلال تخصيص ميزانية لتطوير الخدمات الالكترونية وحرص الإدارة على شراء التقنيات الالكترونية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي، كما تم توفير الدعم والصيانة اللازمة باستمرار وبدون إهمال لكل الأجهزة والبرامج.

رابعاً: المبادئ التي كان تطبيقها أكثر وضوحاً من مبادئ إدارة المشاريع انعكست إيجاباً على عمليات التحول الرقمي والعكس صحيح، حيث نلاحظ أن تخصيص الوقت وتقديم الدعم اللازم من الإدارة العليا انعكس إيجاباً على ملاحظة

الموظفين التغيير الإيجابي في طريقة سير عملهم، ولم يكن هناك إمكانية للتحويل إلى النظام الإلكتروني من أجل المرضى والعيادات لولا إمكانية الاستعانة بالاستشارات الخارجية وتوفير المستلزمات المادية والصيانة والميزانية وغيرها.

بينما نلاحظ أن الموظفين لديهم اعتراف بعدم قدرة جزء منهم على التعامل مع الأنظمة الإلكترونية الجديدة بالكفاءة المطلوبة ونلاحظ أيضاً عدم إدراك هذا الجزء لوجود قسم مختص بالتحويل الرقمي. ولكن بشكل عام يمكننا تأكيد تحقق ما يلي:

- ✓ H1: تم اتباع مبادئ إدارة المشاريع في عملية التحويل الرقمي.
- ✓ H2: تؤثر مبادئ إدارة المشاريع تأثيراً إيجابياً على مجالات التحويل الرقمي.
- ✓ H3: تم إجراء التحويل الرقمي وفق الآليات اللازمة لإدارة التغيير.
- ✓ H3: تم تأمين المعدات المادية الضرورية بإجراء التحويل الرقمي بشكل كافٍ.

4.2. توصيات الدراسة.

من خلال البحث النظري المتعمق في مواضيع إدارة المشاريع والتحويل الرقمي والمبادئ التي يجب اتباعها عند حدوث تغيير في أي منظومة، ومن خلال نتائج الدراسة التي قمنا بها داخل مستشفى الملك فيصل التخصصي، نوصي بما يلي:

- إنشاء وتفعيل مركز الدعم الفني الرقمي في المستشفى و الذي يختص بدوره بمساعدة الموظفين من كل الأقسام في شؤون التغييرات من النظام التقليدي إلى الرقمي، و يحتوي هذا المركز على موظفين من كافة الاختصاصات و يركز على مختصي تقنية المعلومات و تكنولوجيا الاتصالات، يقوم بتحديد مشاكل المستخدمين و يحقق فيها و يحلها فيما يتعلق ببرامج وأجهزة الكمبيوتر ، و إنشاء آلية لتسهيل التواصل مع المستخدمين الذين لديهم استفسارات تتعلق بالبرامج والاتصال والطباعة و الأشياء المماثلة، مع تواجد خط ساخن تتوفر فيه الاستجابة 7/24 من أجل أي طارئ مهم يتعلق بمعاملات المرضى و مخازن المعلومات و غيرها..

➤ استخدام الموارد المتاحة بشكل وفير في التركيز على خلق القيمة والمنفعة للمرضى والأطباء والموظفين وهذا يتطلب فهمًا عميقًا لاحتياجاتهم وآلية عملهم، والتفاصيل والمراحل التي تجعل عملهم أكثر صعوبة والتفكير في إيجاد حلول لها مثل إنشاء نظام إرسال تذكير بالمواعيد وتأكيد حجوزات للمراجعين، وإنشاء نظام اتصال سريع وتلقائي للأطباء غير الموجودين في الحالات الطارئة التي تستوجب حضورهم.

➤ التفكير بإمكانية إجراء عمليات ربط قواعد بيانات معلومات المرضى مع كل المؤسسات الطبية في المملكة العربية السعودية، وبذلك تكون جميعها على معرفة بالأوضاع الصحية لكل المواطنين، فإذا دخل أي فرد إلى المستشفى يمكن معرفة كل تاريخه المرضي من خلال رقم هويته فقط، يمكن أن يتحول هذا إلى مشروع وطني يكون مستشفى الملك فيصل نواة هذا المشروع الفريد.

➤ إنشاء نظام تأهيل الموظفين المستجدين الذي يهتم بتعليم أي موظف جديد من أي اختصاص أساسيات البرامج والأجهزة الرقمية الجديدة التي سيتعامل أو قد يتعامل معها، وبذلك نقضي شيئاً فشيئاً على ثغرة عدم وجود مؤهلات أكاديمية لدى جميع الموظفين لفهم التغييرات الجديدة.

ولأن العلم طريق طويل يجب أن يبدأ فيه الباحث من حيث انتهى الآخرون، من واجبنا أن نقدم ثمرة عناينا وأن نقترح على أي باحث مهتم بموضوعنا عدد من المجالات التي تحتوي على ثغرات متنوعة يمكن سدها:

➤ يمكن إجراء البحث السابق في أي مستشفى في المملكة يتجه نحو التحول الرقمي أو قطع شوطاً فيه.

➤ يمكن التخصص بشكل أكبر في دراسة المنظمات من خلال دراسة جانب معين من جوانب التحول الرقمي مثل موضوع (معاملات المرضى الالكترونية) أو (آلية حجز المواعيد) أو (سلامة قواعد البيانات والنسخ الاحتياطي) وإسقاطه على جانب من جوانب إدارة المشاريع مثل الإدارة والتخطيط والمراقبة والإشراف وغيرها.

ونتمنى أن يكون البحث أفاد أي قارئ له، وأضاف قيمة على الأبحاث الموجودة مسبقاً، وساهم بسد ثغرة معرفية ومكانية.

تم بعون الله

4-3. مراجع الدراسة.

المراجع الأجنبية:

1. Aguirre, D., & Alpern, M. (2014). 10 principles of leading change management. Strategy+ Business.
2. Alswailem, O. (July 6, 2021). Machine learning speeds up digital transformation at the King Faisal Specialist Hospital & Research Centre. <https://www.cerner.com/ae/en/blog/machine-learning-speeds-up-digital-transformation-at-kfsh>
3. Arabi, Y. M., Ghamdi, A. a. A., Al-Moamary, M. S., Mutrafy, A. A., AlHazme, R. H., & Knawy, B. a. A. (2022). Electronic medical record implementation in a large healthcare system from a leadership perspective. BMC Medical Informatics and Decision Making, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12911-022-01801-0> (Arabi et al., 2022)
4. Alvarenga, A. M., Matos, F., Godina, R., & Matias, J. C. O. (2020). Digital transformation and knowledge management in the public sector. Sustainability, 12(14), 5824. <https://doi.org/10.3390/su12145824>
5. Bannikov, V., Lobunets, T., Buriak, I., Maslyhan, O., & Shevchuk, L. (2022). On the question of the role of project management in the digital transformation of small and medium-sized businesses: essence and innovative potential. Amazonia Investiga, 11(55), 334-343.
6. Barthel, P., Stark, N., & Hess, T. (2020, June). Exploring New areas for Project portfolio Management- Evolving Practices for Digital Transformation Projects. In ECIS.
7. Blyznyuk, A., Melnyk, I., Hrinchenko, Y., Solomko, A., LERNYK, S., & Moshak, O. (2021). Formation the project maturity of public administration in implementation of digital transformation projects. Journal of Information Technology Management, 13(Special Issue: Advanced Innovation Topics in Business and Management), 163-187.
8. Elabshihy, H. Y., & Saad, M. (2023). Change Management as a Mediating Variable on the Relationship between Digital Transformation and Project Management Efficiency. Journal of Business and Management Sciences, 11(3), 189–204. <https://doi.org/10.12691/jbms-11-3-4>

9. Furjan, M. T., Tomičić-Pupek, K., & Pihir, I. (2020). Understanding Digital Transformation Initiatives: Case studies analysis. *Business Systems Research*, 11(1), 125–141. <https://doi.org/10.2478/bsrj-2020-0009>
10. George, A. Shaji & Fernando, Sagayarajan. (2019). The Digital Transformation: Key Attributes and Challenges. *The International journal of analytical and experimental modal analysis*. 11. 311-320. 10.5281/zenodo.6739772.
11. Gutterman, Alan. (2023). Project Management. https://www.researchgate.net/publication/372761291_Project_Management
12. Matt, C., Heß, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
13. Mihiu, C., Pitic, A. G., & Bayraktar, D. (2023). Drivers of Digital Transformation and their Impact on Organizational Management. *Studies in Business and Economics*, 18(1), 149–170. <https://doi.org/10.2478/sbe-2023-0009>
14. Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017, December 15). Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of literature. *AIS Electronic Library (AISel)*. <https://aisel.aisnet.org/bled2017/21/>
15. Prebanić, K. R., & Vukomanović, M. (2021). Realizing the need for digital transformation of stakeholder management: A Systematic review in the construction industry. *Sustainability*, 13(22), 12690.
16. Tăchiciu L., 2019. Sustainable Business and Consumption Trends 2019. *Amfiteatru Economic*, 21(Special Issue No. 13), pp. 740-742
17. Turner, J. R. (2009). *The handbook of project-based management*. The McGraw-Hill Companies, Inc..
18. Qvarfordt, O., & Aadan, L. (2021). Digital dynamic capabilities for digital transformation in SMEs : A qualitative case study across multiple industries (Dissertation). Retrieved from <https://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:umu:diva-185579>
19. Wiechmann, D. M., Reichstein, C., Haerting, R., Bueechl, J., & Pressl, M. (2022). Agile management to secure competitiveness in times of digital transformation in medium-sized businesses. *Procedia Computer Science*, 207, 2353–2363. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.09.294>

20. Ustundag, A., & Cevikcan, E. (2017). *Industry 4.0: managing the digital transformation*. Springer.

المراجع العربية :

1. التخصصي " ي دشّن المرحلة الرابعة من برنامج التحول الرقمي للملف الطبي الإلكتروني | مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث. مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث، تم الوصول بتاريخ 2024/2/17: <https://www.kfshrc.edu.sa/ar/home/news/4078>.
2. المطرود، إبراهيم. العتيبي، سلمان. & حجلأ، عبد العزيز. (2023). أثر إدارة المشاريع على التحول الرقمي بمستشفى الأمير منصور العسكري بالطائف. مشروع ماجستير، جامعة ميدأوشن.
3. برنامج التحول | مستشفى الملك فيصل التخصصي في جدة، تم الوصول بتاريخ 2024/2/10. <https://www.kfshrc.edu.sa/ar/home/hospitals/jeddah>
4. جدة | مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث. الصفحة الرسمية، تم الوصول بتاريخ 2024/2/10. <https://www.kfshrc.edu.sa/ar/home/hospitals/jeddah>
5. عطية الفرحاتي، محمد، عبد الرحمن رمضان، رمضان، إدوارد متواضع، & كميل. (2021). معوقات التحول الرقمي واستخدام الادارة الالكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة، المنصة الرقمية للفنون والعمارة الإسلامية. <https://isaa.aaciaegypt.com/xmlui/handle/123456789/1566>

ملاحق الدراسة

الملحق 1: كتيب الاستبيان.

إلى القارئ..

ندعوكم للمشاركة في دراسة بحثية بعنوان " أثر ادارة المشاريع على التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي في جدة " ، نحن طلاب مسجلين حالياً في برنامج ماجستير إدارة المشاريع في جامعة Midocean، ونحن في طور إنجاز مشروع تخرج الماجستير، الغرض من البحث هو تحديد مدى تأثير مبادئ إدارة المشاريع على التحول الرقمي الحاصل في مستشفى الملك فيصل التخصصي في جدة، وقد تم تصميم الاستبيان المرفق لجمع معلومات عن الشريحة التي تأثرت بالتحول الرقمي الحاصل و مدى تطبيق مبادئ التحول الصحيح و المشكلات التي واجهت التغيير.

إن المشاركة في هذا المشروع البحثي طوعية تماماً. يمكن أن ترفض المشاركة فيه، ويمكنك ترك الأسئلة التي لا ترغب بالإجابة عنها فارغة، الردود ستبقى سرية ومجهولة المصدر، كما أن البيانات التي سيتم جمعها من هذا البحث سيتم الإبلاغ عنها فقط كاستجابة جماعية مشتركة. ولن يعرف أحد غير الباحثين إجاباتك الفردية على هذا الاستبيان.

إذا وافقت على المشاركة في هذا المشروع، يرجى الإجابة على الأسئلة الموجودة بأفضل ما تستطيع. يجب أن يستغرق الأمر حوالي خمسة عشر دقيقة، برجاء إعادة الاستبيان في أقرب وقت ممكن، إذا كان لديك أي أسئلة حول هذا المشروع، فلا تتردد في الاتصال بالباحثين في الرقم المرفق أدناه.

نشكركم على مساعدتكم في هذا المسعى الهام الذي يخدم المملكة وسكانها.

تفضلوا بقبول فائق الاحترام،

المرشحين لنيل درجة الماجستير

عاطف سبيه و غادة الشهري

كلية الإدارة / برنامج الماجستير

جامعة الجميع الذكية

الجزء الأول:

البيانات الشخصية

1- الجنس :	☐ ذكر	☐ أنثى		
2- العمر :	☐ 20-35 عام	☐ 35-45 عام	☐ 50+ عام	
3- المؤهل	☐ ثانويه عامه أو دبلوم	☐ بكالوريوس	☐ دراسات عليا	
4- التخصص	☐ إدارة مشاريع	☐ تقنيه معلومات	☐ أخرى	
5- سنوات الخبرة :	☐ 1-5 أعوام	☐ 5-10 أعوام	☐ 10+ عام	

الجزء الثاني:

المجموعة التالية من البيانات تقيس ممارسات إدارة المشاريع وتأثيرها على التحول الرقمي في مستشفى الملك فيصل التخصصي. يرجى وضع علامة وفقاً لمستوى موافقتك.

القسم أ : محور إدارة المشاريع						
الرقم	العبارة	1	2	3	4	5
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	أرفض	أرفض بشدة
A1	تخصص الإدارة الوقت المناسب تجاه التحول الرقمي في كافة معاملات المستشفى					
A2	تشارك الإدارة الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي في المستشفى					

					A3	تشجع الإدارة العليا كافة الإدارات على التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية
					A4	يتم الاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال إدارة المشاريع
					A5	يتمتع معظم العاملين في المستشفى بمؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع إدارة المشاريع

القسم ب : محور التحول الرقمي.

الرقم	أ. العمليات الإدارية Administrative operations	1	2	3	4	5
		أوافق بشدة	أوافق	طبيعي	أرفض	أرفض بشدة
BI1	يوجد لدى المستشفى قسم مختص متابعة التحول الرقمي					
BI2	يملك المستشفى إجراءات احتياطية لتقديم الخدمات الإلكترونية في حال تعطل النظام					
BI3	وظف المستشفى التكنولوجيا الرقمية لخدمة موظفيه					
BI4	يدعم المستشفى التحول الرقمي في إرسال الإشعارات الإلكترونية للمرضى					
BI5	يدعم المستشفى التحول الرقمي في المعاملات الإلكترونية بين العيادات					
الرقم	ب. المعدات اللازمة Required Equipment	1	2	3	4	5
		أوافق بشدة	أوافق	طبيعي	أرفض	أرفض بشدة
BII1	توفر المستشفى ميزانيه لتطوير الخدمات الإلكترونية					

					تحرص إدارة المستشفى لشراء التقنيات الالكترونية	BI12
					اللازمة لتطبيق التحول الرقمي	
					يتم توفير الدعم اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج	BI13

الفصل ج: الأسئلة المفتوحة

C1: هل هناك أي ملاحظات أخرى يمكن إضافتها متعلقة بهذه الدراسة ؟

.....

.....

C2 : يرجى تقديم أي تعليقات أو ملاحظات يفتقر إليها الاستبيان السابقة و متعلقة بصلب موضوع

الدراسة ؟

.....

.....

تقدير وعرفان.

شكرا لإجاباتك القيمة! نشكرك على الوقت الذي أمضيته للمشاركة في استبياننا. ملاحظاتك ذات قيمة في تشكيل قراراتنا المستقبلية. نحن نقدر بشدة مساهمتك في بحثنا!

المرشحين لنيل درجة الماجستير

عاطف سبيه وغادة الشحري

الملحق 2: استجابات الاستبيان.

السؤال	N	Answers	Frequency	Percent	السؤال	N	Answers	Frequency	Percent
	عدد الإجابات	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية		عدد الإجابات	الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	48	ذكر	27	56%	يوجد لدى المستشفى قسم مختص متابعة التحول الرقمي	48	أرفض بشدة	0	0%
		أنثى	21	44%			أرفض	20	42%
العمر	48	20-35 عام	28	58%			محايد	16	33%
		35-45 عام	18	38%			أوافق	10	21%
		أكبر من 50	2	4%			أوافق بشدة	2	4%
التخصص	48	أخرى	29	60%	يملك المستشفى إجراءات احتياطية لتقديم الخدمات الإلكترونية في حال تعطل النظام	48	أرفض بشدة	1	2%
		تقنية معلومات	13	27%			أرفض	6	13%
		إدارة مشاريع	6	13%			محايد	14	29%
المؤهل الأكاديمي	48	ثانوية عامة أو دبلوم	19	40%			أوافق	18	38%
		بكالوريوس	22	46%			أوافق بشدة	9	19%
		دراسات عليا	7	15%			أرفض بشدة	1	2%
سنوات الخبرة	48	1-5 أعوام	20	42%	وذف المستشفى التكنولوجية الرقمية لخدمة موظفيه	48	أرفض	2	4%
		5-10 أعوام	16	33%			محايد	16	33%
		أكبر من 10 أعوام	12	25%			أوافق	14	29%
تخصص الإدارة الوقت المناسب تجاه التحول الرقمي في كافة معاملات المستشفى	48	أرفض بشدة	0	0%			أوافق بشدة	15	31%
		أرفض	0	0%	يدعم المستشفى التحول الرقمي في إرسال الإشعارات الإلكترونية للمرضى	48	أرفض بشدة	2	4%
		محايد	9	19%			أرفض	11	23%
		أوافق	19	40%			محايد	8	17%
		أوافق بشدة	20	42%			أوافق	14	29%
تشارك الإدارة الموظفين في عملية التخطيط للتحول الرقمي في المستشفى	48	أرفض بشدة	9	19%	يدعم المستشفى التحول الرقمي في المعاملات الإلكترونية بين العيادات	48	أوافق بشدة	13	27%
		أرفض	3	6%			أرفض بشدة	4	8%
		محايد	23	48%			أرفض	5	10%
		أوافق	9	19%			محايد	9	19%
		أوافق بشدة	4	8%			أوافق	17	35%
تشجع الإدارة العليا كافة الإدارات على التحول الرقمي والخدمات الإلكترونية	48	أرفض بشدة	0	0%	توفر المستشفى ميزانيته لتطوير الخدمات الإلكترونية	48	أوافق بشدة	13	27%
		أرفض	0	0%			أرفض بشدة	1	2%
		محايد	7	15%			أرفض	3	6%
		أوافق	19	40%			محايد	4	8%
		أوافق بشدة	22	46%			أوافق	20	42%
يتم الاستعانة بالجهات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال إدارة المشاريع	48	أرفض بشدة	1	2%			أوافق بشدة	20	42%
		محايد	15	31%			أرفض بشدة	1	2%
		أوافق	14	29%			أرفض	4	8%
		أوافق بشدة	14	29%			محايد	10	21%
يتمتع معظم العاملين في المستشفى بمؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع إدارة المشاريع	48	أرفض بشدة	13	27%	تحرص إدارة المستشفى لشراء التقنيات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي	48	أوافق	15	31%
		أرفض	7	15%			أوافق بشدة	18	38%
		محايد	3	6%	يتم توفير الدعم اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج	48	أرفض بشدة	0	0%
		أوافق	13	27%			أرفض	0	0%
		أوافق بشدة	12	25%			محايد	9	19%
							أوافق	22	46%
							أوافق بشدة	17	35%

ملخص.

تم اجراء هذه الدراسة في ضوء التحول الرقمي الذي شهده مستشفى الملك فيصل التخصصي، بقاعدة بياناته الضخمة وأقسامه الكثيرة وخدماته المتنوعة، لم يكن هذا التحول أمراً بسيطاً وقد تم تطبيقه وفق منهجية معينة وناجحة، تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة بسد الفجوة المعرفية والمكانية الحالية، وإتاحة المعلومات اللازمة مستقبلاً عن التحول التاريخي الحاصل حالياً في المستشفى. أما عن الأهمية العلمية، فالبحث يهدف بشكل واضح ومباشر لجمع البيانات وصياغة الاستنتاجات التي من شأنها أن تدعم أصحاب القرار في إدارة المستشفى الذي يفيد بدوره فئات كثيرة من سكان جدة وغيرهم من المرضى، فيصب في الصالح العام. عند إعداد البحث تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في دراسة حالة المستشفى، مجتمع الدراسة هو كل موظفين المستشفى وعينة الدراسة هي الموظفين المتأثرين بالتحول الرقمي، تمت الدراسة من 1. فبراير. 2024 إلى 25. ابريل. 2024. وأدوات البحث كانت مراجعة الدراسات السابقة والاستبانة على 50 موظف وموظفة والتحليل الإحصائي.

تتلخص نتائج البحث بتأكيد اتباع مبادئ إدارة المشاريع في عملية التحول الرقمي الحاصلة في المستشفى وتأثير هذه المبادئ تأثيراً إيجابياً على مجالات التحول الرقمي. الذي تم إجرأه وفق الآليات اللازمة لإدارة التغيير وبتأمين المعدات المادية الضرورية بإجراء التحول الرقمي بشكل كافٍ.

إن أهمية هذه النتائج تكمن في إمكانية الاستفادة منها من أجل عمليات التطوير والتحديث التي يمكن إجراؤها في المستشفى، مع الأخذ بعين الاعتبار التوصيات التي تمت صياغتها من أجل حل المشاكل وتحسين الواقع، والتي تتلخص بأهمية توسيع صلاحيات مركز التحول الرقمي ليشمل كل الأقسام وزيادة مهامه، بالإضافة إلى الاستفادة بشكل مثالي من الموارد المادية الوفيرة المخصصة للتحول الرقمي، وإنشاء نظام تأهيل للموظفين الجدد، ومحاولة توسيع قاعدة البيانات لتشمل هيئات صحية أكثر.

الكلمات المفتاحية: إدارة المشاريع، التحول الرقمي، مستشفى الملك فيصل.

Abstract.

This research was conducted for the digital transformation that took place at King Faisal Specialist Hospital, with its huge database, many departments, and various services. This transformation was not a simple matter and was applied according to a specific and successful methodology. The theoretical importance of this study is bridging the current knowledge and spatial gap, and making the necessary information available. About this historic transformation in the hospital. As for the scientific importance, the research clearly and directly aims to collect data and formulate conclusions that will support decision makers in managing the hospital, which in turn benefits many categories of residents and other patients, thus serving the public interest.

The research was prepared according to the descriptive analytical methodology in studying the hospital case. The study population is all hospital employees. The study sample is the employees affected by digital transformation. The study was conducted from February 1, 2024 to March 25, 2024. The research tools were a review of previous studies, a questionnaire on 50 male and female employees, and statistical analysis. The results of the research can be summarized by confirming that project management principles are followed in the digital transformation process taking place in the hospital and the impact of these principles on the transformation that was carried out in accordance with the necessary mechanisms for managing change by securing the necessary physical equipment to carry out the digital transformation adequately.

The importance of these results is in benefiting the development and modernization processes that can be carried out in the hospital, taking into account the recommendations that were formulated in order to solve problems and improve reality. They are, in brief: the importance of expanding the powers of the Digital Transformation Center to include all departments and increasing its tasks, in addition to benefiting from Ideally, the abundant financial resources allocated to digital transformation, the establishment of an onboarding system for new employees, and an attempt to expand the database to include more health authorities.

Keywords: project management, digital transformation, King Faisal Hospital.