

دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع
الصحي بمدينة حفر الباطن

إعداد الطالبة/

ديما فيصل العنزي

ماجستير إدارة المشاريع، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

إشراف

أ. د. / الفیصل عبد الحمید محمد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

أ. د. / فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

٢٠٢٥م - ١٤٤٧ هـ



قائمة المحتويات

أولاً: قائمة الموضوعات:

رقم الصفحة	الموضوع
	(الفصل الأول)
١	• المقدمة
٢	• مشكلة الدراسة.
٣	• أهمية الدراسة.
٤	• أهداف الدراسة.
٤	• تساؤلات الدراسة
٥	• فروض الدراسة
	(الفصل الثاني)
٦	• مقدمة
٦	المحور الأول: دراسات مرتبطة بالتحول الرقمي.
٩	المحور الثاني: دراسات مرتبطة بإدارة المشاريع.
١٣	الاطار النظري
١٣	المبحث الأول: التحول الرقمي.
١٣	أولاً: تعريف التحول الرقمي
١٤	ثانياً: أهمية وفوائد التحول الرقمي
١٥	ثالثاً: أهداف التحول الرقمي
١٧	رابعاً: ركائز التحول الرقمي.
١٩	خامساً: أبعاد التحول الرقمي.
١٩	سادساً: المهارات الإدارية اللازمة لمواكبة العصر الرقمي:
٢١	سابعاً: التحديات التي تواجه التحول الرقمي.
٢٢	ثامناً: سبل مواجهة التحديات التي تواجه التحول الرقمي.
٢٣	المبحث الثاني: إدارة المشاريع
٢٤	أولاً: مفهوم إدارة المشاريع

رقم الصفحة	الموضوع
٢٨	ثانياً: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع
٣٣	ثالثاً: منهجيات إدارة المشاريع
٣٦	رابعاً: مراحل وعمليات إدارة المشاريع
	(الفصل الثالث) منهجية الدراسة
٤٦	منهج الدراسة
٤٦	مجتمع الدراسة وعينتها
٤٨	أداة الدراسة
٥١	حدود الدراسة
٥١	المعالجة الإحصائية للبيانات بالدراسة
	(الفصل الرابع) نتائج الدراسة ومناقشتها
٥٢	تحليل نتائج المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي
٥٣	البعد الأول البعد البشري:
٥٤	البعد الثاني البعد التنظيمي:
٥٤	البعد الثالث البعد التقني:
٥٥	الإحصاءات المجمعة للمحور الأول أبعاد التحول الرقمي:
٥٦	تحليل نتائج المحور الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع
٥٧	البعد الأول بعد التخطيط:
٥٨	البعد الثاني بعد التنفيذ:
٥٨	البعد الثالث بعد التقييم:
٦٠	البعد الرابع بعد إدارة المخاطر:
٦١	البعد الخامس بعد التواصل الفعال:
٦٢	الإحصاءات المجمعة للمحور الثاني دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع:
٦٣	تحليل نتائج المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي

الموضوع	رقم الصفحة
اختبار فروض الدراسة	٦٤
التوصيات.	٦٧
• أولاً- المراجع العربية	٦٩
• ثانياً- المراجع الأجنبية	٧٤
ملاحق الدراسة	٧٧
• ملحق (١) الإستبانة (للتطبيق)	٧٨
ملخص الدراسة باللغة العربية	٨٣
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	٨٧

ثانياً: قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
١	توزيع عينة البحث تبعاً لبعض المتغيرات التصنيفية المهمة	٤٦
٢	الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة	٤٩
٣	قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول أبعاد التحول الرقمي	٤٩
٤	قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي	٥٠
٥	قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي	٥٠
٦	معاملات ثبات محاور استبانة الدراسة وللاستبانة ككل	٥٠
٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البعد الأول البعد البشري	٥٢
٨	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البعد الثاني البعد التنظيمي	٥٣
٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البعد الثالث البعد التقني	٥٤
١٠	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة	٥٥

	للمحور الأول أبعاد التحول الرقمي	
١١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارة البعد الأول بعد التخطيط	٥٦
١٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارة البعد الثاني بعد التنفيذ	٥٧
١٣	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارة البعد الثالث بعد التقييم	٥٨
١٤	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارة البعد الرابع بعد إدارة المخاطر	٦٠
١٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارة البعد الخامس بعد التواصل الفعال	٦١
١٦	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة للمحور الثاني دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع	٦٢
١٧	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارة المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي	٦٣
١٨	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تفعيل التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي	٦٤
١٩	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تفعيل التحول الرقمي (البعد البشري) على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي	٦٥
٢٠	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تفعيل التحول الرقمي (البعد التنظيمي) على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي	٦٦
٢١	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تفعيل التحول الرقمي (البعد التقني) على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي	٦٦
٢٢	نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر معوقات التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي	٦٧

ثالثاً: قائمة الأشكال التوضيحية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
١٥	أهمية التحول الرقمي	١
٢٨	رسم توضيحي لمحددات معرفة إدارة المشاريع	٢
٣٩	مراحل إدارة المشروع	٣
٤١	حدود المشروع	٤
٤٥	الترايط بين مجموعات العملية في المرحلة	٥
٤٧	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير النوع	٦
٤٧	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٧
٤٧	توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي	٨

الفصل الأول

المقدمة:

يعد التحول الرقمي حاليًا أحد أبرز الاتجاهات الكبرى في قطاعات الصناعة والأعمال والخدمات وغير ذلك، ومن بين هذه القطاعات التي تأثرت بالتحول الرقمي القطاع الصحي بمنظوماته المختلفة، ويعد التحول الرقمي سمة أساسية من سمات الحياة العامة حاليًا، فلم يعد هناك قطاع لم يلجأ إليه لتنفيذ مهامه أو تقديم خدماته وخاصة قطاع الخدمات.

ويجب ان تدرك المنظمة بأكملها أهمية التحول الرقمي وتتبنى ثقافته وعناصره، وتفهم أهدافه، حيث ان التحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتقنيات أو مسألة تقنية بل يتعلق بالبنية التحتية والأفراد والهيكل التنظيمية (المطرف، ٢٠٢٠)، ونظرًا لما توفره من مميزات وتسهيلات توفر الوقت والجهد والمال في كثير من الأحيان، فقد أصبح التحول الرقمي هدفًا ثانويًا للمنظمات، وهو نتيجة مهمة للتطورات التكنولوجية الحديثة ووسيلة لتحسين جودة الخدمة وتحقيق تنمية المستدامة . وتهدف هذه المنظمات الى تغيير طريقة تقديم الخدمات لجمهورها من الشكل التقليدي الى الشكل الإلكتروني ، مما يضمن توفر الخدمة لعدد أكبر من المستخدمين لفترة زمنية أطول وبجهد أقل. ويعتبر هذا بمثابة تغيير نوعي في طريقة تقديم الخدمات الحكومية. فالأمر لا يتعلق بتقديم الخدمة فحسب، بل يتعلق أيضا بإنشائها وإيجادها، ثم السماح للمتلقي باستخدامها. (choi, Rho&zo,2016)

إن التطورات الراهنة التي يفرضها المحيط التنافسي في العصر الحالي من توسع في النشاطات المختلفة لجميع القطاعات الاستثمارية والخدمية وازدياد الموارد البشرية والمشاريع المراد إدارتها والتعقيدات التي صاحبت هذه المستجدات ، كان من اللازم على كل المؤسسات بمختلف نشاطاتها التأقلم والتفاعل مع هذه التغيرات وهذا من خلال التوجه إلى استعمال تكنولوجيا نظام المعلومات والرقمنة الإلكترونية، وبرمجيات الاتصالات الحديثة وهذا لتحسين الخدمات، وتوفير المعلومات الدقيقة والمهمة من أجل التحكم والسيطرة الكاملة على كل تفصيل، وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة وتقليص الانحرافات وتصحيحها في وقت وجيز ، كما أنها تسهل عملية الاتصالات وتبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساهم في تقليل التكاليف وتوفير الوقت، كذلك إن الرقمنة واعتماد تكنولوجيا المعلومات يساعد في التخلي عن الأنظمة التقليدية لإدارة المشاريع مما يوفر الوقت والجهد والتكلفة. إن الرقمنة تساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحديد الرؤية الصحيحة لأهداف المشروع ؛ وعليه أصبح من الضروري الاهتمام بالتطورات

الحاصلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات الحديثة والتحكم بها لمواكبة التطورات التي فرضتها البيئة التنافسية (كراز ، ٢٠٢٣).

وقد أحدثت هذه التطورات تغييراً كبيراً وواضحاً فيما يقدم من خدمات في القطاع الصحي ولاسيما أن تطبيق التحول الرقمي والجودة في المستشفيات يساعدها في التعرف على جوانب الهدر في الوقت والطاقات الذهنية والمادية، ومن ثم التخلص منها، كما أن تطبيق التحول الرقمي له انعكاسات إيجابية على الجودة، فضلاً عما يمنحه من صلاحيات للعاملين وحثهم على المشاركة ودفعهم للنجاح، وقد أثبتت عدة تقارير إمكانية تحسين كفاءة المنشآت الصحية، وذلك عن طريق امتلاك مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصال (صيف ٢٠٢٣)

كما يعد القطاع الصحي من القطاعات التي تأثرت بالثورة الرقمية العالمية، فقد بدأت تلك التقنيات الجديدة في إحداث تغييرات في نظام الرعاية الصحية لتحسين كفاءة رعاية المرضى، فالتحول الرقمي في ذلك القطاع يمثل ضرورة حتمية لرفع جاهزيته أمام تحديات المستقبل، وذلك من خلال استخدام السجلات الصحية الإلكترونية، فهي بمثابة المرآة التي تعكس الحالة الصحية للمريض بما تشتمل عليه من بيانات، كما أنها مصدر لجمع البيانات والتي يمكن من خلالها رصد مدى انتشار المشاكل الصحية في المجتمع، وت تحديد عوامل الخطر المحتملة، ووفقاً لذلك يتم اقتراح الخطط والتدابير الوقائية والعلاجية والتطويرية. (صالح، ٢٠٢٢)

مشكلة الدراسة:

ينعكس استخدام تقنية المعلومات والتحول الرقمي في المؤسسات بشكل كبير على بيئة العمل والأداء العام للمؤسسة، من خلال زيادة القدرة على جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبطريقة فعالة ، الأمر الذي ينعكس في كفاءة وفعالية الإدارات جميعها على حد سواء و بالتالي رفع كفاءة المؤسسة بشكل عام (طارق الرقيب ، ٢٠٢١)، وأكد (فرحات ، ٢٠٢٠) أن الأساليب والتقنيات التقليدية لم تعد كافية حالياً؛ لتحقيق أهداف التأمين الصحي من خلال تقديم خدمات صحية تتناسب مع عصر التكنولوجيا، كما أنه في ظل الأزمات والتحديات التكنولوجية العالمية، أصبحت هناك حاجة ملحة للتحول الرقمي؛ كمطلب ضروري لتخطي الآثار الناجمة عن الأزمات، كما أنه تتعاظم أدوار إدارة المشاريع في العصر الرقمي ؛ بسبب الاعتماد على الاتصال الإلكتروني الفوري وتفعيلها مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة، ونظراً لاختلاف الإمكانيات .. الخاصة بكل قطاع - غالباً ما يكون هناك

اختلافاً في جاهزية كل قطاع حسب أهميته وإمكانياته - لا بد من معرفة ودراسة عمليات التحول الرقمي لكل قطاع بهدف تقليل الضرر الذي يعوق التنفيذ الأمثل، وتتطلب عملية بناء التحول الرقمي في المؤسسات المزيد من الجهود وتتطلب التزام الإدارة العليا والقائمين على تلك المنظمات تجاه عملية الجودة والتحسين المستمر لها، خاصة القطاع الصحي والذي يحتاج لبيانات دقيقة ومتغيرة تكاد تكون لحظية، لذا أثارت مشكلة الدراسة ولذلك جاء هذا البحث لتسليط الدور على أهمية إدارة التحول الرقمي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي " ما أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع بالقطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية ؟ وينبثق عن ذلك التساؤلات الفرعية التالية:

١- ما واقع التحول الرقمي في القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن؟

٢- ما هي معوقات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن؟

٣- ما أثر معوقات التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن؟

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة من خلال الجانبين النظري والتطبيقي ويمكن تتوضيحها فيما يلي:

الأهمية العلمية:

- إلقاء الضوء على التحول الرقمي والذي يعتبر من أكثر الموضوعات التي نالت اهتماماً كبيراً في ميدان الإدارة، وما له من أهمية وتحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفاهيم التحول الرقمي وإدارة المشاريع، مما يساهم في فهم أفضل للمتغيرين.

الأهمية التطبيقية:

- تساهم هذه الدراسة في وضع أسس وقواعد تساعد المؤسسات على التحول الرقمي بما ينعكس على تحسين وكفاءة أداء الإدارات بها، وعلى وجه الخصوص المؤسسات الصحية وتمكينها من تحقيق أهدافها بشكل جيد وفعال.

- تساعد إدارات المستشفيات من خلال بيان أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية الخدمات وتحسين مستوى إدارة المشاريع.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم إطار عملي يربط بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع بالقطاع الصحي، حيث إن تناول موضوع التحول الرقمي، وربطه بكفاءة إدارة المشاريع، يعد إضافة علمية جديرة بالاهتمام.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بصفة رئيسية إلى "تحديد دور التحول الرقمي في كفاءة إدارة المشاريع بالقطاع الصحي بمدينة حفر الباطن". ومنه تنبثق الأهداف الفرعية التالية:

- ١- التعرف على واقع التحول الرقمي بالقطاع الصحي بمدينة حفر الباطن.
- ٢- تحديد معوقات التحول الرقمي بالقطاع الصحي بمدينة حفر الباطن.
- ٣- قياس أثر معوقات التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع بالقطاع الصحي بمدينة حفر الباطن.

تساؤلات الدراسة

- ما واقع التحول الرقمي في قطاع الصحة بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية؟
- ما أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع بالقطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية؟
- ما معوقات التحول الرقمي بالقطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن؟
- ما أثر معوقات التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع بالقطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن بالمملكة العربية السعودية؟

فروض الدراسة:

الفرض الرئيسي الأول: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفعيل التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي" وينبثق منه الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين تفعيل التحول الرقمي (البعد البشري) وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي

- توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين تفعيل التحول الرقمي (البعد التنظيمي) وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي.
- توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية بين تفعيل التحول الرقمي (البعد التقني) وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي.
- **الفرض الرئيسي الثاني:** "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي."

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

مقدمة:

تناولت الدراسة الإنتاج الفكري باللغتين العربية والإنجليزية واعتمدت في عرضها على الترتيب الزمني من الأقدم إلى الأحدث في سياق متصل، كما تم تناول موضوع الدراسة من خلال محورين، المحور الأول: التحول الرقمي من وجهات نظر متعددة، المحور الثاني: إدارة المشاريع، وفيما يلي عرض ذلك بالتفصيل:

المحور الأول: دراسات مرتبطة بالتحول الرقمي.

دراسة محمد والغيري (٢٠٢٠) بعنوان " واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية "

سعت الدراسة لمناقشة واقع التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، وأنه من أسباب التطوير، والتحسين، والتحديث الدائم للتنمية المستدامة، وتعزيز الميزة التنافسية، وقد توصلت الدراسة الى أن التحول الرقمي في السعودية يسير بخطى متسارعة تبلغ بزيادة سنوية مقدارها ٥% خلال الأعوام الواقعة بين ٢٠١٧ م - ٢٠١١ م. كما أن المملكة العربية السعودية تدعم التقنيات الرقمية، واستخدامها وقد صنفت من ضمن الدول الداعمة للتقنيات من خلال مؤشر الاتصالات العالمي" في ٢٠١٧ م، وهي التي تدعم البنية التحتية لتقنية الاتصالات والمعلومات، وتعزيز التحول الرقمي، وتوفير كافة متطلباته في المملكة العربية السعودية، وذلك في سبيل تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠م، وأكدت الدراسة أن المملكة العربية السعودية ركزت جهودها المكثفة نحو الرقمنة، والتحول الرقمي، وهدفت لبناء حكومة رقمية، وعززت مفهوم ثقافة الابتكار، وتوظيفها في تيسير مهام الحكومة الرقمية وتمركزها حول المواطن، وتقديم الخدمات الحكومية له في وقت قياسي وبجودة عالية.

دراسة مجرشي (٢٠٢٣) بعنوان " دور إدارة التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات "

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور إدارة التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات في مديرية الأحوال المدنية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية. تم استخدام منهج وصفي تحليلي لتحليل وتفسير البيانات. تم توزيع استبيان على عينة مكونة من ٤٤ عامل في المديرية، وتم حساب مقاييس الصدق والثبات للاستبيان المستخدم. و أظهرت النتائج أن إدارة التحول الرقمي تلعب دوراً مهماً في تطوير أداء

المديرية وتحقيق تحسينات كبيرة في الأداء. كما تبين أن هناك تحسناً في أداء المديرية بعد تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي. وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك بعض المعوقات التي تحول دون تحقيق التحول الرقمي بشكل كامل، مثل نقص المهارات والقدرات التقنية للموظفين ومقاومة التغيير وقلة الستة مار في التقنية.

دراسة الخيري (٢٠٢٣). بعنوان " رقمنة الإدارة العمومية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة في مستشفى الملك خالد :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رقمنة الإدارة العمومية بمستشفى الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، ودراسة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمستشفى الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قدرها (٧٦) موظفًا بمستشفى الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ارتفاع مستوى رقمنة الإدارة العمومية بمستشفى الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، كما توصلت الدراسة إلى وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الإدارة العمومية والرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الملك خالد بالمملكة العربية السعودية، وكذلك وجود عالقة ذات دلالة إحصائية عند بُعد الأجهزة والمعدات، وبين الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الملك خالد بالمملكة العربية السعودية ، ووجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين بُعد الموارد البشرية، وبين الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين بمستشفى الملك خالد بالمملكة العربية السعودية.

دراسة الرشيد (٢٠٢٤) بعنوان دور التحول الرقمي في تحسين جودة الرعاية الصحية : دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالمدينة المنورة

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز جودة الرعاية الصحية ، بالإضافة إلى الوقوف على الآثار الحالية والمستقبلية لثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات على قطاع الصحة بشكل عام ، وتحسين جودة الخدمات الصحية بشكل خاص . وقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لدراسة التأثيرات المترتبة على التحول الرقمي في مجال الرعاية الصحية . وتضمنت الدراسة عينة عشوائية مكونة من (٣٠٦) موظفين من العاملين في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالمدينة المنورة ، والذي يمثل مجتمع الدراسة.

وأظهرت النتائج تقارباً وتجانساً في إجابات أفراد العينة حول محاور التحول الرقمي وتأثيره في تحسين جودة الرعاية الصحية . كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الرعاية الصحية في مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث دراسة لببيض، وخلافي (٢٠٢٥) بعنوان " تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الموظفين - دراسة حالة - مستشفى عالية صالح تبسة".

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر موظفي مستشفى عاليًا صالح بولاية تبسة وبوجه الخصوص الإداريين والطاقم الطبي والشبه طبي باستعجالات الدكتور بوطرفة يوسف، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أداة الاستبيان الجمع البيانات وبرنامج SPSS لتحليل ومعالجتها، حيث تم توزيع الاستبيان على عينة عشوائية قدرت ب ٧٠ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى: أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات الصحية إلا أنه لابد من توفير متطلباته المتمثلة في البنية التحتية الموارد البشرية المؤهلة، نظام معلومات فعال والعمليات والإجراءات.

دراسة برتاوي وآخرون (٢٠٢٥): بعنوان " أثر رقمنة الخدمات الصحية على أداء المستشفيات في المملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر رقمنة الخدمات الصحية على أداء المستشفيات في المملكة العربية السعودية، في ظل التوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي وتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ للنهوض في القطاع الصحي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مستشفيات المملكة، واختيرت عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث تم توزيع عدد ٢٥٠ استبانة وتم استرجاع ٢٣٢ أي بنسبة ٩٢.٨%. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتحليل العلاقة بين الرقمنة كمتغير مستقل، وأداء المستشفيات كمتغير تابع، وذلك من خلال تطوير أداة قياس مكونة من أربعة محاور رئيسية وزعت على عينة تم تحديدها باستخدام أسلوب علمي مناسب. وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين محاور الدراسة التي ركزت حول رقمنة الخدمات الصحية وأداء المستشفيات، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي (٣.٨٧) بنسبة موافقة بلغت (٧٧.٣٢%)، مع وجود فروق ذات دلالة في تبني المستشفيات للبنية التحتية الرقمية ونظم المعلومات الصحية بشكل يفوق نظم المعلومات الإدارية.

كما كشفت عن بعض التحديات التي تعيق تبني رقمنة الخدمات الصحية بالمملكة العربية السعودية والتي من أهمها التحديات المتعلقة بالتمويل والإدارة وتوفر التقنيات الملائمة والموارد البشرية المؤهلة.

دراسة العتيبي (٢٠٢٥) بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة"

هدف البحث إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠١) عاملاً، وتمثلت أدوات الدراسة في استمارة استبيان، وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشؤون الصحية، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للموارد البشرية في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشؤون الصحية، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الإدارية في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشؤون الصحية، كما يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للمكونات المادية في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشؤون الصحية، كما يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتطلبات الأمنية في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشؤون الصحية، يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لقواعد البيانات في تحسين خدمات الرعاية الصحية بمديرية الشؤون الصحية، وأوصت البحث بضرورة تدريب العاملين في القطاع الصحي على أهمية حماية بيانات الشخصية للمرضى.

المحور الثاني: دراسات مرتبطة بإدارة المشاريع.

دراسة الكرعاوي، وعلي (٢٠٢٢) بعنوان " إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف".

كشف البحث عن إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم من خلال مشاريع تنمية الأقاليم في محافظة النجف الأشرف. إن التطور الكبير في عالم الأعمال أدى إلى ابتكار العديد من الأدوات والمنهجيات والأساليب التي تدعم مفاهيم إدارة المشاريع وتعزز من فاعلية أدائها، فكان لزاماً على المنظمات والجهات المنفذة للمشاريع أن تختار المنهجية والأساليب التي تتناسب مع طبيعة مشاريعها لتتمكن من إدارتها وتنظيمها بشكل فعال. ولتحقيق هدف

البحث اعتمد على منهج دراسة الحالة. وجاءت أدوات البحث متمثلة في استمارة استبيان لجمع البيانات والمعلومات، وطبقت على عينة من المهندسين المؤثرين في تنفيذ المشاريع والبالغ عددهم (٤٨) مفردة. وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها، أن إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة تعد نمطاً جوهرياً وأساسياً للمنظمات، وبالتالي فإن الاهتمام به وتوفير عوامل جودته ستؤثر في استمرار ونمو المنظمة وتسهم في نجاحها. كما أن هناك تأثيراً إيجابياً لإدارة المشاريع الحديثة في تحقيق الكفاءة والجودة في تنفيذ المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم.

دراسة كراز (٢٠٢٣) بعنوان " أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ"

هدفت الدراسة التعرف 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.

دراسة (Angelos et al, 2023)

"Digital Transformation in Healthcare: Technology Acceptance and Its Applications"

تهدف هذه الدراسة إلى تنفيذ مراجعة منهجية شاملة للأدبيات العلمية المنشورة خلال الفترة من ٢٠٠٨ إلى ٢٠٢١ ، بهدف استكشاف التحول الرقمي في القطاع الصحي، مع تركيز خاص على آليات قبول التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها المتنوعة داخل هذا القطاع الحيوي. تركز الدراسة على تحليل التوجهات

البحثية المتعلقة بتبني تقنيات متقدمة مثل السجلات الصحية الإلكترونية ، الذكاء الاصطناعي ، إنترنت الأشياء ، والحوسبة السحابية ، وذلك من حيث دورها في تحسين جودة الخدمات الصحية ، وزيادة كفاءة إدارة المشاريع الصحية ، وتعزيز الأداء الإداري والتنظيمي، كما تسعى الدراسة إلى تحديد أبرز العوامل المؤثرة في مدى تقبل العاملين في القطاع الصحي لهذه التقنيات، سواء كانت تقنية ، تنظيمية أو اجتماعية ، مع تسليط الضوء على أهم التحديات التي تواجه مسار التحول الرقمي ، بما في ذلك مقاومة التغيير ، مشكلات أمن المعلومات والخصوصية ، وصعوبة تكامل الأنظمة القديمة مع النظم الرقمية الحديثة

ومن خلال تحليل الأدبيات وتصنيفها بشكل منهجي ، تقدم الدراسة إطاراً نظرياً وعملياً يُسهم في توجيه جهود التحول الرقمي في المؤسسات الصحية ، عبر تقديم توصيات عملية لتعزيز قبول التكنولوجيا ، ومعالجة التحديات، مما يؤدي في النهاية إلى رفع كفاءة إدارة المشاريع الصحية، تسريع الإجراءات، تقليل نسبة الأخطاء ، وتحقيق نتائج صحية أفضل للمجتمع .

دراسة (Khasawneh, 2024) " Analyzing the Digital Infrastructure Enabling Project Management Success"

يُسلط هذا البحث الضوء على الدور الحاسم لعناصر التمكين الرقمية في تحسين ممارسات إدارة المشاريع وتحقيق نجاحها. كما يُقدم إطاراً استراتيجياً للمؤسسات لتطوير بنيتها التحتية الرقمية وتعزيزها. وتحليل عناصر تمكين هذه البنية التحتية الرقمية من حيث ثلاثة ركائز: الجاهزية الرقمية، واللياقة الرقمية، والأدوات الرقمية. وقد أُجريت مراجعة شاملة للأدبيات لتحديد هذه العناصر التمكينية، ولوضع قائمة بمؤشرات نجاح إدارة المشاريع التي يمكن من خلالها قياس نجاح إدارة المشاريع. ولتقييم وتصنيف عناصر تمكين البنية التحتية الرقمية، طُبّق تحليل متعدد المعايير (MCA) باستخدام نهج هجين يجمع بين عملية التسلسل الهرمي التحليلي الضبابي (FAHP) وتقنية تفضيل الترتيب الضبابي حسب التشابه مع الحل المثالي (FTOPSIS). واستخدمت الدراسة عناصر تمكين البنية التحتية الرقمية كبداية لعملية التسلسل الهرمي التحليلي الضبابي، ومؤشرات نجاح إدارة المشاريع المحددة في مراجعة الأدبيات كمعايير لعملية التسلسل الهرمي التحليلي الضبابي. أشارت النتائج إلى أن عناصر التمكين المرتبطة بالأدوات الرقمية هي الأكثر أهمية لنجاح إدارة المشاريع، حيث بلغ معامل تقارب $FTOPSIS (CCi) 0.8525$ ، تليها عناصر اللياقة الرقمية ($CCi = 0.6481$) والجاهزية الرقمية ($CCi = 0.1602$). وقد أثبتت هذه النتائج قوتها، حيث ظلت ثابتة حتى عند تعديل أوزان معايير تحليل المخاطر متعدد العوامل (MCA) في ثلاثة سيناريوهات جديدة مقترحة في تحليل السيناريوهات.

تعقيب على الدراسات السابقة.

بالنظر إلى الدراسات السابقة اتضح أن هناك إجماع على أن إدخال التكنولوجيا إلى أي منظمة له تأثير إيجابي في زيادة كفاءتها وتسريع عملياتها وتحسين أدائها وجودة عملياتها، وأن للتحوّل الرقمي دور جوهري للتحوّل الرقمي في جودة وكفاءة إدارة المشروعات بجميع القطاعات، واستناداً على الدراسات السابق ذكرها توصلت الباحثة إلى قلة أو محدودية الدراسات التي تجمع بين التحوّل الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي السعودي.

- أوجه الاتفاق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

- المنهج البحثي، حيث تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمناسبة لموضوع الدراسة
- استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

- أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- عينة الدراسة: قد اختلفت عينة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية حيث أن عينة الدراسة الحالية من الموظفين بإدارة المشاريع في القطاع الصحي السعودي
- أبعاد المتغير المستقل كما تختلف في أبعاد المتغير التابع.
- تختلف أيضاً في المجال الزمني والمكاني.

-أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

- ساعدت الدراسات السابقة في تأكيد الإحساس بمشكلة الدراسة.
- وفرت الدراسات السابقة للباحث اختيار المنهج المناسب لإجراء الدراسة.
- اعداد الأداة المناسبة - الإستبانة- بمحاورها ومفردات كل محور وبما يحقق الهدف من تطبيقها على عينة التطبيق الممثلة لمجتمع الدراسة (بالقطاع الصحي بمدينة حفر الباطن) وتحديد الأسلوب الإحصائي المناسب.
- أرشدت الدراسات السابقة إلى العديد من المصادر والمراجع المختلفة والهامة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية أو بعض جوانبه.
- قدمت الدراسات السابقة العديد من التعريفات المتنوعة لمصطلحات الدراسة.
- تفيد الدراسات السابقة في تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

الاطار النظري

تمهيد:

تُعد ظاهرة التحول الرقمي أو الرقمنة هي الأكثر بروزًا في عالم اليوم، وتحظى باهتمام عديد من المؤسسات وأصحاب المصالح حتى صار حقلاً للعديد من النظريات والتفسيرات وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية والعلمية والعملية والأكاديمية مع تباين خلفياتهم وأهدافهم ومشاريعهم. وبهذا فقد حفز التحول الرقمي انتقال المؤسسات من بيئة محلية داخلية إلى وضعية متميزة متكاملة مع البيئات الأخرى تولد انعكاسات مباشرة وتنتج نموًا مستمرًا. فالتحول الرقمي ضروري لبناء مؤسسة قادرة على أن تزدهر في العصر الرقمي.

وفي هذا الشأن يتناول الفصل الحالي الاطار النظري للدراسة من خلال بحثين:

المبحث الأول: التحول الرقمي.

أولاً: تعريف التحول الرقمي

يعد مفهوم التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة وهو أحد أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ والتي تهتم بالتطوير في جميع قطاعات الدولة، حيث تعتبر المهارات التكنولوجية شرط مهم عند اختيار الأشخاص للوظائف المختلفة.

ويعرف التحول الرقمي: هو عملية الاستثمار في التقنيات التكنولوجية بغية إحداث تغيير جذري في أسلوب العمل وسلوك الموظفين لإيجاد طريقة وإبداع قيمة جديدة لإنجاز الأعمال، بحيث يقل العمل الرتيب ويزيد وقت التفكير بالتطوير.

ويشير كلٌّ من (Patricia, Gautschi & Paul, Licka, 2017) إلى أن مفهوم "التحول الرقمي" أو "الرقمنة" ينطوي على التحول التقني والثقافي، وينعكس على جميع المجالات، ويعزز ويحدد الطرائق والأسباب والفرص الجديدة لتشكيل المؤسسات، وأن تقادي ذلك التحول يبدو مستحيلاً.

كما عرف التحول الرقمي على أنه: "التدخلات الإستراتيجية التي تعزز القدرة الرقمية التنظيمية بهدف تحسين عمليات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها ونماذج أعمالها لإرضاء عملائها" (Mhlungu, N.S, Chen, 2022).

وهو " مشروع حكومي تشارك فيه مختلف المؤسسات والقطاعات في الدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المتعلقة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي الى الشكل الالكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة و المتطورة" (الفالوجي وورد، ٢٠٢١).

ويركز مفهوم التحول الرقمي على مجموعة من التعديلات التي يجب أن تحدث إلى جانب التغييرات التكنولوجية؛ حيث يركز على تغيير ثقافة الأفراد وقيمهم من أجل التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وهو بُعد هام يؤثر في مدى تقبلها أو مقاومتها، بالإضافة إلى تغيير فلسفة المنظمات القائمة التي قد لا تتواءم وطبيعة تكنولوجيا المعلومات (محمد، والغبيري، ٢٠٢٠).

مشروع حكومي تشارك فيه مختلف المؤسسات والقطاعات في الدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المتعلقة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة و المتطورة". (الفالوجي وورد، ٢٠٢١)

ثانياً: أهمية وفوائد التحول الرقمي

١ - أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية أخرى ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضاً: وتأتي التقنية لتكون عاملاً مساعداً ومحفزاً في كل هذه الجوانب.

ومن الناحية العملية، يعد تجربة العميل والمرونة والابتكار من البداية إلى النهاية، عوامل رئيسية للتحول الرقمي، إلى جانب تطوير مصادر جديدة للإيرادات والنظم البيئية التي تدعمها المعلومات مما يؤدي إلى تحولات نموذج الأعمال (إبراهيم، ٢٠١٩).

وحصر العسيري (٢٠٢٠) مبررات الحاجة إلى التحول الرقمي وأهميته فيما يلي:

- ١- معالجة مشكلة الزيادة الهائلة في المعرفة الإنسانية.
- ٢- المساعدة في نشر العلم والتدريب في شتى المجالات.
- ٣- الحاجة إلى زيادة تكامل المعرفة البشرية وتنوع مصادرها.
- ٤- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات وجعلها أكثر ديناميكية.
- ٥- الحاجة إلى مواكبة التطورات العالمية المتلاحقة.
- ٦- توفير مصادر بديلة للمعرفة التقليدية.
- ٧- رفع قيمة الخبرات الثقافية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية.
- ٨- تطوير التعلم الذاتي وتدعيم التعليم المستمر.



شكل (١) أهمية التحول الرقمي

المصدر <https://tech-ye.com>

٢ - فوائد التحول الرقمي

من فوائد التحول الرقمي:

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- تقليل الاتفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أدائها، وإدخال خدمات جديدة.
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة إلى قلة وانعدام الأخطاء.
- كما، هناك من الباحثين من يحدد فوائد التحول الرقمي كما يلي:
- زيادة الانتاج وتحسين المنتجات مما يحقق استمرارية الأعمال والخدمات.
- تسريع طريقة العمل اليومية وزيادة جودة وكفاءة سير العمل.
- ضمان سيولة وسرعة ومرونة تطبيق خدمات جديدة (شديد، ٢٠٢١).

ثالثاً: أهداف التحول الرقمي

تسعى المنظمات من خلال اعتماد التحول الرقمي كاستراتيجية إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
- تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.
- توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة.

- حفظ مصدر المعلومات الأصلية من التلف (فرحات، جفافة، ٢٠٢٠)
- إتاحة المعلومات لأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية.
- بالإضافة إلى ذلك، يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق أهداف أخرى نوجزها فيما يلي:
- **إحداث تغييرات عميقة في مؤسسات المجتمع:** من خلال استخدام التقنيات الرقمية على المستوى التنظيمي وتبني استراتيجيات التحول الرقمي، ودفع الأداء الوظيفي للأفضل واستخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري.
- **دعم عمليات التنمية:** من خلال توفير المعرفة وتسهيل الحصول عليها، علاوة على تنميتها وتطويرها وإتاحتها لجميع العاملين بالمدرسة، إلى جانب أنه يزيد من القدرات وينمي المهارات ويعزز فرص الإبداع والابتكار.
- **تحقيق المساواة والعدالة وتكافؤ الفرص:** عن طريق إتاحة الفرص للطلاب للحصول على المعرفة دون حواجز جغرافية.
- **دعم التحول إلى اقتصاد المعرفة:** والذي تلعب فيه المعلومات والتكنولوجيا دوراً رئيساً في إنتاج وتوليد المعرفة وتعتمد على قدرة جميع العاملين على الابتكار، فكل فرد في المجتمع ليس فقط مستهلكاً للمعلومات، ولكن أيضاً منتجاً ومبتكراً لها، ويتطلب التحول الرقمي إنتاج المعرفة وإعادة بنائها ومعرفة العلاقات التي تربط الظواهر بالأسباب والنتائج (Pavlekovskaya, et al, 2018).
- **بناء مجتمعات مستدامة وتنافسية:** حيث يوفر التحول الرقمي الإمكانيات اللازمة لبناء مجتمعات مستدامة وتنافسية من خلال التغيير الجذري في مختلف الأطراف، سواء كانوا مستهلكين أو منتجين عبر سلسلة من العمليات المتناسقة مع الإجراءات اللازمة للتنفيذ (مراد، ٢٠١٩).
- **توفير وإتاحة التعليم والتدريب:** لأكبر عددٍ من الأفراد لكونه يتغلب على حاجز الزمان والمكان ولا يحتاج إلى ميزانيات ضخمة لتوفير وتجهيز قاعات دراسية وتدريبية.
- **التوجه نحو الرقمنة الإدارية:** والتي تساعد على:
- * مسايرة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وهي تمثل استجابة فورية لتحديات القرن الحادي والعشرين والتي تتضمن ثورة المعلومات والمعرفة.

* تنمية الموارد البشرية واستثمار قدراتها وتوجيه الأفكار الإبداعية وتطوير الأساليب الإدارية في شكل يخدم المؤسسة.

* القضاء على مشكلات الإدارة التقليدية وتجويد أداء العمل بالمدرسة عن طريق استخدام أساليب رقمية تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة.

* توفير قدر عالٍ من الشفافية والوضوح للرؤية المؤسسية؛ مما يحسن ثقة العاملين ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتمويل والتقويم والإصلاح اللازمة (البقعاوي، ٢٠١٩).

رابعاً: ركائز التحول الرقمي.

لكي تحقق عملية التحول الرقمي فاعليتها، لا يكفي اعتماد تقنيات جديدة فقط، بل يجب أن يحدث التحول في جميع جوانب المؤسسة لتحقيق أقصى تأثير، ولتحقيق التحول الرقمي، لابد من توافر ستة ركائز أساسية، وهي مايلي:

١- تجربة العملاء.

يُعد ابتكار الأعمال المرتكز على العملاء أحد الركائز الأساسية التي توجه التحول الرقمي، ولا يُفضل اعتماد تقنية ناشئة إلا بعد استكشافها بالكامل في سياق رحلة العميل وسلوكه وتوقعاته، ويحتاج العملاء في أي مؤسسة إلى ضرورة تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المطلوبة، ومن ثم أصبح إدراك أهمية المعلومات الرقمية وضرورة توفرها حاجة أساسية للعملاء والتعامل معها والاستفادة منها (الكايد، ٢٠٢١).

٢- الأفراد.

يمثل الأفراد الموارد البشرية والقوى العاملة داخل المؤسسة، لذا يجب تفهم وإدراك شخصياتهم وحاجاتهم وسلوكهم، حيث يجب أن يشعر الموظفون بالدعم، وليس التهديد، من خلال تبني تقنية تحويلية. ولا يمكن لنماذج الأعمال الرقمية الجديدة تحقيق النجاح إلا إذا تبناها الموظفون بكل إخلاص. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب ورفع مهاراتهم وتعزيز قدراتهم أو تعديل سلوكهم بتطبيق برامج التنمية البشرية مع الحفاظ على المواهب الحالية عن طريق خلق فرص نمو لهم (الكايد، ٢٠٢١).

٣- التغيير.

يعبر التغيير عن عملية التحول التي تتم داخل المؤسسة بكل ما تشمله من هيكل تنظيمي، سلوك الأفراد، نظم الأداء وتقويمها والتكنولوجيا، وذلك بهدف التفاعل والتكيف مع متغيرات البيئة

المحيطة (محمد ، ٢٠٢٢)، يركز مفهوم التحول الرقمي على مجموعة من التعديلات التي يجب أن تحدث إلى جانب التغييرات التكنولوجية، حيث يركز على تغيير ثقافة الأفراد وقيمهم من أجل التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وهو بُعد هام يؤثر في مدى تقبلها أو مقاومتها، بالإضافة إلى تغيير فلسفة المنظمات القائمة التي قد لا تتواءم وطبيعة تكنولوجيا المعلومات (محمد والغبيري، ٢٠٢٠).

٤- الابتكار.

رغم الصلة الوثيقة التي تربط بين التحول الرقمي والابتكار، إلا أنهما ليسا متطابقين. فالابتكار هو توليد الأفكار التي تقود التحول وتوجهه. وستحتاج إلى توفير مساحة من التواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداعية التي تشجع الموظفين على التجربة. وبعد اختبار الفكرة، حيث إن التحول الرقمي ليس المقصود منه التحول إلى التقنية فقط، ولكن الإبداع والابتكار في استخدام التقنية لإنجاز الأعمال على أكمل وجه وتقليل هامش الخطأ إلى أدنى مستوى؛ حيث يقود التحول إلى تغيير السياق الثقافي بالمؤسسة، ويمكن لمدير المؤسسة انتهاج العديد من الأساليب والتي من خلالها يستطيع تغيير هذا السياق وتحويله إلى سياق ثقافي ابتكاري (Cikkek, 2019).

٥- القيادة.

وقد أشارت دراسة (Andrej et al, 2020) أن المؤسسات في العصر الرقمي - ومنها المؤسسات الخدمية - بحاجة إلى القادة الذين يقومون بأعمال إبداعية وإبتكار أفكار جديدة، وتشجيع الموظفين؛ وذلك من خلال استشعار الفرص واغتنامها وتحمل المسؤولية، وأيضا التشجيع والتحفيز وإيجاد بيئة يسودها الثقة والتعاون.

٦- الثقافة.

تعد الثقافة مركب متكامل من الافتراضات الأساسية، والقيم ، والاتجاهات، والأدوار والسلوك والعادات، والمشاعر، والطقوس التي تشيع بين أعضاء المؤسسة، حيث توجه الثقافة الأفراد إلى أنماط سلوكية معينة وتؤثر على طريقة ومستوى أداء أعمالهم وجميع ممارساتهم الإدارية بما يشكل منهجاً مستقلاً يميز المؤسسة عن غيرها، وإذا ما قررت المنظمة التحول الرقمي وتبني اتجاهات مغايرة للثقافة الحالية، حينها يجب عليها أخذ الاحتياطات التي يمكن الارتكاز عليها للحصول على التحسين اللائق في السلوك الإداري وتغيير ثقافة المؤسسة نحو الثقافة الرقمية.

خامسا: أبعاد التحول الرقمي.

يمكن تحديد أبعاد التحول الرقمي في العناصر التالية:

١. البعد التقني:

يتم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، البيانات، والتخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الاصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها ومورديها عبر فرق عمل مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة (ياسر، ٢٠٢١)

٢. البعد البشري:

تعد الموارد البشرية من أهم مقومات التحول الرقمي لأنها من أهم وسائل مواجهة الضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسات، كما أنها تعد من أبرز العناصر التي تقود المجتمعات إلى تحقيق التقدم والرقى في مختلف المجالات، إلا أن النقص في عند الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية من الأمور التي تعاني منه أغلب الدول وبالأخص الدول النامية، حيث بعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي معوقا للتكنولوجيا الحديثة، ولتنفيذ برامج التحول الرقمي لا بد من خطة لتطوير الكفاءات والقدرات البشرية داخل الجامعات وتنميتها، ويكون ذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول وبالاستفادة من الوسائل التكنولوجية (القرعاوي، ٢٠٢٢).

٣. البعد التنظيمي:

تتطلب عملية الرقمنة تغييرات شاملة في المؤسسة وهذا لا يقتصر على المعدات التقنية وتعيين مسؤول عن تكنولوجيا المعلومات فقط، بل يتعدى ذلك إلى تغييرات عميقة وقرارات استراتيجية مستدامة وثقافة تنظيمية تخدم التحول الرقمي، ويعتبر الانفتاح والشفافية في صنع القرار أمر ضروري ولاسيما فيما يتعلق بإدخال التقنيات الجديدة، يجب تقدير المبادرة الشخصية والابتكار والتفكير فيهما، ويجب تنمية طريقة إيجابية للتعامل مع الأخطاء، وتوفير أسس اختبار التقنيات الجديدة لتجربة التقنيات الرقمية عمليا من قبل الأفراد (بن طيبة، و خليل، ٢٠٢٢).

سادسا: المهارات الإدارية اللازمة لمواكبة العصر الرقمي:

تحتاج هذه المهارات إلى مختصين في الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، لتدريب الإداريين والمديرين على فهم وإتقان هذه المهارات الضرورية التي تعتمد على الآلة اعتمادًا كبيرًا، بحيث يمكن من خلال هذه

المهارات التعامل مع الوسيط الرقمي وإدارته إدارة جيدة، للتأكد من إمكانية استخدام الإداريين والمديرين هذا الوسيط الرقمي، وكذلك تلقي العاملين للمحتوى الرقمي بشكل كامل، فلا بد أن يمتلك الإداريين والمديرين المهارات اللازمة لإدارة الوسيط الرقمي واستخدام إمكاناته استخدامًا جيدًا يحقق الاستفادة الكافية من عملية التعلم.

على الرغم من الفوائد المتوقعة من زيادة الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات، والتكنولوجيا في ظل العصر الرقمي إلا أن هناك العديد من التحديات التنموية وخاصة بالنسبة للبلدان التي تقتصر إلى الموارد البشرية والمادية الكافية لمواجهة التطورات التكنولوجية الضخمة وكذلك التي تعاني من اضطراب في قيم المجتمع، وضعف البنية التحتية، فضلاً عن الافتقار للقدرات والمهارات اللازمة لدمج التكنولوجيا الجديدة، والخوف من فقدان الوظائف والفقر وعدم المساواة، كذلك هناك نوع من التنبؤ بأنه سوف يكون هناك تعاون من قطاع لآخر، ولذا لا بد من العمل العاجل والمستهدف الذي تقوم به الحكومات لإنشاء قوة عاملة مجهزة بالمهارات اللازمة لمواجهة المستقبل، وتكون قادرة على مكافحة ارتفاع البطالة وعدم المساواة المتزايدة نتيجة لمثل هذا التقدم التكنولوجي الهائل.

(Eshava and chofisi, 2017)

وقد أشار البعض إلى أنه في ظل متغيرات القرن الحادي والعشرين يحتاج العاملون لبعض المهارات والكفاءات التي تتجاوز مجرد التعلم الأكاديمي التقليدي الذي يقوم على معرفة القراءة والكتابة والحساب والحاسوب واللغات، بل يتعدى ذلك إلى مجموعة من المهارات تتمثل في التعاون والتواصل والتفكير الناقد وحل المشكلات، بالإضافة إلى صفات شخصية أخرى تشمل الفضول والقدرة على التكيف الاجتماعي والوعي الثقافي وجميعها مهارات مهمة بقدر أهمية المهارات الأساسية للتعلم التقليدي. (World Economic forum, 2016)

ويشير المنتدى الاقتصادي العالمي إلى أن " ثورة المهارات " يمكن أن تفتح مجموعة كبيرة من الفرص الجديدة، ولذا لا بد من تعليم العاملين مجموعة من " المهارات " مثل التفكير المستقل والقيم والعمل الجماعي، فسيكون التعليم في ورطة، وحتى نتجنب ذلك، فلا بد للعاملين أن يكونوا قادرين على المنافسة مع الآلات والوسائل التكنولوجية، كما تحدث أيضاً عن أهمية المهارات الشخصية والمهارات الإبداعية، ومهارات البحث، والقدرة على العثور على المعلومات، وتولييفها وصنع شيء منها، أي خلق مستقبل مشترك من خلال التعليم. (Fabiola Glanotti, 2018)

سابعاً: التحديات التي تواجه التحول الرقمي.

نلاحظ أن هناك مجموعه كبيرة من التحديات الإستراتيجية التي تعترض عملية التحول الرقمي وتعيق تحقيق إستراتيجيته وتعرقل رقمنة المنظمات، لذلك فنحن نتفق مع جميع التحديات التي قدمها الباحثين، ويمكن توضيحها بالتفصيل في النقاط التالية:

١- رداءة خدمة الإنترنت وشبكات الاتصالات (ضعف البنية التحتية):

الأنترنت يستخدم على نطاق واسع من قبل المصارف والقطاعات المالية وغير المالية، حيث يبحث المستخدمون عن خدمات متطورة بشكل متزايد، كما يجب أن تكون شبكات الاتصالات قادرة على دعم العدد المتزايد من المستخدمين والأجهزة البرمجيات، قواعد البيانات، وهذا يتطلب شبكات اتصالات عالية الجودة ومرنة وفعالة تسهل عمليات التحويل.

٢- الثقافة التنظيمية الرقمية:

تشير بشكل أساسي إلى الحاجة لخلق موقف عقلي منفتح وإيجابي تجاه التحديات التكنولوجية المستقبلية وكسر مقاومة الرقمنة، وسد الفجوة الرقمية بين الأجيال المختلفة، وتعتمد الثقافة الرقمية اعتماداً كلياً على المعرفة بالعمل الرقمي وأدواته العديدة التي توغلت داخل كل ما يتعلق في حياتنا أنت من ركائز العمل اليومي ونرى هنا أن غياب الثقافة الرقمية وانخفاض مستوى تبنيها لدى الموظفين بشكل خاص، وعدم الوعي بأهميتها وكيفية استخدامها في الممارسات الرقمية يؤدي إلى عرقلة عملية التحول الرقمي وصعوبة تحقيقه (Mhlungu, N.S, Chen, Peter Alkema, 2022).

٣- المهارات الرقمية:

ويمثل التحدي فيها في تطوير وتحديث المهارات الرقمية داخل المؤسسة وتعني المهارات الرقمية أن يكون العامل ملماً باستخدام كافة الأدوات التقنية، ونرى هنا أن غياب المهارات الرقمية لدى العاملين وضعفها يولد صعوبة لديهم في استخدام تطبيقات الرقمنة وأدواتها ويؤثر بشكل سلبي على تحقيق إستراتيجية ناجحة للتحول الرقمي (حامد وعبد الحكيم، ٢٠٢٠).

٤- قلة المخصصات المالية للتحول الرقمي:

إن مكونات البيئة المالية من ميزانيات ودعم مالي احتياطي وإجراءات الشراء للمعدات والتطبيقات والتكنولوجيا تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي، لكن في المقابل نجد أن عجز الاعتمادات المخصصة للتحول الرقمي سوف تؤدي لا محالة إلى فشله (ماضي وأبو حجر، ٢٠٢٠).

٥- **مخاطر أمن المعلومات:** عدم توفر التأمين الكافي لنظم الحاسبات مما يؤدي الى اختراقها ونرى هنا بأن مخاطر أمن المعلومات كثيرة وزادت في الآونة الأخيرة، ومنها التجسس والاختراق والقرصنة وغيرها مما يؤثر على عملية التحول الرقمي ويزيد من مخاوف اعتماده في المنظمات.

٦- **ضعف القوانين والتشريعات:** وتمثل هذه التحديات الناجمة عن عدم التحديد الواضح للحقوق والإلتزامات القانونية الناتجة عن العمليات الإلكترونية، وهنا نرى أن غياب القوانين والتشريعات وعدم وضوحها فيما يتعلق بالتحول الرقمي والعمليات التي يتضمنها والأنشطة التي يتم ممارستها في ضوءها قد يؤدي إلى ضياع الكثير من الحقوق للأفراد.

ثامنا: سبل مواجهة التحديات التي تواجه التحول الرقمي.

➤ **جودة خدمات الأنترنت و شبكات الاتصالات الرقمية**

إن تحسين جودة خدمات الأنترنت وزيادة فاعليتها وكفاءة شبكات الاتصالات وفق المعايير الدولية تعد أحد أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً خاصة وأن جميع عمليات التحول الرقمي و تعاملاته تعتمد بشكل أساسي عليهما.

➤ **تعزيز الثقافة الرقمية بإستمرار في المجتمع**

من سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً تعزيز الثقافة الرقمية بين أفراد المجتمع بإستمرار من خلال فرض التعليم الرقمي في المؤسسات التعليمية وجعله أحد المواد الدراسية فيها، والعمل على محو الأمية الرقمية، وتشجيع استخدام الرقمنة وتقنيات مقاومتها والتحول نحو مجتمع المعرفة الرقمية، وهذا يزيد من الثقافة الرقمية لأفراد المجتمع ويدفعهم لإستخدام التقنيات الرقمية ويقلل من مخاوفهم ويسهم في نجاح التحول الرقمي في المنظمات.

➤ **تطوير المهارات الرقمية للموظفين**

المواجهة التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي ومعالجتها إستراتيجياً ينبغي تطوير مهارات الموظفين الرقمية من خلال إشراكهم في برامج تدريبية وورش عمل و حلقات نقاشية متخصصة ومنسجمة مع التقنيات الرقمية المستخدمة في منظماتهم والمسؤولين عن إستخدامها في تقديم الخدمات الرقمية للزبائن

➤ **توفير منظومة متكاملة للبنية التحتية الرقمية**

إن توفير مثل هذه المنظومة يعد من أهم سبل مواجهة تحديات التحول الرقمي إستراتيجياً، لأنها المكونات والمعدات والبرمجيات وأنظمة التشغيل قواعد البيانات والمنصات وغيرها التي يمكن من

خلالها تنفيذ التحول الرقمي وبالتأكيد كلما تميزت هذه البنى التحتية بالجودة العالية والحدثة المتطورة كلما انعكس ذلك على كفاءة هذا التحول ونجاحه (جار الله، ومثني، ٢٠٢١).

➤ تخصيص التمويل الكافي للتحول الرقمي

إن زيادة التمويل المخصص للتحول الرقمي يسهم في توفير المتطلبات الضرورية والمستلزمات اللوجستية التي تتسجم مع التغيرات الحالية والمستقبلية في التقنيات الرقمية المستخدمة، وهذا يضمن إستمرارية نجاح التحول الرقمي وإستدامته.

➤ حماية أمن المعلومات

من أكثر التحديات الإستراتيجية للتحول الرقمي صعوبة في مواجهتها هي أمن المعلومات، إذ يجب إبتكار و تطوير منصات حماية ومضادات إختراق و تطبيقات لحماية السرية والخصوصية في الجوانب الفنية و الإدارية المعنية بالرقمنة وحماية المعلومات، وكلما توفرت حماية أكبر للمعلومات و أمنها كلما زادت رغبة المنظمات والمستفيدين في التحول نحو الرقمنة.

➤ ضمان توفير تقنيات الإدارة البيانات الضخمة

إن من دواعي مواجهة تحديات التحول الرقمي وجود قواعد بيانات ضخمة تمكن المنظمات من إدارة هذه البيانات وجمعها وتخزينها وتحليلها وتفسيرها وتوظيفها في إستدامة الميزة التنافسية و خلق قيمة إضافية للزبائن

➤ سن وتحديث القوانين والتشريعات الخاصة بالتحول الرقمي

لمواجهة تحديات التحول الرقمي يجب توفير القوانين التي تحكم عمليات التحول الرقمي و التشريعات التي تحمي المستفيدين، والآليات التي تضبط الخصوصية و إختراقها..

المبحث الثاني: إدارة المشاريع

شهد القرن الحادي والعشرين طفرة كبيرة من التقدم والتحول في مختلف جوانب الحياة، نتيجة للتأثير الكبير في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. أصبح من الضروري بذلك أن يؤلف الفرد في ساحة العمل ما يتكيف مع هذه التغيرات ذات الطبيعة الديناميكية، وهي تغيرات تمتد تأثيراتها مستقبلاً في نهج التعليم كقيمة لتصحيح قرارات الفرد وتجريب عقله، ومعالجتها نحو تحقيق أقصى استفادة من قدراته وإمكاناته.

"وإدارة المشاريع تتضمن تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات ضمن أنشطة المشروع، لتلبية متطلباته. وقد تمر إدارة المشاريع بعدة مراحل رئيسية، وهي: الإعداد، والتخطيط، والتنفيذ، والمراقبة، والتقييم، والإغلاق" (محمدين، ٢٠٢٤).

"وتمتلك قيمة المشروعات، وعمليات وممارسات إدارة المعرفة PKM، ووجود البنية التحتية المناسبة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وثقافة التعلم، وتوافر الموارد والميزانية الكافية، والبرامج الزمنية وجدول الأعمال، ومعايير ومواصفات الجودة، والتقدير من قبل المستخدمين، وتقدير أصحاب المصلحة وموظفي المشروع، والمراقبة والتحكم أدواراً مهمة في إدارة المشاريع". (سليم وآخرون، ٢٠٢١).

ومن ثم فلتحديد ماهية وجوهر إدارة المشاريع بشكل عام فسوف نقوم بتناول ما يلي:

أولاً: مفهوم إدارة المشاريع

١- مفهوم إدارة المشاريع

ينقسم تعريف إدارة المشاريع إلى قسمين (إدارة - مشاريع):

- مفهوم الإدارة

"تُعد إدارة المشروع من المفاهيم التي يصعب تحديدها بكلمات محدودة، نظراً لتداخلها مع أنظمة متعددة وتتوزع أهدافها. فهي نشاط إنساني يرتبط بالجهود الفردية والجماعية، ويتصل بمختلف قطاعات الحياة العامة والخاصة، ويمتد إلى شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية. وتُعد الإدارة عملية تنظيمية تهدف إلى توجيه الموارد البشرية والمادية، من خلال التخطيط والرقابة، بما يسهم في تطوير آليات اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة" (عيسى، ٢٠١٩)

ومن أكثر التعاريف شيوعاً هو تعريف فريدريك تايلور F. Taylor فقد عرفها بأنها: "هي الفن الذي يجعلك تدرك تماماً ما الذي تريد أن يفعله الأفراد، ونتأكد من أنهم فعلوه، بأحسن طريقة وأرخصها". (أونيس، ٢٠١٨)

وعرف علماء الاجتماع الإدارة من وجهة نظرهم أنها: "نظاماً اجتماعياً هادفاً يضم مجموعة من الأفراد يعملون وفقاً لتحقيق هدف واحد مشترك، ويرون أن التعاون بين مجموعة الأفراد العاملين والسلوك الإنساني الخاص بهم هو أساس العملية الإدارية" (عبد الله، ٢٠٢١) وتعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة أنها: "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، وكذلك هي الناتج المشترك لأنواع مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية" (الجزاوي، ٢٠١٨).

ويعرفها دودين (٢٠٢٠) بأنها "نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق بكفاءة وفاعلية بأستخدام موارد معينة وفي ظل ظروف خارجية".

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنها نظام شامل يتضمن مجموعة من العمليات والقرارات ذات الطابع المهني والإداري والاجتماعي والتقني، لتحقيق الأهداف بناءً على أسس محددة، وتطبيق مجموعة من الآليات وتطويرها في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- مفهوم المشروع Project

يوجد عدة تعريفات للمشروع، أهمها ما يلي:

"يُعد المشروع شكلاً من أشكال التنظيم لكيان مستقل، يمتلكه ويديره فرد أو مجموعة، أو قد يُدار فقط من قبل منظم. ويقوم هذا الكيان بعمليات التآليف والمزج بين عناصر الإنتاج والتوجيه نحو إنتاج أو تقديم سلعة أو خدمة، أو مجموعة من السلع والخدمات، وطرحها في السوق بهدف تحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة". (عبد المطلب، ٢٠٠٠)

وفي سياق التعريفات المؤسسية للمشروع، قدّمه:

معهد إدارة المشاريع (PMI) Project Management Institute

قد عرف المشروع بوصفه جهوداً مؤقتة تُوجّه نحو إنتاج منتج أو خدمة متفرّدة. ويُقصد بـ"المؤقتة" أن لكل مشروع نقطة بداية ونهاية محددتين، بينما تشير "الفراة" إلى أن المنتج أو الخدمة الناتجة تختلف بشكل أو بآخر عن المنتجات أو الخدمات التقليدية، سواء من حيث الشكل أو الوظيفة. وفي الوقت ذاته، قدّمت منظمة المواصفة الدولية (ISO) تعريفاً يُعد أكثر شمولاً وقبولاً لدى شريحة واسعة من المستخدمين؛ إذ وصفت المشروع بأنه عملية فريدة تتضمن مجموعة من الفعاليات المتناسقة والخاضعة للرقابة، ولها تاريخ بدء وانتهاء، وتُوجّه نحو تحقيق هدف محدد وفقاً لمتطلبات واضحة، وتشمل عناصر الزمن والتكلفة والموارد (العلي، ٢٠٠٩)

- مفهوم إدارة المشاريع Project Management:

"أجمع العلماء والعاملون في مجال إدارة المشاريع على أنه لا يوجد تعريف واحد شامل لهذا المفهوم، بسبب تعدد اتجاهات أو مدارس إدارة المشاريع واختلاف كثير من الممارسات في هذا المجال. ويُعرّف مفهوم إدارة المشاريع بأنه توظيف الموارد البشرية والمادية وتنظيم المهام المتعلقة بالمشروع،

مع الاستناد إلى التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المحددة، بالطريقة التي تضمن إنجاز المشروع، والإدارة هنا تضع أنظمة وآليات لرعاية عناصر الجودة، والجداول الزمنية، والتكلفة" (البدوي، ٢٠١٧).

وتعرف إدارة المشاريع أنها: "مجموعة الفعاليات والأنشطة التي تعتمد على بعضها البعض بالتخطيط والمتابعة والتوجيه والرقابة، بغرض المساهمة في إدارة عمليات المشروع، بهدف تحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية، وفق معايير الزمن، والعمليات، والجودة. كما تتأثر هذه الإدارة بالعوامل والمتغيرات البيئية المرتبطة بالمشروع" (سرحان وآخرون، ٢٠١٧).

"وتهدف إدارة المشاريع إلى صياغة آليات تنظيم وإدارة الموارد الملائمة للمشروع إلى تحقيق أهدافه، مع مراعاة عوامل الجودة والتوقيت والتكلفة" (الدباغ، ٢٠١٥).

وتعرف أيضاً "بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والأساليب والآليات والأدوات المستخدمة في تخطيط وتنظيم عمليات ونشاطات المشروع، حيث تُعد بمثابة القاعدة الأساسية للتخطيط الفعال والجدولة، واستخدام الموارد والمصادر، واتخاذ القرارات، وإدارة ومراجعة الخطط وتحديثها بشكل دوري ومستمر" (Richman, 2011).

وتعرف إدارة المشاريع : "هي الإدارة المنهجية للمشروعات بما يتماشى مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية، من خلال العلاقة بين قدرات المؤسسة وإدارة المشروعات، وفعاليتها في تنفيذ الإستراتيجية" (Dukic, 2019).

بناءً على ما سبق ذكره من تعريفات يمكن استنتاج أن إدارة المشاريع عبارة عن:

- تطبيق للمعرفة والمهارات والأدوات والأساليب التقنية على الأنشطة والمهام لتحقيق متطلبات وأهداف المشروع.
- يسير المشروع وفق خطوات ومراحل متسلسلة ابتداءً من البدء في المشروع مروراً بالتخطيط والتنفيذ، والمراقبة والمتابعة والتحكم فيه، وصولاً لإنهاء المشروع وذلك ضمن أهداف الأداء، الوقت، التكلفة، الجودة، النطاق، الفوائد والمخاطر.

أهمية إدارة المشروعات

"لإدارة المشاريع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والفرد الذي يعمل فيها، وتتحدد هذه الأهمية كما يلي:"

- (١) بالنسبة للمؤسسة: تقدم الإدارة الفعالة للمشاريع للمؤسسة صاحبة المشروع مايلي:
 - توفير وسيلة للوقاية والاستجابة السريعة لظروف السوق المتغيرة والفرص الإستراتيجية الجديدة.
 - زيادة القدرة الابتكارية للمؤسسة من خلال خلق بيئة من التركيز والاتصال المفتوح.
 - السماح للمؤسسة بتحقيق أقل التكاليف.
 - إتاحة أفضل استفادة من الخبرات الداخلية والخارجية.
 - تقديم معلومات أساسية ورؤية للمشروع وفقاً للمقاييس حتى تكون هناك أفضل إمكانية لإدارة عملية صنع القرار.
 - التركيز على المطلوب القيام به في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية الموضوعية وطبقاً لتوقعات (أصحاب المصلحة) المستفيدين (سليم وآخرون، ٢٠٢١).
 - "زيادة مستوى قبول أصحاب المصلحة أي إستراتيجية للتغيير".
 - "تعد وسيلة للتحكم في الإنفاق وتحسين نتائج المشروع مما يقلل من المخاطر ويخفض التكاليف ويحسن معدلات النجاح؛ حيث يخلق نهج إدارة المشروع مستوى ثابتاً من الحوكمة والقيادة والمراقبة وإعداد التقارير للمشاريع من خلال الالتزام بالأساليب والإستراتيجيات المناسبة". (الشمري والشرح، ٢٠١٤)

(٢) بالنسبة للفرد:

- توفر مسار وظيفي يمكن من خلاله التصدي للتحديات الصعبة المتعلقة بأي مشروع جديد.
- إتاحة المسار الوظيفي الذي يؤهل لصاحبه المناصب القيادية التنظيمية.
- تقديم طريقاً مهنيّاً معترف به أكثر كل سنة ومسار وظيفي مرتفع الطلب، وبشكل عام زيادة في الدخل.
- "توفير المسار الوظيفي الذي يسمح لصاحبه أن يكون في الخطوط الأمامية من الإستراتيجية التنظيمية، والمبادرات التي يكون لها تأثير كبير على التحدي المستقبلي للمؤسسة" (معهد إدارة المشروعات، ٢٠١٧).
- تنفيذ المشاريع بفاعلية وكفاءة، وتحسين استخدام موارد المؤسسة.

- تحديد المشاريع الفاشلة وإصلاحها أو إنهائها.
- تحقيق أهداف الأعمال، وجعلها أكثر قابلية للتوقع وزيادة فرص النجاح.
- تحقيق توقعات المعنيين.
- تسليم المنتجات الصحيحة في الوقت المناسب.
- "حل المشكلات والإشكالات بأبعادها المختلفة، والاستجابة السريعة للمخاطر في وقتها".

ثانياً: المجالات المعرفية لإدارة المشاريع

تُقاس محددات معرفة إدارة المشروع بالمعايير ذات العلاقة بمراحل العمليات، وهي: بدء المشروع، وتخطيط المشروع، وتنفيذ المشروع، والمراقبة، والتقييم، وإغلاق المشروع. كما في المخطط (٣) التالي، هذه هي المراحل الأساسية التي يمر بها أي مشروع، كما تُعد محددات العمليات بوابة فعالة لفهم محددات المعرفة العملية.



شكل (٢) رسم توضيحي لمحددات معرفة إدارة المشاريع (من تصميم الباحثة)

وإدارة المشروع تعني بشكل عام القيام بالواجبات الإدارية المتخصصة في حقل إدارة المشروع ومنها:

١ - إدارة تكامل المشروع Management Integration Project

"تعنى إدارة دمج المشروع بالعمليات والأنشطة التي تهدف إلى تعريف وتنسيق وتوحيد وربط عناصر المشروع المختلفة. ويُعد هذا الدمج أساسًا للتفاهم والتكامل والعلاقة المتبادلة، ويحدث ضمن الإجراءات من بداية المشروع حتى اكتماله. كما تشمل إدارة دمج المشروع اتخاذ قرارات تخص الموارد، وضبط التوازن بين المجالات المتنافسة، وفهم أهمية دمج جميع العمليات لتحقيق أهداف المشروع، وإدارة الترابط بين محددات المعرفة لإدارة المشروع" Project Management Institute, (2017)

وتتكون كل عملية من مجموعة من المدخلات والأساليب والأدوات والمخرجات؛ فمن عمليات مجال إدارة تكامل المشروع ما يلي:

- أ. وضع ميثاق المشروع.
- ب. وضع خطة إدارة المشروع.
- ج. توجيه وإدارة عمل المشروع.
- د. إدارة معرفة المشروع.
- هـ. متابعة عمل المشروع والتحكم فيه.
- و. إجراء التحكم المتكامل في التغيير.
- ز. إغلاق المشروع أو المرحلة (معهد إدارة المشروعات، ٢٠١٣)

٢ - إدارة نطاق المشروع Management Scope Project

"يعد نطاق المشروع هو محصلة كافة العناصر المنظمة لتصميم وإدارة المشروع بنجاح، وهناك نوعان من النظام: أحدهما يُدير نطاق المشروع في الدفع الأول لإنتاج مخرجات المشروع مثل البيانات ووضعها في المنتج، وهو الناتج المرجو، بينما يُدمج الدفع الثاني في نطاق إدارة المشروع. ويمكن أن يُدمج أي نوع من العمل المنظم لتقديم منتج أو خدمة أو نتيجة، مما يُعد جزءًا من نقاط إدارة المشروع، ويُدمج النطاق الإجمالي ككل ضمن نطاق المشروع ونطاق إدارة المشروع" (Wu, Te, , 2020)

وتتكون كل عملية من مجموعة من المدخلات والأساليب والأدوات والمخرجات؛ فمن عمليات مجال إدارة نطاق المشروع ما يلي: وضع خطة إدارة النطاق.

- أ. تجميع المتطلبات.
- ب. تحديد النطاق.
- ج. إعداد هيكل تجزئة العمل WBS.
- د. التحقق من النطاق.
- هـ. ضبط النطاق.

٣ - إدارة جودة المشروع Project Quality Management

وتعرف الجودة أنها مجموعة من السمات أو الخصائص المميزة للمنتج أو التسليم أو نتيجة الأعمال المرتبطة بمفهومين مهمين هما: المنفعة والضمان، فالمنفعة هي أن تكون لائقاً للغرض أو مناسباً للوظيفة، بينما الضمان بصلاحية الاستخدام ويتضمن الطريقة التي يتم بها تقديم الخدمة، وغالباً ما يتضمن ذلك أربعة أبعاد وهي؛ توفر النظام، القدرة على دعم الأداء المطلوب، واستمرارية العمل، والأمن، فإدارة جودة المشروع هي مجال معرفي مسؤول عن تخطيط وتنفيذ ومراقبة متطلبات جودة المشروع وفقاً لسياسة جودة المؤسسة لتلبية أهداف أصحاب المصلحة".

وتتكون كل عملية من مجموعة من المدخلات والأساليب والأدوات والمخرجات؛ فمن عمليات مجال إدارة نطاق المشروع ما يلي:

أ. وضع خطة إدارة الجودة.

ب. أداء ضمان الجودة.

ج. ضبط الجودة (Handzic, Meliha, 2017)

٤ - إدارة اتصالات المشروع Project Communication Management

"والاتصال هو تبادل المعلومات عبر وسائل مختلفة؛ مثل وجها لوجه، الهاتف، البريد الإلكتروني والدرشة، وبأشكال مختلفة؛ مكتوبة، لفظية، رسمية، وغير رسمية، ويعد الاتصال الموجه نحو العمل ؛ كالاتصال بالمشروع الذي يتضمن إبلاغ تفويض العمل والموافقات؛ كموافقة اللجنة التوجيهية، وقرارات المشروع؛ كالرفض أو الموافقة على التغيير، وغيرها"

تتكون كل عملية من مجموعة من المدخلات والأساليب والأدوات والمخرجات؛ فمن عمليات مجال إدارة نطاق المشروع ما يلي:

أ. وضع خطة إدارة الاتصالات.

ب. إدارة الاتصالات.

ج. ضبط الاتصالات (Handzic, Meliha, 2017).

٥ - إدارة موارد المشروع Project Resource Management

"يمكن أن تكون موارد المشروع إما موارد بشرية أو مادية أو غير مادية، ويمكن أن يتضمن المشروع أفرادًا أو فرقًا يمكن أن يكونوا فريدين، أو مجموعة من الأشكال المختلفة من الموارد. فتشمل الموارد البشرية إعداد المشروع بالإضافة إلى المديرين، والكتاب، والمصممين، كما تشمل الموارد المادية المكان، والمعدات، والآلات، والأدوات. بينما تُعد الموارد غير المادية أدوات دعم مثل المعرفة المتخصصة، والطريقة، والظاهرة، وبيئة الفلسفة الاحترافية، وطاقات التدريب، وعوامل الإبداع، مما يتيح الاستفادة من جميع الموارد في بعض الخدمات المشتركة، كأن تكون الموارد محدودة (بعض الموارد ثمينة ونادرة)، أو أن تكون قابلة للنفاذ، أو لا يمكن تعويضها، أو يصعب صيانتها أو استخدامها، أو يمكن أن تكون متغيرة لمحدد دائم التنظيم في بيئة بدء المشروع" (Wu, Te, 2020).

"وتضمن إدارة موارد المشروع عمليات تحديد وإكتساب وإدارة الموارد اللازمة لإكمال المشروع بنجاح، وتساعد هذه العمليات في ضمان توفر الموارد المناسبة لمدير المشروع وفريق المشروع في الوقت والمكان المناسبين" وتتكون كل عملية من مجموعة من المدخلات والأساليب والأدوات والمخرجات؛ فمن عمليات مجال إدارة نطاق المشروع ما يلي:

أ. وضع خطة إدارة الموارد.

ب. تقدير موارد الأنشطة.

ج. حيازة الموارد.

د. إدارة الفريق.

هـ. التحكم في الموارد.

٦ - إدارة مخاطر المشروع Project Risk Management

"تعد إدارة المخاطر هي عملية اتخاذ قرارات منهجية ومنضبطة لتخطيط التحديات والتقييم والتعامل والمراقبة والتقليل من آثار المخاطر، من أجل زيادة احتمالية تحقيق أهداف المشروع وتقليل احتمالية وقوع المخاطر إلى أدنى مستوى ممكن. وينتج عن ذلك وعي وفهم دقيق لطبيعة المخاطر، وتساعد

عملية إدارة المخاطر مديري المشروعات في تحديد المواقف الحرجة والمحتملة والموارد والاستراتيجيات اللازمة لتقليل احتمالية حدوثها، والقدرة على تحليل محددات المخاطر بسرعة وفعالية لتحقيق أهداف وأساليب سليمة للإدارة. وهي عملية تشمل استخدام البيانات وتوفير مراجعة منظمة ومنهجية لعمليات إدارة المخاطر والتوصيات المستمرة للتخطيط والتكامل مع بنية المخاطر". (Wu, Te, 2020).

وتتكون كل عملية من مجموعة من المدخلات والأساليب والأدوات والمخرجات؛ فمن عمليات مجال إدارة نطاق المشروع ما يلي:

- أ. وضع خطة إدارة المخاطر.
- ب. تحديد المخاطر.
- ج. إجراء التحليل النوعي للمخاطر.
- د. إجراء التحليل الكمي للمخاطر.
- هـ. وضع خطة الاستجابة للمخاطر.
- و. متابعة المخاطر.

٧- إدارة وقت المشروع Project Time Management

إدارة وقت المشروع تعتبر عملية تنظيم واعى للوقت وإدارته من خلال وضع الخطط والجدول الزمنية المنظمة واللازمة لانجاز كل مهمة من مهام العمل بالمشروع التي تساعد على الوصول إلى تحقيق الأهداف، كما تتيح عملية إدارة الوقت للمؤسسة والأفراد العاملين بها والعمل بشكل أكثر ذكاء وكفاءة، والاستفادة من كافة الأوقات المتاحة في العمل وتحقيق المهام، وتتكون كل عملية من مجموعة من المدخلات والأساليب والأدوات والمخرجات؛ فمن عمليات مجال إدارة نطاق المشروع ما يلي:

- أ. وضع خطة إدارة الجدول الزمني.
- ب. تحديد الأنشطة.
- ج. تسلسل الأنشطة.
- د. تقدير موارد النشاط.
- هـ. تقدير مدد الأنشطة.
- و. تطوير الجدول الزمني.
- ز. متابعة الجدول الزمني. (معهد إدارة المشروعات، ٢٠١٣)

٨ - إدارة تكاليف المشروع Project Cost Management

"تتناول العمليات المتعلقة بالتخطيط والتقدير للموازنة ومراقبة التكاليف حتى يتم اكتمال المشروع وفقاً للموازنة المعتمدة" (العلم، ٢٠١٨).

إدارة تكاليف المشروع هي عملية تحديد وتقدير التكاليف وميزانيتها طبقاً لدورة إدارة المشروع، بدءاً من إبقاء النقاط ضمن الميزانية المعتمدة، وتشمل إدارة تكلفة المشروع بالعمليات المنظمة في التخطيط لهذا النطاق وتقديره، وفقاً لموازنته، وتقييمه، وإدارته، وتوثيق الأهداف المتسلسلة حسب ما هو مطلوب في حدود الموازنة المعتمدة ضمن إدارة المشروعات. وتتكون كل عملية من مجموعة من المدخلات والأساليب والأدوات والمخرجات؛ فمن عمليات مجال إدارة نطاق المشروع ما يلي:

أ. وضع خطة إدارة التكاليف.

ب. تقدير التكاليف.

ج. تحديد الموازنة.

د. ضبط التكاليف.

ثالثاً: منهجيات إدارة المشاريع

"تعددت منهجيات كثيرة لإدارة المشاريع يتم تطبيقها في أنحاء متفرقة من العالم، وقد أثبتت نجاحها على الأقل في التركيز على الجوانب التي يتميز بها مشروع عن آخر. ويجب أن تقود منهجية المشروع الرسمية عمل جميع أعضاء الفريق طوال دورة حياة المشروع." (Charvat, J, 2003) ومع أن مجموعة ستانديش Standish Group قد قاموا بدراسة على عدد من المشاريع ووجدوا أن ٣٢% فقط منها يعتبر ناجحاً، بينما ٤٤% من المشاريع محل الدراسة تواجه صعوبات وتحديات، وأن ٢٤% منها تعتبر مشاريع فاشلة. إلا أنه وجد في دراسات أخرى بأن هناك اعتقاد شائع بأن استخدام منهجية إدارة المشاريع المناسبة يعزز من احتمالية إكمال المشروع في الوقت المحدد وفي حدود الميزانية المخططة، ويتم تسليم المنتج النهائي محققاً رضا جميع المعنيين" (Chin C. & Spowage, 2012)

وفي هذا السياق أشار روزنس Rozenes إلى أن استخدام منهجية إدارة المشاريع يزيد من فرص نجاح المشروع ويساعد أيضاً في إضافة القيمة إلى المنظمة.

ومع أن هناك منهجيات متنوعة وكثيرة إلا أن تم اختيار ست منهجيات تعتبر من أكثر المنهجيات معرفة وشيوع واستخدام وذلك من أجل تحقيق مستهدفات هذه الدراسة. والمنهجيات هي:

- | | |
|---------|---|
| PCM | ١- منهجية إدارة دورة حياة المشروع |
| PMI | ٢- طريقة معهد إدارة المشاريع الأمريكي |
| IPMA | ٣- منهجية الجمعية الدولية لإدارة المشاريع |
| PRINCE2 | ٤- منهجية المشاريع في بيئة محكمة |
| PM4DEV | ٥- منهجية إدارة المشاريع من أجل التنمية |
| Agile | ٦- منهجية الإدارة الرشيدة للمشروع |

"وقد ظهرت الحاجة إلى الأهتمام بإدارة المشاريع ومنهجيتها باعتبارها علماً وفناً حديثاً ومتطوراً، وليس مجرد قواعد ثابتة تصلح لكل المشاريع، فهي قواعد مرنة تتبثق من طبيعة عمل المشروع، وهما لا شك فيه أن لكل مشروع أهدافاً محددة يسعى إلى تحقيقها، وهنا تكمن أهمية تطبيق منهجية إدارة المشاريع لقياس مدى تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال متابعة وتقويم الأهداف والإجراءات والنتائج، وتظهر أهمية تبني منهجية إدارة المشاريع في أنه يتحقق من خلالها مايلي":

- ١) ضمان سير العمل في الطريق الصحيح لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً
- ٢) تبسيط إجراءات العمل وتسهيل تنفيذه.
- ٣) تقليل التعقيدات المرتبطة بالعمل وتحقيق المرونة.
- ٤) رفع كفاءة العمل وجودة مخرجات المشاريع، وتحسين استخدام الموارد (سليم وآخرون، ٢٠٢١).

المكونات الرئيسية لمنهجية إدارة المشروعات

وتمثلت المكونات المنهجية لإدارة المشروعات في النقاط التالية:

- أ. الإدارة التنفيذية ومكتب إدارة المشروعات.
- ب. مدير المشروع وفريق العمل.
- ج. المعايير والمواصفات القياسية للإدارة.
- د. عمليات متكاملة لدورة حياة المشروع.
- هـ. الأدوات والنماذج المستخدمة لإدارة المشروع (المنشاوي، ٢٠١٤)

متطلبات تطبيق منهجية إدارة المشروعات:

تشتمل إدارة المشاريع في العادة على تحديد المتطلبات، والتعامل مع الاحتياجات والاهتمامات والتوقعات المختلفة لدى أصحاب المصلحة أثناء تخطيط المشروع وتنفيذه، هذا بالإضافة إلى موازنة القيود التنافسية للمشروع، والتي تتمثل في (النطاق - الجودة - الجدول الزمني - الميزانية - الموارد - المخاطرة)، "والأمر الذي يؤكد ضرورة السعي لتوفير المتطلبات الرئيسية لتطبيق منهجية غدارة المشروعات، والتي تتمثل في مجموعة من العوامل اللازم توافرها والتي تعمل مجتمعة على تأطير المنهجية وتطبيقها بشكل صحيح في إدارة المشروعات، ويتم تحديدها فيما يلي" (سليم وآخرون، ٢٠٢١):

١. الكفاءات العلمية والمهنية المحترفة

يقصد بها القدرة على استعمال المهارات والمعارف في وضعيات جديدة داخل إطار الحقل المهني، والذي يتضمن تنظيم العمل وتخطيطه وكذلك الابتكار والقدرة على التكيف مع النشاطات الجديدة وغير العادية، وتشمل:

أ. المهارات المعرفية. وتشمل:

- الاحتياجات المرحلية للمشاريع، تحديد كافة الاحتياجات اللازمة لتتماشى ونوعية وحجم المشروعات.

- التنبؤ بالمخاطر المحتملة لأوضاع السوق، والفهم الجيد لأوضاع السوق؛ مما يساعد في وضع الخطط المناسبة لتجنب هذه المخاطر والسيطرة عليها.

- المنهجية الحديثة، تصميم منهجيات تتماشى ومتطلبات العميل مع تطابقها للمعايير الدولية.

ب. المهارات العلمية. وتشمل:

- البرامج التدريبية لإدارة المشاريع، إعداد حقائب وبرامج تدريبية لرفع الكفاءة لأن الخبرة وحدها لا تكفي لخلق مدراء المشاريع.

- دراسة الجدوى، هو عمل دراسات لكافة جوانب المشروع والتي تؤثر وبشكل مباشر على نجاح المشروع.

ج. المهارات التقنية. وتشمل:

- التكنولوجيا الحديثة في مجال إدارة المشروعات، ف قدرة المنظمات على إنجاز المشروعات بنجاح كثيراً ما يعتمد على قدرة مديري المشروعات على التخطيط لمشروعه بطريقة متوافقة مع التكنولوجيا المتاحة.

- نظام إدارة المعلومات MIS، هو نظام يجمع ما بين تقنية المعلومات والإدارة، والهدف منه هو بناء نظام تكنولوجي يساعد المنظمات على القيام بمهامها المختلفة.

- فرق العمل الافتراضية، ويقصد بها فرق العمل الذين يعملون عن بعد ويتحركون بشكل دائم من مكان لآخر، ولا يتقابلون معاً وجهاً لوجه.

٢. توفير الكفاءات والكوادر الإدارية الداعمة لتطبيق المنهجية في إدارة المشاريع، مع توافر الدعم المستمر من الإدارة العليا لذلك.

٣. وجود مكتب لإدارة المشروعات داخل المنظمات مع تحديد نطاق عمله، ما من شأنه (إنهاء المشروع في الوقت المحدد وبالتكلفة المرصودة سابقاً - المتابعة المستمرة، ورفع التقارير للإدارة العليا - إعداد المواصفة القياسية والمنهجية والنماذج للمشروعات Template.

٤. توفر الوعي بأهمية إدارة المشروعات كميزة تنافسية.

رابعاً: مراحل وعمليات إدارة المشاريع

١. مراحل إدارة المشاريع

تُعد إدارة المشروع مهمة وظيفية تكاملية، فالفشل في اتخاذ أي إجراء في أحد مجالات المشروع سيؤثر على باقي المجالات الأخرى. ونظراً للطبيعة التكاملية لإدارة المشروع، وللتأكيد على أهمية هذا التكامل، سوف نتطرق إلى إدارة المشروع في ضوء مراحل ومكوناته من العمليات وتفاعلاتها. وتمر إدارة المشاريع بأربع مراحل أساسية وهي:

أ. مرحلة التخطيط والجدولة

"يُعد التخطيط واحدة من أولى مراحل إدارة المشروع، فالتخطيط هو العملية المستمرة التي تتناول مشروع المؤسسة، بحيث تركز على أهداف ومسارات هذا المشروع، وتضع الخطط والبرامج الاستراتيجية. ومن ثم تُبين طرق اختيار وتنفيذ المشروع ضمن السياسات والتنظيمات القانونية التي تكفل تحقيق أهداف المشروع، وذلك بالاعتماد على الرقابة الهادفة إلى تصويب أخطاء التخطيط والتنفيذ معاً" (بلوط، ٢٠٠٢)

أما الجدولة، فهي المخرجات الإجرائية للتخطيط، حيث يتم وضع ما تم التخطيط له في شكل جدول زمني. تتضمن مرحلة التخطيط والجدولة مايلي:

- تقسيم المشروع إلى عدد من الأنشطة المنفصلة عن بعضها البعض.
- تقدير الوقت اللازم لانجاز كل نشاط على حدة.
- وضع جدول زمني يوضح وقت بدء وانتهاء كل نشاط، والعلاقة بين هذا النشاط والأنشطة الأخرى.
- توضيح الأنشطة الحرجة بالنسبة للزمن. والتي تحتاج إلى عناية خاصة لضمان إنهاء المشروع في الوقت المحدد.
- تمثيل الأنشطة برسم شبكة الأعمال (شبكة المشروع)، بحيث يساعد الرسم على دراسة كل الأنشطة بالتفصيل. ومعرفة التحسينات التي يمكن إدخالها، ووضع جدول تنفيذ المشروع.

ب. مرحلة التنظيم

حاجة المشاريع إلى التنظيم تشبه حاجة الإدارة إلى التنظيم، إذ أن التنظيم يعتبر ركنا أساسياً من أركان الإدارة. ومن هنا فإن تنظيم المشروع هو عبارة عن ربط المهمات والأنشطة والأشخاص ببعضهم، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والعلاقات بين الموارد البشرية في المشروع من أجل تحقيق أهداف المشروع، وتكمن أهمية تنظيم المشروع في النقاط التالية:

- الحل دون التداخل بين الأعمال ومنع النزاعات في الاختصاصات والصلاحيات.
 - إبراز الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم، مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل.
 - سهولة الاتصال بين مختلف الإدارات والأقسام في المنظمة أو المشروع.
 - الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية عن طريق تحديد الواجبات ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
 - يوفر التنظيم فرص اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمهارات بين القائمين على المشروع.
- وهناك مجموعة من الوسائل والأدوات التي تساعد على تنظيم المشروعات، أهمها الخرائط التنظيمية، الأدلة التنظيمية والسجلات.

باختصار مرحلة التنظيم تتضمن تحديد الأعمال الازم القيام بها والوظائف اللازمة، إضافة إلى تحديد الواجبات والسلطات والصلاحيات والمسؤوليات والعلاقات التنظيمية المختلفة، ووضع ذلك في شكل تنظيمي محدد (سيف الدين، ٢٠١٧).

ج- مرحلة التوجيه

"تأتي مرحلة التوجيه كمرحلة ثالثة من مراحل إدارة المشروع، وهي مرحلة شمولية تشمل كل مراحل إدارة المشروع. فالتوجيه عبارة عن وظيفة إدارية تنطوي على قيادة الأفراد والعاملين والإشراف عليهم، وتوجيههم وإرشادهم لكيفية تنفيذ الأعمال والمهام وإتمامها، وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية روح التعاون بينهم من أجل تحقيق أهداف المشروع. كما تُعرف مرحلة التوجيه بأنها إحدى الوظائف الرئيسية لإدارة المشروع، وأحد مكونات العملية الإدارية داخل المشروع، وتتضمن الأسس والكيفيات التي تمكّن المدير في أي مستوى إداري من اتباعها في توجيه عمل مرؤوسيه بشكل جيد نحو الأهداف المطلوبة، في ظل تحقيق التعاون بينهم، وتوفير الحوافز المناسبة ليبذلوا جهودهم على أكمل وجه، وجعلهم يشعرون بالانتماء إلى المشروع".

ومن خلال ما سبق نستنتج أن مرحلة التوجيه في إدارة المشروع ترتكز على ثلاثة أركان أساسية، وهي:

- القيادة.
- التحفيز.
- الاتصال.

د- مرحلة الرقابة

تُعد مرحلة الرقابة المرحلة الإجرائية المتممة لحلقة نشاط إدارة المشروع، الذي يتكون أساسًا من التخطيط، التنظيم، والتوجيه. فبعد تخطيط وجدولة المشروع وتنظيمه والقيام بوظيفة التوجيه، لا بد من التأكد من أن أنشطة وأعمال المشروع قد تم إنجازها وحققت الأهداف المرسومة في مرحلة التخطيط، وهذا هو جوهر وظيفة الرقابة على المشروع.

"ويمكن تعريف الرقابة على المشروع بأنها عملية جمع البيانات والمعلومات من أجل قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له، فإذا كان هناك اختلاف بين الأداء الفعلي وبين الهدف المسطر،

يتم عمل التغذية العكسية بهدف اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتطوير الأداء وتحسينه، ومحاولة إيصال الأداء إلى المستوى المطلوب والمنتظر". (موسى، ٢٠١٢)

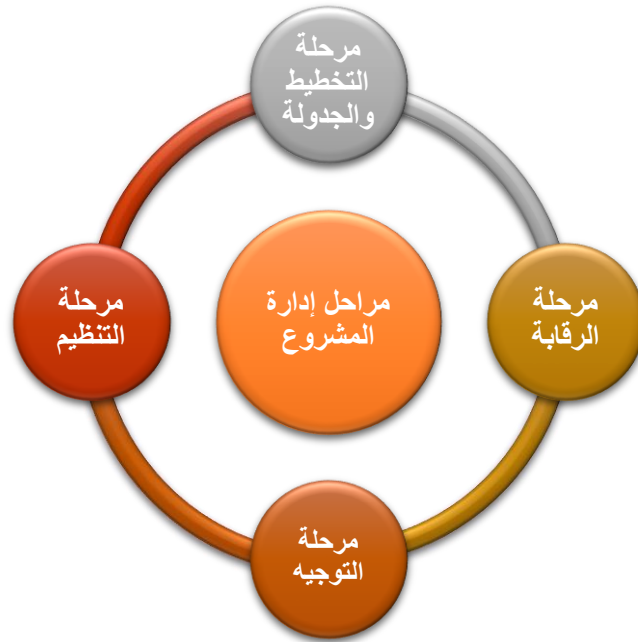
"كما تُعد الرقابة على المشروع عملية تنظيم لأنشطة وأعمال المشروع بما يخدم أهداف الأداء، والتكلفة، وتوقيت المشروع. وتهدف الرقابة إلى تصحيح الانحرافات التي قد تنتج عن الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع". (بلوط، ٢٠٠٢)

ومن ثم، فإن الرقابة على المشروع تُعد عملية قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت، وأن الخطط قد وُضعت موضع التنفيذ بالشكل الصحيح داخل المشروع.

وتتمحور الرقابة على المشروع في ثلاثة جوانب أساسية، وهي:

- **الوقت:** إذ يتم مراقبة مدى مسايرة إنجاز المشروع مع الجداول الزمنية الموضوعة مسبقًا.
- **التكلفة:** يتم مراقبة مدى توافق الموازنة المالية أثناء كل مرحلة من مراحل المشروع مع ما كان مخططاً له مسبقًا.
- **الجودة:** يتم مراقبة مدى توافق التقدم في الإنجاز مع المعايير التقنية المعمول بها والمواصفات التي تم تحديدها مسبقًا (فؤاد، ٢٠١٢).

ويمكن تلخيص مراحل إدارة المشروع في الشكل التالي:



شكل (٣) توضيح مراحل إدارة المشروع، من إعداد الباحثة

٢. عمليات إدارة المشروع:

إدارة المشاريع هي تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتقنيات على أنشطة المشروع لتلبية متطلبات المشروع، ويتطلب تطبيق هذه المعرفة إدارة عمليات المشروع بفعالية.

أ- عمليات المشروع

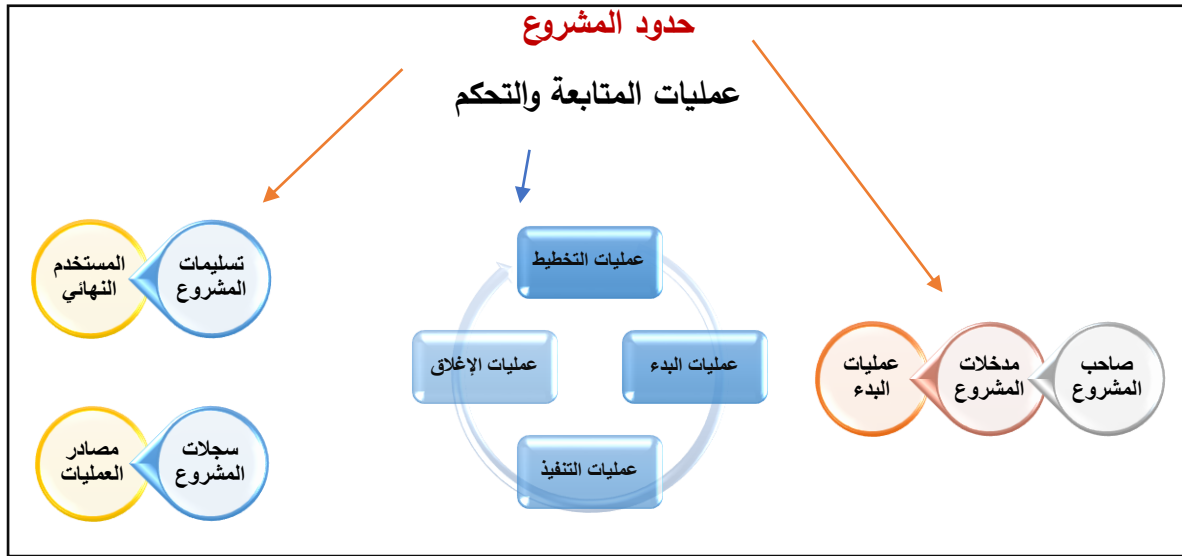
يتكون المشروع من مجموعة من العمليات، والعملية هي سلسلة من الإجراءات أو الخطوات التي تنتج نتيجة محددة، ويؤديها أفراد ضمن عمليات المشروع. وتقع العمليات عادةً ضمن إحدى الفئتين الأساسيتين التاليتين: **عمليات إدارة المشروع**: وهي التي تتناول وصف وتنظيم عمل المشروع، وتُعد عمليات إدارة المشروع قابلة للتطبيق في معظم المشروعات وفي مختلف الأوقات. **عمليات التوجّه بالمنتج**: وهي التي تتناول تحديد وخلق منتج المشروع، وتُعرف عمليات التوجّه بالمنتج نمطياً من خلال دورة حياة المشروع، وتختلف باختلاف مجال التطبيق. تتداخل عمليات إدارة المشروع وعمليات التوجّه بالمنتج وتتفاعل معاً في جميع مراحل المشروع.

ب- مجموعات العملية

يتم تصنيف عمليات إدارة المشروع حسب طبيعتها من حيث التكامل بين العمليات وتفاعلاتها، ولأغراض تنظيمية تُستخدم خمس فئات تُعرف باسم مجموعات عمليات إدارة المشروع، وهي:

- مجموعة عمليات البدء Initiating.
- مجموعة عمليات التخطيط Planning.
- مجموعة عمليات التنفيذ Executing.
- مجموعة عمليات المتابعة والتحكم Monitoring & Controlling.
- مجموعة عمليات الإغلاق أو الإنهاء Closing.

ويمكن توضيح حدود المشروع في الشكل التالي:



شكل (٤) حدود المشروع

Source: Project Management Institute: A Guide to the Project Management Body of Knowledge– PMBOK® Guide,

(١) **عمليات البدء Initiating** تبدأ مجموعة عمليات البدء بتحديد مشروع جديد أو مرحلة جديدة في مشروع قائم، ويتم ذلك عبر الحصول على تصريح رسمي للبدء، يُوثق في ميثاق المشروع. وتشمل هذه المرحلة تعريف النطاق الأولي وتقدير الموارد المالية الأساسية. ويتم تحديد أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين المؤثرين في نتائج المشروع. ويُختار مدير المشروع إن لم يكن قد تم تعيينه مسبقاً. تُحفظ المعلومات الأساسية في ميثاق المشروع وتُشارك مع المعنيين، ويصبح المشروع مرخصاً رسمياً بعد الموافقة على الميثاق. ويُفضل أن تتم دراسة الجدوى والتمويل خارج حدود المشروع. تُحدد بداية ونهاية المشروع ضمن فترة زمنية واضحة. الهدف الأساسي هو مواءمة توقعات أصحاب المصلحة مع أهداف المشروع وتوضيح رؤيته". (Project Management Institute, 2013)

(٢) عمليات التخطيط Planning

"تتمثل **عمليات التخطيط** في تلك العمليات التي تُجرى لتحديد النطاق الكلي للمشروع، وتحديد أهدافه، وتخطيط وتطوير مسار العمل اللازم لتحقيق تلك الأهداف. تشمل هذه العمليات إعداد خطة إدارة المشروع، إلى جانب وثائق المشروع التي سيتم استخدامها أثناء التنفيذ. تُعد خطة إدارة المشروع وثيقة محورية تصف الجوانب التالية".

▪ **النطاق Scope.**

▪ **الوقت Time.**

- التكلفة Cost.
- المخاطر Risk.
- الجودة Quality .
- الاتصالات Communication.
- الموارد Resources.

تتضمن عمليات التخطيط بعض العمليات الجوهرية التي يتم تأديتها بنفس النظام في معظم المشاريع، (دينكان، ٢٠٠٥) وقد تتكرر هذه العمليات الجوهرية مرات عديدة في أي مرحلة في المشروع، وتتضمن ما يلي:

صياغة بيان مكتوب يحدد حدود المشروع
كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية.

تخطيط النطاق:

تجزئة مخرجات المشروع الرئيسية إلى وحدات
أصغر قابلة للإدارة.

تحديد النطاق:

حصر الأنشطة اللازمة لإنتاج مخرجات
المشروع المختلفة.

تحديد الأنشطة:

توثيق العلاقات المنطقية بين الأنشطة وتحديد
تسلسلها.

تتابع الأنشطة:

حساب عدد وحدات الوقت المطلوبة لكل نشاط.

تقدير الفترات

الزمنية:

دمج تتابع الأنشطة ومددها والموارد اللازمة لبناء
جدول زمني متكامل.

تطوير الجدول

الزمني:

تحديد نوع وكميات الموارد (بشرية، مادية، تقنية)
المطلوبة لكل نشاط.

تخطيط الموارد:

إعداد تقديرات دقيقة لتكاليف الموارد اللازمة
لإنجاز المشروع.

تقدير التكاليف:

دمج نتائج العمليات التخطيطية في وثيقة واحدة

تطوير خطة

المشروع:

متماسكة.

ضمان وضوح الرؤية والتنظيم المسبق لتحقيق

الهدف العام:

أهداف المشروع بكفاءة.

٣) عمليات التنفيذ Executing

تتكون عمليات التنفيذ من تلك الإجراءات التي يتم تنفيذها لاستكمال العمل المحدد في خطة إدارة المشروع، بهدف تلبية مواصفات المشروع وتحقيق مخرجاته. وتشمل هذه العمليات التنسيق بين الأفراد والموارد، وإدارة توقعات أصحاب المصلحة، بالإضافة إلى دمج وتنفيذ أنشطة المشروع وفقاً لخطة الإدارة المشروع المعتمدة.

"وخلال التنفيذ، قد تطرأ نتائج تستدعي تحديثات على التخطيط وإعادة تحديد الخطط المرجعية، مثل تغييرات في المدد الزمنية المتوقعة للأنشطة، أو في إنتاجية الموارد وتوافرها، أو ظهور مخاطر غير متوقعة. وقد تؤثر هذه الفروق على خطة إدارة المشروع أو وثائقه، مما يتطلب تحليلاً مفصلاً وتطوير استجابات مناسبة. وفي حال الموافقة على نتائج التحليل، قد تُعدل خطة إدارة المشروع أو وثائقه الأخرى، وقد يستلزم الأمر وضع خطوط مرجعية جديدة. وتجدر الإشارة إلى أن جزءاً كبيراً من موازنة المشروع يُنفق خلال عمليات التنفيذ، مما يجعل من الضروري مراقبة الأداء وتحديث الخطط بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة".

٤) عمليات المتابعة والتحكم Monitoring & Controlling

"تعد عمليات المتابعة والتحكم من العمليات الأساسية المطلوبة لمتابعة ومراجعة وضبط ما تم إحرازه من تقدم في أداء المشروع، وتحديد المجالات التي تستدعي إحداث تغييرات فورية، والشروع في تنفيذ تلك التغييرات. وتكمن الأهمية الجوهرية لهذه المجموعة من العمليات في أن أداء المشروع يتم قياسه وتحليله على فترات منتظمة، أو وفقاً لأحداث ملائمة، أو ظروف استثنائية، بهدف الكشف عن أي انحرافات عن خطة إدارة المشروع. وتتضمن مجموعة عمليات المتابعة والتحكم أيضاً مايلي".

- التحكم في التغييرات والتوصية باتخاذ إجراءات تصحيحية أو وقائية تحسباً للمشاكل المحتملة.
- متابعة أنشطة المشروع المستمرة في ضوء إدارة المشروع والخط المرجعي لقياس أداء المشروع.
- التأثير على العوامل التي يمكن أن تتخطى التحكم المتكامل في التغيير حتى يتم تنفيذ التغييرات المعتمدة فقط.

وبشكل مختصر، يمكن القول إن عمليات المتابعة والتحكم تُعد بمثابة عمليات الرقابة الشاملة التي تُمارس على جميع أعمال وأنشطة المشروع طوال فترة إنجازه. "وتهدف هذه العمليات إلى مراقبة متغيرات المشروع، وقياس التقدم المحرز في التنفيذ، وإدارة مختلف التغيرات التي قد تطرأ، إلى جانب متابعة وإدارة المخاطر المحتملة. كما تشمل تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة وفقًا لاحتياجات المشروع، بما يضمن الحفاظ على مسار العمل وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة". (European Commission, 2016)

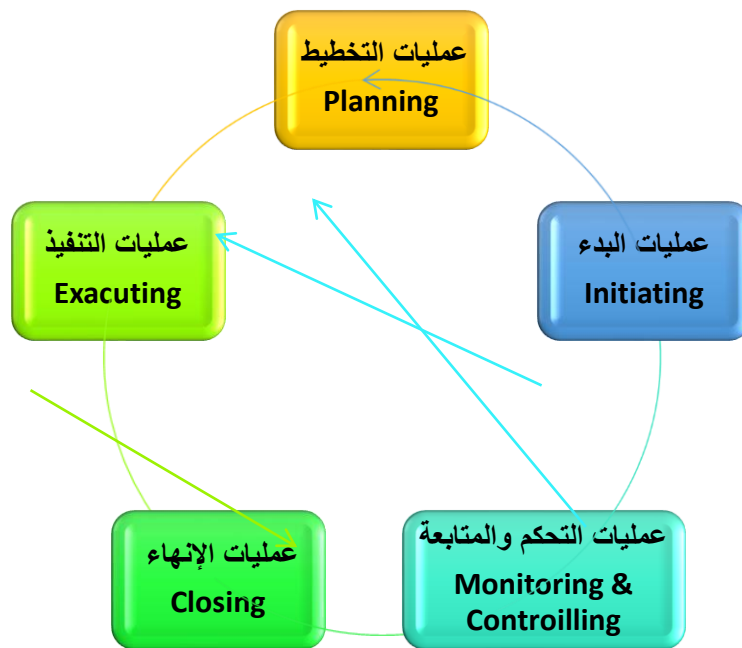
٥) عمليات الإنهاء (الإغلاق) Closing

"تتكون عمليات الإغلاق من تلك الإجراءات التي تُنفذ لإنهاء كافة أنشطة مجموعات عمليات إدارة المشروع، بهدف استكمال المشروع أو المرحلة أو الالتزامات التعاقدية بشكل رسمي. وعند اكتمال عمليات التنفيذ، يتم التأكد من إنجاز جميع العمليات المحددة لإغلاق المشروع أو المرحلة، ويُعلن رسميًا عن اكتمالها. وعند إغلاق المشروع أو إحدى مراحله، يتم تنفيذ مجموعة من الإجراءات، أبرزها:"

- الحصول على القبول من جانب العميل أو الراعي من أجل الإغلاق الرسمي للمشروع أو المرحلة.
 - إجراء المراجعة بعد انتهاء المشروع أو في نهاية المرحلة.
 - تسجيل آثار تكييف الأساليب حسب الحاجة لأي عملية.
 - توثيق الدروس المستفادة.
 - تطبيق التحديثات الملائمة على مصادر العملية التنظيمية.
 - أرشفة جميع وثائق المشروعات الهامة في نظام معلومات إدارة المشروعات لاستخدامها كبيانات تاريخية.
 - إغلاق جميع أنشطة المشتريات مع ضمان إنهاء جميع الاتفاقات ذات الصلة.
 - إجراء تقييم لأداء أعضاء الفريق وتحرير موارد المشروع.
- "وأختصاراً للقول إن مرحلة إنهاء أو إغلاق المشروع تتضمن تنسيق القبول الرسمي لمخرجات المشروع، وتقديم تقرير شامل عن أدائه، واستخلاص الدروس المستفادة للاعتماد عليها في المشروعات المستقبلية. كما تشمل هذه المرحلة إعداد التوصيات لما بعد المشروع، وإغلاقه إداريًا

بشكل منظم، بما يضمن توثيق النتائج، وإنهاء الالتزامات، وتحقيق الاستفادة القصوى من التجربة المكتسبة".

ترتبط مجموعات عمليات إدارة المشاريع بالنتائج التي تحققها، فالنتيجة أو المخرجات لإحدى المجمتصبح مدخلات لمجموعة أخرى، وتتكرر الروابط بين مجموعات العملية المركزية، حيث يمد التخطيط مثلاً التنفيذ بخطة المشروع موثقة، ثم بما يجري عليها من تعديلات أثناء تقدم المشروع. ويمكن توضيح الترابط الموجود بين مجموعات عمليات إدارة المشاريع في الشكل التالي:



شكل (٥) الترابط بين مجموعات العملية في المرحلة، من تصميم الباحثة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

- منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method) وذلك لمناسبته لطبيعة البحث الحالي، وإمكانية استخدامه في وصف واقع التحول الرقمي في منشآت القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن، وتحلل العلاقة بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وبين تحسين كفاءة إدارة المشاريع الصحية، ويتيح استخدام الاستبانة للحصول على بيانات كمية وكيفية، ويساعد في تفسير النتائج واستخلاص مؤشرات حول مدى إسهام التحول الرقمي في رفع كفاءة التخطيط والتنفيذ والمتابعة للمشاريع الصحية في مدينة حفر الباطن.

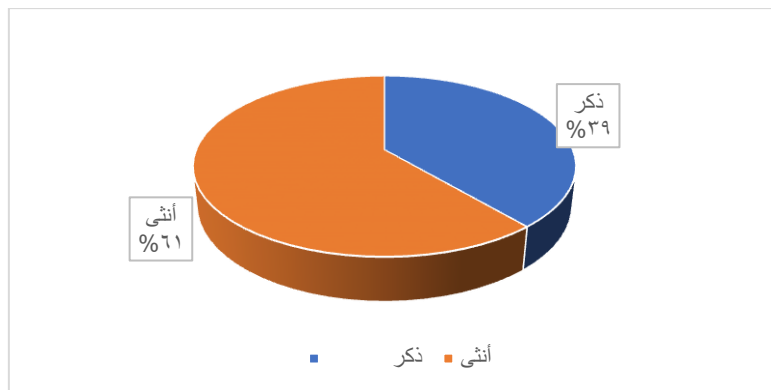
- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجال إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية في مدينة حفر الباطن، ويشمل ذلك: مديري إدارات المشاريع في المستشفيات الحكومية والخاصة - مسؤولي التحول الرقمي وتقنية المعلومات المرتبطين بالمشاريع - رؤساء الأقسام والموظفين المعنيين بتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع الصحية، ويمثل هذا المجتمع جميع الأفراد الذين يمكن أن يؤثر التحول الرقمي في طبيعة عملهم وإدارتهم للمشاريع الصحية، والبالغ عددهم (٢١٠) فردًا، وتمت الاستجابة على استبانة البحث من قبل (١٤٢) فردًا منهم بنسبة مئوية تقدر بـ (٦٧,٦%).

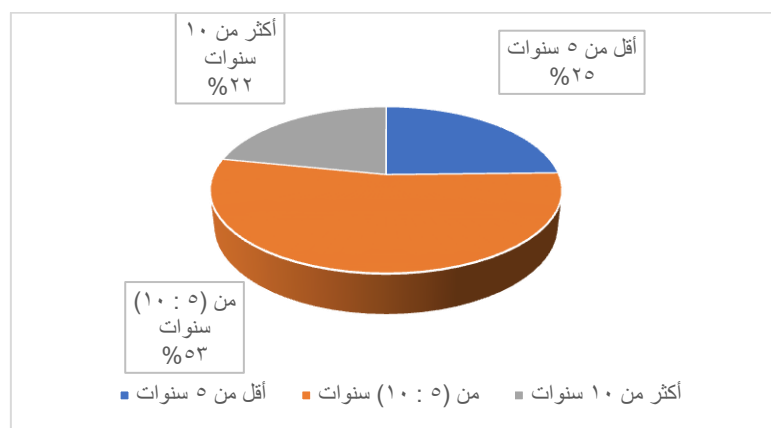
جدول (١) توزيع عينة البحث تبعًا لبعض المتغيرات التصنيفية المهمة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
(١) النوع	ذكر	٥٥	٣٨,٧%
	أنثى	٨٧	٦١,٣%
(٢) سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	٣٥	٢٤,٦%
	من (٥ : ١٠) سنوات	٧٦	٥٣,٥%
	أكثر من ١٠ سنوات	٣١	٢١,٩%
(٣) المؤهل الدراسي	بكالوريوس أو ليسانس	٩١	٦٤,١%
	دبلومات دراسات عليا	٣٩	٢٧,٥%
	ماجستير أو دكتوراه	١٢	٨,٤%
	الإجمالي	١٤٢	١٠٠%

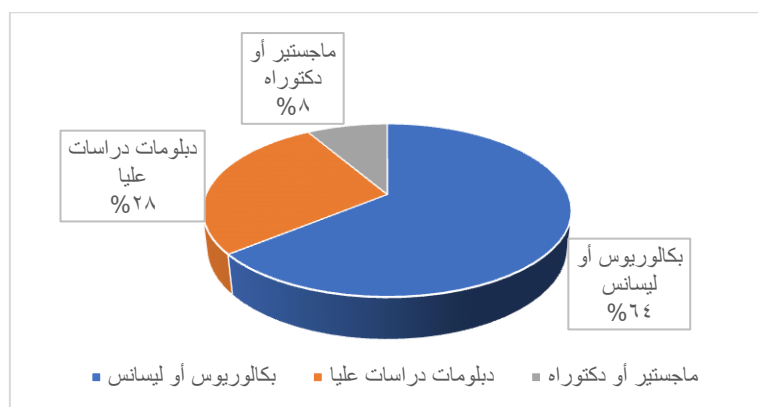
ويمكن توضيح البيانات السابقة بتمثيلها بيانياً كما يلي:



شكل (٦) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير النوع



شكل (٧) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير سنوات الخبرة



شكل (٨) توزيع عينة البحث وفقاً لمتغير المؤهل الدراسي

- أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية على الاستبانة باعتبارها أداة شائعة في البحوث التربوية، وهي عبارة عن صيغة محددة من الفقرات والأسئلة هدفها جمع البيانات من أفراد عينة البحث، حيث توزع عليهم ويُطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية ودون أي ضغوط ممكن أن تُغير من اتجاه استجاباتهم، وتُعد الاستبانة أحد أهم الوسائل استخداماً للحصول على بيانات ومعلومات من الأفراد، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أنها اقتصادية نسبياً، ويسهل التأكد من صدقها وثباتها قبل استخدامها، وسهولة تحليل النتائج إحصائياً كما أنها توفر للمفحوص وقتاً كافياً لقراءتها والإجابة عليها دون إلحاح، مع إعطاء المفحوص حرية الاستجابة والتعبير عن الرأي.

وتم إعداد استبانة مُقيدة في صورة أولية اشتملت على قسمين، وهما:

- **القسم الأول** يشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة البحث، كما يلي:

- الاسم: اختياري
 - النوع: ذكر / أنثى
 - سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات / من (٥ : ١٠) سنوات / أكثر من ١٠ سنوات
 - المؤهل الدراسي: بكالوريوس أو ليسانس / دبلومات دراسات عليا / ماجستير أو دكتوراه
- **القسم الثاني** والخاص بمحاور وعبارات استبانة دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن، كما يلي:

المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي، ويتضمن (١٧) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد وهي: البعد البشري (خمس عبارات) - البعد التنظيمي (ست عبارات) - البعد التقني (ست عبارات).

المحور الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي، ويتضمن (٢٧) عبارة موزعة على خمسة أبعاد وهي: بعد التخطيط (خمس عبارات) - بعد التنفيذ (خمس عبارات) - بعد النقييم (ست عبارات) - بعد إدارة المخاطر (ست عبارات) - بعد التواصل الفعال (خمس عبارات).

المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي، ويتضمن (١٠) عبارات.

وبالتالي تقدر العبارات الكلية بالاستبانة بـ (٥٤) عبارة، وذلك في ضوء مستويات الاستجابة تبعا لمقياس ليكرت الثلاثي للاستجابة لدرجة الموافقة (موافق - محايد - غير موافق)، حيث يختار أفراد العينة البحث إحداها كل حسب وجهة نظره.

وتم حساب صدق وثبات الاستبانة كما يلي:

- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** تم تجهيز الاستبانة للتحكيم بالعرض على مجموعة من المحكمين في التخصص لتحديد ملاحظاتهم وتعديلاتهم على عباراتها، وتعديل وإضافة وحذف ما يلزم، وطلب من سيادتهم التكرم بالاطلاع على العبارات وإبداء الرأي في الآتي: الصياغة اللغوية والعلمية لتلك العبارات - التعديل بالإضافة أو الحذف أو إعادة الصياغة لأية عبارة منها - مراعاة الشروط التربوية في بناء المقاييس البحثية - وضوح تعليمات الاستبانة ومطالبها، وبناءً على ما أوصى به السادة المحكمون تم تعديل وحذف وإعادة صياغة بعض العبارات بالاستبانة كلياً وجزئياً، ومراجعة كافة العبارات بشكل جيد ودقيق.

- **تقدير الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة:** تدرجت مستويات الاستجابة بالاستبانة بين ثلاث استجابات لدرجة الموافقة (موافق - محايد - غير موافق)، وحددت درجة الاستجابة على كل عبارة من (١) إلى (٣)، فكلما اقتربت درجة الاستجابة من (٣) دل ذلك على درجة موافقة مرتفعة، وبالعكس كلما اقتربت درجة الاستجابة من (١) دل ذلك على درجة موافقة منخفضة، ويوضح الجدول الآتي التقدير الكمي لمستويات استجابة عينة البحث على الاستبانة تبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي، ومدى المتوسطات وأوزانها النسبية:

جدول (٢) الأوزان النسبية لمستويات الاستجابة بالاستبانة

مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة	الدالة الكمية	مدى المتوسطات	الوزن النسبي
موافق	٣	من ٢,٣٤ إلى ٣	٧٧,٩ % إلى ١٠٠ %
محايد	٢	من ١,٦٧ إلى أقل من ٢,٣٤	٥٥,٧ % إلى أقل من ٧٧,٩ %
غير موافق	١	من ١ إلى أقل من ١,٦٧	٣٣,٣ % إلى أقل من ٥٥,٧ %

- **صدق الاتساق الداخلي لاستبانة:** يسعى هذا النوع من صدق الاتساق الداخلي إلى تحديد قيمة العلاقة الارتباطية بين درجات كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام معادلة بيرسون Pearson لحساب معامل الارتباط عبر برنامج SPSS v23، وتوضح النتائج في الجدول التالي:

جدول (٣) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول أبعاد التحول الرقمي

العبارة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالمحور
١	**٠,٧٩١	٢	**٠,٨٤٥	٣	**٠,٧٢١	٤	**٠,٨٠١
٥	**٠,٤٢٥	٦	**٠,٥٨٧	٧	**٠,٦٧٤	٨	**٠,٦٩٧
٩	**٠,٧٤٣	١٠	**٠,٦٦٤	١١	**٠,٦١٢	١٢	**٠,٧٢٥
١٣	**٠,٦٩٧	١٤	**٠,٧٩٨	١٥	**٠,٧٨٦	١٦	**٠,٦٨٣
١٧	**٠,٨٢٤						

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات المحور الأول أبعاد التحول الرقمي تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق الهدف من المحور ككل.

جدول (٤) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة

المشاريع في القطاع الصحي

العبارة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالمحور
١	**٠,٧٤٩	٢	**٠,٦٢٦	٣	**٠,٨٩٣	٤	**٠,٧٠٧
٥	**٠,٨١٠	٦	**٠,٧٥٣	٧	**٠,٨٢٦	٨	**٠,٧٩٤
٩	**٠,٦٦٢	١٠	**٠,٨٨١	١١	**٠,٥٩٤	١٢	**٠,٦٢٨
١٣	**٠,٧٣٦	١٤	**٠,٨٥٦	١٥	**٠,٧٢٨	١٦	**٠,٧٩٣
١٧	**٠,٨١١	١٨	**٠,٦٤٣	١٩	**٠,٧٩٢	٢٠	**٠,٨٠٩
٢١	**٠,٥٩٨	٢٢	**٠,٨١٢	٢٣	**٠,٨١١	٢٤	**٠,٧٥١
٢٥	**٠,٧٥٣	٢٦	**٠,٨٣١	٢٧	**٠,٦٨٤		

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات المحور الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق الهدف من المحور ككل.

جدول (٥) قيم معاملات صدق الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي في

تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي

العبارة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالمحور	العبارة	الارتباط بالمحور
١	**٠,٥٣٨	٢	**٠,٨١٤	٣	**٠,٨٠٧	٤	**٠,٧٣٢
٥	**٠,٨٨٥	٦	**٠,٧٣٦	٧	**٠,٨١٢	٨	**٠,٥٦٩
٩	**٠,٧٦٢	١٠	**٠,٦٣٧				

** دالة عند مستوى (٠,٠١)

ويتضح من الجدول السابق أن كافة عبارات المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق الهدف من المحور ككل.

- ثبات استبانة الدراسة:

ولحساب ثبات الاستبانة تم الاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية من خلال استخدام معادلة سبيرمان-براون لتحديد قيمة معامل الثبات وذلك عبر برنامج SPSS v23 ، وذلك للاستبانة ككل ولكل محور من محاورها على حدة، والجدول الآتي يوضح نتائج ذلك.

جدول (٦) معاملات ثبات محاور استبانة الدراسة وللإستبانة ككل

المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	
		معامل ألفا	التجزئة النصفية
المحور الأول أبعاد التحول الرقمي	١٧	٠,٨٧٤	٠,٨٢٢

المحاور	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	
		معامل ألفا	التجزئة النصفية
المحور الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع	٢٧	٠.٧٠٩	٠.٧١٦
المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي	١٠	٠.٧٤٦	٠.٧٣٨
الاستبانة ككل	٥٤	٠.٨١٨	٠.٧٨٢

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن كافة معاملات ثبات استبانة البحث ككل ولكل محور من محاورها على حدة في مستويات مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيقها على عينة البحث الأساسية.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: المستشفيات الخاصة والحكومية بمدينة حفر الباطن.
- الحدود البشرية: العاملين الإداريين بقسم إدارة المشاريع بالقطاع الصحي.
- الحدود الزمنية: طبقت الدراسة في الفترة الزمنية من العام الدراسي ٢٠٢٥م.

- المعالجة الإحصائية للبيانات بالدراسة:

تشمل هذه الخطوة ما يأتي من بعد جمع بيانات البحث التي سوف يتم طرحها للمعالجة الإحصائية، وهو ما يتضمن إدخالها على الحاسب الآلي واستخدام برنامج SPSS v23، وتحليل بيانات البحث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الفا كرونباخ لحساب مستوى ثبات أداة البحث.
- معامل ارتباط بيرسون لتحديد مستوى الاتساق الداخلي وصدق أداة البحث وللتعرف على العلاقة بين متغيرات البحث.
- النسب والتكرارات لوصف خصائص عينة البحث.
- الوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف مستوى استجابة افراد عينة البحث لعبارات أداة البحث.
- معادلة الانحدار الخطي البسيط لقياس الأثر بين متغيرات البحث.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة ومناقشتها

(١) تحليل نتائج المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي

البعد الأول البعد البشري:

تكوّن هذا البعد من (٥) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (موافق - محايد - غير موافق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد، كما يلي:

جدول (٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البعد الأول البعد البشري

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة									
		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
١	يتوفر بالمستشفى عاملين مؤهلين للتعامل مع التقنيات الحديثة	٦٤	٤٥.١	٦	٤.٢	٧٢	٥٠.٧	١.٩٤	٠.٩٨	٥	محايد
٢	يوجد بالمستشفى برامج تدريب وتأهيل مستمر لمواكبة التحول الرقمي	٦٩	٤٨.٦	٣	٢.١	٧٠	٤٩.٣	١.٩٩	١.٠٣	٣	محايد
٣	توضع معايير واضحة عند اختيار العاملين الجدد	٨١	٥٧.٠	٨	٥.٦	٥٣	٣٧.٤	٢.٢٠	١.٢٤	١	محايد
٤	تساعد الأنظمة الرقمية في تخفيف أعباء العمل عن الموظفين	٧٧	٥٤.٢	١١	٧.٧	٥٤	٣٨.١	٢.١٦	١.٢٠	٢	محايد
٥	يتخذ العاملون في القطاع الصحي قراراتهم بالاعتماد على التقنية	٦٠	٤٢.٣	١٥	١٠.٦	٦٧	٤٧.١	١.٩٥	٠.٩٩	٤	محايد
	البعد الأول ككل	٣٥١	٤٩.٤	٤٣	٦.١	٣١٦	٤٤.٥	٢.٠٥	١.٠٩	---	محايد

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ٢,٠٥ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة متوسطة " محايد "، وجاءت جميع عبارات هذا البعد عند مستوى استجابة لدرجة موافقة متوسطة " محايد "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة موافقة " موافق " و "غير موافق".

جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٣) والتي تنص على " توضع معايير واضحة عند اختيار العاملين الجدد." بواقع متوسط حسابي "٢,٢٠"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تساعد الأنظمة الرقمية في تخفيف أعباء العمل عن الموظفين." بواقع متوسط حسابي "٢,١٦"، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (١) والتي تنص على " يتوفر بالمستشفى عاملين مؤهلين للتعامل مع التقنيات الحديثة." بواقع متوسط حسابي "١,٩٤".

أي أن واقع توافر مقومات البعد الأول البعد البشري من أبعاد التحول الرقمي في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المتوسطة.

البعد الثاني البعد التنظيمي:

تكوّن هذا البعد من (٦) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (موافق - محايد - غير موافق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد، كما يلي:

جدول (٨) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البعد الثاني البعد التنظيمي

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		موافق		محايد		غير موافق							
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
١	تعتمد المستشفى مبادرة تضمن التحول إلى بيئة رقمية	٨٦	٦٠.٦	١٤	٩.٩	٤٢	٢٩.٥	٢.٣١	١.٣٥	٤	محايد		
٢	توجد خطة استراتيجية تضمن دمج التحول الرقمي في جميع الأعمال بالمستشفى	٧٥	٥٢.٨	٢٧	١٩.٠	٤٠	٢٨.٢	٢.٢٥	١.٢٩	٦	محايد		
٣	توجد سياسة واضحة تتعلق بالمخالفات الأمنية الرقمية	٩٠	٦٣.٤	٢١	١٤.٨	٣١	٢١.٨	٢.٤٢	١.٤٦	٢	موافق		
٤	تستخدم قواعد البيانات في تنسيق الأعمال بالمستشفى	٨١	٥٧.٠	٢٣	١٦.٢	٣٨	٢٦.٨	٢.٣٠	١.٣٤	٥	محايد		
٥	يوجد اتصال فعال بين الأقسام من خلال أنظمة رقمية مشتركة	٩٨	٦٩.٠	١٩	١٣.٤	٢٥	١٧.٦	٢.٥١	١.٥٥	١	موافق		
٦	تعمل المستشفى على هندسة العمليات الإدارية لتناسب مع التقنية	٨٤	٥٩.٢	٢٧	١٩.٠	٣١	٢١.٨	٢.٣٧	١.٤١	٣	موافق		
	البعد الثاني ككل	٥١٤	٦٠.٣	١٣١	١٥.٤	٢٠٧	٢٤.٣	٢.٣٦	١.٤٠	---	موافق		

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ٢,٣٦ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة مرتفعة " موافق "، وجاءت عبارات هذا البعد عند مستويات استجابة متباينة حيث حصلت العبارات (٣ ، ٥ ، ٦) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " موافق "، بينما حصلت العبارات (١ ، ٢ ، ٤) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " محايد"، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق".

جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٥) والتي تنص على "يوجد اتصال فعال بين الأقسام من خلال أنظمة رقمية مشتركة". بواقع متوسط حسابي "٢,٥١"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٣) والتي تنص على "توجد سياسة واضحة تتعلق بالمخالفات الأمنية الرقمية". بواقع متوسط حسابي "٢,٤٢"، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٢) والتي تنص على "توجد خطة استراتيجية تضمن دمج التحول الرقمي في جميع الأعمال بالمستشفى". بواقع متوسط حسابي "٢,٢٥".

أي أن واقع توافر مقومات البعد الثاني البعد التنظيمي من أبعاد التحول الرقمي في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المرتفعة.
البعد الثالث البعد التقني:

تكوّن هذا البعد من (٦) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (موافق - محايد - غير موافق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد، كما يلي:

جدول (٩) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعببارات البعد الثالث البعد التقني

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		موافق		محايد		غير موافق					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
١	تتوفر بالمستشفى قاعدة بيانات رقمية تتصف بالدقة	١١٣	٧٩.٦	٣	٢.١	٢٦	١٨.٣	٢.٦١	١.٦٥	٢	موافق
٢	تستخدم المستشفى أجهزة حديثة (حاسوب ، لوحات ذكية) متطورة للقيام بأنشطتها	٨٨	٦٢.٠	٨	٥.٦	٤٦	٣٢.٤	٢.٣٠	١.٣٤	٦	محايد
٣	يتوفر نظام حماية متكامل لأمن المعلومات	٩٣	٦٥.٥	٥	٣.٥	٤٤	٣١.٠	٢.٣٥	١.٣٩	٥	موافق
٤	توجد بالمستشفى شبكة انترنت قوية تدعم الخدمات الصحية	١١٩	٨٣.٨	٧	٤.٩	١٦	١١.٣	٢.٧٣	١.٧٧	١	موافق

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة									
		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
٥	توفر المستشفى تطبيقات ومنصات رقمية تسهل التواصل مع القائمين بإدارة المشروعات	١٠٤	٧٣.٢	١	٠.٧	٣٧	٢٦.١	٢.٤٧	١.٥١	٣	موافق
٦	يتم تحديث قواعد البيانات بشكل دائم	٩٥	٦٦.٩	٤	٢.٨	٤٣	٣٠.٣	٢.٣٧	١.٤١	٤	موافق
	البعد الثالث ككل	٦١٢	٧١.٨	٢٨	٣.٣	٢١٢	٢٤.٩	٢.٤٧	١.٥١	---	موافق

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق تبيين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ٢,٤٧ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة مرتفعة " موافق " ، وجاءت عبارات هذا البعد عند مستويات استجابة متباينة حيث حصلت العبارات (١ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " موافق " ، بينما حصلت العبارة (٢) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " محايد " ، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق " .

جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٤) والتي تنص على " توجد بالمستشفى شبكة انترنت قوية تدعم الخدمات الصحية. " بواقع متوسط حسابي " ٢,٧٣ " ، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (١) والتي تنص على " تتوفر بالمستشفى قاعدة بيانات رقمية تتصف بالدقة. " بواقع متوسط حسابي " ٢,٦١ " ، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تستخدم المستشفى أجهزة حديثة (حاسوب ، لوحات ذكية) متطورة للقيام بأنشطتها. " بواقع متوسط حسابي " ٢,٣٠ " .

أي أن واقع توافر مقومات البعد الثالث البعد التقني من أبعاد التحول الرقمي في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المرتفعة.

- الإحصاءات المجمعة للمحور الأول أبعاد التحول الرقمي:

جدول (١٠) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة للمحور الأول أبعاد التحول الرقمي

الأبعاد	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة									
	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
	ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
البعد الأول البعد البشري	٣٥١	٤٩.٤	٤٣	٦.١	٣١٦	٤٤.٥	٢.٠٥	١.٠٩	٣	محايد

مستوى الموافقة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة						الأبعاد
				غير موافق		محايد		موافق		
				ك٣	%	ك٢	%	ك١	%	
موافق	٢	١.٤٠	٢.٣٦	٢٤.٣	٢٠.٧	١٥.٤	١٣١	٦٠.٣	٥١٤	البعد الثاني البعد التنظيمي
موافق	١	١.٥١	٢.٤٧	٢٤.٩	٢١٢	٣.٣	٢٨	٧١.٨	٦١٢	البعد الثالث البعد التقني
محايد	---	١.٣٥	٢.٣١	٣٠.٤	٧٣٥	٨.٤	٢٠.٢	٦١.٢	١٤٧٧	المحور الأول ككل

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات المحور الأول أبعاد التحول الرقمي ككل تقدر بـ " ٢,٣١ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة متوسطة " محايد "، وجاء البعد الثالث البعد التقني في الترتيب الأول بواقع متوسط حسابي " ٢,٤٧ " عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " موافق "، يليه البعد الثاني البعد التنظيمي في الترتيب الثاني بواقع متوسط حسابي " ٢,٣٦ " عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " موافق "، ثم في الترتيب الأخير البعد الأول البعد البشري بواقع متوسط حسابي " ٢,٠٥ " عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " محايد ".

أي أن واقع توافر أبعاد التحول الرقمي في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المتوسطة.

(٢) تحليل نتائج المحور الثاني: دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع البعد الأول بعد التخطيط:

تكوّن هذا البعد من (٥) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (موافق - محايد - غير موافق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد، كما يلي:

جدول (١١) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البعد الأول بعد التخطيط

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		موافق		محايد		غير موافق							
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
١	يتم إعداد خطط مشاريع رقمية تشمل النطاق / الجدول الزمني، الميزانية، المخاطر	٤٨	٣٣.٨	١١	٧.٧	٨٣	٥٨.٥	١.٧٥	٠.٧٩	١	محايد		
٢	توجد سياسات رقمية واضحة لإدارة المشاريع	٢٣	١٦.٢	٨	٥.٦	١١١	٧٨.٢	١.٣٨	٠.٤٢	٥	غير موافق		
٣	ساهم التحول الرقمي في تحسين دقة تخطيط المشاريع الصحية	٢٨	١٩.٧	٢	١.٤	١١٢	٧٨.٩	١.٤١	٠.٤٥	٤	غير موافق		
٤	يتم توزيع المهام على فريق العمل	٤٧	٣٣.١	٤	٢.٨	٩١	٦٤.١	١.٦٩	٠.٧٣	٢	محايد		
٥	يتم تحديد موارد المشروع بالاستناد إلى التقارير الرقمية	٢٦	١٨.٣	٩	٦.٣	١٠٧	٧٥.٤	١.٤٣	٠.٤٧	٣	غير موافق		

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة									
		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
	البعد الأول ككل	١٧٢	٢٤.٢	٣٤	٤.٨	٥٠٤	٧١.٠	١.٥٣	٠.٥٧	---	غير موافق

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

وبتضح من الجدول السابق تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٥٣ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة منخفضة " غير موافق "، وجاءت عبارات هذا البعد عند مستويات استجابة متباينة حيث حصلت العبارتان (١ ، ٤) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " محايد "، بينما حصلت العبارات (٢ ، ٣ ، ٥) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة موافقة " موافق ".

جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتم إعداد خطط مشاريع رقمية تشمل النطاق / الجدول الزمني، الميزانية، المخاطر. " بواقع متوسط حسابي " ١,٧٥ "، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يتم توزيع المهام على فريق العمل. " بواقع متوسط حسابي " ١,٦٩ "، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٢) والتي تنص على " توجد سياسات رقمية واضحة لإدارة المشاريع. " بواقع متوسط حسابي " ١,٣٨ ".

أي أن واقع توافر مقومات البعد الأول بعد التخطيط من أبعاد تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المنخفضة.

البعد الثاني بعد التنفيذ:

تكوّن هذا البعد من (٥) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (موافق - محايد - غير موافق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد، كما يلي:

جدول (١٢) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البعد الثاني بعد التنفيذ

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		موافق		محايد		غير موافق					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
١	استخدام الأدوات الرقمية ساهم في تسريع تنفيذ المشروع	٣١	٢١.٨	٦	٤.٣	١٠.٥	٧٣.٩	١.٤٨	٠.٥٢	٣	غير موافق
٢	تخصص وتوزع الميزانية بشكل فعال لضمان تغطية جميع جوانب المشروع	٤٥	٣١.٧	٣	٢.١	٩٤	٦٦.٢	١.٦٥	٠.٦٩	٢	غير موافق

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		موافق		محايد		غير موافق		١ ك	٢ ك	٣ ك	٤ ك	٥ ك	٦ ك
		%	١	%	٢	%	٣						
٣	تتوفر الموارد التكنولوجية مثل أدوات إدارة المشاريع وبرامج التتبع	٣٣	٢٣.٢	١	٠.٧	١٠.٨	٧٦.١	١.٤٧	٠.٥١	٤	غير موافق		
٤	يحرص مدير المشروع على مراقبة الأداء وتقييمه بانتظام لضمان الكفاءة	٢٧	١٩.٠	٦	٤.٢	١٠.٩	٧٦.٨	١.٤٢	٠.٤٦	٥	غير موافق		
٥	يلتزم فريق إدارة المشاريع بتحسين عملياته التشغيلية باستمرار	٤٨	٣٣.٨	٨	٥.٦	٨٦	٦٠.٦	١.٧٣	٠.٧٧	١	محايد		
	البعد الثاني ككل	١٨٤	٢٥.٩	٢٤	٣.٤	٥٠.٢	٧٠.٧	١.٥٥	٠.٥٩	---	غير موافق		

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٥٥ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة منخفضة " غير موافق "، وجاءت عبارات هذا البعد عند مستويات استجابة متباينة حيث حصلت العبارة (٥) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " محايد "، بينما حصلت العبارات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق"، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة موافقة " موافق".

جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يلتزم فريق إدارة المشاريع بتحسين عملياته التشغيلية باستمرار ". بواقع متوسط حسابي " ١,٧٣ "، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تخصص وتوزع الميزانية بشكل فعال لضمان تغطية جميع جوانب المشروع ". بواقع متوسط حسابي " ١,٦٥ "، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٤) والتي تنص على " يحرص مدير المشروع على مراقبة الأداء وتقييمه بانتظام لضمان الكفاءة ". بواقع متوسط حسابي " ١,٤٢ ".

أي أن واقع توافر مقومات البعد الثاني بعد التنفيذ من أبعاد تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المنخفضة.

البعد الثالث بعد التقييم:

تكوّن هذا البعد من (٦) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (موافق - محايد - غير موافق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد، كما يلي:

جدول (١٣) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البعد الثالث بعد التقييم

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		موافق	محايد	غير موافق				

				%	ك٣	%	ك٢	%	ك١		
١	تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمستشفى	٢٨	١٩.٧	١١	٧.٧	١٠.٣	٧٢.٦	١.٤٧	٠.٥١	٤	غير موافق
٢	يتم انجاز المشاريع وفقا للميزانية المعتمدة	٥٣	٣٧.٤	٧	٤.٩	٨٢	٥٧.٧	١.٨٠	٠.٨٤	١	محايد
٣	يتم تقييم أداء المشاريع بانتظام	٢٥	١٧.٦	٥	٣.٥	١١٢	٧٨.٩	١.٣٩	٠.٤٣	٦	غير موافق
٤	يتم انجاز المشاريع في الوقت المحدد	٣٧	٢٦.١	٨	٥.٦	٩٧	٦٨.٣	١.٥٨	٠.٦٢	٣	غير موافق
٥	الأنظمة الرقمية تساعد في مراقبة تقدم المشاريع بدقة	٤٨	٣٣.٨	٣	٢.١	٩١	٦٤.١	١.٧٠	٠.٧٤	٢	محايد
٦	التحول الرقمي رفع من مستوى الشفافية في إدارة المشاريع	٣٢	٢٢.٥	١	٠.٧	١٠٩	٧٦.٨	١.٤٦	٠.٥٠	٥	غير موافق
	البعد الثالث ككل	٢٢٣	٢٦.٢	٣٥	٤.١	٥٩٤	٦٩.٧	١.٥٦	٠.٦٠	---	غير موافق

* قيم ك١ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق تبيّن أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٥٦ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة منخفضة " غير موافق "، وجاءت عبارات هذا البعد عند مستويات استجابة متباينة حيث حصلت العبارتان (١ ، ٥) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " محايد "، بينما حصلت العبارات (٢ ، ٣ ، ٤ ، ٦) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة موافقة " موافق ".

جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٢) والتي تنص على " يتم انجاز المشاريع وفقا للميزانية المعتمدة." بواقع متوسط حسابي "١,٨٠"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٥) والتي تنص على " الأنظمة الرقمية تساعد في مراقبة تقدم المشاريع بدقة." بواقع متوسط حسابي "١,٧٠"، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتم تقييم أداء المشاريع بانتظام." بواقع متوسط حسابي "١,٣٩".

أي أن واقع توافر مقومات البعد الثالث بعد التقييم من أبعاد تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المنخفضة.

البعد الرابع بعد إدارة المخاطر:

تكوّن هذا البعد من (٦) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (موافق - محايد - غير موافق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد، كما يلي:

جدول (١٤) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البعد الرابع بعد إدارة

المخاطر

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة									
		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
١	يتوفر كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع	١٣	٩.٢	٨	٥.٦	١٢١	٨٥.٢	١.٢٤	٠.٢٨	٦	غير موافق
٢	توضع خطط للتعامل مع المخاطر وتخفيف تأثيرها	٢١	١٤.٨	٥	٣.٥	١١٦	٨١.٧	١.٣٣	٠.٣٧	٤	غير موافق
٣	يتم متابعة المخاطر بشكل مستمر وتحديث استراتيجيات التخفيف حسب الحاجة	٢٥	١٧.٦	٨	٥.٦	١٠٩	٧٦.٨	١.٤١	٠.٤٥	٢	غير موافق
٤	يحدد فريق عمل المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى	٢٨	١٩.٧	٣	٢.١	١١١	٧٨.٢	١.٤٢	٠.٤٦	١	غير موافق
٥	يتم تحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع	١٥	١٠.٦	٥	٣.٥	١٢٢	٨٥.٩	١.٢٥	٠.٢٩	٥	غير موافق
٦	يتم التقييم النوعي للمخاطر (مصنوفة الاحتمالية والأثر)	٢٢	١٥.٥	٩	٦.٣	١١١	٧٨.٢	١.٣٧	٠.٤١	٣	غير موافق
	البعد الرابع ككل	١٢٤	١٤.٥	٣٨	٤.٥	٦٩٠	٨١.٠	١.٣٤	٠.٣٨	---	غير موافق

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق تبيّن أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٣٤ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة منخفضة " غير موافق "، وجاءت جميع عبارات هذا البعد عند مستويات استجابة لدرجة موافقة " غير موافق"، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة موافقة " محايد " أو "موافق".

جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٤) والتي تنص على "يحدد فريق عمل المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى". بواقع متوسط حسابي "١,٤٢"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يتم متابعة المخاطر بشكل مستمر وتحديث استراتيجيات التخفيف حسب الحاجة". بواقع متوسط حسابي "١,٤١"، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (١) والتي تنص على " يتوفر كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع". بواقع متوسط حسابي "١,٢٤".

أي أن واقع توافر مقومات البعد الرابع بعد إدارة المخاطر من أبعاد تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المنخفضة جدًا.

البعد الخامس بعد التواصل الفعال:

تكوّن هذا البعد من (٥) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (موافق - محايد - غير موافق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد، كما يلي:

جدول (١٥) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات البعد الخامس بعد

التواصل الفعال

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		موافق		محايد		غير موافق							
		ك١ %	ك٢ %	ك٢ %	ك٣ %	ك٣ %	ك٤ %						
١	توضع خطة تواصل بين فريق المشروع	٣٦	٢٥.٤	١٢	٨.٥	٩٤	٦٦.١	١.٥٩	٠.٦٣	٤	غير موافق		
٢	تعقد اجتماعات دورية مع الفريق لتبادل المعلومات والتحديثات	٤٢	٢٩.٦	٧	٤.٩	٩٣	٦٥.٥	١.٦٤	٠.٦٨	٣	غير موافق		
٣	يوجد اتصال فعال بين الأقسام من خلال أنظمة رقمية مشتركة	٣٨	٢٦.٨	١٦	١١.٢	٨٨	٦٢.٠	١.٦٥	٠.٦٩	٢	غير موافق		
٤	توفر الأنظمة الرقمية إمكانية تتبع سير العمليات الصحية والإدارية بدقة	٢٥	١٧.٦	١٣	٩.٢	١٠٤	٧٣.٢	١.٤٤	٠.٤٨	٥	غير موافق		

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		موافق		محايد		غير موافق							
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
٥	يستخدم التواصل لتبادل وإدارة المعلومات الصحية للمستفيدين	٤٤	٣١.٠	٩	٦.٣	٨٩	٦٢.٧	١.٦٨	٠.٧٢	١	محايد		
	البعد الخامس ككل	١٨٥	٢٦.١	٥٧	٨.٠	٤٦٨	٦٥.٩	١.٦٠	٠.٦٤	---	غير موافق		

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات هذا البعد ككل تقدر بـ " ١,٦٠ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة منخفضة " غير موافق "، وجاءت عبارات هذا البعد عند مستويات استجابة متباينة حيث حصلت العبارة (٥) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " محايد "، بينما حصلت العبارات (١ ، ٢ ، ٣ ، ٤) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق "، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة موافقة " موافق ".

جاءت الأهمية النسبية لعبارات البعد والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يستخدم التواصل الفعال لتبادل وإدارة المعلومات الصحية للمستفيدين ". بواقع متوسط حسابي " ١,٦٨ "، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٣) والتي تنص على " يوجد اتصال فعال بين الأقسام من خلال أنظمة رقمية مشتركة. " بواقع متوسط حسابي " ١,٦٥ "، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٤) والتي تنص على " توفر الأنظمة الرقمية إمكانية تتبع سير العمليات الصحية والإدارية بدقة. " بواقع متوسط حسابي " ١,٤٤ ".

أي أن واقع توافر مقومات البعد الخامس بعد التواصل الفعال من أبعاد تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المنخفضة.

– الإحصاءات المجمعة للمحور الثاني دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع:

جدول (١٦) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة للمحور الثاني دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع

الأبعاد	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة								المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
	موافق		محايد		غير موافق							
	ك١	%	ك٢	%	ك٣	%						
البعد الأول بعد التخطيط	١٧٢	٢٤.٢	٣٤	٤.٨	٥٠.٤	٧١.٠	١.٥٣	٠.٥٧	٤	غير موافق		
البعد الثاني بعد التنفيذ	١٨٤	٢٥.٩	٢٤	٣.٤	٥٠.٢	٧٠.٧	١.٥٥	٠.٥٩	٣	غير موافق		
البعد الثالث بعد التقييم	٢٢٣	٢٦.٢	٣٥	٤.١	٥٩.٤	٦٩.٧	١.٥٦	٠.٦٠	٢	غير موافق		

الأبعاد	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة									
	موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
	ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
البعد الرابع بعد إدارة المخاطر	١٢٤	١٤.٥	٣٨	٤.٥	٦٩٠	٨١.٠	١.٣٤	٠.٣٨	٥	غير موافق
البعد الخامس بعد التواصل الفعال	١٨٥	٢٦.١	٥٧	٨.٠	٤٦٨	٦٥.٩	١.٦٠	٠.٦٤	١	غير موافق
المحور الثاني ككل	٨٨٨	٢٣.٢	١٨٨	٤.٩	٢٧٥٨	٧١.٩	١.٥١	٠.٥٥	---	غير موافق

* قيم ك١ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق تبين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات المحور الثاني دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع ككل تقدر بـ " ١,٥١ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة منخفضة " غير موافق "، وجاء البعد الخامس بعد التواصل الفعال في الترتيب الأول بواقع متوسط حسابي " ١,٦٠ " عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق"، يليه البعد الثالث بعد التقييم في الترتيب الثاني بواقع متوسط حسابي " ١,٥٦ " عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق"، يليه البعد الثاني بعد التنفيذ في الترتيب الثالث بواقع متوسط حسابي " ١,٥٥ " عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق"، يليه البعد الأول بعد التخطيط في الترتيب الرابع بواقع متوسط حسابي " ١,٥٣ " عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق"، ثم في الترتيب الأخير البعد الرابع بعد إدارة المخاطر بواقع متوسط حسابي " ١,٣٤ " عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " محايد".

أي أن واقع توافر أبعاد تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المنخفضة.

(٣) تحليل نتائج المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي

تكوّن هذا البعد من (١٠) عبارات وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (موافق - محايد - غير موافق)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية، وذلك لكل عبارة من عبارات البعد، كما يلي:

جدول (١٧) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب ومستوى الموافقة لعبارات المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		موافق		محايد		غير موافق					
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
١	صعوبة تطبيق الأنظمة الرقمية بسبب مقاومة التغيير من الموظفين	٩٤	٦٦.٢	٧	٤.٩	٤١	٢٨.٩	٢.٣٧	١.٤١	٤	موافق

م	العبارات	مستويات الاستجابة لدرجة الموافقة									
		موافق		محايد		غير موافق		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
		ك١	%	ك٢	%	ك٣	%				
٢	نقص الكوادر البشرية المؤهلة للتحول الرقمي	١١٥	٨١.٠	٢	١.٤	٢٥	١٧.٦	٢.٦٣	١.٦٧	٢	موافق
٣	ضعف البنية التحتية التقنية الداعمة للتحول الرقمي	٤٨	٣٣.٨	٥	٣.٥	٨٩	٦٢.٧	١.٧١	٠.٧٥	١٠	محايد
٤	تشكل التكاليف العالية عائقا للتحول الرقمي	٨١	٥٧.٠	٧	٤.٩	٥٤	٣٨.١	٢.١٩	١.٢٣	٩	محايد
٥	ضعف الأمن السيبراني في المنظومة الصحية	٨٧	٦١.٣	٤	٢.٨	٥١	٣٥.٩	٢.٢٥	١.٢٩	٨	محايد
٦	عدم وجود خطة واضحة للتحول الرقمي	١٠٩	٧٦.٨	٩	٦.٣	٢٤	١٦.٩	٢.٦٠	١.٦٤	٣	موافق
٧	ضعف الثقافة الرقمية بين العاملين بالقطاع الصحي	١١٨	٨٣.١	٢	١.٤	٢٢	١٥.٥	٢.٦٨	١.٧٢	١	موافق
٨	توفير الأمان لحماية خصوصية بيانات العاملين والمستفيدين	٩٤	٦٦.٢	٦	٤.٢	٤٢	٢٩.٦	٢.٣٧	١.٤١	٥	موافق
٩	قلة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية	٨٨	٦٢.٠	٨	٥.٦	٤٦	٣٢.٤	٢.٣٠	١.٣٤	٧	محايد
١٠	تضارب القرارات حول تفعيل التحول الرقمي	٩١	٦٤.١	٥	٣.٥	٤٦	٣٢.٤	٢.٣٢	١.٣٦	٦	محايد
	المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي ككل	٩٢٥	٦٥.١	٥٥	٣.٩	٤٤٠	٣١.٠	٢.٣٤	١.٣٨	---	موافق

* قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) عند مستوى دلالة (٠,٠١) تساوي (٦,٢١).

ويتضح من الجدول السابق تبيين أن متوسط الأهمية النسبية لعبارات المحور الثالث: معوقات التحويل الرقمي ككل تقدر بـ " ٢,٣٤ " وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة موافقة مرتفعة " موافق "، وجاءت عبارات هذا المحور عند مستويات استجابة متباينة حيث حصلت العبارات (١ ، ٢ ، ٦ ، ٧ ، ٨) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " موافق "، بينما حصلت العبارات (٣ ، ٤ ، ٥ ، ٩ ، ١٠) عند مستوى استجابة لدرجة موافقة " محايد"، ولم تحصل أي عبارة على مستوى استجابة لدرجة موافقة " غير موافق".

جاءت الأهمية النسبية لعبارات المحور والتي يعكسها المتوسط الحسابي لكل عبارة، في الرتبة الأولى العبارة رقم (٧) والتي تنص على " ضعف الثقافة الرقمية بين العاملين بالقطاع الصحي". بواقع متوسط حسابي " ٢,٦٨"، وفي الرتبة الثانية العبارة رقم (٢) والتي تنص على " نقص الكوادر البشرية المؤهلة للتحويل الرقمي". بواقع متوسط حسابي " ٢,٦٣"، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (٣) والتي تنص على " ضعف البنية التحتية التقنية الداعمة للتحويل الرقمي". بواقع متوسط حسابي " ١,٧١".

أي أن واقع توافر معوقات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المرتفعة.

- اختبار فروض الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تفعيل التحول الرقمي بأبعاده (البعد البشري - البعد التنظيمي - البعد التقني) وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي

جدول (١٨) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر

تفعيل التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي

P-VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	0.946	0.895	**36.872	**12.684	0.792

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتضح من الجدول (١٨) وجود أثر طردي قوي وذو دلالة إحصائية لتفعيل التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تفعيل التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى معنوية 0.05، واتضح أن المتغير المستقل (تفعيل التحول الرقمي) يفسر 89% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي)، وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وتبين أيضًا أنه كلما ازداد مستوى تفعيل التحول الرقمي بمقدار 1% ازداد مستوى كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي بمقدار 0.792 مما يبين صحة الفرضية الرئيسية الأولى للبحث.

الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين تفعيل التحول الرقمي (البعد البشري) وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي.

جدول (١٩) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر تفعيل التحول الرقمي (البعد البشري)

على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي

P-VALUE	r	R ²	F	t	B
0.000	0.925	0.855	**21.991	**10.820	0.537

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتضح من الجدول (١٩) وجود أثر طردي قوي وذو دلالة إحصائية لتفعيل التحول الرقمي (البعد البشري) على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تفعيل التحول الرقمي (البعد البشري) وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى معنوية 0.05، واتضح أن المتغير المستقل (تفعيل التحول الرقمي: البعد البشري) يفسر 85% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي)، وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وتبين أيضًا أنه كلما ازداد مستوى تفعيل التحول الرقمي (البعد البشري) بمقدار 1% ازداد مستوى كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي بمقدار 0.537 مما يبين صحة الفرضية الفرعية الأولى للبحث.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين تفعيل التحول الرقمي (البعد التنظيمي) وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي.

جدول (٢٠) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر

تفعيل التحول الرقمي (البعد التنظيمي) على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي

P-VALUE	r	R ²	F	t	B
0.000	0.918	0.843	**8.626	**11.047	0.414

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتضح من الجدول (٢٠) وجود أثر طردي قوي وذو دلالة إحصائية لتفعيل التحول الرقمي (البعد التنظيمي) على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تفعيل التحول الرقمي (البعد التنظيمي) وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى معنوية 0.05، واتضح أن المتغير المستقل (تفعيل التحول الرقمي: البعد التنظيمي) يفسر 84% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي)، وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وتبين أيضًا أنه كلما ازداد مستوى تفعيل التحول الرقمي (البعد التنظيمي) بمقدار 1% ازداد مستوى كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي بمقدار 0.414 مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثانية للبحث.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية إحصائية عند مستوى دلالة (0,05) بين تفعيل التحول الرقمي (البعد التقني) وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي.

جدول (٢١) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر

تفعيل التحول الرقمي (البعد التقني) على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي

P-VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	0.935	0.874	**26.427	**11.963	0.628

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتضح من الجدول (٢١) وجود أثر طردي قوي وذو دلالة إحصائية لتفعيل التحول الرقمي (البعد التقني) على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، واتضح وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين تفعيل التحول الرقمي (البعد التقني) وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى معنوية 0.05، واتضح أن المتغير المستقل (تفعيل التحول الرقمي: البعد التقني) يفسر 87% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي)، وأن باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وتبين أيضًا أنه كلما ازداد مستوى تفعيل التحول الرقمي (البعد التقني) بمقدار 1% ازداد مستوى كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي بمقدار 0.628 مما يبين صحة الفرضية الفرعية الثالثة للبحث.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين معوقات التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي.

جدول (٢٢) نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر

معوقات التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي

P-VALUE	r	R ²	F	T	B
0.000	-0.968	0.937	**25.082	**13.175	-2.409

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي ببرنامج SPSS 23

يتضح من الجدول (١٨) وجود أثر عكسي قوي وذو دلالة إحصائية لوجود معوقات للتحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى 0.05 حيث كانت قيمة (Sig F) = 0.000 وهي قيمة أقل من 0.05 أي أن قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية، واتضح وجود علاقة ارتباط عكسية قوية ذات دلالة إحصائية بين وجود معوقات التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى معنوية 0.05، واتضح أن المتغير المستقل (معوقات التحول الرقمي) يفسر 93% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي)، وأن

باقي التغيرات ترجع لمتغيرات أخرى لم تدخل في النموذج، وتبين أيضًا أنه كلما ازداد مستوى وجود معوقات التحول الرقمي بمقدار 1% يقل مستوى كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي بمقدار 2.409 مما يبين صحة الفرضية الرئيسية الثانية للبحث.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، تم تحديد عدد من التوصيات لتحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن، والتوصيات التالية تهدف إلى معالجة التحديات الرئيسية وتعزيز فعالية التحول الرقمي لضمان كفاءة إدارة المشاريع:

١- تفعيل برامج التدريب والتوعية.

- تطوير برامج تدريبية شاملة لجميع العاملين بالمستشفى.
- توفير مواد تعليمية وتدريبية توضح أهمية التحول الرقمي في تحسين كفاءة المشروعات

٢- استخدام التكنولوجيا الحديثة.

- إدخال التطبيقات التكنولوجية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في إدارة المشاريع.
- تحسين نظم المعلومات الصحية لتمكين من جمع وتحليل البيانات بشكل فعال.
- توفير أنظمة إلكترونية متقدمة لإدارة المشاريع ولتسهيل الإجراءات.

٣- تطوير البنية التحتية والأنظمة:

- تبني أنظمة إدارة المستشفيات (HIS) الرقمية المتكاملة للانتقال من الأساليب الورقية.
- الاستثمار في البنية التحتية التقنية القوية (مثل الشبكات والأجهزة الحديثة) لضمان أداء النظام.
- استخدام الحوسبة السحابية لتقليل تكاليف البنية التحتية وإدارة البيانات.
- استخدام تقنيات مثل أتمتة سير العمل، والذكاء الاصطناعي، وأجهزة الاستشعار الذكية لتحسين الكفاءة.

٤- ضمان الأمن السيبراني وخصوصية البيانات:

- تطبيق طبقات متعددة من الأمان مثل جدران الحماية والتشفير والمصادقة متعددة العوامل.
- وضع سياسات صارمة لإدارة البيانات لحماية المعلومات الحساسة وضمان الامتثال للوائح (مثل اللائحة العامة لحماية البيانات)
- تدريب الموظفين باستمرار على أفضل ممارسات الأمن السيبراني.

٥- إدارة التغيير وتدريب الموظفين:

- إشراك الموظفين في مراحل التطبيق وتوضيح فوائد النظام لتقليل مقاومة التغيير.
- توفير برامج تدريبية مستمرة لتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة.
- تصميم أنظمة سهلة الاستخدام وبديهية لتعزيز رضا المستخدمين وتقليل الأخطاء.

٦- التخطيط الاستراتيجي والتعاون:

- وضع خطة مالية مدروسة تشمل التكاليف الأولية والمستقبلية.
- ضمان دعم الإدارة العليا من خلال إظهار الأثر الإيجابي للنظام على كفاءة الرعاية والصحة.
- التأكد من تكامل النظام الجديد مع الأنظمة القديمة الموجودة لضمان استمرارية العمل.

المراجع العلمية

أولاً: المراجع العربية:

- ١- إبراهيم، أحمد حسن (٢٠١٩): التحول الرقمي: نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، الاقتصاد والمحاسبة، نادي التجارة، ع ٦٧٦
- ٢- إبراهيم، السعيد مبروك (٢٠١٤ م). الإدارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة: الجودة، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة.
- ٣- الأسرج، حسين عبد المطلب (٢٠٠٩ م). الوقف الإسلامي ودوره في تنمية قطاع المشروعات الصغيرة، دراسات إسلامية، ع (٦).
- ٤- أنيس، عبد المجيد أنيس (٢٠١٨ م)، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، دار اليازوري، عمان.
- ٥- البقاوي، ماضي مشرف (٢٠١٩). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإدارات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج (٣)، ع (٢٤).
- ٦- بلوط، حسن إبراهيم (٢٠٠٢ م). إدارة المشاريع ودراسة جدواها الاقتصادية، دار النهضة العربية، ط١، بيروت، لبنان.

٧-بن طيبة، زهرة ، و خليل ، صبرينة (٢٠٢٢). التحول الرقمي وعلاقته بإدارة التغيير في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مجلة الأبحاث الاقتصادية، مج (١٧)، ع (٢).

٨- بن معتوق صابر (٢٠٢١)، إدارة المشاريع، سلسلة المطبوعات الجامعية المحكمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريش، الجزائر، د.ت، ص ٤١

٩-جار الله حمو، زهراء، مثنى، سعد ياسين (٢٠٢١). مدى مساهمة التحديات الإستراتيجية للتحويل الرقمي في صعوبة رقمنة الخدمات المالية وسبل مواجهتها إستراتيجيا : دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي القطاع المصرفي العام في نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية مج (١٧)، ع (٥٦)، متاح على https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt

١٠-الجزاوي، محمد (٢٠١٨ م). الإدارة الاستراتيجية والأعمال الإلكترونية: إشكاليات النظرية لتطبيق، Ltd. E- Kutub، لندن ٢٠١٨ م.

١١-حامد، شيماء، عبد الحكيم، هناء (٢٠٢٠). كفايات العاملين في المكتبات الجامعية الهندسية في ظل البيئة الرقمية مجلة مركز المستنصرية للدراسات العربية والدولية . مج (١٧)، ع (٧٠) ، متاح على الرابط:

<https://www.iasj.net/iasj/download/ba66ed67519f323b>

١٢-حسين العلم (٢٠١٨ م)، إدارة المشاريع ضمن متطلبات التنمية المستدامة: نحو منهج مستدام لإدارة المشاريع، دراسات اقتصادية، ع ٢٩، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر.

١٣-الخير، أفنان سليمان (٢٠٢٣). رقمنة الإدارة العمومية وأثرها على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي الإدارة في مستشفى الملك خالد، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة تبوك.

١٤-الدباغ، عصام (٢٠٠٩ م). تقويم الأداء الإداري للمشاريع، مركز الكتاب الأكاديمي.

١٥- دنكان، وليم ر. (٢٠٠٤ م). ترجمة عبد الحكم الخزامي، دليل إدارة المشروعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

١٦- دودين، أحمد يوسف (٢٠٢٠ م). إدارة المشاريع المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

- ١٧- الرشيد، محمد عثمان (٢٠٢٤). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مستشفى الملك فيصل التخصصي ومركز الأبحاث بالمدينة المنورة. **المجلة الدولية لنشر الدراسات العلمية**، مج (٢٣)، ع (٣).
- ١٨- الرقيب، طارق جابر (٢٠٢١). دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين أداء العاملين في المستشفيات العامة الكويتية. **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، ٢ (١١).
- ١٩- سرحان فائق محمد (٢٠١٧ م) وآخرون، **تكنولوجيا المعلومات في إدارة المشاريع الإنشائية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٠- سليم، شيماء محمد شلبي وآخرون (٢٠٢١ م). الاتجاهات العالمية في إدارة المشروعات الصغيرة وإمكانية الاستفادة منها في مصر والوطن العربي، **مجلة كلية التربية**، ع (٣٤)، جامعة بور سعيد، عيسى، بني حمد (٢٠١٩ م)، **المدخل إلى الإدارة الإسلامية الحديثة**، دار اليازوري العملية، عمان.
- ٢١- سيف الدين، تلي (٢٠١٧ م) "استخدام الأساليب الكمية في إدارة موارد المشروع - دراسة حالة مشروع بناء ٦٠ وحدة سكنية ببسكرة، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- ٢٢- شديد، صطفى محمد علي (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، **مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**، مج (٢٢)، ع (٤)، مصر.
- ٢٣- الشمري، تركي (٢٠١٤ م). دور البنوك وجهات التمويل في دعم ريادة الأعمال (دراسة مقدمة للمؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومراكز ريادة الأعمال) نحو بيئة داعمة لريادة الأعمال في الشرق الأوسط، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٢٤- صالح، مؤمنة محمد (٢٠٢٢). تقييم استخدام التطبيقات الصحية لمرتادي العيادات الخارجية ومراكز الصحة الأولية في مدينة الرياض. **مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا**، مج (٢)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- ٢٥- صيف، حسنية (٢٠٢٣). الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية، دراسة حالة مملكة البحرين، جامعة الزاوية.
- ٢٦- طلحة، محمد السيد البدوي الدسوقي (٢٠١٧ م)، **إدارة المستشفيات والمراكز الطبية: إدارة وتطوير المستشفيات والمراكز الطبية**، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة.

٢٧- عبد الله، محمد عبد السلام (٢٠٢١ م)، دور إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، العدد الخامس، جامعة المنصورة.

٢٨- عبد المطلب، عبد الحميد (٢٠٠٠ م). دراسات الجدوى الاقتصادية واتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

٢٩- العتيبي، مشاري منصور (٢٠٢٥). دور التحول الرقمي في تحسين خدمات الرعاية الصحية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بمكة المكرمة، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج (٢٠)، ع (١).

٣٠- العسيري، بندر بن مفرح (٢٠٢٠). التربية الرقمية لتحقيق متطلبات رؤية ٢٠٣٠، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

٣١- العلي، عبد الستار محمد (٢٠٠٩ م). إدارة المشروعات العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

٣٢- الفالوجي، بسمة السيد (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠، المجلة العربية للقياس، مج (١٢).

٣٣- فرحات، فاطمة الزهراء، جفافة، نور الدين (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة النيل شهادة الماستر كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.

٣٤- فؤاد، زميت (٢٠١٢ م). "تقنيات إدارة المشاريع باستعمال التحليل الشبكي - دراسة تطبيقية لمشروع تهيئة مباني إدارية لبلدية حسناوة ولاية برج بوعريج"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة المسيلة.

٣٥- الكايد، عائشة عبد الله محمد (٢٠٢١). أهمية إدارة التغيير التنظيمي وأثرها في نجاح عملية التحول الرقمي، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)، ع (٤١).

٣٦- كراز، أحمد عبد الفتاح (٢٠٢٣). أهمية التحول الرقمي بإدارة المشاريع الهندسية ببلديات في المملكة الأردنية الهاشمية وأثرها على جودة التنفيذ، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مج (٤)، ع (٢).

٣٧- الكرعاوي، محمد ثابت ، وعلي، وهاب عبد الرازق (٢٠٢٣). إدارة المشاريع وفق الأساليب الحديثة لنطاق تنفيذها في إدارة المشاريع الحكومية لتنمية الأقاليم: دراسة حالة لمشاريع تنمية

الأقاليم في محافظة النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة الكوفة، (٦٥)، ١٨٧-٢١٠.

٣٨-ليبض إسرائ، وخلافي نور الهدي (٢٠٢٥): تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات الصحية من وجهة نظر الموظفين - دراسة حالة- مستشفى عالية صالح تبسة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد الشيف العربي التبسي، الجزائر.

٣٩-ماضي، خليل إسماعيل، أبو حجر، طارق فليح (٢٠٢٠).مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. المؤتمر الدولي الأول: في تكنولوجيا المعلومات والأعمال على الخط غزة، متاح على الخط:

https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdr=0%2C5&

٤٠-مجرشي، عبد الله عبد الرحمن (٢٠٢٣). دور إدارة التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات: دراسة ميدانية على مديرية الأحوال المدنية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، جامعة تبوك.

٤١- محمد، زينب عبد اللطيف (٢٠٢٢): دور التحول الرقمي في تحسين عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة السادات، مج (١٣)، ع (٣).

٤٢-محمد، عبد الرحمن حسن، والغبيري، محمد أحمد (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج (٤)، ع (٣)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

٤٣-محمد، عبد الرحمن حسن، والغبيري، محمد أحمد (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية - دراسة تحليلية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج (٤٤)، ع (٣)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

٤٤-محمدين، شيماء أحمد علي (٢٠٢٤). تطوير ممارسات إدارة المشروعات بجامعة أسوان، مجلة جامعة أسوان للعلوم الإنسانية، مج (٤)، ع (٤)، جامعة أسوان، ٢٠٢٤م، ص ٢٠٠.

٤٥-مراد، سامي محمود عبد الحميد (٢٠١٩). الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحول الرقمي وفق رؤية ٢٠٣٠، مجلة أبحاث ودراسات التنمية "الجزائر"، مج (٦)، ع (٢).

- ٤٦-المطرف، عبد الرحمن (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة الملك سعود، مج (٣٦)، ع (٧)، المنصة الوطنية الموحدة/ التحول الرقمي
- ٤٧-معهد إدارة المشروعات (٢٠٠٨ م). *الدليل المعرفي لإدارة المشروعات*، ط٤، مكتبة الكونجرس.
- ٤٨-معهد إدارة المشروعات (٢٠١٣ م). *الدليل المعرفي لإدارة المشروعات* (PMBOK Guide)، ط٥، الولايات المتحدة الأمريكية: مؤسسة معهد إدارة المشروعات.
- ٤٩-معهد إدارة المشروعات (٢٠١٧ م). *الدليل المعرفي لإدارة المشاريع PMBOK*، (الإصدار السادس)، مكتبة الكونجرس.
- ٥٠-المنشاوي، أحمد (٢٠١٤ م). تقييم منهجية إدارة المشروعات في مشروعات البناء والتشييد بجمهورية مصر العربية، دراسة تطبيقية لآراء عينة من مدراء المشاريع (الجهات المالكة، المكاتب الاستشارية، شركات المقاولات)، *بحث في المؤتمر الدولي الثالث عشر للأزهر بعنوان الهندسة والعمارة والتكنولوجيا، القاهرة، مصر*.
- ٥١-مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية، *دليل المحترف لإدارة مشاريع التنمية، إدارة المشاريع في قطاع التنمية*، مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية (PM4NGOs)، ٢٠١٤م.
- ٥٢-موسى، أحمد خير الدين (٢٠١٢ م)، *إدارة المشاريع المعاصرة منهج متكامل في دراسة إدارة المشاريع*، دار وائل للنشر والتوزيع، ط١، عمان، الأردن.
- ٥٣-وليد تخربين، أحمد أمين بوخرص (٢٠٢٢). واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية، *مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات*، مج (٤)، ع (١)، السعودية.
- ٥٤-ياسر، أحمد خميس (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، مج (٣)، كلية التجارة، جامعة دمياط.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 55- Andrej, N. & Kristijan, B. & Srečko, B,(2020) :How leaders can initiate knowledge management in organizations: Role of leadership style in building knowledge infrastructure, Human Systems Management, Vol. 39, No. 1, p, 14.

- 56-Charvat, J. (2003). Project management methodologies selecting, implementing, and supporting methodologies and processes for projects. Hoboken: John Wiley & Sons.
- 57- Chin C. & Spowage (2012). Project Management Methodologies: A Comparative Analysis. Journal for the Advancement of Performance Information and Value. Volume (4). No. (1).
- 58- Choi, H., Park, M. J., Rho, J. J., & Zo, H. (2016). Rethinking the assessment of e government implementation in developing countries from the perspective of the design-reality gap: Applications in the Indonesian e-procurement system. Telecommunications Policy, 40, 644- 660.
- 59- Christine Petersen (2013). The Practical Guide to Project Management, 1 edition.
- 60- Cikkek, TANULMÁNYOK (2019) the Relationship between Organizational Culture, Leadership, Information Security and Cloud-Based Solutions, Management / BUDAPEST Management Review, 7(8).p.74
- 61-Dukic, Clifford, Atkinson (2019). Economic and Social Development (Book of Proceedings), 42thd International Scientific, Conference on Economic and Social Development. London, London: Varaz din Development and Entrepreneurship Agency. Varaz din Croatia.
- 62- Eshava and chofisi (2017). Challenges and opportunities for public Administration in the Fourth Industrial Revolution, African Journal of public Affairs, Vol 9, No, 9, , p.p 2-3.
- 63- European Commission (2016). Centre of Excellence in Project Management (CoEPM²): Project Management Methodology, Guide Open Edition, v.0.9, Luxembourg.
- 64- Fabiola Glanotti (2018): The Future of Education, According to Experts at Davos, World Economic Forum.
- 65- Handzic, Meliha, Bassi, Antonio (2017). Knowledge and Project Management: A Shared Approach to Improve Performance. Gewerbestrasse, Cham Switzerland: Springer.
<https://sajim.co.za/index.php/sajim/article/view/995/1418>.
- 66- Khasawneh, M.A.; Dweiri, F. (2024). Analyzing the Digital Infrastructure Enabling Project Management Success: A Hybrid FAHP-FTOPSIS Approach. Appl. Sci 14, 8080. <https://doi.org/10.3390/app14178080>.
- 67- Licka, Paul & Gautschi, Patricia (2017): **Survey The digital future of higher education** – What does it look like and how can it be shaped? berinfor, Germany.

- 68-Mhlungu, N.S, Chen, Peter Alkema. (2019) The underlying factors of a successful organisational digital transformation.south African Journal of Information Management1[ONLINE]. v21,n1,P8. Availabl on:
- 69- Pavlekovskaya, I., Urintsov, A., Staroverova, O., & Nefedov, Y. (2018). The impact of digital transformation of the Russian economy on knowledge management processes. In Proceedings of the 19th European **Conference on Knowledge Management –ECKM** , 2.p,677.
- 70- Project Management Institute (2017). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). (6th E.D). Newtown Square. Pennsylvania: Project Management Institute.
- 71-Richman L. (2011). Successful Project Management, (3th.Ed), American Management Terms, PM World Journal, Vol, VI, Issue IV, p.3.
- 72- Stoumpos, A. I., Kitsios, F. C., & Talias, M. A. (2023). Digital transformation in - healthcare: Technology acceptance and its applications. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 20*(4), 3407. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043407> .
- 73- World Economic forum (2016). New Vision for Education: Fostering Social and Emotional Learning the through technology, World Economic forum, p.3.
- 74- Wu, Te (2020). Optimizing Project Management. Boca Raton, U.S.A: CRC Press. Taylor & Francis Group. LLC.

الملاحق

**دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع
"الصحي بمدينة حفر الباطن"**

إعداد الطالبة/

ديما فيصل العنزي

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

إشراف

ب. د. / الفیصل عبد الحمید محمد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

ب. د. / فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

٢٠٢٥م - ١٤٤٧ هـ

عزيزي ،

أقوم بعمل دراسة بعنوان " دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن " - جامعة ميد أوشن .

أطلب تعاونكم في الإجابة على هذا الاستبيان وذلك من أجل إتمام هذه الدراسة ، علما بأن هذه المعلومات سرية، ولن تُستخدم إلا للأغراض الأكاديمية.

شكراً لكم مقدماً على موافقتكم على المشاركة في هذه الدراسة

البيانات العامة:

النوع: ذكر () أنثى ()

الوظيفة: اداري/ فني/ مدير مشروع/ عضو فريق/

المؤهل العلمي:

الجهة الصحية: مستشفى حكومي/ مستشفى خاص/ مركز صحي/ أخرى:

المحور الأول: أبعاد التحول الرقمي.

العبارات			
البعد الأول: البعد البشري			
١	يتوفر بالمستشفى عاملين مؤهلين للتعامل مع التقنيات الحديثة		
٢	يوجد بالمستشفى برامج تدريب وتأهيل مستمر لمواكبة التحول الرقمي		
٣	توضع معايير واضحة عند اختيار العاملين الجدد		
٤	تساعد الأنظمة الرقمية في تخفيف أعباء العمل عن الموظفين		
٥	يتخذ العاملون في القطاع الصحي قراراتهم بالاعتماد على التقنية		
البعد التنظيمي			
١	تعتمد المستشفى مبادرة تضمن التحول إلى بيئة رقمية		
٢	توجد خطة استراتيجية تضمن دمج التحول الرقمي في جميع الأعمال بالمستشفى		

٣	توجد سياسة واضحة تتعلق بالمخالفات الأمنية ارقمية		
٤	تستخدم قواعد البيانات في تنسيق الأعمال بالمستشفى		
٥	يوجد اتصال فعال بين الأقسام من خلال أنظمة رقمية مشتركة		
٦	تعمل المستشفى على هندسة العمليات الإدارية لتناسب مع التقنية		
البعد التقني			
١	تتوفر بالمستشفى قاعدة بيانات رقمية تتصف بالدقة		
٢	تستخدم المستشفى أجهزة حديثة (حاسوب ، لوحات ذكية) متطورة للقيام بأنشطتها		
٣	يتوفر نظام حماية متكامل لأمن المعلومات		
٤	توجد بالمستشفى شبكة انترنت قوية تدعم الخدمات الصحية		
٥	توفر المستشفى تطبيقات ومنصات رقمية تسهل التواصل مع القائمين بإدارة المشروعات		
٦	يتم تحديث قواعد البيانات بشكل دائم		

المحور الثاني: كفاءة إدارة المشاريع

	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
التخطيط				
١	يتم إعداد خطط مشاريع رقمية تشمل النطاق / الجدول الزمني، الميزانية، المخاطر			
٢	توجد سياسات رقمية واضحة لإدارة المشاريع			
٣	ساهم التحول الرقمي في تحسين دقة تخطيط المشاريع الصحية			
٤	يتم توزيع المهام على فريق العمل			
٥	يتم تحديد موارد المشروع بالاستناد إلى التقارير الرقمية			
التنفيذ				
١	استخدام الأدوات الرقمية ساهم في تسريع تنفيذ			

			المشروع	
٢			تخصص وتوزع الميزانية بشكل فعال لضمان تغطية جميع جوانب المشروع	
٣			تتوفر الموارد التكنولوجية مثل أدوات إدارة المشاريع وبرامج التتبع	
٤			يحرص مدير المشروع على مراقبة الأداء وتقييمه بانتظام لضمان الكفاءة	
٥			يلتزم فريق إدارة المشاريع بتحسين عملياته التشغيلية باستمرار	
التقييم				
١			تساهم المشاريع في تحقيق الأهداف العامة للمستشفى	
٢			يتم انجاز المشاريع وفقا للميزانية المعتمدة	
٣			يتم تقييم أداء المشاريع بانتظام	
٤			يتم انجاز المشاريع في الوقت المحدد	
٥			الأنظمة الرقمية تساعد في مراقبة تقدم المشاريع بدقة	
٦			التحول الرقمي رفع من مستوى الشفافية في إدارة المشاريع	
إدارة المخاطر				
١			يتوفر كادر متخصص لتحديد المخاطر التي من الممكن أن تواجهها المشاريع	
٢			توضع خطط للتعامل مع المخاطر وتخفيف تأثيرها	
٣			يتم متابعة المخاطر بشكل مستمر وتحديث استراتيجيات التخفيف حسب الحاجة	
٤			يحدد فريق عمل المخاطر بناء على تجارب مماثلة في منظمات ومشروعات أخرى	
٥			يتم تحليل المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على المشروع	
٦			يتم التقييم النوعي للمخاطر (مصنوفة الاحتمالية والأثر)	

التواصل الفعال			
١	توضع خطة تواصل بين فريق المشروع		
٢	تعقد اجتماعات دورية مع الفريق لتبادل المعلومات والتحديثات		
٣	يوجد اتصال فعال بين الأقسام من خلال أنظمة رقمية مشتركة		
٤	توفر الأنظمة الرقمية إمكانية تتبع سير العمليات الصحية والإدارية بدقة		
٥	يستخدم التواصل الفعال لتبادل وإدارة المعلومات للمستفيدين		

ثانياً:

المعوقات التي تواجه عملية التحول الرقمي في القطاع الصحي			
١	صعوبة تطبيق الأنظمة الرقمية بسبب مقاومة التغيير من الموظفين		
٢	نقص الكوادر البشرية المؤهلة للتحول الرقمي		
٣	ضعف البنية التحتية التقنية الداعمة للتحول الرقمي		
٤	تشكل التكاليف العالية عائقاً للتحول الرقمي		
٥	ضعف الأمن السيبراني		
٦	عدم وجود خطة واضحة للتحول الرقمي		
٧	ضعف الثقافة الرقمية		
٨	توفير الأمان لحماية خصوصية بيانات العاملين والمستفيدين		
٩	قلة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية		
١٠	تضارب القرارات حول تفعيل التحول الرقمي		

ملخص الدراسة باللغة العربية:

مقدمة

يعد التحول الرقمي حاليًا أحد أبرز الاتجاهات الكبرى في قطاعات الصناعة والأعمال والخدمات وغير ذلك، ومن بين هذه القطاعات التي تأثرت بالتحول الرقمي القطاع الصحي بمنظوماته المختلفة، ويعد التحول الرقمي سمة أساسية من سمات الحياة العامة حاليًا، فلم يعد هناك قطاع لم يلجأ إليه لتنفيذ مهامه أو تقديم خدماته وخاصة قطاع الخدمات.

ويجب ان تدرك المنظمة بأكملها أهمية التحول الرقمي وتتبنى ثقافته وعناصره، وتفهم أهدافه، حيث ان التحول الرقمي ليس مجرد استخدام للتقنيات أو مسألة تقنية بل يتعلق بالبنية التحتية والأفراد والهيكل التنظيمية ، ونظرا لما توفره من مميزات وتسهيلات توفر الوقت والجهد والمال في كثير من الأحيان، فقد أصبح التحول الرقمي هدفا ثانويا للمنظمات، وهو نتيجة مهمة للتطورات التكنولوجية الحديثة ووسيلة لتحسين جودة الخدمة وتحقيق تنمية المستدامة . وتهدف هذه المنظمات الى تغيير طريقة تقديم الخدمات لجمهورها من الشكل التقليدي الى الشكل الإلكتروني ، مما يضمن توفر الخدمة لعدد أكبر من المستفيدين لفترة زمنية أطول وبجهد أقل. ويعتبر هذا بمثابة تغيير نوعي في طريقة تقديم الخدمات الحكومية. فالأمر لا يتعلق بتقديم الخدمة فحسب، بل يتعلق أيضا بإنشائها وإيجادها، ثم السماح للمتلقي باستخدامها.

يعد القطاع الصحي من القطاعات التي تأثرت بالثورة الرقمية العالمية، فقد بدأت تلك التقنيات الجديدة في إحداث تغييرات في نظام الرعاية الصحية لتحسين كفاءة رعاية المرضى، فالتحول الرقمي في ذلك القطاع يمثل ضرورة حتمية لرفع جاهزيته أمام تحديات المستقبل، وذلك من خلال استخدام السجلات الصحية الإلكترونية، فهي بمثابة المرآة التي تعكس الحالة الصحية للمريض بما تشتمل عليه من بيانات، كما أنها مصدر لجمع البيانات والتي يمكن من خلالها رصد مدى انتشار المشاكل الصحية في المجتمع، وتحديد عوامل الخطر المحتملة، ووفقاً لذلك يتم اقتراح الخطط والتدابير الوقائية والعلاجية والتطويرية

مشكلة الدراسة

ينعكس استخدام تقنية المعلومات والتحول الرقمي في المؤسسات بشكل كبير على بيئة العمل والأداء العام للمؤسسة، من خلال زيادة القدرة على جمع المعلومات وتخزينها واسترجاعها في الوقت المناسب وبطريقة فعالة ، الأمر الذي ينعكس في كفاءة وفعالية الإدارات جميعها على حد سواء و بالتالي رفع كفاءة المؤسسة بشكل عام ، كما أن الأساليب والتقنيات التقليدية لم تعد كافية حاليًا؛ لتحقيق أهداف

التأمين الصحي من خلال تقديم خدمات صحية تتناسب مع عصر التكنولوجيا، كما أنه في ظل الأزمات والتحديات التكنولوجية العالمية، أصبحت هناك حاجة ملحة للتحول الرقمي؛ كمطلب ضروري لتخطي الآثار الناجمة عن الأزمات، كما أنه تتعاظم أدوار إدارة المشاريع في العصر الرقمي ؛ بسبب الاعتماد على الاتصال الإلكتروني الفوري وتفعيلها مع الجمهور الداخلي والخارجي للمنظمة، ونظرًا لاختلاف الإمكانيات .. الخاصة بكل قطاع - غالبًا ما يكون هناك اختلافًا في جاهزية كل قطاع حسب أهميته وإمكانياته - لا بد من معرفة ودراسة عمليات التحول الرقمي لكل قطاع بهدف تقليل الضرر الذي يعوق التنفيذ الأمثل، وتتطلب عملية بناء التحول الرقمي في المؤسسات المزيد من الجهود وتتطلب التزام الإدارة العليا والقائمين على تلك المنظمات تجاه عملية الجودة والتحسين المستمر لها، خاصة القطاع الصحي والذي يحتاج لبيانات دقيقة ومتغيرة تكاد تكون لحظية، لذا أثارت مشكلة الدراسة ولذلك جاء هذا البحث لتبسيط الدور على أهمية إدارة التحول الرقمي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي " ما أثر التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع بالقطاع الصحي بمحافظة حفر الباطن في المملكة العربية السعودية ؟ وينبثق عن ذلك التساؤلات الفرعية التالية:

٤- ما واقع التحول الرقمي في القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن؟

٥- ما هي معوقات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن؟

٦- ما أثر معوقات التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي بمدينة حفر الباطن؟

أهمية الدراسة:

- إلقاء الضوء على التحول الرقمي والذي يعتبر من أكثر الموضوعات التي نالت اهتماما كبيرا في ميدان الإدارة، وما له من أهمية وتحقيقا لرؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.
- تقديم إطار نظري شامل يوضح مفاهيم التحول الرقمي وإدارة المشاريع، مما يساهم في فهم أفضل للمتغيرين.
- تساهم هذه الدراسة في وضع أسس وقواعد تساعد المؤسسات على التحول الرقمي بما ينعكس على تحسين وكفاءة أداء الإدارات بها، وعلى وجه الخصوص المؤسسات الصحية وتمكينها من تحقيق أهدافها بشكل جيد وفعال.

- تساعد إدارات المستشفيات من خلال بيان أهمية الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات في تحسين نوعية الخدمات وتحسين مستوى إدارة المشاريع.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تقديم إطار عملي يربط بين التحول الرقمي وكفاءة إدارة المشاريع بالقطاع الصحي، حيث إن تناول موضوع التحول الرقمي، وربطه بكفاءة إدارة المشاريع، يعد إضافة علمية جديرة بالاهتمام.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة بصفة رئيسية إلى "تحديد دور التحول الرقمي في كفاءة إدارة المشاريع بالقطاع الصحي بمدينة حفر الباطن". ومنه تنبثق الأهداف الفرعية التالية:

- ٤- التعرف على واقع التحول الرقمي بالقطاع الصحي بمدينة حفر الباطن.
- ٥- تحديد معوقات التحول الرقمي بالقطاع الصحي بمدينة حفر الباطن.
- ٦- قياس أثر معوقات التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع بالقطاع الصحي بمدينة حفر الباطن.

ولتحقيق أهداف الدراسة أعدت الباحثة إستبانة لقياس متغيرات الدراسة قسمت إلى:

- القسم الأول يشمل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
- القسم الثاني والخاص بمحاور وعبارات استبانة دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن.
- المحور الثالث: معوقات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي وطبقت الدراسة على عينة من جميع العاملين في مجال إدارة المشاريع بالمنشآت الصحية في مدينة حفر الباطن، ويشمل ذلك: مديري إدارات المشاريع في المستشفيات الحكومية والخاصة - مسؤولي التحول الرقمي وتقنية المعلومات المرتبطين بالمشاريع - رؤساء الأقسام والموظفين المعنيين بتخطيط وتنفيذ ومتابعة المشاريع الصحية، وقد بلغت العينة (١٤٢) فردا

نتائج الدراسة:

- واقع توافر مقومات البعد الأول البعد البشري من أبعاد التحول الرقمي في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المتوسطة.
- واقع توافر مقومات البعد الثاني البعد التنظيمي من أبعاد التحول الرقمي في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المرتفعة.
- واقع توافر مقومات البعد الثالث البعد التقني من أبعاد التحول الرقمي في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المرتفعة.
- واقع توافر أبعاد التحول الرقمي في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المتوسطة.
- واقع توافر أبعاد تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المنخفضة.
- واقع توافر معوقات التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي في مدينة حفر الباطن من وجهة نظر أفراد عينة البحث في مستوياته المرتفعة.
- وجود أثر طردي قوي وذو دلالة إحصائية لتفعيل التحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى ٠.٠٥.
- وجود أثر عكسي قوي وذو دلالة إحصائية لوجود معوقات للتحول الرقمي على كفاءة إدارة المشاريع في القطاع الصحي عند مستوى ٠.٠٥.
- وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل برامج التدريب والتوعية للجانب البشري بأهمية وفوائد التحول الرقمي، بجانب وجود رؤية ورسالة واضحة لوحدة إدارة المشاريع بالقطاع، وإبراز ضرورة الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية مع وضع سياسات صارمة لإدارة البيانات لحماية المعلومات.

summary

Introduction:

Digital transformation is currently one of the most prominent trends in the industrial, business, and service sectors, among others. The healthcare sector, with its various organizations, is one of the sectors affected by digital transformation. Digital transformation is now a fundamental characteristic of public life; no sector, especially the service sector, has remained untouched by it in order to carry out its tasks or provide its services.

The entire organization must recognize the importance of digital transformation, embrace its culture and elements, and understand its objectives. Digital transformation is not merely the use of technology or a technical matter; it encompasses infrastructure, people, and organizational structures. Given the advantages and conveniences it offers, often saving time, effort, and money, digital transformation has become a secondary objective for organizations. It is a significant outcome of modern technological advancements and a means to improve service quality and achieve sustainable development. These organizations aim to change the way they deliver services to their audiences from the traditional to the electronic format, ensuring service availability to a larger number of beneficiaries for a longer period and with less effort. This represents a qualitative shift in the way government services are delivered. It is not just about providing the service, but also about creating and establishing it, and then allowing the recipient to use it.

The healthcare sector is one of the sectors most affected by the global digital revolution. These new technologies have begun to bring about changes in the healthcare system to improve the efficiency of patient care. Digital transformation in this sector is an imperative to enhance its readiness for future challenges through the use of electronic health records. These records serve as a mirror reflecting the patient's health status, including all relevant data. They also serve as a source for collecting data that can be used to monitor the prevalence of health problems in the community and identify potential risk factors. Based on this, preventive, therapeutic, and developmental plans and measures can be proposed.

The use of information technology and digital transformation in institutions has a significant impact on the work environment and the overall performance of

the institution, through increasing the ability to collect, store, and retrieve information in a timely and efficient manner. This is reflected in the efficiency and effectiveness of all departments alike, and thus raising the overall efficiency of the institution. Traditional methods and technologies are no longer sufficient to achieve the goals of health insurance by providing health services that are appropriate for the technological age. In light of global crises and technological challenges, there has become an urgent need for digital transformation as a necessary requirement to overcome the effects resulting from crises. The roles of project management are also growing in the digital age. Due to the reliance on and activation of instant electronic communication with the organization's internal and external audiences, and given the varying capabilities of each sector—often with different levels of readiness depending on its importance and resources—it is essential to understand and study the digital transformation processes for each sector. This aims to minimize obstacles to optimal implementation. Building digital transformation within organizations requires significant effort and a commitment from senior management and those in charge of these organizations to quality and continuous improvement, especially in the healthcare sector, which requires accurate and constantly changing data. Therefore, this research addresses the problem of digital transformation management and highlights its importance. By answering the following main question, "What is the impact of digital transformation on project management efficiency in the healthcare sector in Hafr Al-Batin Governorate, Saudi Arabia?", the following sub-questions arise:

- 1- What is the current state of digital transformation in the healthcare sector in Hafr Al-Batin?
- 2- What are the obstacles to digital transformation in improving project management efficiency in the healthcare sector in Hafr Al-Batin?
- 3- What is the impact of these obstacles on project management efficiency in the healthcare sector in Hafr Al-Batin?
- 4- What is the impact of digital transformation obstacles on project management efficiency in the healthcare sector in Hafr Al-Batin?

Importance of the study:

- To shed light on digital transformation, which is considered one of the most important topics in the field of management, and its significance in achieving the Kingdom of Saudi Arabia's Vision 2030.
- To provide a comprehensive theoretical framework that clarifies the concepts of digital transformation and

project management, thus contributing to a better understanding of both variables.

- This study contributes to establishing foundations and principles that help institutions undergo digital transformation, which will be reflected in improved and more efficient performance of their departments, particularly healthcare institutions, enabling them to achieve their goals effectively.
- To assist hospital administrations by demonstrating the importance of investing in information technology to improve the quality of services and enhance the level of project management.
- The importance of this study also lies in providing a practical framework that links digital transformation and project management efficiency in the healthcare sector. Addressing the topic of digital transformation and its connection to project management efficiency is a valuable and noteworthy contribution.

This study primarily aims to "determine the role of digital transformation in improving project management efficiency within the healthcare sector in Hafr Al-Batin." The following sub-objectives stem from this primary objective:

- 1- To identify the current state of digital transformation in the healthcare sector in Hafr Al-Batin.
- 2- To identify the obstacles to digital transformation in the healthcare sector in Hafr Al-Batin.
- 3- To measure the impact of these obstacles on project management efficiency within the healthcare sector in Hafr Al-Batin.

To achieve these objectives, the researcher developed a questionnaire to measure the study variables. This questionnaire was divided into:

- **Section One:** Personal data of the study participants.
- **Section Two:** Questionnaires and statements related to the role of digital transformation in improving project management efficiency in the healthcare sector in Hafr Al-Batin.

- **Section Three:** Obstacles to digital transformation in improving project management efficiency in the healthcare sector.
- Third Axis: Obstacles to Digital Transformation in Improving Project Management Efficiency in the Health Sector

The study was applied to a sample of all project management personnel in health facilities in Hafr Al-Batin, including: project managers in public and private hospitals, digital transformation and IT officers associated with projects, and heads of departments and employees involved in planning, implementing, and monitoring health projects. The sample consisted of (142) individuals.

Study Results:

- The availability of the components of the first dimension (the human dimension) of digital transformation in the health sector in Hafr Al-Batin, from the perspective of the research sample, at moderate levels.
- The availability of the components of the second dimension (the organizational dimension) of digital transformation in the health sector in Hafr Al-Batin, from the perspective of the research sample, at high levels.
- The availability of the components of the third dimension (the technological dimension) of digital transformation in the health sector in Hafr Al-Batin, from the perspective of the research sample, at high levels.
- The availability of the dimensions of digital transformation in the health sector in Hafr Al-Batin, from the perspective of the research sample, at moderate levels.
- The availability of the dimensions for improving project management efficiency in the health sector in Hafr Al-Batin, from the perspective of the research sample, at low levels.
- The availability of obstacles to digital transformation in improving project management efficiency in the health sector in Hafr Al-Batin, from the

- perspective of the research sample, at high levels. - There is a strong and statistically significant positive effect of activating digital transformation on the efficiency of project management in the health sector at the 0.05 level.
- There is a strong and statistically significant negative effect of the presence of obstacles to digital transformation on the efficiency of project management in the health sector at the 0.05 level.

The study recommended the necessity of activating training and awareness programs for human resources regarding the importance and benefits of digital transformation, in addition to having a clear vision and mission for the project management unit in the sector, and highlighting the need to focus on technological infrastructure with the implementation of strict data management policies to protect information.

The Role of Digital Transformation in Improving Project Management Efficiency in the Healthcare Sector in Hafr Al-Batin City

Prepared by:

Deema Faisal Al-Anzi

Master of Project Management, College of Management, MidOcean University

Supervision

Prof. Dr. ALFaisal Abdul Hameed Mohamed

College of Management, Mid-Ocean University

Prof. Dr. Fayez Ali Jrad

College of Management, Mid-Ocean University

2025 AD – 1447 AH