



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة المشاريع

دورالتحول الرقمي في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية
للخدمات الارضية (دراسة تطبيقية على الموانئ الجوية السعودية)

" The role of digital transformation in developing project
management performance in the Saudi Ground Services
Company (an applied study on Saudi air ports)"

أعضاء الفريق

1- سلطان عبد الله الغامدي 221002046 (قائد الفريق)

2- منصور محمد الاحمري 221002129

3- سلطان احمد العجمة 221002078

المشرف:

د. وليد صديق

2023م

”شكرا وتقديرا“

الشكر لله أولا وأخيرا فهو الذي أعاننا على إكمال هذا البحث المتواضع ويسعدنا بعد

ذلك أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

الدكتور / وليد

الدكتورة / فاطمة.

لتفضله بالإشراف على هذا البحث ولما بذله من جهد في توجيهنا ومتابعتنا وحرصه الدائم على

تقديم الدعم والعون فله كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى خير الجزاء عنا ومتعته الله بوافر

الصحة والعافية.

كما نتقدم بالشكر إلى جميع كوادر الجامعة وجميع أساتذتنا وزملائنا لتوجيهاتهم الكريمة

وتشجيعهم المستمر.

كما نشكر كل من تعاون وقدم يد المساعدة في توفير البيانات والمعلومات لإتمام هذه

الدراسة.

الشكر لكم جميعا.....

المستخلص

اصبح التحول الرقمي من المسلمات والضروريات الأساسية بالنسبة كافة المنظمات والهيئات التي تسعى الى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل ولها للمستفيدين مثل الشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية التي تسعى الى تطبيق التحول الرقمي الكامل بحيث يكون متوافقا مع رؤية المملكة 2030 وذلك عن طريق تطبيق التكنولوجيا الرقمية داخل الشركة من خلال برنامج شامل يضم كل إدارات الشركة العليا والوسطى والتشغيلية بكافة اقسامها الرئيسية والفرعية لضمان جودة وكيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف وأيضا خدمة المقدمة الى قطاع الطيران داخل الموانئ الجوية السعودية من توفير الخدمات اللوجستية والدعم اللوجستي نظرا للأهمية التي تحيط بمجال النقل الجوي والمستوي العالي من الخدمات التي تقدم لتلك المشاريع التي تخص مجال النقل الجوي لجعل الخدمات تتم بشكل اسهل واسرع واكثر دقة عن طريق تطوير العمل في المشاريع التي تختص بالخدمات المقدمة في الموانئ الجوية السعودية بما يضمن التطبيق السليم لتلك التكنولوجيا الرقمية الحديثة بما يساعد علي تحسين الكفاءة التشغيلية داخل كافة اقسام وادارات الشركة السعودية للخدمات الأرضية ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو وجود تأثير إيجابي لبعض ابعاد التحول الرقمي:

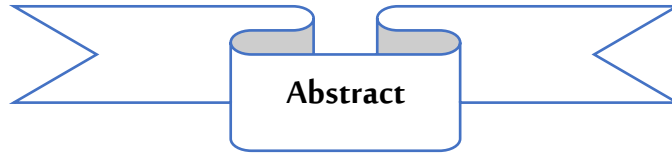
1-يوجد قصور في عملية التحول الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية وضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية التحول الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

2-يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الشركة الي اجراء التحول الرقمي لتيسر الاعمال والمساعدة في سرعة انجاز المشاريع وادارتها بفاعلية وكفاءة.

ومن اهم التوصيات والمقترحات التي خلصت اليها الدراسة ما يلي:

- التوصية الأهم هي منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة لتطوير المشاريع وينبغي أن تبقي الشركة منفتحين في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة لتحقيق التميز في تنفيذ المشاريع وادارتها بطريقة لتحقيق الريادة في مجال الخدمات

المقدمة



Digital transformation has become one of the basic assumptions and necessities for all organizations and bodies that seek to develop and improve their services and facilitate them for the beneficiaries, such as the Saudi Ground Services Company in the Kingdom of Saudi Arabia, which seeks to implement the complete digital transformation so that it is compatible with the Kingdom's Vision 2030, by applying digital technology within The company, through a comprehensive program that includes all the company's upper, middle and operational departments in all its main and subsidiary departments, to ensure the quality and how to provide services to the target audience, as well as the service provided to the aviation sector within the Saudi air ports by providing logistical services and logistical support due to the importance that surrounds the field of air transport and the high level of services Which is provided to those projects related to the field of air transport to make services easier, faster and more accurate by developing work in projects related to services provided in Saudi air ports to ensure the proper application of that modern digital technology in order to help improve operational efficiency within all departments and departments of the company Among the findings of the study is the presence of a positive impact on some dimensions of digital transformation: -1There are deficiencies in the digital transformation process in the Saudi Ground Services Company and the weakness of the institutional structure necessary for the digital transformation process in the Saudi Ground Services Company.

-2There is a desire from the cadres working in the company to conduct digital transformation in order to facilitate business and assist in the speedy completion of projects and manage them effectively and efficiently. Among the most important recommendations and proposals concluded by the study are the following: •The most important recommendation is to give employees with digital talent the freedom of action as well as the ability to implement the changes needed to develop projects and the company should keep an open mind to accept failures as digital talent is created and experimented. Digital talents prefer to work in an environment with a culture that allows and encourages creative thinking and flexibility to achieve excellence in project implementation and management in a way to achieve leadership in the field of services.

الفهرس

رقم الصفحة	البيان
1	شركة وتقدي
2	المستخلص
4	فهرس محتويات البحث
6	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
7	1- مقدمة
8	2- مشكلة الدراسة
9	3- اهداف الدراسة
10	4- اهمية الدراسة
11	5- حدود الدراسة
11	6- فروض الدراسة
12	7- متغيرات الدراسة
13	8- منهجية الدراسة
14	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
15	المفاهيم والمصطلحات
17	الدراسات السابقة
21	الاطار النظري
21	المبحث الأول: التحول الرقمي ودورة في التطوير

34	المبحث الثاني: إدارة المشاريع
54	الفصل الثالث منهجية الدراسة
55	منهج الدراسة
55	مجمع الدراسة والعينة
56	أداة الدراسة
56	طرق البحث
57	الجزء الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة
57	التحليل الكمي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة
59	التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة
60	الجزء الثاني التحليل الكمي لمتغيرات الدراسة النظرية
63	الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة
64	مناقشة النتائج
64	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
72	النتائج
73	التوصيات
74	الخاتمة
75	المصادر والمراجع
78	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- المقدمة
- مشكلة الدراسة
- أهمية الدراسة
- أهداف الدراسة
- حدود الدراسة
- فروض الدراسة
- متغيرات الدراسة
- منهجية الدراسة

1/- المقدمة:

الشركة السعودية للخدمات الأرضية تلتزم بتقديم مجموعة واسعة من الخدمات الأرضية لشركائنا من شركات الطيران في المملكة العربية السعودية، كما نهتم باحتياجات الركاب منذ إصدارهم بطاقة الصعود وحتى الإقلاع، وذلك من خلال وضعهم في محور كل ما نقوم به. مما يتطلب من إدارة المشاريع بالشركة إلى البحث عن حلول إلى تطوير الأداء من خلال التحول الرقمي حيث يشهد المجتمع العالمي تطور رقمي تكنولوجي مذهل في كافة مناحي الحياة يتمثل في خلق مجتمع رقمي والرغبة في حماية بيانات المواطنين ومنع الجريمة الإلكترونية، والنهوض بالبنية التحتية المعلوماتية وهو ما أطلق عليه " الثورة الصناعية الرابعة أن عملية التنمية الرقمية والاجتماعية من أهم روافد تطوير أداء العاملين في الدول بشكل عام بالنسبة لمعظم دول العالم والدول العربية بصورة خاصة وذلك لأنها تعتبر منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الانتاجية والخدمات لمختلف الشركات وتبعاً لأهمية شركات الخدمات فإن هذه الشركة السعودية للخدمات الأرضية تحتاج إلى موائمة عصر التميز الرقمي بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته تقدم الشركة السعودية للخدمات الأرضية خدماتها لأكثر من 100 شركة طيران مختلفة تصل هذه الخدمات لأكثر من 250.000 رحلة جوية في السنة يستفيد منها أكثر من 55 مليون مسافر. منذ عام 2007 م بدأت الخدمات الأرضية بالخطوط الجوية العربية السعودية بتقديم مجموعة متكاملة من خدمات المناولة الأرضية للخطوط الجوية العربية السعودية وشركات الطيران المحلية والأجنبية ورحلات الحج والعمرة والرحلات الملكية ورحلات كبار الشخصيات، ويتولى موظفوها خدمة المسافرين في ستة وعشرون مطار دولي وإقليمي وداخلي مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى المستوى الرقمي المتميز والتي تعتمد عليها الجهات الخارجية والداخلية في اتخاذ قراراتها يتعين على الشركة السعودية للخدمات الأرضية التوجه نحو تبني التحول الرقمي بشكل كامل وشامل ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها حيث تعاني الشركة من عدم استخدام التقنيات الرقمية بالقدر الكافي داخلها ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحولها إلى شكل رقمي وتقني مما ينعكس بصورة سلبية على خدماتها خاصة مع توجه المملكة العربية السعودية نحو عصر التميز الرقمي بصورة تضعها في صدارة الدول العربية نحو التحول الرقمي طبقاً لرؤية المملكة 2030م وذلك بهدف إرضاء العملاء وتحقيق المساهمة والفاعلية في ذلك المجتمع المعرفي وقد جاءت هذه الدراسة وهدفها الأساسي هو التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة المشروعات باستخدام تكنولوجيا التحول الرقمي لتطوير الخدمات وإدارة المشروعات

لتحقيق الكفاءة والفعالية لكافة إدارة الشركة وتحقيق مستوى متميز يجعل من الشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية شركة رائدة محليا وإقليميا ودوليا في مجال الخدمات الأرضية داخل الموانئ الجوية السعودية.

2/- مشكلة الدراسة:

مشكلة الدراسة حول دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية (دراسة تطبيقية على الموانئ الجوية السعودية) ودرجة قصور في تطبيق التحول الرقمي والاستفادة منه بشكل كفو وفعال مما ينتج علي ذلك من مشاكل وعقبات منها علي سبيل المثال انخفاض قدرات عملية اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة والتي تحقق اهداف الشركة وأيضا تكون القرارات مبنية علي الحقائق والمعلومات التي يسهم التحول الرقمي في توفيرها بسرعة ودقة ودرجة عالية من الموثوقية ويوجب جانب اخر من أوجه القصور في عدم التحول الرقمي بصورة كاملة داخل الشركة السعودية للخدمات الأرضية وهو قصور قدرة إدارة المشاريع علي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة وبالتالي انخفاض أداء إدارة المشاريع نتيجة لذلك من خلال تحسين المرونة الاستراتيجية وتطوير القدرات علي مواكبة التطورات المستجدة ليس محليا فقط بل دوليا وعالميا لذا تتمثل مشكلة الدراسة في عدم إدراك مستوي تطبيق التحول الرقمي بصورة كاملة في الشركة السعودية للخدمات الأرضية ودوره علي مرونة القرارات الاستراتيجية بالنسبة الى إدارة المشاريع في الشركة.

ومنها يمكن صياغة المشكلة في الإشكالية الرئيسية للدراسة كما يلي:

1- ما هو دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية (في الموانئ الجوية السعودية)؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي نلاحظ انه ظهور عدة تساؤلات فرعية نذكرها علي النحو التالي:

- 1) ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟
- 2) ما هي الاثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في ادراهم المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

(3) ما هو دور التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الارضية؟

(4) ما هو دور التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء ادارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الارضية؟

(5) ما هو دور التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء ادارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الارضية؟

3/- أهداف الدراسة:

يهدف البحث للتعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للخدمات الارضية وتقديم المقترحات التي تساعد الشركة بشكل عام وذوي الاختصاص لتعزيز أهمية الربط بين تكنولوجيا نظم المعلومات للبدء في عملية التحول الرقمي الشامل وإدارة المعلومات وجودة اتخاذ القرار لدعم عملية تحسين الأداء.

تهدف الدراسة الى تحقيق النقاط التالية:

- (1) بيان أسباب ودوافع استخدام الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الارضية.
- (2) التعرف على دور الإمكانيات الفنية والبنية التحتية المتاحة التي تدعم عملية التحول الرقمي لنظم المعلومات الرقمية الحديثة في عملية تطوير الأداء للمستوى المطلوب.
- (3) تحديث وتطوير الأنظمة الموجودة والمستخدمه وذلك لتحسين فاعلية الأنظمة على صنع ودعم القرارات باستخدام نظم التحول الرقمي المناسبة لرفع مستوي الأداء.
- (4) التعرف على دور الإمكانيات التنظيمية المتاحة الاستخدام نظم التحول الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الارضية.
- (5) التعرف على دور الإمكانيات المادية المتاحة الاستخدام في عملية التحول الرقمي للنظم الإدارية في الشركة السعودية للخدمات الارضية.
- (6) ابراز مدى اهتمام الشركة السعودية للخدمات الارضية باستخدام تقنية نظم المعلومات الرقمية الحديثة المستخدمة في عملية التحول الرقمي في تطوير الأداء للأفراد العاملين.
- (7) التعرف على دور الإمكانيات البشرية المتوافرة والمؤهلة لاستخدام نظم المعلومات والجاهزية لاستخدام النظم الرقمية في تطوير الأداء للشركة السعودية للخدمات الارضية.

8) التعريف بمفهوم التحول الرقمي وتأثيره علي نظم نظام المعلومات داخل الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

9) معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام النظم الرقمية الحديثة للتحول الرقمي في عملية تطوير الأداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

4/- أهمية البحث:

تنبع أهمية الدراسة من طبيعة ما تحاول اختباره إذا يتوفر عمليات التحول الرقمي لأنظمة معلومات للإدارات والاقسام في الشركة السعودية للخدمات الأرضية للعمل علي تطوير أداء العاملين في الشركة وبالتالي فأنها تواجه تحدي كبير في الاستغلال الفعلي للأنظمة المعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التحول الرقمي الكامل كما ورد في رؤية المملكة 2030 لدى فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار ومحاولة برهنة مدي تأثير استخدام التحول الرقمي علي كافة أنظمة المعلومات في ال بالإضافة ال تطوير عمليات الأداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية لمواكبة التطور التقني والتكنولوجيا الكبير في الشركة السعودية للخدمات الأرضية علي الصعيدين المادي والبشري ودور ذلك علي جودة ودعم القرارات المستخدمة وما يترتب علي ذلك من تحقيق عوائد مرضية ومكانة متميزة وعالية وتحقيق الميزة التنافسية للشركة داخل السوق السعودي.

4/1-أولاً: أهمية الدراسة العملية

1) تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم التحول الرقمي ودوره على الاداء لإدارة المشاريع وأهمية تطبيقها في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

2) الدراسة تحاول توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في اتخاذ ودعم القرار بناء على نظم المعلومات الإدارية وذلك بالاعتماد على عملية تحسين الأداء لإدارة المشاريع نتيجة التحول الرقمي.

3) لفت انتباه المنظمات الحكومية إلى أهمية موضوع نظم دعم القرار وأهمية استخدامها وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها والعمل علي اعتماد نظم التحول الرقمي في إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية.

2/4-ثانياً: أهمية الدراسة العلمية

- (1) تحاول الدراسة اثبات مدى أهمية توفير نظم التحول الرقمي المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه داخل إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- (2) التأصيل العلمي لمفهوم التحول الرقمي وإعادة الهيكلة التنظيمية لتطوير الأداء.
- (3) يعد هذا المشروع المتطور أفضل نموذج للإصلاح الإداري الذي ثبت تميزه في العديد من البلدان.
- (4) بيان ان الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم التحول الرقمي لتطوير نظم الاداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- (5) تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب ادارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأداء في ظل تطبيق هذا التحول الرقمي.

5/- حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة على ما يلي:

- الحدود الزمنية - تم اجراء الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة في عام 2023 م.
- الحدود البشرية – الافراد العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية بإدارة المشروعات بالشركة.
- الحدود المكانية - الشركة السعودية للخدمات الأرضية داخل الموانئ الجوية في المملكة العربية السعودية
- الحدود الموضوعية - ان نطاق هذه الدراسة الموضوع دور التحول الرقمي في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الارضية (دراسة تطبيقية على الموانئ الجوية السعودية).

6/- فرضيات ومتغيرات الدراسة

تماشياً مع أهداف البحث واختباراً لنموذجه فقد اعتمد البحث مجموعة من الفرضيات الرئيسة والفرعية من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث الحالية واختبار فرضياته فقد اعتمد البحث على مجموعة من الأدوات الإحصائية تتمثل في الآتي النسب المئوية والتكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف متغيرات البحث وتشخيصها وعرض النتائج الأولية ومناقشتها على النحو الآتي حيث قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

" ان هناك علاقة ارتباطية بين دور التحول الرقمي في تطوير أداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الارضية في المملكة العربية السعودية "

وبناء على الفرضية الرئيسة تم صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

+ الفرضية الأولى: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

+ الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

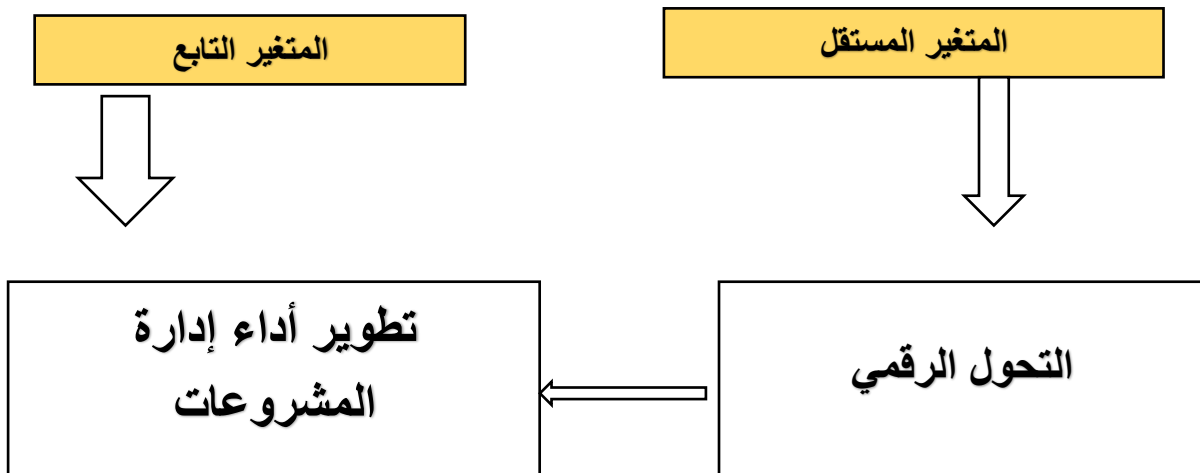
+ الفرضية الثالثة: هل تلعب نظم التحول الرقمي دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

+ الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

7/- متغيرات الدراسة

(1) المتغير المستقل: التحول الرقمي لتكنولوجيا نظم المعلومات الرقمية الحديثة في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

(2) المتغير التابع: عمليات تطوير أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.



8/- منهج الدراسة

منهجية الدراسة هي نقطة البداية وهي التعرف على طريق الحل حسب طبيعة المشكلة محل الدراسة ومحاولة علمية للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة تستخدم المنهج الوصفي التحليلي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي دور التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية داخل الموانئ الجوية السعودية في ارجاء المملكة اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيرا ما يتعدى الوصف إلى التفسير وسيتم الاعتماد على مصادر أساسية للمعلومات:-

- (1) المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والانترنت.
- (2) المصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض.
- (3) أداة الدراسة: سوف تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وامكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة للحصول على النتائج التي تسهم في عملية تطوير عملية التحول الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- (4) التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بموضوع الدراسة ومن خلال الشبكة العنكبوتية الانترنت.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- 1- المفاهيم والمصطلحات
- 2- الدراسات السابقة
- 3- المبحث الأول: التحول الرقمي ودوره في التطوير
- 4- المبحث الثاني: إدارة المشاريع

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المصطلحات والمفاهيم

✓ التحول الرقمي:

التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات والمنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمه منتجاتها أي التحول من الأساليب والادوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما.

✓ تعريف اداء العاملين:

يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله ايأ كانت طبيعة هذا العمل.

✓ تعريف اداء العاملين

يعد تحقيق أفضل أداء للحفاظ على الميزة التنافسية من الأهداف الرئيسة للمنظمة ويلاحظ أن بعض المنظمات قد تحدد الربحية وحصة السوق أو الجودة كمعايير للأداء بينما يحدد بعضها التكلفة ومن خلال نتائج العاملين أو الجماعات العاملة يتحدد أداء العاملين للوصول الى الأهداف المنشودة وهو مؤشر على مدى تحقيق العاملين للأهداف والمعايير الموضوعية. فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله ايأ كانت طبيعة هذا العمل.

✓ مفهوم الأداء: هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو

عقلية والأكد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.

✓ تعريف المشروع:

- ✓ من حيث أنه يحتوي على بداية محددة ونهاية الوقت وبالتالي يحدد نطاق وموارده والمشروع فريد من نوعه
- من حيث أنه ليس عملية روتينية ولكنه مجموعة محددة من العمليات المصممة لتحقيق هدف واحد.
- ✓ ويعرف إدارة تكامل المشروع: بأنه عملية تنسيق جميع جوانب خطة المشروع وتوحيد العمليات ومتابعتها بشكل متوازي من أجل تحقيق متطلبات العملاء وأصحاب المصلحة.
- ✓ كما ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة بالمشروع وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع.
- ✓ ويعرف إدارة الزمن بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع وضمان عدم تأخر تسليم المشروع
- ✓ وتعرف إدارة تكلفة المشروع مجموعة العمليات اللازمة لتخطيط وتقدير التكاليف وعمل الموازنة وتمويل المشروع وتدير موارده المالية وإدارة وضبط التكاليف المتعلقة بالمشروع لضمان إتمام المشروع وفق للخطة.
- ✓ إدارة جودة المشروع والتي تعرف بأنها العملية التي يتم فيها ضمان الجودة ومراقبتها في جميع أنشطة ومدخلات إنتاج المشروع باستخدام تقنيات مراقبة وضمان الجودة حيث تتم مراجعة وتقييم جودة المشروع بشكل مستمر ودوري.
- ✓ إدارة موارد المشروع والتي يقصد بها العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة كما وتقع على مسؤولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة عالية من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج وفق ما خطط له.
- ✓ إدارة اتصالات المشروع والتي من الممكن تعريفها بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالزمن المناسب.
- ✓ وتعرف إدارة مخاطر المشروع بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة المتغيرة التي تحيها من أجل ضمان سير أنشطة المشروع ضمن الزمن والتكلفة المتوقعة.
- ✓ إدارة مخاطر المشروع هي عملية تحديد وتحليل وبعد الاستجابة لأي خطر ينشأ خلال دورة حياة المشروع لمساعدة المشروع على البقاء على المسار الصحيح وتحقيق هدفه.
- ✓ الخطر: هو أي شيء يمكن أن يؤثر على الجدول الزمني للمشروع أو أدائه أو ميزانيته.

الدراسات السابقة

دراسة زكي 2019

معرفة كيف يمكن تسخير التقنيات الرقمية للجيل التالي من خدمات وذلك من خلال مناقشة التحول الرقمي ومساراته الاربعة وهي التكنولوجيا الرقمية الاستراتيجية الرقمية تجربة العملاء نماذج الأعمال التي تعتمد عليها البيانات والتي يمكن أن تشكل الجيل التالي من الخدمات تضمن البحث مناقشة حول ما إذا كان كل من السوق والمؤسسات الجاهزة للتغيير الرقمي وما هي الفرص التي ستمكن الشركات من إنشاء قيمة جديدة من خلال نماذج الأعمال الجديدة والتقاطها. وأوضحت الدراسة أن تقديم الخدمات هو وسيلة مجربة وفعالة لتأمين وضع تنافسي وتقديم إيرادات مستقرة طويلة الأجل وفتح فرص جديدة للسوق لذا يجب أن تكافح المنظمات من أجل التحول الرقمي. لذلك يوفر البحث نظرة مختصرة حول كيفية استكشاف الشركات لإمكانيات التحول الرقمي والتنقل في هذه الاتجاه غير المرسومة وتوصلت الدراسة إلى أن التقنيات الرقمية الحالية تؤثر على المؤسسة من الخارج والداخل مما يتيح إنشاء نماذج أعمال جديدة وتحويل تجربة العملاء. كما توصلت إلى أن الموظفون الحاليون يدركون أنهم بحاجة إلى تحول رقمي استراتيجي لبناء شبكات جديدة وسلاسل القيمة.

دراسة (Al-Nady et al., 2016)

هدفت إلى التعرف على دور إدارة زمن المشروع اتصالات المشروع تكلفة المشروع في نجاح إدارة المشاريع الانشائية في مدينة مكة المكرمة بالملكة العربية السعودية. لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات عبر الاستبيان من عينة مكونة من 121 من الزبائن لثلاثون مشروع انشائي. وقد خمصت الدراسة الي أن إدارة زمن المشروع حصلت على أعلى استجابة تليها إدارة اتصالات المشروع ثم إدارة تكلفة المشروع؛ كما وأظهرت النتائج أن كلا من إدارة الزمن والاتصالات والتكلفة تؤثر في نجاح المشروعات وتفسر نسبة 61% من التغير في نجاح المشروعات.

دراسة (عنبر - 2016)

بعنوان: دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المعايير الدولية لإدارة المشاريع في زيادة جودة المشروع في

المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة. است دا الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من مد ار ومنسقي المشاريع في المؤسسات الأهلية العاملة في قطاع غزة حيث بل عددهم 560 منسق ومدير مشروع حيث است د الباحث طريقة العينة العشوائية البسيطة وتكونت عينة الدراسة من 220 مدير ومنسق مشروع واست د الباحث استبيان كأداة لجمع البيانات حيث اتي توزيع الاستبانة على عينة الدراسة وتي استرداد 191 استبانة أي ما نسبته (87. %) توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر المعايير الدولية لإدارة المشاريع (إدارة تكامل المشروع إدارة نطاق المشروع إدارة وست المشروع إدارة تكلفة المشروع إدارة جودة المشروع إدارة موارد المشروع إدارة م اطر المشروع إدارة مشتريات المشروع إدارة اتصالات المشروع وزيادة جودة المشروع.

دراسة العريشي لعام (2011)

وتهدف الدراسة الى التعرف علي أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة داخل الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية مع ابراز اهم النقاط والعوامل التي تساعد في تطبيقها وتلافي وتجنب معوقات وصعوبات التطبيق والحد منها قدر الإمكان وكان مجتمع الدراسة يتكون من جميع المستويات الإدارية العاملين في إدارة التربية والتعليم بالعاصمة المقدسة ومن اهم ما توصلت اليه الدراسة ان كل افراد عينة البحث قد اكدوا بصورة كبيرة علي أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية وان البيئة داخل إدارة التربية والتعليم في العاصمة المقدسة مؤهلة وتساعد علي تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة بها وتطبيق النظم الالكترونية في الإدارة.

دراسة عمار (2009)

وتهدف تلك الدراسة الي التأكيد من معرفة إمكانية تطبيقه الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) في وكالة غوث الدولية لراعية لاجئين قطاع غزة بفلسطين والعمل علي تشغيل اللاجئين عن طريق معرفة ما تقوم به الإدارة الرقمية الحديثة من دعم وتحسين الأداء العاملين في الوكالة لتلافي صعوبات الإدارة التقليدية ومعوقاتها وعدم توفيرها للمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات وتمت الدراسة عن طريق الاستبيان بخصوص اراء العاملين في الوكالة وتوصلت الي الإدارة الالكترونية تدعم بشكل كبير نجاح العاملين علي تلبية متطلبات اللاجئين وتسهل وتسرع من عملية الخدمات المقدمة لهم وكذلك تلبية متطلبات الإدارة العليا اللازمة لاتخاذ القرارات.

دراسة آل دحوان (2008)

وتهدف تلك الدراسة الى معرفة دور إدارة التطوير الإداري في الهيئة الملكية للجبيل وأيضا ينبع السعودية في القيام بالدور التي كلفت به بخصوص تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) من خلال تهيئة بيئة العمل الخاصة بتلك الإدارات لتطبيقه نظم الإدارة الالكترونية وتأهيل العاملين بها لذلك التغيير وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية ومنها تقديم التدريب والتأهيل المناسب للعاملين وتعليمهم بمفاهيم ومصطلحات الإدارة الالكترونية وعمل ورش عمل ودورات تثقيفية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية من اجل دعم تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة وتلافي المعوقات والاستفادة من المميزات من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة الحسنات (2011)

وتهدف تلك الدراسة الى معرفة دور الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة وأهم سماتها وابرز خصائصها ومعرفة مدى تطبيقها في الجامعات بفلسطين ومعرفة كل من المعوقات التي واجت التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية وما هي الحلول التي تم التوصل اليها لمواجهة والتغلب علي تلك العقبات والصعوبات وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة وكانت عينة الدراسة هم عمداء الجامعات وأيضا النواب ورؤساء الأقسام وقد توصلت الدراسة الي نتائج كان من ابرزها ان تعريف الإدارة الالكترونية غير محدد بصورة مؤكدة وبالتالي فان المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قد تختلف من مكان الي اخر وقد ركزت تلك الدراسة علي المعوقات والعقبات التنظيمية وتتمثل في الروتين وعدم وجود التشريعات القانونية المنظمة لتلك التقنية الرقمية الحديثة وجهل العاملين بالإدارة الرقمية والمستوى المتدني بالنسبة للغة الإنجليزية لدي قطاع كبير من الموظفين الخاص بالمصطلحات الخاصة بالإدارة الالكترونية وطرق استخدامها.

دراسة (الديري 2011)

غرض تسليط الضوء على بيان مدى تأثير سوء التخطيط على تأخر تنفيذ المشاريع الإنشائية في اماره دبي حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة. وقد شملت عينة البحث 42 مديرا من مدراء المشاريع في الشركات المتخصصة وقد افضت هذه الدراسة الي ان تأخر إنجاز المشاريع الإنشائية يعود الى الارتهاق الي الصدفه وعدم التخطيط للزمن وكذلك عدم الالتزام بمعايير إدارة المشاريع.

دراسة (Kuen et. Al :2008)

"العوامل المؤثرة في نجاح المشاريع. Critical Factors Influencing the Project Success:

(في الشركات الصناعية في ماليزيا حيث اشار الباحثون الى انه تم among Manufacturing Companies in Malaysia) اختيار عدة متغيرات كون هذه الدراسة صنفت على المستوى الكلي والجزئي لنجاح المشروع الكلي مثل: دعم الإدارة العليا ومهمة المشروع والجزئي مثل: القدرات الفردية للفريق من بين متغيرات أخرى عديدة ذكرت في الأدب النظري مثل: مهمة المشروع دعم الادارة العليا المهام التكنولوجية القدرات الفردية درجة التقبل من قبل العملاء السيطرة على خطة المشروع والاتصالات الفعالة حيث تعتبر عوامل حرجة ومؤثرة في المشاريع.

دراسة ((Lawrence 2007)

بعنوان: "الربط بين الإستراتيجية القيادة ثقافة المنظمة (Linking Strategy Leadership and Organization Culture": لنجاح المشروع حيث بين ان الثقافة مسيطرة تستطيع ان تعيق أو تحفز إستراتيجية المنظمة أو المشروع وهي الطريقة التي تعمل بها الاشياء لنحصل على النجاح وعلى المستوى الشامل تمثل المعتقدات المعايير الرموز القيم والمواقف التي تتخلل جميع أجزاء المنظمة. وهذه الأنماط الدائمة تؤدي الى الاستقرار وتقود سلوك الأفراد وتولد الالتزام لقيم المنظمة. وتقوي أداء المنظمة لتبني التغيير وتحمل رسائل للموظفين ولأصحاب المصالح الآخرين تبين على ماذا تركز المنظمة؟

دراسة (Mimic et. al .2006)

بعنوان: " إدارة المشاريع الإستراتيجية- منهج إداري جديد (Strategic Project Management - New Management Approach): "توصلت هذه الدراسة الى ان خصائص بيئة الأعمال المعاصرة من التعقيد والتقلب تدفع المنظمة للتغيير من الشكل التقليدي الى الشكل الذي تكون لديها مرونة في تبني مجموعة مشاريع تكون قادره من خلالها ان تنفذ عمليات إدارية اساسية. وإن إدارة المشاريع تمثل منهجا إداريا جديدا كون المشاريع موجهة للنتائج ومتطلبا للقيادة الفاعلة يجتمع فيها عدد من اصحاب المصالح في المنظمة مع وجود عامل التعاون بين اعضاء الفريق لتحقيق الأهداف ضمن محدودية الموارد والزمن وتعتبر أساسا لتطوير الأفراد داخل الفريق وعاملا محفزا لانتمائهم.

الإطار النظري

تمهيد

في ضوء طبيعة المشكلة وأهداف البحث والدراسات السابقة فإنه يمكن وضع الإطار النظري للدراسة ليشتمل على مفهوم كلا من التحول الرقمي واثرة على تطوير أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية وفوائد التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه سواء علي مستوى العاملين او اللوائح والقوانين والتشريعات وتأثير التحول الرقمي علي إعادة الهيكلة التنظيمية في الشركة بما يلائم النظم الحديثة المعتمدة علي التكنولوجيا هذا بالإضافة إلي التوصل إلي مجموعه من الآليات المقترحة لتنفيذ التحول الرقمي بم يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة قبل ان نتناول الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) لابد أن نفصل ونشرح ما هي الإدارة بمفهومها التقليدي الذي نعرفه والتي تعتمد في أداء مهامها ووظائفها من التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه ونهاية بوظيفة الرقابة بالاعتماد على الجهود والموارد البشرية بشكل كبير مما يجعل من الخدمات التي تقدمها او تنتجها بطيئة بشكل كبير ولها تكلفة عالية ومدة الإنجاز تستغرق الكثير من الوقت والجهد والمال وتخلل عملياتها الكثير من الاعمال الروتينية التي يكون لها الدور الكبير في انتشار الفساد الإداري والمالي وغياب الشفافية في كل من المؤسسات والهيئات والشركات والقطاعات التي تستخدم تلك الأساليب التقليدية في الإدارة وذلك اذا قارنها مع نظيرتها التي تستخدم نظم الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) واستخدام التكنولوجيا المتطورة والرقمية الحديثة في عملياتها الإدارية والتي تسمى بالإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) وما تتميز به من السرعة والدقة والتكليف الأقل وعدم وجود أخطاء الإدارة التقليدية.

المبحث الأول: التحول الرقمي ودوره في التطوير

أولاً: - مفهوم التحول الرقمي

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

فقد عرفت (التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات والمنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمه منتجاتها أي التحول من الأساليب والادوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما.

كما عرف (التحول الرقمي بأنه التحالف مع التكنولوجيا لتصبح الخدمات بديهية وتلقائية تساعد الدولة على التقرب من المواطنين وشركات الأعمال والمجتمع من خلال إتاحة آلاف من الخدمات التي صممت خصيصا لحاجات المواطن الحالية وتتجاوب مع حاجاته المستقبلية (Nair2019).

الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) هي إدارة تعتمد على الشفافية والوضوح والموثوقية والتكامل الاستراتيجي ويمكن القول بانها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تربط بين طالب المعلومة او المستفيد منها (مستخدمي الخدمة) وبين مصادر تلك المعلومات (مقدمي الخدمة) وذلك عن طريق استخدام وسائل وطرق إلكترونية ورقمية حديثة وذلك لتحقيق أهداف الكيان الإداري المستخدم لنمط الإدارة الالكترونية من خلال تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة ورقابة وتطوير الاداء ويمكننا القول بان الإدارة الرقمية الحديثة تعتمد علي إدارة الذات من خلا ل تحويل كافة الاعمال الإدارية التقليدية الي اعمال الكترونية باستخدام التقنية الرقمية الحديثة ويمكن تنفيذها بسرعة ودقة عالية وعدم الاعتماد علي المستندات الورقية التقليدية المكلفة ماديا وذلك باستخدام منظومة الالكترونية تشمل مختلف أنشطة الإدارة التقليدية وفي جميع مجالات استخدامها سواء في المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية ومجالات التطوير المختلفة وذلك للعمل علي تقديم افضل طرق لأداء تلك المهام فقد كانت من نتاج الثورة التكنولوجية تحسین مستويات أداء تلك الكيانات الادارية ورفع كفاءتها وفعاليتها من اجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

وتعتمد الإدارة الرقمية الحديثة على عمليات ميكنة الأنشطة في المؤسسة الإدارية باستخدام التقنيات وتكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة والعمل علي تبسيط الإجراءات المستخدمة للقضاء علي الروتين وتحقيق الشفافية والعمل علي تسريع عملية الإنجاز لتحقيق الأهداف المخطط لها باقل التكاليف وبأعلى مستوى من الجودة ويمكن أيضا تعريفها بانها عبارة علي التقنيات الرقمية الحديثة المستخدمة في تقنية المعلومات والاتصالات لتسهيل أداء الاعمال الإدارية باستخدام أسلوب او نظام يدار باستخدام الحاسب الالي ونظم الاتصال والاتصالات الرقمية الحديثة لتجاوز البعد الزمني والجغرافي.

ثانيا- مفهوم الإدارة التقليدية وسليبياتها.

الإدارة بمفهومها التقليدي كانت قائمة في الاساس على الهرمية والتقسيم الرئيسي لمهامها مثل التخطيط هي أوامر في الاتجاه من الأعلى يقابلها تنفيذ تلك الأوامر في المستويات الأدنى أي من الأسفل والإدارة التقليدية كانت تركز

على في مراحلها تطورها على موروث من الإجراءات الإدارية التي تتم وفق نطاق من الإشراف على مجموعة كبيرة أو صغيرة من المسؤولين من المستويات الإدارية الأقل مستوى وكانت تقوم على إدارة تلك المستويات بناء على هرمية ترتكز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات وتدفعها من مدراء لديهم معلومات وخبرات أكثر كثافة وسعة وثناء في المقابل يوجد عاملين في الغالب الاعم لا يملكون إلا القدر القليل منها على قدر ما يسمح لهم بأداء الاعمال المكلفين بها وتعمل الإدارة الى تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية في ذلك الكيان لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية والمحددة بكفاءة وفاعلية كبيرة باستخدام الأساليب الإدارية التقليدية مما يمكن ان نطلق عليه فن انجاز المهام عن طريق الاستخدام الأمثل والكفؤ للقوى والموارد البشرية بمفهومها التقليدي من اجل الوصول الى الأهداف المطلوبة باستخدام إجراءات وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وفقا لتلك الإجراءات واللوائح المنظمة للإدارة التقليدية.

سليبات الإدارة التقليدية

1. اعتماد الإدارة التقليدية على المستندات الورقية مما يعمل على زيادة التكاليف.
2. تلف أو ضياع بعض تلك المعاملات الورقية بسبب التقادم أو الإهمال.
3. صعوبة الحصول في كثير من الأحيان على بعض المعلومات من هذه المعاملات.
4. التكاليف الكبيرة للاحتفاظ بالمعاملات الورقية وإصلاح الأجزاء التالفة.
5. إمكانية كبيرة لضياع أو الخطأ في بعض المعاملات سهواً أو تعمداً.
6. توفير مساحات كبيرة لحفظ تلك المعاملات.

ثالثاً. المقارنة بين المفهومين التقليدي والالكتروني.

تختلف الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية الحديثة عن بعضهما من حيث التطبيق والمعنى وتم تحديد مجموعة من الأسس والمعايير والاختلافات الجوهرية بين كل من مفهوم الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) وكانت تدور حول طبيعة الوسائل المستخدمة والعلاقة بين اطراف التعامل ونوعية الوثائق المستخدمة ومدى إمكانية تنقيد عملية التحول ودرجة تحمل المخاطرة ودرجة الوصول الى البيانات وأيضاً الكلفة والإمكانات البشرية والمادية المستخدمة ونوعية الوثائق التي يتم استخدامها في كل منهما.

رابعاً. عملية التحول للإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

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

- مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية

ان السيناريو او النسق الأفضل لكي يتم تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة وعملية الانتقال الأمثل من عملية الإدارة التقليدية هو العمل على الاستغلال الأمثل للوقت والمال وأيضا الجهد ولكي يتم انجاز تلك الخطة

للانتقال لابد من تطبيق ثلاث مراحل من شأنها ان الانتقال التدريجي من الإدارة التقليدية الي الإدارة الرقمية الحديثة وتتكون تلك المراحل من:

1- مرحلة الإدارة التقليدية الفعالة

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

2- مرحلة الفاكس والهاتف الفعال

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

3- مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة

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

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

1. تعدد وتنوع الإجراءات والعمليات والطرق وأثرها على زيادة تكلفة وأداء الأعمال.
2. التوصيات والاستنتاجات التي تعمل الي إحداث عدم توازن في التخطيط والتنفيذ والرقابة.
3. الالتزام بإجراءات توحيد لقاعدة البيانات على مستوى الوحدة الإدارية محل الدراسة.
4. صعوبة الحصول على معدلات لقياس الأداء بطريقة موحدة يمكن الاعتماد عليها.
5. الالتزام بتوفير البيانات والمعلومات للعاملين في الوحدة الإدارية محل الدراسة.
6. الالتزام باستخدام التقدم التكنولوجي الكبير والاعتماد على تلك المعلومات بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

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

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

تطور الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

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

وظائف الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية).

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

1- التخطيط الإلكتروني

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

2- التنظيم الإلكتروني

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

3- التوجيه الإلكتروني:

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

4- الرقابة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

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

خامسا - فوائد تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة الشركة من أجل التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل

وصولها للمستفيدين، كما أنه يسهم في ربط القطاعات الادارية ببعضها بحيث يمكن أنجاز الأعمال المشتركة بمرونة، وفي الواقع يوجد الكثير من الفوائد الناتجة من تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة من تلك الفوائد التي تستخدم في تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة هي الأدوات التكنولوجية الرقمية الحديثة التي تسرع من إجراءات العمل وتزيد كمية الإنجاز مع تحقيق الفاعلية والكفاءة في الإنتاجية بالإضافة الي وجود الشفافية والموضوعية كل ذلك إلى جانب الدقة الكبيرة الضرورية في تقديم الخدمات بصورة صحيحة وملائمة مما يساعد على توفير الجهد الذي يتم بذلة استخدامه في أداء الاعمال المطلوبة والجهد المستخدم في العمل مما يساعد على توفير الوقت والتكاليف بالإضافة الي ربط الإدارات المختلفة داخل المؤسسات مع بعضه البعض رغم البعد الجغرافي لتلك الإدارات وتعمل بالتالي في اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة ضف الي ذلك إنه يعمل على التقليل من او القضاء على الوساطة والرشوة الذي يعاني منه النظام التقليدي وأيضا خفض التكاليف ورفع مستوى الكفاءة والسرعة في انهاء الخدمات المطلوبة .

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

1- شبكة من أجهزة الحاسب الالى وملحقاتها:

وهي يجب ان شبكة قوية وأيضا آمنة وتمتاز بالسرعة والكفاءة من اجل ربط الحواسيب بالإنترنت وتتكون من أجهزة حاسب الالى وسفريات وطابعات وفاكسات (هارد وير).

2- البرمجيات او البرامج (السوفت وير):

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

3- الكادر البشري او المشغل البشري لتلك الانظمة:

ويتمثل بأشخاص او الموظفين المؤهلين والمدربين على استخدام تلك البرامج المتقدمة والتكنولوجيا الرقمية الحديثة وأجهزة الحاسب الالى بحيث يكون قادرين ومؤهلين على تقديم الدعم الفني والتقني لعملية التشغيل والصيانة للنظام والقيام على تطويره إذا لزم الامر وذلك لكي يلبي كل الاحتياجات

المستقبلية اللازمة لطبيعة العمل الإداري ويناسب أساليب العمل المستحدثة ويتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الإدارية وتطوير أساليب العمل الإداري.

- فوائد لإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

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

سادسا - معوقات تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

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

مرور حسب درجة المسؤولية والسلطة المفوضة لكل موظف وأخيرا استخدام برامج الأمان والحماية ويمكن تلخيص تلك المعوقات الي :

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

المعوقات الإدارية:

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

المعوقات المالية:

تحتاج عملية التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة إلى إمكانيات مالية ومادية كبيرة وأيضاً ضرورة من أجل توفير البنية الأساسية (البنية التحتية) الخاصة بتقنية المعلومات لتطبيق هذا التحول الإلكتروني وقد تتعرض

الإدارة بسبب قلة الإمكانيات المادية والمالية إلى صعوبة الوصول المناسبة لخدمات شبكة الاتصالات ووجود مشاكل في الصيانة التقنية للبرامج الإدارية المستخدمة فضلا لقلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية مناسبة لتأهيل الموظفين والكوادر البشرية والاستعانة بالخبرات الإلكترونية اللازمة لعملية التأهيل المناسبة.

المعوقات التشريعية

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

سابعا - أهداف وسمات و أنماط وأهمية الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية).

✓ -أهمية الإدارة الرقمية

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

- سمات الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

- إلغاء نظام الأرشفة الورقي واستبداله بنظام الأرشفة الالكتروني.
- تصحيح الأخطاء بسرعة عالية ودقيقة وتجهيز البيانات لأكثر من جهة.
- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة.
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبينة على معلومات دقيقة وموضوعية.
- العمل على الموارد البشرية المتاحة ورفع كفاءتها ومهاراتها تقنيا.
- تسهيل الإجراءات لسهولة الإنجاز ورفع مستوى أداء من خلال التأهيل.
- استيعاب عدد من المستفيدين في وقت واحد دون التأثير على مستوى الخدمة.
- الحد على البيروقراطية بمعناها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص.
- التأكيد على استخدام مبدأ استخدام الجودة الشاملة بمفهومها الحديث والشامل.

- أنماط الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

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

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

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

3. الصحة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

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

4. التعليم الإلكتروني:

في التعليم الإلكتروني شهد تطور هائل حيث يمكن إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة الانترنت الداخلية للمنشأة أو عبر شبكة الإنترنت كما يمكن الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة على شبكة الإنترنت مما ادي الي طفرة في مجال التعليم والدراسة عن بعد خاصة عندما شهد العالم جائحة كورونا.

5. النشر الإلكتروني:

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

- أهمية التحول الرقمي (الإدارة الإلكترونية):

- إيجاد فرص مبتكرة للعمل الحر والاستفادة من الفرص الحالية في أسواق التكنولوجيا.
- يُحسن الكفاءة التشغيلية
- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير
- يعمل على تحسين الجودة تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة
- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- تلاقى وتقليل بشكل كبير وفعال مخاطر التعامل الورقي داخل الادارات.
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات
- انخفاض تكاليف الإنتاج بصورة ملحوظة وزيادة ربحية المنظمة لكفاءة العمل الإداري.
- السرعة في توفير الخدمة المطلوبة لطالبي تلك الخدمات الإدارية وبأسعار مخفضة.
- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من
- السرعة في معالجة البيانات والمعلومات وإمكانية استرجاعها وحفظها وارشفتها بسهولة.
- تسهيل حركة التعامل مع الموظفين ومستخدمي الخدمة في المؤسسات الحكومية.
- فتح قنوات اتصال جديدة وفعالة بين القائمين على إدارة المؤسسة وبين المواطن.

المبحث الثاني: إدارة المشاريع وعوامل نجاحها.

إدارة المشاريع الإستراتيجية:

المشروع عبارة عن محاولة مؤقتة خاص بطبيعته ونشاط خارج العمليات المعتادة خلال وقت محدد له نقطة بداية محددة وواضحة ونقطة نهاية محددة أيضا لتحقيق النتائج المرجوة التي تلي احتياجات المنظمة.

عرف المشروع:

على أنه سعي فريد من أجل تحقيق مجموعة من النتائج في إطار قيود محددة بوضوح وهي قيود الوقت والتكلفة والجودة. أن المشاريع ضرورية لنمو وبقاء المنظمات وعمل المشاريع يساهم في تحقيق لتغيير الاستراتيجي التنظيمي المنشود ويجب على مديري المشروع فهم رسالة ورؤية المنظمة أولا ثم عليهم أن يحددوا رؤية كيف يريدون للمشروع أن يكون منسجما مع مهمة المنظمة وتوجيه المشروع لضمان تلبية مصالح المنظمة وتأكيدا لذلك تمتاز المشاريع بالخصائص التالية:

- لها أهداف محددة يمكن تحديدها بسهولة محددة بقيود الوقت والتكاليف.
- تمتاز المشاريع بأنها نشاطات مرتبطة معا فريدة من نوعها تركز على الزبائن وتلبية حاجاتهم ورغباتهم وتحقق توقعاتهم.

يتم إنجاز المشروع من خلال تطبيق إدارة وتكامل مراحل إدارة المشاريع من خلال دورة

- التنفيذ
- التخطيط
- الحياة التالية
- بدء المشروع
- وإغلاق المشروع
- الرقابة
- السيطرة

دورة حياة المشروع:

ظهرت الحاجة الى إدارة المشاريع كمدخل مهم لدعم الأداء التنظيمي نحو تحقيق التغيير الإيجابي المطلوب مع الأخذ بعين الاعتبار أثر التغيير على الأفراد وردود أفعالهم ومخاوفهم بشأن المستقبل والتي تعمل على كبح وتقييد عملية التغيير والاهتمام بواقع بيئة العمل في دليله لإدارة المشاريع على أن للمشروع دورة حياة حددها بالنقاط الآتية:

أولاً/ مرحلة بدء المشروع:

حيث يتم التعرف على مشكلة (فرصة) العمل وتحديد خيارات الحلول المتاحة ثم إجراء دراسة الجدوى بهدف تحديد مدى قدرة كل خيار على تحقيق الفوائد وتفحص التكاليف المتوقعة واختيار أحد الحلول.

ثانياً/ مرحلة التخطيط التفصيلي للمشروع:

ترتكز فيه النقاط الآتية: خطة المشروع خطة الموارد الخطة المالية خطة الجودة خطة إدارة المخاطرة خطة الاتصال خطة للتوريد.

ثالثاً/ مرحلة تنفيذ المشروع:

وتتضمن هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والمهام التي تم تحديدها في خطة المشروع مع متابعة المراقبة والتحكم.

رابعاً/ مرحلة إغلاق المشروع:

وتتضمن تسليم المخرجات النهائية للعميل وتسليم المستندات وإغلاق كل تعاقدات الموردين وتسليم موارد المشروع وإغلاق المشروع مع إجراء مراجعة نهائية للنجاح الكلي للمشروع.

إدارة المشاريع:

تتميز بسلسلة من الممارسات والإجراءات والعمليات والأدوات والسلوكيات التي عند النظر إليها بشكل كلي فإنها تصف المدى الذي تخلق فيه المنظمة روابط فعالة بين ممارسات إدارة المشاريع وممارسات الأعمال المتميزة بهدف النهوض بالأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة. فقد حدد إدارة المشروع "ب" التوجه العام للمشروع والمبادئ أما التوجيه بشأن ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك لتحقيق ميزة تنافسية أعلى ونتائج أفضل للمشروع.

وينظر الى نجاح المشروع من مدى تحقيقه لأهداف المنظمة الإستراتيجية وعندما تقوم المنظمة بالربط ما بين مشاريعها وبين إستراتيجية أعمالها فإنها تحقق غاياتها وأهدافها المرجوة بأفضل طريقة.

الإستراتيجية وتشمل على مفهوم تنفيذ الإستراتيجية كواحدة من العوامل الحاسمة للنجاح. وأكد بأن الإستراتيجية لا يمكن أن تكون ناجحة حتى يتم تنفيذها وأنه يقترح بأن العملية هي مزج للجوانب الإدارية المختلفة مع الأخذ بعين الاعتبار بمصطلح التوافق الذي هو عبارة عن خلق بيئة متكاملة هادفه الى رفع نفوذ المهارات حسب البشرية وعمليات الأعمال والهياكل التنظيمية والتكنولوجيات والكفاءات والاتجاه الصناعي للتوصل الى وضع تنافسي للمنظمة. كما أنها تعتبر نتيجة للعمليات والممارسات وتطور العلاقات الإنسانية التي تعتنق التفاهم المتبادل للأهداف والقيم والثقافة والقدرات التي ترفع من وضع الاستراتيجيات التي تمكن في نهاية المطاف من التعاون والتكيف مع الأوضاع المتغيرة.

ويتمثل الدليل الآخر من خلال مفهوم وعلاقة إدارة المشروع والأهداف الإستراتيجية يركز على المواءمة بين إستراتيجية الأعمال والمشروع.

وقد طرح نموذجاً لإدارة المشاريع إلى أربعة جوانب رئيسة وهي على الوجه الآتي:

التوافق التخطيطي للمشاريع: هذه الممارسة تشير إلى المدى الذي يضمن للمنظمة ان المشاريع التي تختارها ترتبط بشكل مباشر

الإستراتيجية التنظيمية: هذه الممارسة تشير إلى إدارة محفظة المشروع وتحديد وتصنيف مخطط مشروع استثماري لمساعدة المنظمة مع إعطاء الأولوية للمشاريع.

وان إدارة المحافظ للمشروع تشكل واحدة من اللبنات الأساسية في المشاريع المتعلقة بالإستراتيجية ويمكن اعتباره عاملاً أساسياً لمواءمة المشاريع أو البرامج مع الأهداف التنظيمية.

مفهوم "إدارة البرامج": باسم الإدارة المركزية المنسقة لمجموعة من المشاريع لتحقيق الفوائد والأهداف الإستراتيجية للبرامج. وأن ممارسات إدارة البرامج هي متأصلة في السعي لإدارة المشاريع الإستراتيجية وكما هو موضح في إدارة مجموعة من المشاريع وإدارة التفاعلات بين المشاريع وحيث ان المشاريع هي نتائج الأعمال للمشاريع وهي استثمارات مالية وينبغي للمنظمات تقدير وقياس تأثيرات المشروع على منظمات الأعمال من منظور النتائج.

بأن "إدارة المشروع الاستراتيجي" تساهم في تحقيق ميزة وبنفس الاتجاه طرح لهذا الاتجاه مع دعم تنافسية مستدامة للمنظمات لإدارة المشروع الاستراتيجي تتمحور في الفكرة القائلة بأن "مهارات إدارة إن اتجاه المشاريع ومهارات القيادة نادرة تحددتها الشركة وتعتبر ذات قيمة عالية" ذلك أن إدارة على المشروع الاستراتيجي "تروج لهم وتولد معرفة ضمنية". ويستند نموذج العلاقة بين الميزة التنافسية وقدراتها الإستراتيجية والذي يعرف باسم "ارتكاز الموارد على الإستراتيجية" مفهوما بنفس الاتجاه وأكد على أن مدراء وتواصل مع هذه الأفكار فقد عرض المشاريع إذا ما أرادوا تحقيق ميزة تنافسية عليهم التركيز على كيفية التعامل مع الناس والعلاقات بين المهام التنظيمية

عوامل النجاح في إدارة المشاريع.

وتشمل الأبعاد التي يجب تنفيذها إذا ما أريد للمنظمة ان تحقق أهدافها على المدى البعيد على أبعاد التخطيط الموارد الوقت وآليات الاتصال وعددا من العوامل ولقد أكد الأساسية لنجاح إدارة المشاريع وهي أبعاد مهمة في قياس إدارة المشاريع.

وهذا يتسق مع الاتجاه المعاصر لعوامل التفوق في إدارة المشاريع الإستراتيجية التي أكتتها من خلال. دراسات ثلاث اتجاهات مهمة في التعامل فالدراسة المنهجية لمضمون إدارة المشاريع الإستراتيجية في ظل الاهتمامات المعاصرة تتمحور كما يراها الباحث في هذه الاتجاهات التي يمكن توضيحها وفقا للآتي:

(1) العوامل التنظيمية

(2) العوامل النوعية

(3) العوامل الكمية

1. العوامل النوعية:

التفوق في إدارة المشروع يعني استمرار سريان المشروع نحو الانجاز وتحقيق النجاح ونجاح المشاريع يعني تحقيق أهداف المشروع ضمن القيود التالية:

- تخصيص وقت بداية ونهاية للمشروع. (الوقت).
- الأداء المطلوب على المستوى التقني أو المواصفات المحددة (الجودة).

- معايير الجودة كما يتم تحديدها من قبل الزبائن أو المستخدمون (الجودة).

وفي المنظمات ذات الخبرة قد يتم توسيع النقاط الأربع السابقة لتشمل ما يلي :

- حد أدنى متفق عليه للتغييرات في نطاق المشروع.
- المحافظة على ثقافة المنظمة وقيمها المتبعة فيها (الثقافة).
- المحافظة على تدفق عمل المنظمة المعتاد. (التنظيم والإدارة).

أما المستهلك (الجمهور) فتركز المنظمات على تحقيق حاجاته ورضاه من خلال التركيز على خدمة احتياجاته وتوقعاته. إن تحديد العمل الأساسي للمشروع ينطلق من تصورات المستهلك الشخصية لما يريده من المشروع حيث يجب استخدام المهارات اللازمة للتعرف على احتياجات المستهلك وتوقعاته مما يتيح انتاج المنتجات التي تتفق مع توقعات المستهلك حيث انه بمجرد الوقوف على احتياجات المستهلك وتفهمها يتم تحديد المتطلبات اللازمة للتخطيط لإعداد الخطة التفصيلية للمشروع من اجل ان تحدد الاتجاه المستقبلي وتحدد الأهداف الرئيسة حيث ينبغي بذل أقصى جهد في فهم المستهلك والسبل التي ترضيه وإشباع احتياجاته من خلال دراسة البيئة التي تحيط بالمستهلك وتحليل الاشارات المختلفة من التأثيرات الشخصية الخاصة بالاحتياجات حيث تعد من عوامل نجاح المشروع كما أنه من الضروري إظهار الكفاءة التقنية والمعرفة التامة للاحتياجات التقنية للمستهلك بالإضافة الى الحرص على التمتع بسعة الافق وانتهاج أسلوب ابتكاري مع المستهلك وتحويل المعلومات الى ضمان بالاحتياجات التي يشدها المستهلك مع اعتماد مبدأ الصدق وعدم إعطاء الوعود بتحقيق الكمال الذي يفوق القدرات مع الإشارة الى المخاطر وعرضها والتوصل الى حلول متقدمة لها كما ان إقامة علاقات طيبة مع المستهلك تؤدي الى المحافظة على روابط قوية معه مما يعني ان تتحول العلاقة الى تعاقد على شكل تفاهم غير رسمي مما يزيد من ولائه ويحقق الأهداف المتفق عليها.

وهكذا فقد تأطرت تلك الاهتمامات والأدوار الميدانية بوصايا تقدم بها الى الشركات مطالبا اياها بتحديد العوامل/ الأبعاد ذات الأهمية في تحقيق نجاح مشاريعهم الإستراتيجية من حيث الوقت والجودة والموارد والتكلفة واعتبرها من العوامل النوعية ذات الاهتمام بالدراسات النظرية.

2- العوامل التنظيمية:

إن تنسيق السلوك التنظيمي في إدارة العوامل التنظيمية حيث أن المشروع يعتبر موقفا حساسا للغاية حيث أن إدارة المشاريع ترتكز على ثلاثة أمور مهمة هي:

- مدير المشروع
- المدير التنفيذي
- الجهة الراعية للمشروع.

بالرغم من أن المدراء التنفيذيين هم المفتاح لإدارة المشاريع ونجاحها إلا أن مدير المشروع مخول في ممارسة السلطة اتجاه المديرين التنفيذيين المعنيين. أما في المشاريع الناجحة فإن مدير المشروع والمديرين التنفيذيين أكثر عرضة لتقاسم السلطة.

حيث عندما يرى مديرو المشاريع والمديرون التنفيذيون أنهم على قدم المساواة يشتركان في إدارة المشروع وبالتالي فإنهم تتقاسمون السلطة والمسئولة والمساءلة عن نجاح المشروع.

ومن الواضح أن نجعل تقاسما للسلطة المشتركة مما يجعل اتخاذ القرار أسهل ومنهجية إدارة المشاريع يجب أن تحاسب على المساءلة المشتركة.

وهذا ما يتسق مع الاتجاه المعاصر لإدارة المشاريع الإستراتيجية باهتمام منظمات الأعمال لتحقيق الأمور الآتية:

- ✓ عدم زيادة سلطة مدير المشروع على حساب المديرين التنفيذيين (الصلاحية).
- ✓ السماح للمديرين التنفيذيين بتوفير التوجيه الفني للعاملين (التوجيه).
- ✓ دعم المديرين التنفيذيين وتوفير الوقت الكافي والتقديرية الصحيحة للموارد (استخدام أفضل الموارد).

الاتجاه المعاصر لإدارة المشروع

ومن الأهمية بمكان الحفاظ على أن يكون المديرون التنفيذيون على علم تام بمجريات المشروع (الإجراءات الصحيحة). إن وظيفة مدير المشروع تنطوي على الدعم التنفيذي المستمر المرئي لإدارة المشاريع. والدعم التنفيذي يحفز العاملين في المشروع على التفوق وراعي المشروع التنفيذي يدعم أيضا تطوير ثقافة تنظيمية تعزز الثقة في نظم المنظمة لإدارة المشاريع ومن المهارات التي يجب أن يتصف بها مدراء المشاريع هي العلاقة بإدارة شؤون

الأشخاص (الجمهور) وهذا يسير مع الاتجاه المعاصر لإدارة المشروع ويحظى باهتمام المنظمات ومدراءها مع الالتزام بالأمور التالية:

اولا- القيادة والإدارة معظمها حول التعامل مع الناس فإنه لمن الضروري أن يقوم بممارسة القيادة وكذلك المهارات القيادة على أنها فن جعل الآخرين أن تفعل الأشياء التي الإدارية التي يعتقد القائد بأنه ينبغي القيام بها.

ثانيا- بناء الفريق يلقي الفريق استحسان المنظمات ذات الهيكل المصفوفة التي يكون أعضاء فريق المشروع هم في الواقع أعضاء في جماعات وظيفية ويتبعون لمدرء العمل الخاص بهم ولكن يعملون ويرسلون تقاريرهم إلى مدير المشروع على أساس أنهم ضمن فريق المشروع.

ثالثا- السلطة التأكد من أن جميع من في فريق المشروع لديهم ما يحتاجونه للقيام بعملهم بالشكل المطلوب.

الخطوات الأربعة الرئيسية في تنظيم فريق المشروع وهي:

- ويتفق هيكل اتخاذ القرار بما يجب القيام به وذلك باستخدام تجزئة العمل وتعريف المشكلة وأدوات التخطيط الأخرى.
- تحديد احتياجات المشروع المطلوبة من الموظفين لإنجاز المهام.
- استكمال خطة المشروع الخاصة من خلال مشاركة أعضاء الفريق.
- تجنيد أعضاء فريق المشروع.

3- العوامل الكمية

العامل الثالث في تحقيق التميز في إدارة المشروع هو قبول وتنفيذ أدوات لإدارة المشاريع لدعم النهجية. بعض الشركات سريعة التنفيذ لأدوات بالرغم من أن الكثير منهم غير راغبين في قبول برامج لتخطيط المشاريع وتقدير تكلفة المشروع ومشروع التحكم في التكلفة ووضع ميزانية للتكاليف جدول الموارد وتتبع المشاريع ومراجعة حساباتها أو قبول أنظمة إدارة معلومات المشاريع.

الإطار الرئيس لأدوات إدارة المشاريع: اشتهر في السنوات القليلة الماضية. وتستخدم هذه الادوات الجديدة أساسا لمراقبة المشروع الكلي للمنظمة. ومع ذلك فإن المديرين التنفيذيين قليلي القبول لهذه الأدوات المتطورة. وأسباب ذلك تعود الى:

- الإدارة العليا قد لا تحب واقع المخرجات أحيانا.
 - الإدارة العليا تستخدم تقنيات خاصة بهم بدلا من نظام لوضع الميزانية والتخطيط وعملية صنع القرار.
 - الإدارة العليا لم تثبت الدعم والالتزام بالتدريب.
 - استخدام المجموعات للحزم المركزية المتطورة يتطلب خطوط اتصال قوية داعمة.
 - الافتقار الى التقارير الواضحة الموجزة وعدم توفر المعلومات الفورية عند الضرورة.
 - عدم وجود معايير متبعة لكيان الاعمال في إدارة المشاريع إلى ما قبل التنفيذ.
 - قد يسلط التنفيذ الضوء على قلة الخبرة لدى الإدارة الوسطى وتخطيط المشاريع والمهارات التنظيمية.
 - الموارد اللازمة واسعة النطاق (من الموظفين والمعدات وغيرها) قد لا تكون متوفرة.
 - بيئة الأعمال والهيكل التنظيمي لا تكون مناسبة لتلبية إدارة المشاريع / التخطيط.
 - استخدام برامج التدريب وعدم تدريب إدارة المشاريع تكون عادة غير مجدية.
 - استخدام البرمجيات كبديل عن مهارات الأشخاص والتفاوض المطلوبة من قبل إدارة المشروع.
 - كيان الاعمال لم يكن لديه تحديد مسبق لمدى الاستخدام الملائم للبرامج داخل المنظمة.
- بعد أن تم توصيف الاتجاهات الثلاثة السابقة الذكر وفقا لما تم عرضه مما يعد أساسا يقود الى اتساع الاهتمامات النظرية في معالجة موضوع العلاقة بين إستراتيجية العمليات والأهداف العملية وإدارة المشاريع الإستراتيجية والتي يمكن اعتمادها مدخلا لإقامة دراسة تجريبية تتعامل مع الفرضية اللاحقة.

معايير إدارة المشروع

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

1. إدارة موارد المشروع
2. إدارة نطاق المشروع
3. إدارة تكامل المشروع
4. إدارة تكلفة المشروع
5. إدارة جودة المشروع

6. إدارة زمن المشروع

7. إدارة اتصالات المشروع

8. إدارة مخاطر المشروع

9. إدارة مشتريات المشروع.

هناك أربع مجالات معرفية محورية تقودنا الى أهداف المشروع

- النطاق
- والزمن
- والتكلفة
- والجودة

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

- ✓ الموارد
- ✓ الاتصالات
- ✓ المخاطر
- ✓ المشتريات

إدارة الموارد البشرية والمادية للمشروع

تصف إدارة مشروع الموارد البشرية العمليات التي تمكن مدير المشروع من تنظيم وقيادة فريق المشروع. مجموعة فرعية من فريق المشروع هي فريق إدارة المشروع المسؤول عن أنشطة القيادة في كل مجموعة من مجموعات العمليات الخمس الرئيسية يتمثل جزء من دور مدير المشروع في إدارة فريق المشروع في التأثير على الفريق عندما تؤثر عوامل الموارد البشرية على المشروع وضمان السلوك المهني والأخلاقي في جميع الأوقات عند إجراء أنشطة المشروع عند تطوير خطة الموارد البشرية يحتاج مدير المشروع إلى فهم العوامل البيئية للمؤسسة وأصول العمليات التنظيمية التي يمكن أن تؤثر على ناتج المشروع العوامل البيئية للمؤسسة – هذه العناصر تحتاج إلى معالجة شاملة لا سيما عندما يتعلق الأمر بالقضايا التنظيمية والسياسية. تذكر تعريف صاحب المصلحة؟ أي شخص

يمكن أن يتأثر بشكل إيجابي أو سلبي بمشروعك. إذا كان هناك تأثير سلبي على أحد أصحاب المصلحة فقد يكون لهذا الحامل أجندة مختلفة تماما وقد يعمل ضد إكمال المشروع بنجاح. تتمثل مهمة مدير المشروع في تذكر أي أجندات بديلة والعمل مع أصحاب المصلحة لضمان تلبية احتياجاتهم إدارة موارد المشروع والتي يقصد بها العملية التي يتم من خلالها إمداد ودعم عمليات الموقع بالموارد اللازمة بحيث يمكن تحقيق التوقيت المطلوب لتسليم الأعمال وكذلك الوصول إلى تكلفة واقعية في حدود الموازنة المقدرة كما وتقع على مسؤولية مدير المشروع اختيار أشخاص ذو كفاءة من أجل ضمان تنفيذ أنشطة المشروع بكفاءة عالية والحصول على النتائج وفق المخطط له.

إدارة نطاق المشروع

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

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

تشير إدارة نطاق المشروع إلى مجموعة من العمليات التي تضمن تحديد نطاق المشروع بدقة وتعيينه. تمكن

تقنيات إدارة النطاق مديري المشاريع والمشرفين من تخصيص الكمية المناسبة فقط من العمل اللازم لإنجاز

مشروع معني بنجاح في المقام الأول مع التحكم فيما هو ليس جزءا من نطاق المشروع.

إدارة نطاق المشروع والذي يشير إلى كل الأعمال والعمليات المتعلقة في إنجاز المشروع وتحديد أي المهمات التي

تتعمق بالمشروع وأياها لا دخل لها بالمشروع ويعرف التحديد القطاعي والمؤسساتي لإدارة نطاق المشروع التأكد من

اشتمال المشروع على العمليات التي تساعد على نجاح المشروع وضمان جودته.

كما ويعرف إدارة نطاق المشروع بأنه العمليات اللازمة لتحديد كل الأعمال والعمليات والاحتياجات الخاصة

بالمشروع وتحديد كل الأجزاء التي لا علاقة لها بالمشروع.

ويشمل إدارة نطاق المشروع على عدة نشاطات منها:

1. تحديد الاحتياجات

2. تحديد النطاق

3. إنشاء هيكل تجزئة العمل

4. تحقيق النطاق

5. ضبط النطاق.

إدارة تكامل المشروعات

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

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

إدارة تكامل المشروع والتي يمكن تعريفها بأنها العمليات المترابطة والمتكاملة لإدارة المشروع التي تبدأ من وصف المشروع في وثيقة المشروع وحتى إغلاق المشروع.

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

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

ويشتمل التكامل على خصائص

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

حيث يستلزم لإدارة تكامل المشروع إجراء الاختيارات المتعلقة بتخصيص الموارد وإجراء المبادلات بين الأهداف والبدائل ويعرف إدارة تكامل المشروع بأنه (إدارة لجميع أنشطة المشروع والحفاظ على جميع الأنشطة بأن تسير بشكل جماعي ودمج جميع الأنشطة وتكاملها).

وقد ذكر المناوي عدة نشاطات لإدارة تكامل المشروع منها:

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

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

إدارة تكاليف المشروع

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

تعتبر إدارة تكلفة المشروع تقليديا منطقة ضعيفة من مشاريع تكنولوجيا المعلومات. يجب أن يدرك مديرو مشاريع تكنولوجيا المعلومات أهمية إدارة التكلفة ويتحملون مسؤولية فهم مفاهيم التكلفة الأساسية وتقدير

التكلفة الميزانية ومراقبة التكاليف. يجب على مديري المشاريع فهم العديد من المبادئ الأساسية لإدارة التكلفة لتكون فعالة في إدارة تكلفة المشروع. وتشمل المفاهيم الهامة الأرباح وهوامش الربح تكاليف دورة الحياة وتحليل التدفق النقدي والتكلفة الغارقة ونظرية منحنى التعلم. تتضمن إدارة تخطيط التخطيط تحديد السياسات والإجراءات والوثائق التي سيتم استخدامها لتخطيط تكلفة المشروع وتنفيذها ومراقبتها. الناتج الرئيسي لهذه العملية هو خطة إدارة التكاليف.

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

إدارة جودة المشروع

في بداية المشروع يتم تحديد المتطلبات مع الجهات المعنية. تصبح هذه المتطلبات الأساس لعمل المشروع. بعد ذلك فإن مهمة مدير المشروع هي التأكد من أن العمل يتم بدون أي إضافات مضمنة. لا تتعلق الجودة بإعطاء العلى ل إضافات أو إكمال أعمال إضافية. غالبا ما يستند إشعار الإضافات إلى تصور خاطئ لما تعتقد أن العميل يريده. وتضيف الوقت والتكاليف الممكنة والآثار الأخرى إلى المشروع ولكنها لا تؤدي دائما إلى زيادة رضا العملاء.

تتكون إدارة جودة المشروع من ثلاث عمليات رئيسية:

- (1) تخطيط إدارة الجودة: تحديد متطلبات الجودة والمعايير الخاصة بالمشروع والمنتج.
- (2) أداء ضمان الجودة: تدقيق متطلبات الجودة ونتائج مراقبة الجودة لضمان استخدام معايير الجودة المناسبة.
- (3) جودة التحكم: مراقبة وتسجيل نتائج أنشطة الجودة لتقييم الأداء والتوصية بالتغييرات الضرورية.

يعتبر تعريف الجودة أمراً أساسياً لفهم هذه العمليات الثلاثة. لكي تكون قادراً على تعريف الجودة عليك أن تكون واضحاً بشأن معنى المصطلحات التالية:

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

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

مؤشر الأداء

مؤشر الأداء هو حساب العمل الجيد هو تحقيق هدفها المحدد. للعمل مع وقت الاستجابة الأهداف ومؤشر الأداء هو الفعلي مقسوماً على الهدف. للعمل مع أهداف السرعة يكون مؤشر الأداء مقسوماً على القيمة الفعلية. يشير مؤشر الأداء 1.0 إلى فترة فئة الخدمة بالضبط تحقيق هدفها. يشير مؤشر الأداء أكبر من 1 فترة فئة الخدمة مفقودة هدفها. مؤشر الأداء أقل من 1.0 يشير إلى أن فترة الخدمة تفوق هدفها.

إدارة وقت المشروع

عمليات إدارة الوقت المشروع هي:

(1) خطة إدارة الجدول الزمني

(2) تحديد الأنشطة

(3) أنشطة التسلسل

(4) تقدير موارد النشاط

(5) تقدير فترات النشاط

(6) تطوير الجدول الزمني

(7) جدول التحكم.

(1) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

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

(2) تحديد عملية الأنشطة

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

(3) عملية ترتيب التسلسل

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

(4) خطة إدارة الجدول الزمني للبرنامج

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

(5) تحديد عملية الأنشطة

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

(6) عملية ترتيب التسلسل

باستخدام قائمة المهام الخاصة بك عليك الآن وضعها في الترتيب الصحيح. في نهاية هذه العملية سيكون لديك وجهة نظر العلاقات بين مهام المشروع. تساعدك هذه العملية على وضع مشروعك في العمل بالترتيب الصحيح حتى تتمكن من الاستخدام الفعال لموارد المشروع وتسليمها بأسرع ما يمكن. كما وأن من أحد أسباب فشل المشاريع هو عدم تحديد العمليات والمهام والاحتياجات اللازمة لإنجاز المشروع فحتى نضمن نجاح المشروع يجب علينا تحديد الاحتياجات بشكل دقيق وجيد من خلال التواصل المستمر مع المستفيدين من ذلك المشروع وتشمل إدارة نطاق المشروع تفويض الوظيفة وتطوير بيانات النطاق لتعريف الحدود وتقسيم العمل الى مكونات صغيرة قائمة لإدارة متحققة من أن كمية العمل المخططة قد أنجزت إدارة ازمة المشروع التي يتم من خلالها تحويل خطة عمل المشروع إلى جدول زمني للتشغيل لضمان إنجاز المشروع في الزمن المحدد ويعرف إدارة الزمن بأنه استخدام الزمن بفاعلية وكفاءة من أجل إنجاز أنشطة المشروع وضمان عدم تأخر تسليم المشروع كما ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه التقويم الزمني المستقبلي الذي يستخدم كدليل لتنفيذ أنشطة المشروع في الموقع. ويعرف إدارة زمن المشروع بأنه استغلال الزمن بالشكل الأفضل وبفاعلية لتحقيق هدف المشروع المقرر أما المناوي فقد عرف إدارة زمن المشروع بأنه تمكن الجهود المتعلقة بتخطيط إدارة الجدول الزمني وتحديد الأنشطة وسلسلتها وتقدير مواردها وتقدير مددها وعمل الجدول الزمني وضبط الجدولة

يوجد العديد من أساليب جدولة المشروعات

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

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

إدارة اتصالات المشروع

تلعب إدارة اتصالات المشروع دورا رئيسيا في الحفاظ على جميع أعضاء فريق إدارة المشروع في نفس الصفحة. بدون التواصل بين جميع الأعضاء وأصحاب المشاريع يمكن أن يكون هناك انقطاع في العمليات التي قد يكون لها تأثير سلبي على المنتج النهائي يجب أن يعرف مدير المشروع عمليات الاتصال التي تنطوي عليها الإدارة الفعالة للمشروعات. بادئ ذي بدء ينبغي أن يكون هناك تخطيط لتحديد ما هي المعلومات التي يتعين إبلاغها لجميع أصحاب المصلحة في المشروع. بعد ذلك يجب أن تكون هذه المعلومات متاحة بسهولة للمخاطر وأن يتم إنشاؤها في الوقت المناسب يجب ايضا تقييم الأداء عن طريق الإبلاغ عن حالة المشروع وقياس التقدم والتنبؤ. وأخيرا يجب إدارة الاتصالات مع أصحاب المشاريع بحيث يتم استيفاء جميع المتطلبات وحل المشكلات بسرعة. التفاعلات والتداخل في جميع عمليات الاتصال أمر لا مفر منه ويتوقع من خلال جميع مراحل إدارة المشروع.

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

- ✓ إدارة اجتماع من خلال وجود جدول أعمال وكذلك حل الصراع. أسلوب الكتابة ليتم استخدامها.
- ✓ تقنيات للعرض بما في ذلك استخدام الوسائل البصرية والاستخدام الفعال للغة الجسد.
- ✓ الحواجز المحتملة أو حلقات التغذية الراجعة التي تؤثر على الاتصال.
- ✓ طريقة التواصل مذكرة مكتوبة أو شفوية أو مذكرة رسمية أو تقرير رسمي وجهها لوجه أو بريدا إلكترونيا وكلها تعتمد على الوضع الحالي.

إدارة اتصالات المشروع والتي من الممكن تعريفها بأنها عملية تخطيط وجمع وتوزيع وإدارة وضبط معلومات المشروع وضمان إيصالها للجهات المعنية بالزمن المناسب كما ويمكن تعريفها بأنها عملية تسعى للتأكد من أن كل المعلومات اللازمة تصل لصناع القرار في الزمن المناسب لتجنب أي أخطار قد تواجه المشروع وكذلك تخزين المعلومات والبيانات الخاصة بالمشروع في الأرشيف لاستخدامها.

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

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

إدارة مخاطر المشروع

- ✓ إدارة مخاطر المشروع هي عملية تحديد وتحليل وبعد الاستجابة لأي خطر ينشأ خلال دورة حياة المشروع لمساعدة المشروع على البقاء على المسار الصحيح وتحقيق هدفه.
- ✓ إدارة المخاطر ليست تفاعلية فقط بل يجب أن تكون جزءاً من عملية التخطيط لمعرفة المخاطر التي قد تحدث في المشروع وكيفية التحكم في هذا الخطر إذا حدث ذلك بالفعل.
- ✓ الخطر هو أي شيء يمكن أن يؤثر على الجدول الزمني للمشروع أو أدائه أو ميزانيته. المخاطر هي إمكانات وفي سياق إدارة المشروع إذا أصبحت حقائق فإنها تصنف بعد ذلك على أنها "قضايا" يجب معالجتها.
- ✓ إذن إدارة المخاطر عملية تحديد المخاطر وتصنيفها وترتيب أولوياتها والتخطيط لها قبل أن تصبح قضايا.
- ✓ يمكن أن تعني إدارة المخاطر أشياء مختلفة على أنواع مختلفة من المشاريع. في المشروعات الكبيرة قد تتضمن استراتيجيات إدارة المخاطر تخطيطاً مفصلاً واسعاً لكل المخاطر لضمان وضع استراتيجيات

التخفيف في حالة حدوث مشكلات. بالنسبة للمشروعات الأصغر قد تعني إدارة المخاطر قائمة بسيطة ذات أولوية من المخاطر ذات الأولوية العالية والمتوسطة والمنخفضة

- ✓ إدارة مخاطر المشروع وهي وظيفة إدارية متكاملة من وظائف إدارة المشروع تتضمن العمليات التي تتناول تشخيص الأخطار وتحليلها والاستجابة لها ومراقبة هذه الاستجابة وتطويرها وتحسينها باستمرار.
- ✓ وتعرف إدارة مخاطر المشروع بأنها عملية تتناول وضع خطط وسيناريوهات لمواجهة عدم اليقين في البيئة المتغيرة التي تحياها من أجل ضمان سير أنشطة المشروع ضمن الزمن والتكلفة المتوقعة.
- ✓ ومن الممكن أن تواجه المخاطر المشروعات في النواحي الإدارية والخارجية والفنية والتنظيمية وبالتالي فإنها تحتاج لتقييم كمي ونوعي لضمان فهمها والتعاطي معها بطريقة سليمة

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

1. استراتيجية استباق المخاطر

2. واستراتيجية المنع

3. واستراتيجية التسكين

4. واستراتيجية التحويل.

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

إدارة مشتريات المشروع

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

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

- بتخطيط إدارة الشراء
- واجراءات الشراء
- وضبط عملية الشراء

- واغلاق عملية الشراء
- اختيار مصادر الشراء
- ثم الاتصال بالموردين
- ومراجعة طلبات الشراء
- ومزاولة إجراءات الشراء.

ويستلزم نجاح إدارة المشتريات تحقيق مجموعة من العوامل من أبرزها:

1. وجود علاقة طيبة مع الموردين
2. القدرة على الشراء بكميات كبيرة لمواجهة الطوارئ التي قد تحدث
3. تعدد مصادر التوريد
4. توافر فريق تفاوضي قادر على الحصول على أفضل شروط الشراء
5. القدرة على الوفاء باحتياجات المشروع بالحد الأدنى من المواد

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

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

أدوات الدراسة

طرق البحث

الجزء الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة

التحليل الكمي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لعينة الدراسة

الجزء الثاني التحليل الكمي لمتغيرات الدراسة النظرية

منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لأهم خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة والاستراتيجيات المتاحة لتطبيق التحول الرقمي دور التحول الرقمي في تطوير أداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية دراسة ميدانية في الموانئ الجوية السعودية.

مجتمع الدراسة وعينته

نبذة عن الشركة السعودية للخدمات الأرضية

تأسست الشركة السعودية للخدمات الأرضية أولاً تحت مظلة الخطوط الجوية العربية السعودية (المعروفة

باسم "السعودية بهدف تقديم خدمات أرضية مختصة في المملكة العربية السعودية.

في ذلك الحين كانت تسمى "شركة الخدمات الأرضية للخطوط الجوية العربية السعودية"، قبل أن تندمج مع الشركة الوطنية لخدمات المناولة وشركة العطار للمناولة الأرضية للعمل على تحقيق هدف مشترك؛ تقديم خدمات أرضية للركاب تتوافق مع أعلى معايير الجودة والفعالية والاحترافية.

مهمتنا

تتمثل مهمتنا الأولى والأساسية في تفوق توقعات الركاب وضمان كامل السلسلة لرحلتهم من من تسجيل الوصول وحتى الإقلاع. نحن ملتزمون بتلبية احتياجات العملاء والركاب، ونسعى على الدوام لأن نقدم الحلول لنكون أكثر من مجرد مزود للخدمات الأرضية

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا في الشركة السعودية للخدمات الأرضية بعدد قليل حوالي 5 افراد من عينة الدراسة وعد كبير من الإدارة الوسطى حوالي 25% من عينة الدراسة والإدارة الفنية 20% من العينة وكان الغالبية العظمى من عينة الدراسة من الإدارة الدنيا او ما يطلق عليها الإدارة التشغيلية في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية عامل علي مستوي جميع الفروع

الشركة داخل المملكة العربية السعودية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 115 موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 108 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 8 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 100 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي 67 % من اجمالي الاستبيانات.

الجدول رقم (1): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	115	108	7	8	100
النسب	%100	%94	% 6	%7	%87

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة دور التحول الرقمي في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية دراسة ميدانية في الموانئ الجوية في المملكة العربية السعودية) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " دور التحول الرقمي في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا (التشغيلية) في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة دور التحول الرقمي في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

- أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في دور التحول الرقمي في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية وتكون خمسة محاور رئيسية.

قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

" ان هناك علاقة ارتباطية بين دور التحول الرقمي في تطوير أداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية "

وبناء على الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية على النحو التالي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

الفرضية الثالثة: هل تلعب نظم التحول الرقم دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

الجزء الاول: البيانات الشخصية لعينة الدراسة.

1- التحليل الكمي للبيانات الشخصية

توزيع افراد العينة حسب الجنس:	الجنس	التكرار	النسبة (%)	المتوية
----------------------------------	-------	---------	---------------	---------

عدد الذكور	85	%85	
عدد الاناث	15	%15	
الإجمالي	100	%100	
العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)	توزيع افراد العينة حسب السن.
اقل من 25 سنة	10	%10	
من 25 الي 35 سنة	40	%40	
من 36 الي 45 سنة	40	%40	
أكثر من 45 سنة	10	%15	
الاجمالي	40	%100	
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)	توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.
اقل من 5 سنة	40	%40	
من 5 الي اقل من 10 سنة	25	%25	
من 10 الي اقل من 15 سنة	25	%25	
من 15 الي اقل من 20 سنة	5	%5	
من 20 سنة فأكثر	5	%5	
الاجمالي	100	%100	
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

اقل من الجامعي	25	25%
دبلوم متوسط	15	15%
جامعي	50	50%
فوق الجامعي	10	10%
الاجمالي	100	100%
توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	المستوى الوظيفي	التكرار
	إدارة تشغيلية	50
	إدارة فنية	25
	إدارة متوسطة	20
	إدارة عليا	5
	الاجمالي	100
	النسبة المئوية (%)	
	50%	
	25%	
	20%	
	5%	
	100%	

2- التحليل الوصفي البيانات الشخصية.

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (85) شخص ونسبة مقدارها (85%) في حين كان عدد الإناث فقط (15) إناث ونسبة مقدارها (15%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم التشغيلي حيث بلغ عددهم (50) ونسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة موظفي قسم الفني ونسبة بلغت (25%) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (5%) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (20) ونسبة مقدارها (20%)

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 25 سنة واطل حيث بلغ عددهم (35) بنسبة مقدارها (40%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من 35 الي 45 بنسبه 40% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا.

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (50) وبنسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم وبنسبة بلغت (25%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (10%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة اقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (40) فرد وبنسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 الي 10 سنوات فقد بلغت نسبتها (25%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتهم (5%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية قصيرة نسبياً

الجزء الثاني: العوامل المؤثرة في أ دور التحول الرقمي في تطوير اداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الارضية وتكون خمسة محاور رئيسية كل محور يتكون من أربع نقاط

1- ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	درجة العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل.	44	20	16	10	10
2	درجة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية العوائق الفنية والقانونية.	20	22	24	16	18
3	درجة تخوف الموظف من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية.	36	38	12	10	4
4	درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق الإدارة الرقمية وعملية التحول.	28	24	14	32	2

2- ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في إدارة المشاريع بالشركة السعودية

للخدمات الأرضية؟

م		مستوي الاهمية				
	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين.	36	28	8	16	12
2	قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام.	38	24	16	8	14
3	رفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد.	48	20	10	12	10
4	تفعيل عملية اتخاذ القرار الاداري بموضوعية وموثوقية كبيرة.	32	44	4	12	8

3- ما هو اثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد إدارة المشاريع في الشركة السعودية

للخدمات الأرضية؟

م		مستوي الاهمية				
	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة نقل المعلومات واتخاذ القرارات.	48	20	10	12	10
2	نتائج الاداء الحالية مرضية وتحقق اهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي.	32	44	4	12	8
3	درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الالكترونية يؤثر على الأداء.	36	28	8	16	12
4	درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي.	48	24	16	8	4

4- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

م	العبارة	مستوي الأهمية				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير مطلقا
1	عدد الموظفين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل.	36	28	8	16	12
2	تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة.	48	24	16	8	4
3	مستوي أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية.	48	20	10	12	10
4	درجة توافر الشروط المالية والبشرية وانعكاس ذلك على الأداء.	30	30	16	14	10

5- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير الأداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

الأرضية؟

م	العبارة	مستوي الأهمية				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير مطلقا
1	درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي.	32	44	4	12	8
2	درجة امان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد على النظم الرقيمة.	36	28	8	16	12
3	درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء.	48	24	16	8	4
4	درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين لبرامج التحول الرقمي.	48	20	10	12	10

الفصل الرابع

تحليل نتائج الدراسة

مناقشة النتائج
التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
النتائج
التوصيات
الخاتمة
المصادر والمراجع
الملاحق

مناقشة النتائج

إن الهدف الأساسي من مناقشة النتائج هو تفسير ووصف النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء ما كان معروفاً بالفعل حول مشكلة الدراسة التي تم التحقيق فيها، وشرح أي فهم جديد أو رؤى جديدة حول المشكلة بعد أخذ النتائج الجديدة في الحسبان. حيث ترتبط المناقشة بمقدمة الدراسة متمثلة في أسئلة البحث أو الفرضيات التي طرحها والإطار النظري والدراسات السابقة التي راجعتها الدراسة، وقسم المناقشة لا يكرر المقدمة أو يعيد ترتيبها؛ بل يفسر كيف دعمت الدراسة التي تمت دراستها. غالباً ما يعتبر هذا القسم أهم جزء في الدراسة. لأنه يثبت بشكل أكثر فعالية القدرة على التفكير النقدي في قضية ما، وتطوير حلول مبتكرة للمشكلات بناءً على النتائج، وصياغة فهم أكثر عمقاً لمشكلة البحث التي تمت دراستها.

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة أداء العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في الإدارة الصحية بمحافظة المجمعة في المملكة العربية السعودية نستعرض هذا الجزء التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة وذلك بعرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجابات بالاعتماد على درجة الأهمية لإجابات أفراد العينة التي استجابة للاستبيان.

التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

يعد التحليل الوصفي نوعاً من أبحاث البيانات التي تساعد في وصف نقاط البيانات أو إظهارها أو تلخيصها بشكل مفيد حتى تتطور هذه الأنماط بحيث تفي بجميع شروط البيانات إنها تقنية تحديد الأنماط والروابط من خلال الاستفادة من البيانات الحديثة والتاريخية. نظراً لأنه يحدد الأنماط والارتباطات دون الذهاب إلى أبعد من ذلك غالباً ما يشار إليه على أنه تحليل البيانات الأساسي عند وصف التغيير بمرور الوقت يكون هذا التحليل مفيداً. يستخدم الأنماط كنقطة انطلاق لمزيد من البحث لإبلاغ عملية صنع القرار. عندما يتم إجراؤها بشكل منهجي فإنها ليست خادعة أو مملة تجميع البيانات والتعدين هما طريقتان تستخدمان في التحليل الوصفي لتوليد البيانات التاريخية. في تجميع البيانات، يتم جمع المعلومات في البداية ثم فرزها لتبسيط مجموعات البيانات الكبيرة.

التنقيب عن البيانات هو المرحلة التحليلية التالية، والتي تستلزم البحث في البيانات عن الأنماط والأهمية. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لأراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

المحور 1- ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 32% الي 9% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 32 وانحراف معيار 8.9 وبنسبة 32% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 26 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 26% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 8.5 لكلاهما وانحراف معيار 6.2 وبنسبة 9% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات في الشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة الي قدرة الشركة علي معالجة تلك الاثار والتغلب عليها وجعلها أدوات قوة ومنافسة مما جعل الشركة السعودية للخدمات الأرضية من الشركات الرائدة في هذا المجال.

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	درجة العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل.	44	20	16	10	10
2	درجة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية العوائق الفنية والقانونية.	20	22	24	16	18
3	درجة تخوف الموظف من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية.	36	38	12	10	4

2	32	14	24	28	4	درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق الإدارة الرقيمة وعملية التحول.
34	68	66	104	128		الإجمالي
9%	17%	17%	26%	32%		النسبة
7	13	15	23	32		الوسيط
8.5	17	16.5	26	32		الوسط الحسابي
6.2	9.0	4.6	7.1	8.9		الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	عالية	عالية		الأهمية النسبية

المحور 2- ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في ادارة المشاريع بالشركة السعودية

للخدمات الأرضية؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 39% الي 11% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 38.5 وانحراف معيار 5.9 ونسبة 39% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 29 وانحراف معيار 9.1 ونسبة 29% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 11 لكلاهما وانحراف معيار 2.2 ونسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة الي قدرة الشركة علي معالجة تلك الآثار والتغلب عليها وجعلها أدوات قوة ومنافسة.

م	العبارة	مستوي الأهمية			
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق اطلاقا
1	درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين.	36	28	8	16
2	قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام.	38	24	16	8
3	رفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد.	48	20	10	12
4	تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بموضوعية وموثوقية كبيرة.	32	44	4	12
الإجمالي		154	116	38	48
النسبة		39%	29%	10%	12%
الوسيط		37	26	9	12
الوسط الحسابي		38.5	29	9.5	12
الانحراف المعياري		5.9	9.1	4.3	2.8
الأهمية النسبية		عالية	عالية	متوسط	ضعيفة

المحور 3- ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد إدارة المشاريع في الشركة

السعودية للخدمات الأرضية؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (إثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد إدارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 41% الي 9% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة)

بمتوسط حسابي 41 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 41% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 29 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 29% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق) بمتوسط حسابي 12 لكلاهما وانحراف معيار 2.8 وبنسبة 12% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد إدارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة علي قدرة الشركة السعودية للخدمات الأرضية علي رفع كفاءة وتطوير الثروة البشرية في الشركة.

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات.	48	20	10	12	10
2	نتائج الاداء الحالية مرضية وتحقق اهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي.	32	44	4	12	8
3	درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الالكترونية يؤثر على الأداء.	36	28	8	16	12
4	درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي.	48	24	16	8	4
الإجمالي		164	116	38	48	34
النسبة		41%	29%	10%	12%	9%
الوسيط		42	26	9	12	9
الوسط الحسابي		41	29	9.5	12	8.5
الانحراف المعياري		7.1	9.1	4.3	2.8	3.0
الأهمية النسبية		عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة

المحور 4- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات

الأرضية؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 41% الي 13% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 41 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 41%" وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 40.5 وانحراف معيار 7.8 وبنسبة 41%" وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا وغير موافق) بمتوسط حسابي 12.5 لكلاهما وانحراف معيار لغير الموافق 3.6 والغير موافق بشدة 3 وبنسبة 13%" لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة علي قدرة الشركة علي تطوير إدارة المشاريع فيها بأحدث الوسائل التكنولوجية الحديثة.

م	العبارة	مستوي الاهمية				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل.	36	28	8	16	12
2	تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين	48	24	16	8	4
3	مستوي أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية.	48	20	10	12	10
4	درجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الالكترونية	30	30	16	14	10

الإجمالي	164	162	102	50	50
النسبة	41%	41%	26%	13%	13%
الوسيط	42	42	26	13	13
الوسط الحسابي	41	40.5	25.5	12.5	12.5
الانحراف المعياري	7.1	7.8	3.8	3.6	3.0
الأهمية النسبية	عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة

المحور 5 ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير الأداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات

الأرضية؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير الأداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 41% الي 9% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 41 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 41% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 29 وانحراف معيار 9.1 وبنسبة 29% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 8.5 لكلاهما وانحراف معيار 3 وبنسبة 9% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير الأداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة وذلك لوجود إدارة كفاء في الشركة تعمل على تخطيط المشاريع بالشركة تخطيط استراتيجي مما يدعم تطوير ورفع كفاءة الإداري في المشاريع في الشركة وذلك رفع كفاء العاملين بالصورة التي تحقق للشركة الريادة في مجال الخدمات الأرضية.

م	مستوي الاهمية
---	---------------

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1 درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي.	32	44	4	12	8
2 درجة امان وسرية المعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد على النظم الرقيمة.	36	28	8	16	12
3 درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء.	48	24	16	8	4
4 درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين او المستخدمين لبرامج التحول الرقمي.	48	20	10	12	10
الإجمالي	164	116	38	48	34
النسبة	41%	29%	10%	12%	9%
الوسيط	42	26	9	12	9
الوسط الحسابي	41	29	9.5	12	8.5
الانحراف المعياري	7.1	9.1	4.3	2.8	3.0
الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض

من خلال الدراسة توصلنا الى ما يلي

- 1- يوجد قصور في عملية التحول الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية
- 2- ضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية التحول الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية
- 3- ضعف أعداد المديرين المؤهلين او الفنيين المؤهلين في مجال التحول الرقمي
- 4- خطط ضعيفة بالنسبة الى عملية التطوير للكوادر البشرية وإدارة المشاريع في الشركة او الاستعداد الى عملية التحول الرقمي الشامل.
- 5- يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الشركة والعاملين في إدارة المشاريع الى اجراء التحول الرقمي لتيسر الاعمال والمساعدة في سرعة انجاز المهام وتحقيق التطوير المنشود.
- 6- درجة تخوف بعض الموظفين من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية
- 7- وجود بعض العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل
- 8- درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء وضعف الإجراءات لتطبيقها
- 9- عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل
- 10- إلزام واشراك العمالة والموظفين بدورات تدريبية لتطوير مهارتهم العملية والتي تمكنهم من الاستمرارية في العمل في الشركة كعناصر فعالة بما يضمن استمرارية الشركة.
- 11- تحقيق الاستفادة القصوى وبشكل فعال من تكنولوجيا المعلومات التي تحتوي عليها الإدارة الالكترونية والعمل على تنفيذها بصورة كاملة لرفع كفاءة الأداء والتشغيل داخل إدارة المشاريع
- 12- يوجد دعم نحو تطور الإدارة داخل الشركة التي يأخذ فيها الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية ويتم مكافأتهم وفاقا للنجاح في إداراتهم للمشاريع داخل الشركة.
- 13- ينبغي أن. هذا سوف يحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية. يجب أن يتم انشاء نظام حوافز نقدية وغير نقدية للموظفين الذين يكتسبون بشكل استباقي القدرات الرقمية التي تحتاجها الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

ثالثاً- التوصيات

بالاعتماد الى النتائج التي تمت لعينة الدراسة يمكن العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في الإدارة الصحية بمحافظة المجمعة في المملكة العربية السعودية الذي يفرض بدوره ضرورة التكيف مع النظام الجديد ومواكبة التغير المستمر في نظم الإدارة الالكترونية وتطوير البنية التحتية بشكل عام التي تساهم في عملية التحول من الإدارة التقليدية الى الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة التوصية الأهم هي منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة. ينبغي أن تبقى الشركة وفرق القيادة منفتحين في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة ومن أهمها ما يلي

- 1- توفير البنية التحتية المناسبة للتحول الى الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة بشكل كامل وشامل.
- 2- تشكيل إدارة للأعداد للتحول الرقمي بما يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة
- 3- إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد للتحول الرقمي.
- 4- توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة.
- 5- تقديم الدعم الكامل لتنفيذ الإدارة الالكترونية في كافة الأعمال الإدارية التي تقدمها الإدارة.
- 6- توافر قواعد بيانات حاسوبية داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري.
- 7- العمل على إنجاح الإدارة الإلكترونية في الإدارة الصحية من خلال التطبيق الصحيح.
- 8- توفير التمويل اللازم ليساعد في عملية التحول إلى النظم الإدارية الإلكترونية الرقمية الحديثة.
- 9- تشجيع موظفي الإدارة من خلال الدورات والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين.
- 10- ضرورة وجود استراتيجية فعالة للتحول نحو الإدارة الالكترونية
- 11- ضرورة العمل على الاهتمام بجودة شبكة الانترنت لأنها تعتبر من اهم المعوقات
- 12- ضرورة مواكبة التطور الحاصل على المستوى العالمي تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام للتحول الرقمي
- 13- ضرورة دمج التحول الرقمي في مختلف الجوانب الممكنة في إدارة المشاريع في الشركة.
- 14- الاستفادة من الأبحاث العلمية في مجالات تطبيق التحول الرقمي لمعالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات وزيادة وتقوية القرص ونقاط القوة بطرق علمية.

الخاتمة

أصبح التحول الرقمي من المسلمات والضروريات الأساسية بالنسبة كافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل ولها للمستفيدين مثل الشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على الموانئ الجوية السعودية التي تسعى إلى تطبيق التحول الرقمي الكامل بحيث يكون متوافقا مع رؤية المملكة 2030 وذلك عن طريق تطبيق التكنولوجيا الرقمية داخل الشركة من خلال برنامج شامل يضم كل إدارات الشركة وعلي وجه الخصوص إدارة المشاريع بالشركة لضمان جودة وكيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع وأكثر دقة عن طريق تطوير الأداء لإدارة المشاريع في الشركة وأيضا مشاريع تطوير وتسريع الخدمات المقدمة من إدارة المشاريع بما يضمن التطبيق السليم لتلك التكنولوجيا الرقمية الحديثة بما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل كافة أقسام وإدارات الشركة السعودية للخدمات الأرضية داخل الموانئ الجوية السعودية أن التغيرات الكبيرة خلال القرن 21 والتي تم فيها حدوث طفرة كبيرة من التطور في وسائل الاتصال والاتصالات في كافة المجالات واكتشاف أنماط جديدة تسمح بالقيام بأعمال ومهام كان درب من الخيال في الماضي القريب ونظرا لما تتميز به تلك التكنولوجيا الرقمية الحديثة من تسهيل عملية نقل المعلومات واسترجاعها وحفظها ونظرا للاستخدام الكبير لشبكة الانترنت والأجهزة الرقمية الحديثة وابتكار أساليب وبرامج الكرتونية خلقت نوع من التفاعل بين الأفراد والشركة ومكنت الأفراد من سهولة الوصول إلى مصادر المعلومات وأيضا سهولة معالجة تلك البيانات والمعلومات نتج عن ذلك تحولات كبيرة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية في كافة الإدارات بهدف التحول الرقمي إلى التحول إلى بيئة الأعمال الإلكترونية الكاملة والتي تلبي الحاجات المتزايدة للأفراد والمستخدمين وتعزز عمليات الاستخدام وتواكب التقدم المتسارع في هذا المجال وتستثمر في سبيل ذلك قدرا كبيرا من مواردها ومن أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة لتطوير الأداء إدارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية القائمة بالخدمات اللوجستية داخل الموانئ الجوية السعودية والمساهمة في رسم الرؤيا المستقبلية الصحيحة لعملية التطوير وتحقيق التكامل بينها وبين عملية التخطيط لتطوير أعمالها والذي يتمثل التحول الرقمي إلى نظم تكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة حيث تعد إدارة المشاريع هي الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في التطوير وتحسين الأداء فلا بد من توفير البرامج والموارد اللازمة التي تساعد إدارة المشاريع على تحقيق الرؤية والرسالة الخاصة بالشركة السعودية للخدمات الأرضية.

المراجع والمصادر المقترحة:

1. أبو الغنم خالد 2018 العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية والأداء
2. أبو الغنم خالد 2018 العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية والأداء
3. احمد بن مرسل 2013 مناهج البحث العمي في علوم الاعلام والاتصال
4. احمد. 2014. إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في فلسطين.
5. الادريسي 2014 قياس دور استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية
6. أيمن 2012. دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاممية في قطاع غزة.
7. الباز عدنان مصطفى 2018 تقنيات التحول الرقمي استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك عبد العزيز
8. بلحاج 2017 "البقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة".
9. حسن جعفر الطائي 2013 تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها - الاردن
10. الحوفي 2020 واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية
11. الدليهي سعد أحمد ليفة - 2019 إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين -جودة المشاريع الصناعية.
12. دودين 2012 إدارة المشاريع الهندسية. دار اليازوري لمنشر جامعة الزرقاء عمان الأردن.
13. الديري 2011 إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي
14. رشوان عبد الرحمن 2020 دور التحول الرقمي من رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.
15. شعلان محمد علي 2016 حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030م
16. شعيب وحنين 2021 دور تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية عي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات
17. الشيخ التجاني مدثر حمادي "دور الدوافع على أداء العاملين" 2015
18. عبد الرحمن بن فهد المطرف 2020 التحول الرقمي في ظل الازمات

19. العربي، يحيى 2019، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية:
20. علاء الجناني 2020 نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات نظم دعم القرار الإداري
21. عمر ولد عابد ولمين 2017 "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف".
22. محمد، عبد الرحمن حسن 2020 واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية:
23. محمود عبد الله منصور 2021 التحول الرقمي كآلية لتنمية راس المال البشري.
24. محمود محمد، الحداد، بسمه محرم 2019 " منشآت الأعمال والتحول الرقمي"،
25. موقع الشركة السعودية للخدمات الأرضية [/https://www.saudiags.com/ar](https://www.saudiags.com/ar)
26. النجار فايز النجار نبيل والزعبي ماجد. 2018 اساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي.
27. يونس، أبو سمرة مرعى 2019 أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية

المراجع الأجنبية

1. Abd Al-Khari, Asia. (2021). the role of human resources management in assessing employee performance,
2. Afolabi. R.Y. (2010). "Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job performance and job satisfaction among Nigerian policeman, Current Research
3. Baber, William. (2019). " Effectuation logic in digital business model transformation". Journal of Small Business and Enterprise Development
4. Bien Haus, F., & Haddad, A. (2018). "Procurement 4.0: factors influencing the digitization of procurement and supply chains.

5. Bonomi, M. M., Hall, D. M., Staub-French, S., Tucker, A., & Telamon, C. M. L. (2019). "The impact of digital transformation on formal and informal organizational structures of large architecture and engineering firms.
6. Chamisa, Simon (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations", Journal of Strategic Information Systems.
7. Gibe, C. (2019). The Chief Digital Officer—Savior for the Digitalization in German Banks? Journal of Economic Development, Environment and People.
8. Ivarsson, Frida (2020), Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference.
9. A, Amir Chughtai. (2018). "Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior.
10. Baber W. W. Ujala A. & Martinez R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation
11. Ashley S. Johnson 2006 Project Management and Business Processes A look at strategy structure processes and projects.
12. Boseman Glenn 1989 Strategic Management Text and cases.
13. Bamberger Ingold.2002 Development Competitive advantage in small and medium size firms.
14. Brown S. & Lamming R. & Bessant J. & Joni P. 2000: Strategic
15. Hanuni A. 2018 Impact of Strategic Planning on SMEs Performance and Survival in Palestine. Unpublished Master Thesis.
16. Gassama B. 2020 The Impact of Strategic Planning Practices on Sem's Survival and Growth: Evidence from Industrial Sector in Jordan.

الملاحق

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

(نموذج الاستبانة)

"دور التحول الرقمي في تطوير أداء ادارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الارضية"

(دراسة تطبيقية على الموانئ الجوية السعودية)

السادة موظفي الشركة السعودية للخدمات الأرضية تحية طيبة وبعد

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة فقد قاما الباحثون بتصميم تلك الاستبانة وبالإشارة الي الموضوع أعلاه نرجو التكرم بملاء الاستبانة مع العلم باننا نتعامل مع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي نرجو الإجابة علي أسئلة الاستبانة مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري بخصوص البيانات الشخصية لعينة الدراسة وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج التي سوف يتم التوصل اليه ليتم التعامل مع نتائج الاستبيان بكل جدية لتقديم وتحديد نتائج الدراسة طبقا لاحتياجاتكم وتوقعاتكم حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الضعف ومحاولة معالجتها والعمل علي تحسين بيئة العمل وحل المشاكل القائمة من خلال بيان أثر التحول الرقمي في تطوير أداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية (دراسة تطبيقية على الموانئ الجوية السعودية).

المكلفون بأعداد الدراسة

- 1- سلطان عبد الله الغامدي 221002046 (قائد الفريق)
 - 2- منصور محمد الاحمري 221002129
 - 3- سلطان احمد العجمة 221002078
- الايمل /

اشراف الدكتور/ وليد سليمان

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

أولا بيانات شخصية

الاسم	الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر	انثى	

ثانيا: بيانات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	اخرى

ثالثا: بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	سنة الي 5	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر

رابعا: بيانات سنوات العمر

سنوات العمر	اقل من 25	35-25	45-36	أكبر من 46

خامسا: البيانات الوظيفية

الإدارة	القسم	
مسمى الوظيفة الحالية	التخصص	

الرجاء وضع علامة (√) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية بدقة لتحقيق الاستفادة المرجوة:

1-ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

م	مستوي الاهمية

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1 درجة العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل.					
2 درجة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية العوائق الفنية والقانونية.					
3 درجة تخوف الموظف من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية.					
4 درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق الإدارة الرقمية وعملية التحول.					

2- ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين.					
2	قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام.					
3	رفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد.					
4	تفعيل عملية اتخاذ القرار الاداري بموضوعية وموثوقية كبيرة.					

3- ما هو اثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد إدارة المشاريع في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

م	مستوي الاهمية
---	---------------

	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا	موافق
1	نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات.						
2	نتائج الاداء الحالية مرضية وتحقق اهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي.						
3	درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الالكترونية يؤثر على الأداء.						
4	درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي.						

4- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا	موافق
1	عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل.						
2	تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة.						
3	مستوي أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية.						
4	درجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الالكترونية وانعكاس ذلك على الأداء.						

5- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير الأداء إدارة المشاريع بالشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي.					
2	درجة امان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد على النظم الرقيمة.					
3	درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء.					
4	درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين او المستخدمين لبرامج التحول الرقمي.					