

Midocean University

College of Management

Master of Project Management



**" The impact of digital transformation on developing the
performance of employees of the Saudi Ground Services
Company "**

Team members:

Hatim Saad Algawazi 213000916

Awad Saeed A I-Qahtani 213000981

Advisor:

Dr. Walid Abdelgwwad

2023

**"أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للخدمات
الأرضية"**

**" The impact of digital transformation on developing the
performance of employees of the Saudi Ground Services
Company "**

اعداد / أعضاء الفريق

1- حاتم سعد الغوازي 213000916

2- عوض سعيد القحطاني 213000981

المشرف:

د. وليد عبد الجواد

2023م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم، الحمد لله المنان، الملك القدوس

وبعد حمد الله تعالى وشكره على إنهائنا لهذه الرسالة نتقدم بخالص الشكر وعظيم

الامتنان لأستاذنا الفاضل د. وليد عبد الجواد

على ما قدمه لنا من علم نافع وعطاء متميز وارشاد مستمر، وعلى ما بذله من جهد متواصل
ونصح وتوجيه من بداية مرحلة البحث حتى إتمام هذه الدراسة، ومهما كتبنا من عبارات وجمل
فإن كلمات الشكر تظل عاجزة عن إيفاء حقه، فجزاه الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في موازين
حسناته.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة ميد أوشن وكل العاملين بها

الشكر لكم جميعا

المستخلص

صبح 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 لجعل الخدمات تتم بشكل اسهل واسرع واكثر دقة عن طريق تطوير الأداء للأفراد العاملين في الشركة 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 المهام

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 ينبغي 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.
- ينبغي أن تطور الإدارة داخل الشركة التي يأخذ فيها الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية ويتم مكافأتهم وفاقا لذلك. 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.

Abstract

The index number is one of the basic postulates and necessities for all organizations and bodies that seek to develop and improve their services and facilitate them for beneficiaries such as the Saudi Ground Services Company in the Kingdom of Saudi Arabia. Easier and faster by developing and improving performance in the company including improving job opportunities within all departments and departments of the Saudi Ground Services Company. Among the results of the study

-1There are shortcomings in the highway in the Saudi Ground Services Company

-2The desire of the cadres working in the able path

Among the most important and proposals that the study links to the study are the following:

- Special needs staff turn out to be a welcome arranger. Digital talent prefers to work in an environment that is cultured encourages thinking and flexibility.
- To develop management within the company in which employees take the lead in developing their own digital skills and digital terms. This will motivate employees to develop their digital talent skills.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان
1	الغلاف عنوان البحث
3	شكر وتقدير
4	المستخلص
6	فهرس محتويات البحث
8	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
9	1- مقدمة
9	2- مشكلة الدراسة
10	3- أهمية الدراسة
11	4- اهداف الدراسة
13	5- حدود الدراسة
13	6- فروض الدراسة
14	7- منهجية الدراسة
15	8- الدراسات السابقة
17	الفصل الثاني الإطار النظري
18	المصطلحات والمفاهيم
19	الإطار النظري
19	المبحث الأول – التحول الرقمي
19	أولاً: - مفهوم التحول الرقمي
21	ثانياً- مفهوم الإدارة التقليدية وسلبياتها.
21	ثالثاً. المقارنة بين المفهومين التقليدي والالكتروني.
23	رابعاً. عملية التحول للإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

27	خامسا - فوائد تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)
29	سادسا - معوقات تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)
31	سابعا - أهداف وسمات وانماط واهمية الإدارة الرقمية الحديثة
34	المبحث الثاني: تطوير الأداء للعاملين
34	مفهوم الأداء
34	العوامل المؤثرة في مستويات اداء
35	خصائص الأداء (الأهمية والابعاد والعناصر)
37	استراتيجية تقييم الأداء
38	الفصل الثالث: منهجية البحث
39	اولا. منهج الدراسة
38	ثانيا. مجتمع الدراسة وعينته
39	ثالثا. أداة الدراسة:
40	رابعا - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات
41	القسم الاول: البيانات الشخصية
43	القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر التحول الرقمي
46	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
47	اولا: مناقشة النتائج
49	ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها
58	ثالثا- التوصيات
59	رابعا: الخاتمة
60	خامسا: المراجع والمصادر
62	سادسا: الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

حدود الدراسة

فروض الدراسة

منهجية الدراسة

الدراسات السابقة

أولاً: المقدمة

يشهد المجتمع العالمي تطور رقمي تكنولوجي مذهل في كافة مناحي الحياة يتمثل في خلق مجتمع رقمي والرغبة في حمايه بيانات المواطنين ومنع الجريمة الإلكترونية ، والنهوض بالبنية التحتية المعلوماتية وهو ما اطلق 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 الى موائمة عصر التميز الرقمي بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى المستوى الرقمي المتميز ولأن تكنولوجيا المعلومات والثورة الرقمية Revolution Digital تخترق كل أوجه الحياة اليومية تقريباً وتغيرها بطريقة أساسية عبر دخول عصر وسائل الاتصال وتطويعها نحو تقنيات المعلومات والاتصالات وذلك للعمل على توافر ومصادقية المعلومات التي تقدمها 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 وتحويلها 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 العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها الرئيسية والفرعية

تتمحور مشكلة الدراسة حول قصور في تطبيق التحول الرقمي والاستفادة منه بشكل كفؤ وفعال مما ينتج علي ذلك من مشاكل وعقبات منها علي سبيل المثال انخفاض قدرات عملية اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة والتي تحقق اهداف الشركة وأيضاً 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 العاملين علي تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي

انخفاض أدائهم الوظيفي للأفراد العاملين 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 واثرة علي مرونة القرارات الاستراتيجية ؟

وبناء على ذلك يمكن صياغة المشكلة في السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي:

1- ما هو دور التحول الرقمي في تطوير أداء للأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

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

1- ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

2- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

3- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

4- ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟

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

ثالثا - أهداف الدراسة

يهدف البحث للتعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية 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.

سعت الدراسة إلي تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ التعرف على أثر الإمكانيات البشرية المتوافرة والمؤهلة لاستخدام نظم المعلومات والجاهزية لاستخدام النظم الرقمية في تطوير الأداء للشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- ✓ التعريف بمفهوم التحول الرقمي وتأثيره علي نظم نظام المعلومات داخل الشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- ✓ التعرف على أثر الإمكانيات الفنية والبنية التحتية المتاحة التي تدعم عملية التحول الرقمي لنظم المعلومات الرقمية الحديثة في عملية تطوير الأداء للمستوى المطلوب.
- ✓ التعرف على أثر الإمكانيات المادية المتاحة الاستخدام في عملية التحول الرقمي للنظم الإدارية في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- ✓ ابراز مدى اهتمام الشركة السعودية للخدمات الأرضية باستخدام تقنية نظم المعلومات الرقمية الحديثة المستخدمة في عملية التحول الرقمي في تطوير الأداء للأفراد العاملين.
- ✓ بيان أسباب ودوافع استخدام الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- ✓ معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام النظم الرقمية الحديثة للتحول الرقمي في عملية تطوير الأداء للأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- ✓ تحديث وتطوير الأنظمة الموجودة والمستخدمة وذلك لتحسين فاعلية الأنظمة على صنع ودعم القرارات باستخدام نظم التحول الرقمي المناسبة لرفع مستوي الأداء.
- ✓ التعرف على أثر الإمكانيات التنظيمية المتاحة الاستخدام نظم التحول الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

رابعاً- 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 لذى فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار ومحاولة برهنة مدي تأثير استخدام

التحول الرقمي علي كافة أنظمة المعلومات في ال بالإضافة ال تطوير عمليات الأداء للأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية لمواكبة التطور التقني والتكنولوجيا الكبير في الشركة السعودية للخدمات الأرضية علي الصعيدين المادي والبشري واثـر ذلك علي جودة ودعم القرارات المستخدمة وما يترتب علي ذلك من تحقيق عوائد مرضية ومكانة متميزة وعالية وتحقيق الميزة التنافسية للشركة داخل السوق السعودي.

أهمية الدراسة من الناحية العلمية

- تحاول الدراسة اثبات مدي أهمية توفير نظم التحول الرقمي المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه داخل الشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- بيان ان الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم التحول الرقمي لتطوير نظم الاداء للأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- التأصيل العلمي لمفهوم التحول الرقمي وإعادة الهيكلة التنظيمية لتطوير الأداء.
- يعد هذا المشروع المتطور أفضل نموذج للإصلاح الإداري الذي ثبت تميزه في العديد من البلدان التي تبنته بنجاح.
- تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب للأفراد العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأداء في ظل تطبيق هذا التحول الرقمي.

أهمية الدراسة من الناحية التطبيقية والعملية

- 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 نتيجة التحول الرقمي.
- 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 كافة المستويات الإدارية بالشركة السعودية للخدمات الأرضية.

- تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لتنظم التحول الرقمي وإثره على الاداء وأهمية تطبيقها في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

خامسا- حدود الدراسة

تشمل حدود الدراسة على ما يلي:

- الحدود الموضوعية - ان نطاق هذه الدراسة الموضوع أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- الحدود المكانية - الشركة السعودية للخدمات الأرضية – الرياض – المملكة العربية السعودية
- الحدود الزمنية - تم اجراء الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة في عام 2023 شهري مارس وابريل الموافق لشهري شعبان ورمضان 1444هـ.
- الحدود البشرية – الافراد العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية بمختلف مستوياتهم الإدارية العليا والوسطى والتشغيلية.

سادسا: فرضيات ومتغيرات الدراسة

قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

" ان هناك علاقة ارتباطية بين استخدام نظم المعلومات الرقمية الحديثة وبين عمليات دعم القرار وأثر ذلك على نمو شركة الاتصالات السعودية في منطقة الرياض"

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

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

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

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

الفرضية الرابعة: هل تلعب نظم التحول الرقم دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

المتغيرات الأساسية الدراسة

- المتغيرات الديموغرافية: العمر- الجنس- المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة- المؤهل العلمي.
- المتغير التابع: عمليات تطوير أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.
- المتغير المستقل: التحول الرقمي لتكنولوجيا نظم المعلومات الرقمية الحديثة في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

سابعاً: منهج وادوات الدراسة

كانت نقطة البداية هي التعرف على طبيعة المشكلة محل الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير وسيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات: -

- المصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصاً لهذا الغرض.
- المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والانترنت.
- التقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بموضوع الدراسة.

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.

ثامنا: الدراسات السابقة

الدراسة الاولى دراسة العريشي لعام (2011) وتهدف الدراسة الي 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 .

الدراسة الثانية 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.

الدراسة الثالثة دراسة آل دحوان (2008) وتهدف تلك الدراسة الي 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 أجل دعم تطبيق الإدارة الإلكترونية الحديثة وتلافي المعوقات والاستفادة من المميزات من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

الدراسة الرابعة دراسة الحسنات (2011) وتهدف تلك الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة وأهم سماتها وأبرز خصائصها ومعرفة مدى تطبيقها في الجامعات بفلسطين ومعرفة كل من المعوقات التي واجت التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية وما هي الحلول التي تم التوصل إليها لمواجهة والتغلب على تلك العقبات والصعوبات وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة وكانت عينة الدراسة هم عمداء الجامعات وأيضا النواب ورؤساء الأقسام وقد توصلت الدراسة إلى نتائج كان من أبرزها أن تعريف الإدارة الإلكترونية غير محدد بصورة مؤكدة وبالتالي فإن المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قد تختلف من مكان إلى آخر وقد ركزت تلك الدراسة على المعوقات والعقبات التنظيمية وتتمثل في الروتين وعدم وجود التشريعات القانونية المنظمة لتلك التقنية الرقمية الحديثة وجهل العاملين بالإدارة الرقمية والمستوى المتدني بالنسبة للغة الإنجليزية لدى قطاع كبير من الموظفين الخاص بالمصطلحات الخاصة بالإدارة الإلكترونية وطرق استخدامها.

الدراسة الخامسة: دراسة زكي 2019 معرفة كيف يمكن تسخير التقنيات الرقمية للجيل التالي من خدمات وذلك من خلال مناقشة التحول الرقمي ومساراته الأربعة 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.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

المصطلحات والمفاهيم

الإطار النظري

المبحث الأول – التحول الرقمي

أولاً: - مفهوم التحول الرقمي

ثانياً- مفهوم الإدارة التقليدية وسليباتها.

ثالثاً. المقارنة بين المفهومين التقليدي والالكتروني.

رابعاً. عملية التحول للإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

خامساً - فوائد تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

سادساً - معوقات تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

سابعاً – أهداف وسمات وانماط واهمية الإدارة الرقمية الحديثة

المبحث الثاني: تطوير الأداء للعاملين

مفهوم الأداء

العوامل المؤثرة في مستويات اداء

خصائص الأداء (الأهمية والابعاد والعناصر)

استراتيجية تقييم الأداء

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 اياً 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 الموضوعة. فمن وجهة نظر وظيفية يعتبر أداء العاملين هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله اياً 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.

الإطار النظري

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 على مستوى العاملين او اللوائح والقوانين والتشريعات وتأثير التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية في الشركة بما يلائم النظم الحديثة المعتمدة على التكنولوجيا هذا بالإضافة إلى التوصل إلى 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 والتكاليف الأقل وعدم وجود أخطاء الإدارة التقليدية.

المبحث الأول التحول الرقمي

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 مكانها.

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 وتتجاوز 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 وسلبياتها.

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 علي مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين من المستويات الإدارية الأقل مستوى وكانت تقوم على إدارة تلك المستويات بناء علي هرمية تركز 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 الي تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية في ذلك الكيان لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعة 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 الي الأهداف المطلوبة باستخدام إجراءات وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وفقا لتلك الإجراءات واللوائح المنظمة للإدارة التقليدية.

سلبيات الإدارة التقليدية

✚ اعتماد الإدارة التقليدية على المستندات الورقية مما يعمل علي زيادة التكاليف.

✚ تلف او ضياع بعض تلك المعاملات الورقية بسبب التقادم او الاهمال.

✚ صعوبة الحصول في كثير من الأحيان على بعض المعلومات من هذه المعاملات.

✚ التكاليف الكبيرة للاحتفاظ بالمعاملات الورقية وإصلاح الأجزاء التالفة.

✚ إمكانية كبيرة لضياع او الخطاء في بعض المعاملات سهوا أو تعمدا.

✚ توفير مساحات كبيرة لحفظ تلك المعاملات.

ثالثا. 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 ومدي

إمكانية تنقيد عملية التحول ودرجة تحمل المخاطرة ودرجة الوصول الي البيانات وأيضا الكلفة والإمكانات البشرية والمادية المستخدمة ونوعية الوثائق التي يتم استخدامها في كل من الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية وكانت اهم الاختلافات كما في الجدول التالي:

أوجه الاختلاف	الإدارة التقليدية	الإدارة الرقمية الحديثة
1. طبيعة الوسائل المستخدمة في التعامل بين الاطراف المتعاملة	تعتمد على الوسائل التقليدية في إجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة	تتم الاتصالات فيما بينها باستخدام الشبكات الرقمية الحديثة (الالكترونية) مثل الأنترنت والفاكس والاي ميل
2. طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	تكون علاقاتها بين أطراف التعامل علاقة مباشرة	انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل مع اخذ البعد الزمني والجغرافي
3. طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل في كل ادارة	أن طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي لتعدد الإجراءات المتعبة	أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالسرعة والتفاعل باستخدام والوسائل الرقمية الحديثة للاتصال
4. نوعية وجودة الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال	تعتمد الوثائق بشكل أساسي على الوثائق الورقية في الغالب	تتم ممارسات الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) دون استخدام أية وثائق رسمية بل وثائق الكترونية
5. مدى إمكانية تنفيذ جميع مكونات العملية الإدارية	توجد صعوبة كبيرة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات	توجد سهولة كبيرة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الرقمية الحديثة في استخدام أي من وسائل الاتصالات الرقمية الحديثة
هيكل المنظمة والسلطة والمسؤولية وتسلسل القيادة	هيكل العامل في المنظمة بسيط في التصميم والتشغيل ومن	الإدارة الرقمية الحديثة تركز إدارة المنظمة الرقمية الحديثة بشكل أكبر على التواصل والتعاون والتأكيد على الطبيعة الديناميكية

	السهل على الموظفين فهم سلطتهم ومسؤوليتهم	
درجة تحمل المخاطر في كل ادارة	تحافظ الإدارة التقليدية على سياسات ومعايير محددة من أجل التخفيف من أي نوع من المخاطر إنهم يتجنبون المخاطر	تتدخل بحسابات محددة جيدًا تقيّم المخاطر من أبعاد متعددة بل ينظرون في إمكانية وجود المخاطر محتملة التي يمكن ان تحدث وتحقيق الاستفادة منها

رابعاً. عملية التحول للإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

إن عملية التحول إلى الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) ليس امراً اختيارياً او طريقة من طرق الرفاهية ولكنها امراً حتمياً 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 الى الإدارة الرقمية الحديثة وأيضاً 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 الى 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 الى نظم الإدارة الالكترونية عن طريق استخدام برامج متخصصة لنقل المعاملات الورقية الى معاملات الكترونية وفي الاتجاه الآخر 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 انتهاء 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 وبجودة 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 الالي وملاحقتها والبرامج المستخدمة للتشغيل وسهولة العمل عليها والحصول علي نتائج اكثر دقة واسرع واقل تكلفة وبأقل جهد حيث وجدت ان معظم المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة أن استخدامهما 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 وتتعدد أنواعها 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 الإلكتروني 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 اقتراباً من طريقة الرقابة القائمة على الثقة بدلاً 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

خامساً - فوائد تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

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

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

1- شبكة من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها:

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

2- البرمجيات او البرامج (السوفت وير):

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

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 الاعمال الادارية وتطوير أساليب العمل الإداري.

- فوائد لإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

- توافر المعلومات الكاملة والدقيقة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- الاستخدام الأمثل لموارد الادارة وادارتها ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها.
- العمل على مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال الادارة للموارد المالية والمادية.
- إدارة أعمال الادارة 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 الادارية إلكترونيا وارشفها.
- الربط الإلكتروني بين فروع القطاعات الادارية 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 الالكتروني 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 لقلّة قناعتها بفكر وفلسفة هذا النموذج الجديد للإدارة الرقمية الحديثة أو عدم قدرتهم على التخلي عن فكرة النظام الإدارة التقليدي التي اعتادت عليه ومحاولة التمسك به والخوف من التغيير والتطوير وكل ذلك يحتاج إلى توفير الظروف المناسبة لتطوير النواحي الفكرية أولا في جميع الإدارات وتأهيلها وايضا ما يزيد الأمر صعوبة في معظم الحالات هو ان تعدد النظم الإدارية داخل المؤسسة الواحدة يشكل عائق اداري كبير من المعوقات الإدارية.

المعوقات المالية:

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

المعوقات التشريعية

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

سابعاً - أهداف وسمات وانماط 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 الى 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 فيها بغض النظر علي موقعهم الجغرافي والزمني وذلك من خلال استخدام شبكة الانترنت وتكنولوجيا الاتصالات مما يسمح له بأرسال واستقبال المعلومات والتقارير بصورة اسرع وادق واكثر فاعلية واستجابة للتحديثات والتعليمات.

- سمات الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف 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 المبنية على معلومات دقيقة وموضوعية.
- العمل على الموارد البشرية المتاحة ورفع كفاءتها ومهاراتها تقنيا.
- تسهيل الإجراءات لسرعة 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) أنماطا ونظم متعددة ومتباينة الاشكال قد تتوافق مع طبيعة العمل الإداري لدى الهيئة او القطاع التي تستخدم فيه بما يحقق أهدافها من تلك الأنماط ما يلي:

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):

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

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.
- تلاق وتقليل بشكل كبير وفعال مخاطر التعامل الورقي داخل الإدارات.
- 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.
- توحيد أسلوب عرض الوثائق وأعمال المؤسسة بشكل عام في شكل نماذج محددة وموحدة.
- تسهيل حركة التعامل مع الموظفين ومستخدمي الخدمة في المؤسسات الحكومية.
- فتح قنوات اتصال جديدة وفعالة بين القائمين على إدارة المؤسسة وبين المواطن.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة الدرجة التنافسية بين مؤسسات تقديم الخدمة.

المبحث الثاني: تطوير الأداء للعاملين

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 اياً كانت طبيعة هذا العمل.

مفهوم الأداء

هو كمية العمل والجهد المبذول من قبل الموظفين سواء كانت تلك المجهودات جسمانية أو عقلية والأکید أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.

- او هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في الشركة حيث تشير الي مستوى إنجازهم ودرجة الموائمة والتطابق فيما بين الجهد المبذول والمواصفات النوعية.

- معيار نمط الأداء ويشير هذا المعيار للطريقة التي يتم من خلالها القيام بأنشطة العمل.

- معدلات الأداء أحد مقاييس الأداء بالنسبة للعاملين من ناحية الجودة والكمية وخلال فترة زمنية محددة.

العوامل المؤثرة في مستويات اداء

- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل
- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- انخفاض المعارف أو مهاراتهم لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل
- زيادة معدلات دوران العمل.
- إهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل
- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

- القدرة على تحمل المسؤولية
- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه
- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف)
- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام
- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.
- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط
- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل

خصائص الأداء (الأهمية والابعاد والعناصر)

أهمية الاداء

يحتل اداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداء او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فأن اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل

ابعاد الأداء

نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى أداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والأداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

- الالتزام:

هو استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما مما يترتب عليه سلوك مرغوب فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة

- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة
- كمية العمل المنجز العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية 3
- ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد
- المثابرة والوثوق التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل
- مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
- القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب
- الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

- استراتيجية تقييم الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى اعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي

ومن اهم الطرق الرقمية الحديثة في عملية التقييم هي

- طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

- طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

الفصل الثالث: منهجية البحث

أولا - المنهج.

ثانيا - مجتمع الدراسة والعينة.

ثالثا - أداة الدراسة.

رابعا - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات.

القسم الاول: البيانات الشخصية.

1. توزيع افراد العينة حسب النوع.
2. توزيع افراد العينة حسب السن.
3. توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.
4. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.
5. توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في التحول الرقمي

1. اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد.
2. سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين.
3. استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين.
4. الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي.
5. معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي.

اولا. 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 التحويل الرقمي ودوره في تطوير أداء العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

ثانيا. مجتمع الدراسة وعينته

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 والبالغ عدد موظفيها حوالي 2200 عامل علي مستوى جميع الفروع الشركة داخل المملكة العربية السعودية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 150 موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 120 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 20 استبيانات نظرا لعدم مصداقيتها وبالتالي اصبح لدينا 100 استبياناً و هو 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	150	120	10	20	100
النسب	100%	80%	6.67%	13.33%	67%

ثالثاً. أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس "تأثير أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة 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 تقريباً 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 أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية

رابعاً - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة 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:-

" ان هناك علاقة ارتباطية بين استخدام نظم المعلومات الرقمية الحديثة وبين عمليات دعم القرار وأثر ذلك على نمو شركة الاتصالات السعودية في منطقة الرياض"

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

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

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

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

الفرضية الرابعة: هل تلعب نظم التحول الرقم دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية

القسم الاول: البيانات الشخصية.

1. توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	85	%85
عدد الاناث	15	%15
الإجمالي	100	%100

2. توزيع افراد العينة حسب السن:

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
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

3. توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
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

4. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من الجامعي	25	%25
دبلوم متوسط	15	%15
جامعي	50	%50
فوق الجامعي	10	%10
الاجمالي	100	%100

5. توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارة تشغيلية	50	%50
إدارة فنية	25	%25

إدارة متوسطة	20	%20
إدارة عليا	5	%5
الاجمالي	100	%100

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

1-الفرض الأول: -ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في الشركة

السعودية للخدمات الأرضية؟

م	العبارة	مستوي الاهمية				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات	44	20	16	10	10
2	نتائج الاداء الحالية مرضية وتحقق اهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي	20	22	24	16	18
3	درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الالكترونية يؤثر على الاداء	36	38	12	10	4
4	درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي	28	24	14	32	2

2-الفرض الثاني ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين بالشركة السعودية

للخدمات الأرضية؟

م	مستوي الاهمية
العبارة	موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق اطلاقا
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 علي الاداء

3-الفرض الثالث ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين بالشركة

السعودية للخدمات الأرضية؟

م	مستوي الاهمية
العبارة	موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق اطلاقا
1	درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي

2	درجة امان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد على النظم الرقيمة	32	44	4	12	8
3	درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء	36	28	8	16	12
4	درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين او المستخدمين لبرامج التحول الرقمي	48	24	16	8	4

4-الفرض الرابع ما هي الاثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في الشركة 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	48	24	16	8	4
3	رفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد	48	20	10	12	10
4	تفعيل عملية اتخاذ القرار الاداري بموضوعية وموثوقية كبيرة	30	30	16	14	10

5-الفرض الخامس ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

م	العبارة	مستوي الاهمية				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا
1	درجة العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل	32	44	4	12	8
2	درجة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية العوائق الفنية والقانونية	36	28	8	16	12
3	درجة تخوف الموظف من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية	48	24	16	8	4
4	درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق الإدارة الرقمية وعملية التحول	48	20	10	12	10

الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات

أولاً: مناقشة النتائج

ثانياً: مناقشة فرضيات الدراسة

ثالثاً: التوصيات

رابعاً: الخاتمة

خامساً: قائمة المراجع

سادساً: الملاحق

اولاً: مناقشة النتائج

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على تأثير التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية 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 لنتائج القسم الأول: 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 وأقل حيث بلغ عددهم (35) بنسبة مقدارها (40%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من 35 إلى 45 بنسبة 40% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً.

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (50) ونسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم ونسبة 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 أقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (40) فرد ونسبة (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 نسبيا

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لآراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

1-الفرض الأول: -ما هو اثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في الشركة

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 (إثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية) 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 إثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة

م	مستوي الاهمية
العبارة	موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق اطلاقا

1	نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات	44	20	16	10	10
2	نتائج الاداء الحالية مرضية وتحقق اهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي	20	22	24	16	18
3	درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الالكترونية يؤثر على الاداء	36	38	12	10	4
4	درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي	28	24	14	32	2
الإجمالي		128	104	66	68	34
النسبة		32%	26%	17%	17%	9%
الوسيط		32	23	15	13	7
الوسط الحسابي		32	26	16.5	17	8.5
الانحراف المعياري		8.9	7.1	4.6	9.0	6.2
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

2-الفرض الثاني ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين 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 للأفراد العاملين 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 وبنسبة 39% 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 11 لكلاهما وانحراف معيار 2.2 وبنسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إ أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقاً
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 لعمل الإدارة	38	24	16	8	14
3	مستوي أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية	48	20	10	12	10
4	درجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الالكترونية وانعكاس ذلك على الاداء	32	44	4	12	8
الإجمالي		154	116	38	48	44
النسبة		39%	29%	10%	12%	11%
الوسيط		37	26	9	12	11
الوسط الحسابي		38.5	29	9.5	12	11
الانحراف المعياري		5.9	9.1	4.3	2.8	2.2

الأهمية النسبية	عالية	جدا	متوسط	ضعيفة	ضعيفة
-----------------	-------	-----	-------	-------	-------

3-الفرض الثالث ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين 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 استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين 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 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 أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة

م	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي	48	20	10	12	10
2	درجة امان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد على النظم الرقيمة	32	44	4	12	8

3	درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء	36	28	8	16	12
4	درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين او المستخدمين لبرامج 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

4-الفرض الرابع ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في الشركة 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 (الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين 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 13% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 41 وانحراف معيار 7.1 ونسبة 41% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 40.5 وانحراف معيار 7.8 ونسبة 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 ونسبة 13% لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على

الأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من

الموافقة

م	العبارة	مستوي الأهمية				
		موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين	36	28	8	16	12
2	قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام	48	24	16	8	4
3	رفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد	48	20	10	12	10
4	تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بموضوعية وموثوقية كبيرة	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

5-الفرض الخامس ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وتم تحليل وصفي للتقديرات أفراد عينة الدراسة إجمالي أعداد التكرارات لكل تقديرات أفراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات إلى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضاً

الموافقة بالنسبة لهذا المحور (إثر معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات على أداء للأفراد العاملين 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 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 إثر معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات على أداء للأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة

م	العبارة	مستوي الاهمية				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	درجة العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل	32	44	4	12	8
2	درجة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية العوائق الفنية والقانونية	36	28	8	16	12
3	درجة تخوف الموظف من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية	48	24	16	8	4
4	درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق الإدارة الرقمية وعملية التحول	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

تحليل فروض الدراسة

من خلال نتائج الدراسة السابقة نستخلص نتائج الفروض التالية

الفرضية الاولى التي كانت تدور حول ما هو إثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟ وهي كما يلي ضرورة وجود نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات بحيث تكون نتائج الاداء الحالية مرضية وتحقق اهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي وتكون درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الالكترونية يؤثر على الأداء بدرجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي .

الفرضية الثانية التي تدور حول ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية؟ مثل: - عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل بحيث تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة وتعمل على تحسين مستوى أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية بدرجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الالكترونية وانعكاس ذلك على الأداء.

الفرضية الرابعة وكانت تدور حول ما هي الاثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات الأرضية؟ كما يلي: - درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين بحيث

تعالج قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام ورفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد وتفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بموضوعية وموثوقية كبيرة

الفرضية الخامسة وكانت تدور حول ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟ كما يلي: - درجة العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل ودرجة التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية العوائق الفنية والقانونية ودرجة تخوف الموظف من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية ودرجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق الإدارة الرقمية وعملية التحول.

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 أعاد المديرين المؤهلين او الفنيين المؤهلين في مجال التحول الرقمي
- 4- خطط ضعيفة بالنسبة الى عملية التطوير للكوادر البشرية او الاستعداد الى عملية التحول الرقمي
- 5- يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الشركة الى اجراء التحول الرقمي لتيسر الاعمال والمساعدة في سرعة انجاز المهام
- 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

ثالثا- 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 تحقيق الاستفادة القصوى وبشكل فعال من تكنولوجيا المعلومات التي تحتوي عليها الإدارة الالكترونية والعمل علي تنفيذها بصورة كاملة لرفع كفاءة الأداء والتشغيل داخل الإدارة 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 تبقي 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 • ينبغي أن تطور الإدارة داخل الشركة التي يأخذ فيها الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية ويتم مكافأتهم وفاقا لذلك. 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.

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 للتحويل نحو الإدارة الالكترونية
- 11- ضرورة العمل على الاهتمام بجودة شبكة الانترنت لأنها تعتبر من اهم المعوقات
- 12- ضرورة مواكبة التطور الحاصل على المستوي العالمي
- 13- تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام للتحويل الرقمي
- 14- إلزام و اشراك العمالة والموظفين بدورات تدريبية لتطوير مهارتهم العملية والتي تمكنهم من الاستمرارية في العمل في الشركة كعناصر فعالة بما يضمن استمرارية الشركة.
- 15- ضرورة ممج التحويل الرقمي في مختلف الجوانب الممكنة في الشركة.
- 16- الاستفادة من الأبحاث العلمية في مجالات تطبيق التحويل الرقمي لمعالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات وزيادة وتقوية القرص ونقاط القوة بطرق علمية.

رابعاً: الخاتمة

نظم التحويل الرقمي هي نظم إدارة المعلومات الرقمية الحديثة وهي عبارة عن نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات وهو أسلوب منظم لتزويد المنظمة بالمعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية بهدف دعم وظائف المنظمة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وتسعى الشركة السعودية للخدمات الارضية إلى استخدام وتطوير استخدامات نظم تكنولوجيا المعلومات لديها من خلال خطة مدروسة للتحويل الرقمي الكامل بحيث تكون موكبة لرؤية المملكة 2030م ان التغيرات الكبيرة خلال القرن العشرين والقرن الحادي والعشرون 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 الكترونية خلقت نوع من التفاعل بين الافراد والمؤسسات ومكنت الافراد من سهولة الولوج الي مصادر المعلومات وأيضا سهولة معالجة تلك البيانات والمعلومات نتج عن ذلك تحولات كبيرة في

شقي المجالات الاقتصادية والاجتماعية في كافة الإدارات العامة والخاصة بهدف التحول الرقمي الي التحول الى بيئة الأعمال الإلكترونية الكاملة والوصول إلى تكنولوجيا متقدمة 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 للأفراد العاملين في هذه الشركة بكافة مستوياتهم الإدارية والمساهمة في رسم الرؤيا المستقبلية الصحيحة لعملية التطوير وتحقيق التكامل بينها وبين عملية التخطيط لتطوير اعمالها والذي يتمثل التحول الرقمي الي نظم تكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة حيث تعد الموارد البشرية الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في التطوير الوظيفي فلا بد من توفير البرامج التدريبية الهادفة الي اكسابهم المهارات اللازمة للعمل واستثمار قدراتهم الفكرة والمعرفية في تطوير وتمنية تلك المهارات في ظل وجود بيئة تنظيمية مؤهلة لعملية التحول الرقمي في الشركة السعودية للخدمات الأرضية.

خامسا: المراجع والمصادر

- (1) ابراهيم محمود محمد، الحداد، بسمه محرم 2019 " منشآت الأعمال والتحول الرقمي"،
- (2) أبو الغنم خالد 2018 العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية والأداء
- (3) أبو الغنم خالد 2018 العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية والأداء
- (4) احمد بن مرسل 2013 مناهج البحث العمي في علوم الاعلام والاتصال
- (5) احمد بن مرسل 2013 مناهج البحث العمي في علوم الاعلام والاتصال
- (6) الادريسي 2014 قياس إثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية
- (7) الادريسي 2014 قياس إثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية
- (8) الباز عدنان مصطفى 2018 تقنيات التحول الرقمي استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك عبد العزيز
- (9) حسن جعفر الطائي 2013 تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها -الاردن

- (10) الحوفي 2020 واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية
- (11) رشوان عبد الرحمن 2020 دور التحول الرقمي من رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.
- (12) زيد منير عبودي 2009 إدارة المؤسسات العامة – الأردن
- (13) شعلان محمد علي 2016 حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030م
- (14) شعيب 2021 أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية علي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات
- (15) شعيب وحنين 2021 أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية عي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات
- (16) الشيخ التجاني مدثر حمادي "أثر الدوافع على أداء العاملين" 2015
- (17) عبد الرحمن بن فهد المطرف 2020 التحول الرقمي في ظل الازمات
- (18) العربي، يحيى 2019، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية:
- (19) علاء الجناني 2020 نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات نظم دعم القرار الاداري
- (20) محمد حمادة 2020 دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين
- (21) محمد، عبد الرحمن حسن 2020 واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية:
- (22) محمود عبد الله منصور 2021 التحول الرقمي كآلية لتنمية راس المال البشري.
- (23) يونس، أبو سمرة مرعى 2019 أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية
- (24) Baber W. W. Ujala A. & Martinez R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation

سادسا: الملاحق

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

(نموذج الاستبانة)

"أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالشركة السعودية للخدمات الأرضية"

السادة موظفي الشركة السعودية للخدمات الأرضية تحية طيبة وبعد

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة فقد قاما الباحثان بتصميمي الاستبانة التالية 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 احتياجاتكم 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 العاملين بالشركة

السعودية للخدمات الأرضية

المكلفون بأعداد الدراسة

حاتم سعيد الغوازي

عوض سعيد القحطاني

للتواصل رقم الجوال /

الايمل /

اشراف الدكتور/ وليد عبد الجواد

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الاسم		الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر	انثى		

بيانات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	اخرى

بيانات سنوات الخبرة

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

بيانات سنوات العمر

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

البيانات الوظيفية

الإدارة		القسم	
مسمى الوظيفة الحالية		التخصص	

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

1- ما هو اثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين 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 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 الاداء				
4	درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي				

2- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين بالشركة السعودية للخدمات

الأرضية؟

م	مستوي الاهمية				
العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
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 علي الاداء				

3- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين بالشركة السعودية

للخدمات الأرضية؟

م	مستوي الاهمية				
	العبارة	مو افق جدا	مو افق	محايد	غير مو افق اطلاقا
1	درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي				

2	درجة امان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد علي 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				

4- ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في الشركة السعودية للخدمات

الأرضية؟

م	مستوي الاهمية				
	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق
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				

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

م	العبارة	مستوي الاهمية				
		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					