

إثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التعليم الخاص بمدينة الرياض بالسعودية.

الإعداد:

حنان الغامدي. (٢١٣٠٠٠٥٣٩)

أريج الرفاعي (٢٢١٠٠٠٩٠٧)

محمد الحربي. (٢٢١٠٠٠٥٧٠)

الإشراف: الدكتور وليد سليمان

العام الدراسي

الفصل الدراسي الثاني لعام ٢٠٢٣

الفهرس

28	-التوصيات	03	_ الملخص
29	-خاتمة	04	_ مدخل الى الدراسة
30	-قائمة المراجع والمصادر العلمية....	05	_ المقدمة
		05	_الإشكالية
		06	_فرضيات الدراسة
		06	_أهداف الدراسة
		07	_أهمية الدراسة.....
		08	_الدراسة السابقة
		09	_الجانب النظري
		10	-مفهوم التحول الرقمي
		12	-نشأة التحول الرقمي
		14	-مجالات التحول الرقمي
		14	_متطلبات التحول الرقمي
		16	-معوقات التحول الرقمي
		18	-أبعاد التحول الرقمي
		18	-خصائص التحويل الرقمي
		19	-أهمية التحويل الرقمي
		19	-فوائد التحويل الرقمي
		21	-الأداء الوظيفي.....
		24	-معايير الأداء
		25	-أنماط الأداء الوظيفي
		27	-نتائج الدراسة

الملخص:

١/ باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة (استخدام التقنيات الرقمية، رقمنة العاملين بالرياض)، على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التعليم الخاص في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وتتكون عينة الدراسة من بعض العاملين أو الموظفين بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وتوصلت الدراسة إلى أن يوجد انعكاس للرقمنة على الأداء الوظيفي بشكل كبير ع الفئة المعنية هنا.

الكلمات المفتاحية:

التحول الرقمي. الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التعليم الخاص. مدينة الرياض بالسعودية.

٢ / باللغة الإنجليزية:

This study aims to highlight the impact of digital transformation in its three dimensions (the use of digital technologies and digitization of workers in Riyadh) on the job performance of the Department of Private Education in the Riyadh region in the Kingdom of Saudi Arabia. The study found a significant reflection of digitization on job performance in the category in question.

Keywords:

Digital transformation. job performance. Riyadh City, Saudi Arabia

الفصل الأول : مدخل الى الدراسة.

- الإشكالية
- تساؤلات الدراسة
- فرضيات الدراسة
- اهداف الدراسة
- أهمية الدراسة
 - الأهمية العلمية " النظرية "
 - الأهمية العملية " التطبيقية "
- حدود الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- التعليق على الدراسات السابقة.

مقدمة:

يعتبر التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة. بل هو برنامج شامل بحيث يختص بكيفية تقديم الخدمات للمستفيدين لجعله يمس المؤسسة بشكل كامل من بينها طريقة وأسلوب عملها لجعل الخدمات تتم بشكل أسرع وأسهل.

كما يجب الإشارة إلى وجود العديد من التحديات لاستخدام التحول الرقمي من بينها تحسين تجربة الموظفين وتوليد مشاركة أعلى للموظفين والعاملين بالمؤسسة المعنية كالجامعات الربحية وغيرها. بالإضافة إلى اكتساب قدرات جديدة كلياً فيما يخص بتحليل البيانات والتقنيات المتنقلة وحتى التواصل الاجتماعي. وبالتالي يمكننا القول إن التحول الرقمي عبارة عن ثورة في الممارسات وأتمتة مختلف الأنشطة في المؤسسة وتبسيط العمليات وذلك بهدف تسريع تدفق العمل حيث يعتبر التحول الرقمي ناقلاً لخلق القيمة وفرص الأعمال.



الإشكالية:

في ظل التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي والتحول المتسارع نحو الاقتصاد الرقمي خاصة فيما يخص القطاع الخدماتي أو العملي, فرض على مختلف الموظفين في قطاع التعليم. حتمية مواكبة تكنولوجيا التحول الرقمي وتحديد متطلبات العمل الحديث في عصر يغلب عليه تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتقنيات رقمية حديثة كالذكاء الاصطناعي وانترنت الأشياء وغيرها من التقنيات الحديثة. خاصة بالنسبة لمؤسسات التعليم منها إدارة التعليم الخاص.

ولعل بيئة العمل بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية هي الأخرى معنية بهذه المجالات من خلال الرقمنة واستحداث خدمات جديدة وتطويرها والارتقاء بالأداء الوظيفي. ولتحقيق ذلك على العاملين بمدينة الرياض تبني تكنولوجيا التحول الرقمي الذي يؤثر على أدائهم الوظيفي.

ومن هنا تبلورت إشكالية الدراسة الحالية في كونها تحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

ما هو أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التعليم الخاص بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

وتندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو التحول الرقمي، أهميته، متطلباته وأهم التحديات المعرقة له؟
- ما المقصود بالأداء الوظيفي وماهي عناصره ومحدداته؟
- ماهي العلاقة التي تربط بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التعليم الخاص بمنطقة الرياض في السعودية؟

٢/ فرضيات الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات الثلاثة التالية:

- يؤثر استخدام التقنيات الرقمية على الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة التعليم الخاص بمدينة الرياض
- تؤثر رقمنة العاملين بمنطقة الرياض في السعودية على الأداء الوظيفي لهم.
- تؤثر رقمنة العملاء وعلاقاتهم على الأداء الوظيفي للموظفين والعاملين بمنطقة الرياض في إدارة التعليم الخاص.

٣/ أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى توفر التقنيات والأدوات الأساسية للتحويل الرقمي وتقديم الخدمات اللازمة من قبل العاملين ومدى انعكاس ذلك على أدائهم الوظيفي
- التعرف على أثر التحويل الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة الرياض.
- تقديم مختلف التوصيات والمقترحات التي تعزز أثر التحويل الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في منطقة الرياض.

٤/ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا هذه في النقاط التالية:

٤-١/ الأهمية العلمية:

التعرف على أهم التقنيات الرقمية المستخدمة أثناء التحويل الرقمي ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين في منطقة الرياض. وهو موضوع حديث ولا يتلقى الاهتمام الكافي في الكتابات العربية. فنادرًا ما نجد دراسة باللغة العربية تتحدث عن العلاقة الموجودة بين التحويل الرقمي وأداء الموظفين أو العاملين في مدينة الرياض.

٤/ الأهمية العملية:

التعرف على أهم التقنيات الرقمية المستخدمة أثناء التحويل الرقمي ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين بمنطقة الرياض.

وتأتي أهمية هذه الدراسة من النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها والتي سيكون لها أثر في وضع رؤية واضحة للتحويل الرقمي بالرياض، قيد الدراسة ومعرفة مدى انعكاس ذلك على الأداء الوظيفي للعاملين بها.

٥/ حدود الدراسة:

٥-١/ الحدود الموضوعية:

خصصت الدراسة الحالية لدراسة العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء الوظيفي ومدى انعكاسه على جودة الوظيفة الخاصة بهم. بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

٥-٢/ المحددات المنهجية "المنهج المتبع": المنهج الوصفي.

٥-٣/ الحدود المكانية: بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية. وبالتحديد إدارة التعليم الخاص.

٥-٤/ الحدود الزمنية: ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٣.

٥-٥/ الحدود البشرية: الموظفين أو العاملين بمدينة الرياض. بإدارة التعليم الخاص.

١/ دراسة (حليم ورزوق ٢٠١٢ م) التحول الرقمي والتعلم والعمل عن بعد بالمملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا: هدفت هذه الدراسة الى التعرف على التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية ومدى جاهزيتها في القيام بعملية التعليم بالنسبة للطلبة وحتى العمل بالنسبة للموظفين والعاملين عن بعد ومواجهة جائحة كورونا والدور المستقبلي لهذا التحول واهميته في تحسين الأداء الوظيفي خاصة للموظفين بالجامعات وبدون أن ننسى الأداء التعليمي للطلبة لدى الجامعات وتطويرها. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن التحول الرقمي صار مطلباً هاماً وأساسياً وإن الاهتمام بالبنية التكنولوجية والعمل على تحديثها أصبح من القضايا الهامة التي يجب على الجميع أخذها بعين الاعتبار خلال المرحلة القادمة. وأوضحت الدراسة عدد من التوصيات الهامة لصناع القرار منها تبني مشروعات التدريب المستمر للموظفين والعاملين على استخدام تقنيات التحول الرقمي واستخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة في بيئة العمل. مع التغلب على التحديات التي تواجه استخدام التقنيات الرقمية كضعف شبكة الانترنت وضعف مستوى العاملين او الموظفين بالجامعات في التعامل مع التقنيات الحديثة وغياب دافعيتهم واستجابتهم لهذا النوع من العمل. وذلك من خلال دعم الثقافة الرقمية

- ٢/ دراسة (جابر ٢٠٢٠ م) حقيقة استخدام تطبيقات الهواتف الذكية للتعلم في المستويات العليا للتعليم بالمملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة الى تحديد التحديات الكبرى التي يواجهها الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في استخدام تطبيقات الهواتف الذكية للأغراض التعليمية داخل بيئة تعليم الكتروني معينة , تستخدم نظام blackboard والموارد المرتبطة به من اجل دراسة استخدام تطبيقات الهواتف الذكية في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. اعتمدت هذه الدراسة نهج بحث مختلط في دراسة الحالة الجامعة السعودية الالكترونية. تم إجراء البحث الكمي التي تضمنت مسح ٣٢٤ طالباً من الجامعة السعودية الالكترونية " SEU " , باستخدام الاستبيانات بالإضافة الى دراسة انعكاس التحول الرقمي ومختلف التقنيات الرقمية على اداء العاملين بالجامعات الرقمية. وذلك من خلال إجراء دراسة نوعية باستخدام شبه منظم للمقابلات مع ١٣ من أعضاء هيئة التدريس وكشفت النتائج الخاصة بهذه الدراسة عن استخدام التقنيات الرقمية الخاصة بالتحول الرقمي على نطاق واسع بجامعات المملكة العربية السعودية خاصة من طرف العاملين او الموظفين

- ٣/ دراسة (برديسي ٢٠٢١ م) نظرة متباينة لتأثير التحول الرقمي على كفاءة المؤسسات الأكاديمية والاتفاق. مراجعة ودراسة تحليلية على خدمة الكترونية جامعية:

- تهدف هذه الورقة البحثية الى تحليل تأثير التحول الرقمي على الكفاءة التنظيمية والاتفاق للجامعات وحتى مدى انعكاسه على الأداء الوظيفي. مع التركيز بشكل خاص على خدمة الكترونية معينة تقدمها الجامعة السعودية

الجانب النظري

الفصل الثاني: التحول الرقمي.

- مفهوم التحول الرقمي
- نشأة التحول الرقمي
- مجالات التحول الرقمي
- متطلبات التحول الرقمي
- معوقات التحول الرقمي
- أبعاد التحول الرقمي
- خصائص التحول الرقمي
- أهمية التحول الرقمي
- فوائد التحول الرقمي

١/ مفهوم التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه " عملية تحويل المواد المطبوعة واو المخزنة على الميكروفيلم او الميكروفيش، والمواد ذات الشكل التناظري والتي من مظاهرها الأشرطة الصوتية وأشرطة الفيديو المرئية من خلال المسح الضوئي. واو إعادة الإدخال الى مواد ذات شكل رقمي وهو الشكل الذي يستطيع للحاسب التعامل معه وذلك من خلال تنسيقها الى وحدات متفرقة من البيانات تسمى " bytes " وتخزينها على وسائط تخزين داخلية كالأقراص الصلبة واو خارجية كالأقراص المليزرة (يس ص ٢٠١٥، ٠٦).

كما يجب الاشارة الى أن التحول الرقمي ليس لديه مفهوم مثبت للتطور الرقمي لأنه يستخدمه العديدون لعوامل عدة ومن نواحي عديدة لدرجة انه بات مفهوما عاما يستخدم في الصناعة والتجارة والتعليم والصحة وغيرها من المجالات لذا حسمه الكثير من الباحثين بالتعريف وفيما يلي نبين ذلك: فمنهم من لوح إليه على انه التطويرات التي تفضي إليها التكنولوجيا الرقمية او تؤثر بها على جميع نواحي الحياة البشرية (Erik &anna. p10.2004).

الرقمنة او التحول الرقمي digitization كما ورد في قاموس oldies على الخط المباشر " عملية تحويل البيانات الى مظهر رقمي بهدف معالجتها بواسطة الحاسب الالكتروني. وتشير الرقمنة الى تبديل النصوص المطبوعة او الصور (سواء كانت صورة فوتوغرافية او ايضاحات او خرائط.. الخ). الى إشارات رقمية ثنائية binary signals" باستخدام نوع ما من انظمة المسح الضوئي (dalia. p12.2014).

إذا التحول الرقمي هو الاستثمار في الفكر وتغيير السلوك وإحداث تغيير جذري في العمل، عن طريق الاستفادة من التطور التقني الكبير الحاصل لخدمة المستفيدين بشكل أوسع وأفضل (موقع وزارة التجارة ٢٠٢٠).

التحول الرقمي هو عملية تحول شاملة ناتجة عن مزيج من ثلاث ظواهر الأتمتة وإزالة الطابع المادي وإعادة تنظيم أنماط الوساطة، حيث يؤثر هذا التحول على جميع الأعمال والعمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة. (Varennes. 2020. p45)

كما عرف بأنه عبارة عن استفادة من التقنيات الرقمية الحديثة لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة في عملياتها الرئيسية كتعزيز تجربة العملاء وتسهيل العمليات مع خلق أعمال جديدة (كاظم بريس وقاسم جبر ٢٠١٩ ص ٢٠٧). أما اليونيسكو قامت بتعريفه على انه إنشاء موارد رقمية من أصول مادية وتناظرية بواسطة كاميرات ماسحة وأجهزة الكترونية أخرى. إذ يشمل المحتوى الرقمي إنشاء وتبادل المحتوى والوصول إليه بأشكال رقمية (نغم حسن وآخرون ٢٠١٩ ص ١٠٣).

رحلة التحول الرقمي



Exploring:

ويتم في هذه المرحلة استخدام التقنيات التقليدية لأتمتة بعض العمليات والمهام.



Doing:

ويتم فيها استخدام التقنيات لإحداث وإيجاد إمكانات جديدة تركز على تحسين الأعمال الحالية.



Becoming:

ويتم فيها إضفاء المرونة على العمليات، وخلق بيئة عمل أكثر ترابطاً واعتماداً على التقنية.



Being:

وهنا تصبح التقنية المحور الأساسي للعمليات، والنماذج والخطط التجارية.

/نشأة التحول الرقمي:

سارت نشأة التحول الرقمي بمجموعة ثورات على الشكل التالي:

- **الثورة الصناعية الأولى:** اندفعت الثورة الصناعية الأولى في ختام القرن الثامن عشر، حينما تم اختراع عملية التصنيع الميكانيكي من خلال المياه والبخار
- **الثورة الصناعية الثانية:** انطلقت الثورة الصناعية الثانية في أوائل القرن العشرين، وقتما تم تنفيذ عملية التصنيع العام باستخدام الكهرباء ومحركات الاحتراق لرفع الآلات بالطاقة. وقد تم في ذلك الوقت منح مسارات التجميع لأول مرة وبات استخدام مواد وكيمائيات حديثة ممكنا والتواصل أصبح أيسر.
- **الثورة الصناعية الثالثة:** تم في السبعينات منح عمليات الأتمتة والرجل الآلي مما نجم عنه دخول حقبة جديدة اسمها الثورة الصناعية الثالثة حيث تمثل الالكترونيات وتكنولوجيا المعلومات والحواسيب والرجال الآليين والانترنت، انطلاقة عصر المعلومات المستحدث.
- **الثورة الصناعية الرابعة:** من الملاحظ انه منذ ٢٠١٥ وحتى الآن في الثورة الصناعية الرابعة ,وبالاستناد الى انظمة الإنتاج الالكتروني الملموس. التي تعمل على ربط العالم بالإنتاج المادي والافتراضي فان ثورة الثورة الصناعية الرابعة والعمليات الرقمية تمزج ما بين عمليات التحويل الرقمي وتكامل سلاسل القيمة والمنتجات او الخدمات ذلك. فان تكنولوجيا المعلومات والآلات والإنسان متناغمين معا ويتجاوبون في الوقت الحقيقي مما تفضي الى وجود نهج تصنيع مخصصة ومرنة. مع الاستطاعة على استخدام المرادف وهو ما يماثل المصنع الذكي الذي يستعين بأنترنت الأشياء في العمل وعليه يجسد تحليل البيانات المتكامل والتعاون محركات القيمة الجوهرية للثورة الصناعية الرابعة. (كورانا والعلماء ص ١٠,٢٠١٦)

٧ خطوات أساسية لبناء استراتيجية تحويل رقمي فعّالة

	01	تحديد الرؤية والأهداف
الإعداد لتغيير الثقافة داخل المنشأة	02	
	03	البدء بخطوات منظمة ومحددة
اختيار التقنيات والأدوات المناسبة	04	
	05	البحث عن فرص للشراكات والتعاون المثمر
تحليل الأداء والتطوير باستمرار	06	
	07	التوسع والبحث عن طرق للانتشار

٣ / مجالات التحول الرقمي:

1-3 / المجالات المرتبطة بضروريات المواطنين والشركات إلى الخدمات الحكومية: ومن نماذجها خدمة الرواتب وتقديم الشكاوى والمعلومات ورعاية العملاء والانتخابات وغيرها.

2-3 / المجالات المرتبطة بالإدارة والخدمات داخل المؤسسات: وتتضمن البحث والاتصالات والتخطيط وتشكيل السياسات وإجرائها وإدارة الموارد البشرية وخدمات الإسناد والتمويل

3-3 / الخدمات بين المؤسسات: وتحتوي متابعة المشاريع والأمور العامة وخدمات المعلومات وإدارة الموارد البشرية والتعليم والتدريب والموازنة وإدارة التخزين المتكامل والحسابات... وغيرها

4 / متطلبات التحول الرقمي: يتم تطبيق التحول الرقمي من خلال طيف يسود التقنيات والبيانات والموارد البشرية والعمليات على النحو التالي:

- التقنيات: حيث يتم تصميم التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة وأنظمة التشغيل ووسائط التخزين والبرمجيات التي تعرف ضمن بيانات تقنية ومراكز معلومات تقدم الفرصة الى استخدام كافة الأصول بقدرات تشغيلية غير منقطعة. كما يتطلب مقالة درجة خدمة ملائمة لأفراد المؤسسات وعملائها ومورديها من خلال فرق مهنية معنية بإدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية او سحابية.
- البيانات: يفترض أن تعتمد المؤسسات الى جهود إدارة وتحليل البيانات بصورة منسقة وفعالة وذلك لإيجاد معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع إيجاد وتحسين معدات ملائمة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل. كما يجب التركيز على البيانات بصورة تتماشى مع غايات المؤسسة وتوقعاتها.
- الموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية اتجاها حيويًا يتعقد على المؤسسات إجراء التحول الرقمي بدونه. إذ من الضروري إيجاد كوادر كفؤة تقدر من استخدام البيانات وتحليلها لإصدار قرارات فعالة مما يتطلب تخطيط الرؤية وتطبيقها لقدرات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتقدم والتحسين

5 خطوات تساعدك في تحقيق التحول الرقمي



- **العمليات:** هي عبارة عن الكثير من الأعمال أو الوظائف المنسقة والمتلازمة التي تنتج خدمة محددة أو منتجًا محددًا للمستفيدين. يلزم على المؤسسات ترسيخ تصميم تقني مؤثر يركز بتجويد العمليات على المستويين الداخلي والخارجي وذلك لكفالة التطبيق الأحسن للرقمنة. (طلق عوض الله السواط، ص ١٥، ٢٠٢٢)

٤/ معوقات التحول الرقمي:

١-٤ / المعوقات الإدارية:

- من أبرز المعوقات الإدارية التي قد تواجه الكثير من الدول في تطبيق التحول الرقمي او ما يسمى بالرقمنة ما يلي:
- ا: غموض المفهوم: فما زال الكثير من القيادات الإدارية في العديد من الحكومات والمنظمات لا يدركون مفهوم الحكومة الالكترونية بصورة جيدة، لذلك فان الأمر يستلزم إظهارا للمفهوم وتحقيق الأرضية الفكرية لهم.
- ب: مقاومة التغيير: إذ أن إقامة مثل هذا المشروع تحمل في طياته الكثير من المتغيرات على مستوى المنظمات والأقسام والشعب، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية وقد ينجم عن ذلك في اغلب الأحيان مقاومة للتغيير من قبل المديرين والموظفين.

٢-٤ / المعوقات المادية:

وتتجلى في الحاجة العظيمة الى الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل، كما أن هذه التقنية في تطور دائم الأمر الذي يصبح اللحاق بهذه التطورات صعبا.

٣-٤ / المعوقات الأمنية:

قادت ثورة المعلومات الى ألوان حديثة من المواجهات والجرائم كالقرصنة الالكترونية. مما يكون مصدر توعده لأمن المعلومات في الدولة، كما أن زيادة ترابط بين المؤسسات وزيادة الاعتمادية للمنظمات والدول والشعوب على المعلومات الرقمية والوسائل الالكترونية لتخزينها ونقلها وعرضها. (نفس المرجع السابق . طلق عوض الله السواط ص ١٩) .

معوقات التحول الرقمي

معوقات أمنية

معوقات إدارية

معوقات مادية

٤/ أبعاد التحول الرقمي:

يمكن حصر الأبعاد الرئيسية للرقمنة في النقاط التالية:

١-٤/ البعد الهيكلي والتنظيمي:

إن المتطلبات الناتجة عن الرقمنة لها تأثير كبير على المؤسسة ككل فمجرد الحصول على المعدات التقنية وتعيين ممثل او مسؤول عن التحول الرقمي لا تكفي لوحدها، بل يجب على المؤسسة إجراء تغييرات عميقة ودراسة عدة قرارات إستراتيجية مستدامة وذلك في سياق الثقافة التنظيمية المتعلقة بوسائل التحول الرقمي وتطوير مساحة التعلم.

٢-٤/ البعد الوظيفي " الموارد البشرية "

وفقا لهذا البعد يجب دائما على المؤسسة التفكير في التطوير التنظيمي من منظور إنساني ذلك لان التنفيذ المستدام للتقنيات الرقمية في المؤسسات , يعتمد بشكل أساسي على تدريب وتأهيل ودعم الاحتياجات المعرفية لجميع المشاركين في عملية الرقمنة من موظفين ومديرين تنفيذيين ومديرين على المستوى الاستراتيجي

٣-٤/ البعد التقني والإعلامي: يتطلب التحول الرقمي في المؤسسات تعزيز كفاءة الاتصال وترسيخها المستدام وتوفير الوسائط التكنولوجية في العمليات التنظيمية وبالتالي يجب استخدام الكفاءة الرقمية ذات الصلة بالعمل التي تعتمد على الوسائط الرقمية كأدوات ويجب أن تنعكس أهميتها على مختلف العمليات والأنشطة داخل المؤسسة.

٥/ خصائص التحول الرقمي:

يمكن القول أن أهم خصائص الرقمنة , تتمثل في نقطتين أساسيتين هما :

- الاعتماد بشكل كبير على الأصول غير الملموسة التي تشتمل على الملكية الفكرية وتطوير استخدام البرمجيات والخوارزميات في إنتاج او تقديم الخدمات.
- مشاركة العملاء والمستخدمين في خلق القيمة للبيانات، حيث تستخدم المؤسسات المنصات الرقمية للتفاعل مع عملائها من خلال تحليل سلوك العملاء وزيادة عائداتها. (ربيع زروالي .مهدي جابر. ص ٢٠. ٢٠٢٢).

٦/ أهمية التحول الرقمي:

- كفاءة المعاملات والخدمات الحكومية.
- تحسين اتخاذ القرارات.
- زيادة معدلات النمو عن طريق:
- زيادة حجم الأسواق والاستثمارات , فاداً زاد استثمار المصارف والمؤسسات المالية نتيجة التطورات التكنولوجية سوف يؤدي الى زيادة العوائد على الاستثمارات على المدى الطويل
- إيجاد طرائق جديدة للابتكار في العمل للصناعات المالية والمصرفية ومجالات الأعمال مثلاً زيادة الاستثمارات.
- يساهم في القضاء على الفساد وتقليل مدة الإجراءات الحكومية ووجود بيئة معلوماتية تتسم بالكفاءة والفعالية
- المرجع السابق. زروالي. ص ٢٥ .

٧/ فوائد التحول الرقمي:

- يقتصد التحول الرقمي في التكلفة والجهد بشكل كبير
- يعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية وينظمها
- تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين
- إعطاء قدرة للمؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول الى شريحة أكبر من العملاء.
- خلق فرص عمل لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بدلاً من الطرق التقليدية في تقديم الخدمات. (أبار. ص ٢٥)



الفصل الثالث: الأداء الوظيفي.

➤ الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

➤ تعريف الأداء الوظيفي

➤ عناصر الأداء

➤ معايير الأداء

➤ أنماط الأداء الوظيفي

١/ الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي:

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيبا وافرا من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام، وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها.

٢/ تعريف الأداء الوظيفي:

١-٢/ مفهوم الأداء:

يقصد بالأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، عن طريق العاملين فيها لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي انه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى الى تحقيقها المنظمات. عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات. وقد اختلفت التعاريف حول هذا المفهوم فمن بينها ما يلي:

- يعرف الأداء على " انه سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة قوى او ضغوط تابعة من داخل الفرد فقط، لكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيط به " (هلال. ١٩٩٩. ص ١٠)
- يقصد بأداء الفرد للعمل قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا ان نميز بين ثلاثة ابعاد جزئية يمكن قياس اداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي عملية الجهد المبذول ونوعية الجهد ونمط الأداء (احمد صفر. ١٩٧١. ص ٤٧).
- كما يمكن تعريفه على انه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة " (عباد ٢٠٠٨. ص ١٨)

٢-٢ / مفهوم الأداء الوظيفي:

وبناء على التعاريف المذكورة سابقا استخلصت الدراسة بان الأداء الوظيفي هو مجموعة من السلوكيات المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤوليته.

٣ / عناصر الأداء:

يتكون الأداء من مجموعة من العناصر وهي كالتالي:

- نوعية العمل: وتتمثل فيما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به. وما يمتلكه من رغبة ومهارات فنية وانسانية وإدراكية حسب المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه. وبراعته وقدرته على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الفرد انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الإنجاز
- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف العامة والمعارف الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل: ، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية لإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة. ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل الرؤساء لمباشرة وتقييم نتائج عمله (صلاح. ص ٤٥ (١٩٧٩).

٤/ معايير الأداء:

يهدف وضع المعايير للإداء، الى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف على أي تدبذب في مستوى الأداء. بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات ويتم استخدام هذه المعايير للفرقة بين فعالية الأداء وكفاءته وتنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي: (الخليفة .ص ٢٠٠٧.٧٥

ملاحظة:

نقصد بالإجراءات، أنها عبارة عن خطوات منظمة، الغرض منها التطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها، وبالرغم من كون الاجراءات والمراحل المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قوانين وتعليمات. إلا انه يفضل يكون هناك اتفاق بين الرؤساء والمؤوسين على الإجراءات المتبعة وعلى الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها في انجاز العمل وذلك من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.

أما بالنسبة لللكمية فان هذا المعيار يترجم حجم العمل المنجز بناء على قدرات وامكانيات العمال. على ألا يقل العمل الموكل لهم عن قدراتهم وإمكانياتهم حتى لا ينعكس على أدائهم، مما يسبب التراخي واللامبالاة لديهم. لذلك يستحسن الاتفاق مسبقا على حجم العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو في الاداء.

5/ أنماط الأداء الوظيفي:

لقد شهدت نظريات نماذج الاداء الوظيفي تطورا كبيرا منذ ظهورها يمكن إبراز أهمها في الأتية:

١/ اداء المهمة:

تعبّر عن مجموع الأنشطة والسلوكيات التي تبين مدى وفاء العامل الموكل بمجموعة محددة من المهام المتصلة مباشرة بوظيفته حيث يحتوي هذا النموذج على الأبعاد التقليدية للقدرة على اداء المهام. والمتمثلة في كمية الاداء والكفاءة والإتقان وحتى الوقت المحدد لإنجاز المهمة.

٢/ الاداء السياق:

تدعى أيضا بأنماط الاداء خارج الدور وذلك نظرا لعدم اتصالها مباشرة بالأداء، وإنما تعمل على قياس جوانب الاداء المرتبطة بمهام محددة فقط. وقد أشارت الأبحاث الى الدرجة التي يمكن ان يساهم فيها العاملون في سياق العمل، وبشكل غير مباشر في تعظيم وزيادة الفعالية التنظيمية.

وقد تم تصنيف الاداء السياق الى مجموعتين في بعض الدراسات:

- المجموعة الأولى: تضم عددا من الأبعاد التي من شأنها تعزيز اداء المهام المحددة وهي الانتماء للمنظمة والتطوع والعمل الشاق مع تأييد الأهداف التنظيمية
- المجموعة الثانية: تتكون من مجموع الأبعاد التي تسهل التفاعل بين الأفراد والتعاون ومساعدة الآخرين

٣/ الأداء السلبي:

يعبر عن تلك التصرفات والسلوكيات التي ينتج عنها اختلال وظيفي في اداء الفرد لمهامه الوظيفية. من بينها سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل الذي يمثل أكثر السلوكيات تنبؤا بالأداء السلبي. حيث يوحى هذا السلوك إلى بداية صرف العامل انتباهه عن المهام الوظيفية الموكلة إليه.

٤/ الأداء المتكيف:

يشير الأداء المتكيف إلى ذلك السلوك الذي يعبر عن مدى كفاءة الفرد وقدرته على تغيير سلوكه وذلك لمقابلة متطلبات التغير في البيئة والانتقال المستمر من حال إلى آخر.

وبالتالي أصبح الأداء المتكيف أكثر حضورا والذي يستلزم أن يكون للفرد القدرة على التعلم بسرعة وعلى التكيف مع الوضع الجديد، حتى تكون له القدرة على المنافسة على الوظائف والمهام الجديدة. (زيد صالح. ص ٢٠٩، ٤٥).

الجانب التطبيقي:

١/ مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة بمختلف العاملين او الموظفين بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. بإدارة التعليم الخاص.

٢/ اداة القياس وجمع البيانات:

دراسة (ميعاد ال نملان، امال الشنيقي ، هيفاء السحيم) (٢٠٢٢م): بعنوان "التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات"

منهج الدراسة:

استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها.

مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الدراسة من جميع المشرفات التربويات بمدينة الرياض، والبالغ عددهن (٥٠٤) مشرفة موزعة على ثمان مكاتب وهي (البدية، الجنوب، الحرس، الروابي، الشفا، شمال، غرب النهضة، وسط) كما ورد في الدراسة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (٢١٨) مشرفة من المشرفات التربويات بمدينة الرياض وتم اختيارهم بالطريقة العشوائية المتيسرة.

نتائج الدراسة:

- ١/ حصول مجال مستوى ثقافة التحول الرقمي على المرتبة الأولى ويعود ذلك الى انتشار الثقافة الرقمية بشكل واسع بين افراد المجتمع السعودي، حيث ساعدت سهولة استخدام هذه التقنيات وزهد ثمنها الى انتشارها الواسع.
- ٢/ هناك فروق ذات دلالة إحصائية لصالح تقديرات ذوات المؤهل العلمي دكتوراه عند مجال المقارنة ويعزو الباحثون ذلك في ان ذوات المؤهل الأعلى قد درسن العديد من المقررات التكنولوجية في درجة الدكتوراه
- ٣/ أوضحت الدراسة ان عدد الدورات التدريبية في الإدارة الرقمية تعزز كفايات وقدارة الإدارات في مكاتب التعليم لتفعيل وتوظيف التحول الرقمي.
- ٤/ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات الخبرات في المجال الإشرافي وعلاقتها بالتحول الرقمي ويعزى ذلك بأن الخبرات في المجال الإشرافي قد لا تمنح الإمكانيات أو تفيد في توظيف التحول الرقمي في مكاتب التعليم، وانما التي قد تفيد هي الخبرات التكنولوجية الرقمية.
- ٥/ أوضحت الدراسة السابقة وجود ضعف في استقطاب الكفاءات المؤهلة في مجال نظم المعلومات القادرين على إدارة عمليات التطوير والتغيير في مكاتب التعليم.

هل للدراسة السابقة تأثير على البحث العلمي؟

للدراستات السابقة تأثير إيجابي على البحث العلمي، وتُعدُّ نقطة البدء بالنسبة لكثير من الباحثين، وجُلُّ الأبحاث العلمية ترتبط بشكل مباشر بالمؤلفات والمراجع السابقة، فهي سوق مليء بالموضوعات العلمية، والتي يمكن أن يتبناها الباحث من خلال ما يوجد لديه من معلومات ومعطيات جديدة لم تكن متوافرة من قبل، ومن الطبيعي أن تختلف النتائج في حالة تناول موضوع بمرحلة مُعاصرة؛ نتيجة لوجود آليات وبيئة مُغيرة.

ومن خلال تضميننا لهذه الدراسة السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ١/ أن غالبية إجابات الموظفين حول مدى ثقافتهم ومعرفتهم بثقافة التحول الرقمي كانت بالإيجاب، كما ينعكس عليهم في أدائهم الوظيفي ويحقق لهم نتائج مرضية في العمل.
- ٢/ كما نلاحظ الارتفاع الإيجابي في العلاقة بين مستوى التحصيل الأكاديمي للقوى البشرية في إدارات التعليم ومعرفتهم واستخدامهم لمختلف وسائل التقنيات الرقمية والالكترونية الحديثة.
- ٣/ عدم وجود استراتيجية شاملة للحفاظ على امن المعلومات وتضمن ربط المعلومات بين جميع إدارات التعليم وتضمن الرقابة المستمرة.

التوصيات:

- ١/ توفير المزيد من الدورات التدريبية لموظفي مكاتب التعليم لتعزيز دور التحول الرقمي.
- ٢/ استقطاب الكفاءات المؤهلة في مجال نظم المعلومات وذلك للإدارة عمليات التطوير والتغيير في مكاتب التعليم.
- ٣/ تثقيف الموظفين بأهمية الاستغناء كلياً عن المعاملات الورقية في العمل ومدى تأثيره على الارتقاء بمستوى أداء الموظف ومساهمته في تحسين جودة العمل والأداء
- ٤/ تطوير البنية التحتية التي تتواءم مع التحول الرقمي، من خلال توفير الأجهزة التقنية، وتوفير شبكة انترنت قوية
- ٥/ اجراء المزيد من الدراسات التي تتناول واقع التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمناطق أخرى ووجهات نظر فئات اخرى.

خاتمة:

إذا نستخلص في النهاية ان التحول الرقمي او ما يسمى باستراتيجية الرقمنة , يعتبر سمة اساسية من سمات الحياة العصرية فهو احداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرف الأفراد في العمل بشكل خاص .والسعي إلى تحسين بيئة الاتصالات من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال . فهو يهتم بدمج العمليات الجديدة داخل المؤسسة مثل اعتماد التقنيات الجديدة والأدوات وأساليب العمل المتصلة بالإنترنت بالإضافة إلى تنظيم داخلي جديد يجب أن تدعمه الإدارة العليا. كما يجب الاشارة إلى انه عملية انتقال الشركات والمؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها.

قائمة المراجع والمصادر العلمية:

- أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي. حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. د. طلق عوض الله السواط. ماجستير ياسر ساير الحربي. عدد ثلاث وأربعون. ٢٠٢٢/٥/٢ م. مجلة علمية العربية للنشر العلمي
- المرحلة القادمة للتحويل الرقمي. العطاء الرقمي. سارة محمد المفضي.
- التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي. دراسة ميدانية لعينة من المدارس الاهلية – عين البيضاء – أم البواقي. ربيع زروالي . مهدي جابر ٢٠٢٢/٤/٣٠. مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية.
- إثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الادارات التعليمية الجزائرية. دراسة حالة الادارات لولاية الطارف. سناء راهب. حليلة شابي. ٢٠٢٣/٦/٠٩. مجلد ١٣ عدد ٠١. ص ٧٢٠/٧٤١ مجلة الاقتصاد الصناعي.
- التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات دراسة (ميعاد ال نملان، امال الشنifi ، هيفاء السحيم) (٢٠٢٢ م)

Midocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Effect of Digital Transformation on Employees Performance
Optimization of private Education Sector n in Riyadh, Saudi Arabia**

Prepared by:

Hanan Al-Ghamdi (213000539)

Areej Al-Refai (221000907)

Mohammed Al-Harbi (221000570)

Supervised by: Dr. Walid Suleiman

Year:2023