



مشروع التخرج في كلية الإدارة في جامعة الجميع

الذكية

أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي

"دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية

بالرياض"

**The impact of digital transformation on career
performance**

**Field study on specialized hospital
staff**

إعداد الطالبتين:

قائدة المجموعة

نورة التكروني: 221001509

عهود القرني: 222001481

إشراف الدكتور :

وليد صديق

Date :27/08/2023

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

1.1 المقدمة:

تعيش المجتمعات اليوم في مرحلة من التقدم العلمي والتطور التقني وتتبلور ملامحه في حركة متواصلة للتحويل إلى ما يسمى بمجتمع المعرفة، هذا التحول رافقه تطور واسع في مجال الاتصالات وابتكار وسائط لتخزين المعلومات ذات قدرات تخزينية عالية في ظل توفر انتشار استخدام شبكة المعلومات العالمية (الإنترنت) مما أدى إلى سرعة الانتقال من مجتمع الصناعة إلى مجتمع المعلومات.

وفي ظل توفر هذا التقدم التكنولوجي وثورة الاتصالات وتطور نظام المعلومات أخذت الأنشطة الإدارية تتحول تدريجياً من أنشطة عادية إلى أنشطة إلكترونية للاستفادة من مميزات هذه الأنشطة في مجال تقديم الخدمات الإدارية ونشهد هنا ما يسمى بالتحويل الرقمي، حيث يصف مصطلح التحوّل الرقمي كيفية تنفيذ الإجراءات والمواهب والتقنيات الجديدة للحفاظ على القدرة على المنافسة في عالم التكنولوجيا دائم التغير.

ونظراً للتطور الكبير في مجالات تكنولوجيا المعلومات كافة، أخذت المؤسسات تتسابق في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وساعد ظهور شبكة الانترنت في جعلها أكثر تأثيراً في إنجاز أعمال هذه المؤسسات، ما دفع بالإدارة الحالية أن تعتمد اعتماداً كبيراً على تكنولوجيا المعلومات، لأن استخدام هذه التكنولوجيا المتطورة يساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل استخدام الورق إلى أقل ما يمكن، ونتيجة لهذه التغيرات المتزايدة ظهر مصطلح التحويل الرقمي التي يكمن جوهرها وفلسفتها في إحداث تغيير جذري في نمط وأسلوب وتفاعل العاملين باعتبار أن الأداء الوظيفي هو الذي يحقق التميز من تطبيقاتها وذلك من خلال الميزة التي تضيفها عليه من ناحية توفير الوقت، والجهد، والتكلفة، وزيادة الإنتاجية وتحسين تجربة العميل. ولهذا أصبح تبني فكرة التحويل الرقمي إضافة فعالة لأي جهة، أي أنه يجب انتهاجها أولاً لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحاصلة، وثانياً لتخطي صرف تكاليف باهظة. ولكن لكي تكون أي استراتيجية للتحوّل الرقمي فعالة حقاً، لا يكفي اعتماد تقنيات جديدة فقط. بل يجب أن يحدث التحوّل في جميع جوانب المؤسسة لتحقيق أقصى تأثير.

يرى الكثير من الباحثين أن عملية التنمية الرقمية والاجتماعية من أهم روافد تطوير أداء العاملين، في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية لمختلف المنظمات، وتبعا لأهمية شركات الأدوية، فإن هذه المنظمات تحتاج الى موائمة عصر التميز الرقمي بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته، مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى ذلك المستوى الرقمي المتميز وتطويرها نحو

تقنيات المعلومات والاتصالات وذلك للعمل على توافر ومصادقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها الجهات الخارجية والداخلية في اتخاذ قراراتها.

ولكون التحول الرقمي حقل جديد انبثق ليزيد التفاعل بين تكنولوجيا المعلومات والانترنت، وبين تطبيقات الأعمال الإلكترونية، وبما أنها أسلوب جديد في الإدارة والأعمال كأى نهج معاصر لابد ان تواجهها تحديات ومتطلبات تحتاجها، فهي نمط غير تقليدي ورؤية استراتيجية للتغيير الإداري، حيث يمكن الجزم أن هذا التحول الرقمي في نمط الإدارة ليس عملية سهلة لاعتماده على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، بالإضافة إلى أن التحول الرقمي يستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط له. لذا ينبغي أن توفر القيادات الإدارية العليا للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات. (عبد الرحمن، 2020، ص 287-288)

وقد ركزت غالبية الأبحاث ذات العلاقة بهذا المفهوم على التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، ولكنها لم تتطرق إلى كيفية مواجهتها للاستفادة من إيجابيات تطبيق التحول الرقمي وأثر ذلك على مستوى الأداء.

وفي هذا الصدد يقوم الباحث بدراسة تطبيق التحول الرقمي كمتغير هام يؤثر على مستوى الأداء وذلك من منطلق هذا الاهتمام الكبير بموضوع التحول الرقمي الذي برز كأحد مفاهيم الثورة الرقمية التي تقودنا إلى عصر المعرفة بهدف الارتقاء بمستويات الكفاءة والأداء. ولذا جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر التحول الرقمي على أداء موظفي المستشفيات التخصصية بالرياض.

حيث سيقوم الباحث بتقسيم الفصول وفق الترتيب الآتي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة (المقدمة، مشكلة الدراسة، أهمية الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، حدود الدراسة، نموذج الدراسة، مصطلحات الدراسة والتعاريف الإجرائية).

الفصل الثاني: الإطار النظري وأهم الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة (منهج الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة،

مصادر جمع البيانات، أداة الدراسة، صدق أداة الدراسة، ثبات أداة الدراسة، الأساليب المستخدمة في الدراسة، معيار الحكم على النتائج).

الفصل الرابع: تحليل البيانات وعرض النتائج.

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات.

2.1 مشكلة الدراسة:

يُعد موضوع التحول الرقمي من المواضيع المهمة المطروحة على المستوى العالمي لما له من ارتباط بالواقع العملي للعملية الإدارية الحديثة، والتي زاد الاهتمام بها مع التطور التقني، حيث شرعت العديد من الدول المتقدمة والنامية في تطبيقها نتيجة لإدراكها بأهميتها في العصر الرقمي سريع التغير والتطور في كافة ميادين الحياة.

وتسعى الدراسة للتعرف على واقع التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية عموماً، والمستشفيات التخصصية بالرياض؛ على وجه الخصوص؛ وذلك من خلال تفعيل تطبيقات التحول الرقمي، وما تحققه من سرعة ودقة وشفافية في العمل، حيث تعتبر مدخلاً للتطوير الوظيفي في المؤسسات من خلال إجراء التغييرات والتعديلات في الهياكل الوظيفية، وتطوير الأداء، والحد من السلبيات الموجودة بغرض اختصار الإجراءات الروتينية التي تبدد الكثير من الوقت والجهد مع إتاحة قدر أكبر من الحرية للعاملين والاستفادة من قدراتهم وابداعاتهم.

ولقد أصبحت المملكة العربية السعودية في مصاف الدول المتقدمة في توظيف تقنية متطورة تتصف بالدقة والسرعة والشفافية... إلخ، حيث أن تطبيق أنظمة التحول الرقمي بنجاح يتطلب عملية تقييم مستمر لقياس مدى فعاليتها ومقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المرجوة منها، ومن ثم بذل جهود تطويرية لإغلاق أي فجوة أداء بين ما هو متحقق وما هو مطلوب من هذه الأنظمة، ولعلّ من أبرز الجوانب الإدارية المتأثرة بالتحول الرقمي هو الأداء الوظيفي لدى العاملين؛ والذي يُعتبر من أهم المقاييس المحددة لنجاح التحول الرقمي.

لذا فإنّ هذه الدراسة تسعى للإجابة على السؤال التالي:

ما هو أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي؟

3.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال بعديها النظري والتطبيقي وذلك كما يلي:

1. الأهمية النظرية:

تستمد الدراسة أهميتها النظرية من أهمية التحول الرقمي كمصطلح حديث ظهر نتيجة تطورات كثيرة يشهدها العالم منذ فتره الانتقال إلى مرحلة العمل الإلكتروني بعيداً عن التعاملات التقليدية الورقية التي تكلف الكثير من الجهد والوقت والمال.

كما تُعد هذه الدراسة إضافة جديدة للمكتبة الإدارية مما قد يساهم في فتح المجال للمزيد من الدراسات الميدانية لهذا الموضوع، كما أنها تُعد مكملة للأبحاث السابقة التي تناولت موضوع التحول الرقمي.

2. الأهمية التطبيقية:

تنبثق الأهمية العملية لهذه الدراسة من ضرورة التحول الرقمي لتحسين أداء وإنتاجية القطاع الحكومي. كما يأمل الباحث الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في وضع التصورات الداعمة للتحول الرقمي. ويأمل الباحث أيضاً أن تسهم نتائج الدراسة في تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات لدعم التحول الرقمي.

4.1 أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- (1) إلقاء الضوء على أحد التوجهات الحديثة في مجال الإدارة العامة وهو التحول الرقمي.
- (2) تحديد طبيعة العلاقة بين مستوى أداء العاملين ومجموعة متنوعة من المتغيرات الخاصة بآثار تطبيق التحول الرقمي (استخدام نظم الأعمال الإدارية ERP، استخدام أنظمة طبية، استخدام الذكاء الاصطناعي AI) لتوفير فهم واقعي علمي لأهم الآثار ذات الصلة بفعالية وكفاءة أداء العاملين في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية.
- (3) تقديم بعض التوصيات والمقترحات المرتبطة بتفعيل التحول الرقمي بهدف تحسين أداء العمل في المنظمات العامة.

5.1 المنهج المستخدم:

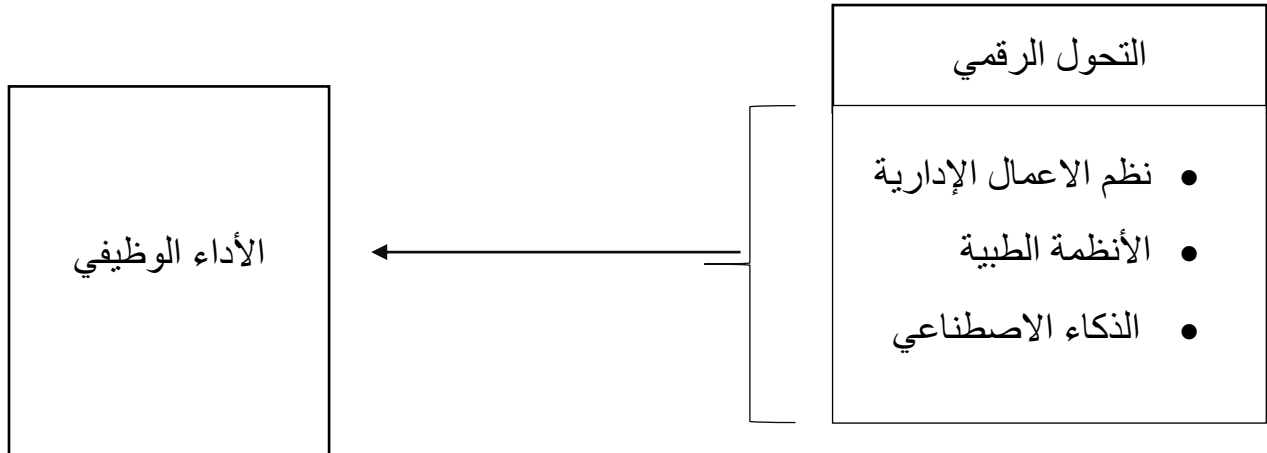
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة أثر تطبيق الإدارة على أداء الموظفين.

6,1 نموذج الدراسة:

يتكون نموذج الدراسة من المتغير المستقل (التحول الرقمي) وقد تم تحديد ابعاد المتغير المستقل (نظم الاعمال الادارية ERP، الأنظمة الطبية، الذكاء الاصطناعي AI) وتم اختياره بناءً على دراسة (غالب 2017) وتم تحديد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بناءً على دراسة (الطائش، 2018).

المتغير

المتغير المستقل
التابع



6.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين.

وتنبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية وفقا لأبعاد التحول الرقمي وهي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام نظم الأعمال الإدارية وأداء الموظفين بالمستشفيات التخصصية بالرياض.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام الأنظمة الطبية ومستوى أداء العاملين بالمستشفيات التخصصية بالرياض.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استخدام الذكاء الاصطناعي ومستوى أداء العاملين بالمستشفيات التخصصية بالرياض.

7.1 مصادر جمع البيانات:

سوف يعتمد الباحث على مصدرين أساسيين لجمع البيانات:

المصادر الأولية: سيعتمد الباحث على البيانات التي يتم جمعها من خلال استبانة الكترونية يتم توزيعها على عينة من الموظفين بالمستشفيات التخصصية بالرياض، وبعد ذلك يتم

تحليل ومعالجة البيانات، حيث سيتم الاعتماد على عدد من الدراسات السابقة في تصميم الاستبانة.

المصادر الثانوية: سيعتمد الباحث على مجموعة من الكتب، والمقالات العلمية، والبحوث والرسائل الجامعية المنشورة وغير المنشورة، وذلك من خلال زيارة المكتبة المركزية بجامعة الملك عبد العزيز، والمكتبة الرقمية التي توفر عدد من مصادر المعلومات التي يستفيد منها الباحث في إعداد بحثه، وبعض مواقع الإنترنت الأخرى التي توفر مصادر علمية يمكن الاستفادة منها، وذلك بغرض إثراء البحث والاستفادة من تلك المصادر بالشكل المطلوب، سيتم الاعتماد أيضاً على دليل إعداد الرسائل العلمية الصادر من عمادة الدراسات العليا بجامعة الملك عبدالعزيز في عام 2021 م .

8.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من موظفي المستشفيات التخصصية بالرياض الإداريين والفنيين والبالغ عددهم موظف وموظفة بناءً على إفادة إدارة المستشفى للباحث.

9,1 عينة الدراسة:

سيتم أخذ مجتمع الدراسة بأكمله خصوصاً وأن عدد الموظفين ليس كبيراً، وليمكن الباحث من تطبيق الأساليب الإحصائية بالشكل الصحيح.

يتم تحديد عينة الدراسة باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وذلك لتحديد فئة العينة المستهدفة من موظفي المستشفيات التخصصية بالرياض، حيث يستند حساب حجم العينة على برامج ومواقع متخصصة على شبكة الانترنت لحساب حجم عينة الدراسة مثل موقع raosoft.

ونسبة لأن حجم المجتمع أقل من 1000؛ يتطلب أن يكون حجم العينة أكثر من 10% من المجتمع؛ وذلك عند اختيار العينة بالطريقة العشوائية، وإذا كان حجم المجتمع أكثر من 1000 يمكن استخدام معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة.

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[N - 1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) + p(1-p) \right]}$$

حيث: N = حجم المجتمع.

$Z =$ الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95

$D =$ نسبة الخطأ وتساوي 0.05

$P =$ نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

10.1 أدوات الدراسة

يستخدم الباحث أداة الاستبانة في جمع بيانات ومعلومات الدراسة الأولية لمعرفة آراء عينة الدراسة حول موضوع: أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء الوظيفي.

11.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

أسلوب المعالجة الإحصائية: باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) ستتم معالجة البيانات الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وذلك على النحو التالي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لترتيب إجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستبانة حسب درجة الموافقة.
- معامل ألفا كرونباخ (ALPHA) لحساب ثبات محاور أدوات الدراسة وأداة الدراسة ككل.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة من خلال توضيح أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء الوظيفي.

12.1 حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على الحدود الموضوعية والمكانية والزمانية الآتية:
الحدود الموضوعية: يُقتصر موضوع الدراسة على " أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء الوظيفي".

الحدود البشرية: الموظفين الإداريين والفنيين في المستشفيات التخصصية بالرياض.

الحدود المكانية: تقتصر الحدود المكانية للدراسة على المستشفيات التخصصية بالرياض.

الحدود الزمانية: من المقرر أن يتم تطبيق الدراسي في العام 2023 م.

13.1 مصطلحات الدراسة

(1) التحول الرقمي:

" التحول الرقمي هو التحول في طريقة العمل في الشركات بحيث يقل العمل الرتيب ويزيد وقت التفكير بالتطوير- التحول الرقمي هو تسريع طريقة العمل اليومية بحيث يتم استغلال تطور التكنولوجيا الكبير الحاصل لخدمة عملائك بشكل أسرع وأفضل- التحول الرقمي هو زيادة الكفاءة في خط سير العمل بحيث تقل الأخطاء وتزيد الإنتاجية- التحول الرقمي هو زيادة عدد أعضاء فريقك من دون الحاجة إلى توظيف- ببساطة، التحول الرقمي هو تسخير التكنولوجيا للعمل للإنسان ". (انطونيو، 2022)

(2) أداء الموظفين:

"أداء الموظفين هو الجهد الذي يبذله الموظفون لإتمام المهام الوظيفية الموطلة إليه، حيث يتسبب هذا السلوك في 'حداث تغيير بكفاءة وفعالية يتم من خلاله تحقيق الأهداف التنظيمية" (عبيدات، 2022)

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يشهد العصر الرقمي العديد من التغييرات والتطورات والتحولات التكنولوجية الجديدة من خلال الذكاء الاصطناعي والتقنيات الروبوتية والأنظمة السحابية. ويتأثر الأداء الوظيفي أيضاً بهذا التغيير والتحول (Yardımcıoğlu et.al., 38, 2019).

والتحول الرقمي هو عملية دمج التطورات التكنولوجية في أنماط الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج بطريقة تسرعها وتوفر الكفاءة. وعلى الرغم من أنه لا يمكن تعريف التحول الرقمي بطريقة تتناسب مع جميع العمليات والأعمال، إلا أنه يمكن التعبير عنها على أنها دمج التقنيات الرقمية في جميع العمليات التجارية في شكلها الأكثر عمومية، ونتيجة لذلك، التحول والتغييرات التي تسبب تغييراً شاملاً (Kurnaz et.al., 85, 2020).

كما أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المنظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها فإن الموارد البشرية أهم وسيلة لتحقيق هذه الأهداف، وحتى تزدهر وتتطور المنظمة فأن عليها أن تعيد ترتيب أولوياتها وأن تتبنى مدخلاً بناءً وفعالاً لإدارة الموارد البشرية يقوم على تكوين فريق متكامل من العاملين لديهم الخبرة والمهارة ولديهم أيضاً الرغبة الاختيارية في العمل بكفاءة، ويتوافر لديهم الحافز لرفع كفاءتهم الإنتاجية ويشعرون بالرغبة في البقاء في المنظمة والولاء لها، ويتأكد ذلك بأهمية سعي المنظمة للإبقاء والمحافظة على قوة عاملة مستقرة، وتقوية جهود أعضائها بطريقة ايجابية وبناءة (هاشم ١٩٩٦٠ : ٣٠)،

ومن هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الرقمنة لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم . وفي هذا الفصل سنتوسع في هذين المفهومين وسنستعرض أبرز الدراسات السابقة التي ربطت فيما بينهما وما الذي تميزت دراستنا به عن سابقتها.

المبحث الأول : لإطار النظري لمفهوم التحول الرقمي

المطلب الأول: تعريف التحول الرقمي

تماشياً مع المعرفة المشتركة بين الهيئات المهنية والأكاديميين والممارسون يستخدم مصطلح الرقمنة عدة مرات مع مصطلح التحول الرقمي. ويوضح Gbadegeshin, (51, 2019) أنهم يعبرون عن أشياء مختلفة، على الرغم من ارتباط كلا المفهومين. وغالباً ما يعتمد تعريف مصطلح التحول الرقمي على من يستخدمها، مثل المستشارين والتقنيين.

ويشار إلى التحول الرقمي على أنه إطار عمل العصر الرقمي، ويتم تعريفه على أنها توصيل البيانات التناظرية إلى مجموعات رقمية (Rachinger et al., 2018)؛ (Unruh and Kiron, 2017) وتتيح التحول الرقمي استغلال الفرص الرقمية، مما يعني أن المبتكرين يكشفون عن نماذج أعمال جديدة وعملية تجارية يمكن أن تستفيد من المنتجات الرقمية. وأخيراً، حدد العديد من الباحثين التحول الرقمي على أنه التغييرات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المجتمع البشري. (Henriette et al. 2015, 432؛ Parviainen et al. 2017, 64).

والتحول الرقمي هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات تجارية وثقافة وتجارب عملاء جديدة - أو تعديلها - لتلبية متطلبات الأعمال والسوق المتغيرة. إعادة تصور الأعمال في العصر الرقمي هو تحول رقمي (Peter, et. al., 2020, 165).

ويساعد التحول الرقمي الشركة على مواكبة متطلبات العملاء الناشئة وبالتالي البقاء على قيد الحياة في مواجهة المستقبل. يسمح للشركات بالمنافسة بشكل أفضل في بيئة اقتصادية تتغير باستمرار استجابة للتطورات التكنولوجية. يوفر التحول الرقمي فرصة قيمة لوظائف الأعمال الأساسية، مثل المالية والموارد البشرية، للابتعاد عن العمليات اليدوية وأتمتة المجالات الرئيسية مثل كشوف المرتبات، مما يمكّن القادة من التركيز على فرص عمل أوسع (Hilali, et.al., 2020, 59).

ويدور التحول الرقمي حول أن تصبح شركة رقمية - وهي شركة تستخدم التكنولوجيا للتطوير المستمر لجميع جوانب نماذج أعمالها (ما تقدمه، وكيف تتفاعل مع العملاء، وكيف تعمل. في حين أن كل مبادرة تحول رقمي سيكون لها خاصتها الأهداف، فإن الغرض الرئيسي من أي تحول رقمي هو تحسين عملياتك الحالية. ويعد التحول الرقمي مهم لأن الشركات يجب أن تتطور لتظل قادرة على المنافسة في صناعاتها (Vial, 2019, 124).

ولا يتعلق التحول الرقمي بالاضطراب أو التكنولوجيا فقط. يتعلق الأمر بالقيمة والأشخاص والتحسين والقدرة على التكيف بسرعة عند الحاجة إلى ذلك من خلال الاستخدام الذكي للتقنيات والمعلومات. التحول الرقمي هو التحول العميق للأنشطة والعمليات والكفاءات والنماذج التجارية والتنظيمية للاستفادة الكاملة من التغييرات والفرص لمزيج من التقنيات الرقمية وتأثيرها المتسارع عبر المجتمع بطريقة استراتيجية وذات أولوية، مع التحولات الحالية والمستقبلية.

يعرف التحول الرقمي على أنه عملية تسعى إلى تغيير طرق الإنتاج بالمنظمة وطرق توزيع الخدمات المصممة من قبل؛ من خلال استبدال استخدام العناصر المادية بأخرى افتراضية مثل (طرق الوصول للزبائن، وطرق تصميم الخدمات، والتقييم ومعرفة آراء المستفيدين من خدمات المنظمة عبر الانترنت)، وكذلك استبدال العمليات التي تتطلب تفاعلات فيزيائية بأخرى إلكترونية مثل (المؤتمرات عبر الويب، والتدريب عن بعد)، بالإضافة إلى استبدال مهام الأفراد واستخداماتهم المادية بأخرى افتراضية (الرزو، 2006، 2).

كما يعرف التحول الرقمي بأنه الانتقال من مقومات الفضاء الفيزيائي الواقعي إلى الوجود الافتراضي بحيث تصبح عملية الاتصال لا يسودها مفاهيم المسافات والأزمنة التي تسود العالم الفيزيائي التقليدي، وتصبح المواقع الإلكترونية لتلك الوسائل الرقمية كبديل للمواقع التي استوطنت البقع الجغرافية الأرضية، وأضحت وسطاً يحاكي الواقع الفيزيائي في هويته، مع وجود خلاف في طبيعة الماهية التي يمتاز بها (حسن وآخرون، 2021، 609).

أيضاً يعرف التحول الرقمي بأنه إحلال النظم الآلية محل العمل البشري التقليدي وخاصة في مجالات إنتاج خدمات الأعمال والتدريب؛ بما ينعكس على هياكل المنظمات وتكوين الموارد البشرية بها، حيث تزيد أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة عن الأصول المادية الملموسة في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة، ومن ثم في تحديد قيمتها السوقية (منصور، 2021، 173).

وهناك من يري أن التحول الرقمي يمكن أن يتضمن عمليتي استيعاب وتطوير التكنولوجيا، حيث يعني استيعاب التكنولوجيا الاحتواء الشامل للتكنولوجيا بكل التفاصيل الدقيقة للمفاهيم العلمية – النظرية والعملية – وبكافة نواحي الخبرة والمعرفة والمعلومات المتاحة، بالإضافة إلى التعرف الكامل بدقائق الأمور للجوانب الفنية والاقتصادية لأنواع المختلفة منها؛ بما يسمح بالقدرة على التعامل معها، في حين يمثل تطوير التكنولوجيا القدرة

على إحداث التغيير المطلوب بواسطة التكنولوجيا المنقولة، بحيث تتناسب مع الظروف والإمكانات والقدرات الذاتية المتاحة (عبد السلام، 2013، 532).

ومن خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف؛ بحيث تتضمن فلسفة الوسائل والقيم، الهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد؛ بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Ulukan, 2005, 8).

ويتضح من هذا المفهوم أنه يركز على مجموعة من التعديلات التي يجب أن تحدث إلى جانب التغييرات التكنولوجية في الوسائل، حيث يركز على تغيير ثقافة الأفراد وقيمهم من أجل التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وهو بعد هام يؤثر على مدي تقبلها أو مقاومتها، بالإضافة إلى التركيز على تغيير فلسفة الوسائل والهياكل القائمة التي قد لا تتواءم وطبيعة تكنولوجيا المعلومات.

كما يمكن أن يعبر التحول الرقمي عن صيغة تنفيذ المهام والأعمال المتشابهة للمنظمة الفعلية باستخدام تكنولوجيا الاتصالات الالكترونية التي يشاع استخدامها من قبل جميع الأطراف ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، ويساند فاعلية استخدام الوسائل التكنولوجية مجموعة البرمجيات والمعدات الالكترونية، فضلاً عن وسائل الاتصال بالشبكات المحلية والعالمية، وما يتفرع عنها من وسائل دون ارتباط العمليات التنظيمية بمكان أو زمان محددين (الطعامنة، ويونس، 2004، 127-128).

ويعرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويوضح هذا التعريف أن التحول الرقمي معتمد على مجموعة من التعديلات التي يجب أن تحدث في الشركة أو الهيئة الراغبة في تحويل آلية العمل بها من الشكل التقليدي إلى الشكل المتقدم المعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات في التعامل مع الشركة سواء من جانب العاملين أو المستفيدين (عبد السلام، 2013، 535).

ويقصد بالتحول الرقمي كذلك عملية تحويل البيانات إلى الشكل الرقمي باستخدام الحاسبات الآلية، وتشير التحول الرقمي عادة في نظم المعلومات إلى عملية تحويل النص أو الصور المطبوعة سواء (صور فوتوغرافية، أو صور إيضاحية، أو خرائط، إلخ) إلى إشارات ثنائية باستخدام جهاز الماسح الضوئي Scanner بحيث تعرض النتيجة على شاشة الحاسب الآلي (الهاللي، 2021، 207).

ويعرف التحول الرقمي على أنه عملية إيجاد صورة رقمية يتم من خلالها تحويل المعلومات من صورة مكتوبة على الورق إلى صورة محفوظة على الأجهزة الآلية؛ بحيث يتم تداولها على شبكة محلية أو الشبكة الدولية للمعلومات (محمد، 2022، 247).

ويعرف التحول الرقمي على أنه تحول المنظمة تدريجياً من الاستغراق في التعامل مع الماديات فقط إلى اهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما تكشف عنه من فرص وإمكانيات؛ وذلك للوصول إلى أعلى مستوى من الانجاز والكفاءة (عبد السلام، 2011، 271).

كما يعرف التحول الرقمي أيضاً على أنه انتقال المنظمة من التعامل مع الموارد المادية فقط إلى اهتمام بموارد معلوماتية تعتمد على الانترنت وشبكات الأعمال، حيث تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد وإخفاء الأشياء وما يرتبط بها إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي- المعرفي- الفكري هو العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها وفي استخدام مواردها (نجم، 2004، 26).

ويعرف بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى الشركات بشكل أساسي، واستخدام التطورات الرقمية مثل التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية والأجهزة المدمجة الذكية، مع تحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد الشركات، وتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية (Westerman, et.al., 2011, 5).

وعليه، نجد انه لا يوجد تعريف ثابت للتحول الرقمي لأن المصطلح يستخدمه الكثيرون لأسباب كثيرة ومن زوايا عديدة لدرجة أنه أصبح مصطلحاً شاملاً يستخدم في الصحة، والصناعة، والتجارة، وإدارة الاعمال وغيرها من المجالات. وهناك من عرفه ايضا بأنه التغييرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر بها على جميع جوانب الحياة البشرية.

بينما يعرفه البعض الآخر بأنه السعي إلى تحقيق استراتيجية المنظمات وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة من خلال الاستثمار في التقنيات وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير لخلق قيمة وخبرات جديدة للعملاء والموظفين وأصحاب العلاقة. في حين قد يشير التحول الرقمي إلى التغييرات والتحولات التي يتم تشغيلها وبناءها على أساس التقنيات الرقمية (الحرون، وبركات، 2019، 437).

المطلب الثاني: أنواع التحول الرقمي

التحول الرقمي هو نوع من التطور يحدث حالياً في العديد من الشركات والشركات. يبدأ نجاح التحول الرقمي من خلال إدخال التكنولوجيا الجديدة والناشئة التي تسمح للشركات

بالتوسع في العديد من الطرق المختلفة لأنها تقدم رؤى أعمق في التنظيم والعمليات التشغيلية.

ولا يعني التحول الرقمي الشيء نفسه لجميع الشركات، وقد يكون عرضه على أنه عملية بحجم واحد يناسب الجميع أمرًا مربكًا. وهناك أربعة أنواع رئيسية من التحول الرقمي يجب على الشركات التفكير في الاستفادة منها في استراتيجيات التحول الخاصة بها. ومن الأهمية بمكان إدراك أن التحول الرقمي ليس بالضرورة وجهة فردية باللونين الأبيض والأسود في شكل منتج أو عرض، ولكنه يتطلب بدلاً من ذلك التزامًا طويل الأجل ويمكن أن يتطور طوال الرحلة. وتتمثل الأنواع الرئيسية من التحول الرقمي، في تحويل العملية، وتحويل نموذج الأعمال، وتحويل المجال، والتحول الثقافي / التنظيمي. ويشير كل نوع إلى جانب آخر من عملية تحول الأعمال التي تسمح للشركة بتطوير نفسها واستراتيجية أعمالها بطرق مختلفة (Vial, 2019, 127). وفيما يلي تفصيل ذلك:

1: تحويل العمليات الداخلية

يمكن للشركات مراجعة العمليات الداخلية لخفض التكاليف وتحسين الجودة وتقليل أوقات الدورات. يساعد اعتماد الاتصال السحابي على ربط العمليات والمواقع المتباينة. على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي تنفيذ أتمتة العمليات الآلية إلى تحويل المهام اليدوية الموجودة في المشتريات وإدارة سلسلة التوريد والوظائف الإدارية الأخرى. يساعد تحديث شبكتك اللوجيستية وسلسلة التوريد عن طريق رقمنة هذه العمليات ودمج التعلم الآلي والذكاء الاصطناعي في التعرف على أنماط البيانات وتشكيلها في رؤى قابلة للتنفيذ (Gbadegeshin, 2019).

ويشير تحول إجراءات الأعمال إلى استخدام الشركة للتكنولوجيا لتحديث بعض عملياتها الداخلية. ويمكن لهذا النوع من التحسينات التكنولوجية أن تفيد الشركة بشكل كبير عن طريق تقليل التكاليف، وتسريع سلسلة التوريد، وتحسين جودة الخدمات أو المنتجات المقدمة (Gupta , 2018, 9).

على سبيل المثال، إذا قررت إحدى الشركات استخدام أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) لأتمتة مهمة روتينية تم إكمالها يدويًا من قبل الموظفين، فسيكون ذلك جزءًا من تحويل عملية الأعمال الداخلية. وفي هذه الحالة، ستكون الشركة قادرة على خفض تكاليف العمالة حيث لن يضطر الموظفون إلى المشاركة في هذه المهمة بعد الآن. علاوة على ذلك، ستزداد إنتاجية الموظفين الذين أكملوا الوظيفة سابقًا لأنهم سيكونون قادرين الآن على العمل في مهام أقل مملّة.

2: تحول نموذج العمل

يهدف تحويل نموذج الأعمال إلى تغيير جذري في الطريقة التي تقدم بها الشركات قيمة للعملاء. على سبيل المثال، قامت Netflix بالتبديل من إرسال أقراص DVD بالبريد إلى البث عبر الإنترنت، بينما فشلت شركة Blockbuster في إجراء الانتقال، مما أدى في النهاية إلى مصير الشركة الأخيرة في نهاية المطاف. ينتقل المصنعون الأصليون للتكنولوجيا أيضاً من نموذج المبيعات والدعم إلى XaaS، حيث قد يكون X عبارة عن أجهزة أو سعة تخزين أو تطبيقات (محمد، 2022، 247).

ويمكن لشركات التكنولوجيا إعادة تشكيل استراتيجية الانتقال إلى السوق ودعم جهود التحول الرقمي لعملائها بالمرونة لاختيار التكنولوجيا التي تناسب احتياجاتهم على أفضل وجه. غالباً ما يشير العملاء إلى استعدادهم لنوع مختلف من العلاقات من خلال أنماط الشراء الخاصة بهم.

يحاول تحويل نموذج الأعمال تغيير الطريقة التقليدية التي تعمل بها الصناعة. وعندما تشرع الشركة في إجراء تحول في نموذج العمل، فإنها تستخدم التكنولوجيا التي ستمكنها من تقديم خدمات أو منتجات بشكل مختلف عن معظم الشركات المنافسة الأخرى في نفس المجال (Gbadegeshin, 2019). على سبيل المثال، غيرت أوبر الطريقة التي ينظر بها الناس إلى وسائل النقل اليوم، لقد قابلت حاجة حيوية كان الناس بحاجة إلى السفر من مكان إلى آخر ولكن إما لم يقودوا سياراتهم بأنفسهم، ووجدوا أن وسائل النقل العام تستغرق وقتاً طويلاً وغير موثوقة، أو تعد سيارات الأجرة باهظة الثمن وكان العنصر الفائز في Uber هو أن الطريقة التي قدموا بها الخدمة كانت مختلفة عن أي منافسين آخرين في ذلك الوقت، بحيث ربطت أوبر العملاء الذين يحتاجون إلى النقل مع السائقين، وكانت الخدمة الإجمالية أقل تكلفة بشكل ملحوظ. اليوم، تتبع العديد من الشركات الأخرى، مثل Lyft، نموذج أعمال Uber وتقدم خدمات مماثلة (Ebert, Duarte, 2018, 16–21).

3: تحويل المجال

عادة ما تتبنى المنظمات تقنيات جديدة لإعادة تعريف منتجاتها وخدماتها. قد يوسعون الخدمات الحالية إلى قاعدة عملاء جديدة أو يطورون عروض جديدة بالكامل تدعم التكنولوجيا. على سبيل المثال، يتيح لك عرض المعدات على أساس التأجير بدلاً من الشراء فقط الوصول إلى شريحة من العملاء غير المخدومة سابقاً والذين قد يحتاجون فقط إلى التكنولوجيا الخاصة بك بشكل مؤقت (محمد، 2022، 247). ويشير تحويل المجال إلى شركة تستخدم تقنية جديدة لتوسيع عروضها. غالباً ما تختار العديد من الشركات النمو من

خلال دخول مجالات جديدة وتقديم شبكة أوسع من الخدمات أو المنتجات التي لا تنتمي جميعها بالضرورة إلى نفس السوق.

على سبيل المثال، بدأ Facebook كمنصة وسائط اجتماعية بشكل صارم. ومع ذلك، نظرًا لشعبية خدمات بث الفيديو عند الطلب، تم إطلاق Facebook Watch في عام 2017، ومنذ بدايتها، طورت Facebook Watch الكثير من المحتوى الأصلي مثل المسلسلات التلفزيونية النصية والبرامج الحوارية والعروض الرياضية والأفلام الوثائقية وغير ذلك الكثير. يشمل منافسوها خدمات البث الشهيرة الأخرى مثل Netflix و Amazon Prime Video و Disney وما إلى ذلك.

كمثال آخر، يمكن للشركات التي تباع المعدات الصناعية التوسع من خلال توفير الحلول الرقمية لقاعدة عملائها الحاليين والعملاء الذين يستخدمون معدات أخرى. طورت CNH Industrial، الشركة المصنعة للمعدات التجارية والإنشائية والزراعية، مجموعتها الخاصة من تقنيات الاتصالات عن بُعد الخاصة بالأساطيل لمساعدة المالكين على تحسين عمليات التشغيل والصيانة وربطهم بشبكة وكلاء الشركة للخدمة (Várkonyi, 2022, 22).

4: التحول الثقافي / التنظيمي

يمكن تبني ثقافة رقمية أولاً الشركات من تبني تدفقات عمل رشيقة، وتطوير تحيز نحو الاختبار والتعلم بالإضافة إلى دعم اتخاذ القرار اللامركزي. ومع ذلك، فإن الانتقال الناجح إلى الثقافة الرقمية أولاً يتطلب إعادة تعريف العقلية والعمليات مع دمج المواهب والقدرات الجديدة. ويتحول التحول العقلي النموذجي من إدارة مخرجات الإنتاج إلى التركيز على خدمة العملاء والابتكار. في كثير من الأحيان، يحدث التحول الثقافي بشكل عضوي خلال مبادرات التحول الأخرى حيث تتبنى الفرق الداخلية تدفقات العمل الرقمية وتدرّك قوة المعايير التنظيمية المتغيرة (Hilali, et.al., 2020, 19).

ويرتبط هذا النوع من رحلة التحول الرقمي بتحويل ثقافة الأعمال. لا يمكن أن يحدث التحول الرقمي الشامل لشركة ما دون دعم القوى العاملة في الشركة. وتحتاج الشركة التي تدخل في مثل هذه العملية إلى تغيير ممارساتها وأهدافها وطريقة تفكيرها الشاملة نحو دعم الابتكار الرقمي وتبني المزيد من مواقف التفكير المستقبلي والتكنولوجيا الناشئة (زغود، 2020، 16). ولتغيير ثقافة الشركة، عادة ما تحتاج إلى البدء من الأعلى مع الموظفين الذين يتبعون مثال قادتهم. وفي بعض الحالات، قد يلزم أيضاً إعادة تشكيل الموظفين حيث قد يلزم تعيين مواهب جديدة لمساعدة الشركة على النجاح في اتجاهها الجديد. ومع ذلك، غالباً ما يحدث التغيير في طريقة التفكير بشكل طبيعي في بعض الشركات.

المطلب الثالث: فوائد التحول الرقمي

تسهم في تحقيق هدف الوصول الشامل إلى جميع خدمات. ويعبر التحول الرقمي والأعمال الرقمية بعالم من التطبيقات والأصول الرقمية التي من المتوقع أن تعمل معًا للسماح بالتطوير السريع للقدرات الجديدة التي ستمنح ميزة تنافسية. ولتظل قادرة على المنافسة وتحقيق طول العمر في السوق، يجب أن تواكب الخدمات المالية التحول الرقمي. يرتبط بقاء الشركات المالية باعتماد الابتكار واحتضان التغييرات الرقمية لتحسين الكفاءة والأداء داخل المنظمة. ولقد أدى التحول الرقمي واعتماد التكنولوجيا الجديدة إلى تغيير طريقة ممارسة الأعمال التجارية، وأصبحت القنوات التي تقدم منتجات وخدمات مصرفية ومالية أكثر سهولة وجدارة بالثقة (Moşteanu, Fathi, 2020, 305).

وذلك انه قبل قرنين من الزمان كان تنفيذ الأنشطة والعمليات بالطرق الرقمية كانت استثناء لكن في عصرنا الحالي أصبحت قاعدة ويمثل طبيعة البيئة وذلك للقيام بالبحوث القراءة والاعمال ...، أن رقمته الأنشطة وأتمته العمليات أصبحت تتوسع يوما بعد يوم بوتيرة عالية لتشمل كل ميادين الحياة بما في ذلك الجوانب المؤسسية منها، أصبح يتم تنفيذ مجموعة كبيرة من الممارسات الاعمال بشكل رقمي (زغود، 2020، 11)

والتحول الرقمي هو من أكثر المجالات التي يجب على منظمات الاعمال أن تتبناها بحكمة وان تطبقها بجودة لتسهم في خفض الكلفة التشغيلية للشركات وتيسير أمورها بسرعة لامتناهية؛ فضلا عن إسهامها في الخروج من الظروف الطارئة التي يمر بها البلد أو العالم كما نلاحظ ما يمر به العالم اليوم من توقف الحياة بسبب جائحة كورونا، كان له الدور الكبير في استمرارية الحياة والعمل في اغلب الدول، وتم تطبيق الرقمية وأتمته الخدمات داخل الشركات وفقا لتوجهات الدول نحو التحول الرقمي، وتشمل عمليات الأتمته جميع الخدمات من خدمات الشؤون الإدارية ونظم الاعمال داخل قاعات العمل والاعتماد على الاعمال الإلكترونية بدلا عن الطرق اليدوية وكذلك تطبيق نظام الاعمال الإلكترونية الذي يستغرق وقت ومجهود اقل.

وتعني هذه التقنية إمكانية تكييف منظمات الاعمال واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج عملياتها، من أجل المحافظة على استمراريته في دائرة المنافسة، خاصة الشركات التجارية لاستقطاب قاعدة أكبر من الزبائن، على عكس الشركات الحكومية التي يكون فيها المواطن مجبرا للتعامل معها، إلا أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي كذلك مهم جداً (بن ناجي، 2020، 113)

وتتطلب عملية التحول الرقمي وجود نموذج عمل وقدرات رقمية تقنية يتم جمعها لابتكار منتجات وخدمات إبداعية مقارنة بالطرق التقليدية في تحسين الكفاءات التشغيلية، تقديم الخدمات، وخفض التكلفة وجذب العملاء والجمهور ومن ثم التفوق على المنافسين.

وعلى الرغم من كلمة التحول، فإن التحول الرقمي ليس العملية التي ستكتمل في أي وقت - بحلول الوقت الذي تتكيف فيه الشركات مع التقنيات الرقمية الحالية البيئة، من المحتمل أن تكون تلك البيئة قد تغيرت بالفعل بشكل كبير تواجه الشركات في جميع أنحاء العالم تحدي إدارة التكيف السريع والمتكرر شركاتهم لتلائم الظروف المتغيرة للعصر الرقمي (Sousa-Zomer, et.al., 2020).

وينطوي التحول الرقمي على إحداث تغييرات جذرية كبيرة في نماذج الأعمال ... وتشمل كل أصحاب المصلحة من التحول كالطلاب والمعلمين والنقابات وغيرها وكذلك مختلف البنى التحتية من وسائل وأجهزة ومدارس ومختلف الأعمال وتتطلب راس مال هائل، بالإضافة للقدرات الديناميكية التي تعمل على إعادة تكوين الموارد التنظيمية لمعالجة الأنشطة والعمليات المختلفة والانتقال لطرق الأعمال الرقمية ويشمل التحول الرقمي في منظمات الأعمال إعادة تشكيل العملية، تنفيذها، تنشيطها، وتجديدها (زغدود، 2020، 14)

وقد تم تصور ظاهرة التحول الرقمي على أنها استخدام رقمي للتقنيات الجديدة لتحسين الأعمال الرئيسية مثل تبسيط العمليات، تحسين خدمة العملاء أو جديد إنشاء نماذج أعمال جديدة ويعبر أيضاً عن شمولية الإجراءات التي يجب اتخاذها عندما تكون المنظمات القائمة تلك التقنيات الجديدة (Sousa-Zomer, et.al., 2020) ، وذلك نتيجة عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجها (رفاعي، 2021، 146)، باعتبارها عملية مستمرة تقوم بها الشركات للتكيف مع متطلبات عملائها وأسواقها والنظام البيئي الخارجي، عبر توظيف القدرات الرقمية من أجل ابتكار نماذج عمل جديدة ومنتجات وخدمات تمزج بسلاسة الأعمال الرقمية واليدوية وتجارب الزبائن مع تحسين الكفاءة التشغيلية والأداء التنظيمي في نفس الوقت (سلايمي، بوشي، 2019، 955)

كما ان استخدام التكنولوجيا داخل الشركات والهيئات الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء، يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات المقدمة للعملاء والجمهور، كما يقوم على توظيف التكنولوجيا بما يخدم سير العمل داخل الشركة في كافة أقسامها لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها بما يضمن توفير الوقت والجهد في أن واحد، كما تعرف عملية التحول الرقمي بشكل مبسط بأنها عملية المواءمة بين تقنية

المعلومات واستراتيجيات الأعمال لدعم وتحسين كفاءة الأعمال في المنظمات والدول وإضافة مصدر دخل إضافي (إبراهيم والحداد، 2018، 27).

إضافة الى ذلك، فإن للتحويل الرقمي فوائد متنوعة تسعى اليها كل الشركات بصفة عامة نظراً لما تقدمه هذه التكنولوجيا من فوائد ومزايا منها (عبد الخير، 2021 137):

- توفير التكلفة والجهد بشكل كبير.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، والعمل على تحسين جودتها.
- تبسيط الاجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجماهير
- تقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيدا عن الطرق التقليدية.
- تساهم في توفير حالة من الرضى والقبول تجاه خدمات الشركة، مثل تطبيقات المحمول ومواقع التجارة الإلكترونية.
- الحصول على كم هائل من البيانات والمعلومات التي تساعد على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات
- تسهيل الربط بين الشركات بعضها البعض مما ينعكس إيجابا على الجمهور المستفيد
- مساعدة المنظمات بصفة عامة والشركات خاصة على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول الى شريحة أكبر من العملاء والجمهور في نطاق ولي من خلال التطبيقات والقنوات المختلفة.
- ويمثل التحويل الرقمي تغيير جذري كبير في تقديم الخدمات وليس تغييراً تراكمياً، حيث يساعد على تحقيق الاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع. فهو عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات (البار، 2019: 2).

ويشمل التحويل الرقمي عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، قد يكون استراتيجياً بتدخل في وظائف الشركة كلها (بردان، 2019: 13)، كما يغير المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية، وطرق التشغيل، وكيفية الحصول على الخدمة. فالمستقبل الرقمي هو البديل العملي الوحيد المطروح أمامنا، فكل مستقبل بنى البشر مرتبط بهذا النمط الجديد. فالاقتصاد التقليدي يتميز بالتدخل الكثيف للعنصر البشري، وبكثرة

الأخطاء، وبدورات العمل الطويلة، أما الاقتصاد الرقمي على العكس من ذلك تماماً، ويساهم التحول الرقمي في تطور الشركات من خلال الآتي (الحجيلان، 2020: 25):

- بناء نماذج عمل جديدة تساعد على تبسيط الإجراءات وتقليل وقت تقديم الخدمة.
- التخلص من العمليات التقليدية لزيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أداء الخدمات.
- تقليل الإنفاق الحكومي على الخدمات، ورفع مستوى أدائها، وإدخال خدمات جديدة.
- زيادة الثقة في المنظمات العامة وتحقيق الاستدامة المؤسسية.
- زيادة سرعة ومرونة ودقة تلقي الخدمة العامة، بالإضافة إلى قلة أو انعدام الأخطاء.
- تنمية ثقافة الإبداع والتطوير داخل بيئة العمل، بالإضافة إلى إعادة رسم وصياغة الطرق التي يحيا ويفكر ويتعامل بها أفراد

المطلب الرابع: متطلبات التحول الرقمي

أن مفهوم التحول الرقمي قد ارتبط بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل منظمات الأعمال، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية من جهة، ومن جهة أخرى ارتبط بزيادة الإنتاجية وتقديم الخدمات كافة بصورة الكترونية لزيادة قدرة منظمات الأعمال على المنافسة؛ وذلك من أجل الاستجابة لمتغيرات البيئة والسوق العالميين وتحقيق التميز.

ويفهم من ذلك، أن نجاح التقنية في منظمات الأعمال يرتبط بالاهتمام بالعناصر المؤثرة في تقديم الخدمات مثل تطوير التقنية، والاهتمام بالموارد البشرية التي هي أساس تحسين مستوى الخدمات من خلال تدريب الأفراد وإكسابهم المهارات المختلفة في إطار الاستثمار الأمثل للأتمتة وتقنية المعلومات، بالإضافة إلى إجراءات العمل وهي بمثابة العنصر الثالث الفعال؛ والذي إذا لم يراع تحسينه فإن تطبيق التقنية قد يصبح زيادة في العبء على العمل اليدوي. (عبد السلام، 2013، 527)

(1) السوابق:

تتضمن سوابق التحول الرقمي عناصر تؤدي إلى التحول الرقمي وتشكله، هذه السوابق إما لها علاقة مباشرة في تشكيل الإجراءات التي يجب على المنظمات اتخاذها لتحويل استراتيجيات أعمالها وعملياتها أو العمل كظروف معتدلة تؤثر على طريقة سن التحول الرقمي.

ومن الواضح أن التقنيات الرقمية الناشئة هي أحد العوامل الرئيسية الدافعة للتغييرات والاضطرابات في كيفية عمل الشركات. على مدى العقد الماضي، تسارعت وتيرة نزوح هذه التقنيات الرقمية الجديدة ووصولها إلى الإنتاج، مع تقنيات مثل الواقع المعزز/ الافتراضي، والطباعة ثلاثية الأبعاد، وإنترنت الأشياء، والحوسبة السحابية، و blockchain، والطائرات بدون طيار، والتوائم الرقمية، والتعلم الآلي، على سبيل المثال لا الحصر، مما يؤدي إلى حدوث اضطرابات هائلة في صناعات بأكملها (Skog, et.al., 2018, 431-437). ومن الأمثلة البارزة على ذلك انتشار خدمات الحوسبة السحابية التي مكنت الشركات من نشر الحلول الرقمية عبر سلاسل القيمة الخاصة بها، والتي لم تكن قادرة في السابق على القيام بذلك بسبب التكلفة العالية لإنشاء وصيانة بنية تحتية محلية قابلة للتطوير.

ومع ذلك، فإن التقنيات الرقمية الناشئة وحدها غير كافية لإنتاج تأثيرات التحول الرقمي، لأنها تعتمد بشكل كبير على السياق التنظيمي الذي يتم تقديمه فيه. يلعب تاريخ المنظمة والهيكل والثقافة والمهارات والالتزام بالقيادة دورًا مهمًا ليس فقط تجاه أنواع التقنيات الرقمية التي سيتم تبنيها ولكن أيضًا في أي سرعة وإلى أي نطاق ضمن الأنشطة التنظيمية (Morakanyane, e.al., 2017, 21). كما هو الحال مع أي تغيير تنظيمي، يمكن أن تؤثر الصلابة والاعتماد على المسار ومقاومة التغيير بشكل كبير على الجهود المبذولة لتحويل العمليات رقمياً. يمكن أن تظهر هذه التأثيرات على مستويات مختلفة داخل المنظمة وفي مراحل مختلفة من نشر التقنيات الرقمية. ومن ثم، هناك العديد من التوترات التي تظهر أثناء عملية التحول الرقمي والتي يمكن أن تمكن أو تعرقل الانتشار (Mikalef, et.al., 2021, 103).

وبالمثل، هناك قوى من البيئة الخارجية يمكن أن تحفز أو تقيد عملية التحول الرقمي للمنظمات. على سبيل المثال، يمكن أن تتطلب التغييرات في سلوك العملاء أو توقعاتهم استجابات استراتيجية من الشركات من أجل تلبية المتطلبات الجديدة. من ناحية أخرى، قد تكون هذه المطالبات نتيجة للإجراءات التنافسية التي تؤدي بعد ذلك إلى إحداث تأثير كرة الثلج في الصناعات بأكملها. بعض الأمثلة على ذلك هي استخدام شاشات اللمس على الأجهزة المحمولة أو استخدام قنوات التوزيع الرقمية لمحتوى الصوت والفيديو الذي تسبب في حدوث اضطراب كبير من خلال خدمات البث (Verhoef, et al., 2021, 889-901). ومع ذلك، يمكن أن تكون التغييرات في كيفية نشر التحول الرقمي أيضًا نتيجة لقوانين ولوائح جديدة أو حتى استنادًا إلى الأعراف الاجتماعية والممارسات الأخلاقية المقبولة.

(2) الاستفادة من التقنيات الرقمية

تتكون عملية الاستفادة من التقنيات الرقمية من مستويات مختلفة من التخطيط ونشر الحلول الجديدة. أظهرت الدراسات في أدبيات التحول الرقمي أن عملية القيام بذلك تتضمن عناصر مثل تطوير استراتيجيات لكيفية حدوث مثل هذه التحولات، وبالتالي ربط التحول الرقمي بالاستراتيجية العامة للمنظمات. بالإضافة إلى ذلك، هناك شرط لتحويل الاستراتيجيات إلى ممارسات قابلة للنشر مع قواعد عملية، وعملية، وهياكل، وجدول زمني للأنشطة من أجل التمكن من تنسيق وإدارة جميع الموارد ذات الصلة (Meyerhoff, 2019, 456–461). وفي هذا الصدد، كانت هناك دراسات درست التحول الرقمي من عدد من وجهات النظر المختلفة، مثل تحديد كيفية تصميم استراتيجيات التحول الرقمي وتنفيذها، لفهم هيكل الموارد وبناء القدرات للاستفادة من أنواع مختلفة من التقنيات الرقمية الجديدة.

ومع ذلك، كان هناك تباين كبير في النتائج حول كيفية التحول رقمياً استناداً إلى التقنيات الناشئة المتنوعة السائدة في نقاط زمنية مختلفة. وهكذا تحول التركيز من أنظمة المعلومات المتكاملة واسعة النطاق، مثل تخطيط موارد الشركات (ERP) وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM)، إلى التقنيات الموزعة واللامركزية وعبر المنظمات التي تسهل تبادل المعلومات في الوقت الفعلي وإدارة المعرفة. خلال السنوات الخمس الماضية، تحول التركيز إلى الاستفادة من تقنيات تحليلات البيانات التي تستخدم البيانات الضخمة، وكذلك على أشكال معقدة من التحليلات التي تندرج تحت المصطلح الشامل (Enholm, et.al., 2021, 11). وتخلق مثل هذه التقنيات أشكالاً جديدة من التحولات للشركات التي يمكنها توليد رؤية أكثر دقة للعمليات المعقدة، بالإضافة إلى أتمتة العديد من المهام اليدوية السابقة.

(3) توليد القيمة:

لقد تغيرت أشكال وحجم توليد القيمة من التحول الرقمي مع نضوج التقنيات الناشئة المختلفة. في حين تم استخدام التقنيات الرقمية سابقاً لتعزيز المهام والعمليات السابقة، إلا أنها تخلق الآن فرصاً للمنظمات التي كان من المستحيل تصورها في السابق. على سبيل المثال، أدى إدخال الذكاء الاصطناعي في المجال الصيدلاني بالاقتران مع المعرفة المتقدمة حول الجينوم إلى ظهور نهج جديد لعلم الجينوم الصيدلاني. علاوة على ذلك، فإن الحجم والسرعة والدقة التي يمكن تحقيقها من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية المختلفة تتفوق إلى حد كبير على الطرق اليدوية لتنفيذ المهام المختلفة. مثال على ذلك هو استخدام أنظمة التوصية لتقديم توصيات مخصصة لملايين المستهلكين، مثل تلك التي تنفذها أمازون (Smith, Linden, 2017, 12–18).

ومع ذلك، فإن استخدام التقنيات الرقمية والاستفادة منها في المجال التنظيمي لا يتعلق فقط بالتسويق والمنتجات النهائية. تُستخدم الآن العديد من التقنيات الرقمية بشكل شائع في

المنظمات من أجل تحسين التعاون والتواصل وتعزيز النقاط المعرفية ومشاركتها، وكذلك في تحسين روابط المعلومات مع الأطراف الخارجية مثل الإمدادات وشركاء الأعمال الآخرين.

وتمت دراسة توليد القيمة من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية المختلفة على نطاق واسع من تيارات البحث المختلفة. يتضمن ذلك تيار قدرات تكنولوجيا المعلومات للبحث الذي يسعى إلى فهم كيفية تحويل التقنيات الرقمية جنباً إلى جنب مع الموارد التكميلية إلى قدرات تنظيمية يصعب تكرارها والتي يمكن أن تمنح قيمة. وفي محاولة لفهم ما تمكّن التقنيات الرقمية الشركات من القيام به، اعتمد تيار بارز آخر منظور القدرة على تحمل التكاليف، والذي يسعى إلى دراسة الطريقة التي يمكن بها للأدوات التكنولوجية الجديدة أن تتيح للأفراد والشركات أداء إجراءات معينة (Stendal, et.al.,2016, 5270–5277).

وتسعى الدراسات التي تتبنى منظور القدرة على تحمل التكاليف إلى فهم ليس فقط ما يمكن للتكنولوجيات الرقمية أن تمكّن المنظمات من القيام بأنواع مختلفة من الوظائف المعروضة ولكن أيضاً كيف تتكشف عملية الاستفادة. ومن وجهة نظر استراتيجية، درست العديد من الدراسات التحول الرقمي من منظور كيف يمكن أن يدعم أو يقود استراتيجيات الأعمال. والحجة الرئيسية في مثل هذه الدراسات هي أن التحول الرقمي يجب أن ينظر إليه من خلال عدسة الاتجاه الاستراتيجي الذي تريد المنظمات متابعته. وبالتالي، فإن أي استخدام للتقنيات الرقمية يجب أن يكون مدفوعاً بالتوجه الاستراتيجي للشركة المعنية (Steininger, et.al.,2021).

(4) الأداء:

كان أحد المجالات المركزية للبحث في مجال نظم المعلومات هو قياس الدرجة التي يؤدي بها التحول الرقمي إلى نتائج أداء ملموسة للمنظمات. أكدت معظم الدراسات على مقاييس الأداء ذات الصلة بالاقتصاد مثل الأداء المالي أو الدرجة التي يؤدي بها التحول الرقمي إلى ميزة تنافسية للشركات. وكان الدافع وراء هذا الاتجاه هو حقيقة أن الاستثمارات في التقنيات الرقمية الجديدة والمكلفة غالباً يجب أن تبرر عائداً مالياً (Ebert, Duarte, 2018).

بالإضافة إلى ذلك، فإن مثل هذه المقاييس الاقتصادية للأداء هي الطريقة السائدة لتقييم تأثير التقنيات الرقمية في مجال نظم المعلومات، والتي تتبع الدراسات التي تستند إلى تخصصات مثل الاقتصاد والعلوم التنظيمية والإدارة الاستراتيجية. علاوة على ذلك، لم يتم اعتبار الأنواع الأخرى من مقاييس الأداء مثل المقاييس البيئية والاجتماعية حتى وقت قريب كأساسي للعمليات التنظيمية. ومع ذلك، مع التركيز على نماذج الأعمال المسؤولة

والمستدامة التي تعزز الشمولية والتماسك الاجتماعي، بدأت الدراسات حول التحول الرقمي في دراسة آثار هذه التحولات على هذه الأنواع من النتائج (Hilali, et.al., 2020). وبدأت العديد من المقالات أيضاً في دراسة كيف يمكن للتقنيات الرقمية الجديدة أن تدعم استراتيجيات محددة تدرج تحت هذه النماذج وما هي تأثيرات الأداء التي تستخدم أنواعاً جديدة من المقاييس.

ومع ذلك، في حين أن هناك عدداً متزايداً من الدراسات التي تأخذ نظرة أوسع لمقاييس الأداء لتحديد تأثير التحول الرقمي، لا يزال هناك العديد من التدفقات البحثية التي لم يتم دمجها أو اعتمادها في مجال نظم المعلومات. نناقش هذه الفرص وغيرها للبحث والممارسة في الأقسام الختامية.

(5) التحولات الرقمية المدفوعة بالسياق

من الدوافع التي تمكّن الشركات أو تمنعها من بدء رحلتهم في عمليات التحويل الرقمي، إلى عناصر الطوارئ التي تدعم أنشطة الاستفادة من هذه التقنيات الرقمية، إلى أنواع التأثيرات التي يتم تحقيقها، والكثير مما تم العثور عليه في الأدبيات بشأن التحول الرقمي يؤكد الدور المهم للسياق (Zhu et.al., 2006, 616-601). ومع ذلك، يمكن أن تأتي عناصر السياق والطوارئ في العديد من الأشكال والأحجام وغالباً ما تتضمن أكثر من عنصر واحد مهم له تأثير مهم على العملية برمتها.

على سبيل المثال، هناك فجوة كبيرة في الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي في القطاعين العام والخاص. لقد وثقت هذه الدراسات أن هناك قوى كبيرة لا تؤثر فقط على أنواع ونتائج التحول الرقمي ولكن أيضاً على سرعة التبني ووتيرة النشر وأشكال العمل داخل أنواع المنظمات المختلفة. وبالمثل، تم تحديد اختلافات كبيرة عند المقارنة بين الشركات التي تنتمي إلى صناعات مختلفة. تعتمد العمليات التنظيمية التي يتم تحويلها رقمياً في مختلف الصناعات إلى حد كبير على مدى أهميتها بالنسبة للشركة في متناول اليد. على سبيل المثال، كانت أتمتة العمليات الآلية أمراً محورياً للعديد من الشركات في الصناعات التحويلية والتجميع نظراً لأنها تحسن الكفاءة وتقلل التكلفة بشكل كبير (Meyer, 2018, 23). من ناحية أخرى، كانت القدرة على الحفاظ على علاقات جيدة مع العملاء، وتحسين هوامش الربح من العملاء، وتحديد قطاعات السوق غير المستغلة في صميم شركات البيع بالتجزئة. لذلك، من المثير للاهتمام محاولة رسم صورة ذهنية عن كيفية قيام التقنيات الجديدة بإعادة تشكيل الصناعات المختلفة بعدد من الطرق المختلفة.

أخيراً، يتعلق البعد السباقي المهم عند فحص التحول الرقمي بالبلد أو المنطقة التي يحدث فيها هذا التحول. لقد وثقت العديد من الدراسات أن العناصر الثقافية والاجتماعية

والاقتصادية والسياسية يمكن أن يكون لها تأثير عميق على ما تفعله المنظمات بالتقنيات الرقمية الجديدة، وكذلك الطرق التي تستفيد منها (Zhu et.al, 2006, 601-616) لقد أوضحت الدراسات الخاصة بكل بلد مثل هذه الممارسات وسلطت بعض الضوء على كيفية مشاركة المنظمات في عملية التحول الرقمي. كدولة تتمتع بالعديد من الخصائص الفريدة من حيث التاريخ الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، تقدم النرويج سياقاً مثيراً للاهتمام لدراسة التحول الرقمي. في الفصل التالي، نقدم لمحة تاريخية عن التحول الرقمي في النرويج ونحدد بعض هذه العناصر السياقية المهمة.

المبحث الثاني: الإطار النظري لمفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: تعريف الأداء الوظيفي

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد أجمع الكثير إن الاهتمام بأداء الفرد وتوفير بيئة مناسبة له غاية كل منظمة للوصول مع العوامل الأخرى نحو تحقيق الأهداف، ذلك إن أداء الفرد أصبح عامل الحسم لدى المنظمات ذات الاداء العالي بسبب التقارب في إمكانية الحصول على كل الموارد الأخرى وأن ما يميز منظمة على أخرى هو كفاءة وفاعلية القوى البشرية التي تملكها، فالإنسان هو الذي يخطط ويصمم وينظم ويتخذ القرارات وينفذ ويتابع ويراقب سير العمل من أجل تحقيق أهداف معينة تسعى لها المنظمة.

يعتبر المورد البشري أحد العوامل التي تساعد بشكل كبير على تطوير المنظمات، ومن أهم عوامل التطوير والتحسين هو تقييم أداء الأفراد. فالأداء هو عبارة عن نظام متكامل، ويمثل الأداء الفردي العنصر الأساسي فيه، وهذا يرجع إلى أن العنصر البشري هو العنصر الفعال في الأداء لما يتمتع به من خبرات وقدرات لإنجاز الأعمال (الشريف، 2013: 34). وهناك العديد من التعاريف للأداء سنسردها تالياً:

يعرف الأداء لغة في المعاجم والقواميس العربية بأنه مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أي أوصله، أدى الأمانة وأدى الشيء الذي قام به (ابن منظور، دس، ص 26)

أما اصطلاحاً عرّف الأداء الوظيفي بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكوّنة للوظيفة وهو بذلك يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد العامل متطلبات وظيفته وغالباً ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج". (حسن، 2003: 209)، أو يقصد به المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها بواسطة الافراد العاملين لديها . فهو مفهوم يربط بين اوجه النشاط وبين الاهداف المخطط لها والمراد تحقيقها بواسطة المهام والواجبات التي يكلف بها العاملين لدى تلك المنظمات". (الياسري، 2013: 51)

كما اوضح (Li, 2011: 248) انه في مجال ادارة الاعمال فقد يقدم الافراد خدمات وافكار تتميز بالحدثة والابداع والاصالة في مجال تخصصهم الأمر الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف عالية المستوى يضاف الى الميزات التنافسية للمنظمة، أو هو النشاط الذي يمكن الفرد من اتمام المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ويتوقف كل ذلك على القيود العادية للاستعمال المعقول للموارد المتاحة .

كما يعرف بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعه لإنجاز عمل معين(الشريف، 2013: 35).

وعرفه هاينز على أنه : "النتاج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال." وكذلك يعرف الأداء الوظيفي بأنه: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المؤسسة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، والنتائج التي يحققها الموظف في المؤسسة(حسين، 1996: 11-12).

ويعرفه القطب أيضاً على أنه: صورة حية تعكس نتيجة ومستوى المنظمة على استغلال مواردها، وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية عن طريق أنشطتها المختلفة على وفق المعايير التي تلائم المنظمة وطبيعة عملها(القطب، 2002: 19)

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي:

ترتبط فعالية اي منظمة بمستوى وكفاءة اداء العاملين لديها وإمكانية إنجازهم للمهام المكلفين به لتحقيق الأهداف المخطط لها، وإذا ما كان الاداء متميزاً سينعكس ذلك على استقرار وازدهار المنظمة وتحرص الادارة على الاهتمام بالأداء الوظيفي بشكل يفوق على اهتمام العاملين به وأن الأداء في أي مستوى تنظيمي داخل المنظمة أو في أي جزء منها لا يعد انعكاساً لقدرات ودوافع المرؤوسين فحسب بل هو انعكاس لقدرات ودوافع القادة والرؤساء أيضاً، وتبرز أهمية الأداء الوظيفي في حياة المنظمة لكونه يرتبط بدورة حياتها ليس في مرحلة نمو واحدة بل في كافة مراحل النمو التي ترافق حياتها وإنّ قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو والدخول في مراحل أخرى أكثر تقدماً يعتمد على كفاءة الأداء الوظيفي لها.

والأداء الوظيفي يعد أهم محور من محاور العمل في أي مجال وظيفي فإذا كان الأداء متميزاً فإنه من الطبيعي أن يأخذ بصاحبه إلى تولي مراكز مرموقة في المنظمة التي يعمل فيها لاسيما إذا كانت بيئة العمل تسود فيها المنافسة والتغيير المتسارع ويمكنها الأداء من الاستمرار في المنافسة وهو ينبع من أداء الافراد في المنظمة ككل، وتعنى المنظمات كافة المتقدمة والنامية فالجميع يسعى إلى تطوير مستوى الأداء وتحسينه بالشكل الذي أصبح مؤشراً للتقدم الاقتصادي والاجتماعي لما له من أثر على مستويات ذلك النمو وأصبح يتناسب معدل الأداء طردياً مع نمو الدخل القومي ورفع المستوى المعاشي (راشد 2016: 65-66).

ويمكن إيجاز أهمية الأداء الوظيفي بالآتي(أمال وآخرون 2014 : 38):

3. يعد الأداء الوظيفي مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر وأعمال أخرى يكلف بها في المستقبل ويساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بالنقل والترقية .
4. يرتبط الاداء الوظيفي بنظام الحوافز وهذا ما يزيد اهتمام الفرد العامل به .
5. يرتبط بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين لان العامل ذو الأداء المتدني يكون دائماً مهدد بالاستغناء عن خدماته.

في حين بيّن (مطشر، 2014: 106) أهمية الأداء بما يأتي:

1. إنّ رفع مستوى الأداء يساهم بشكل كبير في تحسين ظروف العمل وخلق أجواء مساعدة.
2. تحسين الأداء الوظيفي له دور بارز ومهم في زيادة الإنتاجية وبالتالي تعزيز موقف المنظمة وزيادة الأرباح التي ستساهم في خدمة الأفراد من خلال توفير سلع وخدمات بأسعار مخفضة عن تكلفتها الأصلية.
- كما توجد عدة أسباب دعت للاهتمام بمستوى الأداء والسعي إلى تحسينه، أهمها ما يلي(حسين، 2010:121):

- طبيعة العمل المتغيرة.
- المنافسة المتزايدة.
- الابتكارات والتحسين المستمر.
- الجوائز الوطنية والدولية.
- التغير في الأدوار التنظيمية.
- التغير في الطلبات الخارجية.
- قوة تكنولوجيا المعلومات.

المطلب الثالث: أبعاد الأداء الوظيفي:

للأداء الوظيفي مؤشرات تدل على مستواه وسنبين أهم تلك المؤشرات والأبعاد من وجهة نظر عدد من الباحثين والمختصين هي كما يلي:

- ١- الرضا الوظيفي: في بداية القرن العشرين بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي وما زال هناك اختلاف حول تحديد مفهوم واضح للرضا الوظيفي على الرغم من تعدد الدراسات حوله ويعود سبب ذلك الى ارتباط هذا المصطلح بمشاعر الفرد التي تعتبر من كوامن النفس البشرية وغالبا ما يصعب تفسيرها لأنها تتغير بتغير المواقف التي يمر بها الافراد ولان

هذه النفس تميل للعمل فهو إما أن يكون راضياً عن عمله أو غير راض عنه (Jones,1996).

وقد استحوذ الرضا الوظيفي في المنظمات الرسمية على اهتمام الباحثين والكتاب، فحركة العلاقات الإنسانية نادت بأهمية الروح المعنوية وتحسين ظروف العمل لغرض زيادة الإنتاج. وقد عُرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد العامل الايجابي تجاه العمل الذي يؤديه والذي يكون مرتبطاً بمدى إشباع هذا العمل لحاجاته واهتماماته (الدراجي، 2015: 47)، أما (Luthans,1989:543) فعرفه بأنه حالة الشعور لدى العامل بالسعادة نحو الوظيفة، وعرف بأنه "ذلك التعبير عن مشاعر العاملين تجاه جوانب العمل المختلفة (1979:392 Hellriegel&Slocum)، أو "التفضيل أو عدم التفضيل التي يرى بها العامل عمله" (Wirther et al, 1982:268)

إن رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد من قبل منظماتهم التي يعملون فيها يستلزم تحديد عوامل الرضا وتقصي أسبابه وبلورة وصياغة المعالجات اللازمة لها لأن الفرد السعيد في عمله لا يقتصر إحساسه بالرضا عن وجوده داخل المنظمة فحسب بل سوف ينقل تصورات وانطباعاته عنها خارج المنظمة وهذا بدوره سيمنح المنظمة الفخر والسمعة الحسنة والمكانة الأفضل لها في المجتمع (العنزي، 1985:53).

وتجدر الإشارة الى ان هناك مجموعة من العوامل التي تدفع بالعاملين الى الاستياء وتشعرهم بعدم الرضا كالجُمود الوظيفي وارتفاع معدلات الإجهاد الوظيفي الى جانب تحمل أعباء وظيفية تفوق طاقة كل عامل والسؤال الذي يمكن توجيهه الى المديرين او المروؤسين حول الاسباب الحقيقية للشعور بعدم الرضا سنجد أن هناك سبب جوهري يتمثل في الأسلوب المتبع من قبل القادة في المنظمات وتبرز في مقدمتها الفردية في اتخاذ القرار وعدم القدرة على إشباع حاجات ورغبات كل عاملها، فالمساهمة في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والعمل كفريق مع ضرورة الاهتمام بإشباع حاجات جميع العاملين سيكون عامل مهم وكبير في تحقيق الرضا الوظيفي لهم . (الفضل : ٢٠٠٦، ٤٨)

٢- الانتاجية: يعد مفهوم الإنتاجية من المفاهيم واسعة التداول والانتشار على مختلف المستويات إلا أنه ما يزال مثيراً للجدل والنقاش نتيجة لتداخله مع مفاهيم أخرى كالإنتاج والكفاءة والفاعلية، فالإنتاج هو النشاط الموجه نحو خلق سلع وخدمات في حين أن الإنتاجية تعني الكفاءة في استعمال الموارد الداخلة (المدخلات) في إنتاج السلع والخدمات (المخرجات). فيما يرى كتاب آخرون أن مفهوم الإنتاجية يشير الى العلاقة بين الإنتاج وعناصره أو قيمة السلع والخدمات المنتجة على قيمة عناصر الإنتاج : الإنتاجية = المخرجات / المدخلات.

حيث إن التحسين في الإنتاجية يحصل اذا تحقق احد المؤشرات الآتية (الحمامي، 2006: 68-69):

- 1- زيادة المخرجات مع بقاء المدخلات على حالها.
- 2- خفض المخرجات بنسبة اقل من نسبة تخفيض المدخلات.
- 3- زيادة المخرجات بنسبة اكبر من نسبة زيادة المدخلات.
- 4- الحصول على المخرجات نفسها ولكن بمدخلات اقل.

ويلزم أن يكون التحسين في الإنتاجية من خلال الكم والنوع والكلفة.

فالإنتاجية تعني الأداء الأفضل بأحسن الطرائق الممكنة فهي بهذا تعتبر مقياس لإنجاز عمل ما سواء كان من قبل الفرد أو مجموعة العمل أو المنظمة على حد سواء.

والإنتاجية مؤشر مفعم بالحيوية للأداء الاقتصادي ويستخدم في العادة لوصف مستوى أداء الإنتاج فيما يتعلق باستعمالها لموارد المدخلات في توليد المخرجات التي يتم استعمالها. وتعد الإنتاجية عامل مهم للتقدم في دول العالم كافة (عباس، 2015: 29)، إذ تؤدي الزيادة في الإنتاجية إلى الآتي (النعمي 2009: 44 45):

أ) زيادة الإنتاج ومن ثم زيادة الأرباح.

ب انخفاض أسعار السلع المنتجة.

ج) إمكانية رفع أجور العاملين ومنح المكافآت نتيجة لتعظيم الأرباح.

د) تحسين مستويات المعيشة للأفراد العاملين.

هـ) تحقيق الرخاء الاقتصادي.

٣- غياب العاملين: إنّ ظاهرة الغياب عن العمل تعاني منها الكثير من المنظمات في كل دول العالم وتؤكد الدراسات أن هذه الظاهرة في ازدياد مستمر في السنوات الأخيرة مما حدا بالمنظمات الى إصدار التعليمات للحد منها، ويعرّف الغياب بأنه عدم حضور العامل للعمل في الوقت المحدد له والمشاركة في الإنتاج طبقاً لما هو متبع في برنامج أو جدول العمل، أو هو حالة عدم حضور الفرد إلى العمل لمدة يوم كامل في الوقت الذي يبين برنامج العمل وجوب حضوره في الزمان والمكان المحددين، أما إذا كان التأخير أقل من يوم فيعد تأخير عن العمل وليس غياباً (السالم وصالح، 1991: 244):

ويترك الغياب اثار سلبية على المنظمة وإنتاجيتها وسمعتها ويزيد من التكاليف ويؤدي إلى اضطرابات في سير نظام العمل المتبع فضلاً عن الأضرار التي تصيب العامل نفسه كحرمانه من الترقية والحوافز، وتشير الدراسات إلى أن هناك نسبة من العاملين يكونون ميالين إلى الغياب باستمرار ويتذرعون بأسباب وحجج متعددة في حين يوجد عاملين يلتزمون بالعمل (أنيس وسعيد 2016: 13-18).

4- الجودة (النوعية): أصبحت الجودة عامل مهم من عوامل الاختبار للمستهلك للسلعة أو الخدمة لأنه أصبح يعرف بشكل متعمق الشركات ذات العلامات التجارية المرموقة من خلال الجودة العالمية لمنتجاتهم وخدماتهم والجودة هي جوهر استعمال العقل من تفصيل عوامل الإنتاج وتعظيم الاستفادة منها كما أنها العنصر الذي يأتي بعد استعمال العقل وما يأتي قبل وخلال تصنيع سلعة أو تقديم خدمة تفي باحتياجات ومتطلبات المستهلك (سماني وآخرون، 2016: 208).

وقد بين علماء الجودة الأسس والمرتكزات المطلوبة لتحقيق الجودة حيث سنتاول قسم منها على وفق ما يأتي (العزاوي وخميس، 2011) : إذ عرف عالم الجودة ادوارد ديمينغ (Edward Deming) الجودة بأنها تخفيض مستمر للخسائر وتحسين مستمر للعمل في جميع الأنشطة وبين تيمينغ عدة جوانب تخص الإدارة وكيفية تحسين مستواها لان الإدارة في نضره مسؤولة عن فهم محتويات العمل ونظامه وتماسك وثبات إجراءات العمل وكذلك الدعم المستمر لتطويره وتحسينه وركز فكرته في دليل إدارة الجودة على مبادئ منها:

- أ) استعمال أدوات وطرق حديثة لتدريب القائمين على العمل.
- ب) استعمال الأساليب المتطورة للإشراف على العاملين.
- ت) تجنب اتباع سياسة التخويف.
- ث) إزالة العقبات التي تقف في وجه اعتزاز العامل بنوعيه عمله.
- ج) العمل على تطوير برنامج قوي لتدريب العاملين على مهارات جديدة.
- ح) إزالة العوائق التنظيمية بين كافة الأقسام.

وقد برز مصطلح إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management (TQM) وهو مرحلة متطورة من عملية ضبط الجودة وإدارتها ويشير إلى تضافر كافة الجهود في المنظمة لتحسين الجودة وتحقيق رضا الزبون .

وتستلزم ادارة الجودة الشاملة مشاركة جميع العاملين في المنظمة في هذه المهمة وعدم اعتبار الجودة من اختصاص فئة معينة أو قسم محدد وللجودة الشاملة مؤشرات هي (ابوشیخة، 2010: 592):

أ) التحسين المستمر للعملية الإنتاجية والسلع والخدمات.

ب) الاستعمال الأفضل للعاملين في المنظمة.

ج) تبني عملية التخطيط الاستراتيجي.

د) العمل المتواصل على إرضاء الزبون والمرونة في تلبية طلبات السوق.

وتسعى المنظمات الى استعمال قياس الأداء كوسيلة في سبيل تحقيق اهدافها لأنها ترغب في الوصول الى التفوق النوعي ومن ثم ستكون حريصة على تضمين مثل هذه المعايير في قياس اداء العاملين كافة لأنهم يميلون فعلا بالقيام بما متوقع منهم (Schuler, 1995:335).

5- الوقت: الوقت من العناصر المهمة في الحياة اليومية ومورد نادر ونفيس ولا يمكن تعويضه إذا ما انقضى وقد نال الوقت القدر الكبير من الاهتمام. وفي العمل الإداري تبرز الأهمية البالغة للوقت فالعمل محدد بوقت معين يبدأ في وقت وينتهي بوقت ولا يجوز إنجاز العمل إلا ضمن ذلك الوقت فالوقت نصف الإدارة ولا يمكن إنجاز العمل إلا إذا كان الوقت جزءاً مهماً منه لأن كل حركة تؤدي هي ضمن وقت محدد لها وكل عمل ينجز كان الوقت إلى جانبه، فالإدارة حركة وزمن أو عمل ووقت. والوقت مورد يجب أن يستثمر لتحقيق النتائج المحددة والمطلوبة فالعبرة في استثماره وليس في انقضائه أو استنفاده فالوقت إذا أنفقناه ضاع أما إذا استثمر بالشكل المطلوب فسيحقق نتائج المخطط لها (شوقي، 2006:38).

وإن استغلال الوقت لا يمكن أن يترك للمصادفة إذ يجب أن يكون هناك حسن استغلال تام لهذا المورد الثمين من أجل تحقيق أكبر منفعة ممكنة من استغلاله واستثماره وهو مورد حساس للفرد وللنظمات وللشعوب كافة ويحتاج إلى إدارة حكيمة لاستثماره بالشكل المطلوب (الجلبي، 2011:92).

ويعرف (زيدان، 2011:33) الوقت بأنه "القدرة على انجاز الاعمال بشكل منظم ومنسق وفعال في سبيل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف من خلال الاستثمار الأمثل لكل الإمكانيات المتاحة للإدارة"، ويمكن قياس الوقت بحجم الانجازات التي يحققها كل منا خلال هذا الوقت وسواء كان ذلك على صعيد الحياة الشخصية أم على صعيد العمل وبعد الوقت مشكلة العصر الذي نعيشه في حياتنا العائلية والوظيفية.

٦- الابداع: الإبداع من المفاهيم الرئيسية المتداولة في عالم اليوم وإن الفرد المبدع هو كغيره من الأفراد وإن اختلف عنهم فإن فارق الاختلاف بين المبدع وغير المبدع هو فيما يظهر لديه من أفكار جديدة بناءة ولعل ذلك مما يجعل من وضع مفهوم محدد وواضح للإبداع أمراً

عسيراً، والإبداع بشكل مبسط هو استحداث شيء جديد وفكرة أو افتراض علمي جديد أو نظرية أو اختراع جديد أو أسلوب جديد للإدارة"، ويأتي ذلك حينما يجول العقل في مجالات البحوث والتساؤلات التي لم يتم التطرق عليها من قبل وكل ذلك وما يتبلور عنه خروج واضح عن المعرفة التقليدية والتفكير ولهذا فقد يواجه المبدع في بداية مشواره صعوبات كبيرة في قبول الفكرة وقد يكون تحدياً للتقليد المألوف وممارسة ذوي المنفعة من بقاء الوضع كما هو عليه (Schuler 1995:265).

والإبداع هو نتاج الأفكار المفيدة وامكانية القدرة على تبني هذه الأفكار ووضعها موضع التطبيق (Scott Bruce 1994:560)، وعرف التفكير الإبداعي بأنه "عملية ذهنية معقدة ترفض المحددات والعادات والطرائق التقليدية في التفكير وتستهدف خلق وابتكار طرق وأساليب جديدة قائمة على أساس ربط المتغيرات والأفكار بشكل فريد وفذ وأصيل" (موسى، 1990:110)، أما الشخص المبدع فهو ذلك الشخص القادر على إدراك العلاقات بين الأشياء بشكل مختلف ومميز عن الآخرين ويتمكن من إعادة صياغة المعلومات والخبرات في إطار أو أسلوب جديد (إبراهيم، 1979: 19).

وبرزت أهمية الإبداع والابتكار وأخذت تتزايد في جميع المنظمات نتيجة للمتغيرات التي يشهدها العلم في المجال التقني والعلمي التي شملت جميع جوانب الحياة فالإبداع تحتاجه مختلف المنظمات الصناعية والخدمية والزراعية والتجارية والعلمية فهو يوفر فرص النمو والبقاء والتطوير لها وبدونه ستضمحل وتنتهي لان أفق المستهلكين في تغير مستمر وسريع وتزايد المنافسة بين المنظمات من الحصول على كل جديد. وتبرز أهمية الإبداع في الآتي (الخفاجي، 2013:64):

(أ) مواجهة المنافسة المتزايدة من الحصول على عوامل النجاح من اجل زيادة المبيعات.
(ب) إيجاد حلول للمشكلات من خلال اكتشاف بدائل جديدة لمعالجة ومواجهة تلك المشكلات
(ج) الإبداع يمكن المنظمة من تخفيض كلف جميع الأعمال التي تؤديها.

(د) تطوير اساليب وطرق انتاج وتوزيع السلع والخدمات وتحقيق مستويات افضل من الناحيتين الكمية والنوعية في جميع الانشطة التي تقوم بتأديتها.

ويواجه الابداع معوقات وكثيراً ما لقت اهتماماً بها من قبل الباحثين والكتاب وحاول الكثير منهم تحديدها في سبيل وضع الحلول لها وتجاوزها، ولمعوقات الإبداع مصادر منها ما يعود لأسباب تنظيمية تتمثل بالقواعد والتشريعات ومنها ما يعود لأسباب بشرية نتيجة لوجود عيوب في المهارات والتفكير... الخ ويمكن بيان بعض من هذه المعوقات على وفق الآتي (الساعدي، 2011: 74):

- (أ) قلة التخصيصات المالية اللازمة.
- (ب) قلة الوقت الذي يخصص للمشاريع الإبداعية.
- (ت) الصعوبة في تكييف النظم الانتاجية الحالية.
- (ث) القواعد والتشريعات القانونية النافذة.
- (ج) الظروف الاقتصادية العامة التي يمر بها القطاع الذي يعمل فيه الافراد والمنظمة.
- (ح) ضعف وعدم وجود تحفيز للعاملين بشكل واف ورفع مهاراتهم الفنية والإبداعية.

أخيرا ترى الباحثة أن علاقة هذه الابعاد مع الاداء الوظيفي تتمثل في ان العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي هو علاقة طردية فكلما زاد رضا الموظف عن عمله وفق العوامل التي تساهم في زيادة ذلك الرضا زاد أدائه الوظيفي وكذلك الحال بالنسبة للإنتاجية والتي تمثل الزيادة في الانتاجية هي زيادة في الاداء الوظيفي والزيادة في الانتاجية هي تحسين في الانتاجية من خلال الكم والنوع والكلفة ونفس العلاقة بين الابداع والجودة والوقت وبين الأداء الوظيفي والعكس صحيح, اما غياب العاملين فهو في علاقة عكسية مع الاداء الوظيفي فكلما زادت حالات الغياب لدى الموظفين قل الاداء الوظيفي الأمر الذي لا ترغب المنظمات في حصوله وتسعى الى الحد منه ومعالجة اسبابه وردم منابعه.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

1) الدراسات العربية

أجريت عدة دراسات عربية درست أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين من ضمنها:

أجرى زايد (2023) دراسة بعنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)". هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي. تم جمع البيانات عن طريق استبانة موزعة على 384 عاملة من العاملين في الشركة وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة احصائية للتحول الرقمي بأبعاده (المهارات الرقمية، والبيئة التحتية التكنولوجية) على الأداء الوظيفي، لذلك أوصلت الدراسة بأهمية التحول الرقمي في المنظمات لما له من دور رئيسي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي. وكما أوصت بإجراء دراسة لأثر التحول الرقمي على أبعاد أخرى لذات المتغيرات.

دراسة (الغويري، 2022) هي دراسة وصفية تحليلية أجريت بعنوان "التحول الرقمي ومدى تقبل البلديات لهذا التحول" هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات. شملت الدراسة عينة قصدية مؤلفة من 75 مدير

دائرة اتصالات وتكنولوجيا معلومات في بلديات الأردن. تم جمع البيانات بواسطة الاستبيان. اعتمد برنامج التحليل الاحصائي SPSS الاصدار 26 لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 5\%$) لاستراتيجية التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية كذلك يوجد دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($a \geq 5\%$) لكل من الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، والموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية.

دراسة وصفية تحليلية أعدت من قبل رشوان وقاسم (2022) بعنوان " أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية" وهدفت إلى معرفة أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية، تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة وشملت العينة (70) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بأقسام المحاسبة بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، ونظراً لصغر العينة استخدم أسلوب الحصر الشامل توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر لتطبيق التحول الرقمي في تحسين الأداء (الوظيفي، البحثي، التدريسي، المعرفي والتكنولوجي) لأعضاء هيئة التدريس في أقسام المحاسبة بالجامعات الفلسطينية. أوصت الدراسة بضرورة استخدام تقنية التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية لما لها من دور فاعل في تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس.

دراسة (بريس وجبر، 2021)، بعنوان: "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محافظة في المصارف الخاصة كربلاء"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف، ويظهر هذا التأثير جلياً عن طريق تغيير وتطوير الهياكل والعمليات وإدارة الشركات وتحسين طرائق أداء الخدمة المصرفية إلى العملاء والقدرة على تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف بهدف رفع ودعم الأداء الاستراتيجي عن طريق تقديم مستوى عال من كفاءة الأداء، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة تم الحصول على المعلومات اللازمة للجانب الميداني عن طريق استمارة الاستبانة والتي تم توزيعها على عينة مكونة من (60) فرداً يمثلون مديري الأقسام والشعب في (6) مصارف (خاصة) في محافظة كربلاء، وتم إخضاع البيانات المتحصل عليها إلى جملة من التحليلات الإحصائية. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير مهم لتكنولوجيا التحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي، حيث تبين أن تكنولوجيا التحول الرقمي عملت على تطوير وزيادة الخبرة في مجالات الأداء الاستراتيجي لكي يتم ابتكار منتجات جديدة واستراتيجيتها، ومن ثم تقديم الخدمات بشكل

أفضل من قبل المصارف، كما أنها أتاحت تقديم الخدمات أسرع وبشكل رقمي لتتمكن المصارف من تحقيق الكفاءة في عملياتها مثل تعزيز تجربة العملاء وتسهيل العمليات وخلق أعمال جديدة. كما أسهم استخدام التحول الرقمي ومواكبته إلى تحقيق رؤية أعلى وأداء أعلى ومن ثم زيادة توقعات العملاء بشأن جودة الخدمات التي تقدم لهم وعملية التسليم وتقديم العروض ونماذج الأعمال الجديدة بشكل أفضل. اتضح أن تكنولوجيا التحول الرقمي عملت وبشكل فعال على تحسين الإنتاجية وتحسين جودة التقارير المالية وتشجيع العاملين والمديرين للقيام بأعمال جديدة تعمل على رفع وتطوير الكفاءة في الأداء.

دراسة أخرى أجراها خميس (2021) بعنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية". أجريت الدراسة على عينة من 251 من العاملين في البنوك التجارية المصرية جمعت البيانات بواسطة قائمة استقصاء معدة من قبل الباحث وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات كمعامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية. وأوصت الدراسة بتقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية، وإنشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار.

دراسة بعنوان " دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية أعدت من قبل (حماد، 2020) هدفت إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء الموظفين. تم جمع البيانات بواسطة استبانة معدة من قبل الباحث وزعت على 318 عامل من العاملين في الشركة. تم تحليل البيانات بواسطة برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذلك وجود قصور في التحول الرقمي بأبعاده التخطيط الاستراتيجي، إعداد قادة التحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات العلمية للتحول الرقمي، والبنية المؤسسية. وأوصت الدراسة ببرنامج عمل يمر بخطوات محددة مدخلات، عمليات ومخرجات.

(2) الدراسات الأجنبية

من الدراسات الأجنبية التي تناولت أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي دراسة أجراها العنيزان (2023) بعنوان **فعالية التحول الرقمي في أداء الموظف (أثناء وباء كوفيد -19)**

The Effectiveness of Digital Transformation on Employee " Performance (During The Covid-19 Pandemic).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير التحول الرقمي على أداء الموظف وتصميم التعديلات اللازمة على الثقافة الرقمية للمؤسسة لزيادة الوعي بأداء الموظفين. تم استخدام المقابلات المفتوحة وطريقة المقارنة الثابتة في تقنيات البحث النوعي لتحليل البيانات. تضمنت المقابلة بيانات ديموغرافية عن المبحوثين وأسئلة تم اختيارهم بناءً على البحوث المتوفرة ومعرفة المبحوثين بالثقافة السعودية. تمت مقابلة العديد من الموظفين في المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية في عام 2022 خلال جائحة COVID-19. تم إجراء المقابلات مع 39 موظفًا، وبلغ معدل الاستجابة 100%. أشارت نتائج هذه الدراسة إلى أن الموظفين قادرون على تبني التحول الرقمي وهذا يؤثر على جودة حياتهم. بشكل أساسي، أدى التكيف التكنولوجي والتحول الرقمي قبل الوباء إلى تحسين معرفة الموظفين ومهاراتهم وكفاءتهم تجاه الأداء الوظيفي. أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات من ضمنها تعزيز معرفة ومهارات وثقافة التحول الرقمي لمساعدة الموظفين على العمل بفعالية. من خلال تنفيذ التحول الرقمي في ثقافة الشركة.

دراسة Saranya & Vasantha في عام 2023 بعنوان "Adoption of on Employee Performance – Systematic Digital Transformation Review"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تعزيز أداء الموظف. في هذه الدراسة تم تطوير استراتيجية بحث لمراجعة الأدبيات بطريقة منهجية. تم تصميم إستراتيجية البحث هذه لتلائم قاعدة بيانات Scopus و Google Scholar فقط. كانت الكلمات الرئيسية المستخدمة هي "الرقمنة" و "أداء الموظف" و "الرقمنة" و "ممارسات الموارد البشرية". في كلا قاعدتي البيانات، اقتصر نطاق البحث على 12 عاماً، أي من 2011 إلى 2022. وشمل البحث 32 بحثاً علمياً منشوراً في المجالات المفتوحة للتقييم، ومراجعة الورق المطبوع و قيد الطباعة، باللغة الإنجليزية فقط. وتوصلت الدراسة إلى أن اعتماد التحول الرقمي يزيد من أداء الموظف ويقلل من معدل دوران الموظفين في المؤسسة

كما أجرى Masoud & Basahel في عام 2023 دراسة بعنوان "The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: The Role of Customer Experience and IT Innovation"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة آثار التحول الرقمي (DT) على تجربة العملاء والابتكار في تكنولوجيا المعلومات، وتأثيره المباشر على أداء الشركات في قطاع الخدمات . حققت

هذه الدراسة بشكل تجريبي في تأثير التحول الرقمي على أداء الشركة من خلال تصنيف القدرات المطلوبة لتحقيق التحول الرقمي وتجربة العملاء والابتكار في تكنولوجيا المعلومات. تم استخدام المنهج الكمي للإجابة على أسئلة استبانة منظمة لجمع البيانات من ممثلين لشركات قطاع الخدمات في المملكة العربية السعودية، وهم رؤساء المعلومات، ومسؤولو التحول، ومديرو تكنولوجيا المعلومات. استخدمت طريقة التوزيع غير الاحتمالية المتضاعفة لزيادة حجم العينة وضمان أن العينة ستشمل الخبراء فقط. تم التواصل مع الأفراد الذين سيكونون مرشحين أوليين مناسبين عبر البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الاجتماعي، وخاصة LinkedIn و WhatsApp. بالإضافة إلى ذلك، قدم المشاركون مساعدة كبيرة من خلال مشاركة الاستبيان مع زملائهم، الذين كان من الممكن أن يجد الباحث صعوبة في الوصول إليهم. تم الاحتفاظ بعينة من 164 استبياناً مكتملاً للتحليل. تم قياس المقاييس على مقياس ليكرت المكون من 5 نقاط بناءً على القيم المتوسطة. بناءً على نتائج هذه الدراسة، من الواضح أن التحول الرقمي وتجربة العملاء وابتكار تكنولوجيا المعلومات يؤثران بشكل إيجابي قوي على أداء الشركة، كما أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي بشكل كبير على ابتكار تكنولوجيا المعلومات. وخلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي الناجح سيؤدي إلى تحسين أداء الشركة والعاملين فيها.

كذلك أجرى Ibrahim (2022) دراسة بعنوان " The Impact of Employee Readiness to Digital Transformation on Job Performance and Job Satisfaction: Perceptions during Covid19" تأثير استعداد الموظف للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي: التصورات خلال كوفيد 19 كان الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجاهزية الموظف بالإضافة إلى الأداء الوظيفي والتحقيق في الدور الذي يلعبه جاهزية الموظف والرضا الوظيفي في العلاقة بين الأداء الوظيفي والتحول الرقمي. جمعت البيانات بواسطة استبانة وزعت على الموظفين العاملين في قطاعات مختلفة في لبنان تتنص أسئلة عن التحول الرقمي، وعن مدى استعدادهم، وكيف يمكن أن يؤثر ذلك على أدائهم ورضاهم. تم استخدام SPSS لاختبار العلاقات بين التحول الرقمي، واستعداد الموظفين، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي. تم إجراء تحليل البيانات باستخدام SPSS و Preacher و Hayes 'SPSS لتقييم الوساطة المتعددة. أولاً، تم إجراء تحليل العامل وقياسات الموثوقية. بعد ذلك، تم إجراء تحليل انحدار بسيط لاختبار عدة علاقات بين التحول الرقمي، واستعداد الموظفين، والرضا الوظيفي، والأداء الوظيفي. أوضحت هذه الدراسة أن التحول الرقمي له علاقة إيجابية بالأداء الوظيفي، وأظهرت أن جاهزية الموظف تلعب دور الوسيط، مما ساعد في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي وكذلك إضافة الرضا الوظيفي كوسيط ثان. التي أظهرت علاقة ناجحة بينها وبين التحول الرقمي والأداء الوظيفي

دراسة أخرى أدرت من قبل (Guzmán-Ortiza., et al) في عام 2020 بعنوان
“Impact of digital transformation on the individual job
performance of insurance companies in Peru”

كان الهدف من هذه الدراسة هو تحليل وتحديد تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في بيرو. تم استخدام الأسلوب العلمي الاستنباطي الاستنتاجي للمستوى التوضيحي، بتصميم غير تجريبي، تم جمع البيانات بواسطة الاستبانة من عينة من 305 عاملاً من شركات التأمين، والتي يتم توزيعها في شمال ووسط وجنوب بيرو، وتقع في مناطق أريكويبا وكوسكو وإيكيتوس وليما وتاكنو وتروجيلو. أظهرت النتائج أن تجربة خدمة العملاء (CSE) القائمة على التحول الرقمي كان لها تأثير كبير عند مستوى دلالة ($p < 0.05$) على الأداء الوظيفي الفردي للعاملين في شركات التأمين في بيرو.

تناولت دراسة تجريبية أجراها (Goswami & Upadhyay) بعنوان " An Empirical Study on Digital Transformation and Its impact on Employee Engagement " التحول الرقمي وتأثيره على مشاركة الموظفين. تم جمع البيانات من مسح شمل 186 موظفاً من مختلف مؤسسات تكنولوجيا المعلومات الموجودة في منطقة NCR. اختار الباحث تصميم البحث الاستكشافي والوصفي. تم إجراء العديد من الاختبارات الإحصائية مثل المتوسط والانحراف المعياري وتحليل الانحدار لتقييم اتجاه المعلومات وتحليل تأثير التحول الرقمي على مشاركة الموظف. توصلت الدراسة إلى أن التقنيات الرقمية تستخدم بشكل أكبر لإدارة المكاتب الأمامية مقارنة بسلسلة التوريد وكذلك إدارة العمليات التجارية. تؤكد النتائج أيضاً أن الجوانب المختلفة للتحول الرقمي هي مؤشر جيد على مشاركة الموظف. تم تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات لفحص قابلية التعميم في منظمة أخرى في تطبيقات أوسع.

التعقيب على الدراسات السابقة

من حيث الموضوع: تناولت كافة الدراسات السابقة مناقشة ربط التحول الرقمي بأداء الموظفين ولكنها جميعاً لم تتطرق إلى الموظفين العاملين في المستشفيات في الرياض

من حيث المكان: تنوعت أماكن الدراسات السابقة إلا أنه لا توجد دراسة أجريت في الرياض

من حيث المنهج: تنوعت الدراسات من حيث المنهج بين المنهج الكمي التجريبي والمنهج الوصفي التحليلي الذي يتفق مع هذه الدراسة

من حيث الأدوات: استخدمت تنوعت في الدراسات بين الاستبانة والمقابلات والوثائق والتقرير كأداة للدراسة

من حيث العينة: تنوع أماكن جمع العينات فبعضها كان شركات والبعض الآخر جامعات وكذلك البنوك وفي هذه الدراسة ستكون العينة من الموظفين العاملين في المستشفيات في الرياض

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز الدراسة الحالية في عدة نقاط أهمها:

- تعتبر الدراسة الحالية بناءً معرفياً وتراكيمياً للدراسات السابقة حول الموضوع، وتتأني استكمالاً لما بدأ الباحثون، فهي تُبنى على ما توصلوا إليه من نتائج، وما قدموه من توصيات.
- تركز الدراسة الحالية على أثر التحول الرقمي على أداء الموظفين العاملين في المستشفيات في الرياض وهي بذلك تعتبر أول دراسة تستهدف الموظفين في المستشفيات وأول دراسة تتم في الرياض بين متغيرين في موضوعها وهي التحول الرقمي والأداء الوظيفي.
- تضع الدراسة الحالية مجموعة من التوصيات في شكل حلول عملية حول أثر تطبيق التحول الرقمي على أداء الموظفين العاملين في المستشفيات في الرياض.

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية:

1. إبراهيم عبد الستار (1979) افاق جديدة في دراسة الابداع وكالة المطبوعات, الكويت.
2. إبراهيم، محمود محمد؛ والحداد، بسمة محرم (2018). منشأة الاعمال والتحول الرقمي، المجلة المصرية للمعلومات، (21).
3. ابوشيخة، نادر احمد، (2010). إدارة الموارد البشرية اطار. نظري وحالات عملية" الطبعة الأولى دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
4. امال حجاج حوراء بوزيان حنان بوزيان وابتسام مقدم (2014)، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي – دراسة حالة، رسالة بكالوريوس في الاتصال والعلاقات العامة، جامعة قاصدي مرباح الجزائر.
5. أنيس، سكو امين سعيد خداوي، محمد، (2016) " دراسة اسباب التغيب في الوظيف العمومي - دراسة حالة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة، الجزائر.
6. البار، عدنان مصطفى (2019)، التحول الرقمي كيف ولماذا، جامعة الملك عبد العزيز، جامعة أم القرى، السعودية.
7. بردان، عباس (2019)، ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي، الجزء الأول. المجلد 5، العدد 1.
8. بريس، أحمد كاظم وجبر، ورود قاسم (2021)، بعنوان: "تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري محافظة في المصارف الخاصة كربلاء"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65.
9. بن ناجي، فاطمة نصر (2020). التحول الرقمي في الجامعات العربية (الجامعة العراقية نموذجاً). مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، العدد (6).
10. الجلي، حسن صباح عبد الحسن (2011)، نتائج التفاوض في ضوء تأثير ضغط الوقت واستراتيجيات التفاوض – دراسة استطلاعية لآراء عينة في وزارة النفط"، رسالة ماجستير علوم في إدارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
11. الحجيلان، محمد بن إبراهيم (2020)، التحول الرقمي في التعليم: رؤية وفق مفهوم تحسين الأداء البشري HPI، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
12. الحرون، منى محمد السيد، وبركات، على على عطوة (2019)، متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها - كلية التربية، المجلد 30، العدد 120.

13. حسن, راوية, (2003). ادارة الموارد البشرية - رؤيا مستقبلية, الدار الجامعة, الاسكندرية.
14. حسن, احمد الحسين عبد الحميد, ومحمود, شيماء, وطلبه, عبد العزيز, (2021), فاعلية استراتيجية التعلم الذكي في تنمية مهارات التحول الرقمي لدي الاداريين بجامعة المنصورة, المجلد 2, العدد 5.
15. حسين, هلال محمد عبد الغني(1996) مهارات إدارة الأداء, مركز تطوير الأداء, القاهرة.
16. حسين, يسرى محمد,(2010) تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية(دراسة تطبيقية في فندق سرير), مجلة الإدارة والاقتصاد, العدد الخامس والثمانون.
17. الحمامي, سناء محمد رشاد داوود (2006), اساليب ادارة الصراع واثرها في اداء العاملين - دراسة ميدانية في وزارة العلوم والتكنولوجيا". رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
18. الخفاجي, ياسر عادل محمود (2013) العلاقة والتأثير بين الثقافة التنظيمية والاداء الوظيفي - بحث استطلاعي في شركة صناعات الاصباغ الحديثة ", رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
19. خميس, أسر. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية* 2(2), 997-1044. doi: 10.21608/cfdj.2021.171168
20. الدراجي, سلام سعد سريح (2015) العلاقة بين العدالة التنظيمية والرضا الوظيفي وانعكاسها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية - بحث تطبيقي", دبلوم عالي معادل للماجستير في إدارة الأعمال كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
21. راشد علي رحمة (2016), استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الاداء الوظيفي - بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد". رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
22. الرزو, حسن مظفر, (2006), الجامعة الافتراضية العربية الموحدة, مجلة علوم إنسانية, السنة الرابعة, العدد 30, المجلد 5, العدد 1.
23. زايد, صلاح الدين عبد السلام حسين, هاله, & سعد محمد, محمد. (2023). أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترولريد). *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*, 14(1), 522-548. doi: 10.21608/jces.2023.297470
24. زغود, مرج (2020). أثر التحول الرقمي على مقاربات التعليم: التعليم الإلكتروني-دراسة حالة الديوان الوطني للتعليم والتكوين عن بعد. *مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية*, (6).

25. زيدان, سلمان, (2011) استراتيجية إدارة الوقت والتغيير " الطبعة الأولى دار المناهج للنشر والتوزيع عمان.
26. الساعدي, سهام صبيح عبد الرحيم . (2011), تقانة المعلومات واثرها في ابداع العملية الانتاجية - دراسة استطلاعية في مصنع محرك مبردة الهواء التابع للشركة العامة للصناعات الكهربائية", بحث دبلوم عالي في تقنيات العمليات الكلية التقنية الادارية بغداد.
27. سلايمي، جميلة؛ وبوشي، يوسف. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2).
28. سماني, شيماء كمال عبد العال عبدا لله غادة عبد الوهاب مروة (2016) اثر الرضا الوظيفي لتحقيق جودة الخدمات وتنافسية الشركات السياحية المصرية, مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم المجلد العاشر العدد 1, 202, 224).
29. الشريف، ريم بنت عمر بن منصور (2013) " دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على الموظفين الإدارية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة كلية الاقتصاد والإدارة المملكة العربية السعودية.
30. شوقي, عبد الله. (2006). " إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري, دار اسامة للنشر والتوزيع عمان.
31. الطعamenه, محمد ويونس، طارق شريف، (2004)، الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي, بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
32. عباس, علي عبد العزيز, (2015), " دور الانتاجية في الاداء المالي المصرفي - دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الخاصة "رسالة ماجستير كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
33. عبد الخير، آسيا يعقوب الهادي (2021)، دور التحول الرقمي في تفعيل التعليم الإلكتروني في جامعة الملك خالد خلال جائحة كورونا (COVID19)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المركز القومي للبحوث غزة، المجلد 5، العدد 21.
34. عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي (2011). التحول الرقمي للجامعات المصرية : المتطلبات والآليات، التربية، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد 14، العدد 33.
35. عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي (2013)، التحول الرقمي بالجامعات المصرية : دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس - كلية التربية، المجلد 2، العدد 37، ج 2.
36. العزاوي, محمد عبد الوهاب و خميس عبد السلام محمد (2011). " نظم التصنيع اليابانية ونظام الإنتاج في الوقت المحدد (Just in Time: JiT)" الطبعة الأولى اثراء للنشر والتوزيع عمان.

37. العنزي, سعد, (1985), الرضا الوظيفي والاداء في شركة التأمين الوطنية " رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
38. الغويري, رسمي. (2022) التحول الرقمي و مدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول مجلة الفنون و الأدب و علوم الإنسانيات و الاجتماع, مج. 2022, ع. 85, ص ص. 136-153.
39. الفضل, سما سعد خيرا الله حسين (2006) اثر المناخ الاخلاقي في نوعية حياة العمل والرضا الوظيفي في عينة من المستشفيات العراقية " رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
40. قاسم, زينب ورشوان, عبد الرحمن. (2022). ساهم في تطبيق الأداء الأكاديمي الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية.
41. القطب, محي الدين يحيى (2002) الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية, أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة للجامعة المستنصرية, كلية الإدارة والاقتصاد,
42. محمد, هدى محمد عبد العال, (2022). إنعكاس أثر تقنيات التحول الرقمي على كفاءة منظومة العملية التدريبية المعاصرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية, كلية التجارة, جامعة دمياط, المجلد 3, العدد 2.
43. مطشر, اثير محمد, (2014). "الرؤية الاستراتيجية وتأثيرها في الأداء التمريضي - بحث ميداني في مستشفى ابن النفيس ", رسالة ماجستير, كلية الادارة والاقتصاد, جامعة بغداد.
44. منصور, محمود عبدالله محمد, (2021), التحول الرقمي كآلية لتطوير رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي, مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية, الجزء 1, العدد 54.
45. موسى غانم فنجان (١٩٩٠) الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ", مطبعة الراية, بغداد.
46. نجم, نجم عبود, (2004). الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات, دار المريخ للنشر, الرياض.
47. النعيمي , محمد عبد العال وصويص , راتب جليل وصويص , غالب جليل (٢٠٠٩) , إدارة الجودة المعاصرة " , البازوري للنشر الاردن , عمان .
48. هاشم , زكي محمود (١٩٩٦) , إدارة الموارد البشرية " , الطبعة الثانية , السلاسل للنشر , الكويت.
49. الهلالي, مصطفى محمد إبراهيم (2021), التحول الرقمي في عصر البيانات الضخمة: مراجعة علمية, المجلة العربية الدولية لتكنولوجيا المعلومات والبيانات, المؤسسة العربية لإدارة المعرفة, المجلد 1, العدد 1.
50. الياسري, علي عزيز حسن (2013) تأثير البرامج التدريبية في اداء العاملين - دراسة تطبيقية في دائرة صحة مدينة الطب", رسالة دبلوم عالي في إدارة المستشفيات كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.

1. Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. IEEE Software, 35(4).
2. Gbadegeshin, S. A. (2019). The Effect of Digitalization on the Commercialization Process of High-Technology Companies in the Life Sciences Industry. Technology Innovation Management Review, 9(1) .
3. Gupta, S. (2018). Organizational Barriers to Digital Transformation, (Thesis for the M.A, Degree. Sweden: KTH Industrial Engineering and Management Industrial Management).
4. Hellriegel, D & Slocum, Jr.et., (1979), "Organizational Behavior, 2 nd .Ed, West publishing co, New Jersey.
5. Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review. Ninth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS).
6. Hilali, W. E., Manouar, A. E., & Idrissi, M. A. J. (2020). Reaching sustainability during a digital transformation: A PLS approach. International Journal of Innovation Science, 12(1).
7. Jones, R., (1996), 'Research Methods in the Social and Behavioral Sciences', second edition, sunder land, Massachusetts: sinauer Associates.
8. Kurnaz, E., Tekbaş, İ., Bozdoğan, T., & Çetin, Ö. O. (2020). Dijitalleşmeyle Birlikte Muhasebe Eğitiminin Muhasebe Meslek Mensupları Açısından Değerlendirilmesi, Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi, 22(Özel Sayı).
9. Li, Lin, (2011), Research Evaluation of Construction Studies Abroad on Job Performance International conference on future computer science and Education', Department of physical Education in, China pp.240-266.
10. Luthans, F., (1989), "Organizational Behavior", 5 th ed. M C Grow-Hill, New York.
11. Meyer, M., Helmholz, P., & Robra-Bissantz, S. (2018). Digital transformation in retail: Can customer value services enhance the experience? Bled e-Conference 23.

12. Meyerhoff Nielsen, M. (2019). Governance lessons from Denmark's digital transformation. In Proceedings of the 20th Annual International Conference on Digital Government Research.
13. Mikalef, P., van de Wetering, R., & Krogstie, J. (2021). Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics: The role of organizational inertia. *Information & Management*, 58(6).
14. Morakanyane, R., Grace, A. A., & O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. Bled eConference.
15. Moşteanu, N, Fathi, B, (2020), Financial digitalization and its implication on jobs market structure, *The Business and Management Review*, Volume 11 Number 1, August 2020.
16. Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1).
17. Peter, M. K., Kraft, C., & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1).
18. Schuler, Randall.S.,(1995)," Managing Human Resources', 5 th ed, West Publishing Co, USA.
19. Scott, S.G & Bruce, R .D.,(1994), "Determinants of Innovative Behavior: A path model of Individual Innovation in the work place', *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No.3,June.
20. Skog, D. A., Wimelius, H., & Sandberg, J. (2018). Digital disruption. *Business & Information Systems Engineering*, 60(5).
21. Smith, B., & Linden, G. (2017). Two decades of recommender systems at Amazon.com. *IEEE Internet Computing*, 21(3).
22. SousaZomer, T. T., Neely, A., & Martinez, V. (2020). Digital transforming capability and performance: a micro foundational perspective. *International Journal of Operations & Production Management* 8 (78).
23. Steininger, D. M., Mikalef, P., Pateli, A., de Guinea, A. O., & Ortiz-De, A. (2021). Dynamic capabilities in information systems research: A

- critical review, synthesis of current knowledge, and recommendations for future research. *Journal of the Association for Information Systems*.
24. Stendal, K., Thapa, D., & Lanamäki, A. (2016). Analyzing the concept of affordances in information systems. In 2016 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS) .
25. Ulukan, Cemil, October 2005, 'Transformation of University Organizations: Leadership and Managerial Implications', *Turkish Online Journal of Distance Education*, Vol.6, No.4, Article.8.
26. Várkonyi, Máté, (May 06, 2022), The 4 Types of Digital Transformation: Which One Does Your Company Need?, <https://verycreatives.com/blog/4-types-of-digital-transformation>, May 06, 2022.
27. Verhoef, P. C., et al. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
28. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2).
29. Westerman G., Calmédjane C., Bonnet D., Ferraris P. & McAfee A. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting.
30. Wirther, Tr., William B. & Davis, Keth, (1982), 'Personnel Management and Human Resources', MC.Graw-Hill Book com, Japan.
31. Yardımcıoğlu, M., Karahan, M., & Yörük, A. (2019). Dijitalleşme Işığında Muhasebe Mesleğinin Geleceği. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, (61), 35–46.
32. Zhu, K., Dong, S., Xu, S. X., & Kraemer, K. L. (2006). Innovation diffusion in global contexts: Determinants of post-adoption digital transformation of European companies. *European Journal of Information Systems*, 15(6)

الملحق

استمارة استبيان

استبانة رسالة ماجستير

السيدات والسادة المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين ايديكم استبانة الدراسة الموسومة (أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي " دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بالرياض ")، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم إدارة المشاريع .

وننبه سيادتكم على أن مشاركتكم بالإجابة على اسئلة الاستبيان بشكل كامل وبدقة وموضوعية، يساعد الباحثة على تحقيق أهداف بحثها. ويسعدني إنجاز هذا الجزء المتواضع من خلال مساهمتكم بالإجابة على فقرات الاستبانة وسيكون لأرائكم دور كبير في ضمان دقة النتائج راجين وضع علامة (✓) امام الخيار الذي يعبر عن شخصكم أو وجهة نظركم. علماً بأن اجابات الاستمارة لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وسيكون التعامل مع الإجابات بسرية تامة.

اتوجه اليكم بفائق الاحترام والتقدير سلفاً، شاكرةً حسن تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة.

الباحثة

.....

أولاً: المعلومات الشخصية

النوع الاجتماعي:

- ☐ ذكر
- ☐ أنثى

المؤهل العلمي:

- ☐ مؤهل متوسط
- ☐ تعليم جامعي أو مايعادله
- ☐ دراسات عليا أو مايعادلها

العمر:

- ☐ أقل من 30 سنة
- ☐ من 30 سنة الى اقل من 40 سنة
- ☐ من 40 سنة الى اقل من 50 سنة
- ☐ 50 سنة فأكثر

عدد سنوات الخبرة الوظيفية:

- ☐ اقل من 5 سنوات
- ☐ من 5 الى اقل من 10 سنوات
- ☐ من 10 الى اقل من 20 سنوات
- ☐ 20 سنة فأكثر

المنصب الوظيفي:

- ☐ مدير عام أو نائب مدير
- ☐ رئيس قسم
- ☐ ممرض/ ممرضة
- ☐ محاسب
- ☐ طبيب
- ☐ موظف

المحور الأول: التحول الرقمي

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
محور نظم الاعمال الادارية					
توجد في المشفى شبكة داخلية تربط الإدارة بالموظفين					

					هناك استيعاب عدد أكبر من الموظفين في وقت واحد
					هناك ربط الكتروني بين المشفى ومختلف مشافي المنطقة
					المشفى لديها خط تدفق ذو سرعة عالية
					يتم استخدام البريد الالكتروني email في العمل والاتصال الاداري الداخلي
					لدى المشفى البرامج الحاسوبية اللازمة التطبيقات الأعمال الإدارية
					لدى المشفى أنظمة حماية آلية متطورة تحمي بياناتها
					لدى المشفى أنظمة البرامج الخاصة بالاتصالات الإدارية والإلكترونية
					ألغت المشفى الأرشفة الورقي واستبدلته بأرشفة رقمي
					تعتمد المشفى على المعلومات المخزنة في قواعد بياناتها والمنقولة عبر شبكتها الداخلية لاتخاذ القرار
محور الأنظمة الطبية					
					لديك وصول إلى الأنظمة الطبية في مستشفك.
					تستخدم الأنظمة الطبية يوميًا في عملك.
					استخدام الأنظمة الطبية يؤثر في تحسين أداء العمل.
					تشعر أن استخدام الأنظمة الطبية الرقمية قد ساهم في تسهيل سير العمل وتحسين الكفاءة
					تشعر بالرضا عن واجهة النظام الطبي الرقمي الذي تستخدمه في العمل

محور الذكاء الصناعي					
					تستخدم تطبيقات الذكاء الاصطناعي (AI) في عملك اليومي.
					تجربتك الشخصية في استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي حسنت أداء العمل
					تعتقد أن استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي يساهم في تقديم خدمة أفضل للمرضى
					ترى أن التقنيات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تسهم في تحسين كامل مجالات العمل بشكل كبير في المستقبل.

المحور الثاني : الأداء الوظيفي

ت	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	لدي القدرة على ابتكار طرق جديدة تؤدي إلى تبسيط إجراءات العمل والسرعة في إنجازه					
2	يتوفر لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية لأداء المهام الوظيفية					
3	أقوم باستغلال كافة الوسائل المتاحة لدي أثناء أدائي الوظيفي					
4	تمنحي البلدية مكافآت وحوافز عند الإبداع					
5	لدي الرغبة للعمل خارج أوقات الدوام الرسمي لإنجاز حجم الأداء المطلوب					
6	يمكنني القيام دائما بمراجعة العمل الذي أقوم به بشكل نهائي لأتأكد من إنجازه بالشكل الصحيح					
7	أستطيع تنفيذ العمل بشكل سليم وفق ما حدد له من إجراءات					
8	أحافظ دائما على أوقات العمل					
9	أنا على علم بما فيه كفاية بالمهام والواجبات					
10	لدي القدرة على التكيف في الحالات الطارئة					

شاكرين لكم حسن تعاونكم .