

أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة

الاسم/ لمى خالد الغامدي

الرقم الجامعي / 233001634

إشراف:

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2024م-1446هـ

العلم والتقدم

أيدى محمد الله جلّت قدرته على ما يغني فضله ونعمته، وبفضل إسماعيل

ورعایہ

فعلیه عز وجل (عسائی)، وہ سبحانہ و تعالیٰ (عزرائی)، واصلی و اسلم علی سیدنا و نینا

مُحَمَّدٌ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ، وَمَنْ يَتَّبِعْ قَدْرَهُ الْإِذَا بَعْدَ الدِّينِ... وَبَعْدَ:

لنوجه بالشكر الجزيل والامتنان الكبير لكل من

و. (الفصل عبد الحميد محمد حسن) و. فائز علي جملو

٥ البئر فيها على فوهة الدرواسة والذي اعطوني من فقه وعلمه، وأما طوني بنو جيبانهم أحسن الشاطيا وجعلهم

فبراسی عطاء، اُنسما حملو...

ومهما كتبت من عبارات ومثل فإياك كالمسح التمسح تفلح عاجزة عن إيفاء حقهم فجزاؤهم (الله) عنا خير الجزاء ومجمل

فَالْحَمْدُ لِلَّهِ فِي مَوْلَانِزِينَ حَمْدَانِهِمْ.

كما أقرح بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى إدارة جامعة (ميدل وشن) وجميع العاملين بها

الشكر لكم جميعا

المحتويات

5	فهرس الجداول.....
6	فهرس الاشكال للدراسة.....
7	الإطار العام.....
8	1-1 المقدمة.....
10	1-2 مشكلة الدراسة واسئلتها الرئيسية والفرعية.....
10	1-3 - أهداف الدراسة.....
11	1-4 - أهمية البحث.....
12	1-1-4 الأهمية العلمية.....
12	2-1-4 الأهمية العملية:.....
13	1-5 أسئلة الدراسة:.....
13	1-6 فرضيات ومتغيرات الدراسة.....
13	1-1-6 فروض الدراسة:.....
14	2-1-6 متغيرات الدراسة:.....
15	1-7 منهج وادوات الدراسة.....
16	1-9 خطة الدراسة:.....
17	1-10 المصطلحات والمفاهيم.....
20	1/2 القسم الأول: الدراسات السابقة:.....
20	1/1/2 مقدمة:.....
30	2 القسم الثاني: الإطار النظري.....
30	2/2أولاً: التحول الرقمي.....
30	1/2/2 مقدمة.....
30	2/2/2 مفهوم التحول الرقمي.....
31	3/2/2 أهمية التحول الرقمي:.....
33	4/2/2 اهم سمات عملية التحول الرقمي:.....
36	5/2/2 أسباب التحول من الإدارة التقليدية وسليبياتها الى التحول الرقمي.....
41	6/2/2 أنواع الوظائف الإدارية في ظل عملية التحول الرقمي:.....
44	7/2/2 تأثير التحول الرقمي على احتياجات تدريب وتطوير الموظفين.....
46	3/2 ثانياً: الأداء للعاملين.....

46	1/3/2 تمهيد.....
48	2/3/2 أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة
49	3/3/2 أهمية تطوير الأداء الوظيفي
52	5/3/2 استراتيجية تقييم عملية تطوير الأداء
55	6/3/2 التحول الرقمي وتطوير السياحة في المملكة العربية السعودية.....
58	الخلاصة الفصل الثاني.....
60	1/3 المقدمة
60	2/3 جمع البيانات.....
60	3/3 مجتمع البحث:.....
62	4/3 عينة البحث:.....
62	5/3 منهجية البحث:.....
63	6/3 أداة البحث:.....
64	7/3 الأدوات والمعالجات الإحصائية:.....
65	8/3 خلاصة الفصل الثالث.....
67	1/4 التحليل الإحصائي.....
67	2/4 القسم الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة
72	3/4 القسم الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها
84	3/5 نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض:.....
85	4/5 التوصيات.....
86	الخاتمة:.....
88	المراجع والمصادر المقترحة
88	أولا المراجع العربية.....
89	ثانيا: المراجع الأجنبية:.....
90	الملاحق.....
92	(نموذج الاستبانة).....
97	المستخلص

فهرس الجداول

37	جدول رقم 1 مقارنة بين الأسلوب التقليدي والأسلوب الرقمي
62	جدول رقم 1 توزيع أداة الاستبانة
64	جدول 2 مقياس ليكرت الخامس
67	جدول رقم 3 تحليل نتائج نوع الموظف
68	جدول 4 تحليل نتائج العمر
69	جدول 5 تحليل نتائج سنوات الخبرة والاقدمية
70	جدول 6 تحليل المؤهل العلمي
71	جدول 7 تحليل نتائج المستوى الوظيفي
73	جدول 8 الفرض الاول
75	جدول 9 الفرض الثاني
77	جدول 10 الفرض الثالث
79	جدول 11 الفرض الرابع

فهرس الاشكال للدراسة

15	شكل رقم 1 متغيرات الدراسة
67	شكل رقم 3 تحليل نتاج نوع الموظف
68	شكل 4 تحليل نتائج العمر
69	شكل 5 تحليل نتائج سنوات الخبرة والاقدمية
70	شكل 6 تحليل المؤهل العلمي
71	شكل 7 تحليل نتائج المستوى الوظيفي
73	شكل 8 الفرض الاول
75	شكل 9 الفرض الثاني
77	شكل 10 الفرض الثالث
79	شكل 11 الفرض الرابع

الباب الأول الإطار العام

1-1 المقدمة

يعد القطاع السياحي أحد أهم ركائز تحقيق رؤية المملكة 2030، للإسهام في تنويع قاعدة الاقتصاد الوطني وخفض الاعتماد على النفط. وتضم منظومة السياحة كل من وزارة السياحة، وصندوق التنمية السياحي، والهيئة السعودية للسياحة، والهيئة السعودية للبحر الأحمر، وبرنامج الربط الجوي، ومجلس التنمية السياحي والتي أُسست كل منها وفقاً لأفضل المعايير العالمية، لتتكامل أدوارها لتحقيق طموحات ومستهدفات هذا القطاع الهام ومساندته في النمو والازدهار. حيث أصبح 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 شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات السياحية للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.

تطبيق التحول الرقمي في إدارة الأعمال سيساهم في تحديد المؤشرات الأساسية لإدارة الأعمال مثل ماهية أهدافها وكيف سيحقق أهداف الإدارة وكيف سيعمل على تحسين أداء العمال و حيث يرى كثير من الباحثين أن عملية التنمية الرقمية في مجال السياحة من أهم روافد تطوير أداء العاملين، في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة عدد السائحين، وتبعاً لأهمية شركات السياحة، فإن هذه المؤسسات تحتاج إلى موائمة عصر التميز الرقمي بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته، مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى ذلك المستوى الرقمي المتميز وتطويعها نحو تقنيات وتكنولوجيات الرقمية الحديثة وذلك للعمل على توافر ومصادقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها الجهات الخارجية والداخلية في اتخاذ قراراتها. ويشهد المجتمع العالمي تطور رقمي تكنولوجي مذهل في كافة مناحي الحياة يتمثل في خلق مجتمع الرقمي الذي يساهم في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية بصفة خاصة، والنهوض بالبنية التحتية المعلوماتية وهو ما أطلق عليه "الثورة السياحية الخامسة" أن عملية التنمية الرقمية في قطاع السياحة التي لها توجهات قوية نحو تشجيع المشروعات ومنها السياحية بصورة خاصة وذلك لأنها تعتبر منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الاستيعابية والخدمية مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى المستوى الرقمي المتميز بالإضافة إلى تطوير الأداء الوظيفي للعاملين داخل إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

ان التغيرات الكبيرة خلال القرن العشرين والقرن الحادي والعشرون والتي تم فيها حدوث طفرة كبيرة من التطور في وسائل الاتصال والاتصالات في كافة المجالات واكتشاف أنماط جديدة تسمح بالقيام بأعمال ومهام كان درب من الخيال في الماضي القريب ونظرا لما تتميز به تلك التكنولوجيا الحديثة من تسهيل عملية نقل المعلومات واسترجاعها وحفظها ونظرا للاستخدام الكبير لشبكة الانترنت والأجهزة الحديثة وابتكار أساليب وبرامج الجاهزة خلقت نوع من التفاعل بين الافراد والمؤسسات عبر تقنيات المعلومات والاتصالات وذلك للعمل على توافر ومصداقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة في اتخاذ قراراتها يتعين على إدارة المشاريع السياحية التوجه نحو تبني التحول الرقمي بشكل كامل وشامل ووضع الخطط اللازمة للنهوض الي استخدام التقنيات الرقمية والعمل علي تأهيل الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة ودعم تطوير الأداء الوظيفي للعاملين التي تساعد في تطويرها وتحويلها إلى شكل رقمي وتقني مما ينعكس بصورة ايجابية على خدماتها وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة خاصة مع توجه الهيئة السعودية للسياحة نحو عصر التميز الرقمي بصورة تضعها في صدارة الدول العربية نحو التحول الرقمي طبقا لرؤية المملكة 2030م كما يعتبر نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة من اهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المرجوة.

لم تعد المسافات الطويلة حواجز أمام المسافرين حول العالم، في نفس اصبحت صناعة السياحة (السياحة سلعة وصناعة) لديها قوة وتأثير على السوق العالمية للسلع والخدمات، وتشجيع الاستثمار في مختلف مجالات الإنتاج (دولة الانتاج) وتوفير فرص العمل لغالبية السكان (حل مشكلة البطالة). جنبا إلى جنب مع تأثير السياحة على الاقتصاد، ايضا للسياحة تأثير على الحياة الاجتماعية والمجالات الثقافية، وكذلك على البيئة، والسياحة هي أيضا عامل مهم في نمو هوية البلدان، ويمكن اعتبار السياحة كعامل في تحسين نوعية الحياة، لأنها تؤثر على الحالة الاجتماعية والنفسية للناس، وتحسن لهم الصحة والرفاهية.

سمة مميزة لسوق السياحة وهي المنافسة العالية عالميا، لأن هناك صراع لجذب السياح على مستويات مختلفة: بين البلدان والمناطق والمدن، الفنادق وشركات السفر. السياحة تنطوي على الاستخدام المستهدف والعقلاني للموارد السياحية، والتي لدينا في الأشياء الأساسية ذات الاهتمام السياحي، قادرة على تلبية احتياجات الناس

الناشئة في عملية السياحة، وللعلم الموارد السياحية غير محدودة من الناحية الكمية ومتميزة وذات مستويات من الناحية النوعية.

2-1 مشكلة الدراسة واسئلتها الرئيسية والفرعية

في عصر الثورة الرقمية الذي نعيشه الآن تتسارع وتيرة التطور التقني وتأثيره على جميع جوانب الحياة لذا تزايدت الأدوار التي تلعبها التقنية في مجال صناعة السفر والسياحة، وتشهد الهيئة السعودية للسياحة نموًا متسارعًا في هذا القطاع الاقتصادي الحيويان علاقة التحول الرقمي بتطوير الأداء الوظيفي هي السمة الرئيسية والبارزة على الساحة في عصرنا الحالي وتتعرض لها كافة المؤسسات بكل أشكالها وأنواعها الاقتصادية والتجارية والسياحية والتي تدور في فلكه مشكلة الدراسة من خلال بيان أسباب القصور في تطبيق التحول الرقمي بضرورة شاملة والاستفادة منه بشكل كفؤ وفعال مما ينتج علي ذلك من مشاكل وعقبات منها علي سبيل المثال انخفاض قدرات عملية اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة بالنسبة الي إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة والتي تحقق أهدافها وأيضًا تكون القرارات مبنية علي الحقائق والمعلومات التي يسهم التحول الرقمي في توفيرها بسرعة ودقة ودرجة عالية من الموثوقية ويوجب جانب آخر من أوجه القصور في عدم التحول الرقمي بصورة كاملة داخل إدارة المشاريع السياحية وهو قصور قدرة العاملين علي تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي انخفاض أدائهم الوظيفي للأفراد العاملين نتيجة لذلك من خلال تحسين المرونة الاستراتيجية وتطوير القدرات التدريبية والوظيفية علي مواكبة التطورات المستجدة ليس محليا فقط بل دوليا وعالميا لذا تتمثل مشكلة الدراسة في عدم إدراك مستوى تطبيق التحول الرقمي بصورة كاملة في إدارة المشاريع السياحية بالشركة واثره علي تطوير وتحسين الأداء للكوادر البشرية بتلك المشاريع.

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

ما هو أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة؟

3-1 - أهداف الدراسة

يهدف البحث للتعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة وتقديم المقترحات التي تساعد إدارة المشاريع السياحية بشكل عام وذوي الاختصاص لتعزيز أهمية الربط

بين تكنولوجيا نظم المعلومات الرقمية الحديثة للبدء في عملية التحول الرقمي الشامل لمواكبة التطور في مجال السياحة وتنوعها وإدارة عمليات التسويق والترويج للخدمات السياحية واستخدام المساعدة في إدارة المعلومات لدعم عملية تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة.

وقد سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. إبراز مدى اهتمام إدارة المشاريع السياحية بالشركة باستخدام تقنية التحول الرقمي في تطوير الأداء للأفراد العاملين.

2. بيان أسباب ودوافع استخدام التحول الرقمي بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

3. بيان أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة

4. إبراز أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

5. مدى مساهمة أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

6. بيان الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة

7. بيان معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات في القطاع السياحي بالهيئة السعودية للسياحة.

4-1- أهمية البحث

من خلال مقدمة البحث نجد ان أهمية الدراسة تركز على طبيعة ما تحاول اختباره إذا يتوفر عمليات التحول الرقمي لإدارة المشاريع السياحية للعمل علي تطوير أداء العاملين في الهيئة السعودية للسياحة وبالتالي فأنها تواجه تحدي كبير في الاستغلال الفعلي للأنظمة المعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل التأخير لعمليات التحول الرقمي الكامل كما ورد في رؤية المملكة 2030 لذى فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار ومحاولة برهنة مدي تأثير استخدام التحول الرقمي علي ادارة المشاريع السياحية في المملكة بالإضافة الي تطوير عمليات الأداء للأفراد

العاملين في تلك الإدارات لمواكبة التطور التقني والتكنولوجيا الكبير علي الصعيدين المادي والبشري واثّر ذلك علي جودة ودعم عمليات التحول الرقمي وما يصاحبها من عمليات تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين بإدارة المشاريع السياحية وما يترتب علي ذلك من تحقيق نتائج مرضية ومكانة متميزة وعالية وتحقيق الأهداف الخاصة بتلك الإدارة والاهداف العامة للشركة السعودية للكهرباء في الهيئة السعودية للسياحة.

1-1-4 الأهمية العلمية

- 1- بيان ان الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم التحول الرقمي لتطوير نظم الاداء للأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية.
- 2- التأصيل العلمي لمفهوم التحول الرقمي وإعادة الهيكلة التنظيمية لتطوير الأداء في القطاع السياحي.
- 3- تحاول الدراسة اثبات مدي أهمية توفير نظم التحول الرقمي المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه لإدارة المشاريع السياحية.
- 4- تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب للأفراد العاملين مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأداء في ظل تطبيق هذا التحول الرقمي.
- 5- يعد هذا المشروع المتطور أفضل نموذج للإصلاح الإداري للمشاريع السياحية الذي ثبت تميزه في العديد من البلدان التي تبنته بنجاح.
- 6

2-1-4 الأهمية العملية:

1. تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم التحول الرقمي وإثره على الاداء وأهمية تطبيقها بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة
2. الدراسة تحاول توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة في اتخاذ ودعم القرار بناء على نظم المعلومات الإدارية وذلك بالاعتماد على عملية تحسين الأداء الوظيفي للعاملين نتيجة التحول الرقمي.

3. لفت انتباه المؤسسات الخدمية وخاصة السياحية منها إلى أهمية موضوع نظم دعم القرار وأهمية استخدامها وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها والعمل على اعتماد نظم التحول الرقمي في كافة المستويات الإدارية بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

1-5 أسئلة الدراسة:

ومن خلال التساؤل الرئيسي واستعراض الدراسات السابقة واهداف الدراسة الحالية نلاحظ انه يمكن اشتقاق عدد من التساؤلات فرعية نذكرها على النحو التالي:

- 1- ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة؟
- 2- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة؟
- 3- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة؟
- 4- ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة؟
- 5- ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

1-6 فرضيات ومتغيرات الدراسة

1-1-6 فروض الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وبناء على اهداف الدراسة قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

الفرضية الرئيسية للدراسة:

" وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة

السعودية للسياحة

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

الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية

بالهيئة السعودية للسياحة

الفرضية الثانية

لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الافراد العاملين

بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي ودوره في عملية التحول الرقمي على إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية

للسياحة.

الفرضية الرابعة:

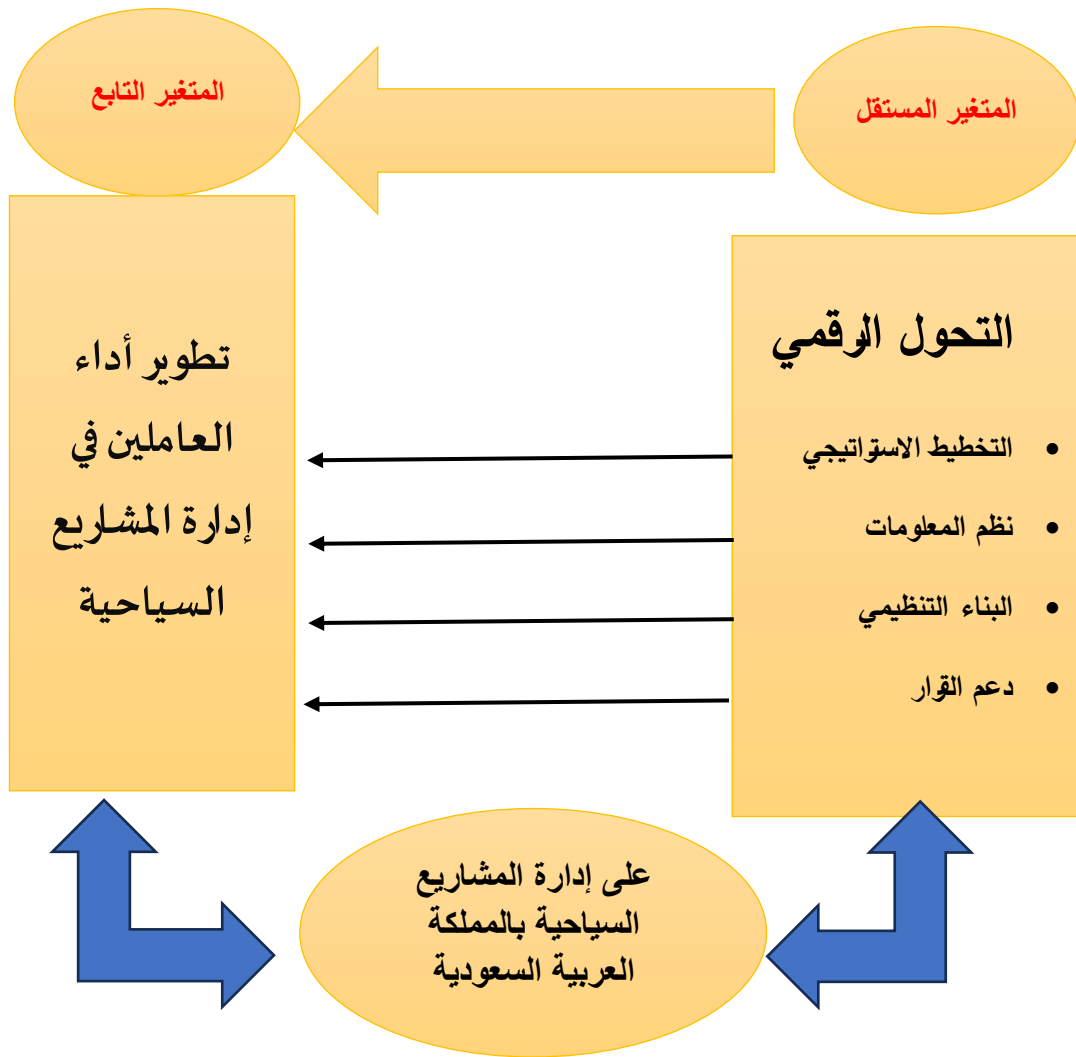
هل تلعب نظم التحول الرقمي دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين بإدارة

المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

2-1-6 متغيرات الدراسة:

✓ المتغير المستقل: التحول الرقمي

✓ المتغير التابع: عمليات تطوير أداء العاملين في إدارة المشاريع السياحية



شكل رقم 1 متغيرات الدراسة – اعداد الباحثة

1-7 منهج وادوات الدراسة

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

○ المصادر الأولية: إلى جمع البيانات الأولية من خلال دراسة استكشافية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للبحث صممت خصيصا لهذا الغرض والتقارير الصادرة عن المؤتمرات المتعلقة بموضوع الدراسة

○ المصادر الثانوية: الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة والانترنت.

أداة الدراسة: سوف تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وامكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة للحصول على النتائج التي تسهم في عملية تطوير عملية التحول الرقمي على إدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة.

1-8. حدود الدراسة

- الحدود البشرية – الافراد العاملين في إدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة
- الحدود الزمنية – 2024م
- الحدود المكانية - الهيئة السعودية للسياحة
- الحدود الموضوعية – دراسة موضوع " أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة "

1-9 خطة الدراسة:

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث منهجية الدراسة

الفصل الرابع الدراسة الميدانية

الفصل الخامس النتائج والتوصيات

10-1 المصطلحات والمفاهيم

التحول الرقمي:

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

تعريف اداء العاملين:

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

العاملين

- ✓ هو مستوى أو نسبة إنجاز مهمة ما ضمن المعايير المحددة للوصول الى الأداء المستهدف يمثل مخرجات او كمية الانتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد
- ✓ وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

مفهوم الأداء

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

إدارة المشاريع السياحية

يتعامل مع التعقيدات التي تواجه قطاعي السياحة والترفيه، ويُدرّس كيفية تحمل التحديات والمسؤوليات الإدارية في هذه الصناعة المتنوعة والصعبة. كذلك، فإنه يُشير إلى الروابط التي تجمع بين أوقات الفراغ والترويج عن النفس والسياحة؛ بالإضافة إلى المقاربات المستخدمة للتخطيط والإدارة في الأعمال الترفيهية والسياحية المتنوعة.

الهيئة السعودية للسياحة

هو جهاز تابع لوزارة السياحة في المملكة العربية السعودية يهتم بتعزيز صناعة السفر والسياحة في البلاد. تأسست الهيئة في مارس 2020 من قبل الملك سلمان لدعم نمو قطاع السفر والسياحة من خلال تلبية احتياجات شركات السياحة والشركاء التجاريين الآخرين.، وهي المروج الرسمي لمنصة «روح السعودية» وتُشرف على الحملات التسويقية المتعلقة بالسياحة محليًا ودوليًا

الباب الثاني
الدراسات السابقة
والإطار النظري

1/2 القسم الأول: الدراسات السابقة:

1/1/2 مقدمة:

التحول الرقمي للموارد البشرية من المواضيع الهامة لدى العديد من المتخصصين في الموارد البشرية لما للتكنولوجيا من قدرة وإمكانية على تغيير صورة عمليات الموارد البشرية التي تعرفها جميع الشركات والمؤسسات بشكلها التقليدي. اليوم. التحول الرقمي للموارد البشرية ببساطة هو عملية تغيير عمليات الموارد البشرية التشغيلية ووظائفها لتصبح آلية قائمة على التكنولوجيا وإدارة البيانات. وتتعلق عملية التحول الرقمي من ناحية بتحول عمليات الموارد البشرية ومن ناحية أخرى تحول فرق العمل وطريقة العمل، فعملية التحول تشمل المؤسسة أو الشركة ككل وليس مجرد عملية تحول في إدارة الموارد البشرية فقط، وهذا إذا ما كنا نسعى لعملية تحول رقمي ناجحة. إن التحول الرقمي للموارد البشرية هو التحول في عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك باستخدام البيانات لتوجيه جميع مجالات الموارد البشرية مثل كشوف المرتبات، والمزايا، وإدارة الأداء، والتعلم والتطوير، ويرى كثير 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 الانتاجية لمختلف المنظمات، والمكافآت والتقدير، والتوظيف.

دراسة (حجازي 2024)

بعنوان " ي دور التحول الرقمي في تطوير الاداء الإداري بالقطاع السياحي: «دراسة تطبيقية على محافظة بورسعيد» " هدف البحث إلى التعرف على دور التحول الرقمي المتمثلة أبعاده في (الإدارة الإلكترونية، الثقافة الرقمية، البيئة التكنولوجية) في تطوير الأداء الإداري والتي تتمثل أبعاده في (مستوى الأداء، فاعلية الاتصال الإداري، المناخ التنظيمي) للعاملين بالقطاع السياحي الحكومي ببورسعيد. حيث تكمن مشكلة البحث في وجود قصور في استخدام التقنيات الرقمية والتعامل معها في مكاتب وزارة السياحة وهيئة تنشيط السياحة الفرعية الإقليمية وخاصة في بورسعيد، فما زال الطابع الورقي سائداً، مما يؤدي إلى ظهور الركود الوظيفي وعدم التميز، الأمر الذي بدوره يؤثر على الأداء الإداري للعاملين بالقطاع السياحي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة واعتمدت الدراسة الميدانية على توزيع استمارات الاستبيان،

وتكونت عينة الدراسة من 76 مفردة من العاملين في هيئة تنشيط السياحة، ومكتب وزارة السياحة، وإدارة السياحة بديوان عام محافظة بورسعيد، للتعرف على آرائهم بشأن متغيرات الدراسة. كما تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS, Ver.26)، لتحليل بيانات الدراسة الميدانية. توصلت نتائج الدراسة إلى ضعف مستوى الثقافة الرقمية والوعي الإلكتروني بين العاملين في الجهات السياحية الحكومية ببورسعيد مما يؤدي إلى صعوبة في تغلغل الفكر الرقمي وبالتالي صعوبة في تطبيق التقنيات الرقمية واستخدامها. وقد أوصت الدراسة بضرورة توفير كافة متطلبات التحول الرقمي من أجهزة حاسب، نظم بيانات شاملة، أكشاك إلكترونية في الأماكن العامة وبنية رقمية مؤمنة لتحسين الخدمات السياحية الحكومية بالمحافظة.

دراسة (عمر 2023):

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على التحول الرقمي وكيف أصبح من ضروريات الحياة ، نظرا للتطورات الجذرية السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال ، كما تلقى هذه الدراسة الضوء على الخدمات البريدية التي تقدم من خلال مكاتب البريد المنتشرة في نطاق محافظة الدقهلية (حدود الدراسة المكانية) والتي تمثل مصدرا لإشباع ورغبات العملاء الحاليين والمستقبليين ، وكيف تأثرت هذه الخدمات البريدية بالتحول الرقمي تأثرا كبيرا مما عاد بالنفع على العاملين والعملاء ، فاستفاد العاملون من التحول الرقمي بسهولة الإجراءات ، والكفاءة العالية ، وتوفير الوقت رغم تعدد وكثرة الخدمات التي تؤدي من مكاتب البريد ، أما العملاء فهم أصحاب الحظ الأوفر من التحول الرقمي لأنه ساعدهم على إشباع حاجاتهم ورغباتهم سواء كانت الحالية أو المستقبلية ، كما تبرز هذه الدراسة بعض الخدمات الجديدة التي يقدمها البريد المصري والتي أصبح وجودها بالمجتمع ضرورة قصوي لبعض الفئات ، وكذلك بعض الخدمات التي تأثر المجتمع كله بوجودها . وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط معنوي بين أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية – التدريب – المشاركة – بيئة العمل) ، وأبعاد مستوى أداء الخدمات البريدية (الإبداع – التعاون في مكان العمل – جودة الخدمة – كفاءة الأداء الوظيفي) . كما تبين أن التحول الرقمي قد أثر معنويا في تحسين مستوى أداء الخدمات البريدية.

دراسة (عميرة، 2022):

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي ، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي ، البنية التحتية للتحول الرقمي ، استقطاب المهارات والكفاءات) على تطوير

أداء العاملين بهيئة مياه الشرب والصرف الصحي بكفر الشيخ ، واختيرت عينه عشوائية قوامها (323) موظفا من موظفي الهيئة محل الدراسة ، واعتمدت الدراسة على قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية ، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات بالاعتماد على أساليب إحصائية متنوعة (كالمجروف سميير نوف ، معامل الارتباط ، تحليل الانحدار ، تحليل التباين ، Mann-Whitney test ، Kruskal-Wallis test وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وتأثير إيجابي للتحول الرقمي وأبعاده على تطوير أداء العاملين بشركه مياه الشرب والصرف الصحي بكفر الشيخ ، كما أظهرت النتائج عدم وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول التحول الرقمي وفقا للنوع والمستوي التعليمي والمستوي الوظيفي، كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات التي تساهم في تطوير أداء العاملين بالهيئة محل الدراسة وهي ضرورة وضع خطط استراتيجية للتحول الرقمي ووضع الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي وتطويرها بشكل مستمر ، وقيام الهيئة بتدريب وتطوير قادة التحول الرقمي ، وضرورة قيام الهيئة بتنفيذ مشروع للبنية التحتية للتحول الرقمي ، والعمل على استقطاب المهارات والكفاءات مع الاستفادة من مخرجات البرامج الوطنية في مجال التحول الرقمي.

دراسة (الزغبي 2023):

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات. حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة عينة قصدية من (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الاردنية، حيث تم استلام (246) استبانة. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات اهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل شركات

الاتصالات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل الهيئة مدعومة بالتقنية

دراسة (ناصر، 2023):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من 54 عاملاً بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولمعالجة البيانات استخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) وتحليل تباين الانحدار البسيط، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة (61 %) في زيادة أداء الموارد البشرية

دراسة (العويري، 2022):

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات. حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (75) مدير دائرة اتصالات وتكنولوجيا معلومات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل

البلديات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل البلديات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل البلدية مدعومة بالتقنية.

دراسة السواط (2022):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز تم اختيار عينة عشوائية تقدر (599) ، (عضوا استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الراسة: يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه ، يوجد إثر دال للمعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي أداء لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثر دال للمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، يشجع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني، العمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز ، الالتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني.

دراسة قاسم (2022):

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات الفلسطينية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وزعت على المجتمع المستهدف المتمثل في أعضاء هيئة التدريس بأقسام المحاسبة بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، والبالغ عددهم (70) عضواً، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظراً لصغر حجم المجتمع. وخلصت نتائج الدراسة يوجد أثر لتطبيق التحول الرقمي في تحسين الأداء (التدريسي، البحثي، الوظيفي، المعرفي والتكنولوجي) لأعضاء هيئة التدريس في أقسام المحاسبة بالجامعات الفلسطينية. وأوصت الدراسة بضرورة استخدام تقنية التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية لما لها من دور فاعل في تحسين الأداء التدريسي، والبحثي، والوظيفي، والمعرفي والتكنولوجي لأعضاء هيئة التدريس. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الأكاديمي، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات الفلسطينية.

دراسة (عزيز 2021):

بعنوان " دور التحول الرقمي في تحسين أداء شركات السياحة المصرية " أدى التطور التكنولوجي في العصر الحالي والنمو السريع في التقنيات الرقمية إلى تغيير جذري في ممارسة العمل الإداري داخل شركات السياحة. تهدف الدراسة إلى دراسة أبعاد التحول الرقمي (البيئة التكنولوجية – الإدارة الإلكترونية – إدارة الموارد البشرية الإلكترونية – الاتصال التنظيمي الإلكتروني) ودوره في تحسين أداء شركات السياحة المصرية. تم جمع البيانات من (397) وكيل سفريات عاملين بحكومة القاهرة من خلال توزيع استبيان على العاملين في فئة وكلاء السفر (أ). وتم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال برنامج SPSSV.20. وخلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وتحسن أداء شركات السياحة المصرية وأن أبعاد التحول الرقمي تؤثر على تحسين أداء شركات السياحة المصرية بنسبة (54.7%). وأوصت الدراسة بضرورة قيام شركات السياحة بوضع استراتيجية واضحة ومحددة وفعالة لنشر الثقافة الرقمية في شركات السياحة الرسمية في مصر لتحقيق أهداف الشركة وتحسين مستوى الأداء، على أن تتمتع هذه الاستراتيجيات بالمرونة التي تسهل عملها. تعديل.

استهدفت الدراسة قياس وتحليل تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم اعداد قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت الدراسة الميدانية على عينة قوامها (280) مفردة، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل (251) قائمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات أبرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية 5%، كما اشارت إلى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية، وفي ضوء هذه النتائج يوصى الباحث بأنشاء وحدة تنظيمية للتحول الرقمي في البنوك التجارية المصرية تختص بالتنسيق مع إدارات البنك بإدارة مشروعات الرقمية المصرفية وتشجيع الابتكار، وأيضا تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

يرى كثير من الباحثين أن عملية التنمية الرقمية والاجتماعية من أهم روافد تطوير أداء العاملين، في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الانتاجية لمختلف المنظمات، وتبعاً 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.

وفي ضوء ذلك يتعين على المنظمات التوجه نحو تبني التحول الرقمي ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها حيث تعاني المنظمات من عدم استخدام التقنيات الرقمية داخلها، ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحويلها إلى شكل رقمي وتقني، مما ينعكس ذلك سلباً على خدماتها ومنتجاتها خاصة مع توجه مصر نحو عصر التميز الرقمي، وذلك بهدف إرضاء العملاء وتحقيق المساهمة والفاعلية في ذلك المجتمع المعرفي، لذلك جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في الهيئة المصرية لتجارة الأدوية.

دراسة (حماد، 2020):

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة 318 مفردة من العاملين بالهيئة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في، التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالهيئة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محدد

دراسة (زكي، 2019):

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

دراسة (العريشة، 2011):

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

دراسة (عمار 2009)

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

دراسة (آل دحوان 2008)

وتهدف تلك الدراسة الي معرفة دور إدارة التطوير الإداري في الهيئة الملكية للجبيل وأيضا ينبع السعودية في القيام بالدور التي كلفت به بخصوص تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) من خلال تهيئة بيئة العمل الخاصة بتلك الإدارات لتطبيقه نظم الإدارة الالكترونية وتأهيل العاملين بها لذلك التغير وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية ومنها تقديم التدريب والتأهيل المناسب للعاملين وتعليمهم بمفاهيم ومصطلحات الإدارة الالكترونية وعمل

ورش عمل ودورات تثقيفية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية من اجل دعم تطبيق ة التحول ارقعي وتلافي المعوقات والاستفادة من المميزات من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة (الحسنات (2011):

وتهدف تلك الدراسة الي معرفة دور الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة واهم سماتها وابرز خصائصها ومعرفة مدى تطبيقها في الجامعات بفلسطين ومعرفة كل من المعوقات التي واجت التطبيق الفعلي للإدارة الإلكترونية وما هي الحلول التي تم التوصل اليها لمواجهة والتغلب علي تلك العقبات والصعوبات وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة وكانت عينة الدراسة هم عمداء الجامعات وأيضا النواب ورؤساء الأقسام وقد توصلت الدراسة الي نتائج كان من ابرزها ان تعريف الإدارة الإلكترونية غير محدد بصورة مؤكدة وبالتالي فان المتطلبات التنظيمية والتقنية والبشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية قد تختلف من مكان الي اخر وقد ركزت تلك الدراسة علي المعوقات والعقبات التنظيمية وتتمثل في الروتين وعدم وجود التشريعات القانونية المنظمة لتلك التقنية الرقمية الحديثة

2 القسم الثاني: الإطار النظري

2/2 أولاً: التحول الرقمي

1/2/2 مقدمة

إنَّ التحول الرقمي السريع فرض تحديات كبيرة على المؤسسات والشركات فيما يتعلق بتدريب وتطوير موظفيها، إذ إنَّ امتلاك المهارات الرقمية والتكنولوجية أصبح أمراً حتمياً للنجاح والاستمرارية، لذا أصبح من الضروري إعادة النظر في برامج التدريب ووضع استراتيجيات فعالة لتطوير الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات العصر.

أصبح التحول الرقمي يعني التحويل من العمليات اليدوية والتناظرية إلى العمليات الرقمية في كل جانب من جوانب الأعمال - بما في ذلك سلسلة التوريد والعمليات وخدمة العملاء والمزيد. في الأساس، يساعد التحول الرقمي الشركات والكيانات الأخرى على تحقيق نتائج أفضل من خلال ربط الأشخاص والأماكن والأشياء.

تشمل مظلة التحول الرقمي مجموعة واسعة من التقنيات، بما في ذلك التطبيقات والبرامج، وقدرات الشبكات، والذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، والواقع المدمج والافتراضي، وتقنية الاستشعار، والتحليلات المستندة إلى الفيديو، والسحابة، وما بعدها. والأمر المهم الذي يجب أن نتذكره بشأن التحول الرقمي هو أنه أقل أهمية في اختيار تقنية محددة وأكثر فيما يتعلق باختيار التكنولوجيا المناسبة لتحقيق النتائج المرجوة.

2/2/2 مفهوم التحول الرقمي

يهدف التحول الرقمي إلى زيادة كفاءة وسرعة إنجاز الأعمال، وتحسين تجربة العملاء، وفتح مسارات جديدة للنمو.

تعريف التحول الرقمي:

- ✓ التحول الرقمي: هو الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية المركزة على العمليات، إلى هياكل حديثة تستخدم التقنيات والأدوات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المنظمات والشركات، بما في ذلك ما يأتي:
- استخدام تطبيقات وبرمجيات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.
 - الاعتماد على التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي.

- تبني أدوات وقنوات التواصل الرقمية مع العملاء والموظفين.
 - إجراء العمليات وتقديم الخدمات عبر الوسائل الرقمية بدلا من الطرق التقليدية.
 - استخدام أنظمة إدارة المعلومات وقواعد البيانات الرقمية.
- ✓ التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات والمنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمه منتجاتها أي التحول من الأساليب والادوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما.
- ✓ التحول الرقمي بأنه التحالف مع التكنولوجيا لتصبح الخدمات بديهية وتلقائية تساعد الدولة على التقرب من المواطنين وشركات الاعمال والمجتمع من خلال إتاحة آلاف من الخدمات التي صممت خصيصا لحاجات المواطن الحالية وتتجاوب مع حاجاته المستقبلية (Nair2019).

3/2/2 أهمية التحول الرقمي:

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

أحدث التحول الرقمي تغييرات جذرية في مجال التعلم والتطوير، حيث ظهرت أدوات وتقنيات تعلم رقمية جديدة، مثل: الواقع الافتراضي والتعلم الإلكتروني، كما أصبح الوصول إلى المحتوى التعليمي عبر الإنترنت أمرا سهلا

ومتاحا، ومكّن من التعلم الذاتي والتعلم عن بعد، وساهم في تطوير دور المدربين، مما عزز مهارات المتعلمين في إدارة تعلمهم، لذلك فإن أهمية التحول الرقمي على الشركات تتمثل بعدة أمور، هي كالآتي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج بصورة ملحوظة وزيادة ربحية المنظمة لكفاءة العمل الإداري.
- إيجاد فرص مبتكرة للعمل الحر والاستفادة من الفرص الحالية في أسواق التكنولوجيا.
- تحسين تجربة العملاء.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة الدرجة التنافسية بين مؤسسات تقديم الخدمة.
- تسهيل حركة التعامل مع الموظفين ومستخدمي الخدمة في المؤسسات الحكومية.
- تقليل التكاليف.
- تلاقي وتقليل بشكل كبير وفعال مخاطر التعامل الورقي داخل الإدارات.
- توحيد أسلوب عرض الوثائق وأعمال المؤسسة بشكل عام في شكل نماذج محددة وموحدة.
- جمع بيانات قيمة عن العملاء.
- خلق فرص وظيفية جديدة.
- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- زيادة كفاءة العمليات الداخلية.
- السرعة في توفير الخدمة المطلوبة لطالبي تلك الخدمات الإدارية وبأسعار مخفضة.
- السرعة في معالجة البيانات والمعلومات وإمكانية استرجاعها وحفظها وارشفتها بسهولة.
- فتح قنوات اتصال جديدة وفعالة بين القائمين على إدارة المؤسسة وبين المواطن.
- فتح نماذج أعمال جديدة.
- المحافظة على الميزة التنافسية من خلال الابتكار.
- يحسن الكفاءة التشغيلية
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات
- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من
- يعمل على تحسين الجودة تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة

■ يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير

4/2/2 اهم سمات عملية التحول الرقمي:

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

اشكال و انماط عملية التحول الرقمي:

تأخذ التحول الرقمي أنماطاً ونظم متعددة ومتباينة الاشكال قد تتوافق مع طبيعة العمل الإداري لدى الهيئة او القطاع التي تستخدم فيه بما يحقق أهدافها من تلك الأنماط ما يلي:

التجارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

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

الصحة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

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

✚ لتعليم الإلكتروني:

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

5. النشر الإلكتروني:

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

✚ الحكومة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

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

فوائد تطبيق التحول الرقمي:

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة الشركة من أجل التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، كما أنه يسهم في ربط القطاعات الادارية ببعضها بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة، وفي الواقع يوجد الكثير من الفوائد الناتجة من تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة من تلك الفوائد التي تستخدم في تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة هي الأدوات التكنولوجية الرقمية الحديثة التي تسرع من إجراءات العمل وتزيد كمية الإنجاز مع تحقيق الفاعلية والكفاءة في الإنتاجية بالإضافة الي وجود الشفافية والموضوعية كل ذلك إلى جانب الدقة الكبيرة الضرورية في تقديم الخدمات بصورة صحيحة وملائمة مما يساعد على توفير الجهد الذي يتم بذلة استخدامه في أداء الاعمال المطلوبة والجهد المستخدم في العمل مما يساعد على توفير الوقت والتكاليف بالإضافة الي ربط الإدارات المختلفة داخل المؤسسات مع بعضه البعض رغم البعد الجغرافي لتلك الإدارات وتعمل بالتالي في اتخاذ القرارات السريعة

والدقيقة ضف الي ذلك إنه يعمل على التقليل من او القضاء على الوساطة والرشوة الذي يعاني منه النظام التقليدي وأيضا خفض التكاليف ورفع مستوى الكفاءة والسرعة في انهاء الخدمات المطلوبة .

وتتمثل اهم تلك الفوائد لعملية التحول الرقمي فيما يلي:

- إدارة أعمال الادارة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.
- الاستخدام الأمثل لموارد الادارة وادارتها ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها.
- إمكانية التكيف مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات وإدارة تنمية الموارد البشرية.
- التعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني بين أطراف المستفيدة والمقدمة للخدمة.
- توافر المعلومات الكاملة والدقيقة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- توفير الخدمات الرقمية الحديثة (الالكترونية) للعاملين بما يسمح لهم بتبادل المعلومات.

- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة الخاصة بالوحدة الادارية إلكترونيا وارشفتها.
- الربط الإلكتروني بين فروع القطاعات الادارية في أكثر من نطاق جغرافي واحد.
- العمل على مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال الادارة للموارد المالية والمادية.
- المتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ومستوى الأداء.
- المرونة العالية في التعامل مع البيانات والتحديث الدوري لها اول باول.

مكونات عملية التحول الرقمي:

تنوع عناصر التحول ارقمي وتتكون من ثلاث مكونا أساسية وهي:

أولا: شبكة من أجهزة الحاسب الالي وملحقاتها:

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

ثانيا: البرمجيات او البرامج (السوفت وير):

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

ثالثا: الكادر البشري او المشغل البشري لتلك الانظمة:

ويتمثل بأشخاص او الموظفين المؤهلين والمدربين على استخدام تلك البرامج المتقدمة والتكنولوجيا الرقمية الحديثة وأجهزة الحاسب الالى بحيث يكون قادرين ومؤهلين على تقديم الدعم الفني والتقني لعملية التشغيل والصيانة للنظام والقيام على تطويره إذا لزم الامر وذلك لكي يلبي كل الاحتياجات المستقبلية اللازمة لطبيعة العمل الإداري ويناسب أساليب العمل المستحدثة ويتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال الادارية وتطوير أساليب العمل الإداري.

5/2/2 أسباب التحول من الإدارة التقليدية وسلبياتها الي التحول الرقمي

الإدارة بمفهومها التقليدي كانت قائمة في الاساس على الهرمية والتقسيم الرئيسي لمهامها مثل التخطيط هي أوامر في الاتجاه من الأعلى يقابلها تنفيذ تلك الأوامر في المستويات الأدنى أي من الأسفل والإدارة التقليدية كانت تركز على في مراحلها تطورها على موروث من الإجراءات الإدارية التي تتم وفق نطاق من الإشراف علي مجموعة كبيرة أو صغيرة من الرؤوسين من المستويات الإدارية الأقل مستوى وكانت تقوم على إدارة تلك المستويات بناء علي هرمية تركز الإدارة بمفهومها التقليدي على هرمية المعلومات وتدفعها من مدراء لديهم معلومات وخبرات أكثر كثافة وسعة وثراء في المقابل يوجد عاملين في الغالب الاعم لا يملكون إلا القدر القليل منها على قدر ما يسمح لهم بأداء الاعمال المكلفين بها وتعمل الإدارة الي تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية في ذلك الكيان لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية والمحددة بكفاءة وفاعلية كبيرة باستخدام الأساليب الإدارية التقليدية مما يمكن ان نطلق عليه فن انجاز المهام عن طريق الاستخدام الأمثل والكفؤ للقوى والموارد البشرية

بمفهومها التقليدي من اجل الوصول الي الأهداف المطلوبة باستخدام إجراءات وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وفقا لتلك الإجراءات واللوائح المنظمة للإدارة التقليدية.

ومن نجد ان اهم سليات الأساليب القديمة في الادارة:

- اعتماد الإدارة التقليدية على المستندات الورقية مما يعمل علي زيادة التكاليف.
- إمكانية كبيرة لضيق او الخطأ في بعض المعاملات سهوا أو تعمدا.
- التكاليف الكبيرة للاحتفاظ بالمعاملات الورقية وإصلاح الأجزاء التالفة.
- تلف او ضياع بعض تلك المعاملات الورقية بسبب التقادم او الاهمال.
- توفير مساحات كبيرة لحفظ تلك المعاملات.
- صعوبة الحصول في كثير من الأحيان على بعض المعلومات من هذه المعاملات.

تختلف طرق الإدارة في ظل الإدارة التقليدية عنها في عمليات التحول الرقمي عن بعضهما من حيث التطبيق والمعنى وتم تحديد مجموعة من الأسس والمعايير والاختلافات الجوهرية بين كل من مفهوم الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) وكانت تدور حول طبيعة الوسائل المستخدمة والعلاقة بين اطراف التعامل ونوعية الوثائق المستخدمة ومدى إمكانية تنقيد عملية التحول ودرجة تحمل المخاطرة ودرجة الوصول الي البيانات وأيضا الكلفة والإمكانيات البشرية والمادية المستخدمة ونوعية الوثائق التي يتم استخدامها في كل من الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية وكانت اهم الاختلافات كما في الجدول التالي:

أوجه المقارنة	الأسلوب التقليدي	الأساليب الرقمية
هيكل المنظمة والسلطة والمسؤولية وتسلسل القيادة	هيكل العامل في المنظمة بسيط في التصميم والتشغيل ومن السهل على الموظفين فهم سلطاتهم ومسؤوليتهم	الإدارة الرقمية الحديثة تركز إدارة المنظمة الرقمية الحديثة بشكل أكبر على التواصل والتعاون والتأكيد على الطبيعة الديناميكية
مدى إمكانية تنفيذ جميع مكونات العملية الإدارية	توجد صعوبة كبيرة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات	توجد سهولة كبيرة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الرقمية الحديثة في استخدام أي من وسائل الاتصالات الرقمية الحديثة

طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل في كل ادارة	أن طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي لتعدد الإجراءات المتعبة	أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالسرعة والتفاعل باستخدام والسائل الرقمية الحديثة للاتصال
نوعية وجودة الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال	تعتمد الوثائق بشكل أساسي على الوثائق الورقية في الغالب	تتم ممارسات الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) دون استخدام أية وثائق رسمية بل وثائق الكترونية
هيكل المنظمة والسلطة والمسؤولية وتسلسل القيادة	هيكل العامل في المنظمة بسيط في التصميم والتشغيل ومن السهل على الموظفين فهم سلطتهم ومسؤوليتهم	الإدارة الرقمية الحديثة تركز إدارة المنظمة الرقمية الحديثة بشكل أكبر على التواصل والتعاون والتأكيد على الطبيعة الديناميكية
درجة تحمل المخاطر في كل ادارة	تحافظ الإدارة التقليدية على سياسات ومعايير محددة من أجل التخفيف من أي نوع من المخاطر إنهم يتجنبون المخاطر	تتدخل بحسابات محددة جيداً تقيّم المخاطر من أبعاد متعددة بل ينظرون في إمكانية وجود المخاطر محتملة التي يمكن ان تحدث وتحقيق الاستفادة منها
طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	تكون علاقاتها بين أطراف التعامل علاقة مباشرة	انتهاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل مع اخذ البعد الزمني والجغرافي
طبيعة الوسائل المستخدمة في التعامل بين الاطراف المتعاملة	تعتمد على الوسائل التقليدية في إجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة	تتم الاتصالات فيما بينها باستخدام الشبكات الرقمية الحديثة (الالكترونية) مثل الأنترنت والفاكس والايمل

ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت الي التحول الرقبي في النقاط التالية:

1. الالتزام بإجراءات توحيد لقاعدة البيانات على مستوى الوحدة الإدارية محل الدراسة.
2. الالتزام بتوفير البيانات والمعلومات للعاملين في الوحدة الإدارية محل الدراسة.
3. الالتزام بضرورة تحقيق الاتصال والتواصل الدائم بين العاملين على اتساع نطاق العمل في تلك الكيانات الإدارية واختصار للبعد الزمني والجغرافي.
4. تعدد وتنوع الإجراءات والعمليات والطرق وأثرها على زيادة تكلفة وأداء الأعمال.
5. التوصيات والاستنتاجات التي تعمل الي إحداث عدم توازن في التخطيط والتنفيذ والرقابة.
6. صعوبة الحصول على معدلات لقياس الأداء بطريقة موحدة يمكن الاعتماد عليها.
7. ضرورة زيادة المنافسة بين الكيانات الادارية والالتزام بوجود منافسة بينها.

8. الالتزام باستخدام التقدم التكنولوجي الكبير والاعتماد على تلك المعلومات بشكل كبير في

عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

تطور الإدارة الرقمية (الالكترونية)

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

مراحل عملية التحول الرقمي:

إن عملية التحول إلى الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) ليس امرا اختياريا او طريقة من طرق الرفاهية ولكنها امرا حتمي الحدوث قد فرضته وأكدت علي وجوده الظروف والتغيرات العالمية المتتالية والمتسارعة من اجل التكامل وذلك باستخدام تكنولوجيا للمعلومات لضمان سلامة تنفيذ العمليات ودقتها ورفع جودتها من اجل زيادة القدرة على المنافسة والاستمرارية ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تفرضها التطورات السريعة والمتتالية التي يشهدها العالم فلم يعد من المقبول الآن تأخر اداء العمليات بسبب إجراءات التحسين ومحاولة التجويد وذلك لازتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات

بعنصر التوقيت يجب التركيز على العمليات الخاصة بتكنولوجيا للمعلومات والاتصالات التي تتميز بالكفاءة العالية في الإدارات والكيانات الادارية حيث يتم الاستفادة من تجارب المؤسسات العامة التي كان لها سبق التحويل من الإدارة التقليدية الي الإدارة الرقمية الحديثة وأيضاً بعض المؤسسات الخاصة ورغم كل ذلك إلا إنه مازال هناك بعض العقبات الأخرى التي تواجه المؤسسات. لتحسين الأداء في الإدارات وزيادة كفاءة المؤسسة ان تنفيذ تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الخدمات العامة الأساسية في عملية التحول من الإدارة التقليدية الي الإدارة الالكترونية والعمل بتركيز عالي تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين أداء الخدمات المقدمة وتسهيل لبعض الإجراءات الوظيفية الأساسية توجد الكثير من الاعتبارات اللازمة لتحويل نظم الإدارة التقليدية الي نظم الإدارة الالكترونية عن طريق استخدام برامج متخصصة لنقل المعاملات الورقية الي معاملات الكترونية وفي الاتجاه الآخر تشجيع القوى البشرية علي تعلم واستخدام تكنولوجيا المعلومات والحصول علي التأهيل المطلوب لاكتساب الخبرات في استخدام تلك التكنولوجيا الاستخدام الأمثل والمحور الثالث هو إنشاء بنية تحتية للنظم الالكترونية داخل المؤسسات وذلك قبل القيام بعملية التحول التكنولوجي وذلك عن طريق تقديم الدعم الكامل للقيام بعمل وإنشاء اساسات النظم الإدارية الرقمية الحديثة من موارد بشرية مؤهلة وتوافر الإمكانيات التكنولوجية والتدريب علي استخدامها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة المخطط لها من قبل الادارة.

ان السيناريو او النسق الأفضل لكي يتم تطبيق التحول ارقعي وعملية الانتقال الأمثل من عملية الإدارة التقليدية هو العمل على الاستغلال الأمثل للوقت والمال وأيضاً الجهد ولكي يتم انجاز تلك الخطة للانتقال لابد من تطبيق ثلاث مراحل من شأنها ان الانتقال التدريجي من الإدارة التقليدية الي الإدارة الرقمية الحديثة وتتكون تلك المراحل من:

المرحلة الأولى: مرحلة الإدارة التقليدية الفعالة

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

المرحلة الثانية: مرحلة الفاكس والهاتف الفعال

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

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة الالكترونية الفاعلة

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

6/2/2 أنواع الوظائف الإدارية في ظل عملية التحول الرقمي:

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

1- التخطيط الإلكتروني

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

2- التنظيم الإلكتروني

هي عملية إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة كما يتطلب التنظيم الإداري الجديد للمنظمات المعاصرة أن

يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والمستحدثة للقيام بالدور الجديد.

3- التوجيه الإلكتروني:

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

4- الرقابة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

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

معوقات تطبيق التحول الرقمي:

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

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

وتمثل المعوقات لعملية التحول الرقمي في ثلاث محاور كما يلي

المحور الأول: المعوقات المالية:

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

المحور الثاني: المعوقات التشريعية:

أيضاً إن من أهم المعوقات الإدارية التي تواجهها الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) عند تطبيق نظامها الإلكتروني هي المعوقات القانونية والتشريعية لأن ذلك للنقص التشريعات الكبير الذي من الضروري ان يكون

موجود ليحكم نظام الإدارة الإلكترونية التي تحتاج إلى سن تشريعات تخدم هذا الاتجاه في الفترات المقبلة وأيضا ليوضح مدي القانوني والتشريعي لتلك المستندات الناتجة عن الإدارة الإلكترونية ودرجة الاعتماد عليها والاستناد عليها في الإدارة والهيئات الأخرى.

المحور الثالث: المعوقات الإدارية:

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

7/2/2 تأثير التحول الرقمي على احتياجات تدريب وتطوير الموظفين

إنّ الكثير من الشركات الكبيرة تُعطي أهمية بالغة للتكنولوجيا والعمليات الداخلية في رحلة التحول الرقمي الخاصة لكل شركة مما يحقق لها إنتاجية عالية ونجاحا باهرا، في حين بعض الشركات تجد صعوبة في تحقيق نفس النتائج والوصول لنفس مستوى الإنتاجية؛ وذلك بسبب ضعف تطوير وتدريب العمالة لديها، فالعنصر الأهم تحفيز الأفراد في التحول الرقمي هو المبادرة في دورات تدريبية وممارسة عمليات التطوير، والتي بدورها تعمل على جذب الموظفين والمواهب الجديدة إلى الأعمال.

هناك بعض الطرق التي يُمكن أن تُساعد عملية التدريب والتطوير في التحول الرقمي، ونُسهّم في مساعدات الأشخاص على تدريب أنفسهم وتطوير مهاراتهم، ومن أهم هذه الطرق ما يأتي:

1- يُساعد التحول الرقمي على قيادة الثقافة الرقمية في المنظمات:

يتطلب التحول الرقمي النجاح تغيير ثقافة المؤسسة، بحيث تتبنى منهجيات وطرق تفكير جديدة، ويتحقق ذلك من خلال تطوير ثقافة تشجع على التعاون والتواصل المفتوح والشفافية بين مختلف أقسام ومستويات المؤسسة، وقد نجحت شركات عديدة في تحقيق تحول رقمي

ناجح من خلال اعتماد أدوات تعاون رقمية سمحت بمشاركة أكثر من نصف موظفيها وتحسين تصنيف موقعها الإلكتروني، وبالتالي فإنّ تغيير الثقافة التنظيمية أمر أساسي لضمان نجاح مسار التحول الرقمي في المؤسسات.

2- يقدم احتمال التعلم المستمر:

تتسارع وتيرة التغيير في العالم الرقمي بشكل كبير، مما يتطلب من الموظفين تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم باستمرار لمواكبة هذه التغيرات، ولذلك على المنظمات أن تُعزز ثقافة التعلم المستمر وتُوفّر المنصات والتقنيات التي تمكن الموظفين من تحسين مهاراتهم وفقاً للتطورات الرقمية، فالاستثمار في الموارد البشرية وتزويدها بأدوات النمو المهني أمر ضروري لبناء طاقة تنافسية في البيئة الرقمية.

3- يجذب المواهب الجديدة:

إنّ الموظفين اليوم يبحثون عن فرص التطوير والتعلم بالإضافة إلى الترقّيات عند اختيار أماكن العمل، وتُعدّ فرص النمو المهني مهمة بالنسبة لجيل الألفية عند التقدم لوظيفة، وقد نجحت بعض الشركات في جذب مواهب جديدة من خلال تقديم برنامج تعليمي ذاتي لموظفيها، مما عزز التواصل الداخلي وسمح بمشاركة نتائج التعلم مع المرشحين المحتملين، وأدى ذلك إلى زيادة مشاركة الموظفين وتحسين معدلات التوظيف، وهذا يُؤكد أهمية تقديم فرص التطوير لجذب المواهب.

4- توجيه الموظفين وتأهيلهم:

قبل التحول الرقمي كانت جميع مستندات الشركة أو المؤسسة وجميع الوثائق المتعلقة بأمور عديدة بما في ذلك حقوق الشركة وسياساتها وشروط الخاصة بها وأيضا المستندات الخاصة بالموارد البشرية، متناثرة يمينا وشمالا في أقسام مختلفة، وكذلك النسخ الورقية والمطبوعات الإلكترونية، وهذا التناثر يُسبب فوضى كبيرة.

3/2 ثانيا: الأداء للعاملين

1/3/2 تمهيد

الأداء الوظيفي يعبر عن كيفية أداء الموظف لمهامه ومسؤولياته الوظيفية. يُعتبر هذا الأداء عاملا حاسما في نجاح أي منظمة، حيث يؤثر بشكل مباشر على الإنتاجية والأداء العام. نظرا لهذا التأثير، تحتاج المنظمات باستمرار إلى تقييم وتحسين الأداء بهدف رفع مستويات أداء فرق العمل.

تعريف اداء العاملين

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

مفهوم الأداء

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

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

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

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

مفهوم الأداء الوظيفي:

يشير الأداء الوظيفي إلى الطريقة التي يؤدي بها الموظف المهام والمسؤوليات التي تتطلبها وظيفته؛ أي إنَّه مقياس يُظهر مدى فاعلية الموظف في إنجاز عمله، ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة.

أي وباختصار؛ إنَّه السلوك الذي تُقيَّم به المؤسسة الفرد الذي يعمل بها بطريقة صحيحة، مع مراعاة مدى فاعليته وكفاءته في أداء مهامه.

يمكن معرفة الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية والخاصة لموظف ما بطرائق عدة، مثل إجراء مراجعات أداء رسمية، أو عن طريق استطلاع آراء زملائه ومشرفيه.

تشمل العوامل التي يمكن أن تعزِّز الأداء الوظيفي لأي موظف عوامل عدة مثل: معرفته ومهاراته وتحفيزه وقدرته على العمل جيدا مع الآخرين.

العوامل المؤثرة في مستويات اداء

- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل
- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- انخفاض المعارف أو مهارت لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل
- زيادة معدلات دوران العمل.
- وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل
- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- القدرة على تحمل المسؤولية
- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه
- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف)

- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام
- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.
- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط
- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل

2/3/2 أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة

للأداء الوظيفي عدة أنماطٍ يمكن تمييزها، لكن أكثرها شيوعاً هو:

أداء المهام: يشير إلى إكمال كل موظف مهامه أو واجباته المحددة التي تتطلبها وظيفته.

السلوك الوظيفي: يشير هذا إلى سلوكيات يتجاوز الموظف من خلالها المتطلبات المحددة لوظيفته، بحيث يساهم

في تعزيز الأداء العام للمنظمة، مثل مساعدة زملائه في العمل، أو التطوع لتنفيذ مسؤوليات إضافية.

الإبداع: أي مدى قدرة الموظف على الخروج بأفكار أو حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهه (أو تواجه

زملاءه في العمل).

جودة العمل: أي المستوى العام للتميز أو الدقة في عمل الموظف.

عبء العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكماله في فترة زمنية معينة.

معايير السلامة: أي قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة ومنع الحوادث في أثناء العمل.

الحضور والالتزام بالمواعيد: أي حضور الموظف ومدى قدرته على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، وتسليم

مهامه في مواعيدها المحددة، وإكمال الحد الأدنى من ساعات عمله المطلوبة.

القدرة على التكيف: وهي قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، مثل توليه مهام ومسؤوليات

جديدة.

الروح القيادية: يشير هذا إلى قدرة الموظف على قيادة وتحفيز الآخرين في مكان العمل.

مهارات التواصل: أي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والعملاء بفاعلية.

3/3/2 أهمية تطوير الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنهم يلبيون توقعات وأهداف المنظمة. يعدّ هذا الأمر جانباً هاماً من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من الموظفين والمنظمات. يحتل أداء العاملين موقعا متقدما من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الاداة او الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق اهدافها سواء كانت خدمية او انتاجية. بعبارة اوضح فأن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في أداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل

تتمثل أهمية تطوير الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- العلاقة القائمة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين، فالعاملين الذين يحققون مستويات دون المستوى المرجو فإنهم مهددين بخسارة وظيفتهم.
- 2- إن لنظام الحوافز مردود قوي على أداء العامل، وبالتالي يحفزه على بذل المزيد من الجهود لتأدية المهام المناطة به.
- 3- يعد الأداء بمثابة مقياس يعكس مدى تمكن الموظف من إتمام عمله في الوقت الحالي وأعمال أخرى مستقبلا، وهذا من شأنه يساهم في قرارات النقل والترقية.
- 4- إن الاهتمام بتجويد الأداء الوظيفي يشكل نقطة محورية لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على تباين أنواعها، ومجالات عملها. لذا فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي والكشف عن مخرجات العمليات في المؤسسة يعمل على تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يُحسن من الكفاءة الإنتاجية. [٤]

تتجلى فوائد تطوير وإدارة الأداء الوظيفي فيما يلي:

أولاً: زيادة الإنتاجية:

من خلال تحديد أهداف وتوقعات واضحة، وتقديم الدعم المستمر للموظفين، يمكن للمؤسسات مساعدة موظفيها على تحسين أدائهم الوظيفي، ومن ثم زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية لديهم.

ثانياً: تحسين الاحتفاظ بالموظفين:

يمكن أن يؤدي تزويد الموظفين بالأدوات والدعم الذي يحتاجون إليه للنجاح في مهامهم الوظيفية إلى زيادة الرضا الوظيفي لديهم وتقليل معدلات التسرب الوظيفي.

ثالثاً: زيادة رضا العملاء:

يمكن أن يؤدي تحسين أداء الموظفين إلى تحسين الخدمة التي يقدمونها وزيادة جودتها، مما يؤدي بدوره إلى زيادة رضا العملاء.

رابعاً: زيادة القدرة التنافسية للمنظمة:

من خلال تحسين الأداء الوظيفي، يمكن للمنظمات أن تصبح أكثر تنافسية ونجاحاً في سوق العمل.

خامساً: تحسين الأداء التنظيمي:

يمكن أن تؤدي الإدارة الفعالة للأداء الوظيفي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم زيادة نمو المنظمة وأرباحها.

4/3/2 أهداف تطوير الأداء الوظيفي

أهداف الأداء الوظيفي هي أهداف وغايات محددة تُسند إلى الموظف من أجل تحسين أدائه الوظيفي. قد تكون هذه الأهداف مرتبطة بأوجهٍ مختلفة من عمل الموظف، مثل زيادة الإنتاجية أو تحسين جودة العمل أو زيادة رضا العملاء.

يمكن أن يساعد تحديد أهداف الأداء الوظيفي على تحفيز الموظفين وتزويدهم بفهم واضح لما هو متوقع منهم في دورهم الوظيفي. ويمكن تحديد أهداف الأداء الوظيفي على المستوى الفردي أو الجماعي أو التنظيمي من خلال:

تحديد المجالات الرئيسية: أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز.

إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف: من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.

وضع أهداف ذكية: استخدم معايير الأهداف الذكية أي وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقيق وذات صلة ومؤطره زمنياً) لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز.

تقديم الدعم والموارد اللازمة: تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

ابعاد تطوير الأداء

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

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

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

- الالتزام:

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

جانب الفرد تجاه المنظمة

- كمية العمل المنجز:

يقصد بها مقدار العمل الذي يستطيع الفرد العامل ان ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة

عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية اثناء تأديته ذلك العمل

معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية:

توجد كثير من المشكلات التي قد تواجه الموظفين في العمل. إليك بعضها منها:

- زيادة عبء العمل.
- علاقات العمل السّامة.
- الافتقار إلى التدريب والتطوير.
- الافتقار إلى الدعم اللازم.
- عدم القدرة على الموازنة بين الحياة الشخصية والعملية.
- عدم التقدير من الإدارة.
- غياب فرص الحصول على ترقية.

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

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

5/3/2 استراتيجية تقييم عملية تطوير الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم ادائهم الوظيفي ومستويات انتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن ان يكون عليه الاداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول الى

أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الأداء أن تقييم أداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظف مما يؤدي بدوره إلى زيادة الأداء التنظيمي

ومن أهم الطرق الرقمية الحديثة في عملية التقييم هي

- طريقة الإدارة بالأهداف أو التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرووسين في تحديد الأهداف المطلوبة واليات وسبل تحقيقها فضلا عن وضع معايير الأداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

- طريقة المشاركة:

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

مراحل تطوير الأداء الوظيفي:

هناك عدد من الإجراءات التي تتبعها الإدارة لتجويد الأداء وذلك من خلال ما يلي:

[المرحلة الأولى] الكشف عن الأسباب الجوهرية المسؤولة عن حدوث مشاكل الأداء من الضروري الوقوف على أسباب الانحراف في أداء العاملين عن الأداء المعياري، فالكشف عن الأسباب يخدم الإدارة والعاملين، حيث تزود الإدارة بالطرق الملائمة لتقييم الأداء، والتأكد إذا ما تمت العملية بموضوعية

[المرحلة الثانية] خفض الصراعات التنظيمية ما بين الإدارة والعاملين ويتم ذلك بالبحث عن الأسباب المؤدية لانخفاض الأداء، ومن هذه الأسباب التعرف على الرغبات والدوافع والفاعلية والعوامل الموقفية في البيئة الداخلية للمؤسسة، والمتغيرات الخارجية ومنها الحوافز، والرواتب، إلى جانب المتغيرات الذاتية والعوامل الموقفية والتي تحتوي على العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير جلي على مستوى الأداء بالسلب أو بالإيجاب كظروف العمل، ونوعية المواد المستعملة.

[المرحلة الثالثة] استحداث خطة عمل مبتكرة بغية التوصل للحلول الأكثر ملائمة يفترض أن تشتمل خطة العمل على إجراءات وأساليب للحد من مشكلات الأداء وصياغة حلول ملائمة من خلال التعاون المشترك بين الإدارة والعاملين من جهة والمختصين فيما يتعلق بتجويد وتطوير الأداء.

[المرحلة الرابعة] الاتصالات المباشرة إن المحافظة على إيجاد قنوات اتصال مباشرة بين المشرفين والعاملين يسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي، ويشترط تحديد محتوى الاتصال وأشكال الاتصال المناسبة.

تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تقييم مدى كفاءة وقدرة الموظف على أداء مهام عمله من أجل تحديد نقاط قوته وضعفه، وتوفير الحلول اللازمة لتحسينها.

يُجري تقييمات الأداء في العادة مشرف أو مدير الموظف، ويمكن إجراؤها من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب، مثل مراجعات الأداء أو التقييمات، أو بجمع التعليقات من الزملاء والمشرفين.

قد تشتمل عملية تقييم الأداء الوظيفي على كثير من الخطوات، منها:

أولاً: وضع معايير تحدد الأداء الوظيفي: أي وضع توقعات ومعايير واضحة لما يمكن عدّه أداء وظيفيًا مقبولا.

ثانياً: جمع البيانات: أي جمع البيانات ذات الصلة بالأداء الوظيفي للموظف. يحصل ذلك بعدة طرائق، مثل: الملاحظة والتقييمات والتغذية الراجعة التي يقدمها الزملاء والمشرفون.

ثالثاً: تحليل البيانات: يجري في هذه الخطوة مراجعة وتحليل البيانات لتحديد مكامن نقاط القوة ومجالات التحسين عند الموظف.

رابعاً: تقديم الملاحظات: أي مشاركة نتائج التقييم مع الموظف المعني، ومنها الملاحظات الإيجابية ونقاط الضعف التي يجب تحسينها.

خامساً: تحديد الأهداف: في هذه المرحلة، يجري استخدام التقييم لوضع أهداف تساعد على تحسين الأداء مستقبلاً.

سادساً: تقديم الدعم اللازم: أي تقديم الموارد التي تساعد الموظف على استيفاء متطلبات تحسين أدائه الوظيفي.

سابعاً: مراجعة التقدم المُحرز: هنا يجري التحقق وتتبع تقدم الموظف بانتظام، مع تقديم النصح اللازم.

6/3/2 التحول الرقمي وتطوير السياحة في المملكة العربية السعودية

السياحة في السعودية تعتبر من القطاعات الحيوية والمتنامية في البلاد. تتميز السعودية بالعديد من المعالم السياحية الطبيعية والثقافية المتنوعة. يمكن للزوار استكشاف الصحاري الرملية في الربع الخالي والتمتع برحلات السفاري وركوب الجمال. كما يمكنهم زيارة العديد من المواقع التاريخية والثقافية مثل المدينة المنورة ومكة المكرمة والمدينة القديمة في جدة. تقدم السعودية أيضاً تجارب فريدة في مجال السياحة البحرية مثل الغوص وصيد الأسماك. بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من الفعاليات والمهرجانات الثقافية والفنية التي تقام في السعودية طوال العام وتجذب السياح من جميع أنحاء العالم. ويشير التحول الرقمي إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال أو المؤسسات، مما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة عملها وتقديم القيمة للعملاء. وفي حالة قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية، يمكن استخدام التحول الرقمي لتحسين تجربة الزائر الشاملة، وزيادة الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية للقطاع.

تشمل بعض الطرق المحددة التي يمكن من خلالها استخدام التحول الرقمي لتحسين قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية:

1. تطوير استراتيجية تسويق رقمية شاملة للترويج للمملكة العربية السعودية كوجهة سياحية. يمكن أن يشمل ذلك إنشاء موقع ويب جذاب وغني بالمعلومات، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي لعرض مناطق الجذب في البلاد، واستخدام تحليلات البيانات لاستهداف الزوار المحتملين والوصول إليهم بشكل أفضل.
2. تطبيق تقنيات متقدمة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي وتحليلات البيانات الضخمة لتعزيز تجربة الزائر. على سبيل المثال، يمكن استخدام روبوتات الدردشة التي تعمل بالذكاء الاصطناعي لتقديم توصيات سفر مخصصة، في حين يمكن استخدام تقنية الواقع الافتراضي لإنشاء جولات افتراضية غامرة للمواقع الثقافية والتاريخية.

3. استخدام التكنولوجيا لتحسين الكفاءة التشغيلية في قطاع السياحة. ويمكن أن يشمل ذلك تنفيذ أنظمة الدفع الرقمية، وتبسيط عمليات التأشيرة والدخول، واستخدام تحليلات البيانات لإدارة الموارد بشكل أفضل وتحسين العمليات التشغيلية.

4. تشجيع تطوير الشركات الناشئة القائمة على التكنولوجيا وريادة الأعمال في قطاع السياحة، لدفع الابتكار وخلق تجارب جديدة وفريدة للزوار.

بشكل عام، يتمتع التحول الرقمي بالقدرة على تحسين قطاع السياحة في المملكة العربية السعودية بشكل كبير، من خلال تعزيز تجربة الزائر، وزيادة الكفاءة التشغيلية، ودفع الابتكار.

تنمية السياحة هي سياسة تستهدف تعزيز القطاع السياحي في بلد ما، وتشمل العديد من الإجراءات والخطط التي تهدف إلى تحفيز السياحة وتطويرها. تشمل بعض الإجراءات التي يمكن التركيز عليها في سياسة تنمية السياحة:

سياسة تنمية السياحة

- 1- تحسين البنية التحتية السياحية وتطوير معالم الجذب السياحي.
 - 2- تطوير الخدمات السياحية مثل الفنادق والمطاعم والمنشآت الترفيهية.
 - 3- تشجيع الاستثمار في القطاع السياحي وتقديم الدعم للمستثمرين.
 - 4- تسهيل الإجراءات الإدارية والتنظيمية للسياحة.
 - 5- تنظيم الحملات الإعلانية والترويجية لجذب السياح.
 - 6- تدريب العاملين في القطاع السياحي وتطوير مهاراتهم.
 - 7- العمل على تحسين الأمن والاستقرار في المنطقة لجذب السياح.
- تهدف سياسة تنمية السياحة إلى تعزيز الاقتصاد المحلي وخلق فرص عمل جديدة وزيادة الإيرادات من السياحة، وتحسين صورة البلد في العالم.

تحسين أداء الخدمات السياحية في المواقع السياحية التراثية

تحسين أداء الخدمات السياحية في المواقع السياحية التراثية يتطلب العمل على عدة جوانب، ومن أبرزها:

- 1- تطوير البنية التحتية: يجب تحسين البنية التحتية للمواقع السياحية التراثية، وذلك عن طريق تحديث الطرق والجسور والمرافق العامة، وتطوير وسائل النقل العام والخاص.
- 2- توفير الخدمات الأساسية: يجب توفير الخدمات الأساسية، مثل المياه والكهرباء والصرف الصحي، وكذلك الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- 3- تدريب العاملين: يجب تدريب العاملين على الخدمات السياحية، وتعليمهم كيفية التعامل مع السياح وتقديم خدمات عالية الجودة.
- 4- تحسين الأمن والسلامة: يجب تحسين الأمن والسلامة في المواقع السياحية التراثية، وذلك عن طريق توفير حماية للسياح وتعزيز الإجراءات الأمنية.
- 5- توفير المعلومات السياحية: يجب توفير المعلومات السياحية عن المواقع السياحية التراثية، وذلك عن طريق إنشاء مراكز معلومات سياحية وتوفير أدلة سياحية.
- 6- الحفاظ على المواقع التراثية: يجب الحفاظ على المواقع التراثية والمعالم الأثرية، وذلك عن طريق إجراء أعمال الصيانة والترميم والحفريات بشكل منتظم.
- 7- توفير الخدمات السياحية المتنوعة: يجب توفير خدمات سياحية متنوعة، مثل الإطعام والإقامة والتسوق والترفيه، وذلك لجذب المزيد من السياح وتحسين تجربتهم السياحية.

الخلاصة الفصل الثاني

إنَّ نجاح أي عمل في أي مؤسسة كانت يتوقَّف على مدى جودة أداء العاملين فيها، لذا يساعد تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة على معرفة إن كانوا يؤدُّون المهام المطلوبة منهم بما يتوافق والمعايير التي حددتها المؤسسة لهم أم لا. وتكمن أهمية التحول الرقمي في التنمية الاقتصادية في قدرته على دفع الابتكار وزيادة الكفاءة وخفض التكاليف وتعزيز القدرة التنافسية. من خلال الاستفادة من التكنولوجيا لتحسين العمليات، يمكن للمؤسسات إنشاء منتجات وخدمات جديدة، وتوسيع نطاق وصولها، وتقديم قيمة للعملاء بطرق جديدة. وهذا بدوره يمكن أن يحفز النمو، ويخلق فرص العمل، ويزيد الإنتاجية، مما يساهم في نهاية المطاف في التنمية الاقتصادية الشاملة لمنطقة أو بلد ما. ويساعد التحول الرقمي أيضًا على سد الفجوة بين القطاعات المختلفة، مما يتيح تعاونًا أفضل وتبادل المعرفة. علاوة على ذلك، يمكن أن يساعد في الحد من عدم المساواة وزيادة الوصول إلى الخدمات والفرص الأساسية للمجتمعات المهمشة. بشكل عام، لا يمكن المبالغة في أهمية التحول الرقمي في التنمية الاقتصادية، حيث أن لديه القدرة على دفع النمو المستدام والشامل وتحسين رفاهية المجتمع ككل.

السياحة في السعودية تعتبر من أهم القطاعات الاقتصادية في المملكة، حيث توجد العديد من المعالم السياحية الرائعة والأماكن الجذابة التي تجذب السياح من جميع أنحاء العالم. وفي السنوات الأخيرة، شهدت السياحة في السعودية تطورًا كبيرًا بفضل الجهود التي قامت بها الحكومة السعودية لتعزيز السياحة الداخلية والوافدة.

تشتهر السعودية بمعالمها الثقافية والتاريخية مثل مدينة العلا ومدينة جدة ومدينة المدينة المنورة والرياض. كما تحتوي السعودية على شواطئ جميلة على البحر الأحمر والخليج العربي مثل شاطئ الخبر وشاطئ جزيرة فرسان. بالإضافة إلى ذلك، تمتلك السعودية العديد من الصحاري والجبال والوديان التي توفر فرصًا رائعة للرحلات والتخييم والمغامرات الطبيعية. ومن الجدير بالذكر أن السعودية تعمل حاليًا على تطوير قطاع السياحة لجذب المزيد من السياح الدوليين، وقد تم تقديم تأشيرات السياحة للمسافرين من بعض الدول مما ساهم في زيادة عدد السياح القادمين إلى المملكة. وبصفة عامة، السياحة في السعودية تتمتع بإمكانات هائلة وتوفر تجارب متنوعة للسياح من جميع الفئات العمرية والاهتمامات.



الباب الثالث

منهجية الدراسة

1/3 المقدمة

يعطي هذا الفصل النموذج التجريبي للبحث متضمنا عدة أمور. (منهجية الدراسة التي تم الاعتماد عليها – مجتمع الدراسة – عينة الدراسة وكيفية اختيارها – أدوات الدراسة في جمع البيانات- بيئة الدراسة – خطوات تطبيق الدراسة – والأساليب الإحصائية المستخدمة في اختبار فروض البحث)،

2/3 جمع البيانات

طرق جمع البيانات والمعلومات كالتالي:

المصادر الثانوية: استخدم مجموعة من الرسائل العلمية بالإضافة إلى الأبحاث والدراسات المنشورة في المجلات والمواقع الالكترونية اعداد في الإطار النظري للدراسة.

المصادر الأولية: من أجل جمع البيانات والمعلومات اللازمة للكشف عن أثر ممارسة المهارات الإدارية على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في المرافق الصحية بمحافظه الرياض تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبيان الأداة الرئيسة للدراسة.

3/3 مجتمع البحث:

مجتمع البحث هو المجموعة الكاملة من الأفراد أو الكيانات التي تهم الباحث ويود أن يستخلص منها معلومات عن الموضوع المدروس. في البحث الحالي، يتمثل مجتمع البحث في جميع الأفراد الذين يعملون في المرافق السياحية في المملكة العربية السعودية ويتأثرون بعملية التحول الرقمي هؤلاء الأفراد يمكن أن ينتموا إلى فئات مختلفة، مثل مسؤولي الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة التشغيلية في تلك القطاعات السياحية في المملكة العربية السعودية يهدف الباحث إلى دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على عملية تطوير الأداء في ادارة المشاريع السياحية في الهيئة العامة للسياحة

نبذه عن السياحة في المملكة العربية السعودية:

لمشاريع السياحية في السعودية، هي المشاريع الاستثمارية في القطاع السياحي، التي تُسهم في تطوير السياحة الداخلية وجذب السياح من أنحاء العالم لاستكشاف تراث وطبيعة المملكة العربية السعودية. ويعمل قطاع السياحة على تعزيز جهود المملكة في تطوير ونمو القطاع غير النفطي، ومفهوم التنوع الاقتصادي، ويؤدي هذا القطاع دورًا حيويًا في رؤية السعودية 2030، وذلك من خلال إسهامه في محاور الرؤية الثلاثة: مجتمع حيوي من خلال الترويج للمملكة كوجهة جاذبة لـ 37 مليون زائر من الحجاج والمعتمرين، واقتصاد مزدهر من خلال إسهامه بنسبة 10% تقريبًا من الناتج المحلي الإجمالي، إضافة إلى دعم القطاع الخاص المحلي واستقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر، ووطن طموح من خلال تعزيز الإيرادات الحكومية غير النفطية.

الاستثمار السياحي في السعودية تتمتع المملكة بمقومات سياحية في العديد من مناطقها، إذ تتنوع تضاريسها وأجواؤها بين الشواطئ الممتدة والجبال الشاهقة والسهول الزراعية والرملية، لذا عملت وزارة السياحة على تطوير السياحة، ورفع معدل الاستثمار فيها، إضافة إلى تطوير القوى البشرية العاملة فيها، واستقطاب الزوار والسياح من الخارج، وفقًا لمستهدفات الاستراتيجية الوطنية للسياحة ورؤية السعودية 2030.

ويأتي تنظيم النشاط السياحي في المملكة بما يحقق قيمة مضافة من التنوع الكبير في البيئات الجغرافية والآثار في كثير من المناطق، كما اتجهت المملكة إلى دعم القطاع السياحي لتحقيق الهدف من استثمار المقومات السياحية في المملكة، إذ أُطلق صندوق التنمية السياحي لتشجيع الاستثمارات السياحية المحلية، وفتح أبواب التعاون مع المستثمرين بشكل مباشر، فكان دعم القطاع الخاص بإعطاء قروض للاستثمار، والاستثمار في المشاريع عن طريق تملك حصص من المشروع،

ودعم المشاريع المميّزة والواعدة، إذ يمثل الاستثمار السياحي جسراً للتواصل الثقافي بين المملكة وبين العالم، كما يُسهم في توليد الفرص الاستثمارية.

4/3 عينة البحث:

تم أخذ عينة عشوائية من مجتمع البحث الكلي، حيث تم توزيع الاستبيان بشكل الكتروني على عدد (384) فرد من العاملين في المشاريع السياحية، وتم التوصل إلى استجابة (120) مفردة، وعند التحليل تم استبعاد (20) استمارات بسبب طريقة اختيار الأجوبة، ليصبح عدد العينة (100) مفردة استبانة صالحة للتحليل ما يمثل نسبة 85 % من الاستبانات الموزعة وهذا حتى تكون الدراسة أكثر موضوعية ومصادقية. ليمثل هذا العدد عينة البحث.

قائمة توزيع اداة الدراسة الاستبانات.

عدد الاستبانات	الموزعة	المستلمة	تم استبعاد	الاستبانات السليمة
المجموع	120	100	20	100
النسب	%100	%85	%15	%85

جدول رقم 4

5/3 منهجية البحث:

يستخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي حيث تعتمد الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي لغرض الوصول إلى نتائج الدراسة والذي يستخدم الأسلوب الميداني في جمع البيانات بواسطة الاستبانة وتحليلها احصائيا لاختبار صحة فرضيات الدراسة إضافة إلى المسح المكتبي وذلك للاستفادة من الكتب والدوريات العلمية في المهارات الإدارية وعملية اتخاذ القرار الإداري وذلك لبناء الإطار النظري للدراسة.

تم استخدام المنهج التطبيقي في البحث الحالي، والذي يسعى لقياس العلاقة بين المتغيرات لموضوع الدراسة، فهو أسلوب بحثي يعتمد على التحليل الاحصائي لاختبار الفرضيات عن طبيعة المشكلة أو الظاهرة أو الموضوع المراد بحثه.

6/3 أداة البحث:

تم استخدام الاستبانة كأداة لهذه الدراسة، لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها، نظرا لطبيعتها من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها، وقد قام الباحث بوضع الهدف الرئيسي للبحث وهو التعرف على أثر ممارسة المهارات الإدارية على نمط اتخاذ القرار الإداري لدى المديرين في ادرا المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة وقد تم صياغة أداة البحث بناء على عدد من الدراسات السابقة، ومن ثم تم تحديد مجالات القياس الأداة البحث، وتمثلت مجالات القياس الأداة البحث في التالي:

القسم الأول: متغيرات الديموغرافية

اشتملت على البيانات الشخصية والوظيفية لعينة البحث وتشمل الجنس والعمر ومكان السكن والمؤهل العلمي بالإضافة إلى سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي.

القسم الثاني: تحليل فرضيات الدراسة

هذا وقد تم تصميم الاستبانة على مقياس ليكرت Likert الخماسي موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة.

تفسير النتائج معيار التقويم

يتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية وتفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار التالي للموافقة:

(100-80%) كبيرة جدا

(79.9%-60%) كبيرة

(59.9%-40%) متوسطة

(39.9% فاقل) قليلة.

وتخضع خيارات درجة الموافق على عبارات المحاور لمقياس ليكرت الخماسي، وهو كما في الجدول

التالي:

جدول: أوزان الإجابات حسب مقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الوزن	5	4	3	2	1
المتوسط الموزون	5.0 – 4.20	< 3.40 4.20	< 2.60 3.40	< 1.80 2.60	1.80 < 1

الجدول السابق يوضح قيم المتوسطات المرجحة وفقا لمقياس ليكرت للتدرج الخماسي وقد تم حساب

المتوسطات الحسابية المرجحة لكل عبارة من عبارات محاور وأبعاد أداة الدراسة ومقارنتها مع المدى

الموجود في الجدول وتعطى الإجابة المقابلة للمدى الذي يقع بداخله متوسط العبارة.

7/3 الأدوات والمعالجات الإحصائية:

سيتم تحليل بيانات هذه الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)،

كما تمت الاستعانة ببرنامج (اكسل) لعمل الرسومات البيانية، وسيتم استخدام المعالجات والاختبارات

الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة البحث وفقا للمتغيرات الأولية.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف محاور الدراسة.

8/3 خلاصة الفصل الثالث

تناول الفصل الثالث منهجية الدراسة وتمثلت في المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة بالمملكة العربية السعودية وكانت عينة الدراسة عبارة عن 100 موظفا من العاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة وتنوعت مصادر جمع المعلومات بين المصادر الأولية والمصادر الثانوية وسوف يتم الاعتماد علي أداه جمع المعلومات وهي الاستبانة وسوف يتم الاعتماد علي مقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة وسوف نستخدم الأساليب الاحصائية في عملية تحليل النتائج للإجابة علي تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها.



الباب الرابع

الدراسة الميدانية

1/4 التحليل الإحصائي

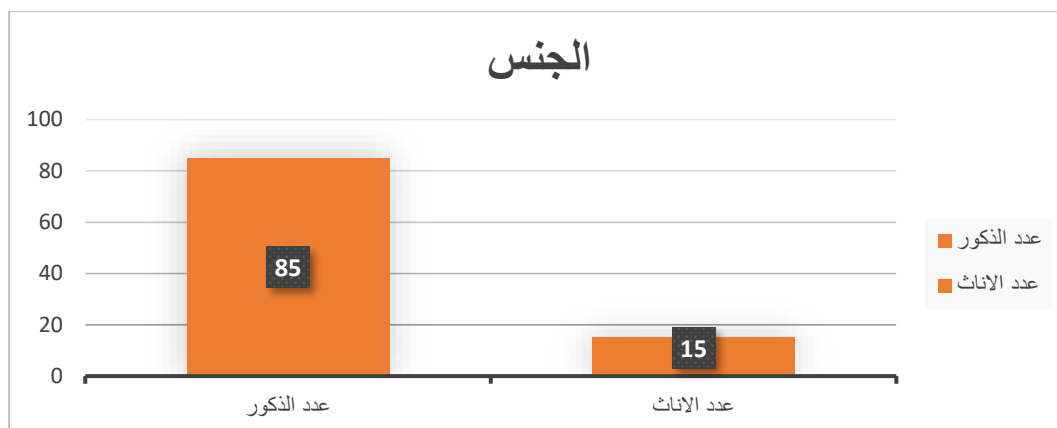
وهو العملية التي يقوم من خلالها الباحث بجمع مجموعة من البيانات المتعلقة والمرتبطة بشكل وثيق بالبحث العلمي الذي يقوم به الباحث. ويتم التحليل الإحصائي من خلال استخلاص الباحث لبياناته من عدة مصادر ومن ثم يجمع هذه البيانات وتحليلها واستخلاص معلومات مهمة منها. ولا يتم استخلاص البيانات إلى من خلال اتباع الباحث لطرق رياضية منطقية. ويتميز التحليل الإحصائي بأن الباحث يشكل معلومات قيمة ومفيدة وتساهم في تطور العلم وتقدمه من معلومات لا قيمة لها بشكل منفرد. ويساعد التحليل الإحصائي الباحث في التعرف على أهم الصفات السائدة في مجتمع معين، وذلك من خلال شرح ذلك المجتمع وتبيان صفاته المميزة له. ويساهم التحليل الإحصائي في إظهار الفروقات بين مجتمع الدراسة وبين المجتمعات الأخرى، كما أنه يبين النقاط التي يتفوق فيها مجتمع الدراسة على باقي المجتمعات.

2/4 القسم الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1. توزيع افراد العينة حسب النوع:

النوع	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	70	70%
عدد الاناث	30	30%
الإجمالي	100	100%

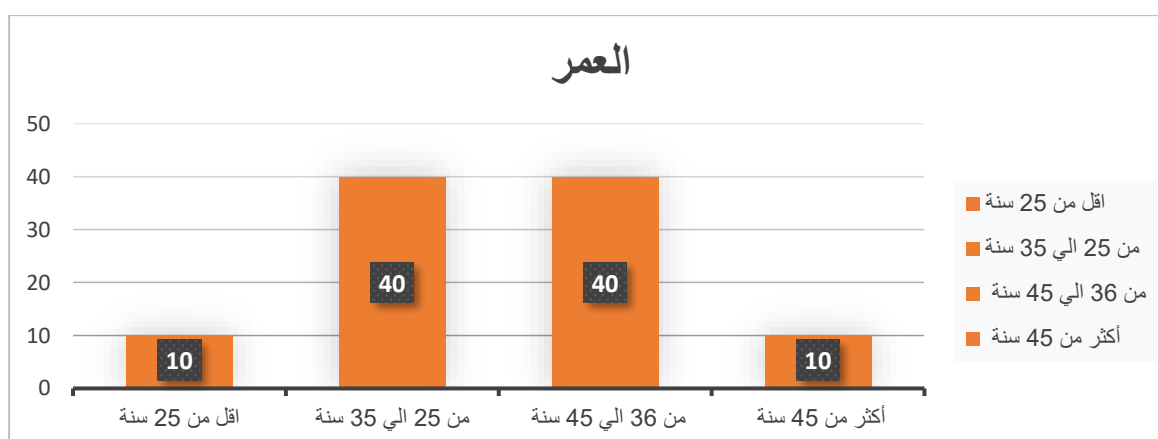
تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (70) شخص ونسبة مقدارها (70%) في حين كان عدد الإناث فقط (30) إناث ونسبة مقدارها (30%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في الهيئة السعودية للسياحة



2. توزيع افراد العينة حسب السن.

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 25 سنة	10	%10
من 25 الي 35 سنة	40	%40
من 36 الي 45 سنة	40	%40
أكثر من 45 سنة	10	%15
الاجمالي	100	%100

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من 25 سنة واطل حيث بلغ عددهم (10) بنسبة مقدارها (10%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من 25 الي 35 وايضا من 35 الي 45 بنسبه 40% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبيا بالنسبة الي الفئات الأقل عمرا.

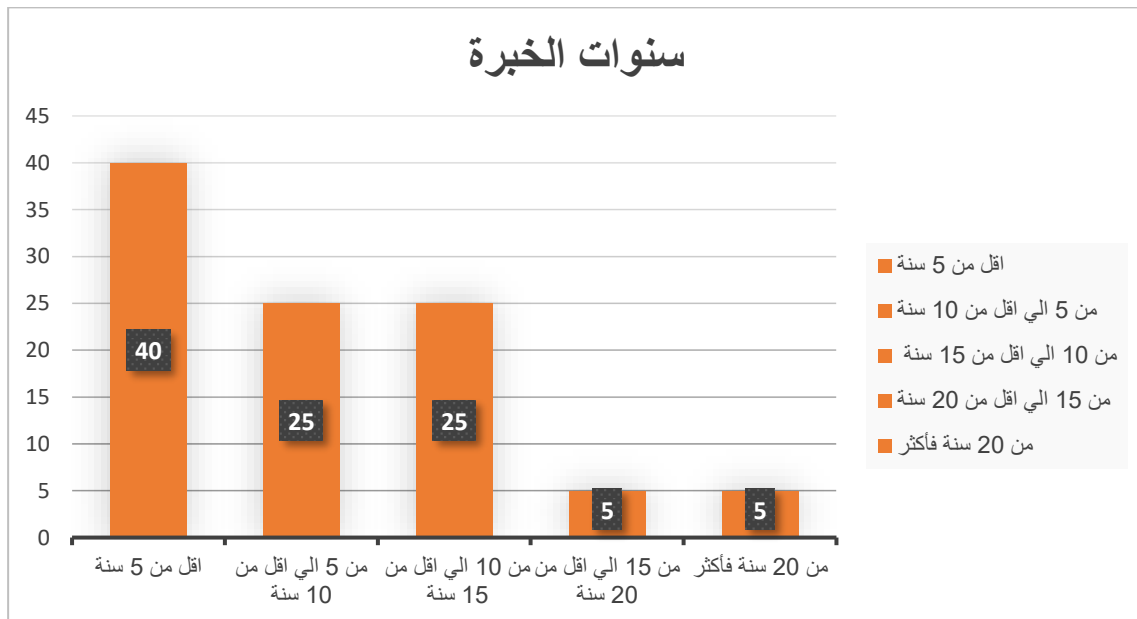


3. توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من 5 سنة	10	%10
من 5 الي اقل من 10 سنة	25	%25
من 10 الي اقل من 15 سنة	25	%25
من 15 الي اقل من 20 سنة	30	%30
من 20 سنة فأكثر	10	%10
الاجمالي	100	%100

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة كانت لذوي الخبرة اقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (10) فرد وبنسبة (100%) وعدد سنوات الخبرة 5 الي 10 سنوات وأيضا من 10 الي 15 سنة فقد بلغت نسبتها (25%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتهم (10%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية قصيرة نسبيا

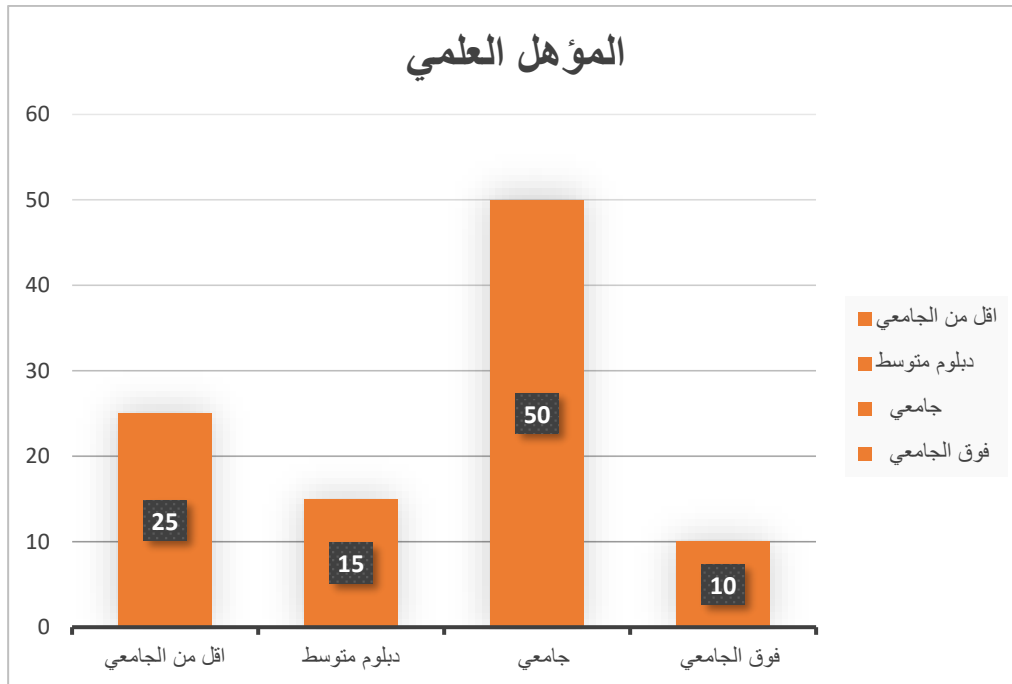
نسبياً



4. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

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

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



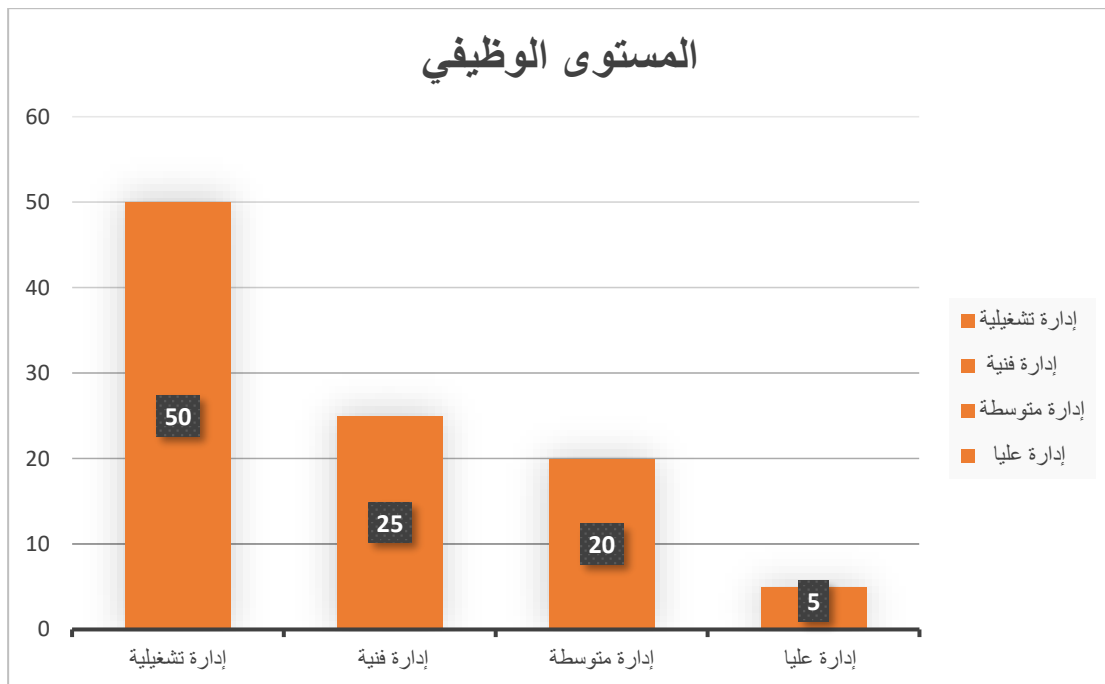
5 توزيع افراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارة تشغيلية	50	50%
إدارة فنية	25	25%
إدارة متوسطة	20	20%
إدارة عليا	5	5%
الاجمالي	100	100%

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم التشغيلي حيث بلغ عددهم (50)

وبنسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة موظفي قسم الفني وبنسبة بلغت (25%) ونسبة وظيفة الإدارة العليا

بنسبة (5%) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (20) وبنسبة مقدارها (20%)



3/4 القسم الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

يتضمن التحليل الإحصائي الوصفي تلخيص ووصف السمات الرئيسية لمجموعة البيانات باستخدام مقاييس الاتجاه المركزي والتباين والشكل. يوفر هذا النوع من التحليل نظرة عامة سريعة على مجموعة البيانات دون إجراء أي افتراضات حول المجتمع الذي تم جمع البيانات منه. ومن ناحية أخرى، يتضمن التحليل الإحصائي الاستنتاجي استخدام البيانات لعمل تنبؤات أو استنتاجات حول السكان الذين تم جمع البيانات منهم. يتطلب هذا النوع من التحليل عادة وضع افتراضات حول السكان وغالباً ما يتضمن استخدام اختبار الفرضيات لتحديد أهمية النتائج. والفرق الرئيسي بين نوعي التحليل هو أن التحليل الوصفي يصف البيانات، في حين أن التحليل الاستدلالي يقدم تنبؤات أو استنتاجات حول المجتمع الذي تم جمع البيانات منه. وتشير فرضيات البحث الوصفي أيضاً إلى الاستنتاجات المتوقعة التي يمكن الوصول إليها من خلال البحث، ويعني ذلك أن الفرضية تقدم توقعات حول النتائج المحتملة والتغيرات المتوقعة في المتغيرات المختلفة، وتساعد هذه الاستنتاجات المتوقعة في توجيه التحليل، وتفسير النتائج المستقبلية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لآراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

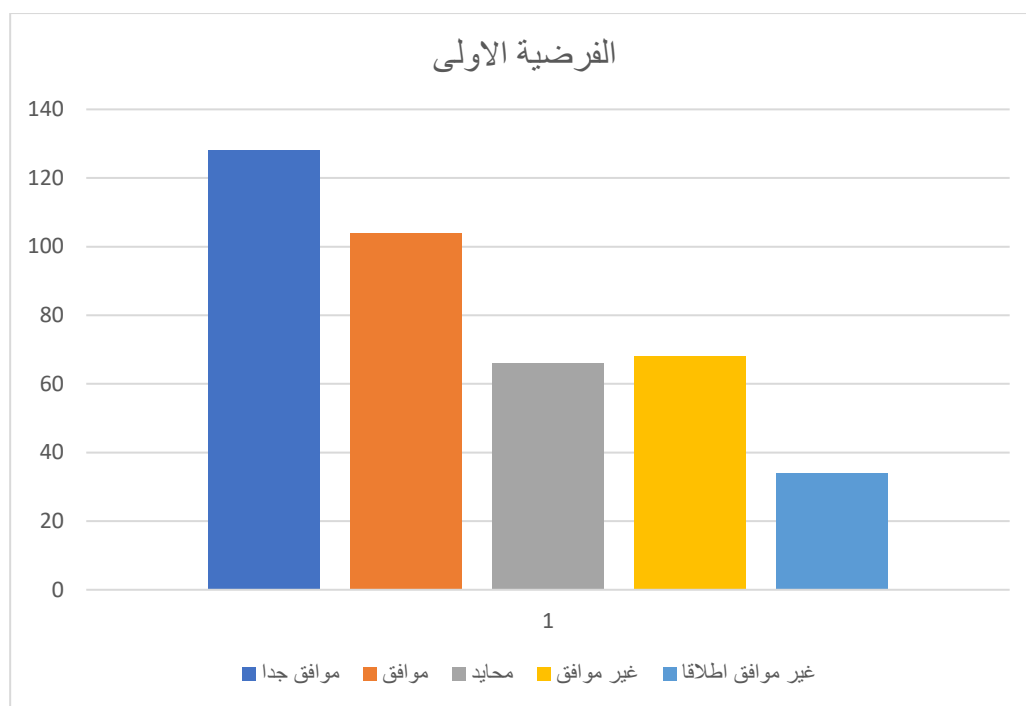
الفرضية الأولى:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 32% الي 9% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 32 وانحراف معيار 8.9 وبنسبة 32% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 26 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 26% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 8.5 لكلاهما وانحراف معيار 6.2 وبنسبة 9% وبدرجة

أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أنه توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة

م	مستوي الأهمية					
	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	اتخذت الإدارة إجراءات التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي	44	20	16	10	10
2	يوجد خطة استراتيجية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقاً للمستجدات	20	22	24	16	18
3	تضمنت الخطة الاستراتيجية خطة للتكامل والتوافق مع جهات الحكومية الأخرى	36	38	12	10	4
4	قامت الإدارة بوضع أساليب إبداعية في التخطيط الاستراتيجي في مجال التحول الرقمي	28	24	14	32	2
الإجمالي		128	104	66	68	34
النسبة		32%	26%	17%	17%	9%
الانحراف المعياري		8.9	7.1	4.6	9.0	6.2
الأهمية النسبية		عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة
الوسيط		32	23	15	13	7
الوسط الحسابي		32	26	16.5	17	8.5



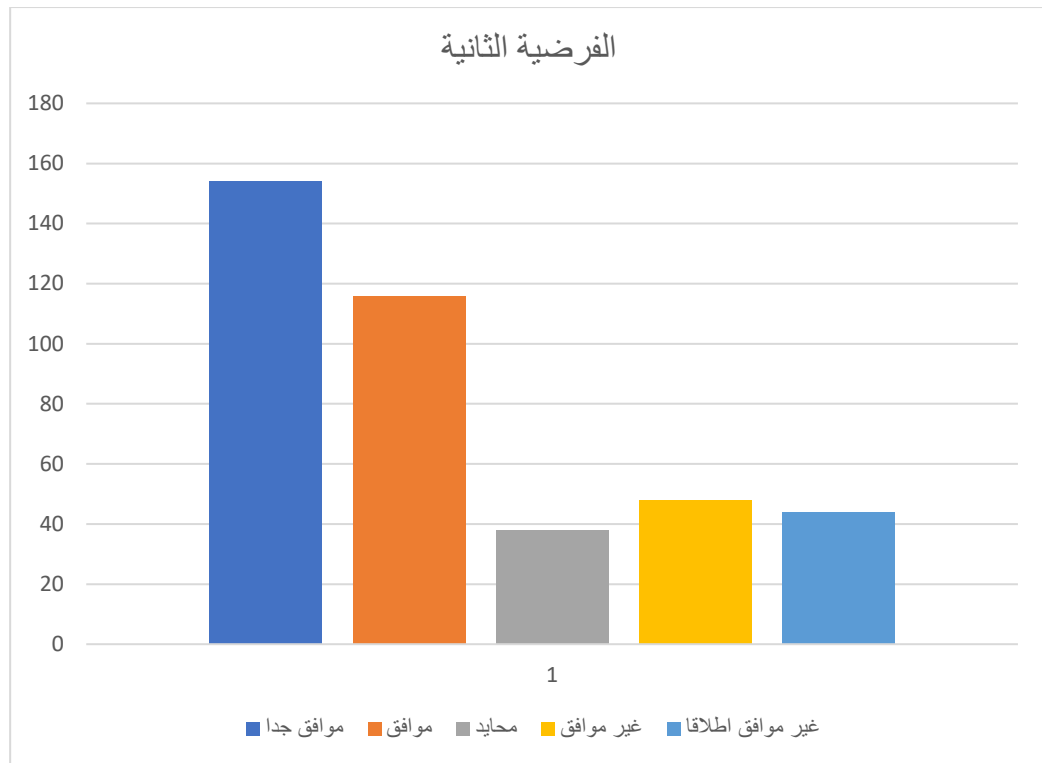
الفرضية الثانية

لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الافراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الافراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة). حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات الباحثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 39% الي 11% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 38.5 وانحراف معيار 5.9 ونسبة 39% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 29 وانحراف معيار 9.1 ونسبة 29% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي 11 لكلاهما وانحراف معيار 2.2

وبنسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أنه لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الافراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة

م	مستوي الأهمية					
	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات	36	28	8	16	12
2	نتائج الاداء الحالية مرضية وتحقق اهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي	38	24	16	8	14
3	درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الالكترونية يؤثر على الاداء	48	20	10	12	10
4	درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي	32	44	4	12	8
الإجمالي		154	116	38	48	44
النسبة		39%	29%	10%	12%	11%
الانحراف المعياري		5.9	9.1	4.3	2.8	2.2
الأهمية النسبية		عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة
الوسيط		37	26	9	12	11
الوسط الحسابي		38.5	29	9.5	12	11



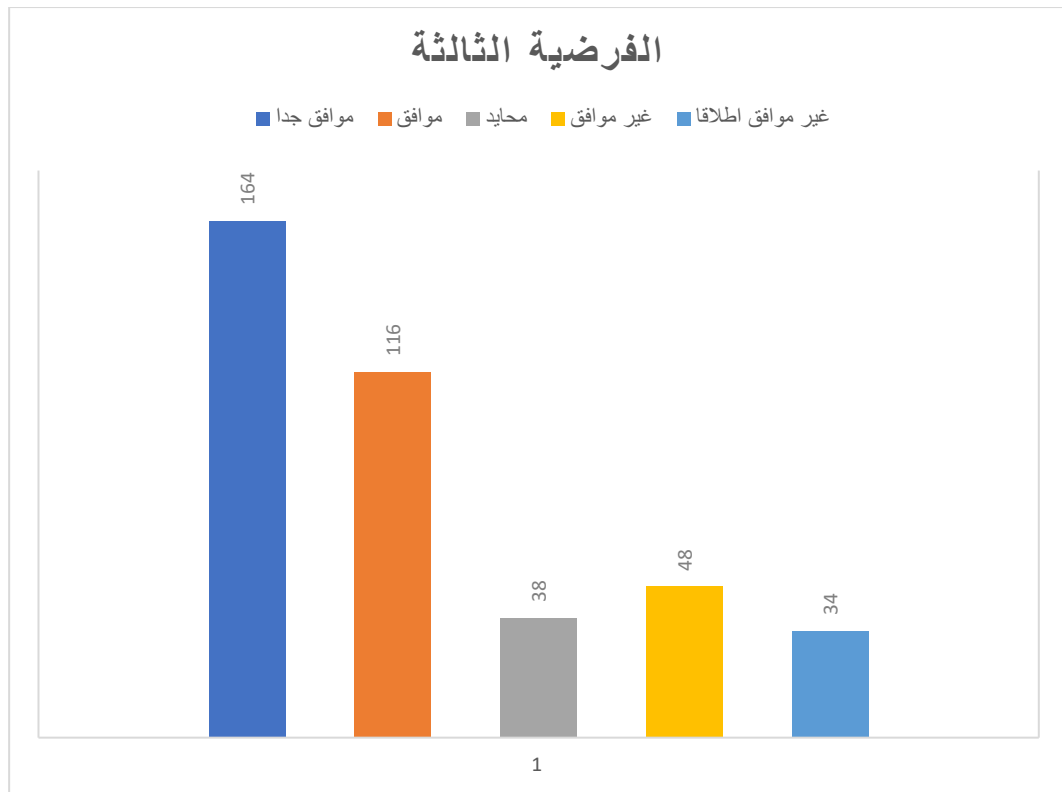
الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي ودوره في عملية التحول الرقمي على إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي ودوره في عملية التحول الرقمي على إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة). حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 41% الي 9% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 41 وانحراف معيار 7.1 ونسبة 41% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 29 وانحراف معيار 7.1 ونسبة 29% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق) بمتوسط حسابي 12 لكلاهما وانحراف معيار 2.8 ونسبة 12% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام

يتبين أنه توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي ودوره في عملية التحول الرقمي على إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة

م	مستوي الاهمية					
	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	تحديد عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية 0 مرتبط بجودة العمل	48	20	10	12	10
2	تقوم الإدارة بتنفيذ مشروع للبنية المؤسسة للتحول الرقمي	32	44	4	12	8
3	أسست الإدارة وحدة تنظيمية مرتبطة بالإدارة العليا بمهام ومسؤوليات واضحة	36	28	8	16	12
4	يتم التنسيق بين تلك الوحدة وبين الإدارات الأخرى بشكل متكامل	48	24	16	8	4
الإجمالي		164	116	38	48	34
النسبة		41%	29%	10%	12%	9%
الانحراف المعياري		7.1	9.1	4.3	2.8	3.0
الأهمية النسبية		عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة
الوسيط		42	26	9	12	9
الوسط الحسابي		41	29	9.5	12	8.5



الفرضية الرابعة:

هل تلعب نظم التحول الرقم دوراً إيجابياً في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

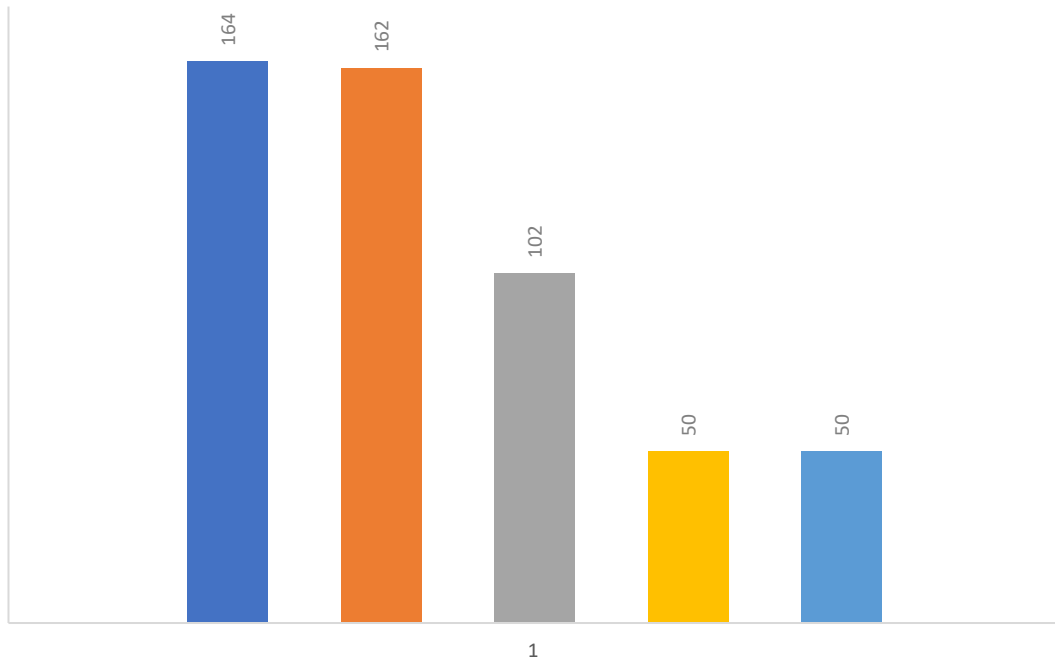
تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (تلعب نظم التحول الرقم دوراً إيجابياً في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 41% الى 13% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 41 وانحراف معيار 7.1 ونسبة 41% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 40.5 وانحراف معيار 7.8 ونسبة 41% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق إطلاقاً وغير موافق) بمتوسط حسابي 12.5 لكلاهما وانحراف معيار لغير موافق 3.6 والغير موافق بشدة 3 ونسبة 13% لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل

عام يتبين أن تلعب نظم التحول الرقم دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة

م	مستوي الأهمية	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا
1		تقوم الإدارة بوضع خطة لتطوير واعداد القيادات ورفع مستوى المامهم بعملية التحول الرقمي	36	28	8	16	12
2		يتم اشراك كافة القيادات في عملية صنع القرارات ذات العلاقة بالتحول الرقمي	48	24	16	8	4
3		يتم اشراك القادة في عملية التحول الرقمي بأساليب مبتكرة	48	20	10	12	10
4		تسهم عملية اعداد القادة في تحسين الخطط بشكل مستمر	30	30	16	14	10
الإجمالي			164	162	102	50	50
النسبة			41%	41%	26%	13%	13%
الانحراف المعياري			7.1	7.8	3.8	3.6	3.0
الأهمية النسبية			عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة
الوسيط			42	42	26	13	13
الوسط الحسابي			41	40.5	25.5	12.5	12.5

الفرضية الرابعة

■ موافق جدا ■ موافق ■ محايد ■ غير موافق ■ غير موافق إطلاقا





الباب الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

1/5 مناقشة نتائج الدراسة

يمكننا القول بأن نتائج الدراسة هي أحد فصول البحث العلمي وحصاد الباحث وخلاصه الجهد المبذول في إجراء الدراسة العلمية، ليصل إلى مجموعة من البيانات والمعلومات. وسواء كان الباحث راضٍ عن النتائج التي خلصت إليها الدراسة أو غير راضٍ عنها فعليه تقديم كافة النتائج التي توصل إليها والتي اختبرها واختبر فرضيات الدراسة. في حالة وصول الباحث لنتائج إيجابية فهو بالفعل قام بتقديم إجابات إيجابية وافية عن التساؤلات المطروحة في الدراسة أما في حالة كون النتائج سلبية فقد تسهم في إعادة النظر في مشكلة البحث لحلها.

على الباحث تقديم نتائج دراسته العلمية بشكل ممنهج ومنظم ومرتب بحيث يتم الاستفادة منها وفهمها. يحتاج الباحث لصياغة نتائج الدراسة عند مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة على أن تكون مفهومة دون التباس أو سوء فهم من قبل القارئ.

* أهداف مناقشة نتائج الدراسة

يهدف الباحث من وراء مناقشة نتائج الدراسة الخاصة به إلى شرح وتوضيح رؤيته الجديدة التي تكونت لديه كنتيجة لدراسة مشكلة البحث بشكل وافي ومتكامل.

هناك ارتباط دائم بين مناقشة نتائج الدراسة والمقدمة المصاغة من خلال الباحث والتي تطرح عبر الفرضيات وأسئلة الدراسة التي يطرحها الباحث ويستعرض إجاباتها.

* أهمية مناقشة نتائج البحث العلمي

مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة يهدف الباحث من خلالها تقديم تفسير لنتائج دراسته حيث يسعى الباحث من خلال مناقشته للنتائج تحقيق النقاط التالية والتي تمثل قيمة وأهمية مناقشة النتائج:-

- 1- التوصل لمجموعة من الحلول الواقعية للمشاكل من خلال الوصول إلى ما يتم تجميعه منطقيًا لكافة النتائج.
- 2- الوصول لصياغة متكاملة وفهم متكامل لمشكلة البحث التي يتم إجراء البحث بهدف حلها وتقديم حلول لها.
- 3- تحقيق الهدف الأساسي من البحث وهو حل المشكلات بالإضافة للإلقاء الضوء على الآثار المحتمل وقوعها في أي مجال آخر من مجالات الأبحاث العلمية.

2/5 تحليل نتائج فرضيات الدراسة

يمكن تعريف مناقشة نتائج الدراسة على أنها الخطوة العلمية التي تدخل ضمن خطوات إنجاز الدراسة العلمية، والتي يقدمها الباحث من خلال فصل منفصل وهو فصل مناقشة نتائج الدراسة. يدخل فصل مناقشة نتائج الأبحاث العلمية ضمن أهم الفصول المقدمة في البحث العلمي الجيد وهو فصل أساسي لا غنى عنه عند إجراء الدراسة العلمية والاستعداد لتقديمها للمناقشة. من خلال نتائج الدراسة السابقة نستخلص نتائج الفروض التالية

الفرضية الأولى التي كانت تدور حول وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء الأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة وهي كما يلي ضرورة وجود نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات بحيث تكون نتائج الأداء الحالية مرضية وتحقق أهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي وتكون درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الالكترونية يؤثر على الأداء بدرجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي.

الفرضية الثانية: التي كانت تدور حول عدم وجود علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة حيث تبين عدم صحة تلك الفرضية حيث يوجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في المساعدة علي عملية التحول الرقمي والمساعدة علي تطوير أداء الأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

الفرضية الثالثة التي تدور حول وجود علاقة بين بين البناء التنظيمي ودوره في عملية التحول الرقمي على إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة. مثل: - عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل بحيث تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة وتعمل على تحسين مستوى أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية بدرجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الالكترونية وانعكاس ذلك على الأداء.

الفرضية الرابعة وكانت تدور حول نظم التحول الرقم دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة كما يلي: - درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين بحيث تعالج قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام ورفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد وتفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بموضوعية وموثوقية كبيرة

3/5 نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض:

- من خلال الدراسة توصلنا الى اهم النتائج التي تتعلق بفرضيات الدراسة وتتمثل فيما يلي:
1. يوجد قصور في عملية التحول الرقمي في الهيئة السعودية للسياحة
 2. يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الشركة الى اجراء التحول الرقمي لتيسر الاعمال والمساعدة في سرعة انجاز المهام
 3. وجود بعض العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل
 4. عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل
 5. ضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية التحول الرقمي في الهيئة السعودية للسياحة
 6. ضعف أعاد المديرين المؤهلين او الفنيين المؤهلين في مجال التحول الرقمي
 7. درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء وضعف الإجراءات لتطبيقها
 8. درجة تخوف بعض الموظفين من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية
 9. خطط ضعيفة بالنسبة الى عملية التطوير للكوادر البشرية او الاستعداد الى عملية التحول الرقمي

4/5 التوصيات

بالاعتماد الى النتائج التي تمت لعينة الدراسة يمكن العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في الهيئة السعودية للسياحة في المملكة العربية السعودية تحقيق الاستفادة القصوى وبشكل فعال من تكنولوجيا المعلومات التي تحتوي عليها الإدارة الالكترونية والعمل علي تنفيذها بصورة كاملة لرفع كفاءة الأداء والتشغيل داخل الإدارة الذي يفرض بدوره ضرورة التكيف مع النظام الجديد ومواكبة التغير المستمر في نظم الإدارة الالكترونية وتطوير البنية التحتية بشكل عام التي تساهم في عملية التحول من الإدارة التقليدية الي الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة التوصية الأهم هي منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة. ينبغي أن تبقي الشركة و فرق القيادة منفتحين في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة وينبغي أن تطور الإدارة داخل الشركة التي يأخذ فيها الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية ويتم مكافئهم وفاقا لذلك. هذا سوف يحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية. يجب أن يتم انشاء نظام حوافز نقدية وغير نقدية للموظفين الذين يكتسبون بشكل استباقي القدرات الرقمية التي تحتاجها الهيئة السعودية للسياحة.

ومن اهم التوصيات التي توصلت اليها الدراسة وتتمثل في النقاط التالية:

- الاستفادة من الأبحاث العلمية في مجالات تطبيق التحول الرقمي لمعالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات وزيادة وتقوية القرص ونقاط القوة بطرق علمية.
- 1. العمل على إنجاح الإدارة الإلكترونية في الإدارة الصحية من خلال التطبيق الصحيح.
- 2. ضرورة وجود استراتيجية فعالة للتحول نحو الإدارة الالكترونية
- 3. ضرورة مواكبة التطور الحاصل على المستوى العالمي
- 4. ضرورة ممج التحول الرقمي في مختلف الجوانب الممكنة في الشركة.
- 5. ضرورة العمل على الاهتمام بجودة شبكة الانترنت لأنها تعتبر من اهم المعوقات
- 6. توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة.

7. توفير التمويل اللازم ليساعد في عملية التحول إلى النظم الإدارية الإلكترونية الرقمية الحديثة.
8. توفير البنية التحتية المناسبة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة بشكل كامل وشامل.
9. توافر قواعد بيانات حاسوبية داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري.
10. تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام للتحول الرقمي
11. تقديم الدعم الكامل لتنفيذ الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية التي تقدمها الإدارة.
12. تشكيل إدارة للأعداد للتحول الرقمي بما يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة
13. تشجيع موظفي الإدارة من خلال الدورات والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين.
14. إلزام وإشراك العمالة والموظفين بدورات تدريبية لتطوير مهاراتهم العملية والتي تمكنهم من الاستمرارية في العمل في الشركة كعناصر فعالة بما يضمن استمرارية الشركة.
15. إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد للتحول الرقمي.

الخاتمة:

دي التطور التكنولوجي في الخمس سنوات السابقة والنمو المتسارع في التقنيات الرقمية إلى تغيير جذري في ممارسة الأعمال الإدارية داخل الشركات السياحية. لذا يهدف البحث إلى دراسة أبعاد التحول الرقمي (البيئة التكنولوجية ، إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ، الإدارة الإلكترونية، الاتصال التنظيمي الإلكتروني) ودورها في تحسين أداء إدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة إنَّ التحول الرقمي السريع فرض تحديات كبيرة على المؤسسات والشركات فيما يتعلق بتدريب وتطوير موظفيها، إذ إنَّ امتلاك المهارات الرقمية والتكنولوجية أصبح أمراً حتمياً للنجاح والاستمرارية، لذا أصبح من الضروري إعادة النظر في برامج التدريب ووضع استراتيجيات فعالة لتطوير الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات العصر. قد أتاح التحول الرقمي وتطبيقاته في مجال التدريب والتطوير إمكانية تصميم برامج تدريبية مركزة وموجهة نحو احتياجات الموظفين، بما يساهم في تطوير مهاراتهم اليومية اللازمة لتحقيق أهداف إدارة المشاريع السياحية بفاعلية في الهيئة السعودية للسياحة.

في ضوء طبيعة المشكلة وأهداف البحث والدراسات السابقة فإنه يمكن وضع الإطار العام للدراسة ليشتمل على مفهوم كلا من التحول الرقمي واثرة على تطوير أداء العاملين في إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة وفوائد التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه سواء علي مستوى العاملين او اللوائح والقوانين والتشريعات وتأثير التحول الرقمي علي إعادة الهيكلة التنظيمية في إدارة المشاريع السياحية بما يلائم النظم الحديثة المعتمدة علي التكنولوجيا هذا بالإضافة إلي التوصل إلي مجموعه من الآليات المقترحة لتنفيذ التحول الرقمي بم يتلاءم مع طبيعة عمل إدارة المشاريع السياحية عبر نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات وهو أسلوب يهدف دعم وظائف إدارة المشاريع السياحية التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في عمليات التطوير المج التحفيزية والتقييم المستمر لعمليات التحسين المستمرة للأداء الوظيفي للعاملين عبر البرامج التدريبية والبرامج المناسبة وتسعى إدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة إلى استخدام وتطوير استخدامات نظم تكنولوجيا المعلومات واكتشاف أنماط جديدة تسمح بالقيام بأعمال ومهام كان درب من الخيال في الماضي القريب ونظرا لما تتميز به تلك التكنولوجيا الرقمية الحديثة من تسهيل عملية نقل المعلومات واسترجاعها وحفظها ونظرا للاستخدام الكبير لشبكة الانترنت والأجهزة الرقمية الحديثة وابتكار أساليب ومكنت الافراد من سهولة الولوج الي مصادر المعلومات وأيضا سهولة معالجة تلك البيانات والمعلومات نتج عن ذلك تحولات كبيرة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية في كافة الإدارات بهدف التحول الرقمي الي التحول الى بيئة الأعمال الإلكترونية الكاملة يعد القطاع السياحي أحد أهم ركائز تحقيق رؤية المملكة 2030، للإسهام في تنويع قاعدة الاقتصاد الوطني وخفض الاعتماد على النفط. وتضم منظومة السياحة كل من وزارة السياحة، وصندوق التنمية السياحي، والهيئة السعودية للسياحة، والهيئة السعودية للبحر الأحمر، وبرنامج الربط الجوي، ومجلس التنمية السياحي والتي أسست كل منها وفقاً لأفضل المعايير العالمية، لتتكامل أدوارها لتحقيق طموحات ومستهدفات هذا القطاع الهام ومساندته في النمو والازدهار.

المراجع والمصادر المقترحة

أولا المراجع العربية

1. الادريسي 2014 قياس إثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات
2. الباز عدنان مصطفى 2018 تقنيات التحول الرقمي استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك عبد
3. رشوان عبد الرحمن 2020 دور التحول الرقمي من رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.
4. زيادات، زياد عايد 2021 تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية،
5. سلالبي، جميلة 2019 التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، رسالة دكتوراة، جامعة تيارت، الجزائر
6. شحاته، محمد 2020 انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول املالي على تطبيقات الحوكمة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية،
7. شعلان محمد علي 2016 حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030م
8. شعيب 2021 أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية علي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة
9. عبد الرحمن بن فهد المطرف 2020 التحول الرقمي في ظل الازمات
10. العربي، يحيى 2019، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية:
11. العكش، علاء؛ وقاسم، عبد هلالا 2021 تقييم مدى استعدادية المؤسسات الحكومية للتحول الرقمي:
12. علاء الجنانين 2020 نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات نظم دعم القرار الاداري
13. الفيز، خوله بنت عبد هلالا 2020 جاهزية المدارس المطبقة لبوابة المستقبل للتحول الرقمي استجابة لجائحة كورونا بالهيئة السعودية للسياحة.
14. محمد حمادة 2020 دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين
15. محمد، عبد الرحمن حسن 2020 واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية:
16. المحمدي، مكي 2015 التوجهات المطلوبة للتكامل التطبيقي بين نظم المعلومات الجغرافية GIS والحوكمة الإلكترونية دراسة تطبيقية لمدينة بغداد،
17. محمود عبد الله منصور 2021 التحول الرقمي كألية لتنمية راس المال البشري.

18. الملحي، خالد 2021 قياس مستويات الكفايات الرقمية معلمي التعليم العام في مجال التحول الرقمي،

19. النجار، فريد راغب 2004 دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية

20. يونس، أبو سمرة مرعى 2019 أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على

مصرف الراجحي بالهيئة السعودية للسياحة

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. A, Amir Chughtai 2018 Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior
2. Allayah, M N 2016 The role of time, communication, and cost management on project management success: an empirical study on sample of construction projects customers
3. Auman, D 2007 An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector
4. Farness, K L, 2019 Impact of the Project Managers' Person-Environment Fit, Doctoral dissertation, RMIT University, Australia
5. Gibe, C 2019 The Chief Digital Officer—Savior for the Digitalization in German Banks? Journal of Economic Development, Environment and People
6. Ivarsson, Frida 2020, Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference
7. Kerensky Yana 2018 Project scope management processes Baltic Journal of Economic Studies
8. Kother Clinandria, B, 2020 Analyzing Agile Project Success Criteria from a Practitioner Perspective, Master Thesis, Halmstad University, Sweden
9. Baber W. W. Ujala A. & Martinez R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation

الملاحق

أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع
السياحية في الهيئة السعودية للسياحة

اعداد /

الاسم / لى

الرقم الجامعي /

اشراف:

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

2024م-1446هـ

(نموذج الاستبانة)

السادة موظفي إدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة

تحية طيبة وبعد

من اجل تحقيق اهداف الدراسة فقد تم تصميم الاستبانة التالية وبالإشارة الى الموضوع أعلاه نرجو التكرم بملاء الاستبانة مع العلم باننا نتعامل مع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي نرجو الإجابة على أسئلة الاستبانة مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري بخصوص البيانات الشخصية لعينة الدراسة وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج التي سوف يتم التوصل اليه ليتم التعامل مع نتائج الاستبيان بكل جدية لتقديم وتحديد نتائج الدراسة طبقا احتياجاتكم وتوقعاتكم.

حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الضعف ومحاولة معالجتها والعمل علي تحسين بيئة العمل وحل المشاكل القائمة من خلال بيان أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بإدارة المشاريع السياحية في الهيئة السعودية للسياحة

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الاسم	

النوع

النوع	ذكر	انثى

بيانات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ثانوي	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه

--	--	--	--	--

بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	اقل من 5 سنة	أكبر من 5 واقل من 10	أكبر من 10 واقل من 15	أكبر من 15 واقل من 20	20 فأكثر

بيانات سنوات العمر

سنوات العمر	اقل من 25	35-25	45-36	60-45	أكبر من 60

البيانات الوظيفية

الإدارة	
مسمى الوظيفة الحالية	

الرجاء وضع علامة (✓) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية

بدقة لتحقيق الاستفادة المرجوة:

الفرضية الاولى:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية
 بالهيئة السعودية للسياحة

	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	اتخذت الإدارة إجراءات التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي					
2	يوجد خطة استراتيجية للتحول الرقمي بشكل مستمر وفقا للمستجدات					
3	تضمنت الخطة الاستراتيجية خطة للتكامل والتوافق مع جهات الحكومية الاخرى					
4	قامت الإدارة بوضع أساليب إبداعية في التخطيط الاستراتيجي في مجال التحول الرقمي					

الفرضية الثانية

لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الافراد
 العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير اطلاقا
1	نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات					

					2 نتائج الاداء الحالية مرضية وتحقق اهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي
					3 درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الالكترونية يؤثر على الاداء
					4 درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي ودوره في عملية التحول الرقمي على إدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1 تحديد عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية 0 مرتبط بجودة العمل					
2 تقوم الإدارة بتنفيذ مشروع للبنية المؤسسة للتحول الرقمي					
3 أسست الإدارة وحدة تنظيمية مرتبطة بالإدارة العليا بمهام ومسؤوليات واضحة					
4 يتم التنسيق بين تلك الوحدة وبين الإدارات الأخرى بشكل متكامل					

الفرضية الرابعة:

هل تلعب نظم التحول الرقم دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين بإدارة المشاريع السياحية بالهيئة السعودية للسياحة.

	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا
1	تقوم الإدارة بوضع خطة لتطوير واعداد القيادات ورفع مستوى المامهم بعملية التحول الرقمي					
2	يتم اشراك كافة القيادات في عملية صنع القرارات ذات العلاقة بالتحول الرقمي					
3	يتم اشراك القادة في عملية التحول الرقمي بأساليب مبتكرة					
4	تسهم عملية اعداد القادة في تحسين الخطط بشكل مستمر					

المستخلص

تهدف الدراسة الى بيان اثر التحول الرقمي في تطوير الأداء للأفراد العاملين في الهيئة السعودية للسياحة في المملكة العربية السعودية بما يضمن التطبيق السليم لتلك التكنولوجيا الرقمية الحديثة بما يساعد علي تحسين الكفاءة التشغيلية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت إدارة الاستبانة لعينة قدرها 100 عامل التي توصلت اليها الدراسة هو وجود تأثير إيجابي لبعض ابعاد التحول الرقمي: 1-يوجد قصور في عملية التحول الرقمي في الهيئة السعودية للسياحة وضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية التحول الرقمي في الهيئة السعودية للسياحة 2-يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الشركة الي اجراء التحول الرقمي لتيسر الاعمال والمساعدة في سرعة انجاز المهام

ومن اهم التوصيات والمقترحات التي خلصت اليها الدراسة ما يلي: التوصية الأهم هي منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة ينبغي أن تبقي الشركة منفتحين في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي – تطوير أداء العاملين – المشاريع السياحية – الهيئة السعودية للسياحة

Abstract

The study aims to demonstrate the impact of digital transformation on developing the performance of individuals working in the Saudi Tourism Authority in the Kingdom of Saudi Arabia, ensuring the proper application of this modern digital technology, which helps improve operational efficiency. The descriptive analytical approach was used, and a questionnaire was administered to a sample of 100 workers. The study concluded that there is a positive impact on some dimensions of digital transformation: 1-There are shortcomings in the digital transformation process in the Saudi Tourism Authority and a weak institutional structure necessary for the digital transformation process in the Saudi Tourism Authority. 2-There is a desire from the company's staff to carry out digital transformation to facilitate work and help in quickly completing tasks. The most important recommendations and proposals that the study concluded are as follows: The most important recommendation is to give employees with digital talents the freedom to act as well as the ability to implement the necessary changes. The company should remain open to accepting failures as digital talents are created and tested. Digital talents prefer to work in an environment with a culture that allows and encourages creative thinking and flexibility.

Keywords: Digital transformation - Developing employee performance - Tourism projects - Saudi Tourism Authority

Midocean University

College of Management

Department of.....



The impact of digital transformation on developing the performance of employees managing tourism projects at the Saudi Tourism Authority

Prepared by:

Supervised by:

Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed Hassan Dr. Fayez Ali Jarad

Year:2024