



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة عامة

تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية

اعداد / أعضاء الفريق

١- فاطمة علي العبد المنعم (قائد) ٢٣٢٠٠١٩١٧

٢- حصة شايح بن شايح ٢٣٢٠٠٠٩١٢

٣- نورا محمد أبو حيمد ٢٣٢٠٠١١٢٤

اشراف /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصـل عبد الحميد محمد حسن

العام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٥ هـ

شكر وإفهام

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

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

الامتنان لأستاذنا الفاضل

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن

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

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

الشكر لكم جميعاً

المحتويات

٣	فهرس المحتويات
٥	الإطار العام للدراسة
٦	المقدمة
٧	- مشكلة الدراسة:
٧	- أهمية الدراسة:
٧	الأهمية التطبيقية:
٨	الأهمية النظرية
٨	- أهداف الدراسة
٩	أسئلة الدراسة:
١٠	- فرضيات الدراسة
١١	- متغيرات الدراسة:
١١	- منهج وادوات الدراسة
١٢	مصادر المعلومات:
١٢	- حدود الدراسة
١٣	المصطلحات والمفاهيم
١٤	الإطار النظري للدراسة
١٥	الدراسات السابقة
٢١	المبحث الأول: التحول الرقمي

المبحث الثاني: مستوى أداء العاملين	٣٥
الدراسة الاحصائية	٤٨
منهج الدراسة:	٤٩
مجتمع الدراسة	٤٩
عينة الدراسة:	٤٩
أداة الدراسة:	٥٠
القسم الاول: البيانات الشخصية	٥١
ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها	٥٦
الفصل الرابع	٦٤
مناقشة النتائج والتوصيات	٦٤
نتائج الدراسة	٦٥
التوصيات:	٦٦
الخاتمة	٦٨
المراجع والمصادر – المقترحة	٦٩
المراجع العربية	٦٩
الملاحق	٧٢
المستخلص	٧

الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

المقدمة

إن التحول الرقمي السريع فرض تحديات كبيرة على المؤسسات والشركات فيما يتعلق بتدريب وتطوير موظفيها، إذ إن 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. ومن مظاهر تلك التكنولوجيا الحديثة الحكومة الإلكترونية وأيضاً ما يشهده المجتمع العالمي تطور رقمي تكنولوجي مذهل في كافة مناحي الحياة يتمثل في خلق مجتمع رقمي والرغبة في حماية بيانات المواطنين ومنع الجريمة الإلكترونية، والنهوض بالبنية التحتية المعلوماتية وهو ما أطلق عليه "الثورة الصناعية الرابعة" أن عملية التنمية الرقمية والاجتماعية (مرعي، ٢٠١٩).

من أهم روافد تطوير أداء العاملين في الدول بشكل عام بالنسبة لمعظم دول العالم والدول العربية بصورة خاصة وذلك لأنها تعتبر منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية والخدمات لمختلف الشركات وتبعاً لأهمية شركات الخدمات فإن هذه إدارة الخدمات الرقمية للعمل على توافر ومصادقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها الجهات الخارجية والداخلية في اتخاذ قراراتها يتعين على إدارة الخدمات الرقمية التوجه نحو تبني التحول الرقمي بشكل كامل وشامل ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها حيث تعاني الشركة من عدم استخدام التقنيات الرقمية بالقدر الكافي داخلها ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحولها إلى شكل رقمي وتقني مما ينعكس بصورة إيجابية (فهد، ٢٠٢٠).

مع توجه المملكة العربية السعودية نحو عصر التميز الرقمي بصورة تضعها في صدارة الدول العربية نحو التحول الرقمي طبقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠م وذلك بهدف إرضاء العملاء وتحقيق المساهمة والفاعلية في ذلك المجتمع المعرفي أن الرقمنة الإدارية باعتبارها مفهوم جديد ومعاصر تهدف إلى تقليص الإجراءات والسرعة في التنفيذ مما يؤدي بطبيعة الحال إلى زيادة كفاءة الأداء إلى طرق متطورة أكثر مرونة وفاعلية وقد جاءت هذه الدراسة وهدفها الأساسي هو تطبيق الرقمنة لتحسين الأداء الإداري والتعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين الوظيفي فنياً وإدارياً وفي ضوء ذلك يتعين على إدارة الخدمات الرقمية التوجه نحو تبني التحول الرقمي ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها حيث أن استخدام التقنيات الرقمية يتطلب خبرات وكوادر وظيفية

متخصصة تساعد علي تطويرها وتحويلها الي شكل رقمي وتنقي في كافة اقسام وادارات وفروع إدارة الخدمات
الرقمية في المملكة العربية السعودية.

- مشكلة الدراسة:

تسعى الدراسة الي التركيز على أوجه القصور في عدم التحول الرقمي بصورة كاملة داخل إدارة الخدمات الرقمية
وهو قصور قدرة العاملين علي تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي انخفاض أدائهم الوظيفي للأفراد العاملين
نتيجة لذلك من خلال تحسين المرونة الاستراتيجية وتطوير القدرات علي مواكبة التطورات المستجدة ليس محليا
فقط بل دوليا وعالميا لذا تتمثل مشكلة الدراسة في عدم إدراك مستوي تطبيق التحول الرقمي بصورة كاملة في
إدارة الخدمات الرقمية واثرة علي مرونة القرارات الاستراتيجية وعليه وبناء علي ما سبق فقد قام الباحثون
بصياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية

السعودية؟

- أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من طبيعة ما تحاول اختباره إذا يتوفر عمليات التحول الرقمي لأنظمة معلومات للإدارات
والاقسام في إدارة الخدمات الرقمية للعمل على تطوير أداء العاملين في إدارة الخدمات الرقمية وبالتالي فأنها
تواجه تحدي كبير في الاستغلال الفعلي للأنظمة المعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التحول
الرقمي الكامل كما ورد في رؤية المملكة ٢٠٣٠ لذي فهذه الدراسة أهمية علمية وعملية تتمثل في التالي:

الأهمية التطبيقية:

✓ الدراسة تحاول توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار في إدارة الخدمات الرقمية في اتخاذ ودعم
القرار بناء على نظم المعلومات الإدارية وذلك بالاعتماد على عملية تحسين الأداء نتيجة التحول الرقمي.

- ✓ لفت انتباه المنظمات الحكومية إلى أهمية موضوع نظم دعم القرار وأهمية استخدامها وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها والعمل على اعتماد نظم التحول الرقمي في كافة المستويات الإدارية بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية.
- ✓ تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم التحول الرقمي وإثره على الاداء وأهمية تطبيقها في إدارة الخدمات الرقمية.

الأهمية النظرية

- ✓ تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب للأفراد العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأداء في ظل تطبيق هذا التحول الرقمي.
- ✓ تحاول الدراسة اثبات مدى أهمية توفير نظم التحول الرقمي المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه داخل إدارة الخدمات الرقمية.
- ✓ التأصيل العلمي لمفهوم التحول الرقمي وإعادة الهيكلة التنظيمية لتطوير الأداء.
- ✓ بيان ان الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم التحول الرقمي لتطوير نظم الاداء للأفراد العاملين في إدارة الخدمات الرقمية.

- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ابعاد تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية وتقديم المقترحات التي تساعد إدارة الخدمات الرقمية بشكل عام وذوي الاختصاص لتعزيز أهمية الربط بين تكنولوجيا نظم المعلومات للبدء في عملية التحول الرقمي الشامل وإدارة المعلومات وجودة اتخاذ القرار لدعم عملية تحسين الأداء. حيث سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- ✓ معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام النظم الرقمية الحديثة للتحول الرقي في عملية تطوير الأداء للأفراد العاملين في إدارة الخدمات الرقمية.

- ✓ التعريف بمفهوم التحول الرقمي وتأثيره على نظم نظام المعلومات داخل إدارة الخدمات الرقمية.
- ✓ التعرف على أثر الإمكانيات المادية المتاحة الاستخدام في عملية التحول الرقمي للنظم الإدارية
- ✓ التعرف على أثر الإمكانيات الفنية والبنية التحتية المتاحة التي تدعم عملية التحول الرقمي لنظم المعلومات الرقمية الحديثة في عملية تطوير الأداء للمستوى المطلوب.
- ✓ التعرف على أثر الإمكانيات التنظيمية المتاحة الاستخدام نظم التحول الرقمي في إدارة الخدمات الرقمية.
- ✓ التعرف على أثر الإمكانيات البشرية المتوافرة والمؤهلة لاستخدام نظم المعلومات والجاهزية لاستخدام النظم الرقمية في تطوير الأداء لإدارة الخدمات الرقمية.
- ✓ تحديث وتطوير الأنظمة الموجودة والمستخدمة وذلك لتحسين فاعلية الأنظمة على صنع ودعم القرارات باستخدام نظم التحول الرقمي المناسبة لرفع مستوى الأداء.
- ✓ بيان أسباب ودوافع استخدام الرقمي في إدارة الخدمات الرقمية.
- ✓ إبراز مدى اهتمام إدارة الخدمات الرقمية باستخدام تقنية نظم المعلومات الرقمية الحديثة المستخدمة في عملية التحول الرقمي في تطوير الأداء للأفراد العاملين.

أسئلة الدراسة:

وقد انبثق من خلال التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية تتمثل فيما يلي:

- ✓ ما هو تأثير التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في إدارة الخدمات الرقمية؟
- ✓ ما هو تأثير التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية؟
- ✓ ما هو تأثير التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية؟
- ✓ ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في إدارة الخدمات الرقمية؟

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

- فرضيات الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة واسئلتها ووفي محاولة للإجابة عنها وتحقيقاً لأهداف الدراسة قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

" يوجد علاقة ارتباطية بين تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية "

وبناء على الفرضية الرئيسية تم صياغة الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:

الفرضية ١:

تمثل نظم التحول الرقم دوراً إيجابياً في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية.

الفرضية ٢:

لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية

الفرضية ٣:

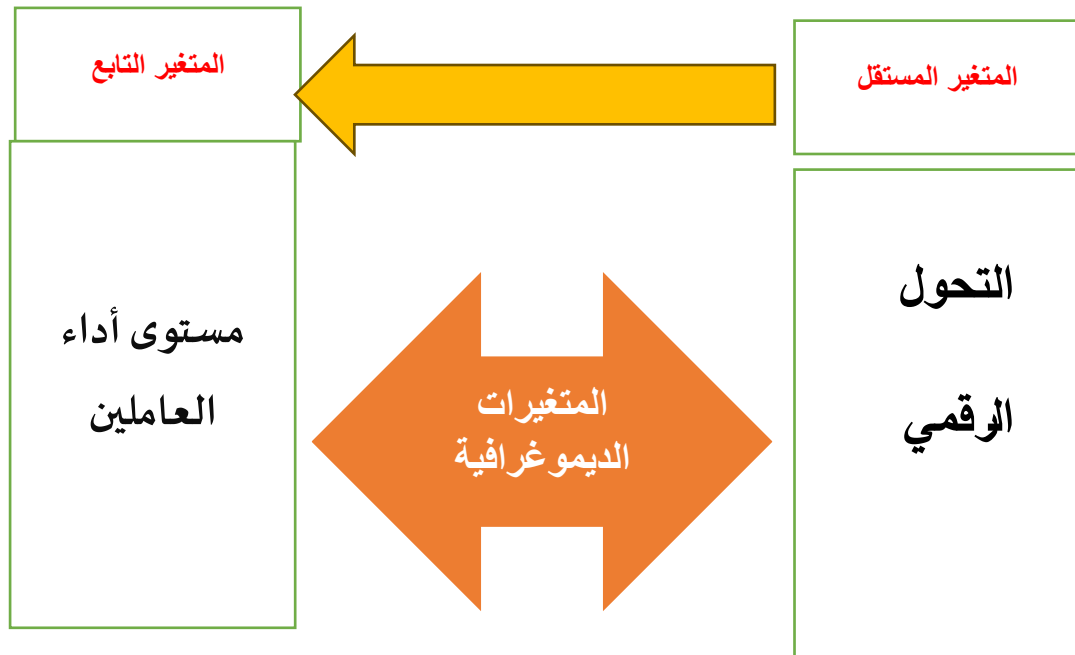
توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي لإدارة الخدمات الرقمية ودوره في عملية التحول الرقمي في إدارة الخدمات الرقمية.

الفرضية ٤:

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية.

- متغيرات الدراسة:

- ❖ المتغير المستقل: التحول الرقمي
- ❖ المتغير التابع: مستوى أداء العاملين.
- ❖ المتغير الوسيط: المحددات الديموغرافية: العمر- الجنس- المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة- المؤهل العلمي.



شكل رقم ١

- منهج وادوات الدراسة

كانت البداية هي التعرف على طبيعة المشكلة محل الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية اعتماداً على جمع

الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيرًا ما يتعدى الوصف إلى التفسير

أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وإمكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة للحصول على النتائج التي تسهم في عملية تطوير عملية التحول الرقمي في إدارة الخدمات الرقمية.

مصادر المعلومات:

وتتمثل مصادر الحصول على المعلومات بالاعتماد على ثلاث مصادر أساسية للمعلومات: -

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

- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة على ما يلي:

- ✓ الحد البشري - العاملين بإدارة الخدمات الرقمية.
- ✓ الحد الزمني - ٢٠٢٤ م.
- ✓ الحد المكاني - إدارة الخدمات الرقمية - الرياض - المملكة العربية السعودية
- ✓ الحد الموضوعي - دراسة تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية

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.

- التحول الرقمي (باللغة الإنجليزية: هو الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية المركزة على العمليات، إلى هياكل حديثة تستخدم التقنيات والأدوات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المنظمات والشركات.

✓ 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 إذا كانت طبيعة هذا العمل.

✓ الأداء:

يعتبر الأداء النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال وهم كذلك درجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية. وله عدة أبعاد قد نأخذ منها المواظبة والمثابرة في العمل الدقة والجودة في الأداء التحفيز العمل بروح فريق العمل. حيث عرفه: ميلر "أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها

خطة الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث الدراسة الإحصائية

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

الفصل الثاني
الإطار النظري للدراسة

الدراسات السابقة

تتمثل الدراسات السابقة في استعراض الدراسات التي تحتوي على متغيرات الدراسة كما يلي:

دراسة (الزغي ٢٠٢٣):

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 الموظفين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الاردنية، حيث تم استلام (٢٤٦) استبانة. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) 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 لإدارة الخدمات الرقمية مدعومة بالتقنية

دراسة (ناصر، ٢٠٢٣):

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 ٥٤ 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 للتحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث

فسر التحويل الرقمي بنسبة (٦١ %) في زيادة أداء الموارد البشرية

دراسة (عمر ٢٠٢٣):

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على التحويل 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 بالتحويل الرقمي تأثرا كبيرا مما عاد بالنفع على العاملين والعملاء ، فاستفاد العاملون من التحويل الرقمي بسهولة الإجراءات ، والكفاءة العالية ، وتوفير الوقت رغم تعدد وكثرة الخدمات التي تؤدي من مكاتب البريد ، أما العملاء فهم أصحاب الحظ الأوفر من التحويل 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 التحويل 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 التحويل الرقمي قد أثر معنويا في تحسين مستوى أداء الخدمات البريدية.

دراسة (عميرة، ٢٠٢٢):

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على دور التحويل الرقمي بأبعاده (التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي ، إعداد القادة في مجال التحويل الرقمي ، البنية التحتية للتحويل الرقمي ، استقطاب المهارات والكفاءات) على تطوير أداء العاملين بشركة مياه الشرب والصرف الصحي بكفر الشيخ ، واختيرت عينه عشوائية قوامها (٣٢٣) موظفا من موظفي الشركة 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 سمير نوف ، معامل الارتباط ، تحليل الانحدار ، تحليل التباين ، Mann-Whitney

test، Kruskal-Wallis) 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 بالشركة محل الدراسة وهي ضرورة وضع خطط استراتيجية للتحويل الرقمي ووضع الخطط التنفيذية للخطة الاستراتيجية للتحويل الرقمي وتطويرها بشكل مستمر ،وقيام الشركة بتدريب وتطوير قادة التحول الرقمي ، وضرورة قيام الشركة بتنفيذ مشروع للبنية التحتية للتحويل الرقمي ،والعمل على استقطاب المهارات والكفاءات مع الاستفادة من مخرجات البرامج الوطنية في مجال التحول الرقمي.

دراسة (العويري، ٢٠٢٢):

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 الاسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (٧٥) مدير دائرة اتصالات وتكنولوجيا معلومات في بلديات المملكة الاردنية الهاشمية. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، القيادة التحويلية للتحويل الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات العاملة في المملكة الاردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات اهمها 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 (٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي على كفاء الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحول ارقبي 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 (٥٩٩) ، (عضوا استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: 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 فعالية 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 (٢٠٢٢):

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 (٧٠) عضوا، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل نظرا 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،

والباحثي، والوظيفي، والمعرفي والتكنولوجي لأعضاء هيئة التدريس. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الأكاديمي، أعضاء هيئة التدريس، الجامعات الفلسطينية.

دراسة خميس (٢٠٢١):

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 (٢٨٠) مفردة، وكانت عدد القوائم الصالحة للتحليل (٢٥١) قائمة، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات ابرزها معامل الارتباط وتحليل الانحدار المتعدد، وقد انتهت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوى معنوية ٥٪، 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 الرقمنة المصرفية وتشجيع الابتكار، وأيضا تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

دراسة (حماد، ٢٠٢٠):

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 إتخاذ 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 الشركة المصرية لتجارة الأدوية.

دراسة زكي (٢٠٢٠):

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

دراسة (العريشي ٢٠١٧):

وتهدف الدراسة إلى التعرف على أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة داخل الإدارة العامة للتربية والتعليم في منطقة مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية مع إبراز أهم 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 أهم ما توصلت إليه الدراسة أن كل أفراد عينة البحث قد اكدوا بصورة كبيرة على أهمية تطبيق الإدارة الالكترونية وأن البيئة داخل إدارة

التربية والتعليم في العاصمة المقدسة مؤهلة وتساعد علي تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة بها وتطبيق النظم الالكترونية في الإدارة .

دراسة الحسنات (٢٠١٨):

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

المبحث الأول: التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي:

التحول الرقمي هو العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال. تغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء. تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة.

ومن أمثلة التحول الرقمي ما يلي:

- بدء الشركات في إنشاء حلول رقمية، مثل تطبيقات الجوال أو منصة التجارة الإلكترونية
- ترحيل الشركات من البنية التحتية القائمة على أجهزة الكمبيوتر المحلية إلى الحوسبة السحابية
- اعتماد الشركات للمستشعرات الذكية لخفض تكلفة التشغيل

أهمية التحول الرقمي:

يصف "مصطلح التحول الرقمي" كيفية تنفيذ الإجراءات والمهارات والتقنيات الجديدة للحفاظ على القدرة على المنافسة في عالم التكنولوجيا دائم التغير. وخلال فترة ما بعد الجائحة، يجب أن تكون لدى أي مؤسسة القدرة على التكيف السريع مع التغيرات مثل:

- ✓ ضغوطات فترة الدخول إلى السوق
- ✓ الاضطرابات المفاجئة في سلاسل التوريد
- ✓ التغيرات السريعة في تطلعات العملاء

يتعين على الشركات تبني إستراتيجيات التحول الرقمي إذا كانت ترغب في مواكبة التطورات التكنولوجية.

مزايا التحول الرقمي.

تحسين الإنتاجية

يمكن للتقنيات الناشئة مثل الخدمات السحابية توفير الوقت وتحسين الكفاءة في جميع أنواع إجراءات الأعمال. على سبيل المثال، يؤدي استخدام تقنية رقمية مثل الذكاء الاصطناعي إلى توفير مساحة للموظفين للتركيز على المهام التي تتطلب الإبداع وحل المشكلات. وبالمثل، فإن إجراء تحليلات البيانات باستخدام تعلم الآلة يمكن أن يمنحك رؤية جديدة لتحقيق أهداف أعمالك بصورة أسرع.

تحسين تجربة العملاء

خلال فترة ما بعد الجائحة، يتوقع العملاء توافرا مستمرا للخدمة عبر قنوات متعددة. وهم يرغبون أيضا في توفير مواقع ويب وأنظمة اتصال سهلة الاستخدام ومتوافقة مع الأجهزة المحمولة. وإليك بعض التحولات الرقمية ذات التأثير المباشر على تجربة العملاء.

تطوير تطبيقات وتدفقات عمل للأجهزة المحمولة

- ✓ اعتماد تقنية الاستشعار الذكي لأجل تتبع الطلبات وتنفيذها بطريقة أسرع
- ✓ اعتماد الذكاء الاصطناعي للتفاعل مع العملاء في الوقت الفعلي
- ✓ تحسين الدعم والخدمة المقدمين إلى العملاء باستخدام الأتمتة

خفض التكاليف التشغيلية

يمكن أن يقلل الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية كثيرا من تكاليف التشغيل الجارية. ومن خلاله أيضا يمكن تحسين إجراءات العمل الحالية وخفض التكاليف

- ✓ صيانة المعدات
- ✓ الخدمات اللوجستية والتسليم
- ✓ نفقات الطاقة
- ✓ نفقات الموارد البشرية
- ✓ نفقات دعم العملاء
- ✓ إلغاء بعض مهام سير العمل المحددة كثيفة الموارد أو استبدالها

✓ خفض الإنفاق على البنية التحتية والمعدات باهظة الثمن من خلال الخدمات

المدارة والحوسبة السحابية

✓ أتمتة المهام باستخدام مجموعة من المستشعرات الذكية، والأجهزة الذكية،

وتعلم الآلة

الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي:

الرقمنة هي عملية تحويل الجوانب المادية في عمليات الأعمال وتدفقات العمل إلى جوانب رقمية. إن المقصود من تمثيل الأشياء غير الرقمية أو المادية في تنسيق رقمي هو أن يكون بإمكان نظام الكمبيوتر استخدام هذه المعلومات.

• على سبيل المثال، تحول النماذج الورقية التي يملؤها العملاء إلى نماذج رقمية يكملونها عبر الإنترنت.

وحيث، يمكن استخدام هذه البيانات الرقمية في التحليلات وذكاء الأعمال. في مجال الأعمال، قد

تتضمن مبادرات الرقمنة مشروعات مثل:

○ تحديث الأنظمة القديمة

○ أتمتة العمليات الورقية أو اليدوية الحالية

○ نقل النظام ليكون متاحا عبر الإنترنت

إن الاكتفاء بالرقمنة وحدها لا يعد تحولا رقميا، إلا أنها خطوة أولى مهمة في رحلة التحول الرقمي. وللتحول

الرقمي نطاق أوسع بكثير يقود إلى تحول ثقافي مهيمن في المؤسسة.

الركائز التي يقوم عليها التحول الرقمي:

لكي تكون أي إستراتيجية للتحول الرقمي فعالة حقا، لا يكفي اعتماد تقنيات جديدة فحسب. بل يجب أن

يحدث التحول في جميع جوانب المؤسسة لتحقيق أقصى تأثير. ولتحقيق التحول الرقمي، فإننا نقترح ما يلي

باعتبارها الركائز الست الأساسية للتحول الرقمي.

تجربة العملاء

يعد ابتكار الأعمال المرتكز على العملاء أحد الركائز الأساسية التي توجه التحول الرقمي. ولا يفضل اعتماد تقنية ناشئة إلا بعد استكشافها بالكامل في سياق رحلة عميلك وسلوكه وتوقعاته.

الأفراد

يجب أن يشعر الموظفون بالدعم، وليس التهديد، من خلال تبني تقنية تحويلية. ولا يمكن لنماذج الأعمال الرقمية الجديدة تحقيق النجاح إلا إذا تبناها الموظفون بكل إخلاص. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التدريب واستقطاب المواهب المناسبة والحفاظ على المواهب الحالية عن طريق خلق فرص نمو لهم.

التغيير

تؤدي الجهود المبذولة في التحول الرقمي إلى إحداث تغيير في جميع جوانب الأعمال. ويعد التخطيط أمراً بالغ الأهمية لتجنب التشوش واستنفاد الطاقات بسبب التغيرات غير المتوقعة. ويجب عليك توفير الأدوات والبيئة اللازمة لتحقيق التحول الرقمي الناجح.

الابتكار

رغم الصلة الوثيقة التي تربط بين التحول الرقمي والابتكار، إلا أنهما ليسا متطابقين. فالابتكار هو توليد الأفكار التي تقود التحول وتوجهه. وستحتاج إلى توفير مساحة من التواصل المفتوح والتعاون والحرية الإبداعية التي تشجع الموظفين على التجربة. وبعد اختبار الفكرة، يمكنك متابعة التحول الرقمي لتنفيذه على نطاق واسع.

القيادة

يجب أن يتصف قادة الأعمال بالاستباقية وأن يتولوا جميع التحولات الرقمية. يجب التفكير في المستقبل، واستكشاف أي تقنية من عدة زوايا مختلفة، وإلهام الآخرين لفعل الشيء نفسه.

الثقافة

ستظهر ثقافة الابتكار. وبفضل وجود موظفين متحمسين يتلففون إلى تقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء، ستوسع مبادرات التحول الرقمي وسرعان ما ستحقق النجاح.

أنواع التحول الرقمي:

هناك أربعة أنواع رئيسية للتحولات الرقمية يمكن لأي مؤسسة أن تتبناها:

١. عملية الأعمال
٢. نموذج الأعمال
٣. مجال الأعمال
٤. المؤسسة أو الثقافة

لنستكشف هذه الأنواع بمزيد من التفصيل مع ذكر بعض الأمثلة للتحول الرقمي.

عملية الأعمال

يتطلع تحويل العمليات إلى الطرق المبتكرة لتحسين مهام سير العمل الداخلية والخارجية الحالية. وغالبا ما تتغير التقنيات الجديدة وتحسن الإجراءات بشكل جذري لتحقيق نتائج أفضل للأعمال. لقد أدت جهود التحول الرقمي هذه إلى خفض عبء عمل مركز الاتصال وتكاليف العمليات، بل وحسنت رضا العملاء في الوقت نفسه.

نموذج الأعمال

يتطلع تحول النموذج إلى إعادة ابتكار نموذج الأعمال الحالي باستخدام أحدث التقنيات. وهو يهدف إلى تقديم خدمات الأعمال الأساسية بأساليب جديدة أو من خلال قنوات مختلفة لزيادة نمو الإيرادات وإمكانية الوصول إلى العملاء.

مجال الأعمال

يحدث تحول المجال عندما تنجح الشركة في استقطاب قطاع أو مجال جديد في السوق. ويمكن تحقيق ذلك من خلال التركيز على مشروعات التحول الرقمي التي توسع من نطاق العروض بدلا من التركيز على تحسين العروض الحالية فحسب.

المؤسسة

يتطلع التحول المؤسسي إلى إعادة اكتشاف المؤسسة بأكملها أو ثقافتها الداخلية مع التركيز على تقديم أعلى قيمة للعملاء. هذه هي أفضل وسيلة للتفوق على المنافسين وتحقيق أهداف الأعمال بصورة أسرع.

إستراتيجية التحول الرقمي:

إستراتيجية التحول الرقمي هي خطة مفصلة لتنفيذ التحول الرقمي قصير الأجل وطويل الأجل في أي منظمة. يأخذ في الاعتبار المكونات التالية:

- القادة الذين يشرعون في عملية التحول ويقودونها
- التخطيط الاستثماري والمالي
- مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تقيس عائد الاستثمار (ROI)
- الأدوات والعمليات التي تدعم التحول
- الموارد الخارجية وخبراء من جهات خارجية
- تأثير التحول على العملاء والموظفين
- نقدم أدناه أربع خطوات لتطوير إستراتيجيات تحول رقمي ناجحة.

-أنماط الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

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

١. 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.

٢. 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.

٣. 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.

٤. التعليم الإلكتروني:

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

٥. النشر الإلكتروني:

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

- أهمية التحول الرقمي (الإدارة الالكترونية):

- ١- انخفاض تكاليف الإنتاج بصورة ملحوظة وزيادة ربحية المنظمة لكفاءة العمل الإداري.
 - ٢- إيجاد فرص مبتكرة للعمل الحر والاستفادة من الفرص الحالية في أسواق التكنولوجيا.
 - ٣- تحسين جودة المنتجات وزيادة الدرجة التنافسية بين مؤسسات تقديم الخدمة.
 - ٤- تسهيل حركة التعامل مع الموظفين ومستخدمي الخدمة في المؤسسات الحكومية.
 - ٥- تلاق وتقليل بشكل كبير وفعال مخاطر التعامل الورقي داخل الإدارات.
 - ٦- توحيد أسلوب عرض الوثائق وأعمال المؤسسة بشكل عام في شكل نماذج محددة وموحدة.
 - ٧- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
 - ٨- السرعة في توفير الخدمة المطلوبة لطالبي تلك الخدمات الإدارية وبأسعار مخفضة.
 - ٩- السرعة في معالجة البيانات والمعلومات وإمكانية استرجاعها وحفظها وارشفتها بسهولة.
 - ١٠- فتح قنوات اتصال جديدة وفعالة بين القائمين على إدارة المؤسسة وبين المواطن.
 - ١١- يُحسن الكفاءة التشغيلية
 - ١٢- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات
 - ١٣- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من
 - ١٤- يعمل على تحسين الجودة تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة
 - ١٥- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير
- معوقات تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

ان عملية تطبيق التحول الالكتروني متطلبات يصعب تطبيقها بصورة كاملة علي سبيل المثال يوجد في تطبيق إدارة المعلومات والاتصالات داخل الكيانات الإدارية المتنوعة بعض من المشاكل الفنية والتقنية والتي تؤثر او علي العكس تساعد في تكوين البنية الأساسية لتطبيق تلك التكنولوجيا المطلوبة و للقيام بالتحدي الرئيسي عند التحول الإلكتروني من النظام التقليدي للإدارة الي النظام الحديث منها علي سبيل المثال اختراق الخصوصية (الهكرز) عن طريق اختراق البرامج والنظم الإدارية المستخدمة في الوحدات الادارية وعدم توفر درجة الحماية والأمان المطلوبة للحفاظ علي البرنامج

وخصوصية المعلومات المسجلة عليه من عملية الدخول غير المسموح به وتحديد صلاحيات المستخدمين بشكل يسمح لحصولهم علي تصاريح دخول وصلاحيات محددة محمية بكلمات مرور حسب درجة المسؤولية والسلطة المفوضة لكل موظف وأخيرا استخدام برامج الأمان والحماية ويمكن تلخيص تلك المعوقات الي :

- ١- انتهاكات الخصوصية والاعتبارات الأمنية.
- ٢- تحديات العملية التنظيمية للمنظمة حيث أن التحول الرقمي يحتاج إلى إحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية
- ٣- عدم التنسيق بين الادارية المختلفة حيث تعمل كل جهة بمعزل عن أن احتياجات العملاء والاقسام الأخرى المتغيرة وصعوبة اقناع العملاء بفوائد ومزايا التحول الرقمي
- ٤- من بين التحديات الكبيرة التي تواجهها الشركة خوف العملاء من فقدان السيطرة على المعلومات عن طريق
- ٥- نقص الكفاءات داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل الشركة
- ٦- 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.

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 او عدم قدرتهم على التخلي عن فكرة النظام الإدارة التقليدي التي اعتادت عليه ومحاولة التمسك به والخوف من التغيير والتطوير وكل ذلك يحتاج إلى توفير الظروف المناسبة لتطوير النواحي الفكرية أولا في جميع الإدارات وتأهيلها وايضا ما يزيد الأمر صعوبة في معظم الحالات هو ان تعدد النظم الإدارية داخل المؤسسة الواحدة يشكل عائق اداري كبير من المعوقات الإدارية.

المعوقات المالية:

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

المعوقات التشريعية:

أيضا إن من أهم المعوقات الإدارية التي تواجهها الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) عند تطبيق نظامها الإلكتروني هي المعوقات القانونية والتشريعية لأن ذلك للنقص التشريعات الكبرى الذي من الضروري أن 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

مواءمة التحول الرقمي مع أهداف المنظمة:

إن تخطيط مشروع التحول الرقمي يجب أن يتمحور حول الخطط العامة لمنظمتك وليس على تقنية بعينها. تساعد مجالات التركيز الأساسية أيضا في تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية، والحفاظ على إمكانية قياس التحول، وتسريع وقت تحصيل القيمة.

تطوير إثبات المفهوم

يمكن للمبادرات جيدة البدء أن تظهر نتائج قابلة للقياس في غضون ستة أشهر أو أقل. وسيكون من الأفضل وضع إستراتيجيات أولية توضح عائد الاستثمار وتحظى بتأييد القيادة. بعد ذلك يمكن تعديل هذه النماذج الأولية وتوسيع نطاقها تدريجيا في جميع أرجاء المؤسسة.

وضع خريطة لتنفيذ التكنولوجيا

يضم التحول الرقمي العديد من الأدوات التي يمكنك استخدامها في إحداث التغيير في مؤسستك. فيما يلي بعض هذه التقنيات:

- تقنيات الأجهزة المحمولة، مثل التطبيقات الموجهة للعملاء والتطبيقات الداخلية التي تعمل على تحسين الإنتاجية
- إنترنت الأشياء، مثل المستشعرات الذكية والأجهزة الذكية التي تتصل تلقائياً بالإنترنت وتجمع البيانات
- التقنيات السحابية، وخاصة الحوسبة السحابية والتخزين السحابية
- الذكاء الاصطناعي وتعلم الآلة لغرض تحليلات البيانات واتخاذ القرار
- الواقع المعزز والواقع الافتراضي لغرض مشاركة شاملة للعملاء
- تقنيات الروبوت لتحسين الكفاءة التشغيلية

يمكن أن يؤدي إدخال هذه التقنيات إلى إحداث تحول كبير في طرق عمل الموظفين وتفاعل العملاء مع المنظمة. قد تحتاج أيضاً إلى الإتيان بشركاء وخبراء خارجيين لتدريب فريقك وزيادة قدرة المنظمة. والحاجة إلى تنظيم ذلك كجزء من إستراتيجية التحول الرقمي الخاصة بك.

جمع الملاحظات وتحسين إستراتيجية التحول الرقمي

يجب أن تتضمن خطط مشروعات التحول الرقمي حلقات ملاحظات قوية. وبالانتظام في جمع الملاحظات من أصحاب المصلحة، يمكنك التأكد من أن الجميع يتعلمون من التجربة ويتزايدون بطريقة ديناميكية. ولأن التحول الرقمي عبارة عن رحلة، فإن إدخال نقاط تحقق في مخططك الزمني يتيح لك الفرصة ومنحك المرونة لإجراء أي تغييرات إذا لزم الأمر.

المراحل المختلفة للتحول الرقمي:

لا يوجد مسار واضح للتحول ولكل شركة مسار مختلف. ونحن نقترح المراحل الست التالية كدليل إرشادي.

المرحلة الأولى – الوضع الراهن

في المرحلة الأولى، تستمر الشركة في عملها على النحو المعتاد، وتحافظ على الوضع الراهن بدون الوعي بمتطلبات العملاء المتغيرة والتقدم التكنولوجي. ومن شأن الافتقار إلى المبادرات الرقمية أن ينتهي بأي مؤسسة إلى الزوال. ومن الأهمية بمكان الانتقال إلى المرحلة التالية في أسرع وقت ممكن.

المرحلة الثانية – الخطوة الإيجابية

في المرحلة الثانية، تصبح الشركة أكثر إدراكا للحاجة إلى التحسين الرقمي. فهي تدرك التحديات الحالية التي تواجهها وحاجاتها إلى مبادرة للتحويل الرقمي. وتبدأ الأقسام المختلفة في محاولة حل المشكلات ذاتها ولكن بأساليب مختلفة. وعلى الرغم من أن هذه المرحلة أفضل من سابقتها، فإنها تكشف عن النقص الموجود في التركيز والوحدة. وإذا أرادت أي مؤسسة النجاح في تحقيق التحويل الرقمي، فسيكون لزاما عليها إيجاد وسيلة للخروج من الفوضى الأولية.

المرحلة ٣ – العزم

يبدأ التحويل الرقمي عند انتقال الشركة إلى مرحلة العزم. وهنا، يظهر القادة الرقمييون الرئيسيون ووكلاء التغيير ويبدؤون في اختبار التقنيات الجديدة. ويسعون للحصول على الموافقات الرسمية من المديرين التنفيذيين للشركة لقيادة التغيير. وفي هذه المرحلة، قد تصبح ثقافة العمل عقبة، ويتعين على القادة تشجيع ثقافة الابتكار بنشاط لإحداث المزيد من التحويل.

المرحلة الرابعة - الإستراتيجية

في المرحلة الرابعة، تحقق المؤسسة تغييرات ثقافية، ولذا، توافق المجموعات والأقسام الفردية على العمل بشكل تعاوني. يضع أصحاب المصلحة الرئيسيون خارطة طريق إستراتيجية مركزة لتحقيق النجاح في التحولات الرقمية. ويخططون للجوانب المختلفة للتغيير، مثل الملكية والبحث والجهد والاستثمار.

المرحلة الخامسة – الاستهداف

في المرحلة الخامسة، تبدأ الشركة في تنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي المحددة في المرحلة السابقة. وهي تمتلك فريقاً متعدد الأقسام من المبتكرين الذين يحددون ما يجب القيام به في الوقت الحالي والأشهر القادمة لتحقيق تحول رقمي ناجح. ومن هذه المرحلة تبدأ المشروعات الرقمية والبنية التحتية والمبادرات الجديدة في التبلور.

المرحلة السادسة – التكيف

يكون لدى الشركة التي تصل إلى هذه المرحلة إطار عمل للتحول الرقمي للتعامل مع جميع متطلبات العملاء المستقبلية. ويصبح ذلك جزءاً أساسياً من نهج الشركة، ومن ثم يمكنها أن تسلك المسارات التكنولوجية المبتكرة بسهولة. وخلال المرحلة السادسة، تصبح مشروعات التحول الرقمي هي الوضع الطبيعي الجديد في المؤسسة.

إطار عمل التحول الرقمي:

إطار عمل التحول الرقمي هو مخطط لإدارة التغيير في أي مؤسسة تمر بعملية تحول رقمي. إطار العمل هو أداة ترشد جميع المستويات والإدارات الموجودة في المؤسسة خلال عملية التغيير. يدعم إطار العمل التحول الرقمي من خلال تحديد أفضل الممارسات والإجراءات للقيام بما يلي:

- ✓ تحليل مدى تأثير التغيير في جميع مجالات العمل
- ✓ إدارة التغيير بفعالية وكفاءة
- ✓ تخطيط خطوات تنفيذ التحول
- ✓ تحديد المقاييس لمعرفة المزايا المكتسبة من التغيير
- ✓ توضيح أساليب تحقيق التقدم طوال رحلة التحول الرقمي

المبحث الثاني: مستوى أداء العاملين

تمهيد:

إن تطوير الموظفين استراتيجية مهمة في بيئة العمل، فهي أداة لنمو الشركة تساعد في الحفاظ على إنتاجيتها وموظفيها، فهذا الأمر هو جزء أساسي في العمل الناجح، حيث يساهم في خلق ثقافة عمل إيجابية وآمنة، مما يحقق الاستدامة، كما يعزز لدى الموظفين شعور الانتماء، فيدفعهم ذلك للتعطاء، وفي هذا المقال ستتعرف على أهمية دور المدير في عملية التطوير التي تخص الموظفين.

تعريف أداء العاملين

يمثل مخرجات أو 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 للعاملين:

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

تطوير الموظفين هو مجموعة من العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والمسؤولين في الشركة؛ بهدف تحسين مهارات الموظفين وتطويرهم ورفع أدائهم وتحديد أهدافهم، بالإضافة إلى تعزيز مشاركتهم وخلق بيئة عمل إيجابية، وهذه العمليات لها عدة أشكال، مثل: برامج التدريب، ورش العمل، العمل الجماعي، والندوات وغيره

طرق تطوير الموظفين:

أولاً. تحسين المهارات الشخصية

القاعدة الجوهرية في عملية تعزيز الموظفين في مكان العمل تكون عبر إعطاء الأولوية لتطوير المهارات؛ لضمان نجاح كل واحد في مركزه ومنصبه، كما أن عملية تحسين المهارات تحتاج إلى تدريب أكثر من غيرها من المجالات، ولها نتائج إيجابية على المدى الطويل، وتساعد هذه الطريقة أيضاً في تحديد الفجوات بين مستويات المهارات المطلوبة والفعالية؛ لرفع الأداء العام والكفاءة في العمل..

ثانياً. التواصل المنظم مع الموظفين

التواصل المنظم والفعال هو مفتاح نجاح أي شركة، فهذا إثبات على سعي الإدارة وجديتها لتحسين ظروف العمل وتطوير الموظفين، كما يفتح المجال أمام طرح أفكار واقتراحات فعالة في بيئة العمل، وضمان رضا الموظفين بمجرد معرفة كل ما يحتاجونه.

كما من المهم أن يكون هناك تواصل فعال بين الموظفين أنفسهم، من خلال العمل ضمن مجموعات، ووضع استراتيجية لخلق ثقافة قوية للشركة، مبنية على قيم ومعتقدات داخل مكان العمل تضمن الألفة والمحبة والتعاون.

ثالثاً. تقديم التغذية الراجعة باستمرار

إن تقديم التغذية الراجعة باستمرار للموظفين، يساعد في تقدم عملية التطور، من خلال تقديم النصائح، والتأكد من فهم الموظف لدوره وما يتعلق به من أعمال، فذلك يساهم في اتخاذ إجراءات سريعة من أجل

التحسين، وأحد الطرق التي تؤثر بشكل إيجابي في إعداد خطط خاصة بالتنمية الفردية ومتابعة النتائج المتعلقة بها.

رابعاً. تعزيز التعاون بين الأقسام

من المهم العمل على سد الفجوة بين الأقسام المختلفة، والسماح للموظفين بالتعاون معاً، مثل: عمل مناقشات وندوات بين الإدارات والأقسام المختلفة، حتى يتمكن الموظفون من مشاركة معارفهم مع بعضهم البعض. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دمج موظفي قسمين مختلفين في فريق، حتى يتمكنوا من نقل معرفتهم إلى بعضهم، فمثلاً إذا كان المسوقون يعملون مع مندوبي المبيعات، فيمكنهم فهم العملاء بشكل أفضل وتصميم خطط تسويقية مخصصة لذلك

خامساً. توفير فرص التطوير المهني

وذلك عن طريق تزويد الموظفين بالأدوات وتمكينهم من استخدامها؛ لتحسين مهاراتهم، مما يتناسب مع أهداف النمو، بالإضافة إلى وجود مسار مهني واضح، وسياسة عمل محددة، فذلك يساهم بشكل كبير في شعور الموظف بأهميته وتقدير الشركة له، فيولد ذلك الانتماء إلى مكان العمل وخلق دافعية وتحسين الإنتاجية والأداء.

سادساً. إنشاء خطط خاصة بالتنمية الفردية

إن كل موظف من موظفي العمل لديه أسلوب عمل وتعلم فردي، لذلك من المهم الجلوس معهم وسماع أهدافهم وتطلعاتهم، ومناقشة نقاط القوة والضعف؛ لوضع خطة خاصة في تطوير وتحسين المهارات التي تمتع بها، وذلك يضمن عملية تطوير للموظفين مدروسة وناجحة، ويمكن للشركات الصغيرة توظيف التدريب والتوجيه لتحقيق ذلك، أما الشركات الكبيرة فتطبق هذا الأمر يكون بحاجة إلى اتباع استراتيجيات شاملة ومنوعة ما بين التدريب والتنفيذ والعمل.

سابعاً. إشراك الموظفين في تحديد الهدف

إن الموظفين نسيج مهم في الشركة وجزء لا يتجزأ منها، وإن تعزيز نهج التعاون يبدأ من الإدارة لتنمية مكان العمل، فمن المهم السماع من الموظفين رؤيتهم نحو العمل في الشركة وأهدافها، من خلال الأقسام المختلفة، كل حسب قسمه وتخصصه، كما يمكن اتباع عدة طرق، مثل: الاجتماعات الرسمية، واستطلاعات الرأي وغيرها.

العوامل المؤثرة في مستويات اداء

- ❖ عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط
- ❖ عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- ❖ عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل
- ❖ عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام
- ❖ عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل
- ❖ عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل
- ❖ القدرة على تحمل المسؤولية
- ❖ مدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.
- ❖ المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ❖ نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- ❖ نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
- ❖ إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه
- ❖ الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- ❖ انخفاض المعارف أو المهارات لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- ❖ إهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- ❖ الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
- ❖ خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف)

❖ خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل

❖ زيادة معدلات دوران العمل.

❖ الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.

خصائص الأداء

أولاً: أهمية الاداء

يحتل اداء 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 اداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في اداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والافراد العاملين فيها بمعنى اخر يمكن ان نقول بانه هو التفاعل بين السلوك والانجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل

ابعاد الأداء:

نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ تلك الاستراتيجيات الخاصة بالأداء ومستوى اداء العاملين من جهة وبين ذلك المستوى والاداء التنظيمي للمنظمة من جهة أخرى فنجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعني بالأساس اداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يؤدي الى تحقيق اهداف المنظمة واستراتيجيتها الكلية ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة ابعاد للمستوى الافضل لأداء العاملين وهي:

١- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والالتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

٢- الالتزام:

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

٣- كمية العمل المنجز:

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

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

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

استراتيجية تقييم الأداء:

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

بصيغته المطلوبة للوصول الى أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الاداء ان تقييم اداء العاملين له دور

مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة انتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الاداء التنظيمي

ومن اهم الطرق الرقمية الحديثة في عملية التقييم هي

١- طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

تعتمد هذه الطريقة على العمل المشترك بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الاهداف المطلوبة واليات وسبل

تحقيقها فضلا عن وضع معايير الاداء التي ستعتمد وطريقة قياسها.

١- طريقة المشاركة:

طبقت هذه الطريقة في بداياتها في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة في المنظمات الكبيرة حيث تهدف

الى اعتماد أكثر من مصدر او مركز للتقييم اذ يقيم الفرد العامل من قبل عدة أطراف مثل الزملاء في

العمل والمرؤوسين المباشرين والمدراء والزبائن بالإضافة الى التقييم الذاتي.

أدوار للمدير لتطوير الاداء:

يوجب عدة أدوار من مهام المدير يجب القيام بها لتطوير فريق عمله تتمثل فيما يلي:

اولا. التدريب:

يحتاج الموظفون في أول فترة في العمل إلى التدريب على المهام والأساسيات، وهذا التدريب يكون بإشراف من

المدير، حيث يتأكد من خلاله من توفر المهارات والمعارف الأساسية لدى الموظف، إذ إن التدريب أمر مهم ينعكس

بصورة إيجابية على الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يشعر الموظف باهتمام المؤسسة والمدير المباشر له

بتمكينه من بيئة العمل.

ثانيا. التوجيه:

يجب على كل مدير يسعى إلى تقدم فريقه ورفع مستواهم، وذلك من خلال الجلوس معهم والاستماع لهم، ومراقبة أدائهم العام؛ لمعرفة نقاط القوة والضعف لديهم، فهذا يساعده في توجيه الفريق وتقديم النصيحة اللازمة لكل موظف مسؤول عنه، وتزويدهم بالمهارات اللازمة التي يحتاجون إليها لرفع إنتاجيتهم، أو وضعهم في المكان المناسب لهم.

ثالثا. التحفيز:

يلعب المدير دورا أساسيا في تحفيز وتطوير الموظفين من خلال تعزيز مهاراتهم مع مرور الوقت واكتساب دروس جديدة، حيث إنه المسؤول عن تدريبهم وتوجيههم ومراقبة أدائهم، وإن العمل على تحفيزهم مهم لتحسين كفاءة العمل، ومن خلاله ينظر الموظف إلى مديره كونه داعما له، وبالتالي يعزز ذلك ثقافة عمل صحية.

رابعا. وضع خطط التطوير:

يعد وضع خطط تطوير أمرا بالغ الأهمية، مثل: خطط التطوير التنموية للموظفين، حيث إنها تفيد في رسم خارطة الطريق للمستقبل، وتوضح الإجراءات والمهام المطلوبة للوصول إلى أهداف محددة، كما من خلال ذلك يشعر الموظفون بالثقة الكبيرة في المدير، وبالتالي ينعكس ذلك على أدائهم وإنتاجيتهم في بيئة العمل. كما أنه من المهم عند وضع الخطط أن يراعي المدير قابلية الأهداف للتحقيق والقياس، وأن تكون مستندة للوقت، إلى جانب ضرورة تضمينها أهدافا مهنية قصيرة وطويلة المدى.

خامسا. تمكين التظليل الوظيفي

يقصد بالتظليل الوظيفي هو أن يستفيد الموظف من خبرة المحترفين في العمل، إذ يجب على المدير أن يسعى إلى تطوير الموظفين عبر إدماجهم مع بعضهم ضمن أفرقة، وتوفير الإمكانيات اللازمة للاستفادة من الخبرات المتبادلة، حيث يمكن للموظف من التعرف على أمور مختلفة ومنوعة لم يكن قادرا على تطبيقها، وبالتالي تتوسع مهاراته العملية.

كما يمكن أن يكتشف الموظف من خلال التظليل فرصا جديدة ومهارات يكن قد اكتشفها من قبل، وعلى المدير أن يحرص على ألا تكون عملية التظليل فقط قائمة على الملاحظة والتعلم، بل يجب أن يطبق الموظف ما يتعلمه ويكتسبه من أمور جديدة.

سادسا. توفير التناوب الوظيفي إن توفير المدير للتناوب الوظيفي يعرض الموظف إلى خبرات عديدة، وبالتالي يكتسب خبرة ومجموعة متنوعة من المهارات لرفع كفاءته ومستواه داخل الشركة، ومن خلال ذلك يصبح الموظف واعيا بتكامل الأدوار ما بين الأقسام، ويكون المدير على دراية بمؤشرات الأداء الرئيسة. في ضوء ما سبق، تكمن أهمية التناوب الوظيفي فيما يأتي:

- ❖ تحفيز الموظفين على أداء عملهم، وتطوير مهاراتهم ومواهبهم.
- ❖ تعزيز رضا الموظفين وخلق الحماسة والدافعية في مكان العمل.
- ❖ تطوير مهارات حل المشكلات وإدارة الأزمات.
- ❖ توسيع وجهة نظر الموظفين، وتحقيق التكامل بين أقسام الشركة.

سابعا. القيادة بالقدوة

يتشكل التأثير الكبير على سلوك الموظف في بيئة العمل وموقفه تجاه العناصر المختلفة لدوره والمنظمة من قبل مديره، فعندما يكون المدير سلبيا أو ناقدا، فسيؤثر على أداء الموظف بشكل سلبي، وعندما يبذل المدير جهدا إضافيا كبيرا للنمو والتعلم والتطور، فسيحذو الموظف حذوه، ويريد الاستثمار في نموه.

إن سعي المدير إلى تطوير موظفيه يساعده في بناء المصداقية في عملية التطوير وتعزيز الثقة بينهم، والتأكيد على أن أنشطة التطوير جديرة بالاهتمام، بالإضافة إلى ذلك، تتشكل هناك ثقافة عمل تنظر إلى التطوير على أنه عملية مستمرة.

ثامنا. تقديم ملاحظات مستمرة:

تطوير الموظفين ليس طريقا باتجاه واحد فقط، إنها عملية مستمرة، يجب أن تتصف بالاستدامة، وبالتالي يحتاج الموظفون إلى تلقي ملاحظات منتظمة، وتقييمهم بشكل مستمر، ومنحهم تغذية راجعة، حيث على المدير أن يتابع

الموظف باستمرار، وليس مرة واحدة في السنة مثلاً؛ لقياس قدرته على التحسن والتعلم، وأن تكون هذه الملاحظات بناءة.

- يجب التركيز خلال تقديم الملاحظات على ما يأتي:
- تجنب النقد العشوائي، والتركيز على سلوك الموظف وأدائه.
- البدء بذكر نقاط القوة وما يتميز به الموظف في عمله.
- استخدام أسلوب الحوار وطرح الأسئلة؛ لفهم وجهة نظر الموظف.
- تعليم الموظف كيفية حل المشكلات التي تواجهه.
- الحرص على احترام الموظف، وعدم استخدام مصطلحات قاسية ومباشرة معه، مراعاة لشعوره.
- مقالة التغذية الراجعة

تاسعا. تشجيع التواصل:

يعتمد تطوير الموظفين في بيئة العمل بشكل كبير على مدى تواصل المدير مع الموظفين، إذ يخفف ذلك التوتر والقلق، ويعزز اندماج الموظفين مع بعضهم، وخلق ثقافة عمل إيجابية ومحددة الرؤية، كما يتيح ذلك فرصة للموظفين لإيصال أفكارهم وأهدافهم بشكل أفضل، ويكون المدير على دراية بالأساليب التي تحفز الموظفين، إلى جانب نقاط القوة والضعف لديهم.

أساليب التواصل مع الموظفين متعددة، وهي كالآتي:

التواصل اللفظي

وهو التواصل المباشر، من خلال الاجتماعات والمحادثات اليومية، وجلسات العصف الذهني، وغيرها.

التواصل غير اللفظي

مثل: لغة الجسد، والإيماءات، وتعابير الوجه، ونبرة الصوت، حيث هذه الأمور كلها تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في الموظف، إذ يجب على المدير استخدامها بطريقة لائقة، يحرص فيها على احترام الآخر.

التواصل الكتابي

مثل: المراسلات والمذكرات والبريد الإلكتروني، فهو أي تواصل مكتوب، إذ يجب على المدير أن يحرص بأن يكون التواصل الكتابي مفهوماً وواضحاً، حتى لا يحدث أي سوء فهم.

أهمية اختبار الأداء لتطبيقات التحول الرقمي الحكومي

في عصر يتسارع فيه التقدم التكنولوجي ويزداد الاعتماد على الخدمات الإلكترونية، تسعى العديد من الحكومات نحو التحول الرقمي لتقديم خدماتها للمواطنين عبر الأنظمة الإلكترونية مستقرة دون انقطاع ومن هنا يعد اختبار الأداء من العمليات الأساسية لضمان جودة هذه التطبيقات وتحسين تجربة المستخدم. في هذا المقال، سنستعرض أهمية اختبار الأداء لتطبيقات التحول الرقمي الحكومي ودوره في تحقيق تجربة مستخدم مرضية وفعالة.

مفهوم اختبار الأداء:

يعد اختبار الأداء مفهوماً تقنياً يشمل تقييم أداء تطبيق معين من حيث استجابته وثباته وكفاءته عند التعامل مع طلبات المستخدمين. يتضمن اختبار الأداء مجموعة من الاختبارات التي تساعد على تحليل وقياس مدى قدرة التطبيق على تلبية متطلبات المستخدمين وتحسين تجربتهم.

أهمية اختبار الأداء لتطبيقات التحول الرقمي الحكومي:

- توفير تجربة مستخدم مرضية: يعد تحسين تجربة المستخدم الهدف الرئيسي من اختبار الأداء لتطبيقات التحول الرقمي الحكومي. يساعد اختبار الأداء على تحديد النقاط الضعيفة والمشكلات التي قد تؤثر على تجربة المستخدم، مما يسمح بتحسين الأداء وتقديم خدمة متميزة.

- ضمان استقرار التطبيق: يعد استقرار التطبيقات الحكومية من الجوانب الهامة، حيث يساعد اختبار الأداء على ضمان قدرة التطبيق على التعامل مع أعداد كبيرة من المستخدمين دون أن يتعطل أو تظهر مشكلات أداء.
- تحسين أداء التطبيق: يتيح اختبار الأداء تحسين أداء التطبيقات الحكومية من خلال رصد المشكلات والتحسينات المطلوبة لضمان تلبية متطلبات المستخدمين بشكل أفضل.
- تقليل التكاليف: يمكن أن يساعد اختبار الأداء في تقليل التكاليف المرتبطة بصيانة وتحسين التطبيقات الحكومية، حيث يتيح تحديد المشكلات وحلها في مراحل مبكرة من عملية التطوير. فهذا يجنب الحكومات الكثير من التكاليف المترتبة على حل المشكلات بعد إطلاق التطبيق ويضمن عدم تأثيرها على المستخدمين.
- تعزيز الثقة في التطبيقات الحكومية: يزيد اختبار الأداء من ثقة المستخدمين في التطبيقات الحكومية، حيث يضمن لهم أداء عالي واستقراراً في تقديم الخدمات الإلكترونية.
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية: في بعض الحالات، تتطلب القوانين واللوائح المحلية والدولية اختبار الأداء للتطبيقات الحكومية لضمان توافقها مع المعايير المتعلقة بالأمان والخصوصية وغيرها.

خطوات اختبار الأداء لتطبيقات التحول الرقمي الحكومي

يتضمن اختبار الأداء لتطبيقات التحول الرقمي الحكومي عدة خطوات أساسية تشمل:

١. وضع الأهداف والمتطلبات: يجب تحديد الأهداف المرجوة من اختبار الأداء وتحديد متطلبات الأداء المناسبة للتطبيق.
٢. تطوير الاختبارات: يتضمن تطوير الاختبارات حسب الأهداف المحددة والمتطلبات الأداء وضمان تغطية جميع جوانب التطبيق.

٣. تنفيذ الاختبارات: يتضمن تنفيذ الاختبارات على التطبيق وجمع البيانات الخاصة بالأداء وتحليلها لتحديد مشكلات الأداء والتحسينات المطلوبة.

٤. تحسين الأداء: يتضمن تنفيذ التحسينات والتغييرات اللازمة على التطبيق استنادا إلى نتائج الاختبارات وقياس التأثير.

٥. تكرار العملية: يتضمن تكرار عملية اختبار الأداء وتحسينه حتى تحقيق الأهداف المحددة وضمان تجربة مستخدم مرضية.

في الختام يعد اختبار الأداء من العمليات الهامة لضمان جودة تطبيقات التحول الرقمي الحكومي وتحسين تجربة المستخدم. يساعد اختبار الأداء على تحقيق استقرار التطبيقات وتقديم خدمات حكومية متميزة للمواطنين بكفاءة وفعالية.



الفصل الثالث الدراسة الاحصائية

منهج الدراسة:

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا وكيفيا إذ يعرف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محددة وتحديد كميا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لاهم خصائص وعناصر الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة والاستراتيجيات المتاحة لتطبيق التحويل الرقمي ودوره في تطوير أداء العاملين في إدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية.

مجتمع الدراسة

هي هيئة حكومية سعودية أنشئت بقرار مجلس الوزراء بتاريخ ٩ مارس ٢٠٢١ الموافق ٢٥ رجب ١٤٤٢ هـ تهدف إلى إثراء تجربة العميل عن طريق تحسين تجربة التعامل مع الخدمات الحكومية لتكون رقمية واستباقية، وكذلك رفع كفاءة العمل الحكومي عن طريق تبني نماذج فعالة ومبتكرة للتحويل الرقمي في مجالات متنوعة كالصحة الرقمية والتعليم عن بعد والاقتصاد الرقمي وغيرها، وأيضاً زيادة الإنتاجية وتطويع الاستخدام الأمثل للموارد والاستثمارات التقنية الحكومية وتبني التقنيات الحديثة وتطوير القدرات الرقمية والمواهب. والمشاركة في إعداد الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية والإشراف على تنفيذها بعد الاعتماد، وإقرار السياسات المتعلقة بأنشطة الهيئة والخطط والبرامج اللازمة لتنفيذها، ووضع المعايير الفنية لنماذج التحويل الرقمي الحكومي ومتابعة الالتزام بها. وتنظيم أعمال ومنصات وشبكات الخدمات الحكومية الرقمية، وحوكمة أعمال السحابة الحكومية الرقمية والسحابات ذات العلاقة به

عينة الدراسة:

وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها ١٥٥ موظفا واداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ١٢٠ استباناً وبعد فحصها الغيت منها ٢٠ استباناً نظراً لعدم

مصادقيتها وبالتالي أصبح لدينا ١٠٠ استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما ان نسبته تساوي ٦٧ % من اجمالي الاستبيانات.

الجدول رقم (١): توزيع اداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	١٥٥	١٢٠	١٥	٢٠	١٠٠
النسب	%١٠٠	%٨٠	%٧	%١٢	%٦٧

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس "تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا (التشغيلية) في إدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها فان عملية الثبات في الاستبيان يعني بدرجة كبيرة التأكد من أن الإجابة سوف تكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها علي الأشخاص ذاتهم مرة أخرى وصدقها سوف يعني التأكد من انها سوف تقيس ما اعددت الدراسة من اجل قياسه وقد تم الاستعانة في اعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بتأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية

رابعاً - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية

وقد انقسم الاستبيان البحث إلى قسمين رئيسيين:

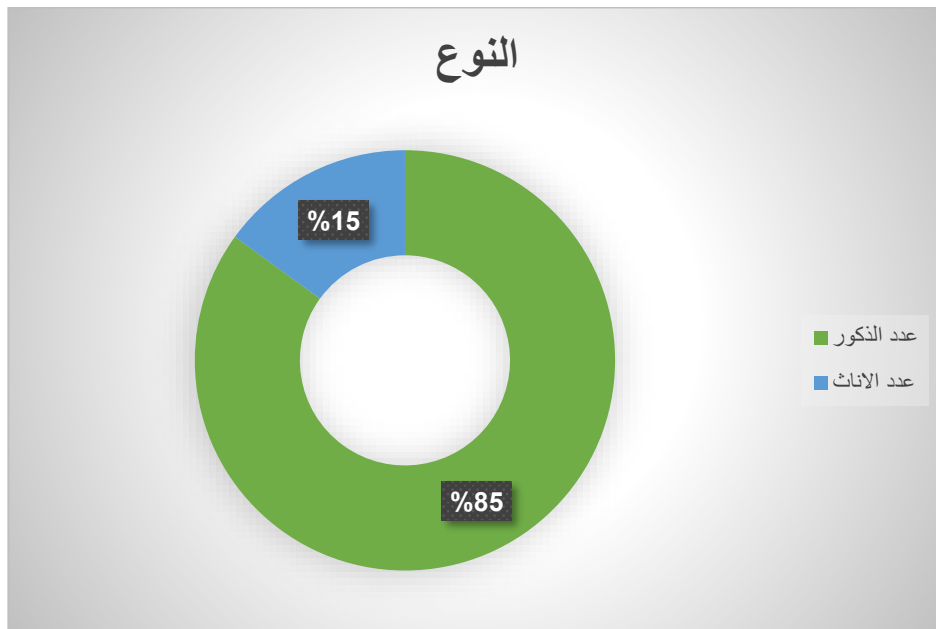
القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين: (الجنس- السن- الأقدمية - المؤهل العلمي - والوظيفة).

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية وتكون خمسة محاور رئيسية.

القسم الأول: البيانات الشخصية.

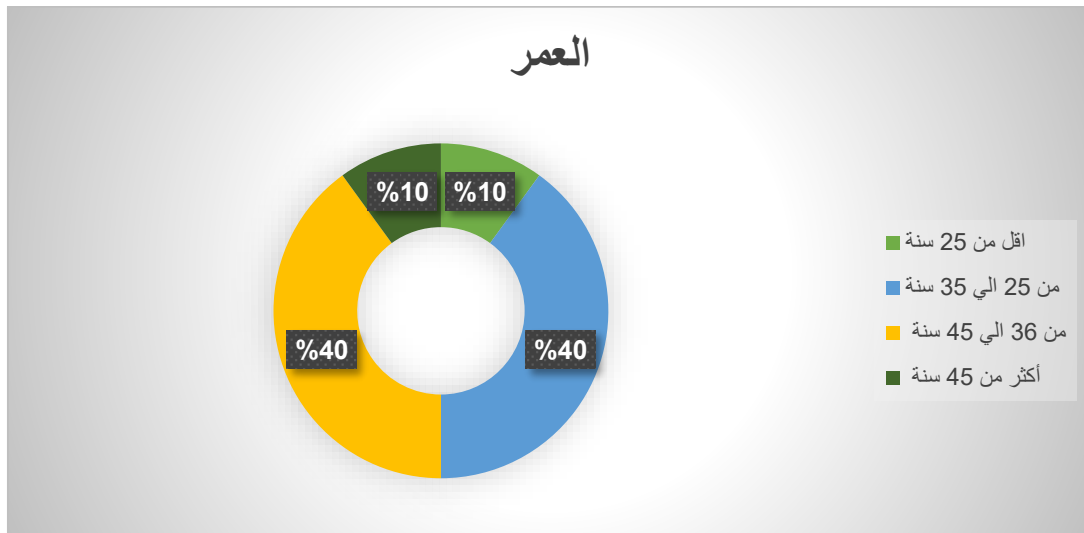
١. توزيع افراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
عدد الذكور	٨٥	٨٥٪
عدد الاناث	١٥	١٥٪
الإجمالي	١٠٠	١٠٠٪



٢. توزيع افراد العينة حسب السن.

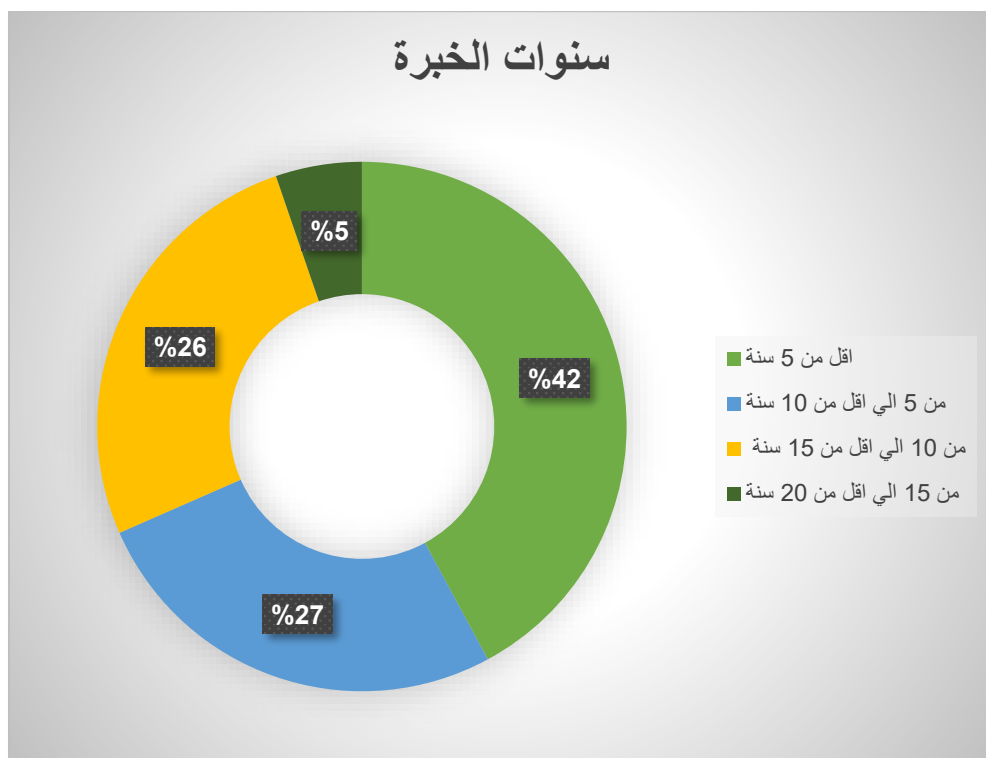
العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من ٢٥ سنة	١٠	١٠٪
من ٢٥ الي ٣٥ سنة	٤٠	٤٠٪
من ٣٦ الي ٤٥ سنة	٤٠	٤٠٪
أكثر من ٤٥ سنة	١٠	١٥٪
الاجمالي	٤٠	١٠٠٪



٣. توزيع افراد العينة حسب الاقدمية.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
اقل من ٥ سنة	٤٠	٤٠٪
من ٥ الي اقل من ١٠ سنة	٢٥	٢٥٪
من ١٠ الي اقل من ١٥ سنة	٢٥	٢٥٪
من ١٥ الي اقل من ٢٠ سنة	٥	٥٪

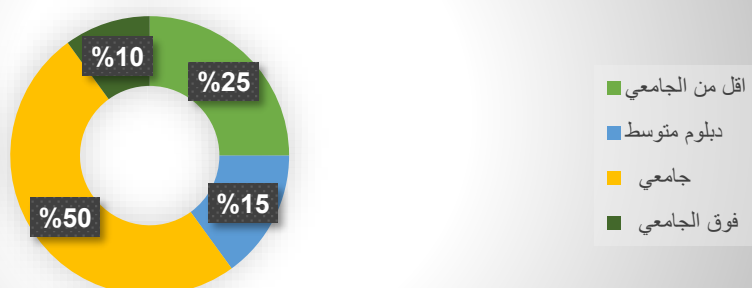
من ٢٠ سنة فأكثر	٥	%٥
الاجمالي	١٠٠	%١٠٠



٤. توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من الجامعي	٢٥	%٢٥
دبلوم متوسط	١٥	%١٥
جامعي	٥٠	%٥٠
فوق الجامعي	١٠	%١٠
الاجمالي	١٠٠	%١٠٠

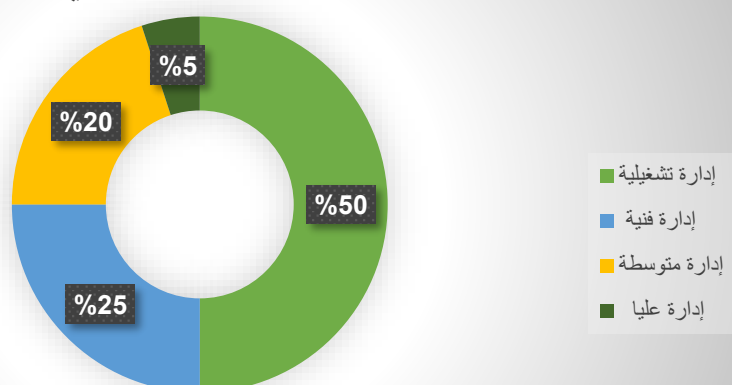
المؤهل العلمي



٥ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية (%)
إدارة تشغيلية	٥٠	٥٠%
إدارة فنية	٢٥	٢٥%
إدارة متوسطة	٢٠	٢٠%
إدارة عليا	٥	٥%
الاجمالي	١٠٠	١٠٠%

المستوى الوظيفي



التحليل الوصفي لنتائج القسم الاول: البيانات الشخصية.

تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (٨٥) شخص ونسبة مقدارها (85%) في حين كان عدد الإناث فقط (١٥) إناث ونسبة مقدارها (١٥%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في إدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم التشغيلي حيث بلغ عددهم (٥٠) ونسبة تمثيل بلغت (٥٠%) وتلتها نسبة موظفي قسم الفني ونسبة بلغت (٢٥%) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (٥%) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (٢٠) ونسبة مقدارها (٢٠%)

تحليل نتائج العمر: تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة تقع أعمارهم في الفئة العمرية من ٢٥ سنة وقل حيث بلغ عددهم (٣٥) بنسبة مقدارها (٤٠%) وبنفس النسبة الفئة العمرية من ٣٥ إلى ٤٥ بنسبة ٤٠% الدراسة وهذا يبين أن متوسط أعمار الأفراد عينة الدراسة مرتفع نسبياً بالنسبة إلى الفئات الأقل عمراً.

تحليل نتائج المؤهل العلمي: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون الشهادة الجامعية الأولى (بكالوريوس) حيث بلغ عددهم (٥٠) ونسبة تمثيل بلغت (٥٠%) وتلتها نسبة حاملي درجة الدبلوم ونسبة بلغت (٢٥%) تلتها نسبة الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة (١٠%) وهذا بالتالي يبين أن الأفراد عينة الدراسة هم ذوو مؤهلات علمية عالية نسبياً.

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة اقل من ٥ سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (٤٠) فرد ونسبة (٤٠%) تلتها عدد سنوات الخبرة ٥ إلى ١٠ سنوات فقد بلغت نسبتها (٢٥%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من ٢٠ سنة فقد بلغت نسبتهم (٥%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية قصيرة نسبياً

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

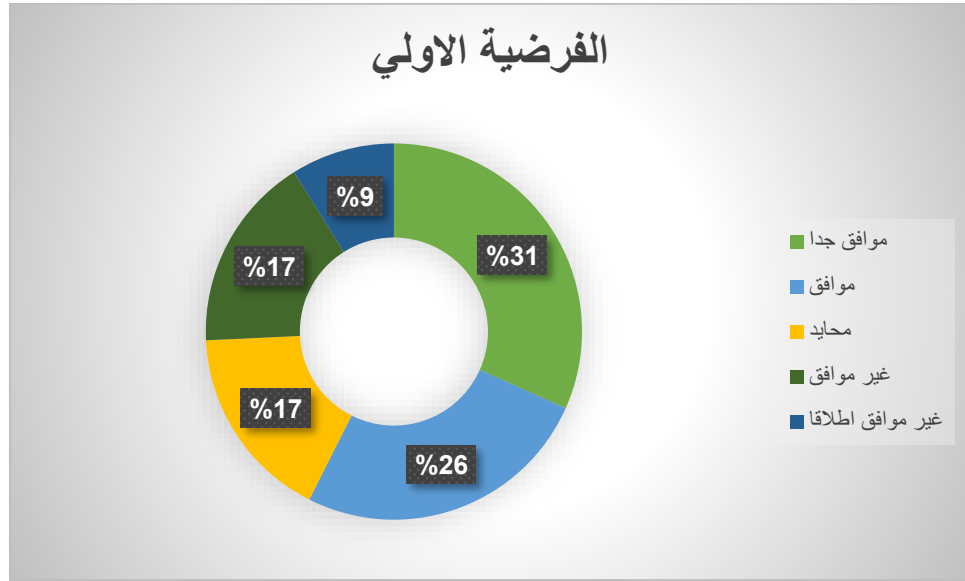
باستخدام برنامج SPSS وعمل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لأراء عينة

الدراسة في محاور الدراسة الأساسية الاربعة التالية

الفرضية ١: تمثل نظم التحول الرقمي دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية.

مستوي الأهمية					م
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	العبارة
44	20	16	10	10	1 توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين
20	22	24	16	18	2 قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى خلل في استجابة النظام
36	38	12	10	4	3 درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد كبيرة
28	24	14	32	2	4 تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بموضوعية وموثوقية كبيرة
128	104	66	68	34	الإجمالي
32%	26%	17%	17%	9%	النسبة
32	23	15	13	7	الوسيط

الوسط الحسابي	32	26	16.5	17	8.5
الانحراف المعياري	8.9	7.1	4.6	9.0	6.2
الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة



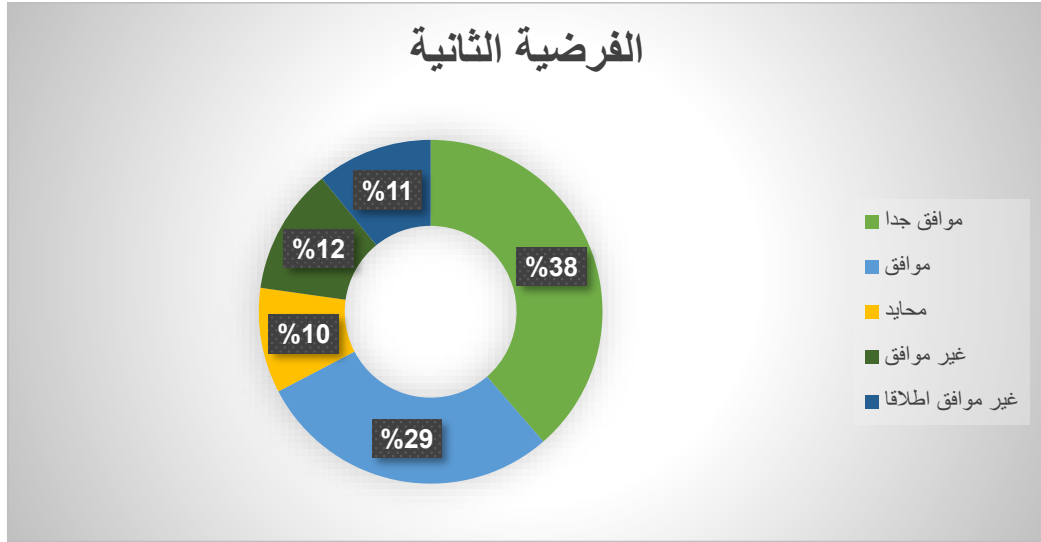
تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الى اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور مثل نظم التحول الرقمي دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية. حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٣٢٪ الى ٩٪ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٢ وانحراف معيار ٨,٩ وبنسبة ٣٢٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٦ وانحراف معيار ٧,١ وبنسبة ٢٦٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ٨,٥ لكلاهما وانحراف معيار ٦,٢ وبنسبة ٩٪ وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية نظم التحول الرقمي دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق

دعم تطوير على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة

الفرضية ٢: لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية

م	مستوي الأهمية	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الإلكترونية أقل مع المحافظة على جودة العمل	36	28	8	16	12	
2	تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة	38	24	16	8	14	
3	مستوي أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية عالياً جداً	48	20	10	12	10	
4	اتاحة الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية وانعكاس ذلك علي الاداء	32	44	4	12	8	
	الإجمالي	154	116	38	48	44	
	النسبة	39%	29%	10%	12%	11%	
	الوسيط	37	26	9	12	11	
	الوسط الحسابي	38.5	29	9.5	12	11	

2.2	2.8	4.3	9.1	5.9	الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	متوسط	عالية جدا	عالية	الأهمية النسبية



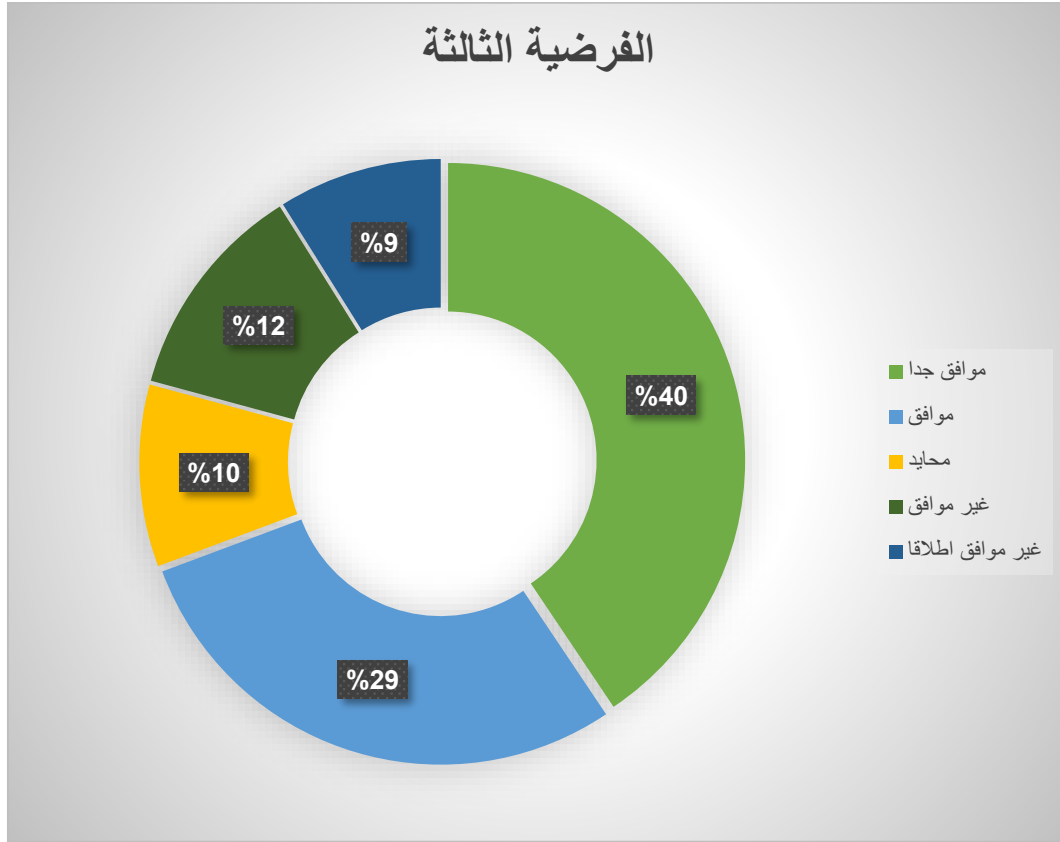
تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات الباحثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٣٩٪ الي ١١٪ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٣٨,٥ وانحراف معيار ٥,٩ وبنسبة ٣٩٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٩ وانحراف معيار ٩,١ وبنسبة ٢٩٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ١١ لكلاهما وانحراف معيار ٢,٢ وبنسبة ١١٪ وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة

الفرضية ٣: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي بإدارة الخدمات الرقمية ودوره في عملية التحول الرقمي في

إدارة الخدمات الرقمية.

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

الفرضية الثالثة



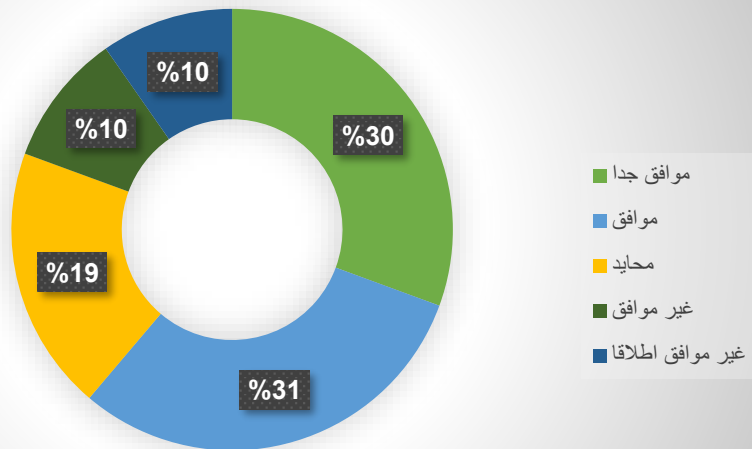
تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي لإدارة الخدمات الرقمية ودوره في عملية التحول الرقمي في إدارة الخدمات الرقمية. حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٤١٪ إلى ٩٪ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤١ وانحراف معيار ٧,١ ونسبة ٤١٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٢٩ وانحراف معيار ٧,١ ونسبة ٢٩٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق) بمتوسط حسابي ١٢ لكلاهما وانحراف معيار ٢,٨ ونسبة ١٢٪ وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي لإدارة الخدمات الرقمية ودوره في عملية التحول الرقمي في إدارة الخدمات الرقمية. من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة

الفرضية ٤: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة

الخدمات الرقمية

مستوي الأهمية					م
موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا	العبارة
36	28	8	16	12	1 نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات
48	24	16	8	4	2 نتائج الاداء الحالية مرضية وتحقق اهداف الإدارة من عملية التحويل الرقمي
48	20	10	12	10	3 درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الالكترونية يؤثر على الاداء
30	30	16	14	10	4 درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحويل الرقمي
164	162	102	50	50	الإجمالي
41%	41%	26%	13%	13%	النسبة
42	42	26	13	13	الوسيط
41	40.5	25.5	12.5	12.5	الوسط الحسابي
7.1	7.8	3.8	3.6	3.0	الانحراف المعياري
عالية	عالية	متوسط	ضعيفة	ضعيفة	الأهمية النسبية

الفرضية الرابعة



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 التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٤١٪ الي ١٣٪ فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي ٤١ وانحراف معيار ٧,١ وبنسبة ٤١٪ وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي ٤٠,٥ وانحراف معيار ٧,٨ وبنسبة ٤١٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا و غير موافق) بمتوسط حسابي ١٢,٥ لكلاهما وانحراف معيار لغير موافق ٣,٦ والغير موافق بشدة ٣ وبنسبة ١٣٪ لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة

الفصل الرابع
مناقشة النتائج
والتوصيات

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة توصلنا الى ما يلي

- ١- يوجد قصور في عملية التحول الرقمي في إدارة الخدمات الرقمية
- ٢- تمثل نظم التحول الرقم دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية.
- ٣- توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية
- ٤- توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي لإدارة الخدمات الرقمية ودوره في عملية التحول الرقمي في إدارة الخدمات الرقمية.
- ٥- توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية.
- ٦- ضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية التحول الرقمي في إدارة الخدمات الرقمية
- ٧- قلة في اعداد المديرين المؤهلين او الفنيين المؤهلين في مجال التحول الرقمي
- ٨- خطط ضعيفة بالنسبة الي عملية التطوير للكوادر البشرية او الاستعداد الي عملية التحول الرقمي
- ٩- يوجد رغبة من الكوادر العاملة في إدارة الخدمات الرقمية الي اجراء التحول الرقمي لتيسر الاعمال والمساعدة في سرعة انجاز المهام
- ١٠- درجة تخوف بعض الموظفين من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية
- ١١- وجود بعض العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل
- ١٢- درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء وضعف الإجراءات لتطبيقها

١٣- عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل

التوصيات:

بالاعتماد الي النتائج التي تمت لعينة الدراسة يمكن العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في بإدارة الخدمات الرقمية 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 لإدارة الخدمات الرقمية وفرق القيادة منفتحين في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة •ينبغي أن تطور الإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية التي يأخذ فيها الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية ويتم مكافأتهم وفاقا لذلك. هذا سوف يحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية.

ومن أهمها ما يلي

- ✓ الاستفادة من الأبحاث العلمية في مجالات تطبيق التحول الرقمي لمعالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات وزيادة وتقوية القرص ونقاط القوة بطرق علمية.
- ✓ إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد للتحول الرقمي.
- ✓ إلزام واشراك العمالة والموظفين بدورات تدريبية لتطوير مهاراتهم العملية والتي تمكنهم من الاستمرارية في العمل في الش لإدارة الخدمات الرقمية كعناصر فعالة بما يضمن استمرارية لإدارة الخدمات الرقمية.
- ✓ تشجيع موظفي الإدارة من خلال الدورات والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين.

- ✓ تشكيل إدارة للأعداد للتحويل الرقمي بما يتلاءم مع طبيعة عمل لإدارة الخدمات الرقمية
- ✓ تقديم الدعم الكامل لتنفيذ الإدارة الالكترونية في كافة الأعمال الإدارية التي تقدمها الإدارة.
- ✓ تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام للتحويل الرقمي
- ✓ توافر قواعد بيانات حاسوبية داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري.
- ✓ توفير البنية التحتية المناسبة للتحويل الى الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة بشكل كامل وشامل.
- ✓ توفير التمويل اللازم ليساعد في عملية التحويل إلى النظم الإدارية الإلكترونية الرقمية الحديثة.
- ✓ توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة.
- ✓ ضرورة العمل على الاهتمام بجودة شبكة الانترنت لأنها تعتبر من اهم المعوقات
- ✓ ضرورة ممج التحويل الرقمي في مختلف الجوانب الممكنة في لإدارة الخدمات الرقمية.
- ✓ ضرورة مواكبة التطور الحاصل على المستوى العالمي
- ✓ ضرورة وجود استراتيجية فعالة للتحويل نحو الإدارة الالكترونية
- ✓ العمل على إنجاح الإدارة الإلكترونية في الإدارة الصحية من خلال التطبيق الصحيح.

الخاتمة

شهدت الشركات تحولا من الهياكل التنظيمية التقليدية المركزة على العمليات، إلى هياكل حديثة تركز على النتائج، معتمدة في ذلك على البيانات والمقارنات لاختيار أفضل الأساليب التي تحقق النتائج المستهدفة. وقد 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 المنظمة بفاعلية. وان التحول الرقمي هو العملية التي تطبقها الإدارة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال. تغير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها إدارة الخدمات الرقمية القيمة للعملاء. بحيث تعتمد الشركات على تلك التقنيات الرقمية المبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة. وفي ضوء طبيعة المشكلة وأهداف البحث والدراسات السابقة فإنه يمكن البدء في وضع الإطار النظري للدراسة ليشتمل على مفهوم كلا من التحول الرقمي واثرة على أداء العاملين في إدارة الخدمات الرقمية وفوائد التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه سواء علي مستوى العاملين او اللوائح والقوانين والتشريعات وتأثير التحول الرقمي علي إعادة الهيكلة التنظيمية في الإدارة بما يلائم النظم الحديثة المعتمدة علي التكنولوجيا هذا بالإضافة إلى التوصل إلى مجموعه من الآليات المقترحة لتنفيذ التحول الرقمي بم يتلاءم مع طبيعة عمل التي تستخدم نظم الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) واستخدام التكنولوجيا المتطورة والرقمية الحديثة في عملياتها الإدارية والتي تسمى بالإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) وما تتميز به من السرعة والدقة والتكاليف الأقل وعدم وجود أخطاء. وتسعى إدارة الخدمات الرقمية إلى استخدام وتطوير استخدامات نظم تكنولوجيا المعلومات لديها من خلال خطة مدروسة للتحول الرقمي الكامل بحيث تكون مواكبة لرؤية المملكة ٢٠٣٠م وتعزز عمليات الاستخدام وتواكب التقدم المتسارع في هذا المجال وتستثمر في سبيل ذلك قدرا كبيرا من مواردها ومن أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة لتطوير الأداء للأفراد العاملين في هذه لإدارة الخدمات الرقمية بكافة مستوياتهم الإدارية والمساهمة في رسم الرؤيا المستقبلية الصحيحة لإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية.

المراجع والمصادر – المقترحة

المراجع العربية

١. بخلوف، بدر. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب. مجلة القانون والأعمال،
٢. حماد، محمد محمود. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية.
٣. خميس، أسر. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٢
٤. ابراهيم محمود محمد، الحداد، بسمه محرم ٢٠١٩ " منشآت الأعمال والتحول الرقمي"،
٥. الادريسي ٢٠١٤ قياس إثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية
٦. أمين، مصطفى أحمد ٢٠١٨ التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية
٧. الباز عدنان مصطفى ٢٠١٨ تقنيات التحول الرقمي استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك عبد العزيز
٨. بلحاج ٢٠١٧ "اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة".
٩. الحوال، سعاد فهد ٢٠١٩. مجالات منهجية التحول الرقمي المرتبطة بالبيئة،
١٠. الدرويش، مصطفى محمد ٢٠١٣. الممارسات الأفضل ودورها في تعزيز الميزة التنافسية،
١١. الدليهي سعد أحمد ليفة - ٢٠١٩ إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين -جودة المشاريع الصناعية.
١٢. الديري ٢٠١١ إدارة وتخطيط المشاريع الإنشائية تأثير سوء التخطيط في مدة تنفيذ المشاريع الإنشائية في إمارة دبي.
١٣. رشوان عبد الرحمن ٢٠٢٠ دور التحول الرقمي من رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.

١٤. شعلان محمد علي ٢٠١٦ حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠ م.
١٥. شعيب ٢٠٢١ أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية علي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات.
١٦. علي شديد، مصطفى. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة.
١٧. عمر ولد عابد ولين ٢٠١٧ "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف".
١٨. قطب؛ ماديسون، دنيا؛ سمر، السيد؛ إيمان ٢٠١٩. إستراتيجية التفكير التصميمي ودورها في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الإعلامية،
١٩. محمد حمادة ٢٠٢٠ دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين.
٢٠. محمد، عبد الرحمن حسن ٢٠٢٠ واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية.
٢١. محمود عبد الله ٢٠١٨ (. مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي " الواقع وسيناريوهات المستقبل"
٢٢. محمود عبد الله منصور ٢٠٢١ التحول الرقمي كألية لتنمية راس المال البشري.
٢٣. المطرف، عبد الرحمن بن فهد ٢٠٢٠. التحول الرقمي للتعليم الجامعي في الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
٢٤. مكاوي، محمود عبد الرحمن ٢٠١٩ معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر:
٢٥. يونس، أبو سمرة مرعى ٢٠١٩ أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

1. A, Amir Chughtai. (2018). "Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior.

2. *Abd Al-Khari, Asia. (2021). the role of human resources management in assessing employee performance,*
3. *Al allays, H.A. E, Kareem & Alizarin, (2020). Marketing performance requirements and its role in enhancing competitive advantage. Talent development and excellent*
4. *Avikam's. (2021). Competitive advantage and knowledge absorptive capacity: the mediating role of innovative capability. Journal of the knowledge economy, 1-26.*
5. *Baber W. W. Ujala A. & Martinez R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation*
6. *Baber, William. (2019). "Effectuation logic in digital business model transformation". Journal of Small Business and Enterprise Development*
7. *Bien Haus, F., & Haddad, A. (2018). "Procurement 4.0: factors influencing the digitization of procurement and supply chains.*
8. *Carlos, Pablum & Javier. (2021). The digital transformation of work: A relational view. Business ethics the environment and responsibility.*
9. *Chamisa, Simon (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations", Journal of Strategic Information Systems.*
10. *Guzmán-Ortiz, C., Navarro-Acosta, N., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. International Journal of Data and Network Science, 4(4), 337-346.*
11. *Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective*
12. *Ivarsson, Frida (2020), Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference.*

الملاحق



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة عامة

تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية.

اعداد / أعضاء الفريق

١- فاطمة علي العبد المنعم (قائد) ٢٣٢٠٠١٩١٧

٢- حصة شايح بن شايح ٢٣٢٠٠٠٩١٢

٣- نورا محمد أبو حيمد ٢٣٢٠٠١١٢٤

اشراف /

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

العام الجامعي ٢٠٢٤م - ١٤٤٥ هـ

(نموذج الاستبانة)

"تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية"

السادة موظفي إدارة الخدمات الرقمية تحية طيبة وبعد

ولغرض تحقيق اهداف الدراسة فقد قاما الباحثون بتصميمي الاستبانة التالية وبالإشارة الي الموضوع أعلاه نرجو التكرم بملاء الاستبانة مع العلم باننا نتعامل مع تلك البيانات لأغراض البحث العلمي نرجو الإجابة علي أسئلة الاستبانة مع العلم أنه سيتم معاملة هذا الاستبيان بشكل سري بخصوص البيانات الشخصية لعينة الدراسة وسيتم عمل دراسة احصائية للنتائج التي سوف يتم التوصل اليه ليتم التعامل مع نتائج الاستبيان بكل جدية لتقديم وتحديد نتائج الدراسة طبقا احتياجاتكم وتوقعاتكم حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الضعف ومحاولة معالجتها والعمل علي تحسين بيئة العمل وحل المشاكل القائمة من خلال بيان تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية في المملكة العربية السعودية

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا

أولاً: البيانات الشخصية

الاسم		الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر	انثى		

بيانات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	اخرى

بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	سنة الي ٥	١٠-٦	١٥-١١	٢٠-١٦	٢١ فأكثر

بيانات سنوات العمر

سنوات العمر	اقل من ٢٥	٣٥-٢٥	٤٥-٣٦	٦٠-٤٦	اكبر من ٦٠

البيانات الوظيفة

الإدارة		القسم	
مسمى الوظيفة الحالية		التخصص	

ثانياً: أسئلة الاستقصاء الخاصة بفروض الدراسة

كتابة علامة صح (✓) في المربع المناسب الذي يعبر عن درجة موافقتكم وأمام كل عبارة من العبارات التالية:

الفرضية ١: تمثل نظم التحول الرقمي دوراً إيجابياً في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية.

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
1	توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين					
2	قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى خلل في استجابة النظام					
3	درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد كبيرة					
4	تفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بموضوعية وموثوقية كبيرة					

الفرضية ٢: لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على مستوى

أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية

م	العبارة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً

1	عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل				
2	تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة				
3	مستوي أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية عاليا جدا				
4	اتاحة الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الالكترونية وانعكاس ذلك علي الاداء				

الفرضية ٣: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي لإدارة الخدمات الرقمية ودوره في عملية التحول الرقمي في إدارة الخدمات الرقمية.

م	العبارة	موافق	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	مستوي الاهمية
		جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	مستوي الاهمية
1	درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي						
2	درجة امان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد على النظم الرقيمة						
3	درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء						

4	درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين او المستخدمين لبرامج التحول الرقمي					
---	---	--	--	--	--	--

الفرضية ٤: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي على مستوى أداء العاملين بإدارة الخدمات الرقمية

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

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Management



**The impact of digital transformation on the performance
level of employees managing digital services in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Preparing students

1 -Fatima Ali Al-Abd Al-Moneim (Team Leader)232001917

2 -Hessa Shayea bin Shayea 232000912

3- Noura Muhammad Abu Hamid 2320017=142

Advisor:

.Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2024-1445

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ١٠٠ من العاملين في إدارة الخدمات الرقمية محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، ويوجد رغبة من الكوادر العاملة في إدارة الخدمات الرقمية إلى إجراء التحول الرقمي لتيسر الأعمال والمساعدة في سرعة انجاز المهام ومن أهم التوصيات والمقترحات التي خلصت إليها الدراسة ما يلي: وبناء على نتائج الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة بما يضمن التطبيق السليم لتلك التكنولوجيا الرقمية الحديثة بما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل كافة أقسام وإدارات إدارة الخدمات الرقمية • التوصية الأهم هي منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة ينبغي أن تبقى لإدارة الخدمات الرقمية منفتحين في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة.

Abstract

This study aimed to identify the role of digital transformation in developing employee performance. To achieve the goal of the study, a survey form was designed and distributed to a sample of 100 employees in the digital services department under study. The data was analyzed using the statistical program SPSS. One of the most important results of the study is that there is a statistically significant relationship between digital transformation and developing employee performance. There is a desire among the cadres working in digital services management to carry out digital transformation to facilitate business and help speed up the completion of tasks, and among the most important recommendations and proposals that the study concluded. The following: Based on the results of the study, a proposed framework of recommendations was reached in the form of a work program that is implemented according to specific steps to ensure the proper application of this modern digital technology, which helps improve operational efficiency within all sections and departments of the Digital Services Department. • The most important recommendation is to grant employees Digital talent has discretion as well as the ability to implement necessary changes that should keep digital services management open to failure as digital talent is created and experimented with. Digital talent prefers to work in an environment with a culture that allows and encourages creative thinking and flexibility.