

Mid-Ocean University

College of Management

Master of Management



The impact of digital transformation on developing the "
job performance of employees of the National Water
Company in the Kingdom of Saudi Arabia.

Preparing students

1 -Hessa Abdul Aziz Al-Ateeq (Team Leader) 222001496

2 -Rakan Hassan Khulaysi 222000957

3- Maryam Fahd Al-Anazi 222001601

Advisor:

Dr. Walid Abdel-Jawad Suleiman Siddiq.

Dr. Al-Faisal Abdul Hamid Muhammad Hassan.

2023



جامعة ميد أوشن

كلية الإدارة

ماجستير إدارة عامة

أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

اعداد / أعضاء الفريق

١- حصه عبد العزيز العتيق (قائد) ٢٢٢٠٠١٤٩٦

٢- راكان حسن خليصي ٢٢٢٠٠٠٩٥٧

٣- مريم فهد العنزي ٢٢٢٠٠١٦٠١

اشراف الدكتور/

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

١٤٤٥هـ

شكر وتقدير

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

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

الامتنان لأستاذنا الفاضل

د. وليد عبد الجواد سليمان صديق د. الفيصل 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 جميعا

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 مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي 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 الاستراتيجي 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 بالشركة محل 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 شركة المياه الوطنية ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو وجود تأثير إيجابي لبعض أبعاد التحول الرقمي:

١- يوجد قصور في عملية التحول الرقمي في شركة المياه الوطنية وضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية التحول الرقمي في شركة المياه الوطنية

٢- يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الشركة إلى إجراء التحول الرقمي لتيسر الأعمال والمساعدة في سرعة إنجاز المهام ومن أهم التوصيات والمقترحات التي خلصت إليها الدراسة ما يلي:

- التوصية الأهم هي منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة ينبغي أن تبقي الشركة منفتحة في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة.
- ينبغي أن تطور الإدارة داخل الشركة التي يأخذ فيها الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية ويتم مكافأهم وفاقا لذلك. هذا سوف يحفز الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية. يجب أن يتم إنشاء نظام حوافز نقدية وغير نقدية للموظفين الذين يكتسبون بشكل استباقي القدرات الرقمية التي تحتاجها الشركة.

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 the study sample of 100 individuals working in the company under study. The data was analyzed using the statistical program SPSS, and one of the most important results of the study is the existence of a statistically significant relationship between digital transformation and employee performance development, as well as the presence of deficiencies in the dimensions of digital transformation represented in strategic planning for digital transformation, preparing leaders in the field of digital transformation, institutional structure for digital transformation, and attracting skills. And the competencies for the digital transformation process, and based on the field study conducted by the researcher in the company under 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 divisions and departments. National Water Company. Among the findings of the study is the presence of a positive impact on some dimensions of digital transformation:

1-There are deficiencies in the digital transformation process in the National Water Company and a weakness in the institutional structure necessary for the digital transformation process in the National Water Company

2 -There is a desire among the company's staff to carry out digital transformation to facilitate business and help speed up the completion of tasks. Among the most important recommendations and proposals that the study concluded are the following:

- The most important recommendation is to give employees with digital talent the freedom to act as well as the ability to implement necessary changes. The company should keep an open mind in accepting failures as digital talent is innovated and experimented with. Digital talent prefers to work in an environment with a culture that allows and encourages creative thinking and flexibility.

- It should develop management within the company in which employees take the initiative in learning and developing their digital capabilities and are rewarded accordingly. This will motivate employees to develop their digital skills. A system of monetary and non-monetary incentives should be created for employees who proactively acquire the digital capabilities the company needs.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان
١	شكر وتقدير
٣	المستخلص
٤	فهرس محتويات البحث
٦	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
٨	مقدمة
٩	مشكلة الدراسة
٩	اهداف الدراسة
١٠	اهمية الدراسة
١١	حدود الدراسة
١٣	فروض الدراسة
١٣	منهجية الدراسة
١٣	مصطلحات الدراسة
١٤	الدراسات السابقة
١٨	الفصل الثاني الإطار النظري
١٩	المصطلحات والمفاهيم
١٩	الإطار النظري
١٩	المبحث الأول – التحول الرقمي
٣٤	المبحث الثاني: تطوير الأداء للعاملين

٤٤	الفصل الثالث: منهجية البحث
٤٥	اولا. منهج الدراسة
٤٥	ثانيا. مجتمع الدراسة وعينته
٤٧	ثالثا. أداة الدراسة:
٤٧	رابعا - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات
٤٨	القسم الاول: البيانات الشخصية
٥١	القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر التحول الرقمي
٦١	الفصل الرابع: مناقشة النتائج والتوصيات
٦٢	التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها
٦٣	مناقشة النتائج
٦٤	التوصيات
٦٦	الخاتمة
٦٧	المراجع والمصادر
٦٩	الملاحق

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

حدود الدراسة

فروض الدراسة

منهجية الدراسة

المفاهيم والمصطلحات

الدراسات السابقة

١- المقدمة

تشهد العديد من الدول في العالم على اختلافها وثورة تكنولوجية أدت إلى التطور السريع في تقنيات الحاسبات والبرمجيات والاتصالات باعتبارها فضاء واسع تسعى من خلاله الدول عبر وسائل تكنولوجية حديثة و من مظاهر تلك التكنولوجيا الحديثة الحكومة الالكترونية وأيضا 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 اطلق عليه " الثورة الصناعية الرابعة أن عملية التنمية الرقمية والاجتماعية من أهم روافد تطوير أداء العاملين في الدول بشكل عام بالنسبة لمعظم دول العالم والدول العربية بصورة خاصة وذلك لأنها تعتبر منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الانتاجية والخدمات لمختلف الشركات وتبعاً لأهمية شركات الخدمات فإن هذه شركة المياه الوطنية تحتاج الى موائمة عصر التميز الرقمي بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى المستوى الرقمي المتميز ولأن تكنولوجيا المعلومات والثورة الرقمية Revolution Digital تخترق كل أوجه الحياة اليومية تقريبا وتغيرها بطريقة أساسية عبر دخول عصر وسائل الاتصال وتطويرها نحو تقنيات المعلومات والاتصالات وذلك للعمل على توافر ومصادقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها الجهات الخارجية والداخلية في اتخاذ قراراتها يتعين على شركة المياه الوطنية التوجه نحو تبني التحول الرقمي بشكل كامل وشامل ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها حيث تعاني الشركة من عدم استخدام التقنيات الرقمية بالقدر الكافي داخلها ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحويلها إلى شكل رقمي وتقني مما ينعكس بصورة سلبية على خدماتها خاصة مع توجه المملكة العربية السعودية نحو عصر التميز الرقمي بصورة تضعها في صدارة الدول العربية نحو التحول الرقمي طبقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠م وذلك بهدف إرضاء العملاء وتحقيق المساهمة والفاعلية في ذلك المجتمع المعرفي ان الرقمنة الإدارية باعتبارها مفهوم جديد ومعاصر تهدف الى تقليص الإجراءات والسرعة في التنفيذ مما يؤدي بطبيعة الحال الى زيادة كفاءة الأداء هذا من جهة ومن جهة أخرى تطوري طرق العمل التقليدية الى 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 فنيا وإداريا في كافة اقسام وادارات وفروع شركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

٢- مشكلة الدراسة:

في ظل المنافسة الكبيرة التي تشهدها الشركات اليوم إضافة إلى تفاوت وتقلب في مستوى الرضا لدى العملاء تدور مشكلة الدراسة حول قصور في تطبيق التحول الرقمي والاستفادة منه بشكل كفؤ وفعال مما ينتج عن ذلك من مشاكل وعقبات منها على سبيل المثال انخفاض قدرات عملية اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة والتي تحقق أهداف الشركة وأيضاً تكون القرارات مبنية على 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 شركة المياه الوطنية وهو قصور قدرة العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي انخفاض أداءهم الوظيفي للأفراد العاملين نتيجة لذلك من خلال تحسين المرونة الاستراتيجية وتطوير القدرات على مواكبة التطورات المستجدة ليس محلياً فقط بل دولياً وعالمياً لذا تتمثل مشكلة الدراسة في عدم إدراك مستوى تطبيق التحول الرقمي بصورة كاملة في شركة المياه الوطنية واثرة على مرونة القرارات الاستراتيجية وعليه وبناء على ما سبق فقد قام الباحثون بصياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو أثر التحول الرقمي في تطوير أداء الأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية؟

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

(١) ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء الأفراد العاملين في شركة المياه

الوطنية؟

(٢) ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين بشركة المياه الوطنية

في المملكة العربية السعودية؟

(٣) ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء الأفراد العاملين بشركة المياه الوطنية في

المملكة العربية السعودية؟

(٤) ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية؟

(٥) ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

٣- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على ابعاد أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية وتقديم المقترحات التي تساعد الشركة بشكل عام وذوي الاختصاص لتعزيز أهمية الربط بين تكنولوجيا نظم المعلومات للبدء في عملية التحول الرقمي الشامل وإدارة المعلومات وجودة اتخاذ القرار لدعم عملية تحسين الأداء. حيث سعت الدراسة الى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- (١) ابراز مدى اهتمام شركة المياه الوطنية باستخدام تقنية نظم المعلومات الرقمية الحديثة المستخدمة في عملية التحول الرقمي في تطوير الأداء للأفراد العاملين.
- (٢) بيان أسباب ودوافع استخدام الرقمي في شركة المياه الوطنية.
- (٣) تحديث وتطوير الأنظمة الموجودة والمستخدمة وذلك لتحسين فاعلية الأنظمة على صنع ودعم القرارات باستخدام نظم التحول الرقمي المناسبة لرفع مستوى الأداء.
- (٤) التعرف على أثر الإمكانيات البشرية المتوافرة والمؤهلة لاستخدام نظم المعلومات والجاهزية لاستخدام النظم الرقمية في تطوير الأداء للشركة السعودية للمياه.
- (٥) التعرف على أثر الإمكانيات التنظيمية المتاحة الاستخدام نظم التحول الرقمي في شركة المياه الوطنية.
- (٦) التعرف على أثر الإمكانيات الفنية والبنية التحتية المتاحة التي تدعم عملية التحول الرقمي لنظم المعلومات الرقمية الحديثة في عملية تطوير الأداء للمستوى المطلوب.
- (٧) التعرف على أثر الإمكانيات المادية المتاحة الاستخدام في عملية التحول الرقمي للنظم الإدارية في شركة المياه الوطنية.
- (٨) التعريف بمفهوم التحول الرقمي وتأثيره علي نظم نظام المعلومات داخل شركة المياه الوطنية.
- (٩) معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام النظم الرقمية الحديثة للتحول الرقمي في عملية تطوير الأداء للأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

٤- أهمية الدراسة:

تتجسد أهميتها في اختبار ومحاولة برهنة مدى تأثير استخدام التحول الرقمي علي كافة أنظمة المعلومات في ال بالإضافة ال تطوير عمليات الأداء للأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية لمواكبة التطور التقني والتكنولوجيا

الكبير في شركة المياه الوطنية علي الصعيدين المادي والبشري واثّر ذلك علي جودة ودعم القرارات المستخدمة وما يترتب علي ذلك من تحقيق عوائد مرضية ومكانة متميزة وعالية وتحقيق الميزة التنافسية للشركة داخل السوق السعودي. حيث تنبع أهمية الدراسة من طبيعة ما تحاول اختباره إذا يتوفر عمليات التحول الرقمي لأنظمة معلومات للإدارات والاقسام في شركة المياه الوطنية للعمل علي تطوير أداء العاملين في الشركة وبالتالي فأنها تواجه تحدي كبير في الاستغلال الفعلي للأنظمة المعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التحول الرقمي الكامل كما ورد في رؤية المملكة ٢٠٣٠ لدى فهذه الدراسة أهمية علمية وعملية تتمثل في التالي:

الأهمية العملية:

- (١) الدراسة تحاول توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار في شركة المياه الوطنية في اتخاذ ودعم القرار بناء على نظم المعلومات الإدارية وذلك بالاعتماد على عملية تحسين الأداء نتيجة التحول الرقمي.
- (٢) لفت انتباه المنظمات الحكومية إلى أهمية موضوع نظم دعم القرار وأهمية استخدامها وإبراز جوانب القوة والضعف الناتجة عن استخدامها والعمل علي اعتماد نظم التحول الرقمي في كافة المستويات الإدارية بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- (٣) تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم التحول الرقمي وإثره على الاداء وأهمية تطبيقها في شركة المياه الوطنية.

الأهمية العلمية

- (١) بيان ان الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم التحول الرقمي لتطوير نظم الاداء للأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية.
- (٢) التأصيل العلمي لمفهوم التحول الرقمي وإعادة الهيكلة التنظيمية لتطوير الأداء.
- (٣) تحاول الدراسة اثبات مدي أهمية توفير نظم التحول الرقمي المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه داخل شركة المياه الوطنية.
- (٤) تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب للأفراد العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأداء في ظل تطبيق هذا التحول الرقمي.
- (٥) يعد هذا المشروع المتطور أفضل نموذج للإصلاح الإداري الذي ثبت تميزه في العديد من البلدان التي تبنته بنجاح.

٥- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة على ما يلي:

- ١) الحد البشري –العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.
- ٢) الحد الزمني - تم اجراء الدراسة على مجتمع وعينة الدراسة في عام ٢٠٢٣ م.
- ٣) الحد المكاني - شركة المياه الوطنية – الرياض – المملكة العربية السعودية
- ٤) الحد الموضوعي - الموضوع أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية.

٦: فرضيات ومتغيرات الدراسة

قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:-

" يوجد علاقة ارتباطية بين أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية "

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

الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

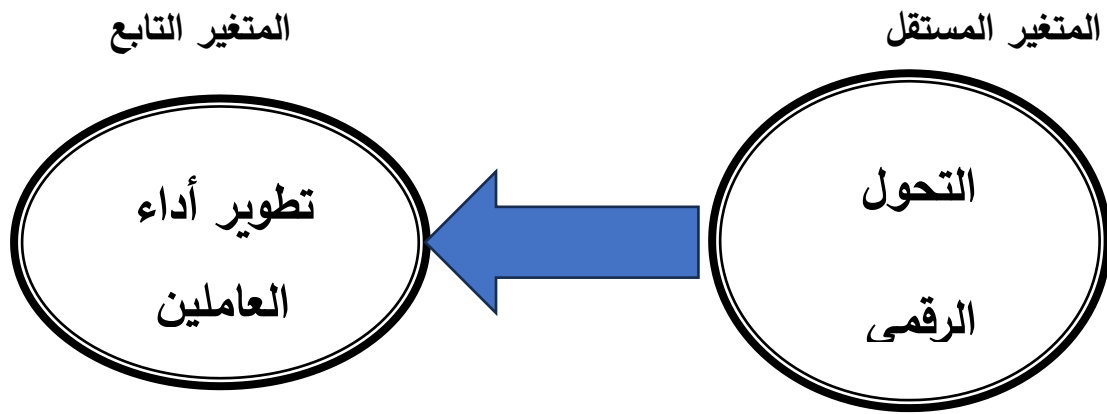
الفرضية ٢: لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الافراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

الفرضية ٣: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي في شركة المياه الوطنية.

الفرضية ٤: تمثل نظم التحول الرقمي دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

٧- متغيرات الدراسة:

- ❖ المتغير التابع: عمليات تطوير أداء العاملين في شركة المياه الوطنية.
- ❖ المتغير المستقل: التحول الرقمي لتكنولوجيا نظم المعلومات الرقمية الحديثة في شركة المياه الوطنية.
- ❖ المتغيرات الديموغرافية: العمر - الجنس - المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي.



شكل رقم ١

٨- منهج وادوات الدراسة

كانت نقطة البداية هي التعرف على طبيعة المشكلة محل الدراسة ومحاولة للإجابة عن أسئلتها وتحقيقاً لأهدافها فإن الدراسة تستخدم المنهج الوصفي والذي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية 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 كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير

أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وامكانية ترك وقت للمبحوثين للتفكير في الأسئلة للحصول على النتائج التي تسهم في عملية تطوير عملية التحول الرقمي في شركة المياه الوطنية.

مصادر المعلومات:

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

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

المصطلحات والمفاهيم

✓ التحول الرقمي:

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

✓ تعريف اداء العاملين:

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

✓ 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

❖ وعرفه نيكولاس: بأنه نتاج السلوك الذي يقوم به الافراد فالسلوك هو النشاط أما نتاجات السلوك

ثامنا: الدراسات السابقة

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

دراسة العريشي لعام (٢٠١٢):

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

دراسة عمار(٢٠١٤):

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

دراسة آل دحوان (٢٠١٦):

وتهدف تلك الدراسة الى معرفة دور إدارة التطوير الإداري في الهيئة الملكية للجبيل وأيضا ينبع السعودية في القيام بالدور التي كلفت به بخصوص تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) من خلال تهيئة بيئة العمل الخاصة بتلك الإدارات لتطبيقه نظم الإدارة الالكترونية وتأهيل العاملين بها لذلك التغيير وقد خرجت الدراسة بالتوصيات التالية ومنها تقديم التدريب والتأهيل المناسب للعاملين وتعليمهم بمفاهيم ومصطلحات الإدارة الالكترونية وعمل ورش عمل ودورات تثقيفية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية من اجل دعم تطبيق الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة وتلافي المعوقات والاستفادة من المميزات من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

دراسة الحسنات (٢٠١٨):

وتهدف تلك الدراسة الى معرفة دور الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة وأهم 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 الالكترونية 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 وجهل العاملين بالإدارة الرقمية والمستوى المتدني بالنسبة للغة الإنجليزية لدي قطاع كبير من الموظفين الخاص بالمصطلحات الخاصة بالإدارة الالكترونية وطرق استخدامها.

دراسة زكي (٢٠٢٠):

تهدف الي 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 خميس (٢٠٢١):

استهدفت الدراسة قياس وتحليل أثر 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، وأيضاً تقديم الدعم النفسي للحد من التوتر الرقمي للموظفين في البنوك التجارية المصرية.

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) 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 السواط (٢٠٢٢):

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحول ارقمي 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 الراسة: يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقيم 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 المعايير 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.



الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

الفصل الثاني

الإطار النظري

تمهيد:

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. وفي ضوء طبيعة المشكلة وأهداف البحث والدراسات السابقة فإنه يمكن وضع الإطار النظري للدراسة ليشتمل على مفهوم كلا من التحول الرقمي واثرة على تطوير أداء العاملين في شركة المياه الوطنية وفوائد التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه سواء على مستوى العاملين او اللوائح والقوانين والتشريعات وتأثير التحول الرقمي على إعادة الهيكلة التنظيمية في الشركة بما يلائم النظم الحديثة المعتمدة على التكنولوجيا هذا بالإضافة إلى التوصل إلى مجموعه من الآليات المقترحة لتنفيذ التحول الرقمي بما يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة قبل ان نتناول الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) لابد أن نفصل ونشرح ما هي الإدارة بمفهومها التقليدي الذي نعرفه والتي تعتمد في أداء مهامها ووظائفها من التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه ونهاية بوظيفة الرقابة بالاعتماد على الجهود والموارد البشرية بشكل كبير مما يجعل من الخدمات التي تقدمها او تنتجها بطيئة بشكل كبير ولها تكلفة عالية ومدة الإنجاز تستغرق الكثير من الوقت والجهد والمال وتخلل عملياتها الكثير من الاعمال الروتينية التي يكون لها الدور الكبير في انتشار الفساد الإداري والمالي وغياب الشفافية في كل من المؤسسات والهيئات والشركات والقطاعات التي تستخدم تلك الأساليب التقليدية في الإدارة وذلك اذا قارنها مع نظيرتها التي تستخدم نظم الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) واستخدام التكنولوجيا المتطورة والرقمية الحديثة في عملياتها الإدارية والتي تسمى بالإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) وما تتميز به من السرعة والدقة والتكاليف الأقل وعدم وجود أخطاء الإدارة التقليدية.

المبحث الأول التحول الرقمي

- مفهوم التحول الرقمي

ومن أهم هذه التعريفات التي تناولت موضوع التحول الرقمي ما يلي:

- فقد عرفت (التحول الرقمي بأنه عملية انتقال الشركات والمنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمه منتجاتها أي التحول من الأساليب والادوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما.
- كما عرف (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 وتتجاوز مع حاجاته المستقبلية (Nair2019)).
- الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) هي إدارة تعتمد علي الشفافية والوضوح والموثوقية والتكامل الاستراتيجي ويمكن القول بانها عبارة عن مجموعة من العمليات التي تربط بين طالب المعلومة او المستفيد منها (مستخدمي الخدمة) وبين مصادر تلك المعلومات (مقدمي الخدمة) وذلك عن طريق استخدام وسائل وطرق إلكترونية ورقمية حديثة وذلك لتحقيق أهداف الكيان الإداري المستخدم لنمط الإدارة الالكترونية من خلال تخطيط وإنتاج وتشغيل ومتابعة ورقابة وتطوير الاداء ويمكننا القول بان الإدارة الرقمية الحديثة تعتمد علي إدارة الذات من خلال تحويل كافة الاعمال الإدارية التقليدية الي اعمال الكترونية باستخدام التقنية الرقمية الحديثة ويمكن تنفيذها بسرعة ودقة عالية وعدم الاعتماد علي المستندات الورقية التقليدية المكلفة ماديا وذلك باستخدام منظومة الالكترونية تشمل مختلف أنشطة الإدارة التقليدية وفي جميع مجالات استخدامها سواء في المجالات الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية والإنتاجية ومجالات التطوير المختلفة وذلك للعمل علي تقديم افضل طرق لأداء تلك المهام فقد كانت من نتاج الثورة التكنولوجية تحسين مستويات أداء تلك الكيانات الادارية ورفع كفاءتها وفعاليتها من اجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

وتعتمد الإدارة الرقمية الحديثة على عمليات ميكنة الأنشطة في المؤسسة الإدارية باستخدام التقنيات وتكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة والعمل علي تبسيط الإجراءات المستخدمة للقضاء علي الروتين وتحقيق الشفافية والعمل علي تسريع عملية الإنجاز لتحقيق الأهداف المخطط لها باقل التكاليف وبأعلى مستوى من الجودة ويمكن أيضا تعريفها بانها عبارة علي التقنيات الرقمية الحديثة المستخدمة في تقنية المعلومات والاتصالات لتسهيل أداء

الاعمال الإدارية باستخدام أسلوب او نظام يدار باستخدام الحاسب الالى ونظم الاتصال والاتصالات الرقمية الحديثة لتجاوز البعد الزمني والجغرافي.

- مفهوم الإدارة التقليدية وسلبياتها.

الإدارة بمفهومها التقليدي كانت قائمة في الاساس على الهرمية والتقسيم الرئيسي لمهامها مثل التخطيط هي أوامر في الاتجاه من الأعلى يقابلها تنفيذ تلك الأوامر في المستويات الأدنى أي من الأسفل والإدارة التقليدية كانت تركز على في مراحلها تطورها على موروث من الإجراءات الإدارية التي تتم وفق نطاق من الإشراف على مجموعة كبيرة أو صغيرة من المرؤوسين من المستويات الإدارية الأقل مستوى وكانت تقوم على إدارة تلك المستويات بناء على 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 الى 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.

سلبيات الإدارة التقليدية

- ١- اعتماد الإدارة التقليدية على المستندات الورقية مما يعمل على زيادة التكاليف.
- ٢- إمكانية كبيرة لضياع او الخطاء في بعض المعاملات سهوا أو تعمدا.
- ٣- التكاليف الكبيرة للاحتفاظ بالمعاملات الورقية وإصلاح الأجزاء التالفة.
- ٤- تلف او ضياع بعض تلك المعاملات الورقية بسبب التقادم او الإهمال.
- ٥- توفير مساحات كبيرة لحفظ تلك المعاملات.
- ٦- صعوبة الحصول في كثير من الأحيان على بعض المعلومات من هذه المعاملات.

المقارنة بين المفهومين التقليدي والالكتروني.

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

أوجه الاختلاف	الإدارة التقليدية	الإدارة الرقمية الحديثة
١. 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
٢. طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	تكون علاقاتها بين أطراف التعامل علاقة مباشرة	انتفاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل مع اخذ البعد الزمني والجغرافي
٣. 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
٤. 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
٥. مدى إمكانية تنفيذ جميع مكونات العملية الإدارية	توجد صعوبة كبيرة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة	توجد سهولة كبيرة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الرقمية الحديثة في استخدام أي من وسائل الاتصالات الرقمية الحديثة

	التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات	
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 إدارة	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

- عملية التحول للإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

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 لارتباط الفرص المتاحة أمام المؤسسات بعنصر التوقيت يجب التركيز على العمليات الخاصة بتكنولوجيا للمعلومات والاتصالات التي تتميز بالكفاءة العالية في الإدارات والكيانات الادارية حيث يتم الاستفادة من تجارب المؤسسات العامة التي كان لها سبق التحويل من الإدارة التقليدية الي الإدارة الرقمية الحديثة وأيضا 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 والخدمات العامة الأساسية

في عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية 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 إلى نظم الإدارة الإلكترونية عن طريق استخدام برامج متخصصة لنقل المعاملات الورقية إلى معاملات الكترونية وفي الاتجاه الآخر تشجيع القوى البشرية على تعلم واستخدام تكنولوجيا المعلومات والحصول على التأهيل المطلوب لاكتساب الخبرات في استخدام تلك التكنولوجيا الاستخدام الأمثل والمحور الثالث هو إنشاء بنية تحتية للنظم الإلكترونية داخل المؤسسات وذلك قبل القيام بعملية التحول التكنولوجي وذلك عن طريق تقديم الدعم الكامل للقيام بعمل وإنشاء أساسات النظم الإدارية الرقمية الحديثة من موارد بشرية مؤهلة وتوافر الإمكانيات التكنولوجية والتدريب على استخدامها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة المخطط لها من قبل الإدارة.

- مراحل الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإلكترونية

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

١- مرحلة الإدارة التقليدية الفعالة

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

٢- مرحلة الفاكس والهاتف الفعال

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

٣- مرحلة الإدارة الإلكترونية 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 وأقل جهد وأيضاً بأقل تكلفة ممكنة وبجودة عالية.

- ويمكن تلخيص الأسباب التي أدت الي التحول الي الإدارة الرقمية الحديثة في النقاط التالية:

١. تعدد وتنوع الإجراءات والعمليات والطرق وأثرها على زيادة تكلفة وأداء الأعمال.
٢. التوصيات والاستنتاجات التي تعمل الي إحداث عدم توازن في التخطيط والتنفيذ والرقابة.
٣. الالتزام بإجراءات توحيد لقاعدة البيانات على مستوى الوحدة الإدارية محل الدراسة.
٤. صعوبة الحصول على معدلات لقياس الأداء بطريقة موحدة يمكن الاعتماد عليها.
٥. الالتزام بتوفير البيانات والمعلومات للعاملين في الوحدة الإدارية محل الدراسة.
٦. الالتزام باستخدام التقدم التكنولوجي الكبير والاعتماد على تلك المعلومات بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
٧. ضرورة زيادة المنافسة بين الكيانات الادارية والالتزام بوجود منافسة بينها.
٨. الالتزام بضرورة تحقيق الاتصال والتواصل الدائم بين العاملين على اتساع نطاق العمل في تلك الكيانات الإدارية واختصار للبعد الزمني والجغرافي.

تطور الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

عندما ظهرت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أواخر التسعينيات من القرن العشرين ومع تقدم هذا العصر تم استخدام هذه التكنولوجيا في بعض الإدارات الحكومية بصورة ريادية مما ساعد وعمل علي تشجيع استخدام والتوسع في تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) وتعمل مناقشة سبل وطرق تطبيق الإدارة الالكترونية في كثير من المحافل والمناسبات الدولية والمؤتمرات العلمية ومع الاعتماد علي التكنولوجيا الرقمية الحديثة في كل نواحي الحياة مما شجع علي استخدام تلك التكنولوجيا لتطويرا

الاتجاهات الإدارية داخل المنظمات والهيئات سواء العامة او الخاصة وساعد علي ذلك التطور الكبير الذي شهدته تكنولوجيا الحاسب الالى وملاحقاتها والبرامج المستخدمة للتشغيل وسهولة العمل عليها والحصول علي نتائج اكثر دقة واسرع واقل تكلفة وبأقل جهد حيث وجدت ان معظم المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة أن استخدامهما للحاسوب سيعنى الإسراع في انجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت مع تجاهل البعد الزمني والجغرافي والموارد بالإضافة الي أن للإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية) مفهوم مبتكرا قد حددته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها وتتعدد انواعها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية).

وظائف الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية).

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

ويمكن بيانها كما يلي:

١- 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.

٢- 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.

٣- 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 الإلكترونية المتقدمة كشبكة الإنترنت بحيث يتم إنجاز وتنفيذ كل عمليات التوجيه من خلالها.

٤- 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 وتدفق مستمر لقد نتج عن ثورة المعلومات والاتصالات تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف إلكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال

- فوائد تطبيق الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورة في تحسين كفاءة الشركة من أجل التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، كما أنه يساهم في ربط القطاعات 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 بذله 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 .

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

- ١ - شبكة من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها:
وهي يجب ان شبكة قوية وأيضا آمنة وتمتاز بالسرعة والكفاءة من اجل ربط الحواسيب بالإنترنت وتتكون من أجهزة حاسب الآلي وسفريات وطابعات وفاكسات (هارد وير).
- ٢ - 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)
- ٣ - الكادر البشري او المشغل البشري لتلك الانظمة:
ويمثل بأشخاص او الموظفين المؤهلين والمدربين على استخدام تلك البرامج المتقدمة والتكنولوجيا الرقمية الحديثة وأجهزة الحاسب الآلي بحيث يكون قادرين ومؤهلين على تقديم الدعم الفني والتقني لعملية التشغيل والصيانة للنظام والقيام على تطويره إذا لزم الامر وذلك لكي يلبي كل الاحتياجات المستقبلية اللازمة لطبيعة العمل الإداري ويناسب أساليب العمل المستحدثة ويتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الاعمال الادارية وتطوير أساليب العمل الإداري.

- فوائد لإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية)

- ١ - إدارة أعمال الادارة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.
- ٢ - الاستخدام الأمثل لموارد الادارة وادارتها ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها.
- ٣ - إمكانية التكيف مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات وإدارة تنمية الموارد البشرية.

- ٤- التعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني بين أطراف المستفيدة والمقدمة للخدمة.
- ٥- توافر المعلومات الكاملة والدقيقة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- ٦- توفير الخدمات الرقمية الحديثة (الالكترونية) للعاملين بما يسمح لهم بتبادل المعلومات.
- ٧- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة الخاصة بالوحدة الادارية إلكترونيا وارشفتها.
- ٨- الربط الإلكتروني بين فروع القطاعات الادارية في أكثر من نطاق جغرافي واحد.
- ٩- العمل على مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال الإدارة للموارد المالية والمادية.
- ١٠- المتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ومستوى الأداء.
- ١١- المرونة العالية في التعامل مع البيانات والتحديث الدوري لها اول باول.

- أهداف وسمات و انماط واهمية الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية).

-أهمية الإدارة الرقمية

كانت أهمية الإدارة الالكترونية الرقمية الحديثة 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 للتحديات والتعليمات.

- سمات الإدارة الرقمية الحديثة (الالكترونية):

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

- 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 مستوي 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- تلاقى وتقليل بشكل كبير وفعال مخاطر التعامل الورقي داخل الادارات.
- 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 (الهكر) عن طريق اختراق البرامج والنظم الإدارية المستخدمة في الوحدات الادارية وعدم توفر درجة الحماية والأمان المطلوبة للحفاظ علي البرنامج وخصوصيه المعلومات المسجلة عليه من عملية الدخول غير المسموح به وتحديد صلاحيات المستخدمين بشكل يسمح لحصولهم علي تصاريح دخول وصلاحيات محددة محمية بكلمات مرور حسب درجة المسؤولية والسلطة المفوضة لكل موظف وأخيرا استخدام برامج الأمان والحماية ويمكن تلخيص تلك المعوقات الي :

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، والخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة

لأستخدام 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 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 أولاً في جميع الإدارات وتأهيلها وإيضاً ما يزيد الأمر صعوبة في معظم الحالات هو أن تعدد النظم الإدارية داخل المؤسسة الواحدة يشكل عائق إداري كبير من المعوقات الإدارية.

المعوقات المالية:

تحتاج عملية التحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة إلى إمكانيات مالية ومادية كبيرة وأيضاً 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 فضلاً لقلّة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية مناسبة لتأهيل الموظفين والكوادر البشرية والاستعانة بالخبرات الإلكترونية اللازمة لعملية التأهيل المناسبة.

المعوقات التشريعية:

أيضاً إن من أهم المعوقات الإدارية التي تواجهها الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) عند تطبيق

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

المبحث الثاني:

تطوير الأداء الوظيفي للعاملين

تمهيد

إنّ تطوير الموظفين استراتيجية مهمة في بيئة العمل، فهي أداة لنمو الشركة تُساعدُها في الحفاظ على إنتاجيتها وموظفيها، فهذا الأمر هو جزء أساسي في العمل الناجح، حيث يُساهم في خلق ثقافة عمل إيجابية وآمنة، مما يُحقق الاستفادة، كما يُعزز لدى الموظفين شعور الانتماء، فيدفعهم ذلك للعطاء، وفي هذا المقال ستتعرف على أهمية دور المدير في عملية التطوير التي تخص الموظفين.

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 والأكد أن تلك الطاقة المبذولة تقاس بسرعة الوقت في الإنجاز.

-او هي نوعية العمل والجهد المقدم من قبل العاملين في الشركة حيث تشير الي 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 وما أهميته في بيئة العمل

تطوير الموظفين (بالإنجليزية: Employee Development)؛ 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 لتطوير الموظفين

١. 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 يُسهم بشكل كبير في شعور الموظف بأهميته وتقدير الشركة له، فيؤد ذلك الانتماء إلى مكان العمل وخلق دافعية وتحسين الإنتاجية والأداء.

٢. إنشاء خطط خاصة بالتنمية الفردية

إنَّ 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، ويُمكن للشركات الصغيرة توظيف التدريب والتوجيه لتحقيق ذلك، أما الشركات الكبيرة فتطبيق هذا الأمر يكون بحاجة إلى اتباع استراتيجيات شاملة ومنوعة ما بين التدريب والتنفيذ والعمل.

٣. إشراك الموظفين في تحديد الهدف

إنَّ الموظفين نسيج مهم في الشركة وجزء لا يتجزأ منها، وإنَّ 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 يُمكن اتباع عدة طرق، مثل: الاجتماعات الرسمية، واستطلاعات الرأي وغيرها.

٤. 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 أنّ عملية تحسين المهارات تحتاج إلى تدريب أكثر من غيرها من المجالات، ولها نتائج إيجابية على المدى الطويل، وتُساعد هذه الطريقة أيضًا في تحديد الفجوات بين مستويات المهارات المطلوبة والفعالية؛ لرفع الأداء العام والكفاءة في العمل..

٥. التواصل المنظم مع الموظفين

التواصل المنظم والفعال هو مفتاح نجاح أيّ 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.

٦. تقديم التغذية الراجعة باستمرار

إنّ تقديم التغذية الراجعة باستمرار للموظفين، يُساعد في تقدم عملية التطور، من خلال تقديم النصائح، والتأكد من فهم الموظف لدوره وما يتعلق به من أعمال، فذلك يُسهم في اتخاذ إجراءات سريعة من أجل التحسين، وأحد الطرق التي تُؤثر بشكل إيجابي في إعداد خطط خاصة بالتنمية الفردية ومتابعة النتائج المتعلقة بها.

٧. تعزيز التعاون بين الأقسام

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

العوامل المؤثرة في مستويات اداء

- ١- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة اليه
- ٢- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- ٣- انخفاض المعارف أو المهارات لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- ٤- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل
- ٥- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف)
- ٦- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل
- ٧- زيادة معدلات دوران العمل.
- ٨- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- ٩- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط
- ١٠- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- ١١- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل
- ١٢- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام
- ١٣- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل
- ١٤- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل
- ١٥- القدرة على تحمل المسؤولية
- ١٦- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ١٧- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.
- ١٨- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وامكانياته.
- ١٩- إهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- ٢٠- ومدى اعتقاده بأهميتها في انجاز العمل.

خصائص الأداء (الأهمية والابعاد والعناصر)

أهمية الاداء

يحتل اداء العاملين موقعاً متقدماً 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:

- جودة العمل المنجز:

هي مستوى الدقة والاتقان ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة

- الالتزام:

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

فيه من جانب الفرد تجاه المنظمة.

- كمية العمل المنجز:

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

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

- ١- الرغبة في الأداء وهي القوة الكامنة في العامل التي تحركه حاجات ورغبات الموظف.
 - ٢- القدرة على الأداء وهي إمكانية الموظف على القيام بعمل ما وتكتسب بالتعليم والتدريب
 - ٣- كمية العمل المنجز العمل المنجز الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ٣
 - ٤- المثابرة والثوق التفاني في العمل وتحمل مسؤولية العمل
 - ٥- مدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.
 - ٦- المعرفة بمتطلبات الوظيفة وتشمل المهارة المهنية والمعرفة الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة
 - ٧- نوعية العمل المنجز وتشمل الدقة والنظام والتمكن التقني والقدرة على تنظيم
 - ٨- ومقدار سرعة هذا الإنجاز. وإنجازه في الوقت المحدد
- فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة التفاعل بين كلا من القدرة على الأداء والرغبة الموجودة في العامل لتأدية العمل.

-استراتيجية تقييم الأداء

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

ومن اهم الطرق الرقمية الحديثة في عملية التقييم هي

- طريقة الإدارة بالأهداف او التقييم بالنتائج:

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

- طريقة المشاركة:

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

أدوار للمدير يجب القيام بها لتطوير فريق عمله

١. 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 إنّ التدريب أمر مهم ينعكس بصورة إيجابية على الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يشعر الموظف باهتمام المؤسسة والمدير المباشر له بتمكينه من بيئة العمل.

٢. 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 يُساعده في توجيه الفريق وتقديم النصيحة اللازمة لكل موظف مسؤول عنه، وتزويدهم بالمهارات اللازمة التي يحتاجون إليها لرفع إنتاجيتهم، أو وضعهم في المكان المناسب لهم.

٣. التحفيز

يلعب المدير دورًا أساسيًا في تحفيز وتطوير الموظفين من خلال تعزيز مهاراتهم مع مرور الوقت واكتساب دروس جديدة، حيث إنّ المسؤول عن تدريبهم وتوجيههم ومراقبة أدائهم، وإنّ العمل على تحفيزهم مهم لتحسين كفاءة العمل، ومن خلاله ينظر الموظف إلى مديره كونه داعماً له، وبالتالي يُعزز ذلك ثقافة عمل صحية.

٤. وضع خطط التطوير

يُعد وضع خطط تطوير أمراً بالغ الأهمية، مثل: خطط التطوير التنموية للموظفين، حيث إنّها تُفيد 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 يُراعى المدير قابلية الأهداف للتحقيق والقياس، وأن تكون مستندةً للوقت، إلى جانب ضرورة تضمينها أهدافاً مهنيةً قصيرة وطويلة المدى.

٥. تمكين التظليل الوظيفي

يُقصد 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 يُمكن للموظف من التعرف على أمور مختلفة ومنوعة لم يكن قادراً على تطبيقها، وبالتالي تتوسع مهاراته العملية.

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

٦. توفير التناوب الوظيفي إنَّ توفير المدير للتناوب الوظيفي يُعرض الموظف إلى خبرات عديدة، وبالتالي يكتسب خبرةً ومجموعة متنوعة من المهارات لرفع كفاءته ومستواه داخل الشركة، ومن خلال ذلك يُصبح الموظف واعياً 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.

٧. القيادة بالقدوة

يتشكل التأثير الكبير على سلوك الموظف في بيئة العمل وموقفه تجاه العناصر المختلفة لدوره والمنظمة من قبل مديره، فعندما يكون المدير سلبيًا أو ناقدًا، فسيؤثر على أداء الموظف بشكل سلبي، وعندما يبذل المدير جهدًا إضافيًا كبيرًا للنمو والتعلم والتطور، فسيحذو الموظف حذوه، ويريد الاستثمار في نموه.

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

٨. تقديم ملاحظات مستمرة

تطوير الموظفين ليس طريقًا 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 يُتابع 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 تُواجهه.

الحرص على احترام الموظف، وعدم استخدام مصطلحات قاسية ومباشرة معه، مراعاةً لشعوره.

مقالة التغذية الراجعة

٩. تشجيع التواصل

يعتمد تطوير الموظفين في بيئة العمل بشكل كبير على مدى تواصل المدير مع الموظفين، إذ يُخفف ذلك التوتر والقلق، ويُعزز اندماج الموظفين مع بعضهم، وخلق ثقافة عمل إيجابية ومحددة الرؤية، كما يُتيح ذلك فرصة

للموظفين لإيصال أفكارهم وأهدافهم بشكل أفضل، ويكون المدير على دراية بالأساليب التي تُحفز الموظفين، إلى جانب نقاط القوة والضعف لديهم.

في ضوء ما سبق، إنّ 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 تُؤثر 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 أيّ تواصل مكتوب، إذ يجب على المدير أن يحرص بأن يكون التواصل الكتابي مفهومًا وواضحًا، حتى لا يحدث أيّ سوء فهم.

الخاتمة

إنّ دور المدير في تطوير الموظفين في بيئة العمل محوري ومهم، فهو المسؤول الأول عن تدريبهم وتوجيههم، وإيجاد طرق لتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، إلى جانب وضع خطط تطويرية لهم، مثل: خطط التنمية الفردية، وتمكين التظليل الوظيفي الذي يستطيع من خلال الموظف الحصول على خبرات وتنمية مهاراته، وتوفير التناوب الوظيفي لرفع كفاءة الموظف. كما أنّ القيادة بالقدوة تُسهم إسهامًا كبيرًا في عملية التطوير، حيث تُؤثر على سلوك الموظف وبناء مصداقية مع المدير، وإنّ تقديم الملاحظات المستمرة للموظفين حاجة لرفد الموظفين بتغذية راجعة حول أدائهم وسلوكهم، كما أنّ التواصل مهم أيضًا في عملية التطوير، إذ يُعزز الاندماج، ويجعل المدير قادرًا على معرفة نقاط القوة والضعف، إذ له أشكال عديدة، مثل: التواصل الكتابي، والتواصل اللفظي وغير اللفظي.

الفصل الثالث:

الدراسة الإحصائية منهجية البحث

أولاً. منهج الدراسة:

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

ثانياً مجتمع الدراسة:

نبذة عن شركة المياه الوطنية



شركة المياه الوطنية السعودية

الرؤية

خدمات مياه مستدامة ذات جودة عالية في كافة مناطق المملكة لتحسين جودة الحياة اليوم وفي المستقبل.

الرسالة

نسعى إلى توفير المياه وخدماتها وتحسين مستوى الجودة في جميع انحاء المملكة بالتعاون مع شركائنا من خلال رفع الكفاءة والفعالية وتحقيق الاستدامة المالية.

- القيم
- العمل أولاً
- الاحترام المتبادل
- فريق عمل ملتزم
- الشفافية
- الابتكار

شركة المياه الوطنية هي شركة سعودية مساهمة مملوكة بالكامل لصندوق الاستثمارات العامة، وتقدم خدمات المياه والصرف الصحي، وتعمل على خدمة عملائها بأسلوب مميز وراقي من خلال ربط المنازل بشبكات المياه والصرف الصحي وتأمين مياه الشرب، والاستفادة القصوى من مياه الصرف الصحي المعالجة، وغيرها من مهام المحافظة على موارد المياه الطبيعية وحماية البيئة.

وتملكت وزارة المالية الشركة بالكامل (١٠٠٪) ورأس مال الشركة بـ (١٠٠,٠٠٠,٠٠٠) مائة مليون ريال سعودي.

أغراض الشركة

- طرح محطات ومشاريع تحلية المياه المالحة وتنقية المياه ومعالجة مياه الصرف الصحي والإنتاج المزدوج للقطاع الخاص.
- طرح مشاريع خزانات المياه.
- طرح مشاريع إنشاء السدود لغرض توفير مياه الشرب.
- طرح خطوط النقل والشبكات لكافة أنواع المياه.
- شراء وبيع المياه (المحلاة ولمنقاه والمعالجة وغير المعالجة) والكهرباء وإبرام الاتفاقيات اللازمة لذلك.
- شراء الوقود الذي تحتاجه لتحقيق أغراضها.

تاريخ الشركة

تأسست شركة المياه الوطنية عام ٢٠٠٨ ميلادي، هي شركة مساهمة سعودية، مملوكة بالكامل للدولة متمثلة في صندوق الاستثمارات العامة، وتقدم خدمات المياه والصرف الصحي على أسس تجارية سليمة وفقاً لأحدث المعايير العالمية وذلك بتضافر جهود الكوادر الوطنية كما تقوم أيضاً بتكريس جهودها لتأمين مياه شرب ذات جودة عالية لجميع العملاء، وربط جميع المنازل بشبكات المياه والصرف الصحي، والحفاظ على موارد المياه الطبيعية وحماية البيئة، والاستفادة القصوى من مياه الصرف الصحي التي تتم معالجتها بأفضل التقنيات، وتحرص الشركة على تقديم الخدمات بأفضل الطرق والتقنيات لجميع العملاء، وتعمل على تطوير الكفاءات السعودية وتدريبها حسب أحدث المعايير العالمية.

عينة الدراسة:

وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها ١٥٠ موظفا وإداريا حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها ١٢٠ استبياناً وبعد فحصها الغيت منها ٢٠ استبيانات نظراً لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا ١٠٠ استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي ٦٧ % من إجمالي الاستبيانات.

الجدول رقم (١): توزيع أداة الدراسة.

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	١٥٠	١٢٠	١٠	٢٠	١٠٠
النسب	%١٠٠	%٨٠	%٦,٦٧	%١٣,٣٣	%٦٧

ثالثا. أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية ويهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة

أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس "تأثير أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا (التشغيلية) في شركة المياه الوطنية 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 بأثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية

رابعا - أدوات البحث وطرق جمع المعلومات

تم اعداد الاستبانة حول موضوع الدراسة وهي العوامل المؤثرة في أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية

وقد انقسم الاستبيان الي بحث إلى قسمين رئيسيين:

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

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية وتكون خمسة محاور رئيسية.

قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على: -

" يوجد علاقة ارتباطية بين أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية "

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

الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

الفرضية ٢: لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الافراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

الفرضية ٣: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي في شركة المياه الوطنية.

الفرضية ٤: تمثل نظم التحول الرقم دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

القسم الاول: 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 (%)
اقل من الجامعي	٢٥	%٢٥
دبلوم متوسط	١٥	%١٥
جامعي	٥٠	%٥٠
فوق الجامعي	١٠	%١٠
الاجمالي	١٠٠	%١٠٠

٥. توزيع افراد 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٪

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 شركة المياه الوطنية

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 الى 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 نسبيا

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

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

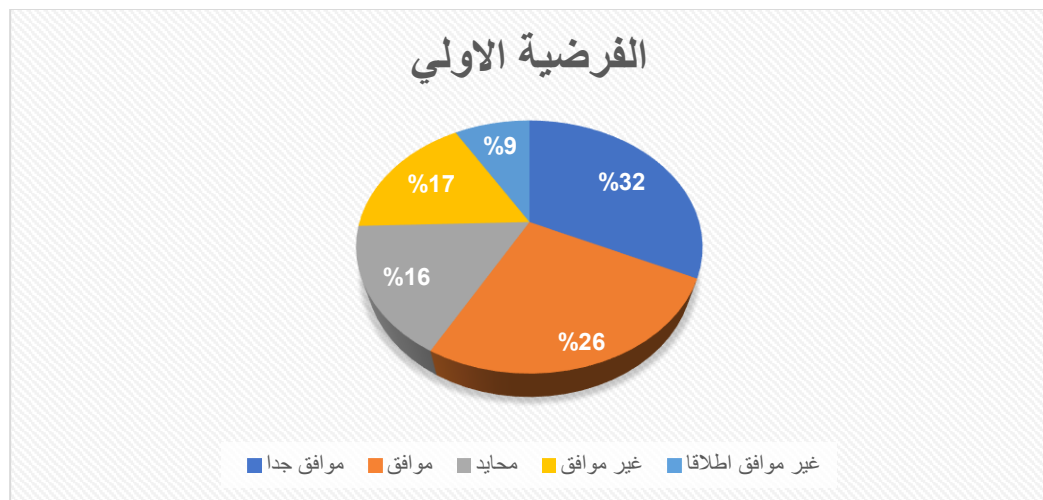
الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين في شركة

المياه الوطنية.

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (إثر التحويل الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات الباحثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٣٢٪ الي 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 أثر التحويل الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية من وجهة نظر الباحثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة

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

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

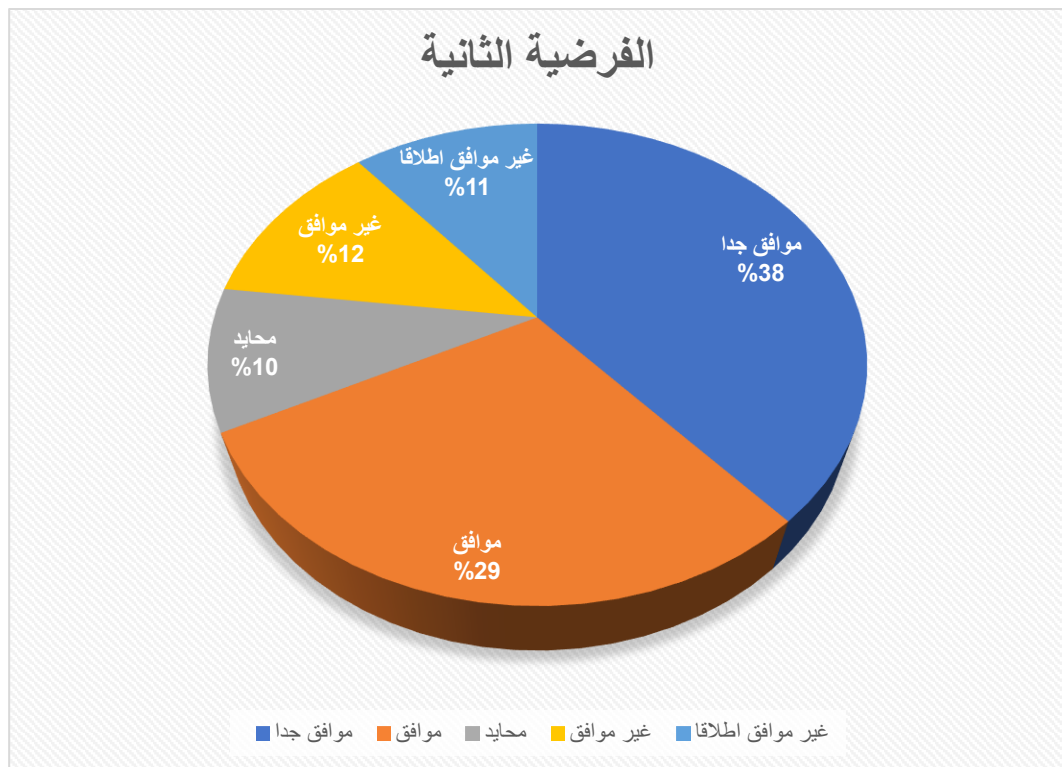


الفرضية ٢: لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الافراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين 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 مستوى أهمية إ أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة

م	مستوي الاهمية
العبارة	موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق اطلاقا
1	عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل
2	تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة
3	مستوي أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية

4	درجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الالكترونية وانعكاس ذلك على الاداء				
32	44	4	12	8	
الإجمالي	154	116	38	48	44
النسبة	39%	29%	10%	12%	11%
الوسيط	37	26	9	12	11
الوسط الحسابي	38.5	29	9.5	12	11
الانحراف المعياري	5.9	9.1	4.3	2.8	2.2
الأهمية النسبية	عالية	جدا	متوسط	ضعيفة	ضعيفة

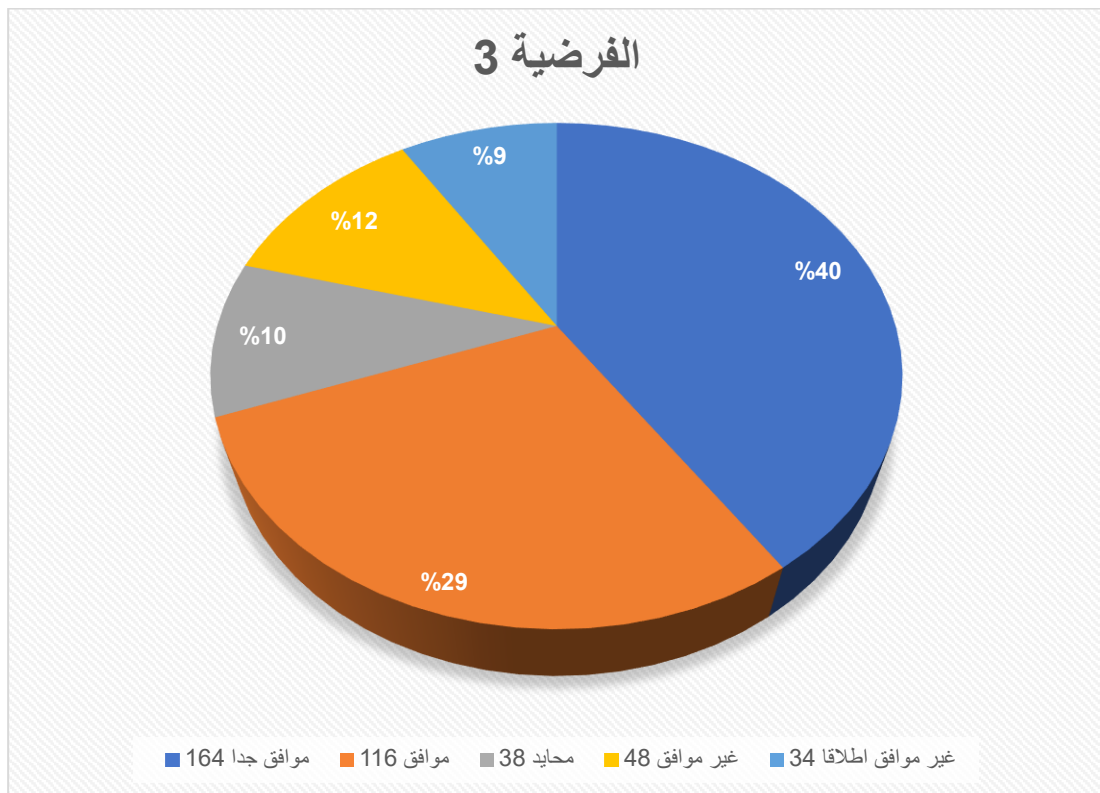


الفرضية ٣: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي في شركة المياه الوطنية.

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٤١٪ الي ٩٪ 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 ٢٩ وانحراف معيار ٧,١ وبنسبة ٢٩٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق) بمتوسط حسابي ١٢ لكلاهما وانحراف معيار ٢,٨ وبنسبة ١٢٪ وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة

م	العبارة	مستوي الاهمية				
		موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي	48	20	10	12	10
2	درجة امان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد على النظم الرقيمة	32	44	4	12	8
3	درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء	36	28	8	16	12

4	8	16	24	48	درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين او المستخدمين لبرامج التحول الرقمي	4
34	48	38	116	164	الإجمالي	
9%	12%	10%	29%	41%	النسبة	
9	12	9	26	42	الوسيط	
8.5	12	9.5	29	41	الوسط الحسابي	
3.0	2.8	4.3	9.1	7.1	الانحراف المعياري	
ضعيفة	ضعيفة	متوسط	عالية	عالية	الأهمية النسبية	

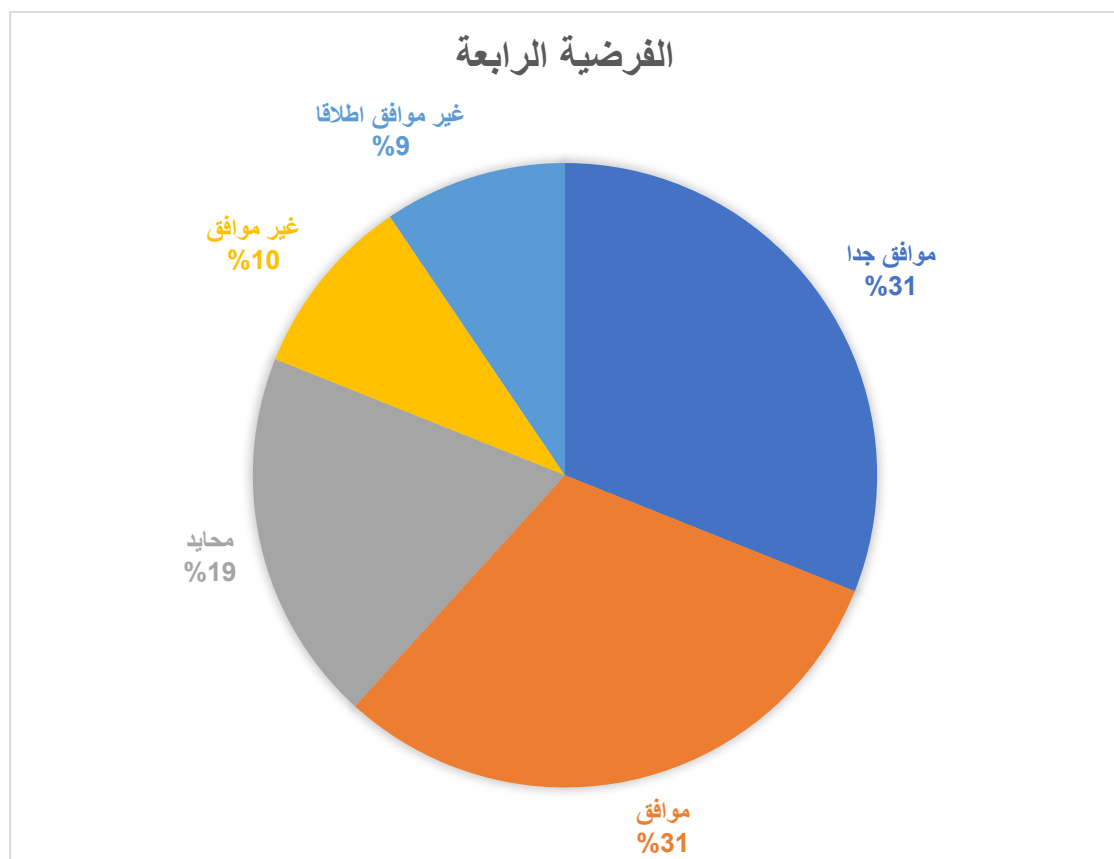


الفرضية ٤: تمثل نظم التحول الرقم دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

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 (الاثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في شركة المياه الوطنية) 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 وغير موافق) بمتوسط حسابي ١٢,٥ وانحراف معيار لغير الموافق ٣,٦ والغير موافق بشدة ٣ وبنسبة ١٣٪" لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الاثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في شركة المياه الوطنية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة

م	مستوي الاهمية
العبارة	موافق جدا موافق محايد غير موافق غير موافق اطلاقا
1	درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين
2	قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام
3	رفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد
4	تفعيل عملية اتخاذ القرار الاداري بموضوعية وموثوقية كبيرة

50	50	102	162	164	الإجمالي
13%	13%	26%	41%	41%	النسبة
13	13	26	42	42	الوسيط
12.5	12.5	25.5	40.5	41	الوسط الحسابي
3.0	3.6	3.8	7.8	7.1	الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	متوسط	عالية	عالية	الأهمية النسبية

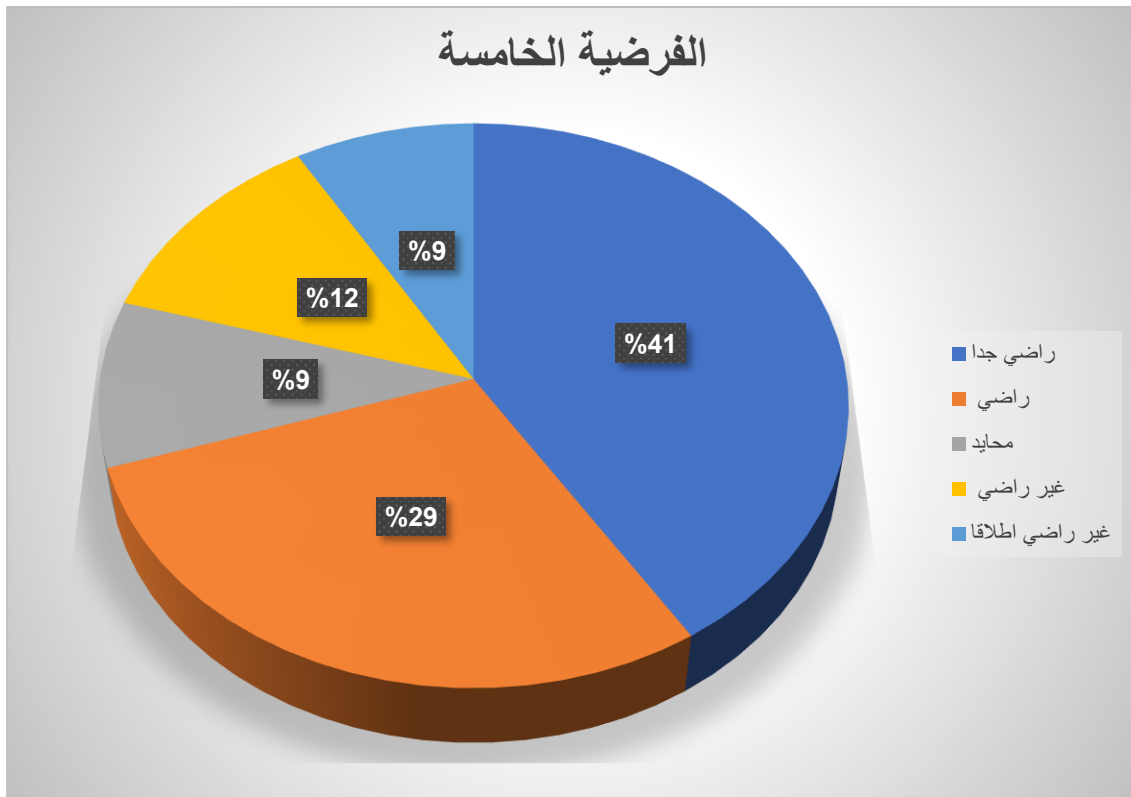


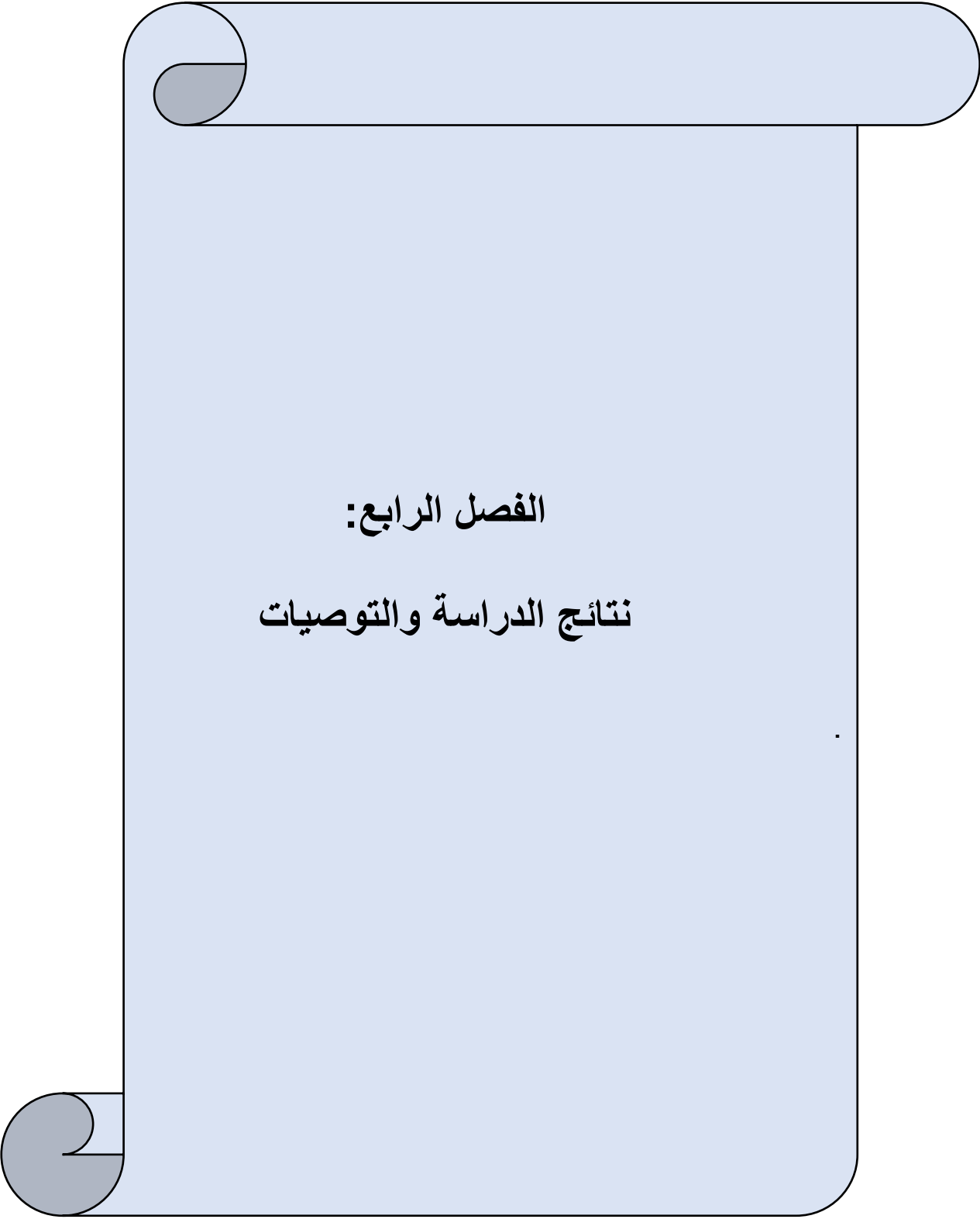
٥-الفرض الخامس ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات افراد عينة الدراسة اجمالي اعداد التكرارات لكل تقديرات افراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات الي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (إثر معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات على أداء للأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين ٤١٪ الي ٩٪ 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 ٢٩ وانحراف معيار ٩,١ وبنسبة ٢٩٪ وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقا) بمتوسط حسابي ٨,٥ لكلاهما وانحراف معيار ٣ وبنسبة ٩٪ وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إثر معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات على أداء للأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعا وبدرجة عالية من الموافقة

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

10	12	10	20	48	درجة توافر كوادر بشرية متخصصة لتطبيق الإدارة الرقيمة وعملية التحول	4
34	48	38	116	164	الإجمالي	
9%	12%	10%	29%	41%	النسبة	
9	12	9	26	42	الوسيط	
8.5	12	9.5	29	41	الوسط الحسابي	
3.0	2.8	4.3	9.1	7.1	الانحراف المعياري	
ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة	عالية	عالية	الأهمية النسبية	





الفصل الرابع:

نتائج الدراسة والتوصيات

تحليل فروض الدراسة

من خلال نتائج الدراسة السابقة نستخلص نتائج الفروض التالية

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

الفرضية الثانية التي تدور حول ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية؟ 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 وبرمجة الأجهزة الرقمية بدرجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الالكترونية وانعكاس ذلك على الأداء.

الفرضية الرابعة وكانت تدور حول ما هي الاثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الافراد العاملين في شركة المياه الوطنية؟ 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 الاداري بموضوعية وموثوقية كبيرة

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

نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض

من خلال الدراسة توصلنا الى ما يلي

- ١- يوجد قصور في عملية التحول الرقمي في شركة المياه الوطنية
- ٢- ضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية التحول الرقمي في شركة المياه الوطنية
- ٣- ضعف أعاد المديرين المؤهلين او الفنيين المؤهلين في مجال التحول الرقمي
- ٤- خطط ضعيفة بالنسبة الي عملية التطوير للكوادر البشرية او الاستعداد الي عملية التحول الرقمي
- ٥- يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الشركة الي اجراء التحول الرقمي لتيسر الاعمال والمساعدة في سرعة انجاز المهام
- ٦- درجة تخوف بعض الموظفين من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية
- ٧- وجود بعض العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل
- ٨- درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء وضعف الإجراءات لتطبيقها
- ٩- عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل

ثالثا- التوصيات

بالاعتماد الى النتائج التي تمت لعينة الدراسة يمكن العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في بشركة المياه الوطنية 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 وفرق القيادة منفتحين في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة • ينبغي أن تطور الإدارة داخل الشركة التي يأخذ فيها الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية ويتم مكافأهم 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 شركة المياه الوطنية.

ومن أهمها ما يلي

- ١- توفير البنية التحتية المناسبة للتحول الى الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة بشكل كامل وشامل.
- ٢- تشكيل إدارة للأعداد للتحول الرقمي بما يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة
- ٣- إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد للتحول الرقمي.
- ٤- توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة.
- ٥- تقديم الدعم الكامل لتنفيذ الإدارة الالكترونية في كافة الأعمال الإدارية التي تقدمها الإدارة.
- ٦- توافر قواعد بيانات حاسوبية داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري.
- ٧- العمل على إنجاح الإدارة الإلكترونية في الإدارة الصحية من خلال التطبيق الصحيح.
- ٨- توفير التمويل اللازم ليساعد في عملية التحول إلى النظم الإدارية الإلكترونية الرقمية الحديثة.
- ٩- تشجيع موظفي الإدارة من خلال الدورات والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين.

- ١٠- ضرورة وجود استراتيجية فعالة للتحويل نحو الإدارة الالكترونية
- ١١- ضرورة العمل على الاهتمام بجودة شبكة الانترنت لأنها تعتبر من اهم المعوقات
- ١٢- ضرورة مواكبة التطور الحاصل على المستوى العالمي
- ١٣- تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام للتحويل الرقمي
- ١٤- إلزام واشراك العمالة والموظفين بدورات تدريبية لتطوير مهارتهم العملية والتي تمكنهم من الاستمرارية في العمل في الشركة كعناصر فعالة بما يضمن استمرارية الشركة.
- ١٥- ضرورة ممج التحويل الرقمي في مختلف الجوانب الممكنة في الشركة.
- ١٦- الاستفادة من الأبحاث العلمية في مجالات تطبيق التحويل الرقمي لمعالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات وزيادة وتقوية القرص ونقاط القوة بطرق علمية.

الخاتمة

نظرا لما تتميز به تلك التكنولوجيا الرقمية الحديثة من تسهيل عملية نقل المعلومات واسترجاعها وحفظها ونظرا للاستخدام الكبير لشبكة الانترنت والأجهزة الرقمية الحديثة وابتكار أساليب وبرامج الكرتونية خلقت نوع من التفاعل بين الافراد والمؤسسات ومكنت الافراد من سهولة الولوج الي مصادر المعلومات وأيضا سهولة معالجة تلك البيانات والمعلومات نتج عن ذلك تحولات كبيرة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية في كافة الإدارات العامة والخاصة بهدف التحول الرقمي الي التحول الى بيئة الأعمال الإلكترونية الكاملة والوصول إلى تكنولوجيا متقدمة تلبي الحاجات المتزايدة للأفراد والمستخدمين حيث ان نظم التحول الرقمي هي نظم إدارة المعلومات الرقمية الحديثة وهي عبارة عن نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات وهو أسلوب منظم لتزويد المنظمة بالمعلومات الماضية والحاضرة والمستقبلية بهدف دعم وظائف المنظمة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وتسعى شركة المياه الوطنية 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 الشركة بكافة مستوياتهم الإدارية والمساهمة في رسم الرؤيا المستقبلية الصحيحة لعملية التطوير وتحقيق التكامل بينها وبين عملية التخطيط لتطوير اعمالها والذي يتمثل التحول الرقمي الي نظم تكنولوجيا المعلومات الرقمية الحديثة حيث تعد الموارد البشرية الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في التطوير الوظيفي فلا بد من توفير البرامج التدريبية الهادفة الي اكسابهم المهارات اللازمة للعمل واستثمار قدراتهم الفكرة والمعرفية في تطوير وتمنية تلك المهارات ومن 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 العامة لشركة المياه الوطنية.

المراجع والمصادر

- (١) ابراهيم محمود محمد، الحداد، بسمه محرم ٢٠١٩ " منشآت الأعمال والتحول الرقمي"،
- (٢) أبو الغنم خالد ٢٠١٨ العلاقة بين نظم دعم القرارات والفاعلية والأداء
- (٣) احمد. ٢٠١٤. إطار عمل لتطبيق إدارة الجودة في المشاريع الإنشائية في فلسطين.
- (٤) الادريسي ٢٠١٤ قياس إثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية
- (٥) أيمن ٢٠١٢. دور السمات الشخصية لدى مدراء المشاريع في نجاح مشاريع المنظمات الاممية في قطاع غزة.
- (٦) الباز عدنان مصطفى ٢٠١٨ تقنيات التحول الرقمي استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك عبد العزيز
- (٧) بلحاج ٢٠١٧ "اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة".
- (٨) حسن جعفر الطائي ٢٠١٣ تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها -الاردن
- (٩) الحوفي ٢٠٢٠ واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية
- (١٠) الدليهي سعد أحمد ليفة - ٢٠١٩ إدارة المشاريع وتطبيقها للمعايير الدولية لتحسين -جودة المشاريع الصناعية.
- (١١) دودين ٢٠١٢ إدارة المشاريع الهندسية. دار اليازوري لمنشر جامعة الزرقاء عمان الأردن.
- (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) زيد منير عبودي ٢٠٠٩ إدارة المؤسسات العامة – الأردن.
- (١٥) شعلان محمد علي ٢٠١٦ حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠ م.
- (١٦) شعيب ٢٠٢١ أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الالكترونية علي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة والأزمات.
- (١٧) عبد الرحمن بن فهد المطرف ٢٠٢٠ التحول الرقمي في ظل الازمات.
- (١٨) علاء الجناني ٢٠٢٠ نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات نظم دعم القرار الإداري.

١٩) عمر ولد عابد ولين ٢٠١٧ "آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف".

٢٠) محمد حمادة ٢٠٢٠ دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين.

٢١) محمد، عبد الرحمن حسن ٢٠٢٠ واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية.

٢٢) محمود عبد الله منصور ٢٠٢١ التحول الرقمي كآلية لتنمية راس المال البشري.

٢٣) يونس، أبو سمرة مرعى ٢٠١٩ أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

٢٤) يونس، أبو سمرة مرعى ٢٠١٩ أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

المراجع الأجنبية

- 1) Abd Al-Khari, Asia. (2021). *the role of human resources management in assessing employee performance*,
- 2) Baber, William. (2019). "Effectuation logic in digital business model transformation". *Journal of Small Business and Enterprise Development*
- 3) Bien Haus, F., & Haddad, A. (2018). "Procurement 4.0: factors influencing the digitization of procurement and supply chains.
- 4) Chamisa, Simon (2019). *Digital transformation strategy making in pre-digital organizations*", *Journal of Strategic Information Systems*.
- 5) Ivarsson, Frida (2020), *Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions*, *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference*.
- 6) A, Amir Chughtai. (2018). "Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior.
- 7) Baber W. W. Ujala A. & Martinez R. (2019). *Effectuation logic in digital business model transformation*
- 8) Ashley S. Johnson 2006 *Project Management and Business Processes A look at strategy structure processes and projects*.

الملاحق

"أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية"

السادة موظفي شركة المياه الوطنية 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 أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للعاملين بشركة المياه الوطنية في المملكة العربية السعودية

المكلفون بأعداد الدراسة

١- حصه عبد العزيز العتيق (قائد) ٢٢٢٠٠١٤٩٦

٢- راكان حسن خليصي ٢٢٢٠٠٠٩٥٧

٣- مريم فهد العنزي ٢٢٢٠٠١٦٠١

اشراف الدكتور/

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

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

الاسم		الجنسية	سعودي	غير سعودي
الجنس	ذكر	انثى		

بيانات المؤهل العلمي

المؤهل	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	اخرى
العلمي					

بيانات سنوات الخبرة

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

بيانات سنوات العمر

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

البيانات الوظيفية

الإدارة		القسم	
مسمى الوظيفة الحالية		التخصص	

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

الفرضية ١: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

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

الفرضية ٢: لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الافراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

م	مستوي الاهمية
العبارة	موافق جدا موافق محايد غير موافق غير اطلاقا
1	عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الالكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل
2	تساهم الإدارة الالكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة
3	مستوي أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية
4	درجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الالكترونية وانعكاس ذلك علي الاداء

الفرضية ٣: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي للشركة ودوره في عملية التحول الرقمي في شركة المياه الوطنية.

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

2	درجة امان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد علي النظم الرقيمة				
3	درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الالكترونية وتوافر مقاييس للأداء				
4	درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين او المستخدمين لبرامج التحول الرقمي				

الفرضية ٤: تمثل نظم التحول الرقم دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين في شركة المياه الوطنية.

م	مستوي الاهمية					
	العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
1	درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين					
2	قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام					
3	رفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد					
4	تفعيل عملية اتخاذ القرار الاداري بموضوعية وموثوقية كبيرة					

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

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