

أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بالتطبيق على هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية

مبارك ماجد الهاجري*، سلطان حامد الشمري، محمد حمود الغانمي

ماجستير إدارة الأعمال، كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

*alhajrimm339@gmail.com

وليد عبد الجواد سليمان صديق، الفيصل عبد الحميد محمد حسن

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

المستخلص

تهدف الدراسة إلى بيان أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية بما يضمن التطبيق السليم لتلك التكنولوجيا الرقمية الحديثة بما يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية داخل كافة أقسام وإدارات هيئة تقويم التعليم والتدريب ومن النتائج باستخدام النهج الوصفي واستخدمت إدارة الاستبانة لعينة قدرها 100 عامل التي توصلت إليها الدراسة هو وجود تأثير إيجابي لبعض أبعاد التحول الرقمي:

- 1- يوجد قصور في عملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب وضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب
- 2- 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:

- 1- التوصية الأهم هي منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة ينبغي أن تبقي الشركة منفتحين في قبول الإخفاقات حيث يتم ابتكار المواهب الرقمية وتجربتها. تفضل المواهب الرقمية العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة.
- 2- ينبغي أن تطور الإدارة داخل الشركة التي يأخذ فيها الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية ويتم مكافأتهم 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.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، تطوير الأداء، هيئة تقويم التعليم والتدريب، المملكة العربية السعودية.

The impact of digital transformation on developing the performance of employees applying the Education and Training Evaluation Commission in the Kingdom of Saudi Arabia

Mubarak Majid Alhajri*, Sultan Hamid Alshammari, Muhammad Hamoud Alghanmi

MBA, School of Management, Mid-Ocean University

*alhajrimm339@gmail.com

Walid Soliman Sadek and Al-Faisal Abdul Hamid

School of Management, Mid-Ocean University

Abstract

The study aims to demonstrate the impact of digital transformation in developing the performance of individuals working in the Education and Training Evaluation Commission in the Kingdom of Saudi Arabia, in a way that ensures the proper application of this modern digital technology, which helps improve operational efficiency within all departments and departments of the Education and Training Evaluation Commission, and from the results using the descriptive approach, the management used The questionnaire for a sample of 100 workers that the study found is that there is a positive impact on some dimensions of digital transformation:

- 1- There is a deficiency in the digital transformation process in the Education and Training Evaluation Authority and a weakness in the institutional structure necessary for the digital transformation process in the Education and Training Evaluation Authority.
- 2- There is a desire among the working cadres The company has 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:

- 1- The most important recommendation is to give employees with digital talent freedom of action as well as the ability to implement the necessary changes. The company should remain open in accepting failures as digital talents are created and experimented with. Digital talent prefers to work in an environment with a culture that allows and encourages creative thinking and flexibility.
- 2- Management should be developed 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 must be created for employees who proactively acquire the digital capabilities needed by the authority.

Keywords: Digital Transformation, Performance Development, Education and Training Evaluation Commission, Kingdom of Saudi Arabia.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

أولاً: المقدمة

يرى كثير من الباحثين أن عملية التنمية الرقمية والاجتماعية من أهم روافد تطوير أداء العاملين، في الدول بشكل عام، والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية لمختلف المنظمات، وتبعاً لأهمية شركات الأدوية، فإن هذه المنظمات تحتاج إلى موازنة عصر التميز الرقمي بكافة جوانبه وانتشاره بأعلى مستوياته، مما يستوجب وضع الخطط للنهوض إلى ذلك المستوى الرقمي المتميز وتطويرها نحو تقنيات المعلومات والاتصالات وذلك للعمل على توافر ومصداقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها الجهات الخارجية والداخلية في اتخاذ قراراتها. ويشهد المجتمع العالمي تطور رقمي تكنولوجي مذهل في كافة مناحي الحياة يتمثل في خلق مجتمع رقمي والرغبة في حمايه بيانات المواطنين ومنع الجريمة الإلكترونية، والنهوض بالبنية التحتية المعلوماتية وهو ما أطلق 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

منطلقاً أساسياً لزيادة الطاقة الإنتاجية والخدمية لمختلف الشركات وتبعاً لأهمية شركات الخدمات فإن هذه هيئة تقويم التعليم والتدريب تحتاج إلى 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 تقريباً وتغيرها بطريقة أساسية عبر دخول عصر وسائل الاتصال وتطويرها نحو تقنيات المعلومات والاتصالات وذلك للعمل على توافر ومصداقية المعلومات التي تقدمها والتي تعتمد عليها الجهات الخارجية والداخلية في اتخاذ قراراتها يتعين على هيئة تقويم التعليم والتدريب التوجه نحو تبني التحول الرقمي بشكل كامل وشامل ووضع الخطط اللازمة للنهوض بها حيث تعاني الهيئة من عدم استخدام التقنيات الرقمية بالقدر الكافي داخلها ونقص الخبرات والكوادر الوظيفية المتخصصة التي تساعد في تطويرها وتحولها إلى شكل رقمي وتقني مما ينعكس بصورة 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 2030م وذلك بهدف إرضاء العملاء وتحقيق المساهمة والفاعلية في ذلك المجتمع المعرفي وقد جاءت هذه الدراسة وهدفها الأساسي هو التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

ثانياً: مشكلة الدراسة وأسئلتها الرئيسية والفرعية

تتمحور مشكلة الدراسة حول قصور في تطبيق التحول الرقمي والاستفادة منه بشكل كفو وفعال مما ينتج علي ذلك من مشاكل وعقبات منها علي سبيل المثال انخفاض قدرات عملية اتخاذ القرارات المناسبة والسريعة والتي تحقق أهداف الهيئة وأيضاً تكون القرارات مبنية علي الحقائق والمعلومات التي يسهم التحول الرقمي في توفيرها بسرعة ودقة ودرجة عالية من الموثوقية ويوجب جانب آخر من أوجه القصور في عدم التحول الرقمي بصورة كاملة داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب وهو قصور قدرة العاملين علي تحقيق الأهداف التنظيمية وبالتالي انخفاض أدائهم الوظيفي للأفراد العاملين نتيجة لذلك من خلال تحسين المرونة الاستراتيجية وتطوير القدرات علي مواكبة التطورات المستجدة ليس محلياً فقط بل دولياً وعالمياً لذا تتمثل مشكلة الدراسة في عدم إدراك مستوي تطبيق التحول الرقمي بصورة كاملة في هيئة تقويم التعليم والتدريب واثرة علي مرونة القرارات الاستراتيجية؟

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

ما هو أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية؟

ثالثاً - أهداف الدراسة

يهدف البحث للتعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب وتقديم المقترحات التي تساعد الهيئة 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.

وقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. إبراز مدى اهتمام هيئة تقويم التعليم والتدريب باستخدام تقنية نظم المعلومات الرقمية الحديثة المستخدمة في عملية التحول الرقمي في تطوير الأداء للأفراد العاملين.
2. بيان أسباب ودوافع استخدام الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
3. تحديث وتطوير الأنظمة الموجودة والمستخدمة وذلك لتحسين فاعلية الأنظمة على صنع ودعم القرارات باستخدام نظم التحول الرقمي المناسبة لرفع مستوي الأداء.
4. التعرف على أثر الإمكانيات البشرية المتوفرة والمؤهلة لاستخدام نظم المعلومات والجاهزية لاستخدام النظم الرقمية في تطوير الأداء للهيئة السعودية.
5. التعرف على أثر الإمكانيات التنظيمية المتاحة لاستخدام نظم التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
6. التعرف على أثر الإمكانيات الفنية والبنية التحتية المتاحة التي تدعم عملية التحول الرقمي لنظم المعلومات الرقمية الحديثة في عملية تطوير الأداء للمستوى المطلوب.
7. التعرف على أثر الإمكانيات المادية المتاحة الاستخدام في عملية التحول الرقمي للنظم الإدارية في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
8. التعريف بمفهوم التحول الرقمي وتأثيره على نظم نظام المعلومات داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب.
9. معرفة المعوقات التي تحول دون استخدام النظم الرقمية الحديثة للتحول الرقي في عملية تطوير الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

رابعاً- أهمية البحث

تنبع أهمية الدراسة من طبيعة ما تحاول اختباره إذا يتوفر عمليات التحول الرقمي لأنظمة معلومات للإدارات والأقسام في هيئة تقويم التعليم والتدريب للعمل على تطوير أداء العاملين في الهيئة وبالتالي فإنها تواجه تحدي كبير في الاستغلال الفعلي للأنظمة المعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية في ظل عدم التحول الرقمي الكامل كما ورد في رؤية المملكة 2030 لذي فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار

ومحاولة برهنة مدي تأثير استخدام التحول الرقمي علي كافة أنظمة المعلومات في ال بالإضافة ال تطوير عمليات الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب لمواكبة التطور التقني والتكنولوجيا الكبير في هيئة تقويم التعليم والتدريب علي الصعيدين المادي والبشري وأثر ذلك علي جودة ودعم القرارات المستخدمة وما يترتب علي ذلك من تحقيق نتائج مرضية ومكانة متميزة وعالية وتحقيق الميزة التنافسية لهيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية.

الأهمية العلمية

1. بيان أن الاتجاه العام داخليا وخارجيا نحو الاعتماد على نظم التحول الرقمي لتطوير نظم الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
2. التأصيل العلمي لمفهوم التحول الرقمي وإعادة الهيكلة التنظيمية لتطوير الأداء.
3. تحاول الدراسة إثبات مدي أهمية توفير نظم التحول الرقمي المناسبة للمساعدة في عمليات التخطيط والرقابة والتوجيه داخل هيئة تقويم التعليم والتدريب.
4. تحديد مستوى الأداء الوظيفي المناسب للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب مما يتيح وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطوير الأداء في ظل تطبيق هذا التحول الرقمي.
5. يعد هذا المشروع المتطور أفضل نموذج للإصلاح الإداري الذي ثبت تميزه في العديد من البلدان التي تبنته بنجاح.

الأهمية العملية

1. تقدم دراسة شاملة ومتكاملة لنظم التحول الرقمي وإثره على الأداء وأهمية تطبيقها في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
2. الدراسة تحاول توجيه نتائج وتوصيات تفيد مستخدمي القرار في هيئة تقويم التعليم والتدريب في اتخاذ ودعم القرار بناء على نظم المعلومات الإدارية وذلك بالاعتماد على عملية تحسين الأداء نتيجة التحول الرقمي.
3. 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 هيئة تقويم التعليم والتدريب.

خامساً: أسئلة الدراسة

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

- 1- ما هو إثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية؟
- 2- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية؟
- 3- ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية؟
- 4- ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟
- 5- ما هي معوقات تطبيق عملية التحول الرقمي وكيف علاج تلك العقبات؟

سادساً: فرضيات ومتغيرات الدراسة

أولاً: فروض الدراسة:

للإجابة على أسئلة الدراسة وبناء على أهداف الدراسة قامت الدراسة على فرضية رئيسية تنص على:
الفرضية الرئيسية للدراسة:

"وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لأثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية"

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

توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي وبين تطوير أداء الافراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
الفرضية الثانية:

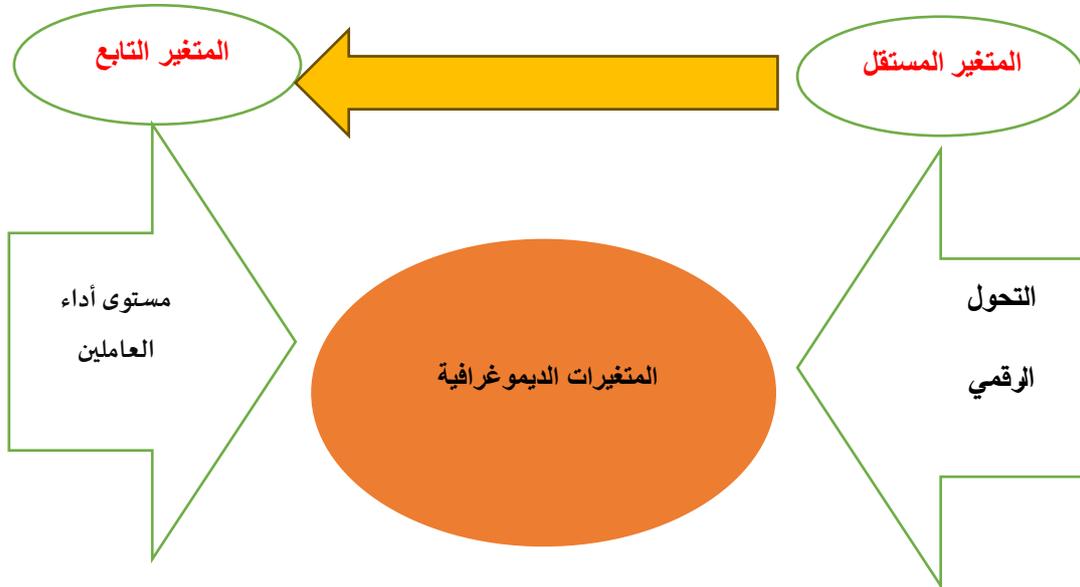
لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحول الرقمي على تطوير أداء الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
الفرضية الثالثة:

توجد علاقة بين البناء التنظيمي للهيئة ودوره في عملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
الفرضية الرابعة:

هل تلعب نظم التحول الرقم دوراً إيجابياً في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

- ✓ المتغير المستقل: التحول الرقمي
- ✓ المتغيرات الديموغرافية: العمر- الجنس- المسمى الوظيفي - سنوات الخدمة- المؤهل العلمي.
- ✓ المتغير التابع: عمليات تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.



سابعاً: منهج وأدوات 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 أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج عن الموضوع محل الدراسة كما أنه كثيراً ما يتعدى الوصف إلى التفسير وسيتم الاعتماد على مصدرين أساسيين للمعلومات:

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

أداة الدراسة: سوف تتمثل أداة الدراسة بالاستبيان كونها تحقق العديد من المزايا منها التكلفة والجهد وإمكانية ترك وقت للمبجوثين للتفكير في الأسئلة للحصول على النتائج التي تسهم في عملية تطوير عملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

ثامناً: حدود الدراسة

- الحدود البشرية – الأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب.
- الحدود الزمنية – 1445هـ.
- الحدود المكانية - هيئة تقويم التعليم والتدريب – الرياض – المملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية – دراسة موضوع " أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية".

تاسعاً: خطة الدراسة

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة

الفصل الثالث الدراسة الإحصائية

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

عاشراً: 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 والأدوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانهما.

تعريف أداء العاملين:

✓ يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل.

مفهوم الأداء

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

في هيئة تقويم التعليم والتدريب:

هيئة تقويم التعليم والتدريب هي هيئة حكومية سعودية ذات شخصية اعتبارية مستقلة ماليا وإداريا، وهي الجهة التنظيمية القائمة على عمليات تقويم التعليم الحكومي.

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي كامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخليا وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع.

ويعني التحول الرقمي بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات سواء الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد.

وقد أصبحت الضرورة ملحة أكثر مما مضى لتحول المؤسسة رقمياً، ويعود ذلك وبشكل أساسي إلى التطور المتسارع في استخدام وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بمعاملتنا مع القطاع الحكومي أو الخاص أو كانت تخصنا كأفراد. لذلك هناك ضغط واضح من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات والشركات لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية.

توجد العديد من العوائق التي تعرقل عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات والشركات على سبيل المثال تحديد الأولويات حيث ان ترتيب الأولويات قد يتجاهل التحول الرقمي كأولوية قد تساهم في تحقيق العديد من الأهداف بالإضافة إلى نقص الميزانيات المرصودة لهذه البرامج. وقد يعتبر التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية إحدى هذه العوائق وهو تخوف مبرر ولكن كلما زادت اعتماديتنا واستخدامنا لوسائل التكنولوجيا كان لابد من زيادة الحاجة إلى جعلها آمنة.

كما يعتبر نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المؤسسة والقادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة من اهم العوائق التي تحول دون تنفيذ ناجح لبرامج التحول الرقمي وتحقيق أهدافها المرجوة.

الدراسات السابقة

دراسة (عمر 2023):

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

دراسة (عميرة، 2022):

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

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

دراسة (الزغبي 2023):

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات. حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة عينة قصدية من الموظفين (مدير، مساعد مدير، رئيس قسم) في شركات الاتصالات الأردنية، حيث تم استلام (246) استبانة. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الاتصالات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل شركات الاتصالات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل شركات الاتصالات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل الهيئة مدعومة بالتقنية.

دراسة (ناصر، 2023):

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي وربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة، ولتحقيق

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

دراسة (العويري، 2022):

سعت الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات، وتقديم التوصيات والمقترحات التي تعزز دور التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات. حيث انتهجت الدراسة الأسلوب الوصفي التحليلي، حيث اشتملت عينة الدراسة على (75) مدير دائرة اتصالات وتكنولوجيا معلومات في بلديات المملكة الأردنية الهاشمية. حيث بينت النتائج وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 5\%$) للتحول الرقمي بأبعادها (استراتيجية التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، القيادة التحويلية للتحول الرقمي، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع البلديات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية. بناء عليه أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ألا يتعلق التحول الرقمي داخل البلديات بالتقنية فحسب، بل بإعادة تعريف استراتيجية عمل البلديات بالكامل، فإنه تغيير مخطط واستراتيجي وتنظيمي، من خلال إنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل البلدية مدعومة بالتقنية.

الإطار النظري للتحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي

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

تعريف التحول الرقمي:

✓ التحول الرقمي: هو الانتقال من الهياكل التنظيمية التقليدية المركزة على العمليات، إلى هياكل حديثة تستخدم التقنيات والأدوات الرقمية في جميع عمليات وأنشطة المنظمات والشركات، بما في ذلك ما يأتي:

▪ استخدام تطبيقات وبرمجيات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

- الاعتماد على التجارة الإلكترونية والتسويق الرقمي.
- تبني أدوات وقنوات التواصل الرقمية مع العملاء والموظفين.
- إجراء العمليات وتقديم الخدمات عبر الوسائل الرقمية بدلا من الطرق التقليدية.
- استخدام أنظمة إدارة المعلومات وقواعد البيانات الرقمية.

أهمية التحول الرقمي:

كانت أهمية التحول الرقمي تركز في قدرتها على متابعة التطور النوعي والكمي والكيفي الكبير في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات الإدارية سواء بالنسبة الي الأجهزة المستخدمة او 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 علي الاستمرار أو علي الأقل الانكماش حيث عملت التقنية الرقمية الحديثة على إزالة الحواجز الجغرافية بين الإدارات المختلفة في أرجاء المملكة والانتهاء من الأعمال بأسرع وقت ممكن وبأقل جهد وأدنى تكلفة مع العمل علي زيادة معدل الإنتاج وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة من خلال استبدال العمليات الورقية أو التقليدية بالعمليات الرقمية الحديثة مما يوفر للعاملين التفرغ الأداء والإبداع في مجالات العمل الأخرى وكذلك توفر للمديرين مزايا أخرى متعددة منها توسيع نطاق الإشراف والمتابعة علي إدارة المنظمة وفروعها والعاملين فيها بغض النظر علي موقعهم الجغرافي والزمني وذلك من خلال استخدام شبكة الإنترنت وتكنولوجيا الاتصالات مما يسمح له بأرسال واستقبال المعلومات والتقارير بصورة اسرع وادق واكثر فاعلية واستجابة للتحديثات والتعليمات.

أحدث التحول الرقمي تغييرات جذرية في مجال التعلم والتطوير، حيث ظهرت أدوات وتقنيات تعلم رقمية جديدة، مثل: الواقع الافتراضي والتعلم الإلكتروني، كما أصبح الوصول إلى المحتوى التعليمي عبر الإنترنت أمرا سهلا ومتاحا، ومكّن من التعلم الذاتي والتعلم عن بعد، وساهم في تطوير دور المديرين، مما عزز مهارات المتعلمين في إدارة تعلمهم، لذلك فإن أهمية التحول الرقمي على الشركات تتمثل بعدة أمور، هي كالآتي:

- انخفاض تكاليف الإنتاج بصورة ملحوظة وزيادة ربحية المنظمة لكفاءة العمل الإداري.
- إيجاد فرص مبتكرة للعمل الحر والاستفادة من الفرص الحالية في أسواق التكنولوجيا.
- تحسين تجربة العملاء.
- تحسين جودة المنتجات وزيادة الدرجة التنافسية بين مؤسسات تقديم الخدمة.
- تسهيل حركة التعامل مع الموظفين ومستخدمي الخدمة في المؤسسات الحكومية.
- تقليل التكاليف.

- تلاقى وتقليل بشكل كبير وفعال مخاطر التعامل الورقي داخل الإدارات.
- توحيد أسلوب عرض الوثائق وأعمال المؤسسة بشكل عام في شكل نماذج محددة وموحدة.
- جمع بيانات قيّمة عن العملاء.
- خلق فرص وظيفية جديدة.
- زيادة قدرة المشروعات الصغيرة والمتوسطة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- زيادة كفاءة العمليات الداخلية.
- السرعة في توفير الخدمة المطلوبة لطالبي تلك الخدمات الإدارية وبأسعار مخفضة.
- السرعة في معالجة البيانات والمعلومات وإمكانية استرجاعها وحفظها وأرشفتها بسهولة.
- فتح قنوات اتصال جديدة وفعالة بين القائمين على إدارة المؤسسة وبين المواطن.
- فتح نماذج أعمال جديدة.
- المحافظة على الميزة التنافسية من خلال الابتكار.
- يحسن الكفاءة التشغيلية.
- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.
- يساعد المؤسسات والشركات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من.
- يعمل على تحسين الجودة تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة.
- يوفر التكلفة والجهد بشكل كبير.

أهم سمات عملية التحول الرقمي:

- ❖ استيعاب عدد من المستفيدين في وقت واحد دون التأثير على مستوى الخدمة.
 - ❖ إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني.
 - ❖ التأكيد على استخدام مبدأ استخدام الجودة الشاملة بمفهومها الحديث والشامل.
 - ❖ تسهيل الإجراءات لسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء من خلال التأهيل.
 - ❖ تصحيح الأخطاء بسرعة عالية ودقيقة وتجهيز البيانات لأكثر من جهة.
 - ❖ الحد على البيروقراطية بمعناها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص.
 - ❖ السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة وموضوعية.
 - ❖ سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية واحدة.
 - ❖ العمل على الموارد البشرية المتاحة ورفع كفاءتها ومهاراتها تقنيا.
- أشكال وأنماط عملية التحول الرقمي:
- تأخذ التحول الرقمي أنماط ونظم متعددة ومتباينة الأشكال قد تتوافق مع طبيعة العمل الإداري لدى الهيئة او القطاع التي تستخدم فيه بما يحقق أهدافها من تلك الأنماط ما يلي:

✚ التجارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية):

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

✚ الصحة الرقمية الحديثة (الإلكترونية):

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

✚ لتعليم الإلكتروني:

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

5. النشر الإلكتروني:

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

✚ الحكومة الرقمية الحديثة (الإلكترونية):

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

فوائد تطبيق التحول الرقمي:

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

وجود الشفافية والموضوعية كل ذلك إلى جانب الدقة الكبيرة الضرورية في تقديم الخدمات بصورة صحيحة وملائمة مما يساعد على توفير الجهد الذي يتم بذلة استخدامه في أداء الأعمال المطلوبة والجهد المستخدم في العمل مما يساعد على توفير الوقت والتكاليف بالإضافة إلى ربط الإدارات المختلفة داخل المؤسسات مع بعضه البعض رغم البعد الجغرافي لتلك الإدارات وتعمل بالتالي في اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة ضف إلي ذلك إنه يعمل على التقليل من أو القضاء على الوساطة والرشوة الذي يعاني منه النظام التقليدي وأيضاً خفض التكاليف ورفع مستوى الكفاءة والسرعة في إنهاء الخدمات المطلوبة .

وتتمثل اهم تلك الفوائد لعملية التحول الرقمي فيما يلي:

- إدارة أعمال الإدارة التي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم والمتابعة.
- الاستخدام الأمثل لموارد الإدارة وإدارتها ورفع مستوى الكفاءة والفاعلية فيها.
- إمكانية التكيف مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات وإدارة تنمية الموارد البشرية.
- التعليم الذاتي والتراسل الإلكتروني بين أطراف المستفيدة والمقدمة للخدمة.
- توافر المعلومات الكاملة والدقيقة عن كل ما يخص المؤسسة والعاملين بها.
- توفير الخدمات الرقمية الحديثة (الإلكترونية) للعاملين بما يسمح لهم بتبادل المعلومات.
- حفظ وتوثيق كافة الأنشطة الخاصة بالوحدة الإدارية إلكترونياً وأرشفتها.
- الربط الإلكتروني بين فروع القطاعات الإدارية في أكثر من نطاق جغرافي واحد.
- العمل على مساعدة الإدارة العليا في إدارة أعمال الإدارة للموارد المالية والمادية.
- المتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ومستوى الأداء.
- المرونة العالية في التعامل مع البيانات والتحديث الدوري لها أول بأول.

مكونات عملية التحول الرقمي:

تتنوع عناصر التحول الرقمي وتتكون من ثلاث مكونات أساسية وهي:

أولاً: شبكة من أجهزة الحاسب الآلي وملحقاتها:

وهي يجب أن شبكة قوية وأيضاً آمنة وتمتاز بالسرعة والكفاءة من اجل ربط الحواسيب بالإنترنت وتتكون من أجهزة حاسب الآلي وسفريات وطابعات وفاكسات (هارد وير).

ثانياً: البرمجيات أو البرامج (السوفت وير):

وهي مجموعة معلوماتية قوية من برامج النظام المتخصصة مثل (نظام إدارة الشبكة وأيضاً 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).

ثالثاً: الكادر البشري أو المشغل البشري لتلك الأنظمة:

ويتمثل بأشخاص أو 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 الأمر وذلك لكي يلبي كل الاحتياجات المستقبلية اللازمة لطبيعة العمل الإداري ويناسب أساليب العمل المستحدثة ويتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال الإدارية وتطوير أساليب العمل الإداري.

أسباب التحول من الإدارة التقليدية وسلبياتها إلى الحول الرقمي

الإدارة بمفهومها التقليدي كانت قائمة في الأساس 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 وثناء في المقابل يوجد عاملين في الغالب الأعم لا يملكون إلا القدر القليل منها على قدر ما يسمح لهم بأداء الأعمال المكلفين بها وتعمل الإدارة إلى تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة الموارد البشرية والمادية في ذلك الكيان لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات الموضوعية والمحددة بكفاءة وفاعلية كبيرة باستخدام الأساليب الإدارية التقليدية مما يمكن أن نطلق عليه فن انجاز المهام عن طريق الاستخدام الأمثل والكفؤ للقوى والموارد البشرية بمفهومها التقليدي من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة باستخدام إجراءات وعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة وفقاً لتلك الإجراءات واللوائح المنظمة للإدارة التقليدية.

ومن نجد أن أهم سلبيات الأساليب القديمة في الإدارة:

- اعتماد الإدارة التقليدية على المستندات الورقية مما يعمل على زيادة التكاليف.
- إمكانية كبيرة لضياح أو الخطأ في بعض المعاملات سهواً أو تعمداً.
- التكاليف الكبيرة للاحتفاظ بالمعاملات الورقية وإصلاح الأجزاء التالفة.
- تلف أو ضياح بعض تلك المعاملات الورقية بسبب التقادم أو الإهمال.
- توفير مساحات كبيرة لحفظ تلك المعاملات.

• صعوبة الحصول في كثير من الأحيان على بعض المعلومات من هذه المعاملات.

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

أوجه المقارنة	الأسلوب التقليدي	الأساليب الرقمية
هيكل المنظمة والسلطة والمسؤولية وتسلسل القيادة	هيكل العامل في المنظمة بسيط في التصميم والتشغيل ومن السهل على الموظفين فهم سلطتهم ومسؤوليتهم	الإدارة الرقمية الحديثة تركز إدارة المنظمة الرقمية الحديثة بشكل أكبر على التواصل والتعاون والتأكيد على الطبيعة الديناميكية
مدى إمكانية تنفيذ جميع مكونات العملية الإدارية	توجد صعوبة كبيرة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة التقليدية في استخدام أي من وسائل الاتصالات	توجد سهولة كبيرة في ظل ممارسات مفهوم الإدارة الرقمية الحديثة في استخدام أي من وسائل الاتصالات الرقمية الحديثة
طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل في كل إدارة	أن طبيعة التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالبطء النسبي لتعدد الإجراءات المتعبة	أن التفاعل بين أطراف التعامل يتسم بالسرعة والتفاعل باستخدام الوسائل الرقمية الحديثة للاتصال
نوعية وجودة الوثائق المستخدمة في تنفيذ الأعمال	تعتمد الوثائق بشكل أساسي على الوثائق الورقية في الغالب	تمت ممارسات الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) دون استخدام أية وثائق رسمية بل وثائق إلكترونية
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 تقبّل المخاطر من أبعاد متعددة بل ينظرون في إمكانية وجود المخاطر محتملة التي يمكن ان تحدث وتحقيق الاستفادة منها
طبيعة العلاقة بين أطراف التعامل	تكون علاقاتها بين أطراف التعامل علاقة مباشرة	انتهاء وجود العلاقة المباشرة بين أطراف التعامل مع اخذ البعد الزمني والجغرافي
طبيعة الوسائل المستخدمة في التعامل بين الأطراف المتعاملة	تعتمد على الوسائل التقليدية في إجراء الاتصالات بين أطراف التعامل المختلفة	تمت الاتصالات فيها بينها باستخدام الشبكات الرقمية الحديثة (الإلكترونية) مثل الأنترنت والفاكس والإيميل

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

- ✓ الالتزام بإجراءات توحيد لقاعدة البيانات على مستوى الوحدة الإدارية محل الدراسة.
- ✓ الالتزام بتوفير البيانات والمعلومات للعاملين في الوحدة الإدارية محل الدراسة.

- ✓ الالتزام بضرورة تحقيق الاتصال والتواصل الدائم بين العاملين على اتساع نطاق العمل في تلك الكيانات الإدارية واختصار للبعد الزمني والجغرافي.
- ✓ تعدد وتنوع الإجراءات والعمليات والطرق وأثرها على زيادة تكلفة وأداء الأعمال.
- ✓ التوصيات والاستنتاجات التي تعمل الي إحداث عدم توازن في التخطيط والتنفيذ والرقابة.
- ✓ صعوبة الحصول على معدلات لقياس الأداء بطريقة موحدة يمكن الاعتماد عليها.
- ✓ ضرورة زيادة المنافسة بين الكيانات الإدارية والالتزام بوجود منافسة بينها.
- ✓ للالتزام باستخدام التقدم التكنولوجي الكبير والاعتماد على تلك المعلومات بشكل كبير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

تطور الإدارة الرقمية (الإلكترونية)

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 الإلكترونية في كثير من المحافل والمناسبات الدولية والمؤتمرات العلمية ومع الاعتماد علي التكنولوجيا الرقمية الحديثة في كل نواحي الحياة مما شجع علي استخدام تلك التكنولوجيا لتطوير الاتجاهات الإدارية داخل المنظمات والهيئات سواء العامة أو الخاصة وساعد علي ذلك التطور الكبير الذي شهدته تكنولوجيا الحاسب الآلي وملاحقاتها والبرامج المستخدمة للتشغيل وسهولة العمل عليها والحصول علي نتائج أكثر دقة وأسرع وأقل تكلفة وبأقل جهد حيث وجدت أن معظم المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة أن استخدامها للحاسوب سيعني الإسراع في إنجاز الأعمال واختصار للجهد والوقت مع تجاهل البعد الزمني والجغرافي والموارد بالإضافة إلي أن للإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) مفهوم مبتكرا قد حددته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة وأسهمت في تكوينه وانتشاره وأخذت الشركات والمؤسسات على اختلافها وتعدد أنواعها تتسارع للانتقال إلى عالم الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية).

مراحل عملية التحول الرقمي:

إن عملية التحول إلى الإدارة الرقمية الحديثة (الإلكترونية) ليس امراً اختيارياً أو طريقة من طرق الرفاهية ولكنها أمراً حتمي الحدوث قد فرضته وأكدت علي وجوده الظروف والتغيرات العالمية المتتالية والتمسارعة من اجل التكامل وذلك باستخدام تكنولوجيا للمعلومات لضمان سلامة تنفيذ العمليات ودقتها ورفع جودتها من أجل زيادة القدرة على المنافسة والاستمرارية ومواجهة التحديات الحالية والمستقبلية التي تفرضها التطورات السريعة والمتتالية التي يشهدها العالم فلم يعد من المقبول الآن

تأخر أداء 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 الإدارية حيث يتم الاستفادة من تجارب المؤسسات العامة التي كان لها سبق التحويل من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية الحديثة وأيضاً بعض المؤسسات الخاصة ورغم كل ذلك إلا أنه 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 علي تعلم واستخدام تكنولوجيا المعلومات والحصول علي 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 علي استخدامها بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرجوة المخطط لها من قبل الإدارة.

إن السيناريو أو النسق الأفضل لكي يتم تطبيق التحول الرقمي وعملية الانتقال الأمثل من عملية الإدارة التقليدية هو العمل على الاستغلال الأمثل للوقت والمال وأيضاً الجهد ولكي يتم إنجاز تلك الخطة للانتقال لابد من تطبيق ثلاث مراحل من شأنها أن الانتقال التدريجي من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية الحديثة وتتكون تلك المراحل من:

المرحلة الأولى: مرحلة الإدارة التقليدية الفعالة

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

المرحلة الثانية: مرحلة الفاكس والهاتف الفعال

وهذه مرحلة وسيطة في عملية الانتقال حيث يتم في تلك المرحلة تفعيل تكنولوجيا بواسطة الهاتف والفاكس لتسريع عملية إنهاء الإجراءات والتخلي جزئياً من الاعتماد على المستندات الورقية الأصلية والعمل بالصورة المرسله بالفاكس وأيضا المستندات المرسله عن طريق الإنترنت.

المرحلة الثالثة: مرحلة الإدارة الإلكترونية الفاعلة

وهذه المرحلة التي تهدف الإدارة إلى الوصول إليها وهي التخلي بصورة كلية عن الإدارة التقليدية والاعتماد على الإدارة الإلكترونية بصورة كاملة والاعتماد فيها على الشبكة الإلكترونية وأن الخدمة تكون متاحة للجميع وأنهم متاح لهم استعمال الشبكة الإلكترونية لإنجاز أي معاملة إدارية مطلوبة وبالشكل الذي يريدونه في أسرع وقت وأقل جهد وأيضاً بأقل تكلفة ممكنة وبجودة عالية.

أنواع الوظائف الإدارية في ظل عملية التحول الرقمي:

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

1- التخطيط الإلكتروني

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

2- التنظيم الإلكتروني

هي عملية إعادة توزيع الاختصاصات أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة كما يتطلب التنظيم الإداري الجديد للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة والمستحدثة للقيام بالدور الجديد.

3- التوجيه الإلكتروني:

أن عملية التوجيه الإلكتروني بالمنظمات الإدارية المعاصرة يعتمد على وجود القيادات الرقمية الحديثة المؤهلة لمعرفة طرق الإدارة (الإلكترونية) والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكي والعمل على تحقيقها كما يعتمد أيضاً 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.

4- الرقابة الرقمية الحديثة (الإلكترونية):

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

معوقات تطبيق التحول الرقمي:

إن عملية تطبيق التحول الإلكتروني 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 أو علي العكس تساعد في تكوين البنية الأساسية لتطبيق تلك التكنولوجيا المطلوبة وللقيام بالتحدي الرئيسي عند التحول الإلكتروني من النظام التقليدي للإدارة إلي النظام الحديث منها علي سبيل المثال اختراق الخصوصية (عن طريق اختراق البرامج والنظم الإدارية المستخدمة في الوحدات الإدارية وعدم توفر درجة الحماية والأمان المطلوبة للحفاظ علي البرنامج وخصوصية المعلومات المسجلة عليه من عملية الدخول غير المسموح به وتحديد صلاحيات المستخدمين بشكل يسمح لحصولهم علي تصاريح دخول وصلاحيات محددة محمية بكلمات مرور حسب درجة المسؤولية والسلطة المفوضة لكل موظف وأخيراً استخدام برامج الأمان والحماية ويمكن تلخيص تلك المعوقات:

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

وتتمثل المعوقات لعملية التحول الرقمي في ثلاث محاور كما يلي:

المحور الأول: المعوقات المالية:

تحتاج عملية التحول إلى نظام التحول الرقمي إلى إمكانيات مالية ومادية كبيرة وأيضاً ضرورة 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.

المحور الثاني: 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 أن يكون موجود ليحكم نظام الإدارة الإلكترونية التي تحتاج إلى سن تشريعات تخدم هذا الاتجاه في الفترات المقبلة وأيضاً ليوّضح مدي القانوني والتشريعي لتلك المستندات الناتجة عن الإدارة الإلكترونية ودرجة الاعتماد عليها والاستناد عليها في الإدارة والهيئات الأخرى.

المحور الثالث: المعوقات الإدارية

إن المعنى الرئيسي المقصود من مصطلح الإدارة الإلكترونية لا تعرفه العديد من القيادات الإدارية ويمكن تفسير ذلك لقلّة قناعتها بفكر وفلسفة هذا النموذج الجديد للإدارة الرقمية الحديثة أو عدم قدرتهم على التخلي عن فكرة النظام الإداري 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 وأيضاً ما يزيد الأمر صعوبة في معظم الحالات هو أن تعدد النظم الإدارية داخل المؤسسة الواحدة يشكل عائق إداري كبير من المعوقات الإدارية.

تأثير التحول الرقمي على احتياجات تدريب وتطوير الموظفين

إنّ الكثير من الشركات الكبيرة تُعطي أهمية بالغة للتكنولوجيا والعمليات الداخلية في رحلة التحول الرقمي الخاصة لكل شركة مما يحقق لها إنتاجية عالية ونجاحاً باهراً، في حين بعض الشركات تجد صعوبة في تحقيق نفس النتائج والوصول لنفس مستوى الإنتاجية؛ وذلك بسبب ضعف تطوير وتدريب العمالة

لديها، فالعنصر الأهم تحفيز الأفراد في التحول الرقمي هو المبادرة في دورات تدريبية وممارسة عمليات التطوير، والتي بدورها تعمل على جذب الموظفين والمواهب الجديدة إلى الأعمال.

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

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

يتطلب التحول الرقمي الناجح تغيير ثقافة المؤسسة، بحيث تتبنى منهجيات وطرق تفكير جديدة، ويتحقق ذلك من خلال تطوير ثقافة تشجع على التعاون والتواصل المفتوح والشفافية بين مختلف أقسام ومستويات المؤسسة، وقد نجحت شركات عديدة في تحقيق تحول رقمي ناجح من خلال اعتماد أدوات تعاون رقمية سمحت بمشاركة أكثر من نصف موظفيها وتحسين تصنيف موقعها الإلكتروني، وبالتالي فإنّ تغيير الثقافة التنظيمية أمر أساسي لضمان نجاح مسار التحول الرقمي في المؤسسات.

2- يقدم احتمال التعلم المستمر:

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

3- يجذب المواهب الجديدة:

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

4- توجيه الموظفين وتأهيلهم:

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

الإطار النظري لتطوير الأداء للعاملين

تعريف أداء العاملين

يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدرة بوحدة زمنية محدد وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله أيًا كانت طبيعة هذا العمل.

مفهوم الأداء

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

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

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

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

مفهوم الأداء الوظيفي:

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

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

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

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

العوامل المؤثرة في مستويات أداء

- عدم وضوح التعليمات من الرؤساء بشأن العمل.
- عدم امتلاك العامل للقيم الإيجابية للعمل.
- نقص أو خلل في التكوين النفسي للعامل أو اتجاهاته.

- انخفاض المعارف أو مهاراتها لدى العامل عما هو مطلوب لأداء العمل.
- عدم وجود معايير أداء كمية لقياس إنتاجية العمل.
- زيادة معدلات دوران العمل.
- وإهمال الرؤساء شرح وتفصيل هذه التعليمات للمرؤوسين.
- عدم كفاءة نظام المتابعة والتقييم في أثناء تنفيذ مهام العمل.
- الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهامه.
- القدرة على تحمل المسؤولية.
- الالتزام بإنجاز المهام في مواعيد محددة.
- الخصائص الشخصية التي يمتلكها الفرد كالجدية في العمل.
- نوعية العمل المكلف به ومدى تناسبها مع قدراته وإمكانياته.
- إدراك الفرد لأبعاد الدور والمهام الموكلة إليه.
- خلل أو قصور بيئة العمل المادية (الإضاءة أو اتساع المكان أو التكييف).
- عدم وجود أدلة عمل إجراءات واضحة لتنفيذ المهام.
- المعرفة بمتطلبات العمل والخبرات التي يمتلكها الفرد تجاهه.
- ومدى اعتقاده بأهميتها في إنجاز العمل.
- عدم امتلاك العامل للرغبة في العمل نتيجة شعوره بالإحباط.
- خلل في بيئة العمل الاجتماعية والتنظيمية جعل مكان العمل.

أنواع الأداء الوظيفي في المؤسسة

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

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

السلوك الوظيفي: يشير هذا إلى سلوكيات يتجاوز الموظف من خلالها المتطلبات المحددة لوظيفته، بحيث يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة، مثل مساعدة زملائه في العمل، أو التطوع لتنفيذ مسؤوليات إضافية.

الإبداع: أي مدى قدرة الموظف على الخروج بأفكار أو حلول جديدة ومبتكرة للمشكلات التي تواجهه (أو تواجه زملاءه في العمل).

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

عبء العمل: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إكماله في فترة زمنية معينة. معايير السلامة: أي قدرة الموظف على اتباع بروتوكولات السلامة ومنع الحوادث في أثناء العمل. الحضور والالتزام بالمواعيد: أي حضور الموظف ومدى قدرته على الوصول إلى العمل في الوقت المحدد، وتسليم مهامه في مواعيدها المحددة، وإكمال الحد الأدنى من ساعات عمله المطلوبة. القدرة على التكيف: وهي قدرة الموظف على التأقلم مع التغييرات في بيئة العمل، مثل توليه مهام ومسؤوليات جديدة.

الروح القيادية: يشير هذا إلى قدرة الموظف على قيادة وتحفيز الآخرين في مكان العمل. مهارات التواصل: أي القدرة على التواصل مع زملاء العمل والمشرفين والمديرين والعملاء بفاعلية.

أهمية تطوير الأداء الوظيفي

إدارة الأداء الوظيفي هي عملية تحديد أداء الموظفين ومراقبته للتأكد من أنهم يلبيون توقعات وأهداف المنظمة. يعدُّ هذا الأمر جانباً هاماً من إدارة الموارد البشرية، ويمكن أن يكون له كثير من الفوائد لكل من الموظفين والمنظمات. يحتل أداء العاملين موقعاً متقدماً من حيث الأهمية لدى إدارة المنظمة ومسؤوليها بمستوياتهم المختلفة حيث يمثل الأداة أو الوسيلة التي يمكن من خلالها تستطيع المنظمات من تحقيق أهدافها سواء كانت خدمية أو إنتاجية. بعبارة أوضح فإن أداء المنظمات هو حصيلة تفاعل مجموعة الجهود المبذولة من قبل العاملين ومستوى تمتعهم بالكفاءة والقدرة والرغبة في أداء المهام الموكلة لهم ولذلك فهو الصورة التي تعكس وضع المنظمة والأفراد العاملين فيها بمعنى آخر يمكن أن نقول بأنه هو التفاعل بين السلوك والإنجاز لإنتاج مخرجات ذات قيمة تساعد على بقاء المنظمة وعاملها ضمن البيئة التنافسية في سوق العمل.

تتمثل أهمية تطوير الأداء الوظيفي فيما يلي:

- 1- العلاقة القائمة بين الأداء والاستقرار الوظيفي للعاملين، فالعاملين الذين يحققون مستويات دون المستوى المرجو فإنهم مهددين بخسارة وظيفتهم.
- 2- إن لنظام الحوافز مردود قوي على أداء العامل، وبالتالي يحفزه على بذل المزيد من الجهود لتأدية المهام المناطة به.
- 3- يعد الأداء بمثابة مقياس يعكس مدى تمكن الموظف من إتمام عمله في الوقت الحالي وأعمال أخرى مستقبلاً، وهذا من شأنه يساهم في قرارات النقل والترقية.

4- إن الاهتمام بتجويد الأداء الوظيفي يشكل نقطة محورية لإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات على تباين أنواعها، ومجالات عملها. لذا فإن عملية تقييم الأداء الوظيفي والكشف عن مخرجات العمليات في المؤسسة يعمل على تصحيح مدخلات العملية الإدارية في المؤسسة، وهذا يُحسن من الكفاءة الإنتاجية. [٤]

تتجلى فوائد تطوير وإدارة الأداء الوظيفي فيما يلي:

أولاً: زيادة الإنتاجية:

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

ثانياً: تحسين الاحتفاظ بالموظفين:

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

ثالثاً: زيادة رضا العملاء:

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

رابعاً: زيادة القدرة التنافسية للمنظمة:

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

خامساً: تحسين الأداء التنظيمي:

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

أهداف تطوير الأداء الوظيفي

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

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

- تحديد المجالات الرئيسية: أي تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تحتاج إلى أكبر قدر من الاهتمام والتركيز.
- إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف: من الهام إشراك الموظفين في عملية تحديد الأهداف، لأنه من المحتمل أن يكون لديهم دافع أكبر لتحقيق الأهداف التي ساعدوا على تحقيقها.
- وضع أهداف ذكية: استخدم معايير الأهداف الذكية أي وضع أهداف محددة وقابلة للقياس والتحقق وذات صلة ومؤطره زمنياً) لضمان أن تكون واضحة وسهلة الإنجاز.
- تقديم الدعم والموارد اللازمة: تزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم.

أبعاد تطوير الأداء

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

ولقياس هذا النجاح تم تحديد ثلاثة أبعاد للمستوى الأفضل لأداء العاملين وهي:

- جودة العمل المنجز: هي مستوى الدقة والإتقان 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 أن ينجزه في الظروف العادية للعمل خلال وحدة زمنية محددة عبر ما يبذله الفرد من طاقة جسمانية وعقلية أثناء تأديته ذلك العمل.

معوقات الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية:

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

- زيادة عبء العمل.

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

عناصر الأداء الإداري والوظيفي:

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

استراتيجية تقييم عملية تطوير الأداء

وهذا يستدعي القيام بحالة تحقق لمستويات أداء العاملين من خلال عملية ممنهجة ودورية لتقييم أدائهم الوظيفي ومستويات إنتاجيتهم. لوضع تصور نهائي عما يمكن أن يكون عليه الأداء المستقبلي بصيغته المطلوبة للوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والفاعلية في الأداء ان تقييم أداء العاملين له دور مؤثر في تحقيق التقدم الوظيفي وزيادة إنتاجية الموظف مما يؤدي بدوره الى زيادة الأداء التنظيمي ومن اهم الطرق الرقمية الحديثة في عملية التقييم هي:

- طريقة الإدارة بالأهداف أو التقييم بالنتائج:

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

- طريقة المشاركة:

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

مراحل تطوير الأداء الوظيفي:

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

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

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

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

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

تقييم الأداء الوظيفي

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

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

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

أولاً: وضع معايير تحدد الأداء الوظيفي: أي وضع توقعات ومعايير واضحة لما يمكن عدّه أداءً وظيفياً مقبولاً.

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

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

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

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

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

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

الفصل الثالث: الدراسة الإحصائية

مجتمع الدراسة

هيئة تقويم التعليم والتدريب

تأسست هيئة تقويم التعليم والتدريب عام 1438هـ، وفق قرار مجلس الوزراء رقم (94)، بوصفها جهة ذات شخصية اعتبارية ومستقلة مالياً وإدارياً، وترتبط تنظيمياً برئيس مجلس الوزراء، كما صدر تنظيم الهيئة في كيانها الجديد عام 1440هـ، وفق قرار مجلس الوزراء رقم (108) بما يعزز دورها في التقويم والقياس واعتماد المؤهلات في التعليم والتدريب في القطاعين العام والخاص؛ ورفع جودة تلك المؤهلات وكفاءتها، وجعلها مساهمة في خدمة الاقتصاد والتنمية الوطنية، حيث تعمل الهيئة مع كافة الجهات الوطنية ذات العلاقة لضمان وضبط جودة مؤسسات وبرامج التعليم والتدريب في المملكة وضبط جودة مخرجاتها ومواءمتها مع سوق العمل، وبما يساهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة 2030 وبرنامج تنمية القدرات البشرية.

أهداف الهيئة

- تحسين نتائج تعلّم الطلاب وأدائهم.
- تعزيز تميّز وجودة الممارسين في التعليم والتدريب.
- تعزيز تميّز وجودة مؤسسات وبرامج التعليم والتدريب.
- نشر وتفعيل ثقافة التحسين المستمر لمنظومة التعليم والتدريب من خلال توصيات وقرارات قائمة على البيانات والبراهين لتقييم الاتجاهات والتحول الاستراتيجي وتعزيز عملية صنع القرار.

الرؤية

نموذج سعودي للجودة عالي الأثر في التعليم والتدريب، رائد عالمياً، مسهم في تحقيق التنمية الوطنية والنمو الاقتصادي.

القيم

- تعظيم الأثر.
- الكفاءة.
- التعاون والشراكات.
- المصداقية والعدالة.

عينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا في هيئة تقويم التعليم والتدريب بعدد قليل يمثل عينة الدراسة من الإدارة الدنيا أو ما يطلق عليها الإدارة التشغيلية والوسطى والعليا في هيئة تقويم التعليم والتدريب في المملكة العربية السعودية والبالغ عدد موظفيها حوالي 2200 عامل علي مستوي جميع الفروع الشركة داخل المملكة العربية السعودية وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها 140 موظفا وادارياً حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر زيارة ميدانية استرجع منها 120 استبياناً وبعد فحصها الغيت منها 20 استبيانات نظراً لعدم مصداقيتها وبالتالي أصبح لدينا 100 استبياناً وهو حجم جيد يستوفي شروط الدراسة بما أن نسبته تساوي 67% من إجمالي الاستبيانات.

الجدول رقم (1): توزيع أداة الدراسة

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	المفقود	المستبعد	النهائي
المجموع	140	120	10	20	100
النسب	100%	80%	6.5%	12.5%	70%

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 كمي عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها ويتجلى الاعتماد على هذا المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحلي لاهم خصائص وعناصر الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة والاستراتيجيات المتاحة لتطبيق التحويل الرقمي ودورة في تطوير أداء العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

أداة الدراسة:

في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث (دراسة أثر التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس " تأثير أثر التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب والعاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا (التشغيلية) في هيئة تقويم التعليم والتدريب 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 أنها سوف تقيس ما أعددت الدراسة من أجل قياسه وقد تم الاستعانة في إعداد الدراسة بالاطلاع علي مجموعة من الاستبيانات الخاصة بأثر التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب.

أقسام الاستبانة

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين:

- الجنس
- السن
- سنوات الخبرة
- المؤهل العلمي
- المسمى الوظيفي

القسم الثاني: العوامل المؤثرة في أثر التحويل الرقمي في تطوير أداء العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب وتكون أربع فرضيات فرعية.

الفرضية الأولى: توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي وبين تطوير أداء الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة بين استخدام نظم المعلومات المستخدمة في عملية التحويل الرقمي على تطوير أداء الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين بين البناء التنظيمي للهيئة ودوره في عملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

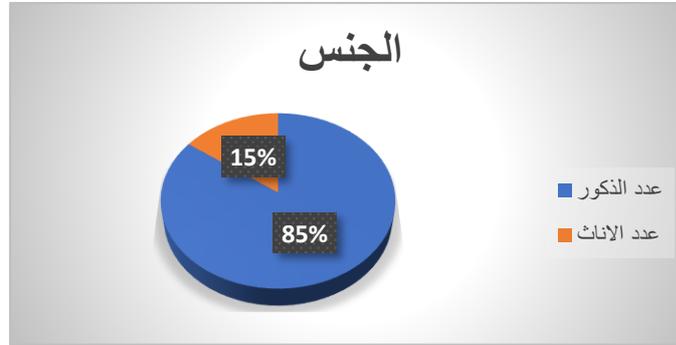
الفرضية الرابعة: هل تلعب نظم التحول الرقمي دورا إيجابيا في صنع ودعم القرار عن طرق دعم تطوير الأداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

القسم الأول البيانات الشخصية لعينة الدراسة

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
%85	85	عدد الذكور
%15	15	عدد الإناث
%100	100	الإجمالي

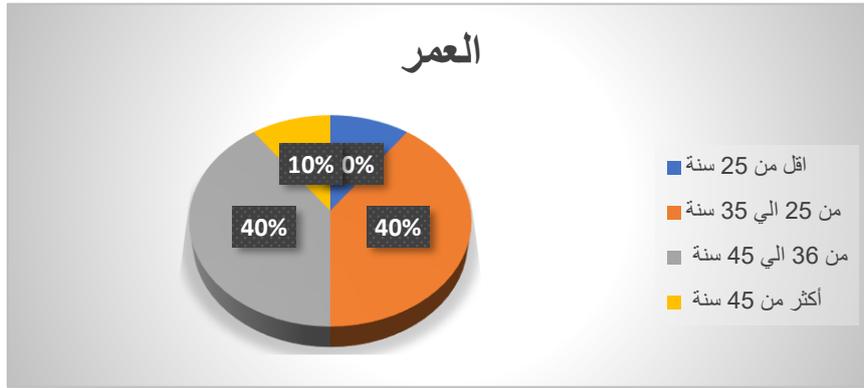
تحليل نتائج نوع الموظف: تبين أن معظم عينة الدراسة من الذكور حيث بلغ عددهم (85) شخص وبنسبة مقدارها (85%) في حين كان عدد الإناث فقط (15) إناث وبنسبة مقدارها (15%) وهذا يدل على تدني نسبة مشاركة الإناث في هيئة تقويم التعليم والتدريب.



2. توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة المئوية (%)	التكرار	العمر
%10	10	أقل من 25 سنة
%40	40	من 25 إلى 35 سنة
%40	40	من 36 إلى 45 سنة
%15	10	أكثر من 45 سنة
%100	40	الإجمالي

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

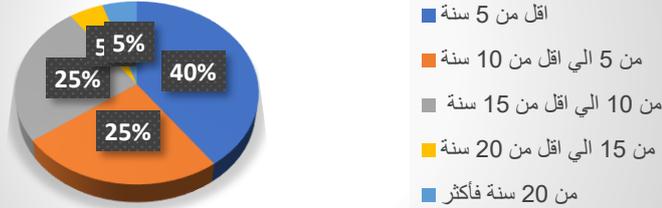


3. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

النسبة المئوية (%)	التكرار	سنوات الخبرة
40%	40	أقل من 5 سنة
25%	25	من 5 إلي أقل من 10 سنة
25%	25	من 10 إلي أقل من 15 سنة
5%	5	من 15 إلي أقل من 20 سنة
5%	5	من 20 سنة فأكثر
100%	100	الإجمالي

تحليل نتائج سنوات الخبرة: تبين أن التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة حيث أن النسبة الأكبر كانت لذوي الخبرة اقل من 5 سنوات فقد بلغ عدد أفرادها (40) فرد وبنسبة (40%) تلتها عدد سنوات الخبرة 5 الي 10 سنوات فقد بلغت نسبتها (25%) أما أصحاب الخبرة لأكثر من 20 سنة فقد بلغت نسبتهم (5%) من مجمل عينة الدراسة وهذا يدل على تمتع الأفراد عينة الدراسة بخبرات عملية قصيرة نسبيا

سنوات الخبرة

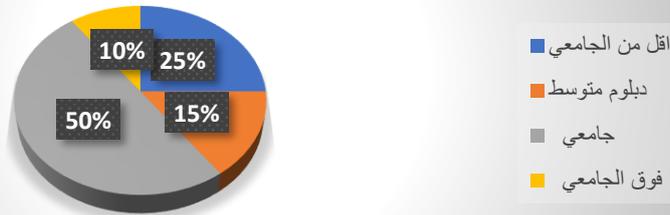


4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

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

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

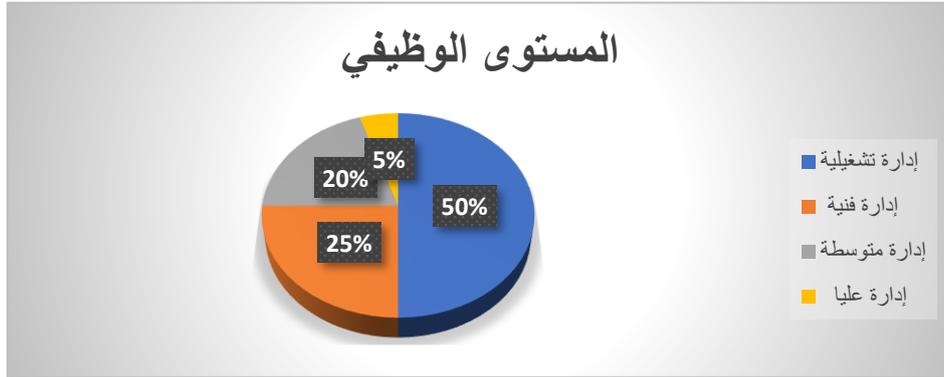
المؤهل العلمي



5. توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

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

تحليل نتائج الوظيفة: تبين أن غالبية أفراد عينة الدراسة موظفي القسم التشغيلي حيث بلغ عددهم (50) وبنسبة تمثيل بلغت (50%) وتلتها نسبة موظفي قسم الفني وبنسبة بلغت (25%) ونسبة وظيفة الإدارة العليا بنسبة (5%) أما نسبة الإدارة الوسطى والتي بلغ عدد أفرادها (20) وبنسبة مقدارها (20%)



القسم الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة وفروضها

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

المتوقعة في المتغيرات المختلفة، وتساعد هذه الاستنتاجات المتوقعة في توجيه التحليل، وتفسير النتائج المستقبلية للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لآراء عينة الدراسة في محاور الدراسة الأساسية.

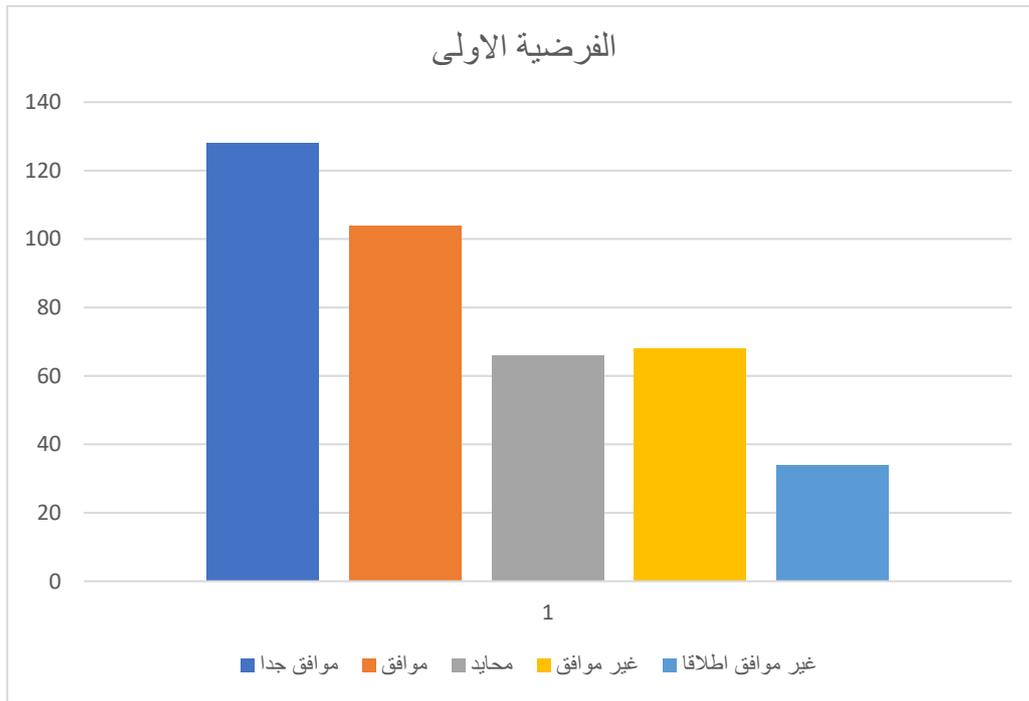
الفرضية الأولى:

ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات أفراد عينة الدراسة إجمالي أعداد التكرارات لكل تقديرات أفراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات إلي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضاً الموافقة بالنسبة لهذا المحور (إثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 32% إلي 9% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 32 وانحراف معيار 8.9 وبنسبة 32% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 26 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 26% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي 8.5 لكلاهما وانحراف معيار 6.2 وبنسبة 9% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة.

مستوي الأهمية					م
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبرة
10	10	16	20	44	1 نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات
18	16	24	22	20	2 نتائج الأداء الحالية مرضية وتحقق أهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي
4	10	12	38	36	3 درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الإلكترونية يؤثر على الأداء
2	32	14	24	28	4 درجة وضوح التعليمات التي تصدر عن الإدارة في ظل التحول الرقمي
34	68	66	104	128	الإجمالي

النسبة	32%	26%	17%	17%	9%
الوسيط	32	23	15	13	7
الوسيط الحسابي	32	26	16.5	17	8.5
الانحراف المعياري	8.9	7.1	4.6	9.0	6.2
الأهمية النسبية	عالية	عالية	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة



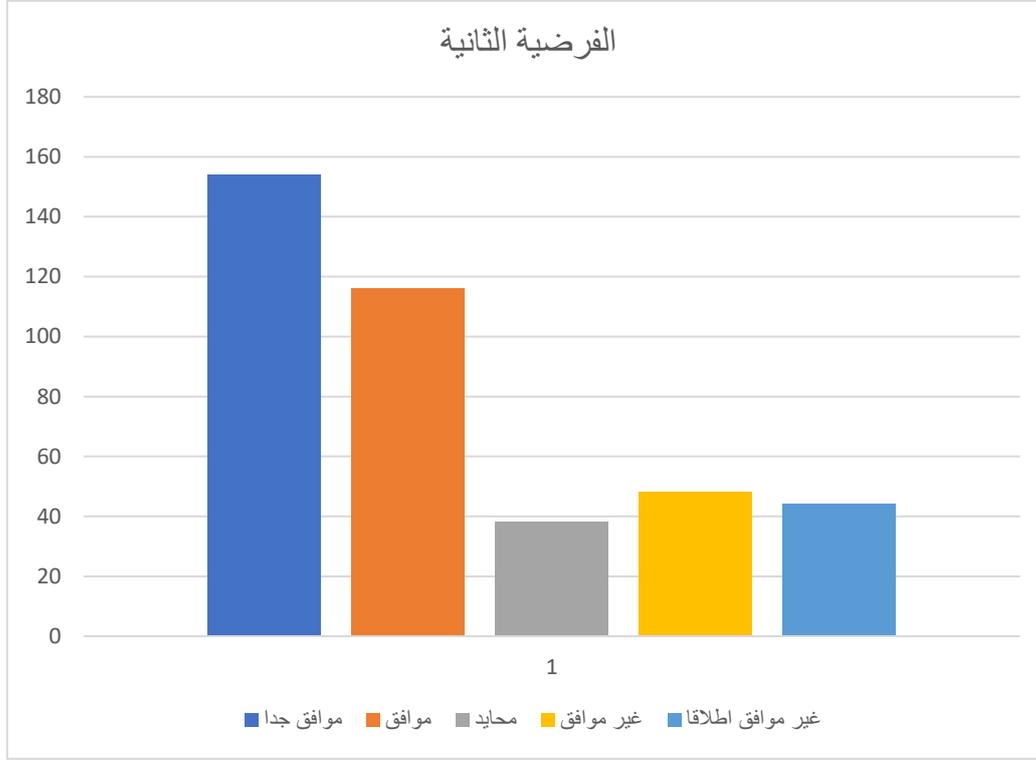
الفرضية الثانية:

ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

تم جمع نتائج الاستبانة الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات أفراد عينة الدراسة إجمالي أعداد التكرارات لكل تقديرات أفراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات إلي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضا الموافقة بالنسبة لهذا المحور (أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 39% إلى 11% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 38.5 وانحراف معيار 5.9 وبنسبة 39%"

وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 29 وانحراف معيار 9.1 وبنسبة 29% وبدرجة أهمية عالية أما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً) بمتوسط حسابي 11 لكلاهما وانحراف معيار 2.2 وبنسبة 11% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية إ أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة.

مستوي الأهمية					م
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
12	16	8	28	36	1 عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الإلكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل
14	8	16	24	38	2 تساهم الإدارة الإلكترونية في تحقيق مستوى مرضي للمراجعين لعمل الإدارة
10	12	10	20	48	3 مستوى أداء المتخصصين في صيانة وبرمجه الأجهزة الرقمية
8	12	4	44	32	4 درجة توافر الشروط المالية والبشرية والتقنية لتنفيذ الإدارة الإلكترونية وانعكاس ذلك على الأداء
44	48	38	116	154	الإجمالي
11%	12%	10%	29%	39%	النسبة
11	12	9	26	37	الوسيط
11	12	9.5	29	38.5	الوسط الحسابي
2.2	2.8	4.3	9.1	5.9	الانحراف المعياري
ضعيفة	ضعيفة	متوسط	عالية جداً	عالية	الأهمية النسبية

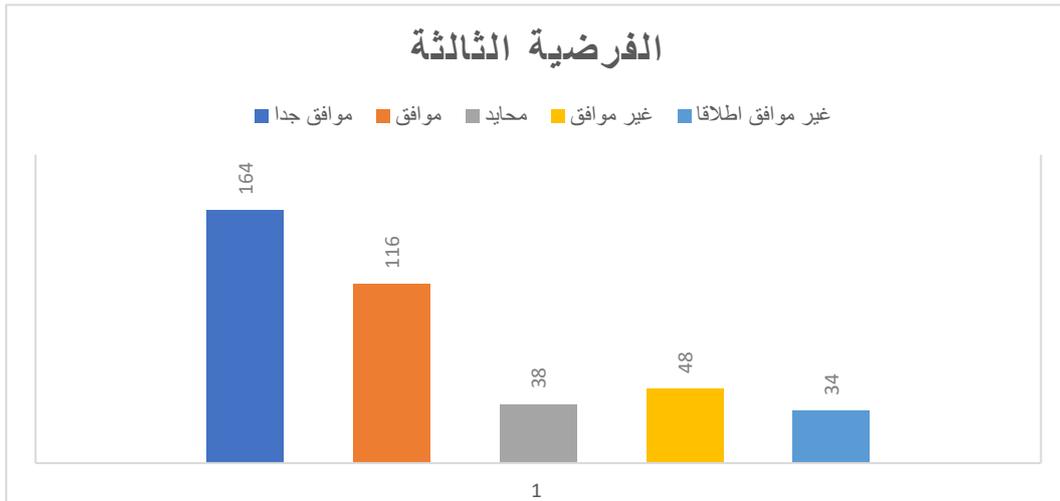


الفرضية الثالثة:

ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات أفراد عينة الدراسة إجمالي أعداد التكرارات لكل تقديرات أفراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات إلي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضاً الموافقة بالنسبة لهذا المحور (أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 41% الي 9% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 41 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 41% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 29 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 29% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق) بمتوسط حسابي 12 لكلاهما وانحراف معيار 2.8 وبنسبة 12% وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة.

مستوي الأهمية					م
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبرة
10	12	10	20	48	1 درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي
8	12	4	44	32	2 درجة أمان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد على النظم الرقمية
12	16	8	28	36	3 درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الإلكترونية وتوافر مقاييس للأداء
4	8	16	24	48	4 درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين أو المستخدمين لبرامج التحول الرقمي
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

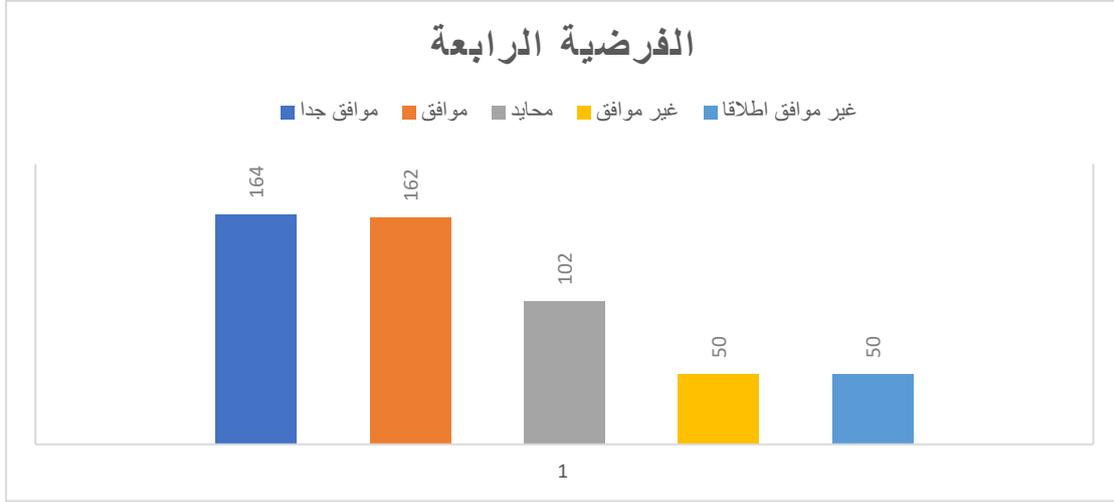


الفرضية الرابعة:

ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

تم جمع نتائج الاستبانات الموزعة علي عينة الدراسة وتم تحلي وصفي للتقديرات أفراد عينة الدراسة إجمالي أعداد التكرارات لكل تقديرات أفراد عينة الدراسة وتميل كل والمؤشرات إلي اعتماد درجة كبيرة للموافقة بشدة وأيضاً الموافقة بالنسبة لهذا المحور (الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب) حيث يشير الجدول السابق إلى إجابات المبحوثين عن الفقرات المتعلقة بتلك الفرضية ذ تراوحت النسبة لهذا المتغير بين 41% الي 13% فقد جاءت في المرتبة الأولى درجة (الموافقة بشدة) بمتوسط حسابي 41 وانحراف معيار 7.1 وبنسبة 41% وبدرجة أهمية عالية تلاها بعد ذلك درجة (موافق) بمتوسط حسابي 40.5 وانحراف معيار 7.8 وبنسبة 41% وبدرجة أهمية عالية اما المرتبة الأخيرة فكانت درجة (غير موافق اطلاقاً وغير موافق) بمتوسط حسابي 12.5 لكلاهما وانحراف معيار لغير موافق 3.6 والغير موافق بشدة 3 وبنسبة 13% لكلاهما وبدرجة أهمية ضعيف. وبشكل عام يتبين أن مستوى أهمية الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب من وجهة نظر المبحوثين كان مرتفعاً وبدرجة عالية من الموافقة

مستوي الاهمية					م
غير موافق اطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة
12	16	8	28	36	1 درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين
4	8	16	24	48	2 قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام
10	12	10	20	48	3 رفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد
10	14	16	30	30	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



الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

تحليل نتائج فرضيات الدراسة

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

الفرضية الأولى التي كانت تدور حول ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟ وهي كما يلي ضرورة وجود نظام الاتصال الداخلي يوصف بالبساطة والسهولة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات بحيث تكون نتائج الأداء الحالية مرضية وتحقق أهداف الإدارة من عملية التحول الرقمي وتكون درجة تفضيل التعامل مع الإدارة الإلكترونية 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 هيئة تقويم التعليم والتدريب؟ مثل: عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الإلكترونية أقل مع المحافظة على جودة العمل بحيث تساهم الإدارة الإلكترونية 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 الإلكترونية وانعكاس ذلك على الأداء.

الفرضية الرابعة وكانت تدور حول ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟ كما يلي: درجة توافر دورات تدريبية متخصصة للعاملين بحيث تعالج قصور قاعدة البيانات يؤدي إلى ضعف استجابة النظام ورفع درجة التعاون والتنسيق بين مراحل الخدمة ودرجة التعقيد وتفعيل عملية اتخاذ القرار الإداري بموضوعية وموثوقية كبيرة

نتائج الدراسة المتعلقة بالفروض:

- من خلال الدراسة توصلنا الى اهم النتائج التي تتعلق بفرضيات الدراسة وتتمثل فيما يلي:
- ✓ خطط ضعيفة بالنسبة الي عملية التطوير للكوادر البشرية أو الاستعداد الي عملية التحول الرقمي.
 - ✓ درجة تخوف بعض الموظفين من استعمال التقنية الرقمية الحديثة والتعامل مع الإدارة الرقمية.
 - ✓ درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الإلكترونية وتوافر مقاييس للأداء وضعف الإجراءات لتطبيقها.
 - ✓ ضعف أعاد المديرين المؤهلين أو الفنيين المؤهلين في مجال التحول الرقمي.
 - ✓ ضعف البنية المؤسسة اللازمة لعملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.
 - ✓ عدد الموظفين المطلوبين في الإدارة الإلكترونية اقل مع المحافظة علي جودة العمل.
 - ✓ وجود بعض العوائق التي تحول دون تقديم خدمة جيدة مثل نقص التمويل.
 - ✓ يوجد رغبة من الكوادر العاملة في الشركة إلى إجراء التحول الرقمي لتيسر الأعمال والمساعدة في سرعة إنجاز المهام.
 - ✓ يوجد قصور في عملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

التوصيات

بالاعتماد الي النتائج التي تمت لعينة الدراسة يمكن العاملين في كل من المستويات الإدارية العليا الوسطى والدنيا في الإدارة الصحية بمحافظة المجمعة في المملكة العربية السعودية تحقيق الاستفادة القصوى وبشكل فعال من تكنولوجيا المعلومات التي تحتوي عليها الإدارة الإلكترونية 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 الإلكترونية وتطوير البنية التحتية بشكل عام التي تساهم في عملية التحول من الإدارة التقليدية الي الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة التوصية الأهم هي منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف وكذلك القدرة على تنفيذ التغييرات اللازمة. ينبغي أن تبقى 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 إنشاء نظام حوافز نقدية وغير نقدية للموظفين الذين يكتسبون بشكل استباقي القدرات الرقمية التي تحتاجها هيئة تقويم التعليم والتدريب.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة وتتمثل في النقاط التالية:

- الاستفادة من الأبحاث العلمية في مجالات تطبيق التحول الرقمي لمعالجة نقاط الضعف وتقليل التهديدات وزيادة وتقوية القرص ونقاط القوة بطرق علمية.
- إعادة هندسة العمليات من خلال لجان متخصصة للاستعداد للتحول الرقمي.
- إلزام وإشراك العمالة والموظفين بدورات تدريبية لتطوير مهاراتهم العملية والتي تمكنهم من الاستمرارية في العمل في الشركة كعناصر فعالة بما يضمن استمرارية الشركة.
- تشجيع موظفي الإدارة من خلال الدورات والحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين.
- تشكيل إدارة للأعداد للتحول الرقمي بما يتلاءم مع طبيعة عمل الشركة.
- تقديم الدعم الكامل لتنفيذ الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية التي تقدمها الإدارة.
- تهيئة البيئة التنظيمية لوضع نظام للتحول الرقمي.
- توافر قواعد بيانات حاسوبية داخل الإدارة تحتوي على كل ما يتطلبه العمل الإداري.
- توفير البنية التحتية المناسبة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية الرقمية الحديثة بشكل كامل وشامل.
- توفير التمويل اللازم ليساعد في عملية التحول إلى النظم الإدارية الإلكترونية الرقمية الحديثة.
- توفير جميع الإمكانيات المادية والمالية والكوادر البشرية المؤهلة والفنية اللازمة.
- ضرورة العمل على الاهتمام بجودة شبكة الإنترنت لأنها تعتبر من أهم المعوقات.
- ضرورة ممح التحول الرقمي في مختلف الجوانب الممكنة في الشركة.
- ضرورة مواكبة التطور الحاصل على المستوي العالمي.
- ضرورة وجود استراتيجية فعالة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.
- العمل على إنجاح الإدارة الإلكترونية في الإدارة الصحية من خلال التطبيق الصحيح.

الخاتمة

قد أتاح التحول الرقمي وتطبيقاته في مجال التدريب والتطوير إمكانية تصميم برامج تدريبية مركزة وموجهة نحو احتياجات الموظفين، بما يساهم في تطوير مهاراتهم اليومية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بفاعلية.

في 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 هيئة تقويم التعليم والتدريب وفوائد التحول الرقمي والتحديات التي تواجهه سواء علي مستوى العاملين أو اللوائح والقوانين والتشريعات وتأثير التحول الرقمي علي إعادة الهيكلة التنظيمية في الهيئة بما يلائم النظم الحديثة المعتمدة علي التكنولوجيا هذا بالإضافة إلي التوصل إلي مجموعة من الآليات المقترحة لتنفيذ التحول الرقمي بم يتلاءم مع طبيعة عمل الهيئة عبر نظام معد لتوفير المعلومات الدقيقة والملائمة في الوقت المناسب لاستخدامها في عملية اتخاذ القرارات وهو أسلوب بهدف دعم وظائف المنظمة التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والرقابية ومساعدتها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة وتسي هيئة تقويم التعليم والتدريب إلى استخدام وتطوير استخدامات نظم تكنولوجيا المعلومات واكتشاف أنماط جديدة تسمح بالقيام بأعمال ومهام كان درب من الخيال في الماضي القريب ونظراً لما تتميز به تلك التكنولوجيا الرقمية الحديثة من تسهيل عملية نقل المعلومات واسترجاعها وحفظها ونظراً للاستخدام الكبير لشبكة الإنترنت والأجهزة الرقمية الحديثة وابتكار أساليب ومكنت الأفراد من سهولة الولوج إلي مصادر المعلومات وأيضاً سهولة معالجة تلك البيانات والمعلومات نتج عن ذلك تحولات كبيرة في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية في كافة الإدارات بهدف التحول الرقمي إلي التحول إلى بيئة الأعمال الإلكترونية الكاملة والوصول إلى تكنولوجيا متقدمة تلبى الحاجات المتزايدة للأفراد والمستخدمين وتعزز عمليات الاستخدام وتواكب التقدم المتسارع في هذا المجال وتستثمر في سبيل ذلك قدراً كبيراً من مواردها ومن أجل تحقيق الكفاءة المطلوبة لتطوير الأداء للأفراد العاملين في هذه الهيئة بكافة مستوياتهم الإدارية والمساهمة في رسم الرؤيا المستقبلية الصحيحة لعملية التطوير وتحقيق التكامل بينها وبين عملية التخطيط لتطوير أعمالها 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 الهادف إلي إكسابهم المهارات اللازمة للعمل واستثمار قدراتهم الفكرة والمعرفية في تطوير وتمنية تلك المهارات في ظل وجود بيئة تنظيمية مؤهلة لعملية التحول الرقمي في هيئة تقويم التعليم والتدريب.

المراجع والمصادر:

• أولاً: المراجع العربية:

1. ابراهيم محمود محمد، الحداد، بسمه محرم 2019 "منشآت الأعمال والتحول الرقمي".
2. الادريسي 2014 قياس إثر استخدام نظام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات.

3. الباز عدنان مصطفى 2018 تقنيات التحول الرقمي استشارات حول الأعمال التقنية، جامعة الملك عبد.
4. الحوفي 2020 واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية.
5. رشوان عبد الرحمن 2020 دور التحول الرقمي من رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات.
6. زيادات، زياد عايد 2021 تحول البلديات من دور إدارة الخدمات إلى قيادة التنمية المستدامة وإدارة المشاريع من خلال الخطط التطويرية.
7. سلاليمي، جميلة 2019 التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، رسالة دكتوراه، جامعة تيارت، الجزائر.
8. شحاته، محمد 2020 انعكاسات تفعيل آليات التحول الرقمي في ضوء مبادرات الشمول املاي على تطبيقات الحوكمة الإلكترونية بجمهورية مصر العربية.
9. شعلان محمد علي 2016 حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030م.
10. شعيب 2021 أثر تفعيل نظم المعلومات الإدارية الإلكترونية علي تحسين أداء العاملين في ظل الأوبئة.
11. عبد الرحمن بن فهد المطرف 2020 التحول الرقمي في ظل الأزمات.
12. العربي، يحيى 2019، إدارة اتصال الأزمات في زمن الشبكات الاجتماعية الرقمية.
13. العكش، علاء؛ وقاسم، عبد هلالا 2021 تقييم مدى استعدادية المؤسسات الحكومية للتحول الرقمي.
14. علاء الجناني 2020 نظم المعلومات الإدارية وتطبيقات نظم دعم القرار الإداري.
15. الفيز، خوله بنت عبد هلالا 2020 جاهزية المدارس المطبقة لبوابة المستقبل للتحول الرقمي استجابة لجائحة كورونا بالمملكة العربية السعودية.
16. محمد حمادة 2020 دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين.
17. محمد، عبد الرحمن حسن 2020 واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية.
18. المحمدي، مكي 2015 التوجهات المطلوبة للتكامل التطبيقي بين نظم المعلومات الجغرافية GIS والحوكمة الإلكترونية دراسة تطبيقية لمدينة بغداد.
19. محمود عبد الله منصور 2021 التحول الرقمي كآلية لتنمية راس المال البشري.
20. الملحي، خالد 2021 قياس مستويات الكفايات الرقمية معلمي التعليم العام في مجال التحول الرقمي.
21. النجار، فريد راغب 2004 دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية.

22. يونس، أبو سمرة مرعى 2019 أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية.

• **ثانيا: المراجع الأجنبية:**

1. A, Amir Chughtai 2018 Impact of Job Involvement on in Role Job Performance and Organization Citizenship Behavior.
2. Allayah, M N 2016 The role of time, communication, and cost management on project management success: an empirical study on sample of construction projects customers in.
3. Auman, D 2007 An Investigation of the Important Project Management Knowledge Areas in the Life Sciences Sector.
4. Farness, K L, 2019 Impact of the Project Managers' Person-Environment Fit, Doctoral dissertation, RMIT University, Australia.
5. Gibe, C 2019 The Chief Digital Officer–Savior for the Digitalization in German Banks? Journal of Economic Development, Environment and People.
6. Ivarsson, Frida 2020, Digital and Conventional Matchmaking Similarities, Differences and Tensions, Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference.
7. Kerensky Yana 2018 Project scope management processes Baltic Journal of Economic Studies, 41: 118-125.
8. Kother Clinandria, B, 2020 Analyzing Agile Project Success Criteria from a Practitioner Perspective, Master Thesis, Halmstad University, Sweden.
- 1) Baber W. W. Ujala A. & Martinez R. (2019). Effectuation logic in digital business model transformation.

الملاحق

(نموذج الاستبانة)

"أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب"

السادة موظفي هيئة تقويم التعليم والتدريب

تحية طيبة وبعد

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة فقد تم تصميم الاستبانة التالية وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه نرجو التكرم بملاء الاستبانة مع العلم بأننا 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 إحصائية للنتائج التي سوف يتم التوصل إليه ليتم التعامل مع نتائج الاستبيان بكل جدية لتقديم وتحديد نتائج الدراسة طبقا احتياجاتكم وتوقعاتكم حيث سيتم تحليل نتائج هذا الاستبيان لتحديد مجالات التحسين والعمل على اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجة نقاط الضعف ومحاولة معالجتها والعمل علي تحسين بيئة العمل وحل المشاكل القائمة من خلال بيان أثر التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين بهيئة تقويم التعليم والتدريب.

البيانات الشخصية لعينة الدراسة

اسم	الجنسية	سعودي	غير سعودي

النوع

النوع	ذكر	انثى

بيانات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	متوسط	ثانوي	دبلوم	بكالوريوس	أخرى

بيانات سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	سنة الي 5	10-6	15-11	20-16	21 فأكثر

--	--	--	--	--	--

بيانات سنوات العمر

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

البيانات الوظيفية

الإدارة	القسم
مسمى الوظيفة الحالية	التخصص

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

1. الفرضية الأولى:

ما هو أثر التحول الرقمي في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير أداء للأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

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

الفرضية الثانية:

ما هو أثر التحول الرقمي في وضع سياسات تطوير أداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

مستوي الأهمية

م

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

الفرضية الثالثة:

ما هو أثر التحول الرقمي في وضع استراتيجيات تطوير الأداء للأفراد العاملين هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

مستوي الأهمية

م

غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق جداً	العبارة	
					درجة توفر الأجهزة والبرامج اللازمة لعملية التحول الرقمي	1
					درجة أمان وسرية والمعلومات في ظل تطبيق استراتيجية أداء تعتمد علي النظم الرقيمة	2
					درجة قوة القوانين المطبقة في الإدارة الإلكترونية وتوافر مقاييس للأداء	3
					درجة التدريب والتأهيل التي يحصل عليها الموظفين او المستخدمين لبرامج التحول الرقمي	4

الفرضية الرابعة:

ما هي الآثار السلبية لعملية التحول الرقمي على الأفراد العاملين في هيئة تقويم التعليم والتدريب؟

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