

"تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين"

(دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية)

إعداد الباحثان:

مي نزيه جافو

باحثة ماجستير، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز

د.تهاني إبراهيم الاحمدي الحربي

أستاذ مساعد، قسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز



<https://doi.org/10.36571/ajsp7721>

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، نشر ثقافة التحول الرقمي) على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة العدل بجدة، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت قائمة استقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (640) مفردة من الموظفين الإداريين في وزارة العدل بجدة وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وقد خلصت الدراسة الحالية إلى نتائج مهمة قد تساعد على دعم التوجه نحو التحول الرقمي في كافة فروع الوزارة على مستوى المملكة عامة؛ حيث وجدت أن عملية التحول الرقمي والأداء الوظيفي بوزارة العدل بمحافظة جدة:

البعد الأكثر تأثيراً هو نشر ثقافة التحول الرقمي، يليه العمليات، ثم الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، وأخيراً القدرات الرقمية للموظفين، أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن التحول الرقمي بأبعاده يفسر ما نسبته 65.8% من التباين في أداء الموظفين، جميع أبعاد التحول الرقمي أثرت بشكل دال إحصائياً على أداء الموظفين، حيث كانت مستويات الدلالة لجميع الأبعاد أقل من (0.05)، أوضحت الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي بوزارة العدل بمحافظة جدة كان مرتفعاً بشكل عام، بمتوسط حسابي (3.91)، بعد "العمليات" حصل على أعلى مستوى تطبيق بمتوسط حسابي (4.09)، تلتها "البنية التحتية لتقنيات المعلومات" (3.99)، و"الابتكار" (3.93)، كشفت الدراسة أن مستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة كان مرتفعاً، بمتوسط عام (4.11)، حيث أن أعلى أداء كان في بذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد (4.71)، وأقل أداء كان في احتواء نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات الموظفين (3.02)، أظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث، أما فيما يتعلق بمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية، مما يشير إلى تشابه مستويات الأداء بين الفئات المختلفة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي-أداء الموظفين -وزارة العدل بمحافظة جدة.

المقدمة:

أدى التطور السريع والمتنامي في حجم الخدمات المختلفة؛ إلى تعقيد عملية تقديم هذه الخدمات والتحكم بها، ومتابعتها دون تقصير، وحتى يسهل التحكم في هذه الخدمات، وتحقيق أقصى استفادة منها؛ وجب الربط بين التقنية وتحسين مستوى أداء الخدمات، وهذا بدأ يتحقق من خلال التحول الرقمي الذي تسانده الثقافة الرقمية، بهدف جعل الثورة الرقمية هي الأساس لتقديم الخدمات في جميع القطاعات والمؤسسات والهيئات العامة (Damodaran, 2019).

فالتحول الرقمي هو مرحلة فارقة على مستوى العالم أجمع وفي مختلف المجالات دون استثناء، وتظهر نتائج هذا التحول في تطور المجتمعات، وخاصةً على الصعيد الاقتصادي، حيث يعتبر هذا التحول باباً للنمو والتقدم خلال السنوات القادمة، فهو منخفض التكاليف إذا ما قورن بالأداء التقليدي، وسريع في إنجاز المهام، ودقيق في النتائج، وهو لا يعتمد على تواجد الموظفين في مكان وزمان محدد، بل يتيح حرية التحدث مع العملاء في أي وقت، وهذا يؤثر إيجابياً على سرعة الإنجاز.

وتسعى المؤسسات من خلال التحول الرقمي إلى الوصول لأهدافها، وتنمية نماذج الأعمال والتشغيل المبتكر والدقيق، عن طريق الاستثمار في التقنيات وتنمية المواهب وإعادة ترتيب العمليات، وإدارة التغيير؛ لإتاحة الفرصة أمام العملاء للحصول على الخدمات بشكل جديد (النجار وعرب، 2022).

ويحتاج التحول الرقمي إلى التركيز على المتطلبات الأمنية والتقنية والبشرية، فأى ضعف في هذه المتطلبات قد يسبب ضعفاً في الأداء الوظيفي داخل العمل، وهذا بدوره سيؤدي لقصور في المقاومة الداخلية من قبل الموظفين، وتضارب آراء العاملين، وكذلك عدم التوافق ما بين الإدارة العليا والموظفين، بسبب عدم إدراك الموظفين للتحديات التي تواجهها المؤسسة، ولتفاصيل وأهداف خطة التحول الرقمي، الأمر الذي قد يفقداهم اهتمامهم به (Boateng & Kolog, 2021).

أي أنه لا بد للمؤسسة التي ترغب بالتحول الرقمي للوصول للمخرجات والأهداف التي رسمتها، من ضمان أداء فعال وسلوك وظيفي هادف من قبل الموظفين، واستغلال ما يملكونه من مهارات وقدرات لأداء مهامهم على أكمل وجه، وتحقيق التفاعل والتوافق بين القوى الداخلية للفرد، والقوى الخارجية المتمثلة في إدارة المؤسسة وموظفيها الآخرين،

ومن هنا فإن العنصر البشري في المؤسسة هو أهم عنصر، لأنه هو من يبتكر وينتج ويخترع ويجدد وينفذ، وهذا ولن تنجح أي مؤسسة بدون هذا العنصر، لذلك يجب تطوير أداء الأفراد وزيادة كفاءتهم.

وبناءً على ما سبق فقد اختارت الباحثة أن تلقي الضوء في دراستها هذه على تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في وزارة العدل بمحافظة جدة.

مشكلة الدراسة:

أصبح التحول الرقمي بسبب التطورات التكنولوجية المتلاحقة والانفجار المعرفي، من الضرورات الملحة للتطور والاستفادة من خدمات المؤسسات المختلفة. فهو عملية شاملة تغير استراتيجية المؤسسة، وتساند عملية اتخاذ قرارات جديدة من قبل المديرين التنفيذيين، بهدف إيجاد القيمة الرقمية وإدارة التحول الرقمي (Gharib, 2019).

وقد استخدم التحول الرقمي في كثير من الأداء الإداري والمالي للعديد من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مما يُسهل ويُسرّع تبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة، وبين الإدارات، ومع العملاء، ويوفر الكثير من المصروفات الإدارية التي تتمثل في الطباعة والأوراق والأقلام ومصاريف أخرى تكون عبأً مالياً على الإدارة.

وهذا لا يعني إهمال العنصر البشري في المؤسسة، بل على العكس يجب الاهتمام بتطويره ليواكب هذا التحول الرقمي، وتنمية الموظفين من خلال تأهيلهم بشكل احترافي للاستفادة من التحول الرقمي في مؤسساتهم، وهذا سيؤدي لزيادة فاعليتهم وتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية التحول الرقمي، خاصةً مع توافر الإمكانيات المادية في بعض المؤسسات، فقد أكدت دراسة المطرف (2020) والتي أجراها على الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، توافر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي في الجامعات الحكومية السعودية، وكذلك توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في القطاع الخاص.

كما وأكدت دراسة بشير (2023) أن التحول الرقمي وبسبب التطورات التكنولوجية المتسارعة والانفجار المعرفي أصبح ضرورة ملحة في الحياة، وكذلك دراسة توفيق (2005) من حيث تأكيدها أن المعلومات الرقمية يمكنها إحداث طفرة في العمليات الإدارية، ودراسة عبد الفتاح (2007) التي أكدت أن التحول الرقمي يساعد على تسويق الأنشطة والخدمات وزيادة التنسيق بين الوظائف والمهام، وتحسين كفاءة الإنتاج.

فيما أوصت دراسة Baber (2023) بضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي بين المستفيدين من المؤسسات، وذلك بعد أن أكدت دراسته أن التحول الرقمي وفر التكاليف والجهود ورفع الكفاءة التشغيلية، وجودة الإنتاج، وسهل إجراءات الحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين.

وهكذا فإن التحول الرقمي له تأثيرات على كثير من المتغيرات، ومن أهم المتغيرات التي ينبغي التركيز عليها، أداء الموظفين، نظراً لأهمية دعمهم لهذا التحول بطرق عديدة، بدءاً بالاقتناع بأهمية إدخاله للمؤسسات، مروراً بتلقي التدريب والتعليمات وإتقان مهارات التعامل معه، وانتهاءً بالحصول على مخرجات مختلفة ذات جودة عالية، وخدمات ذي كفاءة ملحوظة نادرة الأخطاء.

وقد اطلعت الباحثة على الكثير من الدراسات التي اهتمت بالتحول الرقمي من منطلق إيمانها بأهمية الموضوع في تطوير المملكة، فلم تجد (حسب علمها) أية دراسة خاصة بالتحول الرقمي وأداء الموظفين أجريت على موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة، ومن هنا وقع اختيارها، لتمثل مشكلة البحث في دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية.

تساؤلات الدراسة:

يحاول الباحث الإجابة عن السؤال الرئيسي التالي:

ما تأثير التحول الرقمي بأبعاده (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، نشر ثقافة التحول الرقمي) على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة؟

ويندرج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مستوى تأثير البنية التحتية لتقنيات المعلومات في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة؟
2. ما مستوى تأثير القدرات الرقمية للموظفين في أدائهم بوزارة العدل بمحافظة جدة ؟
3. ما مستوى تأثير نشر ثقافة التحول الرقمي في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة ؟
4. ما مستوى تأثير الابتكار في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة ؟
5. ما مستوى تأثير العمليات في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة ؟
6. هل توجد فروق دالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين تُعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) لدى موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة؟

أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية النظرية:

- تكمل هذا الدراسة ما بدأنه دراسات حديثة اهتمت بالتحول الرقمي، ودراسة أثره على متغيرات متعددة.
- تسليط الضوء على التحول الرقمي كمفهوم هام وحديث في تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وأثره على أداء الموظفين في وزارة العدل بمحافظته جدة.
- إفادة الباحثين والباحثات من المادة العلمية والدراسات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة (التحول الرقمي وأداء الموظفين)، والتي تم تضمينها في هذه الدراسة.
- تقديم معلومات علمية موثوقة حول تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين.
- إثراء المكتبة العربية بمعلومات حديث عن متغيري الدراسة.

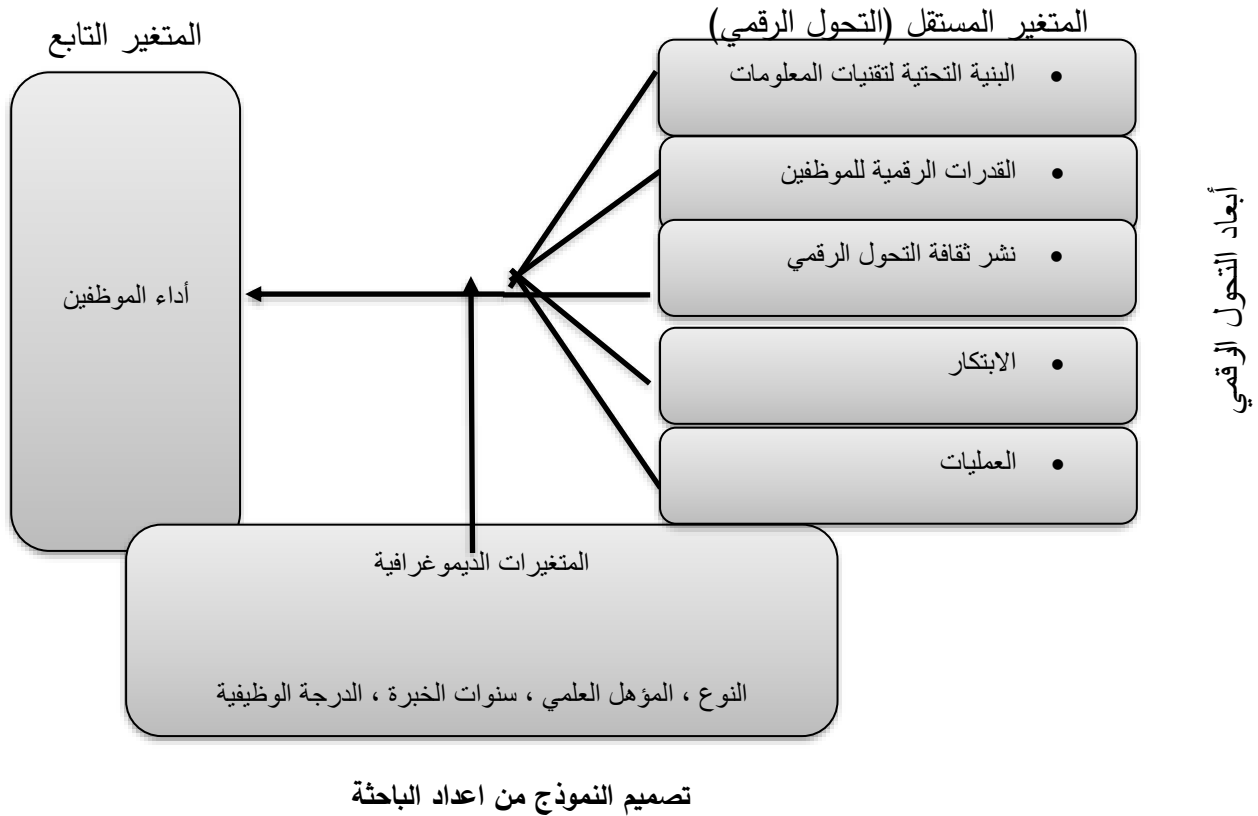
ثانياً: الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تناولها موضوعاً محورياً في نمو وتطور المنظمات من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية. فهي تسلط الضوء على أهمية التحول الرقمي بأبعاده المختلفة وتأثيره المباشر على الأداء الوظيفي. ستساعد نتائج هذه الدراسة وتوصياتها صناع القرار، خاصة فيما يتعلق بتحقيق رؤية 2030، في وضع تصور مستقبلي لأداء الموظفين في المملكة في ظل التحول الرقمي. كما ستفيد الدراسة الجهات المعنية بالتحول الرقمي، لا سيما في وزارة العدل، من خلال تقديم رؤى تطبيقية لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة الإدارية.

أهداف الدراسة:

- الكشف عن تأثير التحول الرقمي بأبعاده على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظته جدة.
- التعرف على مستوى البنية التحتية لتقنيات المعلومات في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظته جدة.
- التعرف على مستوى القدرات الرقمية للموظفين في أدائهم بوزارة العدل بمحافظته جدة.
- التعرف على مستوى نشر ثقافة التحول الرقمي في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظته جدة.
- التعرف على مستوى الابتكار في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظته جدة.
- التعرف على مستوى العمليات في أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظته جدة.
- تحديد الفروق الدالة إحصائياً في مستوى أداء الموظفين والتي تُعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) لدى موظفي وزارة العدل بمحافظته جدة؟

نموذج الدراسة:



متغيرات الدراسة:

1. التحول الرقمي وهو المتغير المستقل، ويتضمن الأبعاد التالية: العمليات/ الابتكار/ البنية التحتية لتقنيات المعلومات/ القدرات الرقمية للموظفين/ نشر ثقافة التحول الرقمي.
2. أداء الموظفين وهو المتغير التابع.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين.
- الحدود المكانية: وزارة العدل بمحافظة جدة.
- الحدود الزمانية: العام 1446هـ/2025م.
- الحدود البشرية: تتكون عينة الدراسة من الإداريين لجميع المستويات في وزارة العدل بمدينة جدة، وعددهم (241).

مصطلحات الدراسة:

التحول الرقمي:

يُعرف "هو عملية تطوير تقني وتنظيمي وثقافي معقدة تقوم بها المؤسسة بهدف تلبية احتياجات عملائها المتعددة، وكذلك للتكيف مع متطلبات موظفيها، ويتم ذلك بالاستفادة من القدرات الرقمية لبناء نماذج أعمال خاصة بالمؤسسة، ورقمنة العمليات التشغيلية، بهدف تحسين الأداء الوظيفي والمالي، ودعم الميزة التنافسية" (خميس، 2021، ص106).

وهو نهج شامل لتغيير الطريقة التي تعمل بها المؤسسة، من خلال استخدام التقنيات الرقمية للاستفادة من الأدوات الرقمية بهدف تحسين العمليات الإنتاجية، وتمكين اتخاذ القرارات التي تعتمد على البيانات، وتحسين تجربة العملاء (Van Tonder et al, 2020).

وتعرف الباحثة التحول الرقمي إجرائياً بأنه عملية تقنية متطورة جداً، يتم من خلالها استغلال التكنولوجيا لتنفيذ الأعمال بطرق إبداعية ذات جودة عالية، تختصر الوقت والجهد، وتعمل على تحسين الإنتاج، وتطوير وزارة العدل، ويقاس من خلال الدرجات التي يحصل عليها المفحوصين على مقياس التحول الرقمي.

ويشمل التحول الرقمي الأبعاد التالية:

1. **العمليات:** وهي الممارسات الرقمية المتصلة والهادفة لإنتاج خدمة مميزة للعملاء (راهب وشابي، 2023).
وتعرفها الباحثة إجرائياً بأنها البنية الأساسية والإجراءات التنفيذية التي تتخذها وزارة العدل للاستفادة من التحول الرقمي، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المفحوصين على فقرات بُعد العمليات.
 2. **الابتكار:** ويعني القدرة على التفكير خارج الصندوق بشكل إبداعي وأصيل (راهب وشابي، 2023).
وتعرفها الباحثة إجرائياً بتبني الموظف لحلول ابتكارية للمشكلات كبديل عن الحلول التقليدية والمألوفة في وزارة العدل، ويقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المفحوصين على فقرات بُعد الابتكار.
 3. **البنية التحتية لتقنيات المعلومات:** وهي الأدوات والموارد التقنية التي تحتوي على قاعدة معلومات (راهب وشابي، 2023).
وتعرفها الباحثة إجرائياً بتوافر الأدوات التقنية التي تساعد على التحول الرقمي، وتشمل الأجهزة والتطبيقات والأنظمة المتصلة بالإنترنت، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المفحوصين على فقرات بُعد البنية التحتية لتقنيات المعلومات.
 4. **القدرات الرقمية للموظفين:** أي القدرات التي يتمتع بها الموظفون المؤهلين على استعمال التكنولوجيا الرقمية لأداء مهام العمل أثناء التحول الرقمي (راهب وشابي، 2023).
وتعرفها الباحثة إجرائياً بتمتع الموظفين بمهارات وقدرات تؤهلهم لتطبيق التحول الرقمي، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المفحوصين على فقرات بُعد القدرات الرقمية للموظفين.
 5. **نشر ثقافة التحول الرقمي:** بمعنى نشر ثقافة التحول الرقمي في المؤسسات المختلفة حكومية أو غير حكومية (الفاروق، 2023).
- وتعرفها الباحثة إجرائياً **بالقدرة على** إحداث تغييرات شاملة في المؤسسة، من حيث رفع القدرات وتنمية الموارد، ودعم موظفي وعملاء وزارة العدل، وتقاس من خلال الدرجة التي يحصل عليها المفحوصين على فقرات بُعد نشر ثقافة التحول الرقمي.

أداء الموظفين:

يُعرف "بأنه تلك المسؤوليات والمهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من خلال موقعه الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها" (مخلوف 2017، ص 442).

وتعرف الباحثة أداء الموظفين إجرائياً بأنه مجموعة من السلوكيات التي تُعبر عن قيام الموظف بأداء مهامه وتحمل مسؤولياته في وزارة العدل، ويقاس من خلال الدرجات التي يحصل عليها المفحوصين على مقياس أداء الموظفين.

الإطار النظري والدراسات السابقة

أصبح التحول الرقمي هو المنقذ لجميع الدول والمؤسسات في عصر السرعة اللامحدودة التي نعيشها، فتوجهت جميع الدول والمؤسسات نحوه بهدف تحسين مستوى جودة الخدمات المقدمة، وتحسين جودة العمل، والانتقال من الخدمات التقليدية لتلك الإلكترونية المتطورة، الأمر الذي أحدث تغييراً جذرياً في ممارسة الأعمال في جميع المؤسسات، بما فيها الأعمال الإدارية (العقابي والربيعي، 2021).

ولكي تتم عملية التطوير والتجديد في المؤسسات لتحسين الأداء وزيادة الكفاءة، لا بد من تطوير الإدارة وتطوير أداء الموظفين بالإضافة لاستحداث أكثر الأنظمة تطوراً واعتماد التحول الرقمي، فتطوير أداء الموظفين يعتبر مكمل للتطوير التكنولوجي، لأنه يمثل الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلباته، ويُقاس بالنتائج التي يحققها، ويُسهّم التحول الرقمي في تطوير الأنماط القيادية لدى الموظفين

وتستعرض الباحثة في هذا الفصل الإطار النظري لمتغيري الدراسة (التحول الرقمي وأداء الموظفين) من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد والعناصر، وكذلك تستعرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالمتغيرين أو بأحدهما.

المبحث الأول: التحول الرقمي

إن التحول الرقمي ظاهرة ناتجة عن مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة، مثل: الحاسب الآلي، والذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، ويؤدي إلى إنتاج كمية كبيرة وحديثة من المعلومات التي قد تساهم في صنع القرار والتخطيط الاستراتيجي (البلوشية، 2019).

ويُعتبر عملية ضرورية للتغيير التكنولوجي والثقافي الذي تحتاجه المؤسسة بأكملها من أجل الارتقاء إلى مستوى العملاء الرقميين (المطرف، 2020، ص 162).

مفهوم التحول الرقمي:

"هو الاستثمار في الفكر وتغيير في السلوك لإحداث تحول جذري في طريقة العمل، من خلال الاستفادة من التطور التقني الهائل للحصول على خدمات بشكل أسرع وأفضل وأوسع. فهو يحقق تغيير جذري في الخدمات للموظفين والمستفيدين، مع تحسين تجاربهم وانتاجيتهم من خلال سلسلة عمليات مترافقة مع إعادة صياغة اجراءات التشغيل والتنفيذ" (أمين، 2018، ص 12).

ويُعرف التحول الرقمي بأنه عملية تحويل المواد المطبوعة لمواد على شكل رقمي، ليتمكن الحاسب الآلي من التعامل معها، عن طريق ترتيبها في وحدات منفصلة من البيانات (Bytes)، ليسهل تخزينها على وسائط تخزينية داخلية، كالأقراص الممغنطة وأجهزة الهارد ديسك أو إتاحتها على الإنترنت (جواب الله، 2024).

"وهو توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات الحكومية أو الخاصة، مثل شبكة الإنترنت وشبكات المعلومات العريضة وأساليب الاتصال عبر الهاتف الجوال، والتي لديها القدرة على تغيير العلاقات ما بين المؤسسات المختلفة، وما بين المؤسسة وموظفيها وعملاءها، وذلك بهدف تطوير الأداء المؤسسي من خلال الخدمات المقدمة ورفع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية، لتوفير الوقت والجهد" (هيثم ونصر الله، 2020، ص5).

وهو عملية استخدام التقنيات الرقمية لتحديث الطريقة التي تنجز بها الأعمال وابتكار قيمة جديدة وتقديمها، فهو انتقال من الطرق التقليدية إلى الطرق التقنية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات، بالاعتماد على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجيا البشرية والمادية (فرج، 2022).

أهمية التحول الرقمي:

إن للتحول الرقمي أهمية كبيرة في تطوير الدولة ومؤسساتها وموظفيها، وفي تقديم الخدمات بطريقة ميسرة وسهلة وفعالة، دون الحاجة إلى قضاء الساعات في انتظار انتهاء الإجراءات، وتذكر الباحثة هنا بعض النقاط التي تبين أهمية التحول الرقمي:

1. تحسين جودة الكفاءة التشغيلية وتنظيمها.
2. خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات، والتي ستؤدي إلى حالة من الرضى والقبول من الجمهور تجاه الخدمات المقدمة.
3. تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور.
4. الحفاظ على المصداقية مع الموظفين والعملاء من خلال العمليات عبر الإنترنت، ومساعدتهم على التكيف مع الاتجاهات الرقمية والتكنولوجية الجديدة.
5. توفر كم هائل من البيانات والمعلومات التي ستساعد بدورها متخذي القرار في المؤسسات على مراقبة الأداء وتحسين جودة خدماتها.
6. سهولة تحليل البيانات والمعلومات، وبالتالي سهولة اتخاذ القرار وتحديد الأهداف والاستراتيجيات.
7. جذب الاستثمارات المحلية والأجنبية.
8. توفير الوقت والجهد والتكلفة على المؤسسات والعملاء (رشوان وقاسم، 2020، ص2).

متطلبات التحول الرقمي:

1. الكفاءات والموارد البشرية: تُعد الموارد البشرية أهم عنصر في التحول الرقمي، فمهما كانت إمكانيات الحكومة الإلكترونية متاحة وكبيرة، فإنها ستبقى بدون أي فائدة إذا لم يتم استخدامها والاستفادة منها من قبل المواطنين والموظفين والعملاء، سواء في التعاملات الشخصية أو المهنية. وحتى تتحقق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي؛ لا بد وأن نزود الأفراد بثقافة معلوماتية أساسية وهامة من قبل متخصصين في تقنية المعلومات، حتى تكون هناك كوادر بشرية مؤهلة ومدربة ومبدعة وقادرة على التعامل مع الوسائل الإلكترونية، ولديها استعداد لتحقيق التحول الرقمي والتوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات.
2. البنية التحتية: ما تملكه المؤسسة من وسائل وأدوات تكنولوجية؛ كأجهزة الحواسيب الآلية، والتطبيقات الإلكترونية عبر الحاسوب الآلي والهاتف المحمول.

3. **البيانات الضخمة وأدوات التحليل الخاصة بها:** وتشمل مجموعات من البيانات التي تملك خصائص فريدة كالحجم الكبير والسرعة الفائقة والتنوع الواضح والتباين والمصادقية مقارنةً بأنواع مجموعة البيانات المتعارف عليها، وتتميز هذه البيانات بمستويات إنتاجها وتداولها الكبير في وقت قصير وسريع، وبقدرتها الفائقة على تلبية رغبات أصحاب المصالح والقدرة على صنع القرار، وبالتأكيد أن هذه البيانات تحتاج لتحليل بشكل فعال ومنتظم من قبل متخصصين (البلوشية، 2020؛ أميرهم، 2020).

4. **معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة:** وتتضمن إنشاء بناء تقني فعال للتحويل الرقمي، يتضمن سياسات وإجراءات تغطي نشاطات المؤسسة وعملياتها، بشكل مناسب للتقنيات اللازمة والتطبيقات المتطورة والبيانات المعالجة.

5. **تحديد الاستراتيجية المناسبة للتحويل الرقمي.**

6. **توافر التدريب المناسب للمتدربين المقبلين على التحويل الرقمي.**

أبعاد التحويل الرقمي:

يُعد التحويل الرقمي ظاهرة متعددة الأبعاد ومدعومة بالتقنيات، وتؤثر بشكل كبير على المجتمع، ومؤسساته، وسياسته، واقتصاده (الرواشدة، 2022)، فهناك من اعتبر استخدام التكنولوجيا وتغييرات الهيكل التنظيمي والتكلفة المالية أبعاداً للتحويل الرقمي، وآخرين اعتبروا وسيلة بناء القدرات وخلق قيمة عن طريق المنظومات الرقمية أبعاداً للتحويل الرقمي، وستسرد الباحثة أبعاد التحويل الرقمي التي رأت أنها تتناسب والبيئة السعودية والتحول الرقمي فيها، وهذه الأبعاد هي:

1. **العمليات:** وتتضمن مجموعة الممارسات الرقمية المتصلة والهادفة لإنتاج خدمة مميزة للعملاء، وتقع على المؤسسة مسؤولية تجهيز بنية أساسية قوية تتناسب مع هذه العمليات لتحقيق أكبر فائدة منها، وتبني إجراءات قابلة للتنفيذ بشكل مبدع وفعال.
2. **الابتكار:** ويعني القدرة على التفكير خارج الصندوق بشكل إبداعي وأصيل لإيجاد حلول للمشكلات والعقبات، وذلك كبديل عن الأفكار التقليدية والمألوفة.
3. **البنية التحتية لتقنيات المعلومات:** وتتضمن مجموعة من الأدوات والموارد التقنية التي تحتوي على قاعدة معلومات تشمل كل الأجهزة و الأنظمة المتصلة بالإنترنت كالهواتف المحمولة.
4. **القدرات الرقمية للموظفين:** وتعني القدرات التي يتمتع بها الموظفون المؤهلين على استعمال التكنولوجيا الرقمية لأداء مهام العمل أثناء التحويل الرقمي.
5. **نشر ثقافة التحويل الرقمي:** من خلال بث الأفكار الإيجابية التي تساهم في نشر ثقافة التحويل الرقمي في المؤسسات المختلفة حكومية أو غير حكومية؛ حيث أنها تعمل على إحداث تغييرات شاملة في المؤسسة، من حيث رفع القدرات وتنمية الموارد، ودعم موظفي وعملاء المؤسسة (الفاروق، 2023).

المبحث الثاني : أداء الموظفين

مفهوم أداء الموظفين:

يُعرف أداء الموظفين بأنه الطريقة والوسيلة التي تُساعد المؤسسة في قياس مدى تحقيقها لأهدافها الرئيسية والتحكم في تكاليفها المادية (عباد، 2008).

يُعرف بأنه إنجاز الفرد لما يسند إليه من مهمات بكفاءة وفاعلية (أبو سمرة وآخرون، 2016).

متطلبات تطوير أداء الموظفين:

إن تطوير أداء الموظفين هو هدف أساسي لجميع المؤسسات، لأنها بدون هذا الأداء لن تستطيع الوصول لأهدافها، وتحقيق إنتاج ذو جودة عالية كما ترغب، وحتى يحدث التطور بالفعل وتظهر نتائجه؛ لا بد من توفر متطلبات هامة لهذا الأداء، تختصرها الباحثة فيما يلي:

- **دعم ومساندة الإدارة العليا:** وهو أحد أهم العوامل التي تساعد على نجاح تطوير أداء موظفي المؤسسة، عن طريق خطط ومنهجية مدروسة، واقتناع تام من الإدارة بأهمية التطوير المستمر لأداء الموظفين، وتخصيص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لذلك.
- **تهيئة بيئة عمل المنظمة وثقافتها التنظيمية:** إذ يجب الاهتمام بتهيئة الموظفين على قبول المفاهيم الخاصة بتطوير أدائهم، الأمر الذي يؤدي لكسب تعاونهم والتقليل من مقاومتهم للتغيير، وكذلك يجب تهيئة ثقافة المنظمة لعملية التطوير بالتركيز على القيم والمعتقدات الداعمة لها.
- **الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المنظمة:** فالموارد البشرية هي القوة والأداة الفاعلة في التطوير الوظيفي، لذا يجب على الإدارة التركيز على كافة العوامل المتعلقة باختيارها، وتوفير البرامج التدريبية الهادفة والتي تؤدي لاكتساب المهارات اللازمة للعمل.
- **تبنى الأبعاد القيادية المتلائمة مع منهج تطوير أداء العاملين:** عن طريق الاستعانة بالقادة الذين يدعمون العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المؤسسة، من منطلق الإيمان بأن تطوير الأداء هو مسؤولية جماعية ولا تجب أن تقتصر على الإدارة العليا.
- **إرساء نظام معلومات خاص بمنهج تطوير أداء العاملين:** وذلك يتطلب توفير كافة المعلومات المتعلقة بالأنشطة المختلفة للمؤسسة، الأمر الذي يُسهل عملية تحليلها وتبادلها بين العاملين.
- **التعلم:** فالتعلم التنظيمي هو أساس نجاح منهج تطوير الأداء، من خلال الاستفادة من خبرات ومعلومات أعضاء المؤسسة في تغيير بعض السلوكيات السلبية.
- **التوجه (الاهتمام) بالعملاء:** وبكافة الأنشطة الهادفة لتلبية توقعاتهم عن الخدمات أو المنتجات المقدمة اليهم من قبل المؤسسة، وذلك بالاستعانة بالمعلومات وتحليلها، وتحديد توقعاتهم، وقياس الفجوة بين الجودة المدركة والجودة الفعلية لتلك الخدمات والمنتجات من وجهة نظرهم (غازي، 2012 ؛ النور، 2010 ؛ مصطفى، 2013 ؛ الإدريسي، 2014 ؛ صالح، 2018 ؛ Afolabi, 2010).

عناصر أداء الموظفين:

- **نوعية العمل:** تتمثل فيما يدركه الموظف عن مهامه وعمله داخل المؤسسة، وما يملكه من مهارات وقدرات تساعده في تنظيم وتنفيذ العمل بأقل الأخطاء.
- **المعرفة بمتطلبات العمل:** بما في ذلك المعرفة العامة والمهنية والعامة التي تساعد الموظف على الأداء الأمثل لمهامه.

- كمية وسرعة الإنجاز في العمل: وذلك في حال الظروف العادية للعمل.
- المثابرة والجدية في العمل: وتحمل المسؤولية لإنجاز المهام في أوقاتها (راهب وشابي، 2023).

أبعاد الأداء الوظيفي: تتمثل أبعاده فيما يلي:

1. الكفاءة: حيث يُقاس نجاح المؤسسة بالفعالية المالية والكفاءة الإنتاجية.
2. الأداء والرضا عن العمل: فعلاقتهم شرطية، فهي تكون حينما يتم منح الحوافز بناءً على أداء الموظفين، فيحدث الرضا نتيجة للأداء.
3. الأداء والدافعية: وهي عامل قوة مهم بسبب تفاعله مع قدرات الموظف، وتأثيره على أدائه.
4. تقييم الأداء: ويشمل تقييم الأداء من قبل الإدارة، وتقييم الموظفين لبعضهم البعض (Pizam, 2021)

أنماط أداء الموظفين: من أبرز أنماط أداء الموظفين ما يلي:

1. أداء المهمة: مجموعة الأنشطة والسلوكيات التي تُظهر مدى ولاء الموظف صاحب المهام الوظيفية للمؤسسة، وقد تتضمن مجموعة من الأبعاد التقليدية (كمية الأداء، الكفاءة، الاتقان، وقت الإنجاز) والتي تُنبأ بأداء الموظف، أو تتضمن أبعاد أكثر حداثة (الالتزام الوظيفي، الابتكار في أداء المهام، الإلمام بجوانب الوظيفة، وحسن إصدار الأحكام الوظيفية).
2. الأداء السلبي: يشمل التصرفات والسلوكيات الناتجة عنها اختلال وظيفي في أداء الموظف لمهام وظيفته، منها: سلوك الرغبة في الانسحاب وترك العمل الذي يُنبأ بالأداء السلبي.
3. الأداء السياقي: وهي أنماط الأداء خارج الدور نظراً لقياسها جوانب أداء مهام محددة، وتتضمن مجموعتين أحدهما تضم أبعاد تُعزز أداء المهام المحددة (الانتماء للمؤسسة، التطوع، العمل الشاق، تأييد أهداف المؤسسة)، والأخرى تضم أبعاد تُسهل التفاعل بين الأفراد والتعاون ومساعدة الآخرين.
4. الأداء المتكيف: يتضمن السلوك الذي يعبر عن كفاءة الموظف وقدرته على تغيير سلوكه للتكيف مع متطلبات التغيير في بيئة العمل (صالح، 2009).

طرق تقييم أداء الموظفين: تذكر الباحثة بعض هذه الطرق:

1. قائمة معايير التقييم: وهي جدول تُصنف فيه عدة معايير، وتحدد مدى توفرها لدى الموظفين.
2. طريقة الإدارة بالأهداف: وتعتمد على النتائج التي يحققها الموظف، بغض النظر عن صفاته الشخصية وسلوكه.
3. طريقة الترتيب البسيط: بحيث يُرتب كل رئيس مباشر موظفيه تنازلياً من الأفضل إلى الأقل أفضلية.
4. طريقة التوزيع الإجباري: بإرغام الرئيس المباشر من قبل المؤسسة على توزيع موظفيه وفق درجات تحددها تلك المؤسسة.
5. المقارنة بين الموظفين: وتتم المقارنة من قبل الرئيس للموظفين داخل القسم الواحد وبشكل ثنائي وليس دفعة واحدة.
6. قوائم المراجعة: وتهتم بالجانب السلوكي الذاتي، وهي ليست موضوعية (Boateng & Kolog, 2021؛ Pizam, 2021).

المبحث الثالث: التحول الرقمي في وزارة العدل:

قامت وزارة العدل بإصدار الهيكل التنظيمي الجديد عام 1440هـ، بعد موافقة مجلس الوزراء، وذلك لمواكبة التطور المتسارع في توسيع البنية التحتية للعدالة الناجزة وتعزيز القضاء المؤسسي في المملكة. جاء هذا التحديث في إطار جهود الوزارة في التخطيط، التطوير، والتحول الرقمي، بما يتماشى مع تطلعات القيادة الرشيدة ويحقق رضا المستفيدين.

وأكدت الوزارة أن إعادة هيكلتها استندت إلى أفضل الممارسات العالمية، بعد دراسة شاملة لواقعها الإداري، ومواءمة مفاهيم العمل المؤسسي مع مستهدفات رؤية المملكة 2030. وقد تم تنفيذ الهيكل الجديد بتوجيه من معالي وزير العدل، رئيس المجلس الأعلى للقضاء، الشيخ الدكتور وليد بن محمد الصمعاني، حيث حرص معاليه على بناء هيكل مؤسسي يحقق أعلى معايير الجودة، ويركز على خدمة المستفيد بأفضل الأساليب الممكنة. شمل هذا التحديث جميع المرافق العدلية، مع استحداث أقسام جديدة لم تكن موجودة سابقاً، بهدف رفع كفاءة الإنتاجية وتحسين جودة الأداء (الأحمدي ، 2024).

وفي هذا الإطار، استُحدثت وكالة التحول الرقمي وتقنية المعلومات، وهي الجهة المسؤولة عن إدارة وتشغيل الخدمات الفنية، وتطوير التحول الرقمي، وتقنيات المعلومات في الوزارة. ويأتي هذا التطوير ضمن جهود تحقيق مستهدفات رؤية 2030 في التحول الرقمي، وتبسيط الإجراءات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية لخدمة المستفيدين.

وفي إطار تعزيز الرقمنة في القطاع العدلي، أطلقت الوزارة مركز العمليات العدلي، وهو نظام رقمي متكامل لمتابعة مؤشرات الأداء في المحاكم، وكتابات العدل، وجميع قطاعات الوزارة، مما يساهم في رفع مستوى الإنجاز وتحسين جودة الخدمات العدلية. وقد انعكست هذه الجهود في حصول الوزارة على المركز الأول في قياس التحول الرقمي الحكومي العاشر، خلال ملتقى الحكومة الرقمية الذي نظّمته هيئة الحكومة الرقمية. وتهدف هذه الجائزة إلى قياس مدى الالتزام بالمعايير الأساسية للتحول الرقمي، وتطوير القدرات الرقمية، وتركيز الخدمات الإلكترونية الذكية على احتياجات المستفيدين (الأحمدي ، 2024).

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بالاطلاع على العديد من الأبحاث ذات العلاقة، وتستعرض ما رأت أنه مناسب لدراستها حسب التسلسل الزمني (من الاحداث الى الاقدم)، وتقسّمها الباحثة لمحورين تبعاً لمتغيري الدراسة

أولاً: دراسات اهتمت بالتحول الرقمي وأداء الموظفين معاً:

أجرى الباحثان الزهراني ومجلد (2024) دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة" والتي هدفت إلى استكشاف أثر التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي لموظفي المستشفيات التخصصية في مدينة جدة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام استبانة إلكترونية لجمع البيانات من عينة مكونة من 290 موظفاً يعملون في مستشفيات تخصصية بجدة. وقد أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي ودال إحصائياً على الأداء الوظيفي، حيث كان مستوى التحول

الرقمي مرتفعاً في المستشفيات التخصصية. وأظهرت الدراسة كذلك وجود فروقات دالة إحصائية في استجابات الموظفين تجاه التحول الرقمي بناءً على العمر، حيث كانت الفئة العمرية (25-35 سنة) أكثر تقبلاً وتأثراً إيجابياً مقارنة بالفئات الأخرى. كما وجدت فروقات ذات دلالة إحصائية بين استجابات الموظفين وفقاً لمستوى المؤهل العلمي، حيث أظهر الحاصلون على شهادة البكالوريوس استجابات أكثر إيجابية تجاه التحول الرقمي مقارنة بالحاصلين على دبلوم. وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مما يدل على أن جميع الأبعاد المبحوثة لها تأثير مباشر على تحسين الأداء.

قام الباحث جاب الله (2024) بدراسة بعنوان "رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية "إيجي سيرف"، وهدفت الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء المستدام بالتطبيق على الشركة الدولية للخدمات البريدية "إيجي سيرف"، وتكونت العينة من (210) موظفاً هم جميع موظفي الشركة المذكورة في حينها (عام 2022)، وأجرى الباحث المقابلات الشخصية، بالإضافة لتوزيع قوائم الاستقصاء. وتم استخدام المنهج الوصفي والمعادلات الهيكلية. أكدت النتائج وجود تأثير مباشر ومعنوي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء المستدام في قطاع الخدمات البريدية، وهذه الأبعاد هي: بُعد البيئي، بُعد الاقتصادي، بُعد الاجتماعي، كفاءة الابتكار التنظيمي، كفاءة البراعة التنظيمية، كما وتبين أن أكثر أبعاد الأداء المستدام تأثراً بالتحول الرقمي هو بُعد الابتكار التنظيمي.

وأجرت الباحثة التوني (2024) دراسة بعنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بورسعيد"، هدفت إلى قياس أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في جامعة بورسعيد، وتكونت العينة من (1235) عاملاً في جامعة بورسعيد؛ منهم (625) من المستويات الإدارية العليا والوسطى، و (610) من المستويات التنفيذية، وزعت عليهم استبانة إلكترونية عبر موقع الجامعة، وتم استخدام المنهج الوصفي. تبين من النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لقدرة الموارد البشرية على تقبل التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة. أوصت الباحثة بإنشاء نماذج أعمال جديدة لقطاعات العمل للجامعة مدعومة بالتقنية، وأن لا يتعلق التحول الرقمي بجامعة بورسعيد بالتقنية فقط.

وكذلك أجرت الباحثتان راهب وشابي (2023) دراسة بعنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية"، هدفنا من خلالها لقياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية، وتكونت العينة من جميع العاملين في البنوك التجارية بولاية الطارف، تم تطبيق استبانة خاص عليهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. ظهر من خلال النتائج أن التحول الرقمي أثر على أداء الموظفين بشكل إيجابي أحياناً؛ كما في رقمته العملاء والعاملين، وبشكل سلبي أحياناً أخرى؛ كما في استخدام التقنيات الرقمية.

وأجرى العزب (2023) دراسة بعنوان "أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية/ دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية"، هدفت إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية، شملت العينة (4923) موظفاً في ديوان عام وزارة الصحة والسكان هم مجتمع الدراسة كاملاً، طبق عليهم الباحث استبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام التحليل الوصفي. تبين من النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية من حيث تفويض السلطة وبناء فريق العمل والتدريب.

أما الباحثة **Abd Al-Khair (2023)** فقد أجرت دراسة بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين"، هدفت إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء الموظفين داخل الشركة، واشتملت العينة على (256) موظفاً في الشركة محل الدراسة، طبقت عليهم استمارة لغرض الدراسة، وتم استخدام التحليل الوصفي. أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء الموظفين، ووجد قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي، وإعداد القادة، والبنية المؤسسية، واستقطاب المهارات والكفاءات العلمية.

وأجرى الباحثان **البطرني والجزار (2023)** دراسة بعنوان "أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية دراسة ميدانية" هدفت إلى تحديد درجة توافر متطلبات تطبيق التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في البنوك المدرجة في بورصة المصرية، وتحديد أثر استخدام تطبيقات التحول الرقمي في أدائها. شملت العينة (160) من العاملين في البنوك، طبقت عليهم استبانة كأداة للدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج وجود اختلاف في توافر متطلبات التحول الرقمي (الكفاءات البشرية، البنية التحتية، البيانات الضخمة) في البنوك عينة الدراسة، وكذلك وجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد التحول الرقمي على أدائها. أوصت الباحثتان بضرورة الاهتمام بتطوير بنية تحتية رقمية مرنة، ودعمها بأمن معلومات من البنوك، ودعم التطور السليم للذكاء الاصطناعي من خلال توفير بيئة تنظيمية مناسبة ومحفزة للنقطة وتنقيف البنوك والحكومة والمجتمع بشأن التكنولوجيا.

وأخيراً في هذه الجزئية أجرى الباحثون **Wolor et al (2022)** أجروا دراسة بعنوان "فعالية التدريب والقيادة الإلكترونية والتوازن بين العمل والحياة على أداء الموظف خلال كوفيد-19"، هدفت لتحديد العلاقة بين التحول الرقمي المستخدم في الأقسام الإدارية بالجامعة الأمريكية بالولايات المتحدة، وبين مدى إتقان موظفي وإداري تلك الأقسام لاستخدام الحاسب الآلي، وشملت العينة (36) من رؤساء الأقسام الإدارية، وزعت عليهم استبانة كأداة لجمع المعلومات، واستخدم الباحث المنهج الوصفي. أظهرت النتائج أن (67%) من رؤساء الأقسام يمتلكون معرفة وثقافة بالحاسب الآلي، ويطبقونها في أعمالهم الإدارية، ووجدت علاقة طردية بين المعرفة بالحاسب الآلي وبين مستوى استخدام الإدارة الإلكترونية، واتضح أن التحول الرقمي خفف من العبء والجهد عن رؤساء الأقسام.

ثانياً: دراسات اهتمت بالتحول الرقمي:

أجرى الباحث **مصطفى (2021)** بإجراء بدراسة بعنوان "تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة"، هدفت للكشف عن أثر التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة من قبل موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة بمصر، شملت العينة (139) موظفاً من موظفي الإدارة العامة للمرور، وزعت عليهم استبانة لاستقصاء جوانب الموضوع، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية بين متطلبات تطبيق التحول الرقمي مجتمعة، وبين تحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة داخل وحدات المرور. أوصى الباحث بضرورة الاسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي.

وهدف دراسة **Castagno et al (2020)** وهي بعنوان "إدارة معرفة العملاء في الشركات الصغيرة والمتوسطة"، وهدفت إلى اكتشاف التقنيات الرقمية الداعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) التي تواجه التحول الرقمي، والعاملة في الصناعات الإبداعية، وذلك في استراتيجيات إدارة معرفة العملاء، تم إجراء دراسة استقصائية شملت (73) شركة يدوية، أو تجارة التجزئة الصغيرة العاملة في صناعة

المجوهرات الفاخرة. أظهرت النتائج أنه خلال سنوات قليلة تغير السيناريو، وأن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة تستخدم بشكل مكثف التقنيات التقليدية الداعمة لعمليات إدارة معرفة العملاء، بدلاً من التقنيات الرقمية الأكثر ابتكاراً، وذلك بسبب سهولة استخدامها وانخفاض تكلفتها، وكشفت النتائج عن الصعوبات التي تواجه هذه الشركات الصغيرة والمتوسطة لتكون مستجيبة للتغيرات التكنولوجية السريعة التي تؤثر على إدارة معرفة العملاء، مثل عدم وجود دعم من بائعي تكنولوجيا المعلومات في عملية صنع القرار لاختيار الأنظمة الرقمية المناسبة.

أما الباحثين **Park et al (2020)** فقد أجروا دراسة بعنوان "التحول الرقمي إلى المؤسسات في الوقت الفعلي للحفاظ عليه" هدفت للكشف عن كيفية التحول الرقمي للشركات، من أجل تحويلها من شركة عادية إلى شركة ذات أنظمة رقمية في وقت فعلي، شملت العينة (191) موظفاً في (96) شركة تعمل في صناعات مختلفة، طبقت عليهم استمارة استقصاء، وتم استخدام المنهج الوصفي. تبين من النتائج أن الأدوار المختلفة لذكاء الأعمال ودعم الاتصالات والتقنيات في تحقيق (RTE) مرتفعة، وأن الأداء ثابت عبر بيانات مختلفة السرعات، حيث تمكن تقنية المعلومات الشركات من تحقيق ميزة تنافسية بشكل غير مباشر من خلال تعزيز قدرات (RTE) في بيانات سريعة، أما في بيانات العمل العادية غير الرقمية فقد تبين أن قدرات (RTE) لا تعمل على تحسين الأداء، وإنما أدت إلى تدهور الميزة التنافسية.

وقام الباحث **Oakeal (2018)** بدراسة بعنوان "التحول الرقمي للمنظمات في ظل تكنولوجيا الاتصال والمعلومات"، هدفت للتعرف على حجم وعدد الشركات المستخدمة للتحول الرقمي في ظل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وتأثير ذلك عليها، شملت العينة (10) شركات مختلفة الأعمال وطبق الباحث استبانة خاص لهذه الدراسة، وتم استخدام المنهج الوصفي. أظهرت النتائج وجود علاقة بين وسائل الاتصال وأساليب التكنولوجيا الحديثة على استخدام التحول الرقمي في كافة الشركات وباختلاف إنتاجها.

تعقيب الباحثة على الدراسات السابقة:

يتبين من الدراسات السابقة بعض أوجه التشابه مع الدراسة الحالية، جميع الدراسات تناولت تأثير التحول الرقمي على جوانب مختلفة من الأداء الوظيفي، مثل الإنتاجية، الابتكار، تمكين الموارد البشرية، والخدمات المقدمة. فيما اهتمت دراسات أخرى بالطرق لموضوع الأداء الوظيفي ومدى تأثره بالحوافز.

أكدت العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء (التوني، 2024؛ العزب، 2023؛ Abd Al-Khair، 2023).

أما من حيث أدوات الدراسة فنجد أن معظم هذه الدراسات اعتمدت على الاستبانة كأداة لدراسة، بالإضافة لاستخدام دراسة واحدة المقابلة كوسيلة مساندة للاستبانة (جاب الله، 2024). وغالبية الدراسات استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مما يعزز مصداقية النهج المستخدم في الدراسة الحالية. حيث تتلاقى هذه الدراسات مع الدراسة الحالي في استخدامه للمنهج الوصفي لدى تحليل البيانات، وفي اختيار الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، بينما تختلف عنها في تميزها عن دراسة الزهراني ومجلد (2024) باختلاف عينة الدراسة، وهي موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة. وأيضاً في الأبعاد المدروسة للمتغير المستقل.

من حيث أبعاد التحول الرقمي، بعض الدراسات ركزت على البنية التحتية لتقنيات المعلومات (البطرني والجزار، 2023)، بينما ناقشت أخرى دور الموارد البشرية في تعزيز التحول الرقمي (العزب، 2023). وظهرت دراسة (جواب الله، 2024) اهتمام واضح بتحليل تأثير التحول الرقمي على الابتكار التنظيمي.

من جانب آخر، تم تناول التحول الرقمي في الدراسات السابقة بالتطبيق على قطاعات مختلفة مثل الخدمات البريدية (جواب الله، 2024)، الجامعات (التونسي، 2024؛ Wolor et al., 2022)، البنوك (راهب وشابي، 2023؛ البطرني والجزار، 2023)، الإدارة العامة للمرور (مصطفى، 2021)، والشركات الصغيرة والمتوسطة (Castagno et al., 2020) وقطاع المستشفيات التخصصية (الزهراني ومجلد، 2024).

وعلى الرغم من أن الدراسات السابقة قدمت رؤية شاملة حول تأثير التحول الرقمي، إلا أن هناك بعض الفجوات البحثية التي لم يتم تناولها بشكل كافٍ، وأهمها عدم وجود دراسات سابقة تبحث في تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين في وزارة العدل، مما يبرز أهمية الدراسة الحالية لسد هذه الفجوة من خلال دراسة أثر التحول الرقمي في وزارة العدل بمحافظه جدة.

بالإضافة إلى ذلك تناولت الدراسات السابقة أهمية البنية التحتية، الابتكار، وتمكين الموارد البشرية، إلا أن دور ثقافة التحول الرقمي في تعزيز الأداء الوظيفي لم يُدرس بعمق خصوصاً في البيئة الحكومية والتي تتطلب مستوى عالي من الخصوصية كوزارة العدل والدراسة الحالية تعالج هذه الفجوة.

كما أن معظم الدراسات لم تقدم تحليلاً معمقاً للفروقات الفردية في استجابة الموظفين للتحول الرقمي، ولم تدرس تحديات التطبيق بشكل كافٍ.

لذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء الموظفين في وزارة العدل بمحافظه جدة، مع التركيز على تحليل الفروقات الفردية في الأداء.

وقد استفادت الباحثة من الدراسات المستعرضة في صياغة مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه بحيث تتطرق إلى النقاط التي لم تتطرق إليها الدراسات، وكذلك استفادت من الأدبيات والأداة والمنهج والمعالجات الإحصائية المستخدمة.

منهج وإجراءات الدراسة

سوف يتناول هذا الفصل وصفاً للمنهجية التي استخدمتها الباحثة في إجراء هذا الدراسة، إذ يتضمن منهج الدراسة المستخدم ومجتمعه وعينته، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة، وطريقة إعدادها، والطرق التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمتها الباحثة في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها واستخلاص النتائج.

منهج الدراسة:

سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي (المسحي)، بناءً على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها، حيث يعتمد على محاولة الكشف عن تأثير التحول الرقمي (المتغير المستقل) على أداء الموظفين (المتغير التابع)، فقد اعتمدت الباحثة في هذه

الدراسة على المنهج الوصفي؛ كونه أكثر ملائمةً لمثل هذا النوع من الدراسات، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً (عبيدات، 2006م)، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة باستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة فقط، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبني عليها التصور المقترح، بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

مصادر المعلومات:

اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

1. **المصادر الأولية :** سوف تجمع الباحثة البيانات والمعلومات من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسية للبحث، تضمنت الجوانب الرئيسية لمتغيرات الدراسة المطلوب قياسها، والتي تتكون من (أسئلة عن المتغير المستقل والتابع بالإضافة الى المعلومات العامة)، ولمعالجة الجوانب التحليلية للموضوع؛ تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للدراسة، والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، ووزعت على مجتمع الدراسة.
2. **المصادر الثانوية:** قامت الباحثة لمعالجة الإطار النظري بالاستعانة بمصادر البيانات الثانوية المتمثلة في الكتب، والدوريات، والمنشورات، والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، التي تناولت موضوع الدراسة ، وبعد البحث والاطلاع على مواقع الإنترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة، تم الاستعانة بالمراجع العربية والأجنبية التي أسهمت في إثراء هذه الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة:

عينة الدراسة:

الموظفين الإداريين في وزارة العدل وعددهم (640) بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من الإداريين لجميع المستويات في وزارة العدل بمدينة جدة، وعددهم (241) موظفاً، وسوف يتم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة .

بناءً على معادلة ستيفن سامبسون (Steven Thompson) الآتية:

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

حجم العينة المطلوبة n:

حجم مجتمع الدراسة الكلي = N: 640

القيمة الاحتمالية = P: (0.5)

نسبة الخطأ الذي يمكن التجاوز عنه = $d: (0.05)$

الدرجة المعيارية لمستوى المعنوية $z: (0.05)$

ومستوى الثقة $(1.96) = (0.95)$

أداة الدراسة:

سوف يتم اعداد الاستبانة بعد كتابة الإطار النظري ومراجعة أدبيات الدراسة حول المتغير المستقل وهو **التحول الرقمي** وقد تم اعتماد مقياس الفاروق (2023)، والمتغير التابع وهو **أداء الموظفين** وقد تم اعتماد مقياس خويلدي (2016)، وعدد من الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين بالبحث والتحليل. وقد تضمنت الاستبانة ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: يتكون من معلومات شخصية عن عينة الدراسة المشاركة وتشمل: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية).

القسم الثاني: هو عبارة عن المتغير المستقل بأبعاده للدراسة وهو **التحول الرقمي**

القسم الثالث: هو عبارة عن المتغير التابع للدراسة وهو **أداء الموظفين**

سوف يتم تفريغ بيانات الاستبانات المستوفاة والبالغ عددها (241) استبانة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

مواصفات عينة الدراسة:

وتبين الجداول التالية وصف عينة الدراسة:

جدول (1-3)

توزيع أفراد الدراسة وفقا لمتغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	163	67.6
أنثى	78	32.4
المجموع	241	100.0

جدول (2-3)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية
من 20 الى 29	41	17.0
من 30 الى 39	100	41.5
من 40 الى 49	92	38.2
50 فأكثر	8	3.3
المجموع	241	100.0

جدول (3-3)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
أقل من بكالوريوس	43	17.8
بكالوريوس	160	66.4
ماجستير	37	15.4
دكتوراه	1	0.4
المجموع	241	100.0

جدول (3-4)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخبرة الإدارية
30.7	74	أقل من 5
22.8	55	من 5 إلى 10
33.6	81	من 11 إلى 20
12.9	31	20 فأكثر
100.0	241	المجموع

جدول (3-5)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	العدد	الدرجة الوظيفية
5.4	13	من 1 إلى 3
42.7	103	من 4 إلى 6
45.2	109	من 7 إلى 9
6.6	16	10 فأكثر
100.0	241	المجموع

صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياسين، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد أو المقياس الذي تنتمي إليه، وكذلك بين كل بعد والدرجة الكلية للمقياس المنتمي إليه، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-6)

معاملات ارتباط فقرات كل بعد أو المقياس بالدرجة الكلية له

المقياس	البعد	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
التحول الرقمي	العمليات	1	**0.934	4	**0.887
		2	**0.825	5	**0.881
		3	**0.893		
	الابتكار	6	**0.803	8	**0.919
		7	**0.921	9	**0.798
	البنية التحتية لتقنيات المعلومات	10	**0.884	12	**0.870
		11	**0.931	13	**0.835
	القدرات الرقمية للموظفين	14	**0.964	16	**0.922
		15	**0.956		
	نشر ثقافة التحول الرقمي	17	**0.847	19	**0.873
		18	**0.818	20	**0.888
الأداء الوظيفي		1	**0.777	8	**0.482
		2	**0.721	9	**0.866
		3	**0.749	10	**0.904
		4	**0.811	11	**0.865
		5	**0.464	12	**0.849
		6	**0.718	13	**0.811
		7	**0.639		

** دالة عند (0.01)

يتضح من الجدول (3-6) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد أو المقياس المنتمية إليه كانت موجبة ودالة احصائيا عند مستوى (0.01).

جدول رقم (3-7)

معاملات ارتباط أبعاد مقياس التحول الرقمي بالدرجة الكلية له

البعد	معامل الارتباط
العمليات	0.828**
الابتكار	0.878**
البنية التحتية لتقنيات المعلومات	0.905**
القدرات الرقمية للموظفين	0.833**
نشر ثقافة التحول الرقمي	0.919**

** دالة عند (0.01)

وبين الجدول (3-7) معاملات ارتباط كل أبعاد مقياس التحول الرقمي بالدرجة الكلية له وجميعها كانت موجبة ودالة احصائيا عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على أن جميع فقرات المقياس كانت صادقة وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.

النتائج:

للتحقق من ثبات المقياس تم ايجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس التحول الرقمي ومقياس الأداء الوظيفي، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (3-8)

قيم معاملات الثبات لأبعاد مقياس التحول الرقمي ومقياس الأداء الوظيفي

المقياس	البعد	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	العمليات	0.929
	الابتكار	0.871
	البنية التحتية لتقنيات المعلومات	0.903

0.942	القدرات الرقمية للموظفين	
0.871	نشر ثقافة التحول الرقمي	
0.963	التحول الرقمي ككل	
0.936	الأداء الوظيفي	

يبين الجدول (3-8) قيم معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد مقياس التحول الرقمي ومقياس الأداء الوظيفي، وهي قيم مرتفعة، مما يطمئن إلى أن المقياسين يتمتعان بقدر مرتفع من الثبات.

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على استجابات أفراد العينة على كل فقرة من الفقرات.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياسين.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتحقق من ثبات المقياسين.
- اختبار (ت) للعينات المستقلة (Independent-Samples T test) لدلالة الفروق بين مجموعتين مستقلتين.
- تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين.
- اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis) لمعرفة دلالة الفروق بين أكثر من مجموعتين مستقلتين لا تخضع للتوزيع الطبيعي.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (multiple linear regression) لمعرفة أثر عدد من المتغيرات المستقلة على متغير تابع.

استعرضت الباحثة في هذا الفصل المنهج المتبع في الدراسة، ومصادر جمع البيانات، وتعريف مجتمع وعينة الدراسة، ووصف أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات وخطوات بنائها، وإجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومن ثم سرد الأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في عرض البيانات وتحليلها.

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

نتائج الدراسة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة، وفيما يلي تفصيل ذلك على النحو التالي:

نتائج إجابة السؤال الرئيسي؛ والذي ينص على: "ما تأثير التحول الرقمي بأبعاده (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، نشر ثقافة التحول الرقمي) على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة؟".
وللإجابة عن هذا السؤال تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد (multiple linear regression)، كما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (4-1)

تحليل التباين الأحادي لأثر التحول الرقمي على أداء الموظفين

المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	96.615	5	19.323	91.866	0.000
البواقي	49.430	235	0.210		
الكلي	146.045	240			

يبين الجدول رقم (4-1) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.000) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود أثر للتحول الرقمي على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة

جدول رقم (4-2)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر التحول الرقمي بأبعاده على أداء الموظفين

التحول الرقمي	قيمة B	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
العمليات	0.171	0.193	2.673	0.008
الابتكار	0.149	0.175	2.375	0.018

0.019	2.362	0.169	0.139	البنية التحتية لتقنيات المعلومات
0.014	2.473	0.158	0.108	القدرات الرقمية للموظفين
0.015	2.448	0.206	0.169	نشر ثقافة التحول الرقمي

معامل التحديد = 0.654

يبين الجدول رقم (4-2) أن قيمة مستوى الدلالة كانت أقل من (0.05) في جميع الأبعاد، وهذا يدل على وجود أثر لجميع أبعاد التحول الرقمي على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة، كما بينت النتائج أن أبعاد التحول الرقمي فسرت ما نسبته (65.8%) من التباين الحاصل في مستوى أداء الموظفين، وهذا يدل على وجود أثر كبير للتحول الرقمي بأبعاده (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، نشر ثقافة التحول الرقمي) على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة.

نتائج إجابة السؤال الأول؛ والذي ينص على: "ما مستوى تطبيق التحول الرقمي بوزارة العدل بمحافظة جدة؟". للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى تطبيق التحول الرقمي بوزارة العدل بمحافظة جدة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (4-3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

حول مستوى تطبيق التحول الرقمي بوزارة العدل بمحافظة جدة

الترتيب	مستوى التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفع	0.884	4.09	العمليات
3	مرتفع	0.914	3.93	الابتكار
2	مرتفع	0.949	3.99	البنية التحتية لتقنيات المعلومات
5	مرتفع	1.145	3.51	القدرات الرقمية للموظفين
4	مرتفع	0.948	3.89	نشر ثقافة التحول الرقمي
	مرتفع	0.861	3.91	التحول الرقمي ككل

ويبين الجدول (3-4) حصول جميع أبعاد التحول الرقمي على مستويات تطبيق مرتفعة، حيث حصل بعد العمليات على أعلى متوسط حسابي وقيمه (4.09)، تلاه بعد البنية التحتية لتقنيات المعلومات بمتوسط حسابي قيمته (3.99)، تلاه بعد الابتكار بمتوسط حسابي قيمته (3.93)، تلاه بعد نشر ثقافة التحول الرقمي بمتوسط حسابي قيمته (3.89)، تلاه بعد القدرات الرقمية للموظفين بمتوسط حسابي قيمته (3.51).

كما يبين الجدول حصول إجمالي الأبعاد على متوسط حسابي قيمته (3.91) ومستوى تطبيق مرتفع، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التحول الرقمي بوزارة العدل بمحافظة جدة كان بدرجة مرتفعة.

حيث تم استخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة على مستوى التطبيق:

جدول (4-4) المتوسط الحسابي ومستوى التطبيق

المتوسط الحسابي	مستوى التطبيق
4.2 فما فوق	مرتفع جدا
من 3.4 الى أقل من 4.2	مرتفع
من 2.6 الى أقل من 3.4	متوسط
من 1.8 الى أقل من 2.6	منخفض
أقل من 1.8	منخفض جدا

وفيما يلي عرضاً تفصيلياً حول مستوى تطبيق التحول الرقمي بوزارة العدل بمحافظة جدة

بعد العمليات:

وللتعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد العمليات بوزارة العدل بمحافظة جدة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
 حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد العمليات بوزارة العدل بمحافظة جدة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
5	تستهدف الوزارة ارتفاع جودة العمليات (الأتمتة)	4.34	0.926	مرتفع جدا	1
4	تساهم البرامج الرقمية للوزارة في إحداث تغيير جوهري في تنفيذ عمليات الوزارة مثل ايجاد عمليات جديدة	4.29	0.978	مرتفع جدا	2
1	تمتلك الوزارة استراتيجية رقمية واضحة ومتماسكة	4.02	1.052	مرتفع	3
3	تحدد الوزارة الأهداف الاستراتيجية المناسبة لسياستها الرقمية	3.96	1.016	مرتفع	4
2	تستعين الوزارة بمستشارين يتولوا مسؤولية الإشراف وإدارة استراتيجية رقمية	3.82	1.041	مرتفع	5
	المتوسط العام	4.09	0.884	مرتفع	

وبين الجدول (4-5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد العمليات بوزارة العدل بمحافظة جدة تراوحت قيمها بين (3.82 – 4.34)، حيث حصلت الفقرة رقم (5) والتي تنص على "تستهدف الوزارة ارتفاع جودة العمليات (الأتمتة)" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.34) ومستوى تطبيق مرتفع جدا، في حين حصلت الفقرة رقم (2) والتي تنص على "تستعين الوزارة بمستشارين يتولوا مسؤولية الإشراف وإدارة استراتيجية رقمية" على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.82) ومستوى تطبيق مرتفع.

كما يبين الجدول حصول اجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (4.09) ومستوى تطبيق مرتفع، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد العمليات بوزارة العدل بمحافظة جدة كان بدرجة مرتفعة.

بعد الابتكار:

وللتعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد الابتكار بوزارة العدل بمحافظة جدة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
 حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد الابتكار بوزارة العدل بمحافظة جدة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
8	يسعى الموظفون لاستخدام التقنيات الرقمية في تحسين عمليات خدمة المستفيدين	4.29	0.944	مرتفع جدا	1
7	يعمل الموظفون على استخدام التطبيقات الذكية في الوصول إلى خدمات الوزارة	4.13	1.028	مرتفع	2
9	يسعى الموظفون لابتكار نماذج أعمال رقمية والدخول في أعمال جديدة تربط العملاء مع الوزارة	3.81	1.138	مرتفع	3
6	يسعى موظفي الوزارة لاستخدام تكنولوجيا الذكاء الصناعي	3.50	1.211	مرتفع	4
	المتوسط العام	3.93	0.914	مرتفع	

ويبين الجدول (4-6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد الابتكار بوزارة العدل بمحافظة جدة تراوحت قيمها بين (3.50 - 4.29)، حيث حصلت الفقرة رقم (8) والتي تنص على "يسعى الموظفون لاستخدام التقنيات الرقمية في تحسين عمليات خدمة المستفيدين" على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.29) ومستوى تطبيق مرتفع جدا، في حين حصلت الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يسعى موظفي الوزارة لاستخدام تكنولوجيا الذكاء الصناعي" على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.50) ومستوى تطبيق مرتفع.

كما يبين الجدول حصول اجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (3.93) ومستوى تطبيق مرتفع، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد الابتكار بوزارة العدل بمحافظة جدة كان بدرجة مرتفعة.

بعد البنية التحتية لتقنيات المعلومات:

وللتعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد البنية التحتية لتقنيات المعلومات بوزارة العدل بمحافظة جدة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد البنية التحتية لتقنيات المعلومات بوزارة العدل بمحافظة جدة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
13	تسعى الإدارة إلى استخدام الأصول الرقمية	4.05	0.971	مرتفع	1
11	تدعم الإدارة البنية التحتية للوزارة لتسهيل الأعمال الرقمية بالوزارة	4.00	1.025	مرتفع	2
12	تشجع الإدارة على تحسين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالوزارة	3.97	1.060	مرتفع	3
10	تُساعد البنية التحتية للوزارة في الوصول إلى التكامل والربط بين الأنشطة المتعددة	3.96	1.075	مرتفع	4
	المتوسط العام	3.99	0.949	مرتفع	

وبين الجدول (4-7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد البنية التحتية لتقنيات المعلومات بوزارة العدل بمحافظة جدة تراوحت قيمها بين (3.96 – 4.05) وجميعها بمستويات تطبيق مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (13) والتي تنص على " تسعى الإدارة إلى استخدام الأصول الرقمية " على أعلى متوسط حسابي وقيمته (4.05)، في حين حصلت الفقرة رقم (10) والتي تنص على " تُساعد البنية التحتية للوزارة في الوصول إلى التكامل والربط بين الأنشطة المتعددة " على أقل متوسط حسابي وقيمته (3.96).

كما يبين الجدول حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (3.99) ومستوى تطبيق مرتفع، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد البنية التحتية لتقنيات المعلومات بوزارة العدل بمحافظة جدة كان بدرجة مرتفعة.
بعد القدرات الرقمية للموظفين:

وللتعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد القدرات الرقمية للموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد القدرات الرقمية للموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
15	يملك المدراء القدرة على استيعاب كيفية تأثير التقنيات الرقمية الجديدة على ممارسات الوزارة	3.55	1.207	مرتفع	1
16	يملك المدراء القدرة على استخدام التقنيات الرقمية كوسائل التواصل الاجتماعي، والأجهزة المتقلة، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية في إنجاز الأعمال	3.51	1.215	مرتفع	2
14	يملك مدراء الوزارة مهارات وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية الوزارة الرقمية	3.46	1.218	مرتفع	3
	المتوسط العام	3.51	1.145	مرتفع	

ويبين الجدول (4-8) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد القدرات الرقمية للموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة تراوحت قيمها بين (3.46 – 3.55) وجميعها بمستويات تطبيق مرتفعة، حيث حصلت الفقرة رقم (15) والتي تنص على " يملك المدراء القدرة على استيعاب كيفية تأثير التقنيات الرقمية الجديدة على ممارسات الوزارة " على أعلى متوسط حسابي وقيمه (3.55)، في حين حصلت الفقرة رقم (14) والتي تنص على " يملك مدراء الوزارة مهارات وخبرات كافية لتنفيذ إستراتيجية الوزارة الرقمية " على أقل متوسط حسابي وقيمه (3.46).

كما يبين الجدول حصول اجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (3.51) ومستوى تطبيق مرتفع، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد القدرات الرقمية للموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة كان بدرجة مرتفعة.

بعد نشر ثقافة التحول الرقمي:

وللتعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد نشر ثقافة التحول الرقمي بوزارة العدل بمحافظة جدة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بهذا البعد، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
 حول مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد نشر ثقافة التحول الرقمي بوزارة العدل بمحافظة جدة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الترتيب
17	تُوفر التكنولوجيات الرقمية القدرة على أداء عمليات الوزارة المختلفة	4.20	0.967	مرتفع جدا	1
18	تُساعد الأعمال الرقمية للوزارة في خلق خدمات مبتكرة وإبداعية	4.18	0.994	مرتفع	2
20	يستطيع موظفي الوزارة جعل تطبيقات هواتف الوزارة أكثر فاعلية إمكانية استخدام خدمات الوزارة المتعددة والحصول على الدعم الكامل وإشراك العملاء من خلال القنوات الرقمية مع موظف الوزارة	3.71	1.175	مرتفع	3
19	لدى موظفي الوزارة معرفة كاملة عن التطبيقات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة في الوزارة	3.49	1.255	مرتفع	4
	المتوسط العام	3.89	0.948	مرتفع	

ويبين الجدول (4-9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد نشر ثقافة التحول الرقمي بوزارة العدل بمحافظة جدة تراوحت قيمها بين (3.49 - 4.20)، حيث حصلت الفقرة رقم (17) والتي تنص على "تُوفر التكنولوجيات الرقمية القدرة على أداء عمليات الوزارة المختلفة" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (4.20) ومستوى تطبيق مرتفع جدا، في حين حصلت الفقرة رقم (19) والتي تنص على "لدى موظفي الوزارة معرفة كاملة عن التطبيقات التي تقدمها جميع أنظمة الإدارة في الوزارة" على أقل متوسط حسابي وقيمه (3.49) ومستوى تطبيق مرتفع.

كما يبين الجدول حصول إجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (3.89) ومستوى تطبيق مرتفع، وهذا يدل على أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في بعد نشر ثقافة التحول الرقمي بوزارة العدل بمحافظة جدة كان بدرجة مرتفعة.

نتائج إجابة السؤال الثاني؛ والذي ينص على: "ما مستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة؟".

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول رقم (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة
 حول مستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأداء	الترتيب
2	أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالي في الوقت المحدد	4.71	0.646	مرتفع جدا	1
1	أقوم بتأدية عملي بكفاءة وفعالية	4.65	0.641	مرتفع جدا	2
5	لدي القدرة الكافية على تصحيح الأخطاء الناتجة عن قيامي بأداء عملي	4.53	0.769	مرتفع جدا	3
8	لدي المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل	4.45	0.841	مرتفع جدا	4
7	لدي المعرفة الكاملة بمتطلبات الوظيفة	4.38	0.954	مرتفع جدا	5
6	عملي ضمن فريق يساهم في الرفع من مستوى أدائي	4.24	1.111	مرتفع جدا	6
4	مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات تحسن من ادائي الوظيفي	4.21	1.088	مرتفع جدا	7
11	تعامل صاحب المؤسسة بعدالة يساهم في رفع مستوى أدائي	4.04	1.254	مرتفع	8
10	اهتمام صاحب المؤسسة باقتراحات العمال يشجعني على رفع مستوى أدائي	4.01	1.188	مرتفع	9
3	تساهم السياسات والاجراءات المتبعة في المؤسسة بإنجاز أعمالي بكفاءة	3.98	1.181	مرتفع	10
9	تشجيع صاحب المؤسسة يدفعني لإنجاز عملي بكفاءة	3.88	1.326	مرتفع	11
13	يعد نظام الأداء حافزا لي لتطوير أدائي وتحسينه	3.34	1.525	متوسط	12
12	يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العمال	3.02	1.516	متوسط	13
	المتوسط العام	4.11	0.780	مرتفع	

ويبين الجدول (4-10) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة تراوحت قيمها بين (3.02 - 4.71)، حيث حصلت الفقرات (2، 1، 5، 8، 7، 6، 4) على مستويات أداء مرتفعة جدا كان أعلاها الفقرة رقم (2) والتي تنص على "أبذل الجهد الكافي لإنجاز أعمالتي في الوقت المحدد" حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيمه (4.71)، في حين حصلت الفقرات (11، 10، 3، 9) على مستويات أداء مرتفعة، بينما حصلت الفقرتين (13، 12) على مستويات أداء متوسطة، كان أدناهما الفقرة رقم (12) والتي تنص على "يحتوي نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات العمال" حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيمه (3.02).

كما يبين الجدول حصول اجمالي الفقرات على متوسط حسابي قيمته (4.11) ومستوى أداء مرتفع، وهذا يدل على أن مستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة كان بدرجة مرتفعة.

نتائج إجابة السؤال الثالث؛ والذي ينص على: "هل توجد فروق دالة احصائية في مستوى أداء الموظفين تعزى لمتغيرات (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية) لدى موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة؟".

حسب النوع:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-11)

نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق في مستوى أداء الموظفين تبعا لمتغير النوع

النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
ذكر	163	4.04	0.840	-2.023	239	0.044
أنثى	78	4.26	0.618			

يتضح من الجدول (4-11) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.044) وهي أقل من (0.05)، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين تعزى لمتغير النوع، ومن المتوسطات الحسابية تبين أن هذه الفروق كانت لصالح الاناث، وهذا يدل على أن مستوى أداء الموظفين كان أعلى من مستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة.

حسب المؤهل العلمي:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Walls)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-12)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق في مستوى أداء الموظفين تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
أقل من بكالوريوس	43	134.90	2.817	3	0.421
بكالوريوس	160	116.70			
ماجستير	37	122.14			
دكتوراه	1	169.00			

يتضح من الجدول (4-12) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.421) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يدل على تشابه مستويات أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة مهما اختلفت مؤهلاتهم العلمية.

حسب سنوات الخبرة:

وقبل الإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول مستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة

حول مستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5	74	4.23	0.590
من 5 إلى 10	55	4.20	0.795
من 11 إلى 20	81	3.98	0.905

20 فأكثر	31	4.02	0.769
----------	----	------	-------

ولمعرفة دلالة هذه الفروق تم إجراء اختبار تحليل التباين الاحادي وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-14)

اختبار تحليل التباين الأحادي لمعرفة دلالة الفروق في

مستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة تبعا لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.171	3	1.057	1.753	0.157
داخل المجموعات	142.874	237	0.603		
المجموع	146.045	240			

يتضح من الجدول (4-14) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.157) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يدل على تشابه مستويات أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة مهما اختلفت سنوات خبرتهم.

حسب الدرجة الوظيفية:

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-15)

نتائج اختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق في مستوى أداء الموظفين تبعا لمتغير الدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية	العدد	متوسط الرتب	كروسكال ويلز	درجات الحرية	مستوى الدلالة
من 1 الى 3	13	152.38	6.066	3	0.108
من 4 الى 6	103	126.10			
من 7 الى 9	109	110.70			
10 فأكثر	16	132.84			

يتضح من الجدول (4-15) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.108) وهي أكبر من (0.05)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين تعزى لمتغير الدرجة الوظيفية، وهذا يدل على تشابه مستويات أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة مهما اختلفت درجاتهم الوظيفية

النتائج والتوصيات

في هذا الفصل، تقدم الباحثة ملخصاً للدراسة، وتستعرض أبرز النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى التوصيات الموجهة لوزارة العدل بمحافظة جدة. كما تقدم الباحثة مقترحات للدراسات المستقبلية.

أولاً: نتائج الدراسة:

ما تأثير التحول الرقمي بأبعاده (العمليات، الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، القدرات الرقمية للموظفين، نشر ثقافة التحول الرقمي) على أداء الموظفين بوزارة العدل بمحافظة جدة؟

1. أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن التحول الرقمي بأبعاده يفسر ما نسبته 65.8% من التباين في أداء الموظفين.
2. جميع أبعاد التحول الرقمي أثرت بشكل دال إحصائياً على أداء الموظفين، حيث كانت مستويات الدلالة لجميع الأبعاد أقل من 0.05.
3. البعد الأكثر تأثيراً هو نشر ثقافة التحول الرقمي، يليه العمليات، ثم الابتكار، البنية التحتية لتقنيات المعلومات، وأخيراً القدرات الرقمية للموظفين.
4. أوضحت الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي بوزارة العدل بمحافظة جدة كان مرتفعاً بشكل عام، بمتوسط حسابي (3.91).
5. بعد "العمليات" حصل على أعلى مستوى تطبيق بمتوسط حسابي (4.09)، تلتها "البنية التحتية لتقنيات المعلومات" (3.99)، و"الابتكار" (3.93).
6. كشفت الدراسة أن مستوى أداء موظفي وزارة العدل بمحافظة جدة كان مرتفعاً، بمتوسط عام (4.11). حيث أن أعلى أداء كان في بذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد (4.71) وأقل أداء كان في احتواء نظام تقييم الأداء الوظيفي على معايير علمية لقياس قدرات الموظفين (3.02).
7. أظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق دالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين تعزى لمتغير الجنس، لصالح الإناث.
8. أما فيما يتعلق بمتغيرات المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، الدرجة الوظيفية، أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق دالة إحصائية، مما يشير إلى تشابه مستويات الأداء بين الفئات المختلفة.

التوصيات:

بناءً على نتائج الدراسة، التي أظهرت التأثير الإيجابي والمرتفع للتحويل الرقمي بأبعاده المختلفة الخمسة على أداء الموظفين في وزارة العدل بمحافظة جدة، بالإضافة إلى المستوى العالي لتطبيق التحويل الرقمي في الوزارة، مع وجود حاجة لتحسين معايير تقييم الأداء الوظيفي، فقد لوحظ أن الإناث أظهرن مستويات أداء أعلى، بينما لم تكن المتغيرات الأخرى ذات تأثير كبير. وبناءً على ذلك، توصي الباحثة بما يلي:

فان الباحثة توصي بما يلي:

1. تعزيز ثقافة التحويل الرقمي:

يُنصح بتعزيز ونشر ثقافة التحويل الرقمي داخل وزارة العدل بمحافظة جدة، حيث أظهرت النتائج أن هذا البعد كان الأكثر تأثيراً على أداء الموظفين. يمكن تحقيق ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية، وورش عمل، وبرامج توعوية لتعزيز الفهم والوعي بأهمية التحويل الرقمي ودوره في تحسين الكفاءة الوظيفية.

2. تحسين العمليات الإدارية:

يُنصح بتحسين عمليات العمل داخل الوزارة، حيث أظهرت النتائج أن هذا العنصر كان له تأثير كبير على أداء الموظفين. يمكن تحقيق ذلك عبر إعادة هندسة العمليات الإدارية، وتحديث السياسات والإجراءات، وتبسيط سير العمل لضمان تحقيق أقصى درجات الكفاءة والإنتاجية.

3. تعزيز الابتكار وتشجيع الابداع:

لزيادة فاعلية التحويل الرقمي، يُوصى بتحفيز ثقافة الابتكار داخل الوزارة من خلال تبني أفكار جديدة، وتطوير بيئة عمل تدعم التفكير الإبداعي، حيث أظهرت البيانات تأثير إيجابي لهذا العنصر على أداء الموظفين. عن طريق إنشاء برامج تشجيعية لتحفيز الموظفين على التفكير الإبداعي وتقديم الحلول الجديدة لتعزيز مساهمتهم في إيجاد حلول رقمية مبتكرة.

4. تطوير البنية التحتية لتقنيات المعلومات:

توصي الباحثة بتحديث وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات داخل الوزارة لضمان توفير بيئة عمل رقمية فعالة. يتضمن ذلك الاستثمار في أنظمة حديثة، وتحديث الأجهزة والبرمجيات، وتعزيز أمن المعلومات لضمان تكامل التحويل الرقمي واستدامته.

5. تعزيز القدرات الرقمية للموظفين:

يجب توفير الفرص لتطوير وتعزيز قدرات الموظفين في مجال التكنولوجيا والرقمنة. يمكن تقديم دورات تدريبية وورش عمل تركز على التقنيات الحديثة، والأدوات الرقمية، والمهارات اللازمة للتكيف مع بيئة العمل الرقمية، مما يساهم في تحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

المراجع العربية:

- أبوسمرة، محمود أحمد ؛ الطيطي، محمد ؛ ومحسن، أحلام. (2016). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة إتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، 3(1).
- الأحمدي، ع. ب. ع. (2024). التحول الرقمي الشامل لجميع إجراءات التقاضي بالمحاكم العامة. المجلة العربية للنشر العلمي، 63(7)، 294-310.
- الإدرسي، مجدي وائل. (2014). قياس أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة علي تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية المساهمة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد(32).
- أميرهم، جيهان عادل. (2020). أثر تحليل البيانات الضخمة على الأداء المالي والتشغيلي في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، مصر، 2(21).
- أمين، مصطفى أحمد. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، جامعة دمنهور، مصر.
- بشير، نجية. (2023). التحول الرقمي ودوره في تطوير مؤسسات التعليم العالي بليبيا، جامعة بني وليد، ليبيا، 213-325.
- البطرنى، رنا محمد والجزار، ياسمين محمود محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية دراسة ميدانية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، 433-473.
- البلوشية، نوال بنت علي عبد الله. (2019). التحول الرقمي في سلطنة عُمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، عُمان.
- البلوشية، نوال بنت علي، والحرصي، نبهان بن حارث، والعوافي، علي بن سيف. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، المجلة العلمية للدراسات التكنولوجية، الأردن، العدد(1).
- توفيق، عبدالرجمن. (2005). الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة.
- التوني، شريهان مصطفى. (2024). أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بورسعيد، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد(1)، مارس.
- الزهراني، عمر، ومجلد، أسامة. (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة. المجلة العربية للإدارة، 44(6)، 171-182.
- جاء الله، عاطف مصطفى حسن. (2024). رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي: بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية "إيجي سيرف"، مجلة البحوث المالية والتجارية، 1(25)، يناير.

- خميس، أسر أحمد. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، 2(2)، ج3،
- خويلدي، خديجة، و أولاد حيمودة، عبداللطيف. (2016). أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، ورقلة.
- راهب، سناء وشابي، حليلة. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف، مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، 1(13) 689-710.
- رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان، وقاسم، زينب عبد الحفيظ أحمد. (2020) دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الإستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، مصر .
- السوفي، نبيل. (2018) أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف، الجزائر .
- صالح، زيد حسن سميع. (2009). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة حلوان، مصر .
- صالح، مفتاح محمد. (2018). التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، الجزائر الفترة من 18-19 مايو.
- عباد، إبراهيم عبد الحليم. (2008). مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية، دار النفيس للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الفتاح، إيمان صالح. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية، أيبس كوم المنشر، القاهرة.
- عزام، محسن عبيد عبد الغفار ؛ الخولي، أسامة عبد المنعم ، البشرى، عماد محمد إبراهيم. (2023). أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية "دراسة تطبيقية"، المجلة العربية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 2(5)، يونيو
- العزب، عبد المقصود محمد عبد المقصود. (2023). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية/ دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 1(14)، 101-120.
- العقابي، ناصر والربيعي، خلود. (2021). تحليل متطلبات التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية.
- غازي، عبد الإله سيف الدين. (2012). أثر التوجه نحو السوق علي الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ، مجلة الباحث، العدد(10).
- فرج، علياء. (2022). دواعي تعزيز ثقافة الأمن السيبراني في ظل التحول الرقمي: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً. المجلة التربوية، العدد(94)، 509-537.

- الفاروق، طارق. (2023). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 15(1)، 1-38.
- مخلوف، سميحة علي محمد. (2017). فعالية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة، مجلة التربية، جامعة الأزهر، 172(2).
- مصطفى، علي شديد. (2021). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 4(22)، 193-22.
- مصطفى، محمد محمود. (2013). مدى تطبيق الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة : دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عين شمس.
- المطرف، عبد الرحمن. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة الملك سعود، 7(36).
- النجار، عماد وعرب، منى. (2022). دور الإستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والإستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، 345-381.
- النسور ، أسماء سالم. (2010). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- هيثم، إبراهيم، ونصر الله، عبد الفتاح أحمد. (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين

المراجع الأجنبية:

- Abd Al-Khair, A. (2023).** The role of human resources management in assessing employee performance: An applied study on a sample from the colleges of King Khalid University. *Journal of Human Resources Management Research*, 5(2), 45-67.
- Afolabi, R. Y. (2010).** Influence of emotional intelligence and gender on job performance and job satisfaction among Nigerian policemen. *Current Research Journal of Social Sciences*, 2(3), 147-154.
- Baber, W. (2023).** Effectuation logic in digital business model transformation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(1), 123-140.
- Boateng, R., Odoom, R., & Kolog, E. (2021).** Digital transformation process and the capability and capacity implications for small and medium enterprises. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*, 10(2), 26-44.
- Castagno, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E., & Passaro, R. (2020).** Customer knowledge management in SMEs facing digital transformation. *Sustainability*, 12(9), 3899.
- Damodaran, A. (2019).** Digital transformation and its role in developing the performance of university library workers: A field study in the central library. *Akgec International Journal of Technology*, 10(2), 15-27.
- Gharib, E. (2019).** How does digital transformation change the strategy of a telecommunication company? [Unpublished master's thesis]. JAMK University of Applied Sciences.
- Oakeal, R. (2018).** Digital transformation of information and communication technology organizations. *Journal of Economics*, 4(1), 22-35.
- Park, Y., El Sawy, O. A., & Hong, T. (2020).** Digital transformation to real-time enterprise to sustain competitive advantage in the digitized world: The role of business intelligence and communication systems. *Korea Business Review*, 24(1), 1-23.
- Pizam, A. (Ed.). (2021).** Requirements for applying digital transformation to job performance (2nd ed.). Elsevier Ltd.
- Van Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C., & Bossink, B. (2020).** A framework for digital transformation and business model innovation. *Management*, 25(2), 111–132.
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020).** Effectiveness of e-training, e-leadership, and work-life balance on employee performance during COVID-19. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10), 443-450.

“The Impact of Digital Transformation on Employee Performance: A Field Study on Administrative Employees in the Ministry of Justice in Jeddah Province, Saudi Arabia”

Researchers:

Mai Jafo

Master student, Public Administration, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia.

Dr. Tahani Alharbi

Assistant Professor, Public Administration, King Abdulaziz University, Jeddah, Saudi Arabia.

Abstract:

The study aimed to identify the impact of digital transformation in its dimensions (processes, innovation, information technology infrastructure, digital capabilities of employees, and the dissemination of a digital transformation culture) on the job performance of employees at the Ministry of Justice in Jeddah. The study relied on a descriptive analytical approach and used a questionnaire as the main tool for data collection from a random sample of 640 administrative employees at the Ministry of Justice in Jeddah. The data were analyzed using the SPSS program. The current study concluded with significant results that may help support the direction towards digital transformation across all branches of the ministry at the national level. It found that the digital transformation process and job performance at the Ministry of Justice in Jeddah showed that the most influential dimension was the dissemination of a digital transformation culture, followed by processes, then innovation, information technology infrastructure, and finally the digital capabilities of employees. The results of the multiple linear regression analysis indicated that digital transformation in its dimensions explains 65.8% of the variance in employee performance. All dimensions of digital transformation had a statistically significant effect on employee performance, with significance levels for all dimensions being less than 0.05. The study indicated that the level of digital transformation application at the Ministry of Justice in Jeddah was generally high, with a mean score of 3.91. The "processes" dimension received the highest application level with a mean score of 4.09, followed by "information technology infrastructure" (3.99) and "innovation" (3.93). The study revealed that the performance level of employees at the Ministry of Justice in Jeddah was high, with an overall mean of 4.11, where the highest performance was in making sufficient effort to complete tasks on time (4.71), and the lowest performance was in the performance evaluation system containing scientific criteria for measuring employee capabilities (3.02). The study also showed statistically significant differences in employee performance levels attributed to the gender variable, favoring females. However, regarding the variables of educational qualification, years of experience, and job grade, the study found no statistically significant differences, indicating similar performance levels among different categories.

Keywords: digital transformation - employee performance - Ministry of Justice in Jeddah.