

## أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة

### المدينة المنورة

#### The Impact of Digital Transformation on Raising the Efficiency of Job Performance for Workers in the Emirate of Al-Madinah Al-Munawara Region

د. سلمى محمد الجفوي

أستاذ مساعد بكلية إدارة الأعمال - جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية

أ. مها بنت عيد بن زبن الحربي

ماجستير إدارة الأعمال - كلية إدارة الأعمال - جامعة المجمعة - المملكة العربية السعودية

### ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات ومفردات الدراسة، ووزعت على عينة من مجتمع الدراسة بلغ عددها (131) موظف وموظفة من العاملين في إمارة منطقة المدينة، حيث انتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذا البحث، وقد أشارت النتائج إلى ما يلي:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الخطط الاستراتيجية

ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.

2. يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الخطة الاستراتيجية ورفع

كفاءة الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة.

3. يوجد أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإدارة الرقمية ورفع كفاءة

الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة.

ومن أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

ضرورة اهتمام إمارة منطقة المدينة المنورة بتطوير الخطط الاستراتيجية والمعايير

الخاصة بالتحول الرقمي وإعداد العديد من البرامج والمستهدفات التي تهدف إلى زيادة وعي

مناوبيها. كذلك لا بد أن يقوم الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة بالمشاركة في وضع الخطط

الاستراتيجية بما يساهم في تنفيذ المشاريع والمبادرات المبدعة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، إمارة منطقة المدينة المنورة

**Abstract****Salma Mohammed Jaghoubi****College of Business Administration, Al Majmaah University, KSA****Maha bint Eid bin Zaben Al-Harbi****College of Business Administration, Al Majmaah University, KSA**

This study aimed to identify the impact of digital transformation on raising the efficiency of the job performance of workers in the Emirate of Al-Madinah Al-Munawara Region. To achieve the objective of the study, the questionnaire was designed as a tool for data collection, which includes a set of questions related to the variables and vocabulary of the study, and it was distributed to a sample of the study population of (131) male and female employees working in the emirate of Al-Madinah region. The study followed the descriptive analytical approach in conducting this study. results indicated the following:

1. There is a statistically significant relationship at the level (0.05) between strategic plans and raising the efficiency of job performance for workers in the Emirate of Al-Madinah Al-Munawara Region.
2. There is a statistically significant effect at the level (0.05) between the strategic plan and raising the efficiency of employees in the Emirate of Al-Madinah Al-Munawara Region.
3. There is a statistically significant effect at the level (0.05) between digital management and raising the efficiency of employees in the Emirate of Al-Madinah Al-Munawara Region.

Among the most important recommendations of the study are the following:

1. The need for the Emirate of Al-Madinah Al-Munawara Region to develop strategic plans and standards for digital transformation.
2. The Emirate of Al-Madinah Al-Munawara Region must prepare many programs and targets that aim to increase the awareness of its employees.
3. The employees in the Emirate of Al-Madinah Al-Munawara Region must participate in setting strategic plans in a way that contributes to the implementation of creative projects and initiatives.

**Keywords:** Digital Transformation, Performance Efficiency, the Emirate of Al-Madinah Al-Munawara Region

## المقدمة :

في ظل تقدم الثورة المعلوماتية التكنولوجية أصبح حفظ المعلومات والبيانات وتدقيقها أمراً صعباً معالجته بالطرق التقليدية القديمة، خاصة بعد ترابط عمل المؤسسات في جميع مجالاتها، هذا أوجب توافر بيئة عمل رقمية تتماشى مع هذه الثورة بدل بيئة العمل الورقية، وفي ظل التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم سارعت الحكومات والمنظمات المختلفة إلى تبني نماذج جديدة في سياسات الإدارة العامة، والتي من أهمها توظيف التقنية في شتى المجالات، هذا الأمر ساهم بشكل كبير في اختصار الوقت والجهد، ويمكن الإنسان من التعامل مع الكم الهائل من البيانات وإدارتها بشكل أسهل من السابق. ومع التطور في عالم التكنولوجيا، وتوجه الحكومات والمؤسسات في كافة خدماتها نحو الرقمنة؛ حرصت المملكة العربية السعودية على تبني تقنية التحول الرقمي، وذلك بالانتقال من الأنظمة الإدارية التقليدية إلى اعتماد أنظمة حديثة رقمية وذكية، ووضع خطط واستراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف بجودة وكفاءة عالية (الهادي، 2021).

وخلال جائحة كورونا تسارعت وتيرة العمل للتحول الرقمي الكامل في كافة المجالات في القطاعين العام والخاص حتى أصبحت المملكة في مصاف الدول المتقدمة وضمن أفضل 10 دول متقدمة في العالم، وهذا انعكس بدوره على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن والمقيم، ورضى العميل سواء من داخل المملكة أو خارجها، ومن جهة أخرى كان للتحول الرقمي تأثير كبير على رفع المستوى المعرفي والتكنولوجي لدى الموظفين والعاملين وتحسين أدائهم، حيث أصبح إنجاز الأعمال اليومية التي كانت تستغرق الوقت والجهد في السابق بكل يسر وسهولة، كما عالجت التقنية نسبة الأخطاء الإجرائية والاستغناء عن أقسام التدقيق (اسحق، د ت، 5).

ونظراً لما تمثله إمارة منطقة المدينة المنورة من دور هام على المستوى العام، كونها أعلى سلطة إدارية ومناطق بها الإشراف على كافة القطاعات، فيجب تقييم مستوى الأداء لمهام الإمارة التي حددها نظام المناطق ولائحته التنفيذية.

لذلك تم تسليط الضوء في هذه الدراسة على "أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة" من خلال دراسة بعض المتغيرات التي يمكن من خلالها الوصول إلى تطوير ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة موضع الدراسة، ومدى استفادة إمارات المناطق من مشاريع التحول الرقمي، وتأثير ذلك على أداء موظفيها، وأسلوب إنجاز مختلف الأعمال والمهام، وذلك بالتطبيق على إمارة منطقة المدينة المنورة كنموذج للدراسة.

#### مشكلة البحث:

التحول الرقمي وتطبيقه لا يعني استخدام التكنولوجيا فقط داخل المؤسسة، بل هو التخطيط الكامل والشامل للمؤسسة، وابتكار أساليب جديدة للعمل الداخلي، مما يجعل التعاملات أبسط وأكثر كفاءة وفاعلية، وبالنظر إلى المهام المناطة بإمارة منطقة المدينة المنورة، نجد أنها متعددة ومتشعبة منها تطوير المنطقة وما يتطلبه من تخطيط استراتيجي، ومنها ما هو متعلق بحفظ الأمن والحفاظة على الأراضي الحكومية ومكتسبات الدولة، وصولاً إلى التمثيل الإداري أمام الوفود والضيوف وغير ذلك من المهام المحددة نظاماً، كل ذلك يجعل الإمارة أمام تحديات كبيرة قد تحد من إمكانية التحول الرقمي الكامل واستفادتها من قواعد البيانات المختلفة، وفي المقابل تمتلك الإمارة ميزانية مستقلة وصلاحيات واسعة تمكنها من اتخاذ القرارات المتعلقة برسم السياسات الداخلية وهي إحدى وأهم متطلبات التحول الرقمي.

ومن ناحية أخرى يعد الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة وتقييمه من الممارسات الإدارية التي تُعتمد في تنفيذ خطط التحول الرقمي، كما أن

تقييم الأداء للعاملين يُعتبر جزءاً لا ينفصل عن مسألة التطوير الوظيفي، لذلك فإن الأداء الوظيفي يعتبر العملية التي يتم من خلالها ادراك مستوى أداء الموظف لقدراته ومهامه على الإنجاز بكفاءة، وتكمن مشكلة الدراسة في التعرف على هذا الأثر في أداء العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، لذلك فإن تطوير الأداء يزيد من فهم تطبيق التحول الرقمي، ومن خلال ذلك فإن أهمية التحول الرقمي في إمارة منطقة المدينة المنورة له أثر في رفع كفاءة أداء الموظفين، وبالتالي تتمكن الإمارة من تأدية مهامها، وتحقيق الأهداف التي تسعى لها ويمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي:

ما دور التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة؟

ويتضرع من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كما يلي:

1- التساؤل الأول: هل توجد علاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الوظيفي في إمارة منطقة المدينة المنورة؟

2- التساؤل الثاني: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي في إمارة منطقة المدينة المنورة؟

3- التساؤل الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) حول استجابات أفراد العينة تجاه متغيرات الدراسة تبعاً

للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، مستوى الخبرة، المستوى الإداري)؟

أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة حول التحول الرقمي.
- 2- التعرف على مدى إسهام التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.

3- التعرف على معوقات فاعلية التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من وجهة نظر

العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.

أهمية الدراسة :

أولاً: الأهمية العلمية:

1. تكمن الأهمية العلمية أنها تتناول موضوعاً جوهرياً في التحول الرقمي وأثره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للوصول لمستوى عالٍ في الأداء في ضوء تطبيق التحول الرقمي.
2. يساهم البحث في معرفة أبعاد التحول الرقمي والأثر الذي يلعبه في رفع كفاءة الأداء الوظيفي في إمارة منطقة المدينة المنورة.
3. تنبع أهمية البحث من كونه سيقدم مادة علمية لأثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، من خلال تقديم النتائج والتوصيات التي تساهم في رفع كفاءة الأداء بمتغيراته وبأبعاده المختلفة.
4. تتمثل الأهمية العلمية في سد الفجوة البحثية في الأدبيات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية لزيادة رصيد المعرفة في مجال التحول الرقمي.
5. تحاول الدراسة الإسهام في توضيح أثر التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، وتوضيح المعوقات والتحديات التي تحد من كفاءة الأداء الوظيفي في ظل التحول الرقمي وفق رؤية المملكة 2030م.
6. التقدم الكبير في مجال التحول الرقمي بوسائله التكنولوجية والمعرفية الذي يعتبر المحرك الأساسي في العديد من المجالات باستخدام تطبيقاته في رفع الأداء الوظيفي.
7. يعد التحول الرقمي من أهم الاتجاهات الجديدة التي ظهرت لحل المشكلات والتحديات التي تواجه الإدارة التقليدية لتقليل الأخطاء والتكاليف.

ثانياً: الأهمية التطبيقية العملية:

1. مساندة التوجهات العالمية المعاصرة للإفادة من التحول الرقمي كمرتكز لتحقيق الأداء الوظيفي للعاملين ورفع كفاءتهم.
2. تكتسب هذه الدراسة أهميتها في التعرف على الدور والأثر الذي يلعبه التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين من خلال الاستراتيجيات والأبعاد المناسبة لتطوير الأداء في ضوء تطبيق التحول الرقمي.
3. يمكن من خلال هذه الدراسة التعرف على دور التحول الرقمي في معرفة وتطوير مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، مما يتيح للقيادات الإدارية وضع الخطط الاستراتيجية والسياسات المناسبة لتطوير الأداء الوظيفي في ضوء تطبيق التحول الرقمي.
4. استفادة الباحثين من خلال تطوير أعمالهم بتطبيق التحول الرقمي لتحسين الأداء العام لهم، والتوسع في استخدام المعلومات الإلكترونية الرقمية لإنجاز المعاملات في وقت قصير مما ساعد في تحقيق الأداء الوظيفي للعاملين.
5. تسهم الدراسة في حل المشاكل والتحديات التي تواجه الموظفين في تطبيق وقياس الأداء الوظيفي للموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة نتيجة لتطبيق التحول الرقمي.
6. تسهم الدراسة في تحقيق إضافة علمية بأهمية التحول الرقمي وعلاقته المباشرة برفع مستوى الأداء الوظيفي، وبالتالي رفع مستوى المخرجات الأدائية ومواكبتها لحاجة السوق السعودي تحقيقاً لأهداف رؤية 2030م.
7. تستمد الدراسة أهميتها من النتائج والتوصيات المتوقعة التي تساهم في تقديم خطة عمل التحول الرقمي وأثره على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين.

8. إثراء المكتبة والبحث العلمي بدراسات جديدة في التحول الرقمي، وتأمل الباحثة في أن تسهم هذه الدراسة بزيادة المعرفة لدى المهتمين، وأن تكون إضافة علمية جديدة تضاف للمكتبة العلمية بالملكة العربية السعودية.

#### فرضيات الدراسة :

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التحول الرقمي ككل (الخطط الاستراتيجية، البنية التحتية الرقمية واعداد القادة، والإدارة الرقمية) ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التحول الرقمي ككل (الخطط الاستراتيجية، البنية التحتية الرقمية واعداد القادة، والإدارة الرقمية) ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.
- 3- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدارسة لدور التحول الرقمي وعلاقته برفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.

#### منهج الدراسة :

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذا البحث، حيث يتميز بالقدرة على تحليل المشكلة المراد دراستها بطريقة مناسبة تساعد في تحقيق أهداف البحث والإجابة على تساؤلاته، وكذلك على وصف دقيق ومفصل لموضوع معين أو ظاهرة معينة بطريقة نوعية أو كمية، وستكون خطوات الدراسة وفق المنهج على النحو التالي :

- عرض ودراسة وتحليل الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة.

- تحليل مفهوم التحول الرقمي.

- إعداد استبانة وعرضها على بعض العاملين في إمارة منطقة المدينة من كلا الجنسين؛ للتعرف والحصول على معلومات عن أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي.

#### مصادر البيانات:

مصادر أولية: اعتمدت الباحثة على أداة الاستبانة والتي تتضمن مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات ومفردات البحث.

مصادر ثانوية: اعتمدت الباحثة في تكوين الإطار النظري للبحث على معلومات وبيانات من الدراسات السابقة الحديثة، والمجلات العلمية، والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة وغير منشورة، والكتب العربية والأجنبية، والكتب والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة بموضوع البحث.

#### متغيرات الدراسة:

متغير مستقل - التحول الرقمي، ومتغير تابع - كفاءة الأداء الوظيفي.

#### أساليب تحليل البيانات:

سوف تقوم الباحثة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والخروج بالنتائج.

#### حدود الدراسة:

تتلخص حدود الدراسة في الآتي:

- الحدود الموضوعية: أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.
- الحدود المكانية: إمارة منطقة المدينة المنورة.
- الحدود البشرية: طبقت الدراسة على جميع العاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.

- الحدود الزمانية : تطبيق الدراسة في العام 1444هـ - 2023م.

### الدراسات السابقة :

يمكن سرد بعض الدراسات في هذا المجال على النحو التالي :

دراسة : شحادة، (2022) : هدفت الدراسة للتعرف على التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، كما هدفت إلى بيان مفهوم التحول الرقمي ونوع العلاقة الناشئة بين التحول الرقمي وأهداف التنمية المستدامة. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن التحول الرقمي له أهمية كبيرة لمنظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، وتحسين وتطوير الأداء التنظيمي، وتعزيز القدرة التنافسية، أكدت على تطوير مجال الأداء المستدام في التحول الرقمي القائم على التكنولوجيا لتحقيق أهداف التنمية عامة.

دراسة : (الغوييري 2022) : هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في قطاع البلديات، وتقديم المقترحات والتوصيات التي تؤدي إلى تعزيز أساليب التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للموظفين، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (75) مدير دائرة، توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0 \leq \alpha$ ) للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات الأردنية، وفي ضوء النتائج توصلت البحث إلى عدة توصيات منها: أن تطبيق التحول الرقمي داخل البلديات لا يتعلق بالتقنية فقط، بل بتطبيق استراتيجيات العمل الرقمي.

دراسة: (وليد، وبوخرص، 2022) : هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم التحول الرقمي ومفهوم المصارف الإسلامية بالإضافة لدراسة مصرف البلاد السعودي، من خلال الاعتماد على تقارير مجلس الإدارة في مصرف البلاد السعودي لعام 2020م، توصلت

الدراسة لعدد من النتائج منها: إعطاء مصرف البلاد أهمية للتحول الرقمي ضمن استراتيجيته تسعى لأن يصبح مصرف البلاد رائد رقمياً، تمكن مصرف البلاد من تحقيق إنجازات أبرزها أنه أول مصرف في المملكة يطرح خدمة الحسابات الجارية لعملاء الشركات والمؤسسات رقمياً، حصد المصرف جوائز عدة نتيجة جهوده في تطبيق التحول الرقمي كجائزة أفضل مصرف رقمي لسنة 2018م، وجائزة أفضل منتج سنة 2019م.

دراسة: (شحادة، 2021): هدفت الدراسة للتعرف على مفهوم التحول الرقمي، وتوضيح مزاياه وتحدياته ومخاطره، والاطلاع على التكنولوجيا الرقمية الحديثة، بالإضافة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي داخل البنوك العاملة في الأردن، وذلك باستخدام المنهج التحليلي الوصفي، وقد تم جمع البيانات الأولية من فقرات الاستبانة، إذ تم توزيعها على عينة الدراسة وكان قوامها من (68) موظفاً من البنوك الإسلامية وعددها (4) وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين المستوى الرقمي وأبعاد التحول الرقمي، والاستراتيجية والنضج الرقمي، عدم وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ) بين مستوى النضج التقني الرقمي وأبعاد التحول الرقمي المتعلقة بالقيادة، والمستجدات الرقمية). وفي ضوء النتائج توصل البحث إلى عدة توصيات منها: ضرورة وضع استراتيجية للتحول الرقمي في البنوك الإسلامية، بما لا يخل بعملية ضوابط التمويل؛ ضرورة التركيز والتخطيط على إدارة مخاطر التحول الرقمي، وكذلك علاج المخاطر المتعلقة بالتقنيات الحديثة لا سيما التي تهدد المصارف الإسلامية والاستقرار المالي.

دراسة: (عمر، 2021): هدفت الدراسة للتعرف على التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتعد الحكومة الرقمية محور التحول الرقمي، حيث تعتمد على ثلاثة أبعاد وهي: الخدمات والإدارة والتجارة الرقمية، ومرت الحكومة

الرقمية بأربع مراحل، هي؛ الظهور على الإنترنت، تمكين المعاملات الإلكترونية، التكامل الرأسي والأفقي بين الأنظمة الحكومية، كذلك تعتمد الحكومة الرقمية على عدة مقومات مثل توافر بنية تحتية متكاملة، ويلعب التحول الرقمي دوراً رئيسياً في تحقيق عملية التنمية المستدامة، كما يلاحظ أن الواقع القانوني لعملية التحول الرقمي ينقصه الكثير من التشريعات لإكمال الحماية القانونية لهذه العملية، ولا شك أن مصر من الدول التي قامت بالعديد من الخطوات للتحول الرقمي، وإن كان هذا لا يفي بوجود بعض المعوقات، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: الإسراع في التغلب على المعوقات التي تحول دون التحول الرقمي، وتوفير مناخ استثماري مشجع في مجال التكنولوجيات الحديث.

دراسة: الشرجي، المرصبي، وآخرون، (2019): هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين الأبعاد التنظيمية، ومستوى تقييم الأداء في الجامعات الأكاديمية اليمنية، وقد أجريت الدراسة الميدانية العملية على عدد من الجامعات في اليمن وكان عددهم خمس جامعات، وتم استخدام الاستبانة كأداة لعمليات جمع البيانات، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، وقد تم تحليل المعلومات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: توجد علاقة ارتباط ايجابية قوية، وذو دلالة إحصائية بين جميع الأبعاد التنظيمية، ومستوى الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الخاصة، وفي ضوء النتائج توصل البحث إلى عدة توصيات منها: ضرورة الاهتمام بالبعد البشري، ومواكبة تطور التكنولوجيا، واستخدامها في معاملاتها الخارجية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

في نهاية العرض للدراسات السابقة يمكن القول أن هذه الدراسات تتصل بموضوع الدراسة الحالية، وهي إحدى الركائز الهامة للدراسة، وتتجسد أهميتها في الموضوعات التي تناولتها بشكل واضح من خلال إجراءات الدراسة ونتائجها، وعلى أثر الاطلاع على

الدراسات السابقة تبين بوضوح وجود نقص في الأبحاث والدراسات السابقة بالمقارنة مع الدراسة الحالية التي أدركت أهمية أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، وإن مثل هذه الدراسة دفعت بوضوح للتعرف على المشكلة وصياغتها وأهميتها وضرورة دراستها التي شكلت حافزاً قوياً من أجل إنجاز هذه الدراسة. وقد استفادت الدراسة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج وخطواته وترسيخ متطلبات التحول الرقمي في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة وتدعيم الإطار النظري بنتائج عن أهمية التحول الرقمي وأثره في رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.

#### أقسام الدراسة :

انطلاقاً مما سبق، يتم تقسيم هذه الدراسة الى ثلاثة أقسام بخلاف المقدمة، تتمثل في ماهية مفهوم التحول الرقمي، وماهية مفهوم الأداء الوظيفي، والعلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي كقسم أول، والدراسة الميدانية لمعرفة أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، ثانياً. والنتائج والتوصيات والمقترحات ثالثاً.

#### أولاً: الإطار النظري

ظاهرة التحول الرقمي تعد الأكثر بروزاً في عالم التكنولوجيا المعاصرة، وتحظى باهتمام مؤسسات الدولة، وأدى التحول الرقمي إلى انتقال هذه المؤسسات من بيئة لأخرى، لذا يعتبر التحول الرقمي من المفاهيم البارزة مع الثورة المعلوماتية التي دخلت في جميع المجالات، فالتوجهات العالمية تتخذ هذا التحول لرقمته اقتصادها لما له من أهمية كبرى، ومن بين تلك الدول المملكة العربية السعودية التي وضعت في خططها الاستراتيجية هذا التحول الرقمي وفق رؤية 2030، وللتحول الرقمي عدة تعريفات مختلفة بحسب القطاع المراد تحويله.

## 1- مفهوم التحول الرقمي:

- يعرفه مكاوي (2019)، التحول الرقمي أنه التكنولوجيا الحديثة المصاحبة للثورة الصناعية من أجل تحقيق انجازات في العمل، وتحسين العلاقات والكفاءة للعاملين داخل المؤسسة التشغيلية (شحادة، 2022، 41).
- هي عملية تحويل المواد المطبوعة والمخزنة على الميكروفيش أو الميكروفيلم، والمواد من خلال عملية المسح الضوئي، أو إدخالها إلى مواد ذات رقمية يستطيع الحاسب التعامل معها (يس، 33، 2015).
- انتقال الشركات إلى نموذج من العمل المعتمد على التحول الرقمي، وتوفير قنوات حديثة من العائدات لزيادة قيمة منتجاتها (مصطفى، 2018، 2، موقع الالكتروني).
- التحول في الأعمال وإجراء تغييرات في نموذج الأعمال والمنتج من خلال استراتيجيات التحول الرقمي (عباس، 2018، موقع الالكتروني).
- يشير (Licka 2017) أن التحول الرقمي يرتبط بالتحول التقني، وينعكس في جميع المجالات، ويعزز الطرق والأساليب (Licka, 2017, 6).
- التحول الرقمي هو عملية تحويل المعلومات والبيانات إلى مظهر رقمي، وذلك بهدف معالجتها من خلال الحاسوب، ونظم المعلومات، ويشير إلى تبديل النصوص والصور إلى إشارات رقمية باستخدام أنظمة المسح الضوئي (السواط، والحري، 2022، 653).
- انتقال جذري من الشكل التقليدي الورقي للشكل الرقمي القائم على عمليات التغيير المرتبطة بالتكنولوجيا في مختلف المجالات إلى أهداف المنظمة لتحقيقها بأقل تكلفة ووقت ممكن (حسنية، 2020، 4).

- كلمة رقمي مرادف للتغير، أما التحول يتعلق بتكيف المنظمة بتبني الإبداع والتغير والاختراع بدلاً من استخدام الطرق التقليدية (الهادي، 2021، 166).
- عملية تطبيق التقنيات الحديثة للاستفادة من إنجاز الأعمال لتكون بيئة عمل أكثر مرونة بالتخطيط لتحقيق النتائج في أداء الأعمال (آل صمع، 2018، موقع الالكتروني).
- الاستثمار في الفكر والمهارات والمعارف الشخصية من أجل إحداث تحول في أسلوب العمل، للاستفادة من التطور الرقمي بشكل أوسع وأفضل (الدعشان، 2020، 19).

### 1.1. متطلبات التحول الرقمي:

#### 1.1.1. الهيكل التنظيمي:

النموذج التقليدي لم يبقى متعارف عليه، ولم يكن مناسباً لنماذج الأعمال في العصر الصناعي وعصر تكنولوجيا المعلومات الإلكترونية، وأصبحت الهياكل الملائمة هي الشبكات الإلكترونية الرقمية، ويستلزم تنفيذها تطبيق الإجراءات والخطط، والاستراتيجيات والطرق ذات الجوانب الهيكلية والتنظيمية (الظاهر، 2015، 39-40).

#### 1.1.2. تدريب وتعليم العاملين وتهيئة المتعاملين:

يستلزم لإدارة الإلكترونية العمل على إنهاء التحولات الجذرية للمصادر البشرية، وإعادة النظر بالنظم لمتابعة احتياجات التحول الرقمي، بالإضافة إلى تدريب العاملين والمتعاملين بآليات إلكترونية حديثة، مع توفر الجانب النفسي والتقني والمادي والسلوكي وغيره من احتياجات الإدارة الإلكترونية (زكي، 2009، 103).

#### 1.1.3. الاحتياجات البشرية:

العنصر البشري يعد أحد أبرز المحركات الرئيسية التي من خلالها يتم الإشارة لنجاح أي مشروع أو اخفاقه، لأن هذا العنصر هو المبدأ الأساسي للإدارة الإلكترونية

لأنهم العاملون والخبراء في تطور الأداء الوظيفي، ويمثلون رأس المال المادي والفكري) المنير، 2007، 75).

#### 1.1.4. الاحتياجات التقنية :

إن إيجاد بنية تقنية للتحويل الرقمي يعطي العاملين دافعية لرفع الأداء من خلال إدارة الكترونية تمتلك أساليب وأدوات رقمية لرفع كفاءة العاملين، بحيث تكون هذه التقنية ملائمة لاحتياجات المؤسسات في الأعمال الوظيفية، بالإضافة إلى أن استخدام التحويل الرقمي المناسب بقواعده وبياناته وبرامجه له الأثر في رفع الكفاءة التشغيلية للمؤسسات.

#### 1.1.5. البنية التحتية :

عند اتخاذ دولة قرار تحويل أعمالها التقليدية لأعمال رقمية في جميع المجالات، لا بد من وجود بنية تحتية، والأخذ بالاعتبار الجانب الرقمي، كونه يعتمد بالأساس على الإنترنت والتكنولوجيا، ومدى كفاءة تلك التقنية ومهارات الأداء للأفراد في استخدامها (اسحق، د ت، ص 17) ومن متطلبات التحويل الرقمي:

- حل المشكلات قبل الانتقال للبيئة الرقمية، ومنها التوثيق، والمشكلات القانونية، وجميع المبادلات التي تتعامل بها المنظمات على الإنترنت.
- توفير الاستراتيجيات الكفيلة المبنية على التحويل الرقمي، فهذا يتطلب وسيط تفاعلي بين المؤسسات والعاملين والمتعاملين على الإنترنت لتفعيل التواصل بينهم.

#### 1.1.6. الاحتياجات الأمنية :

قضية أمن المعلومات الرقمية من أبرز العوائق التي تواجه العمل رقمياً، بمعنى أن البيانات التي يتم العمل على تطبيقها وحفظها إلكترونياً يجب الحفاظ على سرية أمنها، ويلزم وجود خصوصية للمعلومات والأمن الإلكتروني لحماية المعلومات والأرشفة

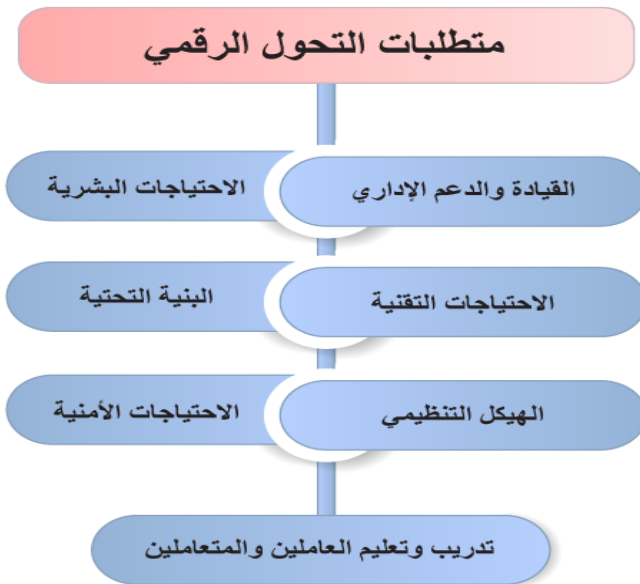
الإلكترونية من أي خروقات، والتركيز على أمن البيانات الرقمية باستخدام كلمة مرور أو التوقيع الإلكتروني، ووضع ضوابط قانونية للسطو الإلكتروني ولسرقة المعلومات) (الظاهر، 2015، 48).

### 1.1.7. القيادة والدعم الإداري:

القيادة هي الباب الرئيس لنجاح أو فشل أي منظمة، ومتابعة القيادة لأي مشروع يعتبر التغذية الراجعة لنجاحه وتحسينه، فإن اهتمام ودعم الإدارة لتنفيذ تكنولوجيا المعلومات الرقمية في المؤسسات يعد من العوامل المساهمة في تلبية تطور الأداء.

والشكل التالي يوضح متطلبات التحول الرقمي:

شكل رقم (2) متطلبات التحول الرقمي



المصدر: إعداد الباحثين

## 2- الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي من المفاهيم الهامة في الأبحاث والدراسات بشكل عام، وذلك لأهمية هذا المفهوم على مستوى العاملين والمؤسسة، وكذلك لتداخل المؤثرات التي تؤثر في الأداء وكفاءته، فالأداء الوظيفي من المخرجات والأهداف التي تسعى لها أي مؤسسة لتحقيقها عن طريق الموظفين العاملين بها، ولذا فهو مفهوم يربط أوجه أنشطة وأهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها عن طريق المهام التي يقوم بها العاملين داخلها. فالأداء الوظيفي هو القدرة على تحويل المدخلات للخروج بعدد من المخرجات بأقل تكلفة وبمواصفات محددة (تمام، 2017، 22). وترى راوية حسن (1999)، أن الأداء يشير لدرجة تحقيق المهام، وهذا يعكس مدى الكيفية التي يحققها الفرد بوظيفته، ويحدث تداخل بين الجهد والأداء، فالجهد يشير لتلك الطاقة المبذولة، أما الأداء فهو يُقاس على أساس الأهداف التي تحقق داخل المؤسسة (تمام، 2017، 23).

## 3- العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي:

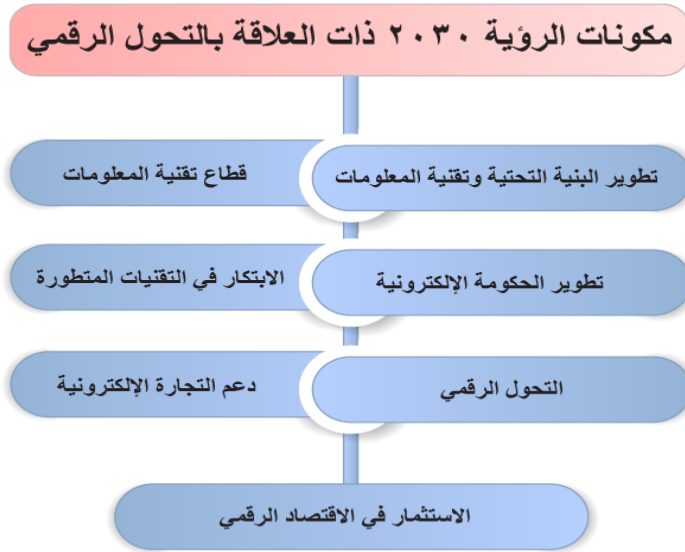
إن نوع العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي يتحدد وفق المهارات التي اكتسبها الموظف أثناء فترة التأهيل والتدريب، واكتساب المعلومات والأنظمة الرقمية التي تم جمعها وتصنيفها ومعالجتها وتخزينها واستخدامها بالأساليب الرقمية الحديثة، وتكمن أهمية العلاقة الايجابية فيما يتحقق من فوائد للعاملين والمؤسسة التي تزود المستفيدين بالبيانات الرقمية اللازمة التي تساعدهم على ممارسة رفع كفاءة أداءهم الوظيفي، ومن خلال ذلك تكون العلاقة طردية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي؛ لذلك إن زيادة الاهتمام بقواعد نظم بيانات التحول الرقمي وتطويرها، يؤدي إلى زيادة سرعة التعامل مع البيانات والمعلومات، مما يوجد علاقة إيجابية على تطوير الأداء للعاملين.

فالتحول الرقمي ليس مجرد تقنية يمكن لأي حكومة تنفيذها من أجل حل المعوقات التي تواجهها في التحول الرقمي، فالمملكة تعد من أوائل الدول العربية في

تبني التحول الرقمي في مؤسساتها، لتصبح واحدة من أفضل (20) نموذجًا في التحول الرقمي في العالم، وذلك بحلول 2030م، ولتحقيق العلاقة قامت بتطوير العمليات الآمنة لدعم مؤسساتها، وتلعب دوراً محورياً بارزاً في تبني التحول الرقمي لتطوير مكانتها الرقمية بين بلدان العالم، ولكن هذا التطور يحتاج أن تعمل بشكل دقيق ووثيق مع المختصين والخبراء المحليين والإقليميين لتحقيق الفوائد العائدة من التحول وانعكاساته على الأداء الوظيفي الرقمي، ولتوضيح العلاقة أكثر فقد سعت المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها (2030م) لترسيخ التحول الرقمي في كافة المجالات ومنها المجال المؤسسي، حيث أثبت التحول الرقمي نجاحه وفاعليته وأهميته ودوره وارتباطه بعلاقة طردية مع الأداء الوظيفي، كما أوضحت رؤية المملكة العربية السعودية في أحد أهم مرتكزاتها تمكين التحول الرقمي من خلال تدريب العاملين وإعدادهم لرفع وتحسين كفاءة الأداء في هذا المجال، لذلك لا بد من التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة. فوجود علاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي هو نتيجة الارتباط بالعمل، فالعلاقة ترابطية تكاملية تشغيلية تتطور بتطور التحول الرقمي، بالرغم من وجود علاقة طردية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، إلا أن هذه العلاقة تواجهها بعض المعوقات والمخاطر تؤثر على أداء العاملين بشكل خاص، وعلى الأداء العام للمؤسسة الإنتاجية بشكل عام، ومن هذه المخاطر التي تحد من الأثر الايجابي لنوع العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي أثبتت بعض الدراسات وجود فجوة عاقلة بين التحول والأداء، فقد ذكرت دراسة (عمر، 2021)، أن الواقع القانوني لعملية التحول الرقمي ينقصه الكثير من التشريعات لإكمال الحماية القانونية للتحول الرقمي، وإن كان هذا لا ينفي وجود بعض المعوقات، حيث تم الإشارة لهذه الفجوة لتداركها بوضوح في رؤية 2030 من خلال:

- عدم وجود خطط استراتيجية محددة.
  - عدم القدرة على وضع خطط منظمة لعملية التحول الرقمي.
  - ضعف الكفاءات والقدرات ونقص الخبرات المتمكنة.
- فقد ورد في تلك الخطة أن الضعف هو أحد القضايا الرئيسية التي تسعى المملكة لحلها وتطويرها ليخدم مصالحها الحكومية، والشكل التالي يوضح مكونات هذه الرؤية 2030 (رؤية 2030: المملكة العربية السعودية-التحول الرقمي).

شكل رقم (3) مكونات الرؤية 2030 ذات العلاقة بالتحول الرقمي



المصدر: إعداد الباحثين

ثانيا: الدراسة الميدانية

1. الإجراءات المنهجية للدراسة

مجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

أ. مجتمع الدراسة: أجريت هذه الدراسة على كافة الموظفين والموظفات بإمارة منطقة

المدينة المنورة البالغ عددهم (744) منهم (680) رجال و(64) نساء.

ب. عينة الدراسة: تم اختيار واعتماد كافة الموظفين والموظفات بإمارة منطقة المدينة المنورة بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة وهم العاملين في إمارة منطقة المدينة ذكوراً واناثاً والبالغ عددهم (131) من جميع المستويات والمسميات الوظيفية، وتم احتسابهم من خلال العينة العشوائية البسيطة.

ج. أداة الدراسة: تعد الاستبانة أحد أهم الأدوات شائعة الاستخدام في البحوث، وبالنظر إلى الدراسة الحالية التي تهدف إلى معرفة أثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة، فإنها تعتبر أحد الموضوعات المعاصرة، لذا تم الاعتماد على هذه الأداة باعتبارها الأنسب للموضوع البحثي بعد مراجعة المنهجيات الواردة في الدراسات السابقة، هذا بالإضافة إلى التدقيق العميق في محتوياتها بغية بناء الأداة البحثية الراهنة بشكل دقيق يسهم في تغطية جميع الجوانب المستهدفة.

عرضت الاستبانة بصورتها الأولية على اللجنة التنفيذية للتعاملات الإلكترونية بإمارة منطقة المدينة المنورة لدراسة مدى دقة صياغة عباراتها ودرجة وملاءمتها لأهداف الدراسة، وفي ضوء التوجيهات التي أبداها المحكمون من حيث الإضافة أو الحذف والتصنيف، تم إجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون باللجنة ورأوا أهميتها، ومن ثم صممت الاستبانة بصورتها النهائية.

وتضمنت الاستبانة الآتي:

القسم الأول: يوضح الصفات الشخصية وتكونت من الصفات التالية: النوع-

العمر- سنوات الخبرة- المستوى الإداري- طبيعة العمل.

القسم الثاني: خصصت لقياس محاور الدراسة موزعة على محورين أساسين

وكل محور له عدة أبعاد: فالمحور الأول: تمثل ب التحول الرقمي بأبعاده: الخطط

الاستراتيجية، والبنية التحتية الرقمية، وإعداد القادة، والإدارة الرقمية، والمحور

الثاني: تمثل بـ الأداء الوظيفي بأبعاده: أداء المهمة، والأداء السياقي، والأداء السلبي، والأداء المتكيف.

د- أساليب المعالجة الإحصائية:

يهدف تحقيق أهداف الدراسة، والإجابة على تساؤلاتها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وذلك عن طريق برنامج التحليل الإحصائي للحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة 25، وهي:

- ❖ استخدام "معامل ارتباط بيرسون" للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، كما تم استخدامه أيضاً لمعرفة الارتباط بين متغيرات الدراسة.
  - ❖ استخدام معامل الفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة.
  - ❖ استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف تمثيل الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
  - ❖ استخدام أساليب الاحصاء الوصفي لحساب المتوسطات الحسابية الموزونة والانحراف المعياري لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحاور التي تضمنتها أداة الدراسة.
  - ❖ حساب تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة عن المتغير التابع.
  - ❖ حساب اختبار (T.test) لعينتين مستقلتين وذلك لمعرفة دلالة الفروق حسب المتغير ذو فئتين النوع والمستوى الإداري.
  - ❖ حساب تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) من أجل معرفة دلالة الفروق حسب المتغيرات ذات الأكثر من فئتين (العمر، سنوات الخبرة، طبيعة العمل).
- وللتعرف على طول خلايا المقياس الخماسي المستخدمة في محاور الدراسة، تم حساب المتوسطات بحسب المدى وهو  $5-1=4$ ، ثم حساب طول الفئة بتقسيم المدى على أكبر قيمة  $0.8=5/4$ ، ومن ثم إضافة القيمة على أقل قيمة في المقياس (1)، وبالتالي فمعيار الحكم على قيمة المتوسطات كما يلي:

**جدول 1 : درجات مقياس ليكرت الخماسي**

الدرجة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
5	4	3	2	1	

**جدول 2 : توزيع الفئات وفق التدرج المستخدم في أداة الدراسة**

درجة الموافقة	قيمة المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
أوافق بشدة	من 4.21 إلى 5	عالية جداً
أوافق	من 3.41 إلى 4.20	عالية
محايد	من 2.61 إلى 3.40	متوسطة
لا أوافق	من 1.80 إلى 2.60	منخفضة
لا أوافق بشدة	من 1 إلى 1.80	منخفضة جداً

**صدق الاتساق الداخلي:**

يعتبر صدق الاتساق الداخلي أحد أهم أشكال الصدق الذي يعتمد عليه في تقييم الأداة، ويشير مفهومه إلى مدى توافر الارتباطات بين الفقرات المعتمدة في أبعاد الأداة المتنوعة مع البعد ذاته أو المحور الذي تنتمي إليه، حيث يتم الحكم على توافر مثل هذا النوع من الاتساق من خلال نتيجة اختبار ارتباط بيرسون، إذ يجب أن تتوفر وجود معاملات ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بينهما، ويتم الاعتماد على استخدام اختبار التحليل العاملي من خلال درجة التشبع للحكم على توافر صدق الاتساق الداخلي من عدمه.

**أولاً: المحور الأول: التحول الرقمي**

**جدول 3 : معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد**

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تهتم إمارة منطقة المدينة المنورة بتطوير الخطط الاستراتيجية للتحول الرقمي.	0.640**	0.000
2	توجد رؤية واضحة لاستراتيجيات التحول الرقمي في إمارة منطقة المدينة المنورة.	0.641**	0.000
3	تحرص إمارة منطقة المدينة المنورة على إكساب الموظفين مهارات رقمية لتحقيق	0.526**	0.000

		الاستراتيجية المستهدفة.
0.000	0.653**	تضمنت الخطة الاستراتيجية مبادرات ومشاريع لتنفيذ التحول الرقمي وفقاً للمستجدات التقنية المتطورة.
0.000	0.521**	يشارك الموظفون في إمارة منطقة المدينة المنورة بوضع الخطة الاستراتيجية بما يساهم في تنفيذ المشاريع والمبادرات المبدعة.
0.000	0.592**	تتناسب الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي بالإمارة مع المهام المناطة بها.
0.000	0.431**	تقوم إمارة منطقة المدينة المنورة بإعداد برامج ومستهدفات لزيادة وعي منسوبيها.
0.000	0.788**	درجة ارتباط البُعد الأول بالمحور ككل

❖ دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (3) أن كافة معاملات الارتباط للعبارات جاءت طردية حيث تراوحت ما بين (0.431-0.653) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي ما بين عبارات البعد الأول من المحور الأول وهو الخطة الاستراتيجية، والدرجة الكلية للبعد.

جدول 4: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تتوافر لدى إمارة منطقة المدينة المنورة بنية تحتية رقمية تتناسب مع الاستراتيجية المعتمدة.	0.773**	0.000
2	تساهم البنية التحتية الرقمية في تحسين أداء الموظفين بإمارة منطقة المدينة المنورة.	0.774**	0.000
3	تحفز البنية التحتية الرقمية الابتكارات في إمارة منطقة المدينة المنورة.	0.602**	0.000
4	يساهم توفير البنية التحتية في سد الفجوة الرقمية بين الموظفين بإمارة منطقة المدينة المنورة.	0.532**	0.000
5	تساهم البنية التحتية في رفع كفاءة الأداء وسرعة إنجاز الأعمال بإمارة منطقة المدينة المنورة.	0.374**	0.000
6	تقوم إمارة منطقة المدينة المنورة بعقد ورش عمل أو دورات قصيرة عن الأدوات الرقمية التي تستخدم في إنجاز مهامها.	0.402**	0.000
0.000	درجة ارتباط البُعد الثاني بالمحور ككل	0.795**	0.000

❖ دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (4) أن كافة معاملات الارتباط للعبارات جاءت طردية حيث تراوحت ما بين (0.374-0.774) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي ما بين عبارات البعد الثاني من المحور الأول وهو البنية التحتية الرقمية، والدرجة الكلية للبعد.

جدول 5: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يهتم القادة بتحقيق أهداف التحول الرقمي في إمارة منطقة المدينة المنورة.	0.662**	0.000
2	يقوم القادة بتحفيز الموظفين لرفع مستوى الأداء لديهم حسب رؤية إمارة منطقة المدينة المنورة.	0.663**	0.000
3	تحرص إمارة منطقة المدينة المنورة على إعداد القادة بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي.	0.606**	0.000
4	يساهم تطبيق التحول الرقمي في الإمارة في زيادة كفاءة القادة في العمل.	0.556**	0.000
5	يحفز المدراء الموظفين على استخدام التقنية والابتكار في الأداء.	0.643**	0.000
6	تقوم إمارة منطقة المدينة المنورة بدراسة مستوى وعي منسوبيها بشكل دوري لتحديد الفجوات في وعي الموظفين بالتحول الرقمي.	0.553**	0.000
7	تحرص إمارة منطقة المدينة المنورة على مشاركة القادة في الأنشطة التوعوية لزيادة تبني المنسويين لعملية التحول الرقمي.	0.638**	0.000
	درجة ارتباط البعد الثالث بالمحور ككل	0.802**	0.000

❖ دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (5) أن كافة معاملات الارتباط للعبارات جاءت طردية حيث تراوحت ما بين (0.553-0.663) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي ما بين عبارات البعد الثالث من المحور الأول وهو إعداد القادة، والدرجة الكلية للبعد.

**جدول 6: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد**

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تساهم المعلومات الرقمية في سرعة اتخاذ القرارات بإمارة منطقة المدينة المنورة.	0.609**	0.000
2	تساهم إدارة تقنية المعلومات في رفع مستوى المعرفة لدى الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة.	0.610**	0.000
3	تهتم الإمارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين بالإدارة الرقمية.	0.525**	0.000
4	تسعى إمارة منطقة المدينة المنورة إلى تطوير العلاقة بين الإدارة الرقمية والأداء الوظيفي للموظفين.	0.540**	0.000
5	تهتم الإدارة الرقمية بتحقيق التوافق والتواصل بين أداء الموظفين والتحول الرقمي في إمارة منطقة المدينة المنورة.	0.483**	0.000
6	تساعد التقنيات الرقمية على تنمية قدرة الموظفين وزيادة ثقتهم بالمعرفة الالكترونية في إمارة منطقة المدينة المنورة.	0.462**	0.000
	درجة ارتباط البعد الرابع بالمحور ككل	0.722**	0.000

❖ دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (6) أن كافة معاملات الارتباط للعبارات جاءت طردية حيث تراوحت ما بين (0.610-0.462) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي ما بين عبارات البعد الرابع من المحور الأول وهو الإدارة الرقمية، والدرجة الكلية للبعد. ثانياً: المحور الثاني: الأداء الوظيفي

**جدول 7: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات البعد الأول والدرجة الكلية للبعد**

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يتناسب التحول الرقمي بإمارة منطقة المدينة المنورة مع الإمكانيات البشرية والآلية المتاحة.	0.563**	0.000
2	يساهم التحول الرقمي في حل المشكلات وتلافي القصور في الأداء.	0.564**	0.000
3	تتوفر خطط لتدريب الموظفين مع مراحل تنفيذ التحول الرقمي.	0.456**	0.000
4	يساهم استخدام التقنية بسرعة إنجاز الأعمال اليومية وبالتالي زيادة الإنتاجية	0.240**	0.000

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
5	يساهم التحول الرقمي في تحقيق مفهوم الجودة في العمل وأداء المهام بكفاءة عالية وبالوقت المحددة.	0.404**	0.000
6	تهتم الإمارة بعمليات تقييم مستوى الأداء وربطه بعمليات التحول الرقمي.	0.476**	0.000
درجة ارتباط البعد الأول بالمحور ككل			
		0.710**	0.000

❖ دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (7) أن كافة معاملات الارتباط للعبارات جاءت طردية حيث تراوحت ما بين (0.564-0.240) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي ما بين عبارات البعد الأول من المحور الثاني وهو أداء المهمة، والدرجة الكلية للبعد.

جدول 8: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات البعد الثاني والدرجة الكلية للبعد

م	العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يساهم ممارسة الموظفين لسلوك الأداء السياقي في حل المشكلات المرتبطة بالعمل.	0.554**	0.000
2	يعزز ممارسة الموظفين لسلوك الأداء السياقي في زيادة الفعالية التنظيمية بإمارة منطقة المدينة المنورة.	0.855**	0.000
3	يساهم الأداء السياقي بتعزيز السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والنفسية والاجتماعية للعمل بإمارة منطقة المدينة المنورة.	0.875**	0.000
4	يساهم الأداء السياقي في بناء علاقات قوية بين الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة.	0.728**	0.000
5	تتبنى إمارة منطقة المدينة المنورة برامج تدريبية للموظفين لتقليل الأخطاء والحد من مشكلات العمل.	0.418**	0.000
درجة ارتباط البعد الثاني بالمحور ككل			
		0.909**	0.000

❖ دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (8) أن كافة معاملات الارتباط للعبارات جاءت طردية حيث تراوحت ما بين (0.875-0.418) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة

(0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي ما بين عبارات البعد الثاني من المحور الثاني وهو الأداء السياقي، والدرجة الكلية للبعد.

جدول 9: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات البعد الثالث والدرجة الكلية للبعد

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	تحرص إمارة منطقة المدينة المنورة على تقليص الروتين غير المناسب في العمل ومعالجة مشكلاته بين الموظفين.	0.206**	0.000
2	تسهم ضغوط العمل في زيادة فجوة الأداء السلبى بين الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة.	0.207**	0.000
3	توجد علاقة بين الأداء السلبى للموظفين وضعف إمارة منطقة المدينة المنورة في تطبيق أساليب التحول الرقمي.	0.161**	0.000
4	يساهم البعد عن السلبيات في تعزيز الأداء الوظيفي بإمارة منطقة المدينة المنورة.	0.397**	0.000
5	صعوبة تطبيق التحول الرقمي ناتج عن ضعف أداء الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة.	0.356**	0.000
0.000	درجة ارتباط البعد الثالث بالمحور ككل	0.638**	0.000

❖ دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (9) أن كافة معاملات الارتباط للعبارات جاءت طردية حيث تراوحت ما بين (0.161-0.397) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي ما بين عبارات البعد الثالث من المحور الثاني وهو الأداء السلبى، والدرجة الكلية للبعد.

جدول 10: معاملات ارتباط بيرسون بين درجات فقرات البعد الرابع والدرجة الكلية للبعد

م	العبرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	يساعد الأداء التكيف على تعزيز الثقة بين موظفين إمارة منطقة المدينة المنورة.	0.745**	0.000
2	يساعد تطبيق الإدارة الرقمية في تكيف الموظفين وانسجامهم مع عمليات التطور التكنولوجي بإمارة منطقة المدينة المنورة.	0.746**	0.000
3	يساهم التحول الرقمي بإمارة منطقة المدينة المنورة على رفع كفاءة الأداء الوظيفي في ظل الظروف غير المتنبأ بها.	0.737**	0.000

0.000	0.678**	تساهم البرامج الرقمية التي توفرها إمارة منطقة المدينة المنورة في تكيف الموظفين مع متطلبات العمل المؤسسي.	4
0.000	0.705**	يساهم التحول الرقمي برفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين لمواجهة متطلبات البيئة الإلكترونية في إمارة منطقة المدينة المنورة.	5
0.000	0.879**	درجة ارتباط البُعد الرابع بالمحور ككل	

❖ دالة عند مستوى دلالة إحصائي (0.01)

يتضح من الجدول رقم (10) أن كافة معاملات الارتباط للعبارات جاءت طردية حيث تراوحت ما بين (0.678-0.746) وجميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي ما بين عبارات البعد الرابع من المحور الثاني وهو الأداء المتكيف، والدرجة الكلية للبعد.

ثبات الأداة:

تماشياً مع متطلبات الوصول إلى الاستبانة، فقد تم إخضاع الأداة إلى اختبار الثبات الذي هو ضمان الحصول على النتائج نفسها تقريباً، إذا أعيد تطبيق الاستبانة أكثر من مرة على نفس مجتمع وعينة الدراسة تحت نفس الظروف، وقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ والثبات المركب لحساب معامل الثبات لمتغيرات الدراسة.

جدول 9: معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الدراسة	
0.896	7	البعد الأول: الخطط الاستراتيجية	المحور الأول (التحول الرقمي)
0.867	6	البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية	
0.920	7	البعد الثالث: إعداد القادة	
0.903	6	البعد الرابع: الإدارة الرقمية	
0.833	26	جميع أبعاد المحور الأول (التحول الرقمي)	
0.824	6	البعد الأول: أداء المهمة	المحور الثاني (الأداء الوظيفي)
0.915	5	البعد الثاني: الأداء السياقي	
0.725	5	البعد الثالث: الأداء السلبي	
0.926	5	البعد الرابع: الأداء المتكيف	
0.929	21	جميع أبعاد المحور الثاني (الأداء الوظيفي)	

يوضح الجدول (11) معاملات الثبات لمُحاور الدراسة، حيث تراوحت ما بين (0.867-0.920) لأبعاد المحور الأول (التحول الرقمي)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الأول ككل (0.833)، وتراوح معامل الثبات ما بين (0.725-0.926) لأبعاد المحور الثاني (الأداء الوظيفي)، في حين بلغ معامل الثبات للمحور الثاني ككل (0.929)، ويعد ذلك مؤشراً على أن أداة جمع البيانات تتسم بدرجة ثبات عالية، وبالتالي يمكن الوثوق بالنتائج التي سيتم الحصول عليها عند تطبيقها على العينة الأساسية للدراسة.

2. نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

### 2.1. تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالتحول الرقمي

#### البعد الأول: الخطط الاستراتيجية

تم تخصيص (7) عبارات لمعرفة عناصر الخطط الاستراتيجية لدى الموظفين والموظفات بإمارة منطقة المدينة، حيث تم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في الإجابات، كما هو موضح فيما يلي:

جدول 10: البعد الأول: الخطط الاستراتيجية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تهتم إمارة منطقة المدينة المنورة بتطوير الخطط الاستراتيجية للتحول الرقمي.	1.75	1.02	منخفضة جداً	4
2	توجد رؤية واضحة لاستراتيجيات التحول الرقمي في إمارة منطقة المدينة المنورة.	1.66	0.92	منخفضة جداً	7
3	تحرص إمارة منطقة المدينة المنورة على إكساب الموظفين مهارات رقمية لتحقيق الاستراتيجية المستهدفة.	1.84	1.07	منخفضة	2
4	تضمنت الخطط الاستراتيجية مبادرات ومشاريع لتنفيذ التحول الرقمي وفقاً للمستجدات التقنية المتطورة.	1.75	0.98	منخفضة جداً	5
5	يشارك الموظفون في إمارة منطقة المدينة المنورة بوضع الخطط الاستراتيجية بما يساهم في تنفيذ المشاريع والمبادرات المبدعة.	2.17	1.37	منخفضة	1

6	تتناسب الخطط الاستراتيجية للتحويل الرقمي بالإمارة مع المهام المناطة بها.	1.78	1.01	منخفضة جداً	3
7	تقوم إمارة منطقة المدينة المنورة بإعداد برامج ومستهدفات لزيادة وعي منسوبيها.	1.67	0.92	منخفضة جداً	6
الدرجة الكلية للبعد		1.80	0.82	منخفضة جداً	

يوضح الجدول رقم (12) التحليل الوصفي لمعرفة عناصر الخطط الاستراتيجية، حيث بلغت قيمة متوسط الدرجة الكلية للبعد (1.80) وبانحراف معياري قدره (0.82)، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد تسير في الاتجاه السلبي، حيث كانت درجة استجابات العبارات منخفضة جداً، ماعدا العبارتين (3، 5) منخفضة، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين (0.92) إلى (1.37)، وهذا يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

#### البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية

تم تخصيص (6) عبارات لمعرفة عناصر البنية التحتية الرقمية لدى الموظفين والموظفات بإمارة منطقة المدينة، حيث تم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في الإجابات، كما هو موضح فيما يلي:

#### جدول 13: البعد الثاني: البنية التحتية الرقمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تتوافر لدى إمارة منطقة المدينة المنورة بنية تحتية رقمية تتناسب مع الاستراتيجية المعتمدة.	1.77	1.07	منخفضة جداً	5
2	تساهم البنية التحتية الرقمية في تحسين أداء الموظفين بإمارة منطقة المدينة المنورة.	1.80	1.00	منخفضة جداً	4
3	تحفز البنية التحتية الرقمية الابتكارات في إمارة منطقة المدينة المنورة.	2.09	1.21	منخفضة	1
4	يساهم توفير البنية التحتية في سد الفجوة الرقمية بين الموظفين بإمارة منطقة المدينة المنورة.	1.89	1.03	منخفضة	2
5	تساهم البنية التحتية في رفع كفاءة الأداء وسرعة إنجاز	1.68	0.93	منخفضة	6

	جداً			الأعمال بإمارة منطقة المدينة المنورة.
3	منخفضة	1.00	1.83	6 تقوم إمارة منطقة المدينة المنورة بعقد ورش عمل أو دورات قصيرة عن الأدوات الرقمية التي تستخدم في انجاز مهامها.
	منخفضة	0.81	1.84	الدرجة الكلية للبعد

يوضح الجدول رقم (13) التحليل الوصفي لمعرفة عناصر البنية التحتية الرقمية، حيث بلغت قيمة متوسط الدرجة الكلية للبعد (1.84) وبانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد تسير في الاتجاه السلبي، حيث كانت درجة استجابات العبارات منخفضة، ماعدا العبارات (1، 2، 5) منخفضة جداً، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين (0.93) إلى (1.21)، مما يدل على تجانس إجابات المبحوثين

البعد الثالث: إعداد القادة

تم تخصيص (7) عبارات لمعرفة عناصر إعداد القادة لدى الموظفين والموظفات بإمارة منطقة المدينة، حيث تم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في الإجابات، كما هو موضح فيما يلي:

جدول 11 : البعد الثالث: إعداد القادة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	يهتم القادة بتحقيق أهداف التحول الرقمي في إمارة منطقة المدينة المنورة.	1.80	1.09	منخفضة جداً	6
2	يقوم القادة بتحفيز الموظفين لرفع مستوى الأداء لديهم حسب رؤية إمارة منطقة المدينة المنورة.	2.14	1.34	منخفضة	2
3	تحرص إمارة منطقة المدينة المنورة على إعداد القادة بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي.	2.03	1.27	منخفضة	4
4	يساهم تطبيق التحول الرقمي في الإمارة في زيادة كفاءة القادة في العمل.	1.72	1.03	منخفضة جداً	7
5	يحفز المدراء الموظفين على استخدام التقنية والابتكار في	2.09	1.28	منخفضة	3

الأداء.				
6	تقوم إمارة منطقة المدينة المنورة بدراسة مستوى وعي منسوبيها بشكل دوري لتحديد الضغوط في وعي الموظفين بالتحول الرقمي.	2.17	1.24	منخفضة 1
7	تحرص إمارة منطقة المدينة المنورة على مشاركة القادة في الأنشطة التوعوية لزيادة تبني المنسويين لعملية التحول الرقمي.	2.01	1.20	منخفضة 5
الدرجة الكلية للبعد				منخفضة 1.99 1.00

يوضح الجدول رقم (14) التحليل الوصفي لمعرفة عناصر إعداد القادة، حيث بلغت قيمة متوسط الدرجة الكلية للبعد (1.99) وبانحراف معياري قدره (1.00)، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد تسير في الاتجاه السلبي، حيث كانت درجة استجابات العبارات منخفضة، ماعدا العبارات (1، 4) منخفضة جداً، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين (1.3) إلى (1.34)، وهذا يدل على عملية تجانس إجابات المبحوثين.

#### البعد الرابع: الإدارة الرقمية

تم تخصيص (6) عبارات لمعرفة عناصر الإدارة الرقمية لدى الموظفين والموظفات بإمارة منطقة المدينة، حيث تم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في الإجابات، كما هو موضح فيما يلي:

#### جدول 12: البعد الرابع: الإدارة الرقمية

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تساهم المعلومات الرقمية في سرعة اتخاذ القرارات بإمارة منطقة المدينة المنورة.	1.60	0.90	منخفضة جداً	6
2	تساهم إدارة تقنية المعلومات في رفع مستوى المعرفة لدى الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة.	1.94	1.22	منخفضة	3
3	تهتم الإمارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين بالإدارة الرقمية.	1.96	1.11	منخفضة	2

4	تسعى إمارة منطقة المدينة المنورة إلى تطوير العلاقة بين الإدارة الرقمية والأداء الوظيفي للموظفين.	2.00	1.11	منخفضة	1
5	تهتم الإدارة الرقمية بتحقيق التوافق والتواصل بين أداء الموظفين والتحول الرقمي في إمارة منطقة المدينة المنورة.	1.87	1.04	منخفضة	4
6	تساعد التقنيات الرقمية على تنمية قدرة الموظفين وزيادة ثقتهم بالمعرفة الالكترونية في إمارة منطقة المدينة المنورة.	1.69	0.99	منخفضة جداً	5
الدرجة الكلية للبعد		1.84	0.87	منخفضة	

يوضح الجدول رقم (15) التحليل الوصفي لمعرفة عناصر الإدارة الرقمية، حيث بلغت قيمة متوسط الدرجة الكلية للبعد (1.84) وبانحراف معياري قدره (0.87)، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد تسير في الاتجاه السلبي، حيث كانت درجة استجابات العبارات منخفضة، ماعدا العبارات (1، 6) منخفضة جداً، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين (0.90) إلى (1.22)، وهذا يدل على عملية تجانس إجابات المبحوثين.

## 2.2. تحليل وتفسير النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي

### البعد الأول: أداء المهمة

تم تخصيص (6) عبارات لمعرفة عناصر أداء المهمة لدى الموظفين والموظفات بإمارة منطقة المدينة، حيث تم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في الإجابات، كما هو موضح فيما يلي:

### جدول 13: البعد الأول: أداء المهمة

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	يتناسب التحول الرقمي بإمارة منطقة المدينة المنورة مع الإمكانيات البشرية والآلية المتاحة.	1.80	1.11	منخفضة جداً	6
2	يساهم التحول الرقمي في حل المشكلات وتلافي القصور في الاداء.	1.54	0.86	منخفضة جداً	3
3	تتوفر خطط لتدريب الموظفين مع مراحل تنفيذ التحول الرقمي.	1.79	1.10	منخفضة جداً	2

4	يساهم استخدام التقنية بسرعة إنجاز الأعمال اليومية وبالتالي زيادة الإنتاجية في العمل.	1.51	0.76	منخفضة جداً	1
5	يساهم التحول الرقمي في تحقيق مفهوم الجودة في العمل وأداء المهام بكفاءة عالية وبالوقت المحدد.	1.55	0.83	منخفضة جداً	4
6	تهتم الإمارة بعمليات تقييم مستوى الأداء وربطه بعمليات التحول الرقمي.	1.76	0.99	منخفضة جداً	5
الدرجة الكلية للبعد		1.64	0.69	منخفضة جداً	

يوضح الجدول رقم (16) التحليل الوصفي لمعرفة عناصر أداء المهام، حيث بلغت قيمة متوسط الدرجة الكلية للبعد (1.64) وبانحراف معياري قدره (0.69)، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد تسير في الاتجاه السلبي، حيث كانت درجة استجابات العبارات منخفضة جداً، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين (0.76) إلى (1.11)، وهذا يدل على عملية تجانس إجابات المبحوثين.

البعد الثاني: الأداء السياقي

#### جدول 14: البعد الثاني: الأداء السياقي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	يساهم ممارسة الموظفين لسلوك الأداء السياقي في حل المشكلات المرتبطة بالعمل.	1.81	0.99	منخفضة	1
2	يعزز ممارسة الموظفين لسلوك الأداء السياقي في زيادة الفعالية التنظيمية بإمارة منطقة المدينة المنورة.	1.73	0.95	منخفضة جداً	2
3	يساهم الأداء السياقي بتعزيز السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والنفسية والاجتماعية للعمل بإمارة منطقة المدينة المنورة.	1.72	0.95	منخفضة جداً	3
4	يساهم الأداء السياقي في بناء علاقات قوية بين الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة.	1.71	0.90	منخفضة جداً	4
5	تتبني إمارة منطقة المدينة المنورة برامج تدريبية للموظفين لتقليل الأخطاء والحد من مشكلات العمل.	1.67	0.93	منخفضة جداً	5
الدرجة الكلية للبعد		1.73	0.81	منخفضة جداً	

يوضح الجدول رقم (17) التحليل الوصفي لمعرفة عناصر الأداء السياقي، حيث بلغت قيمة متوسط الدرجة الكلية للبعد (1.73) وبانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد تسير في الاتجاه السلبي، حيث كانت درجة استجابات العبارات منخفضة جداً ما عدا العبارة (1) جاءت منخفضة، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين (0.90) إلى (0.99)، وهذا يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

#### البعد الثالث: الأداء السلبي

تم تخصيص (5) عبارات لمعرفة عناصر الأداء السلبي لدى الموظفين والموظفات بإمارة منطقة المدينة، حيث تم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في الإجابات، كما هو موضح فيما يلي:

#### جدول 15: البعد الثالث: الأداء السلبي

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	تحرص إمارة منطقة المدينة المنورة على تقليص الروتين غير المناسب في العمل ومعالجة مشكلاته بين الموظفين.	2.17	1.33	منخفضة	2
2	تسهم ضغوط العمل في زيادة فجوة الأداء السلبي بين الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة.	1.69	0.97	منخفضة جداً	4
3	توجد علاقة بين الأداء السلبي للموظفين وضعف إمارة منطقة المدينة المنورة في تطبيق أساليب التحول الرقمي.	2.07	1.19	منخفضة	3
4	يساهم البعد عن السلبيات في تعزيز الأداء الوظيفي بإمارة منطقة المدينة المنورة.	1.69	0.95	منخفضة جداً	5
5	صعوبة تطبيق التحول الرقمي ناتج عن ضعف أداء الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة.	2.35	1.35	منخفضة	1
الدرجة الكلية للبعد		2.00	0.81	منخفضة	

يوضح الجدول رقم (18) التحليل الوصفي لمعرفة عناصر الأداء السلبي، حيث بلغت قيمة متوسط الدرجة الكلية للبعد (2.00) وبانحراف معياري قدره (0.81)، وهذا

يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد تسير في الاتجاه السلبي، حيث كانت درجة استجابات العبارات منخفضة ما عدا العبارات (2، 4) جاءت منخفضة جداً، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين (0.95) إلى (1.35)، وهذا يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

#### البعد الرابع: الأداء المتكيف

تم تخصيص (5) عبارات لمعرفة عناصر الأداء المتكيف لدى الموظفين والموظفات بإمارة منطقة المدينة، حيث تم حساب قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاختبار الفروق في الإجابات، كما هو موضح فيما يلي:

جدول 16: البعد الرابع: الأداء المتكيف

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاستجابة	الترتيب
1	يساعد الأداء المتكيف على تعزيز الثقة بين موظفين إمارة منطقة المدينة المنورة.	1.67	0.98	منخفضة جداً	3
2	يساعد تطبيق الإدارة الرقمية في تكيف الموظفين وانسجامهم مع عمليات التطور التكنولوجي بإمارة منطقة المدينة المنورة.	1.66	0.97	منخفضة جداً	4
3	يساهم التحول الرقمي بإمارة منطقة المدينة المنورة على رفع كفاءة الأداء الوظيفي في ظل الظروف غير المتنبأ بها.	1.71	1.00	منخفضة جداً	1
4	تساهم البرامج الرقمية التي توفرها إمارة منطقة المدينة المنورة في تكيف الموظفين مع متطلبات العمل المؤسسي.	1.67	1.00	منخفضة جداً	2
5	يساهم التحول الرقمي برفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين لمواجهة متطلبات البيئة الإلكترونية في إمارة منطقة المدينة المنورة.	1.63	1.99	منخفضة جداً	5
الدرجة الكلية للبعد		1.67	0.87	منخفضة جداً	

يوضح الجدول رقم (19) التحليل الوصفي لمعرفة عناصر الأداء المتكيف، حيث بلغت قيمة متوسط الدرجة الكلية للبعد (1.67) وبانحراف معياري قدره (0.87)، وهذا يعني أن إجابات المبحوثين تجاه عبارات هذا البعد تسير في الاتجاه السلبي، حيث كانت

درجة استجابات العبارات منخفضة جداً، في حين بلغت قيمة الانحرافات المعيارية ما بين (0.97) إلى (1.99)، وهذا يدل على تجانس إجابات المبحوثين.

### 3. اختبار فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التحول الرقمي ككل (الخطط الاستراتيجية، البنية التحتية الرقمية وإعداد القادة، والإدارة الرقمية) ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة. " وللتحقق من الفرضية الأولى تم استخدام معامل الارتباط (Correlation)، كما هو موضح كالآتي:

جدول 17 : معامل الارتباط (Correlation) بين متغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الخطط الاستراتيجية	-0.043-	0.006
البنية التحتية الرقمية	-0.045-	0.608
إعداد القادة	-0.029-	0.738
الإدارة الرقمية	-0.040-	0.652

يتضح من الجدول (20) أن :

- القيمة الاحتمالية للبعد الأول تساوي (0.006) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الخطط الاستراتيجية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.
- القيمة الاحتمالية للبعد الثاني تساوي (0.608) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، هذا يدل على عدم وجود علاقة، وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص

على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البنية التحتية الرقمية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.

- القيمة الاحتمالية للبعد الثالث تساوي (0.738) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، هذا يدل على عدم وجود علاقة، وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين إعداد القادة ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.
- القيمة الاحتمالية للبعد الرابع تساوي (0.652) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يدل على عدم وجود علاقة، وبالتالي نرفض الفرضية التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الإدارة الرقمية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة.

الفرضية الثانية "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين التحول الرقمي ككل (الخطط الاستراتيجية، البنية التحتية الرقمية وإعداد القادة، والإدارة الرقمية) ورفع كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في إمارة منطقة المدينة المنورة." للتحقق من الفرضية الثانية تم حساب تحليل الانحدار الخطي ( Multiple Linear Regression Analysis)، وقد جاءت النتائج كالآتي:

جدول 21 : نتائج الانحدار المتعدد لأثر التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي

المتغير التابع	المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	معامل القيمة	دلالة F	دلالة T	المتغير المستقل	دلالة T	
رفع كفاءة الأداء الوظيفي	الإدارة الإلكترونية	0.601	0.361	0.000	0.000	إعداد القادة	-0.038-	
	إعداد القادة				0.652	-0.452-	البنية التحتية الرقمية	-0.029-
	البنية التحتية الرقمية				0.560	0.585	الإدارة الرقمية	0.031
	الإدارة الإلكترونية				0.000	8.297	التحول الرقمي ككل	0.445

يبين الجدول السابق (21) تأثير مجالات التحول الرقمي على رفع كفاءة الأداء الوظيفي في إمارة منطقة المدينة المنورة، حيث أظهرت النتائج أن نموذج الانحدار معنوية وذلك من خلال قيمة (F) البالغة (17.831) بدلالة (0.000)، وتفسير النتائج أن المتغيرات المستقلة تفسر 36.1% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي، وذلك حسب قيمة معامل التحديد، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والخطة الاستراتيجية بقيمة (-0.038)، وقيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والبنية التحتية الرقمية بقيمة (-0.029)، وقيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي وإعداد القادة بقيمة (0.031)، والتي توضح العلاقة بين الأداء الوظيفي والإدارة الرقمية بقيمة (0.445). ومن خلال ما سبق فإنه تبين لنا:

- وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين الخطة الاستراتيجية وكذلك بين الإدارة الرقمية ورفع كفاءة الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة".

- عدم وجود أثر ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين البنية التحتية الرقمية وكذلك بين إعداد القادة ورفع كفاءة الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة".

الفرضية الثالثة وتنص على " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) حول استجابات أفراد عينة الدراسة لدور التحول الرقمي وعلاقته بكفاءة الأداء الوظيفي في إمارة منطقة المدينة المنورة تبعاً لمتغير النوع والخبرة والمستوى الإداري".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم إجراء الاختبارات التالية :

- اختبار (Ttest) لمعرفة الفروق بين المتغير ذا الفئتين (ذكر، أنثى). وقد جاءت

النتائج كالآتي:

جدول 22: نتائج إجراء اختبار (Ttest) لمعرفة الفروق حول تأثير التحول الرقمي على

رفع كفاءة الأداء الوظيفي والتي تعزى لمتغير النوع

البعد	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
الخطط الاستراتيجية	ذكر	94	1.81	0.84	0.186	0.344
	أنثى	37	1.78	0.78		
البنية التحتية الرقمية	ذكر	94	1.79	0.81	-1.181-	0.822
	أنثى	37	1.98	0.81		
إعداد القادة	ذكر	94	2.00	0.99	0.122	0.866
	أنثى	37	1.98	1.02		
الإدارة الرقمية	ذكر	94	1.87	0.94	0.565	0.039
	أنثى	37	1.77	0.70		
الأداء الوظيفي	ذكر	94	1.73	0.68	-0.647-	0.756
	أنثى	37	1.82	0.58		
الدرجة الكلية	ذكر	94	1.84	0.47	-0.278-	0.118
	أنثى	37	1.87	0.34		

❖ قيمة T الجدولية عند درجة حرية " 130"، ومستوى دلالة 0.05 تساوي  $\pm 1.96$

يلاحظ من الجدول رقم (22) أن القيمة الاحتمالية لدرجة الكلية تساوي

(0.004) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وقيمة (t) المحسوبة تساوي (-0.278)

وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية والتي تساوي (1.96) وهذا يدل على وجود فروق ذات

دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقدير عينة الدراسة لدور

التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة

تبعاً لمتغير النوع، وتأتي تلك الفروق لصالح الذكور.

- اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمستوى الخبرة.

جدول 23: نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً لمستوى الخبرة

المستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.315	1.194	0.815	3	2.444	بين المجموعات	الخطط الاستراتيجية
		0.683	127	86.683	داخل المجموعات	
			130	89.127	المجموع	
0.297	1.243	0.815	3	2.444	بين المجموعات	البنية التحتية الرقمية
		0.655	127	83.248	داخل المجموعات	
			130	85.692	المجموع	
0.733	0.428	0.435	3	1.306	بين المجموعات	إعداد القادة
		1.016	127	128.980	داخل المجموعات	
			130	130.285	المجموع	
0.533	0.735	0.572	3	1.715	بين المجموعات	الإدارة الرقمية
		0.778	127	98.810	داخل المجموعات	
			130	100.525	المجموع	
0.855	0.258	0.115	3	0.344	بين المجموعات	الأداء الوظيفي
		0.444	127	56.407	داخل المجموعات	
			130	56.751	المجموع	
0.372	1.051	0.202	3	0.605	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.192	127	24.358	داخل المجموعات	
			130	24.963	المجموع	

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لكل الأبعاد كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإنه يمكن القول بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة لدور التحول الرقمي وعلاقته بكفاءة الأداء الوظيفي في إمارة منطقة المدينة المنورة تبعاً لمتغير مستوى الخبرة.

- اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في آراء عينة الدراسة بين متوسطات تقديرات العينة تبعاً لمتغير المستوى الإداري.

جدول 24: نتائج تحليل التباين الأحادي بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة تبعاً

للمستوى الإداري

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الخطط الاستراتيجية	بين المجموعات	2.375	2	1.188	1.752	0.178
	داخل المجموعات	86.752	128	0.678		
	المجموع	89.127	130			
البنية التحتية الرقمية	بين المجموعات	7.444	2	3.722	6.088	0.003
	داخل المجموعات	78.248	128	0.611		
	المجموع	85.692	130			
إعداد القادة	بين المجموعات	3.514	2	1.757	1.774	0.174
	داخل المجموعات	126.771	128	0.990		
	المجموع	130.285	130			
الإدارة الرقمية	بين المجموعات	0.024	2	0.012	0.015	0.985
	داخل المجموعات	100.501	128	0.785		
	المجموع	100.525	130			
الأداء الوظيفي	بين المجموعات	0.649	2	0.324	0.740	0.479
	داخل المجموعات	56.102	128	0.438		
	المجموع	56.751	130			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.847	2	0.424	2.249	0.372
	داخل المجموعات	24.116	128	0.188		
	المجموع	24.963	130			

يوضح الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية للأبعاد (الخطط الاستراتيجية، إعداد القادة، الإدارة الرقمية، والأداء الوظيفي) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي فإنها معنوية عند مستوى الدلالة (0.05) أما المتغير (البنية التحتية الرقمية) فإن مستوى الدلالة اقل من (0.05)، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة.

### ثالثاً: النتائج والتوصيات والمقترحات

#### النتائج:

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة بما يأتي:

1. أكدت الدراسة أن إمارة منطقة المدينة المنورة تعزز إكساب الموظفين مهارات رقمية من أجل تحقيق الاستراتيجية المستهدفة لتحسين الأداء الوظيفي.
2. التحول الرقمي بإمارة منطقة المدينة المنورة يتناسب مع الإمكانيات البشرية المتاحة التي تهتم برفع كفاءة الأداء الوظيفي للموظفين لمواجهة متطلبات البيئة الإلكترونية في إمارة منطقة المدينة المنورة.
3. أكدت الدراسة أن الأداء المتكيف يعمل على تعزيز الثقة بين الموظفين بإمارة منطقة المدينة المنورة، ويسهم في انسجامهم مع عمليات التطور التكنولوجي ورفع كفاءة أداءهم الوظيفي.
4. أشارت الدراسة ان ضغوط العمل تساهم في زيادة فجوة الأداء السلبي بين الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة، وتضعف آليات تطبيق أساليب التحول الرقمي.

#### التوصيات:

بناءً على النتائج السابقة نوصي بالآتي:

1. ضرورة اهتمام إمارة منطقة المدينة المنورة بتطوير الخطط الاستراتيجية والمعايير الخاصة بالتحول الرقمي.
2. يجب أن تقوم إمارة منطقة المدينة المنورة بإعداد العديد من البرامج والمستهدفات التي تهدف إلى زيادة وعي منسوبيها.
3. لا بد أن يقوم الموظفين في إمارة منطقة المدينة المنورة بالمشاركة في وضع الخطط الاستراتيجية بما يساهم في تنفيذ المشاريع والمبادرات المبدعة.

4. من الضروري أن يتوافر لدى إمارة منطقة المدينة المنورة بنية تحتية رقمية تتناسب مع الاستراتيجيات المعتمدة.
5. يجب أن تعمل البنية التحتية الرقمية على تحفيز الابتكارات في إمارة منطقة المدينة المنورة.
6. تشجيع إقامة ورش عمل ودورات عن الأدوات الرقمية المستخدمة في إنجاز مهام إمارة منطقة المدينة المنورة.
7. يجب ان تحرص إمارة منطقة المدينة المنورة على مشاركة القادة في الأنشطة التوعوية لزيادة تبني المنسويين لعملية التحول الرقمي.
8. العمل على توفير كافة العوامل التي تدعم التحول الرقمي في إمارة منطقة المدينة المنورة من خلال تعزيز دعم الإدارة للتحول الرقمي لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كمدخل للتحول الرقمي.
9. تسخير كافة الإمكانيات المالية اللازمة لدعم التحول الرقمي بإمارة منطقة المدينة المنورة، بما في ذلك الدعم المالي اللازم لصيانة الأجهزة والبرامج الرقمية.
10. تعزيز توجهات كافة الموظفين في كافة المستويات بالإمارة نحو جدوى وأهمية التحول الرقمي من أجل رفع مستوى الأداء.

#### المقترحات:

- في ضوء الدراسة الحالية والنتائج التي توصلت لها نقترح المواضيع التالية:
- تأثير الحوافز المادية على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
  - تأثير التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي.
  - دور التحول الرقمي في تعزيز الثقافة التنظيمية.
  - دور التطوير والتحسين الإداري في تنمية الأداء الوظيفي للموظفين.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية :

1. أرفيس، مريم. (2018). الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة دراسة نظرية. مجلة التغيير الاجتماعي. جامعة محمد خضير بسكرة. مج.3. ع.2. الصفحات 477-498.
1. Arvis, Mary. (2018). The job performance of employees in the organization: a theoretical study. Journal of Social Change. University of Mohamed Kh Dair Biskra. Volume 3. v2. pp. 477-498.
2. اسحق، راما حسين. (د ت). التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية مركز خدمة المواطن الجامعة الافتراضية السورية الإلكترونية الجمهورية العربية السورية
2. Isaac, Rama Hussein. (dt). Digital transformation and its impact on improving citizen satisfaction with the quality of government services - a field study Citizen Service Center Syrian Virtual University Electronic Syrian Arab Republic
3. أمين، مصطفى أحمد. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية. ع19.
3. Amin, Mustafa Ahmed. (2018). Digital transformation in Egyptian universities as a requirement to achieve a knowledge society, Journal of Educational Administration. v.19.
4. تخربين، وليد، وبوخرص، أحمد أمين. (2022). واقع وأفاق التحول الرقمي لدى المصارف الإسلامية دراسة حالة مصرف البلاد السعودي. مجلة مالك بن نبي للبحوث والدراسات. مج.4. ع.1. الصفحات 150-165.
4. Tarhabin, Walid, Boukhars, Ahmed Amin. (2022). The reality and prospects of digital transformation among Islamic banks: a case

study of Al-Bilad Saudi Bank. Malik Bennabi Journal for Research and Studies. Volume 4. K1. Pages 150-165

5. تمام، تمام عبد العليم. (2017)، الأداء الوظيفي للعاملين رؤية من منظور سييسولوجيا العمل. المجلة العلمية لكلية الآداب. جامعة أسيوط كلية الآداب. الصفحات 21-40.

5. Tammam, Tammam Abdel Alim. (2017), Employee Job Performance A Vision from the Perspective of Work Sociology. Scientific Journal of the Faculty of Arts. Assiut University, Faculty of Arts. pp. 21-40.

6. بريس، أمجد كاظم، وجرب، ورود قاسم. (د ت). (تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في الأداء الاستراتيجي للمصرف) دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء. كلية الإدارة والاقتصاد جامعة كربلاء. مجلة العراقية للعلوم الإدارية. مج 16. ع65. الصفحات 204 - 230.

6. Bryce, Amjad Kazim, and Jerb, Rood Qasim. (dt). (Digital Transformation Technology and its Impact on the Bank's Strategic Performance) An exploratory study of the opinions of a sample of managers of private banks in Karbala Governorate. College of Administration and Economics, University of Karbala. Iraqi Journal of Administrative Sciences. Mg 16. v65. pp. 204-230.

7. جمعة، نجلاء حسن. (د ت). أثر إعداد قادة المستقبل في دعم التميز المؤسسي دراسة ميدانية - بالتطبيق على الجامعات المصرية، كلية التجارة. جامعة قناة السويس. مصر.

7. Juma'a, Najla Hassan. (dt). The impact of preparing future leaders in supporting institutional excellence, a field study - applied to Egyptian universities, Faculty of Commerce. Suez Canal University. Egypt.

8. الحراحشة، حسين محمد، (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. ط1. دار جليس الزمان للنشر والتوزيع. مج1.
8. Al-Harahasha, Hussein Mohammed, (2011). Total quality management and functionality. II. Dar Jalees Al-Zaman for Publishing and Distribution. Volume 1.
9. حسنية، صيفي. (2020). الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية دراسة حالة مملكة البحرين. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية. مج2. ع6.
9. Hosnia, Saifi. (2020). Electronic management of health services and the challenges of digital transformation in the Arab countries: a case study of the Kingdom of Bahrain. Journal of the Faculty of Economics for Scientific Research. Volume 2. v6.
10. حماد، محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. كلية العلوم المالية وإدارية. جامعة فاروس بالإسكندرية. 23. مج 7. ع2.
10. Hammad, Mohamed Mahmoud. (2020). The role of digital transformation in developing the performance of employees, a field study on the Egyptian Company for Pharmaceutical Trade. Faculty of Financial and Administrative Sciences. Pharos University in Alexandria. 23. Mg 7. v2.
11. الحوال، سعاد فهد (2019). مجالات منهجية التحول الرقمي المرتبطة بالبيئة. المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030. جامعة عين شمس.
11. Al-Hawal, Suad Fahd (2019). Areas of digital transformation methodology related to the environment. The twenty-fourth annual

conference for crisis research managing digital transformation to implement Egypt's Vision 2030. Ain Shams University.

12. خميس، أسر أحمد. (2021) أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المعهد العالي للحاسبات والمعلومات وتكنولوجيا الادارة بطنطا. جامعة دمياط. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية. مج 2. ع2، ج3. الصفحات 999-1044.

12. Khamis, Aser Ahmed. (2021) The Impact of Digital Transformation on the Job Performance of Employees in Egyptian Commercial Banks, Higher Institute of Computers, Information and Management Technology in Tanta. Damietta University. Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research. Mug 2. v2, vol. 3, pp 999-1044.

13. رسمي الغويري 2022، التحول الرقمي ومدى تقبل موظفي البلديات لهذا التحول، الاردن، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانيات والاجتماع، ع85، 2022 الصفحات 136-153.

13. Rasmi Al-Ghuwairi 2022, Digital Transformation and the Extent to which Municipal Employees Accept This Transformation, Jordan, Journal of Arts, Literature, Humanities and Sociology, Volume 85, 2022, pp. 136-153.

14. الدهشان، جمال علي خليل. (2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. مصر. جامعة سوهاج. مجلة كلية التربية. مج 78.

14. Dahshan, Jamal Ali Khalil. (2020). A proposed vision for transforming Egyptian public universities into smart universities in light of the digital transformation initiative for universities. Egypt. Sohag University. Journal of the Faculty of Education. vol 78.

15. زكي، إيمان عبد المحسن. (2009). الحكومة الإلكترونية مدخل إداري متكامل، القاهرة مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
15. Zaki, Iman Abdel Mohsen. (2009). E-Government: An Integrated Administrative Approach, Cairo, Egypt, Arab Administrative Development Organization.
16. السكران، ناصر محمد إبراهيم. (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي. بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف للعلوم الإدارية. الرياض.
16. Al-Sukran, Nasser Muhammad Ibrahim. (2013). Organizational climate and its relationship to job performance. Research submitted to complete the requirements for obtaining a master's degree in administrative sciences. Naif University for Administrative Sciences. Riyadh.
17. السواط، طلق عوض الله، والحربي، ياسر ساير. (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، المجلة العربية للنشر العلمي. ع43. الصفحات 647-686.
17. Al-Swat, Talaq Awad Allah and Al-Harbi Yasser Sayer. (2022). The impact of digital transformation on the efficiency of academic performance: A case study of the faculty at King Abdulaziz University, Arab Journal for Scientific Publishing. v43. pp. 647-686.
18. الشريجي، عبد الرحمن محمد، والمراصبي، أسماء عبد الحميد، وآخرون. (2019). العلاقة بين الأبعاد التنظيمية وتقييم الأداء الوظيفي في الجامعات اليمنية الخاصة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية. مج14. ع12. الصفحات 1-15.

18. Al-Shurbaji, Abd al-Rahman Muhammad, al-Marasbi, Asmaa Abd al-Hamid, et al. (2019). The relationship between organizational dimensions and job performance evaluation in Yemeni private universities. Journal of Al-Quds Open University for Administrative and Economic Research. Volume 14. v.12. pp. 1-15.
19. شحادة، مها خليل يوسف. (2022). التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، رماح للبحوث والدراسات، قسم العلوم المالية والمحاسبية. جامعة الشرق الأوسط. ع62.
19. Shehadeh, Maha Khalil Youssef. (2022). Digital Transformation and Digital Entrepreneurship, Ramah for Research and Studies, Department of Financial and Accounting Sciences. Middle East University. v62.
20. الطاهر، احمد عبد القادر نور محمد. (2015). جودة الخدمات الإلكترونية في السودان من وجهة نظر المراجعين. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. ع4. الصفحات 91-55.
20. Tahir, Ahmed 'Abd al-Qadir Nur Muhammad.) 2015). The quality of e-services in Sudan from the point of view of auditors. Jordanian Journal of Business Administration. K4. pp. 55-91.
21. عبد الرازق، سحر مصطفى. (2019). التحول الرقمي تحدي جديد لمهنة المحاسبة والمراجعة لدعم التنمية المستدامة. المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030. جامعة عين شمس.
21. Abdel Razek, Sahar Mustafa. (2019). Digital transformation is a new challenge for the accounting and auditing profession to support sustainable development. The Twenty-fourth Annual Conference for Crisis Research Managing Digital Transformation for the Application of Roya Egypt 2030. Ain Shams University.

22. علام، وليد كامل محمددين كامل. (2021). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسؤولي خدمة العملاء دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة. كلية التجارة. جامعة أسوان. الصفحات 159-193.

22. Allam, Walid Kamel Mohamedain Kamel. (2021). Digital transformation and its impact on enhancing the competitive advantage of banking services from the point of view of customer service officials: A field study applied to the banking sector in southern Upper Egypt, *Scientific Journal of Economics and Trade*. Faculty of Commerce. Aswan University. pp. 159-193.

23. عمر، عبد الحفيظ أحمد عمر. (2021). التحول الرقمي للحكومة ودوره في تحقيق أهداف التنمية المستدامة مصر نموذج. مجلة جامعة الزيتونة الأردنية للدراسات القانونية، كلية الحقوق. جامعة الإسكندرية. مصر. مج 2. ع 3. الصفحات 154-179.

23. Omar, Abdul Hafeez Ahmed Omar. (2021). The digital transformation of government and its role in achieving the sustainable development goals Egypt as a model. *Al-Zaytoonah University Journal of Legal Studies*, Faculty of Law. Alexandria University. Egypt. Volume 2. K3. Pages 154-179.

24. الكساسبة، وصفي (2011). تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال التكنولوجيا المعلومات، ط 1. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.

24. Kasasbeh, Wasfi (2011). Improving the effectiveness of institutional performance through information technology, 1st edition. Dar Al-Yazuri for Publishing and Distribution. Oman. Jordan.

25. الكبيسي، كلثم محمد. (2008). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر. (رسالة ماجستير) في إدارة الأعمال. الجامعة الافتراضية الدولية.

25. Al-Kubaisi, Kaltham Muhammad. (2008). Requirements for the application of e-governance in the Information Systems Center of the e-Government in the State of Qatar. (Master's Thesis) in Business Administration. International Virtual University.

26. محمد، عبد الرحمن حسن. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. مج4. ع3. الصفحات 8-31.

26. Muhammad, 'Abd al-Rahman Hassan. (2020). The reality of the digital transformation of the Kingdom of Saudi Arabia: an analytical study. Journal of Administrative and Financial Sciences, University of Martyr Hama Lakhdar Al-Wadi. Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences. Volume 4. K3. Pages 8-31.

27. مرزوق. عبد العزيز على مرزوق. (2020). جامعة دمياط. مج1. ع2. ج1. أثر رفاهية العاملين على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية العاملة المصرية بمحافظة كفر الشيخ. الصفحات 263-314.

27. Marzouk. Abdul Aziz Ali Marzouk. (2020). Damietta University. Volume 1. v2. A1. The impact of workers' welfare on the job performance of workers in Egyptian commercial banks in Kafr El-Sheikh Governorate. Pages 263-314.

28. المطرف، عبد الرحمن بن فهد. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مصر. جامعة أسيوط كلية التربية. مج36. ع7.

28. Al-Mutraf, 'Abd al-Rahman ibn Fahd. (2020). The digital transformation of university education in light of crises between public and private universities from the point of view of faculty members. Egypt. Assiut University, Faculty of Education. Vol. 36. K7.

29. المفيدة، بن أوجيت فطيمة الزهرة، وعصام جناح. (2021). استراتيجيات التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في ظل الأزمات ( أزمة كورونا COVID19)، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية، مج7. ع3. جامعة قالمة. الجزائر. الصفحات 547-580.

29. Mufiya, Ben Ojit Fatima al-Zahra, and Issam Jinnah. (2021). Strategies for Shifting from Traditional Management to Electronic Management in Light of Crises) Corona Crisis (COVID19, Journal of Human Development and Education for Specialized Research, Volume 7. P3. University of Guelma. Algeria. Pages 547-580.

30. المنير، إيهاب خميس. (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية للعاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية. رسالة ماجستير. جامعة نايف. (رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. الرياض.

30. Al-Munir, Ihab Khamis. (2007). Human resource development requirements for the application of electronic management, an applied study for employees of the General Directorate of Traffic at the Ministry of Interior. Master's thesis. Naif University. (Master's

- Thesis). Naif Arab University for Security Sciences. Faculty of Graduate Studies. Riyadh.
31. مكاوي، محمود عبد الرحمن. (2019). معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر دراسة استكشافية. المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات وإدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030. جامعة عين شمس.
31. Makkawi, Mahmoud Abdel Rahman. (2019). Obstacles to Digital Transformation in Small and Medium Enterprises in Egypt: An Exploratory Study. The twenty-fourth annual conference for crisis research managing digital transformation to implement Egypt's Vision 2030. Ain Shams University.
32. يس، نجلا أحمد، (2015). نحو التحول الرقمي للدوريات دراسة لواقع مبادرات المكتبات ومؤسسات المعلومات العربية، مجلة المكتبات والمعلومات. دار النخلة للنشر. ع14. الصفحات 18-105.
32. Yasin, Najla Ahmed, (2015). Towards the digital transformation of periodicals: A study of the reality of the initiatives of Arab libraries and information institutions, Journal of Libraries and Information. Palm Publishing House. v.14. Pages 18-105.
33. يونس، أبو سمرة مرعى (2019). أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالملكة العربية السعودية. المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات وإدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030. جامعة عين شمس.
33. Younis, Abu Samra Marei (2019). The importance of digital transformation in the banking sector: A field study applied to Al Rajhi Bank in the Kingdom of Saudi Arabia. The twenty-fourth annual conference for crisis research managing digital transformation to implement Egypt's Vision 2030. Ain Shams University.

## المواقع الإلكترونية :

1. آل صمع، علي بن صالح. (2018). التحول الرقمي كمركز استراتيجي لقيادة التحول

الاقتصادي موقع الكتروني، تاريخ القراءة 2023-1-16

<https://www.mile.org/images/2018/citc.pdf>

1. Al-Samaa, Ali bin Saleh. (2018). Digital transformation as a strategic center to lead economic transformation website, reading date 16-1-2023 <https://www.mile.org/images/2018/citc.pdf>.

2. عباس، بردان. (2018). ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية

ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي. ج1. منشور 13 أغسطس 2018. تاريخ

القراءة 2023-1-16 [www.egovccepts.com](http://www.egovccepts.com).

2. Abbas, Bardan. (2018). What is digital transformation and how digital companies define it and drivers driving digital and technological transformation. A1. Published 13 August 2018. Reading Date 16-1-2023 [com.egovccepts.Www.org](http://www.egovccepts.com).

3. مصطفى، البار عدنان، تقنيات التحول الرقمي. (2018). مقال تاريخ القراءة 2023-1-16

ص2. <http://www.kau.edu.sa>.

3. Mustafa, Bar Adnan, Digital Transformation Technologies. (2018).

Article read date 16-1-2023. P2. <http://www.kau.edu.sa>

4. وزارة الداخلية، (2017)، إمارة منطقة المدينة المنورة [shorturl.at/bovG7](http://shorturl.at/bovG7) ، الدليل

السادس عشر لهيئة الإحصاء، 2017م، الإدارة العامة للتميز المؤسسي.

4. Ministry of Interior, (2017), Emirate of Madinah Province [shorturl.at/bovG7](http://shorturl.at/bovG7), Sixteen Guide of the Statistics Authority, 2017, General Directorate of Institutional Excellence.

## المراجع الأجنبية :

1. athar bawaabat alkhidmat alraqamiat ealaa al'ada' alwazifii fi alsharikat alsaghirat walmutawasitat fi sinaeat alnasij altaaywani
2. Chindudzi Gladmore, Takudzwa. C. maradze & Thabani. Nyoni (2020) "The impact of digital banking on the performance of commercial banks " Zimbabwe [www.ijariie.com](http://www.ijariie.com).
3. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance: In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35-70). San Francisco: Jossey-Bass.
4. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.
5. Heavin, C & Power, D.J. (2018). Challenges for digital transformation- towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of decision systems*, 27(1), 38-45.
6. Hadia, A. M., & Hmoodb, S. J. (2020) Analysis of the Role of Digital Transformation Strategies in Achieving the Edge of Financial Competition, *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 10(11), 19-40.
7. Licka, Paul & Gautschi, Patricia (2017): Survey The digital future of higher education – What does it look like and how can it be shaped? berinfor, Germany.
8. Motowidlo.S. J. (2003). Job performance." Borman, W. C, Ilgen, D. R. & Klimoski, R. J. In: *H &book of psychology: Industrial & organizational psychology*. New Jersey: John Wiley,6(7), 39-53

9. ob Performance", workplace testing, 30/5/2020, Retrieved 19/1/2022.
10. Votintseva, L., Andreeva, M., Kovalenin, I., & Votintsev, R. (2019, March). Digital transformation of Russian banking institutions: assessments and prospects. In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering (Vol. 497, No. 1, p. 012101). IOP Publishing.
11. Prugl, R, Spitzly, D.I The challenges of digit transformation towards the concept of a guide to decision support for managers. Journal of management studies, 58, 135- 164.
12. Ying-Yu, K. C., Yi-Long, J., & Bing-Li, W. (2016)"Effect of digital transformation on organizational performance of SMEs: Evidence from the Taiwanese textile industry's web portal" Internet Research, 26 (1), 186-2.