

**أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030**  
**(دراسة ميدانية على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة)**

**The impact of digital transformation on developing the job performance of human resources according to the Human Capacity Development Program of Vision 2030**  
**(A field study on the Board of Grievances Complex in the Makkah Al-Mukarramah region)**

إعداد الباحث / أحمد بن عبد الرحمن الحسيني

ماجستير الإدارة العامة التنفيذية، قسم الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية

Email: [alhseiiny@gmail.com](mailto:alhseiiny@gmail.com)

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي، وذلك في إطار برنامج تنمية القدرات البشرية المنبثق من رؤية المملكة العربية السعودية 2030، واتخذت من مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة ميدانياً لتطبيقها الميداني، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها كما طبقت استبانة مصممة خصيصاً على عينة قوامها (150) موظفاً وموظفة من العاملين بالمجمع، وخلصت النتائج إلى وجود أثر إيجابي كبير للتحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي، حيث أظهرت ارتفاعاً ملحوظاً في مستوى معرفة الموارد البشرية بالأنظمة الرقمية (81.76%)، ومساهمة تلك الأنظمة في تطوير العمل الإداري (78.26%)، مع توفر مستوى جيد من التسهيلات الداعمة (80.32%). كما كشفت الدراسة عن مجموعة من التحديات التي لا تزال تواجه التطبيق الكامل (79.50%)، بينما سجلت تحسيناً كبيراً في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبطة بالتحول الرقمي (80.20%). وفي ضوء هذه النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تركز على تعزيز التدريب، وتطوير البنية التحتية التقنية، ورفع مستوى الأمن السيبراني، وبناء ثقافة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي، بهدف تعظيم الاستفادة من هذه التقنيات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الوطنية للتنمية البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الأداء الوظيفي، الموارد البشرية، ديوان المظالم، تنمية القدرات البشرية، رؤية 2030.

**The impact of digital transformation on developing the job performance of human resources according to the Human Capacity Development Program of Vision 2030  
(A field study on the Board of Grievances Complex in the Makkah Al-Mukarramah region)**

**Abstract:**

This study aimed to analyze the impact of digital transformation in human resources management on developing the job performance of employees in Board of Grievances Complex in the Makkah Al-Mukarramah region within the framework of the Human Capability Development Program derived from Saudi Arabia's Vision 2030. The study adopted a descriptive-analytical methodology and applied a specially designed questionnaire to a sample of 150 employees working at the Complex. The results concluded a significant positive impact of digital transformation. They revealed a notably high level of human resources' knowledge of digital systems (81.76%), the contribution of those systems to developing administrative work (78.26%), and the availability of a good level of supportive facilities (80.32%). The study also uncovered a set of challenges still facing full implementation (79.50%), while recording a significant improvement in employee job performance indicators linked to digital transformation (80.20%). In light of these findings, the study presented a set of practical recommendations focusing on enhancing training, developing technical infrastructure, raising cybersecurity levels, and building an organizational culture supportive of digital transformation, aiming to maximize the benefits of these technologies in achieving national strategic goals for human development.

**Keywords:** Digital Transformation, Job Performance, Human Resources, Board of Grievances, Human Capacity Development, Vision 2030.

## 1. المقدمة:

تطورت تكنولوجيا الاتصالات وإدارة المعلومات بشكل متتابع خلال العقود السابقتين بما أثر على كافة مناحي الحياة، وفي جميع المجالات العلمية والعملية حتى أصبح استخدامها جزء لا يتجزأ من عمليات الإدارة وتطويرها لمواكبة هذه التحولات السريعة في شكل وطريقة الأعمال (خروب، 2016).

ويعتبر التحول الرقمي استجابة وظيفية مهمة لهذه التحولات والتغيرات، وقد أدركت المملكة العربية السعودية أهمية التحول نحو رقمنة الأعمال فسجلت خطوات سريعة ومتقدمة في هذا المضمار، حيث سارت بخطى حثيثة نحو تشجيع ودعم مشاريع تطبيق أنظمة التحول الرقمي في جميع مؤسساتها الحكومية خطوة أساسية لتحقيق الهدف الرئيسي وهو بناء حكومة إلكترونية تقدم خدمات متكاملة للمواطنين عبر بوابة إلكترونية واحدة (الحسيني والخيال، 2013).

ومع انطلاق برنامج التحول الرقمي في سياق رؤية المملكة 2030، بدأت المنظمات الحكومية في المملكة خطوات جادة وواعدة في تنظيم المعاملات والخدمات المختلفة، واعادة هيكلاتها إلكترونيا للتخلص من الروتين والبيروقراطية الشائعة في الأعمال والمهام العامة وذلك انطلاقاً من فلسفة التحول الرقمي التي تسعى إلى تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل المؤسسات على اختلاف توجهاتها وأنواعها وأحجامها معًا، ويحتم هذا المفهوم الجديد للتحول الرقمي بضرورة (قدوري، 2010).

ويشير مصطلح التحول الرقمي إلى العملية الإدارية القائمة على إمكانات شبكة الانترنت، والتقنيات والبرمجيات المختلفة في بيئه الأعمال في انجاز مهام التخطيط والتوجيه والرقابة على الأفراد الكترونيا بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة (حمزة، 2018). ويهدف التحول الرقمي إلى الاستفادة من المميزات الرئيسة لتطبيقها بصورة مباشرة كالسرعة والدقة في انجاز المعاملات، وتقليل الوقت والجهد والتكلفة بصورة غير مباشرة في التزاحم أمام مكاتب الموظفين والقضاء على مشكلة تكدس الأوراق وغيرها من السلبيات التي سببها تدريجيا بتطبيق التحول الرقمي على العمليات الإدارية كما لها أهمية كبيرة في مواكبة التطور الهائل في نظم المعلومات والتكنولوجيا المتقدمة والتي أصبحت مطلبها ضروريا لتقديم المجتمعات والمنظمات (ياسين، 2020).

من جهة أخرى، فقد زاد اهتمام منظمات الأعمال حديثاً بتطوير الموارد البشرية باعتبارهم رافعة النمو المؤسسي في مواجهة التحديات التي فرضتها التحولات السريعة والبيئة التنافسية الحادة التي تحيط بالمؤسسات في كافة مجالات الحياة (السلبي وآخرون، 2017).

ويوفر التحول الرقمي إطاراً شاملأً ومتقدماً لتطوير الموارد البشرية، حيث يمكن المنظمات من تعزيز قدرات كوادرها ورفع كفاءة أدائها الوظيفي من خلال بيئه عمل ذكية ومتكلمة، حيث لم يعد دور النظم الرقمية يقتصر على أتمتة المهام الروتينية فحسب، بل يتعداه ليشمل تحسين عمليات اتخاذ القرار، ورفع مستوى الشفافية، وتعزيز التعاون المؤسسي، وبناء قاعدة معرفية داعمة للتطوير المستمر. وهذا بدوره يسهم في تحقيق أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية المنبثق من رؤية المملكة 2030، والذي يهدف إلى تمكين الكوادر الوطنية وبناء اقتصاد معرفي تنافسي.

وفي هذا الإطار، يلتزم ديوان المظالم بمواكبة هذه التحولات الاستراتيجية، حيث يسعى إلى توظيف التقنية بشكل أمثل لتطوير عمله القضائي والإداري، بما يعكس التزامه بتقديم خدمة قضائية وإدارية متقدمة ترقى بتجربة المستفيدين وتحقق ريادة مؤسسية تليق بمسيرة التحول الوطني الطموحة (ديوان المظالم، 2023).

## 1.1. مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تشهد المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، تماشياً مع رؤية 2030، تحولاً جوهرياً نحو تبني التقنيات الرقمية في كافة عملياتها، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، وذلك بهدف تحقيق كفاءة تشغيلية وأداء وظيفي متميز. وتؤكد العديد من الدراسات التطبيقية في سياقات إدارية متنوعة وجود علاقة إيجابية وقوية بين تطبيق التحول الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي. فعلى سبيل المثال، أظهرت دراسة في الإدارة المحلية ارتباطاً واضحاً بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي (حمزة، 2018)، كما وجدت دراسة أخرى في الإدارة العمومية أن للتحول الرقمي دوراً محورياً في تطوير جودة الخدمة ورفع مستوى الرضا (هاجر، 2021). وقد امتد هذا التأثير الإيجابي ليشمل القطاع الأكاديمي، حيث أكدت دراسات سابقة طبقت على الجامعات أثر تبني تكنولوجيا المعلومات في رفع الفعالية الإدارية (زكية وجمعة، 2023).

ومع ذلك، وعلى الرغم من هذه الأدلة، تظل العلاقة بين التحول الرقمي للأداء الوظيفي للموارد البشرية في الجهات الحكومية ذات الطبيعة القضائية والإدارية المتخصصة في المملكة العربية السعودية – وعلى وجه الخصوص ديوان المظالم – حقل بحثي لم يتم استكشافه بالقدر الكافي، فالرغم من أن الدراسات السابقة قد تناولت المؤسسات الحكومية العامة كما في دراسة الأقرع (2020) أو المؤسسات الخدمية مثل دراسة بارس (2022)، إلا أن الطبيعة الفريدة للعمل القضائي والإداري في الديوان، وما يتطلبه من دقة وسرعة واتباع لإجراءات قانونية خاصة، تخلق بيئه عمل تختلف اختلافاً جوهرياً عن تلك التي أجريت فيها الدراسات السابقة، مما يحول دون تعميم نتائجها مباشرة على هذا السياق. كما أن هذه الدراسات، رغم قيمتها، لم تربط بشكل منهجي وصريح بين مخرجات التحول الرقمي والأهداف الاستراتيجية العليا للدولة، والمتمثلة في برنامج تنمية القدرات البشرية كأحد روافد تحقيق رؤية 2030.

وبالتالي، فإن الفجوة البحثية الرئيسية تكمن في غياب نموذج تطيلي قائم على الأدلة يختبر بشكل مباشر أثر التحول الرقمي على تطوير الأداء الوظيفي في هذه البيئة المتخصصة، ويفقس مدى اتساق هذا الأثر مع الأجندة الوطنية الاستراتيجية للتنمية البشرية، وهذا القصور يحول دون فهم الآلية الدقيقة التي يمكن من خلالها للتقنيات الرقمية أن تساهم في تنمية قدرات الكوادر القضائية والإدارية، ويد من قدرة متizzie القرارات على قياس العائد الاستراتيجي للاستثمار في التحول الرقمي والتخطيط المبني على الأدلة.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، وبناءً على ما أسفرت عنه مراجعة الأدب من حاجة ملحة لسد هذه الفجوة في السياق المحلي والمتخصص، تتبلور إشكالية هذه الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر تطبيق التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على تطوير الأداء الوظيفي للموظفين بمجمع ديوان المظالم؟ ويترفرع عنه التساؤلات التالية:

1. ما مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟
2. ما مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟
3. ما مدى توفر التسهيلات الالازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي؟
4. ما مستوى التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟
5. ما مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟

## 2.1. أهداف الدراسة:

1. قياس مستوى معرفة الموارد البشرية في استخدام أنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.
2. تقييم مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.
3. التعرف على درجة توفر التسهيلات الالزمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي.
4. رصد وتحليل التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.
5. قياس أثر تطبيق أنظمة التحول الرقمي على مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة.

## 3.1. أهمية الدراسة:

### 3.1.1. الأهمية النظرية:

تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من أهمية موضوع التحول الرقمي كأحد متطلبات مواجهة التغيرات التقنية المتسارعة والملحة حول العالم، ومن جهة أخرى تثري الدراسة المعرفة العلمية من خلال استكشاف العلاقة بين تطبيقات التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية ومستوى الأداء الوظيفي، وبذلك تعتبر الدراسة مرجعاً للباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص.

### 3.1.2. الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في تقديمها أداة تشخيصية وتقييمية عملية لصنع القرار في مجمع ديوان المظالم والجهات الحكومية المماثلة، حيث من الممكن أن تسهم نتائجها في قياس العائد الفعلي للاستثمار في التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية وأدائها. كما من الممكن أن توفر نتائج الدراسة خارطة طريق واضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحكومية تساعد في وضع خطط تدريبية مستهدفة، وتطوير البنية التقنية، ومواجهة التحديات المحددة التي تعيق التحول الكامل، مما يسهم مباشرة في رفع الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. وعلى المستوى الوطني، قد تسهم مخرجات الدراسة في تعزيز التخطيط الاستراتيجي المبني على الأدلة لبرنامج تنمية القدرات البشرية، مما يضمن توافق جهود التحول الرقمي المؤسسي مع الأهداف الكبرى لرؤية 2030 في بناء اقتصاد معرفي وتمكين الكوادر الوطنية.

## 4. حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود التالية:

1. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية وفق برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030.
2. **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة على مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.
3. **الحدود الزمانية:** تم تطبيق أداة الدراسة وجمع البيانات من عيّنتها خلال العام 1447 هـ.
4. **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على موظفي مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

## 5.1. مصطلحات الدراسة:

### • الموارد البشرية:

تُعرف الموارد البشرية اجرائياً في هذه الدراسة بأنها: جميع الموظفين الإداريين والعاملين في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، الذين يشغلون وظائف دائمة أو مؤقتة، ويخضعون لنظام إدارة الموارد البشرية في الديوان.

### • تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية:

يُعرف تطوير الأداء الوظيفي للموارد البشرية اجرائياً في هذه الدراسة بأنه: التحسن الملحوظ في نتائج عمل موظفي مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، كنتيجة لتطبيق أنظمة التحول الرقمي.

### • ديوان المظالم:

يُعرف ديوان المظالم في هذه الدراسة بأنه: الجهة الحكومية المستقلة محل الدراسة، والمتمثلة تحديداً في "مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة". ويشمل هذا التعريف جميع الوحدات التنظيمية والإدارات والمحاكم التابعة للمجمع في المنطقة، وجميع الفئات الوظيفية العاملة فيه (قضاة، باحثون، فنيون، إداريون) الذين يشكلون مجتمع الدراسة المحتمل، والذين يشتغلون في استخدام أو التأثر بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في بيئة عملهم.

### • برنامج تنمية القدرات البشرية بروؤية 2030:

يُعرف برنامج تنمية القدرات البشرية بروؤية 2030 اجرائياً في هذه الدراسة بأنه: الإطار الاستراتيجي الوطني الذي تتواءم معه جهود تطوير الموارد البشرية في مجمع ديوان المظالم. ويتمثل عملياً في حزمة المبادرات والسياسات والبرامج التدريبية الداخلية التي ينفذها الديوان لموظفيه، بهدف رفع كفاءتهم الرقمية ومهاراتهم الوظيفية، بما يخدم أهداف الرؤية.

## 2. الدراسات السابقة:

هدفت دراسة حمزة (2018) إلى استكشاف الدور الذي يقوم به التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي، ولتحقيق هذا الهدف، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال قوائم استقصاء تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (50) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة الذي يضم جميع موظفي الإدارة المحلية بجميع رتبهم المصنفة حسب قانون الوظيفة العمومية والمتعلقة بشعبة الإدارة العامة والبالغ عددهم (232) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أبعاد المتغير المستقل "التحول الرقمي" و المتغير التابع "الأداء الوظيفي" وجاءت قوة هذه العلاقة بدرجات متقاربة، وعلى ضوء ذلك أوصت الدراسة بتدريب الموظفين في المؤسسة والعمل على إكسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني وتقديم مزيد من الدورات التدريبية التأهيلية واللغوية بغية تهيئهم نحو العمل الإداري الإلكتروني.

وتتمحور دراسة الأقرع (2020) حول دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية، العاملة في محافظة قلقيلية، وهدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، في محافظة قلقيلية، وأثرها في الأداء الوظيفي، والتعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية للعينة (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي) في التباين حول دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية، وقد استخدم الباحث المنهج التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، كما تم الاستعانة بالاستبانة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة العشوائية و عددها (190) من العاملين في المؤسسات الحكومية في المحافظة خلال العام 2019م،

إضافة إلى الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة لجمع البيانات الثانوية، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في المؤسسات الحكومية في محافظة فلقلية وعدهم (350)، وطبقت الدراسة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد خلصت الدراسة إلى وجود واقع كبير للتحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، ووجود أثر دال احصائياً لهذا التحول في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وعلى ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة عدة توصيات كان من بينها، ضرورة الانتقال نحو التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية، نظراً لأهميتها في رفع مستويات الأداء، وتعزيز كفاءة العمل الإداري.

كما هدفت دراسة هاجر (2021) إلى التعرف على دور التحول الرقمي للموارد البشرية بوظائفها في تطوير أداء الإدارة العمومية في ولاية أم البوادي، ولتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الفرضي الاستنباطي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة المكونة من 41 موظف من موظفي ولاية أم البوادي بالجزائر، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تمثلت أهمها في وجود دور إيجابي للتحول الرقمي للموارد البشرية في تطوير جودة الخدمة العمومية، وتحقيق رضا كلّا من الموظفين والمواطنين، واقتصرت الدراسة زيادة الاهتمام بهذا التوجه الإلكتروني لتسيير الموارد البشرية والذي يساعد على تطوير أداء الإدارة العمومية.

أما دراسة بارس (2022) فاستهدفت التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (توفر الأجهزة والبرامج، قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالتحول الرقمي، الاعتماد على قواعد البيانات) في تطوير الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسة المبنائية لولاية سكيكدة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي والاستدلالي لتحليل بيانات العينة وبيانات محاور الاستبانة التي تم توزيعها على عينة قصدية مكونة من 61 مفردة تم اختيارها بطريقة المسح الشامل للمجتمع المؤلف من جميع الكوادر البشرية في مديرية المالية ومديرية الموارد البشرية، وقد خلصت الدراسة إلى أن أبعاد التحول الرقمي تساهم في تطوير الأداء الوظيفي للأفراد العاملين في المؤسسة المبنائية لسكيكدة، لا سيما بعد مدى قدرة الأفراد على استخدام التكنولوجيات الخاصة بالتحول الرقمي، وعلى ذلك توصي الدراسة بضرورة توسيع نطاق اعتماد المؤسسة على التحول الرقمي والعمل الدائم على تطويرها، وذلك لرفع فعالية الأداء الوظيفي للأفراد العاملين فيها.

وجاءت دراسة خليل وأخرون (2023) لتفعيل التحول الرقمي في تحقيق أهداف التعليم بمؤسسات التعليم العالي وفق معايير الجودة الشاملة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، كما صمم الباحثون أداة "الاستبانة" لجمع البيانات تم توزيعها الكترونياً على عينة الدراسة بطريقة المسح الشامل للمجتمع المكون من أعضاء هيئة التدريس في كل من جامعة أم درمان الإسلامية، وجامعة الزعيم الأزهري والبالغ عددهم (202)، وتوصل الباحثون إلى عدة نتائج أهمها، ضعف متطلبات تطبيق التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، وبناءً على ذلك يوصي الباحثون بتبني التصور المقترن في الدراسة من قبل التعليم العالي والوقف على نتائجه من أجل تفعيل التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي والاستفادة منه في تحقيق أهداف التعليم، كما يوصي الباحثون بضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب وتأهيل منسوبي مؤسسات التعليم العالي على مهارات التحول الرقمي.

من جهة أخرى، هدفت دراسة زكية وجمعة (2023) إلى تقدير أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مقاسة بـ (مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال - استخدامات تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية - معوقات التطبيق) على الفعالية الإدارية وأهداف إدارة الموارد البشرية بالتطبيق على جامعة باتنة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبيان لجمع البيانات

الأولية للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بكليات جامعة الحاج لخضر، أما عينة الدراسة ف تكونت من استمار 127 مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عدة أهمها، توافر مقومات تطبيق التحول الرقمي للموارد البشرية في جامعة باتنة مع وجود تباين في درجة أهميتها حيث حصل بعد مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المرتبة الأولى، كما أكدت الدراسة وجود معوقات في تطبيقها، خاصة ضعف الأمان المعلوماتي، وقد أثبتت الدراسة وجود أثر معنوي لإدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة الموارد البشرية بالجامعة.

#### - أوجه التشابه والاختلافات بين الدراسات السابقة:

1. **الموضوع البحثي:** جميع الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية، تبحث في علاقة التحول الرقمي (أو إدارة الموارد البشرية الإلكترونية) بـ تطوير أو تحسين الأداء الوظيفي.

2. **المنهج:** جميع الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي كمنهج لتحقيق أهداف الدراسة.

#### 3. **أداة جمع البيانات:**

جميع الدراسات، بما فيها الدراسة الحالية اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من أفراد العينة.

4. **طبيعة النتائج:** تؤكد نتائج جميع الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين جوانب الأداء الوظيفي أو الفعالية الإدارية.

#### - أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1. **التطبيق الميداني:** ركزت الدراسات السابقة على التطبيق على قطاعات متنوعة مثل: الإدارات المحلية (حمزة، 2018)، الولايات (هاجر، 2021)، مؤسسات التعليم العالي (خليل، 2022؛ زكية وجمعة، 2023)، ومؤسسات حكومية عامة (الأقرع، 2020؛ بارس، 2022) في حين تختص الدراسة الحالية بالتطبيق على مجمع ديوان المظالم، وهي هيئة قضائية إدارية مستقلة ذات طبيعة عمل خاصة تجمع بين الجانب القضائي والإداري، مما يعطي للمتغيرات بعداً مختلفاً.

2. **الإطار الاستراتيجي المحدد للدراسة:** لم تتناول أي من الدراسات السابقة دراسة متغير التحول في ضوء إطار وطني استراتيجي محدد، بل تناولت التحول الرقمي كمتطلب إداري عام، في حين ربطت الدراسة الحالية التحول الرقمي ببرنامج طموح وهو "تنمية القدرات البشرية ضمن رؤية المملكة العربية السعودية 2030" مما يضيف بُعداً استراتيجياً لهذه الدراسة.

3. **الحد المكاني:** تحدّد مجتمع الدراسة بدقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، في حين أن بعض الدراسات السابقة كانت أوسع نطاقاً مثل: كل ولاية أم البوادي، أو مؤسسات التعليم العالي في ولاية الخرطوم، أو مؤسسات حكومية في محافظة قاقليلية بفلسطين.

4. **حجم العينة:** اعتمدت الدراسة الحالية على عينة قصدية صغيرة نسبياً (20)، في حين استخدمت الدراسات السابقة عينات أكبر (تتراوح بين 41 و202 مفردة).

#### - أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة بما يلي:

- التكامل الفريد بين ثلاثة محاور: المحور التقني (التحول الرقمي) ومحور إدارة الموارد البشرية (تطوير أداء الموارد البشرية) ضمن محور: إطار استراتيجي وطني (برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030)، وهذا التكامل يمنح الدراسة بُعداً شاملاً يجعل نتائجها وتصنيفاتها ملحوظة في تحقيق الأهداف التنموية الكبرى للمملكة.

- دراسة التحول الرقمي في هيئة ذات طبيعة قضائية-إدارية حساسة مثل ديوان المظالم يطرح تحديات واعتبارات خاصة (مثل: أمن وسرية البيانات القضائية، وموثوقية الأنظمة، وإلزامية الدقة) تختلف عن تلك الموجودة في الإدارات الحكومية الخدمية أو المؤسسات التعليمية.

### 3. الإجراءات المنهجية للدراسة:

#### 3.1. نوع ومنهج الدراسة:

تعتبر الدراسة من الدراسات الوصفية. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهمّم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كيفياً أو كمياً. فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.

#### 3.2. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع موظفي مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، وقد تم توزيع قوائم الاستبيان الكترونياً على جميع الموظفين البالغ عددهم (166) مفردة الكترونياً، وقد تم الحصول على استجابة 150 مفردة منهم بنسبة استرداد بلغت .%90.36

#### 3.3. أداة الدراسة:

للإجابة على أسئلة البحث ولتحقيق أهدافه؛ تعين على الباحث الاستعانة بأدوات مناسبة وفاعلة، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد استعان الباحث في تصميم محاورها بالدراسات السابقة في المجال.

##### 3.3.1. بناء أداة الدراسة:

تم الاسترشاد في بناء الاستبانة على الإطار النظري للدراسة والبحوث والدراسات السابقة، وقد تم تصميم الاستبانة بحيث تحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تدعم موضوع الدراسة من خلال علاقتها المباشرة بأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتكون الاستبانة من الأجزاء التالية:

الجزء الأول: يحتوي على أسئلة تختص بالمعلومات الشخصية وهي: الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، وسنوات الخبرة في الوظيفة، وسنوات الخبرة في العمل الإلكتروني في الجهة التي ينتمي لها الموظف، وعدد الدورات التدريبية، وجهة العمل التي يعمل بها الموظف.

الجزء الثاني: ويشتمل على ستة محاور تتعلق بأثر تطبيق أنظمة التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية كما يلي:

- المحور الأول: مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، ويكون 6 فقرات.

- المحور الثاني: مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، ويكون 10 فقرات.

- المحور الثالث: مدى توفر التسهيلات الالزمة من قبل ديوان المظالم لدعم أنظمة التحول الرقمي، ويكون 8 فقرات.

- المحور الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، ويكون 8 فقرات.

- المحور الخامس: مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، ويكون من 7 فقرات.

وبذلك فإن الاستبانة ككل تكونت من (39) فقرة، كما أن مقاييس الإجابة على الفقرات هو طريقة/أسلوب ليكرث الخمسى (موافق بشدة، موافق، محابى، غير موافق، غير موافق بشدة)، ولتحديد طول فترة مقاييس ليكرث الخمسى (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في أبعاد الدراسة، تم حساب المدى (1-5)، ثم تقسيمه على عدد فقرات المقاييس الخمسة للحصول على طول الفترة، أي ( $0.8=5/4$ )، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقاييس (وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا، كما هو موضح في جدول رقم (1):

**جدول رقم (1): القيم المرجعية للحكم على مستوى الوزن النسبي**

المستوى	الوزن النسبي المقابل للفترة	طول الفترة	درجة الموافقة	م
منخفضة جداً	%36 -%20	من 1 - 1.80	قليلة جداً	1
منخفضة	%52 -%36	أكبر من 1.80-2.60	قليلة	2
متوسطة	%68-%52	أكبر من 2.60-3.40	متوسطة	3
كبيرة	%84 -%68	أكبر من 3.40-4.20	مرتفعة	4
كبيرة جداً	%100-%84	أكبر من 4.20	مرتفعة جداً	5

### 2.3.3. صدق وثبات أداة الدراسة:

**1.2.3.3. صدق الاستبانة:** قام الباحث بالتحقق من صدق الأداة كما يلى:

#### أولاً- الصدق الظاهري:

تهدف هذه الطريقة إلى قياس صدق محتوى الاستبانة من خلال دراسة مفرداتها ومحتوياتها ومادتها، وللتتأكد من صدق الاستبانة قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال وفي ضوء التوجيهات التي أبدتها السادة المحكمون تم إجراء التعديلات التي انقق عليها أكثر من (90%) من المحكمين سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الفقرات، حتى تم الحصول على الصورة النهائية للاستبانة.

#### ثانياً- صدق الاتساق الداخلي:

وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور والدرجات الكلية للاستبانة كما هو موضح في جدول رقم (2):

**جدول رقم (2): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لمحورها**

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
<b>المحور الأول: مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة</b>		
0.000	0.766**	.1. لدى معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة التحول الرقمي المطبقة في ديوان المظالم.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	
0.000	0.789**	لدي معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها العمادة والتي أحتاج إليها في عملي.	.2
0.000	0.759**	أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من أنظمة إلكترونية الجديدة.	.3
0.000	0.779**	لدي خلفية معرفية عن مفهوم التحول الرقمي	.4
0.000	0.753**	لدي خلفية معرفية عن العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية.	.5
0.000	0.785**	لدي خلفية معرفية عن إيجابيات التحول الرقمي.	.6
<b>المحور الثاني: مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة</b>			
0.000	0.841**	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم	.1
0.000	0.826**	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في التحول إلى إدارة لا مركزية	.2
0.000	0.804**	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تبسيط إجراءات الإدارية	.3
0.000	0.759**	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة	.4
0.000	0.727**	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ	.5
0.000	0.817**	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تحسن مستوى الخدمات المقدمة من قبل ديوان المظالم	.6
0.000	0.774**	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب	.7
0.000	0.802**	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في توفير الموارد المادية وتقليل التكاليف	.8
0.000	0.693**	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تقليل ظاهرة الفساد الإداري	.9
0.000	0.691**	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في خفض معدلات النزاع والصراع داخل العمل	.10
<b>المحور الثالث: مدى توفر التسهيلات الالزمة من قبل ديوان المظالم لدعم أنظمة التحول الرقمي</b>			
0.000	0.770**	يوفـر ديوـان المـظـالم أجهـزة حـاسـب بـمواصفـات منـاسـبة تـمـكـن الموـظـفين من الدـخـول إـلـى أنـظـمة التـحـول الرـقـمي.	.1
0.000	0.735**	يوفـر ديوـان المـظـالم شبـكات اتصـال سـريـعة وـآمنـة.	.2
0.000	0.752**	يوفـر ديوـان المـظـالم كـافـة البرـامـج الـتـي تـحـاجـجـها الموـظـفـة لـتـشـغـيلـاـنـظـمـةـالـمـسـتـخـدـمـةـفـيـمـجـالـعـمـلـهـاـ.	.3
0.000	0.770**	يوفـر ديوـان المـظـالم كـافـة مـلـحـقاتـالـحـاسـبـ(ـطـبـاعـةـ،ـوـحدـاتـتـخـزـينـ...ـ،ـإـلـخـ)ـالـتـيـيـحـاجـجـهاـالـموـظـفـينـفـيـمـجـالـعـلـمـهـاـ.	.4
0.000	0.833**	يسـتـجـيبـديـوـانـالـمـظـالمـبـشـكـلـسـرـيعـلـأـيـمـنـطـلـبـاتـتـقـيـةـتـخـدمـمـصـلـحةـالـعـلـمـ.	.5
0.000	0.816**	يوفـر ديوـان المـظـالم دورـاتـتـدـريـبـةـوـورـشـعـملـلـتـدـريـبـالـموـظـفـينـعـلـىـكـيفـيـةـاستـخـدـامـأـنـظـمـةـالـتحـولـرـقـميـ.	.6
0.000	0.820**	يـهـتـمـديـوـانـالـمـظـالمـبـنـشـرـالـوعـيـبـخـصـوصـتـدـشـيـنـأـنـظـمـةـجـدـيدـ.	.7
0.000	0.783**	يـهـتـمـديـوـانـالـمـظـالمـبـنـطـوـيـرـالـأـنـظـمـةـبـشـكـلـمـسـتـمـرـ.	.8

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات
<b>المحور الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة</b>		
0.000	0.773**	1. تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة.
0.000	0.818**	2. تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.
0.000	0.830**	3. توجد مقاومة ورفض من قبل بعض الموظفين لأنظمة التحول الرقمي.
0.000	0.823**	4. تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.
0.000	0.810**	5. تحذاج أنظمة التحول الرقمي إلى تطوير البنية التحتية لديوان المظالم (أجهزة الحاسب، وبرامج التشغيل، وشبكات الاتصال)
0.000	0.812**	6. إن التطوير المستمر لأنظمة التحول الرقمي يحتاج إلى تكاليف مادية عالية.
0.000	0.827**	7. إن التطوير المستمر لأنظمة التحول الرقمي يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة.
0.000	0.823**	8. برامج الأمان وحماية المعلومات التي يستخدمها ديوان المظالم تعتبر كافية.
<b>المحور الخامس: مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة</b>		
0.000	0.811**	1. حصول الموظف على النماذج بسهولة ويسر.
0.000	0.829**	2. مساعدة موظف الموارد البشرية على التدريب بكل سلاسة.
0.000	0.841**	3. تطوير مهارات الموارد البشرية.
0.000	0.844**	4. تحقيق أداء متميز ومستدام.
0.000	0.855**	5. تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات الرقمية.
0.000	0.798**	6. التأثير على ثقافة وتفاعلات الموظفين.
0.000	0.830**	7. تحسين تجربة الموظف ومستوى رضاه.

أظهرت نتائج معامل الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتهي إليه أن جميع القيم جاءت مرتفعة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.691) و(0.855). وتشير هذه القيم إلى وجود ارتباط إيجابي قوي بين الفقرات ومحاروها، مما يعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي للأداء. وبناءً على ذلك، يمكن التأكيد على أن الأداء تتمتع بصدق داخلي مرتفع، إذ تسهم جميع الفقرات بفعالية في قياس الأبعاد المحددة، ولا توجد فقرات منخفضة الارتباط تستدعي الاستبعاد أو التعديل، الأمر الذي يعزز من موثوقية نتائجها في قياس الظواهر المستهدفة بالدراسة.

**2.2.3.3 ثبات الأداء:** يقصد بثبات الاستبابة أن يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية، أو بعبارة أخرى يعني الاستقرار في نتائج الاستبابة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

وقدتحقق من ثبات استبابة الدراسة باستخدام اختبار معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient لقياس ثبات الاستبابة، وكانت النتائج كما في الجدول التالي.

### جدول رقم (3): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا	عدد الفقرات	محاور الاستبانة
0.864	6	المحور الأول: مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة
0.925	10	المحور الثاني: مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة
0.910	8	المحور الثالث: مدى توفر التسهيلات الالزامية من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي
0.927	8	المحور الرابع: التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة
0.924	7	المحور الخامس: مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة
<b>0.974</b>	<b>39</b>	<b>الثبات الكلي للاستبانة</b>

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة، وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية.

وبذلك قد تم التأكيد من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

#### 4.3. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

قام الباحث بتقريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences SPSS، الإصدار (22)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

**1. التكرارات والنسب المئوية:** للتعرف على الخصائص الأولية لعينة الدراسة وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور التي يتضمنها الدراسة.

**2. المتوسط الحسابي:** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

**3. المتوسط الحسابي الموزون:** لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

**4. الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، وكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.

5. معامل الارتباط بيرسون: لمعرفة درجة الارتباط بين عبارات الاستبانة والمحور الذي تنتهي إليه كل عبارة من عباراتها.

6. معامل ألفا كرونباخ: لاختبار مدى ثبات أداة الدراسة.

4. تحليل بيانات الدراسة الميدانية ومناقشتها:

#### 1.4. تحليل البيانات الأولية للمبحوثين:

من خلال التحليل الاحصائي لاستجابات العينة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية، كانت مواصفات العينة وفقاً لهذه المتغيرات على النحو التالي:

**جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة بناءً على المتغيرات الشخصية والوظيفية**

النسبة %	التكرار	الفئات	المتغير
82.0	123	ذكر	الجنس
18.0	27	أنثى	
16.0	24	أقل من 30 سنة	العمر
16.7	25	30 - 40 سنة	
60.7	91	40 - 50 سنة	
6.7	10	50 - 60 سنة	
15.3	23	ثانوي	المؤهل العلمي
12.0	18	دبلوم	
54.7	82	بكالوريوس	
12.7	19	ماجستير	
5.3	8	دكتوراه	
10.7	16	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة الوظيفية
22.7	34	5 - 10 سنوات	
66.7	100	10 فأكثر سنة	
8.0	12	أقل من سنة	سنوات الخبرة في العمل الإلكتروني
20.0	30	سنة - أقل من 3 سنوات	
24.7	37	3 - 5 سنوات	
47.3	71	5 سنوات فأكثر	
7.3	11	لم يشارك	
20.7	31	دورة واحدة	

الدورات التدريبية في التحول الرقمي		
		جهة العمل
48.7	73	دورتين
23.3	35	ثلاث دورات فأكثر
13.3	20	قسم المستودعات والمشتريات
10.0	15	مكتب الشؤون الفنية
8.7	13	الدواير القضائية
8.0	12	قسم الخدمات الإدارية
8.0	12	إدارة الدعاوى والأحكام
7.3	11	مكتب رئيس محكمة الاستئناف بمكة
7.3	11	مكتب رئيس المحكمة الإدارية بالباحة
6.7	10	مكتب رئيس المحكمة الإدارية بجدة
6.0	9	مكتب رئيس المحكمة الإدارية بمكة
5.3	8	مركز إدارة العمليات القضائية
5.3	8	إدارة أمانة السر
4.7	7	قسم الموارد البشرية
2.7	4	مكتب معالي الرئيس
2.7	4	إدارة الشؤون المالية
2.0	3	قسم الأرشيف
2.0	3	قسم الجلسات

من خلال الجدول السابق، تبين أن غالبية أفراد العينة من الذكور (بنسبة 82%)، بينما مثلت الإناث (18%)، مما يعكس التوزيع الوظيفي السائد في بيئة العمل محل الدراسة. ومن حيث الفئات العمرية، جاءت الفئة الأكبر (60.7%) في نطاق (40–50 سنة)، تليها فئتا (30–40 سنة) وأقل من 30 سنة (بنسب مقاربة 16.7% و 16% على التوالي)، وهو ما يشير إلى أن العينة تمثل موظفين في مراحل عمرية ناضجة ومستقرة، مما قد يعزز موثوقية استجاباتهم بناءً على خبرتهم الوظيفية. فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، احتل حملة البكالوريوس النسبة الأعلى (54.7%)، تليهم فئات الدبلوم (12%) والماجستير (12.7%)، مما يشير إلى أن معظم أفراد العينة يمتلكون مؤهلاً تعليمياً مناسباً لفهم واستيعاب متطلبات التحول الرقمي وأثره على الأداء الوظيفي. أما من ناحية الخبرة، فقد أظهرت النتائج أن نسبة كبيرة من العينة (66.7%) لديهم خبرة وظيفية تزيد عن عشر سنوات، كما أن ما يقارب النصف (47.3%) يمتلكون خبرة في العمل الإلكتروني تزيد عن خمس سنوات. كما أن الأغلبية الساحقة (92.7%) قد شاركوا في دورات تدريبية متعلقة بالتحول الرقمي، مع ملاحظة أن ما يقرب من النصف (48.7%) قد شاركوا في دورتين تدريبيتين على الأقل، مما يدل على وعي المؤسسة وأفرادها بأهمية التأهيل التقني. وأخيراً، يظهر توزيع العينة على مختلف الإدارات والأقسام ضمن مجمع ديوان المظالم تنوعاً جيداً في التمثيل الإداري والقضائي، مما يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على مختلف وحدات المجمع.

## 2.4. نتائج الإجابة عن تساؤلات الدراسة:

### 1.2.4. نتائج التساؤل الأول: ما مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محور مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بدرجته الكلية، والجدول التالي يبين النتائج:

**جدول رقم (5): الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور "مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة" ودرجته الكلية**

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	M
1	83.34	0.727	4.167	لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة التحول الرقمي المطبقة في ديوان المظالم.	.1
2	83.20	0.760	4.160	لدي معرفة شاملة عن الأنظمة التي تستخدمها العمادة والتي أحتج إليها في عملي.	.2
4	80.94	0.762	4.047	أتابع باستمرار ما يتم تفعيله من الأنظمة الإلكترونية الجديدة.	.3
6	79.60	0.798	3.980	لدي خلفية معرفية عن مفهوم التحول الرقمي	.4
5	80.66	0.736	4.033	لدي خلفية معرفية عن العناصر الرئيسية للإدارة الإلكترونية.	.5
3	82.80	0.768	4.140	لدي خلفية معرفية عن إيجابيات التحول الرقمي.	.6
--	<b>81.76</b>	<b>0.585</b>	<b>4.088</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الأول "مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة"</b>	

أشارت النتائج إلى أن مدى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي المطبقة في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة جاء بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.088 وبنسبة 81.76%， وقد حصلت الفقرة رقم (1) والتي نصها "لدي معرفة شاملة عن الخدمات التي تقدمها جميع أنظمة التحول الرقمي المطبقة في ديوان المظالم" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (83.34%) وهي كبيرة، فيما حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها "لدي خلفية معرفية عن مفهوم التحول الرقمي" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (79.60%) وهي كبيرة.

ويعد الباحث هذه النتيجة التي أظهرت معرفة كبيرة إلى الواقع جهة العمل حيث تم تبني برامج وأنظمة رقمية واضحة المصالح والإجراءات، مع مبادرات نشر الوعي والتدريب التي أتاحتها الإدارة في المجمع، مما سهل وصول الموظف إلى معلومات الأنظمة وفهم خدماتها . وتتسق هذه النتيجة مع نتائج دراسة حمزة (2018) التي أظهرت ارتباطاً بين أبعاد التحول الرقمي ومعرفة الموظفين وأوصت بتدريبهم لاكتسابهم ثقافة العمل الإداري الإلكتروني. كما تتفق مع نتائج زكية وجمعة (2023) التي وجدت

توفر مقومات التحول الرقمي وأثرها الإيجابي على إدارة الموارد البشرية، وإلى حد ما مع بارس (2022) التي أكدت أهمية قدرة الأفراد على استخدام التقنيات في نجاح الرقمنة.

#### 2.2.4. نتائج التساؤل الثاني: ما مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محور مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بدرجته الكلية، والجدول التالي يبين النتائج.

**جدول رقم (6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور "مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة" ودرجته الكلية**

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
2	80.26	0.759	4.013	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تغيير الهيكل التنظيمي (إلغاء أو إنشاء أو دمج بعض الوحدات) بما يزيد من فعالية وكفاءة التنظيم	.1
6	78.26	0.785	3.913	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في التحول إلى إدارة لا مركزية	.2
1	80.80	0.793	4.040	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية	.3
8	77.20	0.768	3.860	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات المختلفة	.4
10	74.14	0.781	3.707	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ	.5
7	77.86	0.795	3.893	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تحسن مستوى الخدمات المقدمة من قبل ديوان المظالم	.6
9	76.80	0.828	3.840	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب	.7
5	78.54	0.705	3.927	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في توفير الموارد المادية وتقليل التكاليف	.8
4	79.06	0.762	3.953	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تقليل ظاهرة الفساد الإداري	.9
3	79.60	0.727	3.980	ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في خفض معدلات النزاع والصراع داخل العمل	.10
--	78.26	0.596	3.913	الدرجة الكلية للمحور الثاني "مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة"	

أشارت النتائج إلى أن مدى مساهمة أنظمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة جاء بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.913 وبنسبة 78.26%. وقد حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها "ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات الإدارية" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (80.80%) وهي كبيرة، فيما حصلت الفقرة رقم (5) والتي نصها "ساهم تطبيق أنظمة التحول الرقمي في زيادة معدل المرونة الإدارية في التعامل مع أي تغيير يطرأ" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (74.14%) وهي كبيرة. ويعزو الباحث التقدير المرتفع من قبل العاملين لمساهمة الأنظمة الرقمية إلى التغييرات العملية الملحوظة في المجمع خصوصاً تبسيط الإجراءات وسرعة إنجاز المعاملات التي يشهدها الموظفون يومياً. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات حمزة (2018) والأقرع (2020) وبارس (2022) التي بيّنت أن الرقمنة تُسهم مباشرةً في تحسين كفاءة العمل الإداري وجودة الخدمة وتقليل الهدر. كما تدعمها الأدبيات التي ترى أن المكاسب الأكثر وضوحاً للتحول الرقمي تظهر في تبسيط الإجراءات وتحسين جودة الخدمة (هاجر، 2021). أما انخفاض ترتيب زيادة المرونة الإدارية نسبياً فيعزى إلى أن المرونة التنظيمية تتطلب تغييرات هيكلية وثقافية أعمق من مجرد إدخال أنظمة تقنية؛ وهو ما تؤكده دراسة خليل وآخرون (2022) التي خلصت إلى أن الثقافة المؤسسية والبنية التنظيمية تعتبر عوامل أساسية في استغلال الرقمنة وتحويلها إلى مرونة حقيقة في العمل.

**3.2.4. نتائج التساؤل الثالث: ما مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي؟**

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محور مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي بدرجته الكلية، والجدول التالي يبين النتائج.

**جدول رقم (7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور "مدى توفر التسهيلات اللازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي" ودرجته الكلية**

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	M
5	80.00	0.704	4.000	يوفِر ديوان المظالم أجهزة حاسِب بمواصفات مناسبة تمكن الموظفين من الدخول إلى أنظمة التحول الرقمي.	.1
4	80.54	0.704	4.027	يوفِر ديوان المظالم شبكات اتصال سريعة وآمنة.	.2
7	79.34	0.679	3.967	يوفِر ديوان المظالم كافة البرامج التي تحتاجها الموظفة لتشغيل الأنظمة المستخدمة في مجال عملها.	.3
8	77.20	0.859	3.860	يوفِر ديوان المظالم كافة ملحقات الحاسِب (طابعة، وحدات تخزين...، إلخ) التي يحتاجها الموظفون في مجال عملهم.	.4
6	79.74	0.777	3.987	يسْتَجِيب ديوان المظالم بشكل سريع لأي متطلبات تقنية تخدم مصلحة العمل.	.5
2	81.74	0.741	4.087	يوفِر ديوان المظالم دورات تدريبية وورش عمل لتدريب الموظفين على كيفية استخدام أنظمة التحول الرقمي.	.6

1	83.06	0.766	4.153	7. يهتم ديوان المظالم بنشر الوعي بخصوص تدشين أنظمة جديدة.
3	80.94	0.762	4.047	8. يهتم ديوان المظالم بتطوير الأنظمة بشكل مستمر.
--	80.32	0.588	4.016	الدرجة الكلية لمحور الثالث "مدى توفر التسهيلات الازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي"

أشارت النتائج إلى أن مدى توفر التسهيلات الازمة من قبل مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة لدعم أنظمة التحول الرقمي جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.016 وبنسبة 80.32%， وقد حصلت الفقرة رقم (7) والتي نصها "يهتم ديوان المظالم بنشر الوعي بخصوص تدشين أنظمة جديدة" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (83.06%) وهي كبيرة، فيما حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها "يوفر ديوان المظالم كافة ملحقات الحاسوب طباعة، وحدات تخزين...، إلخ) التي يحتاجها الموظفين في مجال عملهم" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (77.20%) وهي كبيرة. ويعزو الباحث نتيجة التوفير العالي للتسهيلات إلى سياسات جهة العمل التي أولت اهتماماً واضحاً بالبنية التحتية (أجهزة، شبكات) وبالبرامج التدريبية ونشر الوعي عند إطلاق أنظمة جديدة، وهو ما يفسر تفوق بند نشر الوعي والتدريب في الترتيب. وتنوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه زكية وجمعة (2023) وخليل وأخرون (2022) من أن توافر المكونات التقنية والبرامج التدريبية من أهم عوامل نجاح التطبيق. كما تتفق مع توصيات حمزة (2018) بخصوص أهمية التدريب وإكساب الموظفين مهارات العمل الإلكتروني. ومع ذلك، فإن تدني الفقرة المتعلقة بملحقات الحاسوب في آخر الترتيب يشير إلى وجود ثغرات لوحيستية صغيرة رغم توفر المكونات الأساسية، وهو ما أكدته دراسة بارس (2022) التي أشارت إلى أن توافر البنية التحتية الرئيسية للتقنية لا يكفي وحده للتحول إلى الرقمنة، بل يتطلب الأمر أيضاً مستلزمات تشغيلية دقيقة.

#### 4.2.4. نتائج التساؤل الرابع: ما مستوى التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محور التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بدرجته الكلية، والجدول التالي يبين النتائج.

جدول رقم (8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور "التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة" ودرجته الكلية

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	M
4	79.34	0.763	3.967	1. تواجهك صعوبات في التعامل مع الحاسوب الآلي لأداء الأعمال المطلوبة.	
5	79.34	0.780	3.967	2. تواجهك صعوبات في التعامل مع الأنظمة الإلكترونية.	
7	77.74	0.781	3.887	3. توجد مقاومة ورفض من قبل بعض الموظفين لأنظمة التحول الرقمي.	

8	75.74	0.832	3.787	تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة.	.4
6	78.80	0.761	3.940	تحتاج أنظمة التحول الرقمي إلى تطوير البنية التحتية لديوان المظالم (أجهزة الحاسب، وبرامج التشغيل، وشبكات الاتصال)	.5
3	80.40	0.772	4.020	التطوير المستمر لأنظمة التحول الرقمي يحتاج إلى تكاليف مادية عالية.	.6
1	82.80	0.723	4.140	التطوير المستمر لأنظمة التحول الرقمي يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة.	.7
2	81.86	0.726	4.093	برامج الأمان وحماية المعلومات التي يستخدمها ديوان المظالم تعتبر كافية.	.8
--	79.50	0.625	3.975	<b>الدرجة الكلية للمحور الرابع "التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة"</b>	

أشارت النتائج إلى أن مستوى التحديات التي تواجه تطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة جاءت بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 3.975 وبنسبة 79.50%. وقد حصلت الفقرة رقم (7) والتي تنص على أن " التطوير المستمر لأنظمة التحول الرقمي يحتاج إلى موارد بشرية متخصصة" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وبنسبة 82.80% وهي درجة كبيرة، فيما حصلت الفقرة رقم (4) والتي نصها " تقادم التقنيات المستخدمة من أجهزة وبرامج وشبكات وغيرها وصعوبة مواكبة التقنيات الحديثة" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (75.74%) وهي درجة كبيرة. ويعزو الباحث ارتفاع مستوى التحديات بحكم تجربته الميدانية داخل المجمع، إلى الحاجة الملحة إلى موارد بشرية متخصصة، وتكاليف تطوير مستمرة، بالإضافة إلى وجود صعوبات في التكامل والاندماج مع تقنيات قديمة. وتنقق هذه النتائج مع دراسة كل من خليل وأخرون (2022) وذكية وجمعة (2023) اللتين أشارتا إلى وجود معوقات تطبيقية مثل ضعف الأمان المعلوماتي ونقص المواهب، وكذلك مع دراسة الأقرع (2020) التي أكدت أن التحديات التنظيمية والبشرية والتقنية تعيق سرعة الإنجاز.

#### 5.2.4. نتائج التساؤل الخامس: ما مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة؟

وللإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بإيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لاستجابات عينة الدراسة على محور مدى أثر تطور الموارد البشرية في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة بدرجته الكلية، والجدول التالي يبين النتائج.

**جدول رقم (9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لفقرات محور " مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة " ودرجته الكلية**

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	م
3	80.54	0.713	4.027	حصول الموظف على النماذج بسهولة ويسر.	.1

6	78.66	0.756	3.933	مساعدة موظف الموارد البشرية على التدريب بكل سلاسة.	.2
7	78.00	0.757	3.900	تطوير مهارات الموارد البشرية.	.3
4	80.26	0.802	4.013	تحقيق أداء متميز ومستدام.	.4
5	80.14	0.806	4.007	تنظيم ورش عمل وبرامج تدريبية مخصصة لتطوير المهارات الرقمية.	.5
2	81.60	0.764	4.080	التأثير على ثقافة وتقاعلات الموظفين.	.6
1	82.26	0.728	4.113	تحسين تجربة الموظف ومستوى رضاه.	.7
--	<b>80.20</b>	<b>0.632</b>	<b>4.010</b>	<b>الدرجة الكلية للمحور الخامس "مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة"</b>	

أشارت النتائج إلى أن مدى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة جاء بدرجة كبيرة، حيث كان المتوسط الحسابي 4.010 وبنسبة 80.20%. وقد حصلت الفقرة رقم (7) والتي نصها "تحسين تجربة الموظف ومستوى رضاه" على الترتيب الأول حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (82.26%) وهي درجة كبيرة. فيما حصلت الفقرة رقم (3) والتي نصها "تطوير مهارات الموارد البشرية" على الترتيب الأخير حسب الوزن النسبي، وكانت نسبتها المئوية (78.00%) وهي درجة كبيرة. ويعزو الباحث تقييم الأثر الكبير لهذا المحور إلى المبادرات التدريبية وورش العمل في مجال الرقمنة، وبرامج تسهيل الإجراءات التي طبقتها الإدارية في المجمع، مما انعكس على تحسين تجربة الموظف ورضاه، وتحسين الثقافة المؤسسية الرقمية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسات هاجر (2021) التي ربطت التحول الرقمي بتحسين جودة الخدمة ورضا الموظفين والمواطنين، ومع نتائج حمزة (2018) التي أوصت بتدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء. كما تناطع مع نتائج بارس (2022) وذكية وجامعة (2023) في أن بناء القدرات الرقمية للموظفين هو مفتاح تحقيق أثر إيجابي ومستدام على الأداء المؤسسي. ومع ذلك، يشير ترتيب فقرة "تطوير مهارات الموارد البشرية" في آخر الترتيب إلى وجود هامش لتحسين برامج التأهيل المهني المتخصصة؛ وهذا ينماشى مع توصيات خليل وأخرون (2022) بضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب وتأهيل الكوادر وفق معايير الجودة الشاملة.

## 5. الخاتمة:

### 1.5. نتائج الدراسة

توصلت الدراسة للنتائج التالية:

مما سبق، وبعد قيام الباحث بالتحليل الإحصائي لاستجابات المبحوثين على الاستبانة، يمكن للباحث أن يلخص نتائج الدراسة فيما يلي:

1. جاء مستوى معرفة الموارد البشرية بأنظمة التحول الرقمي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.088 من 5) ونسبة مئوية (%81.76).
2. جاء مستوى مساهمة التحول الرقمي في تطوير العمل الإداري بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.913 من 5) ونسبة مئوية (%78.26).

3. جاء مستوى توفر التسهيلات اللازمة لدعم الأنظمة الرقمية بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.016 من 5) ونسبة مؤدية (%) 80.32.
4. جاءت التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.975 من 5) ونسبة مؤدية (%) 79.50.
5. جاء مستوى التحسن في مؤشرات الأداء الوظيفي للموظفين المرتبط بتطبيق أنظمة التحول الرقمي في مجمع ديوان المظالم بمنطقة مكة المكرمة، بمتوسط حسابي (4.010 من 5) ونسبة مؤدية (%) 80.20.

## 2.5. توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:

- تعزيز برامج التدريب والتأهيل للعاملين على استخدام أنظمة التحول الرقمي، مع التركيز على الجوانب التقنية والتطبيقات العملية.
- تطوير البنية التحتية الرقمية من خلال تحديث الأجهزة والبرامج، وضمان سرعة وكفاءة شبكات الاتصال.
- تحسين مستوى الأمان المعلوماتي عبر تطبيق أنظمة حماية متقدمة، وتدريب الموظفين على أساليب الحفاظ على سرية وأمان البيانات.
- زيادة التحفيز والدعم الإداري لتبني التحول الرقمي، عبر توفير حواجز معنوية ومادية تشجع على الاستخدام الفعال لأنظمة.
- تعزيز ثقافة التحول الرقمي المؤسسية من خلال نشر الوعي بأهميته في تحسين الأداء الوظيفي ورفع جودة الخدمات.
- إعداد خطط متابعة وتقييم دورية لقياس مدى التقدم في تطبيق التحول الرقمي، ومعالجة أوجه القصور أولاً بأول.

## 6. المصادر والمراجع:

الأشول، جمال صالح. (2021)، التحول الرقمي وأثرها في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، مجلة الأندرس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 8(47)، 110-128.

الأقرع، نور طاهر محمد، (2020)، دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قاقليلة. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 28(2)، 133-164.

بارس، محمود. (2022). التحول الرقمي كمدخل استراتيجي لتطوير الأداء الوظيفي في المنظمات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة 8 ماي، الجزائر.

برنامج تنمية القدرات البشرية برؤية 2030، مسترجع من: <https://www.vision2030.gov.sa/ar/vision-/2030/vrp/human-capacity-development-program>

الحسيني، عائشة أحمد، والخيال، شذا عبد المحسن. (2013)، أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة - جامعة الأزهر، 10(10)، 21-115.

حمزة، جهرة، (2018)، دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الوظيفي (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة محمد خضرير، الجزائر.

خروب، ناصر محمد. (2016). أثر قدرات الأعمال الإلكترونية على أداء الموارد البشرية والأداء التنظيمي في قطاع التجزئة الأردني: دراسة حالة مجموعة سامح مول للاستثمار (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط،الأردن.

خليل، مختار هارون، أحمد، محمد عثمان، والحسن، حسن عبد الرحمن. (2022). تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف التعليم بمؤسسات التعليم العالي وفق معايير الجودة الشاملة، المجلة العلمية والتربوية. 1(20)، 129-154.

ديوان المظالم، (2023). في، إطار استرجاعه للتحول الرقمي، ديوان المظالم بلا ورق مع بداية العام 1445 هـ. مسترجع من:

<https://www.bog.gov.sa/MediaCenter/news/Pages/news-10206.aspx>

زكية، مكري، وجمعة، الطيب. (2023). أثر التحول الرقمي على فعالية وأهداف إدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية  
حالات جامعة باتنة)، المجلة العلمية الحائزية، 30(2)، 38-7.

الشرباتي، سماح ماهر. (2017). ممارسات إدارة الموارد البشرية في القطاع الصحي: دراسة ميدانية على المستشفيات في حنوب الضفة الغربية (رسالة ماجستير منشورة)، جامعة الخليل، فلسطين.

الشلبي، فراس سليمان، المومني، محمد عبد الله، السعودي، موسى أحمد، والعجلوني، محمد إقبال. (2017). أثر إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في الأداء الوظيفي: الدور المعدل لتكامل المعرفة "دراسة حالة - المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي -الأردن". *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*, 10(2)، 275-319.

قدور، هديل، وعلال، ياسمين. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على تطوير الأداء دراسة مجمع اتصالات الجزائر بالمسيرة (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسويق، جامعة محمد بوضياف، الجزائر.

قدوري، سحر. (2010). التحول الرقمي وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة. مجلة المنصور، 1(14)، 157-175.

هاجر، ضياء. (2021). دور التحول الرقمي للموارد البشرية في تطوير أداء الإدارة العمومية (رسالة ماجستير غير منشورة).

باسين، سعد غالب (2020) التحول إلى قصص. عمان: دار البازار، العلمية للنشر والتوزيع

جامعة الحقائق، محفوظة © 2026، الباحث/أحمد بن عبد الرحمن الحسني، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي

(CC BY NC)

Doi: <http://doi.org/10.52132/Airsp/v7.82.2>