

**أثر متطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي
دراسة ميدانية في وزارات مملكة البحرين**

إعداد

أ/ إبراهيم سعد عبدالله البوعينين

باحث دكتوراة - جامعة مؤتة

أ.د/ نضال صالح الحوامده

عضو هيئة التدريس - جامعة مؤتة

أثر متطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي

دراسة ميدانية في وزارات مملكة البحرين *

أ/ إبراهيم سعد عبدالله البوعينين وأ.د/ نضال صالح الحوامده *

الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم متطلبات التحول الرقمي وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي، في وزارات مملكة البحرين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فحدّد مجتمع الدراسة من جميع وزارات مملكة البحرين، والتي يبلغ عددها ٢٢ وزارة. تلعب هذه الوزارات دوراً أساسياً في إدارة شؤون المملكة وتطوير السياسات والخدمات المقدمة للمواطنين، من خلال التركيز على المسميات الوظيفية الهامة مثل: وكيل الوزارة والوكلاء المساعدين والمدراء العاميين ورؤوس الأقسام والمشرفين، تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل دقيق لمختلف الفئات الوظيفية في الوزارات، تم تحديد حجم عينة الدراسة بـ (٣٥٤) فرداً من الإدارة العليا والوسطى في وزارات مملكة البحرين، بلغت عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٠٦) استبانة.

استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية (SMART PLS-4). وتوصلت النتائج إلى مجموعة من الاستنتاجات الرئيسية، إذ بلغ مستوى متطلبات التحول الرقمي، بجميع أبعاده، الدرجة المرتفعة في وزارات مملكة البحرين. كما أظهرت النتائج أن مستوى الأداء الوظيفي قد سجل درجات متوسطة. وأظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي.

الكلمات الدالة: متطلبات التحول الرقمي، الاستراتيجيات التنافسية، الأداء الوظيفي، وزارات مملكة البحرين.

* بحث مسّئل من رسالة دكتوراة تخصص الفلسفة في الإدارة الاستراتيجية/ قسم الإدارة العامة، جامعة.

** أ/ إبراهيم سعد عبدالله البوعينين: باحث دكتوراة - جامعة مؤتة.

أ.د/ نضال صالح الحوامده: عضو هيئة التدريس - جامعة مؤتة.

The Impact of Digital Transformation Requirements on Improving Job Performance: A Field Study in the Ministries of the Kingdom of Bahrain*

Abstract

The study aimed to analyze the concept of digital transformation requirements and their impact on improving job performance in the ministries of the Kingdom of Bahrain. The study relied on a descriptive and analytical approach. The study population was drawn from all 22 ministries in the Kingdom of Bahrain. These ministries play a fundamental role in managing the Kingdom's affairs and developing policies and services provided to citizens. This focus was placed on important job titles such as undersecretaries, assistant undersecretaries, general directors, department heads, and supervisors. A proportional, stratified random sample was selected from the study population to ensure accurate representation of the various job categories within the ministries. The study sample size was set at (354) individuals from senior and middle management in the ministries of the Kingdom of Bahrain. The number of valid questionnaires for analysis was (306).

The study used a set of statistical methods to answer the research questions and test its hypotheses, using the statistical package (SMART PLS-4). The results reached a set of key conclusions. The level of digital transformation requirements, across all dimensions, reached a high score in the Kingdom of Bahrain's ministries. The results also showed that job performance was moderate. The study demonstrated a statistically significant impact of digital transformation requirements on improving job performance.

Keywords: Digital transformation requirements, competitive strategies, job performance, ministries of the Kingdom of Bahrain.

* Research taken from a PhD thesis in Strategic Management/Department of Public Administration, Mu'tah University

١. الجزء الأول خلفية الدراسة وأهميتها:

١.١ المقدمة:

يعد التحول الرقمي تطوراً حديثاً وضرورياً لكثير من المؤسسات، حيث يلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء وتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية، ولا بد من تنفيذ إدارة التغيير بشكل فعال ومتفاعل لضمان نجاح هذه التحولات وتحقيق الأهداف المرجوة؛ فإدارة التحول التكنولوجي تتطلب تحمل مسؤوليات كبيرة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية للتحول الرقمي وضمان تبنيها وتطبيقها بنجاح داخل هيكل المؤسسة التنظيمي.

تحقيق رؤية المنظمة وتحقيق التميز التنافسي يتطلب فهماً عميقاً لتأثير التكنولوجيا الحديثة على عمليات العمل وإعادة تصميمها بشكل يتلاءم مع البيئة الرقمية الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون هناك اهتمام مستمر بتحسين القدرة التنافسية من خلال استغلال الابتكار والتطور التكنولوجي المستمر، يتطلب ذلك تبني ثقافة منفتحة على التغيير واعتماد استراتيجيات رشيدة لمواكبة التحولات السريعة في عالم الأعمال الرقمي. علاوة على ذلك، يجب توفير التدريب المستمر للموظفين لضمان فهمهم الكامل للتقنيات الجديدة واستخدامها بكفاءة، كما ينبغي قياس أداء عمليات التحول الرقمي بانتظام لضمان أن جميع الجهود تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

يمكن أن يكون للتحول الرقمي أثر على أداء الموظفين في المنظمات، حيث يمكنه زيادة كفاءتهم وإنتاجيتهم بشكل ملحوظ. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التحول الرقمي في تطوير مهاراتهم وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التقنيات الحديثة، كما أن التحول الرقمي يعزز التعاون بين الموظفين ويعزز روح الفريق الواحد، وتعزيز التفاعل والتواصل بين الأقسام المختلفة يمكن أن يكون أمراً حاسماً لنجاح التحول الرقمي وتحقيق أهداف المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للمنظمات الاستفادة من المزيد من البيانات والتحليلات الذكية لاتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين أداء الأعمال. لذا، يظهر التحول الرقمي كفرصة هامة لتطوير العمل وتحقيق التغييرات الإيجابية، خاصة في عالم الأعمال اليوم.

يعتبر التحول الرقمي في القطاع الحكومي تطوراً هاماً جداً، حيث يهدف إلى تحسين كفاءة الخدمات الحكومية وتحديث العمليات الإدارية، يسعى هذا التحول إلى تعزيز التواصل بين الحكومة والمواطنين من خلال تبني التكنولوجيا والابتكار في تقديم الخدمات العامة بشكل أكثر فعالية وشفافية، وهذا يعتبر خطوة ضرورية جداً نحو تحقيق التنمية المستدامة وبناء الثقة بين كل الأطراف المعنية، يجب على الحكومة أن تكون رائدة في استخدام التكنولوجيا لخدمة

مواطنيها بشكل أفضل وتحسين جودة الحياة في المجتمع بشكل عام، من خلال تحسين أدائها وتوفير بيئة عمل مناسبة للابتكار والتطوير المستمر.

٢.١ مشكلة الدراسة:

يؤثر التحول الرقمي بشكل كبير على القطاع الحكومي، حيث يسهم في تحسين كفاءة الأداء الإداري وتبسيط الإجراءات بشكل ملحوظ، هذا بدوره يعزز القدرة على تقديم خدمات متميزة للمواطنين وتحقيق رضاهم التام. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للتحول الرقمي أن يعزز قدرة الحكومة على مواكبة التطورات التكنولوجية والتكيف مع التحديات الحديثة التي قد تطرأ على الساحة العالمية. وبذلك، يصبح القطاع الحكومي قادراً على تقديم خدماته بكفاءة وفعالية أكبر، مما يعود بالنفع على المجتمع بشكل عام.

تشير بيانات البنك الدولي، أنه لا يزال نحو ثلاث مليارات شخص غير متصلين بشبكة الإنترنت، وتتركز الغالبية العظمى منهم في البلدان النامية. كما لا تزال فجوة الاستخدام تمثل تحدياً كبيراً، حيث إن نحو ٤٣ % من سكان العالم لا يستخدمون الإنترنت المحمول، رغم أنهم يعيشون في مناطق تغطيها خدمات النطاق العريض للهواتف المحمولة. كما لا تزال الفجوة بين الجنسين قائمة، حيث يقل عدد النساء اللواتي يحصلن على خدمات الإنترنت عن الرجال بحوالي ٢٥٩ مليوناً. كما تبلغ نسبة مستخدمي الإنترنت في المناطق الحضرية نحو ضعفي نسبة مستخدمي الإنترنت في المناطق الريفية.

لقد شهدت المنطقة العربية تحولاً رقمياً مهماً خلال العقد الماضي، فقد ارتفع الاتصال الرقمي بشكل كبير، مع نمو عدد مستخدمي الإنترنت بشكل ملحوظ، من ٢٨.٨ % في العام ٢٠١٢ إلى ٧٠.٣ % في العام ٢٠٢٢، ليصل عدد مستخدمي الإنترنت إلى ٣٢٧ مليوناً. ومع ذلك، لا يزال نحو ٣٠ % من سكان المنطقة مستبعدين من التحول الرقمي، وبالتوازي، يُمثل الاقتصاد الرقمي في المنطقة العربية نحو ٤ % من إجمالي الناتج المحلي فقط، مقارنةً بمتوسط عالمي يُراوح بين ٤.٥ % إلى ١٥.٥ %، وتُعتبر المنطقة العربية من أكثر المناطق اختلافاً من حيث مستوى التطور الرقمي، حيث تقود دول مجلس التعاون الخليجي المنطقة في العديد من مؤشرات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبمستويات متقدمة يُمكن مقارنتها بمستويات الدول المتقدمة، فيما الدول العربية الأخرى الأقل نمواً تواجه تحديات كبيرة في مساعيها لتبني وتطوير التكنولوجيا الرقمية. ويعود ذلك إلى عدد من المعوقات الهيكلية المستمرة، ومنها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والصراعات، بالإضافة إلى عوائق أخرى مثل الكثافة السكانية وإمكانية الوصول إلى الموارد (اتحاد المصارف العربية بالإستناد إلى تقرير الاتحاد العربي للإقتصاد الرقمي - ٢٠٢٢)

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً، وتتبنى وزارات مملكة البحرين هذا التحول بهدف تحسين الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات، يعتبر الأداء الوظيفي للموظفين عنصراً حاسماً في تحقيق هذه الأهداف، حيث يشمل مجموعة من السلوكيات والنتائج التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، يُقاس الأداء الوظيفي عادةً بمؤشرات مثل الإنتاجية، والجودة، والابتكار، والالتزام، والقدرة على حل المشكلات، ومع ذلك، يفرض التحول الرقمي متطلبات جديدة على الموظفين، مما قد يؤثر بشكل كبير على أدائهم الوظيفي، على الرغم من الجهود المبذولة في مجال التحول الرقمي في وزارات مملكة البحرين، لا يزال هناك نقص في فهم العلاقة بين متطلبات هذا التحول والأداء الوظيفي، وعليه تكمن مشكلة الدراسة الإجابة عن التساؤل الآتي:

ما أثر متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، جودة الأداء) في وزارات مملكة البحرين؟

٣.١ تساؤلات الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إيجاد إجابة للسؤال الرئيس التالي: ما هو أثر متطلبات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده المختلفة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، جودة الأداء) في وزارات مملكة البحرين؟

وينبثق عن التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما مستوى تحقيق متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) في وزارات مملكة البحرين؟

٢. ما مستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، جودة الأداء) في وزارات مملكة البحرين؟

٤.١ أهمية الدراسة:

تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبيرة من الناحية العلمية والعملية حيث تركز على تحليل أثر متطلبات التحول الرقمي على الأداء الوظيفي في وزارات مملكة البحرين، حيث يتمثل انتقال الوزارات نحو التحول الرقمي في تبنيها لتقنيات وأدوات حديثة تهدف إلى تحسين العمل والخدمات المقدمة. ومن خلال هذه الدراسة، سيتم فهم مدى تأثير هذه التغييرات على أداء الموظفين وكيفية التعامل معها بفعالية لضمان تحقيق الأهداف المنشودة.

تعتبر دراسة التحول الرقمي ذات أهمية كبيرة نظراً لتأثيرها على الأداء الوظيفي في وزارات مملكة البحرين، حيث تساهم في تحسين العمليات الإدارية وتطوير الخدمات المقدمة، كما تساعد في تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام التقنيات الحديثة وتعزيز الابتكار والإبداع في العمل. لذلك، يجب فهم أهمية هذه الدراسة لتحسين الأداء الوظيفي وتحقيق التطور والتحسين المستمر في القطاع الحكومي بالمملكة.

يعد التركيز على التحول الرقمي أساسياً لرفع كفاءة العمل وتحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، من خلال تبني التقنيات الحديثة، يمكن تحقيق تطوير مستمر وتحسين مستوى الجودة في الخدمات الحكومية. بالتالي، يصبح من الضروري التفكير بشكل استراتيجي في مجال التحول الرقمي لضمان مواكبة التطورات العصرية وتحقيق النجاح المستدام في العمل الحكومي.

٥.١ تطوير فرضيات الدراسة:

أولاً- أثر متطلبات التحول الرقمي على الأداء الوظيفي:

يُعتبر التحول الرقمي من أحدث العلوم التي ارتبطت بنجاح المنظمات وتطورها وتميزها في العصر الحديث، وهو عملية شاملة تشمل تبني التكنولوجيا الحديثة وتحسين العمليات وتطوير الخدمات الرقمية، تسعى المنظمات إلى تحقيق متطلبات التحول الرقمي من خلال تطبيق استراتيجيات مدروسة واستخدام البيانات بشكل فعال، كذلك أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين تجربة العملاء، ومن المهم أن تكون إدارة التحول الرقمي مستدامة ومبنية على التعلم المستمر والابتكار. ويجب على القادة في المنظمات أن يكونوا على دراية بأهمية التحول الرقمي ويدركوا أنه ليس مجرد تحدي تقني بل هو تحول شامل يشمل جوانب متعددة من العمل، كما يجب عليهم توفير الدعم الكافي لفرقهم وتوجيههم نحو الهدف المشترك لتحقيق التحول الرقمي بنجاح. (Nikensari et al.,2024)

أدركت الشركات أهمية تكنولوجيا المعلومات وتأثيرات التحول الرقمي على عملياتها وأدائها، بات من الضروري على الشركات الاستثمار في بنية تحتية رقمية تدعم التكامل والابتكار، وتشمل هذه الاستثمارات تحديث الأنظمة والبرمجيات وتعزيز الأمان السيبراني وتحسين تجربة المستخدم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بنجاح. ومن خلال تبني الحلول الرقمية واستخدام التكنولوجيا الحديثة، تستطيع الشركات تعزيز قدرتها التنافسية وتحقيق التميز في سوق الأعمال. لذلك، يجب على الشركات الاستمرار في تحسين قدراتها الرقمية ومواكبة التطورات السريعة في عالم التكنولوجيا للنجاح والازدهار المستدام (Zareie et al.,2024).

تم إجراء العديد من الدراسات لتحليل التأثيرات الناجمة عن التحول الرقمي على العمليات الإدارية المختلفة، ترتبط هذه الدراسات بفحص تأثير التحول الرقمي على الابتكار والتنافسية في مجالات الأعمال، تظهر الدراسات أن التحول الرقمي يعد مكوناً أساسياً لتعزيز كفاءة العمل، وزيادة الإنتاجية، وتحسين تجربة المستهلك.

ودراسة (Broemel et al., 2023) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات المصرفية، ودراسة (Meng & Gong, 2024) التي توصلت نتائجها إلى وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وتحقيق الابداع والابتكار في المنظمات. كما اشارت دراسة (Uddin, 2024) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التحول الرقمي الاقتصادي والتنمية الاقتصادية.

في حين توصلت دراسة (Prayuda, 2024) إلى وجود علاقة إيجابية بين التسويق الرقمي وإدراك العملاء للأسعار المتاحة، كما اشارت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التسويق الرقمي والأداء التسويقي. وفي مجال الإدارة المالية إشارة دراسة (Budiasih, 2024) إلى وجود تأثير إيجابي للتكنولوجيا الرقمية على أداء الإدارة المالية . في حين توصلت دراسة (Nizamov, 2024) الى وجود علاقة إيجابية بين عمليات التحول الرقمي ونوعية الخدمات المصرفية.

من خلال ما سبق ذكره يمكن صياغة الفرضية الرئيسة الأولى (H01) التي تنص على أنه:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية المؤهلة، البنية التحتية التكنولوجية) على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، جودة الأداء) في وزارات مملكة البحرين.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى (H01₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية المؤهلة، البنية التحتية التكنولوجية) على أداء المهام في وزارات مملكة البحرين؟

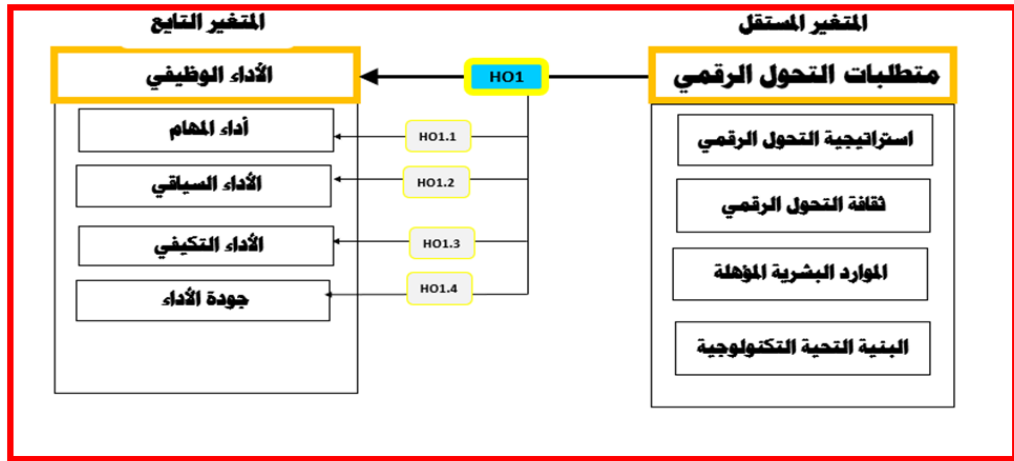
الفرضية الفرعية الثانية (H01₂): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية المؤهلة، البنية التحتية التكنولوجية) على الأداء السياقي في وزارات مملكة البحرين؟

أثر متطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في وزارات مملكة البحرين

الفرضية الفرعية الثالثة (H01₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤ α لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية المؤهلة، البنية التحتية التكنولوجية) على الأداء التكيفي في وزارات مملكة البحرين؟

الفرضية الفرعية الرابعة (H01₁): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) ≤ α لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية المؤهلة، البنية التحتية التكنولوجية) على جودة الاداء في وزارات مملكة البحرين؟

٦.١ نموذج الدراسة:



الشكل (١) نموذج الدراسة

* تم الاعتماد في تطوير نموذج الدراسة على الدراسات الآتية:
دراسات شملت المتغير المستقل (متطلبات التحول الرقمي):

Valdivia, C. A. S., Mamédio, D. F., Loures, E. D. F. R., & Tortato, U. (2024). Dimensions of Digital Transformation for Digital Supply Chains—Evidence from an Automotive OEM Group: This article highlights five dimensions of digital transformation that impact digital supply chains and presents a multidimensional framework to help guide companies' development of or involvement in digital supply chains. *Research-Technology Management*, 67(2), 57-68.

Al Shanti, A. M., & Elessa, M. S. (2023). The impact of digital transformation towards blockchain technology application in banks to improve accounting information quality and corporate governance effectiveness. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 2161773.

دراسات شملت المتغير التابع (الأداء الوظيفي):

Ain, N. U., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Mehmood, I. (2024). When does knowledge hiding hinder employees' job performance? The roles of emotional exhaustion and emotional intelligence. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-13.

Talba, F. M. (2024). The impact of the use of digital technology on the job performance of employees in public universities (An applied study at Fayoum University). *Alexandria Journal of Managerial Research and Information Systems*, 2(2), 32-54.

٢. الجزء الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:

١.٢ التحول الرقمي:

١.١.٢ تمهيد:

أصبح التحول الرقمي اليوم ضرورة ملحة لكافة المؤسسات التي تسعى نحو تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز تنافسيتها في سوق العمل الحديث، فمع التقدم التكنولوجي المتسارع، لم يعد بالإمكان الاعتماد على الأساليب التقليدية في تقديم الخدمات وتحقيق الأهداف المؤسسية، إن التحول الرقمي يتجاوز مجرد إدخال التكنولوجيا إلى بيئة العمل، ليشمل إعادة تشكيل العمليات الداخلية والخارجية، ورفع كفاءة الأداء، وتبسيط الإجراءات بما يسهل وصول الخدمات إلى المستفيدين (Dall'Áglío & de Almeida, 2021).

تعتبر الاستراتيجيات الرقمية أداة رئيسية لتحسين تجربة المستخدم، حيث يتيح التحول الرقمي تقديم خدمات أكثر سرعة وفاعلية، ويتطلب ذلك من المؤسسات تبني ثقافة الابتكار والتغيير، وتنفيذ خطط التحديث بشكل مستدام ومتصاعد، من خلال دمج التكنولوجيا في مختلف جوانب العمل، يمكن تحقيق تكامل أفضل بين الأقسام وتعزيز التعاون الداخلي، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر كفاءة (Mergel & Bretschneider, 2020).

إن التحول الرقمي يمثل فرصة كبيرة لتوسيع نطاق الخدمات وتعزيز الوصول إليها، مما يتيح للمؤسسات الاستجابة بسرعة لمتطلبات الجمهور المستهدف واحتياجاته المتغيرة، وبالتالي، فإن الاستثمار في التحول الرقمي ليس مجرد خيار، بل أصبح شرطاً أساسياً لنجاح أي مؤسسة تسعى للتميز والابتكار في تقديم خدماتها، على المؤسسات أن تعي أن التحول الرقمي هو رحلة مستمرة تتطلب التكيف والمرونة، والانفتاح على التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل والمجتمع بشكل عام (Abdallah & Alzubaidi, 2022).

٢.١.٢ مفهوم التحول الرقمي:

يشير التحول الرقمي في الأعمال إلى عملية استخدام التقنيات الرقمية لتغيير كيفية عمل الشركات وخلق قيمة جديدة، يتضمن هذا التحول إدخال التكنولوجيا في جميع جوانب العمل، بما في ذلك العمليات، والموارد البشرية، وتجربة العملاء، يهدف التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز القدرة التنافسية، كما يعتمد على تحليل البيانات لفهم التوجهات وتلبية احتياجات السوق بشكل أفضل (Newzoo, 2022).

تتعدد التعريفات المتعلقة بمفهوم التحول الرقمي، ويعود ذلك إلى تنوع وجهات النظر واختصاصات الباحثين الذين درسوا هذا الموضوع، فطريقة كل باحث إلى تفسير مفهوم التحول الرقمي تعتمد على خلفيته العلمية وتوجهاته الفكرية، ما يؤدي إلى ظهور تباينات في التعريفات المطروحة، وقد تتداخل بعض المفاهيم المرتبطة بهذا المجال، مما يزيد من تعقيد عملية الفهم الشامل للتحول الرقمي وتأثيراته. لذا، فإنه من الضروري تكامل وجهات النظر المختلفة بهدف توضيح هذا المفهوم وإثراء النقاش الأكاديمي حوله، يساهم هذا التباين في التعريفات في توسيع دائرة البحث حول آثار التحول الرقمي، حيث تتضح جوانب معينة تختلف حسب الخلفيات الثقافية والاجتماعية للباحثين، لذلك يعتبر التحول الرقمي مفهومًا متعدد الأبعاد يحتمل العديد من التأويلات، مما يستدعي المزيد من الدراسات لاستكشاف أعماق لتفاصيله وتداعياته. فيما يلي بعض التعريفات من وجهات نظر مختلفة في الفكر الإداري لمفهوم التحول الرقمي:

من وجهة نظر استراتيجية: يُعتبر التحول الرقمي عملية شاملة تهدف إلى إعادة تصميم استراتيجيات الأعمال عبر دمج التقنيات الرقمية، ويتطلب هذا التحول تغييرات جذرية في طريقة تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء، مما يساهم في تعزيز التنافسية في السوق، يستند هذا التحول أيضًا إلى تحليل البيانات والابتكار المستمر لضمان تلبية احتياجات السوق المتغيرة. لذا، يُعد التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لضمان الاستدامة والنمو (Kannan, & Li, 2020).

من وجهة نظر تكنولوجية: يشير التحول الرقمي إلى إدخال وتطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل مكثف في جميع جوانب العمل، يشمل ذلك استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية لتعزيز كفاءة العمليات، يستهدف هذا التحول تحسين الأداء وتقليل التكاليف من خلال الأتمتة وتسهيل الوصول إلى المعلومات. وبالتالي، يعتبر التحول الرقمي ركيزة أساسية لابتكار الأعمال الحديثة (Jonathan & Pineda, 2023).

من وجهة نظر العمليات: يعرف التحول الرقمي بأنه تغيير شامل في العمليات الداخلية للمؤسسة باستخدام التكنولوجيا الرقمية، يهدف هذا التغيير إلى تحسين سير العمل وزيادة الإنتاجية من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الفاقد، يشمل ذلك بناء نظم إدارة ذكية تربط بين

جميع الإدارات وتساعد على اتخاذ قرارات مدعومة بالبيانات. ومن هنا، فإن التحول الرقمي يحقق تنسيقاً بين الفرق ويعزز التعاون (Razzak & Al-Ghamdi, 2021).

من وجهة نظر تحليل البيانات: يمثل التحول الرقمي أسلوباً لتوظيف البيانات بشكل استراتيجي لتحسين الأداء، يتيح تحليل البيانات المتقدمة صياغة رؤى دقيقة حول سلوك العملاء واتجاهات السوق، يجسد التحول الرقمي قدرة المؤسسات على الاستفادة من هذه البيانات لاستخراج قيمة مضافة وتوجيه القرارات، وبذلك يصبح التركيز على البيانات عنصراً أساسياً في استراتيجية التحول الرقمي (Vial, 2021).

من وجهة نظر العميل: يُعرّف التحول الرقمي بأنه تحسين تجربة العميل من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية، يهدف هذا التحول إلى توفير تجربة مخصصة وسلسة عبر قنوات متعددة، بدءاً من التسويق وصولاً إلى خدمة ما بعد البيع، يتضمن ذلك فهم احتياجات العملاء وسلوكهم على نحو عميق، مما يعزز ولائهم ورضاهم. لذا، فإن التحول الرقمي يُعد وسيلة لتلبية توقعات العملاء المتزايدة (Brynjolfsson & McAfee, 2022).

من وجهة نظر التنظيم: يُعتبر التحول الرقمي نهجاً يهدف إلى إعادة هيكلة الهياكل التنظيمية لزيادة الكفاءة، يتطلب هذا التحول إنشاء فرق عمل متعددة التخصصات تدعم الابتكار وتتيح اتخاذ قرارات أسرع، يُعزز التحول الرقمي ثقافة التعاون والتفاعل بين الأقسام، مما يزيد من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات. ومن هنا، فإن التحول الرقمي يساهم في بناء تنظيم مرن وقادر على التكيف (Lu & Ramamurthy, 2020).

من وجهة نظر مالية: يُعرّف التحول الرقمي بأنه استثمار استراتيجي يُسهم في تحسين العائد المالي من خلال تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات، يتطلب هذا التحول تخصيص موارد مالية لتطوير وزيادة كفاءة الأنظمة الرقمية، كما يُعزز من إدارة المخاطر المالية من خلال توفير معلومات دقيقة وفورية تجعل اتخاذ القرارات المالية أكثر فعالية. لذا، يتعين على المؤسسات النظر في التحول الرقمي كوسيلة لتحسين الأداء المالي (Petrescu, 2021).

من وجهة نظر ثقافة المؤسسة: يُعتبر التحول الرقمي عملية تغيير ثقافي تعزز من الابتكار والتعلم المستمر، يشجع هذا التحول الموظفين على اعتماد التكنولوجيا الرقمية باعتبارها جزءاً من العمل اليومي، يتطلب بناء ثقافة رقمية فعالة مستوى عالٍ من التفاعل والمرونة، علاوة على ذلك، يلعب القادة دوراً حاسماً في تعزيز هذا التغيير الثقافي لضمان نجاح التحول الرقمي (Lipper & Weigel, 2023).

٣.١.٢ أبعاد التحول الرقمي:

في عصرنا الحالي، يُعتبر التحول الرقمي أحد أبرز التوجهات الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها بغية تحسين أدائها وزيادة قدرتها التنافسية، يمثل هذا التحول قفزة نوعية نحو اعتماد التكنولوجيا المتقدمة في مختلف جوانب العمل، مما يتيح للمنظمات استثمار البيانات والتحليلات لتعزيز اتخاذ القرارات، لا يقتصر التحول الرقمي على جانب أو تقنية معينة، بل إنه يتناول أبعاداً متعددة تشمل استراتيجية التحول الرقمي، وثقافة التحول الرقمي، والموارد البشرية الرقمية، بالإضافة إلى البنية التحتية التكنولوجية (Ribeiro-Navarrete et al., 2025).

تتمثل استراتيجية التحول الرقمي في رسم خارطة طريق واضحة تحدد الأهداف والتوجهات، حيث ينبغي أن تكون هذه الاستراتيجية متوافقة مع رؤية المؤسسة وقيمتها الأساسية، وفي هذا السياق، فإن ثقافة التحول الرقمي تلعب دوراً حيوياً، إذ تتطلب تغييراً في طريقة تفكير الأفراد وتعزيز روح الابتكار والتعاون داخل الفرق، كما أن الاستثمار في الموارد البشرية الرقمية، من خلال تطوير مهارات العاملين وتأهيلهم للتعامل مع التقنيات الحديثة، يعدّ خطوة أساسية نحو نجاح أي جهود للتحول الرقمي (Dall'Aglio & de Almeida, 2021).

علاوة على ذلك، تبقى البنية التحتية التكنولوجية ضرورية لدعم هذه الجهود، يجب على المؤسسات أن تتبنى حلول تكنولوجية متكاملة وتعزيز تقنيات السحابة، والذكاء الاصطناعي، وإنترنت الأشياء لضمان تحقيق نتائج فعالة. لذا، فإن التحول الرقمي ليس مجرد تحديث للأدوات والتقنيات، بل هو مسار شامل يتطلب تنسيقاً بين كافة عناصر المؤسسة لبناء بيئة عمل قادرة على مواجهة تحديات العصر الرقمي واستثمار الفرص المتاحة.

(Mergel & Bretschneider, 2020)

لقد أصبح التحول الرقمي محور اهتمام متزايد بين الباحثين في مختلف المجالات الأكاديمية والمهنية، فعلى الرغم من أن هناك توافقاً عاماً على أهمية هذا التحول في تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، إلا أن اختيار الأبعاد التي يتم تناولها في الدراسات يختلف بشكل ملحوظ بحسب الخلفيات الأكاديمية والتوجهات المهنية للباحثين (Abdallah & Alzubaidi, 2022). يعتبر التحول الرقمي عملية معقدة تتضمن تكامل التقنيات الرقمية مع العمليات التجارية، وتتطلب فهماً عميقاً لكيفية تأثير هذه التقنيات على الأبعاد المختلفة للمنظمات. وبالتالي، يقوم الباحثون باختيار الأبعاد التي يتناسب معها اهتمامهم أو التحديات التي يواجهها القطاع الذي يدرسون فيه. على سبيل المثال، قد يركز الباحثون في المجال الأكاديمي على البعدين التكنولوجي والتنظيمي، حيث يرون أن نجاح التحول الرقمي يتطلب استثماراً في التكنولوجيا وتغيير الثقافة التنظيمية، بينما قد يفضل باحثون آخرون، ذوو خلفيات تكنولوجية قوية، التركيز

على أبعاد مثل الابتكار والسلوكيات الرقمية، مما يعطي أهمية أكبر للدور الذي تلعبه التقنيات الحديثة في تغيير نماذج الأعمال (Newzoo, 2022).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسات على اختيار الأبعاد المراد دراستها. فعلى سبيل المثال، في الاقتصاديات النامية، قد تكون الأبعاد المرتبطة بالبنية التحتية الرقمية وسهولة الوصول إلى التكنولوجيا أكثر أهمية، بينما في الدول المتقدمة، قد تتركز الأبحاث حول كيفية استثمار البيانات الضخمة وتحليلها لتحقيق ميزة تنافسية (Kannan & Li, 2020).

في هذه الدراسة، تم اختيار الأبعاد التالية: استراتيجية التحول الرقمي، وثقافة التحول الرقمي، والموارد البشرية الرقمية، وأخيراً، البنية التحتية التكنولوجية، إن اختيار هذه الأبعاد يجسد رؤية شاملة وفهماً عميقاً لكيفية تكامل التحول الرقمي مع مختلف جوانب العمل المؤسسي، مما يساهم في تقديم حلول فعالة للتحديات المعاصرة.

٢.٢ الأداء الوظيفي:

١.٢.٢ تمهيد:

إدارة الأداء الوظيفي تُعتبر إحدى الركائز الأساسية في نجاح المؤسسات الحديثة، حيث إنها تتجاوز كونها مجرد عملية إدارية روتينية، فهذه الإدارة تستند إلى رؤية استراتيجية واضحة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير أداء الأفراد والجماعات، إن فهم العلاقة العميقة بين إدارة الأداء والنجاح التنظيمي يُساعد المؤسسات في توجيه مواردها وخططها بشكل فعال، مما يساهم في تعزيز كفاءتها وإنتاجيتها. عندما تُدار الأداء بطريقة احترافية، يصبح بإمكان المؤسسات التكيف مع التغييرات السريعة في بيئات العمل وتحقيق التميز التنافسي (Maalouf & Maalouf, 2025).

علاوة على ذلك، فإن إدارة الأداء الوظيفي تضمن أن يتمكن الموظفون من تطوير مهاراتهم وبلوغ إمكاناتهم الكاملة، من خلال تقديم التغذية الراجعة المستمرة وفرص التدريب، تعزز المؤسسات من روح التعاون والابتكار بين فرق العمل. ويؤدي ذلك إلى تحسين الروح المعنوية وزيادة التحفيز بين الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الإنجاز العام للمؤسسة. إن توفير بيئة تركز على تطوير الأفراد يُعد استثماراً حقيقياً يأخذ بأيدي المؤسسات نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Yusnita, 2025).

يُعتبر تنظيم إدارة الأداء الوظيفي خطوة ضرورية نحو بناء ثقافة مؤسسية ناجحة ومستدامة. فالمؤسسات التي تتبنى أساليب إدارة فعالة لا تساهم فقط في تحسين النتائج المالية، بل تساهم أيضاً في إيجاد بيئة عمل إيجابية تدعم الابتكار والتطور المستمر. لذا، فإن دمج إدارة

الأداء كجزء من الاستراتيجية العامة للمؤسسة يُعد عاملاً حيوياً يضمن لها النجاح والنمو في عالم متغير (Khan et al., 2025).

٢.٢.٢ مفاهيم الأداء الوظيفي المختلفة:

الأداء الوظيفي هو مفهوم مركب متعدد الأبعاد يشمل عدة أبعاد تربط في كيفية تقييم أداء العاملين في المؤسسات ويعتبر بمثابة الركيزة التي تركز عليها المؤسسات في نجاح وكفاءة، فيما يلي بعض التعريفات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي من وجهات نظر مختلفة:

- هو مجموعة من السلوكيات والنتائج التي يُظهرها الموظف في مكان العمل وتهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، يعكس هذا الأداء مدى كفاءة الفرد في تطبيق المهارات والمعارف المطلوبة، يتم تقييم الأداء الوظيفي عادةً من خلال مؤشرات محددة تقيس الإنتاجية والجودة. كما يتطلب تحسين الأداء الوظيفي استمرارية التدريب والتطوير المهني (Anita, & Turmudhi, 2025).

- يُعتبر الأداء الوظيفي، مقياساً يُستخدم لتحديد مدى قدرة الموظف على تحقيق نتائج متوقعة داخل المؤسسة، يعتمد على مجموعة من المعايير مثل الالتزام، الفعالية، والقدرة على التعامل مع الضغوط، تُعدّ تقييمات الأداء أداة هامة لتطوير الموظفين وتحفيزهم، يشمل الأداء الوظيفي أيضاً التفاعل مع الزملاء والعمل بروح الفريق (Suprayitno, 2024).

- الأداء الوظيفي يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأنشطة والسلوكيات التي يقوم بها الموظف بهدف تحقيق أهداف العمل، يُعتبر تقييم الأداء عنصراً أساسياً لتحديد نقاط القوة والضعف لدى الأفراد، يُساهم الأداء الجيد في تحقيق الرضا الوظيفي ويعزز من ولاء الموظف للمؤسسة، كما أن تحسين الأداء الوظيفي يرتبط مباشرة بتحقيق النجاح المؤسسي (Bakker & Demerouti, 2019).

- يُشير الأداء الوظيفي إلى الجودة والفعالية التي يتمتع بها الموظف في تنفيذ مهامه الوظيفية، يعتمد هذا المفهوم على معايير متنوعة تشمل الإبداع والاحترافية، التقييمات الدورية تعزز من وعي الموظف حول أدائه وتساعد في توجيهه نحو التحسين المستمر، بناء ثقافة تعزز الأداء الوظيفي يُعدّ ضرورياً لنجاح المؤسسات (Bandura, 2020).

- يُعرف الأداء الوظيفي بأنه القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وسرعة، يشمل هذا الأداء جميع المهام المرتبطة بالوظيفة والتفاعل مع الزملاء، يتطلب الحصول على أداء وظيفي متميز مهارات تنظيمية وقدرة على التعامل مع التحديات، يُعتبر من الضروري توفير بيئة عمل تدعم الإبداع والتطوير المهني (Bavik & Hsu, 2020).

- الأداء الوظيفي هو مقياس يظهر قدرة الموظف على الإنجاز في إطار القيم والمعايير المؤسسية، يؤثر هذا الأداء بشكل مباشر على سمعة المؤسسة وأدائها العام، القيادة الفعالة تُعزز من تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقديم الدعم والتوجيه المناسبين، الأفراد الذين يتمتعون بأداء متميز (Buch & Kuvaas, 2021).
- يُعتبر الأداء الوظيفي مجموعة المعايير والمقاييس التي تقيم من خلالها جهود الموظف في إنجاز مهامه الوظيفية، يتضمن هذا الأداء الجوانب الفنية والسلوكية والقدرات الشخصية، يُسهم تحسين الأداء الوظيفي في زيادة الإنتاجية ومعدل رضا العملاء، لتحقيق ذلك، يحتاج الموظف إلى بيئة عمل تشجع على التعلم المستمر (Clark, 2022).

٢.٢.٢ أبعاد الأداء الوظيفي:

- تعد أبعاد الأداء الوظيفي موضوعاً غنياً ومتعدد الأبعاد في مجال إدارة الموارد البشرية وعلم النفس التنظيمي، حيث يختلف الباحثون بشكل ملحوظ في تحديد هذه الأبعاد، يعود هذا الاختلاف إلى عدة عوامل، أبرزها طبيعة بيئة العمل التي أُجريت فيها الدراسات، بالإضافة إلى التنوع في اختصاصات أداء المهام الوظيفية (Buch & Kuvaas, 2021).
- يركز بعض الباحثين على الأبعاد الأكاديمية للأداء الوظيفي، حيث يتناولون كيفية تأثير التعليم والتدريب على كفاءة الموظفين، يُعتبر بُعد أداء المهام مهماً في السياقات التي تتطلب مهارات معينة أو مستوى عالٍ من التعليم، خاصة في المهن الأكاديمية والتقنية، فالباحثون هنا يسعون لتحديد العلاقة بين مستوى التعليم والتحصيل الوظيفي، مما يسهم في تحسين استراتيجيات التدريب والتطوير داخل المؤسسات (Chemi, 2021).
- في المقابل، يولي باحثون آخرون اهتماماً كبيراً للأداء السياقي، الذي يتناول كيفية تأثير البيئة المحيطة بالموظف على أدائه، يشمل هذا البعد ديناميكيات العمل الجماعي والثقافة التنظيمية، ويعكس أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في تحقيق الأداء العالي. تكمن أهمية هذا البعد في أنه يساعد المديرين على فهم التحديات التي قد تواجه الموظفين في ظل بيئات عمل معينة، مما يمكنهم من اتخاذ قرارات أكثر فعالية لتحسين الأداء (Clark, 2022).
- علاوة على ذلك، يتجه بعض الباحثين للتركيز على الأداء التكيفي، الذي يعبر عن قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات والضغوطات في بيئة العمل، هذا البعد يعكس أهمية الابتكار والمرونة في الأداء المهني، خصوصاً في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها الأسواق، حيث يُنظر إلى الأداء التكيفي على أنه عنصر حيوي لضمان استمرارية ونجاح المؤسسات في مواجهة تحديات العصر الحديث (Cohen & Ainhoren, 2020).

تبرز أهمية فهم الأبعاد المختلفة للأداء الوظيفي من أجل تحسين فعالية المؤسسات. تتطلب هذه المعرفة تحليلاً دقيقاً للعوامل المؤثرة في كل بيئة عمل، مما يسهم في تعزيز الأداء العام للموظفين وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال، يعتبر هذا الجانب من الأبحاث مجاًلاً متجدداً يحتمل المزيد من الدراسات المتعمقة لفهم العلاقة بين العوامل المتعددة والأداء الوظيفي بشكل شامل. لغايات هذه الدراسة، تم اختيار أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وجود الاداء، كأبعاد للأداء الوظيفي.

٣.٢ الدراسات السابقة:

اطَّلَعَ الباحثان على العديد من الدراسات السابقة باللغتين العربية، والإنجليزية، ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ وذلك من خلال المواقع الإلكترونية، وقواعد البيانات البحثية المختلفة، وزيارة المكتبات المحلية؛ للاطلاع على ما تحتويه من كتب ودوريات، وقد تم مراجعة العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع متطلبات التحول الرقمي، والأداء الوظيفي، والاستفادة منها في الدراسة الحالية، حيث اختلفت هذه الدراسات في العديد من الجوانب، منها: أبعاد الدراسة، ومجتمع الدراسة وغيرها.

وقد قام الباحثان بائتقاء بعضاً من هذه الدراسات؛ إذ إرتأى أنها الأقرب لموضوع هذه الدراسة، من خلال ارتباطها مع متغيرات الدراسة الحالية: المتغير المستقل (متطلبات التحول الرقمي)، والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) ويصنف الباحثان الدراسات السابقة إلى دراسات باللغة العربية، ودراسات باللغة الإنجليزية، وسيتم ترتيبها ضمن كل تصنيف تبعاً لتدرجها الزمني؛ من الأحدث إلى الأقدم، وفي ختام هذا الفصل، تم على هذه الدراسات، وتحليلها ومقارنتها؛ لاستخراج الفجوات البحثية بين هذه الدراسة وما سبقها.

الدراسات السابقة باللغة العربية:

- هدفت دراسة (المهدي ورضا، ٢٠٢٥) إلى تحديد تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي (بصمة العمل، الدردشات الآلية، الفروع الذكية، ومنع الاحتيال) في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية بولاية الوادي، الجزائر، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع الدراسة العاملين في المؤسسات الرياضية في ولاية الوادي، واختيرت عينة قصدية مكونة من ٤٨ عاملاً. أظهرت النتائج أن الذكاء الاصطناعي بأبعاده المختلفة له تأثير إيجابي وكبير في تحسين أداء العاملين، كما أشارت إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات جاء بدرجة متوسطة.

- واستهدفت دراسة (العيني، ٢٠٢٥) تحديد دور ميكنة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الصحة بالمملكة العربية السعودية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي،

شمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين في قطاع الصحة، وتكونت العينة الفعلية من ١١٧ موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا، أجابت الدراسة على جميع الأسئلة المطروحة واختبرت الفرضيات، وحلت واقع أتمتة العمليات الإدارية، وحددت المتطلبات والعوائق والمزايا والعيوب المتعلقة بها، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في قطاع الصحة في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة.

- كما تناولت دراسة (عبدالرحيم، ٢٠٢٣) أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين في القطاع العام بمصر، مستهدفة الوزارات الخدمية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، معتمدة على بيانات جمعت من استبيانات ومقابلات مع ٣٦٠ موظفًا تم اختيارهم عشوائيًا، وكشفت النتائج عن أن المؤسسات التي تبنت التحول الرقمي وإدارة التغيير بفعالية شهدت زيادة ملحوظة في إنتاجية العاملين، مع التأكيد على أهمية التدريب المستمر والتفاعل الإيجابي مع التكنولوجيا. بالإضافة إلى ذلك، أشارت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في القطاع العام المصري جاء بدرجة مرتفعة، مما يفتح الباب أمام مزيد من التحسين والتطوير.

- بالتأكيد، إليك دمج للمعلومات التي قدمتها في فقرة واحدة:

- في دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٣)، تم بحث أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات ببغداد باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من شركات الاتصالات العاملة في بغداد، وتم اختيار عينة قصدية مكونة من ١٤٦ مديرًا. أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تحسين كفاءة وإنتاجية العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي، مع انخفاض ملحوظ في مستوى الأخطاء. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي في شركات الاتصالات في بغداد جاء بدرجة متوسطة، مما يستدعي مزيدًا من الاهتمام بتطوير البنية التحتية الرقمية.

الدراستات السابقة باللغة الانجليزية:

- هدفت دراسة (Olsson et al., 2025) إلى تعزيز مفهوم التعاون ("co-workership") كأداة لتمكين مديري التصنيع من الاستفادة من فرص التحول الرقمي في الشركات الصناعية في أستراليا، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، شمل مجتمع الدراسة الشركات الصناعية الأسترالية، وتكونت العينة من ٢٥٦ مديرًا تم اختيارهم عشوائيًا، توصلت الدراسة إلى أن الأفراد يمثلون جوهر عملية التحول الرقمي، وأن هناك علاقة إيجابية بين استراتيجيات التحول الرقمي ومعدلات الإبداع، وأن الثقافة التنظيمية الداعمة تعزز الالتزام والاندماج في التحولات الرقمية، كما دلت النتائج ان مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات الصناعية الأسترالية جاء بدرجة مرتفعة.

أثر متطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في وزارات مملكة البحرين

- وهدفت دراسة (Maalouf & Maalouf, 2025) إلى دراسة تأثير انعدام الأمان الوظيفي على أداء الموظفين في المنظمات العاملة في الشرق الأوسط، باستخدام المنهج الوصفي، شمل مجتمع الدراسة الموظفين في قطاعات مختلفة، وتم اختيار عينة من المنظمات العاملة في المنطقة للفترة من ٢٠١٥ إلى ٢٠٢٠. توصلت الدراسة إلى أن انعدام الأمان الوظيفي يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي، ويقلل من القدرة على التركيز والإبداع والتعاون، ويزيد من القلق والتوتر.

- في حين هدفت دراسة (Yusnita, 2025) إلى استكشاف تأثير الذكاء العاطفي للقائد، والقيادة التحويلية، والدعم التنظيمي المدرك على الأداء الوظيفي من خلال الثقة في المشرف، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شمل مجتمع الدراسة ١٠٥ موظفًا في شركة بلازا للصناعات التحويلية بجاكرتا، وتم اختيارهم بناءً على مناصبهم الإشرافية وخبرتهم في الشركة. أظهرت النتائج أن الذكاء العاطفي للقائد، والقيادة التحويلية، والدعم التنظيمي المدرك تعزز الأداء الوظيفي بشكل إيجابي، وأن الثقة في المشرف تلعب دور الواسطة في هذه العلاقة، كما توصلت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي في شركة بلازا للصناعات التحويلية بجاكرتا جاء بدرجة مرتفعة.

٢.٤ ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة نقطة انطلاق مهمة للكثير من الأبحاث، خاصةً تلك التي تتعامل مع مجالات الديناميكية الإدارية مثل التحول الرقمي، والأداء الوظيفي، وإدارة التغيير، رغم أن هذه المواضيع تم تناولها بشكل واسع، إلا أنه لا يزال هناك فجوات بحثية ملحوظة تستحق الاستكشاف والتغطية، لتوفير فهم أعمق وأكثر دقة حول كيفية تأثير هذه المتغيرات على بعضها البعض، وخاصةً في بيئات العمل المحددة مثل البيئة الأردنية.

إحدى الفجوات المهمة تتعلق بتباين السياقات، الدراسات السابقة غالباً ما تناولت المتطلبات الخاصة بالتحول الرقمي والأداء الوظيفي بشكل عام، دون الأخذ بعين الاعتبار السياقات الاجتماعية والثقافية المحددة، في حالة مملكة البحرين، تلعب العوامل الثقافية والاقتصادية والاجتماعية دوراً عميقاً في كيفية استجابة الأفراد والمنظمات لمتطلبات التحول الرقمي، وبالتالي، هناك حاجة ملحة لمزيد من الأبحاث التي تأخذ في الاعتبار هذه الخصوصيات السياقية.

كما أن نقص التركيز على الأبعاد البشرية يمثل فجوة أخرى، فقد تجاهلت العديد من الدراسات الجوانب الانسانية في أداء الموظفين وكيفية تأثير التحول الرقمي عليهم، من الضروري استكشاف كيفية تعامل الموظفين مع التغيرات التقنية في بيئات العمل، وكيفية

تحفيزهم وتطوير مهاراتهم للتكيف مع هذه التغيرات، يجب على الباحثين تناول كيفية تأثير إدارة التغيير على دوافع الموظفين وأدائهم الوظيفي.

علاوةً على ذلك، تركزت العديد من الأبحاث على الجانب النظري، مما يجعلها بعيدة عن التطبيق في الواقع العملي، يجب على الباحثين إيلاء اهتمام خاص لأهمية تطبيق النتائج المستخلصة من دراساتهم في بيئات العمل الحقيقية، مع تطوير نماذج تساعد على تسهيل التحول الرقمي وإدارة التغيير.

أخيراً، تكشف الأبحاث السابقة عن أن التحديات التي تواجه المنظمات في الدول النامية، مثل مملكة البحرين، قد تختلف عن تلك التي تواجهها المنظمات في البلدان المتقدمة. لذا، من المهم دراسة هذه التحديات المحلية وتطوير نماذج استجابة خاصة تناسبها. تمثل هذه الفجوات مجالات بحثية ضرورية يجب استكشافها، حيث يتطلع الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى معالجة هذه الفجوات، مما يساهم في تطوير فهم شامل يُحسن الأداء الوظيفي عبر استراتيجيات التحول الرقمي المصممة خصيصاً لتلبية احتياجات المنظمة والموظفين في بيئة العمل البحرينية.

٣. الجزء الثالث - المنهجية والتصميم:

١.٣ منهجية الدراسة:

المنهجية في السياق العلمي هي الطريقة العلمية التي يتم تبنيها لتطوير نهج منهجي لحل مشكلة معينة، وتختلف المنهجية باختلاف نوع الدراسة وأهدافها ومجالاتها وأدواتها إذ تحتوي المنهجية مجموعة من الخطوات والإجراءات المنسقة والمنظمة التي تعمل على تحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة (Salkind, 2019). حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive analytical Methodology)، إذ يساهم المنهج الوصفي بصفة أساسية في تقديم الوصف العلمي والمتمثل بتلخيص وجمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة وعرضها في صورة جداول إحصائية أو رسومات بيانية تمهيداً لوصفها من خلال استخدام أدوات إحصائية مختلفة من أبرزها مقاييس النزعة المركزية (عرقوب، ٢٠٢١)، إن المنهج الوصفي شائع الاستخدام في البحوث الإنسانية والاجتماعية نظراً لارتباط المنهج الوصفي بالظواهر الإنسانية التي تتسم في العادة بالتبدل والتغيير بحكم تعاملها المباشر مع الإنسان والظواهر المتصلة به، والتي لا تتسم بالثبات المطلق (الخياط، ٢٠٢١). ويرى (Creswell & Creswell, 2022) أن المنهج الوصفي التحليلي يهدف إلى فهم وتحليل الظاهرة قيد الدراسة من خلال تفسير بياناتها ومعلوماتها عن طريق أدوات وتقنيات إحصائية مناسبة، ويقوم المنهج التحليلي على إظهار العلاقات والتفاصيل الدقيقة بين أبعاد ومتغيرات الظاهرة المدروسة ويساعد في توفير أدلة إحصائية لدعم أو نفي الفرضيات.

أثر متطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في وزارات مملكة البحرين

٢.٣ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع وزارات مملكة البحرين، والتي يبلغ عددها ٢٢ وزارة. تلعب هذه الوزارات دوراً أساسياً في إدارة شؤون المملكة وتطوير السياسات والخدمات المقدمة للمواطنين، من خلال التركيز على المسميات الوظيفية الهامة مثل: وكيل الوزارة والوكلاء المساعدين والمدراء العامين ورؤوس الأقسام والمشرفين، تم اختيار هذه المسميات الوظيفية في الدراسة نظراً لأهميتها الاستراتيجية في هيكلية الإدارة الحكومية في مملكة البحرين، يمثل وكلاء الوزارات والوكلاء المساعدون والمدراء العامون حجر الزاوية في تنفيذ السياسات الحكومية، فهذه الفئات تحتل مناصب عليا تؤثر بشكل مباشر على اتخاذ القرارات ورسم الاستراتيجيات الخاصة بكل وزارة، إن قدرتها على التخطيط والتنفيذ تتطلب مهارات متقدمة وفهماً عميقاً للاحتياجات الوطنية والتحديات التي تواجه البلاد.

كما أن التركيز على مدراء الأقسام والمشرفين يبرز الدور الحيوي الذي يلعبونه في إدارة الفرق وتحقيق الأهداف اليومية، هؤلاء الأفراد هم حلقة الوصل بين الاستراتيجية العليا والتطبيق الفعلي على الأرض، مما يجعل آرائهم وتجاربهم مصدراً قيماً في دراسة الأداء الإداري، من خلال هذا التركيز، يمكن للدراسة تحليل كيف يمكن تحسين الكفاءة والفعالية داخل المؤسسات الحكومية، وتقديم توصيات عملية تساهم في تطوير الأعمال الإدارية، إن فهم ديناميكيات العمل بين هذه المسميات الوظيفية يساعد على رسم صورة شاملة للتحديات والفرص المتاحة في النظام الإداري العام. بلغ عدد الأفراد في وزارات مملكة البحرين (٣٤٧٤) فرداً، وفقاً لإحصائية رئاسة الوزراء لعام ٢٠٢٤. هذا العدد يعكس كثافة العمل والعطاء في المؤسسات الحكومية، حيث يساهم كل فرد في تحقيق الأهداف الوطنية. ويوضح الجدول (١) أسماء الوزارات في مملكة البحرين.

الجدول (١) الوزارات في مملكة البحرين التي دخلت في الدراسة

١	وزارات مملكة البحرين	١٣	وزارة السياحة
٢	وزارة الداخلية	١٤	وزارة شؤون الاعلام
٣	وزارة الخارجية	١٥	وزارة التربية والتعليم
٤	وزارة العمل	١٦	وزارة الصناعة والتجارة
٥	وزارة شؤون البلديات والزراعة	١٧	وزارة شؤون الشباب
٦	وزارة النفط والبيئة	١٨	وزارة شؤون مجلسي الشورى والنواب
٧	وزارة المواصلات	١٩	وزارة المالية والاقتصاد الوطني
٨	وزارة الاشغال	٢٠	وزارة شؤون مجلس الوزراء
٩	وزارة التنمية الاجتماعية	٢١	وزارة التنمية المستدامة
١٠	وزارة الكهرباء والماء	٢٢	وزارة الاسكان والتخطيط العمراني
١١	وزارة الصحة		
١٢	وزارة العدل والشؤون الاسلامية والاوقاف.		

٣.٣ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية طبقية نسبية من مجتمع الدراسة لضمان تمثيل دقيق لمختلف الفئات الوظيفية في الوزارات، والتي تشمل وكيل ووزارة، وكلاء مساعدين، مدراء عامون، مدير، رئيس قسم أو مشرف، هذا النوع من العينة يوفر فرصة لفهم التنوع والاختلافات داخل المجتمع الإداري، تمتاز العينة الطبقية بأنها تأخذ في الاعتبار التوزيع غير المتساوي للأفراد بين الفئات الوظيفية المختلفة، مما يساهم في تعزيز موثوقية النتائج. على نحو أكثر تحديداً، يتيح هذا المنهج البحثي إمكانية دراسة العلاقات بين مستويات الإدارة المختلفة، مما يُعدّ أمراً حيوياً لفهم الديناميات التنظيمية داخل الوزارات، من خلال استخلاص بيانات دقيقة من كل فئة، يمكن للرؤية الناتجة أن تُثري النقاشات حول كفاءة الأداء الإداري وتقدم توصيات بناءً على الاختلافات الملحوظة.

تم تحديد حجم عينة الدراسة بـ (٣٥٤) فرداً من الإدارة العليا والوسطى في وزارات مملكة البحرين، وقد تم ذلك بالاستناد إلى الجداول الإحصائية المعدة لهذا الغرض، تم اتخاذ القرار بناءً على مستوى ثقة ٩٥% ومعامل خطأ معياري يبلغ $\pm ٥\%$. ويوضح الجدول (٢.٣) إجراءات اختيار العينة العشوائية الطبقية النسبية من مجتمع الدراسة.

الجدول (٢) إجراءات اختيار العينة العشوائية الطبقية النسبية من مجتمع الدراسة.

العدد	حجم العينة	النسبة	العملية الحسابية	العدد الكلي	المسمى الوظيفي
6.00	$= ٠.٠١٦ * ٣٥٤$	0.016	$= ٣٤٧٤ / 55$	٥٥	وكيل وزارة
28.00	$= ٠.٠٨٠ * ٣٥٤$	0.080	$= ٣٤٧٤ / ٢٧٨$	٢٧٨	وكلاء مساعدين أو مدراء عامون
65.00	$= ٠.١٨٣ * ٣٥٤$	0.183	$= ٣٤٧٤ / ٦٣٧$	٦٣٧	مدير
255.00	$= ٠.٧٢١ * ٣٥٤$	0.721	$= ٣٤٧٤ / ٢٥٠٤$	٢٥٠٤	رئيس قسم أو مشرف
٣٥٤		١٠٠%		٣٤٧٤	-المجموع الكلي

* المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على الوصف الإحصائي لمجتمع الدراسة.

قام الباحثان بتوزيع الاستبانة بطريقة الكترونية على عينة الدراسة، وتم استرجاع (٣٠٦) استبانة، وعليه يكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (٣٠٦) استبانة بنسبة بلغت، (٨٦.٤%). ويوضح الجدول (٣)، عدد الاستبانات الموزع والمسترد منها.

الجدول (٣) عدد الاستبانات الموزع والمسترد منها

التسلسل	المسمى الوظيفي	الموزع	المسترد
١	وكيل وزارة	6.00	٥
٢	وكلاء مساعدين أو مدراء عامون	28.00	٢٣
٣	مدير	65.00	٤٤
٤	رئيس قسم أو مشرف	255.00	٢٣٤
	المجموع	٣٥٤	٣٠٦

* المصدر: من إعداد الباحثان، بالاعتماد على عدد الاستبانات الموزعة والمسترد منها.

مؤشرات الصدق والثبات:

Composite Reliability (CR) قيمة الثبات المركب:

تشير نتائج الجدول أعلاه إلى أن قيم الثبات المركب (CR) كانت جميعها أكبر من ٧٠%، مما يدل على وجود مستوى عالٍ من الثبات في القياسات المستخدمة في الدراسة، الثبات المركب يعد أحد المؤشرات الرئيسية الذي يعكس مدى اتساق العناصر داخل كل بُعد، وبالتالي، فإن القيم المرتفعة تشير إلى أن الأبعاد تتشارك في قياس نفس المفهوم بطريقة دقيقة وموثوقة (Hair et al., 2022).

الجدول (٤) قيمة الثبات المركب (CR)

الأبعاد	قيمة الثبات المركب (CR)
استراتيجية التحول الرقمي	٠.٧٥٥
استراتيجية التحول الرقمي	٠.٧٣٩
الموارد البشرية الرقمية	٠.٧٣٢
البنية التحتية التكنولوجية	٠.٧٤٢
أداء المهام	٠.٧٢٩
الأداء السياقي	٠.٧٥٩
الأداء التكيفي	٠.٧٦٨
جودة الاداء	٠.٧١٨

ثبات أداة الدراسة Cronbach's alpha Reliability:

- يُعدُّ ثبات أداة الدراسة أحد المؤشرات الخاصة بالتحقق من دقتها، والتناسق بين أجزائها، ويُشير -أيضًا- إلى الموضوعية، كما يجب أن تكون الأداة على درجة عالية من الدقة، والإتقان، والاتساق؛ لما تَمَدَّنَا به من معلومات، وقد قام الباحثان باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين عن كل الفقرات الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية بخصوص القيم المناسبة لمعامل (كرونباخ ألفا)، فإن $(\alpha \geq 0.70)$ من الناحية التطبيقية يُعدُّ معقولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية، والإنسانية المقياس (Sekaran, & Bougie, 2016)، والجدول (٥) يُبين نتائج ثبات أداة الدراسة.

الجدول (٥) نتائج ثبات أداة الدراسة

الأبعاد	كرونباخ ألفا
استراتيجية التحول الرقمي	٠.٨٦٦
استراتيجية التحول الرقمي	٠.٨٩٢
الموارد البشرية الرقمية	٠.٨٦٤
البنية التحتية التكنولوجية	٠.٨٨٨
أداء المهام	٠.٨٥١
الأداء السياقي	٠.٩٢١
الأداء التكيفي	٠.٨٦٩
جودة الاداء	٠.٧٩٣

معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance):
تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين أبعاد المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، باستخدام معامل تضخم التباين (VIF)، واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لكل بُعد من أبعاد الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (٥)، وأن تكون قيمة التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (٠.٠٥). حسب (Hoskyns & Kwan, 2021).

جدول (٦) اختبار معامل تضخم التباين، والتباين المسموح

الأبعاد	التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباين (VIF)
استراتيجية التحول الرقمي	0.371	2.695
ثقافة التحول الرقمي	0.318	3.144
الموارد البشرية الرقمية	0.305	3.269
البنية التحتية التكنولوجية	0.279	3.581

يعكس الجدول (٦) حالة إيجابية للتحليل الإحصائي، حيث تشير قيم الـ VIF التي تتراوح بين ٢.٢٦٩ و ٣.٥٨١ إلى عدم وجود تداخل كبير بين المتغيرات المستقلة، تعتبر القيم تحت ٥ مؤشرًا قويًا للاعتماد الموثوق على المتغيرات دون القلق من آثار التداخل الذي قد يشوه النتائج. في المقابل، تشير قيم التباين المسموح به (Tolerance) التي تتراوح بين ٠.٢٧٩ و ٠.٣٧١ إلى أن كل من المتغيرات المستقلة تمثل عناصر متميزة في التحليل.

٤. الجزء الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

٣.٤ نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة والإجابة عن أسئلتها:

١.٣.٤ الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: ما مستوى تصورات المبحوثين لمستوى متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) في وزارات مملكة البحرين؟

أثر متطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في وزارات مملكة البحرين

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير المستقل (متطلبات التحول الرقمي) وذلك لتحديد مستوى الأهمية النسبية لتصورات المبحوثين في وزارات مملكة البحرين، نحو أبعاد متطلبات التحول الرقمي، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الرئيس الأول وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٧).

الجدول (٧) نتائج الإحصاء الوصفي لتصورات المبحوثين حول أبعاد متطلبات التحول الرقمي

أبعاد متطلبات التحول الرقمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
استراتيجية التحول الرقمي	4.008	٠.٦٤٨	مرتفعة	١
ثقافة التحول الرقمي	3.979	٠.٦٩٥	مرتفعة	٢
الموارد البشرية الرقمية	3.806	٠.٧٤٦	مرتفعة	٤
البنية التحتية التكنولوجية	3.913	٠.٧٢٥	مرتفعة	٣
المتوسط الحسابي الكلي	٣.٩٢٧	----	مرتفعة	----

يشير الجدول (٧) إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير المستقل (متطلبات التحول الرقمي) تتراوح بين (3.806 - 4.008)، وتبين أن بعد (استراتيجية التحول الرقمي) حقق المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٤.٠٠٨) وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية بين أبعاد متطلبات التحول الرقمي، بينما حقق بعد (الموارد البشرية الرقمية) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.٨٠٦) وبمستوى مرتفع من الأهمية النسبية، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد متطلبات التحول الرقمي (٣.٩٢٧)، مما يفيد بأن مستوى متطلبات التحول الرقمي يأتي ضمن الفئة المرتفعة من الأهمية النسبية وفقاً لتصورات المبحوثين من وزارات مملكة البحرين.

٢.٣.٤ الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص على: ما مستوى تصورات المبحوثين لمستوى الأداء الوظيفي بأبعاده (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، جودة الاداء) في وزارات مملكة البحرين؟

يتعلق هذا الجزء من الدراسة بوصف أبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) وذلك لتحديد مستوى الأهمية النسبية لتصورات المبحوثين في وزارات مملكة البحرين، نحو أبعاد الأداء الوظيفي، حيث تم الاعتماد على الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وهو ما يمثل الإجابة عن التساؤل الرئيس الأول وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (٨).

الجدول (٨) نتائج الإحصاء الوصفي لتصورات المبحوثين حول أبعاد الاداء الوظيفي

أبعاد الأداء الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
أداء المهام	3.727	٠.٨١٤	مرتفعة	١
الأداء السياقي	3.658	٠.٨٥٥	متوسطة	٢
الأداء التكيفي	3.615	٠.٨٧٩	متوسطة	٣

أبعاد الأداء الوظيفي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
جودة الاداء	3.601	٠.٩٤٦	متوسطة	٤
المتوسط الحسابي الكلي	٣.٦٥٠		متوسطة	

يشير الجدول (٨) إلى أن المتوسطات الحسابية لأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي) تتراوح بين (٣.٦٠١-٣.٧٢٧)، وتبين أن بعد (أداء المهام) حقق المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (٣.٧٢٧) وبمستوى متوسط من الأهمية النسبية بين أبعاد الأداء الوظيفي، بينما حقق بعد (جودة الاداء) المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (٣.٦٠١) وبمستوى متوسط من الأهمية النسبية، وبلغ المتوسط الحسابي الكلي لأبعاد الأداء الوظيفي (٣.٦٥٠)، مما يفيد بأن مستوى الأداء الوظيفي يأتي ضمن الفئة المتوسطة من الأهمية النسبية وفقاً لتصورات المبحوثين من وزارات مملكة البحرين.

٤.٤ نتائج اختبار الفرضيات:

١.٤.٤ تحليل الفرضية الرئيسة الأولى (H01) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، جودة الاداء) في وزارات مملكة البحرين.

جدول (٩) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (H01)

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig
متطلبات التحول الرقمي -> الأداء الوظيفي.	0.782	٠.١١٤	6.847	٠.٠٠٠

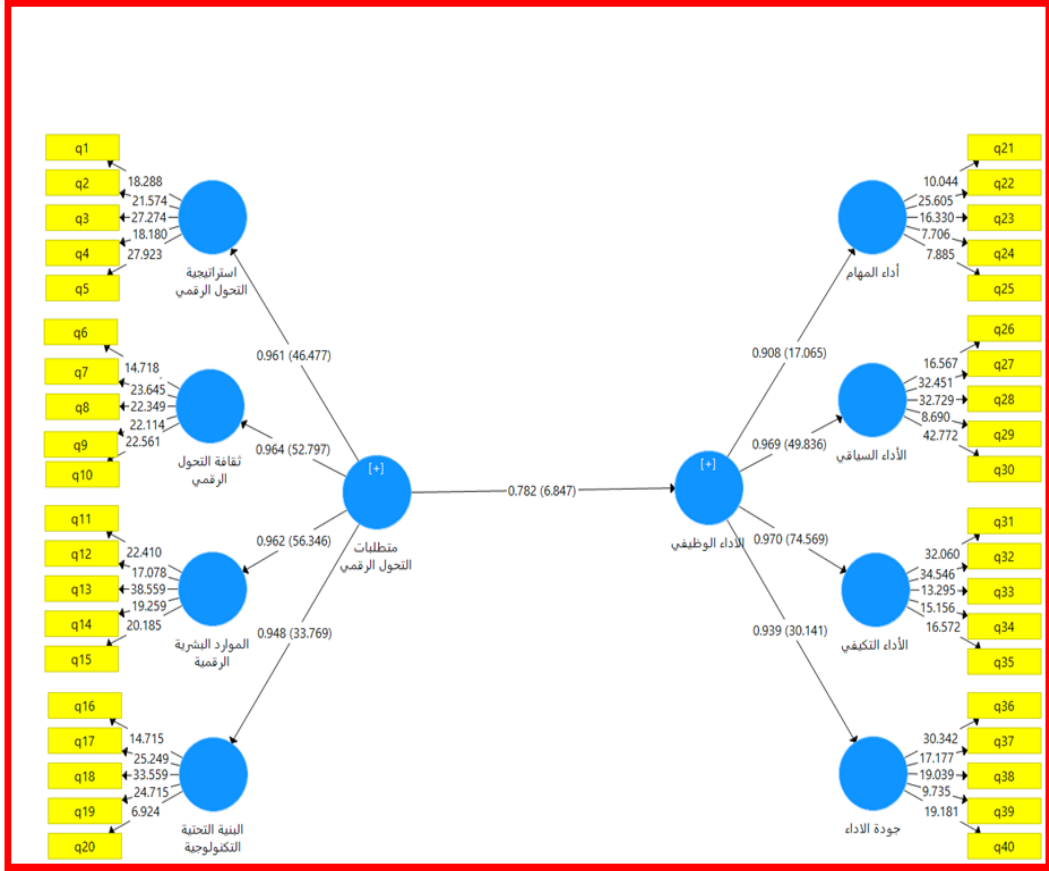
R2=0.611 F2=0.407 Q2=0.271

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

"دلت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي، من وجهة نظر المبحوثين في وزارات مملكة البحرين؛ إذ بلغ معامل المسار (٠.٧٨٢)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (٦.٨٤٧)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما دلت النتائج أن متغير متطلبات التحول الرقمي قد فسّر ما مقداره (61.1%) من التباين في الأداء الوظيفي، وان قيمة (F^2) قد بلغت (0.407)، هذه النتيجة تدل أن حجم تأثير متطلبات التحول الرقمي في الأداء الوظيفي جاء بدرجة قوية، كما دلت النتائج أن معامل (Q^2)، قد بلغ (0.271)، تدل هذه النتيجة أن للمتغير المستقل القدرة بالتنبؤ في تغييرات المتغير التابع، ويؤكد هذا عدم صحة الفرضية الرئيسة الأولى (H01)،

أثر متطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في وزارات مملكة البحرين

وقبول فرضية الإثبات التي تنصّ على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على تحسين الأداء الوظيفي بأبعاده مجتمعة (أداء المهام، الأداء السياقي، الأداء التكيفي، جودة الاداء) في وزارات مملكة البحرين.



الشكل (1): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (H01)

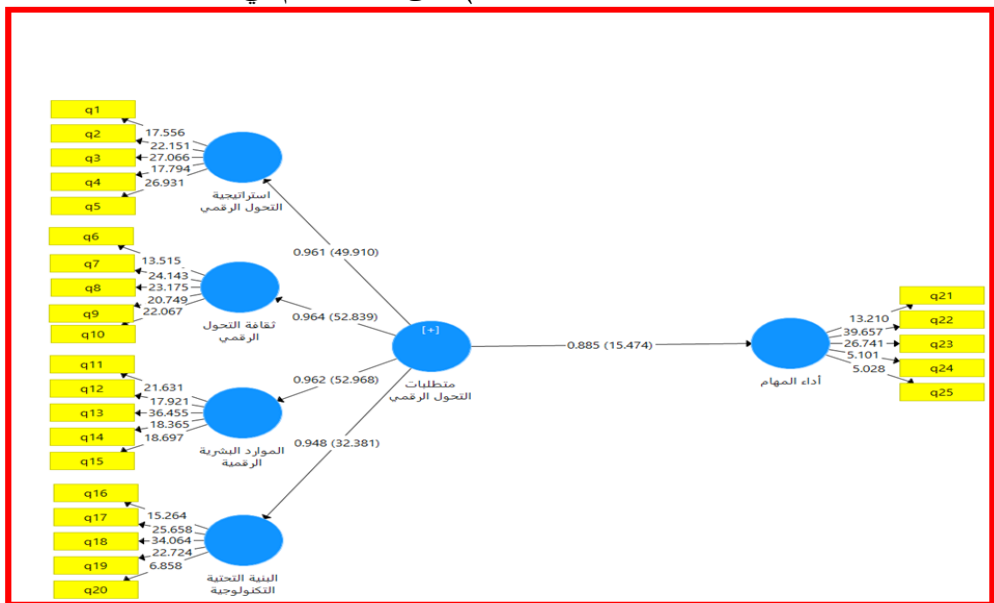
تحليل الفرضية الفرعية الأولى (H01₁) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على أداء المهام في وزارات مملكة البحرين.

جدول (١٠) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى ($H01_1$)

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig
متطلبات التحول الرقمي -> أداء المهام	0.885	٠.٠٥٧	15.474	٠.٠٠٠
$R^2=0.783$				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

دلت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي على أداء المهام، من وجهة نظر المبحوثين في وزارات مملكة البحرين؛ إذ بلغ معامل المسار (0.885)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (15.474)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما دلت النتائج أن متغير متطلبات التحول الرقمي قد فسّر ما مقداره (78.3%) من التباين في أداء المهام، ويؤكد هذا عدم صحة الفرضية الفرعية الأولى ($H01_1$)، وقبول فرضية الإثبات التي تنصّ على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على أداء المهام في وزارات مملكة البحرين.

الشكل (2): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى ($H01_1$)

تحليل الفرضية الفرعية الثانية ($H01_2$) التي تنصّ على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي،

أثر متطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في وزارات مملكة البحرين

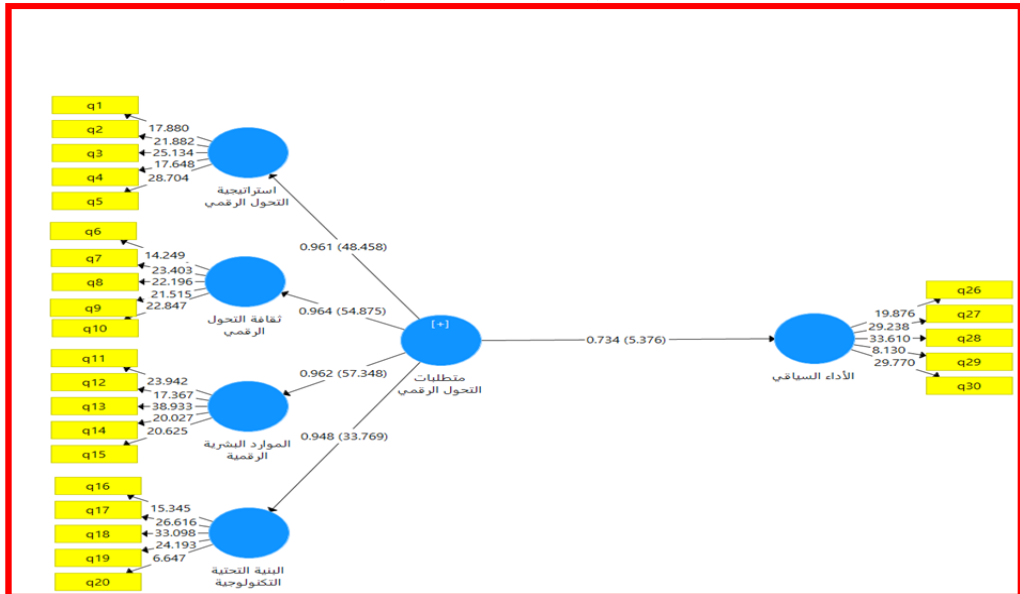
ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على الأداء السياقي في وزارات مملكة البحرين.

جدول (١١) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{01_2})

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig
متطلبات التحول الرقمي → الأداء السياقي.	0.734	٠.١٣٧	5.376	٠.٠٠٠
$R^2=0.538$				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

دلت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي على الأداء السياقي، من وجهة نظر الباحثين في وزارات مملكة البحرين؛ إذ بلغ معامل المسار (0.734)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (5.376)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما دلت النتائج أن متغير متطلبات التحول الرقمي قد فسّر ما مقداره (53.8%) من التباين في الأداء السياقي، ويؤكد هذا عدم صحة الفرضية الفرعية الثانية (H_{01_2})، وقبول فرضية الإثبات التي تنصّ على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على الأداء السياقي في وزارات مملكة البحرين.



الشكل (3): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{01_2})

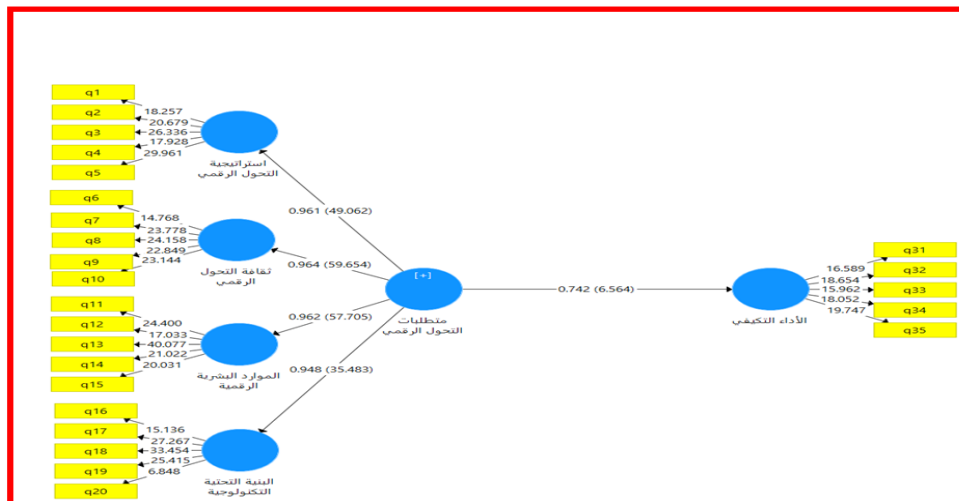
تحليل الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على الأداء التكيفي في وزارات مملكة البحرين.

جدول (١٢) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃)

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig
متطلبات التحول الرقمي -> الأداء التكيفي.	0.742	٠.١١٣	6.564	٠.٠٠٠
$R^2=0.549$				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

دلت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي على الأداء التكيفي، من وجهة نظر المبحوثين في وزارات مملكة البحرين؛ إذ بلغ معامل المسار (٠.٧٤٢)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (٦.٥٦٤)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما دلت النتائج أن متغير متطلبات التحول الرقمي قد فسّر ما مقداره (54.9%) من التباين في الأداء التكيفي، ويؤكد هذا عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃)، وقبول فرضية الإثبات التي تنصّ على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على الأداء التكيفي في وزارات مملكة البحرين.



الشكل (٤): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H01₃)

أثر متطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في وزارات مملكة البحرين

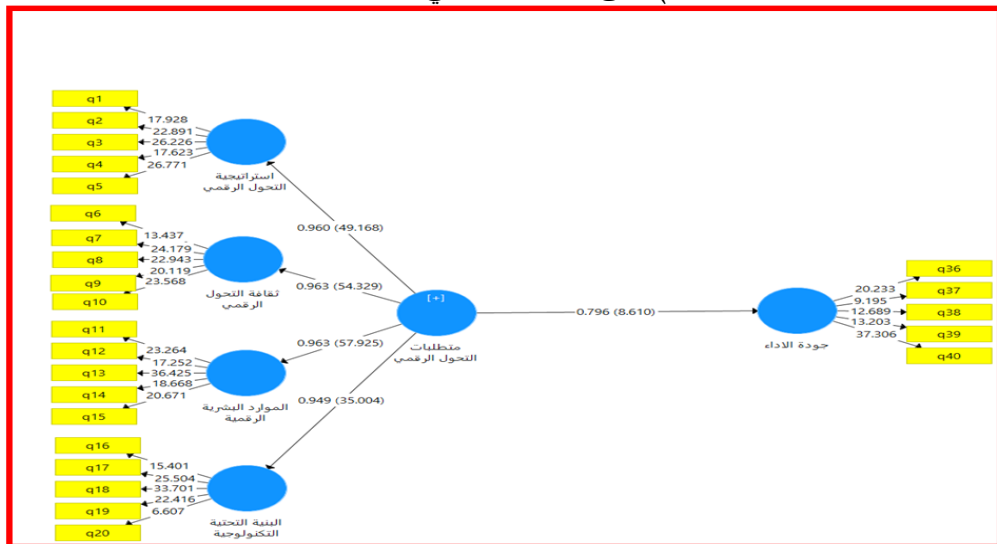
تحليل الفرضية الفرعية الرابعة (H01₄) التي تنص على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على جودة الاداء في وزارات مملكة البحرين.

جدول (١٣) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01₄)

المسار	معامل المسار	الخطأ المعياري	T	Sig
متطلبات التحول الرقمي -> جودة الاداء.	0.796	٠.٠٩٢	8.610	٠.٠٠٠
$R^2=0.633$				

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

"دلت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي على جودة الاداء، من وجهة نظر المبحوثين في وزارات مملكة البحرين؛ إذ بلغ معامل المسار (٠.٧٩٦)، وبلغت قيمة (T) المحسوبة (٨.٦١٠)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)؛ كما دلت النتائج أن متغير متطلبات التحول الرقمي قد فسّر ما مقداره (63.3%) من التباين في جودة الاداء، ويؤكد هذا عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة (H01₄)، وقبول فرضية الإثبات التي تنصّ على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية؛ عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ثقافة التحول الرقمي، الموارد البشرية الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية) على جودة الاداء في وزارات مملكة البحرين.



الشكل (٥): نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H01₄)

مناقشة النتائج:

١. بلغ مستوى متطلبات التحول الرقمي بأبعاده؛ حسب تصورات المبحوثين في وزارات مملكة البحرين، الدرجة المرتفعة؛ إذ جاء بُعد "استراتيجية التحول الرقمي" في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد "الموارد البشرية الرقمية"، وبدرجة مرتفعة. مما يعكس وعياً إيجابياً بأهمية التحول الرقمي. تُعزى هذه النتيجة إلى عدة عوامل رئيسية. أولاً، يمكن أن يكون هناك اهتمام متزايد من قبل القيادة العليا في الوزارات بتبني تقنيات حديثة تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية وتوفير الوقت والموارد. ثانياً، قد يكون هناك استثمار ملحوظ في البنية التحتية التكنولوجية، مما يسهل تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بنجاح. ثالثاً، جهود التدريب والتطوير المستمر للموظفين تعزز من قدرتهم على استخدام الأدوات الرقمية بفاعلية. كما أن تبني ثقافة الابتكار والتغيير داخل الوزارات يشجع على الاستفادة من التقنيات الحديثة. بالإضافة إلى ذلك، ربما تتأثر هذه النتيجة بالإيجابية التي يحملها المواطنون تجاه الخدمات الرقمية، مما يدفع الوزارات لتبني استراتيجيات تلبي احتياجاتهم. أخيراً، يعتبر التعاون والشراكات مع الجهات التقنية الخارجية عاملاً مهماً في تعزيز الاستراتيجيات الرقمية، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (عبدالرحيم، ٢٠٢٣) التي دلت نتائجها ان مستوى تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات القطاع العام بمصر جاء بدرجة متوسطة. ودراسة هذه النتيجة مع دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٣) التي اشارت نتائجها ان مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي في شركات الاتصالات في بغداد جاء بدرجة متوسطة

٢. بلغ مستوى الأداء الوظيفي؛ حسب تصورات المبحوثين في وزارات مملكة البحرين، الدرجة المتوسطة؛ إذ جاء بُعد "أداء المهام" في المرتبة الأولى، وبدرجة مرتفعة، وجاء في المرتبة الأخيرة بُعد "جودة الاداء"، وبدرجة متوسطة. تشير النتائج إلى أن مستوى الأداء الوظيفي في وزارات مملكة البحرين، وفقاً لتصورات المبحوثين، قد بلغ الدرجة المتوسطة، على الرغم من أن بُعد "أداء المهام" جاء في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، إلا أن بُعد "جودة الأداء" حصل على درجة متوسطة، مما يعكس تحديات تحتاج إلى معالجة. توضح هذه النتائج أن الموظفين قادرين على إنجاز المهام بشكل فعال، مما يشير إلى وجود كفاءة في الأداء اليومي وتنفيذ المسؤوليات الموكلة إليهم، إلا أن وجود مستوى متوسط لجودة الأداء يعنى ضرورة تحسين جودة العمل المعروض، وهذا قد يكون نتيجة لعدة عوامل، منها نقص التدريب المناسب أو عدم توفر الموارد الكافية لتحقيق مستوى عالٍ من الجودة. قد يُشير هذا الفارق بين أداء المهام وجودة الأداء إلى أن التركيز على الكفاءة والإنجاز قد يأتي على حساب بعض جوانب الجودة. لذا، من المهم على الوزارات تعزيز بيئة العمل التي تشجع

أثر متطلبات التحول الرقمي على تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية في وزارات مملكة البحرين

على الابتكار والمراجعة المستمرة للعمليات، ودعم المبادرات التي تهدف إلى رفع مستوى جودة الأداء لضمان تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (المهدي ورضا، ٢٠٢٥) التي أظهرت نتائجها أن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الرياضية في ولاية الوادي في الجزائر جاء بدرجة متوسطة. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (العيني، ٢٠٢٥). التي اشارت نتائجها ان مستوى الأداء الوظيفي في قطاع الصحة في المملكة العربية السعودية جاء بدرجة مرتفعة.

٣. دلت النتائج على وجود أثر إيجابي لمتطلبات التحول الرقمي بأبعادها المختلفة على الأداء الوظيفي بمختلف أبعاده، مثل أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، وجودة الأداء في وزارات مملكة البحرين. يُظهر هذا الارتباط أن التحول الرقمي هو عامل رئيسي في تحسين فعالية الموظفين ويُساهم في تحقيق نتائج إيجابية في مجالات العمل المختلفة. إن تأثير التحول الرقمي على أداء المهام، يُظهر كيف أن اعتماد التكنولوجيا والأنظمة الرقمية يُساعد الموظفين في إنجاز أعمالهم بشكل أسرع وأكثر دقة. فالتقنيات الحديثة تُساهم في تبسيط العمليات وتقليل الأخطاء، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وكفاءة العمل. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Olsson et al., 2025) التي أظهرت نتائجها وجود علاقة إيجابية بين استراتيجيات التحول الرقمي ومعدلات الإبداع، وأن الثقافة التنظيمية الداعمة تعزز الالتزام والاندماج في التحولات الرقمية في الشركات الاسترالية، ودراسة (Yusnita, 2025) التي اشارت نتائجها ان الذكاء العاطفي للقائد، والقيادة التحويلية، والدعم التنظيمي المدرك تعزز الأداء الوظيفي بشكل إيجابي، وأن الثقة في المشرف تلعب دور الوساطة في هذه العلاقة في شركة بلازا للصناعات التحويلية.

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، تبرز الحاجة إلى تبني مجموعة شاملة من التوصيات لضمان تحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي، وتحسين الأداء الوظيفي في وزارات مملكة البحرين، ومن هذه التوصيات ما يلي:

١. دلت النتائج أن مستوى تطبيق متطلبات التحول الرقمي في وزارات مملكة البحرين جاء بدرجة مرتفعة، مما يعكس الجهود المبذولة نحو اعتماد التكنولوجيا الحديثة وتحسين البنية التحتية الرقمية، رغم أن مستوى الأهمية لمعالجة هذه المتطلبات جاء أيضًا بدرجة مرتفعة، إلا أن هناك فرصًا للتحسين لا تزال قائمة، يُظهر ذلك أنه على الرغم من الإنجازات المحققة، يُمكن تعزيز فعالية تطبيق هذه المتطلبات بشكل أكبر من خلال التركيز على تطوير برامج تدريبية متخصصة للموظفين وزيادة الوعي بأهمية التحول الرقمي في بيئة

العمل، كما ينبغي تحسين آليات التواصل بين الإدارات لتعزيز التعاون في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي. تحقيقاً لهذه الغايات، يجب على الوزارات أن تستثمر في تحديث الأدوات التكنولوجية المستخدمة وتبني أفضل الممارسات العالمية في هذا المجال. بالتالي، يُعتبر استغلال هذه الفرص للتحسين خطوة ضرورية لتعزيز الأداء المؤسسي وضمان الاستدامة في تلبية احتياجات المواطنين بشكل أكثر فعالية.

٢. بالإضافة إلى ذلك، يُنصح بتعزيز ثقافة التغذية الراجعة داخل بيئة العمل، حيث يمكن للموظفين تقديم آرائهم وملاحظاتهم حول العمليات الحالية. هذه التغذية الراجعة قد تُساعد في تحديد نقاط القوة والضعف، مما يتيح اتخاذ قرارات مستنيرة لتحسين الأداء، كذلك، يُمكن إنشاء آلية لمكافأة الأداء العالي وتحفيز الموظفين من خلال تقدير جهودهم وإنجازاتهم، مما يُساهم في رفع مستوى الدافعية وزيادة الالتزام بالمهام.

٣. استناداً إلى النتائج التي تشير إلى أن مستوى الأداء السياقي في وزارات مملكة البحرين جاء بدرجة متوسطة، ينبغي على الوزارات تعزيز قدرة موظفيها على التكيف مع التغيرات والمتطلبات المختلفة من خلال تطوير برامج تدريبية محددة تركز على تحسين المهارات التكيفية والأداء السياقي. هذه البرامج يمكن أن تشمل ورش عمل تفاعلية تُعزز من التفكير النقدي، وحل المشكلات، والتواصل الفعّال، مما يُساعد الموظفين على التعامل بمرونة مع المواقف المتغيرة، بالإضافة إلى ذلك، يُنصح بتعزيز بيئة العمل الداعمة التي تشجع على التعلم المستمر وتبادل الأفكار بين الفرق. يمكن أن يسهم إنشاء منصات تواصل داخلية في تعزيز المعرفة المشتركة ومشاركة الخبرات بين الموظفين، مما يُساعدهم على تحسين أدائهم السياقي.

٤. ينبغي على وزارات مملكة البحرين تعزيز استراتيجيات تحسين الأداء الوظيفي من خلال تنفيذ برامج تدريب وتطوير متكاملة تستهدف بناء مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم على أداء المهام بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. يمكن أن تشمل هذه البرامج ورش عمل ودورات تدريبية في مجالات مثل القيادة، وإدارة الوقت، والتواصل الفعّال، واستخدام التكنولوجيا الحديثة.

المراجع

- إبراهيم، محمد (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصالات، مجلة الدراسات الاقتصادية، ٧(٢)، ٢١٩-٢٣٩.
- اتحاد المصارف العربية بالاستناد إلى تقرير الإتحاد العربي للاقتصاد الرقمي (٢٠٢٢). <https://uabonline.org/magazine-article/> تاريخ الدخول: ٢٠٢٤/٠٦/٠١.
- عبدالرحيم، ياسمين (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على إنتاجية العاملين: دراسة قياسية بالتطبيق على القطاع العام بمصر، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤(٣)، ٤٨٩-٥١٣.
- العيني، أحمد سالمة (٢٠٢٥). دور ميكنة العمليات الإدارية في تحسين الأداء الوظيفي بالمملكة العربية السعودية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، ٢٠(٥)، ٦٣-١٠٤.
- المهدي شيخ، ورضا حنيش، (٢٠٢٥). تأثير أبعاد الذكاء الاصطناعي في تحسين الاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسات الرياضية بولاية الوادي. مجلة علوم الأداء الرياضي، ٦(٢)، ٣١-٥٥.
- Abdallah, A. B., & Alzubaidi, A. S. (2022). Digital Transformation in the Public Sector: Opportunities and Challenges. *International Journal of Public Administration*, 45(7), 614-626.
- Abdel-Rahim, Yasmine (2023). The Impact of Digital Transformation on Employee Productivity: A Standard Study Applied to the Public Sector in Egypt, *Scientific Journal of Business and Environmental Studies*, 14(3), 489-513.
- Ain, N. U., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Mehmood, I. (2024). When does knowledge hiding hinder employees' job performance? The roles of emotional exhaustion and emotional intelligence. *Knowledge Management Research & Practice*, 5(71) 1-13.
- Al Shanti, A. M., & Elessa, M. S. (2023). The impact of digital transformation towards blockchain technology application in banks to improve accounting information quality and corporate governance effectiveness. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 216-234.
- Al-Anini, Ahmed Salama (2025). The Role of Automating Administrative Processes in Improving Job Performance in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of the Future of Social Sciences*, 20(5), 63-104.
- Al-Mahdi Sheikh and Reda Hanish (2025). The Impact of Artificial Intelligence Dimensions on Improving Job Performance: A Field Study

- in Sports Institutions in El Oued State. *Journal of Sport Performance Science*, 6(2), 31-55.
- Anita, I. F., & Turmudhi, A. (2025). Impact of compensation, Leadership, and Discipline on Employee Performance. *Asean International Journal of Business*, 4(1), 1-9.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2019). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24 (3), 1-15.
- Bandura, A. (2020). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman and Company.
- Bavik, A., & Hsu, W. (2020). Understanding employee performance in the digital era. *Journal of Business Research*, 110(9), 230-240.
- Broemel, R., Meyer-Gohde, A., & Wieland, V. (2023). Der digital Euro: Chance und Riskin einer digitalen Noten bangarang. *Wirtschaftsdienst*, 103(12), 801-806.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2022). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. Norton & Company.
- Buch, R., & Kuvaas, B. (2021). Employee performance: The role of leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 42 (1), 133-145
- Budiasih, Y. (2024). The Influence of Digital Technology on Financial Management. *Accounting Studies and Tax Journal (COUNT)*, 1(1), 92-100.
- Chemi, T. (2021). Motivation and performance: The mediating role of resilience. *Employee Relations*, 43 (5), 1043-1056.
- Clark, M. (2022). Exploring the impact of workplace culture on employee performance. *International Journal of Human Resource Management*, 23 (4), 749-767.
- Cohen, A., & Ainhoren, A. (2020). Job characteristics and employee performance: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 35 (1), 73-86.
- Dall'Áglio, D., & de Almeida, E. S. (2021). Digital transformation strategies: The role of organizational culture. *Journal of Business Research*, 122(91), 530-540.

- Hair ,M , Ringle ,N, & Cohen, I ,(2022). *A Primer on partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hoskyns, S., & Kwan, E. (2021). *Practical Statistics for Data Scientists: 50 Essential Concepts*. O'Reilly Media.
- Ibrahim, Mohamed (2023). The Impact of Digital Transformation on Employee Performance in Telecommunications Companies, *Journal of Economic Studies*, 7(2), 219-239.
- Jonathan, K., & Pineda, A. (2023). Digital Transformation in Small and Medium Enterprises: A Roadmap for Practitioners. *Sustainability*, 15(2), 1401-1415.
- Kannan, P. K., & Li, H. (2020). Digital marketing and consumer engagement: A systematic review. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53(16),14-33.
- Khan, M., Raya, R. P., & Viswanathan, R. (2022). Enhancing employee innovativeness and job performance through a culture of workplace innovation. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3179-3204.
- Lipper, C., & Weigel, C. (2023). Digital transformation in healthcare: Impacts of COVID-19. *Health Informatics Journal*, 29(1), 146-154.
- Lu, Y., & Ramamurthy, S. (2020). Understanding the digital transformation of businesses: A framework. *International Journal of Information Management* 50(18), 198-206.
- Maalouf, E., & Maalouf, G.(2025). The impact of job insecurity on job performance. *Journal of change*.34(6),52-71.
- Meng, X., & Gong, X. (2024). Digital transformation and innovation output of manufacturing companies—An analysis of the mediating role of internal and external transaction costs. *Plos one*, 19(1), 678-691.
- Mergel, I., & Bretschneider, S. (2020). Digital Government and Public Administration: A Social Science Perspective. *Public Administration Review*, 80(6), 888-898.
- Newzoo. (2022). The Global Games Market: Newzoo Global Games Market Report. *Retrieved from revenues*,14(29),88-109.
- Nikensari, S. I., Oktavilla, S., Istikomah, N., & Puspitasari, N. F. D. (2024). The Role of Digital Services Trade Restrictiveness in Exports: Before and During COVID–19. *Public Administration Review*, 66(14), 913-942.

- Nizamov, U. R. (2024). Digital Transaction Processes and Their Evaluation in Uzbekistan Banks. *Texas Journal of Multidisciplinary Studies*, 30(6), 43-46.
- Olsson, A. K., Eriksson, K. M., & Carlsson, L. (2025). Management toward Industry 5.0: a co-workship approach on digital transformation for future innovative manufacturing. *European Journal of Innovation Management*, 28(1), 65-84.
- Petrescu, M. (2021). Digital transformation: The new methodologies for customer engagement. *Journal of Computer Information Systems*, 61(1), 64-72.
- Prayuda, R. Z. (2024). Investigating the Role of Digital marketing, price perception, customer satisfaction and its impact on marketing performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 5(2), 25-30.
- Razzak, M. A., & Al-Ghamdi, S. G. (2021). Impact of digital transformation on customer engagement in the tourism sector. *Future Business Journal*, 7(2), 1-12.
- Ribeiro-Navarrete, B., López-Cabarcos, M. Á., Piñeiro-Chousa, J., & Simón-Moya, V. (2025). The moment is now! From digital transformation to environmental performance. *Venture Capital*, 27(1), 43-78.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (7th ed), NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Suprayitno, D. (2024). The Influence of Leadership on Employee Performance. *Journal of Law, Social Science and Humanities*, 1(2), 87-91.
- Talba, F. M. (2024). The impact of the use of digital technology on the job performance of employees in public universities (An applied study at Fayoum University). *Alexandria Journal of Managerial Research and Information Systems*, 2(2), 32-54.
- Uddin, M. R. (2024). The role of the digital economy in Bangladesh's economic development. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 3(1), 1005-1025.
- Union of Arab Banks based on the Arab Union for Digital Economy Report (2022). <https://uabonline.org/magazine-article/>, accessed: 01/06/2024.

- Valdivia, C. A. S., Mamédio, D. F., Loures, E. D. F. R., & Tortato, U. (2024). Dimensions of Digital Transformation for Digital Supply Chains—Evidence from an Automotive OEM Group: This article highlights five dimensions of digital transformation that impact digital supply chains and presents a multidimensional framework to help guide companies' development of or involvement in digital supply chains. *Research-Technology Management*, 67(2), 57-68.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(2), 147-169.
- Yusnita, I. (2025). The Influence of Leader Emotional Intelligence, Transactional Leadership and Perceived Organizational Support on Job Performance Mediated by Trust in Supervisor. *Transekonomika: akuntansi, Bisnis*, 5(1), 245-264.
- Zareie, M., Attig, N., El Ghoul, S., & Fooladi, I. (2024). Firm digital transformation and corporate performance: The moderating effect of organizational capital. *Finance Research Letters*, 61(31), 114-133.