

أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية

إعداد الطالب/

سعد عبدالله سعد ال عسكر

الرقم الجامعي/

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

2026

## قائمة المحتويات

|    |                           |
|----|---------------------------|
| 3  | المقدمة                   |
| 4  | مشكلة الدراسة             |
| 5  | أهمية الدراسة             |
| 6  | أهداف الدراسة             |
| 6  | تساؤلات الدراسة           |
| 7  | فرضيات الدراسة            |
| 8  | الدراسات السابقة          |
| 12 | المنطلقات النظرية للدراسة |
| 14 | المنهجية وطرق البحث       |
| 16 | أدوات الدراسة             |
| 17 | حدود الدراسة              |
| 18 | المراجع                   |

## المقدمة

شهدت العقود الأخيرة تطورًا هائلًا في مجال التكنولوجيا الرقمية، مما أدى إلى إعادة تشكيل بيئات العمل في مختلف القطاعات، بما فيها القطاع الحكومي. وقد أصبحت المفاهيم التقليدية للإدارة والتنظيم غير كافية للتعامل مع متطلبات العصر الرقمي، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للجهات الحكومية الراغبة في تحسين كفاءتها التشغيلية وتقديم خدمات مبتكرة للمستفيدين. يأتي التحول المؤسسي في هذا السياق كعملية شاملة لإعادة هيكلة العمليات التنظيمية والإدارية باستخدام أدوات وتقنيات رقمية متقدمة، بما يعزز القدرة التنافسية ويحقق أهداف التنمية المستدامة للجهات الحكومية (سباع، 2025).

تعد الثقافة التنظيمية الرقمية من أهم العوامل المحورية التي تؤثر في نجاح برامج التحول المؤسسي، حيث تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها العاملون وتوجههم نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال. فالتحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يتطلب تغييرًا جوهريًا في سلوكيات الموظفين، وأنماط القيادة، وأساليب اتخاذ القرار، وكذلك بيئة العمل المؤسسي. ومن هذا المنطلق، فإن تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية يمكن أن يساهم في تجاوز المقاومة الداخلية للتغيير، وزيادة التفاعل مع الابتكارات التكنولوجية، وتعظيم العائد من الاستثمارات الرقمية (Deep، 2023).

في السياق السعودي، تسعى الحكومة إلى تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030، والتي تولي أهمية قصوى لتبني التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع مستوى رضا المستفيدين. ومع ذلك، فإن تحقيق النجاح الكامل لهذه البرامج يتطلب أكثر من مجرد تطبيق التقنيات الرقمية؛ إذ يشترط وجود بيئة تنظيمية داعمة، تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف، والالتزام بالقيم الرقمية التي تشجع الابتكار والتعلم المستمر. لذلك، تصبح دراسة أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي ضرورة علمية واستراتيجية لفهم العلاقة بين السلوك التنظيمي والنجاح التقني في المؤسسات الحكومية السعودية (الفاضل، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على مخرجات التحول المؤسسي، من خلال استكشاف العوامل التي تعزز قبول الموظفين للتغيير الرقمي، ودور القيادة في ترسيخ القيم الرقمية، وسبل قياس مستوى النضج الرقمي للمؤسسة. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية يمكن للجهات الحكومية

الاستفادة منها في تصميم برامج التحول الرقمي بطريقة تتوافق مع ثقافة العمل المؤسسي وتدعم تحقيق أهداف التحول بكفاءة عالية.

### مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتنفيذ برامج التحول المؤسسي الرقمي وفق رؤية المملكة 2030، إلا أن العديد من هذه البرامج تواجه تحديات جوهرية مرتبطة بعدم توافق الثقافة التنظيمية التقليدية مع متطلبات العصر الرقمي. فتبني التكنولوجيا الحديثة ليس مجرد مسألة تقنية، بل يعتمد بشكل أساسي على قبول الأفراد للتغيير وقدرتهم على التعامل مع الابتكارات الرقمية ضمن بيئة عمل محفزة وداعمة. وفي كثير من الحالات، تظهر مقاومة التغيير بين الموظفين بسبب ضعف التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة، أو عدم وضوح السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، أو نقص التدريب المتخصص الذي يعزز الثقافة الرقمية. المشاكل المترتبة على هذه الظاهرة متعددة. أولاً، تؤدي الثقافة التنظيمية غير الداعمة للتحول الرقمي إلى انخفاض فعالية برامج التحول المؤسسي، ما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين. ثانياً، قد يؤدي غياب القيم والسلوكيات الرقمية إلى مقاومة داخلية للتغيير، وزيادة معدل الفشل في تنفيذ المشاريع الرقمية، وبالتالي إهدار الموارد المالية والبشرية. ثالثاً، تؤثر الثقافة التنظيمية التقليدية على قدرة الجهات الحكومية على الابتكار واتخاذ القرارات المبنية على البيانات والتحليلات الرقمية، مما يعيق تطوير أنظمة العمل ويحد من القدرة التنافسية للمؤسسات على المستوى المحلي والدولي. أخيراً، يضع هذا الوضع صعوبة على قياس أثر برامج التحول المؤسسي بشكل دقيق، ويحد من الاستفادة المثلى من الاستثمارات الرقمية الضخمة التي تخصصها الحكومة لتحقيق أهداف التحول الرقمي (Aldogher, 2025).

وبناءً على ما سبق، تتضح الحاجة إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية ونجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، لتحديد العوامل التي تؤثر في تعزيز القيم والسلوكيات الرقمية داخل المؤسسات. ومن هذا المنطلق، ينبثق السؤال الرئيسي لهذه الدراسة: *ما أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية؟*

## أهمية الدراسة

### - الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية ونجاح برامج التحول المؤسسي في القطاع الحكومي، وهو موضوع لم تحظ بدراسة مستفيضة في السياق السعودي رغم أهميته المتزايدة في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات الحكومية. فالتحول المؤسسي الرقمي لا يقتصر على تبني التكنولوجيا الحديثة، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات الموظفين والقيم التنظيمية التي تحكم طريقة تعاملهم مع التغيير. ومن هنا، تقدم هذه الدراسة إسهاماً علمياً من خلال تحليل أثر الثقافة الرقمية على فاعلية عمليات التحول المؤسسي، وتوضيح العلاقة بين النضج الرقمي للمؤسسة ومستوى جاهزية الموظفين لتبني التكنولوجيا الجديدة.

إن الدراسة تساعد على بناء إطار نظري يمكن الاستفادة منه في الأبحاث المستقبلية حول التحول الرقمي في القطاع العام، وتفتح الباب أمام المقارنات بين المؤسسات الحكومية السعودية ونظيراتها في دول أخرى، مما يساهم في توسيع قاعدة المعرفة الأكاديمية. كما تعزز هذه الدراسة فهم الباحثين والعلماء للعوامل النفسية والسلوكية المرتبطة بالتغيير الرقمي، بما في ذلك مقاومة الموظفين للتغيير، وتأثير القيادة الرقمية، ودور التدريب والتنمية المستمرة في ترسيخ القيم الرقمية. وهو ما يعد مجالاً غنياً للدراسة الأكاديمية ولم يلق الاهتمام الكافي حتى الآن في البحوث المحلية (Rizana, 2025).

### - الأهمية العملية

أما من الناحية العملية، فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في قدرتها على تقديم توصيات واضحة وعملية للجهات الحكومية السعودية حول كيفية تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية لضمان نجاح برامج التحول المؤسسي. فالنتائج المتوقعة يمكن أن توفر مؤشرات قابلة للقياس حول مستوى الالتزام بالقيم الرقمية، ومدى قدرة الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة بفعالية، وكذلك كيفية إدارة مقاومة التغيير داخل المؤسسة. ومن خلال ذلك، يمكن للقيادات الحكومية صياغة سياسات واستراتيجيات قائمة على أسس علمية، تضمن تهيئة بيئة عمل رقمية محفزة على الابتكار والإبداع، مع تحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات المالية والبشرية المخصصة للتحول الرقمي.

كما أن الأهمية العملية تتعلق بتحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين، حيث أن تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية يؤدي إلى سرعة في اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وكفاءة أعلى في العمليات المؤسسية، وقدرة أكبر على الابتكار وتطوير الخدمات. كما يمكن أن توفر الدراسة أداة تقييم فعالة للجهات الحكومية لقياس مدى جاهزيتها الرقمية، مما يسهل عليهم تصميم برامج تطويرية مستمرة تلائم أهداف التحول الرقمي ورؤية المملكة 2030. وبذلك، فإن الدراسة تمثل مرجعاً عملياً لكل من الباحثين وصناع القرار والممارسين في المجال الحكومي لتعظيم أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على نجاح برامج التحول المؤسسي (Alojail، 2023).

## أهداف الدراسة

### - الهدف الرئيسي

يتمثل الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في استكشاف أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، وتحديد العوامل التي تعزز قدرة المؤسسات على تبني التغيير الرقمي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

### - الأهداف الفرعية

1. تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على تقبل الموظفين للتحول المؤسسي الرقمي، مع التركيز على سلوكياتهم ومواقفهم تجاه التكنولوجيا الحديثة وأساليب العمل الجديدة.
2. تقييم دور القيادة المؤسسية في تعزيز القيم الرقمية داخل الجهات الحكومية، بما يساهم في دعم برامج التحول الرقمي وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في تنفيذها.
3. دراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير الرقمي ونجاح التحول المؤسسي، وذلك من خلال قياس مدى فاعلية هذه البرامج في رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية.
4. تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة في مقاومة التغيير الرقمي وكيفية التغلب عليها، بما يساعد في تحسين بيئة العمل المؤسسية وتسهيل تبني الابتكارات الرقمية.

5. اقتراح استراتيجيات عملية لتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية بما يتوافق مع أهداف التحول المؤسسي ورؤية المملكة 2030، لتقديم نموذج تطبيقي يمكن للجهات الحكومية الاستفادة منه في تحقيق التحول الرقمي المستدام.

#### تساؤلات الدراسة

##### - التساؤل الرئيسي

ما أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية؟

##### - الأسئلة الفرعية

1. ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على قدرة الموظفين على تقبل التغيير والتحول المؤسسي الرقمي؟
2. كيف يساهم دور القيادة في تعزيز القيم الرقمية داخل الجهات الحكومية في نجاح برامج التحول المؤسسي؟
3. ما العلاقة بين برامج التدريب والتطوير الرقمي ونجاح التحول المؤسسي داخل الجهات الحكومية؟
4. ما العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى مقاومة التغيير الرقمي، وكيف يمكن التغلب عليها لضمان نجاح التحول المؤسسي؟
5. ما الاستراتيجيات العملية التي يمكن تبنيها لتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية بما يتوافق مع أهداف التحول المؤسسي ورؤية المملكة 2030؟

#### فرضيات الدراسة

##### الفرض الرئيسي:

- تؤثر الثقافة التنظيمية الرقمية بشكل إيجابي وملاموس في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية

##### الفرضيات الفرعية:

1. هناك تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية الرقمية على قدرة الموظفين على تقبل التغيير والتحول المؤسسي الرقمي.

2. يلعب دور القيادة المؤسسية في تعزيز القيم الرقمية داخل الجهات الحكومية دورًا إيجابيًا في نجاح برامج التحول المؤسسي.
3. تؤثر برامج التدريب والتطوير الرقمي تأثيرًا إيجابيًا على نجاح التحول المؤسسي من خلال رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية.
4. تساهم العوامل التنظيمية الداعمة في تقليل مقاومة التغيير الرقمي، مما يعزز نجاح برامج التحول المؤسسي.
5. يمكن تعزيز نجاح التحول المؤسسي من خلال استراتيجيات عملية متكاملة تعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية الرقمية بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة 2030.

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Karawya، 2024) إلى بحث أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية، ودور أنماط القيادة في التوسط في هذا الأثر. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة. وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية من بين الموظفين العاملين في مؤسسات الأعمال السعودية. واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أثرًا إيجابيًا للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في مختلف المؤسسات السعودية. كما أظهرت نتائج البحث أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في ضوء أنماط القيادة كمتغيرات وسيطة.

برز التحول الرقمي كمحرك رئيسي للتحديث في القطاعين العام والخاص. في السنوات الأخيرة، اتجهت الحكومات في جميع أنحاء العالم إلى التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة، وخفض التكاليف، وتعزيز مشاركة المواطنين. أطلقت المملكة العربية السعودية، من خلال رؤية 2030، أحد أكثر برامج التحول الرقمي الوطنية طموحًا، بهدف إعادة تموضعها كدولة رائدة في مجال الحكومة الرقمية. وقد أطلقت الحكومة السعودية مجموعة واسعة من المبادرات الرقمية في مختلف الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة، مما يمثل مرحلة حاسمة من التغيير الهيكلي والتكنولوجي والثقافي في القطاع العام. على الرغم من حجم هذا التحول وأهميته، لا تزال البحوث الأكاديمية حول جهود التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية محدودة. وتستند معظم المعلومات المتاحة إلى التقارير الإعلامية، وعروض المؤتمرات، أو التعليقات غير الرسمية، مع حد أدنى من التقييم التجريبي. تسد هذه الدراسة هذه الفجوة من خلال

إجراء دراسة حالة نوعية شاملة لتقييم التقدم المحرز، والتحديات، ونتائج التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة 2017-2020. يبحث دراسة (Alkorbi، 2025) التحول الرقمي في القطاع العام لاقتصاد ناشئ، ويسلط الضوء على ثلاثة عناصر أساسية: التنسيق المؤسسي، وأنظمة تتبع التقدم، والاستثمار طويل الأجل في المهارات والبنية التحتية الرقمية. أجرى الباحث مقابلات مع موظفين من الوحدة الرقمية وفرق الوزارة، وقام بدراسة ميدانية، وحلل الوثائق الرسمية والمواقع الإلكترونية. تشير النتائج إلى تقدم ملحوظ في رقمنة الخدمات العامة وتحسين وصول المستخدمين إليها. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات مستمرة، لا سيما في تكامل البيانات، ومواءمة السياسات، والتعاون بين الوكالات.

تناول دراسة (Amamou، 2025) البحثية بشكل حصري العلاقة بين ثقافة الشركات - وتحديدًا متغيرات الابتكار - ونجاح الشركات الرقمية في المملكة العربية السعودية. وتقدم الورقة أدلة تجريبية هامة تُبرز دور مختلف عناصر الابتكار، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، واستراتيجيات المكافآت، وبرامج التعلم، وتقبل الأخطاء، واستقطاب الموظفين المبتكرين، والعمل الجماعي، في المساهمة في نجاح هذه الشركات. وقد جمعت البيانات من خلال 157 استبيانًا إلكترونيًا أرسلت عشوائيًا إلى مدراء يعملون في شركات رقمية مختلفة في المملكة. وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الانحدار اللوجستي وتقنيات الاقتصاد القياسي الجزئي. وأشارت نتائج نموذج الانحدار اللوجستي الترتيبي، باستخدام طريقة تقدير الاحتمال الأقصى، إلى التأثير الكبير لمتغيرات ثقافة الشركات القائمة على الابتكار على نجاح الشركات الرقمية في المملكة. والأهم من ذلك، تُشير نتائج الاقتصاد القياسي إلى أن الشركات الرقمية التي تتبنى ثقافة الابتكار، وتحديدًا الثقة، والاحتفاظ بالموهب، واستراتيجيات المكافآت، وبرامج التعلم، حققت أعلى مستويات النجاح. كما كشفت النتائج أن نجاح الشركات الرقمية في المملكة يعتمد على مدى استعدادها للابتكار. تُقدم هذه الورقة البحثية توصيات قيمة لمديري الشركات الرقمية وصانعي السياسات الراغبين في صياغة سياسات فعّالة وتوجيه القدرات المؤسسية نحو تبني قيم ثقافة الابتكار بشكل مثمر. وتوصي الورقة بتعزيز ثقافة مؤسسية سليمة وتوجيه القدرات المؤسسية نحو تنفيذ استراتيجيات ثقافية ابتكارية ناجحة. من شأن هذه الإجراءات أن تُقلل الاعتماد على الدعم الحكومي وتُتيح فرص عمل للشباب السعودي.

تهدف دراسة (isfahani، 2025) إلى بحث أثر الثقافة الرقمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التابعة لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. وتسعى إلى تحديد الأبعاد الرئيسية للثقافة الرقمية، وشرح كيفية إسهام هذه

المكونات الثقافية في تحقيق نتائج ناجحة للتحول الرقمي في مؤسسات القطاع العام. استخدم البحث منهجًا مختلطًا يجمع بين المنهج الوصفي والمسحي. في المرحلة النوعية، أُجريت مراجعة شاملة للأدبيات ومقابلات شبه منظمة مع خبراء في التحول الرقمي لتحديد مؤشرات الثقافة الرقمية ونجاح التحول. جرى التحقق من صحة المؤشرات المستخلصة باستخدام أسلوب دلفي الضبابي من قبل خبراء أكاديميين وتنظيميين. في المرحلة الكمية، وُزّع استبيان مُهيكل على المديرين والموظفين في خمس مؤسسات تابعة لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. حُلّلت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على تقنية المربعات الصغرى الجزئية. جرى التحقق من الموثوقية والصلاحية من خلال اختبارات كايير-ماير-أولكين وبارتليت، ومعامل ألفا لكرونباخ، والموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخلص. تشير النتائج إلى أن الثقافة الرقمية بناء متعدد الأبعاد يتألف من ثلاثة أبعاد رئيسية: الثقافة الفردية، والثقافة التنظيمية، والثقافة الاجتماعية. ولكل من هذه الأبعاد الثلاثة تأثيرات إيجابية وملموسة على نجاح التحول الرقمي، لا سيما في مجالات مثل تطوير الموارد الرقمية، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، والابتكار الاستراتيجي، وتحسين الأداء. ومن بين هذه الأبعاد، أظهرت الثقافة التنظيمية التأثير الأكبر على نجاح التحول، تليها الثقافة الاجتماعية ثم الثقافة الفردية. وقد أكدت مؤشرات جودة النموذج ( $R^2$ ،  $Q^2$ ، و  $GOF$ ) القدرة التنبؤية والجودة الشاملة للنموذج. وتؤكد النتائج أن المؤسسات التي تتمتع بخصائص ثقافية رقمية أقوى - مثل الانفتاح على التغيير، والتوجه نحو الابتكار، والتعاون، والمعرفة الرقمية - هي أكثر قدرة على تحقيق نتائج مستدامة للتحول الرقمي. خلصت الدراسة إلى أن الثقافة الرقمية عامل تمكين حاسم لنجاح التحول الرقمي. ويُعد بناء ثقافة رقمية قوية وترسيخها - خاصة داخل الأنظمة التنظيمية - أمرًا ضروريًا للمؤسسات العامة التي تسعى إلى تحقيق تحول فعال. لذا، ينبغي لواضعي السياسات دمج التنمية الثقافية في استراتيجيات التحول الرقمي من خلال مبادرات مثل التدريب على المهارات الرقمية، وتطوير القيادة، وتقديم حوافز الأداء للابتكار، وسياسات تعزز الثقة والمرونة. وقد تركّز البحوث المستقبلية على دراسة العوامل الوسيطة، مثل القيادة الرقمية أو المرونة التنظيمية، لتعميق فهم كيفية تأثير العناصر الثقافية على أداء التحول في سياقات مؤسسية مختلفة.

## التعليق على الدراسات السابقة:

### - أوجه التشابه في الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة اتفاقاً على الأهمية المحورية للثقافة الرقمية والتنظيمية في دعم نجاح برامج التحول الرقمي والمؤسسي داخل المؤسسات. فقد ركزت جميع الدراسات على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والقدرة التنظيمية على التكيف مع التغيير، واعتبرت الثقافة التنظيمية الرقمية عاملاً تمكينياً رئيسياً لتحقيق أهداف التحول المؤسسي. كما اتفقت الدراسات على أن القيادة الرقمية والتدريب المستمر للموظفين والبيئة الداعمة للابتكار تشكل عناصر أساسية لتعزيز نجاح التحول الرقمي، وأن تبني هذه العناصر يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين. كما أبرزت الدراسات أهمية القياس الكمي والتحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج الدقيقة، خاصة عند استخدام الاستبيانات وطرق الانحدار والتحليل الإحصائي متعدد المتغيرات لتحديد أثر الثقافة الرقمية على نجاح التحول.

### - أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه في النتائج العامة، إلا أن الدراسات السابقة اختلفت في المنهجية والأدوات والبيئات البحثية. بعض الدراسات اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، بينما استخدمت أخرى منهجاً مختلطاً يجمع بين التحليل النوعي والكمي، مثل المقابلات شبه المنظمة مع الخبراء ومراجعة الوثائق الرسمية. كما تنوعت عينات الدراسات بين موظفي المؤسسات الخاصة والعامة، وبين القيادات العليا والموظفين الفنيين والإداريين. إضافة إلى ذلك، اختلفت الدراسات في تركيزها على عناصر الثقافة الرقمية؛ فقد ركزت بعض الدراسات على الثقافة الفردية والاجتماعية إلى جانب التنظيمية، بينما اهتمت دراسات أخرى بالابتكار وثقافة الشركات وتبني التغيير الرقمي كعوامل رئيسية لنجاح التحول المؤسسي.

### - الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من هذه الدراسات الغنية، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية يمكن التطرق إليها في الدراسة الحالية. أولاً، غالبية الدراسات تناولت المؤسسات الكبرى أو القطاع الخاص، مع اهتمام محدود بالجهات الحكومية السعودية وكيفية تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية فيها على نجاح التحول المؤسسي. ثانياً، معظم الدراسات ركزت على الأبعاد

الفردية والتنظيمية دون دمج تأثيرات الثقافة الرقمية على مستويات مختلفة من القيادة والهيكل التنظيمي داخل الجهات الحكومية. ثالثاً، هناك نقص في الدراسات التجريبية الكمية الشاملة التي تربط بين الثقافة الرقمية والتحول المؤسسي في سياق رؤية المملكة 2030، حيث تظل الكثير من المعلومات متاحة فقط من خلال التقارير الإعلامية أو المبادرات الرسمية دون تقييم علمي دقيق. وأخيراً، لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ أثر العوامل الوسيطة مثل القيادة الرقمية أو المرونة التنظيمية في تعزيز نجاح التحول، وهو ما يمثل فرصة للدراسة الحالية لتقديم إضافة معرفية عملية وأكاديمية واضحة.

### المنطلقات النظرية للدراسة

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية غير مسبوقة، تؤثر على جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، بما في ذلك القطاع الحكومي. فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية ليست مجرد أداة مساعدة، بل عنصراً استراتيجياً حاسماً يمكن أن يحدد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وزيادة الكفاءة التشغيلية. وفي ظل هذا التحول المتسارع، أصبحت الجهات الحكومية مطالبة بتبني برامج التحول المؤسسي الرقمي التي تعتمد على تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، مع إعادة تصميم العمليات التنظيمية والإدارية لتكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات (Hadjadji، 2024).

إن نجاح التحول المؤسسي الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يرتبط بشكل كبير بالعوامل البشرية والتنظيمية، وأبرزها الثقافة التنظيمية الرقمية. فالثقافة التنظيمية الرقمية تمثل مجموعة القيم، والمعتقدات، والسلوكيات، والممارسات التي توجه الموظفين نحو تبني التكنولوجيا الحديثة، وتبني أساليب عمل مبتكرة، وتعزز المرونة والقدرة على التعلم المستمر داخل المؤسسة. كما أنها تحدد مدى تقبل الموظفين للتغيير الرقمي، ومدى استعداد القيادات لإدارة برامج التحول المؤسسي بكفاءة، وهو ما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح أي مشروع رقمي حكومي (Haleem، 2022).

يمثل التحول الرقمي جزءاً رئيسياً من رؤية المملكة 2030، التي تهدف إلى تطوير القطاع الحكومي من خلال تقديم خدمات رقمية مبتكرة، وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية والحوكمة الرقمية. ورغم هذه الرؤية الطموحة، تواجه الجهات الحكومية تحديات مرتبطة بعدم توافق الثقافة التنظيمية التقليدية مع متطلبات التحول الرقمي، مثل

مقاومة التغيير بين الموظفين، ونقص مهارات التعامل مع الأدوات الرقمية، وضعف استراتيجيات القيادة الرقمية. ومن هنا تنبع أهمية دراسة أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على نجاح برامج التحول المؤسسي، لفهم العوامل التي تسهم في تهيئة بيئة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق (Moser-Plautz، 2023).

تسعى هذه الدراسة من خلال هذا المنطلق إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية ونجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، وذلك بهدف تقديم إسهام علمي يعزز المعرفة الأكاديمية في مجال الإدارة الرقمية، إلى جانب تقديم أدوات واستراتيجيات عملية تساعد المؤسسات الحكومية على تحقيق أهداف التحول الرقمي بفعالية وكفاءة.

#### - مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية

تشير الثقافة التنظيمية الرقمية إلى مجموعة القيم، والمعتقدات، والسلوكيات، والممارسات المؤسسية التي تعزز استخدام التكنولوجيا الرقمية وتوجيه الأفراد نحو الابتكار والتحول الرقمي داخل المؤسسة. وتعتبر هذه الثقافة من الركائز الأساسية لنجاح أي برنامج تحول مؤسسي، لأنها تحدد كيفية تفاعل الموظفين مع التغيير، ومدى استعدادهم لتبني الأدوات الرقمية، وقدرتهم على الابتكار وحل المشكلات بطرق رقمية حديثة.

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية لا تقتصر على تطبيق التكنولوجيا، بل تشمل القيادة الرقمية، أساليب التواصل الحديثة، مشاركة المعلومات، والمرونة في العمليات المؤسسية، بما يخلق بيئة عمل محفزة على التعلم المستمر وتبني الحلول الرقمية. وفي السياق الحكومي، تعتبر هذه الثقافة أساساً لتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية (Seppänen، 2025).

#### - مفهوم التحول المؤسسي الرقمي

التحول المؤسسي الرقمي هو عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة تصميم العمليات التنظيمية والإدارية باستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. ويتجاوز التحول الرقمي مجرد استخدام الأدوات التقنية، ليشمل إعادة هيكلة العمليات، تطوير السياسات والإجراءات، وإعادة تأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

وتشير النظريات الحديثة في الإدارة إلى أن نجاح التحول المؤسسي يعتمد على تكامل ثلاثة عناصر رئيسية: التقنيات الرقمية، الثقافة التنظيمية، وقدرة القيادة على إدارة التغيير. فغياب أي من هذه العناصر يؤدي غالبًا إلى تباطؤ أو فشل برامج التحول الرقمي. وفي الجهات الحكومية السعودية، يعد التحول المؤسسي الرقمي جزءًا من جهود الدولة لتحقيق رؤية 2030، والتي تركز على تقديم خدمات رقمية مبتكرة، وتحسين كفاءة العمل الحكومي، وتعزيز الشفافية والحوكمة الرقمية (Värzaru، 2024).

#### - العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والتحول المؤسسي

تشير الدراسات النظرية إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية تشكل أحد أهم المحددات لنجاح التحول المؤسسي، حيث تؤثر مباشرة على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيير الرقمي، وتحديد مستوى التزام الموظفين بالقيم الرقمية، وتحفيز الابتكار داخل المؤسسة. فعلى سبيل المثال، المؤسسات التي تشجع على التعلم المستمر، التعاون الرقمي، واستخدام البيانات في اتخاذ القرار تظهر نتائج أفضل في تنفيذ برامج التحول المؤسسي مقارنة بالجهات التي تتمسك بالثقافة التقليدية الراسخة.

كما توضح النظرية أن الممارسات القيادية الرقمية، وأساليب التواصل الداخلية، والتدريب المستمر، وإدارة المعرفة الرقمية كلها عناصر مرتبطة بالثقافة التنظيمية الرقمية، وتسهم في تقليل مقاومة التغيير، وتعظيم كفاءة الموارد، وتحقيق أهداف التحول المؤسسي بفعالية. وبناءً على ذلك، فإن دراسة أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية تساعد على فهم الديناميات الداخلية للمؤسسات، وتقديم توصيات عملية لتعزيز نجاح التحول الرقمي (Cao، 2025).

#### المنهجية وطرق البحث

تتبع هذه الدراسة المنهجية الكمية كإطار رئيسي للبحث، وذلك لما توفره من أدوات دقيقة لقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات العلمية. فاختيار المنهج الكمي يتيح للباحث تحليل أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على نجاح برامج التحول المؤسسي بشكل موضوعي ومقنن، مع إمكانية تعميم النتائج على عينة أكبر من المجتمع البحثي. ويعتمد المنهج الكمي على جمع البيانات المنظمة وتحليلها إحصائيًا، مما يجعل النتائج قابلة للمراجعة العلمية والتكرار، ويزيد من

مصادقية البحث وموثوقيته. وتتمثل أهمية هذا المنهج في قدرته على تقديم أدلة ملموسة حول تأثير الثقافة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية، وهو ما يساهم في سد الفجوات المعرفية في الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي والقيادة المؤسسية في السياق السعودي.

#### - مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الجهات الحكومية السعودية الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة ببرامج التحول المؤسسي الرقمي. أما العينة فتم اختيارها بعناية باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وذلك لضمان تمثيل جميع المستويات الوظيفية والفئات الإدارية داخل الجهات الحكومية المختلفة. ويأتي هذا الاختيار لضمان الشمولية وتقليل الانحياز، مما يسمح بتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية ونجاح التحول المؤسسي بصورة دقيقة، إضافة إلى إمكانية المقارنة بين مستويات مختلفة من الموظفين لتحديد مدى تأثير الثقافة الرقمية على استعدادهم لتبني التغيير الرقمي.

#### - أدوات جمع البيانات

تُعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم تصميمه بعناية ليشمل مقاييس موثوقة لقياس كل من الثقافة التنظيمية الرقمية ونجاح برامج التحول المؤسسي. ويتم تقييم الثقافة التنظيمية الرقمية من خلال عناصر مثل القيم الرقمية السائدة، والممارسات والسلوكيات الرقمية للموظفين، وفاعلية القيادة الرقمية، وبرامج التدريب والتطوير. أما نجاح برامج التحول المؤسسي فيقاس من خلال مؤشرات أداء محددة تشمل كفاءة العمليات، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، ومستوى الابتكار المؤسسي. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت ذي خمسة مستويات لتقدير إجابات المشاركين، بما يتيح تحليل البيانات بشكل دقيق وموضوعي.

#### - أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم معالجتها وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل برنامج SPSS ، بهدف اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة. يشمل التحليل الوصفي لفهم خصائص العينة من حيث العمر، الجنس، المستوى الوظيفي والخبرة العملية، إضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام أساليب الانحدار الخطي واختبارات الارتباط. كما يمكن دراسة الفروق بين الفئات المختلفة للموظفين باستخدام اختبارات ANOVA أو t-test عند الحاجة،

وهو ما يتيح فحص مدى تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على نجاح برامج التحول المؤسسي بشكل موضوعي ومقارن. ويهدف هذا التحليل إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تساعد على تقديم توصيات عملية لتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية ودعم برامج التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية.

## أدوات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى المنهجية الكمية في جمع البيانات وتحليلها، ومن ثم فإن الاستبيان يمثل الأداة الرئيسية للدراسة. وقد تم تصميم الاستبيان بعناية ليكون مناسباً لقياس المتغيرين الرئيسيين في البحث، وهما الثقافة التنظيمية الرقمية ونجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية. ويعتمد تصميم الاستبيان على مقاييس معيارية مدروسة مسبقاً، مع مراعاة أسس الصدق والثبات لضمان موثوقية البيانات ودقتها العلمية.

ويتضمن الاستبيان أسئلة تقيس مستوى الثقافة التنظيمية الرقمية من خلال عناصر عدة، منها القيم الرقمية التي تتبناها المؤسسة، والسلوكيات الرقمية للموظفين، ومدى فاعلية القيادة الرقمية في ترسيخ هذه القيم، إضافة إلى البرامج التدريبية والتطويرية التي تدعم التحول الرقمي. أما بالنسبة لنجاح برامج التحول المؤسسي، فيتم قياسه عبر مؤشرات محددة تعكس كفاءة العمليات المؤسسية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، ومستوى الابتكار داخل المؤسسة، وقدرة الإدارة على تنفيذ التغيير بكفاءة وفعالية.

تم اعتماد مقياس ليكرت ذي خمسة مستويات لتقدير إجابات المشاركين، حيث تتدرج الإجابات من "غير موافق بشدة" إلى "موافق بشدة"، مما يتيح الحصول على بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي الدقيق. كما تم تضمين أسئلة ديموغرافية لفهم خصائص العينة من حيث الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، والخبرة العملية، وهو ما يسمح بتفسير النتائج ضمن سياق المؤسسة والفئة الوظيفية للمشاركين.

تعتمد الدراسة على هذه الأداة لأنها تمكن الباحث من جمع كميات كبيرة من البيانات بطريقة منظمة وسريعة، مما يسهل اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية باستخدام أساليب التحليل الإحصائي مثل الانحدار الخطي، اختبار الارتباط، والتحليل الوصفي. ومن خلال الاستبيان، يمكن تقييم العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية ونجاح التحول المؤسسي بشكل موضوعي، وتقديم نتائج قابلة للتعميم على المجتمع البحثي، بما يضمن تحقيق أهداف الدراسة العلمية والعملية.

## حدود الدراسة

### - الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في الجهات الحكومية السعودية الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة ببرامج التحول المؤسسي الرقمي. ويشمل ذلك الموظفين الإداريين والفنيين والمشرفين، إضافة إلى بعض القيادات المسؤولة عن تنفيذ وتوجيه برامج التحول الرقمي. وتم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر ارتباطاً بتطبيق التحول المؤسسي الرقمي، وتتعامل بشكل مباشر مع التغيرات الناجمة عن تبني الأدوات الرقمية والعمليات الجديدة. وبذلك، تركز الدراسة على فهم تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على هؤلاء الأفراد، وتحديد العوامل التي تساعدهم على التكيف مع التغيير وتحقيق أهداف التحول المؤسسي بنجاح.

### - الحدود الزمنية

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من العام 2023 حتى 2026، وهي الفترة التي تشهد خلالها الجهات الحكومية السعودية تنفيذ العديد من برامج التحول الرقمي المتسقة مع رؤية المملكة 2030. وتم اختيار هذه الفترة الزمنية لضمان جمع بيانات حديثة تعكس الواقع الحالي للتغيرات الرقمية والثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، إضافة إلى رصد أثر هذه الثقافة على نجاح برامج التحول المؤسسي خلال مرحلة الانتقال إلى بيئة عمل رقمية متكاملة.

### - الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الوزارات والهيئات الحكومية التي تعتمد برامج التحول الرقمي ضمن خططها الاستراتيجية. ويأتي هذا التحديد المكاني لضمان أن تكون النتائج متوافقة مع السياق التنظيمي والسياسي والثقافي المحلي، إذ تختلف طبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى تبني التحول الرقمي بين الدول والمؤسسات. كما يتيح هذا التحديد إمكانية تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الجهات الحكومية السعودية مباشرة، بما يساهم في تعزيز نجاح برامج التحول المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة 2030.

## المراجع

### - المراجع العربية:

- الفاضل، خ. ب. (2024). أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية. Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_373792\\_0.html](https://journals.ekb.eg/article_373792_0.html)
- سباع، م. ف. (2025). الوساطة المعدلة للثقافة التنظيمية الرقمية والابتكار الرقمي الأخضر في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام: بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية المستدامة. Retrieved from [https://rijcs.journals.ekb.eg/article\\_437681.html](https://rijcs.journals.ekb.eg/article_437681.html)

### - المراجع الأجنبية:

- Aldogiher, A. (2025). The Impact of Digital Teaching Technologies (DTTs) in Saudi and Egyptian Universities on Institutional Sustainability: The Mediating Role of Change Management and the Moderating Role of Culture, Technology, and Economics. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/5/2062>
- Alkorbi, S. (2025). An Empirical Case Study of Digital Government Transformation in Saudi Arabia. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2078-2489/16/12/1110>
- Alojail, M. (2023). Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/375130974\\_Critical\\_Success\\_Factors\\_and\\_Challenges\\_in\\_Adopting\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_Saudi\\_Ministry\\_of\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/375130974_Critical_Success_Factors_and_Challenges_in_Adopting_Digital_Transformation_in_the_Saudi_Ministry_of_Education)
- Amamou, M. (2025). The effect of an innovation-driven corporate culture on firm success: a new survey of Saudi digital firms. Retrieved from <https://link.springer.com/article/10.1186/s43093-025-00554-2>
- Cao, G. (2025). Organizational culture, digital transformation, and product innovation. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720625000382>
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/376174732\\_Digital\\_transformation's\\_impact\\_on\\_organizational\\_culture](https://www.researchgate.net/publication/376174732_Digital_transformation's_impact_on_organizational_culture)

- Hadjadji, N. (2024). Impact of digital architecture: The impact of digital technology on ecological formations and its effect on determinants of identity and culture in architectural design. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2307187723002092>
- Haleem, A. (2022). Understanding the role of digital technologies in education: A review. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666412722000137>
- isfahani, m. a. (2025). The Impact of Digital Culture on the Success of Digital Transformation in the Affiliated Organizations of the Ministry of Communications and Information Technology. Retrieved from [https://lib.journals.pnu.ac.ir/article\\_12484.html?lang=en](https://lib.journals.pnu.ac.ir/article_12484.html?lang=en)
- Karawya, H. (2024). Impact of Digital Transformation on Organizational Culture within Saudi Enterprises: The Mediating Roles of Leadership Styles. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/383555325\\_Impact\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_on\\_Organizational\\_Culture\\_within\\_Saudi\\_Enterprises\\_The\\_Mediating\\_Roles\\_of\\_Leadership\\_Styles](https://www.researchgate.net/publication/383555325_Impact_of_Digital_Transformation_on_Organizational_Culture_within_Saudi_Enterprises_The_Mediating_Roles_of_Leadership_Styles)
- Moser-Plautz, B. (2023). Digital government transformation as an organizational response to the COVID-19 pandemic. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/369278388\\_Digital\\_government\\_transformation\\_as\\_an\\_organizational\\_response\\_to\\_the\\_COVID-19\\_pandemic](https://www.researchgate.net/publication/369278388_Digital_government_transformation_as_an_organizational_response_to_the_COVID-19_pandemic)
- Rizana, A. F. (2025). Exploring Capabilities for Digital Transformation in the Business Context: Insight from a Systematic Literature Review. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/9/4222>
- Seppänen, S. (2025). Understanding determinants of digital transformation and digitizing management functions in incumbent SMEs. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666954425000018>
- Vărzaru, A. A. (2024). Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation. Retrieved from <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/9/359>

**Midocean University**

**College of Management**

**Master of Business Administration**



**The Impact of Digital Organizational Culture on the Success of Institutional  
Transformation Programs in Saudi Government Entities**

**Prepared by the student/**

**Saad Abdullah Saad Al Askar**

**University ID/**

**Supervisor/**

**Prof. Dr. Faisal Abdul Hamid Mohammed**

**Prof. Dr. Fayez Ali Jarad**

**Year**

**2026**