



جامعة ميدأوشن  
كلية الإدارة  
تخصص إدارة الأعمال

أثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي في المنظمات السعودية  
دراسة ميدانية على موظفي القطاعين العام والخاص

إعداد الطالب: محمد هزاع الحربي

الرقم الأكاديمي: 253000696

المشرف الثاني: د. فايز جراد

المشرف الرئيسي: د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي: 2026

## حقوق النشر والإقرار

أقرّ بأن هذا البحث أُعدّ لأغراض علمية، وأن ما ورد فيه من أفكار أو نصوص منقولة قد أُشير إلى مصادرها وفق الأصول العلمية. كما أقرّ بأن حقوق الطباعة والنشر الخاصة بهذا البحث تعود إلى جامعة ميدأوشن وفق أنظمتها وتعليماتها.

اسم الطالب: محمد هزاع الحربي



التاريخ: 07/08/2026

التوقيع:

## الشكر والتقدير

الحمد لله أولاً وآخرًا على التوفيق لإتمام هذا العمل. وأتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المشرفين د. الفیصل عبد الحمید ود. فايز جراد على توجيهاتهما العلمية وملاحظاتهما، وإلى كل من أسهم في إنجاز الدراسة، وبخاصة المشاركين الذين خصصوا من وقتهم للإجابة عن الاستبانة. كما أعبر عن امتناني لأسرتي وزملائي على ما قدموه من دعم وتشجيع.

## فهرس المحتويات

|                                                 |    |
|-------------------------------------------------|----|
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة               | 1  |
| الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري   | 4  |
| الفصل الثالث: منهجية الدراسة                    | 7  |
| الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والمناقشة | 9  |
| المراجع                                         | 15 |
| الملحق (أ): أداة الدراسة                        | 17 |
| الملخص باللغة الإنجليزية                        | 18 |
| الغلاف باللغة الإنجليزية                        | 19 |

## قائمة الجداول

- جدول (1-1): المتغيرات والأبعاد التشغيلية للدراسة
- جدول (1-2): خلاصة الدراسات السابقة
- جدول (1-3): توزيع عبارات الاستبانة على المتغيرات والأبعاد
- جدول (2-3): الأساليب الإحصائية المستخدمة
- جدول (1-4): الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة
- جدول (2-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة
- جدول (3-4): الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبانة
- جدول (4-4): معاملات الثبات لأبعاد ومقاييس الدراسة
- جدول (5-4): معاملات الارتباط مع نجاح التحول الرقمي
- جدول (6-4): الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة التغيير
- جدول (7-4): الانحدار المتعدد لأبعاد إدارة التغيير
- جدول (8-4): الفروق في نجاح التحول الرقمي بحسب القطاع

## الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات السعودية من وجهة نظر موظفي القطاعين العام والخاص. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم كمي مقطعي، واستخدمت استبانة إلكترونية مكونة من 20 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد لإدارة التغيير وثلاثة أبعاد لنجاح التحول الرقمي. تكونت العينة النهائية من 76 مشاركاً، منهم 32 من القطاع العام و44 من القطاع الخاص. أظهرت النتائج ارتفاع مستوى إدارة التغيير بمتوسط (3.495 من 5)، وارتفاع مستوى نجاح التحول الرقمي بمتوسط (3.702). وبلغ معامل ألفا كرونباخ لمقياس إدارة التغيير الكلي (0.832)، ولمقياس نجاح التحول الرقمي (0.676). كما وُجد ارتباط إيجابي دال بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي ( $r=0.436$ ,  $p<0.001$ ). وأوضح الانحدار الخطي البسيط أن إدارة التغيير تفسر 19.0% من التباين في النجاح ( $R^2=0.190$ ,  $F=17.333$ ,  $p<0.001$ ). أما نموذج الأبعاد الثلاثة مجتمعة فكان دالاً، لكن معاملات كل بعد على حدة لم تصل إلى الدلالة بعد ضبط تداخل الأبعاد. ولم تظهر فروق دالة بحسب القطاع ( $p=0.988$ ).

الكلمات المفتاحية: إدارة التغيير؛ التحول الرقمي؛ القيادة والتواصل؛ مشاركة الموظفين؛ التدريب والدعم؛ المنظمات السعودية.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### 1.1 المقدمة

أصبحت التحولات الرقمية عنصراً محورياً في إعادة تشكيل طرق العمل وتقديم الخدمات واتخاذ القرار داخل المنظمات. ولا تقتصر هذه التحولات على استبدال إجراء ورقي بنظام إلكتروني، بل تمتد إلى إعادة تصميم العمليات، وتطوير القدرات، وتعديل الهياكل والأدوار، وتبني ثقافة قائمة على البيانات والتعلم المستمر. ويعرّف (Vial 2019) التحول الرقمي بوصفه عملية تستجيب فيها المنظمة للاضطرابات التي تخلفها التقنيات الرقمية من خلال تغييرات جوهرية في مسارات خلق القيمة، بينما يوضح (Verhoef et al. 2021) أن التحول الرقمي مرحلة أعمق من الرقمنة؛ لأنه يعيد تشكيل نموذج العمل والقدرات التنظيمية ومقاييس الأداء.

ويتطلب هذا النوع من التحول استجابة بشرية وتنظيمية موازية للاستثمار التقني. فالتقنيات لا تنتج أثرها تلقائياً إذا لم يفهم الموظفون غاية التغيير، ويحصلوا على التدريب والدعم، ويشاركوا في معالجة الآثار التي تمس مهامهم اليومية. وتشير مراجعة (Hanelt et al. 2021) إلى أن التحول الرقمي يدفع المنظمات نحو تصميمات أكثر مرونة وقدرة على التكيف المستمر، وهو ما يجعل إدارة التغيير عملية ممتدة لا حدثاً عابراً.

في المملكة العربية السعودية، يرتبط التحول الرقمي ببرامج رؤية السعودية 2030 وبجهود رفع كفاءة الحكومة والاقتصاد وتحسين تجربة المستفيد. وقد سجلت الجهات الحكومية في قياس التحول الرقمي لعام 2025 درجة 88.30% وفق هيئة الحكومة الرقمية، مقابل 87.14% في دورة 2024، بما يعكس تقدماً مؤسسياً متواصلاً. ومع ذلك، فإن ارتفاع مؤشرات النضج على المستوى الكلي لا يلغي التفاوت بين المنظمات أو بين خبرات الموظفين داخلها، ولا يوضح بمفرده مدى تأثير ممارسات إدارة التغيير في نجاح المبادرات.

تقدم البيئة السعودية سياقاً مهماً لدراسة هذه العلاقة؛ لأن القطاع العام يعمل ضمن أطر تنظيمية ومؤشرات مركزية للتحول، بينما يتأثر القطاع الخاص بالمنافسة وسرعة السوق وحاجته إلى الابتكار. وقد أظهرت دراسة (Al-Kahtani et al. 2022) فروقاً في مؤشرات الجاهزية الرقمية بين مرافق صحية عامة وخاصة، كما أكدت دراسة (Rouissi 2025) في منظمات صناعية سعودية أهمية القيادة، والتواصل الشفاف، ومشاركة الموظفين، والتدريب الموجه في دعم الانخراط والأداء أثناء التغيير.

بناءً على ذلك، تسعى الدراسة الحالية إلى تقديم اختبار ميداني مباشر لأثر إدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي من منظور الموظفين، مع تغطية القطاعين العام والخاص. وتنطلق من أن نجاح التحول لا يقاس بمجرد تشغيل الأنظمة، بل بمدى تحسن الكفاءة والجودة، ودرجة التبني والتكامل، وقدرة المنظمة على الحفاظ على القيمة المتحققة والاستمرار في التطوير.

### 1.2 مشكلة الدراسة

تواجه مبادرات التحول الرقمي خطر التركيز على الجوانب التقنية وإغفال جانب الأفراد والثقافة والقيادة. وقد تتمكن المنظمة من شراء نظام متقدم دون أن تحقق منه قيمة تشغيلية إذا لم تتغير الممارسات، أو إذا قاوم الموظفون الاستخدام، أو كانت الرسائل والتدريب والدعم غير كافية. ويرى (Warner and Wäger 2019) أن بناء القدرات الديناميكية للتحول عملية تجدد استراتيجي مستمرة تتطلب الاستشعار والاقتناص وإعادة التشكيل، وهي عمليات تعتمد على القيادة والتعلم والمرونة أكثر من اعتمادها على التقنية وحدها.

ورغم التطور الرقمي المتسارع في المملكة، تظل الأدلة الميدانية التي تربط ممارسات إدارة التغيير مباشرة بمؤشرات نجاح التحول عبر القطاعين محدودة. فبعض الدراسات السعودية ركزت على قطاعات بعينها، مثل الصحة أو الصناعة أو الحكومة الرقمية، في حين تحتاج المنظمات إلى فهم أشمل للممارسات التي يلمسها الموظف ويمكن أن تفسر تفاوت نجاح التحول.

ومن ثم تتمثل المشكلة البحثية في عدم وضوح مقدار تأثير ممارسات إدارة التغيير - وبخاصة القيادة والتواصل، والمشاركة والاستعداد، والتدريب والدعم - في نجاح التحول الرقمي داخل المنظمات السعودية، ومدى اختلاف هذه العلاقة باختلاف القطاع.

السؤال الرئيس: ما أثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي في المنظمات السعودية من وجهة نظر موظفي القطاعين العام والخاص؟

### 1.3 تساؤلات الدراسة

1. ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة التغيير في المنظمات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
2. ما مستوى نجاح التحول الرقمي في المنظمات السعودية من وجهة نظر الموظفين؟
3. ما أثر القيادة والتواصل في نجاح التحول الرقمي؟
4. ما أثر مشاركة الموظفين واستعدادهم للتغيير في نجاح التحول الرقمي؟
5. ما أثر التدريب والدعم في نجاح التحول الرقمي؟
6. هل توجد فروق في تقديرات الموظفين لنجاح التحول الرقمي تُعزى إلى نوع القطاع؟

## 1.4 أهداف الدراسة

1. قياس مستوى تطبيق إدارة التغيير في المنظمات السعودية.
2. قياس مستوى نجاح التحول الرقمي وفق مؤشرات الكفاءة والتبني والاستدامة.
3. اختبار أثر القيادة والتواصل في نجاح التحول الرقمي.
4. اختبار أثر المشاركة والاستعداد في نجاح التحول الرقمي.
5. اختبار أثر التدريب والدعم في نجاح التحول الرقمي.
6. مقارنة تصورات موظفي القطاعين العام والخاص.
7. اقتراح توصيات عملية تساعد المنظمات السعودية على إدارة الجانب البشري للتحول.

## 1.5 أهمية الدراسة

### 1.5.1 الأهمية العلمية

- تصيف دليلاً ميدانياً في السياق السعودي حول العلاقة بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي.
- تجمع في نموذج واحد ثلاثة أبعاد سلوكية وتنظيمية يمكن قياسها من منظور الموظف.
- تقارن بين القطاعين العام والخاص بدل الاختصار على قطاع أو منظمة واحدة.
- تقدم أداة عربية قصيرة يمكن إخضاعها للتحكيم والاختبار التجريبي في دراسات لاحقة.

### 1.5.2 الأهمية العملية

- تساعد القيادات في تحديد نقاط الضعف المرتبطة بالتواصل أو المشاركة أو التدريب.
- توفر مؤشرات قابلة للمتابعة عند تصميم مبادرات التحول وتقييمها.
- تدعم توجيه الموارد نحو الممارسات البشرية الأكثر ارتباطاً بالتبني وتحقيق القيمة.
- تسهم في مواءمة مبادرات المنظمات مع مستهدفات التحول الرقمي في المملكة.

## 1.6 فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسة الأولى (H1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لإدارة التغيير في نجاح التحول الرقمي عند مستوى دلالة لا يتجاوز 0.05.
- الفرضية الفرعية الأولى (H1-1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة والتواصل في نجاح التحول الرقمي.
- الفرضية الفرعية الثانية (H1-2): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمشاركة والاستعداد في نجاح التحول الرقمي.
- الفرضية الفرعية الثالثة (H1-3): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتدريب والدعم في نجاح التحول الرقمي.
- الفرضية الرئيسة الثانية (H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات نجاح التحول الرقمي تُعزى إلى نوع القطاع (عام/خاص).

## 1.7 النموذج المفاهيمي والمتغيرات

جدول (1-1): المتغيرات والأبعاد التشغيلية للدراسة

| الأبعاد                                               | المتغير       | نوع المتغير |
|-------------------------------------------------------|---------------|-------------|
| القيادة والتواصل؛ المشاركة والاستعداد؛ التدريب والدعم | إدارة التغيير | مستقل       |

| الأبعاد                                              | المتغير            | نوع المتغير |
|------------------------------------------------------|--------------------|-------------|
| الكفاءة والجودة؛ التبنّي والتكامل؛ الاستدامة والقيمة | نجاح التحول الرقمي | تابع        |
| عام؛ خاص                                             | نوع القطاع         | تصنيفي      |

يفترض النموذج أن ارتفاع جودة ممارسات إدارة التغيير يرفع قدرة المنظمة على تحقيق نتائج رقمية أفضل، مع اختبار الفروق بين القطاعين بوصفها مقارنة سياقية.

## 1.8 التعريفات الإجرائية

إدارة التغيير: ممارسات منظمة لتوجيه الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع رقمي مستهدف، وتقاس بمتوسط 12 عبارة.

القيادة والتواصل: وضوح الرؤية ودعم القيادة وانتظام الرسائل وتحديد الأدوار أثناء التحول.

المشاركة والاستعداد: إشراك الموظفين، والاستماع لملاحظاتهم، وبناء القناعة والقدرة على التكيف.

التدريب والدعم: توفير التدريب والموارد والمساندة والمتابعة اللازمة لتبني الأنظمة والممارسات الجديدة.

نجاح التحول الرقمي: مدى تحسن الكفاءة والجودة والتكامل والتبنّي والمرونة والقيمة المتحققة من المبادرات الرقمية، ويقاس بمتوسط 8 عبارات.

## 1.9 حدود الدراسة

- الحدود الموضوعية: أثر إدارة التغيير بأبعادها المحددة في نجاح التحول الرقمي.
- الحدود البشرية: موظفون بالغون يعملون في منظمات سعودية عامة أو خاصة شهدت مبادرات تحول رقمي.
- الحدود المكانية: المملكة العربية السعودية.
- الحدود الزمانية: فترة جمع البيانات خلال عام 2026.
- الحدود المنهجية: دراسة مقطعية تعتمد على استجابات ذاتية عبر استبانة إلكترونية.

## الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

### 2.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل الأسس النظرية لمتغيري الدراسة، ثم يراجع عددًا من الدراسات الدولية والسعودية ذات الصلة، ويستخلص الفجوة التي يعالجها البحث. ويُنظر إلى إدارة التغيير باعتبارها الآلية التي تنظم انتقال الأفراد والعمليات، وإلى التحول الرقمي باعتباره تغييرًا استراتيجيًا واجتماعيًا-تقنيًا يتجاوز تركيب الأنظمة.

### 2.2 إدارة التغيير

#### 2.2.1 المفهوم والأهمية

إدارة التغيير هي نهج منظم لتخطيط الانتقال وتنفيذه وتثبيته، مع التعامل مع آثار التغيير في الأفراد والعمليات والثقافة. وتؤكد أدبيات الاستعداد للتغيير أن قبول الموظف لا يعتمد على اقتناعه بالحاجة إلى التغيير فقط، بل أيضًا على ملاءمة الحل، ودعم الإدارة، والثقة في القدرة على التنفيذ، وإدراك المنفعة الشخصية والتنظيمية (Holt et al., 2007).

وطور (Bouckennooghe et al., 2009) أداة تقيس مناخ التغيير وعملياته والاستعداد له، وأظهرت عملية التحقق التي شملت مشاركين من منظمات عامة وخاصة أن التواصل، والمشاركة، ودعم الإدارة، والموقف من التغيير أبعاد مترابطة ينبغي النظر إليها معًا. لذلك لا يُختزل نجاح إدارة التغيير في إعلان القرار أو تقديم تدريب تقني منفرد. في البيئة الرقمية، تزايد أهمية إدارة التغيير بسبب سرعة التطور، وتعدد أصحاب المصلحة، واعتماد قيمة التقنية على الاستخدام الفعلي. ويشير (Mavunda, 2025) إلى أن القيادة في العصر الرقمي تحتاج إلى الجمع بين اتجاه واضح ومرونة في التنفيذ وقدرة على إشراك العاملين في التعلم والتجريب.

#### 2.2.2 نموذج كوتر لإدارة التغيير

يتخذ البحث من نموذج كوتر إطارًا تفسيريًا عامًا. ويتضمن النموذج ثماني خطوات: إيجاد الإحساس بالإلحاح، وتكوين ائتلاف قيادي، وصياغة الرؤية، وتوصيلها، وتمكين العاملين، وتحقيق مكاسب قصيرة المدى، وتسريع التغيير، وترسيخه في الثقافة (Kotter, 2012). ولا تستخدم الدراسة الخطوات الثماني كمقاييس مستقلة، بل تجمع جوهرها في ثلاثة أبعاد تشغيلية تناسب استبانة قصيرة.

#### 2.2.3 أبعاد إدارة التغيير في الدراسة

- القيادة والتواصل: وضوح الرؤية، الدعم الطاهر، انتظام المعلومات وتحديد الأدوار.
- المشاركة والاستعداد: إشراك الموظفين، الاستماع إليهم، بناء القناة والقدرة على التكيف.
- التدريب والدعم: تطوير المهارات، توفير المساندة، معالجة المقاومة ومتابعة التطبيق.

### 2.3 التحول الرقمي

#### 2.3.1 المفهوم والمراحل

يُميّز (Verhoef et al., 2021) بين الرقمنة بوصفها تحويل المعلومات إلى صيغة رقمية، والرقمنة التشغيلية بوصفها توظيف التقنية لتحسين العمليات، والتحول الرقمي بوصفه تغييرًا أوسع في طريقة خلق القيمة وتنظيم العمل. ويمنع هذا التمييز مساواة نجاح المشروع بمجرد تشغيل منصة أو تطبيق.

ويرى (Vial, 2019) أن التحول الرقمي ينشأ من تفاعل التقنيات مع الاضطرابات والاستجابات الاستراتيجية والتغييرات الهيكلية والحوازر والنتائج الإيجابية أو السلبية. ومن ثم فإن تقييم النجاح يجب أن يشمل النتائج التشغيلية والتنظيمية، لا المؤشرات التقنية فقط.

كما خلصت مراجعة (Plekhanov et al. (2023 إلى أن التحول الرقمي عملية متعددة المستويات تعيد توزيع الموارد والصلاحيات وتغيّر حدود المنظمة. وتبرز هنا الحاجة إلى إدارة واضحة للأدوار والتواصل والتعلم حتى لا يتحول التغيير التقني إلى مصدر غموض أو مقاومة.

## 2.3.2 مؤشرات نجاح التحول الرقمي

- الكفاءة والجودة: سرعة الإجراءات، تقليل التكرار والأخطاء وتحسين جودة المخرجات.
- التبني والتكامل: استخدام الموظفين للحلول الرقمية وتكاملها مع العمليات والأنظمة.
- الاستدامة والقيمة: دعم القرار، والمرونة، واستمرار التحسين وتحقيق قيمة للمستفيد والمنظمة.

## 2.4 العلاقة بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي

تتأسس العلاقة على أن التحول الرقمي يعتمد على تغيير السلوكيات والعمليات والقدرات. وتساعد القيادة والتواصل في تفسير لماذا يحدث التحول وما المتوقع من الموظف، بينما تخفف المشاركة الغموض وتزيد الملكية النفسية للحل، وبحول التدريب والدعم المعرفة إلى استخدام فعلي. لذلك يتوقع أن ترتبط هذه الأبعاد بتحسين التبني والكفاءة والاستدامة.

وجد (AlNuaimi et al. (2022 أن القيادة التحويلية الرقمية والرشاقة التنظيمية ترتبطان إيجابيًا بالتحول الرقمي، وأن القيادة تسهم في تعزيز الرشاقة. وتدعم هذه النتيجة افتراض الدراسة بأن الممارسات القيادية والتنظيمية تهيئ المنظمة للاستفادة من التقنية.

وفي السياق الخليجي، أظهرت دراسة (Alhinaai (2023 أن تطبيق منطق ADKAR يساعد على فهم جاهزية القيادات التعليمية للتحول، مع بروز الحاجة إلى تعزيز المعرفة والدعم. وفي السعودية، وجدت (Rouissi (2025 أن التواصل والمشاركة والتدريب والقيادة عوامل حرجة أثناء التغيير، وهو ما ينسجم مباشرة مع أبعاد المتغير المستقل في الدراسة الحالية.

## 2.5 سياق التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية

أصبحت الحكومة الرقمية أحد المسارات الرئيسة لبناء حكومة فعالة وشفافة ومتمحورة حول المستفيد. ويظهر قياس التحول الرقمي الصادر عن هيئة الحكومة الرقمية تقدم الجهات الحكومية وارتباط القياس بمعايير مؤسسية تشمل الاستراتيجية والقدرات والخدمات والبيانات والتقنيات.

ومع أن القطاع العام يستفيد من الأطر الوطنية الموحدة، فإن منظماته تختلف في مستوى النضج وفي قدرتها على التنسيق وتكامل البيانات. وتبرز دراسة (Alkorbi and Alrwais (2025 أهمية التنسيق المؤسسي، وآليات متابعة التقدم، والاستثمار المستمر في المهارات والبنية التحتية في تجربة الحكومة الرقمية السعودية.

أما القطاع الخاص فيتأثر بسرعة المنافسة وتوقعات العملاء والحاجة إلى نماذج عمل أكثر مرونة. وقد تظهر فروق بين القطاعين في سرعة القرار، والموارد، والحوافز، ومستوى التنظيم. لذلك تضيف المقارنة بين الموظفين في القطاعين بعدًا عمليًا لتفسير تفاوت نجاح التحول.

## 2.6 الدراسات السابقة

جدول (2-1): خلاصة الدراسات السابقة

| صلة الدراسة الحالية                      | أبرز النتيجة                                                          | المنهج/الهدف                                 | الدراسة                     |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------|
| يوفر أساسًا لقياس استعداد الموظف.        | أربعة مكونات: الملاءمة، دعم الإدارة، الكفاءة الذاتية والمنفعة الشخصية | تطوير مقياس للاستعداد للتغيير                | Holt et al. (2007)          |
| يدعم أبعاد التواصل والمشاركة والاستعداد. | تحقق واسع في منظمات عامة وخاصة                                        | تطوير أداة لمناخ التغيير وعملياته والاستعداد | Bouckennooghe et al. (2009) |
| يربط القيادة والقدرات بنجاح التحول.      | الرشاقة والتجدد الاستراتيجي جوهر التحول                               | دراسة كيفية للقدرات الديناميكية              | Warner & Wäger (2019)       |

| صلة الدراسة الحالية               | أبرز النتيجة                               | المنهج/الهدف                         | الدراسة                  |
|-----------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------|
| يؤسس تعريف المتغير التابع.        | إطار متكامل للتحويل الرقمي ومحركاته وآثاره | مراجعة 282 عملاً                     | Vial (2019)              |
| يدعم النظر للتحويل كتغيير تنظيمي. | التحول يقود لتصميمات مرنة وتكيف مستمر      | مراجعة منهجية لـ 279 مقالاً          | Hanelt et al. (2021)     |
| يدعم مؤشرات النجاح والقيمة.       | تميز الرقمنة والرقمنة التشغيلية والتحول    | مراجعة متعددة التخصصات               | Verhoef et al. (2021)    |
| دليل مباشر على أهمية القيادة.     | أثر إيجابي للقيادة الرقمية والرقمنة        | دراسة كمية في القطاع العام           | AlNuaimi et al. (2022)   |
| تبرر المقارنة القطاعية.           | فروق في الجاهزية بين العام والخاص          | دراسة مقطعية في 10 مرافق صحية سعودية | Al-Kahtani et al. (2022) |
| تدعم بعد التدريب والاستعداد.      | الحاجة إلى تعزيز المعرفة والدعم            | استبانة وفق ADKAR في سلطنة عمان      | Alhinaai (2023)          |
| يدعم معالجة الأدوار والتكامل.     | التحول متعدد المستويات ويعيد توزيع الموارد | مراجعة بحثية واسعة                   | Plekhanov et al. (2023)  |
| أقرب دليل سعودي لأبعاد الدراسة.   | أهمية القيادة والتواصل والمشاركة والتدريب  | 477 موظفًا في منظمات صناعية سعودية   | Rouissi (2025)           |
| يدعم تفسير نتائج القطاع العام.    | التنسيق والمتابعة والمهارات عوامل أساسية   | دراسة حالة للحكومة الرقمية السعودية  | Alkorbi & Alrwais (2025) |

## 2.7 مناقشة الدراسات السابقة والفجوة البحثية

تتفق الدراسات السابقة على أن التحول الرقمي ظاهرة تنظيمية لا تقنية فقط، وأن القيادة والرقمنة والاستعداد والتواصل والتدريب عوامل متكررة في تفسير النتائج. كما توضح الأدلة السعودية أهمية الثقافة والسياسات التنظيمية ووجود فروق محتملة بين الجهات. لكن الدراسات تختلف في وحدات التحليل والقطاعات والمخرجات المقاسة؛ فبعضها يركز على الجاهزية، وبعضها على الأداء أو الاندماج، وبعضها على حكومة رقمية أو قطاع صحي محدد. كما أن الدراسات التي تختبر بصورة مباشرة أثر حزمة مختصرة من ممارسات إدارة التغيير على نجاح التحول لدى موظفي القطاعين العام والخاص في السعودية ما زالت محدودة. تعالج الدراسة الحالية هذه الفجوة من خلال نموذج قابل للاختبار يجمع ثلاثة أبعاد لإدارة التغيير وثلاثة أبعاد لنجاح التحول، ويستخدم أداة قصيرة تسهل الوصول إلى موظفين من قطاعين مختلفين، مع خطة تحليل تسمح بتقدير الأثر والمقارنة القطاعية.

## 2.8 الإطار النظري للدراسة

يرتكز الإطار النظري على نموذج كوتر في تفسير كيفية قيادة التغيير وترسيخه، ويستفيد من أدبيات الاستعداد للتغيير في تفسير موقف الموظف، ومن منظور القدرات الديناميكية في تفسير قدرة المنظمة على إعادة تشكيل مواردها وعملاتها. ويؤدي التكامل بين هذه المنظورات إلى توقع أن القيادة والتواصل يبيان الاتجاه، وأن المشاركة والاستعداد يقللان المقاومة، وأن التدريب والدعم يرفعان القدرة الفعلية، فتتحسن الكفاءة والتبني والتكامل والاستدامة.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1 مقدمة

يوضح هذا الفصل المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من جودة البيانات والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها.

### 3.2 منهج الدراسة وتصميمها

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بتصميم كمي مقطعي؛ إذ جُمعت البيانات في نقطة زمنية واحدة، ثم وُصفت خصائص العينة ومستويات المتغيرات، واختُبرت العلاقات والفروق باستخدام أساليب إحصائية استدلالية. ويُعد هذا التصميم مناسبًا لقياس تصورات الموظفين وتقدير الارتباط والأثر الإحصائي بين إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي دون ادعاء السببية الزمنية.

### 3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة المستهدف من الموظفين البالغين العاملين في منظمات القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية ممن سبق لهم التعامل مع مبادرة أو نظام أو إجراء مرتبط بالتحول الرقمي. ويشمل ذلك الموظفين في المستويات غير الإشرافية والإشرافية والإدارية.

### 3.4 عينة الدراسة

استخدمت الدراسة عينة متاحة مع مراعاة تمثيل القطاعين. وبلغ الحجم النهائي للعينة 76 استجابة مكتملة وصالحة للتحليل؛ توزعت إلى 32 مشاركًا من القطاع العام (42.1%) و44 مشاركًا من القطاع الخاص (57.9%). ونظرًا لطبيعة المعاينة وحجمها، تُفسر النتائج في حدود المشاركين ولا تُعمم إحصائيًا على جميع المنظمات السعودية دون حذر.

### 3.5 أداة الدراسة

استخدمت الدراسة استبانة إلكترونية مكونة من قسم للبيانات الديموغرافية والوظيفية، وقسم يضم 20 عبارة تقاس بمقياس ليكرت الخماسي من (1 = لا أوافق بشدة) إلى (5 = أوافق بشدة). صيغت العبارات في ضوء الأدبيات ذات الصلة بإدارة التغيير والتحول الرقمي، ووزعت كما يوضح جدول (3-1).

جدول (3-1): توزيع عبارات الاستبانة على المتغيرات والأبعاد

| العدد | أرقام العبارات | البعد               | المتغير            |
|-------|----------------|---------------------|--------------------|
| 4     | 1-4            | القيادة والتواصل    | إدارة التغيير      |
| 4     | 5-8            | المشاركة والاستعداد | إدارة التغيير      |
| 4     | 9-12           | التدريب والدعم      | إدارة التغيير      |
| 3     | 13-15          | الكفاءة والجودة     | نجاح التحول الرقمي |
| 3     | 16-18          | التبني والتكامل     | نجاح التحول الرقمي |
| 2     | 19-20          | الاستدامة والقيمة   | نجاح التحول الرقمي |

### 3.6 الصدق والثبات

استند بناء الأداة إلى المفاهيم والأبعاد الواردة في الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم جرى فحص الاتساق الداخلي والثبات على العينة النهائية. استُخدم معامل ألفا كرونباخ للمقاييس الكلية والأبعاد الفرعية، كما حُسب ارتباط كل عبارة بالدرجة الكلية المصححة. ويعرض الفصل الرابع القيم الفعلية وقيود تفسير بعض الأبعاد القصيرة.

### 3.7 إجراءات جمع البيانات

1. إعداد الاستبانة إلكترونياً وتوضيح غرض الدراسة وطوعية المشاركة.
2. توزيع رابط الاستبانة على مشاركين مؤهلين من القطاعين العام والخاص.
3. إغلاق الجمع عند اكتمال العينة النهائية، ثم حفظ نسخة عمل من الردود في ملف Excel.
4. فحص اكتمال القيم ونطاق مقياس ليكرت والتكرارات وأنماط الإجابة قبل التحليل.
5. ترميز البيانات وحساب المقاييس المركبة ثم إجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية.

### 3.8 الاعتبارات الأخلاقية

كانت المشاركة طوعية، ولم تتضمن البيانات أسماء أو أرقامًا وظيفية أو معرّفات شخصية مباشرة. واستخدمت الاستجابات لأغراض البحث فقط، وعُرضت النتائج بصورة مجمعة بما يحمي خصوصية المشاركين ويمنع نسب إجابة إلى شخص بعينه.

### 3.9 أساليب التحليل الإحصائي

استُخدمت التكرارات والنسب لوصف العينة، والمتوسّطات والانحرافات المعيارية لوصف العبارات والأبعاد. واعتمد تفسير المتوسّطات على خمس فئات: منخفض جدًا (1.00-1.80)، منخفض (1.81-2.60)، متوسط (2.61-3.40)، مرتفع (3.41-4.20)، مرتفع جدًا (4.21-5.00). واستخدم مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

جدول (2-3): الأساليب الإحصائية المستخدمة

| الأسلوب                                             | الغرض                 |
|-----------------------------------------------------|-----------------------|
| القيم المفقودة، النطاق، التكرارات، أنماط الاستجابة  | فحص جودة البيانات     |
| التكرارات، النسب، المتوسط، الانحراف المعياري        | وصف العينة والمتغيرات |
| ألفا كرونباخ، ارتباط العبارة بالدرجة الكلية المصححة | الثبات والاتساق       |
| معامل ارتباط بيرسون                                 | العلاقات              |
| الانحدار الخطي البسيط والانحدار المتعدد             | اختبار الأثر          |
| اختبار t لعينتين مستقلتين بطريقة Welch              | الفروق بحسب القطاع    |
| Shapiro-Wilk, Levene, معامل تضخم التباين VIF        | فحص الافتراضات        |

### 3.10 حدود المنهج

يعتمد البحث على بيانات مقطعية وتقديرات ذاتية وعينة متاحة محدودة الحجم، وهو ما يقيّد الاستدلال السببي والتعميم. كما أن قصر بعض الأبعاد الفرعية على عبارتين أو ثلاث عبارات انعكس على معاملات ثباتها؛ لذلك ركز اختبار الفرضية الرئيسية على المقاييس الكليين، مع تفسير نتائج الأبعاد الفرعية بحذر.

## الفصل الرابع: تحليل البيانات والنتائج والمناقشة

### 4.1 مقدمة

يعرض هذا الفصل خصائص العينة وجودة البيانات، ثم النتائج الوصفية والثبات والعلاقات واختبارات الفرضيات، ويناقشها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة.

### 4.2 فحص جودة البيانات

تضمن ملف التحليل 76 استجابة مكتملة و27 متغيرًا. لم توجد قيم مفقودة، أو قيم خارج نطاق ليكرت، أو صفوف مكررة، أو أنماط إجابة متطابقة بالكامل بين مشاركين، كما لم توجد حالات أجابت بالقيمة نفسها عن جميع العبارات العشرين. وبذلك استخدمت الاستجابات كلها في التحليل. وكانت درجات إدارة التغيير الكلية ونجاح التحول الرقمي الكلي متوافقة مع افتراض التوزيع الطبيعي وفق اختبار Shapiro-Wilk ( $p=0.116$  و  $p=0.367$  على التوالي).

### 4.3 وصف عينة الدراسة

جدول (1-4): الخصائص الديموغرافية والوظيفية للعينة (ن = 76)

| المتغير         | الفئة            | العدد | النسبة |
|-----------------|------------------|-------|--------|
| نوع القطاع      | عام              | 32    | 42.1%  |
|                 | خاص              | 44    | 57.9%  |
| الجنس           | ذكر              | 42    | 55.3%  |
|                 | أنثى             | 31    | 40.8%  |
|                 | أفضل عدم الإجابة | 3     | 3.9%   |
| الفئة العمرية   | أقل من 30        | 15    | 19.7%  |
|                 | 30-39            | 34    | 44.7%  |
|                 | 40-49            | 20    | 26.3%  |
|                 | 50 فأكثر         | 7     | 9.2%   |
|                 | ثانوي فأقل       | 4     | 5.3%   |
| المؤهل العلمي   | دبلوم            | 14    | 18.4%  |
|                 | بكالوريوس        | 42    | 55.3%  |
|                 | دراسات عليا      | 16    | 21.1%  |
|                 | أقل من 5         | 18    | 23.7%  |
|                 | 5-أقل من 10      | 24    | 31.6%  |
| سنوات الخبرة    | 10-أقل من 15     | 21    | 27.6%  |
|                 | 15 فأكثر         | 13    | 17.1%  |
| المستوى الوظيفي | غير إشرافي       | 32    | 42.1%  |
|                 | إشرافي           | 25    | 32.9%  |

| النسبة | العدد | الفئة      | المتغير |
|--------|-------|------------|---------|
| 19.7%  | 15    | إدارة وسطى |         |
| 5.3%   | 4     | إدارة عليا |         |

توضح البيانات أن القطاع الخاص مثّل النسبة الأكبر (57.9%)، وأن الفئة العمرية 30-39 سنة كانت الأكثر حضورًا (44.7%). كما كان حملة البكالوريوس الفئة الأكبر (55.3%)، وبلغت نسبة غير الإشرافيين 42.1%، وهو ما يوفر تنوعًا وظيفيًا مع بقاء تمثيل الإدارة العليا محدودًا.

#### 4.4 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة

جدول (2-4): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة

| المتغير            | البعد                    | المتوسط | الانحراف | التفسير |
|--------------------|--------------------------|---------|----------|---------|
| إدارة التغيير      | القيادة والتواصل         | 3.530   | 0.465    | مرتفع   |
|                    | المشاركة والاستعداد      | 3.513   | 0.458    | مرتفع   |
|                    | التدريب والدعم           | 3.441   | 0.531    | مرتفع   |
|                    | إدارة التغيير الكلية     | 3.495   | 0.431    | مرتفع   |
| نجاح التحول الرقمي | الكفاءة والجودة          | 3.816   | 0.515    | مرتفع   |
|                    | التبني والتكامل          | 3.601   | 0.432    | مرتفع   |
|                    | الاستدامة والقيمة        | 3.684   | 0.528    | مرتفع   |
|                    | نجاح التحول الرقمي الكلي | 3.702   | 0.379    | مرتفع   |

جاءت جميع الأبعاد الكلية ضمن المستوى المرتفع. وسجلت الكفاءة والجودة أعلى متوسط (3.816)، بينما كان التدريب والدعم أقل أبعاد إدارة التغيير (3.441). وتشير هذه النتيجة إلى أن المشاركين لمسوا فوائد تشغيلية واضحة للتحول، مع مساحة تحسين أكبر في الاستعداد العملي والدعم المصاحب للتطبيق.

جدول (3-4): الإحصاءات الوصفية لعبارات الاستبانة

| م | العبرة                                                          | المتوسط | الانحراف | التفسير |
|---|-----------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|
| 1 | توضح الإدارة العليا رؤية التحول الرقمي وأهدافه.                 | 3.434   | 0.754    | مرتفع   |
| 2 | تُظهر القيادة التزامًا ودعمًا واضحين لمبادرات التحول الرقمي.    | 3.737   | 0.661    | مرتفع   |
| 3 | يتم التواصل مع الموظفين بانتظام حول تقدم مبادرات التحول الرقمي. | 3.447   | 0.755    | مرتفع   |
| 4 | تكون الأدوار والمسؤوليات أثناء التحول الرقمي واضحة.             | 3.500   | 0.721    | مرتفع   |
| 5 | يشارك الموظفون في مناقشة التغييرات المرتبطة بالتحول الرقمي.     | 3.434   | 0.718    | مرتفع   |
| 6 | تؤخذ ملاحظات الموظفين واحتياجاتهم في الاعتبار.                  | 3.447   | 0.681    | مرتفع   |
| 7 | يتفهم الموظفون أسباب التغيير الرقمي وفوائده.                    | 3.487   | 0.683    | مرتفع   |

| م  | العبارة                                                           | المتوسط | الانحراف | التفسير |
|----|-------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|
| 8  | يبدى الموظفون استعدادًا للتكيف مع طرق العمل الرقمية الجديدة.      | 3.684   | 0.734    | مرتفع   |
| 9  | يحصل الموظفون على تدريب كافٍ قبل تطبيق الأنظمة الرقمية الجديدة.   | 3.368   | 0.746    | متوسط   |
| 10 | يتوفر دعم فني وإداري عند مواجهة صعوبات في الاستخدام.              | 3.592   | 0.769    | مرتفع   |
| 11 | تتابع المنظمة مستوى التبني ومظاهر المقاومة وتعالجها.              | 3.368   | 0.746    | متوسط   |
| 12 | تتوفر الموارد والوقت اللازمان للتعلم والتطبيق.                    | 3.434   | 0.754    | مرتفع   |
| 13 | أسهمت المبادرات الرقمية في تسريع إنجاز الأعمال.                   | 3.921   | 0.688    | مرتفع   |
| 14 | أدت الحلول الرقمية إلى تقليل الأخطاء أو التكرار في الإجراءات.     | 3.684   | 0.752    | مرتفع   |
| 15 | تحسنت جودة الخدمات أو المخرجات نتيجة التحول الرقمي.               | 3.842   | 0.749    | مرتفع   |
| 16 | يستخدم الموظفون الأنظمة الرقمية المستحدثة في أعمالهم فعليًا.      | 3.605   | 0.568    | مرتفع   |
| 17 | تتكامل الأنظمة الرقمية مع العمليات والأنظمة الأخرى بصورة مناسبة.  | 3.487   | 0.721    | مرتفع   |
| 18 | أصبح الموظفون أكثر قدرة على أداء مهامهم باستخدام الأدوات الرقمية. | 3.711   | 0.670    | مرتفع   |
| 19 | تدعم مبادرات التحول الرقمي اتخاذ القرار والمرونة التنظيمية.       | 3.684   | 0.616    | مرتفع   |
| 20 | تستمر المنظمة في تحسين الحلول الرقمية وتحقيق قيمة منها.           | 3.684   | 0.697    | مرتفع   |

حصلت العبارة (13) الخاصة بتسريع إنجاز الأعمال على أعلى متوسط (3.921)، تلتها العبارة (15) المتعلقة بتحسين جودة الخدمات أو المخرجات (3.842). وجاء أدنى متوسطين للعبارتين (9) التدريب الكافي قبل التطبيق، و(11) متابعة التبني والمقاومة (3.368 لكل منهما)، وتقعان في المستوى المتوسط؛ ما يجعلهما أولويتين واضحتين للتحسين.

#### 4.5 ثبات الأداة واتساقها الداخلي

جدول (4-4): معاملات الثبات لأبعاد ومقاييس الدراسة

| المقياس             | عدد العبارات | ألفا كرونباخ | التفسير    |
|---------------------|--------------|--------------|------------|
| القيادة والتواصل    | 4            | 0.527        | محدود      |
| المشاركة والاستعداد | 4            | 0.545        | محدود      |
| التدريب والدعم      | 4            | 0.661        | مقبول بحذر |
| الكفاءة والجودة     | 3            | 0.493        | محدود      |
| التبني والتكامل     | 3            | 0.348        | منخفض      |
| الاستدامة والقيمة   | 2            | 0.450        | محدود      |

| التفسير    | ألفا كرونباخ | عدد العبارات | المقياس                  |
|------------|--------------|--------------|--------------------------|
| جيد        | 0.832        | 12           | إدارة التغيير الكلية     |
| مقبول بحذر | 0.676        | 8            | نجاح التحول الرقمي الكلي |
| جيد        | 0.838        | 20           | المقياس الكلي            |

بلغ ثبات مقياس إدارة التغيير الكلي 0.832، وهو مستوى جيد، بينما بلغ ثبات مقياس نجاح التحول الرقمي 0.676، وهو قريب من الحد المقبول في الدراسات الاستكشافية. وانخفضت معاملات بعض الأبعاد القصيرة، ويرتبط ذلك جزئيًا بقلّة عدد العبارات وضيق تباين الإجابات؛ لذا ينبغي ألا تُعامل نتائج تلك الأبعاد كقياسات مستقلة نهائية دون تطوير الأداة والتحقق منها على عينة أكبر. وكانت ارتباطات العبارات بالدرجة الكلية المصححة دالة لمعظم العبارات، باستثناء العبارة (19) التي بلغ ارتباطها 0.201 ( $p=0.082$ ).

## 4.6 اختبار الفرضيات

### 4.6.1 الارتباطات

جدول (4-5): معاملات الارتباط مع نجاح التحول الرقمي

| المتغير              | r     | p            | النتيجة   |
|----------------------|-------|--------------|-----------|
| القيادة والتواصل     | 0.426 | أقل من 0.001 | موجب ودال |
| المشاركة والاستعداد  | 0.392 | أقل من 0.001 | موجب ودال |
| التدريب والدعم       | 0.350 | 0.002        | موجب ودال |
| إدارة التغيير الكلية | 0.436 | أقل من 0.001 | موجب ودال |

تظهر النتائج علاقات موجبة متوسطة ودالة بين جميع أبعاد إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي في التحليل الثنائي، وكان الارتباط الأعلى للقيادة والتواصل ثم المشاركة والاستعداد ثم التدريب والدعم.

### 4.6.2 أثر إدارة التغيير الكلية

جدول (4-6): الانحدار الخطي البسيط لأثر إدارة التغيير

| R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> المعدل | F (1,74) | B     | الخطأ المعياري | t     | p            |
|----------------|-----------------------|----------|-------|----------------|-------|--------------|
| 0.190          | 0.179                 | 17.333   | 0.383 | 0.092          | 4.163 | أقل من 0.001 |

كان نموذج الانحدار دالًا إحصائيًا، وفُسرَت إدارة التغيير 19.0% من التباين في نجاح التحول الرقمي. كما كان معامل الانحدار موجبًا ودالًا ( $B=0.383$ ,  $p<0.001$ )، أي أن زيادة درجة إدارة التغيير بمقدار نقطة واحدة ترتبط بزيادة متوقعة قدرها 0.383 نقطة في نجاح التحول الرقمي ضمن نطاق العينة. وبناءً عليه تُقبل الفرضية الرئيسة H1 من الناحية الإحصائية.

### 4.6.3 الأثر النسبي لأبعاد إدارة التغيير

جدول (4-7): الانحدار المتعدد لأبعاد إدارة التغيير

| المتغير             | B     | SE    | Beta  | t     | p            | VIF   |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|--------------|-------|
| الثابت              | 2.303 | 0.334 | —     | 6.902 | أقل من 0.001 | —     |
| القيادة والتواصل    | 0.231 | 0.123 | 0.284 | 1.881 | 0.064        | 2.049 |
| المشاركة والاستعداد | 0.122 | 0.146 | 0.147 | 0.834 | 0.407        | 2.797 |
| التدريب والدعم      | 0.046 | 0.116 | 0.064 | 0.395 | 0.694        | 2.354 |

كان النموذج المتعدد ككل دالاً ( $R^2=0.201$ ,  $R^2$  المعدل=0.168,  $F(3,72)=6.033$ ,  $p=0.001$ ). ومع ذلك، لم يصل أي بعد منفرد إلى مستوى الدلالة بعد إدخال الأبعاد الثلاثة معاً؛ إذ كانت القيادة والتواصل الأقرب إلى الدلالة ( $p=0.064$ ). ويشير ذلك إلى تداخل الأبعاد في تفسير النجاح، لا إلى انعدام علاقتها؛ فقد كانت ارتباطاتها الثنائية كلها دالة. وكانت قيم VIF بين 2.049 و2.797، وهي ضمن نطاق مقبول. لذلك لا تُدعم الفرضيات الفرعية H1-1 و H1-2 و H1-3 في النموذج المتعدد بصيغتها الحالية، مع الإبقاء على دليل ارتباط ثنائي موجب لكل بعد.

#### 4.7 الفروق بحسب نوع القطاع

جدول (4-8): الفروق في نجاح التحول الرقمي بحسب القطاع

| القطاع | ن  | المتوسط | الانحراف | t     | df    | p     | Cohen's d |
|--------|----|---------|----------|-------|-------|-------|-----------|
| عام    | 32 | 3.703   | 0.417    | 0.016 | 60.05 | 0.988 | 0.004     |
| خاص    | 44 | 3.702   | 0.354    |       |       |       |           |

كان متوسط النجاح متطابقاً تقريباً في القطاعين، ولم يكن الفرق دالاً وفق اختبار Welch ( $t=0.016$ ,  $p=0.988$ )، كما كان حجم الأثر شبه صفري ( $d=0.004$ )، وفترة الثقة لفارق المتوسطين من -0.181 إلى 0.184. وعليه لا تدعم النتائج الفرضية H2.

#### 4.8 مناقشة النتائج

تدعم النتيجة الرئيسة التصور النظري للدراسة بأن التحول الرقمي ليس مشروعاً تقنياً منفصلاً عن إدارة الأفراد، بل يعتمد على وضوح القيادة والتواصل والمشاركة والتدريب. فالارتباط الموجب والأثر الدال للمقياس الكلي يتفقان مع الأدبيات التي تربط القيادة والرشاقة والاستعداد بقدرة المنظمة على تحقيق نتائج رقمية أفضل، ومنها AlNuaimi et al. (2022) و Rouissi (2025). كما ينسجم ذلك مع نموذج كوتر الذي يؤكد بناء الرؤية، والتواصل، والتمكين، وترسيخ التغيير. يوضح ارتفاع متوسط الكفاءة والجودة أن الأثر الأكثر وضوحاً للمشاركين ظهر في سرعة الأعمال وجودة المخرجات. وفي المقابل، كان التدريب قبل التطبيق ومتابعة التبنّي والمقاومة أدنى ممارستين؛ وهو نمط منطقي حين تسبق سرعة الإطلاق الرقمي بناء القدرات والمتابعة السلوكية. لذلك لا يكفي تقديم تدريب عام بعد التشغيل، بل ينبغي ربط التدريب بالأدوار ومواقف الاستخدام الفعلية، مع متابعة مؤشرات التبنّي ومعالجة أسباب التعثر. أما عدم دلالة الأبعاد منفردة في الانحدار المتعدد فيمكن تفسيره بتداخل مكونات إدارة التغيير: فالقيادة تؤثر في جودة التواصل والمشاركة وتخصيص الموارد، والتدريب يعمل بصورة أفضل عندما تدعمه قيادة واضحة ومشاركة حقيقية. وقد أسهم حجم العينة وثبات بعض الأبعاد الفرعية المحدود في خفض القدرة على تمييز أثر كل بعد مستقل. ومن ثم تُعطى الأولوية للمقياس الكلي في الاستنتاج، وتُعامل مقارنة الأبعاد بوصفها استكشافية. وأظهر غياب الفروق بين القطاعين أن نوع القطاع وحده لم يميز تصورات النجاح في هذه العينة. وقد يعني ذلك أن متطلبات التبنّي والمهارات والتكامل متشابهة عبر المنظمات، أو أن الفروق الحقيقية ترتبط أكثر بمستوى النضج الرقمي، وحجم المنظمة، ونوع المبادرة، وجودة القيادة، وليس بالعام/الخاص وحده.

## 4.9 الاستنتاجات

- مستوى إدارة التغيير ونجاح التحول الرقمي كان مرتفعًا من وجهة نظر المشاركين.
- إدارة التغيير الكلية ترتبط إيجابيًا بنجاح التحول الرقمي وتفسر نسبة معتبرة، وإن كانت غير شاملة، من تباينه.
- تعمل أبعاد القيادة والمشاركة والتدريب بصورة مترابطة، ولم يظهر لأي منها أثر مستقل دال بعد ضبط الأبعاد الأخرى.
- التدريب السابق للتطبيق ومتابعة التبني والمقاومة هما أبرز فجوتين عمليتين.
- لم تظهر فروق في النجاح بين القطاعين العام والخاص ضمن العينة الحالية.

## 4.10 التوصيات

1. إعداد خطة متكاملة لإدارة التغيير لكل مبادرة رقمية تشمل الرؤية والتواصل والمشاركة والتدريب والمتابعة، مع مسؤوليات ومؤشرات واضحة.
2. تقديم تدريب عملي قبل التشغيل بحسب الأدوار، ثم دعم لاحق قصير ومتكرر يستجيب لمشكلات الاستخدام الفعلية.
3. إنشاء لوحة متابعة لمؤشرات التبني، مثل نسبة الاستخدام النشط، وإكمال المهام رقميًا، وطلبات الدعم، ومصادر المقاومة.
4. إشراك الموظفين مبكرًا في تحليل الإجراءات واختبار الحلول، وإظهار كيف أخذت ملاحظاتهم في التصميم والتنفيذ.
5. ربط رسائل القيادة بنتائج قابلة للقياس مثل زمن الإنجاز وجودة الخدمة وتجربة المستفيد، لا بالاكتماء بإعلان إطلاق الأنظمة.
6. مراجعة بنود مقياس نجاح التحول الرقمي، وبخاصة بعد التبني والتكامل والعبارة (19)، والتحقق منه على عينة أكبر قبل استخدامه كأداة معيارية.

## 4.11 حدود الدراسة ومقترحات البحوث المستقبلية

تتمثل أبرز الحدود في صغر العينة نسبيًا واستخدام المعاينة المتاحة والتصميم المقطعي والقياس الذاتي، إضافة إلى انخفاض ثبات بعض الأبعاد القصيرة. وتقتصر الدراسة المستقبلية استخدام عينة احتمالية أكبر، وإجراء تحليل عاملي استكشافي وتوكيدي، وتطوير عدد العبارات في الأبعاد القصيرة، وربط التصورات بمؤشرات أداء فعلية، وتكرار القياس قبل المبادرة وبعدها، ومقارنة مستويات النضج الرقمي والقطاعات الفرعية بدل الاكتفاء بثنائية العام والخاص.

## المراجع

### المراجع الإنجليزية والرسمية

- Alhinaai, S. (2023). Change management in digital transformation. International Conference on the Leadership and Management of Projects in the Digital Age, Kingdom of Bahrain.
- Al-Kahtani, N., Alrawiai, S., Al-Zahrani, B. M., Abumadini, R. A., Aljaffary, A., Hariri, B., Alissa, K., Alakrawi, Z., & Alumran, A. (2022). Digital health transformation in Saudi Arabia: A cross-sectional analysis using Healthcare Information and Management Systems Society's digital health indicators. *Digital Health*, 8, 20552076221117742. <https://doi.org/10.1177/20552076221117742>
- Alkorbi, S., & Alrwais, O. (2025). An empirical case study of digital government transformation in Saudi Arabia. *Information*, 16(12), 1110. <https://doi.org/10.3390/info16121110>
- AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Bouckenoghe, D., Devos, G., & Van Den Broeck, H. (2009). Organizational change questionnaire—Climate of change, processes, and readiness: Development of a new instrument. *The Journal of Psychology*, 143(6), 559–599. <https://doi.org/10.1080/00223980903218216>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE.
- Digital Government Authority. (2026). Digital Transformation Measurement 2025. <https://dga.gov.sa/en/indicators/qiyas/Qiyas-digital-transformation-index-2025>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hiatt, J. M. (2006). ADKAR: A model for change in business, government and our community. Prosci Research.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.

- Mavunda, N. A. (2025). Organisational change in the digital era. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.382133>
- Plekhanov, D., Franke, H., & Netland, T. H. (2023). Digital transformation: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 821–844. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.007>
- Rouissi, C. M. (2025). Navigating change: The role of change management strategies and cultural factors in Saudi Arabian organizations. *Frontiers in Psychology*, 16, 1551902. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1551902>
- Saudi Vision 2030. (2025). Vision 2030 annual report 2024. <https://www.vision2030.gov.sa/media/r3ij40wu/en-annual-report-vision2030-2024.pdf>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

## الملحق (أ): أداة الدراسة

### أولاً: مقدمة الاستبانة

عزيزي/عزيزتي المشارك(ة)، تهدف هذه الاستبانة إلى دراسة أثر إدارة التغيير على نجاح التحول الرقمي في المنظمات السعودية. المشاركة طوعية، وستستخدم الإجابات لأغراض علمية وتعرض بصورة مجمعة. يرجى اختيار الإجابة التي تعكس وجهة نظرك بدقة.

### ثانياً: البيانات الديموغرافية والوظيفية

نوع القطاع: عام / خاص؛ الجنس: ذكر / أنثى / أفضل عدم الإجابة؛ الفئة العمرية: أقل من 30 / 30-39 / 40-49 / 50 فأكثر؛ المؤهل العلمي: ثانوي فأقل / دبلوم / بكالوريوس / دراسات عليا؛ سنوات الخبرة: أقل من 5 / 5-10 / 10-15 / 15 فأكثر؛ المستوى الوظيفي: غير إشرافي / إشرافي / إدارة وسطى / إدارة عليا.

### ثالثاً: عبارات الاستبانة

مقياس الإجابة: 1 = لا أوافق بشدة، 2 = لا أوافق، 3 = محايد، 4 = أوافق، 5 = أوافق بشدة.

| م  | العبرة                                                            |
|----|-------------------------------------------------------------------|
| 1  | توضح الإدارة العليا رؤية التحول الرقمي وأهدافه.                   |
| 2  | تُظهر القيادة التزامًا ودعمًا واضحًا لمبادرات التحول الرقمي.      |
| 3  | يتم التواصل مع الموظفين بانتظام حول تقدم مبادرات التحول الرقمي.   |
| 4  | تكون الأدوار والمسؤوليات أثناء التحول الرقمي واضحة.               |
| 5  | يشارك الموظفون في مناقشة التغييرات المرتبطة بالتحول الرقمي.       |
| 6  | تؤخذ ملاحظات الموظفين واحتياجاتهم في الاعتبار.                    |
| 7  | يتفهم الموظفون أسباب التغيير الرقمي وفوائده.                      |
| 8  | يبدى الموظفون استعدادًا للتكيف مع طرق العمل الرقمية الجديدة.      |
| 9  | يحصل الموظفون على تدريب كافٍ قبل تطبيق الأنظمة الرقمية الجديدة.   |
| 10 | يتوفر دعم فني وإداري عند مواجهة صعوبات في الاستخدام.              |
| 11 | تتابع المنظمة مستوى التبني ومظاهر المقاومة وتعالجها.              |
| 12 | تتوفر الموارد والوقت اللازمان للتعلم والتطبيق.                    |
| 13 | أسهمت المبادرات الرقمية في تسريع إنجاز الأعمال.                   |
| 14 | أدت الحلول الرقمية إلى تقليل الأخطاء أو التكرار في الإجراءات.     |
| 15 | تحسنت جودة الخدمات أو المخرجات نتيجة التحول الرقمي.               |
| 16 | يستخدم الموظفون الأنظمة الرقمية المستحدثة في أعمالهم فعليًا.      |
| 17 | تتكامل الأنظمة الرقمية مع العمليات والأنظمة الأخرى بصورة مناسبة.  |
| 18 | أصبح الموظفون أكثر قدرة على أداء مهامهم باستخدام الأدوات الرقمية. |
| 19 | تدعم مبادرات التحول الرقمي اتخاذ القرار والمرونة التنظيمية.       |
| 20 | تستمر المنظمة في تحسين الحلول الرقمية وتحقيق قيمة منها.           |

# Abstract

This study examined the effect of change management on digital transformation success in Saudi organizations from the perspective of public- and private-sector employees. A cross-sectional quantitative design was used, and data were collected through a 20-item electronic questionnaire covering three change-management dimensions and three digital-transformation-success dimensions. The final sample comprised 76 respondents: 32 from the public sector and 44 from the private sector. Change management was rated high ( $M=3.495/5$ ), as was digital transformation success ( $M=3.702$ ). Cronbach's alpha was 0.832 for the overall change-management scale and 0.676 for the digital-transformation-success scale. Change management correlated positively with digital transformation success ( $r=0.436$ ,  $p<0.001$ ). Simple linear regression showed that change management explained 19.0% of the variance in success ( $R^2=0.190$ ,  $F=17.333$ ,  $p<0.001$ ). The combined three-dimension model was significant, but no individual dimension remained significant after their overlap was controlled. No significant public-private sector difference was found ( $p=0.988$ ).

**Keywords:** change management; digital transformation; leadership communication; employee participation; training and support; Saudi organizations.



**Midocean University**  
**College of Management**  
Business Administration Program

**The Effect of Change Management on Digital Transformation Success in Saudi Organizations**

**A Field Study of Public- and Private-Sector Employees**

**Prepared by: Mohammed Hazza Alharbi**

Supervised by: Dr. Alfaisal Abdul Hamid — Dr. Fayez Jarad

Academic Year: 2026