

دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة على العاملين في القطاع الخاص  
السعودي

اسم الطالب  
سارة فهد الخليفة

الرقم الجامعي  
232001043

مشروع تخرج - 2  
كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

إشراف  
د. عبدالرحيم نادر  
عضو هيئة التدريس - كلية الإدارة - جامعة ميدأوشن

2026م

## جدول المحتويات

|         |                                                        |
|---------|--------------------------------------------------------|
| 4.....  | قائمة الجداول                                          |
| 7.....  | فهرس الأشكال                                           |
| 9.....  | المستخلص                                               |
| 10..... | 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.....              |
| 11..... | 1.1. المقدمة.....                                      |
| 12..... | 1.2. مشكلة الدراسة.....                                |
| 13..... | 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:.....                  |
| 13..... | 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:.....                |
| 14..... | 1.3. أهمية الدراسة.....                                |
| 14..... | 1.3.1. على المستوى النظري:.....                        |
| 14..... | 1.3.2. على المستوى التطبيقي:.....                      |
| 15..... | 1.4. أسئلة الدراسة:.....                               |
| 15..... | 1.5. أهداف الدراسة:.....                               |
| 16..... | 1.6. فرضيات الدراسة:.....                              |
| 17..... | 1.7. نموذج الدراسة:.....                               |
| 17..... | 1.8. منهجية الدراسة.....                               |
| 18..... | 1.9. الدراسة الميدانية:.....                           |
| 20..... | 1.10. مخطط المشروع المقترح:.....                       |
| 22..... | 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة.....                 |
| 23..... | 2.1. المقدمة:.....                                     |
| 24..... | 2.2. المتغيرات المستقلة:.....                          |
| 25..... | 2.3. المتغير التابع:.....                              |
| 25..... | 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:..... |

|     |                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------|
| 27  | 2.5. الخاتمة:                                                 |
| 28  | 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة                               |
| 29  | 3.1. المقدمة:                                                 |
| 31  | 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:                      |
| 31  | 3.3. تصميم البحث:                                             |
| 32  | 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:                     |
| 33  | 3.5. طريقة جمع البيانات:                                      |
| 34  | 3.6. أنواع البيانات:                                          |
| 34  | 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:                                |
| 36  | 3.8. الخاتمة:                                                 |
| 38  | 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج             |
| 39  | 4.1. المقدمة:                                                 |
| 42  | 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):   |
| 45  | 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:                      |
| 46  | 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث): |
| 87  | 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:                         |
| 98  | 4.6. الخاتمة:                                                 |
| 100 | 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات            |
| 101 | 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:                       |
| 103 | 5.2. توصيات الدراسة:                                          |
| 104 | 5.3. الخاتمة:                                                 |
| 105 | ملحق الاستبانة                                                |
| 107 | أدوات البحث:                                                  |
| 108 | المراجع:                                                      |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                              |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 44 | جدول 1 : التحليلات الإحصائية .....                                                                           |
| 45 | جدول 2 : ملخص التحليلات الإحصائية .....                                                                      |
| 46 | جدول 3 : اختبار الثبات والموثوقية .....                                                                      |
| 47 | جدول 4 : التحليل الإحصائي للعمر .....                                                                        |
| 48 | جدول 5 : التحليل الإحصائي للجنس .....                                                                        |
| 50 | جدول 6 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية .....                                                               |
| 52 | جدول 7 : التحليل الإحصائي لتشجيع المؤسسة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم .....    |
| 53 | جدول 8 : التحليل الإحصائي لدعم الإدارة نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي بين العاملين .....                     |
| 55 | جدول 9 : التحليل الإحصائي لتبني المؤسسة قيمًا تنظيمية تعزز استخدام الحلول الرقمية في العمل .....             |
| 56 | جدول 10 : التحليل الإحصائي لحرص المؤسسة على تطوير ثقافة رقمية تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي .....           |
| 58 | جدول 11 : التحليل الإحصائي لتشجيع المؤسسة العاملين على التكيف مع التغيرات التقنية المستمرة .....             |
| 59 | جدول 12 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين .....               |
| 61 | جدول 13 : التحليل الإحصائي لامتلاك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة .....      |
| 62 | جدول 14 : التحليل الإحصائي لإتاحة المؤسسة فرصًا مستمرة لتعلم واكتساب التقنيات الرقمية الحديثة .....          |
| 64 | جدول 15 : التحليل الإحصائي لمساعدة بيئة العمل على تنمية القدرات الرقمية للعاملين .....                       |
| 65 | جدول 16 : التحليل الإحصائي لدعم المؤسسة تبادل المعرفة الرقمية والخبرات بين العاملين .....                    |
| 67 | جدول 17 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة أنظمة رقمية تسهل التواصل بين العاملين والإدارات المختلفة .....     |
| 68 | جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة الأدوات الرقمية في تحسين التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة .....        |
| 70 | جدول 19 : التحليل الإحصائي لمساعدة المنصات الرقمية في سرعة تبادل المعلومات بين العاملين .....                |
| 71 | جدول 20 : التحليل الإحصائي لمساهمة التقنيات الرقمية في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة .....              |
| 73 | جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساعدة الثقافة الرقمية في تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل .....              |
| 74 | جدول 22 : التحليل الإحصائي للتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في عملي الحالي .....                        |
| 76 | جدول 23 : التحليل الإحصائي لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية بشكل عام في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ..... |
| 77 | جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين وتبني القيم والثقافة الرقمية .....           |
| 79 | جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين وتنمية المهارات الرقمية للعاملين .....       |
| 80 | جدول 26 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين والتواصل والتعاون الرقمي .....               |
| 82 | جدول 27 : ملخص النموذج .....                                                                                 |
| 83 | جدول 28 : تحليل التباين .....                                                                                |

|    |                                                                                                                                                                                |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 83 | جدول 29 : معاملات تحليل الانحدار المتعدد.....                                                                                                                                  |
| 86 | جدول 30 : اختبار التباين الأحادي .....                                                                                                                                         |
| 87 | جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز .....                                                                                                                                          |
|    | جدول 32 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ....            |
| 87 | جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ....            |
| 88 | جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ....       |
| 88 | جدول 35 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني القيم والثقافة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ....          |
| 89 | جدول 36 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني القيم والثقافة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ....          |
| 90 | جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني القيم والثقافة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ....     |
| 90 | جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ....      |
| 91 | جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ....      |
| 91 | جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. .... |
| 92 | جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتعاون الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ....              |
| 93 | جدول 42 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتعاون الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ....              |
| 93 | جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتعاون الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. ....         |
| 93 | جدول 44 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز قدرة العاملين على إنجاز المهام بسرعة ودقة أعلى. ....                  |
| 94 |                                                                                                                                                                                |

- جدول 45 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز قدرة العاملين على إنجاز المهام بسرعة ودقة أعلى. .... 95
- جدول 46 : حجم التأثير في العينه الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز قدرة العاملين على إنجاز المهام بسرعة ودقة أعلى. .... 95
- جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز مشاركة المعرفة والابتكار بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي..... 96
- جدول 48 : اختبار تي للعينه الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز مشاركة المعرفة والابتكار بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي..... 96
- جدول 49 : حجم التأثير في العينه الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز مشاركة المعرفة والابتكار بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي..... 97

## فهرس الأشكال

- شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر ..... 47
- شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس ..... 49
- شكل توضيحي 3 : التمثيل البياني للدرجة العلمية ..... 51
- شكل توضيحي 4 : التمثيل البياني لتشجيع المؤسسة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم ..... 52
- شكل توضيحي 5 : التمثيل البياني لدعم الإدارة نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي بين العاملين ..... 54
- شكل توضيحي 6 : التمثيل البياني لتبني المؤسسة قيمًا تنظيمية تعزز استخدام الحلول الرقمية في العمل ..... 55
- شكل توضيحي 7 : التمثيل البياني لحرص المؤسسة على تطوير ثقافة رقمية تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي ..... 57
- شكل توضيحي 8 : التمثيل البياني لتشجيع المؤسسة العاملين على التكيف مع التغيرات التقنية المستمرة ..... 58
- شكل توضيحي 9 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين ..... 60
- شكل توضيحي 10 : التمثيل البياني لامتلاك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة ..... 61
- شكل توضيحي 11 : التمثيل البياني لإتاحة المؤسسة فرصًا مستمرة لتعلم واكتساب التقنيات الرقمية الحديثة ..... 63
- شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لمساعدة بيئة العمل على تنمية القدرات الرقمية للعاملين ..... 64
- شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لدعم المؤسسة تبادل المعرفة الرقمية والخبرات بين العاملين ..... 66
- شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة أنظمة رقمية تسهل التواصل بين العاملين والإدارات المختلفة ..... 67
- شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة الأدوات الرقمية في تحسين التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة ..... 69
- شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لمساعدة المنصات الرقمية في سرعة تبادل المعلومات بين العاملين ..... 70
- شكل توضيحي 17 : التمثيل البياني لمساهمة التقنيات الرقمية في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة ..... 72
- شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمساعدة الثقافة الرقمية في تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل ..... 73
- شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني للتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في عملي الحالي ..... 75
- شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية بشكل عام في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين ..... 76
- شكل توضيحي 21 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتبني القيم والثقافة الرقمية ..... 78
- شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتنمية المهارات الرقمية للعاملين ..... 79
- شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتواصل والتعاون الرقمي ..... 81
- شكل توضيحي 24 : شكل الانتشار للبواقي ..... 84

شكل توضيحي 25 : مصفوفة شكل الانتشار ..... 85

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي، وذلك من خلال قياس مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الرقمية داخل المؤسسات، وتحليل أثرها في رفع كفاءة الأداء الوظيفي، وتعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة العمل، ودعم الابتكار والتعاون المؤسسي، بما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي في بيئة العمل الرقمية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث تم استخدام الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات من أفراد الدراسة، وبلغ حجم العينة (277) مشاركاً من العاملين والقيادات الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. وتم تحليل البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لاختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أسهمت في تعزيز التواصل الرقمي، وتحسين تبادل المعرفة، وزيادة التعاون بين العاملين، ورفع كفاءة استخدام التقنيات الحديثة، وتشجيع الابتكار، وتحسين سرعة إنجاز المهام، ورفع جودة الأداء والإنتاجية، إضافة إلى تعزيز الالتزام الوظيفي والقدرة على التكيف مع التغيرات التنظيمية والتقنية. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بضرورة ترسيخ الثقافة التنظيمية الرقمية في مؤسسات القطاع الخاص، وتطوير المهارات الرقمية للعاملين، والاستثمار في البنية التحتية التقنية، وتعزيز القيادة الداعمة للتحويل الرقمي، وتطوير أنظمة إدارة المعرفة، وتشجيع الابتكار والتعلم المستمر، وربط مؤشرات الأداء بالممارسات الرقمية، بما يضمن تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية الرقمية - الأداء الوظيفي - القطاع الخاص السعودي - التحويل الرقمي -

الابتكار التنظيمي - الأداء المؤسسي.

## 1. الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

## 1.1. المقدمة

تشهد المنظمات المعاصرة تحولات جذرية متسارعة في بيئة الأعمال نتيجة التطور التقني الهائل وانتشار التحول الرقمي في مختلف القطاعات، الأمر الذي أدى إلى إعادة تشكيل أساليب العمل التقليدية وتبني نماذج تنظيمية أكثر مرونة واعتمادًا على التكنولوجيا. وفي هذا السياق، برز مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية بوصفه أحد أهم المداخل الحديثة التي تفسر كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة مع الأدوات والتقنيات الرقمية، وكيف تنعكس هذه الثقافة على سلوكهم الوظيفي وأدائهم اليومي. إذ لم تعد الثقافة التنظيمية تقتصر على القيم والمعتقدات التقليدية داخل بيئة العمل، بل أصبحت تمتد لتشمل القيم المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل الابتكار، وسرعة الاستجابة، والتعلم المستمر، وتبادل المعرفة عبر المنصات الرقمية.

يشكل الأداء الوظيفي أحد المؤشرات الأساسية لنجاح المنظمات واستمراريتها، حيث يعكس مستوى كفاءة العاملين في أداء مهامهم، وقدرتهم على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وجودة عالية. ومع تسارع الاعتماد على التقنيات الرقمية في بيئة العمل، أصبح الأداء الوظيفي مرتبطًا بشكل وثيق بمدى قدرة العاملين على التكيف مع الأدوات الرقمية، واستيعاب ثقافة العمل الجديدة، والاستفادة من التقنيات الحديثة في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء وتعزيز جودة المخرجات. ومن هنا تنشأ العلاقة المتزايدة الأهمية بين الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي، حيث يُنظر إلى الأولى بوصفها بيئة حاضنة تسهم في تطوير وتحسين أداء الأفراد داخل المنظمة.

وتبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في القطاع الخاص السعودي تحديدًا، نظرًا لما يشهده من تطور سريع في تبني التحول الرقمي كجزء من مستهدفات رؤية المملكة 2030، والتي تهدف إلى رفع كفاءة القطاع الخاص وتعزيز قدرته التنافسية. وقد أصبح هذا القطاع يعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية في إدارة العمليات، مما يجعل الثقافة التنظيمية الرقمية عنصرًا حاسمًا في تحديد مدى نجاح هذه التحولات وانعكاسها على أداء العاملين. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لفهم أعمق لكيفية تأثير هذه الثقافة على الأداء الوظيفي، وما إذا كانت تسهم فعليًا في تحسين الإنتاجية وتعزيز الكفاءة داخل بيئات العمل المختلفة.

كما تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تسعى إلى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي في بيئة تطبيقية داخل القطاع الخاص السعودي، مما يساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات الإدارية المتعلقة بهذا المجال. إذ إن العديد من الدراسات السابقة ركزت على الثقافة التنظيمية التقليدية أو الأداء الوظيفي بمعزل عن التحول الرقمي، في

حين أن البيئة الحالية تتطلب فهمًا أكثر تكاملاً يربط بين الثقافة الرقمية كعامل مؤثر وبين الأداء الوظيفي كنتيجة تنظيمية مباشرة. ومن ثم، فإن هذه الدراسة تهدف إلى تقديم إضافة علمية يمكن أن تساعد في تطوير فهم أعمق لكيفية بناء ثقافة تنظيمية رقمية فعالة تسهم في تحسين أداء العاملين وتعزيز كفاءة المؤسسات في القطاع الخاص السعودي.

## 1.2. مشكلة الدراسة

تشهد بيئة الأعمال في القطاع الخاص السعودي تحولات رقمية متسارعة فرضتها متطلبات المنافسة العالمية والتوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي ضمن رؤية المملكة 2030، الأمر الذي أدى إلى إعادة تشكيل أساليب العمل داخل المنظمات، واعتمادها بشكل متزايد على الأنظمة والتقنيات الرقمية في إدارة العمليات واتخاذ القرار. وفي ظل هذا التحول، برزت الثقافة التنظيمية الرقمية بوصفها عنصرًا محوريًا يحدد مدى نجاح المؤسسات في توظيف التقنيات الحديثة، حيث لم يعد الأمر مقتصرًا على امتلاك الأدوات الرقمية، بل أصبح مرتبطًا بمدى تبني العاملين لقيم وسلوكيات تدعم الاستخدام الفعال لهذه الأدوات. ومع ذلك، لا يزال هناك تفاوت واضح بين المؤسسات في مستوى ترسيخ هذه الثقافة، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء الوظيفي للعاملين.

يشكل الأداء الوظيفي مؤشرًا أساسيًا لقياس كفاءة الموارد البشرية داخل المنظمات، إلا أن العديد من المؤسسات في القطاع الخاص تواجه تحديات تتعلق بتفاوت مستويات الأداء، وضعف التكيف مع بيئات العمل الرقمية، وصعوبة دمج العاملين في الثقافة الرقمية الجديدة بشكل فعال. ومن هنا تنشأ مشكلة الدراسة المتمثلة في الحاجة إلى فهم طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي، ومدى تأثير هذه الثقافة في تحسين أداء العاملين داخل القطاع الخاص السعودي، خاصة في ظل اختلاف مستويات النضج الرقمي بين المؤسسات.

كما تتمثل مشكلة الدراسة في وجود فجوة بين التوسع في استخدام التقنيات الرقمية وبين مدى انعكاس ذلك على أداء العاملين، حيث إن تبني التكنولوجيا وحده لا يضمن تحسين الأداء ما لم يكن مدعومًا بثقافة تنظيمية رقمية مناسبة تعزز التفاعل الإيجابي مع هذه التقنيات. وعليه، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل هذا التأثير بشكل دقيق، وتحديد ما إذا كانت الثقافة التنظيمية الرقمية تمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء الوظيفي أو أنها مجرد عنصر داعم محدود التأثير في بعض السياقات التنظيمية.

### 1.2.1. فجوات على المستوى النظري:

تتمثل الفجوة النظرية الأولى في عدم وجود اتفاق واضح بين الباحثين حول مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية، حيث تتعدد التعريفات والنماذج النظرية التي تناولت هذا المفهوم، فبعضها يركز على الجانب التقني المرتبط باستخدام الأدوات الرقمية، بينما يركز البعض الآخر على الجوانب السلوكية والقيمية المرتبطة بتقبل التغيير الرقمي. هذا التباين أدى إلى غياب إطار نظري موحد يفسر بشكل متكامل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على الأداء الوظيفي.

أما الفجوة النظرية الثانية فتتمثل في محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي، حيث إن معظم الأدبيات السابقة ركزت على الثقافة التنظيمية التقليدية أو التحول الرقمي بشكل عام دون الربط المباشر بين البعد الثقافي الرقمي ومخرجات الأداء الوظيفي للعاملين، مما يحد من وضوح الفهم العلمي لهذه العلاقة.

كما تتمثل الفجوة النظرية الثالثة في نقص النماذج التفسيرية التي توضح الآليات الوسيطة التي من خلالها تؤثر الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي، مثل دور الرضا الوظيفي، أو التمكين الرقمي، أو التعلم التنظيمي، حيث لا تزال هذه العلاقات بحاجة إلى مزيد من الدراسة والتأصيل العلمي.

### 1.2.2. فجوات على المستوى التطبيقي:

تتمثل الفجوة التطبيقية الأولى في محدودية الدراسات الميدانية التي تناولت واقع الثقافة التنظيمية الرقمية داخل القطاع الخاص السعودي، حيث إن أغلب الدراسات المتاحة تعتمد على بيانات دولية أو قطاعات مختلفة لا تعكس بدقة خصوصية البيئة السعودية، مما يحد من إمكانية تعميم النتائج على الواقع المحلي.

أما الفجوة التطبيقية الثانية فتتمثل في ضعف قياس الأثر الفعلي للثقافة التنظيمية الرقمية على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات، حيث تركز العديد من المؤسسات على تطبيق الأنظمة الرقمية دون وجود تقييم شامل لمدى انعكاس ذلك على أداء العاملين، مما يؤدي إلى غياب مؤشرات واضحة تربط بين الثقافة الرقمية والمخرجات الوظيفية.

كما تتمثل الفجوة التطبيقية الثالثة في تفاوت مستوى تبني الثقافة التنظيمية الرقمية بين مؤسسات القطاع الخاص، حيث تختلف درجة الوعي والتطبيق من مؤسسة إلى أخرى، وهو ما ينعكس على مستويات الأداء الوظيفي ويجعل من الضروري إجراء دراسات تطبيقية أكثر دقة لقياس هذا التباين وتحليله.

### 1.3. أهمية الدراسة

#### 1.3.1. على المستوى النظري:

تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من كونها تتناول موضوعاً حديثاً نسبياً في الأدبيات الإدارية، وهو الثقافة التنظيمية الرقمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مما يسهم في إثراء المعرفة العلمية حول كيفية تأثير التحول الرقمي على السلوك التنظيمي ومخرجات العمل. كما تساعد هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين البعد الثقافي الرقمي والأداء الوظيفي من منظور أكثر تكاملاً، من خلال ربط القيم والسلوكيات الرقمية بنتائج الأداء داخل المؤسسات.

كما تكمن أهمية الدراسة النظرية في مساهمتها في سد فجوة معرفية في الأدبيات العربية المتعلقة بالثقافة التنظيمية الرقمية، خاصة في سياق القطاع الخاص السعودي، حيث تقدم إطاراً يمكن البناء عليه في الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات وسيطة أو معدلة، مثل التمكين الرقمي أو الرضا الوظيفي أو الكفاءة التنظيمية.

#### 1.3.2. على المستوى التطبيقي:

تتمثل الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة في كونها تقدم نتائج عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات الموارد البشرية وصناع القرار في القطاع الخاص السعودي في تطوير بيئات عمل رقمية أكثر فاعلية. إذ تساعد الدراسة في فهم كيفية بناء ثقافة تنظيمية رقمية تدعم تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، من خلال تعزيز التكيف مع التقنيات الحديثة وتطوير المهارات الرقمية.

كما توفر الدراسة مؤشرات يمكن من خلالها للمؤسسات تقييم مستوى نضجها الثقافي الرقمي ومدى تأثيره على أداء العاملين، مما يساعدها في تحديد نقاط القوة والضعف ووضع استراتيجيات تحسين مناسبة. وتكتسب هذه الدراسة أهمية إضافية في ظل التوجه الوطني نحو التحول الرقمي، حيث يمكن أن تسهم نتائجها في دعم المؤسسات في تحسين كفاءتها التشغيلية وتعزيز قدرتها التنافسية في سوق العمل السعودي.

#### 1.4. أسئلة الدراسة:

##### التساؤل الرئيسي للدراسة

ما دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي؟

##### الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الرقمية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي؟
2. ما أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على كفاءة أداء العاملين في بيئة العمل؟
3. ما دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين؟
4. ما مدى إسهام الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز التكيف الوظيفي مع بيئة العمل الرقمية؟
5. ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية واستدامة تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي؟

#### 1.5. أهداف الدراسة:

##### الهدف الرئيسي للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وقياس دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي، من خلال دراسة مستوى تطبيقها وأثرها على كفاءة وجودة الأداء الوظيفي.

##### الأهداف الفرعية للدراسة

1. التعرف على مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الرقمية في مؤسسات القطاع الخاص السعودي .
2. قياس أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على كفاءة أداء العاملين .
3. تحليل دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين جودة الأداء الوظيفي .
4. دراسة إسهام الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز التكيف مع بيئة العمل الرقمية .
5. قياس العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية واستدامة تحسين الأداء الوظيفي .

## 1.6. فرضيات الدراسة:

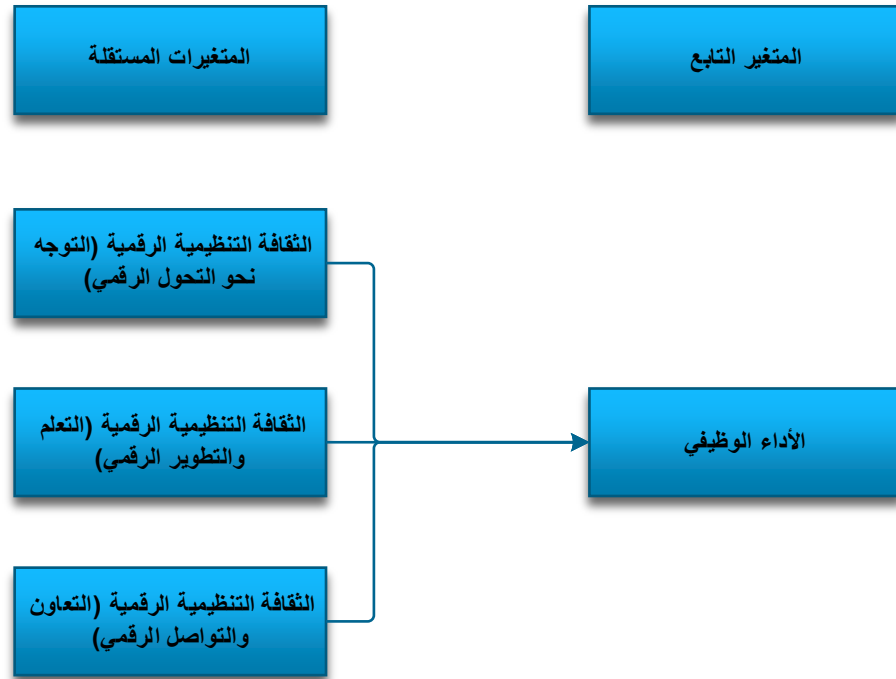
### الفرضية الرئيسية للدراسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي.

### الفرضيات الفرعية للدراسة

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على كفاءة أداء العاملين .
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الأداء الوظيفي .
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على التكيف مع بيئة العمل الرقمية .
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على رفع مستوى الإنتاجية الوظيفية .
5. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على استدامة تحسين الأداء الوظيفي في القطاع الخاص السعودي .

## 1.7. نموذج الدارسة:



المصدر: إعداد الباحث

## 1.8. منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الكمي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة البحث الذي يهدف إلى قياس دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي، حيث يقوم هذا المنهج على جمع بيانات رقمية قابلة للقياس والتحليل الإحصائي، بما يسمح باختبار الفرضيات وتحديد قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات بشكل موضوعي ودقيق. ويُعد هذا المنهج مناسباً للدراسات التي تتناول الظواهر التنظيمية والسلوكية داخل بيئات العمل، خاصة عندما يكون الهدف هو تحويل المفاهيم النظرية مثل الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي إلى مؤشرات قابلة للقياس.

وقد تم اختيار المنهج الكمي لأنه يتيح استخدام أدوات إحصائية متقدمة تساعد في تحليل البيانات بطريقة علمية، مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الارتباط والانحدار الخطي، مما يساهم في تفسير العلاقة بين الثقافة

التنظيمية الرقمية وأداء العاملين داخل القطاع الخاص السعودي. كما يساعد هذا المنهج في الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم نسبياً على مجتمع الدراسة، وهو ما يعزز من القيمة العلمية والتطبيقية للبحث.

### 1.9. الدراسة الميدانية:

تشكل الدراسة الميدانية المرحلة التطبيقية الأساسية في هذا البحث، حيث تهدف إلى الانتقال من الإطار النظري لموضوع الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي إلى الواقع الفعلي داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي، من خلال جمع بيانات مباشرة من العاملين في هذه المؤسسات. وتكتسب هذه المرحلة أهمية كبيرة كونها تمثل الأساس الذي يتم من خلاله اختبار الفرضيات والتحقق من مدى صحة العلاقات المفترضة بين المتغيرات في بيئة العمل الحقيقية.

وقد اعتمدت الدراسة الميدانية على أداة الاستبانة كوسيلة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم تصميمها وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المبحوثين على العبارات المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي. وشملت الاستبانة مجموعة من المحاور التي تغطي التوجه الرقمي داخل المؤسسة، والتعلم والتطوير الرقمي، والتعاون والتواصل الرقمي، بالإضافة إلى محور خاص بقياس مستوى الأداء الوظيفي للعاملين من حيث الجودة والإنتاجية والالتزام.

كما تم توزيع الاستبانات على عينة من العاملين في القطاع الخاص السعودي ممن لديهم خبرة مباشرة في بيئة العمل الرقمية أو التقليدية المتأثرة بالتحول الرقمي، وذلك لضمان الحصول على بيانات تعكس الواقع الفعلي. وتم اتباع إجراءات علمية دقيقة لضمان صدق وثبات أداة القياس، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، بالإضافة إلى استخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة.

وبعد جمع البيانات، تم إدخالها وتحليلها باستخدام البرامج الإحصائية المتخصصة مثل SPSS، حيث تم استخدام الأساليب الوصفية والاستدلالية بهدف تحليل خصائص العينة، وقياس مستويات المتغيرات، واختبار الفرضيات المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي. ويهدف هذا التحليل إلى تقديم نتائج دقيقة تساعد في فهم طبيعة هذه العلاقة داخل بيئة القطاع الخاص السعودي.

وتسعى الدراسة الميدانية في مجملها إلى تقديم صورة واقعية واضحة حول مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الرقمية داخل المؤسسات، وكيفية انعكاس ذلك على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، بما يساهم في تقديم توصيات عملية يمكن أن تساعد المؤسسات في تطوير بيئات عمل رقمية أكثر فاعلية وكفاءة.

## 1.10. مخطط المشروع المقترح:

| المرحلة               | الأنشطة الرئيسية                          | الأهداف                                       | المدة الزمنية | المخرجات المتوقعة                          |
|-----------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------|
| التحضير والتخطيط      | مراجعة الأدبيات والمراجع العلمية          | وضع خطة واضحة ومنهجية للدراسة                 | 0.5 شهر       | خطة بحثية مفصلة مع جدول زمني               |
|                       | تحديد أدوات جمع البيانات                  | تصميم الاستبانة وأدوات القياس                 |               | أدوات جمع بيانات جاهزة للاستخدام           |
|                       | التنسيق مع الجهات المشاركة                | الحصول على الموافقات اللازمة                  |               | موافقات رسمية من المؤسسات المشاركة         |
| جمع البيانات          | توزيع الاستبانة على المشاركين             | جمع بيانات ميدانية دقيقة وموثوقة              | 1 شهر         | مجموعة بيانات مكتملة وصحيحة                |
|                       | إجراء مقابلات مع خبراء مختارين            | تعميق الفهم حول التحديات والفرص               |               | ملاحظات ومعلومات نوعية داعمة               |
| تحليل البيانات        | تنظيف وترتيب البيانات                     | التأكد من جودة البيانات ودقتها                | 1 شهر         | بيانات جاهزة للتحليل                       |
|                       | استخدام البرامج الإحصائية (SPSS) وغيرها   | اختبار الفرضيات وتحليل العلاقات بين المتغيرات |               | نتائج إحصائية تدعم أو ترفض الفرضيات        |
|                       | إعداد الرسوم البيانية والتقارير التحليلية | توضيح النتائج وتفسيرها                        |               | جداول ورسوم بيانية وتفسيرية مفصلة          |
| إعداد التقرير النهائي | صياغة نتائج الدراسة والتوصيات             | تقديم بحث متكامل وموثق                        | 1 شهر         | تقرير نهائي متكامل يشمل كافة أجزاء الدراسة |
|                       | مراجعة التقرير وتنقيحه                    | ضمان دقة وسلاسة المحتوى                       |               | تقرير معد للنشر أو العرض                   |

| عرض النتائج | تقديم العرض في<br>مؤتمرات أو ورش عمل      | نشر المعرفة<br>والاستفادة العملية              | 0.5 شهر | عرض تقديمي شامل +<br>ملاحظات وردود فعل<br>من الجمهور     |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------|
|             | مناقشة نتائج الدراسة<br>مع الجهات المعنية | الحصول على تقييمات<br>وملاحظات لتحسين<br>البحث |         | مخرجات نقاشية تعزز<br>من جودة البحث<br>وتطبيقه المستقبلي |

## 2. الفصل الثاني: الدراسات السابقة

## 2.1. المقدمة:

يشكل الفصل الثاني من هذه الدراسة أحد الركائز الأساسية التي يقوم عليها البناء العلمي للبحث، حيث ينتقل من عرض الإطار العام للمشكلة البحثية إلى الإطار النظري الذي يفسر الظاهرة محل الدراسة بشكل أكثر عمقاً وتفصيلاً. ويهدف هذا الفصل إلى تقديم معالجة علمية منظمة للمفاهيم الرئيسة المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال توضيح الأسس النظرية التي تساعد على فهم طبيعة العلاقات داخل بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي، وكيف تتشكل هذه العلاقات في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المؤسسات الحديثة.

ويركز هذا الفصل على تحليل الجوانب المفاهيمية التي تفسر سلوك الأفراد داخل المنظمات، والعوامل التي تؤثر في أدائهم الوظيفي، من خلال تناول الأدبيات السابقة ذات الصلة وبناء إطار نظري متكامل يوضح كيفية تفاعل العناصر التنظيمية المختلفة داخل بيئة العمل. كما يسعى إلى توضيح طبيعة التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر بصورة منهجية تساعد على تفسير الظاهرة محل الدراسة بشكل علمي دقيق.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل الأساس الذي تُبنى عليه بقية مراحل الدراسة، حيث يوفر الخلفية النظرية اللازمة لصياغة الفرضيات وتفسير النتائج لاحقاً. كما يساهم في ربط الدراسة بالأدبيات السابقة، مما يعزز من قوتها العلمية ويمنحها اتساقاً منهجياً واضحاً. بالإضافة إلى ذلك، يساعد هذا الفصل في توجيه عملية التحليل الإحصائي في المرحلة التطبيقية، ويمنح الباحث إطاراً تفسيرياً يمكن من خلاله فهم العلاقات بين المتغيرات بشكل أكثر دقة وموضوعية.

## 2.2. المتغيرات المستقلة:

### المتغير المستقل الأول: الثقافة التنظيمية الرقمية (التوجه نحو التحول الرقمي)

يشير هذا البعد إلى مدى تبني المؤسسة لقيم وممارسات تدعم التحول الرقمي، مثل استخدام الأنظمة الإلكترونية في إنجاز الأعمال، وتشجيع الابتكار التقني، وتبني الحلول الرقمية في العمليات اليومية. ويُعد هذا البعد الأساس الذي تُبنى عليه الثقافة الرقمية داخل المؤسسة.

وفي القطاع الخاص السعودي، يسهم هذا التوجه في تعزيز وعي العاملين بأهمية التحول الرقمي، ويدفعهم إلى تطوير مهاراتهم التقنية بما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي، حيث يصبح العمل أكثر مرونة وكفاءة بفضل الاعتماد على الأدوات الرقمية الحديثة.

### المتغير المستقل الثاني: الثقافة التنظيمية الرقمية (التعلم والتطوير الرقمي)

يركز هذا البعد على مدى دعم المؤسسة لعمليات التعلم المستمر والتطوير الرقمي للعاملين، من خلال التدريب على استخدام التقنيات الحديثة، وتوفير بيئة تعليمية رقمية تتيح اكتساب مهارات جديدة باستمرار.

وفي بيئة القطاع الخاص السعودي، يسهم هذا البعد في رفع كفاءة العاملين وزيادة قدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي بشكل مباشر، حيث يصبح العامل أكثر قدرة على استخدام الأدوات الرقمية في إنجاز مهامه بكفاءة أعلى.

### المتغير المستقل الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية (التعاون والتواصل الرقمي)

يعبر هذا البعد عن مستوى التعاون والتواصل بين العاملين داخل المؤسسة باستخدام المنصات الرقمية، مثل أنظمة إدارة العمل الإلكترونية، وتطبيقات التواصل المؤسسي، التي تسهم في تسهيل تبادل المعلومات وسرعة إنجاز المهام.

وفي القطاع الخاص السعودي، يؤدي هذا البعد إلى تحسين التنسيق بين الفرق المختلفة وتقليل الأخطاء الناتجة عن ضعف التواصل التقليدي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي من حيث السرعة والدقة وجودة التنفيذ.

### 2.3. المتغير التابع:

#### - الأداء الوظيفي

يمثل الأداء الوظيفي المتغير التابع في هذه الدراسة، وهو النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسات إلى تحسينها من خلال تطوير ثقافتها التنظيمية الرقمية. ويُقصد به مستوى كفاءة وفعالية العاملين في أداء المهام الموكلة إليهم، من حيث الجودة، والسرعة، والدقة، والالتزام بتحقيق الأهداف التنظيمية.

ويشمل الأداء الوظيفي عدة أبعاد رئيسية، من أبرزها جودة العمل، التي تعكس مدى دقة وإتقان تنفيذ المهام، والإنتاجية التي تشير إلى حجم الإنجاز مقارنة بالوقت والموارد المتاحة، إضافة إلى الالتزام الوظيفي الذي يعكس مدى تقيد العاملين بالسياسات والإجراءات التنظيمية. كما يرتبط الأداء الوظيفي بمدى قدرة العاملين على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة، وخاصة في البيئات الرقمية التي تتطلب مهارات تقنية وسلوكية متطورة.

### 2.4. العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع:

تقوم العلاقة بين متغيرات الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن الثقافة التنظيمية الرقمية بأبعادها الثلاثة (التوجه نحو التحول الرقمي، التعلم والتطوير الرقمي، والتعاون والتواصل الرقمي) تؤثر بشكل إيجابي ومباشر في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي.

فعندما تتبنى المؤسسة توجهًا رقميًا واضحًا، فإن ذلك يعزز من استخدام التكنولوجيا في إنجاز الأعمال ويزيد من الكفاءة التشغيلية. كما أن دعم التعلم والتطوير الرقمي يساهم في رفع مهارات العاملين وتحسين قدرتهم على أداء مهامهم بفعالية أكبر.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تعزيز التعاون والتواصل الرقمي يؤدي إلى تحسين التنسيق بين الأفراد وتقليل الأخطاء وتسريع إنجاز العمل.

وبذلك فإن العلاقة بين الأبعاد الثلاثة والمتغير التابع علاقة تكاملية، حيث يعمل كل بعد على تحسين جانب معين من الأداء الوظيفي، وفي النهاية تتكامل هذه التأثيرات لتشكل بيئة عمل رقمية متقدمة تساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي بشكل مستدام داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي.

## 2.5. الخاتمة:

يتبين من خلال هذا الفصل أنه قد قدم معالجة نظرية شاملة للمفاهيم الأساسية التي يقوم عليها موضوع الدراسة، حيث تم توضيح الجوانب الفكرية المرتبطة بالظاهرة محل البحث بطريقة تحليلية تساعد على فهم طبيعة التفاعل داخل بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي. وقد ركز الفصل على بناء إطار مفاهيمي متكامل يوضح كيفية ترابط العناصر المؤثرة في السلوك التنظيمي، وكيف تنعكس هذه الترابطات على مخرجات العمل والأداء الوظيفي.

كما أسهم هذا الفصل في توفير قاعدة علمية مهمة تُستخدم في تفسير النتائج التي سيتم التوصل إليها في المراحل التطبيقية اللاحقة، حيث يتيح فهمًا أعمق للعلاقات بين العناصر التنظيمية دون الخوض في التفاصيل الإحصائية. وبذلك يشكل هذا الفصل حلقة وصل أساسية بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، مما يعزز من قوة البناء العلمي للدراسة ويزيد من وضوح منهجيتها.

وتكمن أهمية هذا الفصل في كونه المرجع النظري الذي تعتمد عليه الدراسة في اختبار الفرضيات وتحليل النتائج، إضافة إلى دوره في ربط الدراسة بالأدبيات السابقة ذات الصلة، مما يعزز من قيمتها العلمية. كما يساهم في دعم عملية التحليل الإحصائي وتفسير النتائج بشكل دقيق ومنظم، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على جودة الدراسة وقدرتها على تقديم إضافة علمية في مجال الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي داخل القطاع الخاص السعودي.

### 3. الفصل الثالث: منهجية الدراسة

### 3.1. المقدمة:

يمثل الفصل الثالث الإطار المنهجي الذي تستند إليه الدراسة الحالية، ويعد من أهم فصول البحث العلمي؛ لأنه يوضح الكيفية التي انتقلت بها الدراسة من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي بصورة منظمة تستند إلى الأسس العلمية والمنهجية المعتمدة في البحوث الإدارية. فنجاح أي دراسة علمية لا يرتبط فقط بأهمية موضوعها أو حداثة متغيراتها، وإنما يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة الإجراءات المنهجية التي يتم اتباعها في جميع مراحل تنفيذها، بدءًا من بناء التصور التطبيقي للدراسة، وانتهاءً بمعالجة البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج. ومن هذا المنطلق، يأتي هذا الفصل ليضع الأساس العلمي الذي تركز عليه الدراسة في اختبار فرضياتها والإجابة عن تساؤلاتها المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي.

وتكتسب المنهجية البحثية في هذه الدراسة أهمية خاصة؛ نظرًا لأن موضوع الثقافة التنظيمية الرقمية يمثل أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي برزت مع التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والتحول الرقمي، وأصبح لها دور محوري في تشكيل بيئات العمل المعاصرة، وتطوير أنماط الإدارة، وتعزيز كفاءة العاملين وفاعلية الأداء المؤسسي. وفي المقابل، يُعد الأداء الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم كفاءة مواردها البشرية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ولذلك فإن دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين تتطلب إطارًا منهجيًا متكاملًا يضمن قياسهما بصورة دقيقة، ويتيح تحليلبيعة العلاقة بينهما استنادًا إلى بيانات ميدانية موثوقة، بما يساهم في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الواقع المؤسسي وتقديم حلول عملية قابلة للتطبيق.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض الأسس العلمية التي اعتمدت عليها الدراسة في تنفيذ الجانب التطبيقي، من خلال توضيح الإجراءات التي تم اتباعها لضمان دقة القياس، وموضوعية جمع البيانات، وملاءمة الأساليب المستخدمة لطبيعة المشكلة البحثية. كما يبرز هذا الفصل مدى الالتزام بالمعايير الأكاديمية في تصميم الدراسة الميدانية، بما يعزز من موثوقية النتائج ويحد من احتمالات التحيز أو الخطأ، ويجعل النتائج المستخلصة أكثر قدرة على التعبير عن واقع العاملين في القطاع الخاص السعودي. ويؤدي ذلك إلى توفير قاعدة علمية راسخة يمكن البناء عليها عند تفسير النتائج ومناقشتها وربطها بالأدبيات العلمية والدراسات السابقة.

وتزداد أهمية هذا الفصل في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وما يصاحبها من تغيرات في أنماط العمل وأساليب الإدارة والثقافة المؤسسية، حيث أصبحت المؤسسات مطالبة ببناء ثقافة تنظيمية رقمية تدعم الابتكار، وتشجع التعلم المستمر، وتعزز التعاون وتبادل المعرفة، وتوفر بيئة عمل قادرة على استثمار التقنيات الحديثة بصورة فعالة. ومن ثم، فإن إعداد منهجية بحثية دقيقة يسهم في الكشف عن واقع هذه الثقافة داخل مؤسسات القطاع الخاص، وقياس مدى انعكاسها على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير رأس المال البشري، وتعزيز التحول الرقمي، ورفع إنتاجية المؤسسات.

كما يعكس هذا الفصل حرص الدراسة على بناء إطار تطبيقي متكامل يجمع بين الدقة العلمية والواقعية التطبيقية، بما يضمن اختيار الأساليب الأكثر ملاءمة لطبيعة الدراسة وأهدافها، ويعزز من جودة البيانات التي سيتم جمعها وتحليلها لاحقاً. وتنبع أهمية ذلك من أن سلامة الإجراءات المنهجية تمثل حجر الأساس الذي تستند إليه جميع مراحل البحث اللاحقة، حيث إن جودة النتائج والتوصيات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بجودة المنهجية التي بنيت عليها الدراسة. ولذلك، فإن هذا الفصل لا يمثل مجرد عرض للإجراءات البحثية، بل يعد إطاراً علمياً متكاملًا يربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، ويمهد بصورة منهجية للانتقال إلى مرحلة تحليل النتائج وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

### 3.2. التعريفات الإجرائية لمتغيرات البحث:

#### المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية الرقمية

يقصد بالثقافة التنظيمية الرقمية إجرائيًا في هذه الدراسة مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات والسلوكيات التنظيمية التي تشجع العاملين في مؤسسات القطاع الخاص السعودي على تبني التقنيات الرقمية، والاستفادة من التطبيقات الإلكترونية، وتعزيز تبادل المعرفة الرقمية، ودعم الابتكار والتعاون، والتكيف مع متطلبات التحول الرقمي، بما يسهم في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. ويُقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المخصصة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية الرقمية، باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

#### المتغير التابع: الأداء الوظيفي

يقصد بالأداء الوظيفي إجرائيًا في هذه الدراسة مستوى كفاءة العاملين في القطاع الخاص السعودي في تنفيذ المهام والمسؤوليات الوظيفية الموكلة إليهم، ومدى قدرتهم على إنجاز الأعمال بجودة عالية، والالتزام بالوقت، وتحقيق الأهداف الوظيفية، والتعاون مع زملاء العمل، والمساهمة في تحسين الأداء المؤسسي. ويُقاس هذا المتغير من خلال متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة الخاصة بقياس مستوى الأداء الوظيفي باستخدام مقياس ليكرت الخماسي.

### 3.3. تصميم البحث:

اعتمدت الدراسة الحالية على التصميم البحثي الوصفي التحليلي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسات الإدارية التي تهدف إلى وصف الظواهر التنظيمية وتحليل العلاقات بين متغيراتها في بيئتها الواقعية دون التدخل في مجريات الأحداث. ويُعد هذا التصميم من أكثر التصاميم استخدامًا في البحوث التطبيقية؛ لأنه يجمع بين الوصف الدقيق للمظاهرة محل الدراسة والتحليل العلمي للبيانات الميدانية، بما يسمح بفهم طبيعة العلاقات القائمة بين المتغيرات والوصول إلى نتائج تستند إلى الأدلة العلمية. وقد تم اختيار هذا التصميم لأنه يتوافق مع أهداف الدراسة الرامية إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي. فالدراسة لا تقتصر على وصف مستوى الثقافة التنظيمية الرقمية

أو مستوى الأداء الوظيفي فحسب، وإنما تسعى أيضاً إلى تحليل العلاقة بينهما وقياس حجم التأثير الذي تمارسه الثقافة التنظيمية الرقمية في تطوير أداء العاملين. ويتيح هذا التصميم تحقيق هذه الأهداف من خلال الاعتماد على البيانات الكمية وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، الذي يقوم على جمع البيانات من خلال أداة قياس موحدة، وتحويلها إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي. ويتميز هذا المنهج بارتفاع درجة الموضوعية، وإمكانية اختبار الفرضيات، وقياس قوة العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن إمكانية تعميم النتائج في حدود مجتمع الدراسة. ويسهم ذلك في تقديم نتائج دقيقة يمكن الاستفادة منها في دعم متخذي القرار داخل مؤسسات القطاع الخاص السعودي، وتطوير السياسات الإدارية المرتبطة بالتحول الرقمي وتنمية الموارد البشرية.

#### 3.4. مجتمع البحث وطرق وتقنيات أخذ العينة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية، بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، باعتبارهم الفئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، حيث يعيشون بصورة مباشرة واقع الثقافة التنظيمية الرقمية ويشاركون في تطبيقها داخل بيئة العمل، كما أنهم الأكثر قدرة على تقييم مدى انعكاسها على مستوى أدائهم الوظيفي. ويعد اختيار هذا المجتمع مناسباً لطبيعة الدراسة، نظراً لأن القطاع الخاص السعودي يشهد تحولاً رقمياً متسارعاً يتطلب بناء ثقافة تنظيمية حديثة قادرة على تعزيز الإنتاجية والابتكار وتحسين الأداء.

ونظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتعدد المؤسسات الخاصة واختلاف أنشطتها الاقتصادية وتوزعها الجغرافي داخل المملكة، فقد تم الاعتماد على أسلوب المعاينة باعتباره أكثر الأساليب العلمية كفاءة في الدراسات الميدانية. ويتيح هذا الأسلوب الحصول على بيانات تمثل المجتمع الأصلي بدرجة عالية من الدقة، مع تقليل الوقت والجهد والتكاليف اللازمة لجمع البيانات من جميع أفراد المجتمع. كما روعي عند اختيار العينة أن تشمل أفراداً من مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، بما يضمن تنوع الآراء والخبرات المتعلقة بموضوع الدراسة.

واعتمدت الدراسة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، والذي يمنح جميع أفراد المجتمع فرصًا متساوية للاختيار، الأمر الذي يقلل من احتمالات التحيز، ويزيد من موضوعية النتائج، ويرفع من درجة تمثيل العينة للمجتمع الأصلي. ويعد هذا الأسلوب من أكثر أساليب المعاينة ملاءمة للدراسات التي تعتمد على اختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام التحليل الإحصائي، كما يساهم في تعزيز إمكانية تعميم النتائج في حدود المجتمع المستهدف.

### 3.5. طريقة جمع البيانات:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة المغلقة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات الأولية، لما تتمتع به من قدرة على جمع المعلومات من عدد كبير من أفراد العينة خلال فترة زمنية مناسبة، مع توحيد صياغة الأسئلة والإجابات لجميع المشاركين، وهو ما يساهم في زيادة دقة البيانات وموضوعيتها. كما تعد الاستبانة من أكثر أدوات البحث استخدامًا في الدراسات الإدارية؛ نظرًا لسهولة تطبيقها وإمكانية تحويل استجابات المبحوثين إلى بيانات كمية قابلة للتحليل باستخدام البرامج الإحصائية.

وقد تم إعداد الاستبانة في ضوء الأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، مع مراعاة أن تكون العبارات واضحة ومباشرة وسهلة الفهم، وأن تغطي جميع أبعاد متغيرات الدراسة بصورة شاملة. كما استخدم مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على فقرات الاستبانة، نظرًا لما يوفره من مرونة ودقة في قياس الاتجاهات والآراء، وإمكانية استخدامه في مختلف التحليلات الإحصائية الوصفية والاستدلالية.

وبعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، تم توزيعها على أفراد العينة بالوسائل المناسبة، مع توضيح أهداف الدراسة والتأكيد على سرية المعلومات وعدم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي، بما يشجع المشاركين على تقديم إجابات دقيقة وصادقة. وبعد استلام الاستبانات، تمت مراجعتها للتحقق من اكتمالها وخلوها من الأخطاء، ثم جرى ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي تمهيدًا لإجراء عمليات التحليل واستخلاص النتائج.

### 3.6. أنواع البيانات:

#### أولاً: البيانات الأولية

تمثلت البيانات الأولية في المعلومات التي تم جمعها مباشرة من أفراد عينة الدراسة باستخدام الاستبانة، وقد شكلت المصدر الأساسي للبيانات المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي، واعتمدت عليها الدراسة في اختبار فرضياتها وتحليل العلاقات بين متغيراتها.

#### ثانياً: البيانات الثانوية

تمثلت البيانات الثانوية في الكتب العلمية، والمراجع العربية والأجنبية، والدوريات العلمية المحكمة، والرسائل الجامعية، والدراسات السابقة، والتقارير والإحصاءات الرسمية، والوثائق الصادرة عن الجهات الحكومية، إضافة إلى المصادر الإلكترونية الموثوقة، وقد استخدمت في إعداد الإطار النظري، وصياغة مشكلة الدراسة، وتحديد الفجوة البحثية، ودعم تفسير النتائج ومناقشتها.

### 3.7. إجراءات التحليل الإحصائي:

#### - إعداد البيانات ومعالجتها

بعد الانتهاء من جمع الاستبانات، تم فحصها والتأكد من اكتمال جميع البيانات الواردة فيها، واستبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل، ثم جرى ترميز الإجابات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي المناسب. كما تم إجراء مراجعة دقيقة للبيانات للتحقق من عدم وجود أخطاء في الإدخال أو قيم مفقودة قد تؤثر في نتائج الدراسة، وذلك لضمان جودة البيانات قبل البدء في عمليات التحليل الإحصائي.

## - الإحصاءات الوصفية

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية لتوصيف خصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك باستخدام التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وترتيب فقرات الاستبانة وفقًا لمتوسطات استجابات أفراد العينة. وقد ساعدت هذه المؤشرات في تقديم صورة واضحة عن مستوى الثقافة التنظيمية الرقمية ومستوى الأداء الوظيفي، وتحديد اتجاهات العاملين نحو متغيرات الدراسة.

## - اختبارات الصدق والثبات

للتأكد من جودة أداة الدراسة، تم استخدام أساليب مناسبة للتحقق من صدق الاستبانة ومدى قدرتها على قياس المتغيرات المستهدفة، كما تم قياس درجة الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، الذي يعد من أكثر المؤشرات استخدامًا في البحوث الإدارية لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة. وقد أسهمت هذه الإجراءات في التأكد من صلاحية الأداة للاستخدام وإمكانية الاعتماد على نتائجها بدرجة عالية من الثقة.

## - الاختبارات الإحصائية الاستدلالية

اعتمدت الدراسة على عدد من الاختبارات الإحصائية الاستدلالية التي تتناسب مع طبيعة أهدافها وفرضياتها، حيث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى اختبار مستوى الدلالة الإحصائية ( $\text{Sig} \leq 0.05$ ) للحكم على معنوية النتائج وقبول أو رفض فرضيات الدراسة. وأسهمت هذه الإجراءات في الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع العاملين في القطاع الخاص السعودي، وتوفر أساسًا موضوعيًا لتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، وصياغة التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات على بناء ثقافة تنظيمية رقمية تسهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي وتحقيق التميز المؤسسي.

### 3.8. الخاتمة:

وفي ختام هذا الفصل، يتضح أنه قد تم بناء الإطار المنهجي للدراسة بصورة علمية متكاملة، بما يوفر الأساس الذي تستند إليه الدراسة في تنفيذ الجانب الميداني والوصول إلى نتائج تتسم بالدقة والموضوعية والموثوقية. وقد أسهمت المنهجية التي تناولها هذا الفصل في تنظيم جميع مراحل الدراسة التطبيقية وفق تسلسل علمي واضح، يضمن تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها باستخدام إجراءات تتوافق مع المعايير الأكاديمية المتعارف عليها في البحوث الإدارية. ويؤكد ذلك أن قوة النتائج التي سيتم التوصل إليها لا تعتمد فقط على أهمية موضوع الدراسة، وإنما ترتبط ارتباطاً مباشراً بسلامة الإجراءات المنهجية التي تم اعتمادها في تنفيذها.

كما أبرز هذا الفصل أهمية الالتزام بالمنهج العلمي في دراسة القضايا الإدارية الحديثة، ولا سيما تلك المرتبطة بالثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي، إذ إن طبيعة هذه الموضوعات تتطلب الاعتماد على منهجية دقيقة قادرة على قياس المتغيرات بصورة موضوعية، وتحليل العلاقات بينها باستخدام أساليب علمية مناسبة. وقد أسهمت الإجراءات التي تضمنها هذا الفصل في توفير بيانات ميدانية موثوقة تعكس واقع العاملين في القطاع الخاص السعودي، الأمر الذي يمنح النتائج قدرة أكبر على تفسير الظاهرة المدروسة، ويزيد من إمكانية الاستفادة منها في تطوير السياسات والممارسات الإدارية داخل المؤسسات.

فقد ساعد الإطار المنهجي الذي تضمنه هذا الفصل على توفير قاعدة علمية متينة للانتقال إلى مرحلة التحليل الإحصائي، حيث أصبحت جميع الخطوات اللازمة لتنفيذ الدراسة محددة بصورة واضحة ومنظمة، بما يقلل من احتمالات الخطأ أو التحيز، ويعزز من صدق النتائج وثباتها. كما أن الالتزام بالأساليب المنهجية المناسبة يساهم في تحقيق قدر أعلى من الدقة في تفسير العلاقات بين المتغيرات، ويمنح الدراسة قيمة علمية وتطبيقية يمكن أن يستفيد منها الباحثون ومتخذي القرار على حد سواء. وتتجلى أهمية هذا الفصل كذلك في كونه يمثل الحلقة التي تربط بين الإطار النظري الذي تناول المفاهيم العلمية والدراسات السابقة، وبين الفصل اللاحق الذي سيعرض النتائج الميدانية وتحليلها ومناقشتها. فقد وفر هذا الفصل جميع المقومات المنهجية اللازمة لإجراء التحليلات الإحصائية بصورة سليمة، الأمر الذي يضمن أن تكون النتائج مبنية على بيانات صحيحة وإجراءات علمية دقيقة، ويمنح التوصيات المستخلصة درجة عالية من المصداقية وإمكانية التطبيق في بيئات العمل المختلفة.

إن هذا الفصل قد حقق الهدف المنشود منه من خلال إرساء الأساس المنهجي الذي تعتمد عليه الدراسة في جميع مراحلها التطبيقية، وتهيئة البيئة العلمية المناسبة للانتقال إلى مرحلة عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها. ومن المتوقع أن تسهم النتائج التي سيتم تناولها في الفصل التالي في تقديم رؤية علمية واضحة حول دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي، بما يدعم جهود المؤسسات في بناء ثقافة رقمية فاعلة، وتعزيز كفاءة الموارد البشرية، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء والتميز المؤسسي في ظل بيئة الأعمال الرقمية المتسارعة.

#### 4. الفصل الرابع: التحليل الإحصائي ومناقشة النتائج

#### 4.1. المقدمة:

يمثل الفصل الرابع الجانب التطبيقي الرئيس في هذه الدراسة، إذ يتناول عرض النتائج الميدانية وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، وذلك بهدف التعرف على دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية. ويأتي هذا الفصل استكمالاً لما تم عرضه في الفصول السابقة من تأصيل نظري لمفاهيم الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي، إضافة إلى عرض المنهجية العلمية التي اعتمدها الباحث في تصميم الدراسة، وإعداد أداة القياس، وجمع البيانات الميدانية. ومن ثم، يمثل هذا الفصل حلقة الوصل بين الإطار النظري والواقع العملي، حيث يتم من خلاله تحويل البيانات التي جُمعت من أفراد الدراسة إلى نتائج علمية دقيقة تساهم في تفسير طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتقديم مؤشرات عملية تدعم متخذي القرار في تطوير بيئات العمل داخل مؤسسات القطاع الخاص.

وتنبع أهمية هذا الفصل من الأهمية المتزايدة للثقافة التنظيمية الرقمية في ظل التحولات الرقمية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية، والتي أصبحت تمثل أحد المحاور الأساسية لرفع كفاءة المؤسسات وتعزيز قدرتها على المنافسة والابتكار. فلم تعد الثقافة التنظيمية تقتصر على القيم والمعتقدات والسلوكيات التقليدية، وإنما أصبحت تشمل أيضاً تبني الفكر الرقمي، وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة، وتعزيز التعاون الإلكتروني، ودعم التعلم المستمر، والاستفادة من البيانات في اتخاذ القرارات. ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة إلى قياس مدى إسهام هذه الثقافة في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، ورفع مستويات الإنتاجية والجودة، وتعزيز الالتزام الوظيفي، وتحقيق أهداف المؤسسات بصورة أكثر كفاءة واستدامة.

ويبدأ الفصل بعرض توصيف عينة الدراسة، حيث يتم تقديم وصف تفصيلي للخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والمستوى الإداري، ونوع المؤسسة، وحجمها، والقطاع الذي تنتمي إليه. ويهدف هذا الجزء إلى تكوين صورة واضحة عن خصائص المشاركين ومدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة، مع إبراز التنوع في خبراتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، بما يساهم في تفسير النتائج بصورة أكثر دقة، ويعزز من موثوقية البيانات وإمكانية الاستفادة منها في تعميم النتائج ضمن حدود الدراسة.

ويتناول الفصل بعد ذلك اختبارات الصدق والثبات لأداة الدراسة (الاستبانة)، باعتبارها من أهم الخطوات المنهجية التي تضمن جودة القياس وصحة النتائج. فقد تم التحقق من صدق الأداة باستخدام الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، للتأكد من أن فقرات الاستبانة تقيس متغيرات الدراسة بصورة دقيقة وتعكس أبعادها المختلفة. كما تم قياس معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ للتحقق من اتساق إجابات أفراد العينة واستقرارها، وقد أظهرت النتائج تمتع الأداة بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات، مما يؤكد صلاحيتها للاستخدام في التحليلات الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة.

كما يتضمن الفصل عرض الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، من خلال استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، وترتيب العبارات وفقاً لمستوى أهميتها، بهدف التعرف على مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الرقمية داخل مؤسسات القطاع الخاص، ومستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين. ويساعد هذا التحليل في تحديد الجوانب التي تحظى بدرجات مرتفعة من التطبيق، والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، كما يوفر قاعدة تفسيرية مهمة لفهم نتائج التحليلات الاستدلالية الخاصة باختبار فرضيات الدراسة.

ويخصص الفصل جزءاً رئيساً لاختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج، حيث يتم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مثل معاملات الارتباط، وتحليل الانحدار، وتحليل التباين، واختبارات الفروق، لقياس طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي، وتحديد حجم التأثير ومستوى الدلالة الإحصائية. ولا يقتصر هذا الجزء على عرض النتائج الرقمية فحسب، بل يتضمن أيضاً تفسيرها وربطها بالأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وتحليل أوجه الاتفاق أو الاختلاف معها، في ضوء طبيعة بيئة العمل في القطاع الخاص السعودي، وما تشهده من تحولات رقمية متسارعة ومبادرات مستمرة لتطوير الكفاءة المؤسسية.

ويختتم الفصل بخاتمة تلخص أبرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال التحليلات الإحصائية، مع إبراز أهم المؤشرات المتعلقة بمستوى الثقافة التنظيمية الرقمية وأثرها في تحسين الأداء الوظيفي. كما تمثل هذه الخاتمة تمهيداً علمياً للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول عرض النتائج النهائية للدراسة، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات العملية،

واقترح موضوعات للدراسات المستقبلية، بما يسهم في دعم التحول الرقمي، وتعزيز ثقافة العمل الرقمية، وتحسين الأداء المؤسسي في القطاع الخاص السعودي.

## 4.2. توصيف عينة الدراسة (الاحصائيات الوصفية لعينة الدراسة):

تبرز المؤشرات الوصفية العامة لعينة الدراسة البالغة مئتين وسبعاً وسبعين مفردة حالة من التنوع الديموغرافي والتباين في الاستجابات نحو عبارات الاستبيان؛ فالمتوسط الحسابي لمتغير العمر بلغ 3.03 بانحراف معياري قدره 1.418؛ الأمر الذي يشير إلى توزيع متوازن بين الفئات العمرية المختلفة داخل المؤسسات محل الدراسة؛ ويتسق ذلك مع قيمة الالتواء البالغة -0.014 والتي تقترب من الصفر لتؤكد اعتدالية التوزيع الإحصائي؛ بينما سجل متغير الجنس متوسطاً حسابياً بلغ 1.54 بانحراف معياري قدره 0.499؛ وهو ما يعكس تقارباً في نسب التمثيل بين الذكور والإناث في العينة؛ أما الدرجة العلمية فقد جاء متوسطها 3.22 وانحرافها المعياري 1.315؛ مما يدل على تنوع الخلفيات الأكاديمية للمستجيبين؛ وبالانتقال إلى العبارات الموضوعية؛ نجد أن العبارة المتعلقة بتشجيع المؤسسة على تبني التقنيات الرقمية والعبارة الخاصة بدعم الإدارة لنشر الوعي قد سجلتا متوسطاً متساوياً قدره 3.45؛ غير أن انحراف العبارة الثانية كان أعلى بنسبة بسيطة 1.514 مقارنة بالعبارة الأولى 1.470؛ مما يحتمل معه وجود تباين أكبر في إدراك الموظفين لطبيعة الدعم الإداري المباشر؛ وفي المقابل حققت العبارة التي تقيس مساهمة المنصات الرقمية في سرعة تبادل المعلومات أعلى متوسط حسابي بلغ 3.60 وانحرافاً معيارياً قدره 1.433؛ ويبدو من هذا الرقم أن هناك اتفاقاً نسبياً قوياً بين العاملين على الفوائد الاتصالية الملموسة للأدوات الرقمية؛ بينما سجلت العبارة المتعلقة بالتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي متوسطاً قدره 3.35 وانحرافاً معيارياً قدره 1.610؛ وهو الانحراف الأعلى في هذا البلوك الوصفي؛ مما يشير بوضوح إلى تشتت الآراء وزيادة الفجوة بين تقييمات الموظفين لأدائهم الذاتي؛ وربما يرجع هذا التباين إلى اختلاف معايير التقييم الشخصية أو تفاوت مستويات التمكين الرقمي المتاحة لكل موظف داخل بيئته العمل الخاصة.

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |
|                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |
| .292                   | -1.294   | .146                   | -.014    | 1.418          | 3.00   | .085               | 3.03 | 0       | 277   |
| .292                   | -1.991   | .146                   | -.153    | .499           | 2.00   | .030               | 1.54 | 0       | 277   |
| .292                   | -1.155   | .146                   | -.059    | 1.315          | 3.00   | .079               | 3.22 | 0       | 277   |

|                                                                          |     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |
|--------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|
| تشجع المؤسسة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم. | 277 | 0 | 3.45 | .088 | 4.00 | 1.470 | -.427 | .146 | -1.253 | .292 |
| تدعم الإدارة نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي بين العاملين.                | 277 | 0 | 3.45 | .091 | 4.00 | 1.514 | -.474 | .146 | -1.283 | .292 |
| تتبنى المؤسسة قيماً تنظيمية تعزز استخدام الحلول الرقمية في العمل.        | 277 | 0 | 3.49 | .089 | 4.00 | 1.478 | -.440 | .146 | -1.270 | .292 |
| تحرص المؤسسة على تطوير ثقافة رقمية تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.       | 277 | 0 | 3.31 | .094 | 4.00 | 1.557 | -.277 | .146 | -1.478 | .292 |
| تشجع المؤسسة العاملين على التكيف مع التغيرات التقنية المستمرة.           | 277 | 0 | 3.49 | .085 | 4.00 | 1.421 | -.424 | .146 | -1.222 | .292 |
| توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين.             | 277 | 0 | 3.48 | .087 | 4.00 | 1.454 | -.435 | .146 | -1.257 | .292 |
| يمتلك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة.    | 277 | 0 | 3.38 | .090 | 4.00 | 1.493 | -.379 | .146 | -1.315 | .292 |
| تتيح المؤسسة فرصاً مستمرة لتعلم واكتساب التقنيات الرقمية الحديثة.        | 277 | 0 | 3.36 | .095 | 4.00 | 1.577 | -.349 | .146 | -1.453 | .292 |
| تساعد بيئة العمل على تنمية القدرات الرقمية للعاملين.                     | 277 | 0 | 3.51 | .087 | 4.00 | 1.444 | -.495 | .146 | -1.166 | .292 |

|     |   |      |      |      |       |       |      |        |      |                                                                           |
|-----|---|------|------|------|-------|-------|------|--------|------|---------------------------------------------------------------------------|
| 277 | 0 | 3.53 | .087 | 4.00 | 1.456 | -.437 | .146 | -1.303 | .292 | تدعم المؤسسة تبادل المعرفة الرقمية والخبرات بين العاملين.                 |
| 277 | 0 | 3.51 | .092 | 4.00 | 1.538 | -.505 | .146 | -1.294 | .292 | توفر المؤسسة أنظمة رقمية تسهل التواصل بين العاملين والإدارات المختلفة.    |
| 277 | 0 | 3.47 | .093 | 4.00 | 1.543 | -.444 | .146 | -1.358 | .292 | تسهم الأدوات الرقمية في تحسين التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.        |
| 277 | 0 | 3.60 | .086 | 4.00 | 1.433 | -.588 | .146 | -1.071 | .292 | تساعد المنصات الرقمية في سرعة تبادل المعلومات بين العاملين.               |
| 277 | 0 | 3.43 | .088 | 4.00 | 1.464 | -.404 | .146 | -1.304 | .292 | تسهم التقنيات الرقمية في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.              |
| 277 | 0 | 3.57 | .083 | 4.00 | 1.383 | -.478 | .146 | -1.108 | .292 | تساعد الثقافة الرقمية في تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل.             |
| 277 | 0 | 3.35 | .097 | 4.00 | 1.610 | -.347 | .146 | -1.501 | .292 | أتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في عملي الحالي.                      |
| 277 | 0 | 3.48 | .081 | 4.00 | 1.356 | -.349 | .146 | -1.230 | .292 | تسهم الثقافة التنظيمية الرقمية بشكل عام في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. |

جدول 1: التحليلات الإحصائية

#### 4.3. اختبارات الصدق والثبات للاستبيانات:

تشير البيانات الإحصائية الخاصة بملخص معالجة الحالات إلى اكتمال ونظافة البيانات المستخدمة في التحليل؛ حيث بلغت عدد الحالات الصحيحة مئتين وسبعاً وسبعين مفردة بنسبة كاملة بلغت 100%؛ ودون وجود أي حالات مستبعدة أو مفقودة بنسبة صفر بالمئة؛ ويعكس هذا الاكتمال التام دقة الباحث في جمع الاستمارات والتأكد من استيفاء كافة الموظفين للإجابات دون ترك أي حقول فارغة؛ ويمنح هذا الأساس الإحصائي الصلب طمأنينة كبيرة للخطوات التحليلية التالية؛ إذ إن غياب البيانات المفقودة يقلل من التحيز ويضمن أن مخرجات الاختبارات المتقدمة كالانحدار والتباين تعبر بدقة عن كامل حجم العينة المخطط له؛ مما يرفع من درجة الثقة في التعميمات المستخلصة لاحقاً.

أظهرت نتائج معامل ألفا كرونباخ مستوى متميزاً من الثبات والموثوقية لأداة الدراسة؛ حيث بلغت قيمة المعامل 0.921 لعدد عبارات بلغ عشرين عبارة؛ وتعد هذه القيمة مرتفعة جداً وتتجاوز بكثير الحد الأدنى المقبول في البحوث الإنسانية والاجتماعية والبالغ عادة 0.70؛ وتشير هذه النتيجة الإحصائية القوية إلى وجود اتساق داخلي كبير وتناغم بين كافة الأسئلة المطروحة في الاستبيان؛ مما يعني أن الأداة قادرة على قياس أبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي بدقة وثبات؛ ويحتمل أنه لو أعيد تطبيق هذا الاستبيان على عينة مماثلة في ظروف مشابهة لأسفر عن النتائج ذاتها تقريباً؛ مما يمنح الباحث أساساً علمياً متيناً للانطلاق نحو اختبار الفرضيات واستقراء العلاقات الارتباطية والأثر بثقة تامة.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| 100.0                                                         | 277 | Valid                 | Cases |
| .0                                                            | 0   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| 100.0                                                         | 277 | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| 20                     | .921             |

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

#### 4.4. الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث (الإجابة على أسئلة البحث):

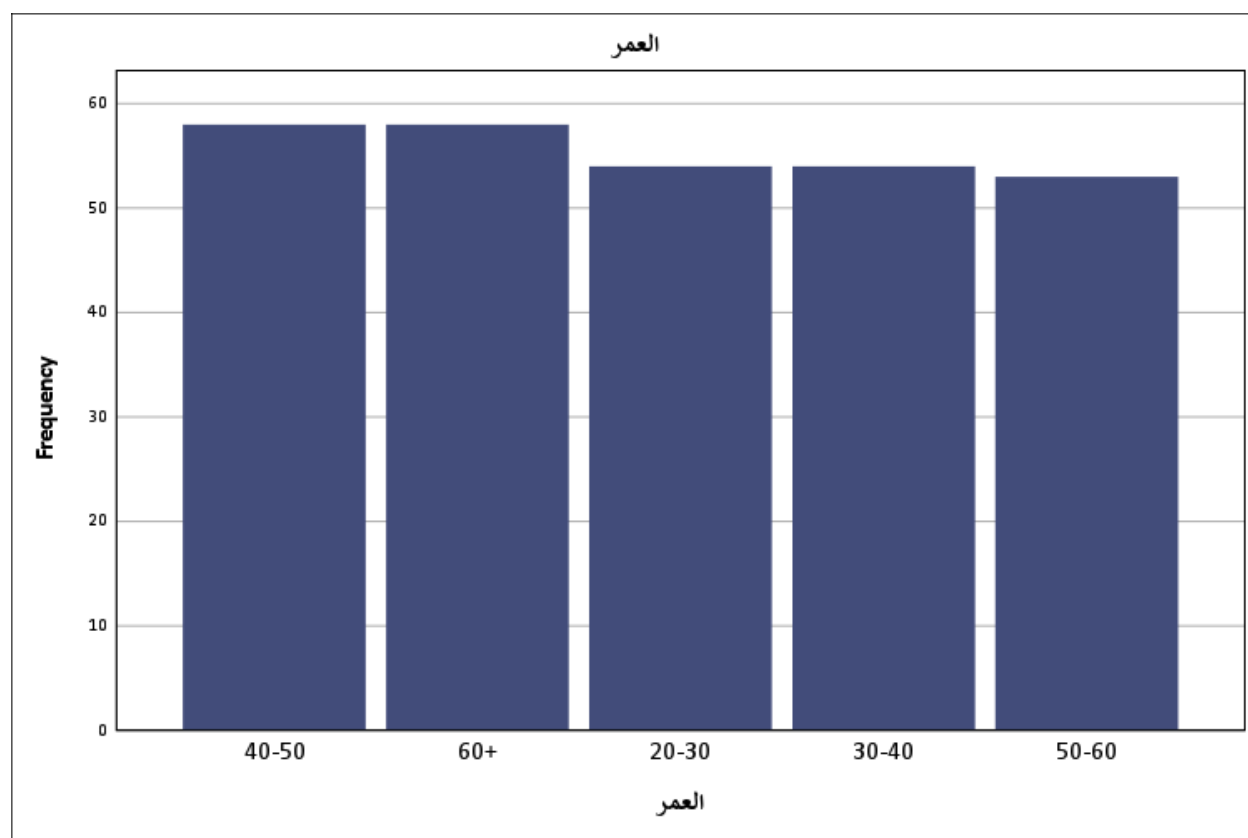
##### • عمر المشاركين في التجربة

تكشف البيانات التكرارية لمتغير العمر عن توزيع متوازن ومقصود في اختيار عينة الدراسة؛ حيث تساوت الفئتان العمرتان من 40 إلى 50 عاماً والفئة الأكبر من 60 عاماً في الصدارة بتكرار قدره 58 مفردة ونسبة مئوية بلغت 20.9% لكل منهما؛ وتلتهما مباشرة الفئتان الشبابيتان من 20 إلى 30 عاماً ومن 30 إلى 40 عاماً بتكرار متساوٍ أيضاً بلغ 54 مفردة ونسبة مئوية بلغت 19.5% لكل فئة؛ في حين جاءت الفئة العمرية من 50 إلى 60 عاماً في المرتبة الأخيرة بفارق ضئيل جداً حيث سجلت 53 تكراراً بنسبة 19.1%؛ ويؤكد هذا التقارب الشديد في النسب والذي يتراوح بين 19.1% و 20.9% أن العينة تمثل كافة الأجيال الوظيفية داخل القطاع المستهدف؛ وهو ما يمنح الدراسة عمقاً تحليلياً كبيراً؛ إذ إن إدراك الثقافة الرقمية ومتطلبات التحول الرقمي قد يختلف جوهرياً بين الفئات الشابة التي نشأت في عصر التكنولوجيا وبين الفئات الأكثر خبرة والأكبر سناً؛ وربما يساهم هذا التوازن الإحصائي في تحديد أثر العمر كمتغير وسيط؛ مما يجعل النتائج المستخلصة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء الوظيفي أكثر شمولاً وقابلية للتعميم على مجتمع الدراسة الأصلي دون الانحياز لثقافة جيل معين دون الآخر.

| العمر              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 20.9               | 20.9          | 20.9    | 58        | 40-50 | Valid |
| 41.9               | 20.9          | 20.9    | 58        | 60+   |       |
| 61.4               | 19.5          | 19.5    | 54        | 20-30 |       |

|       |       |       |     |       |  |
|-------|-------|-------|-----|-------|--|
| 80.9  | 19.5  | 19.5  | 54  | 30-40 |  |
| 100.0 | 19.1  | 19.1  | 53  | 50-60 |  |
|       | 100.0 | 100.0 | 277 | Total |  |

جدول 4: التحليل الإحصائي للعمر



شكل توضيحي 1: التمثيل البياني للعمر

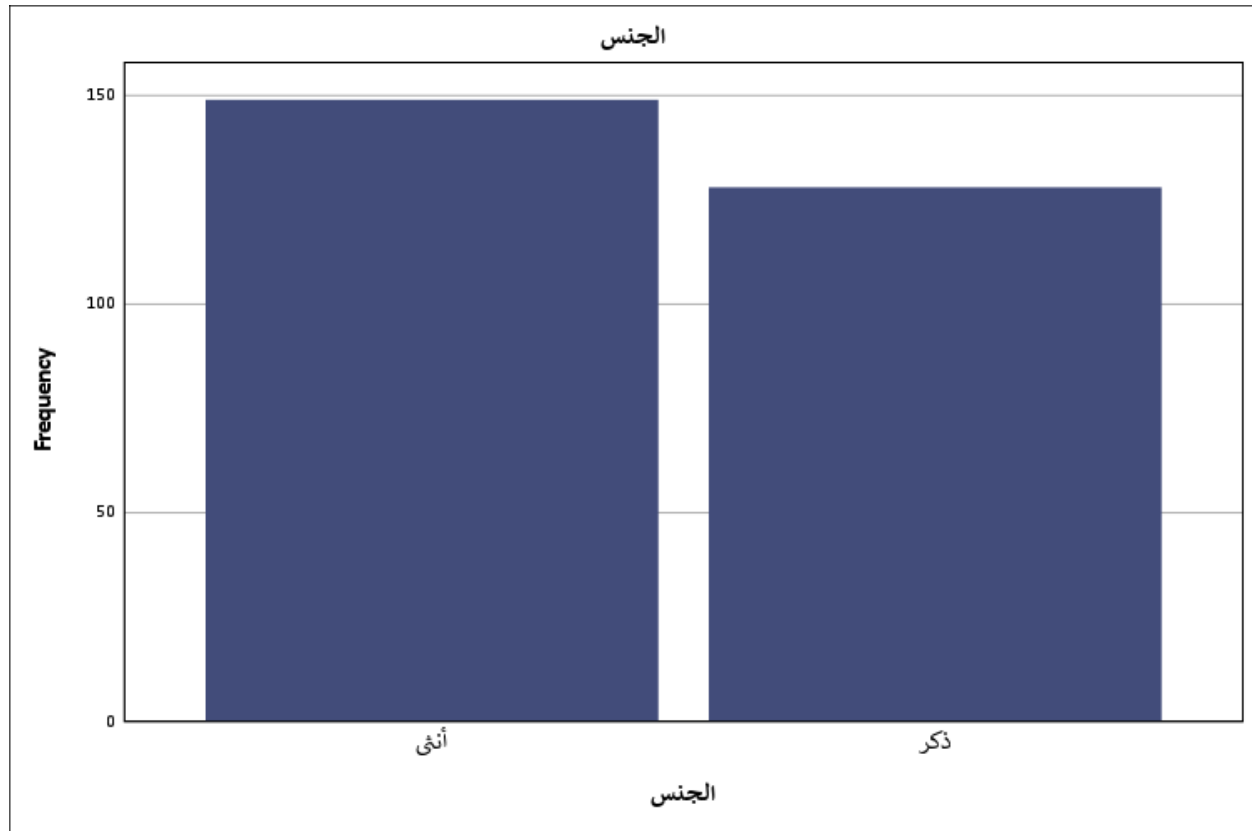
#### • جنس المشاركين في التجربة

توضح التوزيعات التكرارية لمتغير الجنس وجود حضور متقارب بين الجنسين في مجتمع الدراسة؛ فقد بلغ تكرار الإناث مئة وتسعاً وأربعين مستجيبة بنسبة مئوية بلغت 53.8%؛ بينما سجل تكرار الذكور مئة وثمانية وعشرين مستجيباً بنسبة بلغت 46.2% من إجمالي العينة؛ ويشير هذا الفارق الطفيف الذي لا يتعدى 7.6% إلى أن بيئات العمل المستهدفة تتميز بتمثيل

متوازن لكلا الجنسين؛ وهو ملمح إحصائي هام يضمن عدم تحيز نتائج الاستبيان لتوجهات جنس دون الآخر؛ فالاستجابة لمغيرات الثقافة الرقمية وأساليب التواصل التقني قد تتأثر برؤية الموظف أو الموظفة ونمط تفاعلها مع الأدوات الحديثة؛ ويحتمل أن تعكس هذه النسبة واقع التوظيف الحديث واستقطاب الكفاءات دون تمييز؛ مما يمنح المقياس مصداقية أكبر عند دمج هذه الاستجابات لتحليل الأثر الكلي للثقافة التنظيمية الرقمية على الأداء الوظيفي؛ حيث تبدو النتائج معبرة عن شريحة مجتمعية واقعية ومتوازنة مهنياً.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| 53.8               | 53.8          | 53.8    | 149       | أنثى  | Valid |
| 100.0              | 46.2          | 46.2    | 128       | ذكر   |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 277       | Total |       |

جدول 5: التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2: التمثيل البياني للجنس

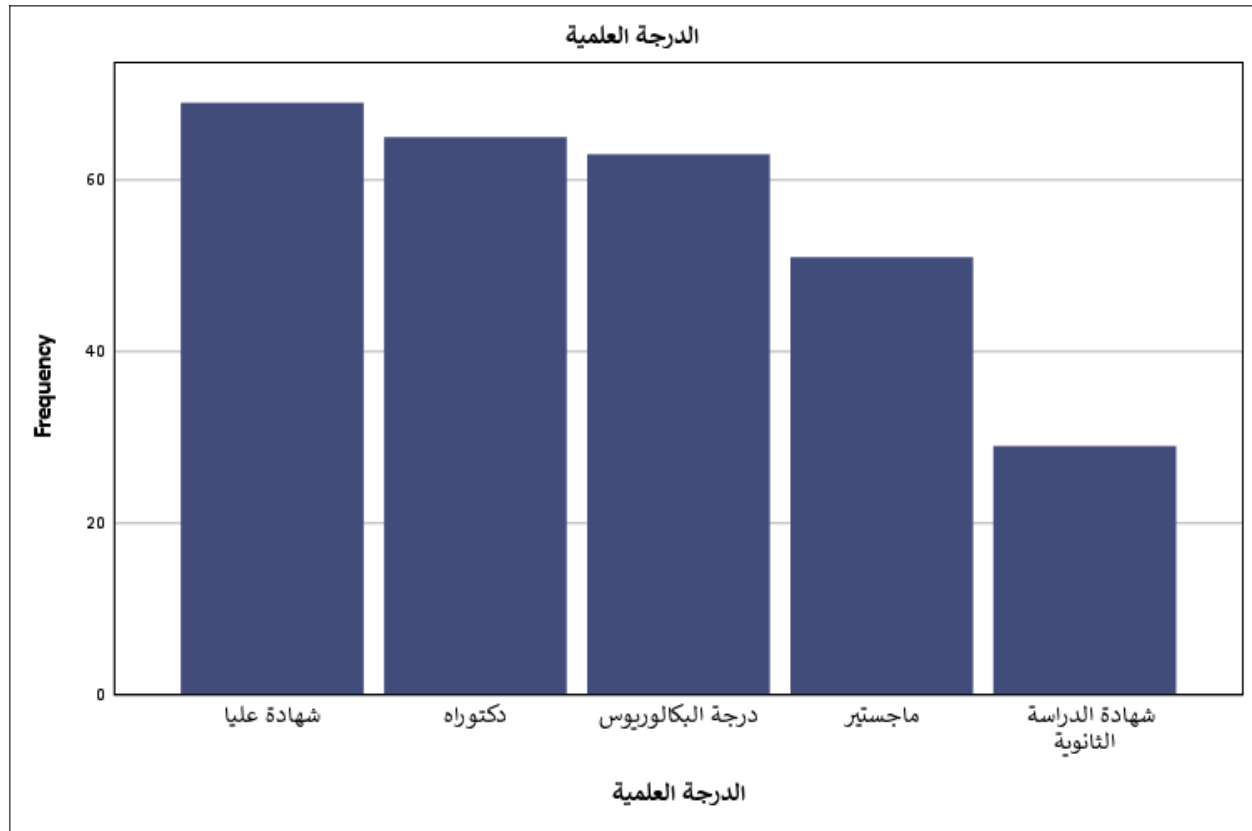
#### • الدرجة العلمية

تظهر البيانات الإحصائية المرتبطة بالخلفية الأكاديمية لعينة الدراسة هيمنة واضحة لحملة المؤهلات العليا والشهادات المتقدمة؛ حيث جاءت فئة الشهادات العليا في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 69 مفردة ونسبة 24.9%؛ وتلتها مباشرة فئة حملة الدكتوراه بـ 65 تكراراً ونسبة 23.5%؛ ثم حملة البكالوريوس بـ 63 تكراراً ونسبة 22.7%؛ في حين حل حملة الماجستير في المرتبة الرابعة بـ 51 تكراراً ونسبة 18.4%؛ وجاءت فئة شهادة الدراسة الثانوية في المرتبة الأخيرة بـ 29 تكراراً ونسبة ضئيلة بلغت 10.5%؛ وتؤكد هذه الأرقام أن أكثر من تسعة وثمانين بالمئة من عينة الدراسة هم من حملة المؤهلات الجامعية وفوق الجامعية؛ وهو مؤشر إيجابي قوى يحتمل معه أن يكون أفراد العينة على درجة عالية من الوعي بأهمية الاستبيان ومفهوم التحول الرقمي؛ بل وربما يسهم هذا التأهيل الأكاديمي المرتفع في تسريع استيعاب قيم الثقافة التنظيمية الرقمية؛ فالتعليم

المتقدم غالباً ما يرتبط بمرونة أكبر في التعامل مع التقنيات الحديثة؛ مما يفسر منطقياً قدرتهم على تقييم أثر هذه الأدوات على أدائهم الوظيفي بدقة وعمق.

| الدرجة العلمية     |               |         |           |                        |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|------------------------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                        |       |
| 24.9               | 24.9          | 24.9    | 69        | شهادة عليا             | Valid |
| 48.4               | 23.5          | 23.5    | 65        | دكتوراه                |       |
| 71.1               | 22.7          | 22.7    | 63        | درجة البكالوريوس       |       |
| 89.5               | 18.4          | 18.4    | 51        | ماجستير                |       |
| 100.0              | 10.5          | 10.5    | 29        | شهادة الدراسة الثانوية |       |
|                    | 100.0         | 100.0   | 277       | Total                  |       |

جدول 6: التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



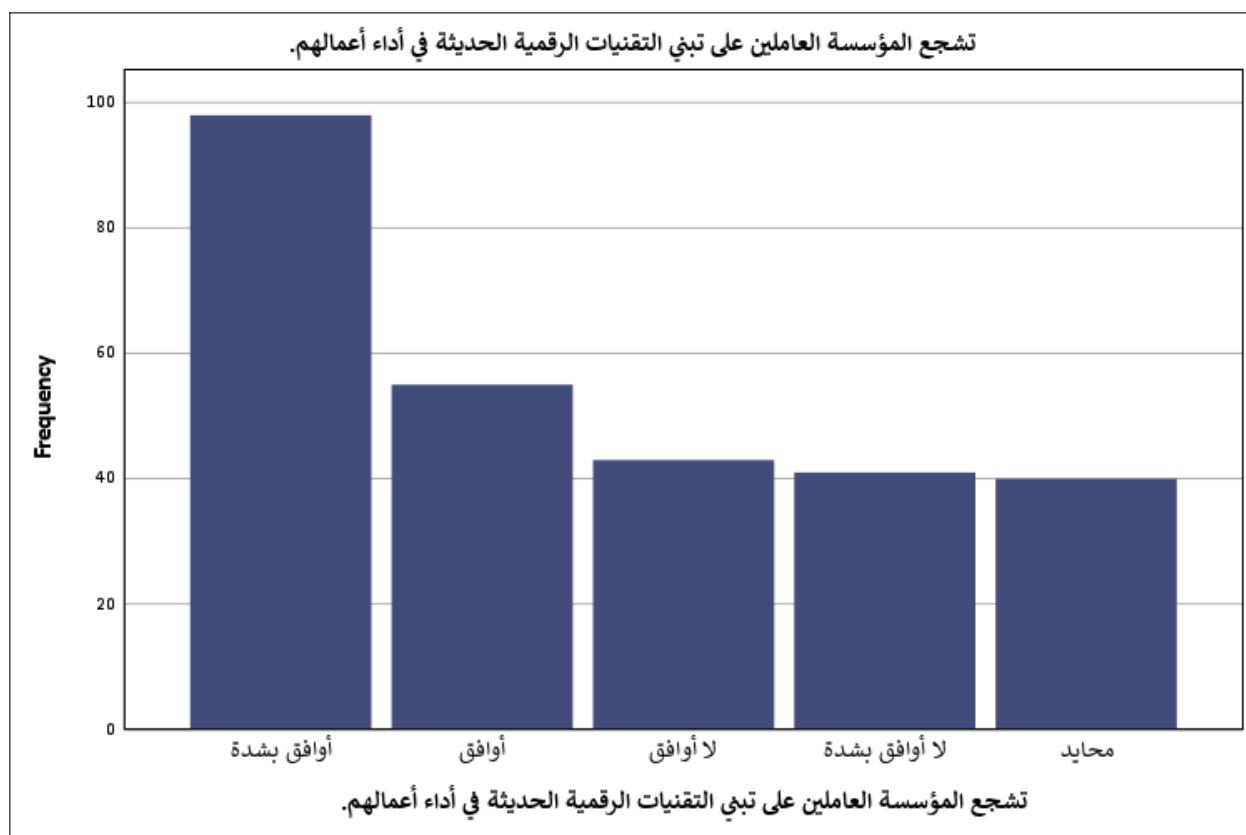
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تشجع المؤسسة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم.

تتجه استجابات الموظفين نحو تأييد واضح لسياسة التشجيع التي تنتهجها مؤسساتهم في مضمار تبني التقنيات الحديثة؛ إذ احتل خيار "أوافق بشدة" المرتبة الأولى بتكرار بلغ 98 مستجيباً ونسبة مئوية وصلت إلى 35.4%؛ وتلاه خيار "أوافق" بتكرار بلغ 55 ونسبة 19.9%؛ مما يعني أن أكثر من نصف العينة يلمسون تشجيعاً إيجابياً؛ وفي المقابل أبدى 15.5% من المشاركين عدم موافقتهم بتكرار سجل 43؛ وشاركهم فئة "لا أوافق بشدة" بنسبة 14.8% وتكرار بلغ 41؛ بينما وقفت فئة "محايد" في المرتبة الأخيرة بـ 40 تكراراً ونسبة 14.4%؛ ويشير الانحراف المعياري لهذه العبارة والبالغ 1.470 إلى وجود تشتت نسبي في الآراء؛ وربما يفسر هذا التباين بأن التشجيع على التبني الرقمي ليس موحداً عبر كافة الأقسام؛ فقد يحظى موظفو الإدارات التقنية بدعم مكثف وتشجيع مستمر؛ بينما يحتمل أن تواجه الإدارات التقليدية أو الميدانية ضعفاً في هذا التشجيع؛ مما يوجب على الإدارة العليا توحيد استراتيجيات التحفيز لضمان انخراط جميع العاملين في المنظومة الرقمية دون استثناء.

| تشجع المؤسسة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم. |               |         |               |                    |  |
|--------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                                          | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                                    | أوافق بشدة    | 98      | 35.4          | 35.4               |  |
|                                                                          | أوافق         | 55      | 19.9          | 55.2               |  |
|                                                                          | لا أوافق      | 43      | 15.5          | 70.8               |  |
|                                                                          | لا أوافق بشدة | 41      | 14.8          | 85.6               |  |
|                                                                          | محايد         | 40      | 14.4          | 100.0              |  |
|                                                                          | Total         | 277     | 100.0         |                    |  |

جدول 7: التحليل الإحصائي لتشجيع المؤسسة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم.



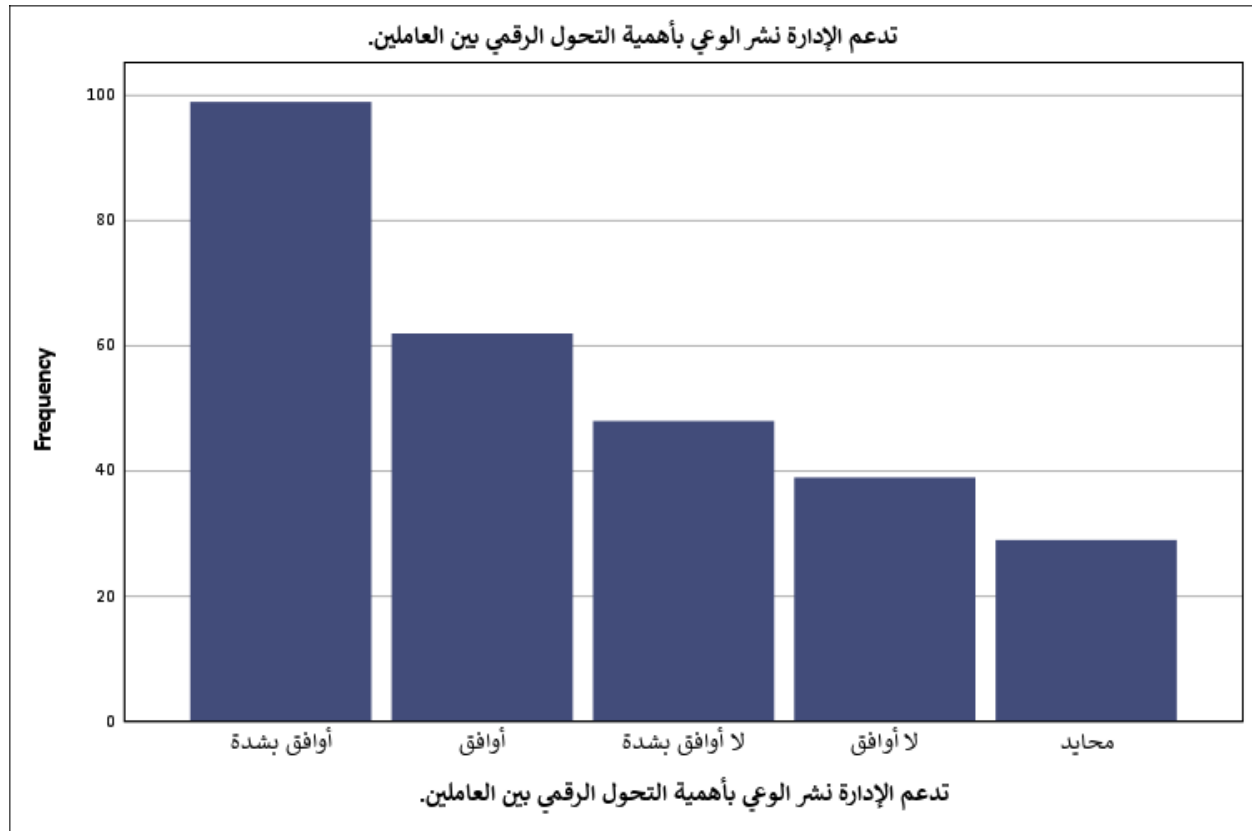
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتشجيع المؤسسة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم.

• تدعم الإدارة نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي بين العاملين.

تسير النتيجة الإحصائية لهذه العبارة في مسار موازٍ للعبارة السابقة؛ حيث أظهرت التكرارات أن 99 موظفاً اختاروا "أوافق بشدة" بنسبة بلغت 35.7%؛ وجاء خيار "أوافق" في المرتبة الثانية بتكرار قدره 62 ونسبة بلغت 22.4%؛ وهو ما يرفع نسبة التأييد الإجمالية لجهود الإدارة في نشر الوعي إلى أكثر من 58%؛ ورغم هذا التأييد؛ فإن فئة "لا أوافق بشدة" سجلت تكراراً ملحوظاً بلغ 48 بنسبة 17.3%؛ وتلتها فئة "لا أوافق" بـ 39 تكراراً ونسبة 14.1%؛ في حين انخفض الحياد إلى أدنى مستوياته بـ 29 تكراراً ونسبة 10.5%؛ وسجلت هذه العبارة انحرافاً معيارياً مرتفعاً قدره 1.514؛ مما يشير إلى انقسام واضح وتباين في تقييم الموظفين للوعي الرقمي الإداري؛ وربما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة الوسائل الاتصالية المستخدمة من قبل الإدارة؛ فقد تكون الحملات التوعوية مركزة في المقرات الرئيسية للمؤسسات دون الفروع؛ أو ربما يبدو أن الرسائل الإدارية حول التحول الرقمي غير واضحة لبعض الفئات الوظيفية؛ مما يتطلب صياغة استراتيجيات اتصال توعوية أكثر شمولاً وتأثيراً.

| تدعم الإدارة نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي بين العاملين. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                        | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 35.7                                                      | 35.7          | 35.7    | 99        | أوافق بشدة    | Valid |
| 58.1                                                      | 22.4          | 22.4    | 62        | أوافق         |       |
| 75.5                                                      | 17.3          | 17.3    | 48        | لا أوافق بشدة |       |
| 89.5                                                      | 14.1          | 14.1    | 39        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                     | 10.5          | 10.5    | 29        | محايد         |       |
|                                                           | 100.0         | 100.0   | 277       | Total         |       |

جدول 8 : التحليل الإحصائي لدعم الإدارة نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي بين العاملين.



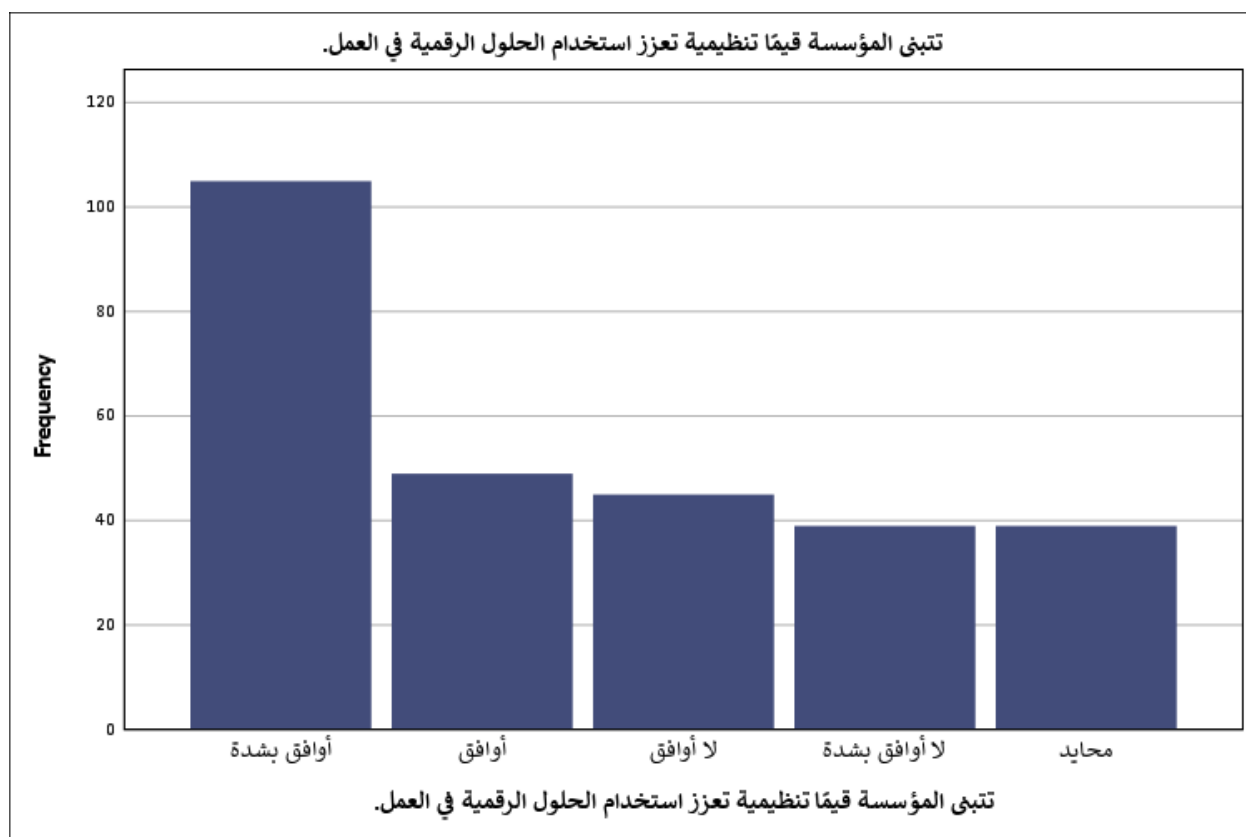
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لدعم الإدارة نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي بين العاملين.

#### • تتبنى المؤسسة قيماً تنظيمية تعزز استخدام الحلول الرقمية في العمل.

ينعكس التوجه الإيجابي نحو مؤسسة التحول الرقمي من خلال تبني القيم الداعمة؛ فقد تصدر خيار "أوافق بشدة" المشهد الإحصائي بتكرار بلغ 105 مستجيبين ونسبة مئوية بلغت 37.9%؛ وجاء خيار "أوافق" تالياً له بـ 49 تكراراً ونسبة 17.7%؛ وفي الجانب المقابل تساوت فئتا "لا أوافق بشدة" و "محايد" بتكرار قدره 39 ونسبة 14.1% لكل منهما؛ بينما سجل خيار "لا أوافق" 45 تكراراً بنسبة 16.2%؛ ويظهر المتوسط الحسابي البالغ 3.49 مع انحراف معياري قدره 1.478 أن القناعة بوجود قيم تنظيمية رقمية تفوق النصف؛ غير أن التشتت لا يزال قائماً؛ ويحتمل أن يعزى هذا التباين إلى مدى ترجمة هذه القيم إلى ممارسات فعلية في بيئة العمل اليومية؛ فالقيم التي تظل شعارات مكتوبة ولا تصاحبها تسهيلات إجرائية قد تولد شعوراً بعدم الموافقة لدى الموظفين الذين يصطدمون بعوائق بيروقراطية؛ وربما يشير هذا التوزيع إلى حاجة المؤسسات لتعميق الجانب القيمي وتحويله إلى سلوك تنظيمي معيش يلمسه الموظف في كافة المعاملات.

| تتبنى المؤسسة قيمًا تنظيمية تعزز استخدام الحلول الرقمية في العمل. |               |         |               |                    |  |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                                   | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                             | أوافق بشدة    | 105     | 37.9          | 37.9               |  |
|                                                                   | أوافق         | 49      | 17.7          | 55.6               |  |
|                                                                   | لا أوافق      | 45      | 16.2          | 71.8               |  |
|                                                                   | لا أوافق بشدة | 39      | 14.1          | 85.9               |  |
|                                                                   | محايد         | 39      | 14.1          | 100.0              |  |
|                                                                   | Total         | 277     | 100.0         |                    |  |

جدول 9: التحليل الإحصائي لتبني المؤسسة قيمًا تنظيمية تعزز استخدام الحلول الرقمية في العمل.



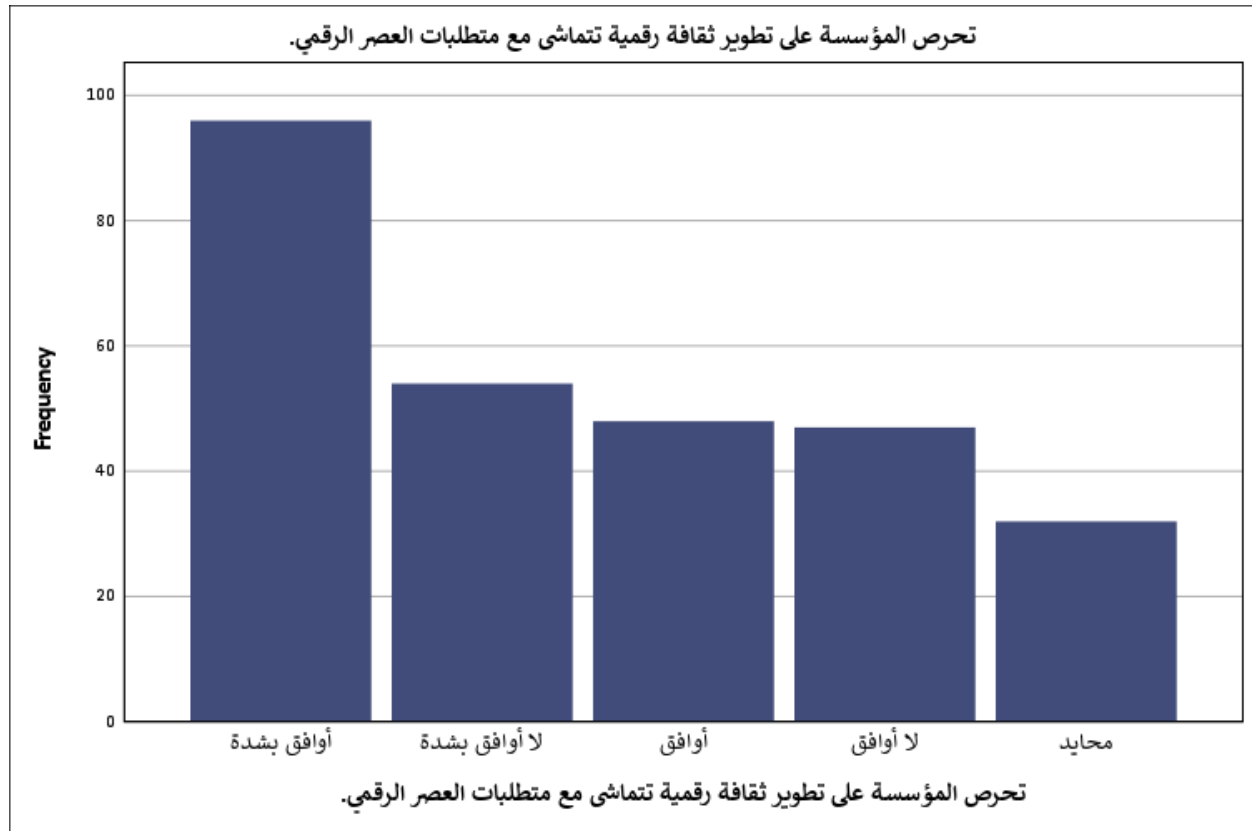
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لتبني المؤسسة قيمًا تنظيمية تعزز استخدام الحلول الرقمية في العمل.

• **تحرص المؤسسة على تطوير ثقافة رقمية تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.**

تبرز مؤشرات هذه العبارة رغبة المؤسسات في مواكبة التطورات الخارجية؛ حيث اختار 96 مستجيباً فئة "أوافق بشدة" بنسبة بلغت 34.7%؛ ولكن الملاحظ هنا أن خيار "لا أوافق بشدة" قفز إلى المرتبة الثانية بتكرار بلغ 54 ونسبة وصلت إلى 19.5%؛ وتلا ذلك خيار "أوافق" بـ 48 تكراراً ونسبة 17.3%؛ ثم خيار "لا أوافق" بـ 47 تكراراً ونسبة 17.0%؛ بينما مثل المحايدون 11.6% بتكرار قدره 32؛ وسجلت هذه العبارة انحرافاً معيارياً عالياً بلغ 1.557 ومتوسطاً حسابياً قدره 3.31؛ ويعكس هذا الانحراف الكبير فجوة واضحة في إدراك الحرص المؤسسي؛ وربما يرجع ذلك إلى التسارع المعرفي الهائل في العصر الرقمي؛ حيث يرى جزء من الموظفين أن ما تقدمه المؤسسة من ثقافة رقمية لا يزال متأخراً عن الواقع التقني الفعلي خارجها؛ أو ربما يبدو أن هناك تباطؤاً في تحديث البنية الثقافية والتقنية بما يلي الطموحات؛ مما يفرض تحدياً حقيقياً يستلزم تسريع وتيرة التطوير الثقافي.

| تحرص المؤسسة على تطوير ثقافة رقمية تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                 | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 34.7                                                               | 34.7          | 34.7    | 96        | أوافق بشدة    | Valid |
| 54.2                                                               | 19.5          | 19.5    | 54        | لا أوافق بشدة |       |
| 71.5                                                               | 17.3          | 17.3    | 48        | أوافق         |       |
| 88.4                                                               | 17.0          | 17.0    | 47        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                              | 11.6          | 11.6    | 32        | محايد         |       |
|                                                                    | 100.0         | 100.0   | 277       | Total         |       |

جدول 10 : التحليل الإحصائي لحرص المؤسسة على تطوير ثقافة رقمية تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.



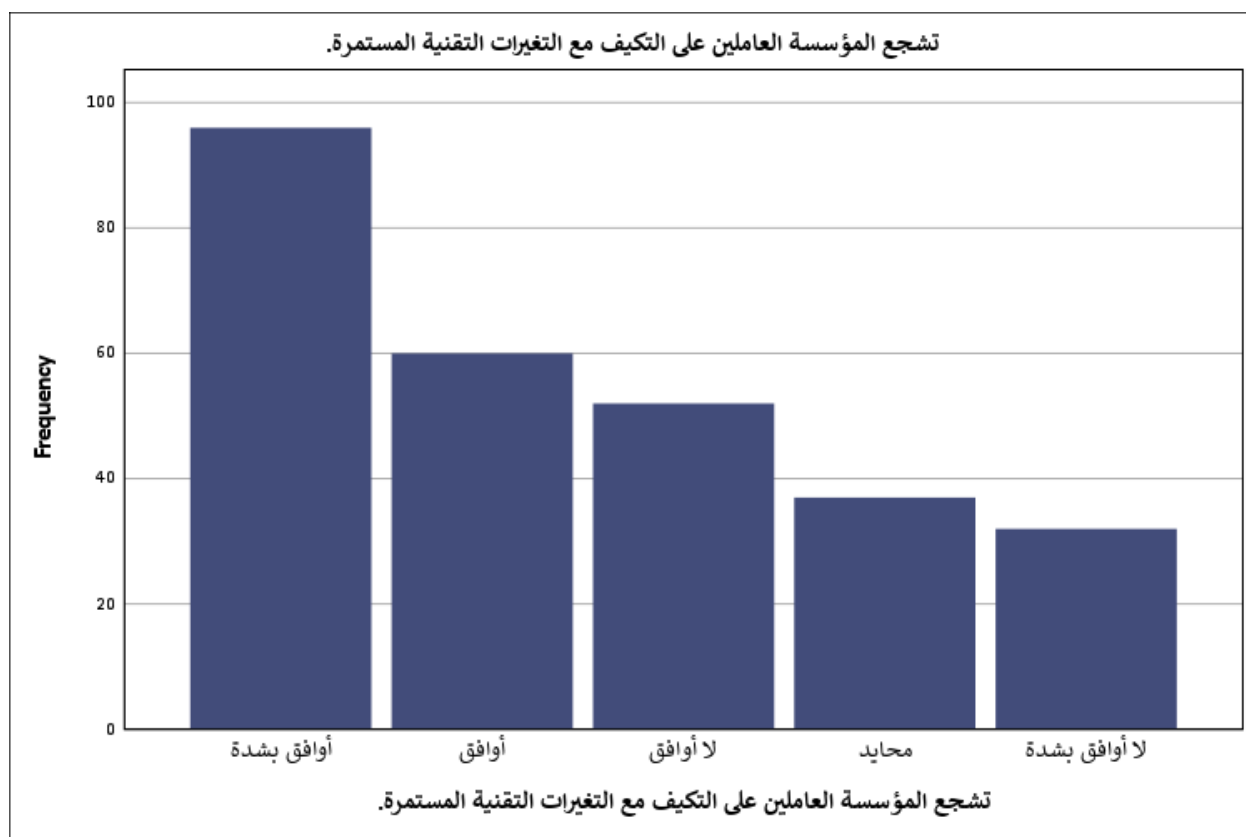
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لحرص المؤسسة على تطوير ثقافة رقمية تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

#### • تشجع المؤسسة العاملين على التكيف مع التغيرات التقنية المستمرة.

يسلط التوزيع التكراري لهذه العبارة الضوء على البعد المرتبط بالمرونة التنظيمية؛ فقد نال خيار "أوافق بشدة" النسبة الأعلى بـ 34.7% وتكرر بلغ 96؛ وتبعه خيار "أوافق" بتكرار قدره 60 ونسبة بلغت 21.7%؛ بينما جاء خيار "لا أوافق" في المرتبة الثالثة بـ 52 تكراراً ونسبة 18.8%؛ وحل الحياد رابعاً بـ 37 تكراراً ونسبة 13.4%؛ وجاء خيار "لا أوافق بشدة" أخيراً بـ 32 تكراراً ونسبة 11.6%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً مقداره 3.49 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.421؛ وتدل هذه النتائج على أن هناك قاعدة جيدة من الموظفين يلمسون دفعاً نحو التكيف؛ إلا أن نسبة غير الموافقين التي تقترب من الثلاثين بالمئة تظل مؤشراً يستدعي الوقوف عنده؛ إذ يحتمل أن يرتبط التكيف بضغط عمل إضافية دون تقديم حوافز موازية؛ أو ربما يشعر بعض الموظفين بالإرهاك الرقمي نتيجة التغيرات التقنية المتلاحقة؛ مما يوجب مرافقة التشجيع ببرامج دعم نفسي وتقني متوازن لتقليل مقاومة التغيير.

| تشجع المؤسسة العاملين على التكيف مع التغيرات التقنية المستمرة. |               |         |               |                    |  |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                                | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                          | أوافق بشدة    | 96      | 34.7          | 34.7               |  |
|                                                                | أوافق         | 60      | 21.7          | 56.3               |  |
|                                                                | لا أوافق      | 52      | 18.8          | 75.1               |  |
|                                                                | محايد         | 37      | 13.4          | 88.4               |  |
|                                                                | لا أوافق بشدة | 32      | 11.6          | 100.0              |  |
|                                                                | Total         | 277     | 100.0         |                    |  |

جدول 11: التحليل الإحصائي لتشجيع المؤسسة العاملين على التكيف مع التغيرات التقنية المستمرة.



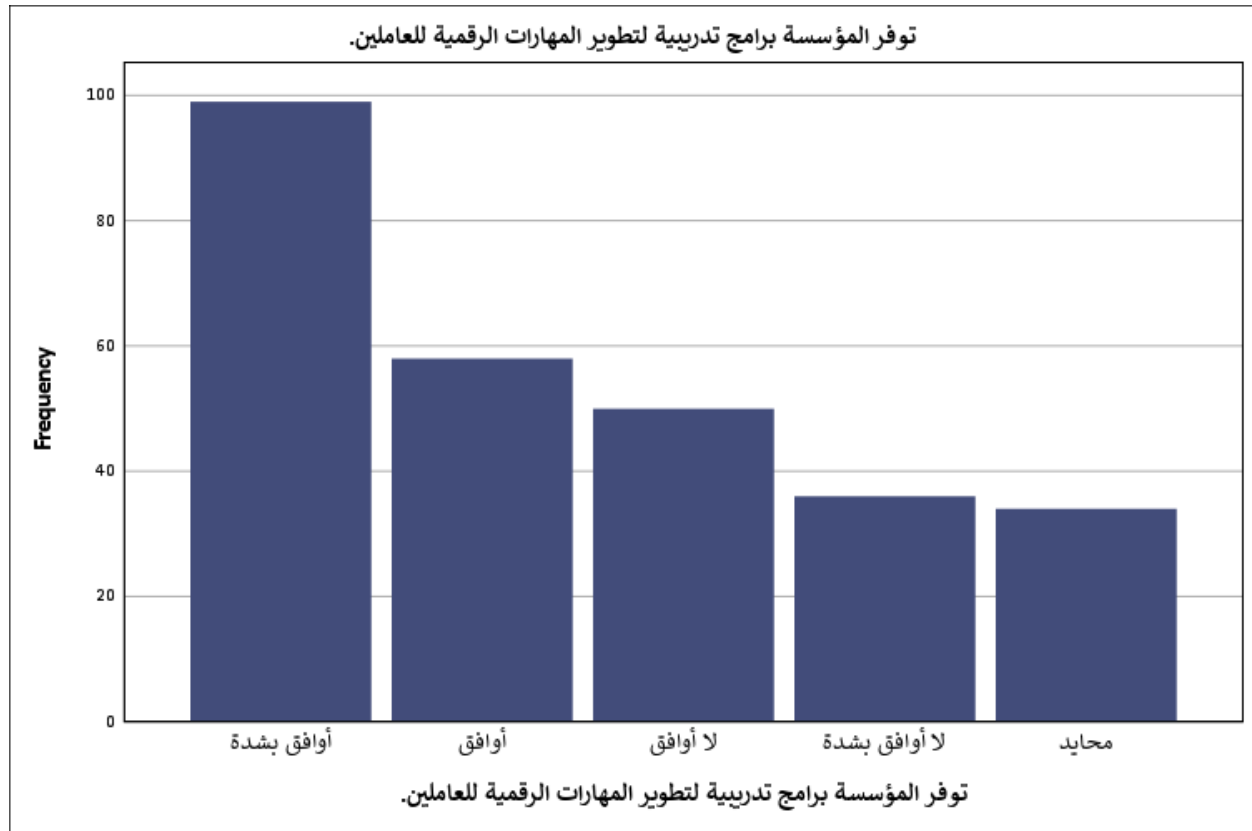
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتشجيع المؤسسة العاملين على التكيف مع التغيرات التقنية المستمرة.

• توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين.

يرتبط الجانب العملي لبناء الثقافة الرقمية بتوفير التدريب؛ وقد أظهرت الاستجابات أن خيار "أوافق بشدة" حصد 99 تكراراً بنسبة 35.7%؛ وجاء خيار "أوافق" تالياً بـ 58 تكراراً ونسبة 20.9%؛ بينما سجل خيار "لا أوافق" 50 تكراراً بنسبة 18.1%؛ وسبق خيار "لا أوافق بشدة" الترتيب الأخير بـ 36 تكراراً ونسبة 13.0%؛ ليأتي الحياد في المؤخرة بـ 34 تكراراً ونسبة 12.3%؛ وبلغ المتوسط الحسابي 3.48 والانحراف المعياري 1.454؛ وتوضح هذه الأرقام أن الجهد التدريبي متوفر لدى أغلبية العينة؛ ولكن وجود نسبة معارضة تبلغ حوالي 31% يشي بوجود مشكلات تتعلق بعدالة توزيع الفرص التدريبية بين الموظفين؛ أو ربما يحتمل أن المحتوى التدريبي المقدم لا يلبي الاحتياجات الفعلية لبعض التخصصات؛ مما يؤكد ضرورة إجراء تقييم شامل للاحتياجات التدريبية وتصميم برامج متخصصة تضمن رفع كفاءة الجميع.

| توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                           | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 35.7                                                         | 35.7          | 35.7    | 99        | أوافق بشدة    | Valid |
| 56.7                                                         | 20.9          | 20.9    | 58        | أوافق         |       |
| 74.7                                                         | 18.1          | 18.1    | 50        | لا أوافق      |       |
| 87.7                                                         | 13.0          | 13.0    | 36        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                        | 12.3          | 12.3    | 34        | محايد         |       |
|                                                              | 100.0         | 100.0   | 277       | Total         |       |

جدول 12: التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين.



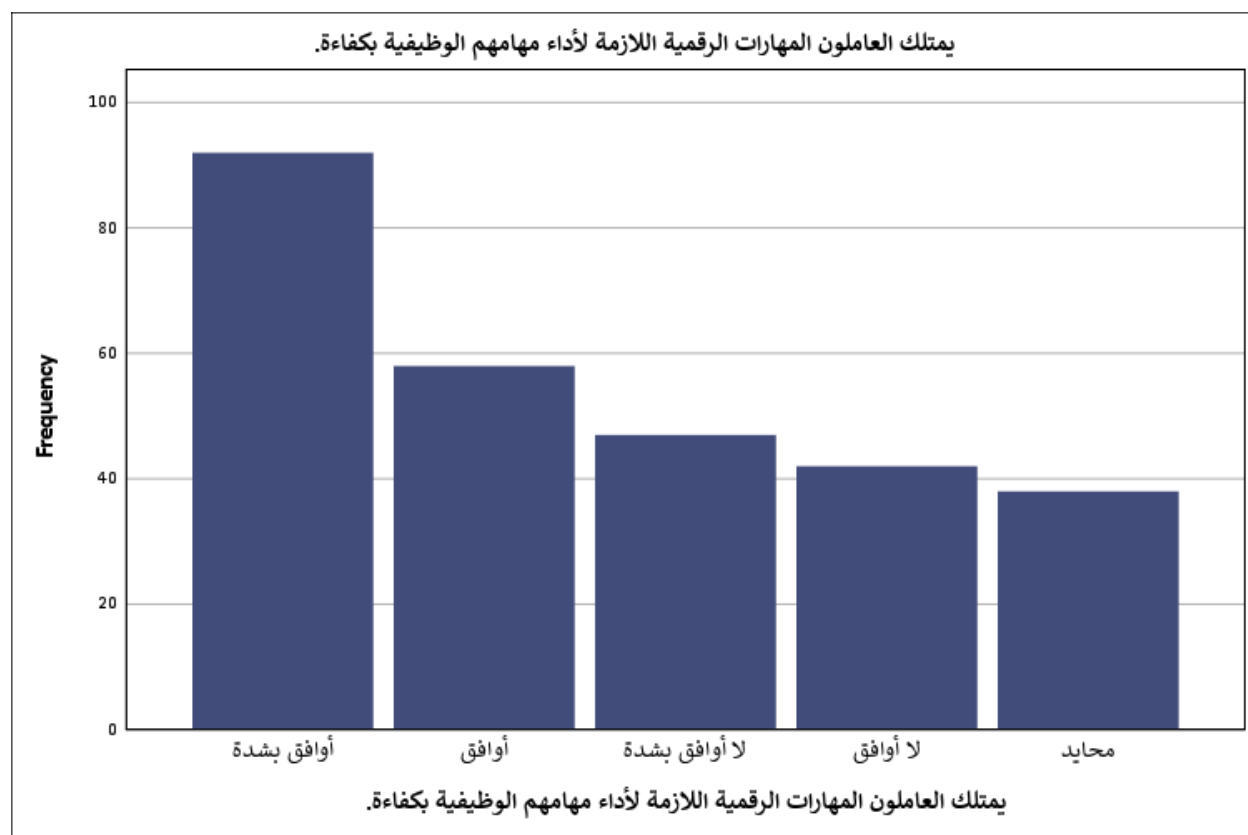
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لتوفير المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين.

#### • يمتلك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة.

يقيس هذا السؤال مستوى التقييم الذاتي للقدرات الرقمية الفردية؛ حيث أفاد 92 مستجيباً بـ "أوافق بشدة" بنسبة 33.2%؛ وتلاههم 58 مستجيباً بـ "أوافق" بنسبة 20.9%؛ بينما اختار 47 موظفاً "لا أوافق بشدة" بنسبة 17.0%؛ وجاء خيار "لا أوافق" بتكرار بلغ 42 ونسبة 15.2%؛ وحل الحياد في المرتبة الأخيرة بـ 38 تكراراً ونسبة 13.7%؛ ووصل المتوسط الحسابي إلى 3.38 والانحراف المعياري إلى 1.493؛ ويلاحظ هنا انخفاض النسبة الإجمالية للموافقين مقارنة ببعض العبارات السابقة؛ مما يبرز وجود فجوة مهارية حقيقية لدى قطاع غير هين من الموظفين؛ ويحتمل أن يكون هذا الشعور بضعف الكفاءة الرقمية ناتجاً عن تعقيد الأنظمة المستخدمة حديثاً؛ أو ربما يعود إلى غياب الدعم الفني المستمر؛ وهو ما ينعكس سلباً على ثقة الموظف في أداء مهامه؛ مما يتطلب تعزيز بيئة التعلم الذاتي ومبادرات نقل المعرفة بين الزملاء لتقليص هذه الفجوة المهارية.

| يمتلك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة. |                    |               |         |           |               |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                       | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                                 | 33.2               | 33.2          | 33.2    | 92        | أوافق بشدة    |
|                                                                       | 54.2               | 20.9          | 20.9    | 58        | أوافق         |
|                                                                       | 71.1               | 17.0          | 17.0    | 47        | لا أوافق بشدة |
|                                                                       | 86.3               | 15.2          | 15.2    | 42        | لا أوافق      |
|                                                                       | 100.0              | 13.7          | 13.7    | 38        | محايد         |
|                                                                       |                    | 100.0         | 100.0   | 277       | Total         |

جدول 13: التحليل الإحصائي لامتلاك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة.



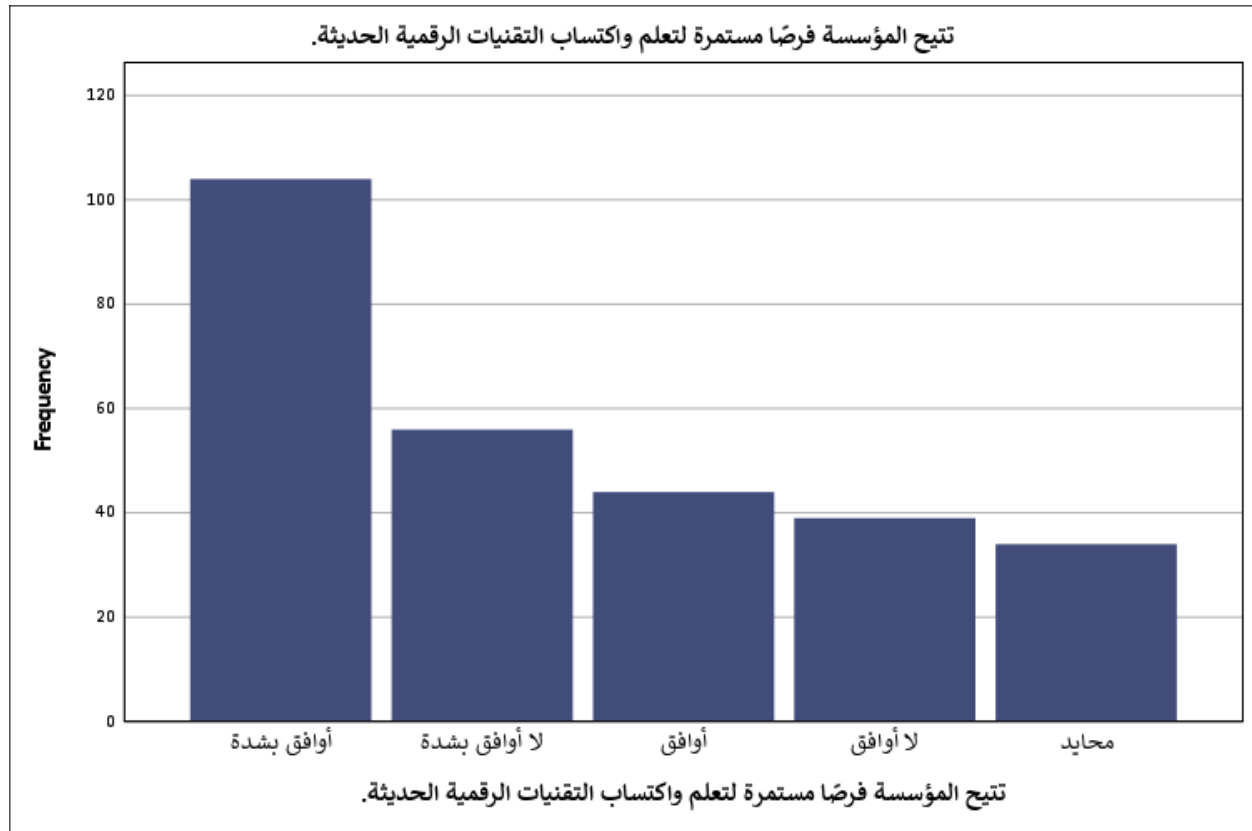
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لامتلاك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة.

• تتيح المؤسسة فرصاً مستمرة لتعلم واكتساب التقنيات الرقمية الحديثة.

تتقاطع مخرجات هذه العبارة مع فكرة الاستدامة في التطوير المعرفي؛ حيث سجل خيار "أوافق بشدة" 104 تكرارات بنسبة بلغت 37.5%؛ وتقدم خيار "لا أوافق بشدة" ليكون في المرتبة الثانية بـ 56 تكراراً ونسبة 20.2%؛ وحل خيار "أوافق" ثالثاً بـ 44 تكراراً ونسبة 15.9%؛ وجاء خيار "لا أوافق" رابعاً بـ 39 تكراراً ونسبة 14.1%؛ بينما تذيّل الحيات القائمة بـ 34 تكراراً ونسبة 12.3%؛ وبلغ المتوسط الحسابي 3.36 وانحرافه المعياري 1.577 وهو من الانحرافات المرتفعة؛ وتؤكد هذه البنية الإحصائية انقساماً حاداً؛ فبينما يرى فريق أن الفرص مستمرة ومتاحة؛ يعتقد فريق آخر عكس ذلك تماماً؛ وربما يفسر هذا التناقض بوجود سياسات انتقائية في بعض المؤسسات تمنح امتيازات التعلم لفئات وظيفية محددة أو مستويات إدارية عليا دون الدنيا؛ مما يحتمل معه نشوء بيئة عمل غير متكافئة تقنياً تؤثر سلباً على الروح المعنوية والإنتاجية العامة.

| تتيح المؤسسة فرصاً مستمرة لتعلم واكتساب التقنيات الرقمية الحديثة. |               |         |           |               |       |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                                | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 37.5                                                              | 37.5          | 37.5    | 104       | أوافق بشدة    | Valid |
| 57.8                                                              | 20.2          | 20.2    | 56        | لا أوافق بشدة |       |
| 73.6                                                              | 15.9          | 15.9    | 44        | أوافق         |       |
| 87.7                                                              | 14.1          | 14.1    | 39        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                             | 12.3          | 12.3    | 34        | محايد         |       |
|                                                                   | 100.0         | 100.0   | 277       | Total         |       |

جدول 14: التحليل الإحصائي لإتاحة المؤسسة فرصاً مستمرة لتعلم واكتساب التقنيات الرقمية الحديثة.



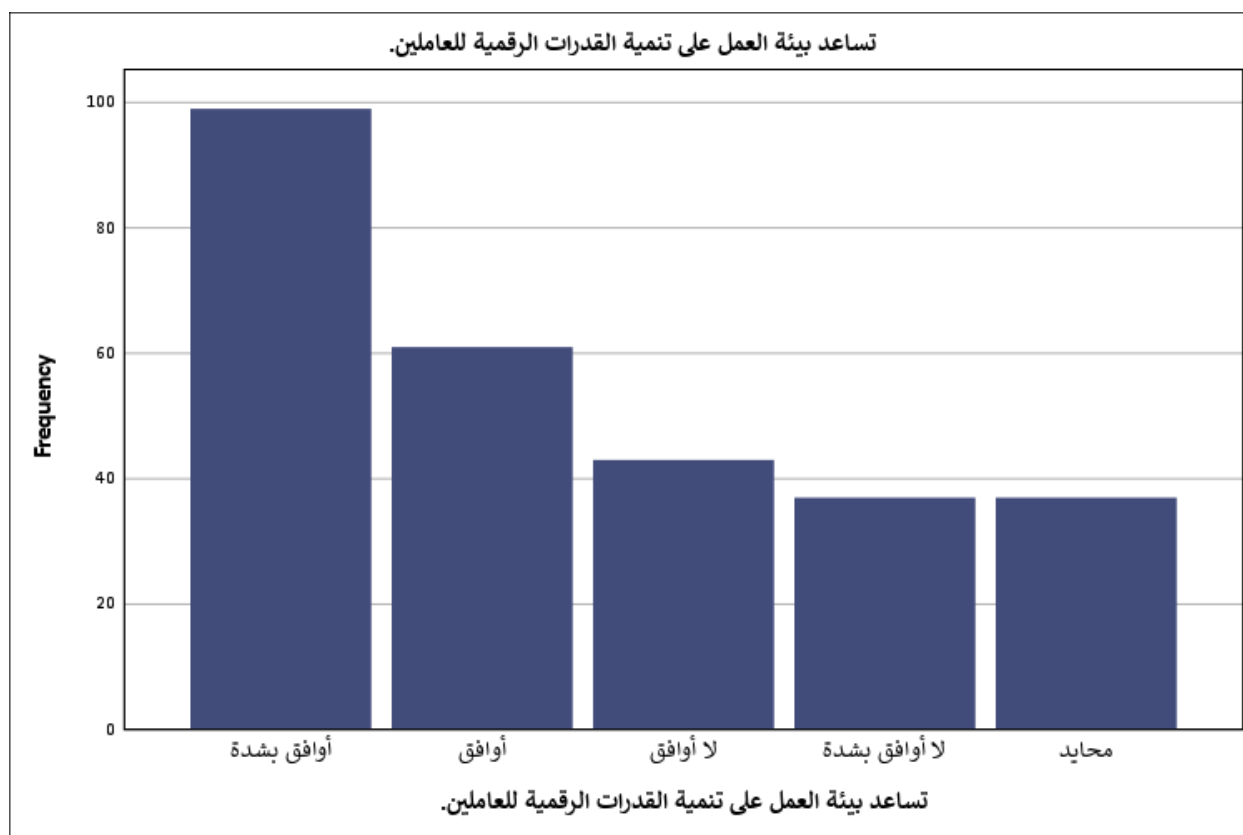
شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لإتاحة المؤسسة فرصاً مستمرة لتعلم واكتساب التقنيات الرقمية الحديثة.

#### • تساعد بيئة العمل على تنمية القدرات الرقمية للعاملين.

تبرز المؤشرات الوصفية لبيئة العمل كحاضنة للتنمية التقنية توجهاً إيجابياً نسبياً؛ إذ سجل خيار "أوافق بشدة" 99 تكراراً بنسبة 35.7%؛ وجاء خيار "أوافق" ثانياً بـ 61 تكراراً ونسبة 22.0%؛ في حين حصد خيار "لا أوافق" 43 تكراراً ونسبة 15.5%؛ وتساوى خيارا "لا أوافق بشدة" و"محايد" في المرتبة الأخيرة بـ 37 تكراراً ونسبة 13.4% لكل منهما؛ وجاء المتوسط الحسابي عند 3.51 والانحراف المعياري عند 1.444؛ ويشير هذا التوزيع إلى أن المناخ العام في بيئة العمل يساعد الأغلبية على التطوير؛ غير أن ربع العينة تقريباً لا يجدون في البيئة المحيطة محفزاً تقنياً؛ وربما يعود ذلك إلى طبيعة العلاقات السائدة داخل فرق العمل أو النمط القيادي المتبع؛ فالبيئة المادية من أجهزة وبرمجيات قد تكون متوفرة؛ ولكن يحتمل أن يغيب المناخ النفسي والتنظيمي الداعم للابتكار والتجريب؛ مما يثبط من عزيمة الموظفين في تنمية قدراتهم.

| تساعد بيئة العمل على تنمية القدرات الرقمية للعاملين. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                   | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 35.7                                                 | 35.7          | 35.7    | 99        | أوافق بشدة    | Valid |
| 57.8                                                 | 22.0          | 22.0    | 61        | أوافق         |       |
| 73.3                                                 | 15.5          | 15.5    | 43        | لا أوافق      |       |
| 86.6                                                 | 13.4          | 13.4    | 37        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                | 13.4          | 13.4    | 37        | محايد         |       |
|                                                      | 100.0         | 100.0   | 277       | Total         |       |

جدول 15: التحليل الإحصائي لمساعدة بيئة العمل على تنمية القدرات الرقمية للعاملين.



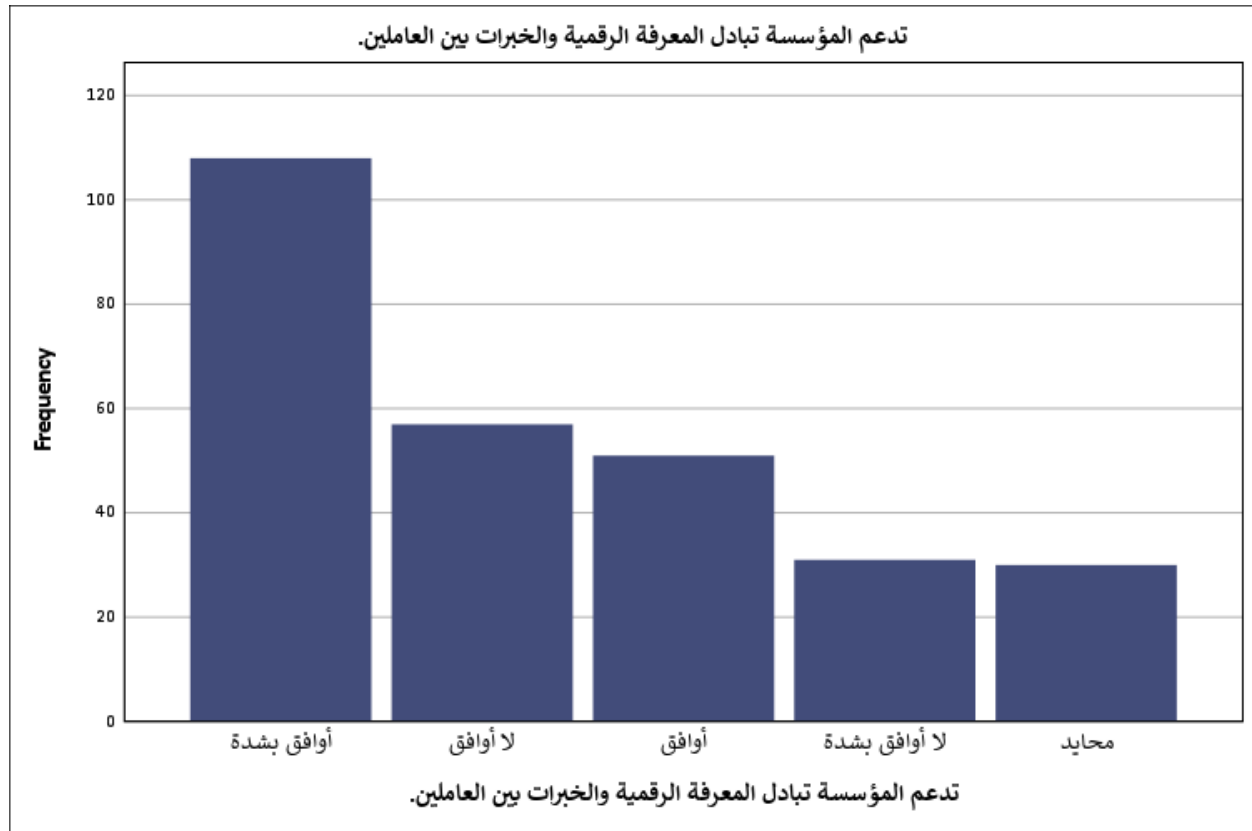
شكل توضيحي 12: التمثيل البياني لمساعدة بيئة العمل على تنمية القدرات الرقمية للعاملين.

• تدعم المؤسسة تبادل المعرفة الرقمية والخبرات بين العاملين.

تظهر البيانات المتعلقة بتبادل المعرفة حالة من التأييد الملحوظ؛ حيث تصدر خيار "أوافق بشدة" بتكرار قدره 108 ونسبة مئوية وصلت إلى 39.0%؛ غير أن المفارقة الإحصائية تمثلت في مجيء خيار "لا أوافق" في المرتبة الثانية مباشرة بـ 57 تكراراً ونسبة 20.6%؛ وتلاه خيار "أوافق" بـ 51 تكراراً ونسبة 18.4%؛ ثم خيار "لا أوافق بشدة" بـ 31 تكراراً ونسبة 11.2%؛ وجاء الحياد أخيراً بـ 30 تكراراً ونسبة 10.8%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.53 وانحرافاً معيارياً قدره 1.456؛ وتعكس هذه النتائج وجود رغبة أو قناعة لدى قطاع واسع بأهمية مشاركة الخبرات؛ ولكن التكرار المرتفع لخيارات عدم الموافقة يشير إلى عوائق هيكلية أو ثقافية تمنع التدفق السلس للمعلومات؛ وربما يحتمل أن تسود ثقافة "احتكار المعرفة" لدى بعض الموظفين كأداة لضمان الأمان الوظيفي؛ مما يتطلب بناء نظم حوافز تكافئ مشاركة المعرفة وتدعم العمل الجماعي.

| تدعم المؤسسة تبادل المعرفة الرقمية والخبرات بين العاملين. |               |         |           |               |       |
|-----------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                        | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 39.0                                                      | 39.0          | 39.0    | 108       | أوافق بشدة    | Valid |
| 59.6                                                      | 20.6          | 20.6    | 57        | لا أوافق      |       |
| 78.0                                                      | 18.4          | 18.4    | 51        | أوافق         |       |
| 89.2                                                      | 11.2          | 11.2    | 31        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                     | 10.8          | 10.8    | 30        | محايد         |       |
|                                                           | 100.0         | 100.0   | 277       | Total         |       |

جدول 16: التحليل الإحصائي لدعم المؤسسة تبادل المعرفة الرقمية والخبرات بين العاملين.



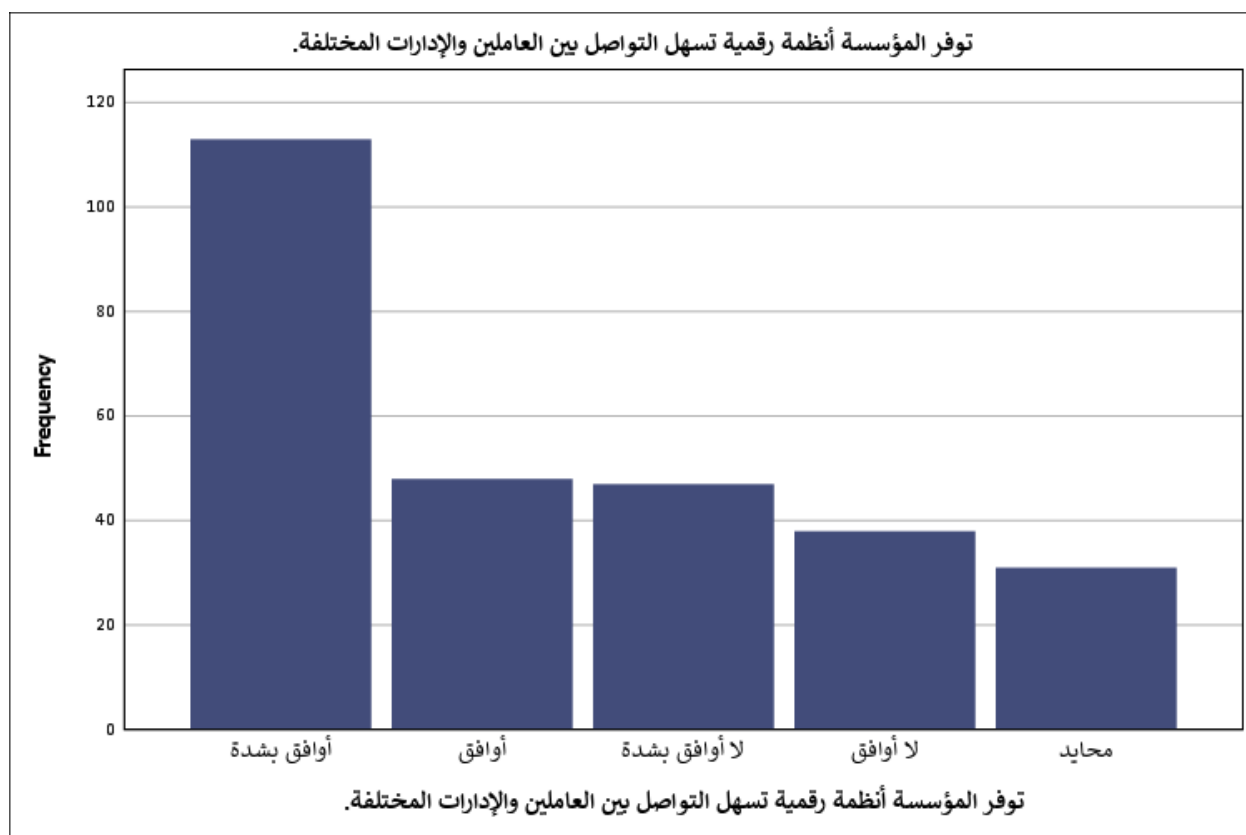
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لدعم المؤسسة تبادل المعرفة الرقمية والخبرات بين العاملين.

#### • توفر المؤسسة أنظمة رقمية تسهل التواصل بين العاملين والإدارات المختلفة.

تحقق الجوانب الهيكلية والتقنية البحتة في هذا السؤال مستويات رضا متقدمة؛ فقد حاز خيار "أوافق بشدة" على أعلى تكرار في القائمة بـ 113 مستجيباً ونسبة بلغت 40.8%؛ وحل خيار "أوافق" ثانياً بـ 48 تكراراً ونسبة 17.3%؛ بينما سجل خيار "لا أوافق بشدة" 47 تكراراً بنسبة 17.0%؛ وجاء خيار "لا أوافق" ثالثاً بـ 38 تكراراً ونسبة 13.7%؛ وكان الحياد في المرتبة الأخيرة بـ 31 تكراراً ونسبة 11.2%؛ وجاء المتوسط الحسابي قريباً من القمة بـ 3.51 والانحراف المعياري 1.538؛ وتوضح هذه الأرقام أن البنية التحتية للاتصال الرقمي كالأيميلات الداخلية ومنصات المراسلة الفورية متوفرة بشكل جيد؛ ولكن التشتت العالي يلمح إلى أن هذه الأنظمة قد تكون معقدة الاستخدام لبعض الإدارات؛ أو ربما يبدو أن التسهيل المفترض لم ينعكس على تقليل البيروقراطية؛ مما يستدعي مراجعة واجهات الاستخدام وتبسيط إجراءات التواصل التقني.

| توفر المؤسسة أنظمة رقمية تسهل التواصل بين العاملين والإدارات المختلفة. |                    |               |         |           |               |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                                        | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                                  | 40.8               | 40.8          | 40.8    | 113       | أوافق بشدة    |
|                                                                        | 58.1               | 17.3          | 17.3    | 48        | أوافق         |
|                                                                        | 75.1               | 17.0          | 17.0    | 47        | لا أوافق بشدة |
|                                                                        | 88.8               | 13.7          | 13.7    | 38        | لا أوافق      |
|                                                                        | 100.0              | 11.2          | 11.2    | 31        | محايد         |
|                                                                        |                    | 100.0         | 100.0   | 277       | Total         |

جدول 17 : التحليل الإحصائي لتوفير المؤسسة أنظمة رقمية تسهل التواصل بين العاملين والإدارات المختلفة.



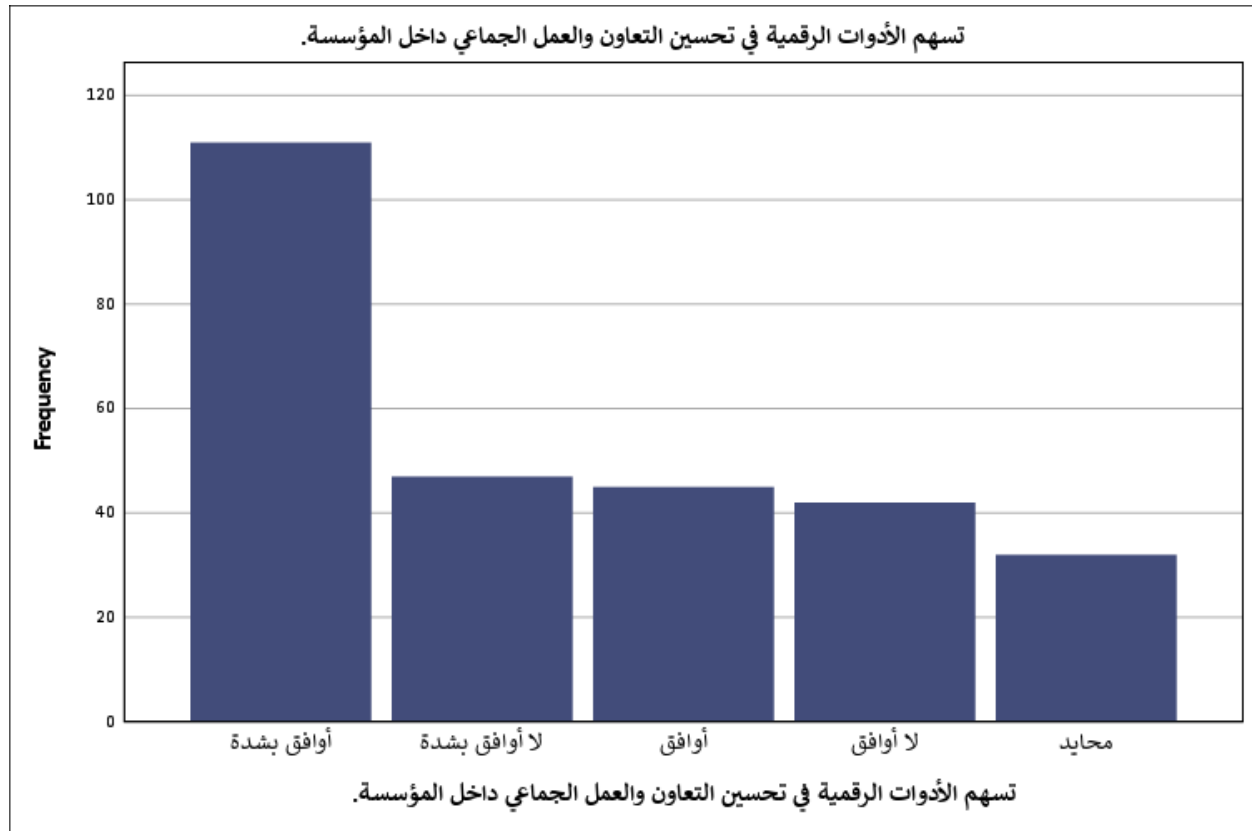
شكل توضيحي 14 : التمثيل البياني لتوفير المؤسسة أنظمة رقمية تسهل التواصل بين العاملين والإدارات المختلفة.

• تسهم الأدوات الرقمية في تحسين التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

ترتبط مخرجات هذه العبارة بمدى فاعلية الأنظمة الرقمية في تحقيق الأهداف المشتركة؛ حيث تصدر خيار "أوافق بشدة" المشهد بتكرار بلغ 111 ونسبة مئوية بلغت 40.1%؛ وتلاه خيار "لا أوافق بشدة" بـ 47 تكراراً ونسبة 17.0%؛ وحل خيار "أوافق" ثالثاً بـ 45 تكراراً ونسبة 16.2%؛ وجاء خيار "لا أوافق" رابعاً بـ 42 تكراراً ونسبة 15.2%؛ بينما جاء الحياد أخيراً بـ 32 تكراراً ونسبة 11.6%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.47 وانحرافاً معيارياً قدره 1.543؛ وتشير النسبة المرتفعة للموافقين بشدة إلى القيمة المضافة للأدوات التقنية في تسريع وتيرة المشاريع الجماعية؛ غير أن التباين الإحصائي المتمثل في بروز "لا أوافق بشدة" كخيار ثانٍ يلمح إلى أن بعض الموظفين قد يشعرون بأن الأدوات الرقمية عزلتهم اجتماعياً؛ أو ربما تحتمل مواجهتهم لصعوبات في التنسيق اللحظي عبر الشاشات؛ مما يتطلب دمج الآليات التقنية مع اللقاءات المباشرة لتعزيز اللحمة الفريقية.

| تسهم الأدوات الرقمية في تحسين التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة. |           |         |               |                    |       |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                         | 111       | 40.1    | 40.1          | 40.1               | Valid |
| لا أوافق بشدة                                                      | 47        | 17.0    | 17.0          | 57.0               |       |
| أوافق                                                              | 45        | 16.2    | 16.2          | 73.3               |       |
| لا أوافق                                                           | 42        | 15.2    | 15.2          | 88.4               |       |
| محايد                                                              | 32        | 11.6    | 11.6          | 100.0              |       |
| Total                                                              | 277       | 100.0   | 100.0         |                    |       |

جدول 18 : التحليل الإحصائي لمساهمة الأدوات الرقمية في تحسين التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.



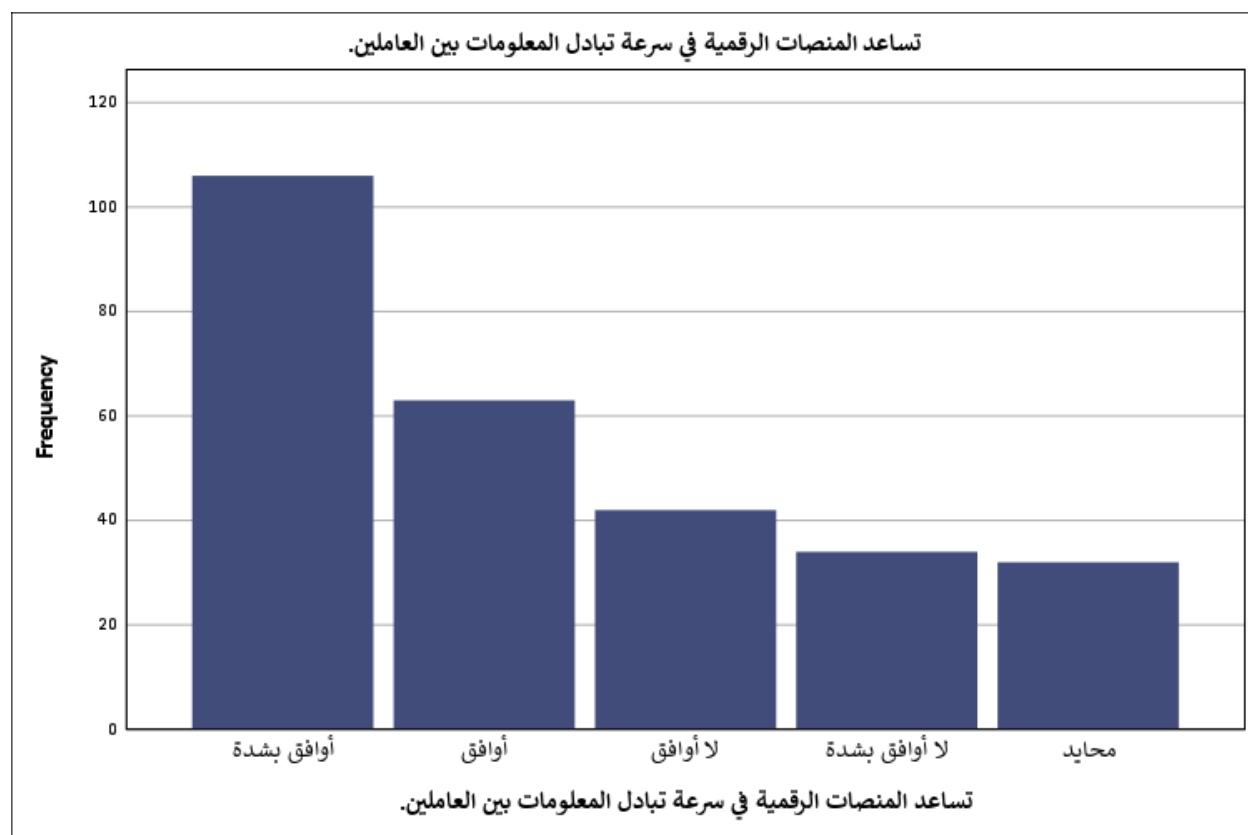
شكل توضيحي 15: التمثيل البياني لمساهمة الأدوات الرقمية في تحسين التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.

#### • تساعد المنصات الرقمية في سرعة تبادل المعلومات بين العاملين.

تعد هذه العبارة من أقوى العبارات تأييداً في الاستبيان كاملاً؛ حيث سجل خيار "أوافق بشدة" 106 تكرارات بنسبة 38.3%؛ وحل خيار "أوافق" ثانياً بـ 63 تكراراً ونسبة 22.7%؛ مما يرفع النسبة الإجمالية للمؤيدين إلى 61%؛ وجاء خيار "لا أوافق" في المرتبة الثالثة بـ 42 تكراراً ونسبة 15.2%؛ وتلاه خيار "لا أوافق بشدة" بـ 34 تكراراً ونسبة 12.3%؛ ثم الحياد بـ 32 تكراراً ونسبة 11.6%؛ وسجلت العبارة أعلى متوسط حسابي في المجموعة بلغ 3.60 وانحرافاً معيارياً قدره 1.433؛ ويعكس هذا المؤشر اعترافاً صريحاً وكبيراً من الموظفين بالدور الحاسم للمنصات في كسر حواجز الوقت؛ وربما يبدو أن التراسل الفوري السريع قد قضى على الدورة المستندية التقليدية؛ مما ساهم في انسيابية العمل؛ ويحتمل أن تكون هذه النتيجة هي الركيزة الأساسية التي تبنى عليها بقية أبعاد الأداء الوظيفي الرقمي.

| تساعد المنصات الرقمية في سرعة تبادل المعلومات بين العاملين. |               |         |               |                    |     |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|-----|
|                                                             | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |     |
| Valid                                                       | أوافق بشدة    | 38.3    | 38.3          | 38.3               | 106 |
|                                                             | أوافق         | 22.7    | 22.7          | 61.0               | 63  |
|                                                             | لا أوافق      | 15.2    | 15.2          | 76.2               | 42  |
|                                                             | لا أوافق بشدة | 12.3    | 12.3          | 88.4               | 34  |
|                                                             | محايد         | 11.6    | 11.6          | 100.0              | 32  |
|                                                             | Total         | 277     | 100.0         |                    |     |

جدول 19: التحليل الإحصائي لمساعدة المنصات الرقمية في سرعة تبادل المعلومات بين العاملين.



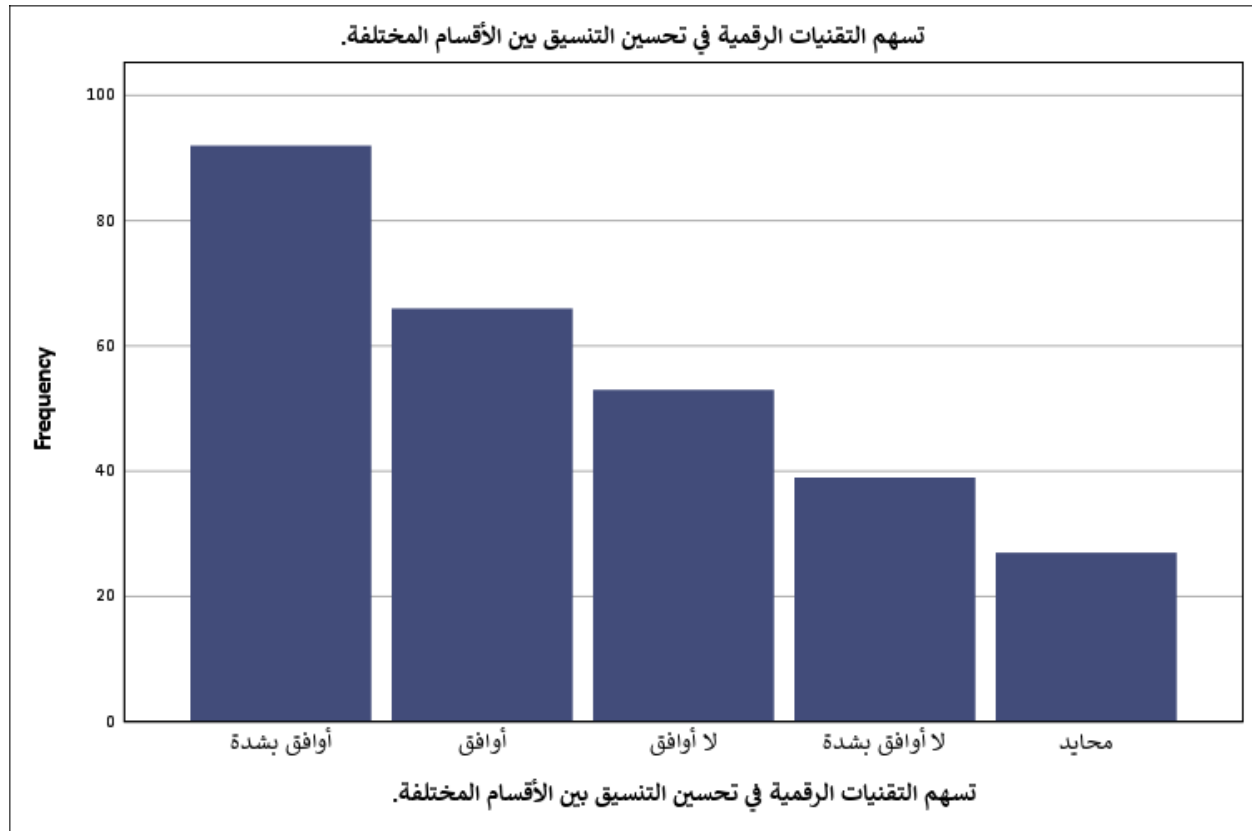
شكل توضيحي 16: التمثيل البياني لمساعدة المنصات الرقمية في سرعة تبادل المعلومات بين العاملين.

• تسهم التقنيات الرقمية في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.

يتناول هذا السؤال التنسيق الأفقي داخل الهيكل التنظيمي؛ حيث أفاد 92 مستجيباً بـ "أوافق بشدة" بنسبة 33.2%؛ وتلاههم 66 مستجيباً بـ "أوافق" بنسبة 23.8%؛ بينما اختار 53 موظفاً "لا أوافق" بنسبة 19.1%؛ وحل خيار "لا أوافق بشدة" رابعاً بـ 39 تكراراً ونسبة 14.1%؛ وجاء الحياد في المؤخرة بـ 27 تكراراً ونسبة 9.7%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً بلغ 3.43 وانحرافاً معيارياً مقداره 1.464؛ وتظهر هذه المخرجات نجاحاً نسبياً في تجاوز مشكلة "الجزر المعزولة" بين الأقسام بفضل التقنية؛ إلا أن نسبة الراضين للأثر والتي تقارب الثلث تشير إلى أن التنسيق البيئي لا يزال يواجه تحديات؛ وربما يرجع ذلك إلى عدم توافق الأنظمة البرمجية المستخدمة بين قسم وآخر؛ أو يحتمل وجود تضارب في الصلاحيات التقنية يعيق العمل المشترك؛ مما يتطلب توحيد المنصات البرمجية لتشمل المؤسسة ككل.

| تسهم التقنيات الرقمية في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                           | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 33.2                                                         | 33.2          | 33.2    | 92        | أوافق بشدة    | Valid |
| 57.0                                                         | 23.8          | 23.8    | 66        | أوافق         |       |
| 76.2                                                         | 19.1          | 19.1    | 53        | لا أوافق      |       |
| 90.3                                                         | 14.1          | 14.1    | 39        | لا أوافق بشدة |       |
| 100.0                                                        | 9.7           | 9.7     | 27        | محايد         |       |
|                                                              | 100.0         | 100.0   | 277       | Total         |       |

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة التقنيات الرقمية في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.



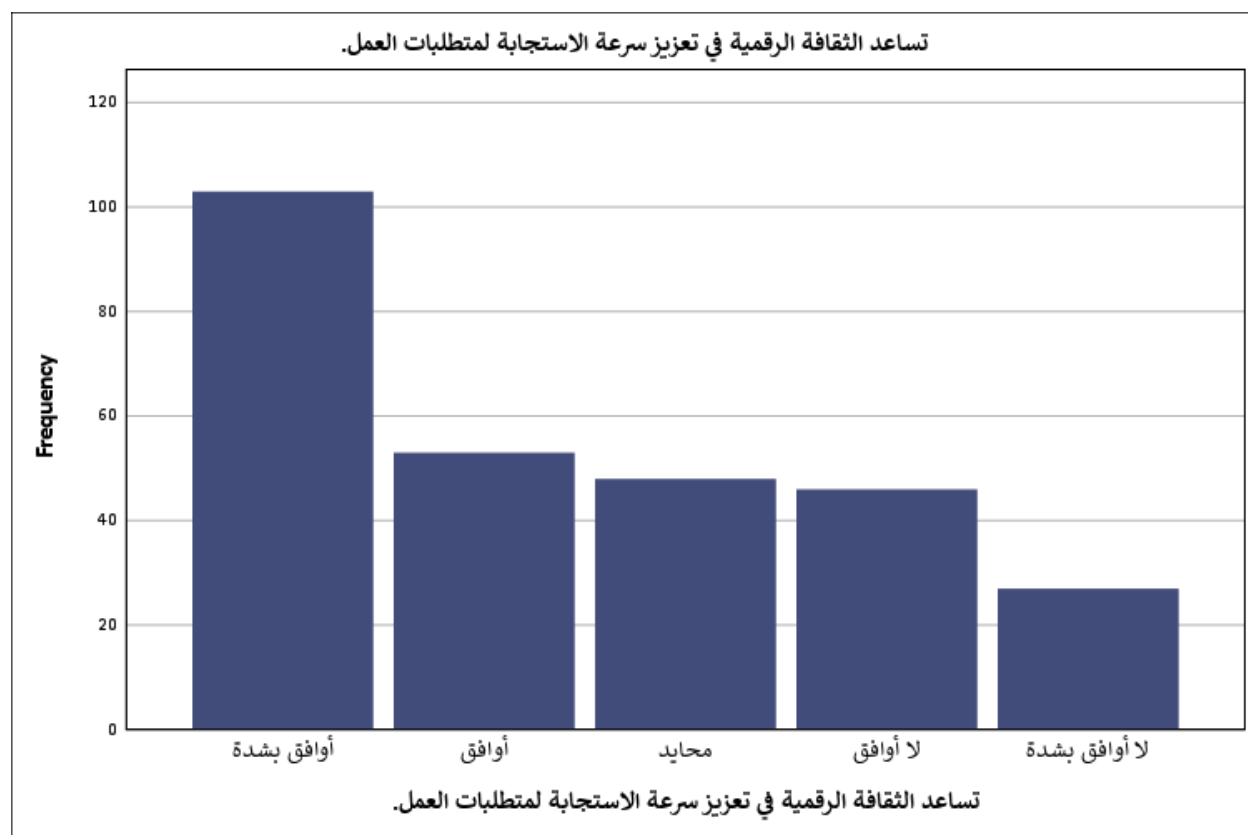
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لمساهمة التقنيات الرقمية في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.

#### • تساعد الثقافة الرقمية في تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل.

تظهر المؤشرات المرتبطة بمرونة الاستجابة توازناً مائلاً نحو الإيجابية؛ فقد نال خيار "أوافق بشدة" 103 تكرارات بنسبة 37.2%؛ وجاء خيار "أوافق" ثانياً بـ 53 تكراراً ونسبة 19.1%؛ وحل الحياد ثالثاً بـ 48 تكراراً ونسبة 17.3%؛ بينما سجل خيار "لا أوافق" 46 تكراراً بنسبة 16.6%؛ وجاء خيار "لا أوافق بشدة" في الترتيب الأخير بـ 27 تكراراً ونسبة 9.7%؛ وبلغ المتوسط الحسابي 3.57 مع انحراف معياري قدره 1.383؛ وهو من الانحرافات المنخفضة نسبياً في هذا الاستبيان؛ مما يشير إلى توافق أفضل بين المستجيبين؛ ويبدو من هذه الأرقام أن الثقافة الرقمية عندما تتغلغل في وعي الموظفين تسهم مباشرة في تسريع اتخاذ القرارات اليومية؛ وربما يرجع انخفاض نسبة المعارضة هنا إلى القناعة العامة بأن البطء في العصر الحالي يهدد تنافسية المؤسسة؛ مما يجعل سرعة الاستجابة مطلباً لا خلاف عليه.

| تساعد الثقافة الرقمية في تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل. |               |         |               |                    |  |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                               | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                         | أوافق بشدة    | 103     | 37.2          | 37.2               |  |
|                                                               | أوافق         | 53      | 19.1          | 56.3               |  |
|                                                               | محايد         | 48      | 17.3          | 73.6               |  |
|                                                               | لا أوافق      | 46      | 16.6          | 90.3               |  |
|                                                               | لا أوافق بشدة | 27      | 9.7           | 100.0              |  |
|                                                               | Total         | 277     | 100.0         |                    |  |

جدول 21: التحليل الإحصائي لمساعدة الثقافة الرقمية في تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل.



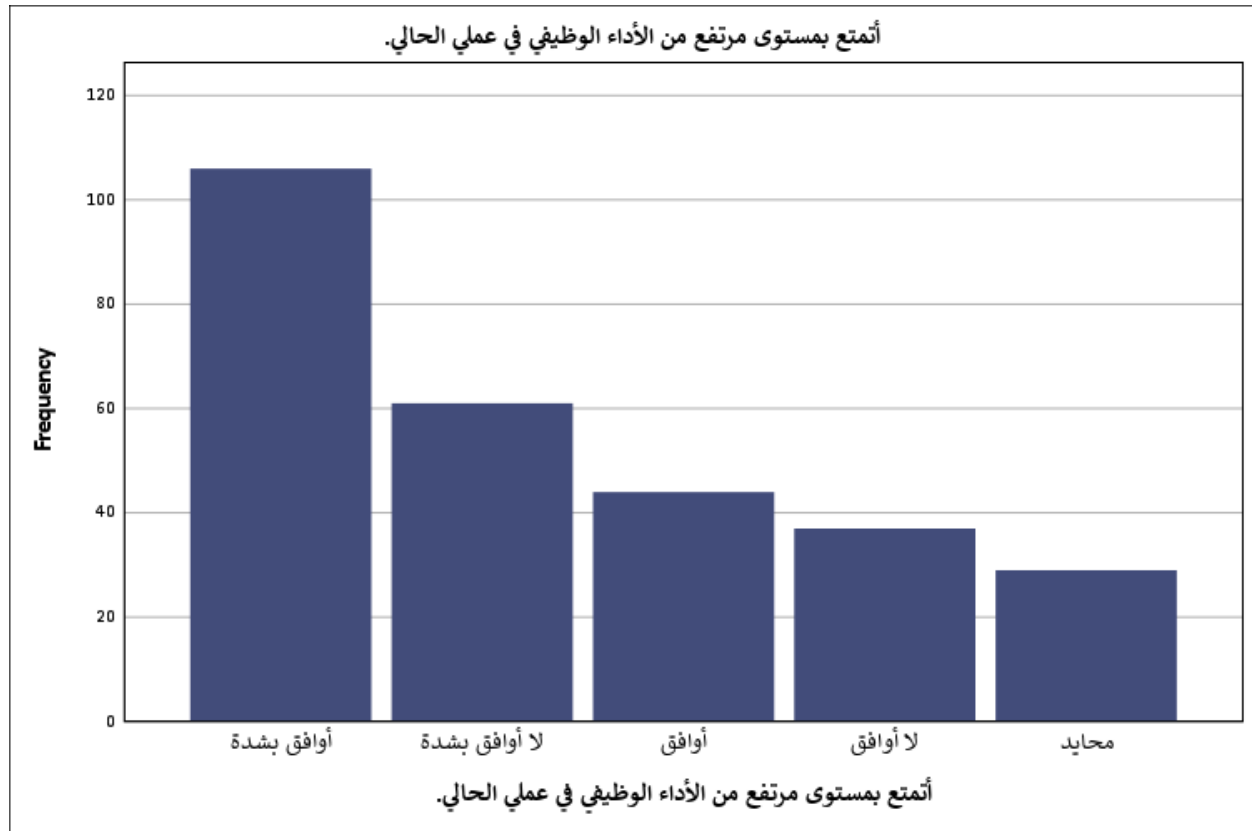
شكل توضيحي 18: التمثيل البياني لمساعدة الثقافة الرقمية في تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل.

• أتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في عملي الحالي.

يكشف هذا السؤال الموجه لتقييم الأداء الذاتي عن تركيبة إحصائية لافئة؛ حيث اختار 106 مستجيبين "أوافق بشدة" بنسبة 38.3%؛ ولكن خيار "لا أوافق بشدة" حل ثانياً بقوة بـ 61 تكراراً ونسبة 22.0%؛ وتلاه خيار "أوافق" بـ 44 تكراراً ونسبة 15.9%؛ ثم خيار "لا أوافق" بـ 37 تكراراً ونسبة 13.4%؛ بينما جاء الحياد أخيراً بـ 29 تكراراً ونسبة 10.5%؛ وسجلت العبارة متوسطاً حسابياً قدره 3.35 وانحرافاً معيارياً مرتفعاً جداً بلغ 1.610؛ ويعكس هذا الانحراف الأعلى انقساماً حاداً في الرضا عن الأداء الذاتي؛ وربما يرجع ذلك إلى أن الموظفين الذين يفتقرون للمهارات الرقمية يشعرون بضعف أدائهم وتراجع إنتاجيتهم؛ بينما يرى المتمكنون رقمياً أن أداءهم في أعلى مستوياته؛ ويحتمل أيضاً أن ترتبط هذه النتيجة بزيادة ضغوط التقييم المستمر؛ مما يبرز أهمية تقديم الدعم والتمكين الرقمي لرفع مستويات الأداء لدى الفئات التي تشعر بالتراجع.

| أتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في عملي الحالي. |               |         |           |               |       |
|------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                   | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| 38.3                                                 | 38.3          | 38.3    | 106       | أوافق بشدة    | Valid |
| 60.3                                                 | 22.0          | 22.0    | 61        | لا أوافق بشدة |       |
| 76.2                                                 | 15.9          | 15.9    | 44        | أوافق         |       |
| 89.5                                                 | 13.4          | 13.4    | 37        | لا أوافق      |       |
| 100.0                                                | 10.5          | 10.5    | 29        | محايد         |       |
|                                                      | 100.0         | 100.0   | 277       | Total         |       |

جدول 22: التحليل الإحصائي للتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في عملي الحالي.



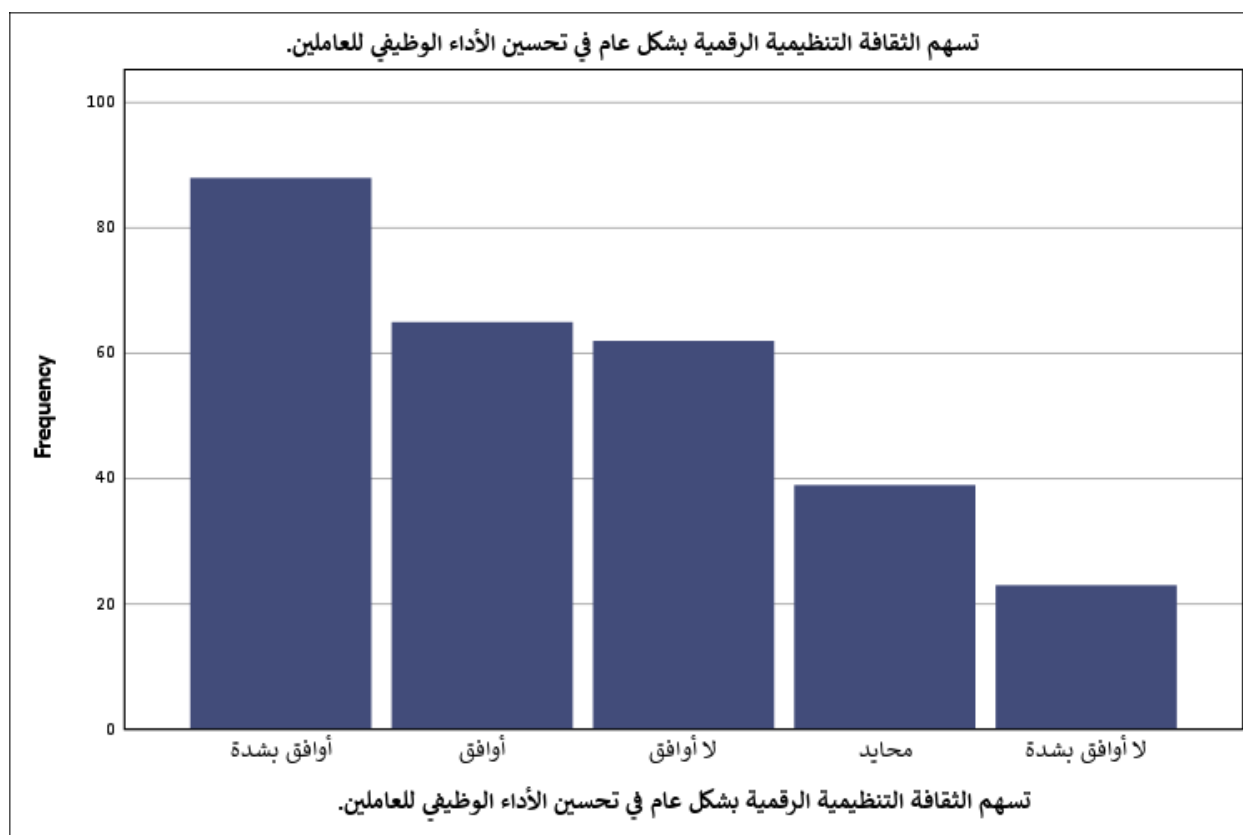
شكل توضيحي 19: التمثيل البياني للتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في عملي الحالي.

#### • تسهم الثقافة التنظيمية الرقمية بشكل عام في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

تمثل هذه العبارة التقييم الإجمالي والكلّي لجوهر الدراسة؛ حيث أفاد 88 مستجيباً بـ "أوافق بشدة" بنسبة 31.8%؛ وجاء خيار "أوافق" ثانياً بـ 65 تكراراً ونسبة 23.5%؛ وتلاه خيار "لا أوافق" بـ 62 تكراراً ونسبة 22.4%؛ وحل الحياد رابعاً بـ 39 تكراراً ونسبة 14.1%؛ وجاء خيار "لا أوافق بشدة" أخيراً بـ 23 تكراراً ونسبة 8.3%؛ وبلغ المتوسط الحسابي 3.48 والانحراف المعياري 1.356 وهو الانحراف الأقل بين كافة العبارات الموضوعية؛ ويشير هذا الانخفاض في الانحراف المعياري إلى درجة عالية من الإجماع والاتفاق بين أفراد العينة على الأثر الإيجابي العام للثقافة الرقمية؛ ورغم وجود نسبة معارضة تبلغ 22.4%؛ فإن التوجه العام يؤيد بقوة فكرة أن تطوير الثقافة التنظيمية وتحويلها نحو الرقمية يعد مدخلاً أساسياً ومباشراً لتحسين المخرجات الوظيفية وتطوير بيئة العمل الإجمالية.

| تسهم الثقافة التنظيمية الرقمية بشكل عام في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. |               |         |               |                    |  |
|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                                           | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                                     | أوافق بشدة    | 88      | 31.8          | 31.8               |  |
|                                                                           | أوافق         | 65      | 23.5          | 55.2               |  |
|                                                                           | لا أوافق      | 62      | 22.4          | 77.6               |  |
|                                                                           | محايد         | 39      | 14.1          | 91.7               |  |
|                                                                           | لا أوافق بشدة | 23      | 8.3           | 100.0              |  |
|                                                                           | Total         | 277     | 100.0         |                    |  |

جدول 23: التحليل الإحصائي لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية بشكل عام في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.



شكل توضيحي 20: التمثيل البياني لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية بشكل عام في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين.

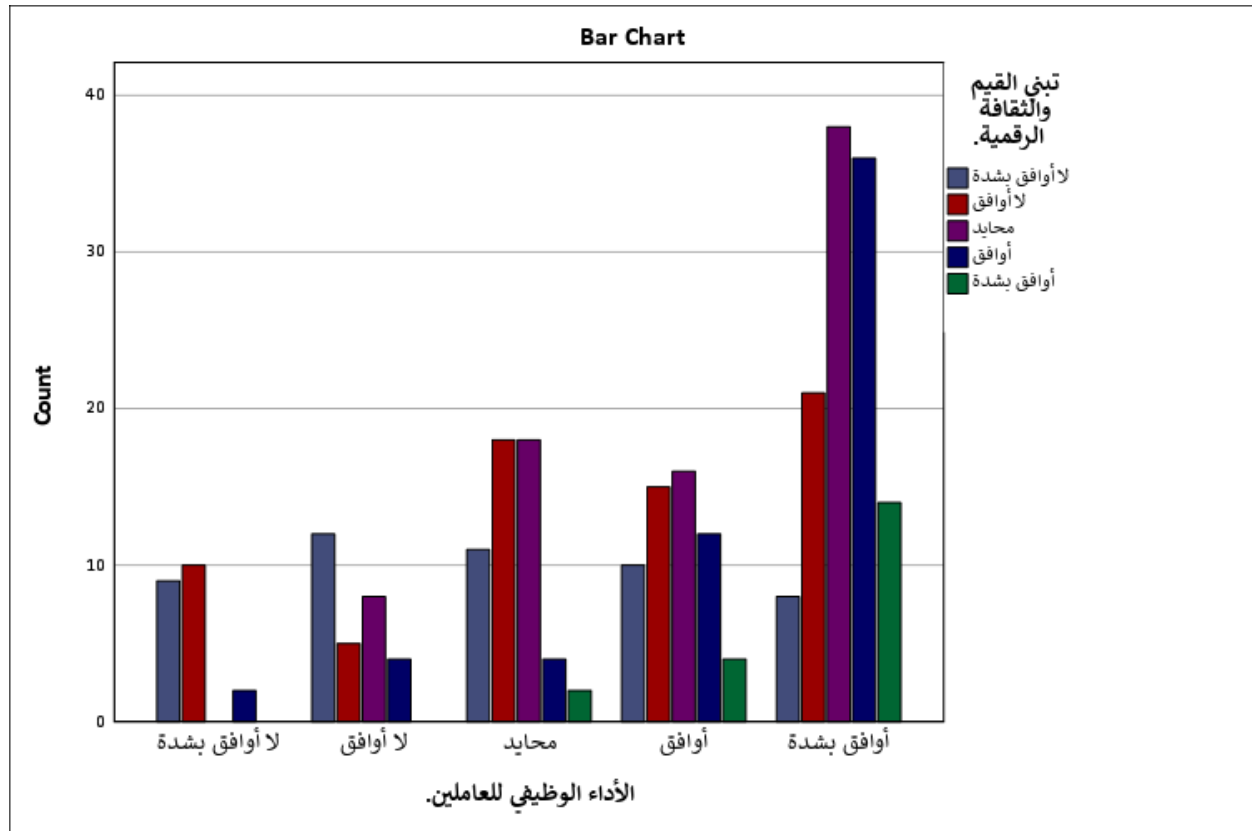
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتبني القيم والثقافة الرقمية.

تكشف نتائج اختبار كاي تربيع عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين ومدى تبني القيم والثقافة الرقمية داخل المؤسسات؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع لبيرسون 60.554 عند درجات حرية تساوي 16 وبمستوى دلالة معنوية بلغت 0.000؛ وبما أن مستوى الدلالة المستخرج أقل من خمسة بالمئة؛ فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونؤكد ثبوت العلاقة؛ وتدعم هذه النتيجة قيمة نسبة الاحتمالية البالغة 68.391 ومؤشر الارتباط الخطي بـ 45.538؛ ورغم إشارة الملاحظة الإحصائية إلى أن 24% من الخلايا قيمها المتوقعة أقل من خمسة؛ فإن هذا التجاوز الطفيف لا يؤثر على القيمة التفسيرية للاختبار نظراً لكبر حجم العينة الكلي؛ ويبدو من القراءة المتقاطعة للبيانات أن الموظفين الذين يعملون في بيئات تتبنى قيمًا رقمية واضحة يميلون إلى تسجيل مستويات أداء أعلى؛ حيث يساهم المناخ القيمي الداعم في تحفيز السلوك الإنتاجي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف بكفاءة.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 60.554 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 68.391              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 45.538              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 277                 | N of Valid Cases                |
| a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.52. |    |                     |                                 |

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتبني القيم والثقافة الرقمية.



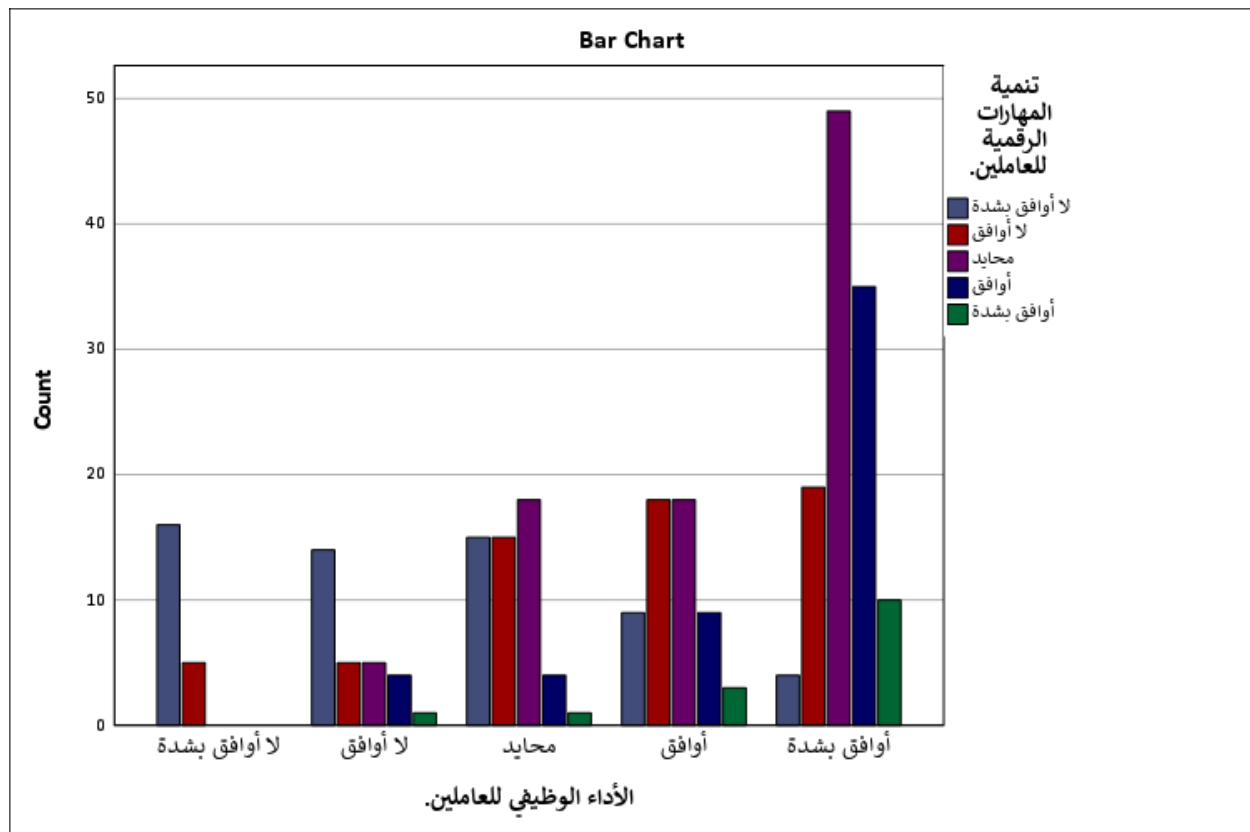
شكل توضيحي 21: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتبني القيم والثقافة الرقمية.

#### اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتنمية المهارات الرقمية للعاملين.

تظهر المؤشرات الإحصائية في هذا الاختبار ارتباطاً وثيقاً ودلالة معنوية فائقة بين المتغيرين؛ فقد سجلت قيمة كاي تربيع لبيرسون 98.229 عند درجات حرية بلغت 16 وبمستوى دلالة 0.000؛ وهي قيمة مرتفعة جداً تؤكد أن العلاقة بين الأداء وتنمية المهارات ليست وليدة الصدفة؛ بل هي علاقة حقيقية ومنظمة؛ وجاءت قيمة نسبة الاحتمالية لتؤكد هذا التوجه بـ 104.231 وارتباط خطي قوي بلغ 72.004 ومستوى معنوية صفر؛ ورغم وجود 28% من الخلايا المتوقعة بأقل من خمسة؛ فإن دلالة الاختبار تظل قائمة وقوية؛ ويشير التفسير المنطقي لهذه النتيجة إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري عبر التدريب وتطوير القدرات التقنية ينعكس بشكل مباشر وفوري على جودة وسرعة المخرجات الوظيفية؛ فالموظف الذي يمتلك المهارة اللازمة يتخلص من معوقات الخوف من التكنولوجيا؛ مما يحتمل معه زيادة دافعيته وإنجازه للمهام بدقة أعلى.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 98.229 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 104.231             | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 72.004              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 277                 | N of Valid Cases                |
| a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.14. |    |                     |                                 |

جدول 25: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتنمية المهارات الرقمية للعاملين.



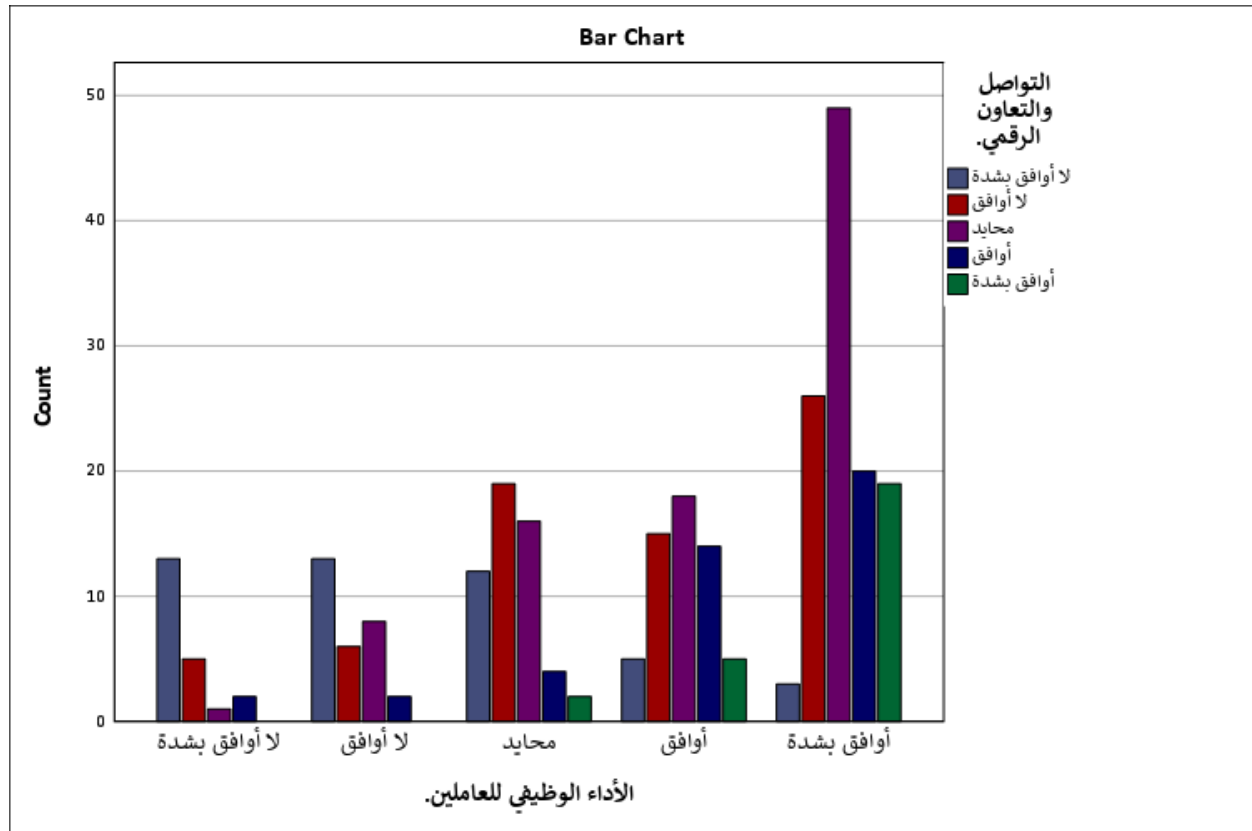
شكل توضيحي 22: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. وتنمية المهارات الرقمية للعاملين.

### اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتواصل والتعاون الرقمي.

تثبت النتائج المستخرجة من جداول التقاطع وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية واضحة بين كفاءة الأداء الوظيفي وأنماط التواصل والتعاون الرقمي؛ حيث بلغت قيمة كاي تربيع لبيرسون 87.986 عند درجات حرية تساوي 16 وبمستوى دلالة معنوية قدره 0.000؛ وسجلت نسبة الاحتمالية قيمة مطابقة تقريباً بلغت 87.903 والدلالة صفر؛ في حين وصل الارتباط الخطي إلى 58.300؛ وتؤكد هذه الأرقام مجتمعة وبشكل قاطع رفض فرضية العدم؛ ويبدو من واقع هذه المؤشرات أن المنصات الرقمية المسهلة للتواصل وتدفق المعلومات بين الإدارات المختلفة تمثل شرياناً حيوياً يدعم الأداء؛ إذ يحتمل أن يساهم العمل الجماعي الرقمي في تقليص زمن المعاملات وتحسين التنسيق الأفقي؛ مما يؤدي بالتبعية إلى رفع مستوى الأداء الكلي للعاملين وتجنب المؤسسة مشكلات الهدر الزمني.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|---------------------------------|
| Asymptotic Significance<br>(2-sided)                                                    | df | Value               |                                 |
| .000                                                                                    | 16 | 87.986 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square              |
| .000                                                                                    | 16 | 87.903              | Likelihood Ratio                |
| .000                                                                                    | 1  | 58.300              | Linear-by-Linear<br>Association |
|                                                                                         |    | 277                 | N of Valid Cases                |
| a. 7 cells (28.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.97. |    |                     |                                 |

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتواصل والتعاون الرقمي.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين. والتواصل والتعاون الرقمي.

#### • اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

يقدم ملخص النموذج قراءة متكاملة للقدرة التفسيرية للمتغيرات المستقلة المجتمعة وهي (التواصل والتعاون الرقمي؛ تنمية المهارات الرقمية؛ تبني القيم والثقافة الرقمية) على المتغير التابع (الأداء الوظيفي)؛ حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد 0.650؛ مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية؛ وسجل معامل التحديد قيمتها 0.423؛ بينما بلغ معامل التحديد المعدل 0.416؛ وتعني هذه النتيجة الهامة أن الأبعاد الثلاثة للثقافة التنظيمية الرقمية مفسرة لما نسبته 42.3% من التباين الحاصل في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛ في حين تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى خارج نطاق النموذج الحالي؛ وسجل الخطأ المعياري للتقدير قيمة منخفضة بلغت 0.990؛ وتؤكد هذه المؤشرات جودة الصلاحية التنبؤية للنموذج؛ وربما يوضح هذا أن بناء ثقافة رقمية متكاملة الأركان يعد استراتيجية فعالة ومضمونة النتائج لرفع كفاءة الأداء البشري داخل القطاع المستهدف.

يؤكد جدول تحليل التباين الصلاحية الإجمالية لنموذج الانحدار وملاءمته العالية من الناحية الإحصائية؛ حيث بلغت القيمة المحسوبة للاختبار الفائي 66.604 وبمستوى دلالة معنوية بلغت 0.000؛ وبما أن هذه القيمة أقل بكثير من خمسة بالمئة؛ فإن ذلك يعنى رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تقر بصلاحية النموذج للتنبؤ؛ وسجل مجموع مربعات الانحدار 195.780 بدرجات حرية 3 ومتوسط مربعات بلغ 65.260؛ بينما سجل مجموع مربعات البواقي 267.491 بدرجات حرية 273 ومتوسط مربعات قدره 0.980؛ وتبرز هذه المؤشرات المتناسقة أن نموذج الانحدار المستخدم يمتلك قدرة عالية على تفسير التغيرات في المتغير التابع؛ ويحتمل أن يشير ذلك إلى أن التأثير المشترك للمتغيرات المستقلة يفوق تأثيرها المنفرد؛ مما يعكس ضرورة تبني مدخل شمولي عند تطوير البيئة الرقمية للمؤسسة.

توضح قيم المعاملات المستخرجة الأثر النسبي والوزن التفسيري لكل متغير مستقل على حدة داخل النموذج؛ حيث سجل الثابت قيمة قدرها 1.097 بدلالة صفر؛ وجاء متغير "تنمية المهارات الرقمية للعاملين" في الصدارة كأقوى المتغيرات تأثيراً بمعامل بيتا القياسي البالغ 0.381 وقيمة تائية بلغت 7.864 وبمستوى دلالة معنوية 0.000؛ وتلاه في المرتبة الثانية متغير "التواصل والتعاون الرقمي" بمعامل بيتا قدره 0.304 وقيمة تائية وصلت إلى 6.220 ودلالة صفر؛ في حين حل متغير "تبني القيم والثقافة الرقمية" في المرتبة الأخيرة بأثر إيجابي أيضاً حيث سجل معامل بيتا 0.218 وقيمة تائية بلغت 4.427 ودلالة صفر؛ وثبتت هذه النتائج المعنوية الإحصائية لكافة المتغيرات؛ ويبدو من الترتيب أن التركيز العملي على التدريب وبناء المهارات وتسهيل قنوات الاتصال التقني يمثل الأولوية القصوى للموظفين لرفع أدائهم؛ يليه في الأهمية تثبيت القيم الثقافية الداعمة.

| Model Summary <sup>b</sup>                                                                                        |                   |          |                   |                            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| Model                                                                                                             | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
| 1                                                                                                                 | .650 <sup>a</sup> | .423     | .416              | .990                       |
| a. Predictors: (Constant), تنمية المهارات الرقمية, التواصل والتعاون الرقمي, تبني القيم والثقافة الرقمية للعاملين. |                   |          |                   |                            |
| b. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين                                                                    |                   |          |                   |                            |

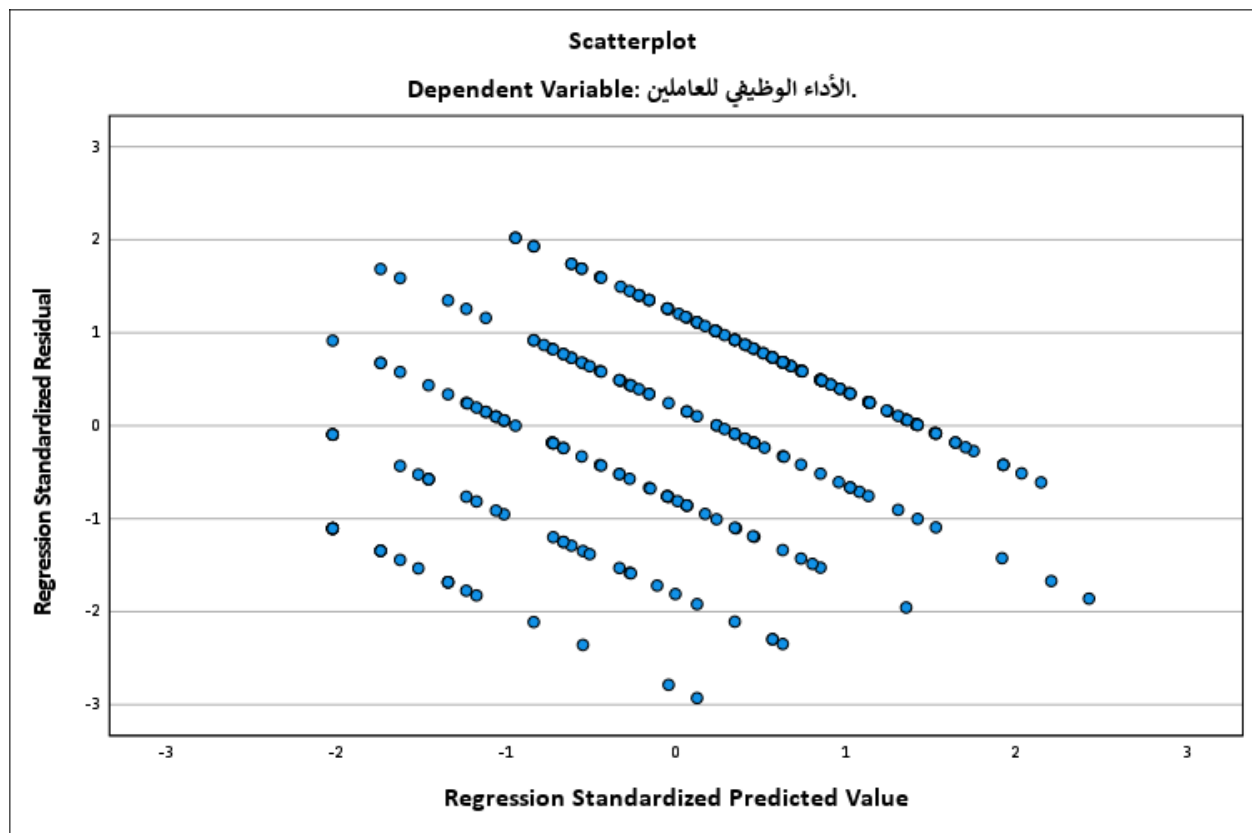
جدول 27: ملخص النموذج

| ANOVA <sup>a</sup>                                                                                                |        |             |     |                |            |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|---|
| Sig.                                                                                                              | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Model      |   |
| .000 <sup>b</sup>                                                                                                 | 66.604 | 65.260      | 3   | 195.780        | Regression | 1 |
|                                                                                                                   |        | .980        | 273 | 267.491        | Residual   |   |
|                                                                                                                   |        |             | 276 | 463.271        | Total      |   |
| a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين                                                                    |        |             |     |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), تنمية المهارات الرقمية, التواصل والتعاون الرقمي, تبني القيم والثقافة الرقمية للعاملين. |        |             |     |                |            |   |

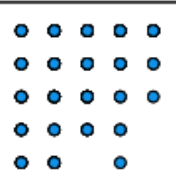
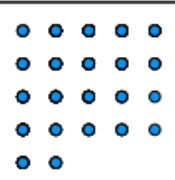
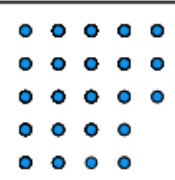
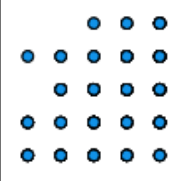
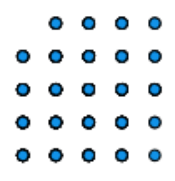
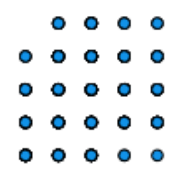
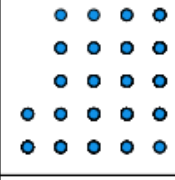
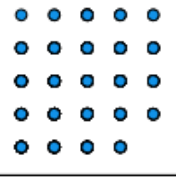
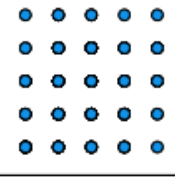
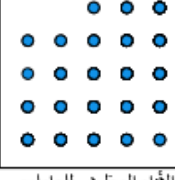
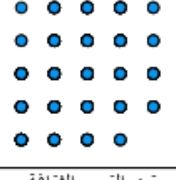
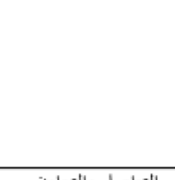
جدول 28: تحليل التباين

| Coefficients <sup>a</sup>                      |       |                           |                             |       |                                  |   |
|------------------------------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|----------------------------------|---|
| Sig.                                           | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model                            |   |
|                                                |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                                  |   |
| .000                                           | 5.441 |                           | .202                        | 1.097 | (Constant)                       | 1 |
| .000                                           | 4.427 | .218                      | .054                        | .238  | تبني القيم والثقافة الرقمية.     |   |
| .000                                           | 7.864 | .381                      | .054                        | .424  | تنمية المهارات الرقمية للعاملين. |   |
| .000                                           | 6.220 | .304                      | .054                        | .334  | التواصل والتعاون الرقمي.         |   |
| a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين |       |                           |                             |       |                                  |   |

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 24: شكل الانتشار للبواقي

|                                 |                                                                                   |                                                                                    |                                                                                     |                         |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| الأداء الوظيفي للعاملين         |  |  |  |                         |
| تبني القيم والثقافة الرقمية     |  |  |  |                         |
| تنمية المهارات الرقمية للعاملين |  |   |  |                         |
| التواصل والتعاون الرقمي         |  |   |  |                         |
|                                 | الأداء الوظيفي للعاملين                                                           | تبني القيم والثقافة الرقمية                                                        | تنمية المهارات الرقمية للعاملين                                                     | التواصل والتعاون الرقمي |

شكل توضيحي 25: مصفوفة شكل الانتشار

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تظهر نتائج مصفوفة تحليل التباين الأحادي المتقدم استقراراً وتأكيداً إضافياً للمخرجات السابقة؛ حيث بلغت القيمة الفائية المحسوبة 19.566 وبمستوى دلالة إحصائية معنوية بلغت 0.000؛ وسجل مجموع مربعات الانحدار في هذا النموذج 218.071 بدرجات حرية بلغت 12 ومتوسط مربعات قدره 18.173؛ في حين بلغت مربعات البواقي 245.200 بدرجات حرية 264 ومتوسط مربعات قدره 0.929؛ ويشير هذا التوزيع الإحصائي إلى أن دمج المتغيرات وتفاعلها البيئي يظل محتفظاً بدلالته المعنوية العالية؛ مما يحتمل معه أن العلاقات التشابكية بين أبعاد الثقافة الرقمية من قيم ومهارات وتواصل تعمل معاً كمنظومة متكاملة لا يمكن الفصل بين أجزائها؛ ويدعم هذا التفسير فكرة أن النجاح في التحول الرقمي يتطلب توازناً بين الجوانب السلوكية والمهارية والهيكلية لضمان تحقيق الأثر الأقصى على الأداء الوظيفي.

يقدم معامل بايز دليلاً إحصائياً فائضاً وقوياً جداً يدعم تفوق النموذج المقترح مقارنة بالنموذج الصفري؛ حيث سجل معامل بايز قيمة فلكية وضخمة جداً تمثلت في الرقم الممتد المتجاوز للمليارات والمذكور في الجدول؛ وصاحب ذلك معامل ارتباط متعدد بلغ 0.686 ومعامل تحديد قدره 0.471 ومعامل تحديد معدل بلغ 0.447 بحدود خطأ معياري قدرها 0.96؛ ومن منظور الإحصاء البايزي؛ فإن هذه القيمة المتعاضمة لمعامل بايز تعني أن احتمالية صحة النموذج الذي يربط بين أبعاد الثقافة الرقمية والأداء الوظيفي بناءً على البيانات الفعلية تعد شبه مؤكدة وتفوق بمراحل أي افتراضات بديلة أو صفرية؛ مما يمنح نتائج الدراسة درجة موثوقية فلسفية وعلمية شديدة الصلابة؛ ويؤكد أن العلاقات المستخرجة تمثل ظاهرة تنظيمية حقيقية ومستقرة في القطاع المدروس.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                                                         |        |             |     |                |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                                                                         | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .000                                                                                                                                         | 19.566 | 18.173      | 12  | 218.071        | Regression |
|                                                                                                                                              |        | .929        | 264 | 245.200        | Residual   |
|                                                                                                                                              |        |             | 276 | 463.271        | Total      |
| a. Dependent Variable: الأداء الوظيفي للعاملين.                                                                                              |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), تنمية, التعاون الرقمي, تنمية, تبني القيم والثقافة الرقمية, التواصل والتعاون الرقمي, تنمية, المهارات الرقمية للعاملين. |        |             |     |                |            |

جدول 30: اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup> |                   |          |      |                                  |
|-------------------------------------------|-------------------|----------|------|----------------------------------|
| Std. Error of the Estimate                | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup>        |
| .96                                       | .447              | .471     | .686 | 4909918546181058000000000000.000 |
| a. Method: JZS                            |                   |          |      |                                  |

b. Model: (Intercept), تنبني القيم والثقافة الرقمية., التواصل والتعاون الرقمي., تنمية المهارات ,  
الرقمية للعاملين

c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).

جدول 31: ملخص نموذج معامل بايز

#### 4.5. اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج:

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

تتجه نتائج التحليل الإحصائي لهذه الفرضية العامة نحو القبول والتأييد القوي؛ حيث أظهرت الإحصاءات الوصفية للعينة البالغة 277 مفردة متوسطاً حسابياً مرتفعاً جداً بلغ 4.56 وانحرافاً معيارياً قدره 0.986 بخطأ معياري للمتوسط بلغ 0.059؛ وسجل اختبار تاء للعينة الواحدة قيمة تائية ضخمة بلغت 76.972 عند درجة حرية 276 وبمستوى دلالة معنوية قدره 0.000؛ وجاء الفارق المتوسط الإيجابي بـ 4.560 وحدود ثقة ضيقة تتراوح بين 4.44 و4.68؛ كما أكدت مقاييس حجم التأثير القبول التام للاختبار بتسجيل مؤشر كوهين دي قيمة قدرها 4.625 وتصحيح هيدجز بـ 4.612؛ وتشير هذه المنظومة الرقمية المتكاملة إلى أن هناك قناعة راسخة وشبه إجماع بين الموظفين في القطاع الخاص السعودي بأن تطوير الثقافة الرقمية يمثل الرافعة الأساسية لتحسين الأداء؛ وربما يعود ذلك إلى الدعم الحكومي الكبير والرؤية الوطنية التي جعلت من التحول الرقمي واقعاً معيشاً في بيئات العمل؛ مما انعكس على إنتاجية الأفراد بدقة وسرعة.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                    |
|-----------------------|----------------|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                    |
| .059                  | .986           | 4.56 | 277 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |

جدول 32: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                    |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                    |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |                                                                                                                    |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                                    |
| 4.68                                      | 4.44  | 4.560           | .000            | 276 | 76.972 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |

جدول 33 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                    |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                    |
| 5.027                                                                            | 4.221 | 4.625          | .986                      | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |
| 5.014                                                                            | 4.210 | 4.612          | .989                      | Hedges' correction |                                                                                                                    |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                    |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                                                    |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                                                    |

جدول 34 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني القيم والثقافة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

أظهرت النتائج المرتبطة باختبار الفرضية الخاصة بتبني القيم الثقافية تأييداً إحصائياً واضحاً؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي للاستجابات 3.47 وانحراف معياري قدره 1.309 بخطأ معياري للمتوسط 0.079؛ وسجلت القيمة التائية المحسوبة 44.065 عند درجات حرية بلغت 276 وبمستوى دلالة معنوية 0.000؛ ووصل الفارق المتوسط إلى 3.466 بحدود ثقة تراوحت بين 3.31 و3.62؛ وحقق حجم التأثير لمؤشر كوهين دي قيمة بلغت 2.648 وتصحيح هيدجز 2.640؛ وبناءً على هذه الأرقام؛ نجد أن الفرضية محققة بالكامل؛ مما يدل على أن غرس القيم التنظيمية التي تثنى الحلول الرقمية يرتبط طردياً بتحسين الأداء؛ ورغم وجود تشتت نسبي في الآراء يظهره الانحراف المعياري؛ فإنه يبدو أن التوجه العام يدرك أهمية هذا البعد؛ ويحتمل أن تساهم البيئة الثقافية الموجهة نحو التكنولوجيا في توجيه سلوك الموظفين لتبني الحلول الذكية؛ مما يقلل من الأخطاء التشغيلية ويرفع الكفاءة.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                      |
|-----------------------|----------------|------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                      |
| .079                  | 1.309          | 3.47 | 277 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني القيم والثقافة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |

جدول 35: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني القيم والثقافة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Test                           |                 |                 |    |   |
|-------------------------------------------|-----------------|-----------------|----|---|
| Test Value = 0                            |                 |                 |    |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df | t |

| Upper | Lower |       |      |     |        |                                                                                                                      |
|-------|-------|-------|------|-----|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.62  | 3.31  | 3.466 | .000 | 276 | 44.065 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني القيم والثقافة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |

جدول 36 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني القيم والثقافة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                      |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                      |
| 2.897                                                                            | 2.397 | 2.648          | 1.309                     | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني القيم والثقافة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |
| 2.889                                                                            | 2.390 | 2.640          | 1.313                     | Hedges' correction |                                                                                                                      |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                      |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                                                      |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                                                      |

جدول 37 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني القيم والثقافة الرقمية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

تثبت المخرجات الإحصائية صحة هذه الفرضية وبمعنوية فائقة؛ حيث سجل متغير تنمية المهارات متوسطاً حسابياً بلغ 3.62 وانحرافاً معيارياً قدره 1.340 بخطأ معياري 0.081؛ ووصلت القيمة التائية للاختبار إلى 44.935 عند درجات حرية تساوي 276 ومستوى دلالة 0.000؛ وجاء الفارق المتوسط بـ 3.617 وحدود ثقة محصورة بين 3.46 و3.78؛ وسجل حجم التأثير لكوهين دي قيمة مرتفعة بلغت 2.700 وتصحيح هيدجز بـ 2.693؛ وتؤكد هذه النتائج الصلبة أن تنمية المهارات الرقمية تعد محدداً رئيساً ومباشراً للارتقاء بالأداء الوظيفي؛ فالموظف المؤهل تقنياً يمتلك القدرة على التكيف مع التغيرات والمستجدات؛ وربما

يفسر هذا الارتفاع في حجم التأثير بأن المهارة هي التطبيق العملي للثقافة؛ وبدونها تظل القيم مجرد أفكار نظرية؛ مما يجعل من التدريب الرقمي المستمر ضرورة حتمية لضمان استدامة الأداء المتميز في الشركات السعودية.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                          |
|-----------------------|----------------|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                          |
| .081                  | 1.340          | 3.62 | 277 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |

جدول 38 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Test                                                                                                          |       |                 |                 |     |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|
| Test Value = 0                                                                                                           |       |                 |                 |     |        |
| 95% Confidence Interval of the Difference                                                                                |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |
| Upper                                                                                                                    | Lower |                 |                 |     |        |
| 3.78                                                                                                                     | 3.46  | 3.617           | .000            | 276 | 44.935 |
| توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |       |                 |                 |     |        |

جدول 39 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |
| Upper                   | Lower |                |                           |

|                                                                                  |       |       |       |                    |                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.953                                                                            | 2.445 | 2.700 | 1.340 | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |
| 2.945                                                                            | 2.439 | 2.693 | 1.343 | Hedges' correction |                                                                                                                          |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |       |       |                    |                                                                                                                          |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |       |       |                    |                                                                                                                          |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |       |       |                    |                                                                                                                          |

جدول 40 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تنمية المهارات الرقمية للعاملين وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

- فرضيات الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتعاون الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

يسفر التحليل الإحصائي عن قبول كامل لهذه الفرضية الداعمة للجانب الاتصالي؛ حيث حقق المتغير متوسطاً حسابياً قدره 3.67 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.345 بخطأ معياري للمتوسط 0.081؛ وبلغت القيمة التائية المحسوبة 45.380 عند درجات حرية 276 وبدلالة إحصائية تامة بلغت 0.000؛ وسجل الفارق المتوسط 3.668 وحدود ثقة بين 3.51 و3.83؛ وجاء مؤشر كوهين دي لحجم التأثير بـ 2.727 وتصحيح هيدجز بـ 2.719؛ ويشير هذا النسق الإحصائي المتقدم إلى الأثر البالغ للاتصال الرقمي في بيئة العمل السعودية؛ حيث يسهم توفر الأنظمة والمنصات الرقمية في تسهيل التعاون الجماعي وسرعة تبادل المعلومات بين الأقسام المختلفة؛ ومما لا شك فيه إحصائياً أن هذا التدفق السلس للمعلومات يقلل من البيروقراطية ويساعد على اتخاذ قرارات سريعة؛ مما ينعكس إيجابياً وبشكل مباشر على مخرجات الأداء الفردي والمؤسسي.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                  |
|-----------------------|----------------|------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                  |
| .081                  | 1.345          | 3.67 | 277 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتعاون الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |

جدول 41 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتعاون الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                  |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                  |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |                                                                                                                  |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                                  |
| 3.83                                      | 3.51  | 3.668           | .000            | 276 | 45.380 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتعاون الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |

جدول 42 : اختبار تي للعينية الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتعاون الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Effect Sizes                                                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval                                                          |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                  |
| Upper                                                                            | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                  |
| 2.982                                                                            | 2.470 | 2.727          | 1.345                     | Cohen's d          | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتعاون الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي. |
| 2.974                                                                            | 2.463 | 2.719          | 1.349                     | Hedges' correction |                                                                                                                  |
| a. The denominator used in estimating the effect sizes.                          |       |                |                           |                    |                                                                                                                  |
| Cohen's d uses the sample standard deviation.                                    |       |                |                           |                    |                                                                                                                  |
| Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor. |       |                |                           |                    |                                                                                                                  |

جدول 43 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التواصل والتعاون الرقمي وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

- فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز قدرة العاملين على إنجاز المهام بسرعة ودقة أعلى.

تتلاقى مخرجات هذه الفرضية مع متطلبات الكفاءة التشغيلية؛ حيث أظهر التحليل الإحصائي متوسطاً حسابياً قدره 3.64 وانحرافاً معيارياً بلغ 1.265 بخطأ معياري للمتوسط 0.076؛ وسجل اختبار تاء للعينات الواحدة قيمة مرتفعة بلغت 47.865 عند درجات حرية 276 وبمستوى دلالة معنوية 0.000؛ وجاء الفارق المتوسط بـ 3.639 وحدود ثقة بين 3.49 و3.79؛ بينما سجل مؤشر حجم التأثير كوهين دي قيمة متميزة بلغت 2.876 وتصحيح هيدجز 2.868؛ وتوضح هذه الأرقام ثبوت الأثر الإيجابي للثقافة الرقمية في تحسين معيار السرعة والدقة؛ ويبدو أن تغلغل الثقافة التقنية في تفاصيل العمل اليومية يدفع بالموظفين نحو أتمتة المهام الروتينية؛ مما يحتمل معه تقليص الوقت المستغرق وتقليل نسبة الأخطاء البشرية؛ وهو ما يمثل جوهر التحسين في الأداء الوظيفي الحديث.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                              |
|-----------------------|----------------|------|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                              |
| .076                  | 1.265          | 3.64 | 277 | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز قدرة العاملين على إنجاز المهام بسرعة ودقة أعلى. |

جدول 44: التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز قدرة العاملين على إنجاز المهام بسرعة ودقة أعلى.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |    |  |   |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|----|--|---|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |    |  |   |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df |  | t |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |    |  |   |

|                                                                                                              |        |     |      |       |      |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|------|-------|------|------|
| يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز قدرة العاملين على إنجاز المهام بسرعة ودقة أعلى. | 47.865 | 276 | .000 | 3.639 | 3.49 | 3.79 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-----|------|-------|------|------|

جدول 45 : اختبار تي للعينات الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز قدرة العاملين على إنجاز المهام بسرعة ودقة أعلى.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                              |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                              |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                              |
| 3.142                   | 2.608 | 2.876          | 1.265                     | Cohen's d          | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز قدرة العاملين على إنجاز المهام بسرعة ودقة أعلى. |
| 3.134                   | 2.601 | 2.868          | 1.269                     | Hedges' correction |                                                                                                              |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 46 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز قدرة العاملين على إنجاز المهام بسرعة ودقة أعلى.

#### • فرضيات الدراسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز مشاركة المعرفة والابتكار بما

ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

تظهر نتائج الاختبار الأخير تأييداً كاملاً للفرضية المتعلقة بأبعاد الابتكار ومشاركة المعرفة؛ حيث سجل المتغير متوسطاً حسابياً بلغ 3.52 وانحرافاً معيارياً قدره 1.334 بخطأ معياري للمتوسط 0.080؛ ووصلت القيمة التائية المحسوبة إلى 43.915 عند درجات حرية 276 وبمستوى دلالة معنوية 0.000؛ وبلغ الفارق المتوسط 3.520 ضمن حدود ثقة تراوحت بين 3.36 و3.68؛ وحقق حجم التأثير لكوهين دي 2.639 وتصحيح هيدجز 2.631؛ وتؤكد هذه المؤشرات قبول الفرضية البديلة بنجاح؛ وتفسر هذه النتيجة بأن البيئة الرقمية عندما تتيح تبادل الخبرات والمعرفة التقنية بين العاملين؛ فإنها تخلق مناخاً محفزاً على الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة؛ وربما يساهم هذا التفاعل المعرفي المستمر في إيجاد حلول ذكية للمشكلات الإدارية؛ مما يثمر في نهاية المطاف تحسيناً ملموساً وشاملاً في الأداء الوظيفي والإنتاجي الكلي داخل القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Statistics |                |      |     |                                                                                                                                             |
|-----------------------|----------------|------|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Std. Error Mean       | Std. Deviation | Mean | N   |                                                                                                                                             |
| .080                  | 1.334          | 3.52 | 277 | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز مشاركة المعرفة والابتكار بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في الق□ |

جدول 47 : التحليل الإحصائي لاختبار الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز مشاركة المعرفة والابتكار بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Test                           |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Test Value = 0                            |       |                 |                 |     |        |                                                                                                                                             |
| 95% Confidence Interval of the Difference |       | Mean Difference | Sig. (2-tailed) | df  | t      |                                                                                                                                             |
| Upper                                     | Lower |                 |                 |     |        |                                                                                                                                             |
| 3.68                                      | 3.36  | 3.520           | .000            | 276 | 43.915 | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز مشاركة المعرفة والابتكار بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في الق□ |

جدول 48 : اختبار تي للعينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز مشاركة المعرفة والابتكار بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

| One-Sample Effect Sizes |       |                |                           |                    |                                                                                                                                             |
|-------------------------|-------|----------------|---------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 95% Confidence Interval |       | Point Estimate | Standardizer <sup>a</sup> |                    |                                                                                                                                             |
| Upper                   | Lower |                |                           |                    |                                                                                                                                             |
| 2.888                   | 2.388 | 2.639          | 1.334                     | Cohen's d          | يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز مشاركة المعرفة والابتكار بما ينعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في الق□ |
| 2.880                   | 2.382 | 2.631          | 1.338                     | Hedges' correction |                                                                                                                                             |

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the sample standard deviation.

Hedges' correction uses the sample standard deviation, plus a correction factor.

جدول 49 : حجم التأثير في العينة الواحدة للفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز مشاركة المعرفة والابتكار بما يتعكس إيجاباً على الأداء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص السعودي.

#### 4.6. الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً وتحليلاً علمياً شاملاً للبيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وذلك بهدف تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها المتعلقة بدور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي. وقد اعتمد الباحث على مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لتحليل البيانات، مما أسهم في الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة، وتوفر أساساً علمياً يمكن الاستناد إليه في استخلاص النتائج النهائية وصياغة التوصيات.

واستهل الفصل بتوصيف عينة الدراسة، حيث تم عرض الخصائص الديموغرافية والوظيفية للمشاركين، بما شمل المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسعى الوظيفي، والمستوى الإداري، ونوع المؤسسة، وحجمها، والقطاع الذي تنتمي إليه. وقد أتاح هذا التوصيف تكوين صورة واضحة عن خصائص أفراد العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة، كما ساعد في تفسير اتجاهات الاستجابات وربطها بخبرات المشاركين ومستوى تعاملهم مع التطبيقات الرقمية وأساليب العمل الحديثة، الأمر الذي عزز من موثوقية النتائج ودقتها.

كما تناول الفصل اختبارات الصدق والثبات الخاصة بأداة الدراسة، حيث تم التحقق من صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة باستخدام اختبارات الصدق المناسبة، وقياس معامل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وقد أظهرت النتائج تمتع الأداة بدرجات مرتفعة من الصدق والثبات والاتساق الداخلي، مما يؤكد جودة الأداة البحثية ويعزز الثقة في النتائج المستخلصة من التحليل الإحصائي.

وتضمن الفصل أيضاً عرض نتائج الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة، حيث تم تحليل استجابات أفراد العينة باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، مما أتاح التعرف على مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الرقمية داخل مؤسسات القطاع الخاص، ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما أبرزت النتائج الجوانب التي حققت مستويات مرتفعة من التطبيق، والجوانب التي تحتاج إلى مزيد من التطوير، وهو ما يوفر مؤشرات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارات المؤسسات عند تطوير بيئة العمل الرقمية وتحسين كفاءة الأداء.

وفي الجزء الخاص باختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي. وقد أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي، من خلال تعزيز التعاون الرقمي، وتطوير مهارات العاملين، وتشجيع التعلم المستمر، وتحسين تبادل المعرفة، ودعم الابتكار، وزيادة سرعة إنجاز الأعمال، ورفع جودة الأداء، وتحسين مستوى الالتزام والرضا الوظيفي. كما تمت مناقشة النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، مع تفسيرها في ضوء طبيعة القطاع الخاص السعودي والتوجهات الوطنية نحو التحول الرقمي وتعزيز الكفاءة المؤسسية.

إن الفصل الرابع قد حقق أهدافه من خلال تقديم عرض وتحليل وتفسير علمي متكامل للنتائج الميدانية، بما وفر قاعدة معرفية متينة للانتقال إلى الفصل الخامس، الذي يتناول عرض النتائج النهائية للدراسة، واستخلاص الاستنتاجات، وتقديم التوصيات العملية والمقترحات البحثية المستقبلية. كما تؤكد النتائج أن الثقافة التنظيمية الرقمية تمثل أحد العوامل الاستراتيجية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي، وأن الاستثمار في بناء ثقافة رقمية داعمة، وتنمية المهارات الرقمية، وتعزيز استخدام التقنيات الحديثة، يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحقيق التميز المؤسسي واستدامة الأداء، بما ينسجم مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

## 5. الفصل الخامس: حدود البحث والتوصيات والاستنتاجات

## 5.1. حدود الدراسة والدراسات المستقبلية:

### حدود الدراسة

#### الحدود البشرية

اقتصرت الدراسة على العاملين في مؤسسات القطاع الخاص بالمملكة العربية السعودية ممن يشغلون وظائف إدارية وإشرافية وتنفيذية، ويشاركون بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تطبيقات التحول الرقمي داخل مؤسساتهم. وشملت عينة الدراسة المديرين التنفيذيين، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، والمشرفين، والعاملين في إدارات الموارد البشرية، وتقنية المعلومات، والتحول الرقمي، والجودة، والتطوير التنظيمي، إضافة إلى الموظفين في مختلف الإدارات التشغيلية. وقد تم اختيار هذه الفئات لكونها الأكثر احتكاكاً بالممارسات المرتبطة بالثقافة التنظيمية الرقمية، والأقدر على تقييم أثرها في تحسين الأداء الوظيفي، ورفع الإنتاجية، وتعزيز جودة الأداء داخل بيئة العمل.

#### الحدود الزمانية

أجريت الدراسة خلال عام 2026م، حيث تم خلال هذه الفترة إعداد الإطار النظري، وتصميم أداة الدراسة، وجمع البيانات الميدانية من أفراد العينة، وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، ثم تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات وصياغة التوصيات. وتمثل هذه الفترة مرحلة مهمة في مسيرة التحول الرقمي بالمملكة العربية السعودية، إذ تشهد مؤسسات القطاع الخاص توسعاً ملحوظاً في تبني التقنيات الرقمية، وتطوير بيئات العمل الذكية، وتعزيز ثقافة الابتكار، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

#### الحدود المكانية

اقتصرت الدراسة على مؤسسات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، بمختلف أنشطتها الاقتصادية، سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية أو تقنية، وذلك لكونها تمثل البيئة الأكثر ارتباطاً بموضوع الدراسة، وتشهد مستويات متزايدة من تطبيق التحول الرقمي وتبني الممارسات الإدارية الحديثة التي تساهم في بناء ثقافة تنظيمية رقمية وتحسين الأداء الوظيفي.

## الدراسات المستقبلية

تقترح الدراسة إجراء عدد من الدراسات المستقبلية، من أهمها:

- دراسة أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص .
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والابتكار المؤسسي في الشركات السعودية .
- دراسة دور القيادة الرقمية كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والأداء الوظيفي .
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير الثقافة التنظيمية الرقمية داخل المؤسسات .
- دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص في مستوى تطبيق الثقافة التنظيمية الرقمية .
- دراسة أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية وتقليل الاحتراق الوظيفي .
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وإدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي .
- دراسة دور التحول الرقمي في تعزيز مرونة المؤسسات السعودية واستدامة أداؤها .

## 5.2. توصيات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يأتي:

1. تعزيز نشر الثقافة التنظيمية الرقمية في جميع مستويات المؤسسة وربطها بالأهداف الاستراتيجية .
2. تطوير برامج تدريبية مستمرة لتنمية المهارات الرقمية للعاملين وتمكينهم من استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة .
3. توفير بنية تحتية رقمية متطورة تدعم بيئة العمل الرقمية وتعزز سرعة إنجاز الأعمال .
4. تشجيع ثقافة الابتكار والإبداع من خلال منح العاملين الفرصة لتقديم المبادرات والأفكار التطويرية .
5. تعزيز استخدام أنظمة إدارة المعرفة والمنصات الرقمية لتسهيل تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين .
6. تطوير أنظمة تقييم الأداء بحيث تتضمن مؤشرات لقياس الكفاءة الرقمية والابتكار والإنتاجية .
7. تحفيز القيادات الإدارية على تبني أساليب القيادة الرقمية التي تدعم المشاركة والتمكين والتطوير المستمر .
8. تعزيز التواصل الإلكتروني والتعاون بين الإدارات المختلفة باستخدام المنصات الرقمية الحديثة .
9. نشر ثقافة التعلم المستمر والتطوير المهني لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة .
10. إجراء تقييمات دورية لمستوى الثقافة التنظيمية الرقمية وأثرها في الأداء الوظيفي، والاستفادة من نتائجها في تطوير السياسات الإدارية.

### 5.3. الخاتمة:

يمثل الفصل الخامس خاتمة هذه الدراسة، حيث تم عرض النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة في ضوء التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، وربطها بأهداف الدراسة وتساؤلاتها وفرضياتها، بما أسهم في بناء تصور علمي متكامل حول دور الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص السعودي. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية الرقمية أصبحت أحد المقومات الأساسية لنجاح المؤسسات الحديثة، لما لها من دور فاعل في دعم التحول الرقمي، وتعزيز بيئة العمل، وتحسين جودة الأداء، ورفع مستويات الإنتاجية، وزيادة قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات التقنية والتنظيمية.

وأوضحت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى ثقافة تنظيمية رقمية واضحة تحقق مستويات أعلى من الأداء الوظيفي، حيث تسهم هذه الثقافة في تعزيز التعاون بين العاملين، وتشجيع تبادل المعرفة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، وتحسين التواصل المؤسسي، ودعم الابتكار، وتمكين العاملين من استخدام التقنيات الحديثة بكفاءة. كما أسهمت الثقافة التنظيمية الرقمية في رفع سرعة إنجاز الأعمال، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات والعمليات التشغيلية، مما انعكس إيجاباً على الأداء الفردي والمؤسسي.

كما بينت الدراسة أن نجاح الثقافة التنظيمية الرقمية يعتمد على مجموعة من العوامل المتكاملة، من أبرزها دعم الإدارة العليا، وتطوير البنية التحتية الرقمية، وتوفير برامج تدريبية مستمرة، وتعزيز مهارات العاملين الرقمية، إضافة إلى ترسيخ ثقافة التعلم المستمر، وتبني سياسات تنظيمية تشجع على الابتكار والمشاركة الفاعلة في عمليات التحول الرقمي. وانطلاقاً من ذلك، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي من شأنها دعم المؤسسات السعودية في بناء ثقافة تنظيمية رقمية مستدامة تسهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

وفي ضوء ما سبق، تؤكد الدراسة أن الثقافة التنظيمية الرقمية تمثل أحد العوامل الاستراتيجية المؤثرة في تحسين الأداء الوظيفي داخل مؤسسات القطاع الخاص، وأن الاستثمار في بناء بيئة عمل رقمية متكاملة، وتنمية القدرات الرقمية للعاملين، وتطوير الممارسات الإدارية الحديثة، يسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات وتحقيق الاستدامة التنظيمية، كما يدعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد رقمي قائم على المعرفة والابتكار والإنتاجية.

## ملحق الاستبانة

| الإجابة    |         |                   |                  |                        | الأسئلة                                                                  |
|------------|---------|-------------------|------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|            |         |                   |                  |                        | 1- الأسئلة العامة                                                        |
| 60+        | 60-50   | 50-40             | 40-30            | 30-20                  | العمر                                                                    |
|            |         |                   | أنثى             | ذكر                    | الجنس                                                                    |
| دكتوراه    | ماجستير | شهادة عليا        | درجة البكالوريوس | شهادة الدراسة الثانوية | الدرجة العلمية                                                           |
|            |         |                   |                  |                        | 2- أسئلة الإستبيان                                                       |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تشجع المؤسسة العاملين على تبني التقنيات الرقمية الحديثة في أداء أعمالهم. |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تدعم الإدارة نشر الوعي بأهمية التحول الرقمي بين العاملين.                |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تتبنى المؤسسة قيماً تنظيمية تعزز استخدام الحلول الرقمية في العمل.        |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تحرص المؤسسة على تطوير ثقافة رقمية تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.       |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تشجع المؤسسة العاملين على التكيف مع التغيرات التقنية المستمرة.           |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | توفر المؤسسة برامج تدريبية لتطوير المهارات الرقمية للعاملين.             |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | يملك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لأداء مهامهم الوظيفية بكفاءة.     |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تتيح المؤسسة فرصاً مستمرة لتعلم واكتساب التقنيات الرقمية الحديثة.        |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تساعد بيئة العمل على تنمية القدرات الرقمية للعاملين.                     |
| أوافق بشدة | أوافق   | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق         | لا أوافق بشدة          | تدعم المؤسسة تبادل المعرفة الرقمية والخبرات بين العاملين.                |

|            |       |                   |          |               |                                                                           |
|------------|-------|-------------------|----------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | توفر المؤسسة أنظمة رقمية تسهل التواصل بين العاملين والإدارات المختلفة.    |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم الأدوات الرقمية في تحسين التعاون والعمل الجماعي داخل المؤسسة.        |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تساعد المنصات الرقمية في سرعة تبادل المعلومات بين العاملين.               |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم التقنيات الرقمية في تحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة.              |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تساعد الثقافة الرقمية في تعزيز سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل.             |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أتمتع بمستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في عملي الحالي.                      |
| أوافق بشدة | أوافق | لا أوافق ولا أرفض | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم الثقافة التنظيمية الرقمية بشكل عام في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. |

- <https://forms.gle/gz93YXbZrWdbwa5K6>

## أدوات البحث:

| م | أداة البحث                                | الهدف من استخدامها                                                                           | عدد الفقرات | طريقة القياس  |
|---|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------|
| 1 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى التوجه<br>نحو الثقافة التنظيمية<br>الرقمية داخل مؤسسات<br>القطاع الخاص<br>السعودي | 5           | ليكرت الخماسي |
| 2 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مدى دعم التعلم<br>والتطوير الرقمي<br>للعاملين داخل المؤسسة                              | 5           | ليكرت الخماسي |
| 3 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى التعاون<br>والتواصل الرقمي بين<br>العاملين                                        | 5           | ليكرت الخماسي |
| 4 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس مستوى الأداء<br>الوظيفي للعاملين<br>(جودة، إنتاجية، التزام)                             | 5           | ليكرت الخماسي |
| 5 | الاستبيان المغلق<br>(مقياس ليكرت الخماسي) | قياس العلاقة بين<br>الثقافة التنظيمية<br>الرقمية والأداء الوظيفي                             | 5           | ليكرت الخماسي |

## المراجع:

### مراجع باللغة العربية

1. السالم، محمد بن عبد الله. (2022). *الثقافة التنظيمية في بيئة العمل الحديثة*. دار الفكر العربي، مصر.
2. القحطاني، عبد الرحمن بن سعد. (2023). *التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية*. مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية.
3. الزهراني، خالد بن سعيد. (2021). *الأداء الوظيفي في المنظمات المعاصرة*. مكتبة العبيكان، السعودية.
4. العتيبي، نورة بنت فيصل. (2020). *إدارة التغيير في المنظمات الرقمية*. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
5. حسن، أحمد محمود. (2024). *السلوك التنظيمي في بيئة الأعمال الحديثة*. دار النهضة العربية، مصر.

### مراجع باللغة الإنجليزية

1. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
2. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
3. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
4. Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.
5. Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404–428.