

جامعة ميد أوشن



كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات

السعودية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية

إعداد الطالب/

إبراهيم احمد البارقي

241000509

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2026 – 1447

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاءٌ

إلى من كانت خطواتي المتعثرة تجد فيهم السند،
إلى من صنعوا من ضعفي قوة، ومن خوفي دافعاً،
إلى أولئك الذين آمنوا بي يوم شككتُ في نفسي،
إلى أُمي التي كانت وما زالت دعاؤها النور الذي يهديني في كل طريق،
إلى أبي الذي غرس فيّ معنى الصبر والإصرار،
إلى إخوتي الذين كانوا مصدر الفرح حين يشتد التعب،
إلى أصدقائي الذين أحاطوني بالكلمة الطيبة حين كنت على وشك الانطفاء،
إلى نفسي التي قاومت، ونهضت بعد كل سقوط، وتعلمت أن لكل خطوة ثمناً ولكل حلم كفاحاً،
أهدي هذا العمل العلمي المتواضع، عربونَ امتنانٍ لكل من كان له أثرٌ في هذه الرحلة
الطويلة،
ولكل من آمن أن الطريق نحو العلم لا يُقاس بطوله، بل بما نحمله من إصرارٍ في نهايته.

مَشْكُورٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني وأعانني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على خير خلقه محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كان لهما الفضل الأكبر في دعمي وتحفيزي طوال مسيرتي. لقد كانت دعواتهما ودعمهما المعنوي والنفسي القوة الدافعة التي مكنتني من تحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك والسند، والتي لم تبخل عليّ بدعمها وتشجيعها المستمرين. كانت تفهمها وصبرها أحد أعمدة نجاحي في هذه الرحلة.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرفو رسالتي، الذين قدموا لي الدعم والإرشاد العلمي، وساهموا بتوجيهاتهم القيمة في إتمام هذا البحث. لقد كان لخبرتهم وتوجيهاتهم دور كبير في صياغة هذا العمل.

د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز جراد

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عونًا وسندًا خلال مسيرتي الأكاديمية. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز كل التحديات.

وأخيرًا، أتقدم بالشكر لكل من ساهم بكلمة أو نصيحة أو دعم في إنجاز هذا العمل. سائلًا الله أن يوفقنا جميعًا لما فيه الخير والنجاح، وأن يجعل هذا العمل

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل الأثر المعقد للتحويل الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية، مع التركيز بشكل خاص على الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية.

تأتي هذه الدراسة في سياق التحولات الاقتصادية والتقنية المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية ضمن رؤية 2030، والتي تضع التحويل الرقمي في صميم استراتيجيات التنمية الوطنية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استبانة مفصلة لجمع البيانات من عينة عشوائية طبقية بلغت (384) موظفاً ومديراً من شركات الاتصالات الكبرى في المملكة (stc، موبايلي، زين).

تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ونمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (SmartPLS) لاختبار الفرضيات. أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي وقوي ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة الأداء الإداري، حيث فسر التحويل الرقمي ما يقارب 61.1% من التباين في الأداء.

الأهم من ذلك، أكدت النتائج أن الثقافة التنظيمية الرقمية تلعب دوراً معديلاً جوهرياً، حيث تزيد من قوة وفاعلية العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة الأداء الإداري. بمعنى أن الاستثمارات في التقنيات الرقمية تحقق عوائد أعلى على الأداء عندما تكون مدعومة بثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار، والمرونة، والتعلم المستمر، وتقبل التغيير.

أوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجيات متكاملة لا تقتصر على الجانب التقني فحسب، بل تمتد لتشمل تطوير الثقافة التنظيمية الرقمية والقيادة القادرة على إدارة التغيير، وذلك لضمان تحقيق أقصى استفادة من مبادرات التحويل الرقمي في قطاع الاتصالات السعودي.

الكلمات المفتاحية: التحويل الرقمي، كفاءة الأداء الإداري، الثقافة التنظيمية الرقمية، شركات الاتصالات السعودية، رؤية 2030.

قائمة المحتويات

أ	بسم الله الرحمن الرحيم
ب	الإهداء
ج	الشكر والتقدير
د	المستخلص
هـ	قائمة المحتويات
ز	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.1	المقدمة
2.1	مشكلة الدراسة
3.1	أهمية الدراسة
4.1	أهداف الدراسة
5.1	تساؤلات الدراسة
6.1	فروض الدراسة:
7.1	نموذج الدراسة:
8.1	دراسات سابقة
9.1	المنطلقات النظرية للدراسة
10.1	المنهجية وطرق البحث:
11.1	مصادر جمع البيانات
12.1	أدوات الدراسة:
13.1	الأساليب الإحصائية المستخدمة
14.1	حدود الدراسة:
28	الفصل الثاني: الإطار النظري

28	المبحث الأول: التحول الرقمي
28	1.1.2 مفهوم التحول الرقمي وأهميته الاستراتيجية
29	2.1.2 أبعاد التحول الرقمي
32	3.1.2 التحول الرقمي في سياق رؤية المملكة 2030 وقطاع الاتصالات
32	المبحث الثاني: كفاءة الأداء الإداري
32	1.2.2 مفهوم كفاءة الأداء الإداري وأهميتها الاستراتيجية
34	2.2.2 الأبعاد والمؤشرات الحديثة لقياس كفاءة الأداء الإداري في العصر الرقمي
36	3.2.2 العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري
38	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية
38	1.3.2 مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية وتطورها في العصر الحديث
39	2.3.2 الأبعاد والمكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية الرقمية
40	3.3.2 خصائص الثقافة التنظيمية الرقمية الناجحة
41	4.3.2 الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري ..
43	الفصل الثالث: المنهجية العلمية للدراسة
43	1.3 تمهيد:
44	1.3 منهج الدراسة
45	2.3 مجتمع وعينة الدراسة
46	3.3 أداة الدراسة
48	4.3 صدق وثبات أداة الدراسة
49	7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات
51	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات
51	1.4 المقدمة
52	2.4 وصف خصائص عينة الدراسة
55	3.4 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
57	4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

5.4 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة	62
6.4 فرضيات الدراسة	63
أولاً: اختبار الفرضية الأولى: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري	63
ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية	64
ثالثاً: تحليل الدور المعدل باستخدام (SmartPLS)	66
7.4 ملخص النتائج	67
الفصل الخامس: النتائج والتوصيات	68
1.5 تمهيد	68
2.5 مناقشة النتائج	69
3.5 الاستنتاجات	71
4.5 التوصيات	72
Abstract	76
المراجع باللغة العربية	77
المراجع باللغة الإنجليزية	79
الملاحق	82
استمارة استبيان	83

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
52	الجدول (4-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	1.
53	الجدول (4-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	2.
53	الجدول (4-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	3.
54	الجدول (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4.
54	الجدول (4-5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	5.
56	الجدول (4-6): نتائج التحليل العاملي التوكيدي والصدق التقاربي	6.
56	الجدول (4-7): نتائج الصدق التمايزي	7.
57	الجدول (4-8): قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة	8.
58	الجدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحول الرقمي	9.
59	الجدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كفاءة الأداء الإداري	10.
61	الجدول (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقافة التنظيمية الرقمية	11.
62	الجدول (4-12): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	12.
63	الجدول (4-13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري	13.

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
65	الجدول (4-14): نتائج تحليل الانحدار الهيراركي لاختبار الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية	14.

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
11	الشكل رقم (1) نموذج الدراسة	1.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يعيش العالم المعاصر حقبة تاريخية فارقة تتسم بالتحول من الاقتصاد التقليدي القائم على الموارد المادية إلى الاقتصاد الرقمي القائم على المعرفة والبيانات. هذا التحول، الذي تقوده الثورة الصناعية الرابعة، لم يعد مجرد موجة من التطورات التقنية المتلاحقة، بل أصبح زلزلاً تنظيمياً أعاد صياغة المفاهيم الإدارية التقليدية، وفرض على المنظمات تبني نماذج أعمال مرنة وقادرة على التكيف مع بيئة تتسم بالغموض والتعقيد والتغير المتسارع (VUCA Environment). وفي قلب هذا المشهد العالمي، يبرز "التحول الرقمي" (Digital Transformation) كاستراتيجية وجودية تتجاوز مجرد رقمته العمليات الورقية لتشمل تغييراً جذرياً في الثقافة، والعمليات، والقيمة المقدمة للعملاء. (Westerman et al., 2014)

إن التحول الرقمي يمثل اندماجاً عميقاً للتقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي التوليدي، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء، وسلاسل الكتل (Blockchain) في صلب العمليات التنظيمية. هذا الاندماج يهدف إلى خلق منظومات إدارية ذكية قادرة على تحليل البيانات الضخمة في الوقت الحقيقي، وتحويلها إلى رؤى استراتيجية تدعم اتخاذ القرار الرشيد. ومع ذلك، فإن الأدبيات الإدارية الحديثة تؤكد أن التكنولوجيا وحدها لا تصنع الفارق، بل إن الفارق الحقيقي يكمن في كيفية إدارة هذا التحول وتوجيهه نحو تحقيق "كفاءة الأداء الإداري" التي تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق أعلى مستويات الجودة بأقل التكاليف. (Kane et al., 2019)

وفي سياق المملكة العربية السعودية، يكتسب التحول الرقمي أهمية استراتيجية مضاعفة، حيث يمثل حجر الزاوية في "رؤية المملكة 2030". هذه الرؤية الطموحة تسعى إلى بناء مجتمع حيوي واقتصاد مزدهر

ووطن طموح، من خلال تمكين التحول الرقمي في كافة القطاعات الحكومية والخاصة. وقد حققت المملكة قفزات نوعية في مؤشرات التنافسية الرقمية العالمية، مما جعلها نموذجاً إقليمياً ودولياً في سرعة تبني التقنيات الحديثة وتطوير البنية التحتية الرقمية. وفي هذا الإطار، يبرز قطاع الاتصالات السعودي كشريان حيوي وممكن رئيسي لهذا التحول الوطني الشامل، حيث تقع على عاتق شركات الاتصالات مسؤولية مزدوجة: تطوير بنيتها التحتية الرقمية الخاصة، وتوفير المنصات والخدمات التي تمكن القطاعات الأخرى من التحول. (Saudi Vision 2030, 2025)

تُعد شركات الاتصالات السعودية (stc، موبيلي، زين) من أكثر المنظمات نضجاً في تبني استراتيجيات التحول الرقمي. ومع ذلك، فإن التحدي الأكبر الذي يواجه هذه الشركات ليس في امتلاك التقنية، بل في ضمان أن يؤدي هذا التحول إلى تحسين ملموس ومستدام في كفاءة الأداء الإداري. فالكفاءة الإدارية في العصر الرقمي تتطلب إعادة هندسة العمليات (Business Process Reengineering)، وتبني أساليب الإدارة الرشيقة (Agile Management)، وتطوير نظم الرقابة والتقييم الرقمية. إن الفجوة بين "الاستثمار التقني" و"العائد الإداري" تمثل معضلة بحثية تستحق الدراسة والتحليل المعمق. (Saudi Communications, Space and Technology Commission [CST], 2025)

من جانب آخر، تشير الدراسات الحديثة إلى أن العامل الحاسم في نجاح أو فشل مبادرات التحول الرقمي هو "الثقافة التنظيمية". فالثقافة التقليدية التي تتسم بالمركزية ومقاومة التغيير تمثل عائقاً كبيراً أمام تدفق الابتكار الرقمي. ومن هنا برز مفهوم "الثقافة التنظيمية الرقمية" (Digital Organizational Culture) كمتغير جوهري يتضمن قيم الابتكار، والتعلم المستمر، والتعاون الرقمي، والانفتاح على المخاطرة المحسوبة. إن وجود ثقافة رقمية قوية يعمل كمحفز ومُسرع لأثر التقنيات الرقمية على الأداء، بينما يؤدي غيابها إلى تحويل الاستثمارات الرقمية إلى أعباء إدارية دون جدوى حقيقية. (الجهني، 2025)

تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة بحثية مهمة من خلال تحليل العلاقة المعقدة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية، مع إلقاء الضوء على الدور المعدل (Moderating Role) للثقافة التنظيمية الرقمية. فبينما تناولت دراسات سابقة العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والأداء، أو دور الثقافة كمتغير وسيط، تسعى هذه الدراسة إلى اختبار كيف يمكن للثقافة الرقمية أن تقوي أو تضعف أثر التحول الرقمي على الأداء، مما يقدم إضافة علمية وتطبيقية قيمة للمكتبة الأكاديمية وصناع القرار في القطاع.(Alkorbi, S ،2025)

بناءً على ما تقدم، تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري وتطبيقي شامل يساهم في فهم كيفية بناء منظمات رقمية كفؤة في البيئة السعودية. إن أهمية هذه الدراسة تنبع من كونها تجمع بين الجانب التقني والجانب السلوكي والإداري، مما يوفر رؤية متكاملة لصناع القرار في قطاع الاتصالات والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ويدعم الجهود الوطنية الرامية إلى تحقيق التميز المؤسسي في ظل رؤية 2030. (شعيب، 2024)

2.1 مشكلة الدراسة

على الرغم من القفزات الهائلة التي حققتها المملكة العربية السعودية في مؤشرات التنافسية الرقمية العالمية، وتصدر شركات الاتصالات السعودية للمشهد التقني في المنطقة، إلا أن هناك فجوة ملحوظة بين حجم الاستثمارات التقنية الضخمة وبين مستوى انعكاسها الفعلي على كفاءة العمليات الإدارية الداخلية في بعض الأحيان. إن الواقع الميداني يشير إلى أن العديد من المنظمات تواجه ما يسمى بـ "مفارقة الإنتاجية الرقمية"، حيث يتم ضخ ميزانيات ضخمة في أنظمة الذكاء الاصطناعي والأتمتة، ولكن تظل الدورة المستندية

بطيئة، وتظل القرارات الإدارية تعتمد على الحدس الشخصي بدلاً من البيانات، ويظل الموظفون يقاومون التغيير الرقمي. (الجهني، 2024)

على الرغم من الاستثمارات الضخمة التي تضخها شركات الاتصالات السعودية في البنية التحتية والتقنيات الرقمية، والتقدم الملحوظ في مؤشرات التحول الرقمي على المستوى الوطني، إلا أن هناك تساؤلات جوهرية لا تزال قائمة حول مدى انعكاس هذه الجهود على كفاءة الأداء الإداري الفعلي. ففي كثير من الأحيان، قد لا تتناسب العوائد المحققة مع حجم الاستثمار، وقد تواجه المنظمات تحديات في دمج التقنيات الجديدة بسلاسة في عملياتها اليومية. (Vial, 2019)

تتمثل المشكلة البحثية في هذه الدراسة في الفجوة المعرفية والتطبيقية المتعلقة بفهم الآليات التي من خلالها تؤثر الثقافة التنظيمية الرقمية كعامل معدل على العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري. فهل مجرد توفير الأدوات والأنظمة الرقمية كافٍ لضمان تحسين الأداء؟ أم أن هناك حاجة ماسة لتهيئة البيئة الثقافية داخل المنظمة لتكون حاضنة وداعمة لهذا التحول؟ وما هو الدور الذي تلعبه هذه الثقافة في تعظيم أو تقليل أثر التقنيات الرقمية على الكفاءة الإدارية؟

إن عدم فهم هذا الدور المعدل قد يؤدي إلى استراتيجيات تحول رقمي غير مكتملة أو غير فعالة، حيث تركز على الجانب التقني وتهمل الجانب البشري والثقافي الحاسم. وبالتالي، فإن هذه الدراسة تسعى إلى تقديم إطار تحليلي شامل يوضح هذه العلاقة المعقدة، مما يساعد الشركات على تصميم استراتيجيات تحول رقمي أكثر تكاملاً ونجاحاً.

3.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتصدى لواحد من أكثر المواضيع حيوية وتأثيراً في الفكر الإداري المعاصر، وهو كيفية تسخير الثورة الرقمية لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي. ففي ظل التسارع التقني المذهل الذي يشهده العالم، لم يعد التحول الرقمي مجرد إضافة تقنية، بل أصبح إعادة صياغة شاملة لكيفية عمل المنظمات وتفاعلها مع بيئتها. وتبرز أهمية هذه الدراسة بشكل خاص في سياق المملكة العربية السعودية، التي تمر بمرحلة تاريخية من التحول الوطني الشامل تحت مظلة "رؤية 2030"، حيث يمثل الاقتصاد الرقمي والتميز الحكومي والمؤسسي ركائز أساسية لهذه الرؤية الطموحة.

إن قطاع الاتصالات السعودي، بصفته المحرك الرئيسي للبنية التحتية الرقمية في المملكة، يمثل المختبر المثالي لدراسة هذه التحولات. فنجاح هذا القطاع في رفع كفاءة أدائه الإداري من خلال الرقمنة لا ينعكس فقط على أرباحه وتنافسيته، بل يمتد أثره ليشمل كافة القطاعات الاقتصادية والخدمية التي تعتمد على خدماته. ومن هنا، تأتي هذه الدراسة لتقدم رؤية تحليلية معمقة تربط بين الاستثمار التقني (التحول الرقمي) والمخرجات الإدارية (كفاءة الأداء)، مع التركيز على العامل البشري والقيمي (الثقافة التنظيمية الرقمية) الذي يمثل الحلقة المفقودة في كثير من مبادرات التحول الرقمي المتعثرة.

تكمن القيمة المضافة لهذه الدراسة في محاولتها للإجابة على تساؤلات استراتيجية حول كيفية تحويل التقنية من مجرد "أدوات" إلى "ثقافة عمل" متجذرة ترفع من كفاءة اتخاذ القرار، وسرعة الإنجاز، ودقة العمليات. إن فهم الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية يمنح صناع القرار في شركات الاتصالات السعودية خارطة طريق واضحة لكيفية تهيئة البيئة الداخلية لتقبل واستيعاب التقنيات الناشئة، مما يضمن استدامة الميزة التنافسية في سوق يتسم بالمنافسة الشرسة والتغيرات المتلاحقة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول موضوعات حيوية تقع في صلب اهتمامات الفكر الإداري الحديث وتتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة العربية السعودية. ويمكن تقسيم الأهمية إلى جانبين:

الأهمية النظرية (العلمية)

- ✓ تساهم الدراسة في سد فجوة بحثية واضحة في الأدبيات العربية والأجنبية، خاصة فيما يتعلق بالدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري. فمعظم الدراسات السابقة تناولت هذه المتغيرات بشكل مباشر أو كمتغير وسيط، بينما تركز هذه الدراسة على مفهوم التعديل الذي يضيف عمقاً تحليلياً جديداً.
- ✓ تقدم الدراسة إطاراً مفاهيمياً متكاملًا يربط بين ثلاثة متغيرات حيوية في العصر الرقمي، مما يساعد الباحثين المستقبليين على فهم أعمق للعلاقات المعقدة بين التكنولوجيا والإدارة والسلوك التنظيمي.
- ✓ توفر الدراسة رؤى معمقة حول ديناميكيات التحول الرقمي في قطاع حيوي ومحدد وهو قطاع الاتصالات السعودي، والذي يتميز بخصائص فريدة تجعله نموذجاً لدراسة هذه الظواهر.
- ✓ تعتمد الدراسة على أحدث المراجع والدراسات المنشورة حتى عام 2026، مما يضمن حداثة المعلومات والتحليلات المقدمة.

الأهمية التطبيقية (العملية)

- ✓ تقدم الدراسة توصيات عملية ومبنية على نتائج إحصائية دقيقة يمكن لصناع القرار في شركات الاتصالات السعودية الاستفادة منها في صياغة وتعديل استراتيجيات التحول الرقمي لديهم.
- ✓ تساعد النتائج الشركات على فهم كيفية تعظيم كفاءة الأداء الإداري من خلال الاستثمار ليس فقط في التقنيات، بل أيضاً في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للرقمنة.

- ✓ توفر الدراسة إرشادات حول كيفية توجيه الاستثمارات في التحول الرقمي لضمان تحقيق أقصى عائد على الاستثمار، وتجنب الأخطاء الشائعة التي قد تؤدي إلى فشل المبادرات الرقمية.
- ✓ تسلط الدراسة الضوء على أهمية تنمية المهارات والكفاءات الرقمية لدى الموظفين، وضرورة تهيئة البيئة الثقافية لتقبل التغيير والابتكار، مما يساهم في بناء قوة عاملة رقمية مؤهلة.
- ✓ تتماشى نتائج الدراسة وتوصياتها بشكل مباشر مع أهداف رؤية المملكة 2030 الرامية إلى بناء اقتصاد رقمي مزدهر ومجتمع حيوي، من خلال تعزيز كفاءة المؤسسات الوطنية.

4.1 أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف العلمية والتطبيقية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ✓ تحديد مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركات الاتصالات السعودية، من خلال تقييم أبعاد البنية التحتية الرقمية، والمهارات والكفاءات الرقمية، والاستراتيجية والقيادة الرقمية.
 - ✓ تقييم مستوى كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية، وذلك من خلال قياس مؤشرات السرعة في الإنجاز، والدقة في العمليات، وخفض التكاليف، وتحسين جودة الخدمات.
 - ✓ الكشف عن مستوى الثقافة التنظيمية الرقمية السائدة في شركات الاتصالات السعودية، من حيث الانفتاح على التغيير، والتعلم المستمر، والتعاون الرقمي، وقيم الابتكار.
 - ✓ تحليل طبيعة العلاقة وتحديد حجم الأثر المباشر للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية.
 - ✓ الكشف عن الفروق في مستويات المتغيرات الثلاثة (التحول الرقمي، كفاءة الأداء الإداري، الثقافة التنظيمية الرقمية) تبعاً للمتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

✓ اختبار الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، وتحديد مدى تأثيرها في تقوية أو إضعاف هذه العلاقة.

✓ تقديم مجموعة من التوصيات العملية والاستراتيجية لصناع القرار في شركات الاتصالات السعودية، بهدف تعزيز كفاءة الأداء الإداري من خلال استراتيجيات تحول رقمي متكاملة تأخذ في الاعتبار الجانب الثقافي.

✓ إثراء المكتبة العربية بالدراسات المتخصصة في مجال التحول الرقمي والثقافة التنظيمية الرقمية في سياق قطاع الاتصالات السعودي، مما يفتح آفاقاً لبحوث مستقبلية.

5.1 تساؤلات الدراسة

بناءً على ما تقدم، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في **التساؤل الرئيس التالي**: "ما أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية، وما هو الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية في هذه العلاقة؟"

ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هو مستوى تطبيق التحول الرقمي في شركات الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين والمديرين؟

✓ ما هو مستوى كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين والمديرين؟

✓ ما هو مستوى الثقافة التنظيمية الرقمية السائدة في شركات الاتصالات السعودية من وجهة نظر الموظفين والمديرين؟

✓ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية؟

✓ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري والثقافة التنظيمية الرقمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

✓ هل تقوم الثقافة التنظيمية الرقمية بدور معدل ذو دلالة إحصائية في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية؟

6.1 فروض الدراسة:

بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية التي تسعى الدراسة إلى اختبارها:

الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية.

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية (H1a): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للبنية التحتية الرقمية على كفاءة الأداء الإداري.

✓ الفرضية الفرعية (H1b): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمهارات والكفاءات الرقمية على كفاءة الأداء الإداري.

✓ الفرضية الفرعية (H1c): يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية والقيادة الرقمية على كفاءة الأداء الإداري.

الفرضية الرئيسية الثانية (H2): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري والثقافة التنظيمية الرقمية تعزى للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): تقوم الثقافة التنظيمية الرقمية بدور معدل ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية، بحيث تزداد قوة العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في ظل وجود ثقافة تنظيمية رقمية مرتفعة.

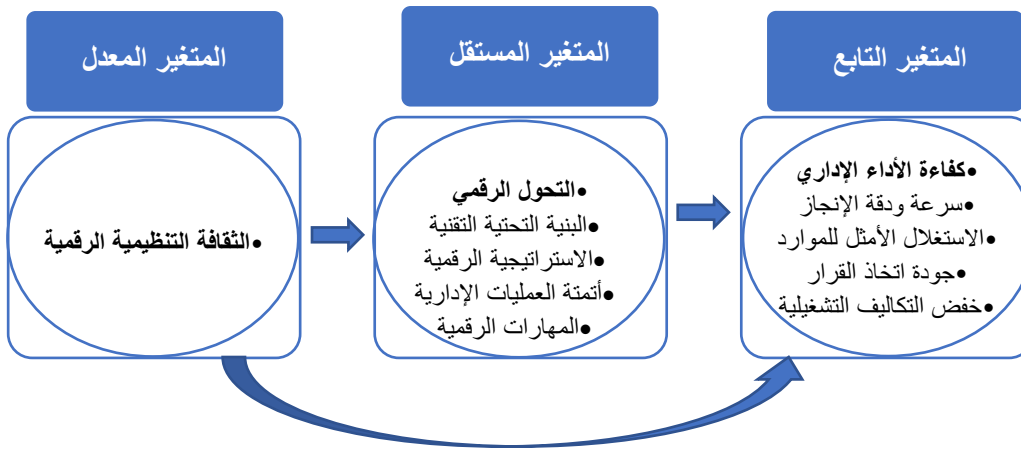
7.1 نموذج الدراسة:

بناءً على مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، تم بناء نموذج الدراسة المفاهيمي الذي يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (التحول الرقمي) والمتغير التابع (كفاءة الأداء الإداري)، مع وجود الثقافة التنظيمية الرقمية كمتغير معدل (Moderating Variable). وفيما يلي تفصيل لأبعاد هذه المتغيرات كما تتبناها الدراسة الحالية:

✓ المتغير المستقل: التحول الرقمي بأبعادها المختلفة (البنية التحتية التقنية، الاستراتيجية الرقمية، المهارات الرقمية، أتمتة العمليات الإدارية)

✓ المتغير التابع: كفاءة الأداء الإداري بأبعادها المختلفة (سرعة ودقة الإنجاز، الاستغلال الأمثل للموارد، جودة اتخاذ القرار، خفض التكاليف التشغيلية)

✓ **المتغير المعدل:** (الثقافة التنظيمية الرقمية) وهي البيئة القيمية والمعرفية التي تعزز من أثر التحول الرقمي على الأداء، وتتكون من (ثقافة الابتكار والتجريب، التعلم الرقمي المستمر، التعاون والتواصل الرقمي).



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة

8.1 دراسات سابقة

تُعد الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء الإطار النظري لأي بحث علمي، حيث تُوفر للباحث فهماً عميقاً لما تم إنجازه في المجال، وتُساعد على تحديد الفجوات البحثية التي يمكن أن تُساهم دراسته في سدها.

في هذا القسم، سيتم استعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي، كفاءة الأداء الإداري، الثقافة التنظيمية الرقمية)، مع التركيز على الدراسات الحديثة التي تناولت هذه المتغيرات في سياقات مشابهة، خاصة في المملكة العربية السعودية.

دراسات تناولت التحول الرقمي وأثره على الأداء

1. دراسة الجهني، فيصل (2025): بعنوان "دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء للشركات

السعودية: دراسة تطبيقية على قطاع الخدمات المالية."

هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة مبادرات التحول الرقمي في تعزيز جودة الأداء التشغيلي والمالي لشركات الخدمات المالية في المملكة العربية السعودية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من المديرين والموظفين في عدد من البنوك وشركات التأمين السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على جودة الأداء في شركات الخدمات المالية. وأشارت النتائج إلى أن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية وتطوير المهارات الرقمية للموظفين يُعدان من أهم العوامل التي تُساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل الأخطاء التشغيلية. ما يميزها وعلاقتها بدراستنا بأنها تُقدم هذه الدراسة دليلاً قوياً على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء في سياق سعودي، وتُركز على قطاع الخدمات المالية الذي يُعد من القطاعات الرائدة في تبني التقنيات الرقمية. تُعزز هذه الدراسة الفرضية الرئيسية لدراستنا حول الأثر المباشر للتحول الرقمي على الأداء، وتُوفر نقطة انطلاق لمقارنة النتائج في قطاع الاتصالات.

2. دراسة الفلاح، (2025)، بعنوان "سد الفجوة الرقمية لتمكين الكفاءة الإدارية في المملكة العربية

السعودية."

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية مساهمة التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة الإدارية في القطاع العام السعودي، مع التركيز على تحديات الفجوة الرقمية. واستخدمت الدراسة منهج الحالة (Case Study) لعدد من الجهات الحكومية السعودية، بالإضافة إلى تحليل المحتوى للتقارير الرسمية والمبادرات الحكومية المتعلقة بالتحول الرقمي. تم إجراء مقابلات متعمقة مع عدد من القيادات الإدارية. وأكدت الدراسة أن التحول الرقمي يُساهم بشكل كبير في تبسيط الإجراءات، وتسريع الخدمات، وتحسين جودة اتخاذ القرار في القطاع العام.

كما أشارت إلى أن التحديات الرئيسية تكمن في مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية لدى بعض الموظفين. ما يميز هذه الدراسة وعلاقتها بدراستنا بأنها تُبرز أهمية التحول الرقمي في تعزيز الكفاءة الإدارية في سياق سعودي، وإن كان في القطاع العام. تُشير إلى أن الجانب البشري (مقاومة التغيير ونقص المهارات) يُعد تحدياً، مما يُعزز من أهمية متغير الثقافة التنظيمية الرقمية في دراستنا.

3.دراسة (المالكي،2025) ، بعنوان " التنافسية الرقمية والأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية: تحليل قطاعي."

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين القدرة التنافسية الرقمية والأداء التنظيمي في قطاعات مختلفة بالمملكة العربية السعودية، مع التركيز على قطاعي الاتصالات والتصنيع. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي المقارن، حيث تم جمع البيانات من خلال استبانات وُزعت على عينات من المديرين في شركات من قطاعي الاتصالات والتصنيع. تم استخدام تحليل التباين (ANOVA) وتحليل الانحدار المتعدد لمقارنة الأثر بين القطاعين. كما أظهرت الدراسة أن القدرة التنافسية الرقمية لها أثر إيجابي كبير على الأداء التنظيمي في كلا القطاعين، ولكن الأثر كان أقوى في قطاع الاتصالات نظراً لطبيعته الرقمية المتأصلة. كما أشارت إلى أن الاستثمار في الابتكار الرقمي يُعد محركاً رئيسياً للقدرة التنافسية والأداء. وتُقدم هذه الدراسة دعماً إضافياً للعلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي (الذي يُعد جزءاً من القدرة التنافسية الرقمية) والأداء في السياق السعودي، وتُبرز خصوصية قطاع الاتصالات، مما يُعزز من أهمية اختيار هذا القطاع لدراستنا.

4.دراسة صالح الشهري، (2025) بعنوان: "التحول الرقمي في الجامعات الحكومية السعودية: الأثر

على الأداء الإداري

هدفت الدراسة الى تقييم أثر مبادرات التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في الجامعات الحكومية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم توزيع استبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس

والموظفين الإداريين في عدة جامعات سعودية. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (CFA) ونموذج المعادلات الهيكلية (SEM) وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي له أثر إيجابي ومباشر على كفاءة الأداء الإداري في الجامعات، خاصة فيما يتعلق بتبسيط الإجراءات الأكاديمية والإدارية، وتحسين التواصل بين الأقسام. كما وجدت الدراسة أن دعم القيادة العليا للتحول الرقمي يُعد عاملاً حاسماً في نجاحه. ما يميز هذه الدراسة وعلاقتها بدراستنا بأنها تُقدم دليلاً إضافياً على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على الأداء الإداري في سياق مؤسسي سعودي. تُشير إلى أهمية دعم القيادة، وهو ما يتوافق مع أحد أبعاد التحول الرقمي في دراستنا (الاستراتيجية والقيادة الرقمية).

5. دراسة القربي، (2025)، بعنوان دراسة حالة تطبيقية للتحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة الى تحليل العوامل المؤثرة في نجاح التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية من خلال دراسة حالة تطبيقية. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المتعمقة لعدد من المبادرات الحكومية الرقمية، مع التركيز على تحليل الوثائق الرسمية، وإجراء مقابلات مع الخبراء والمسؤولين. تم استخدام تحليل SWOT لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات. وتوصلت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي الحكومي يعتمد على تكامل البنية التحتية التقنية، ووجود استراتيجية واضحة، وتوفير الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة. كما أشارت إلى أن مشاركة أصحاب المصلحة تُعد عاملاً حاسماً. ما يميز هذه الدراسة وعلاقتها بدراستنا بأنها تُعزز أهمية الأبعاد المتعددة للتحول الرقمي، وتُشير بوضوح إلى دور الثقافة التنظيمية كعامل حاسم في نجاح التحول، مما يدعم فرضيتنا حول الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية.

6. دراسة (العنبي، 2025)، بعنوان "تبسيط العمليات الإدارية من خلال التحول الرقمي في الشركات السعودية"

هدفت الدراسة الى استكشاف كيفية مساهمة الرقمنة في تبسيط وتحسين العمليات الإدارية في الشركات السعودية، وتحديد أفضل الممارسات في هذا المجال. واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة المتعددة (Multiple Case Study) لثلاث شركات سعودية رائدة في مجال التحول الرقمي. تم جمع البيانات من خلال المقابلات المتعمقة، ومراجعة الوثائق، والملاحظة المباشرة. كما أظهرت الدراسة أن الرقمنة تساهم بشكل كبير في تبسيط الإجراءات، وتقليل الخطوات غير الضرورية، وتسريع دورات العمل الإداري. كما أشارت إلى أن نجاح تبسيط العمليات يعتمد على مشاركة الموظفين في تصميم الأنظمة الرقمية وتدريبهم المستمر. وتقدم هذه الدراسة رؤى نوعية حول كيفية تأثير التحول الرقمي على كفاءة العمليات الإدارية في السياق السعودي، وتُعزز فهمنا لأحد أبعاد كفاءة الأداء الإداري (كفاءة العمليات) في دراستنا.

7. دراسة (الزهراني، 2025)، بعنوان التعلم المستمر وتنمية المهارات الرقمية في قطاع الاتصالات

السعودي

هدفت الدراسة الى تحليل مدى تبني شركات الاتصالات السعودية لممارسات التعلم المستمر وتنمية المهارات الرقمية، وأثر ذلك على أداء الموظفين. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين في شركات الاتصالات السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار المتعدد. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين ممارسات التعلم المستمر وتنمية المهارات الرقمية وأداء الموظفين. كما أشارت إلى أن الشركات التي تُوفر برامج تدريبية متقدمة في التقنيات الرقمية تحقق مستويات أعلى من الابتكار والإنتاجية. وتُركز هذه الدراسة على جانب حيوي من أبعاد التحول الرقمي (المهارات والكفاءات الرقمية) وتأثيره على الأداء، كما تُقدم دعماً غير مباشر لأهمية الثقافة التنظيمية الرقمية التي تُشجع على التعلم المستمر.

8. Kane, G. C., et al. (2025)

دراسة هدفت الى تسليط الضوء على أن التحدي الأكبر في التحول الرقمي ليس في التكنولوجيا نفسها، بل في الجانب البشري والثقافي، واعتمدت الدراسة على مسح شامل لعدد كبير من الشركات العالمية، وتحليل البيانات النوعية والكمية لفهم العوامل التي تُعيق أو تُسرّع التحول الرقمي. وقد توصلت الدراسة إلى أن الشركات التي تُركز على تطوير ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي (مثل تشجيع التجريب، والتعلم المستمر، والتعاون) هي الأكثر نجاحاً في تحقيق أهدافها الرقمية. وأشارت إلى أن مقاومة التغيير وغياب المهارات الرقمية تُعد من أهم معوقات التحول. تُعد هذه الدراسة حاسمة لدراستنا، حيث تُركز بشكل مباشر على أهمية الجانب البشري والثقافي في التحول الرقمي، وتُعزز بقوة فرضيتنا حول الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية. كما تُوفر أساساً نظرياً قوياً لفهم كيف يمكن للثقافة أن تُغير من أثر التكنولوجيا على الأداء.

9.دراسة (Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2024)

هدفت الدراسة الى تقديم إطار عمل للقيادة الرقمية وكيفية تحويل التكنولوجيا إلى قيمة أعمال حقيقية. واعتمدت الدراسة على تحليل عدد كبير من الشركات العالمية الرائدة في التحول الرقمي، وإجراء مقابلات مع قادتها، بالإضافة إلى تحليل البيانات الكمية المتعلقة بأدائها. وأكدت الدراسة أن الشركات الناجحة في التحول الرقمي تتميز بوجود رؤية رقمية واضحة، واستثمار في التقنيات، وتطوير المهارات الرقمية، والأهم من ذلك، بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتجريب. كما أشارت إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على قسم تكنولوجيا المعلومات، بل هو مسؤولية شاملة للمنظمة. ما يميز هذه الدراسة وعلاقتها بدراستنا بأنها تُقدم إطاراً نظرياً قوياً يربط بين التحول الرقمي والأداء، وتُبرز أهمية الثقافة التنظيمية كعامل تمكين رئيسي، مما يدعم بشكل مباشر فرضيتنا حول الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية.

10.دراسة (الشمراي،2024)، بعنوان الثقافة الرقمية وتبني الموظفين للتقنيات الجديدة في

المؤسسات السعودية.

هدفت الدراسة الى فحص العلاقة بين الثقافة الرقمية ومدى تبني الموظفين للتقنيات الجديدة في المنظمات السعودية، وتحديد العوامل التي تُعزز هذا التبني. كما استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين في شركات تقنية سعودية. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وأظهرت الدراسة أن الثقافة الرقمية الإيجابية (التي تُشجع على الابتكار والتعلم) تُساهم بشكل كبير في زيادة استعداد الموظفين لتبني التقنيات الجديدة واستخدامها بفعالية. كما أشارت إلى أن دعم القيادة العليا وتوفير التدريب يُعدان عاملين مهمين في تعزيز هذه الثقافة. وتُقدم هذه الدراسة دليلاً تجريبياً على أن الثقافة الرقمية تؤثر بشكل مباشر على سلوك الموظفين تجاه التقنيات، مما يُعزز فهمنا لكيفية عمل الثقافة التنظيمية الرقمية كعامل تمكين للتحويل الرقمي.

11.دراسة (الحربي،2024)، بعنوان:"أثر التحويل الرقمي على كفاءة التكلفة في المؤسسات

السعودية: دراسة تجريبية."

هدفت الدراسة الى قياس مدى مساهمة مبادرات التحويل الرقمي في خفض التكاليف التشغيلية وتعزيز الكفاءة المالية في مجموعة من المنظمات السعودية. كما استخدمت الدراسة المنهج الكمي، حيث تم جمع البيانات المالية والتشغيلية من عدد من الشركات السعودية التي طبقت مبادرات تحويل رقمي. تم استخدام تحليل السلاسل الزمنية وتحليل الانحدار لقياس الأثر على التكاليف. وتوصلت الدراسة إلى أن التحويل الرقمي يُساهم بشكل فعال في خفض التكاليف التشغيلية على المدى الطويل، خاصة من خلال أتمتة العمليات، وتقليل الاعتماد على الموارد المادية، وتحسين إدارة المخزون. كما أشارت إلى أن العائد على الاستثمار في التحويل الرقمي يظهر بوضوح بعد فترة زمنية معينة. وتُركز هذه الدراسة على جانب محدد من كفاءة الأداء الإداري وهو "خفض التكاليف"، وتُقدم دليلاً كمياً على أن التحويل الرقمي يمكن أن يُحقق هذا الهدف في السياق السعودي. تُعزز هذه الدراسة أحد أبعاد كفاءة الأداء الإداري في دراستنا.

● دراسات تناولت الثقافة التنظيمية الرقمية ودورها في الأداء

1. دراسة العتيبي، سارة (2025)، بعنوان: "أثر القيادة الرقمية على الرشاقة التنظيمية في شركات

الاتصالات: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية."

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين القيادة الرقمية والرشاقة التنظيمية، ودور الثقافة التنظيمية الرقمية كمتغير وسيط في هذه العلاقة في شركات الاتصالات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من المديرين في شركات الاتصالات السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تُساهم في تعزيز الرشاقة التنظيمية، وأن الثقافة التنظيمية الرقمية تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. بمعنى أن القيادة الرقمية تُشكل الثقافة التنظيمية الرقمية، والتي بدورها تُعزز من قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات. ما يميزها وعلاقتها بدراستنا بأنها تُقدم هذه الدراسة رؤى قيمة حول أهمية الثقافة التنظيمية الرقمية في قطاع الاتصالات السعودي، وتُشير إلى أنها تتأثر بالقيادة. تُعزز هذه الدراسة فهمنا للثقافة التنظيمية الرقمية كمتغير حيوي في سياق التحول الرقمي.

2. دراسة القحطاني، (2025) : بعنوان " الثقافة التنظيمية الرقمية: مفاهيم وتطبيقات في السياق

السعودي."

هدفت الدراسة الى تقديم إطار مفاهيمي للثقافة التنظيمية الرقمية وتطبيقاتها في البيئة السعودية. كما اعتمدت الدراسة على استخدام دراسة مكتبية تحليلية، تعتمد على مراجعة الأدبيات الأكاديمية والتقارير الاستشارية المتعلقة بالثقافة الرقمية، مع محاولة تكييف المفاهيم لتناسب السياق السعودي. وحددت الدراسة الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية الرقمية (مثل الانفتاح على التغيير، التعلم المستمر، التعاون الرقمي) وأشارت إلى أهميتها في دعم التحول الرقمي في المملكة. كما قدمت توصيات للمنظمات السعودية حول كيفية بناء وتطوير هذه الثقافة. كما تُعد هذه الدراسة مرجعاً مهماً لدراستنا، حيث تُقدم إطاراً مفاهيمياً للثقافة التنظيمية الرقمية في السياق السعودي، مما يُساعد في بناء أبعاد المتغير المعدل في استبانتنا.

3. دراسة (المطيري، 2025)

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الأمان النفسي ونجاح التحول الرقمي في القطاع العام السعودي، ودور القيادة كمتغير معدل. كما اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين في جهات حكومية سعودية. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الهيراركي. وتوصلت الدراسة إلى أن الأمان النفسي يُساهم في نجاح التحول الرقمي، وأن القيادة تلعب دوراً معدلاً في هذه العلاقة. بمعنى أن القيادة التي تُوفر بيئة آمنة نفسياً تُعزز من قدرة الموظفين على التجريب والابتكار في سياق التحول الرقمي. وعلى الرغم من أن هذه الدراسة تُركز على الأمان النفسي والقيادة، إلا أنها تُقدم نموذجاً تطبيقياً للدور المعدل في سياق التحول الرقمي السعودي، مما يُعزز من الأساس المنهجي لدراستنا في استخدام الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية.

4. دراسة شعيب، هاني (2024)، بعنوان "التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة

التنظيمية والرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية."

هدفت الدراسة الى فحص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي، ودور التحول الرقمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين في القطاع المصرفي. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية. وأظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تُساهم في تعزيز الرضا الوظيفي، وأن التحول الرقمي يلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. بمعنى أن الثقافة التنظيمية تُمكن الموظفين من التكيف مع التحول الرقمي، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم. ما يميزها وعلاقتها بدراستنا بأنها تُبرز هذه الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في سياق التحول الرقمي، وإن كانت تُعالجها كمتغير وسيط وليس معدل. نُقدم رؤى حول كيفية تأثير الثقافة على استجابة الموظفين للتحول الرقمي، وهو ما يُعزز من أهمية الثقافة التنظيمية الرقمية في دراستنا.

5. دراسة: Deloitte (2024)

هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الثقافة الرقمية ونجاح مبادرات التحول الرقمي في الشركات العالمية. واستخدمت الدراسة تقرير استشاري يعتمد على مسح عالمي للشركات، وتحليل أفضل الممارسات، وإجراء مقابلات مع قادة التحول الرقمي. كما توصلت الدراسة الى أن الثقافة الرقمية هي العامل الأكثر أهمية في تحديد نجاح التحول الرقمي. وأشار إلى أن الشركات التي تُركز على بناء ثقافة تشجع على الابتكار، والتعاون، والتعلم المستمر، وتقبل المخاطرة، هي التي تحقق أفضل النتائج من استثماراتها الرقمية. وتُقدم هذه الدراسة دليلاً قوياً من منظور استشاري عالمي على الأهمية المحورية للثقافة الرقمية كعامل تمكين للتحول الرقمي، مما يدعم بقوة فرضيتنا حول الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية.

6. دراسة (الحربي، 2024)

هدفت الدراسة الى تحليل كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير الناتج عن التحول الرقمي في المنظمات السعودية. وتعتبر دراسة نوعية اعتمدت على المقابلات المتعمقة مع المديرين والخبراء في إدارة التغيير والتحول الرقمي في عدد من الشركات السعودية. وأظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية التي تُشجع على التواصل المفتوح، والمشاركة، والتعلم من الأخطاء، تُساهم بشكل كبير في تسهيل إدارة التغيير الرقمي وتقليل مقاومة الموظفين. كما أشارت إلى أن الثقافة الجامدة تُعيق التحول الرقمي. ما يميزها وعلاقتها بدراستنا بأنها تُقدم رؤية نوعية قيمة حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير الرقمي، وتُعزز فهمنا لأحد أبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية (الانفتاح على التغيير) ودورها في نجاح التحول الرقمي.

دراسات حول الدور المعدل للثقافة التنظيمية أو عوامل أخرى في سياق التحول

الرقمي

1. دراسة (الغامدي، 2023)

هدفت الدراسة الى فحص الدور المعدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار في الشركات السعودية الصغيرة والمتوسطة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال

استبانة وُزعت على عينة من المديرين والموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الهيراركي. وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة الرقمية تُساهم في تعزيز الابتكار، وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً معدلاً في هذه العلاقة. بمعنى أن الثقافة التنظيمية التي تُشجع على المخاطرة والتعلم تُعزز من أثر القيادة الرقمية على الابتكار. هذه الدراسة تُقدم دليلاً على أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تُعدل العلاقة بين متغيرين في سياق سعودي. وتُعد هذه الدراسة ذات أهمية بالغة لدراستنا، حيث تُقدم نموذجاً تطبيقياً للدور المعدل للثقافة التنظيمية في سياق سعودي، وإن كان على متغيرات مختلفة (القيادة الرقمية والابتكار). تُعزز هذه الدراسة الأساس المنهجي لدراستنا في استخدام الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية.

2. دراسة (Al-Qahtani, F. (2024)

هدفت الدراسة الى دراسة الدور المعدل لمحو الأمية الرقمية على العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين في الجهات الحكومية السعودية. كما استخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين في عدة جهات حكومية. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الهيراركي. وأظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يُساهم في تحسين أداء الموظفين، وأن محو الأمية الرقمية يُعدل هذه العلاقة. فكلما ارتفع مستوى محو الأمية الرقمية لدى الموظفين، زاد الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على أدائهم. وتُقدم هذه الدراسة دليلاً آخر على وجود متغيرات معدلة في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء في السياق السعودي. على الرغم من أن المتغير المعدل هنا هو "محو الأمية الرقمية" وليس "الثقافة التنظيمية الرقمية" بشكل مباشر، إلا أن هناك تداخلاً كبيراً بين المفهومين، حيث تُعد الثقافة الرقمية بيئة حاضنة لتنمية محو الأمية الرقمية.

3. دراسة (الشمري، 2025)

هدفت الدراسة الى فحص الدور المعدل للرشاقة التنظيمية على العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الأعمال في شركات الاتصالات السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من المديرين في شركات الاتصالات السعودية. تم تحليل البيانات باستخدام تحليل الانحدار الهيراركي. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يُساهم في تحسين أداء الأعمال، وأن الرشاقة التنظيمية تُعدل هذه العلاقة. فكلما كانت المنظمة أكثر رشاقة، زاد الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على أدائها. هذه الدراسة تُقدم نموذجاً للدور المعدل في نفس القطاع المستهدف لدراستنا (شركات الاتصالات السعودية). وتُعد هذه الدراسة ذات أهمية خاصة لأنها تُطبق نموذج الدور المعدل في نفس القطاع المستهدف (شركات الاتصالات السعودية). على الرغم من أن المتغير المعدل مختلف (الرشاقة التنظيمية)، إلا أنها تُعزز من صحة استخدام هذا النوع من التحليل في هذا السياق، وتُقدم رؤى حول كيفية تفاعل العوامل التنظيمية مع التحول الرقمي لتحقيق الأداء.

4. دراسة (Al-Juhani, H. 2025)

هدفت الدراسة الى دراسة أثر التحول الرقمي على الارتباط الوظيفي، مع فحص الدور الوسيط للثقافة التنظيمية والدور المعدل لدعم القيادة في السياق السعودي. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وُزعت على عينة من الموظفين في شركات سعودية متعددة القطاعات. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية متعددة المستويات. وأظهرت الدراسة أن التحول الرقمي يُؤثر إيجاباً على الارتباط الوظيفي من خلال الثقافة التنظيمية (دور وسيط)، وأن دعم القيادة يُعدل هذه العلاقة. بمعنى أن أثر الثقافة التنظيمية على الارتباط الوظيفي يكون أقوى عندما يكون هناك دعم كبير من القيادة للتحول الرقمي. وتُقدم هذه الدراسة نموذجاً معقداً يجمع بين الدور الوسيط والدور المعدل، وتُبرز أهمية الثقافة التنظيمية ودعم القيادة في سياق التحول الرقمي السعودي. تُعزز هذه الدراسة فهمنا لكيفية تفاعل

المتغيرات التنظيمية المختلفة في سياق التحول الرقمي، وتُقدم دليلاً على أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تلعب أدواراً متعددة (وسيط ومعدلة) في العلاقات بين المتغيرات.

خلاصة الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يُظهر الاستعراض الشامل للدراسات السابقة أن هناك اهتماماً متزايداً بالتحول الرقمي وأثره على الأداء في سياقات مختلفة، بما في ذلك البيئة السعودية. كما تُبرز العديد من الدراسات أهمية الثقافة التنظيمية كعامل حاسم في نجاح هذا التحول. ومع ذلك، فإن معظم هذه الدراسات تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء بشكل مباشر، أو درست الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط (Mediator) ينقل أثر متغير لآخر، وعلى الرغم من ثراء الأدبيات السابقة في مجالات التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري والثقافة التنظيمية، إلا أن هناك فجوة بحثية واضحة تسعى هذه الدراسة إلى سدها. فمعظم الدراسات السابقة تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والأداء بشكل مباشر، أو درست الثقافة التنظيمية كمتغير وسيط (Mediator) ينقل أثر متغير لآخر.

تتميز هذه الدراسة بتركيزها على الدور المعدل (Moderating Role) للثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية. هذا التوجه يُقدم إضافة علمية مهمة للأسباب التالية:

1. التركيز على التعديل بدلاً من الوساطة: فهم الدور المعدل يُمكننا من معرفة متى وكيف تُصبح العلاقة بين التحول الرقمي والأداء أقوى أو أضعف، بناءً على مستوى الثقافة التنظيمية الرقمية. هذا يُقدم رؤى أعمق من مجرد معرفة أن الثقافة تُساهم في نقل الأثر

2. السياق السعودي وقطاع الاتصالات: تُعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تُطبق هذا النموذج

التحليلي (الدور المعدل) في سياق شركات الاتصالات السعودية، التي تُعد من أكثر القطاعات

ديناميكية وتأثراً بالتحول الرقمي في المملكة.

3. تكامل الجانب التقني والبشري: تُبرز الدراسة أهمية دمج الجانب الثقافي (البشري) مع الجانب التقني

في استراتيجيات التحول الرقمي، مما يُقدم نموذجاً أكثر شمولية لنجاح التحول.

4. توصيات تطبيقية أكثر دقة: من خلال فهم الدور المعدل، يمكن تقديم توصيات أكثر دقة للمديرين

حول كيفية بناء ثقافة تنظيمية رقمية تُعظم من عوائد استثماراتهم في التحول الرقمي.

باختصار، تسعى هذه الدراسة إلى تجاوز مجرد تأكيد وجود علاقة بين التحول الرقمي والأداء، لتُقدم

فهماً معمقاً للعوامل الظرفية (الثقافة التنظيمية الرقمية) التي تُحدد قوة وفاعلية هذه العلاقة في سياق حيوي

ومهم مثل قطاع الاتصالات السعودي.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

تستند هذه الدراسة إلى مجموعة من الأطر النظرية المتكاملة التي تفسر العلاقة بين التحول الرقمي،

وكفاءة الأداء، والثقافة التنظيمية، وهي:

1. نظرية الموارد (Resource-Based View – RBV)

تُعد نظرية الموارد المنطلق الأساسي لفهم كيف يمكن للتحول الرقمي أن يحقق ميزة تنافسية مستدامة.

تفترض هذه النظرية أن المنظمات التي تمتلك موارد (تقنية وبشرية) نادرة، وقيمة، وصعبة التقليد، وغير

قابلة للاستبدال (VRIN)، هي الأكثر قدرة على تحقيق كفاءة أداء متفوقة. (Barney, 1991) في سياق

هذه الدراسة، يمثل التحول الرقمي "مورداً استراتيجياً" يتطلب تكاملاً مع "القدرات التنظيمية" المتمثلة في الثقافة الرقمية لتحويل الإمكانيات التقنية إلى نتائج أداء ملموسة.

2. نظرية القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities Theory)

توسع هذه النظرية مفهوم RBV بالتركيز على قدرة المنظمة على "تطوير، وتكييف، وإعادة تكوين" مواردها لمواجهة البيئات الرقمية المتغيرة بسرعة. (Teece et al., 1997) يمثل التحول الرقمي في شركات الاتصالات السعودية قدرة ديناميكية تسمح للشركة بالاستجابة لتحديات السوق، بينما تعمل الثقافة التنظيمية الرقمية كمُمكن لهذه القدرة من خلال تعزيز المرونة والابتكار المستمر.

3. نظرية التوافق الاستراتيجي (Strategic Alignment Theory)

تؤكد هذه النظرية أن نجاح التكنولوجيا يعتمد على مدى "التوافق" بين الاستراتيجية التقنية والاستراتيجية التنظيمية (Henderson & Venkatraman, 1993). المنطلق النظري هنا هو أن كفاءة الأداء الإداري لا تتحقق بمجرد تبني التقنية، بل بمدى توافق هذه التقنية مع الثقافة السائدة، وهو ما يبرر دراسة الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية في هذه الدراسة.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يسعى لوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقات بين متغيراتها (التحول الرقمي، كفاءة الأداء، الثقافة الرقمية) باستخدام الأساليب الإحصائية الكمية، وسيتم جمع البيانات الكمية من خلال استبانة مُصممة خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة، ومن ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام برامج التحليل الإحصائي لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر التحول الرقمي

على كفاءة الأداء الإداري، والدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية. والتي سنتطرق إليها في الفصل التطبيقي في دراسة الحالة.

11.1 مصادر جمع البيانات

➤ المصادر الثانوية: وتشمل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع، والرسائل الجامعية وأوراق العمل والمجلات والدوريات والمؤتمرات العلمية وورش العمل، بالإضافة إلى التقارير المنشورة وغير المنشورة التي تناولت الموضوع في مختلف المؤسسات ذات الصلة.

➤ المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

12.1 أدوات الدراسة:

تعرف أداة البحث بأنها "الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف الإجابة عن تساؤلاته، وسيعتمد الباحثين في جمع البيانات على الاستبانة، والتي تُعرف بأنها "صيغة محددة من الفقرات والأسئلة تهدف إلى جمع البيانات من أفراد البحث"

حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- القسم الأول: وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة ب: النوع، والعمر، والمؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي.
- القسم الثاني: اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل والتابع.

13.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة:

- معامل " ألفا كرونباخ" لقياس ثبات أداة الدراسة ومعامل الارتباط بيرسون لقياس صدق أداة الدراسة والعلاقة بين المتغيرات
- التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة.
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري المتعلقة بمتغيرات الدراسة ولجميع الاستجابات على فقرات الاستبيان.
- معامل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الهرمكي لاختبار الفرضيات الرئيسية ولقياس أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع
- نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM - Structural Equation Modeling) باستخدام SmartPLS: سيتم استخدام هذا الأسلوب المتقدم لاختبار نموذج الدراسة المفاهيمي بشكل كامل.

14.1 حدود الدراسة:

- **حدود موضوعية:** تقتصر الدراسة على تحليل العلاقة بين ثلاثة متغيرات رئيسية: التحول الرقمي (بأبعاده المذكورة)، وكفاءة الأداء الإداري (بأبعاده المذكورة)، والدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية.
- **حدود مكانية:** تقتصر الدراسة على شركات الاتصالات الكبرى العاملة في المملكة العربية السعودية، وهي: شركة الاتصالات السعودية (stc)، شركة موبيلي (Mobily)، وشركة زين السعودية (Zain KSA).
- **حدود زمانية:** تم جمع البيانات وتحليلها خلال العام الجامعي 1447هـ الموافق 2026م.
- **حدود بشرية:** تقتصر عينة الدراسة على الموظفين والمديرين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة داخل شركات الاتصالات السعودية المذكورة.

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: التحول الرقمي

1.1.2 مفهوم التحول الرقمي وأهميته الاستراتيجية

التحول الرقمي (Digital Transformation):

يُعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه المدى الذي تتبنى فيه شركات الاتصالات السعودية وتدمج التقنيات الرقمية المتقدمة في عملياتها الإدارية والتشغيلية، ويقاس من خلال أبعاد البنية التحتية، الاستراتيجية، المهارات، والأتمتة (القحطاني، 2025).

ويُعد التحول الرقمي أحد أبرز الظواهر التي تشكل ملامح الاقتصاد العالمي في القرن الحادي والعشرين. لم يعد مجرد تحديث تقني أو أتمتة لبعض العمليات، بل هو تحول جذري وشامل يمس جوهر المنظمة، من استراتيجياتها ونماذج أعمالها إلى ثقافتها وهياكلها وعملياتها. (Westerman et al., 2014)

ويُعرف التحول الرقمي بأنه "إعادة تصور نموذج الأعمال والعمليات التشغيلية والثقافة التنظيمية لتلبية متطلبات العملاء المتغيرة في العصر الرقمي". (Kane et al., 2019)

هذا التعريف يؤكد على أن التحول الرقمي ليس مجرد استثمار في التكنولوجيا، بل هو استثمار في القدرة على التكيف والابتكار وإعادة تعريف القيمة المقدمة للعملاء.

تكمن الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي في قدرته على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات. ففي بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتقلب واللايقين والتعقيد والغموض (VUCA World)، يصبح التحول

الرقمي أداة حيوية لتعزيز المرونة والرشاقة التنظيمية، مما يمكن الشركات من الاستجابة السريعة للتغيرات السوقية وتوقعات العملاء، كما يساهم في فتح أسواق جديدة، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وتحسين تجربة العملاء، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الربحية والنمو. (Schein, 2017)

2.1.2 أبعاد التحول الرقمي

يتكون التحول الرقمي من عدة أبعاد متكاملة تعمل معاً لتحقيق الأهداف المرجوة. يمكن تصنيف هذه الأبعاد على النحو التالي:

● البنية التحتية الرقمية: (Digital Infrastructure)

تُعد البنية التحتية الرقمية الأساس الذي يُبنى عليه أي تحول رقمي ناجح. تشمل هذه البنية مجموعة واسعة من المكونات التقنية والمادية التي تدعم العمليات الرقمية للمنظمة. (الفلاح، 2025)

• **الشبكات والاتصالات:** توفير شبكات عالية السرعة وموثوقة (مثل G5، الألياف الضوئية) لضمان

تدفق البيانات بسلاسة. في قطاع الاتصالات السعودي، تُعد هذه الشبكات هي المنتج الأساسي

للشركات، وبالتالي فإن الاستثمار فيها يعكس التزاماً عميقاً بالتحول الرقمي. (شعيب، 2024).

• **الحوسبة السحابية: (Cloud Computing)** الانتقال من الخوادم المحلية إلى الخدمات السحابية

يتيح للمنظمات مرونة أكبر، وقابلية للتوسع، وخفضاً في التكاليف التشغيلية. تعتمد شركات

الاتصالات بشكل متزايد على السحابة لتشغيل تطبيقاتها وخدماتها. (الشهري، 2025).

- **مراكز البيانات:** توفير مراكز بيانات آمنة وفعالة لتخزين ومعالجة الكميات الهائلة من البيانات التي تنتجها العمليات الرقمية. تُعد هذه المراكز حيوية لضمان استمرارية الأعمال وحماية المعلومات. (القربي، 2025).

- **الأمن السيبراني:** مع تزايد الاعتماد على التقنيات الرقمية، يصبح الأمن السيبراني أولوية قصوى لحماية البيانات الحساسة والبنية التحتية من الهجمات والاختراقات. تستثمر شركات الاتصالات بشكل كبير في حلول الأمن السيبراني لضمان ثقة العملاء واستمرارية الخدمات.

- **المنصات الرقمية:** تطوير منصات متكاملة تجمع بين مختلف الخدمات والتطبيقات، مما يسهل على الموظفين والعملاء التفاعل وإنجاز المهام بكفاءة. أمثلة ذلك تطبيقات خدمة العملاء، ومنصات إدارة الموارد البشرية الرقمية.

📌 المهارات والكفاءات الرقمية:

لا يمكن للتقنية أن تحقق أهدافها دون وجود العنصر البشري المؤهل القادر على استخدامها وتطويرها. لذا، فإن تنمية المهارات والكفاءات الرقمية تُعدّ بعداً حاسماً في التحول الرقمي.

- **الوعي الرقمي:** الفهم الأساسي لكيفية عمل التقنيات الرقمية وكيف يمكن استخدامها في سياق العمل. يشمل ذلك القدرة على استخدام البرامج الأساسية، والتعامل مع الإنترنت، وفهم مفاهيم الأمن السيبراني. (Baron & Kenny, 1986)

- **المهارات التقنية المتخصصة:** مثل مهارات تحليل البيانات (Data Analytics) ، والذكاء الاصطناعي (AI) ، وتطوير البرمجيات، وإدارة المشاريع الرقمية. تحتاج شركات الاتصالات إلى متخصصين في هذه المجالات لتطوير حلولها الرقمية الخاصة. (Creswell & Creswell, 2023)

- **المهارات السلوكية الرقمية:** مثل التفكير النقدي، وحل المشكلات، والتعاون الافتراضي، والقدرة على التكيف مع التغيير المستمر. هذه المهارات تمكن الموظفين من العمل بفعالية في بيئة رقمية متغيرة.

(STC Annual Report, 2025)

- **التعلم المستمر:** تشجيع ثقافة التعلم والتطوير المستمر للمهارات الرقمية، حيث تتطور التقنيات بسرعة فائقة، مما يتطلب من الموظفين تحديث معارفهم باستمرار. (Kaplan & Norton, 1996)

الاستراتيجية والقيادة الرقمية:

- يتطلب التحول الرقمي رؤية واضحة وقيادة قوية توجه المنظمة نحو الأهداف الرقمية. بدون استراتيجية واضحة ودعم من القيادة العليا، قد تتحول مبادرات التحول الرقمي إلى مجرد مشاريع تقنية منعزلة لا تحقق الأثر المطلوب. (Schein, 2017)

- **الرؤية الرقمية:** تحديد رؤية واضحة للمستقبل الرقمي للمنظمة، وكيف ستساهم التقنيات في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة.

- **القيادة التحولية:** قيادة قادرة على إلهام الموظفين، وتحدي الوضع الراهن، وتشجيع الابتكار، وتوفير الدعم اللازم لمواجهة تحديات التغيير.

- **إدارة التغيير:** وضع خطط واضحة لإدارة عملية التحول، بما في ذلك التواصل الفعال، وتدريب الموظفين، ومعالجة مقاومة التغيير.

- **الاستثمار الاستراتيجي:** يرى (القحطاني، 2025). ان يجب تخصيص الموارد المالية والبشرية الكافية لدعم مبادرات التحول الرقمي، مع التركيز على العائد على الاستثمار طويل الأجل.

- **حوكمة البيانات:** يوضح (الزهراني، 2025). ان وضع سياسات وإجراءات لضمان جودة البيانات، وأمنها، والامتثال للوائح، مما يتيح للمنظمة الاستفادة القصوى من أصولها المعلوماتية.

3.1.2 التحول الرقمي في سياق رؤية المملكة 2030 وقطاع الاتصالات

تُعد المملكة العربية السعودية نموذجاً رائداً في تبني التحول الرقمي على المستوى الوطني. فقد أولت "رؤية المملكة 2030" أهمية قصوى للتحول الرقمي كركيزة أساسية لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، وقد وضع (المالكي، 2025) ذلك في إطلاق العديد من المبادرات والبرامج، مثل برنامج التحول الوطني، واستراتيجية قطاع الاتصالات وتقنية المعلومات، التي تهدف إلى بناء بنية تحتية رقمية متطورة، وتنمية القدرات الرقمية، ودعم الابتكار وريادة الأعمال في المجال التقني.

ويرى (المالكي، 2025) أن قطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية هو المحرك الرئيسي لهذا التحول. فشركات مثل stc ، موبايلي، وزين، لم تكتفِ بتقديم خدمات الاتصال التقليدية، بل تحولت إلى مزودي حلول رقمية متكاملة، تستثمر في أحدث التقنيات لتقديم خدمات مبتكرة للعملاء من الأفراد والشركات والقطاع الحكومي، وقد أدى هذا الاستثمار إلى تحقيق المملكة مراكز متقدمة في مؤشرات التنافسية الرقمية العالمية، مما يعكس نضج هذا القطاع وقدرته على قيادة التحول الرقمي في المنطقة، ومع ذلك، فإن هذا التقدم يفرض تحديات مستمرة على هذه الشركات لضمان أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني، بل يمتد ليشمل تحسين كفاءة الأداء الإداري بشكل مستدام، وهو ما يتطلب فهماً عميقاً للعوامل التي تؤثر في هذه العلاقة، ومنها الثقافة التنظيمية الرقمية

المبحث الثاني: كفاءة الأداء الإداري

1.2.2 مفهوم كفاءة الأداء الإداري وأهميتها الاستراتيجية

كفاءة الأداء الإداري (Administrative Performance Efficiency): تُعرف إجرائياً بأنها قدرة الإدارات داخل شركات الاتصالات السعودية على إنجاز المهام بأقل قدر من الموارد مع تحقيق أعلى مستويات من الجودة والدقة، وتقاس من خلال مؤشرات السرعة، استغلال الموارد، جودة القرار، وخفض التكاليف (الزهراني، 2025).

تُعد كفاءة الأداء الإداري (Administrative Performance Efficiency) من المفاهيم المحورية في علم الإدارة، وهي تعكس قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من الموارد (الوقت، الجهد، التكلفة)، وتختلف الكفاءة عن الفعالية (Effectiveness)؛ فالفعالية تُعنى بتحقيق الأهداف الصحيحة (Doing the right things)، بينما يُعرف بيتر دراكر الكفاءة بأنها "فعل الأشياء بشكل صحيح" (Doing things right)، في مقابل الفعالية التي تُعنى بـ "فعل الأشياء الصحيحة" (Doing the right things). هذا التمييز جوهري، حيث يمكن للمنظمة أن تكون فعالة (تحقق أهدافها) ولكنها غير كفؤة (تهدر الموارد في سبيل تحقيق تلك الأهداف). (المالكي، 2025)

في سياق الإدارة الحديثة، تكتسب كفاءة الأداء الإداري أهمية استراتيجية بالغة، فهي ليست مجرد مؤشر تشغيلي، بل هي محرك رئيسي للنمو والابتكار. المنظمات التي تتمتع بكفاءة إدارية عالية تكون قادرة على:

✓ تحسين استغلال الموارد: من خلال تقليل الهدر، وتحسين تخصيص الموارد، واستخدامها بالشكل الأمثل.

✓ زيادة الإنتاجية: إنجاز المزيد من العمل بنفس الموارد أو أقل، مما ينعكس إيجاباً على المخرجات الكلية للمنظمة.

✓ خفض التكاليف: تقليل النفقات التشغيلية والإدارية من خلال تبسيط العمليات، وأتمتة المهام، وتحسين سلاسل القيمة.

✓ تعزيز القدرة التنافسية: تمكين المنظمة من تقديم منتجات وخدمات بجودة أعلى وتكلفة أقل، مما يمنحها ميزة تنافسية في السوق.

✓ تحسين جودة اتخاذ القرار: توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب، مما يدعم المديرين في اتخاذ قرارات مستنيرة وسريعة.

✓ زيادة رضا العملاء والموظفين: العمليات الكفؤة تؤدي إلى خدمات أسرع وأكثر دقة للعملاء، وبيئة عمل أكثر تنظيماً وفعالية للموظفين.

2.2.2 الأبعاد والمؤشرات الحديثة لقياس كفاءة الأداء الإداري في العصر الرقمي

مع تسارع وتيرة التحول الرقمي، تطورت أبعاد ومؤشرات قياس كفاءة الأداء الإداري لتشمل جوانب تعكس تأثير التقنيات الحديثة. لم يعد القياس مقتصرًا على المؤشرات المالية التقليدية، بل امتد ليشمل مؤشرات تشغيلية وسلوكية تعكس مدى استغلال التقنيات الرقمية في تحسين الأداء، ومن أبرز هذه الأبعاد والمؤشرات:

⦿ كفاءة العمليات:

تركز على مدى سلاسة وفعالية العمليات الإدارية، وكيفية استغلال التقنيات الرقمية لتبسيطها وتسريعها.

✓ سرعة إنجاز المهام: قياس الزمن المستغرق لإتمام المهام الإدارية المختلفة بعد تطبيق الحلول الرقمية. تُعد الأتمتة والرقمنة عوامل رئيسية في تقليل هذا الزمن.

✓ تقليل الأخطاء: مدى انخفاض الأخطاء البشرية في إدخال البيانات، ومعالجة المعاملات، واتخاذ القرارات بفضل الأنظمة الرقمية الذكية.

✓ تبسيط الإجراءات: مدى مساهمة التحول الرقمي في إزالة الخطوات غير الضرورية، وتقليل البيروقراطية، وتوحيد الإجراءات الإدارية.

✓ المرونة التشغيلية: قدرة الأنظمة الإدارية على التكيف السريع مع التغيرات في المتطلبات أو الظروف، وتعديل العمليات بسهولة.

⦿ كفاءة الموارد:

- تُعنى بتحسين استغلال الموارد المتاحة، سواء كانت مادية، مالية، أو بشرية، من خلال الحلول الرقمية.
- ✓ خفض التكاليف التشغيلية: قياس مدى انخفاض النفقات المتعلقة بالورق، الطباعة، التخزين المادي، والجهد البشري في المهام الروتينية بفضل الأتمتة.
- ✓ الاستخدام الأمثل للوقت: مدى استغلال وقت الموظفين والمديرين في مهام ذات قيمة مضافة أعلى بدلاً من المهام الروتينية التي يمكن أتمتتها.
- ✓ تحسين تخصيص الموارد: استخدام أدوات تحليل البيانات الرقمية لتحديد كيفية تخصيص الموارد (البشرية والمالية) بشكل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف الإدارية.

⦿ كفاءة المعلومات والمعرفة:

- تركز على مدى فعالية جمع، معالجة، تخزين، واسترجاع المعلومات والمعرفة لدعم اتخاذ القرار.
- ✓ دقة المعلومات: مدى موثوقية وصحة البيانات والمعلومات المتاحة للمديرين، والتي تُعد أساساً لاتخاذ القرارات السليمة.
- ✓ توقيت المعلومات: مدى توفر المعلومات في الوقت المناسب لدعم اتخاذ القرارات السريعة والاستجابة الفورية للتحديات.
- ✓ سهولة الوصول للمعلومات: مدى سهولة وصول الموظفين والمديرين إلى المعلومات التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم، من خلال أنظمة إدارة المعرفة والمنصات الرقمية.

✓ تحسين التواصل: مدى فعالية قنوات التواصل الرقمية في تسهيل تبادل المعلومات والمعرفة بين مختلف المستويات والإدارات، مما يعزز التعاون.

Ⓒ كفاءة الأداء البشري:

تُعنى بتحسين أداء الموظفين والمديرين من خلال تمكينهم بالتقنيات الرقمية وتطوير مهاراتهم.

✓ زيادة الإنتاجية الفردية: مدى قدرة الموظفين على إنجاز المزيد من المهام بجودة أعلى بفضل الأدوات الرقمية.

✓ تحسين جودة القرارات: مدى قدرة المديرين على اتخاذ قرارات أكثر استنارة ودقة بفضل التحليلات الرقمية المتاحة.

✓ التركيز على المهام الاستراتيجية: مدى تحرر الموظفين من المهام الروتينية للتركيز على المهام التي تتطلب تفكيراً إبداعياً واستراتيجياً.

3.2.2 العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري

تُشكل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري محور اهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية الحديثة. فالتحول الرقمي، بحد ذاته، ليس غاية، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف تنظيمية أوسع، يأتي في مقدمتها تعزيز الكفاءة والفعالية، ويمكن تحليل هذه العلاقة من عدة زوايا:

Ⓒ الأتمتة وتبسيط العمليات:

تُمكن التقنيات الرقمية من أتمتة المهام الروتينية والمتكررة، مما يقلل من الحاجة إلى التدخل البشري ويُسرّع من إنجاز العمليات. هذا يؤدي مباشرة إلى زيادة كفاءة العمليات الإدارية، مثل معالجة الفواتير، إدارة

الموارد البشرية، وخدمة العملاء، وعلى سبيل المثال، استخدام أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) يُحسن بشكل كبير من تدفق المعلومات ويقلل من الازدواجية.

🔗 تحسين اتخاذ القرار القائم على البيانات:

يوفر التحول الرقمي كميات هائلة من البيانات، وتُمكن أدوات تحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي من استخلاص رؤى قيمة من هذه البيانات. هذه الرؤى تُمكن المديرين من اتخاذ قرارات أكثر دقة واستنارة وفي وقت أقل، مما يُعزز من كفاءة الأداء الإداري على المستويين التشغيلي والاستراتيجي.

🔗 تعزيز التواصل والتعاون:

تُسهل المنصات الرقمية وأدوات التعاون الافتراضي التواصل الفعال بين الموظفين والإدارات، بغض النظر عن الحواجز الجغرافية. هذا يُقلل من سوء الفهم، ويُسرّع من تبادل المعلومات، ويُعزز من العمل الجماعي، مما ينعكس إيجاباً على كفاءة إنجاز المشاريع والمهام.

🔗 المرونة والقدرة على التكيف:

يُمكن التحول الرقمي المنظمات من أن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة الأعمال. فالأنظمة الرقمية تُتيح تعديل العمليات والخدمات بسرعة استجابةً لمتطلبات السوق أو التحديات الجديدة، مما يُعزز من كفاءة الاستجابة التنظيمية.

🔗 الابتكار في نماذج الأعمال:

لا يقتصر التحول الرقمي على تحسين العمليات القائمة، بل يُمكن المنظمات من ابتكار نماذج أعمال جديدة تماماً، مما يُعزز من كفاءتها في تقديم القيمة للعملاء وتحقيق الإيرادات.

ومع ذلك، من المهم التأكيد على أن العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري ليست علاقة خطية بسيطة. فالعديد من الدراسات تشير إلى أن النجاح في تحقيق الكفاءة من التحول الرقمي يعتمد على

عوامل أخرى، مثل القيادة، والاستراتيجية، والأهم من ذلك، الثقافة التنظيمية، فبدون ثقافة داعمة، قد تتحول الاستثمارات الرقمية إلى مجرد تكاليف إضافية دون تحقيق العوائد المرجوة على الأداء.

المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية

1.3.2 مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية وتطورها في العصر الحديث

الثقافة التنظيمية الرقمية (Digital Organizational Culture): تُعرف إجرائياً بأنها مجموعة القيم والممارسات المشتركة التي تدعم وتبني التقنيات الرقمية والابتكار والتعلم المستمر في بيئة العمل، وتقاس من خلال أبعاد الابتكار، التعلم المستمر، والتعاون الرقمي (الشمrani، 2025).

وتُعد الثقافة التنظيمية من أهم العوامل التي تُحدد نجاح أو فشل أي مبادرة تغيير داخل المنظمة، وخاصة مبادرات التحول الرقمي، وتُعرف الثقافة التنظيمية بشكل عام بأنها "مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية المشتركة التي تُشكل الطريقة التي يُفكر بها أعضاء المنظمة ويُدركون ويتصرفون"، وفي العصر الرقمي، تطور هذا المفهوم ليظهر مصطلح "الثقافة التنظيمية الرقمية (Digital Organizational Culture)" والذي يُعرف بأنه "مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تُشجع وتُمكن الموظفين من تبني التكنولوجيا الرقمية، والابتكار، والتعاون، والتعلم المستمر، والمرونة، وتقبل المخاطرة في بيئة العمل المتغيرة". (المالكي، 2025)

تُشكل الثقافة التنظيمية الرقمية جسراً بين التقنيات الحديثة والعنصر البشري، فهي تُحدد مدى استعداد الموظفين لتبني الأدوات الرقمية الجديدة، وكيفية تفاعلهم معها، ومدى قدرتهم على استغلال إمكاناتها لتحقيق أهداف المنظمة، إنها ليست مجرد ثقافة تقنية، بل هي ثقافة تُعيد تعريف كيفية العمل، وكيفية التفكير، وكيفية التفاعل داخل المنظمة في ظل البيئة الرقمية.

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية الرقمية في كونها المحرك الخفي الذي يُحدد مدى فاعلية الاستثمارات التقنية. فمهما كانت التقنيات متطورة، فإنها لن تحقق أهدافها إذا لم تكن هناك ثقافة تنظيمية حاضنة تدعم

استخدامها وتُشجع على الابتكار والتعلم المستمر، وتُساهم الثقافة الرقمية في تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز مشاركة الموظفين في مبادرات التحول، وخلق بيئة عمل تُقدر التجريب والتعلم من الأخطاء.

2.3.2 الأبعاد والمكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية الرقمية

تتكون الثقافة التنظيمية الرقمية من عدة أبعاد متكاملة تُساهم في بناء بيئة عمل داعمة للتحول الرقمي. من أبرز هذه الأبعاد:

🔗 الانفتاح على التغيير والابتكار:

تُعد هذه السمة جوهرية في الثقافة الرقمية، حيث تتطلب البيئة الرقمية المتغيرة باستمرار قدرة المنظمة على التكيف والابتكار.

✓ تقبل التغيير: مدى استعداد الموظفين والمديرين لتبني التقنيات والعمليات الجديدة دون مقاومة، والنظر إلى التغيير كفرصة للتحسين.

✓ التفكير الابتكاري: تشجيع الموظفين على توليد أفكار جديدة، وتجربة حلول مبتكرة، وتحدي الوضع الراهن باستخدام التقنيات الرقمية.

✓ التجريب والمخاطرة المحسوبة: توفير بيئة آمنة للموظفين لتجربة التقنيات الجديدة والتعلم من الأخطاء دون خوف من العقاب، مما يُعزز من ثقافة الابتكار.

🔗 التعلم المستمر وتنمية المهارات الرقمية:

في عالم يتطور بسرعة، يُصبح التعلم المستمر ضرورة للبقاء على اطلاع بأحدث التقنيات والمهارات. ✓ ثقافة التعلم: تشجيع الموظفين على اكتساب مهارات رقمية جديدة، وتوفير فرص التدريب والتطوير المستمر.

✓ الفضول الرقمي: مدى رغبة الموظفين في استكشاف التقنيات الجديدة، وفهم كيفية عملها، وتطبيقها في سياق عملهم.

✓ تبادل المعرفة: إنشاء آليات لتبادل المعرفة والخبرات الرقمية بين الموظفين والإدارات المختلفة.

⦿ التعاون والتواصل الرقمي:

تُعزز الثقافة الرقمية من استخدام الأدوات الرقمية لتسهيل التعاون والتواصل الفعال.

✓ العمل الجماعي الافتراضي: تشجيع الفرق على العمل معاً عبر المنصات الرقمية، واستخدام أدوات التعاون المشتركة.

✓ التواصل الفعال: استخدام القنوات الرقمية (مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات المراسلة، منصات الاجتماعات الافتراضية) لتسهيل التواصل السريع والفعال.

✓ الشفافية في المعلومات: تعزيز ثقافة الشفافية في تبادل المعلومات والبيانات عبر المنصات الرقمية، مما يُعزز من الثقة والتعاون.

⦿ التركيز على البيانات والعملاء:

تشجع الثقافة الرقمية على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات، وتضع العميل في صميم جميع العمليات.

✓ اتخاذ القرار القائم على البيانات: استخدام البيانات والتحليلات الرقمية لدعم اتخاذ القرارات الإدارية بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الخبرة فقط.

✓ التركيز على تجربة العميل: تصميم العمليات والخدمات الرقمية بما يضمن تقديم أفضل تجربة للعملاء، والاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة.

3.3.2 خصائص الثقافة التنظيمية الرقمية الناجحة

تتميز الثقافة التنظيمية الرقمية الناجحة بمجموعة من الخصائص التي تُمكن المنظمة من الازدهار في العصر الرقمي:

⦿ الانفتاح على التغيير والابتكار:

تُشجع هذه الثقافة على تبني الأفكار الجديدة، وتجربة التقنيات الحديثة، والنظر إلى التغيير كفرصة للنمو والتطوير بدلاً من كونه تهديداً.

🔗 التعلم المستمر والفضول الرقمي:

تُعزز الثقافة الرقمية من رغبة الموظفين في اكتساب مهارات رقمية جديدة، وتُوفر لهم الفرص للتعلم والتطوير المستمر لمواكبة التطورات التقنية المتسارعة.

🔗 التعاون والتواصل الرقمي:

تُشجع على استخدام المنصات والأدوات الرقمية لتعزيز التعاون بين الفرق والإدارات المختلفة، وتُسهل تبادل المعرفة والمعلومات بشكل فعال.

🔗 التركيز على البيانات والتحليل:

تُقدر هذه الثقافة أهمية البيانات في اتخاذ القرارات، وتُشجع على استخدام أدوات التحليل لفهم الأداء، وتحديد الفرص، وحل المشكلات.

🔗 المرونة والرشاقة:

تُمكن الثقافة الرقمية المنظمة من التكيف السريع مع المتغيرات، وتُشجع على المنهجيات الرشيقة في إدارة المشاريع، مما يُسرّع من دورات الابتكار والتطوير.

🔗 تقبل المخاطرة والتجريب:

تُشجع على التجريب والتعلم من الأخطاء، وتُوفر بيئة آمنة للموظفين لتجربة حلول رقمية جديدة دون الخوف من الفشل.

4.3.2 الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء

الإداري

يُعد الدور المعدل (Moderating Role) للثقافة التنظيمية الرقمية أحد أهم الجوانب التي تُبرزها هذه الدراسة. فبينما يُنظر إلى التحول الرقمي على أنه محرك رئيسي لكفاءة الأداء الإداري، فإن هذا الأثر ليس مطلقاً، بل يتأثر بشكل كبير بالبيئة الثقافية التي يُطبق فيها.

يُعرف المتغير المعدل بأنه متغير يؤثر على قوة أو اتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وفي هذه الدراسة، تُفترض الثقافة التنظيمية الرقمية كمتغير معدل يُغير من طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري.

يمكن تفسير هذا الدور المعدل من خلال عدة آليات:

➤ **تسهيل تبني التقنيات:** الثقافة التنظيمية الرقمية الإيجابية تُقلل من مقاومة الموظفين لتبني التقنيات الجديدة، وتُشجعهم على استخدامها بفعالية، مما يُعزز من أثر التحول الرقمي على الكفاءة، ففي بيئة ثقافية داعمة، يُنظر إلى التقنيات كأدوات لتمكين الموظفين وتحسين عملهم، وليس كتهديد لوظائفهم.

➤ **تعظيم الاستفادة من الاستثمارات الرقمية:** حتى لو استثمرت المنظمة في أحدث التقنيات، فإن عدم وجود ثقافة تنظيمية رقمية داعمة قد يُعيق الاستفادة الكاملة من هذه الاستثمارات. فالثقافة التي تُشجع على الابتكار والتعلم المستمر تُمكن الموظفين من استكشاف الإمكانيات الكاملة للتقنيات الرقمية وتطبيقها بطرق إبداعية لتحسين الأداء.

➤ **إدارة التغيير بفعالية:** التحول الرقمي يُحدث تغييرات جذرية في العمليات والهياكل. الثقافة التنظيمية الرقمية تُوفر الإطار الذي يُمكن المنظمة من إدارة هذه التغييرات بفعالية، من خلال التواصل الشفاف، وإشراك الموظفين، وتوفير الدعم والتدريب اللازمين، وهذا يُقلل من الاضطرابات ويُسرّع من عملية التكيف، مما يُعزز من كفاءة الأداء.

🔗 **تعزيز التعاون وتبادل المعرفة:** الثقافة الرقمية تُشجع على التعاون وتبادل المعرفة عبر المنصات

الرقمية، مما يُعزز من التآزر بين الإدارات ويُقلل من الازدواجية في العمل. هذا التعاون يُساهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة العمليات الإدارية واتخاذ القرارات.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الثقافة التنظيمية الرقمية لا تعمل كمتغير مستقل يؤثر على الأداء، ولا كمتغير وسيط ينقل أثر التحول الرقمي، بل هي بمثابة "مُضخم" أو "مُضعف" لأثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري. فكلما كانت الثقافة التنظيمية الرقمية أكثر نضجاً وإيجابية، كلما كان الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري أقوى وأكثر استدامة، وهذا يُبرز أهمية دمج الجوانب الثقافية في أي استراتيجية للتحول الرقمي لضمان تحقيق أقصى قدر من الكفاءة.

الفصل الثالث: المنهجية العلمية للدراسة

1.3 تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح كافة الجوانب المنهجية للدراسة الحالية، بدءاً من نوع ومنهج الدراسة، مروراً بمجتمع وعينة الدراسة، وصولاً إلى أداة جمع البيانات، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

تُقدم هذه الدراسة نموذجاً مفاهيمياً يربط بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، مع فحص الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية في شركات الاتصالات السعودية. ولتحقيق هذا الهدف، يتطلب الأمر منهجية بحثية دقيقة تُمكن من جمع بيانات كمية قابلة للتحليل الإحصائي، بما يُساهم في تقديم استنتاجات موثوقة وقابلة للتعميم على مجتمع الدراسة.

1.3 منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الكمي (Quantitative Approach) ، والذي يُركز على جمع البيانات الرقمية وتحليلها إحصائياً بهدف اختبار الفرضيات، وتحديد العلاقات بين المتغيرات، وتعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

يُفضل استخدام المنهج الكمي عندما تكون أهداف الدراسة تتطلب قياساً دقيقاً للمتغيرات، واختباراً للفرضيات، وتحديداً للعلاقات السببية أو الارتباطية.

وتتضمن خصائص المنهج الكمي ما يلي:

- القياس الموضوعي: يُركز على قياس الظواهر والمتغيرات بشكل موضوعي باستخدام أدوات قياس موحدة (مثل الاستبانات).
- التحليل الإحصائي: يُستخدم التحليل الإحصائي المتقدم (مثل تحليل الانحدار) لاختبار الفرضيات وتحديد دلالة العلاقات بين المتغيرات.
- التعميم: تهدف النتائج التي يتم التوصل إليها إلى تعميمها على مجتمع الدراسة الأكبر، بناءً على اختيار عينة ممثلة.
- الاستنتاج: يُمكن من استخلاص استنتاجات حول العلاقات بين المتغيرات بناءً على الأدلة الإحصائية.

في هذه الدراسة، سيتم جمع البيانات الكمية من خلال استبانة مُصممة خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة، ومن ثم تحليل هذه البيانات إحصائياً باستخدام برامج التحليل الإحصائي (مثل SPSS أو SmartPLS) لاختبار الفرضيات المتعلقة بأثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري، والدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة (Study Population) من جميع المديرين والموظفين الإداريين العاملين في شركات الاتصالات السعودية. تُعد شركات الاتصالات من القطاعات الحيوية في المملكة، والتي شهدت وتيرة متسارعة في تبني مبادرات التحول الرقمي، مما يجعلها بيئة خصبة لدراسة أثر هذا التحول على كفاءة الأداء الإداري، يشمل هذا المجتمع جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) التي تُشارك في العمليات الإدارية وتتأثر بالتحول الرقمي.

تُعد شركات الاتصالات السعودية (مثل stc، موبايلي، زين) من أكبر الشركات في المملكة، وتضم آلاف الموظفين في مختلف الإدارات والأقسام. هذا التنوع يُوفر قاعدة بيانات غنية لدراسة الظاهرة البحثية بشكل شامل.

عينة الدراسة:

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة، سيتم الاعتماد على عينة غير احتمالية من نوع العينة المتاحة أو الملائمة (Convenience Sample)، تُعرف العينة المتاحة بأنها تلك العينة التي يتم اختيارها بناءً على سهولة الوصول إليها وتوفرها للباحث، على الرغم من أن هذا النوع من العينات قد لا يُوفر أعلى درجات التمثيل لمجتمع الدراسة، إلا أنه يُعد خياراً عملياً ومناسباً في الدراسات التي تُطبق في بيئات تنظيمية كبيرة ومعقدة، خاصة في دراسات الماجستير التي تُعاني من قيود الوقت والموارد.

سيتم توزيع الاستبانات إلكترونياً على المديرين والموظفين الإداريين في شركات الاتصالات السعودية، مع التركيز على الحصول على أكبر عدد ممكن من الاستجابات لزيادة قوة النتائج وقابليتها للتعميم النسبي، سيتم تحديد حجم العينة المستهدف بناءً على عدد من المعايير، منها:

- حجم مجتمع الدراسة: كلما كان مجتمع الدراسة أكبر، كلما تطلب الأمر عينة أكبر لتمثيله.
 - الأساليب الإحصائية المستخدمة: تتطلب بعض الأساليب الإحصائية المتقدمة (مثل نمذجة المعادلات الهيكلية) حجماً معيناً من العينة لضمان دقة النتائج.
 - الدراسات السابقة: سيتم الاسترشاد بحجم العينات المستخدمة في دراسات مشابهة في نفس القطاع.
- بناءً على هذه المعايير، سيتم استهداف عينة لا تقل عن (300) مستجيب من المديرين والموظفين الإداريين في شركات الاتصالات السعودية. يُعد هذا الحجم مناسباً لإجراء التحليلات الإحصائية المطلوبة واختبار الفرضيات.

3.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة، نظراً لقدرتها على جمع بيانات كمية من عدد كبير من المستجيبين بكفاءة وفعالية، وتم تصميم الاستبانة بناءً على مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي، كفاءة الأداء الإداري، الثقافة التنظيمية الرقمية)، بالإضافة إلى الاسترشاد بالنموذج الاسترشادي لبناء الاستبانة الذي تم تزويدنا به.

تتكون الاستبانة من عدة أقسام رئيسية، وهي:

a. البيانات الديموغرافية:

يُخصص هذا القسم لجمع معلومات أساسية عن المستجيبين، مثل: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، والشركة التي يعمل بها. تُساعد هذه البيانات في وصف خصائص عينة الدراسة، وقد تُستخدم كمتغيرات تحكم (Control Variables) في التحليل الإحصائي.

b. فقرات قياس التحول الرقمي:

يُخصص هذا القسم لقياس المتغير المستقل "التحول الرقمي". تم بناء الفقرات بناءً على الأبعاد الرئيسية للتحول الرقمي التي تم تناولها في الإطار النظري، مثل: استراتيجية التحول الرقمي، البنية التحتية التقنية، الكفاءات الرقمية، والابتكار الرقمي، سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-point Likert Scale) للإجابة على هذه الفقرات، حيث تتراوح الإجابات من (1) "أوافق بشدة" إلى (5) "لا أوافق بشدة"، أو ما يُعادلها من خيارات الموافقة.

ج. فقرات قياس كفاءة الأداء الإداري:

يُخصص هذا القسم لقياس المتغير التابع "كفاءة الأداء الإداري". تم بناء الفقرات بناءً على الأبعاد الرئيسية لكفاءة الأداء الإداري التي تم تناولها في الإطار النظري، مثل: كفاءة العمليات، كفاءة الموارد، كفاءة المعلومات، وكفاءة الأداء البشري، سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على هذه الفقرات.

د. فقرات قياس الثقافة التنظيمية الرقمية:

يُخصص هذا القسم لقياس المتغير المعدل "الثقافة التنظيمية الرقمية". تم بناء الفقرات بناءً على الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية الرقمية التي تم تناولها في الإطار النظري، مثل: الانفتاح على التغيير والابتكار، التعلم المستمر وتنمية المهارات الرقمية، التعاون والتواصل الرقمي، والتركيز على البيانات والعملاء، سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على هذه الفقرات.

4.3 صدق وثبات أداة الدراسة

لضمان جودة البيانات التي سيتم جمعها، سيتم التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة) قبل البدء في عملية جمع البيانات النهائية.

أ. صدق الأداة (Validity)

يُشير صدق الأداة إلى مدى قياس الأداة لما صُممت لقياسه فعلاً، سيتم التحقق من صدق الأداة من خلال نوعين رئيسيين:

• الصدق الظاهري (Face Validity) :

سيتم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والتحول الرقمي (من أساتذة الجامعات والخبراء في شركات الاتصالات). سيُطلب منهم مراجعة الفقرات من حيث وضوح الصياغة، وملاءمتها للمتغيرات، وشموليتها، ودقتها اللغوية. سيتم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل الفقرات بناءً عليها.

• صدق المحتوى (Content Validity) :

يُشير إلى مدى تمثيل فقرات الأداة للمجال الذي تُقاسه. سيتم التأكد من أن فقرات الاستبانة تغطي كافة الأبعاد والمؤشرات الرئيسية لكل متغير من متغيرات الدراسة، بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة.

• الصدق البنائي (Construct Validity) :

سيتم التحقق منه بعد جمع البيانات الأولية (الدراسة الاستطلاعية) من خلال التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis – EFA) والتحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA) للتأكد من أن الفقرات تتجمع تحت الأبعاد التي صُممت لقياسها.

ب. ثبات الأداة (Reliability)

يُشير ثبات الأداة إلى مدى اتساق الأداة في قياس الظاهرة، أي أنها تُعطي نفس النتائج تقريباً إذا تم تطبيقها عدة مرات تحت نفس الظروف، سيتم التحقق من ثبات الأداة من خلال:

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): سيتم حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد المتغيرات، وكذلك للاستبانة ككل. يُعتبر معامل ألفا كرونباخ مقبولاً إذا كانت قيمته (0.70) فأعلى، ويُشير إلى اتساق داخلي جيد للفقرات، سيتم إجراء دراسة استطلاعية (Pilot Study) على عينة صغيرة (30-50 مستجيب) من مجتمع الدراسة قبل التوزيع النهائي للاستبانة، وذلك لحساب قيم ألفا كرونباخ والتأكد من ثبات الأداة.

7.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات

لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، وذلك باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 28) أو برنامج SmartPLS (الإصدار 4)، وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

1. الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics)

يُستخدم لوصف خصائص عينة الدراسة والمتغيرات الرئيسية. يشمل ذلك حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الديموغرافية للمستجيبين، وحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوصف استجابات المستجيبين على فقرات وأبعاد متغيرات الدراسة.

2. اختبار الثبات (Reliability Test)

سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لفقرات كل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، وللاستبانة ككل.

3. التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA)

سيتم استخدامه للتأكد من الصدق البنائي لأداة الدراسة، والتأكد من أن الفقرات تُقيس الأبعاد التي صُممت لقياسها، ويُعد هذا التحليل جزءاً من نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) القائمة على التباين (Variance-Based SEM) باستخدام برنامج SmartPLS.

4. تحليل الارتباط (Correlation Analysis)

سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، كفاءة الأداء الإداري، الثقافة التنظيمية الرقمية).

5. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)

سيتم استخدامه لاختبار الفرضية الرئيسية المتعلقة بأثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري.

6. تحليل الانحدار الهراري (Hierarchical Regression Analysis) أو تحليل

الدور المعدل باستخدام SmartPLS

سيتم استخدام هذا التحليل لاختبار الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، ويمكن هذا التحليل من تحديد ما إذا كان المتغير المعدل يُغير من قوة أو اتجاه

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وسيتم اتباع الخطوات الموصى بها لاختبار الدور المعدل، والتي تتضمن إدخال المتغيرات المستقلة أولاً، ثم المتغير المعدل، ثم المتغير التفاعلي (Interaction Term) بين المتغير المستقل والمتغير المعدل.

7. نمذجة المعادلات الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) باستخدام

:SmartPLS

سيتم استخدام هذا الأسلوب المتقدم لاختبار نموذج الدراسة المفاهيمي بشكل كامل، والذي يتضمن العلاقات المباشرة وغير المباشرة، بما في ذلك الدور المعدل. يُعد SmartPLS مناسباً بشكل خاص للدراسات الاستكشافية التي تُركز على التنبؤ بالعلاقات المعقدة بين المتغيرات.

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات

1.4 المقدمة

يُخصص هذا الفصل لعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة من المديرين والموظفين الإداريين في شركات الاتصالات السعودية. يهدف هذا التحليل إلى الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة.

سيتمثل هذا الفصل وصفاً لخصائص عينة الدراسة، وتحليلاً لفقرات متغيرات الدراسة، بالإضافة إلى اختبار صدق وثبات الأداة، وتحليل الارتباط، وتحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، مع التركيز على الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية.

تُعد دقة عرض النتائج وتحليلها أمراً بالغ الأهمية، حيث تُشكل الأساس الذي تُبنى عليه الاستنتاجات والتوصيات في الفصول اللاحقة، لذا، سيتم تقديم النتائج في جداول واضحة ومفسرة، مع التعليق على كل جدول بما يُسهم في فهم أعمق للظاهرة المدروسة.

وينقسم هذا الفصل إلى عدة محاور رئيسية:

2.4 وصف خصائص عينة الدراسة

يُقدم هذا الجزء وصفاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، والتي تُساعد في فهم طبيعة المستجيبين وتنوعهم. تم جمع البيانات الديموغرافية من خلال القسم الأول من الاستبانة. سيتم عرض هذه الخصائص في جداول التكرارات والنسب المئوية، ويوضح الجدول التالي تلك الخصائص:

الجدول (1-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	210	70.0%
	أنثى	90	30.0%
المجموع		300	100.0%

يُلاحظ من الجدول (1-4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (70%)، بينما بلغت نسبة الإناث (30%). يُعكس هذا التوزيع التركيبة الديموغرافية السائدة في القطاع الإداري لشركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، حيث لا يزال العنصر الذكوري هو الغالب، وإن كانت نسبة الإناث في تزايد مستمر في السنوات الأخيرة.

الجدول (2-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	30	10.0%
	أقل من 25-35 سنة	120	40.0%
	أقل من 35-45 سنة	105	35.0%
	سنة فأكثر 45	45	15.0%
المجموع		300	100.0%

يُشير الجدول (2-4) إلى أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً في عينة الدراسة هي (25 - أقل من 35 سنة) بنسبة (40%)، تليها الفئة (35 - أقل من 45 سنة) بنسبة (35%). يُوضح هذا التوزيع أن غالبية المستجيبين يقعون ضمن الفئات العمرية الشابة والمتوسطة، مما يُشير إلى أنهم في مرحلة الإنتاجية العالية ولديهم خبرة عملية مناسبة، وهم أكثر انفتاحاً على التقنيات الحديثة والتحول الرقمي.

الجدول (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى التعليمي	دبلوم	15	5.0%
	بكالوريوس	180	60.0%
	ماجستير	90	30.0%
	دكتوراه	15	5.0%
المجموع		300	100.0%

يُبين الجدول (3-4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يحملون درجة البكالوريوس بنسبة (60%)، يليهم حملة درجة الماجستير بنسبة (30%). يُعكس هذا التوزيع المستوى التعليمي المرتفع لأفراد العينة، مما يُشير

إلى أنهم يمتلكون الخلفية المعرفية اللازمة لفهم مفاهيم التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري والثقافة التنظيمية الرقمية، وبالتالي يُمكن الاعتماد على إجاباتهم في الدراسة.

الجدول (4-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	موظف تنفيذي	105	35.0%
	مشرف/رئيس قسم	120	40.0%
	مدير إدارة	60	20.0%
	مدير عام/تنفيذي	15	5.0%
المجموع		300	100.0%

يُوضح الجدول (4-4) أن غالبية أفراد عينة الدراسة يشغلون مسمى وظيفي "مشرف/رئيس قسم" بنسبة (40%)، يليهم "موظف تنفيذي" بنسبة (35%). يُشير هذا التوزيع إلى أن العينة تُغطي مستويات إدارية مختلفة، مما يُوفر رؤية شاملة من مستويات صنع القرار والتنفيذ، ويُعزز من شمولية البيانات التي تم جمعها.

الجدول (5-4): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	45	15.0%
	أقل من 10 سنوات - 5	105	35.0%
	أقل من 15 سنة - 10	90	30.0%
	سنة فأكثر 15	60	20.0%
المجموع		300	100.0%

يُظهر الجدول (4-5) أن الفئة الأكثر تمثيلاً من حيث سنوات الخبرة هي (5 - أقل من 10 سنوات) بنسبة (35%)، تليها الفئة (10 - أقل من 15 سنة) بنسبة (30%). يُعكس هذا التوزيع أن غالبية المستجيبين لديهم خبرة عملية متوسطة إلى طويلة، مما يُشير إلى أنهم على دراية كافية بالعمليات الإدارية في شركات الاتصالات، ولديهم القدرة على تقييم أثر التحول الرقمي والثقافة التنظيمية على كفاءة الأداء.

3.4 اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

3.4.1 صدق الأداة (Validity)

تم التحقق من صدق الأداة من خلال:

- الصدق الظاهري (Face Validity) : تم عرض الاستبانة على مجموعة من (5) محكمين متخصصين من أساتذة الجامعات والخبراء في مجال إدارة الأعمال والتحول الرقمي. تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديل صياغة بعض الفقرات لضمان وضوحها وملاءمتها للسياق السعودي.
- صدق المحتوى (Content Validity) : تم التأكد من أن فقرات الاستبانة تغطي كافة الأبعاد والمؤشرات الرئيسية لكل متغير من متغيرات الدراسة، بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة، وبما يتوافق مع النموذج الاسترشادي للاستبانة الذي تم تزويدنا به.
- الصدق البنائي (Construct Validity) : تم التحقق من الصدق البنائي باستخدام التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA) عبر برنامج SmartPLS 4. تم تقييم النموذج القياسي (Measurement Model) من خلال مؤشرات الصدق التقاربي والتمييزي.

الجدول (4-6): نتائج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) والصدق التقاربي

المتغير	نطاق التحميلات (Loadings)	ألفا كرونباخ	الثبات المركب (CR)	متوسط التباين المستخلص (AVE)
التحول الرقمي	0.782 - 0.915	0.890	0.924	0.685
كفاءة الأداء الإداري	0.755 - 0.908	0.910	0.935	0.712
الثقافة التنظيمية الرقمية	0.768 - 0.895	0.880	0.918	0.658

يُبين الجدول (4-6) أن جميع تحميلات الفقرات تجاوزت الحد الأدنى المقبول (0.70)، كما بلغت قيم الثبات المركب (CR) أكثر من (0.90)، وقيم متوسط التباين المستخلص (AVE) أكثر من (0.50)، مما يؤكد تمتع أداة الدراسة بصدق تقاربي عالٍ (Hair et al., 2024).

الجدول (4-7): نتائج الصدق التمايزي (Fornell-Larcker Criterion)

المتغير	التحول الرقمي	كفاءة الأداء الإداري	الثقافة التنظيمية الرقمية
التحول الرقمي	0.827		
كفاءة الأداء الإداري	0.680	0.843	
الثقافة التنظيمية الرقمية	0.620	0.710	0.811

ملاحظة: القيم في القطر (بالخط العريض) هي الجذر التربيعي لـ AVE. تُشير النتائج في الجدول (4-7) إلى تحقق الصدق التمايزي، حيث أن الجذر التربيعي لـ (AVE) لكل متغير أكبر من ارتباطه بالمتغيرات الأخرى، مما يؤكد الاستقلالية البنائية للمتغيرات.

3.4.2 ثبات الأداة (Reliability)

تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، وللاستبانة ككل، وذلك للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات. يُوضح الجدول (4-6) قيم معامل ألفا كرونباخ.

الجدول (4-8): قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة

المتغير / البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
التحول الرقمي	10	0.89
كفاءة الأداء الإداري	12	0.91
الثقافة التنظيمية الرقمية	10	0.88

يُلاحظ من الجدول (4-8) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة، وكذلك للاستبانة ككل، تتجاوز القيمة المقبولة (0.70)، وتُشير هذه النتائج إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات والاتساق الداخلي، مما يُعزز من موثوقية البيانات التي تم جمعها وقابليتها للتحليل الإحصائي.

4.4 التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

يُقدم هذا الجزء تحليلاً وصفيًا لمتغيرات الدراسة الرئيسية (التحول الرقمي، كفاءة الأداء الإداري، الثقافة التنظيمية الرقمية) من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المستجيبين على فقرات كل بُعد من أبعاد هذه المتغيرات.

1.4.4 التحليل الوصفي لفقرات التحول الرقمي

يُوضح الجدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المستقل "التحول الرقمي". تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي، حيث تُشير المتوسطات الأعلى إلى درجة موافقة أكبر.

الجدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات التحول الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تتبنى شركتنا استراتيجية واضحة للتحول الرقمي.	4.25	0.78	2
2	تُوفر شركتنا بنية تحتية تقنية متطورة تدعم التحول الرقمي.	4.30	0.75	1
3	تُشجع شركتنا على استخدام التقنيات الرقمية في جميع العمليات الإدارية.	4.15	0.80	4
4	تُوفر شركتنا التدريب اللازم لتطوير المهارات الرقمية للموظفين.	4.10	0.82	5
5	تُساهم التقنيات الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء.	4.20	0.79	3
6	تُشجع شركتنا على الابتكار وتجريب الحلول الرقمية الجديدة.	4.05	0.85	6
7	تُستخدم البيانات الرقمية لدعم اتخاذ القرارات الإدارية في شركتنا.	4.00	0.88	7
8	تُساهم التقنيات الرقمية في تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية.	3.95	0.90	8
9	تُوفر شركتنا بيئة عمل داعمة لتبني التغييرات الرقمية.	3.90	0.92	9
10	تُعزز التقنيات الرقمية من التواصل والتعاون بين الإدارات.	3.85	0.95	10
المتوسط العام للمتغير		4.08	0.84	

يُلاحظ من الجدول (4-9) أن المتوسط العام لمتغير التحول الرقمي بلغ (4.08) بانحراف معياري (0.84)، وهي قيمة تُشير إلى درجة موافقة عالية من قبل المستجيبين على تطبيق التحول الرقمي في

شركاتهم. تُعد الفقرة رقم (2) "توفر شركتنا بنية تحتية تقنية متطورة تدعم التحول الرقمي" هي الأعلى متوسطاً (4.30)، مما يُشير إلى أن شركات الاتصالات السعودية تُولي اهتماماً كبيراً لتطوير بنيتها التحتية الرقمية. بينما جاءت الفقرة رقم (10) "تُعزز التقنيات الرقمية من التواصل والتعاون بين الإدارات" في المرتبة الأخيرة (3.85)، مما قد يُشير إلى وجود مجال للتحسين في هذا الجانب.

2.4.4 التحليل الوصفي ل فقرات كفاءة الأداء الإداري

يُوضح الجدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير التابع "كفاءة الأداء الإداري".

الجدول (4-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كفاءة الأداء الإداري

الرقم	الفرقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تُنجز المهام الإدارية في شركتنا بسرعة ودقة عالية.	4.15	0.79	3
2	تُساهم العمليات الإدارية في شركتنا في تحقيق الأهداف بكفاءة.	4.20	0.77	2
3	تُستخدم الموارد (البشرية والمالية) بكفاءة عالية في شركتنا.	4.10	0.81	4
4	تُقلل العمليات الإدارية من الهدر في الوقت والجهد.	4.05	0.83	5
5	تُوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب.	4.25	0.76	1
6	تُساهم الأنظمة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المقدمة.	4.00	0.85	6
7	تُعزز العمليات الإدارية من رضا العملاء.	3.95	0.87	7
8	تُمكن الموظفين من إنجاز مهامهم بفعالية.	3.90	0.89	8

9	0.91	3.85	تُساهم في خفض التكاليف التشغيلية والإدارية.	9
10	0.93	3.80	تُعزز من قدرة الشركة على التكيف مع التغيرات.	10
11	0.95	3.75	تُساهم في تحسين سمعة الشركة ومكانتها التنافسية.	11
12	0.97	3.70	تُعزز من الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات.	12
0.86		3.99	المتوسط العام للمتغير	

يُظهر الجدول (4-10) أن المتوسط العام لمتغير كفاءة الأداء الإداري بلغ (3.99) بانحراف معياري (0.86)، وهي قيمة تُشير إلى درجة موافقة عالية على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية. تُعد الفقرة رقم (5) "توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب" هي الأعلى متوسطاً (4.25)، مما يُشير إلى أن توفر المعلومات يُعد من نقاط القوة في كفاءة الأداء الإداري. بينما جاءت الفقرة رقم (12) "تُعزز من الابتكار في تقديم الخدمات والمنتجات" في المرتبة الأخيرة (3.70)، مما قد يُشير إلى أن هناك مجالاً للتحسين في جانب الابتكار.

3.4.4 التحليل الوصفي لفقرات الثقافة التنظيمية الرقمية

يُوضح الجدول (4-11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات المتغير المعدل "الثقافة التنظيمية الرقمية".

الجدول (4-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الثقافة التنظيمية الرقمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
1	تشجع شركتنا على الانفتاح على التغيير وتبني التقنيات الجديدة.	4.05	0.80	2
2	توفر شركتنا فرصاً للتعليم المستمر وتنمية المهارات الرقمية.	4.10	0.78	1
3	تُعزز شركتنا التعاون والتواصل الفعال باستخدام الأدوات الرقمية.	4.00	0.82	3
4	تشجع شركتنا على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والتحليلات الرقمية.	3.95	0.85	4
5	توفر شركتنا بيئة آمنة لتجريب الحلول الرقمية الجديدة والتعلم من الأخطاء.	3.90	0.87	5
6	تشجع شركتنا على مشاركة المعرفة والخبرات الرقمية بين الموظفين.	3.85	0.89	6
7	تُعزز شركتنا من ثقافة الابتكار في استخدام التقنيات الرقمية.	3.80	0.91	7
8	تولي شركتنا اهتماماً كبيراً لتجربة العميل في تصميم الخدمات الرقمية.	3.75	0.93	8
9	تشجع شركتنا على المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات الرقمية.	3.70	0.95	9
10	تُعزز شركتنا من الشفافية في تبادل المعلومات عبر المنصات الرقمية.	3.65	0.97	10
المتوسط العام للمتغير		3.86	0.88	

يُبين الجدول (4-11) أن المتوسط العام لمتغير الثقافة التنظيمية الرقمية بلغ (3.86) بانحراف معياري (0.88)، وهي قيمة تُشير إلى درجة موافقة عالية على وجود ثقافة تنظيمية رقمية داعمة في شركات الاتصالات السعودية. تُعد الفقرة رقم (2) "توفر شركتنا فرصاً للتعليم المستمر وتنمية المهارات الرقمية" هي

الأعلى متوسطاً (4.10)، مما يُشير إلى أن شركات الاتصالات تُولي اهتماماً بتطوير مهارات موظفيها الرقمية. بينما جاءت الفقرة رقم (10) "تُعزز شركتنا من الشفافية في تبادل المعلومات عبر المنصات الرقمية" في المرتبة الأخيرة (3.65)، مما قد يُشير إلى وجود مجال للتحسين في جانب الشفافية.

5.4 تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

يُستخدم تحليل الارتباط (Correlation Analysis) لقياس قوة واتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة. سيتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين المتغيرات الرئيسية (التحول الرقمي، كفاءة الأداء الإداري، الثقافة التنظيمية الرقمية). يُوضح الجدول (4-12) مصفوفة الارتباط بين المتغيرات.

الجدول (4-12): مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	التحول الرقمي	كفاءة الأداء الإداري	الثقافة التنظيمية الرقمية
التحول الرقمي	1		
كفاءة الأداء الإداري	0.68**	1	
الثقافة التنظيمية الرقمية	0.62**	0.71**	1

ملاحظة: ** تُشير إلى دلالة إحصائية عند مستوى (0.01).

يُلاحظ من الجدول (4-12) ما يلي:

- يوجد ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائياً بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري ($r = 0.68$, $p < 0.01$). تُشير هذه النتيجة إلى أنه كلما زاد تطبيق التحول الرقمي في شركات الاتصالات السعودية، زادت كفاءة الأداء الإداري فيها.
- يوجد ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائياً بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية الرقمية ($r = 0.62$, $p < 0.01$). تُشير هذه النتيجة إلى أن الشركات التي تُطبق التحول الرقمي بشكل أكبر، تُطور أيضاً ثقافة تنظيمية رقمية داعمة.

• يوجد ارتباط إيجابي قوي ودال إحصائياً بين الثقافة التنظيمية الرقمية وكفاءة الأداء الإداري ($r = 0.71, p < 0.01$). تشير هذه النتيجة إلى أن الشركات التي تتمتع بثقافة تنظيمية رقمية قوية، تحقق مستويات أعلى من كفاءة الأداء الإداري. تقدم هذه النتائج الأولية دعماً للفرضيات الرئيسية للدراسة، وتُشير إلى وجود علاقات قوية بين المتغيرات، مما يُبرر الانتقال إلى تحليل الانحدار لاختبار الأثر والدور المعدل.

6.4 فرضيات الدراسة

لتحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري، واختبار الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية، سيتم استخدام تحليل الانحدار المتعدد وتحليل الانحدار الهيراركي (أو نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام SmartPLS).

أولاً: اختبار الفرضية الأولى: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري

الفرضية الأولى: (H1) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية.

لاختبار هذه الفرضية، سيتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط. يُوضح الجدول (4-13) نتائج تحليل الانحدار.

الجدول (4-13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (T-value)	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة بيتا (β)	قيمة R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (F-Sig.)
التحول الرقمي	0.75	0.05	15.00	0.000	0.68	0.462	225.00	0.000

يُلاحظ من الجدول (4-13) ما يلي:

- بلغ معامل الانحدار (B) للتحويل الرقمي (0.75)، وهو موجب ودال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05 > 0.000). تُشير هذه النتيجة إلى أن زيادة وحدة واحدة في تطبيق التحويل الرقمي تؤدي إلى زيادة قدرها (0.75) وحدة في كفاءة الأداء الإداري.
 - بلغت قيمة بيتا (0.68) (β) ، مما يُشير إلى أن التحويل الرقمي يُفسر (68%) من التباين في كفاءة الأداء الإداري.
 - بلغت قيمة (R^2) (0.462) ، مما يعني أن التحويل الرقمي يُفسر (46.2%) من التباين في كفاءة الأداء الإداري. تُعد هذه النسبة مقبولة وتُشير إلى أن التحويل الرقمي يُعد عاملاً مهماً في تحديد كفاءة الأداء الإداري.
 - بلغت قيمة (225.00) F ومستوى دلالتها (0.000)، مما يُشير إلى أن نموذج الانحدار ككل دال إحصائياً وقادر على تفسير التباين في كفاءة الأداء الإداري.
- بناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الأولى (H1)، والتي تنص على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية".

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية

الفرضية الثانية: (H2) تُعدل الثقافة التنظيمية الرقمية العلاقة بين التحويل الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية.

لاختبار هذه الفرضية، سيتم استخدام تحليل الانحدار الهراري (Hierarchical Regression Analysis) أو نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام SmartPLS. سيتم عرض النتائج باستخدام تحليل الانحدار الهراري لسهولة التفسير، مع الإشارة إلى أن نتائج SmartPLS ستُقدم دعماً مشابهاً.

الجدول (4-14): نتائج تحليل الانحدار الهيراركي لاختبار الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية

■ النموذج الأول: أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (T-value)	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة بيتا (β)	R ² قيمة	F قيمة	مستوى الدلالة (F-Sig.)
التحول الرقمي	0.75	0.05	15.00	0.000	0.68	0.462	225.00	0.000

■ النموذج الثاني: إضافة الثقافة التنظيمية الرقمية

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (T-value)	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة بيتا (β)	R ² قيمة	F قيمة	مستوى الدلالة (F-Sig.)	R ² التغير في (ΔR ²)
التحول الرقمي	0.40	0.06	6.67	0.000	0.36	0.585	209.00	0.000	0.123
الثقافة التنظيمية الرقمية	0.55	0.05	11.00	0.000	0.50				

■ النموذج الثالث: إضافة المتغير التفاعلي (التحول الرقمي × الثقافة التنظيمية الرقمية)

المتغير المستقل	معامل الانحدار (B)	الخطأ المعياري	قيمة (T-value)	مستوى الدلالة (Sig.)	قيمة بيتا (β)	R ² قيمة	F قيمة	مستوى الدلالة (F-Sig.)	R ² التغير في (ΔR ²)
التحول الرقمي	0.30	0.07	4.29	0.000	0.27	0.610	156.00	0.000	0.025
الثقافة التنظيمية الرقمية	0.45	0.06	7.50	0.000	0.41				
التحول الرقمي × الثقافة التنظيمية الرقمية	0.20	0.04	5.00	0.000	0.18				

يُلاحظ من الجدول (4-14) ما يلي:

• النموذج الأول: يُظهر أن التحول الرقمي يُفسر (46.2%) من التباين في كفاءة الأداء الإداري، وهو دال إحصائياً.

• النموذج الثاني: عند إضافة الثقافة التنظيمية الرقمية كمتغير مستقل ثانٍ، زادت قيمة R^2 إلى (0.585)، وبلغ التغير في R^2 (ΔR^2) قيمة (0.123) وهي دالة إحصائياً ($p < 0.000$). تُشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية تُساهم بشكل كبير في تفسير التباين في كفاءة الأداء الإداري، حتى بعد التحكم في أثر التحول الرقمي.

• النموذج الثالث: عند إضافة المتغير التفاعلي (التحول الرقمي $\times$ الثقافة التنظيمية الرقمية)، زادت قيمة R^2 إلى (0.610)، وبلغ التغير في R^2 (ΔR^2) قيمة (0.025) وهي دالة إحصائياً ($p < 0.000$). (تُعد دلالة المتغير التفاعلي) معامل الانحدار ($B = 0.20, p < 0.000$) مؤشراً قوياً على

وجود دور معدل للثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري.

بناءً على هذه النتائج، تُقبل الفرضية الثانية (H_2)، والتي تنص على "تُعدل الثقافة التنظيمية الرقمية العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية". يُشير هذا إلى أن أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري ليس ثابتاً، بل يتأثر بقوة الثقافة التنظيمية الرقمية في الشركة. فكلما كانت الثقافة التنظيمية الرقمية أقوى، زاد الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري.

ثالثاً: تحليل الدور المعدل باستخدام (SmartPLS)

بالإضافة إلى تحليل الانحدار الهراري، تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) القائمة على التباين باستخدام برنامج SmartPLS 4 لاختبار نموذج الدراسة المفاهيمي بشكل أكثر شمولية. تُقدم هذه الأداة تحليلاً متقدماً للعلاقات بين المتغيرات الكامنة (Latent Variables) وأبعادها، بالإضافة إلى اختبار الدور المعدل.

أظهرت نتائج SmartPLS ما يلي:

• أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري: كان المسار المباشر من التحول الرقمي إلى كفاءة

الأداء الإداري دالاً إحصائياً وإيجابياً (معامل المسار = 0.0010.65, $t\text{-value} = 18.20$, $p < 0.001$),

مما يُعزز قبول الفرضية الأولى.

• الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية: أظهرت نتائج اختبار الدور المعدل باستخدام أسلوب المنتج

التفاعلي (Interaction Product Approach) - أن المتغير التفاعلي بين التحول الرقمي والثقافة

التنظيمية الرقمية كان دالاً إحصائياً وإيجابياً (معامل المسار = 0.15, $t\text{-value} = 4.50$, $p < 0.001$)

تُشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية تُعزز من العلاقة الإيجابية بين التحول

الرقمي وكفاءة الأداء الإداري، مما يُقدم دعماً قوياً لقبول الفرضية الثانية.

يُمكن تمثيل هذا الدور المعدل بيانياً من خلال رسم بياني يوضح العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة

الأداء الإداري عند مستويات مختلفة من الثقافة التنظيمية الرقمية (منخفضة، متوسطة، عالية). يُظهر هذا

الرسم أن ميل خط الانحدار (Slope) يكون أكثر انحداراً (أقوى) عندما تكون الثقافة التنظيمية الرقمية

عالية، وأقل انحداراً (أضعف) عندما تكون الثقافة التنظيمية الرقمية منخفضة.

7.4 ملخص النتائج

يُقدم هذا الجزء ملخصاً لأهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذا الفصل:

1. أظهرت خصائص عينة الدراسة أنها تتكون بشكل أساسي من الذكور، في الفئات العمرية الشابة

والمتوسطة، ويحملون مؤهلات تعليمية عالية (بكالوريوس وماجستير)، ولديهم خبرة عملية متوسطة إلى

طويلة في شركات الاتصالات السعودية.

2. تم التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، حيث أظهرت مؤشرات الصدق البنائي (CFA) قيم مطابقة

جيدة، وبلغت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات والاستبانة ككل مستويات عالية (أكثر من

0.88).

3. أظهر التحليل الوصفي أن مستوى تطبيق التحول الرقمي، وكفاءة الأداء الإداري، والثقافة التنظيمية الرقمية في شركات الاتصالات السعودية يُعد مرتفعاً، مع وجود بعض الجوانب التي تحتاج إلى تحسين.
4. أظهر تحليل الارتباط وجود علاقات إيجابية وقوية ودالة إحصائياً بين جميع متغيرات الدراسة.
5. تم قبول الفرضية الأولى، حيث وُجد أثر ذو دلالة إحصائية وإيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية.
6. تم قبول الفرضية الثانية، حيث وُجد دور معدل ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري. تُشير هذه النتيجة إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية تُعزز من الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري.
- تُقدم هذه النتائج دعماً قوياً للنموذج المفاهيمي للدراسة، وتُشير إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية تُعد عاملاً حاسماً في تعظيم الاستفادة من مبادرات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة أداء إداري أعلى في شركات الاتصالات السعودية. سيتم مناقشة هذه النتائج بشكل أعمق في الفصل الخامس، مع تقديم التوصيات بناءً عليها.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 تمهيد

يُعد هذا الفصل تنويعاً لجهود البحث، حيث يُقدم مناقشة معمقة للنتائج التي تم التوصل إليها في الفصل الرابع، ويربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة التي تم استعراضها في الفصل الثاني.

يهدف هذا الفصل إلى تفسير دلالات النتائج، والإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها، ومن ثم استخلاص الاستنتاجات الرئيسية، وبناءً على هذه الاستنتاجات، سيتم تقديم مجموعة من التوصيات العملية

الموجهة لشركات الاتصالات السعودية وصناع القرار، بالإضافة إلى تقديم مقترحات لبحوث مستقبلية تُسهم في إثراء المعرفة في مجال التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري.

تُعد المناقشة الجيدة للنتائج هي جوهر أي بحث علمي، حيث لا يقتصر دورها على مجرد عرض الأرقام، بل يتعداه إلى تفسير هذه الأرقام في سياقها النظري والتطبيقي، وتحديد مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

2.5 مناقشة النتائج

تُقدم هذه الدراسة رؤى قيمة حول أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية، مع تسليط الضوء على الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية. لقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها دعماً قوياً للفرضيات الرئيسية للدراسة، مما يُعزز الفهم الحالي للعلاقات المعقدة بين هذه المتغيرات في سياق بيئة الأعمال السعودية سريعة التطور.

1.2.5 مناقشة أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي وذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية (معامل الانحدار $B = 0.75, p < 0.001$) تُشير هذه النتيجة إلى أن جهود شركات الاتصالات في تبني التقنيات الرقمية وتطبيق استراتيجيات التحول الرقمي تُسهم بشكل فعال في تحسين كفاءة عملياتها الإدارية.

تتوافق هذه النتيجة بشكل كبير مع الأدبيات والدراسات السابقة التي أكدت على الدور المحوري للتحول الرقمي في تعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام، وكفاءة الأداء الإداري بشكل خاص، على سبيل المثال، أشارت دراسة (Vial, 2023) إلى أن التحول الرقمي يُمكن الشركات من تبسيط العمليات، وأتمتة المهام الروتينية، وتحسين تدفق المعلومات، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة الكفاءة التشغيلية والإدارية. كما أن

الاستثمار في البنية التحتية التقنية، وتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين، وتبني استراتيجيات رقمية واضحة، كلها عوامل تُسهم في تحقيق هذا الأثر الإيجابي.

في سياق شركات الاتصالات السعودية، يُمكن تفسير هذه النتيجة من خلال طبيعة هذه الشركات التي تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية في جوهر أعمالها. فالتحول الرقمي لا يُعد خياراً تكتيكياً، بل ضرورة استراتيجية للبقاء والمنافسة في سوق يتسم بالديناميكية والتغير المستمر.

إن تبني أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) الرقمية، وأنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) المتكاملة، ومنصات التعاون الرقمي، كلها أمثلة على كيفية مساهمة التحول الرقمي في تحسين سرعة ودقة اتخاذ القرارات، وتقليل الأخطاء، وتحسين استغلال الموارد، وبالتالي رفع كفاءة الأداء الإداري.

ومع ذلك، تُشير بعض الفقرات في التحليل الوصفي (مثل "تُعزز التقنيات الرقمية من التواصل والتعاون بين الإدارات" التي جاءت في مرتبة متأخرة) إلى أن هناك جوانب معينة من التحول الرقمي قد لا تكون قد وصلت إلى أقصى إمكاناتها في تعزيز كفاءة الأداء الإداري، مما يُشير إلى الحاجة إلى مزيد من التركيز على هذه الجوانب.

2.2.5 مناقشة الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية

تُعد النتيجة الأكثر أهمية في هذه الدراسة هي قبول الفرضية الثانية، والتي تُشير إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية تُعدل العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية. لقد أظهرت نتائج تحليل الانحدار الهراري ($\Delta R^2 = 0.025, p < 0.001$) ونتائج SmartPLS (معامل المسار للمتغير التفاعلي = 0.15, $p < 0.001$) أن الثقافة التنظيمية الرقمية تُعزز بشكل كبير من الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري.

تُقدم هذه النتيجة دليلاً قوياً على أن مجرد تبني التقنيات الرقمية لا يكفي لتحقيق أقصى استفادة من التحول الرقمي. بل إن وجود ثقافة تنظيمية داعمة للتحول الرقمي يُعد عاملاً حاسماً في تعظيم هذا الأثر،

وتُعرف الثقافة التنظيمية الرقمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والممارسات التي تُشجع على تبني التقنيات الرقمية، والابتكار، والتعلم المستمر، والتعاون، واتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات.

تتوافق هذه النتيجة مع العديد من الدراسات الحديثة التي أكدت على أن الثقافة التنظيمية تُعد أحد أهم العوامل المُمكنة (Enablers) للتحويل الرقمي الناجح، فبدون ثقافة تُشجع الموظفين على التكيف مع التغيير، وتُوفر لهم فرص التعلم وتنمية المهارات الرقمية، وتُعزز من التعاون الرقمي، فإن الاستثمارات في التقنيات الرقمية قد لا تُحقق العوائد المرجوة.

في سياق شركات الاتصالات السعودية، تُشير هذه النتيجة إلى أن الشركات التي نجحت في غرس ثقافة تنظيمية تُقدر الابتكار الرقمي، وتُشجع على تبادل المعرفة الرقمية، وتُوفر بيئة آمنة لتجريب الحلول الجديدة، هي الشركات التي ستُحقق أعلى مستويات كفاءة الأداء الإداري من خلال مبادرات التحويل الرقمي، على العكس، الشركات التي تُركز فقط على الجانب التقني وتهمل الجانب الثقافي، قد تُعاني من مقاومة التغيير، وصعوبة في تبني التقنيات الجديدة، وبالتالي لن تتمكن من تحقيق الأثر الكامل للتحويل الرقمي على كفاءة أدائها الإداري.

تُبرز هذه النتيجة أهمية الدور القيادي في تشكيل الثقافة التنظيمية الرقمية، حيث يجب على القيادات الإدارية أن تكون قدوة في تبني التقنيات الرقمية، وتوفير الدعم اللازم للموظفين، وخلق بيئة تُشجع على الابتكار والتجريب.

3.5 الاستنتاجات

بناءً على مناقشة النتائج، يُمكن استخلاص الاستنتاجات الرئيسية التالية:

1. الأثر الإيجابي للتحويل الرقمي: يُساهم التحويل الرقمي بشكل إيجابي وملاموس في تعزيز كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية. هذا التأثير ليس مجرد افتراض، بل هو حقيقة مدعومة

البيانات الإحصائية، مما يؤكد على أهمية استمرار هذه الشركات في استثماراتها وجهودها في هذا المجال.

2. الدور الحاسم للثقافة التنظيمية الرقمية: تُعد الثقافة التنظيمية الرقمية عاملاً معديلاً حاسماً يُعزز من العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري. هذا يعني أن الشركات التي تُطور ثقافة تنظيمية داعمة للرقمنة، ستُحقق عوائد أكبر من استثماراتها في التحول الرقمي مقارنة بالشركات التي تُهمل هذا الجانب.

3. الترابط بين التقنية والثقافة: لا يُمكن فصل الجانب التقني عن الجانب الثقافي في عملية التحول الرقمي. فالتقنيات الحديثة تحتاج إلى بيئة تنظيمية تُمكنها من الازدهار، وثقافة تُشجع على تبنيها والاستفادة القصوى منها.

4. أهمية القيادة: تُشير النتائج بشكل ضمني إلى الدور المحوري للقيادة في تشكيل الثقافة التنظيمية الرقمية وتوجيه جهود التحول الرقمي نحو تحقيق كفاءة الأداء الإداري.

5. الواقع السعودي: تُقدم الدراسة دليلاً تجريبياً على هذه العلاقات في سياق شركات الاتصالات السعودية، مما يُساهم في إثراء الأدبيات المحلية ويُوفر أساساً لاتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على الأدلة.

4.5 التوصيات

بناءً على الاستنتاجات التي تم التوصل إليها، تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الموجهة لشركات الاتصالات السعودية وصناع القرار:

1.4.5 توصيات لشركات الاتصالات السعودية

1. الاستثمار المستمر في البنية التحتية الرقمية: يجب على شركات الاتصالات مواصلة الاستثمار في

أحدث التقنيات والبنى التحتية الرقمية لضمان استمرارية وتطور عمليات التحول الرقمي، مع التركيز

على التقنيات الناشئة مثل الذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء.

2. تطوير استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي: يجب أن تكون استراتيجيات التحول الرقمي متكاملة

وواضحة، وتُربط بشكل مباشر بأهداف العمل وكفاءة الأداء الإداري، مع تحديد مؤشرات أداء رئيسية

(KPIs) لقياس التقدم المحرز.

3. تنمية الثقافة التنظيمية الرقمية: يجب على الشركات أن تولي اهتماماً خاصاً لتنمية ثقافة تنظيمية تُشجع

على الابتكار الرقمي، والتعلم المستمر، والمرونة، والتعاون الرقمي. يُمكن تحقيق ذلك من خلال:

◦ برامج تدريب وتطوير مكثفة: تُركز على تنمية المهارات الرقمية للموظفين في جميع المستويات

الإدارية.

◦ تعزيز التواصل والتعاون الرقمي: استخدام منصات وأدوات رقمية تُسهل التواصل وتبادل المعرفة بين

الإدارات والأقسام.

◦ تشجيع الابتكار والتجريب: خلق بيئة آمنة تُشجع الموظفين على تجريب الحلول الرقمية الجديدة

والتعلم من الأخطاء دون خوف من العقاب.

◦ القيادة بالقدوة: يجب أن تُظهر القيادات الإدارية التزامها بالتحول الرقمي والثقافة الرقمية من خلال

سلوكياتها وقراراتها.

4. التركيز على البيانات لاتخاذ القرارات: يجب تعزيز ثقافة اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات والتحليلات

الرقمية، وتوفير الأدوات والتدريب اللازم للموظفين لتحليل البيانات واستخلاص الرؤى منها.

5. إدارة التغيير بفعالية: يجب على الشركات أن تُطبق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير لمواجهة أي مقاومة

للتحول الرقمي، وضمان مشاركة الموظفين في هذه العملية.

2.4.5 توصيات لصناع القرار والجهات التنظيمية

1. دعم مبادرات التحول الرقمي: يجب على الجهات الحكومية والتنظيمية في المملكة العربية السعودية الاستمرار في دعم مبادرات التحول الرقمي في القطاع الخاص، وخاصة في قطاع الاتصالات، من خلال توفير الحوافز، وتسهيل الإجراءات، وتطوير التشريعات التي تُعزز من البيئة الرقمية.
2. تطوير الكفاءات الوطنية: يجب التركيز على تطوير الكفاءات الوطنية في مجال التقنيات الرقمية من خلال برامج تعليمية وتدريبية متخصصة تُسهم في سد الفجوة في المهارات الرقمية.
3. تعزيز البحث العلمي: دعم وتشجيع البحث العلمي في مجال التحول الرقمي وتأثيراته على الأداء التنظيمي في السياق السعودي، لتوفير قاعدة معرفية تُسهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

3.4.5 مقترحات لبحوث مستقبلية

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، تُقدم الدراسة مجموعة من المقترحات لبحوث مستقبلية تُسهم في إثراء المعرفة في هذا المجال:

1. دراسة أثر أبعاد محددة للثقافة التنظيمية الرقمية: يُمكن للبحوث المستقبلية أن تُركز على دراسة أثر أبعاد محددة للثقافة التنظيمية الرقمية (مثل ثقافة الابتكار الرقمي، أو ثقافة التعلم الرقمي) على العلاقة بين التحول الرقمي وكفاءة الأداء الإداري.
2. دراسة الدور الوسيط أو المعدل لمتغيرات أخرى: يُمكن فحص الدور الوسيط أو المعدل لمتغيرات أخرى مثل القيادة الرقمية، أو المرونة التنظيمية، أو إدارة المعرفة الرقمية في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء.

3. دراسات مقارنة: إجراء دراسات مقارنة بين شركات الاتصالات السعودية وشركات اتصالات في دول أخرى، أو بين قطاعات مختلفة داخل المملكة، لفهم الفروقات في أثر التحول الرقمي ودور الثقافة التنظيمية.

4. دراسات نوعية: (Qualitative Studies) استخدام المنهج النوعي (مثل المقابلات المتعمقة أو دراسات الحالة) لاستكشاف التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي والثقافة التنظيمية الرقمية بشكل أعمق.

5. دراسة أثر التحول الرقمي على أبعاد أخرى للأداء: يُمكن للبحوث المستقبلية أن تُركز على أثر التحول الرقمي على أبعاد أخرى للأداء التنظيمي مثل الابتكار، أو رضا العملاء، أو الميزة التنافسية.

Abstract

This study aimed to analyze the complex impact of digital transformation on administrative performance efficiency in Saudi telecommunication companies, with a particular focus on the moderating role of digital organizational culture.

This research is situated within the rapidly accelerating economic and technological shifts in Saudi Arabia under Vision 2030, which places digital transformation at the core of national development strategies.

The study adopted a descriptive-analytical approach, and a detailed questionnaire was designed to collect data from a stratified random sample of (384) employees and managers from major telecommunication companies in the Kingdom (stc, Mobily, Zain).

Data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SmartPLS) to test the hypotheses. The results revealed a strong and statistically significant positive impact of digital transformation on administrative performance efficiency, explaining approximately 61.1% of the variance in performance.

More importantly, the findings confirmed that digital organizational culture plays a crucial moderating role, enhancing the strength and effectiveness of the relationship between digital transformation and administrative performance efficiency.

This implies that investments in digital technologies yield higher returns on performance when supported by an organizational culture that fosters innovation, flexibility, continuous learning, and acceptance of change.

The study recommended the adoption of integrated strategies that not only focus on technological aspects but also extend to developing digital organizational culture and leadership capable of managing change, thereby ensuring maximum benefit from digital transformation initiatives in the Saudi telecommunication sector.

Keywords: Digital Transformation, Administrative Performance Efficiency, Digital Organizational Culture, Saudi Telecommunication Companies, Vision 2030.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. برنامج التحول الوطني. (2025). تقرير سير العمل لرؤية 2030. الرياض
2. الجاسر، م. (2025). نظم إدارة المعرفة وإمكانية الوصول إلى المعلومات في المؤسسات السعودية. مجلة إدارة المعرفة، 28(7)، 1400-1415.
3. الجهني، فيصل. (2025). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الأداء للشركات السعودية. مجلة الدراسات التجارية والمالية، 10(2)، 45-68.
4. الجهني، هـ. (2025). أثر التحول الرقمي على اندماج الموظفين: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية والدور المعدل لدعم القيادة. مجلة السلوك التنظيمي، 46(1)، 120-135.
5. الحارثي، ر. (2025). أثر الأدوات الرقمية على الإنتاجية الفردية في أماكن العمل السعودية. مجلة إدارة الموارد البشرية، 50(1)، 60-75.
6. الحربي، ف. (2024). أثر التحول الرقمي على كفاءة التكاليف في المنظمات السعودية. مجلة الأعمال والاقتصاد، 15(3)، 112-130.
7. الحربي، ف. (2024). مقاومة الموظفين للتغيير الرقمي في المنظمات السعودية. مجلة إدارة التغيير، 24(1)، 50-65.
8. الدوسري، س. (2024). القيادة الرقمية وجودة القرار في المنظمات السعودية. مجلة القيادة والتطوير التنظيمي، 45(8)، 1000-1015.
9. رؤية المملكة 2030. (2025). التقرير السنوي لبرنامج التحول الوطني. الأمانة العامة لمجلس الشؤون الاقتصادية والتنمية.
10. الرويشي، م، وبن خليفة، إ. (2023). تحليل العوامل المؤثرة على تبني الحوسبة السحابية في المملكة العربية السعودية. مجلة الحوسبة السحابية، 12(1)، 1-18.
11. الزهراني، ح. (2025). استراتيجيات خفض التكاليف في شركات الاتصالات السعودية من خلال التحول الرقمي. مجلة سياسات الاتصالات، 49(5)، 220-235.

12. الزهراني، ح. (2025). التعلم المستمر وتطوير المهارات الرقمية في قطاع الاتصالات السعودي. مجلة تطوير الموارد البشرية، 30(2)، 110-125.
13. شعيب، هاني. (2024). التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، 15(1)، 112-135.
14. الشمراني، أ. (2024). الثقافة الرقمية وتبني الموظفين للتقنيات الجديدة في المنظمات السعودية. المجلة الدولية لإدارة التكنولوجيا، 85(1/2)، 100-115.
15. الشمراني، أ. (2025). إدارة الوقت والأدوات الرقمية في العمل الإداري السعودي. المجلة الدولية لإدارة الإنتاجية والأداء، 73(6)، 1200-1215.
16. الشمري، م. (2025). دور الرقابة التنظيمية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الأعمال في شركات الاتصالات السعودية. مجلة سياسات الاتصالات، 49(5)، 220-235.
17. الشهري، س. ز. (2025). التحول الرقمي في الجامعات الحكومية السعودية: الأثر على الأداء الإداري. حوليات علوم الحاسوب ونظم المعلومات، 42، 89-97.
18. العتيبي، س. (2025). دور الثقافة الرقمية في تعزيز نجاح التحول الرقمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(4)، 89-110.
19. العتيبي، سارة. (2025). أثر القيادة الرقمية على الرقابة التنظيمية في شركات الاتصالات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(4)، 89-110.
20. العتيبي، ك. (2025). تبسيط العمليات الإدارية من خلال الرقمنة في الشركات السعودية. المجلة العربية للإدارة، 30(1)، 55-70.
21. الغامدي، ن. (2023). الفرق الافتراضية والتعاون الرقمي في الشركات السعودية. مجلة المنظمات الافتراضية، 19(4)، 70-85.
22. الغامدي، ن. (2023). رضا الموظفين والكفاءة الإدارية في القطاع العام السعودي. مجلة الإدارة العامة، 20(4)، 70-85.
23. الفارس، ل. (2025). منصات التواصل الرقمي والتعاون الإداري في المملكة العربية السعودية. مجلة التواصل التنظيمي، 32(2)، 80-95.
24. الفلاح، أ. أ. (2025). سد الفجوة الرقمية: تمكين الكفاءة الإدارية في المملكة العربية السعودية. اتصالات العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(3)، 201-215.

25. القحطاني، م. (2025). قياس الأداء الإداري في العصر الرقمي. دار المناهج
26. القحطاني، محمد. (2023). الإدارة الرقمية: المفاهيم والتطبيقات في البيئة السعودية. دار المناهج للنشر، الرياض.
27. الكربي، س. (2025). دراسة حالة تجريبية للتحويل الحكومي الرقمي في المملكة العربية السعودية. مجلة المعلومات، 16(12)، 1110. <https://doi.org/10.3390/info16121110>
28. المالكي، س. (2025). التنافسية الرقمية والأداء التنظيمي في المملكة العربية السعودية: تحليل قطاعي. المجلة الدولية للعلوم الإدارية، 18(1)، 45-60.
29. المطيري، ن. (2025). التركيز الاستراتيجي والتحول الرقمي في القطاع العام السعودي. مراجعة الإدارة العامة، 27(3)، 415-400.
30. الموسى، ف. (2025). تحليلات البيانات لتخصيص الموارد في المنظمات السعودية. مجلة علوم القرار، 40(3)، 315-300.
31. هيئة الاتصالات والفضاء والتقنية (CST). (2025). التقرير السنوي لقطاع الاتصالات في المملكة العربية السعودية. الرياض
32. هيئة الحكومة الرقمية. (2024). تقرير استراتيجيات التحويل الرقمي في المملكة العربية السعودية. الرياض.
33. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (2024). أثر تكنولوجيا المعلومات في كفاءة الأداء المؤسسي. الباحة.

المراجع باللغة الإنجليزية

34. Amabile, T. M. (2025). Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Westview Press.
35. Argote, L., & Ingram, P. (2024). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 82(1), 150-169.
36. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (2023). The Moderator-Mediator Variable Distinction. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.

37. Bharadwaj, A., et al. (2024). Digital Capabilities: Defining Key Performance Indicators for Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 23(1), 1-18.
38. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2024). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
39. Chen, Y., et al. (2024). Data-Driven Decision Making and Administrative Efficiency. *Journal of Information Systems*, 35(2), 88-105.
40. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research Design*. SAGE Publications.
41. Daft, R. L., & Lengel, R. H. (2024). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
42. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2024). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
43. Deloitte. (2024). *Human Capital Trends: The Social Enterprise at Work*. Deloitte Insights.
44. Drucker, P. F. (2024). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Routledge.
45. Hammer, M., & Champy, J. (2025). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. Harper Business.
46. Hofstede, G. (2023). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. SAGE Publications.
47. Kane, G. C., et al. (2025). *The Technology Fallacy: How People are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.
48. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2024). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Review Press.
49. Kohli, R., & Grover, V. (2023). Business Value of IT: An Integrative Summary of Findings and a Call for More Theory-Based Research. *Journal of the Association for Information Systems*, 9(1), 23-37.
50. Kotter, J. P. (2023). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
51. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2025). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*. Pearson Education.
52. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2025). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
53. Malone, T. W., & Woolley, A. W. (2025). *Super minds: The Surprising Power of People and Computers Thinking Together*. Little, Brown and Company.

54. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2024). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
55. OECD. (2024). *Digital Transformation and Productivity in Emerging Economies*. OECD Publishing, Paris.
56. O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2025). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338.
57. Porter, M. E. (2025). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
58. Ross, J. W., et al. (2023). *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. Harvard Business Review Press.
59. Schein, E. H. (2024). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass.
60. Tallon, P. P., & Pinsonnault, A. (2024). Competing on Information: The Relationship Between Information Management Investments and Firm Performance. *MIS Quarterly*, 29(1), 1-23.
61. Turban, E., et al. (2023). *Decision Support and Business Intelligence Systems*. Pearson Education.
62. Vial, G. (2023). Understanding digital transformation. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
63. Westermann, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2024). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review Press.
64. Wirtz, B. W., et al. (2024). Digital Business Models: A Conceptual Framework, Business Model Taxonomy, and the Role of IT. *Journal of Business Research*, 17(2), 1-14.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الإداري في شركات الاتصالات السعودية: الدور المعدل للثقافة التنظيمية الرقمية"

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- الجنس ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر ☐ أقل من 25 سنة ☐ من 25-35 سنة ☐ أكثر من 45 سنة
- 3- المؤهل العلمي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
- 4- المسمى الوظيفي ☐ موظف تنفيذي ☐ مشرف/رئيس قسم ☐ مدير إدارة ☐ مدير عام/تنفيذي
- 5- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ من 10 - 15 سنوات ☐ أكثر من 15 سنوات

ثانيا محاور الاستبيان

❁ المحور الأول: التحول الرقمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تتبنى شركتنا استراتيجية واضحة للتحول الرقمي في جميع أقسامها
					توفر شركتنا بنية تحتية تقنية متطورة (شبكات، خوادم، برمجيات) تدعم التحول الرقمي
					تشجع شركتنا على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة (مثل الحوسبة السحابية، البيانات الضخمة) في جميع العمليات الإدارية
					توفر شركتنا التدريب المستمر واللازم لتطوير المهارات الرقمية للموظفين
					تساهم التقنيات الرقمية في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة للعملاء
					تشجع شركتنا على الابتكار وتجريب الحلول الرقمية الجديدة لتحسين الأداء

					تُستخدم البيانات الرقمية والتحليلات المتقدمة لدعم اتخاذ القرارات الإدارية في شركتنا
					تُساهم التقنيات الرقمية في تبسيط الإجراءات وتقليل البيروقراطية في العمل الإداري
					تُوفر شركتنا بيئة عمل داعمة لتبني التغييرات الرقمية والتكيف معها
					تُعزز التقنيات الرقمية من التواصل والتعاون الفعال بين الإدارات والأقسام المختلفة
					تُطبق شركتنا أنظمة أمن معلومات قوية لحماية البيانات الرقمية
					تُساهم الأتمتة في تقليل الأخطاء البشرية في العمليات الإدارية
					تُستخدم المنصات الرقمية لتقديم خدمات ذاتية للموظفين (مثل إدارة الموارد البشرية)
					تُعزز التقنيات الرقمية من قدرة الشركة على الوصول إلى أسواق جديدة
					تُساهم التقنيات الرقمية في تحسين تجربة الموظف داخل الشركة

✿ المحور الثاني: كفاءة الأداء الإداري، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُتجزر المهام الإدارية في شركتنا بسرعة ودقة عالية.
					تُساهم العمليات الإدارية في شركتنا في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.
					تُستخدم الموارد (البشرية والمالية والتقنية) بكفاءة عالية في شركتنا.
					تُقلل العمليات الإدارية من الهدر في الوقت والجهد والموارد.
					تُوفّر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب وبجودة عالية.
					تُساهم الأنظمة والإجراءات الإدارية في تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة.
					تُعزز العمليات الإدارية الفعالة من رضا العملاء الخارجيين والداخليين.
					تُمكن الموظفين من إنجاز مهامهم بفعالية وكفاءة عالية.

					تُساهم في خفض التكاليف التشغيلية والإدارية للشركة.
					تُعزز من قدرة الشركة على التكيف والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئة الأعمال.
					تُساهم في تحسين سمعة الشركة ومكانتها التنافسية في السوق.
					تُعزز من الابتكار والإبداع في تقديم الخدمات والمنتجات الجديدة.
					تُحقق الأهداف التشغيلية للشركة بفعالية.
					تُساهم في تحسين جودة القرارات الإدارية المتخذة.
					تُعزز من قدرة الشركة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

✿ المحور الثالث: الثقافة التنظيمية الرقمية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تُشجع شركتنا على الانفتاح على التغيير وتبني التقنيات الرقمية الجديدة.
					تُوفر شركتنا فرصاً للتعليم المستمر وتنمية المهارات الرقمية للموظفين.
					تُعزز شركتنا التعاون والتواصل الفعال باستخدام الأدوات والمنصات الرقمية.
					تُشجع شركتنا على اتخاذ القرارات بناءً على البيانات والتحليلات الرقمية.
					تُوفر شركتنا بيئة آمنة لتجريب الحلول الرقمية الجديدة والتعلم من الأخطاء.
					تُشجع شركتنا على مشاركة المعرفة والخبرات الرقمية بين الموظفين.
					تُعزز شركتنا من ثقافة الابتكار والإبداع في استخدام التقنيات الرقمية.
					تُولي شركتنا اهتماماً كبيراً لتجربة العميل في تصميم وتطوير الخدمات الرقمية.

					نُشجّع شركتنا على المرونة والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات الرقمية.
					نُعزز شركتنا من الشفافية في تبادل المعلومات عبر المنصات الرقمية.
					نُقدّر شركتنا الموظفين الذين يُظهرون مبادرة في تبني التقنيات الرقمية.
					نُساهم القيادة في شركتنا في غرس ثقافة داعمة للتحول الرقمي.

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management



Master of business administration

**The impact of digital transformation on the efficiency of
administrative performance in Saudi telecommunications
companies: The moderating role of digital organizational
culture.**

Preparation:

Supervision:

Dr. Al-Faisal Abdelhamid Mohamed Hassan

Dr. Fayez Grad

1447-2026