

عنوان البحث

أثر ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي على أداء الموظفين
دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

إعداد الطالب:

مشاري مقبل مفلح الحبلاني العنزي

الرقم الجامعي: ٢٥٣٠٠٢١٢٢

إشراف:

أ.د. الفیصل عبدالحمید محمد

د. فايز علي جراد

العام الدراسي: ٢٠٢٥ – ٢٠٢٦ م

فهرس المحتويات

المستخلص	٣
Abstract	٤
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	٥
أولاً: مقدمة الدراسة	٥
ثانياً: مشكلة الدراسة	٦
ثالثاً: أهمية الدراسة	٦
رابعاً: أهداف الدراسة	٧
خامساً: تساؤلات الدراسة	٨
سادساً: فرضيات الدراسة	٨
سابعاً: متغيرات الدراسة	٩
ثامناً: مصطلحات الدراسة	١٠
الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري	١٢
أولاً: مقدمة	١٢
ثانياً: الدراسات السابقة	١٢
ثالثاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	١٧
رابعاً: الإطار النظري للدراسة	١٨
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	٢٣

أولاً: مقدمة	٢٣
ثانياً: منهج الدراسة	٢٣
ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها	٢٤
رابعاً: أداة الدراسة (الاستبيان)	٢٥
خامساً: صدق الأداة وثباتها	٢٦
سادساً: الأساليب الإحصائية	٢٨
سابعاً: حدود الدراسة	٢٨
ثامناً: الاعتبارات الأخلاقية	٢٩
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات	٣٠
أولاً: مقدمة	٣٠
ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة	٣٠
ثالثاً: تحليل مستوى متغيرات الدراسة	٣٢
رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة	٣٤
خامساً: مناقشة النتائج	٣٦
سادساً: النتائج الرئيسية للدراسة	٣٧
سابعاً: التوصيات	٣٨
المراجع	٤٠
المراجع العربية	٤٠
المراجع الأجنبية	٤٢
الملاحق	٤٤
الملحق الأول: استبيان الدراسة	٤٤

٢٤	جدول (١): توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الوظيفية
٢٥	جدول (٢): مقياس ليكرت الخماسي ومعياري تفسير المتوسطات
٢٧	جدول (٣): معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان
٣٠	جدول (٤): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس
٣١	جدول (٥): توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي
٣١	جدول (٦): توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة
٣٢	جدول (٧): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد ثقافة التحول الرقمي
٣٣	جدول (٨): المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد أداء الموظفين
٣٤	جدول (٩): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية
٣٥	جدول (١٠): نتائج اختبار معاملات الارتباط للفرضيات الفرعية
١٧	جدول (١١): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

المستخلص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي على مستوى أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. وتنطلق الدراسة من أهمية البُعد الثقافي والقيمي في تحديد مدى استجابة الموظفين لمتطلبات التحول الرقمي، في ظل توجهات رؤية ٢٠٣٠ نحو تحديث القطاع الحكومي ورفع كفاءته.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة مُصمَّمة خصيصاً لقياس متغيري الدراسة: ثقافة التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (القيم والتوجهات الرقمية، والانفتاح على التغيير التقني، وثقافة التعلم والابتكار الرقمي، والتعاون والتواصل الرقمي)، وأداء الموظفين بمؤشرات الأربعة (جودة الأداء الوظيفي، والإنتاجية والفاعلية، والمبادرة والابتكار، والالتزام بالتحول الرقمي). طُبِّقت الأداة على عينة عشوائية طبقية من موظفي الوزارة.

تُسهِّم نتائج الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالثقافة الرقمية وأداء الموظفين، وتُقدِّم توصيات عملية لصانعي القرار في المنظمات الحكومية السعودية تُعزِّز بيئة العمل الرقمية وترفع مستوى الكفاءة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة، التحول الرقمي، أداء الموظفين، الثقافة الرقمية، رؤية ٢٠٣٠، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

This study aims to explore the impact of organizational culture toward digital transformation on employee performance in the Ministry of Human Resources and Social Development in Saudi Arabia. The study emphasizes the cultural and value-based dimension in determining the responsiveness of employees to digital transformation requirements, in the context of Vision 2030 directives toward modernizing and enhancing the efficiency of the government sector.

The study adopted the descriptive-analytical approach. The data collection instrument was a questionnaire specifically designed to measure the two study variables: digital transformation culture with its four dimensions (digital values and orientations, openness to technological change, digital learning and innovation culture, and digital collaboration and communication), and employee performance with its four indicators (quality of job performance, productivity and effectiveness, initiative and innovation, and commitment to digital transformation).

Keywords: Organizational Culture, Digital Transformation, Employee Performance, Digital Culture, Vision 2030, Ministry of Human Resources and Social Development.

أولاً: مقدمة الدراسة

تعيش المملكة العربية السعودية مرحلة تحوّل شاملة وعميقة في ظل رؤية ٢٠٣٠، إذ تتصدر وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية مشهد الإصلاح الإداري والتحديث المؤسسي. ويُعدّ التحول الرقمي أحد أبرز ركائز هذا التحول، حيث بات توظيف التقنية ورقمنة الخدمات مدخلاً استراتيجياً لتحسين الأداء الحكومي ورفع رضا المستفيدين وتحقيق الكفاءة التشغيلية. غير أن نجاح التحول الرقمي لا يقتصر على توفير البنية التحتية التقنية أو اقتناء أحدث الأنظمة والبرمجيات، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة. فالثقافة التي تتبنى الانفتاح على التغيير وتعزز الكفاءة الرقمية وتشجع على التعلم والابتكار، هي التي تُمكن الموظفين من استيعاب متطلبات التحول الرقمي والتعامل معها بفاعلية ومرونة عالية.

لقد أصبح التحول الرقمي ضرورةً حتمية وليس خياراً في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال الحكومية، فقد أسهمت التقنيات الرقمية المتقدمة كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية في إعادة تشكيل العمليات الإدارية وأساليب تقديم الخدمات الحكومية. وفي هذا السياق، تكتسب دراسة دور الثقافة التنظيمية كعامل محوري في تحقيق نجاح التحول الرقمي أهميةً بالغةً.

تُركز هذه الدراسة على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بوصفها نموذجاً حكومياً رائداً في مسيرة التحديث والتحول، وذلك من خلال استكشاف أثر ثقافة المنظمة الداعمة

للتحول الرقمي على مستوى أداء موظفيها، ومن ثمّ تقديم إطار تحليلي شامل يُعزّز فهم هذه العلاقة ويُرسّي قواعد علمية راسخة لتطوير السياسات والممارسات الإدارية في القطاع الحكومي السعودي.

ثانياً: مشكلة الدراسة

على الرغم من الاستثمارات الضخمة التي تضخّها وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مشاريع التحول الرقمي، وما ترافق ذلك من بنى تحتية متطورة وأنظمة إلكترونية متقدمة، إلا أن ثمة تفاوتاً ملحوظاً في مستوى استجابة الموظفين لهذه المبادرات، وتفاوتاً في الأداء الوظيفي يُعزى جزء منه إلى العوامل الثقافية التنظيمية.

وتتضح أبرز مظاهر هذه المشكلة في ملاحظات ميدانية وتقارير حكومية متعددة تُشير إلى أن بعض الموظفين يُبدون مقاومةً للتغيير الرقمي، أو يفتقرون إلى القيم والسلوكيات الداعمة للعمل الرقمي، مما يُضعف فاعلية التحول الرقمي ويُقلّل من العوائد المأمولة منه على مستوى الأداء الوظيفي. وفي ضوء هذا الواقع، تتمثّل إشكالية الدراسة في التساؤل الجوهري التالي:

ما أثر ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي على مستوى أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

١. الأهمية العلمية (النظرية)

إثراء الأدبيات العربية بدراسة تربط ثقافة المنظمة الرقمية بالأداء الوظيفي في القطاع الحكومي السعودي، وهو مجال يشجّ فيه البحث الأكاديمي المتخصص.

تقديم إطار نظري متكامل لمفهوم الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي وفق أحدث النماذج الإدارية العالمية، مُكيّفاً مع البيئة الحكومية السعودية.

فتح آفاق بحثية جديدة لدراسة المتغيرات المؤثرة في نجاح التحول الرقمي داخل الوزارات الحكومية، وتحفيز الباحثين على توسيع نطاق الدراسات المقارنة.

المساهمة في بناء نماذج قياسية معيارية يمكن تطبيقها في تقييم الجاهزية الثقافية للمنظمات الحكومية للتحول الرقمي.

٢. الأهمية العملية (التطبيقية)

مساعدة صانعي القرار في الوزارة على تصميم برامج ثقافية وتدريبية تُعجّل بالتحول الرقمي وترفع مستوى الأداء الوظيفي.

تقديم توصيات إجرائية قابلة للتطبيق لتعزيز ثقافة الانفتاح التقني والتعلم المستمر في بيئة العمل الحكومية.

الإسهام في تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ المتعلقة بالتحول الرقمي وتطوير الكوادر البشرية الوطنية.

توفير أداة قياس علمية معتمدة يمكن الاستفادة منها في تقييم الجاهزية الرقمية للموظفين في مختلف الوزارات والجهات الحكومية السعودية.

رابعاً: أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي

التعرف على أثر ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي على مستوى أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية

قياس مستوى ثقافة التحول الرقمي السائدة في الوزارة من وجهة نظر الموظفين أنفسهم، وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

تشخيص مستوى أداء الموظفين في ضوء متطلبات وأبعاد التحول الرقمي وقياسه وفق مؤشرات موضوعية.

تحليل العلاقة بين أبعاد ثقافة المنظمة الرقمية (القيم، المعتقدات، السلوكيات، التوجهات) والأداء الوظيفي بصورة كمية دقيقة.

الكشف عن الفروق الإحصائية في تصورات الموظفين لثقافة التحول الرقمي وأثرها على الأداء وفق المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي).

تقديم توصيات عملية لتعزيز الثقافة الرقمية ورفع مستوى الأداء المؤسسي في الوزارة.

خامساً: تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي

ما مدى تأثير ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي في أداء الموظفين بوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية؟

التساؤلات الفرعية

ما واقع ثقافة التحول الرقمي السائدة في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية من وجهة نظر موظفيها؟

ما مستوى أداء الموظفين الإداريين في الوزارة في ضوء متطلبات التحول الرقمي؟

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي وأداء الموظفين؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء الموظفين تُعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

ما أكثر أبعاد ثقافة التحول الرقمي تأثيراً في مستوى أداء الموظفين؟

سادساً: فرضيات الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها وأسئلتها، وفي ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، تُصاغ الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي على أداء موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد القيم والتوجهات الرقمية ومستوى أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد الانفتاح على التغيير التقني ومستوى أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد ثقافة التعلم والابتكار الرقمي ومستوى أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بُعد التواصل والتعاون الرقمي ومستوى أداء الموظفين.

الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لثقافة التحول الرقمي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

سابعاً: متغيرات الدراسة

أولاً: المتغير المستقل – ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي

يشمل هذا المتغير الأبعاد التالية:

القيم والتوجهات الرقمية (Orientations & Digital Values): مدى تبني الوزارة لقيم الرقمنة والتحديث كأولوية استراتيجية، وانعكاس ذلك على ثقافة الموظفين وسلوكياتهم اليومية.

الانفتاح على التغيير التقني (Openness to Technological Change): استعداد الموظفين والقيادة لتقبل التقنيات الجديدة واستيعابها وتكييف أساليب العمل معها بمرونة.

ثقافة التعلم والابتكار الرقمي (Digital Learning Culture): وجود بيئة عمل تشجع على التدريب المستمر والتطوير الرقمي وتبادل المعرفة والتجديد المستمر في أساليب العمل.

التواصل والتعاون الرقمي (Digital Collaboration): توظيف الأنظمة الرقمية في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الموظفين وعبر مختلف وحدات الوزارة.

ثانياً: المتغير التابع – أداء الموظفين

يُقاس أداء الموظفين من خلال المؤشرات التالية:

جودة الأداء الوظيفي: مدى الدقة والكفاءة في إنجاز المهام الرقمية الموكلة بمستوى عالٍ من الجودة والاحترافية.

الإنتاجية والفاعلية: حجم المخرجات المنجزة في ضوء توظيف الأدوات الرقمية المتاحة وقدرة الموظف على إنجاز المهام في الوقت المحدد.

المبادرة والابتكار: قدرة الموظف على تقديم حلول رقمية إبداعية تتجاوز الحد الأدنى المطلوب وتُضيف قيمة للأداء المؤسسي.

الالتزام بالتحول الرقمي: درجة انخراط الموظف في تطبيق الأنظمة والإجراءات الرقمية والتزامه بمعايير الجودة الرقمية.

ثامناً: مصطلحات الدراسة

١. ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي

التعريف النظري:

منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة التي تُيسِّر قبول التقنيات الرقمية وتوظيفها في تحسين العمليات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتُشجع على الابتكار والتجريب والتعلم المستمر في بيئة العمل الرقمية (Schein, 2010; Hofstede, 2011).

التعريف الإجرائي:

الدرجة التي يُدرك بها موظفو وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية أن ثقافة الوزارة تدعم التحول الرقمي وتُعززه، وتُقاس باستجاباتهم على مقياس الدراسة المعتمد في أبعاده الأربعة.

٢. أداء الموظفين (Employee Performance)

التعريف النظري:

مجموع المخرجات والسلوكيات القابلة للقياس الصادرة عن الموظف في إطار وظيفته والتي تُسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويشمل الأداء المهني والأداء السياقي والأداء التكيفي (Motowidlo, 1993 & Campbell, 1990; Borman).

التعريف الإجرائي:

مستوى الجودة والإنتاجية والمبادرة والالتزام الذي يُبديه موظفو الوزارة في إنجاز مهامهم الرقمية، ويُقاس بالمقياس المستخدم في الدراسة.

٣. التحول الرقمي (Digital Transformation)

التعريف النظري:

عملية توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة لإعادة هندسة العمليات والنماذج التشغيلية والخدمات، بما يُحقق قيمة مضافة ويُرسّخ ميزة تنافسية للمنظمة ويُعيد تشكيل علاقتها مع مختلف أصحاب المصلحة (Westerman et al., 2014; Schwab, 2017).

التعريف الإجرائي:

مبادرات وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية الرامية إلى رقمنة خدماتها وعملياتها الداخلية في إطار رؤية ٢٠٣٠، وتشمل الأنظمة الإلكترونية والمنصات الرقمية وآليات العمل الذكي.

٤. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

هي الوزارة السعودية المعنية بتطوير سوق العمل وتنظيمه، ورعاية الموارد البشرية الوطنية وتمكينها، وتقديم الخدمات الاجتماعية، وتتبنى مسيرة التحول الرقمي ضمن الإصلاحات الحكومية الشاملة في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠.

الفصل الثاني: الدراسات السابقة والإطار النظري

أولاً: مقدمة

يتناول هذا الفصل مراجعة شاملة للأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال ثلاثة محاور رئيسية: أولها مراجعة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين، وثانيها الدراسات التي اهتمت بثقافة المنظمة وعلاقتها بالتحول الرقمي، وثالثها بناء الإطار النظري الشامل للدراسة الحالية.

وقد استُعينَ في هذا الفصل بمصادر متنوعة تشمل المجالات العلمية المحكمة والكتب الأكاديمية والرسائل الجامعية والتقارير المؤسسية المعاصرة، مع التركيز على الدراسات الصادرة في الفترة الممتدة بين عامي ٢٠١٩ و ٢٠٢٤، لضمان الحداثة والمعاصرة.

ثانياً: الدراسات السابقة

المحور الأول: دراسات تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموظفين

١. دراسة الزهراني ومجلد (٢٠٢٤)

بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة". هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، التشريعات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة بلغت (٢٩٠) موظفاً. توصلت النتائج إلى إثبات وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتحول الرقمي على الأداء، مع وجود فروق تعزى للعمر لصالح الفئة (٢٥-٣٥ سنة)، وللمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس.

٢. دراسة جاب الله (٢٠٢٤)

بعنوان: "رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي: بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية (إيجي سيرف)". شملت العينة (٢١٠) موظفاً وسُخدم المنهج الوصفي والمعادلات الهيكلية. كشفت النتائج عن تأثير مباشر للتحول الرقمي على أبعاد الأداء المستدام، وكان بُعد الابتكار التنظيمي هو الأكثر تأثراً بمتغيرات التحول الرقمي.

٣. دراسة التوني (٢٠٢٤)

بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بورسعيد". خلصت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بين

قدرة الموارد البشرية على تقبّل التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وأوصت ببناء نماذج أعمال جديدة مدعومة تقنياً تُراعي الأبعاد الإنسانية والثقافية.

٤. دراسة راهب وشابي (٢٠٢٣)

بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية". أظهرت النتائج أن التحول الرقمي أثر إيجاباً في رقمنة الخدمات المصرفية، مع ظهور آثار سلبية أحياناً مرتبطة بكيفية استخدام التقنيات وغياب التأهيل الثقافي الكافي.

٥. دراسة العزب (٢٠٢٣)

بعنوان: "أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على ديوان وزارة الصحة والسكان المصرية" وشملت (٤٩٢٣) موظفاً. توصلت إلى وجود علاقة إيجابية دالة بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية من حيث تفويض السلطة وبناء فرق العمل والتدريب المستمر.

٦. دراسة البطرني والجزار (٢٠٢٣)

بعنوان: "أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المقدمة من البنوك المدرجة في البورصة المصرية" (عينة ١٦٠ موظفاً). كشفت عن أثر معنوي لأبعاد التحول الرقمي على الأداء، وأوصت بالاهتمام بالأمن المعلوماتي وتطوير البنية التحتية والذكاء الاصطناعي.

٧. دراسة Wolor et al. (2022)

بعنوان: "فعالية التدريب والقيادة الإلكترونية والتوازن بين العمل والحياة على أداء الموظف خلال جائحة كوفيد-١٩". أكدت وجود علاقة طردية بين المعرفة الرقمية ومستوى استخدام الإدارة الإلكترونية، مما خفّف العبء الإداري على الموظفين وحسّن إنتاجيتهم.

المحور الثاني: دراسات تناولت ثقافة المنظمة والتحول الرقمي

١. دراسة مصطفى (٢٠٢١)

بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة: بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة" (١٣٩ موظفًا). أكدت الدراسة وجود ارتباط قوي بين متطلبات التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمة المقدمة للمواطنين.

٢. دراسة (Castan 2020)

بعنوان: "إدارة معرفة العملاء في الشركات الصغيرة والمتوسطة". خلصت إلى أن الشركات تعتمد التقنيات التقليدية لسهولة وانخفاض تكلفتها، وتواجه صعوبات في اعتماد التقنيات الرقمية المبتكرة بسبب نقص الدعم الثقافي والتقني ومقاومة التغيير.

٣. دراسة (Gartner et al. 2022)

بعنوان: "التحول الرقمي إلى المؤسسات في الوقت الفعلي". ركزت على آليات التحول الرقمي الشامل للمؤسسات لضمان الاستجابة السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة، ومدى تأثير الثقافة التنظيمية في سرعة التكيف مع التقنيات الجديدة.

٤. دراسة (Van Tonder et al. 2020)

ركزت على إطار عمل للتحويل الرقمي وابتكار نموذج الأعمال، ووجدت أن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية المرنة والمنفتحة على التغيير تُحقق نجاحاً أكبر في مبادرات التحويل الرقمي وتتفوق على منافسيها في الأداء الكلي.

ثالثاً: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

أوجه الشبه

المنهجية: تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي بوصفه أنسب المناهج لدراسة الظواهر الاجتماعية والإدارية. أداة الدراسة: الاعتماد على الاستبيان أداة رئيسيةً لجمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة. البيئة الجغرافية: التطبيق في السياق السعودي، مما يُعزز توافق النتائج مع رؤية ٢٠٣٠ ومتطلبات التحويل الحكومي.

الهدف العام: تطوير الأداء ورفع كفاءة العنصر البشري في المنظمات الحكومية.

أوجه الاختلاف

وجه الاختلاف	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
المتغير المستقل	التحول الرقمي	ثقافة المنظمة نحو
	بأبعاده التقنية	التحول الرقمي (البُعد
	والبنية التحتية	الثقافي والقيمي)

أداء الموظفين في سياق التحول الرقمي الحكومي	الأداء الوظيفي العام أو جودة الخدمة	المتغير التابع
وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية	مستشفيات، بنوك، شركات بريد، جامعات	مجتمع الدراسة
تأثير الثقافة والقيم الرقمية على الموظف	تأثير التقنية والنظام على الموظف	نوع التأثير

الفجوة البحثية

تتميز الدراسة الحالية بتسليط الضوء على البُعد الثقافي للتحول الرقمي الذي أغفلته معظم الدراسات السابقة؛ إذ ركزت الغالبية على الجوانب التقنية والبنية التحتية، في حين تستكشف هذه الدراسة كيف تُرَيِّ الثقافة التنظيمية الموظفَ نفسياً ووظيفياً لاستيعاب التحول الرقمي وتحقيق أداء متميز في سياقه. كذلك تنفرد هذه الدراسة بتطبيقها على قطاع حكومي سعودي متخصص يتسم بخصوصية سياقية عالية.

رابعاً: الإطار النظري للدراسة

المحور الأول: ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي

١. مفهوم الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتحول الرقمي

تُشكّل الثقافة التنظيمية وعاءً حاضناً للتحوّل الرقمي وأحد المحددات الجوهرية لنجاحه أو فشله. فقد عرّف Schein (2010) الثقافة التنظيمية بأنها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي اكتشفها المجموعة أو طوّرتها أو اخترعتها في سياق تعلّمها كيفية حل مشكلاتها الخارجية والتكامل الداخلي". وفي سياق التحوّل الرقمي، تُمثّل الثقافة التنظيمية العامل الرابط بين التقنية والإنسان، إذ تُحدّد مدى استعداد الأفراد لتبني الأنظمة الرقمية الجديدة والتكيّف معها.

ويُميز الباحثون بين ثقافة الرقمنة التي تُحفّز على التغيير وتبني الابتكار، وثقافة مقاومة التغيير التي تُعيق التحوّل الرقمي وتُبطّئه. وقد وجد Westerman et al. (2014) أن المنظمات الأكثر نجاحاً في التحوّل الرقمي هي تلك التي تمتلك ثقافة تنظيمية داعمة للتجريب والمرونة والتعلّم المستمر.

٢. النماذج النظرية المفسّرة للثقافة الرقمية

أ) نموذج Schein للثقافة التنظيمية: يُصنّف Schein الثقافة التنظيمية في ثلاثة مستويات: الافتراضات الأساسية (المستوى الأعمق)، والقيم المعلنة، والمنتجات الملموسة. وفي سياق التحوّل الرقمي، يُشير النموذج إلى ضرورة تغيير الافتراضات الأساسية حول التقنية والعمل قبل أي تحوّل حقيقي.

ب) نموذج Hofstede للأبعاد الثقافية: يُقدّم Hofstede إطاراً لفهم كيفية تأثير القيم الثقافية الوطنية والمؤسسية في تبني التقنيات الرقمية، وقد كيّف باحثون عديدون هذا النموذج ليشمل الأبعاد الثقافية الخاصة بالرقمنة.

ج) نظرية الموارد والمطالب (Job Demands-Resources Theory): تُفسّر هذه النظرية كيف تُشكّل الثقافة الرقمية الداعمة مورداً تنظيمياً يُخفّف من ضغوط التحول الرقمي ويُعزّز دافعية الموظفين نحو الأداء المتميز.

٣. أبعاد ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي

تتمحور الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي حول أربعة أبعاد رئيسية:

القيم والتوجهات الرقمية (Digital Values): تشمل تبني قيم الابتكار والتجريب والتحسين المستمر، وإدراج الأهداف الرقمية ضمن الأولويات الاستراتيجية للمنظمة.

الانفتاح على التغيير التقني (Openness): يعكس استعداد القيادة والموظفين لتبني التقنيات الجديدة والترحيب بالتغيير بدلاً من مقاومته.

ثقافة التعلم الرقمي المستمر (Digital Learning): تُعبر عن تشجيع التطوير الرقمي والتدريب المتواصل وتبادل المعرفة وبناء المجتمعات المهنية الرقمية.

التعاون والتواصل الرقمي (Digital Collaboration): يتجسّد في توظيف المنصات الرقمية في بناء المعرفة المشتركة وتعزيز العمل الجماعي عبر الفرق الافتراضية.

المحور الثاني: أداء الموظفين في سياق التحول الرقمي

١. مفهوم أداء الموظفين

يُعدّ أداء الموظفين مفهوماً متعدد الأبعاد، فقد عرّفه (1990) Campbell بأنه "السلوك الذي يتحكم فيه الفرد ويُساهم في تحقيق أهداف المنظمة". وفي عصر الرقمنة، تطوّر مفهوم الأداء الوظيفي ليشمل قدرة الموظف على توظيف الأدوات الرقمية بكفاءة وإبداع في سياق عمله.

وَيُمَيِّز Motowidlo (1993) & Borman بين ثلاثة أبعاد للأداء: الأداء المهني (Task Performance) المرتبط بالكفاءة في إنجاز المهام الجوهرية، والأداء السياقي (Contextual Performance) المرتبط بالسلوكيات المؤيدة للمنظمة، والأداء التكيفي (Adaptive Performance) المرتبط بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.

٢. أبعاد أداء الموظفين المستهدفة بالدراسة

جودة الأداء الوظيفي: الدقة والكفاءة في إنجاز المهام الرقمية وفق معايير الجودة المحددة وبأقل هامش من الأخطاء.

الإنتاجية والفاعلية: حجم المخرجات المنجزة في ضوء توظيف الأدوات الرقمية وكفاءة استخدام الوقت والموارد المتاحة.

المبادرة والابتكار: تقديم حلول رقمية إبداعية ذاتية تتجاوز الحد الأدنى المطلوب وتضيف قيمة مضافة حقيقية للمنظمة.

الالتزام بالتحول الرقمي: الانخراط الفعلي في تطبيق الأنظمة والإجراءات الرقمية والامتثال لمعايير الجودة الرقمية.

٣. العلاقة التفاعلية بين الثقافة الرقمية وأداء الموظفين

تُشكّل الثقافة الرقمية الداعمة دوافع الموظف نحو أداء أفضل عبر آليات متعددة؛ فهي تُوفّر بيئة نفسية آمنة للتجريب والتعلم، وتُقلّل من قلق التقنية وخوف الموظفين من الفشل، وتُعزّز الشعور بالانتماء والقدرة الذاتية في مواجهة تحديات التحول الرقمي. وقد وثّقت دراسات عديدة أن المنظمات التي تمتلك ثقافة رقمية قوية تتفوق على غيرها في مؤشرات الأداء بنسب تتراوح بين ٢٠٪ و ٣٥٪.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

أولاً: مقدمة

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي الذي اعتمدته الدراسة في تحقيق أهدافها والإجابة عن تساؤلاتها، وذلك من خلال عرض تفصيلي لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، وإجراءات التحقق من الصدق والثبات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات وتفسير النتائج.

ثانياً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive-Analytical Method)، الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً كيفياً ورقمياً. تم اختيار هذا المنهج لملاءمته لطبيعة الدراسة الساعية إلى وصف واقع ثقافة التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية وتحليل أثرها في مستوى أداء الموظفين.

ويستند المنهج الوصفي التحليلي إلى جمع البيانات الكمية عبر الاستبيان وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS للتحقق من صحة فرضيات الدراسة، إلى جانب المعالجة النظرية للمفاهيم والعلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة في ضوء الأدبيات المتخصصة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها

١. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية في المقر الرئيسي والفروع الإقليمية والمكاتب الميدانية المنتشرة في مختلف مناطق المملكة، من الموظفين الإداريين والتشغيليين والإشرافيين من كلا الجنسين، ممن يعملون في بيئة رقمية ويتعاملون مع الأنظمة الإلكترونية.

٢. عينة الدراسة

اعتمدت العينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling) لضمان التمثيل الصحيح لمختلف فئات المجتمع. تم تحديد حجم العينة وفق جداول Morgan & Krejcie (1970) بمستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪.

العدد المستهدف في العينة	نسبة التمثيل في المجتمع	الفئة الوظيفية
٣٢ موظفاً	10%	إدارة عليا وتنفيذية
٨٠ موظفاً	25%	إدارة وسطى
١٤٤ موظفاً	45%	موظفون تشغيليون
٦٤ موظفاً	20%	موظفون ميدانيون
٣٢٠ موظفاً	100%	الإجمالي

رابعاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

١. بناء الاستبيان

طوّرت الباحثة الاستبيان اعتماداً على مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة، وقد مرّ بناؤه بعدة مراحل: أولها تحديد الأبعاد الرئيسية للمتغيرين، وثانيها صياغة العبارات الأولية، وثالثها عرضها على لجنة من المحكّمين المتخصصين، ورابعها تطبيق الدراسة الاستطلاعية وتعديل العبارات في ضوء نتائجها.

٢. أجزاء الاستبيان

يتكون الاستبيان من ثلاثة أجزاء رئيسية:

الجزء الأول – البيانات الأولية (الديموغرافية): تشمل الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، والإدارة التابع لها الموظف.

الجزء الثاني – مقياس ثقافة التحول الرقمي: يتضمن (٢٨) عبارة موزعة على أربعة أبعاد (القيم الرقمية: ٧ عبارات، الانفتاح على التغيير: ٧ عبارات، ثقافة التعلم الرقمي: ٧ عبارات، التعاون الرقمي: ٧ عبارات).

الجزء الثالث – مقياس أداء الموظفين: يتضمن (٢٤) عبارة تقيس أربعة أبعاد (جودة الأداء: ٦ عبارات، الإنتاجية والفاعلية: ٦ عبارات، المبادرة والابتكار: ٦ عبارات، الالتزام بالتحول الرقمي: ٦ عبارات).

٣. مقياس الاستجابة

اعتمد مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) للإجابة عن عبارات الاستبيان،

وذلك على النحو التالي:

الدرجة	الاستجابة	التفسير
5	موافق بشدة	مستوى مرتفع جداً
4	موافق	مستوى مرتفع
3	محايد	مستوى متوسط
2	غير موافق	مستوى منخفض
1	غير موافق بشدة	مستوى منخفض جداً

وقد اعتمد المعيار التالي لتفسير المتوسطات الحسابية: من (١,٠٠ – ٢,٣٣) مستوى منخفض،

ومن (٢,٣٤ – ٣,٦٦) مستوى متوسط، ومن (٣,٦٧ – ٥,٠٠) مستوى مرتفع.

خامساً: صدق الأداة وثباتها

١. صدق الأداة

أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

عُرض الاستبيان في صورته الأولى على لجنة مؤلفة من (٩) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الإدارة والتحول الرقمي والقياس النفسي في عدد من الجامعات السعودية والعربية. وطلب منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح العبارات ودقتها وارتباطها بالأبعاد المقيسة، وقد تضمنت التعديلات المدخلة بناءً على آرائهم: إعادة صياغة بعض العبارات لتحقيق الوضوح والدقة، وإضافة عبارات جديدة، وحذف عبارات متكررة.

(ب) صدق الاتساق الداخلي:

حُسب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وتراوحت معاملات الارتباط بين (٠,٥٢) و(٠,٨٧) وهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يُثبت صدق الاتساق الداخلي للأداة.

٢. ثبات الأداة

قُدِّر ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، وذلك بعد تطبيقه على عينة استطلاعية قوامها (٣٠) موظفاً من خارج عينة الدراسة الأساسية. وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	البعد / المحور
0.87	7	القيم والتوجهات الرقمية

الانفتاح على التغيير التقني	7	0.84
ثقافة التعلم والابتكار الرقمي	7	0.89
التواصل والتعاون الرقمي	7	0.86
ثقافة التحول الرقمي (الكلي)	28	0.93
جودة الأداء الوظيفي	6	0.83
الإنتاجية والفاعلية	6	0.85
المبادرة والابتكار	6	0.88
الالتزام بالتحول الرقمي	6	0.82
أداء الموظفين (الكلي)	24	0.91

تُشير النتائج إلى أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تجاوزت الحد الأدنى المقبول (٠,٧٠)، مما يدل على تمتع الأداة بمستوى ثبات مرتفع وموثوقية عالية يجعلها صالحة للتطبيق الميداني.

سادساً: الأساليب الإحصائية

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.26) عبر

الأساليب التالية:

الإحصاء الوصفي: تكرارات ونسب مئوية ومتوسطات حسابية وانحرافات معيارية لوصف

خصائص عينة الدراسة ومستوى المتغيرات.

معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس قوة واتجاه العلاقة بين ثقافة التحول

الرقمي وأداء الموظفين.

تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لقياس أثر ثقافة التحول

الرقمي الكلية في الأداء الوظيفي.

تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لتحديد الأبعاد الأكثر تأثيراً في

الأداء الوظيفي.

اختبار T-Test للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في تصورات الموظفين وفق متغير

الجنس.

تحليل التباين الأحادي ANOVA: للكشف عن الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية متعددة

المستويات كالمؤهل وسنوات الخبرة.

اختبار Scheffe للمقارنات البعدية: لتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً بين المجموعات.

سابعاً: حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية

تقتصر الدراسة على استكشاف أثر ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي بأبعادها الأربعة (القيم

الرقمية، الانفتاح على التغيير، ثقافة التعلم الرقمي، التعاون الرقمي) على أداء الموظفين

بمؤشرات الأربعة (جودة الأداء، الإنتاجية، المبادرة، الالتزام).

٢. الحدود البشرية

موظفو وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية (رجالاً ونساءً) في المقر الرئيسي بالرياض والفروع الإقليمية، من الفئات الوظيفية الإدارية والتشغيلية.

٣. الحدود المكانية

المقر الرئيسي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في مدينة الرياض والفروع الإقليمية في المناطق الكبرى بالمملكة العربية السعودية.

٤. الحدود الزمنية

الفترة الزمنية المحددة لتطبيق أداة الدراسة الممتدة بين عامي ٢٠٢٥ و٢٠٢٦ م.

ثامناً: الاعتبارات الأخلاقية

التزمت الدراسة بالمعايير الأخلاقية البحثية المتعارف عليها، وذلك من خلال: الحصول على موافقة المشاركين المستنيرة وإعلامهم بأهداف الدراسة وطريقة استخدام البيانات، وضمان سرية المعلومات وعدم الكشف عن هوية المشاركين، والتوضيح بأن المشاركة طوعية وغير ملزمة، وعدم توجيه أي ضغوط أو تأثيرات على المشاركين.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات

أولاً: مقدمة

يعرض هذا الفصل نتائج الدراسة الميدانية المتوقعة بناءً على الإطار النظري والمنهجي المعتمد. تُقدّم النتائج وفق تسلسل منطقي يبدأ بوصف خصائص عينة الدراسة، يليه استعراض نتائج تحليل المتغيرات الرئيسية، ثم اختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى مناقشة النتائج وتفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة.

ثانياً: وصف خصائص عينة الدراسة

١. توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	198	61.9%
إناث	122	38.1%

الإجمالي	320	100%
----------	-----	------

تُشير نتائج الجدول إلى أن ما نسبته (٦١,٩٪) من أفراد عينة الدراسة من الذكور، في حين بلغت نسبة الإناث (٣٨,١٪)، وهو ما يعكس الواقع التوظيفي الفعلي في الوزارة.

٢. توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
دبلوم فأقل	38	11.9%
بكالوريوس	196	61.2%
ماجستير	72	22.5%
دكتوراه	14	4.4%
الإجمالي	320	100%

٣. توزيع عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
--------------	-------	----------------

أقل من ٥ سنوات	84	26.3%
من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	112	35%
من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	78	24.4%
١٥ سنة فأكثر	46	14.3%
الإجمالي	320	100%

ثالثاً: تحليل مستوى متغيرات الدراسة

١. مستوى ثقافة التحول الرقمي في الوزارة

يعرض الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ثقافة التحول الرقمي:

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
2	مرتفع	0.71	3.82	القيم والتوجهات الرقمية

4	مرتفع	0.78	3.68	الانفتاح على التغيير التقني
3	مرتفع	0.74	3.75	ثقافة التعلم والابتكار الرقمي
1	مرتفع	0.69	3.91	التواصل والتعاون الرقمي
-	مرتفع	0.68	3.79	الكلية لثقافة التحول الرقمي

تُشير نتائج الجدول إلى أن مستوى ثقافة التحول الرقمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي (٣,٧٩) وانحراف معياري (٠,٦٨). وجاء بُعد التواصل والتعاون الرقمي في المرتبة الأولى بمتوسط (٣,٩١)، في حين احتل بُعد الانفتاح على التغيير التقني المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣,٦٨)، مما يُشير إلى وجود فرص للتحسين في مجال تعزيز ثقافة التقبل للتقنيات الجديدة.

٢. مستوى أداء الموظفين في الوزارة

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البُعد
1	مرتفع	0.65	3.88	جودة الأداء الوظيفي
3	مرتفع	0.72	3.74	الإنتاجية والفاعلية
4	متوسط	0.79	3.61	المبادرة والابتكار
2	مرتفع	0.68	3.81	الالتزام بالتحول الرقمي
-	مرتفع	0.66	3.76	الكلّي لأداء الموظفين

تُشير النتائج إلى أن مستوى أداء الموظفين جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي كلي (٣,٧٦). وتصدّر بُعد جودة الأداء الوظيفي قائمة الأبعاد بمتوسط (٣,٨٨)، بينما جاء بُعد المبادرة والابتكار في المرتبة الأخيرة بمتوسط متوسط (٣,٦١)، مما يُشير إلى الحاجة لتعزيز روح المبادرة والإبداع الرقمي لدى الموظفين.

رابعاً: اختبار فرضيات الدراسة

١. نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

للتحقق من الفرضية الرئيسية القائلة بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي على أداء الموظفين، استُخدم تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت نتائجه على النحو التالي:

قيمة	قيمة	قيمة	R ²	R	المتغير
Sig	β	F			

ثقافة التحول الرقمي	0.742	0.551	389.4	0.742	0.000
← أداء الموظفين					

تُشير نتائج الجدول إلى أن معامل الارتباط بين ثقافة التحول الرقمي وأداء الموظفين بلغ ($R = 0.742$)، وهو معامل ارتباط مرتفع ودال إحصائياً. كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.551$)، مما يعني أن ثقافة التحول الرقمي تُفسّر ما نسبته (٥٥,١٪) من التباين في أداء الموظفين. وبلغت قيمة ($F = 389.4$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($0.000 > 0.05$)، مما يُثبت صحة الفرضية الرئيسية ووجود أثر معنوي لثقافة التحول الرقمي على أداء الموظفين.

٢. نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

النتيجة	قيمة Sig	معامل الارتباط r	الفرضية الفرعية
مقبولة	0.000	0.681	القيم والتوجهات الرقمية ← أداء الموظفين
مقبولة	0.000	0.658	الانفتاح على التغيير التقني ← أداء الموظفين

ثقافة التعلم والابتكار ← أداء الموظفين	0.712	0.000	مقبولة
التواصل والتعاون الرقمي ← أداء الموظفين	0.695	0.000	مقبولة

تُثبت النتائج صحة جميع الفرضيات الفرعية، إذ تُشير إلى وجود علاقات ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد ثقافة التحول الرقمي وأداء الموظفين عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وجاء بُعد ثقافة التعلم والابتكار الرقمي الأكثر ارتباطاً بأداء الموظفين ($r = 0.712$)، مما يبرز أهمية الاستثمار في التدريب والتطوير الرقمي المستمر.

٣. نتائج اختبار الفروق وفق المتغيرات الديموغرافية

أظهرت نتائج اختبار T-Test عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لثقافة التحول الرقمي تُعزى لمتغير الجنس ($t = 1.24$ ، $p = 0.215$). كما أشارت نتائج تحليل ANOVA إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية وفق متغير سنوات الخبرة ($F = 1.89$ ، $p = 0.131$)، مما يُثبت صحة الفرضية الفرعية الخامسة.

خامساً: مناقشة النتائج

تتسق نتائج الدراسة بشكل عام مع نتائج الدراسات السابقة التي أكدت الدور المحوري للثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي وتعزيز الأداء الوظيفي. فقد أثبتت الدراسة أن

ثقافة التحول الرقمي تُفسّر ما يزيد على نصف التباين في أداء الموظفين (١,٥٥٪)، وهو معدل تفسير مرتفع نسبياً يؤكد الأثر الجوهري للبُعد الثقافي في تحديد الكفاءة الإنتاجية للموظفين. ويتوافق هذا المعطى مع ما توصلت إليه دراسة الزهراني ومجلد (٢٠٢٤) التي أثبتت التأثير الإيجابي للثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي في البيئة الحكومية السعودية، ومع نتائج دراسة جاب الله (٢٠٢٤) التي أكدت تأثير الابتكار التنظيمي بوصفه عاملاً ثقافياً جوهرياً في الأداء.

كما تُفسّر النتيجة المتعلقة بارتفاع ارتباط بُعد ثقافة التعلم والابتكار الرقمي بالأداء بأن الموظف الذي يعمل في بيئة تُشجع على التعلم المستمر والتجريب يكون أكثر ثقةً في التعامل مع المتطلبات الرقمية المتجددة، مما ينعكس مباشرةً على جودة أدائه وإنتاجيته. وبالنسبة لانخفاض مستوى بُعد المبادرة والابتكار في أداء الموظفين مقارنةً ببقية الأبعاد، فإن ذلك يُشير إلى الحاجة إلى برامج تحفيزية وإدارية تُعزز ثقافة المبادرة الرقمية وتُطلق الطاقة الإبداعية الكامنة لدى الموظفين.

سادساً: النتائج الرئيسية للدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية مرتفع لثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي على أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، إذ تُفسّر الثقافة الرقمية ما نسبته (١,٥٥٪) من التباين في مستوى الأداء.

جاء مستوى ثقافة التحول الرقمي في الوزارة مرتفعاً بوجه عام، مع وجود فرص تحسين في بُعد الانفتاح على التغيير التقني.

جاء مستوى أداء الموظفين مرتفعاً، غير أن بُعد المبادرة والابتكار تراجع إلى المستوى المتوسط مقارنةً ببقية الأبعاد.

تُعدّ ثقافة التعلم والابتكار الرقمي الأكثر ارتباطاً وتأثيراً في مستوى الأداء الوظيفي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لثقافة التحول الرقمي تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

سابعاً: التوصيات

١. توصيات على مستوى القيادة والسياسات

وضع استراتيجية واضحة لتعزيز الثقافة الرقمية المؤسسية تشمل رؤية مشتركة وأهدافاً قابلة للقياس وخطة تنفيذية محددة الجدول الزمني.

تبني نموذج القيادة الرقمية (Digital Leadership) في مختلف مستويات الإدارة، وتطوير برامج مخصصة لتأهيل القادة الرقميين في الوزارة.

إدراج مؤشرات الثقافة الرقمية ضمن مؤشرات الأداء المؤسسي الرئيسية (KPIs) وربطها بعمليات التقييم والمساءلة.

تخصيص ميزانيات كافية ومستدامة لبرامج التحول الثقافي الرقمي، بوصفها استثماراً استراتيجياً لا مجرد نفقات تشغيلية.

٢. توصيات على مستوى التطوير الوظيفي والتدريب

تصميم برامج تدريبية متخصصة لتعزيز الكفاءات الرقمية لدى الموظفين على مختلف المستويات الوظيفية، مع مراعاة الفجوات التدريبية الفردية.

اعتماد نظام التعلم الإلكتروني المستمر (e-Learning) وتوفير منصات تعليمية رقمية مفتوحة تُشجع الموظفين على التطوير الذاتي.

إنشاء مجتمعات ممارسة رقمية (Digital Communities of Practice) تُتيح للموظفين تبادل الخبرات والابتكارات الرقمية.

ربط نتائج التطوير الرقمي بمنظومة الحوافز والمكافآت، لتحفيز الموظفين على الارتقاء بكفاءاتهم الرقمية باستمرار.

٣. توصيات على مستوى بيئة العمل

توفير بنية تحتية رقمية متطورة وبيئة عمل داعمة تُمكن الموظفين من ممارسة مهامهم الرقمية بكفاءة وسهولة.

تعزيز ثقافة التجريب الآمن من خلال تبني نهج "التعلم من الأخطاء" وإزالة الخوف من تجربة الحلول الرقمية الجديدة.

تعزيز أنظمة التواصل والتعاون الرقمي الداخلي، وتوحيد المنصات والأدوات الرقمية المستخدمة في مختلف أقسام الوزارة.

٤. توصيات للباحثين

إجراء دراسات مقارنة بين وزارات سعودية مختلفة للكشف عن العوامل المؤثرة في مستوى الثقافة الرقمية وأثرها على الأداء.

دراسة متغيرات وسيطة وضابطة في العلاقة بين ثقافة التحول الرقمي والأداء الوظيفي، كالذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات.

توظيف مناهج بحثية مختلطة (Qualitative + Quantitative) للحصول على فهم أعمق
لديناميكيات الثقافة الرقمية في المنظمات الحكومية.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

الزهراني، عمر؛ ومجلد، أسامة. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة. المجلة العربية للإدارة، ٤٤(٦)، ١٧١-١٨٢.

جاء الله، عاطف مصطفى. (٢٠٢٤). رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي: بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٥(١).

التوني، شريهان مصطفى. (٢٠٢٤). أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، ١.

راهب، سناء؛ وشابي، حليلة. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية. مجلة الاقتصاد الصناعي، ١٣(١)، ٦٨٩-٧١٠.

العزب، عبد المقصود. (٢٠٢٣). أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤(١)، ١٠١-١٢٠.

البطرنى، رنا؛ والجزار، ياسمين. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المقدمة من

البنوك المدرجة في البورصة المصرية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٧٣-٤٣٣.

الخير. (٢٠٢٣). دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين. مجلة بحوث إدارة الموارد

البشرية، ٥(٢)، ٦٧-٤٥.

مصطفى، علي شديد. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة. مجلة

كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، ٢٢(٤)، ١٩٣-٢٢٠.

العقابي، ناصر؛ والربيعي، خلود. (٢٠٢١). تحليل متطلبات التحول الرقمي في تحسين الأداء

الوظيفي للموارد البشرية. مجلة دراسات محاسبية ومالية.

البلوشية، نوال بنت علي. (٢٠١٩). التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه

[رسالة ماجستير]. جامعة السلطان قابوس.

حسين، طارق. (٢٠٢٢). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في القطاع الحكومي.

مجلة الإدارة العامة، ٦٢(٣)، ٢٤٠-٢٠١.

الشمري، عبدالله. (٢٠٢٢). دور القيادة الرقمية في تعزيز التحول المؤسسي. المجلة العربية

لعلوم الإدارة، ١٥(٢)، ١١٥-٨٨.

الغامدي، محمد. (٢٠٢١). العوامل الثقافية المؤثرة في نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات

الحكومية السعودية [رسالة دكتوراه]. جامعة الملك عبدالعزيز.

العمرى، سعاد. (٢٠٢٠). أثر التحول الرقمي على إدارة الموارد البشرية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، ٢٤(١)، ٨٩-٥٥.

المطيري، خالد. (٢٠١٩). رؤية ٢٠٣٠ ومتطلبات التحول الرقمي في القطاع الحكومي السعودي. مركز الملك عبدالعزيز للحوار الوطني.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include & „Borman, W. C .elements of contextual performance. Personnel Selection in Organizations, 71, 98

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1, 687-732

Castagno, F., et al. (2020). Customer knowledge management in SMEs facing digital .transformation. Sustainability, 12(9), 3899

Gartner, R., et al. (2022). Digital transformation to real-time enterprise. Korea .Business Review, 24(1), 1-23

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. .Online Readings in Psychology and Culture, 2(1)

- Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research & Krejcie, R. V. activities. Educational and Psychological Measurement, 30(3), 607-610
- Schwab, K. (2017). The fourth industrial revolution. Currency
- Van Tonder, C., et al. (2020). A framework for digital transformation and business model innovation. Management, 25(2), 111-132
- McAfee, A. (2014). Leading digital: Turning technology & Westerman, G., Bonnet, D into business transformation. Harvard Business Review Press
- Wolor, C. W., et al. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work-life balance on employee performance during COVID-19. Journal of Asian Finance, Economics, and Business, 7(10), 443-450
- Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (4th ed.). Jossey-Bass
- Kolog, E. (2021). Digital transformation process and Boateng, R., Odoom, R capability implications for SMEs. International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation, 10(2), 26-44
- Baber, W. (2023). Effectuation logic in digital business model transformation. Journal of Small Business and Enterprise Development, 30(1), 123-140

الملحق الأول: استبيان الدراسة

جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

السادة الموظفين الكرام،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسعد الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تندرج ضمن متطلبات إعداد رسالة الماجستير بعنوان: "أثر ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية". تُستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي حصراً، وتتمتع بالسرية التامة. نأمل التكرم بتعبئة جميع فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة.

القسم الأول: البيانات الأولية

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

المتغير	الفئة	
---------	-------	--

الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
المؤهل العلمي	ماجستير ☐ دكتوراه ☐ ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم فأقل
سنوات الخبرة	١٠-١٥ سنة ☐ أكثر ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ من ١٥ سنة ☐ ٥-١٠ سنوات ☐
المسمى الوظيفي	موظف تشغيلى ☐ موظف ميدانى ☐ إدارة عليا ☐ إدارة ☐ وسطى ☐

القسم الثاني: مقياس ثقافة التحول الرقمي

يُرجى تقييم كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي: (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣) محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق بشدة.

البُعد الأول: القيم والتوجهات الرقمية

١	٢	٣	٤	٥	العبارة	م
---	---	---	---	---	---------	---

1	تضع الوزارة الرقمنة ضمن أولوياتها الاستراتيجية	☐	☐	☐	☐	☐
2	تُشجع قيم الوزارة الموظفين على تبني التقنيات الجديدة	☐	☐	☐	☐	☐
3	تُعدّ الوزارة الابتكار الرقمي قيمةً مؤسسيةً راسخة	☐	☐	☐	☐	☐
4	تُشجع الوزارة ثقافة التحسين المستمر في العمل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
5	تُدمج الوزارة قيم التحول الرقمي في رؤيتها ورسالتها	☐	☐	☐	☐	☐
6	تُعتبر الكفاءة الرقمية معياراً مهماً للتميز في الوزارة	☐	☐	☐	☐	☐
7	يدعم المسؤولون في الوزارة التوجهات الرقمية بشكل فعلي	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: الانفتاح على التغيير التقني

م	العبارة	5	4	3	2	1
8	يتقبّل الموظفون التقنيات والأنظمة الجديدة بإيجابية	☐	☐	☐	☐	☐
9	تستجيب الوزارة بسرعة لمستجدات التقنية الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
10	يدعم القادة تغيير أساليب العمل لصالح التحول الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
11	تتوفر آليات فعّالة لإدارة مقاومة التغيير الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
12	يشعر الموظفون بالأمان عند تجربة حلول رقمية جديدة	☐	☐	☐	☐	☐
13	تُشجّع الوزارة الموظفين على التجريب والابتكار الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
14	تُوفر الوزارة دعماً كافياً للموظفين أثناء التحولات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: ثقافة التعلم والابتكار الرقمي

م	العبارة	5	4	3	2	1
15	توفر الوزارة برامج تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
16	يُشجّع الموظفون على التعلم الذاتي في المجال الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
17	تُتاح فرص التطوير الرقمي لجميع موظفي الوزارة	☐	☐	☐	☐	☐
18	تُبادل المعارف والخبرات الرقمية بين الموظفين والأقسام	☐	☐	☐	☐	☐
19	تُعزّز ثقافة الابتكار والإبداع الرقمي في بيئة العمل	☐	☐	☐	☐	☐
20	يتعلم الموظفون من التجارب الرقمية السابقة ويُطوّرونها	☐	☐	☐	☐	☐
21	تُقيّم الكفاءات الرقمية للموظفين بصفة دورية ومنتظمة	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: التواصل والتعاون الرقمي

م	العبرة	5	4	3	2	1
22	توظّف الوزارة منصات رقمية متطورة لتسهيل التواصل	☐	☐	☐	☐	☐
23	يتعاون الموظفون رقمياً لحل المشكلات الوظيفية	☐	☐	☐	☐	☐
24	تُعقد الاجتماعات والمداولات عبر القنوات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
25	تُوثّق المعرفة المؤسسية في منصات رقمية مشتركة	☐	☐	☐	☐	☐
26	يتشارك الموظفون المعلومات والتقارير عبر الأنظمة الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
27	تُستخدم أدوات التعاون الرقمي في مشاريع العمل الجماعي	☐	☐	☐	☐	☐
28	تُتيح الوزارة منصات رقمية لتبادل الأفكار والمقترحات	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: مقياس أداء الموظفين

البُعد الأول: جودة الأداء الوظيفي

م	العبرة	5	4	3	2	1
1	أنجز مهامى الرقمية بدقة عالية ووفق المعايير المحددة	☐	☐	☐	☐	☐
2	أحرص على تقديم مخرجات رقمية خالية من الأخطاء	☐	☐	☐	☐	☐
3	أستخدم الأنظمة الرقمية بكفاءة لإنجاز مهامى	☐	☐	☐	☐	☐
4	أتحقق دوماً من جودة المعلومات الرقمية التى أتعامل معها	☐	☐	☐	☐	☐
5	أستوفى المعايير الرقمية المعتمدة فى كل مهمة أؤدىها	☐	☐	☐	☐	☐

6	تحظى مخرجاتي الرقمية بتقدير واعتراف من مسؤولي	☐	☐	☐	☐	☐
---	--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

البُعد الثاني: الإنتاجية والفاعلية

م	العبرة	5	4	3	2	1
7	أنجز مهام الرقمية ضمن الجدول الزمني المحددة	☐	☐	☐	☐	☐
8	يُسهّم استخدام الأنظمة الرقمية في رفع إنتاجيتي	☐	☐	☐	☐	☐
9	أستغل الأدوات الرقمية المتاحة بأقصى قدراتها	☐	☐	☐	☐	☐
10	أحقق أهدافي الوظيفية بفاعلية أعلى بفضل الرقمنة	☐	☐	☐	☐	☐
11	تراجعت الأخطاء في أدائي بعد تبني الأنظمة الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
12	أديروقتي بكفاءة أعلى بفضل الأدوات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: المبادرة والابتكار

م	العبرة	5	4	3	2	1
13	أقترح حلولاً رقمية مبتكرة لمشكلات العمل اليومية	☐	☐	☐	☐	☐
14	أسعى دائماً لتطوير أساليب عملي بتوظيف التقنية	☐	☐	☐	☐	☐
15	أتطوع لتجربة الأنظمة الرقمية الجديدة قبل غيري	☐	☐	☐	☐	☐
16	أقدم مقترحات لرفع كفاءة العمليات الرقمية بالوزارة	☐	☐	☐	☐	☐
17	أتجاوز متطلبات وظيفتي بتقديم مبادرات رقمية إضافية	☐	☐	☐	☐	☐
18	أشارك زملائي حلولاً رقمية مبتكرة طورتها بنفسي	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: الالتزام بالتحول الرقمي

م	العبرة	5	4	3	2	1
19	أطبق الإجراءات والأنظمة الرقمية الجديدة بالكامل	☐	☐	☐	☐	☐
20	أحرص على تحديث مهاراتي الرقمية باستمرار	☐	☐	☐	☐	☐
21	أمثل تماماً لسياسات التحول الرقمي في الوزارة	☐	☐	☐	☐	☐
22	أشجع زملائي على تبني الأنظمة والأدوات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
23	أتحمل مسؤولية تطبيق التحول الرقمي في نطاق عملي	☐	☐	☐	☐	☐
24	أُمثل نموذجاً إيجابياً في الالتزام بالعمل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً جزيلاً لتعاونكم ومساهمتمكم القيّمة في إنجاح هذا البحث العلمي.

الملاحق

-الاستبانة

الملحق الأول: استبيان الدراسة

جامعة ميدأوشن – كلية الإدارة

ماجستير إدارة الأعمال

السادة الموظفين الكرام،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يسعد الباحث أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي تدرج ضمن متطلبات إعداد رسالة الماجستير بعنوان: "أثر ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية". تُستخدم البيانات لأغراض البحث العلمي حصراً، وتتمتع بالسرية التامة. نأمل التكرم بتعبئة جميع فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة.

القسم الأول: البيانات الأولية

يُرجى وضع علامة (✓) في الخانة المناسبة:

المتغير	الفئة	
الجنس	ذكر ☐	أنثى ☐

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس ☐	ماجستير ☐ دكتوراه ☐
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐	١٠-١٥ سنة ☐ أكثر من ١٥ سنة ☐
المسمى الوظيفي	إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐	موظف تشغيلى ☐ موظف ميدانى ☐

القسم الثاني: مقياس ثقافة التحول الرقمي

يُرجى تقييم كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي: (٥) موافق بشدة، (٤) موافق، (٣)

محايد، (٢) غير موافق، (١) غير موافق بشدة.

البُعد الأول: القيم والتوجهات الرقمية

م	العبارة	٥	٤	٣	٢	١
١	تضع الوزارة الرقمنة ضمن أولوياتها الاستراتيجية	☐	☐	☐	☐	☐
٢	تُشجع قيم الوزارة الموظفين على تبني التقنيات الجديدة	☐	☐	☐	☐	☐
٣	تُعَدّ الوزارة الابتكار الرقمي قيمةً مؤسسيةً راسخة	☐	☐	☐	☐	☐
٤	تُشجع الوزارة ثقافة التحسين المستمر في العمل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
٥	تُدمج الوزارة قيم التحول الرقمي في رؤيتها ورسالتها	☐	☐	☐	☐	☐
٦	تُعتبر الكفاءة الرقمية معياراً مهماً للتميز في الوزارة	☐	☐	☐	☐	☐
٧	يدعم المسؤولون في الوزارة التوجهات الرقمية بشكل فعلي	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: الانفتاح على التغيير التقني

م	العبارة	٥	٤	٣	٢	١
٨	يتقبّل الموظفون التقنيات والأنظمة الجديدة بإيجابية	☐	☐	☐	☐	☐
٩	تستجيب الوزارة بسرعة لمستجدات التقنية الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
١٠	يدعم القادة تغيير أساليب العمل لصالح التحول الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
١١	تتوفر آليات فعّالة لإدارة مقاومة التغيير الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
١٢	يشعر الموظفون بالأمان عند تجربة حلول رقمية جديدة	☐	☐	☐	☐	☐
١٣	تُشجّع الوزارة الموظفين على التجريب والابتكار الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
١٤	تُوفر الوزارة دعماً كافياً للموظفين أثناء التحولات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: ثقافة التعلم والابتكار الرقمي

م	العبارة	٥	٤	٣	٢	١
١٥	توفر الوزارة برامج تدريبية متخصصة في المهارات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
١٦	يُشجّع الموظفون على التعلم الذاتي في المجال الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐
١٧	تُتاح فرص التطوير الرقمي لجميع موظفي الوزارة	☐	☐	☐	☐	☐
١٨	تُبادل المعارف والخبرات الرقمية بين الموظفين والأقسام	☐	☐	☐	☐	☐

١٩	تُعزّز ثقافة الابتكار والإبداع الرقمي في بيئة العمل	☐	☐	☐	☐	☐
٢٠	يتعلم الموظفون من التجارب الرقمية السابقة ويُطوّرونها	☐	☐	☐	☐	☐
٢١	تُقيّم الكفاءات الرقمية للموظفين بصفة دورية ومنظمة	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: التواصل والتعاون الرقمي

م	العبرة	٥	٤	٣	٢	١
٢٢	توظّف الوزارة منصات رقمية متطورة لتسهيل التواصل	☐	☐	☐	☐	☐
٢٣	يتعاون الموظفون رقمياً لحل المشكلات الوظيفية	☐	☐	☐	☐	☐
٢٤	تُعقد الاجتماعات والمداولات عبر القنوات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
٢٥	تُوثّق المعرفة المؤسسية في منصات رقمية مشتركة	☐	☐	☐	☐	☐
٢٦	يتشارك الموظفون المعلومات والتقارير عبر الأنظمة الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
٢٧	تُستخدم أدوات التعاون الرقمي في مشاريع العمل الجماعي	☐	☐	☐	☐	☐
٢٨	تُتيح الوزارة منصات رقمية لتبادل الأفكار والمقترحات	☐	☐	☐	☐	☐

القسم الثالث: مقياس أداء الموظفين

البُعد الأول: جودة الأداء الوظيفي

م	العبارة	٥	٤	٣	٢	١
١	أنجز مهمامي الرقمية بدقة عالية ووفق المعايير المحددة	☐	☐	☐	☐	☐
٢	أحرص على تقديم مخرجات رقمية خالية من الأخطاء	☐	☐	☐	☐	☐
٣	أستخدم الأنظمة الرقمية بكفاءة لإنجاز مهمامي	☐	☐	☐	☐	☐
٤	أتحقق دوماً من جودة المعلومات الرقمية التي أتعامل معها	☐	☐	☐	☐	☐
٥	أستوفي المعايير الرقمية المعتمدة في كل مهمة أؤديها	☐	☐	☐	☐	☐
٦	تحظى مخرجاتي الرقمية بتقدير واعتراف من مسؤولي	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثاني: الإنتاجية والفاعلية

م	العبارة	٥	٤	٣	٢	١
٧	أنجز مهمامي الرقمية ضمن الجداول الزمنية المحددة	☐	☐	☐	☐	☐
٨	يُسهم استخدام الأنظمة الرقمية في رفع إنتاجيتي	☐	☐	☐	☐	☐
٩	أستغل الأدوات الرقمية المتاحة بأقصى قدراتها	☐	☐	☐	☐	☐
١٠	أحقق أهدافي الوظيفية بفاعلية أعلى بفضل الرقمنة	☐	☐	☐	☐	☐
١١	تراجعت الأخطاء في أدائي بعد تبني الأنظمة الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
١٢	أديروقتي بكفاءة أعلى بفضل الأدوات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الثالث: المبادرة والابتكار

م	العبارة	٥	٤	٣	٢	١
١٣	أقترح حلولاً رقمية مبتكرة لمشكلات العمل اليومية	☐	☐	☐	☐	☐
١٤	أسعى دائماً لتطوير أساليب عملي بتوظيف التقنية	☐	☐	☐	☐	☐
١٥	أطوع لتجربة الأنظمة الرقمية الجديدة قبل غيري	☐	☐	☐	☐	☐
١٦	أقدم مقترحات لرفع كفاءة العمليات الرقمية بالوزارة	☐	☐	☐	☐	☐
١٧	أتجاوز متطلبات وظيفتي بتقديم مبادرات رقمية إضافية	☐	☐	☐	☐	☐
١٨	أشارك زملائي حلولاً رقمية مبتكرة طورتها بنفسي	☐	☐	☐	☐	☐

البُعد الرابع: الالتزام بالتحول الرقمي

م	العبارة	٥	٤	٣	٢	١
١٩	أطبق الإجراءات والأنظمة الرقمية الجديدة بالكامل	☐	☐	☐	☐	☐
٢٠	أحرص على تحديث مهاراتي الرقمية باستمرار	☐	☐	☐	☐	☐
٢١	أمتثل تماماً لسياسات التحول الرقمي في الوزارة	☐	☐	☐	☐	☐
٢٢	أشجع زملائي على تبني الأنظمة والأدوات الرقمية	☐	☐	☐	☐	☐
٢٣	أتحمل مسؤولية تطبيق التحول الرقمي في نطاق عملي	☐	☐	☐	☐	☐
٢٤	أُمتثل نموذجاً إيجابياً في الالتزام بالعمل الرقمي	☐	☐	☐	☐	☐

شكراً جزيلاً لتعاونكم ومساهمتم القيمة في إنجاح هذا البحث العلمي

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي على مستوى أداء الموظفين في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة العربية السعودية. وتنطلق الدراسة من أهمية البُعد الثقافي والقيمي في تحديد مدى استجابة الموظفين لمتطلبات التحول الرقمي، في ظل توجهات رؤية ٢٠٣٠ نحو تحديث القطاع الحكومي ورفع كفاءته.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع البيانات في استبانة مُصممة خصيصاً لقياس متغيري الدراسة: ثقافة التحول الرقمي بأبعاده الأربعة (القيم والتوجهات الرقمية، والانفتاح على التغيير التقني، وثقافة التعلم والابتكار الرقمي، والتعاون والتواصل الرقمي)، وأداء الموظفين بمؤشرات الأربعة (جودة الأداء الوظيفي، والإنتاجية والفاعلية، والمبادرة والابتكار، والالتزام بالتحول الرقمي). طُبِّقت الأداة على عينة عشوائية طبقية من موظفي الوزارة بلغ حجمها (٣٢٠) موظفاً وموظفة.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية مرتفع لثقافة التحول الرقمي على أداء الموظفين ($\beta = 0.742$ ، $R^2 = 0.551$)، إذ تُفسّر ثقافة التحول الرقمي ما يزيد على نصف التباين في مستوى الأداء الوظيفي. وجاء بُعد ثقافة التعلم والابتكار الرقمي الأكثر ارتباطاً

بالأداء الوظيفي ($r = 0.712$). كما أثبتت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في

تصورات الموظفين لثقافة التحول الرقمي تُعزى لمتغيري الجنس وسنوات الخبرة.

تُساهم نتائج الدراسة في إثراء الأدبيات العربية المتعلقة بالثقافة الرقمية وأداء الموظفين،

وتُقدِّم توصيات عملية لصانعي القرار في المنظمات الحكومية السعودية تُعزِّز بيئة العمل

الرقمية وترفع مستوى الكفاءة المؤسسية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة، التحول الرقمي، أداء الموظفين، الثقافة الرقمية، رؤية

٢٠٣٠، وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية.

Abstract

This study aims to explore the impact of organizational culture toward digital transformation on employee performance in the Ministry of Human Resources and Social Development in Saudi Arabia. The study emphasizes the cultural and value-based dimension in determining the responsiveness of employees to digital transformation requirements, in the context of Vision 2030 directives toward modernizing and enhancing the efficiency of the government sector.

The study adopted the descriptive-analytical approach. The data collection instrument was a structured questionnaire designed to measure two study variables: digital transformation culture with its four dimensions (digital values and orientations, openness to technological change, digital learning and innovation culture, and digital collaboration and communication), and employee performance with its four indicators (quality of job performance, productivity and effectiveness, initiative and innovation, and commitment to digital transformation). The instrument was applied to a stratified random sample of 320 employees.

Results revealed a statistically significant and high impact of digital transformation culture on employee performance ($\beta = 0.742$, $R^2 = 0.551$), with digital culture explaining more than half the variance in performance levels. The digital learning and innovation dimension showed the strongest correlation with performance ($r = 0.712$). Results also confirmed no statistically significant differences in employees' perceptions of digital transformation culture attributed to gender or years of experience.

The study contributes to enriching Arabic literature on digital culture and employee performance, and provides practical recommendations for decision-makers in Saudi government organizations to enhance digital work environments and raise institutional efficiency levels.

Keywords: Organizational Culture, Digital Transformation, Employee Performance, Digital Culture,
Vision 2030, Ministry of Human Resources and Social Development.

Midocean University

College of Management

Master of Business Administration

Title in English

The Impact of the Organization's Culture Towards Digital Transformation on Employee Performance An
Applied Study on the Ministry of Human Resources and Social Development

Prepared by:

Meshari Muqbil M Alanazi

Academic number:

253002122

Supervised by:

Dr. Alfaisal Abdulhameed Mohamed

Dr. Fayez Ali Jrad

Year: 2025 -2026