

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

إعداد الطالب/

سعد عبدالله سعد ال عسكر

الرقم الجامعي/

إشراف/

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

العام الدراسي

٢٠٢٦

وقل عبي ذريتي علما

# إهداء

إلى من غرس فيَّ القيم، وسقاني من معين الحكمة،

إلى من كان دعاؤهم سرَّ توفيقِي، وسندًا لي في كل مراحل حياتي،

إلى والديَّ الكريمين، أهدِي ثمرة جهدي وعملي، عرفانًا وتقديرًا.

وإلى من ساندني وشجَّعني في مسيرتي العلمية،

إلى إخوتي وأصدقائي وزملائي،

لكم جميعًا أهدِي هذا العمل المتواضع، امتنانًا لكل دعمٍ صادق.

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتمّ الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجزت هذا العمل المتواضع.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان لمُشرفي الكريم الأستاذ الدكتور د. الفيصل عبد الحميد، د. فايز جراد، الذي كان لدعمها العلمي، وتوجيهاتهم السديدة، وملاحظاتهم القيمة، الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة. لقد كان مثلاً يُحتذى به في العلم والأخلاق والتفاني.

كما أتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة الكرام على وقتهم وجهدهم وملاحظاتهم البناءة التي أثرت هذا العمل.

ولا يفوتني أن أعبر عن تقديري العميق لكل من ساندني ووقف إلى جانبي خلال فترة إعداد

الرسالة، من أسرتي وأصدقائي وزملائي، وخاصة والديّ العزيزين، الذين كان لدعائهما

ودعمهما المعنوي والمادي بالغ الأثر في وصولي إلى هذه المرحلة.

لكم جميعاً، كل الشكر والتقدير والامتنان.

## فهرس المحتويات

|         |                                      |
|---------|--------------------------------------|
| ٣.....  | إهداء                                |
| ٤.....  | شكر وتقدير                           |
| ٧.....  | قائمة الجداول                        |
| ٩.....  | فهرس الأشكال                         |
| ١١..... | المستخلص                             |
| ١٢..... | الفصل الأول                          |
| ١٣..... | المقدمة                              |
| ١٤..... | مشكلة الدراسة                        |
| ١٤..... | أهمية الدراسة                        |
| ١٦..... | أهداف الدراسة                        |
| ١٦..... | تساؤلات الدراسة                      |
| ١٧..... | فرضيات الدراسة                       |
| ١٧..... | النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث |
| ٢١..... | الفصل الثاني                         |
| ٢١..... | الدراسات السابقة                     |
| ٢٢..... | المقدمة                              |
| ٢٣..... | المتغير التابع والمستقل              |
| ٢٦..... | الدراسات السابقة                     |
| ٣٠..... | الإطار النظري للدراسة                |
| ٣٣..... | الفصل الثالث                         |
| ٣٣..... | منهجية الدراسة                       |
| ٣٤..... | المقدمة                              |
| ٣٥..... | مجتمع البحث                          |
| ٣٦..... | المنهجية وطرق البحث                  |

|     |                          |
|-----|--------------------------|
| ٣٧  | خطوات جمع البيانات ..... |
| ٤٠  | أدوات الدراسة .....      |
| ٤٠  | حدود البحث .....         |
| ٤٢  | الفصل الرابع .....       |
| ٤٢  | نتائج الدراسة .....      |
| ٤٣  | المقدمة .....            |
| ٤٤  | تحليل البيانات .....     |
| ٨٨  | المناقشة .....           |
| ٩٠  | الخاتمة .....            |
| ٩١  | التوصيات .....           |
| ٩٢  | المراجع .....            |
| ٩٥  | الملاحق .....            |
| ١٠٠ | Abstract .....           |

## قائمة الجداول

|    |                                                                                                                   |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٦ | جدول ١ : التحليلات الإحصائية .....                                                                                |
| ٤٧ | جدول ٢ : التحليل الإحصائي للعمر .....                                                                             |
| ٤٩ | جدول ٣ : التحليل الإحصائي للجنس .....                                                                             |
| ٥٠ | جدول ٤ : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية .....                                                                    |
| ٥٢ | جدول ٥ : التحليل الإحصائي لتشجيع الجهة الحكومية على تبني ثقافة العمل الرقمي بين العاملين .....                    |
| ٥٣ | جدول ٦ : التحليل الإحصائي لدعم بيئة العمل استخدام التقنيات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية .....                  |
| ٥٥ | جدول ٧ : التحليل الإحصائي لتحفيز الثقافة التنظيمية على الابتكار والاستفادة من الحلول الرقمية .....                |
| ٥٦ | جدول ٨ : التحليل الإحصائي لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين .....    |
| ٥٨ | جدول ٩ : التحليل الإحصائي لتشجيع الجهة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار .....                         |
| ٥٩ | جدول ١٠ : التحليل الإحصائي لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي .....                  |
| ٦١ | جدول ١١ : التحليل الإحصائي لدعم القيادة العليا برامج التحول الرقمي بصورة مستمرة .....                             |
| ٦٢ | جدول ١٢ : التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التحول المؤسسي .....                       |
| ٦٤ | جدول ١٣ : التحليل الإحصائي لحرص القيادة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي .....                   |
| ٦٥ | جدول ١٤ : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة العاملين على تقبل التغيير والتحول الرقمي .....                          |
| ٦٧ | جدول ١٥ : التحليل الإحصائي لمتابعة القيادة نتائج برامج التحول المؤسسي وتقييمها باستمرار .....                     |
| ٦٨ | جدول ١٦ : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة في معالجة التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التحول المؤسسي .....         |
| ٧٠ | جدول ١٧ : التحليل الإحصائي لامتلاك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لدعم التحول المؤسسي .....                    |
| ٧١ | جدول ١٨ : التحليل الإحصائي لإظهار العاملون استعداداً لتبني التقنيات الرقمية الحديثة .....                         |
| ٧٣ | جدول ١٩ : التحليل الإحصائي لمشاركة العاملون بفاعلية في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي .....                          |
| ٧٤ | جدول ٢٠ : التحليل الإحصائي لمساهمة جاهزية العاملين الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي .....                     |
| ٧٦ | جدول ٢١ : التحليل الإحصائي لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهة الحكومية ..... |
| ٧٧ | جدول ٢٢ : ملخص التحليلات الإحصائية .....                                                                          |
| ٧٧ | جدول ٢٣ : اختبار الثبات والموثوقية .....                                                                          |
| ٧٩ | جدول ٢٤ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي وتبني الثقافة التنظيمية الرقمية .....           |
| ٨١ | جدول ٢٥ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي ودعم القيادة للتحول الرقمي .....                |
| ٨٢ | جدول ٢٦ : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي وجاهزية العاملين للتغيير الرقمي .....           |
| ٨٤ | جدول ٢٧ : ملخص النموذج .....                                                                                      |
| ٨٤ | جدول ٢٨ : تحليل التباين .....                                                                                     |
| ٨٥ | جدول ٢٩ : معاملات تحليل الانحدار المتعدد .....                                                                    |

جدول ٣٠ : اختبار التباين الأحادي ..... ٨٧

جدول ٣١ : ملخص نموذج معامل بايز ..... ٨٧

## فهرس الأشكال

|    |                                                                                                                        |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٤٨ | شكل توضيحي ١ : التمثيل البياني للعمر .....                                                                             |
| ٤٩ | شكل توضيحي ٢ : التمثيل البياني للجنس .....                                                                             |
| ٥١ | شكل توضيحي ٣ : التمثيل البياني للدرجة العلمية .....                                                                    |
| ٥٢ | شكل توضيحي ٤ : التمثيل البياني لتشجيع الجهة الحكومية على تبني ثقافة العمل الرقمي بين العاملين .....                    |
| ٥٤ | شكل توضيحي ٥ : التمثيل البياني لدعم بيئة العمل استخدام التقنيات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية .....                  |
| ٥٥ | شكل توضيحي ٦ : التمثيل البياني لتحفيز الثقافة التنظيمية على الابتكار والاستفادة من الحلول الرقمية .....                |
| ٥٧ | شكل توضيحي ٧ : التمثيل البياني لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين .....    |
| ٥٨ | شكل توضيحي ٨ : التمثيل البياني لتشجيع الجهة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار .....                         |
| ٦٠ | شكل توضيحي ٩ : التمثيل البياني لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي .....                   |
| ٦١ | شكل توضيحي ١٠ : التمثيل البياني لدعم القيادة العليا برامج التحول الرقمي بصورة مستمرة .....                             |
| ٦٣ | شكل توضيحي ١١ : التمثيل البياني لتوفير الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التحول المؤسسي .....                       |
| ٦٤ | شكل توضيحي ١٢ : التمثيل البياني لحرص القيادة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي .....                   |
| ٦٦ | شكل توضيحي ١٣ : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة العاملين على تقبل التغيير والتحول الرقمي .....                          |
| ٦٧ | شكل توضيحي ١٤ : التمثيل البياني لمتابعة القيادة نتائج برامج التحول المؤسسي وتقييمها باستمرار .....                     |
| ٦٩ | شكل توضيحي ١٥ : التمثيل البياني لمساهمة القيادة في معالجة التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التحول المؤسسي .....         |
| ٧٠ | شكل توضيحي ١٦ : التمثيل البياني لامتلاك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لدعم التحول المؤسسي .....                    |
| ٧٢ | شكل توضيحي ١٧ : التمثيل البياني لإظهار العاملون استعدادًا لتبني التقنيات الرقمية الحديثة .....                         |
| ٧٣ | شكل توضيحي ١٨ : التمثيل البياني لمشاركة العاملون بفاعلية في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي .....                          |
| ٧٥ | شكل توضيحي ١٩ : التمثيل البياني لمساهمة جاهزية العاملين الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي .....                     |
|    | شكل توضيحي ٢٠ : التمثيل البياني لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهة الحكومية ..... |
| ٧٦ | .....                                                                                                                  |
| ٧٨ | شكل توضيحي ٢١ : متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة .....                                                                |
|    | شكل توضيحي ٢٢ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. وتبني الثقافة       |
| ٨٠ | التنظيمية الرقمية .....                                                                                                |
|    | شكل توضيحي ٢٣ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. ودعم القيادة        |
| ٨١ | للتحول الرقمي .....                                                                                                    |
|    | شكل توضيحي ٢٤ : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. وجاهزية العاملين    |
| ٨٣ | للتغيير الرقمي .....                                                                                                   |
| ٨٥ | شكل توضيحي ٢٥ : شكل الانتشار للبواق .....                                                                              |

شكل توضيحي ٢٦ : مصفوفة شكل الانتشار ..... ٨٦

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، وذلك من خلال قياس أثر ثلاثة متغيرات مستقلة، هي: تبني الثقافة التنظيمية الرقمية، ودعم القيادة للتحول الرقمي، وجاهزية العاملين للتغيير الرقمي، في المتغير التابع المتمثل في نجاح برامج التحول المؤسسي. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام المنهجية الكمية، حيث جُمعت البيانات من خلال استبانة أُعدت استنادًا إلى الأدبيات العلمية والدراسات السابقة، وتم توزيعها على عينة مكونة من (٢٥٨) موظفًا من العاملين في الجهات الحكومية السعودية ممن لهم علاقة ببرامج التحول المؤسسي والتحول الرقمي. كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، مع توظيف الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة وتحليل العلاقات بين متغيراتها. وأظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي، كما تبين أن تبني الثقافة التنظيمية الرقمية يمثل العامل الأكثر تأثيرًا في نجاح برامج التحول، يليه دعم القيادة للتحول الرقمي، ثم جاهزية العاملين للتغيير الرقمي. كذلك أكدت النتائج أن تكامل هذه العوامل يسهم في رفع كفاءة الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، وتعزيز استدامة مبادرات التحول الرقمي داخل الجهات الحكومية السعودية. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية داخل الجهات الحكومية، وزيادة دعم القيادات الإدارية لبرامج التحول، والاستثمار في تنمية المهارات الرقمية للعاملين، وتطوير سياسات فعالة لإدارة التغيير، وتحسين البنية التحتية الرقمية، وإجراء تقييمات دورية لقياس مستوى نجاح برامج التحول المؤسسي، بما يسهم في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ وبناء قطاع حكومي أكثر كفاءة وابتكارًا.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية الرقمية، التحول المؤسسي، التحول الرقمي، الجهات الحكومية السعودية، دعم

القيادة، جاهزية العاملين، نجاح برامج التحول المؤسسي.

# الفصل الأول

## المقدمة

شهدت العقود الأخيرة تطورًا هائلًا في مجال التكنولوجيا الرقمية، مما أدى إلى إعادة تشكيل بيئات العمل في مختلف القطاعات، بما فيها القطاع الحكومي. وقد أصبحت المفاهيم التقليدية للإدارة والتنظيم غير كافية للتعامل مع متطلبات العصر الرقمي، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للجهات الحكومية الراغبة في تحسين كفاءتها التشغيلية وتقديم خدمات مبتكرة للمستفيدين. يأتي التحول المؤسسي في هذا السياق كعملية شاملة لإعادة هيكلة العمليات التنظيمية والإدارية باستخدام أدوات وتقنيات رقمية متقدمة، بما يعزز القدرة التنافسية ويحقق أهداف التنمية المستدامة للجهات الحكومية (سباع، ٢٠٢٥).

تعد الثقافة التنظيمية الرقمية من أهم العوامل المحورية التي تؤثر في نجاح برامج التحول المؤسسي، حيث تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها العاملون وتوجههم نحو استخدام التكنولوجيا الرقمية بشكل فعال. فالتحول الرقمي لا يقتصر على الجانب التقني فحسب، بل يتطلب تغييرًا جوهريًا في سلوكيات الموظفين، وأنماط القيادة، وأساليب اتخاذ القرار، وكذلك بيئة العمل المؤسسي. ومن هذا المنطلق، فإن تعزيز الثقافة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية يمكن أن يساهم في تجاوز المقاومة الداخلية للتغيير، وزيادة التفاعل مع الابتكارات التكنولوجية، وتعظيم العائد من الاستثمارات الرقمية (Deep، ٢٠٢٣).

في السياق السعودي، تسعى الحكومة إلى تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بما يتوافق مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تولي أهمية قصوى لتبني التكنولوجيا الحديثة في تحسين جودة الخدمات الحكومية ورفع مستوى رضا المستفيدين. ومع ذلك، فإن تحقيق النجاح الكامل لهذه البرامج يتطلب أكثر من مجرد تطبيق التقنيات الرقمية؛ إذ يشترط وجود بيئة تنظيمية داعمة، تتميز بالمرونة، والقدرة على التكيف، والالتزام بالقيم الرقمية التي تشجع الابتكار والتعلم المستمر. لذلك، تصبح دراسة أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي ضرورة علمية واستراتيجية لفهم العلاقة بين السلوك التنظيمي والنجاح التقني في المؤسسات الحكومية السعودية (الفاضل، ٢٠٢٤).

تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على مخرجات التحول المؤسسي، من خلال استكشاف العوامل التي تعزز قبول الموظفين للتغيير الرقمي، ودور القيادة في ترسيخ القيم الرقمية، وسبل قياس مستوى النضج الرقمي للمؤسسة. كما تهدف إلى تقديم توصيات عملية يمكن للجهات الحكومية الاستفادة منها في تصميم برامج التحول الرقمي بطريقة تتوافق مع ثقافة العمل المؤسسي وتدعم تحقيق أهداف التحول بكفاءة عالية.

## مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية لتنفيذ برامج التحول المؤسسي الرقمي وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، إلا أن العديد من هذه البرامج تواجه تحديات جوهرية مرتبطة بعدم توافق الثقافة التنظيمية التقليدية مع متطلبات العصر الرقمي. فتبني التكنولوجيا الحديثة ليس مجرد مسألة تقنية، بل يعتمد بشكل أساسي على قبول الأفراد للتغيير وقدرتهم على التعامل مع الابتكارات الرقمية ضمن بيئة عمل محفزة وداعمة. وفي كثير من الحالات، تظهر مقاومة التغيير بين الموظفين بسبب ضعف التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة، أو عدم وضوح السياسات والاستراتيجيات المؤسسية، أو نقص التدريب المتخصص الذي يعزز الثقافة الرقمية.

المشاكل المترتبة على هذه الظاهرة متعددة. أولاً، تؤدي الثقافة التنظيمية غير الداعمة للتحول الرقمي إلى انخفاض فعالية برامج التحول المؤسسي، ما ينعكس سلباً على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. ثانياً، قد يؤدي غياب القيم والسلوكيات الرقمية إلى مقاومة داخلية للتغيير، وزيادة معدل الفشل في تنفيذ المشاريع الرقمية، وبالتالي إهدار الموارد المالية والبشرية. ثالثاً، تؤثر الثقافة التنظيمية التقليدية على قدرة الجهات الحكومية على الابتكار واتخاذ القرارات المبنية على البيانات والتحليلات الرقمية، مما يعيق تطوير أنظمة العمل ويحد من القدرة التنافسية للمؤسسات على المستوى المحلي والدولي. أخيراً، يضع هذا الوضع صعوبة على قياس أثر برامج التحول المؤسسي بشكل دقيق، ويحد من الاستفادة المثلى من الاستثمارات الرقمية الضخمة التي تخصصها الحكومة لتحقيق أهداف التحول الرقمي (Aldogher، ٢٠٢٥).

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

## أهمية الدراسة

### - الأهمية العلمية

تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من مساهمتها في تعزيز الفهم النظري للعلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية ونجاح برامج التحول المؤسسي في القطاع الحكومي، وهو موضوع لم تحظَ بدراسة مستفيضة في السياق السعودي رغم أهميته المتزايدة في

ظل التحول الرقمي الذي تشهده المؤسسات الحكومية. فالتحول المؤسسي الرقمي لا يقتصر على تبني التكنولوجيا الحديثة، بل يرتبط ارتباطاً وثيقاً بسلوكيات الموظفين والقيم التنظيمية التي تحكم طريقة تعاملهم مع التغيير. ومن هنا، تقدم هذه الدراسة إسهاماً علمياً من خلال تحليل أثر الثقافة الرقمية على فاعلية عمليات التحول المؤسسي، وتوضيح العلاقة بين النضج الرقمي للمؤسسة ومستوى جاهزية الموظفين لتبني التكنولوجيا الجديدة.

إن الدراسة تساعد على بناء إطار نظري يمكن الاستفادة منه في الأبحاث المستقبلية حول التحول الرقمي في القطاع العام، وتفتح الباب أمام المقارنات بين المؤسسات الحكومية السعودية ونظيراتها في دول أخرى، مما يساهم في توسيع قاعدة المعرفة الأكاديمية. كما تعزز هذه الدراسة فهم الباحثين والعلماء للعوامل النفسية والسلوكية المرتبطة بالتغيير الرقمي، بما في ذلك مقاومة الموظفين للتغيير، وتأثير القيادة الرقمية، ودور التدريب والتنمية المستمرة في ترسيخ القيم الرقمية، وهو ما يعد مجالاً غنياً للدراسة الأكاديمية ولم يلق الاهتمام الكافي حتى الآن في البحوث المحلية (Rizana, 2020).

#### - الأهمية العملية

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

كما أن الأهمية العملية تتعلق بتحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة للمستفيدين، حيث أن تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية يؤدي إلى سرعة في اتخاذ القرارات المبنية على البيانات، وكفاءة أعلى في العمليات المؤسسية، وقدرة أكبر على الابتكار وتطوير الخدمات. كما يمكن أن توفر الدراسة أداة تقييم فعالة للجهات الحكومية لقياس مدى جاهزيتها الرقمية، مما يسهل عليهم تصميم برامج تطويرية مستمرة تلائم أهداف التحول الرقمي ورؤية المملكة ٢٠٣٠. وبذلك، فإن الدراسة تمثل مرجعاً عملياً لكل من الباحثين وصناع القرار والممارسين في المجال الحكومي لتعظيم أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على نجاح برامج التحول المؤسسي (Alojail, 2023).

## أهداف الدراسة

### - الهدف الرئيسي

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

### - الأهداف الفرعية

١. تحليل مدى تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على تقبل الموظفين للتحول المؤسسي الرقمي، مع التركيز على سلوكياتهم ومواقفهم تجاه التكنولوجيا الحديثة وأساليب العمل الجديدة.
٢. تقييم دور القيادة المؤسسية في تعزيز القيم الرقمية داخل الجهات الحكومية، بما يساهم في دعم برامج التحول الرقمي وتحفيز الموظفين على المشاركة الفعالة في تنفيذها.
٣. دراسة العلاقة بين برامج التدريب والتطوير الرقمي ونجاح التحول المؤسسي، وذلك من خلال قياس مدى فاعلية هذه البرامج في رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية.
٤. تحديد العوامل التنظيمية المؤثرة في مقاومة التغيير الرقمي وكيفية التغلب عليها، بما يساعد في تحسين بيئة العمل المؤسسية وتسهيل تبني الابتكارات الرقمية.
٥. اقتراح استراتيجيات عملية لتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية بما يتوافق مع أهداف التحول المؤسسي ورؤية المملكة ٢٠٣٠، لتقديم نموذج تطبيقي يمكن للجهات الحكومية الاستفادة منه في تحقيق التحول الرقمي المستدام.

## تساؤلات الدراسة

### - التساؤل الرئيسي

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

### - الأسئلة الفرعية

١. ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على قدرة الموظفين على تقبل التغيير والتحول المؤسسي الرقمي؟
٢. كيف يساهم دور القيادة في تعزيز القيم الرقمية داخل الجهات الحكومية في نجاح برامج التحول المؤسسي؟

٣. ما العلاقة بين برامج التدريب والتطوير الرقمي ونجاح التحول المؤسسي داخل الجهات الحكومية؟
٤. ما العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى مقاومة التغيير الرقمي، وكيف يمكن التغلب عليها لضمان نجاح التحول المؤسسي؟
٥. ما الاستراتيجيات العملية التي يمكن تبنيها لتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية بما يتوافق مع أهداف التحول المؤسسي

ورؤية المملكة ٢٠٣٠؟

#### فرضيات الدراسة

#### الفرض الرئيسي:

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

السعودية

#### الفرضيات الفرعية:

١. هناك تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية الرقمية على قدرة الموظفين على تقبل التغيير والتحول المؤسسي الرقمي.
٢. يلعب دور القيادة المؤسسية في تعزيز القيم الرقمية داخل الجهات الحكومية دورًا إيجابيًا في نجاح برامج التحول المؤسسي.
٣. تؤثر برامج التدريب والتطوير الرقمي تأثيرًا إيجابيًا على نجاح التحول المؤسسي من خلال رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم الرقمية.
٤. تساهم العوامل التنظيمية الداعمة في تقليل مقاومة التغيير الرقمي، مما يعزز نجاح برامج التحول المؤسسي.
٥. يمكن تعزيز نجاح التحول المؤسسي من خلال استراتيجيات عملية متكاملة تعمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية الرقمية بما يتوافق مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

#### النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد على نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory) بوصفها النظرية الرئيسة التي تفسر العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية ونجاح برامج التحول المؤسسي، مع الاستفادة من نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory) بوصفها إطارًا تكامليًا يوضح كيفية انتقال المؤسسات من الأنماط الإدارية التقليدية إلى بيئات عمل رقمية تعتمد على

الابتكار والتقنيات الحديثة. ويُعد الجمع بين هاتين النظريتين مناسبًا لطبيعة الدراسة؛ إذ تفسر الأولى تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين واستجابتهم للتحول الرقمي، بينما توضح الثانية الآليات التي تسهم في إنجاح عمليات التغيير المؤسسي وتحقيق أهدافها بصورة مستدامة.

#### - نظرية الثقافة التنظيمية (Organizational Culture Theory)

تشكل نظرية الثقافة التنظيمية من أبرز النظريات الإدارية التي تناولت تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات، حيث ترى أن نجاح أي مؤسسة لا يعتمد فقط على مواردها المالية أو التقنية، وإنما يرتبط بصورة كبيرة بالثقافة السائدة بين العاملين، والتي تحدد قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم وأنماط تعاملهم مع التغيرات التنظيمية. وتُعرف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة متكاملة من القيم والمبادئ والافتراضات المشتركة التي توجه سلوك العاملين، وتؤثر في طريقة اتخاذ القرارات، ومستوى التعاون، والابتكار، والقدرة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية.

ومع التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية بوصفه امتدادًا للثقافة التنظيمية التقليدية، إلا أنه يركز بصورة أكبر على نشر قيم الابتكار الرقمي، وتشجيع استخدام التقنيات الحديثة، وتعزيز التعلم المستمر، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، ودعم العمل التعاوني عبر المنصات الرقمية. وأصبحت هذه الثقافة أحد أهم المقومات التي تحدد مدى قدرة المؤسسات على تنفيذ برامج التحول المؤسسي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وتفترض النظرية أن الثقافة التنظيمية تمثل البيئة الداخلية التي تؤثر في جميع الأنشطة الإدارية، وأن نجاح أي مشروع تطويري يرتبط بمدى توافقه مع القيم التنظيمية السائدة. فإذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع الإبداع والانفتاح على التكنولوجيا والمشاركة في اتخاذ القرار، فإن فرص نجاح برامج التحول المؤسسي تزداد بصورة ملحوظة. أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تتسم بالمركزية، ومقاومة التغيير، وضعف تبادل المعرفة، فإن ذلك يؤدي إلى إبطاء تنفيذ برامج التحول، وتقليل فرص نجاحها مهما كانت الإمكانيات التقنية المتوفرة.

وفي الجهات الحكومية السعودية، تكتسب الثقافة التنظيمية الرقمية أهمية خاصة في ظل التوسع في تطبيق مبادرات الحكومة الرقمية وبرامج التحول المؤسسي المرتبطة برؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي تتطلب بيئة تنظيمية تشجع على الابتكار، وتدعم استخدام التقنيات الحديثة، وتوفر مناخًا يساعد العاملين على التفاعل الإيجابي مع التغيير. فوجود ثقافة

تنظيمية رقمية قوية يسهم في رفع مستوى تقبل الموظفين للتطبيقات الرقمية، ويعزز من قدرتهم على اكتساب المهارات التقنية، ويزيد من فاعلية التعاون بين الإدارات المختلفة، الأمر الذي ينعكس بصورة مباشرة على نجاح برامج التحول المؤسسي.

كما تشير النظرية إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والاستعداد لتبني الابتكار، وهي عوامل تعد ضرورية لإنجاح التحول المؤسسي. فكلما زادت قناعة العاملين بأهمية التحول الرقمي، وشعروا بأن الإدارة العليا تدعم التغيير وتوفر البيئة المناسبة له، ارتفع مستوى مشاركتهم في تنفيذ المبادرات التطويرية، وانخفضت مقاومة التغيير، وتحسنت فرص تحقيق أهداف التحول المؤسسي.

وتؤكد النظرية كذلك أن بناء الثقافة التنظيمية الرقمية لا يقتصر على إدخال التكنولوجيا، وإنما يشمل تطوير القيم والسلوكيات والقيادات التنظيمية، وتحديث السياسات والإجراءات، وتعزيز التعلم المؤسسي، وتشجيع تبادل المعرفة والابتكار، بما يؤدي إلى إيجاد بيئة عمل مرنة وقادرة على مواكبة المتغيرات الرقمية بصورة مستمرة.

#### - نظرية إدارة التغيير (Change Management Theory)

إلى جانب نظرية الثقافة التنظيمية، تستند الدراسة إلى نظرية إدارة التغيير التي تعد من أهم النظريات المستخدمة في تفسير نجاح برامج التطوير والتحول داخل المؤسسات. وتنطلق هذه النظرية من أن التغيير التنظيمي يمثل عملية مخططة تهدف إلى نقل المؤسسة من وضعها الحالي إلى وضع أكثر كفاءة وفاعلية، من خلال تطوير الهياكل التنظيمية، والعمليات الإدارية، والتقنيات، والموارد البشرية بما يتوافق مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية.

وترى النظرية أن نجاح برامج التحول المؤسسي لا يعتمد على إدخال الأنظمة التقنية الجديدة فقط، بل يرتبط بمدى استعداد المنظمة والعاملين لتقبل التغيير والتكيف معه. ولذلك تركز على أهمية القيادة الداعمة، والتواصل الفعال، والمشاركة، والتدريب، وتمكين العاملين، باعتبارها عناصر رئيسة تساعد على تقليل مقاومة التغيير وتعزيز نجاحه.

وفي سياق الدراسة الحالية، فإن برامج التحول المؤسسي التي تنفذها الجهات الحكومية السعودية تمثل صورة من صور التغيير التنظيمي الشامل، حيث تتضمن إعادة تصميم العمليات الإدارية، وتطوير الخدمات الحكومية، وتبني التقنيات الرقمية، ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وتوضح نظرية إدارة التغيير أن نجاح هذه البرامج يتطلب وجود ثقافة تنظيمية رقمية داعمة، لأن الثقافة الإيجابية تساعد العاملين على تقبل التغيير والمشاركة الفاعلة في تنفيذه، بينما تؤدي الثقافة التقليدية إلى زيادة مقاومة التغيير وإبطاء تنفيذ المبادرات التطويرية.

كما تؤكد النظرية أن القيادة الإدارية تؤدي دورًا محوريًا في ترسيخ الثقافة التنظيمية الرقمية، من خلال نشر رؤية واضحة للتحويل المؤسسي، وتحفيز العاملين، وتوفير الموارد اللازمة، وتشجيع الابتكار، وتعزيز الثقة بين الإدارة والموظفين. ويساعد ذلك على خلق بيئة تنظيمية مرنة تستجيب بسرعة للتطورات التقنية، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا والموارد البشرية.

وتشير النظرية أيضًا إلى أن نجاح التغيير المؤسسي يعتمد على الاستمرارية في المتابعة والتقييم، وقياس مدى تحقق الأهداف، ومعالجة التحديات التي قد تظهر أثناء التنفيذ، وهو ما يتوافق مع طبيعة برامج التحويل المؤسسي التي تتطلب تحسينًا مستمرًا وتطويرًا دائمًا للعمليات والخدمات الحكومية.

#### - تكامل النظريتين في تفسير الدراسة

يشكل التكامل بين نظرية الثقافة التنظيمية ونظرية إدارة التغيير إطارًا علميًا متماسكًا لتفسير العلاقات التي تناولها الدراسة. فبينما تفسر نظرية الثقافة التنظيمية كيف تؤثر القيم والمعتقدات والسلوكيات الرقمية للعاملين في استعدادهم لدعم التحويل المؤسسي، توضح نظرية إدارة التغيير الكيفية التي يمكن من خلالها إدارة هذا التحويل بصورة منهجية تضمن تحقيق أهدافه وتقليل مقاومة التغيير.

وتفسر نظرية الثقافة التنظيمية المتغير المستقل في الدراسة والمتمثل في الثقافة التنظيمية الرقمية، باعتبارها العامل الذي يؤثر في اتجاهات العاملين وسلوكهم نحو استخدام التقنيات الرقمية والابتكار والتطوير المؤسسي. في المقابل، تفسر نظرية إدارة التغيير المتغير التابع والمتمثل في نجاح برامج التحويل المؤسسي، من خلال توضيح أن نجاح تلك البرامج يعتمد على جاهزية المنظمة للتغيير، ومستوى الدعم القيادي، وكفاءة إدارة عمليات التحويل.

وبناءً على هذا الإطار النظري، تنطلق الدراسة من فرضية علمية مفادها أن تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية داخل الجهات الحكومية السعودية يسهم بصورة إيجابية في رفع معدلات نجاح برامج التحويل المؤسسي، وذلك من خلال زيادة تقبل العاملين للتغيير، وتحسين التعاون التنظيمي، وتعزيز الابتكار، ورفع كفاءة استخدام التقنيات الرقمية، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف التحويل المؤسسي، وتحسين الأداء الحكومي، ودعم مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في بناء قطاع حكومي رقمي يتميز بالكفاءة والاستدامة والابتكار.

# الفصل الثاني

## الدراسات السابقة

## المقدمة

يمثل الفصل الثاني الأساس العلمي الذي تستند إليه الدراسة، إذ يهدف إلى بناء قاعدة معرفية متكاملة توضح الخلفية الفكرية والعلمية لموضوع البحث، وتوفر إطاراً منهجياً يساعد على فهم طبيعة الظاهرة محل الدراسة وتحليلها بصورة علمية. ويكتسب هذا الفصل أهمية خاصة لكونه يشكل حلقة الوصل بين مشكلة الدراسة وأهدافها من جهة، والإجراءات التطبيقية التي سيتم تنفيذها في الفصول اللاحقة من جهة أخرى، حيث يساهم في توضيح المفاهيم الرئيسة التي يقوم عليها البحث، وإبراز التطورات الحديثة في مجال الثقافة التنظيمية الرقمية والتحول المؤسسي داخل الجهات الحكومية، بما يساعد على تكوين تصور علمي متكامل عن طبيعة العلاقات التي يسعى البحث إلى دراستها.

ويتناول هذا الفصل عرضاً علمياً متسلسلاً للأدبيات المتخصصة التي تناولت موضوع الدراسة، مع التركيز على الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة والتحول الرقمي، وما نتج عنها من تغيرات في بيئة العمل الحكومية وأساليب الإدارة الحديثة. كما يستعرض التطورات التي شهدتها المؤسسات الحكومية في تبني الممارسات الرقمية، وأثر ذلك في تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز القدرة على إدارة التغيير بصورة أكثر كفاءة. ويعتمد الفصل على تحليل الأدبيات العلمية بصورة نقدية؛ بهدف تحديد أوجه الاتفاق والاختلاف بين الباحثين، والكشف عن الجوانب التي ما زالت بحاجة إلى مزيد من الدراسة، وهو ما يساهم في إبراز القيمة العلمية للدراسة الحالية وتوضيح الإضافة التي تقدمها إلى المعرفة الأكاديمية.

كما يهدف هذا الفصل إلى بناء إطار علمي متكامل يفسر الظاهرة محل الدراسة من خلال الاستناد إلى النظريات الإدارية الحديثة، وربطها بالواقع التنظيمي للجهات الحكومية السعودية. ويساعد هذا الإطار في توضيح الأسس الفكرية التي بنيت عليها الدراسة، وتقديم تفسير منطقي للعلاقات التي سيتم اختبارها لاحقاً، بما يساهم في تعزيز الاتساق بين الجوانب النظرية والتطبيقية. ويعد ذلك ضرورياً لضمان أن تنطلق الدراسة من أسس علمية راسخة، وأن تكون نتائجها قابلة للتفسير في ضوء الأدبيات والنظريات ذات الصلة.

وتبرز أهمية هذا الفصل أيضاً في أنه يمثل المرجعية العلمية التي يستند إليها الباحث عند تفسير النتائج ومناقشتها، كما يساعد على بناء نموذج بحثي متماسك يعكس طبيعة المشكلة البحثية وأبعادها المختلفة. ومن ثم، فإن هذا الفصل لا يقتصر على استعراض المعرفة السابقة، بل يساهم في تأسيس قاعدة علمية متينة تدعم جميع مراحل الدراسة اللاحقة، وتعزز من موثوقية نتائجها، وتؤكد أهمية البحث في دعم جهود التحول المؤسسي والتحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

## المتغير التابع والمستقل

تعتمد الدراسة الحالية على مجموعة من المتغيرات التي تم تحديدها في ضوء الأدبيات العلمية الحديثة والنظريات الإدارية ذات العلاقة بالتحول الرقمي والثقافة التنظيمية، وذلك بهدف تفسير أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية. وقد جرى تصنيف هذه المتغيرات إلى متغير تابع يمثل النتيجة التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها، ومتغيرات مستقلة تمثل العوامل المؤثرة في هذه النتيجة، بما يسمح بدراسة طبيعة العلاقات بينها وقياس قوة تأثيرها من خلال التحليل الإحصائي. ويعكس هذا التصنيف الإطار المفاهيمي للدراسة، الذي ينطلق من فرضية أن نجاح برامج التحول المؤسسي لا يتحقق بمجرد توفير التقنيات الحديثة، وإنما يتطلب توافر بيئة تنظيمية داعمة تتسم بثقافة رقمية متطورة، وقيادة مؤمنة بالتغيير، وعاملين يمتلكون الاستعداد والقدرة على التكيف مع متطلبات البيئة الرقمية.

### - المتغير التابع: نجاح برامج التحول المؤسسي

يمثل نجاح برامج التحول المؤسسي المتغير التابع في الدراسة، وهو النتيجة الرئيسية التي تسعى الدراسة إلى تفسيرها في ضوء تأثير مجموعة من العوامل التنظيمية المرتبطة بالثقافة الرقمية. ويقصد بنجاح برامج التحول المؤسسي مدى قدرة الجهات الحكومية على تنفيذ مبادرات التحول بصورة تحقق الأهداف الاستراتيجية المخططة، وتؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات الحكومية، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز الاستدامة المؤسسية في ظل بيئة عمل تعتمد بصورة متزايدة على التقنيات الرقمية.

ويُعد التحول المؤسسي عملية تطوير شاملة تتجاوز مجرد إدخال التكنولوجيا إلى إعادة تصميم العمليات، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتحسين الإجراءات، وبناء ثقافة تنظيمية قادرة على استيعاب التغيير والابتكار. ولذلك فإن نجاح برامج التحول المؤسسي يقاس بمدى تحقيقها للأهداف المرجوة، مثل تحسين جودة الأداء، ورفع إنتاجية العاملين، وزيادة رضا المستفيدين، وتسريع تقديم الخدمات، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتحقيق المرونة التنظيمية في مواجهة المتغيرات.

كما يرتبط نجاح برامج التحول المؤسسي بقدرة المنظمة على المحافظة على نتائج التطوير بصورة مستدامة، وعدم الاكتفاء بتحقيق إنجازات مؤقتة. ويتطلب ذلك وجود قيادة داعمة، وثقافة تنظيمية تشجع التعلم والابتكار، وأنظمة عمل مرنة تستجيب للتطورات التقنية بصورة مستمرة. وفي الجهات الحكومية السعودية، يكتسب هذا المتغير أهمية كبيرة في ظل التوسع في تنفيذ مبادرات الحكومة الرقمية وبرامج التطوير الإداري التي تستهدف رفع كفاءة الأداء الحكومي وتحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

ويعكس هذا المتغير أيضاً مدى قدرة المؤسسة على إدارة التغيير بفاعلية، وتقليل مقاومة العاملين، وتحقيق التكامل بين الموارد البشرية والتقنيات الرقمية، بما يؤدي إلى بناء مؤسسة أكثر قدرة على الابتكار والاستجابة لمتطلبات المستقبل.

## - المتغيرات المستقلة

### ١. تبني الثقافة التنظيمية الرقمية

يمثل تبني الثقافة التنظيمية الرقمية أحد أهم المتغيرات المستقلة في الدراسة، ويشير إلى مدى انتشار القيم والممارسات والسلوكيات التي تشجع استخدام التقنيات الرقمية والابتكار داخل الجهات الحكومية. ويشمل ذلك تشجيع التعلم المستمر، وتبادل المعرفة، والعمل التعاوني، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات، والانفتاح على الأفكار الجديدة، والقدرة على التكيف مع التغيرات التقنية والتنظيمية.

وتسهم الثقافة التنظيمية الرقمية في خلق بيئة عمل تدعم الابتكار، وتقلل من مقاومة التغيير، وتشجع العاملين على استخدام الحلول الرقمية في أداء أعمالهم اليومية. كما تساعد في ترسيخ مفهوم التحسين المستمر، وتعزيز المرونة التنظيمية، وبناء ثقافة مؤسسية تقوم على التطوير والتعلم، وهو ما يزيد من فرص نجاح برامج التحول المؤسسي.

ويعد تبني الثقافة التنظيمية الرقمية مؤشراً على مستوى النضج الرقمي للمؤسسة، إذ كلما كانت القيم التنظيمية أكثر دعماً للتحول الرقمي، ازدادت قدرة المؤسسة على تنفيذ المبادرات التطويرية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

### ٢. دعم القيادة للتحول الرقمي

يشير هذا المتغير إلى مدى التزام القيادات الإدارية بدعم برامج التحول الرقمي، وتوفير البيئة المناسبة لتنفيذها، من خلال وضع رؤية واضحة، وتخصيص الموارد اللازمة، وتشجيع الابتكار، وتحفيز العاملين على تبني التقنيات الحديثة. وتؤدي القيادة دوراً محورياً في نجاح برامج التحول المؤسسي؛ لأنها تمثل القوة المحركة للتغيير، والمسؤولة عن توجيه الجهود التنظيمية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

ويظهر دعم القيادة في تبني سياسات تشجع على الابتكار، وإزالة العوائق التنظيمية التي قد تحد من نجاح التحول، وتوفير برامج تدريبية لتطوير مهارات العاملين، بالإضافة إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والمشاركة والتواصل الفعال. كما تسهم القيادة في تعزيز التزام العاملين ببرامج التطوير من خلال توضيح فوائد التحول الرقمي وربطها بالأهداف المؤسسية.

وتزداد أهمية هذا المتغير في الجهات الحكومية السعودية، حيث تتطلب برامج التحول المؤسسي دعمًا مستمرًا من القيادات العليا لضمان تنفيذ المبادرات وفق الخطط الزمنية المحددة، وتحقيق التكامل بين الجوانب التقنية والتنظيمية والبشرية، بما يضمن نجاح عملية التحول واستدامتها.

### ٣. جاهزية العاملين للتغيير الرقمي

يقصد بجاهزية العاملين للتغيير الرقمي مدى استعداد الموظفين نفسيًا ومعرفيًا ومهاريًا لتقبل التقنيات الحديثة والتكيف مع بيئة العمل الرقمية، والمشاركة الفاعلة في تنفيذ برامج التحول المؤسسي. ويشمل هذا الاستعداد امتلاك المهارات الرقمية، والرغبة في التعلم المستمر، والقدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية، والاستعداد لتطوير أساليب العمل بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.

وتُعد جاهزية العاملين من أهم عوامل نجاح برامج التحول المؤسسي، لأن أي مبادرة تطويرية تعتمد في نهاية المطاف على العنصر البشري المسؤول عن تنفيذها. فإذا كان العاملون يمتلكون اتجاهات إيجابية نحو التغيير، ويثقون في فوائد التحول الرقمي، فإن ذلك يساهم في تقليل مقاومة التغيير، وزيادة سرعة تطبيق المبادرات، وتحسين جودة التنفيذ.

كما ترتبط جاهزية العاملين بمدى اهتمام المؤسسة بالتدريب والتأهيل، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للتعلم والابتكار، وتشجيع المشاركة في تطوير الإجراءات والخدمات. ويؤدي ذلك إلى رفع مستوى الكفاءة الرقمية للعاملين، وتعزيز قدرتهم على استخدام التقنيات الحديثة بصورة فعالة، بما يساهم في تحقيق أهداف التحول المؤسسي وتحسين الأداء الحكومي.

### العلاقة بين متغيرات الدراسة

تنطلق الدراسة من افتراض وجود علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، حيث يُتوقع أن يساهم تبني الثقافة التنظيمية الرقمية في بناء بيئة عمل تدعم الابتكار، وتعزز التعاون، وتشجع على استخدام التقنيات الرقمية، مما يهيئ الظروف المناسبة لنجاح برامج التحول المؤسسي. كما يُتوقع أن يؤدي دعم القيادة للتحول الرقمي إلى توفير الرؤية الاستراتيجية والموارد اللازمة، وتحفيز العاملين، وتقليل معوقات التغيير، وهو ما ينعكس إيجابًا على تنفيذ برامج التحول وتحقيق أهدافها. إضافة إلى ذلك، فإن جاهزية العاملين للتغيير الرقمي تمثل العامل البشري الحاسم في نجاح التحول، إذ إن استعداد الموظفين لاكتساب المهارات الرقمية والتفاعل الإيجابي مع التغيير يعزز كفاءة التنفيذ ويرفع فرص نجاح المبادرات التطويرية.

وتشير الدراسة إلى أن هذه المتغيرات لا تعمل بصورة منفصلة، وإنما تتكامل فيما بينها لتكوين بيئة تنظيمية رقمية قادرة على دعم التغيير المؤسسي بصورة مستدامة. فكلما ارتفع مستوى تبني الثقافة التنظيمية الرقمية، وتعزز دعم القيادة، وازدادت جاهزية العاملين، ارتفعت احتمالات نجاح برامج التحول المؤسسي من خلال تحسين كفاءة الأداء، وزيادة مرونة المؤسسة، وتسريع تنفيذ المبادرات الرقمية، وتحقيق جودة أعلى في الخدمات الحكومية. ومن ثم، تفترض الدراسة أن العلاقة بين هذه المتغيرات هي علاقة إيجابية مباشرة، بما يتوافق مع الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة والتحول الرقمي، ويدعم جهود الجهات الحكومية السعودية في تحقيق مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

#### الدراسات السابقة

هدفت دراسة (Karawya، ٢٠٢٤) إلى بحث أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية، ودور أنماط القيادة في التوسط في هذا الأثر. وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لهذه الدراسة. وتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية من بين الموظفين العاملين في مؤسسات الأعمال السعودية. واستخدم الباحث الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أثراً إيجابياً للتحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في مختلف المؤسسات السعودية. كما أظهرت نتائج البحث أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في ضوء أنماط القيادة كمتغيرات وسيطة.

برز التحول الرقمي كمحرك رئيسي للتحديث في القطاعين العام والخاص. في السنوات الأخيرة، اتجهت الحكومات في جميع أنحاء العالم إلى التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة، وخفض التكاليف، وتعزيز مشاركة المواطنين. أطلقت المملكة العربية السعودية، من خلال رؤية ٢٠٣٠، أحد أكثر برامج التحول الرقمي الوطنية طموحاً، بهدف إعادة تموضعها كدولة رائدة في مجال الحكومة الرقمية. وقد أطلقت الحكومة السعودية مجموعة واسعة من المبادرات الرقمية في مختلف الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة، مما يمثل مرحلة حاسمة من التغيير الهيكلي والتكنولوجي والثقافي في القطاع العام. على الرغم من حجم هذا التحول وأهميته، لا تزال البحوث الأكاديمية حول جهود التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية محدودة. وتستند معظم المعلومات المتاحة إلى التقارير الإعلامية، وعروض المؤتمرات، أو التعليقات غير الرسمية، مع حد أدنى من التقييم التجريبي. تسد هذه الدراسة هذه الفجوة من خلال إجراء دراسة حالة نوعية شاملة لتقييم التقدم المحرز، والتحديات، ونتائج التحول الرقمي الحكومي في المملكة العربية السعودية خلال الفترة ٢٠١٧-٢٠٢٠. يبحث دراسة (Alkorbi، ٢٠٢٥) التحول الرقمي في القطاع العام لاقتصاد ناشئ، ويسلط الضوء على ثلاثة عناصر أساسية: التنسيق المؤسسي، وأنظمة تتبع التقدم، والاستثمار

طويل الأجل في المهارات والبنية التحتية الرقمية. أجرى الباحث مقابلات مع موظفين من الوحدة الرقمية وفرق الوزارة، وقام بدراسة ميدانية، وحلل الوثائق الرسمية والمواقع الإلكترونية. تشير النتائج إلى تقدم ملحوظ في رقمنة الخدمات العامة وتحسين وصول المستخدمين إليها. ومع ذلك، لا تزال هناك تحديات مستمرة، لا سيما في تكامل البيانات، ومواءمة السياسات، والتعاون بين الوكالات.

تناول دراسة (Amamou، ٢٠٢٥) البحثية بشكل حصري العلاقة بين ثقافة الشركات - وتحديداً متغيرات الابتكار - ونجاح الشركات الرقمية في المملكة العربية السعودية. وتقدم الورقة أدلة تجريبية هامة تُبرز دور مختلف عناصر الابتكار، مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، واستراتيجيات المكافآت، وبرامج التعلم، وتقبّل الأخطاء، واستقطاب الموظفين المبتكرين، والعمل الجماعي، في المساهمة في نجاح هذه الشركات. وقد جُمعت البيانات من خلال ١٥٧ استبياناً إلكترونياً أرسلت عشوائياً إلى مدراء يعملون في شركات رقمية مختلفة في المملكة. وتم تحليل البيانات باستخدام أساليب الانحدار اللوجستي وتقنيات الاقتصاد القياسي الجزئي. وأشارت نتائج نموذج الانحدار اللوجستي الترتيبي، باستخدام طريقة تقدير الاحتمال الأقصى، إلى التأثير الكبير لمتغيرات ثقافة الشركات القائمة على الابتكار على نجاح الشركات الرقمية في المملكة. والأهم من ذلك، تُشير نتائج الاقتصاد القياسي إلى أن الشركات الرقمية التي تتبنى ثقافة الابتكار، وتحديداً الثقة، والاحتفاظ بالمواهب، واستراتيجيات المكافآت، وبرامج التعلم، حققت أعلى مستويات النجاح. كما كشفت النتائج أن نجاح الشركات الرقمية في المملكة يعتمد على مدى استعدادها للابتكار. تُقدّم هذه الورقة البحثية توصيات قيّمة لمديري الشركات الرقمية وصانعي السياسات الراغبين في صياغة سياسات فعّالة وتوجيه القدرات المؤسسية نحو تبني قيم ثقافة الابتكار بشكل مثمر. وتوصي الورقة بتعزيز ثقافة مؤسسية سليمة وتوجيه القدرات المؤسسية نحو تنفيذ استراتيجيات ثقافية ابتكارية ناجحة. من شأن هذه الإجراءات أن تُقلّل الاعتماد على الدعم الحكومي وتُتيح فرص عمل للشباب السعودي.

تهدف دراسة (isfahani، ٢٠٢٥) إلى بحث أثر الثقافة الرقمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التابعة لوزارة الاتصالات وتقنية المعلومات. وتسعى إلى تحديد الأبعاد الرئيسية للثقافة الرقمية، وشرح كيفية إسهام هذه المكونات الثقافية في تحقيق نتائج ناجحة للتحول الرقمي في مؤسسات القطاع العام. استخدم البحث منهجاً مختلطاً يجمع بين المنهج الوصفي والمسحي. في المرحلة النوعية، أُجريت مراجعة شاملة للأدبيات ومقابلات شبه منظمة مع خبراء في التحول الرقمي لتحديد مؤشرات الثقافة الرقمية ونجاح التحول. جرى التحقق من صحة المؤشرات المستخلصة باستخدام أسلوب دلفي الضبابي من قبل خبراء أكاديميين وتنظيميين. في المرحلة الكمية، وُزّع استبيان مُهيكل على المديرين والموظفين في خمس مؤسسات تابعة لوزارة الاتصالات

وتقنية المعلومات. حُلِّلت البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على تقنية المربعات الصغرى الجزئية. جرى التحقق من الموثوقية والصلاحية من خلال اختبارات كايزر-ماير-أولكين وبارتليت، ومعامل ألفا لكرونباخ، والموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخلص. تشير النتائج إلى أن الثقافة الرقمية بناء متعدد الأبعاد يتألف من ثلاثة أبعاد رئيسية: الثقافة الفردية، والثقافة التنظيمية، والثقافة الاجتماعية. ولكل من هذه الأبعاد الثلاثة تأثيرات إيجابية وملموسة على نجاح التحول الرقمي، لا سيما في مجالات مثل تطوير الموارد الرقمية، وإعادة تصميم الهيكل التنظيمي، والابتكار الاستراتيجي، وتحسين الأداء. ومن بين هذه الأبعاد، أظهرت الثقافة التنظيمية التأثير الأكبر على نجاح التحول، تليها الثقافة الاجتماعية ثم الثقافة الفردية. وقد أكدت مؤشرات جودة النموذج ( $R^2$ ،  $Q^2$ ، GOF) القدرة التنبؤية والجودة الشاملة للنموذج. وتؤكد النتائج أن المؤسسات التي تتمتع بخصائص ثقافية رقمية أقوى - مثل الانفتاح على التغيير، والتوجه نحو الابتكار، والتعاون، والمعرفة الرقمية - هي أكثر قدرة على تحقيق نتائج مستدامة للتحول الرقمي. خلصت الدراسة إلى أن الثقافة الرقمية عامل تمكين حاسم لنجاح التحول الرقمي. ويُعد بناء ثقافة رقمية قوية وترسيخها - خاصة داخل الأنظمة التنظيمية - أمراً ضرورياً للمؤسسات العامة التي تسعى إلى تحقيق تحول فعال. لذا، ينبغي لواضعي السياسات دمج التنمية الثقافية في استراتيجيات التحول الرقمي من خلال مبادرات مثل التدريب على المهارات الرقمية، وتطوير القيادة، وتقديم حوافز الأداء للابتكار، وسياسات تعزز الثقة والمرونة. وقد تركز البحوث المستقبلية على دراسة العوامل الوسيطة، مثل القيادة الرقمية أو المرونة التنظيمية، لتعميق فهم كيفية تأثير العناصر الثقافية على أداء التحول في سياقات مؤسسية مختلفة.

تهدف دراسة (AlQahtani، ٢٠٢٦) إلى تحليل أثر التحول الرقمي المؤسسي على تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات السعودية. وتستند الدراسة إلى فهم دور التقنيات الرقمية، كالذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية وتحليلات البيانات، في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز الابتكار، مما يُسهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات السعودية في الأسواق المحلية والعالمية. ومن خلال تطبيق هذه التقنيات، تسعى المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الكفاءة في الأداء والابتكار المستمر، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال. أُجريت الدراسة من خلال جمع البيانات عبر استبيانات ومقابلات مع مسؤولين من عدد من المؤسسات السعودية التي تبنت التحول الرقمي، وذلك لاستكشاف تجاربهم وتقييم أثر هذه التحولات على مختلف جوانب العمليات داخل هذه المؤسسات. وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يُحسن الكفاءة التشغيلية من خلال أتمتة العمليات، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية. كما يُسهم في تعزيز الابتكار، مما يسمح للمؤسسات بتطوير منتجات وخدمات جديدة تتوافق مع احتياجات السوق المتغيرة. علاوة على ذلك، يُعزز التحول الرقمي قدرة

المؤسسات على المنافسة في السوق العالمية من خلال تمكينها من التكيف السريع مع التغيرات. توصي الدراسة بتسريع تبني التحول الرقمي في المؤسسات السعودية، وتوفير برامج تدريب مستمرة للموظفين، وتحديث البنية التحتية الرقمية لتلبية احتياجات التحول الرقمي، مما يساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على المنافسة وتحقيق نمو مستدام في السوق العالمية.

يهدف بحث (Tara، ٢٠٢٦) بشكل أساسي إلى تحديد أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية للمكتبات، وما يترتب على ذلك من تأثير على أدائها. وقد أُجري البحث من خلال دراسة مفهوم إطار عمل التكنولوجيا-التنظيم-البيئة (TOE). كما يتضمن البحث دراسة الثقافة الرقمية في المؤسسات من خلال التركيز على تحسين خدمات المكتبات وأدائها. شملت عينة البحث رؤساء/مسؤولي المكتبات في جامعات مختلفة في باكستان. وقد تم استلام ٣١٨ استبياناً من المشاركين، اعتبر ٤٠ منها غير مكتملة بسبب عدم اتساق الإجابات أو نقصها. واستند التحليل النهائي إلى ٢٧٨ إجابة. تم تحليل البيانات باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) باستخدام برنامج PLS Smarts الإصدار ٤، وذلك لتحليل نموذج البحث المعدل للتكنولوجيا-التنظيم-البيئة (TOE). وخلصت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات تستطيع تعزيز ثقافتها الرقمية من خلال دمج العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبيئية في ممارساتها وخدماتها. تؤكد الدراسة أن العوامل التكنولوجية والتنظيمية والبيئية تؤثر إيجاباً على تبني الثقافة الرقمية، كما تُظهر أن العوامل التكنولوجية، كالتوافق والدعم التنظيمي، تُساهم في استراتيجيات الإدارة العليا لتبني هذه الثقافة، باستثناء عامل تكنولوجي واحد، وهو الميزة النسبية، الذي لا يُظهر أي تأثير على هذه الاستراتيجيات. بالإضافة إلى ذلك، تُحسن هذه العوامل أداء وخدمات ورضا مؤسسات إدارة المعلومات. وتُساهم الدراسة في مجال علم المعلومات من خلال إبراز أهمية الثقافة الرقمية للمديرين التنفيذيين والباحثين وصناع السياسات.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

أظهرت الدراسات السابقة اتفاقاً على الأهمية المحورية للثقافة الرقمية والتنظيمية في دعم نجاح برامج التحول الرقمي والمؤسسي داخل المؤسسات. فقد ركزت جميع الدراسات على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والقدرة التنظيمية على التكيف مع التغيير، واعتبرت الثقافة التنظيمية الرقمية عاملاً تمكينياً رئيسياً لتحقيق أهداف التحول المؤسسي. كما اتفقت الدراسات على أن القيادة الرقمية والتدريب المستمر للموظفين والبيئة الداعمة للابتكار تشكل عناصر أساسية لتعزيز نجاح التحول الرقمي، وأن تبني هذه العناصر يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات والخدمات المقدمة للمستفيدين. كما

أبرزت الدراسات أهمية القياس الكمي والتحليل الإحصائي لاستخلاص النتائج الدقيقة، خاصة عند استخدام الاستبيانات وطرق الانحدار والتحليل الإحصائي متعدد المتغيرات لتحديد أثر الثقافة الرقمية على نجاح التحول.

#### - أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

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

#### - الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

على الرغم من هذه الدراسات الغنية، إلا أن هناك عدة فجوات بحثية يمكن التطرق إليها في الدراسة الحالية. أولاً، غالبية الدراسات تناولت المؤسسات الكبرى أو القطاع الخاص، مع اهتمام محدود بالجهات الحكومية السعودية وكيفية تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية فيها على نجاح التحول المؤسسي. ثانياً، معظم الدراسات ركزت على الأبعاد الفردية والتنظيمية دون دمج تأثيرات الثقافة الرقمية على مستويات مختلفة من القيادة والهيكل التنظيمي داخل الجهات الحكومية. ثالثاً، هناك نقص في الدراسات التجريبية الكمية الشاملة التي تربط بين الثقافة الرقمية والتحول المؤسسي في سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث تظل الكثير من المعلومات متاحة فقط من خلال التقارير الإعلامية أو المبادرات الرسمية دون تقييم علمي دقيق. وأخيراً، لم تتناول الدراسات السابقة بشكل كافٍ أثر العوامل الوسيطة مثل القيادة الرقمية أو المرونة التنظيمية في تعزيز نجاح التحول، وهو ما يمثل فرصة للدراسة الحالية لتقديم إضافة معرفية عملية وأكاديمية واضحة.

#### الإطار النظري للدراسة

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية غير مسبوقة، تؤثر على جميع جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والإدارية، بما في ذلك القطاع الحكومي. فقد أصبحت التكنولوجيا الرقمية ليست مجرد أداة مساعدة، بل عنصراً استراتيجياً حاسماً يمكن أن يحدد نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين، وزيادة الكفاءة التشغيلية. وفي ظل هذا

التحول المتسارع، أصبحت الجهات الحكومية مطالبة بتبني برامج التحول المؤسسي الرقمي التي تعتمد على تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، مع إعادة تصميم العمليات التنظيمية والإدارية لتكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات (Hadjadji، ٢٠٢٤).

إن نجاح التحول المؤسسي الرقمي لا يعتمد فقط على توفر التكنولوجيا، بل يرتبط بشكل كبير بالعوامل البشرية والتنظيمية، وأبرزها الثقافة التنظيمية الرقمية. فالثقافة التنظيمية الرقمية تمثل مجموعة القيم، والمعتقدات، والسلوكيات، والممارسات التي توجه الموظفين نحو تبني التكنولوجيا الحديثة، وتبني أساليب عمل مبتكرة، وتعزز المرونة والقدرة على التعلم المستمر داخل المؤسسة. كما أنها تحدد مدى تقبل الموظفين للتغيير الرقمي، ومدى استعداد القيادات لإدارة برامج التحول المؤسسي بكفاءة، وهو ما يجعلها عنصراً أساسياً في نجاح أي مشروع رقمي حكومي (Haleem، ٢٠٢٢).

يمثل التحول الرقمي جزءاً رئيسياً من رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تهدف إلى تطوير القطاع الحكومي من خلال تقديم خدمات رقمية مبتكرة، وزيادة كفاءة الأداء المؤسسي، وتعزيز الشفافية والحوكمة الرقمية. ورغم هذه الرؤية الطموحة، تواجه الجهات الحكومية تحديات مرتبطة بعدم توافق الثقافة التنظيمية التقليدية مع متطلبات التحول الرقمي، مثل مقاومة التغيير بين الموظفين، ونقص مهارات التعامل مع الأدوات الرقمية، وضعف استراتيجيات القيادة الرقمية. ومن هنا تنبع أهمية دراسة أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على نجاح برامج التحول المؤسسي، لفهم العوامل التي تسهم في تهيئة بيئة مؤسسية داعمة للتحول الرقمي وتقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق (Moser-Plautz، ٢٠٢٣).

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

## - مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية

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

وتشير الدراسات الحديثة إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية لا تقتصر على تطبيق التكنولوجيا، بل تشمل القيادة الرقمية، أساليب التواصل الحديثة، مشاركة المعلومات، والمرونة في العمليات المؤسسية، بما يخلق بيئة عمل محفزة على التعلم المستمر وتبني الحلول الرقمية. وفي السياق الحكومي، تعتبر هذه الثقافة أساسًا لتحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز رضا المستفيدين من الخدمات الحكومية (Seppänen، ٢٠٢٥).

#### - مفهوم التحول المؤسسي الرقمي

التحول المؤسسي الرقمي هو عملية استراتيجية تهدف إلى إعادة تصميم العمليات التنظيمية والإدارية باستخدام التكنولوجيا الرقمية لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أعلى. ويتجاوز التحول الرقمي مجرد استخدام الأدوات التقنية، ليشمل إعادة هيكلة العمليات، تطوير السياسات والإجراءات، وإعادة تأهيل الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات العصر الرقمي. وتشير النظريات الحديثة في الإدارة إلى أن نجاح التحول المؤسسي يعتمد على تكامل ثلاثة عناصر رئيسية: التقنيات الرقمية، الثقافة التنظيمية، وقدرة القيادة على إدارة التغيير. فغياب أي من هذه العناصر يؤدي غالبًا إلى تباطؤ أو فشل برامج التحول الرقمي. وفي الجهات الحكومية السعودية، يعد التحول المؤسسي الرقمي جزءًا من جهود الدولة لتحقيق رؤية ٢٠٣٠، والتي تركز على تقديم خدمات رقمية مبتكرة، وتحسين كفاءة العمل الحكومي، وتعزيز الشفافية والحوكمة الرقمية (Värzaru، ٢٠٢٤).

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

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

كما توضح النظرية أن الممارسات القيادية الرقمية، وأساليب التواصل الداخلية، والتدريب المستمر، وإدارة المعرفة الرقمية كلها عناصر مرتبطة بالثقافة التنظيمية الرقمية، وتسهم في تقليل مقاومة التغيير، وتعظيم كفاءة الموارد، وتحقيق أهداف التحول المؤسسي بفعالية. وبناءً على ذلك، فإن دراسة أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية تساعد على فهم الديناميات الداخلية للمؤسسات، وتقديم توصيات عملية لتعزيز نجاح التحول الرقمي (Cao، ٢٠٢٥).

# الفصل الثالث

## منهجية الدراسة

## المقدمة

يمثل الفصل الثالث الجانب المنهجي للدراسة، ويعد الركيزة التي تُترجم من خلالها الأسس النظرية إلى إجراءات علمية منظمة يمكن من خلالها جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية. وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يوضح المسار العلمي الذي اتبعه الباحث في تنفيذ الدراسة، بدءًا من التخطيط لإجراءات البحث وانتهاءً بتجهيز البيانات للتحليل، بما يضمن الالتزام بالمعايير الأكاديمية المتبعة في البحوث العلمية، ويعزز من موثوقية النتائج وقابليتها للاعتماد والاستفادة منها.

ويتناول هذا الفصل وصفًا تفصيليًا للإجراءات العلمية التي اعتمد عليها الباحث في تنفيذ الدراسة الميدانية، مع توضيح الأسس التي استند إليها في اختيار التصميم البحثي المناسب لطبيعة المشكلة وأهداف الدراسة. كما يوضح الكيفية التي تم من خلالها تنظيم العمل الميداني، واختيار الأساليب الملائمة للحصول على البيانات، بما يضمن تمثيل الواقع بصورة دقيقة، ويحد من احتمالات التحيز أو الخطأ أثناء تنفيذ الدراسة. ويعكس ذلك مدى التزام الباحث بالمنهجية العلمية التي تضمن تحقيق أعلى درجات الموضوعية والحياد.

كما يركز الفصل على توضيح الإجراءات التي اتبعت لضمان جودة البيانات ودقتها، من خلال تطبيق خطوات منظمة للتحقق من صلاحية أدوات الدراسة، وملاءمتها لطبيعة البيئة التنظيمية التي أجريت فيها الدراسة. ويسهم ذلك في تعزيز الثقة بالنتائج التي سيتم التوصل إليها، ويؤكد أن الاستنتاجات النهائية تستند إلى بيانات تم جمعها وتحليلها وفق إجراءات علمية دقيقة. ويعد هذا الجانب من أهم عناصر الدراسات التطبيقية، لأنه يعزز من مصداقية البحث ويزيد من إمكانية الاستفادة من نتائجه في تطوير الممارسات الإدارية.

وتكمن أهمية هذا الفصل كذلك في أنه يوفر وصفًا واضحًا للإطار التنفيذي للدراسة، بما يسمح للباحثين الآخرين بإعادة تطبيقها أو الاستفادة من منهجيتها في دراسات مشابهة. كما يساهم في توضيح الحدود التي أجريت في إطارها الدراسة، وهو ما يساعد على تفسير النتائج بصورة أكثر دقة، وربطها بالسياق التنظيمي الذي تمت فيه، وبذلك يشكل هذا الفصل الأساس المنهجي الذي تعتمد عليه الدراسة في الوصول إلى نتائج علمية يمكن الوثوق بها والاستفادة منها في دعم برامج التحول المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية.

## مجتمع البحث

يمثل مجتمع البحث الإطار الذي تُستمد منه البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها، ويُعد من أهم العناصر المنهجية في الدراسات الكمية؛ لأنه يحدد الفئة المستهدفة التي تمتلك الخصائص والخبرات المرتبطة بموضوع الدراسة. ويسهم التحديد الدقيق لمجتمع البحث في تعزيز صدق النتائج وإمكانية تعميمها، كما يساعد في اختيار عينة تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً، بما يضمن أن تعكس النتائج الواقع الفعلي للظاهرة محل الدراسة. ويعد مجتمع البحث نقطة الانطلاق الأساسية لجميع الإجراءات الميدانية، إذ يعتمد نجاح الدراسة بدرجة كبيرة على مدى ملاءمة المجتمع المختار لطبيعة المشكلة البحثية والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها.

وفي ضوء الدراسة يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية ممن يرتبط عملهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة ببرامج التحول المؤسسي والتحول الرقمي، ويشمل ذلك القيادات الإدارية، ومديري الإدارات، ورؤساء الأقسام، وموظفي الموارد البشرية، والعاملين في إدارات التحول الرقمي، وإدارات تقنية المعلومات، وإدارات التخطيط والتطوير، ووحدات الجودة والتميز المؤسسي، إضافة إلى الموظفين المشاركين في تنفيذ مبادرات وبرامج التحول المؤسسي داخل الجهات الحكومية. ويعود اختيار هذه الفئات إلى امتلاكها المعرفة والخبرة العملية الكافية بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ومستوى تطبيق التحول الرقمي، والعوامل التي تؤثر في نجاح برامج التحول المؤسسي داخل مؤسساتهم.

وجاء اختيار الجهات الحكومية السعودية ميداناً للدراسة نظراً لما تشهده المملكة من توسع كبير في تنفيذ برامج التحول الرقمي والإصلاح الإداري ضمن مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠، والتي أولت اهتماماً بالغاً بتطوير الأداء الحكومي، وتعزيز كفاءة الخدمات العامة، ورفع مستوى النضج الرقمي للمؤسسات الحكومية. وقد أصبحت الثقافة التنظيمية الرقمية أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح هذه المبادرات، حيث تتطلب برامج التحول المؤسسي وجود بيئة تنظيمية داعمة للابتكار، وقادرة على استيعاب التغيير، وتشجيع العاملين على تبني التقنيات الحديثة، والعمل وفق أساليب إدارية أكثر مرونة وكفاءة.

كما يتميز مجتمع البحث بالتنوع من حيث طبيعة الجهات الحكومية، ومستوياتها الإدارية، وأحجامها، ودرجة نضجها الرقمي، وهو ما يمنح الدراسة قدرة أكبر على استكشاف الفروق في مستوى الثقافة التنظيمية الرقمية ونجاح برامج التحول المؤسسي بين مختلف الجهات. ويسهم هذا التنوع في توفير بيانات أكثر شمولاً وواقعية، ويعزز من قدرة الباحث على تفسير النتائج وربطها بالسياقات التنظيمية المختلفة، بما يزيد من القيمة العلمية والتطبيقية للدراسة.

ويستند اختيار مجتمع البحث إلى اعتبارات علمية ومنهجية تتمثل في ارتباط أفراد المجتمع بموضوع الدراسة، ومشاركتهم الفعلية في تطبيق مبادرات التحول المؤسسي، وامتلاكهم الخبرة الكافية للإجابة عن فقرات أداة الدراسة بصورة دقيقة وموضوعية. كما أن هذا المجتمع يمثل البيئة الأكثر ملاءمة لاختبار العلاقات بين متغيرات الدراسة، وقياس أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي، الأمر الذي يساهم في الوصول إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في تطوير السياسات الإدارية، وتعزيز كفاءة برامج التحول داخل الجهات الحكومية السعودية.

### المنهجية وطرق البحث

تتبع هذه الدراسة المنهجية الكمية كإطار رئيسي للبحث، وذلك لما توفره من أدوات دقيقة لقياس العلاقة بين المتغيرات واختبار الفرضيات العلمية. فاختيار المنهج الكمي يتيح للباحث تحليل أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على نجاح برامج التحول المؤسسي بشكل موضوعي ومقنن، مع إمكانية تعميم النتائج على عينة أكبر من المجتمع البحثي. ويعتمد المنهج الكمي على جمع البيانات المنظمة وتحليلها إحصائياً، مما يجعل النتائج قابلة للمراجعة العلمية والتكرار، ويزيد من مصداقية البحث وموثوقيته. وتتمثل أهمية هذا المنهج في قدرته على تقديم أدلة ملموسة حول تأثير الثقافة الرقمية داخل المؤسسات الحكومية، وهو ما يساهم في سد الفجوات المعرفية في الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي والقيادة المؤسسية في السياق السعودي.

### - مجتمع الدراسة وعينتها

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

### - أدوات جمع البيانات

تُعتمد الدراسة على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، إذ تم تصميمه بعناية ليشمل مقاييس موثوقة لقياس كل من الثقافة التنظيمية الرقمية ونجاح برامج التحول المؤسسي. ويتم تقييم الثقافة التنظيمية الرقمية من خلال عناصر مثل القيم الرقمية

السائدة، والممارسات والسلوكيات الرقمية للموظفين، وفاعلية القيادة الرقمية، وبرامج التدريب والتطوير. أما نجاح برامج التحول المؤسسي فيقاس من خلال مؤشرات أداء محددة تشمل كفاءة العمليات، جودة الخدمات، رضا المستفيدين، ومستوى الابتكار المؤسسي. وقد تم اعتماد مقياس ليكرت ذي خمسة مستويات لتقدير إجابات المشاركين، بما يتيح تحليل البيانات بشكل دقيق وموضوعي.

#### - أساليب تحليل البيانات

بعد جمع البيانات، يتم معالجتها وتحليلها باستخدام أدوات التحليل الإحصائي مثل برنامج SPSS ، بهدف اختبار الفرضيات المطروحة في الدراسة. يشمل التحليل الوصفي لفهم خصائص العينة من حيث العمر، الجنس، المستوى الوظيفي والخبرة العملية، إضافة إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات باستخدام أساليب الانحدار الخطي واختبارات الارتباط. كما يمكن دراسة الفروق بين الفئات المختلفة للموظفين باستخدام اختبارات ANOVA أو t-test عند الحاجة، وهو ما يتيح فحص مدى تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على نجاح برامج التحول المؤسسي بشكل موضوعي ومقارن. ويهدف هذا التحليل إلى الوصول إلى نتائج دقيقة وموثوقة تساعد على تقديم توصيات عملية لتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية ودعم برامج التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية.

#### خطوات جمع البيانات

نظرًا لاعتماد الدراسة الحالية على المنهجية الكمية، فقد تم تصميم خطوات جمع البيانات وفق تسلسل منهجي يضمن الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية وقابلة للتحليل الإحصائي. ويهدف هذا التنظيم إلى تحقيق أعلى درجات الموثوقية والاتساق في عملية جمع البيانات، بما يمكن الباحث من اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها اعتمادًا على أدلة كمية يمكن تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. كما تراعي هذه الخطوات المعايير العلمية المتبعة في البحوث التطبيقية، بما يعزز من جودة الدراسة ومصادقية نتائجها.

#### - إعداد أداة الدراسة

بدأت عملية جمع البيانات بإعداد الاستبانة بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، لكونها الأنسب للدراسات الكمية التي تستهدف قياس اتجاهات وآراء عدد كبير من المبحوثين. وقد صيغت فقرات الاستبانة في ضوء أهداف الدراسة وتساؤلاتها، مع

الاستفادة من الأدبيات العلمية والدراسات السابقة ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية الرقمية والتحول المؤسسي. كما روعي أن تكون العبارات واضحة، ومحددة، وسهلة الفهم، وتعكس جميع أبعاد الدراسة بصورة متوازنة، مع استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة، بما يسمح بتحويل الاستجابات إلى بيانات رقمية قابلة للتحليل الإحصائي.

#### - تحكيم أداة الدراسة

بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة، عُرضت على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس والمتخصصين في الإدارة العامة، وإدارة الموارد البشرية، والتحول الرقمي، والإحصاء، ومناهج البحث العلمي، بهدف التحقق من سلامة الصياغة اللغوية، ومدى ملاءمة الفقرات لأهداف الدراسة، وشمولها لجميع الجوانب التي يراد قياسها. كما أخذت ملاحظات المحكمين بعين الاعتبار، وأجريت التعديلات اللازمة لتحسين الأداة، بما يسهم في تعزيز صدق المحتوى ويضمن أن تقيس الاستبانة المفاهيم المستهدفة بصورة دقيقة.

#### - إجراء الدراسة الاستطلاعية

قبل التطبيق النهائي للاستبانة، أُجريت دراسة استطلاعية على عدد محدود من العاملين في الجهات الحكومية المشابهة لمجتمع الدراسة، وذلك للتأكد من وضوح العبارات، وسهولة الإجابة عنها، وتحديد الزمن اللازم لاستكمالها، والكشف عن أي صعوبات قد تواجه المشاركين أثناء التطبيق. كما استُخدمت بيانات الدراسة الاستطلاعية للتحقق من الاتساق الداخلي للأداة وقياس مستوى الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، بما يضمن جاهزية الاستبانة للتطبيق على العينة الأساسية.

#### - توزيع الاستبانة على أفراد العينة

بعد التأكد من صلاحية أداة الدراسة، بدأت مرحلة جمع البيانات الفعلية من خلال توزيع الاستبانة على أفراد العينة المستهدفة في الجهات الحكومية السعودية. وتم توزيعها إلكترونياً باستخدام المنصات الرقمية المعتمدة، بما يحقق سهولة الوصول إلى المشاركين، ويرفع من معدل الاستجابة، ويختصر الوقت والجهد. كما زُود المشاركون بتوضيح يبين الهدف من الدراسة، ويؤكد أن المشاركة طوعية، وأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، مع الحفاظ على السرية والخصوصية وعدم الإفصاح عن أي معلومات شخصية.

#### - مراجعة الاستبانات والتحقق من صلاحيتها

بعد انتهاء فترة جمع البيانات، جرت مراجعة جميع الاستبانات المستلمة للتأكد من اكتمال الإجابات، وخلوها من البيانات الناقصة أو غير المنطقية. وتم استبعاد الاستبانات غير المكتملة أو التي تضمنت استجابات غير صالحة للتحليل، وذلك لضمان جودة قاعدة البيانات وتحقيق أعلى مستوى من الدقة والموثوقية قبل البدء في مرحلة التحليل الإحصائي.

#### - ترميز البيانات وإدخالها إلى البرنامج الإحصائي

في هذه المرحلة، حُولت جميع الاستجابات إلى رموز رقمية وفق مقياس ليكرت الخماسي، ثم أُدخلت البيانات إلى برنامج SPSS (Statistical Package for the Social Sciences)، مع إجراء مراجعة دقيقة للتأكد من صحة الإدخال وخلو قاعدة البيانات من الأخطاء أو القيم المكررة أو البيانات غير المنطقية. وتُعد هذه الخطوة ضرورية لضمان سلامة التحليلات الإحصائية التي ستجرى لاحقاً.

#### - التحقق من جودة البيانات

قبل البدء في التحليل الإحصائي، أُجريت مجموعة من الإجراءات للتأكد من جودة البيانات، شملت فحص القيم المفقودة، والكشف عن القيم المتطرفة، والتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، واختبار مستوى الثبات والصدق، إضافة إلى التأكد من استيفاء البيانات للمتطلبات الإحصائية اللازمة لإجراء التحليلات الوصفية والاستدلالية. وتسهم هذه الخطوة في تعزيز دقة النتائج وموثوقيتها.

#### - تجهيز البيانات للتحليل الإحصائي

جرى تنظيم قاعدة البيانات وتجهيزها لإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS، حيث أصبحت البيانات جاهزة لإجراء الإحصاءات الوصفية وتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار الفرضيات. وتمثل هذه المرحلة الحلقة الأخيرة في عملية جمع البيانات، إذ تضمن انتقال الدراسة من العمل الميداني إلى مرحلة التحليل العلمي، بما يمكّن الباحث من استخلاص نتائج دقيقة تسهم في تفسير أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية، وتقديم توصيات عملية تدعم تطوير الأداء الحكومي وتعزيز نجاح مبادرات التحول الرقمي.

## أدوات الدراسة

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

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

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

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

## حدود البحث

### - الحدود البشرية

تقتصر الدراسة على العاملين في الجهات الحكومية السعودية الذين لهم علاقة مباشرة أو غير مباشرة ببرامج التحول المؤسسي الرقمي. ويشمل ذلك الموظفين الإداريين والفنيين والمشرفين، إضافة إلى بعض القيادات المسؤولة عن تنفيذ وتوجيه برامج

التحول الرقمي. وتم اختيار هذه الفئة لأنها الأكثر ارتباطاً بتطبيق التحول المؤسسي الرقمي، وتتعامل بشكل مباشر مع التغيرات الناجمة عن تبني الأدوات الرقمية والعمليات الجديدة. وبذلك، تركز الدراسة على فهم تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على هؤلاء الأفراد، وتحديد العوامل التي تساعد على التكيف مع التغيير وتحقيق أهداف التحول المؤسسي بنجاح.

#### - الحدود الزمنية

تقتصر الدراسة على الفترة الزمنية الممتدة من العام ٢٠٢٣ حتى ٢٠٢٦، وهي الفترة التي تشهد خلالها الجهات الحكومية السعودية تنفيذ العديد من برامج التحول الرقمي المتسقة مع رؤية المملكة ٢٠٣٠. وتم اختيار هذه الفترة الزمنية لضمان جمع بيانات حديثة تعكس الواقع الحالي للتغيرات الرقمية والثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية، إضافة إلى رصد أثر هذه الثقافة على نجاح برامج التحول المؤسسي خلال مرحلة الانتقال إلى بيئة عمل رقمية متكاملة.

#### - الحدود المكانية

تقتصر الدراسة على الجهات الحكومية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الوزارات والهيئات الحكومية التي تعتمد برامج التحول الرقمي ضمن خططها الاستراتيجية. ويأتي هذا التحديد المكاني لضمان أن تكون النتائج متوافقة مع السياق التنظيمي والسياسي والثقافي المحلي، إذ تختلف طبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى تبني التحول الرقمي بين الدول والمؤسسات. كما يتيح هذا التحديد إمكانية تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق في الجهات الحكومية السعودية مباشرة، بما يساهم في تعزيز نجاح برامج التحول المؤسسي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة ورؤية المملكة ٢٠٣٠.

# الفصل الرابع

## نتائج الدراسة

## المقدمة

يمثل الفصل الرابع المرحلة التي يتم فيها تحويل البيانات الميدانية إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها في تفسير الظاهرة محل الدراسة والإجابة عن تساؤلات البحث وتحقيق أهدافه. ويعد هذا الفصل ثمرة جميع المراحل السابقة، حيث يجمع بين الجانب المنهجي والإطار النظري من خلال تحليل البيانات واستخلاص المؤشرات العلمية التي توضح طبيعة العلاقات بين عناصر الدراسة، وتكشف مدى تحقق الفرضيات التي انطلقت منها.

ويعرض هذا الفصل النتائج بصورة منظمة تعتمد على الأساليب الإحصائية المناسبة، مع تقديم تفسير علمي يعكس دلالات هذه النتائج في ضوء الأدبيات العلمية والإطار الفكري للدراسة. ولا يقتصر دور الفصل على عرض الأرقام والمؤشرات، بل يمتد إلى تحليلها وربطها بالسياق التنظيمي للجهات الحكومية السعودية، بما يساعد على تفسير أسباب النتائج، وبيان مدى توافقها أو اختلافها مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة، وإبراز انعكاساتها على واقع التحول المؤسسي والثقافة التنظيمية الرقمية.

وتنبع أهمية هذا الفصل من كونه يمثل المرحلة التي تتحول فيها البيانات الخام إلى معرفة علمية يمكن الاستفادة منها في تطوير الممارسات الإدارية وصياغة السياسات المستقبلية. كما يوضح مدى قدرة الدراسة على تقديم حلول علمية للمشكلة البحثية، من خلال استخلاص استنتاجات تستند إلى أدلة موضوعية، وتقديم رؤى عملية تدعم متخذي القرار في الجهات الحكومية، وتساهم في تعزيز نجاح برامج التحول المؤسسي وتحقيق مستهدفات التحول الرقمي.

ويختتم هذا الفصل بعرض الاستنتاجات العامة التي تلخص أهم ما توصلت إليه الدراسة، وتبرز إسهامها العلمي والعملية، مع تقديم مقترحات عملية يمكن أن تساهم في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية داخل الجهات الحكومية. كما يفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تستكمل الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية، وبذلك يمثل هذا الفصل الحلقة الختامية التي توحد جميع عناصر البحث في إطار علمي متكامل، وتؤكد القيمة الأكاديمية والتطبيقية للدراسة وإسهامها في دعم جهود التطوير المؤسسي في المملكة العربية السعودية.

## تحليل البيانات

### • الوصف الإحصائي للبيانات

تضعنا القراءة الشاملة للمصفوفة الإحصائية الوصفية لمتغيرات الثقافة التنظيمية الرقمية أمام مشهد تحليلي عميق يستند إلى عينة قوامها ٢٥٨ مشاركاً؛ إذ تتأرجح الأوساط الحسابية لغالبية العبارات في فلك الأرقام المحصورة بين ٣,٤٣ و ٣,٧٧، وهو ما يترجم ميلاً عاماً نحو الإيجابية والموافقة على وجود حراك فعلي نحو تبني الرقمنة في البيئة الحكومية، بيد أن الفحص المتأن لقيم الانحراف المعياري التي تتجاوز في مجملها حاجز ١,٣ وربما تقفز لتلامس ١,٥٦ في بعض المقاييس يفصح عن حالة من التباين الشديد والتشتت الواضح في الاستجابات الفردية؛ ويحتمل أن يعود هذا الانقسام الملحوظ إلى تفاوت مستويات النضج المؤسسي بين مختلف القطاعات والوزارات، فبعض الجهات قد قطعت شوطاً طويلاً في غرس الثقافة الرقمية وفق رؤية واضحة بينما لا تزال أخرى تتلمس طريقها في المراحل التأسيسية وتواجه تحديات بيروقراطية عميقة، وتلعب هذه الاختلافات الهيكلية دوراً جوهرياً في تشكيل انطباعات الموظفين وتجاربهم اليومية، فالممارس الذي يعمل في بيئة متكاملة رقمياً سيميل حتماً لمنح تقييمات مرتفعة مقارنة بنظيره العالق في بيئات هجينة تخلط بين الورق والشاشات، وتتطلب هذه الحالة من التباين قراءة حذرة لا تركز إلى المتوسطات العامة فحسب بل تغوص في دلالات التشتت لفهم المعوقات التشغيلية التي تعترض مسيرة التحول الرقمي الشامل، وربما تكون هذه الانحرافات العالية بمثابة جرس إنذار مبكر لوجود فجوات في تطبيق المعايير الموحدة لإدارة التغيير الثقافي على مستوى القطاع العام ككل مما يفرض ضرورة توحيد الجهود الاستراتيجية لبناء عقلية رقمية متجانسة.

| Statistics             |          |                        |          |                |        |                    |      |         |       |
|------------------------|----------|------------------------|----------|----------------|--------|--------------------|------|---------|-------|
| Std. Error of Kurtosis | Kurtosis | Std. Error of Skewness | Skewness | Std. Deviation | Median | Std. Error of Mean | Mean | N       |       |
|                        |          |                        |          |                |        |                    |      | Missing | Valid |
| .٣٠٢                   | -١,٢٥١   | .١٥٢                   | .٠٧٥     | ١,٤٠٠          | ٣,٠٠   | .٠٨٧               | ٢,٩٥ | ٠       | ٢٥٨   |
| .٣٠٢                   | -١,٩٩٦   | .١٥٢                   | .١٤١     | .٥٠٠           | ١,٠٠   | .٠٣١               | ١,٤٧ | ٠       | ٢٥٨   |
| .٣٠٢                   | -١,٠٨٠   | .١٥٢                   | -.٢٧٢    | ١,٢٧٢          | ٤,٠٠   | .٠٧٩               | ٣,٤٤ | ٠       | ٢٥٨   |
| .٣٠٢                   | -.٩٣٧    | .١٥٢                   | -.٦٧٠    | ١,٣٦١          | ٤,٠٠   | .٠٨٥               | ٣,٧٤ | ٠       | ٢٥٨   |

|     |   |      |      |      |       |      |     |        |     |                                                                                          |
|-----|---|------|------|------|-------|------|-----|--------|-----|------------------------------------------------------------------------------------------|
| ٢٥٨ | ٠ | ٣,٦٨ | ٠,٨٧ | ٤,٠٠ | ١,٤٠١ | -٦٢٧ | ١٥٢ | -١,٠٤٠ | ٣٠٢ | تدعم بيئة العمل<br>استخدام التقنيات<br>الرقمية في تنفيذ<br>المهام اليومية.               |
| ٢٥٨ | ٠ | ٣,٥٩ | ٠,٩٢ | ٤,٠٠ | ١,٤٧٤ | -٥٧٣ | ١٥٢ | -١,١٤٩ | ٣٠٢ | تحفز الثقافة<br>التنظيمية على<br>الابتكار<br>والاستفادة من<br>الحلول الرقمية.            |
| ٢٥٨ | ٠ | ٣,٥٤ | ٠,٩٨ | ٤,٠٠ | ١,٥٦٨ | -٥٥٥ | ١٥٢ | -١,٢٩٠ | ٣٠٢ | تسهم الثقافة<br>التنظيمية الرقمية<br>في تعزيز التعاون<br>وتبادل المعرفة<br>بين العاملين. |
| ٢٥٨ | ٠ | ٣,٥٣ | ٠,٩١ | ٤,٠٠ | ١,٤٥٨ | -٤٧٦ | ١٥٢ | -١,٢٤٣ | ٣٠٢ | تشجع الجهة<br>العاملين على<br>تطوير مهاراتهم<br>الرقمية<br>باستمرار.                     |
| ٢٥٨ | ٠ | ٣,٧٧ | ٠,٨٦ | ٤,٠٠ | ١,٣٧٧ | -٧٧١ | ١٥٢ | -٧٥٣   | ٣٠٢ | تسهم الثقافة<br>التنظيمية الرقمية<br>في تحسين كفاءة<br>الأداء المؤسسي.                   |
| ٢٥٨ | ٠ | ٣,٥٣ | ٠,٩٥ | ٤,٠٠ | ١,٥٢٨ | -٥٢١ | ١٥٢ | -١,٢٨٦ | ٣٠٢ | تدعم القيادة العليا<br>برامج التحول<br>الرقمي بصورة<br>مستمرة.                           |
| ٢٥٨ | ٠ | ٣,٤٣ | ٠,٩٦ | ٤,٠٠ | ١,٥٥٠ | -٤٢٢ | ١٥٢ | -١,٣٥٧ | ٣٠٢ | توفر الإدارة<br>الموارد اللازمة<br>لتنفيذ برامج<br>التحول<br>المؤسسي.                    |
| ٢٥٨ | ٠ | ٣,٥٩ | ٠,٨٧ | ٤,٠٠ | ١,٣٩٦ | -٤٦٧ | ١٥٢ | -١,٢٢٢ | ٣٠٢ | تحرص القيادة<br>على إشراك<br>العاملين في تنفيذ<br>مبادرات التحول<br>الرقمي.              |

|                                                                                 |     |   |      |      |      |       |      |     |        |      |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|---|------|------|------|-------|------|-----|--------|------|
| تشجع الإدارة العاملين على تقبل التغيير والتحول الرقمي.                          | ٢٥٨ | ٠ | ٣,٥٣ | ٠.٨٦ | ٤,٠٠ | ١,٣٨٤ | -٤٤٧ | ١٥٢ | -١,١٤٦ | ٣.٠٢ |
| تتابع القيادة نتائج برامج التحول المؤسسي وتقيمها باستمرار.                      | ٢٥٨ | ٠ | ٣,٦٣ | ٠.٩٥ | ٤,٠٠ | ١,٥٣١ | -٦٦٨ | ١٥٢ | -١,١٣٨ | ٣.٠٢ |
| تسهم القيادة في معالجة التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التحول المؤسسي.          | ٢٥٨ | ٠ | ٣,٥١ | ٠.٩٧ | ٤,٠٠ | ١,٥٥١ | -٤٨٥ | ١٥٢ | -١,٣٦٤ | ٣.٠٢ |
| يمتلك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لدعم التحول المؤسسي.                    | ٢٥٨ | ٠ | ٣,٧١ | ٠.٨٤ | ٤,٠٠ | ١,٣٤٥ | -٥٧٧ | ١٥٢ | -١,٠٤٨ | ٣.٠٢ |
| يبدى العاملون استعداداً لتبني التقنيات الرقمية الحديثة.                         | ٢٥٨ | ٠ | ٣,٦٣ | ٠.٨٨ | ٤,٠٠ | ١,٤١٧ | -٥٨٥ | ١٥٢ | -١,٠٦٢ | ٣.٠٢ |
| يشارك العاملون بفاعلية في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.                          | ٢٥٨ | ٠ | ٣,٥٣ | ٠.٩٤ | ٤,٠٠ | ١,٥١٦ | -٥٢٢ | ١٥٢ | -١,٢٥٢ | ٣.٠٢ |
| تسهم جاهزية العاملين الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي.                      | ٢٥٨ | ٠ | ٣,٥٤ | ٠.٩٥ | ٤,٠٠ | ١,٥٣١ | -٥٠٤ | ١٥٢ | -١,٣٠٣ | ٣.٠٢ |
| أسهمت الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهة الحكومية. | ٢٥٨ | ٠ | ٣,٧٠ | ٠.٨٧ | ٤,٠٠ | ١,٣٩٢ | -٧٠١ | ١٥٢ | -٨٩٦   | ٣.٠٢ |

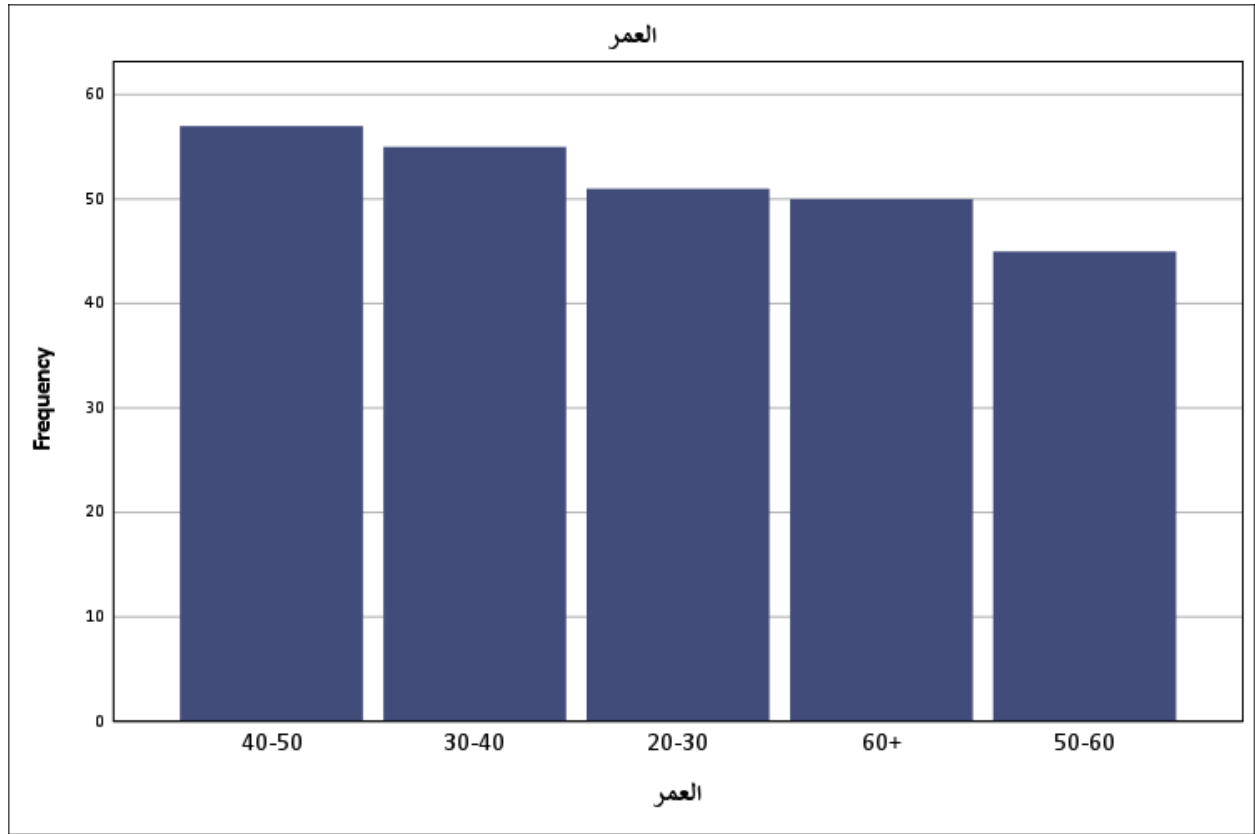
جدول 1 : التحليلات الإحصائية

## • العمر

تكشف البيانات الديموغرافية المرتبطة بمتغير العمر عن توازن فريد وتوزيع شبه متساوٍ بين مختلف الأجيال العاملة في القطاع الحكومي؛ حيث تشكل الفئات العمرية الناضجة بين ٤٠ و ٥٠ عاماً نسبة ٢٢,١ بالمائة تليها مباشرة الفئة الشابة بين ٣٠ و ٤٠ عاماً بنسبة ٢١,٣ بالمائة ثم فئة العشرينات بنسبة ١٩,٨ بالمائة وصولاً إلى أصحاب الخبرات المتراكمة ما فوق ٦٠ عاماً بنسبة ١٩,٤ بالمائة؛ ويدل هذا التنوع الجيلي الدقيق على أن تقييم الثقافة التنظيمية الرقمية لم يقتصر على رؤية أحادية لجيل دون آخر بل جمع بين اندفاع الشباب وقدرتهم الفطرية على استيعاب التقنية وبين حكمة الكبار وخبراتهم في تقييم أثر هذه التقنيات على صلب العمل المؤسسي، ومن المرجح أن يكون هذا الخليط المتجانس من أهم مسببات الانحرافات المعيارية المرتفعة في الاستبانة نظراً لاختلاف زوايا النظر تجاه التغيير التقني، فالأجيال الشابة قد ترى بطئاً في وتيرة التحول وتطالب بأنظمة أكثر تطوراً ومرونة، بينما قد يرى كبار الموظفين أن السرعة الحالية كافية وربما مرهقة تتطلب فترات أطول للتكيف؛ وسيفرض هذا المشهد العمري المتباين على القيادات تصميم برامج إدارة تغيير مرنة تخاطب كل شريحة عمرية بلغتها الخاصة وتقدم دعماً نفسياً وتقنياً يتناسب مع قدراتهم لتفادي أي صدام جيلي قد يعيق مسيرة الرقمنة.

| العمر |                    |               |         |           |           |
|-------|--------------------|---------------|---------|-----------|-----------|
|       | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |           |
| Valid | ٢٢,١               | ٢٢,١          | ٢٢,١    | ٥٧        | ٤٠-<br>٥٠ |
|       | ٤٣,٤               | ٢١,٣          | ٢١,٣    | ٥٥        | ٣٠-<br>٤٠ |
|       | ٦٣,٢               | ١٩,٨          | ١٩,٨    | ٥١        | ٢٠-<br>٣٠ |
|       | ٨٢,٦               | ١٩,٤          | ١٩,٤    | ٥٠        | ٦٠+       |
|       | ١٠٠,٠              | ١٧,٤          | ١٧,٤    | ٤٥        | ٥٠-<br>٦٠ |
|       |                    | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٥٨       | Total     |

جدول 2: التحليل الإحصائي للعمر



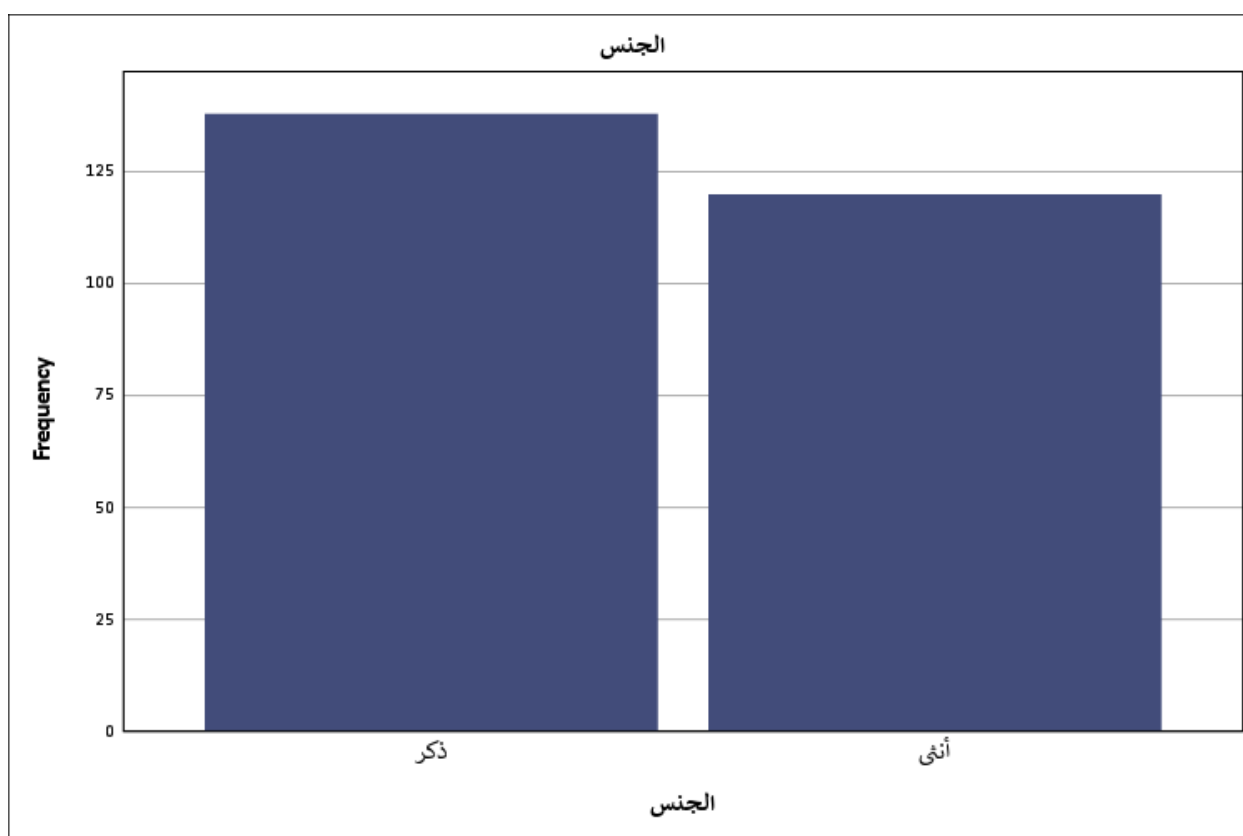
شكل توضيحي 1 : التمثيل البياني للعمر

#### • الجنس

يبرز التوزيع الإحصائي لمتغير الجنس تقارباً ملموساً يكاد يصل إلى حد التطابق النسبي بين الفئتين؛ إذ استحوذ الذكور على ٥٣,٥ بالمائة من حجم العينة بواقع ١٣٨ فرداً في حين مثلت الإناث ٤٦,٥ بالمائة بواقع ١٢٠ فردة؛ ويحمل هذا التوازن الديموغرافي دلالات استراتيجية عميقة حول نجاح مبادرات التمكين وتكافؤ الفرص في بيئات العمل الحكومية التي باتت تستند إلى الكفاءة كمعيار وحيد للتوظيف والمشاركة في صنع القرار، وربما يساهم هذا الحضور النسائي الكثيف والفاعل في إضفاء أبعاد تحليلية جديدة ومبتكرة عند تقييم الأنظمة الرقمية وتطبيقاتها، فالتنوع الجندري يثري النقاشات التقنية ويسهم في تصميم واجهات استخدام أكثر شمولية تلبي احتياجات جميع الموظفين دون تمييز؛ وقد ينعكس هذا التقارب إيجاباً على موثوقية النتائج ويحصن الدراسة من أي تحيزات مسارية قد تنشأ عن طغيان جنس على آخر، ويمكن القول إن الثقافة التنظيمية الرقمية الناجحة تتطلب تضافر الجهود من كلا الجانبين لبناء بيئة عمل مرنة وأمنة، وسيعزز هذا الواقع من قدرة المؤسسات على استقطاب أفضل المواهب التقنية من الجنسين لتسريع وتيرة إنجاز المشاريع الوطنية الكبرى وتحقيق مستهدفات التحول الشامل بسواعد وطنية متكاملة الأدوار.

| الجنس              |               |         |           |       |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|-------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |       |       |
| ٥٣,٥               | ٥٣,٥          | ٥٣,٥    | ١٣٨       | ذكر   | Valid |
| ١٠٠,٠              | ٤٦,٥          | ٤٦,٥    | ١٢٠       | أنثى  |       |
|                    | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٥٨       | Total |       |

جداول 3 : التحليل الإحصائي للجنس



شكل توضيحي 2 : التمثيل البياني للجنس

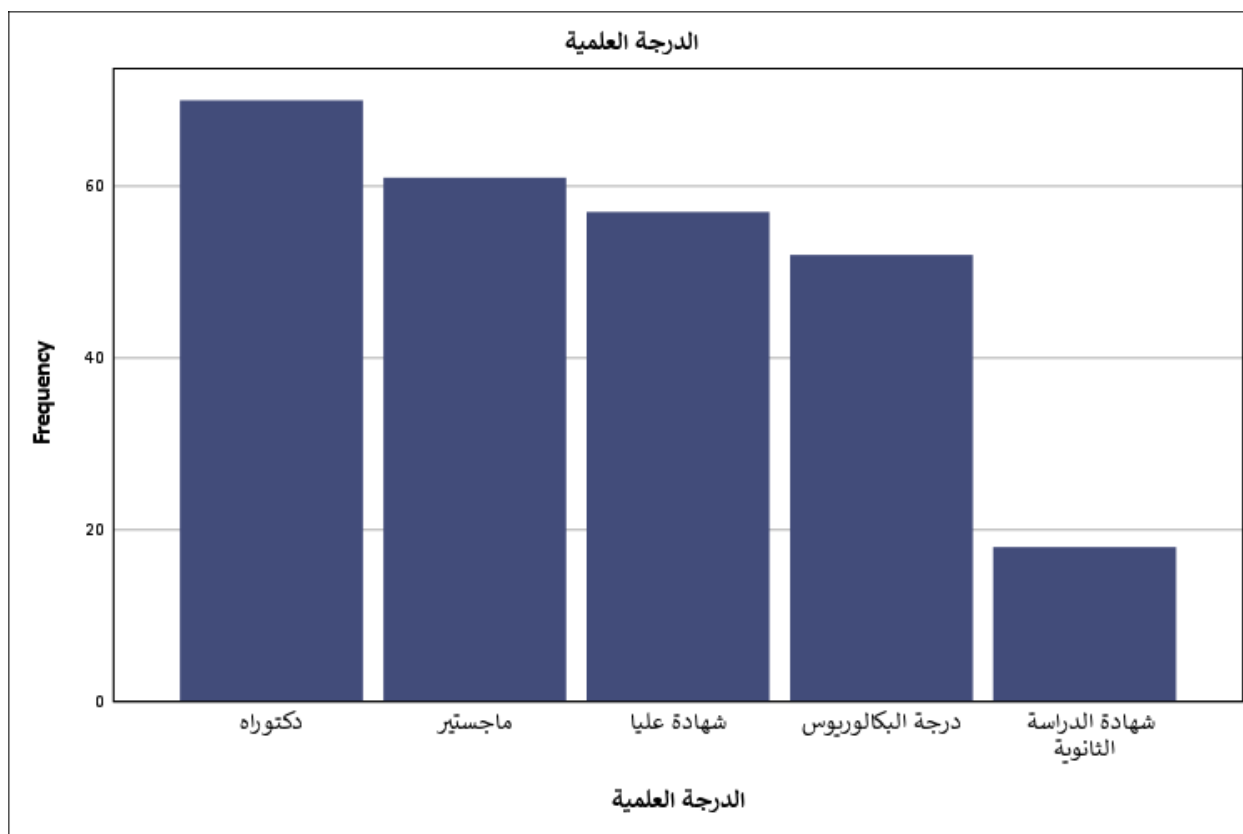
#### • الدرجة العلمية

تنبئ المؤشرات الأكاديمية لأفراد العينة عن مستوى معرفي استثنائي يندر تواجده بهذا الزخم في بيانات العمل التقليدية؛ فقد تصدر حملة الدكتوراة المشهد بنسبة ٢٧,١ بالمائة يليهم حملة الماجستير بنسبة ٢٣,٦ بالمائة ثم أصحاب الشهادات العليا بنسبة ٢٢,١ بالمائة ليصنعوا معاً كتلة حرجة تتجاوز ٧٢,٨ بالمائة من إجمالي المشاركين؛ ويسقط هذا الثقل الأكاديمي ظلالاً من الصرامة والموضوعية على كافة الاستجابات الواردة، فهؤلاء الخبراء لا يكتفون بالتعاطي السطحي مع واجهات البرامج بل ينفذون إلى جوهر

التكنولوجيا وقيمون مدى مساهمتها الفعلية في تطوير الحوكمة ورفع الكفاءة التشغيلية، ومن المحتمل أن يؤدي هذا النضج العلمي الفائق إلى رفع سقف التوقعات تجاه المكاتب الرقمية مما يفسر التقييمات النقدية الصارمة والتباين الملحوظ في بعض الإجابات، فالأكاديمي بطبعه يبحث عن الكمال المنهجي ويرصد الفجوات التقنية الدقيقة التي قد يغفل عنها الموظف العادي؛ وسيشكل هذا الرصيد المعرفي الضخم قوة دافعة للمؤسسات الحكومية إذا ما أحسن استثماره في لجان التخطيط الاستراتيجي لضمان توافق خطوات التحول الرقمي مع أحدث النظريات الإدارية العالمية وتجنب الانزلاق في مشاريع تقنية مكلفة لا تحقق عائداً ملموساً على مستوى الأداء الفعلي.

| الدرجة العلمية     |               |         |           |                        |       |
|--------------------|---------------|---------|-----------|------------------------|-------|
| Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |                        |       |
| ٢٧,١               | ٢٧,١          | ٢٧,١    | ٧٠        | دكتوراه                | Valid |
| ٥٠,٨               | ٢٣,٦          | ٢٣,٦    | ٦١        | ماجستير                |       |
| ٧٢,٩               | ٢٢,١          | ٢٢,١    | ٥٧        | شهادة عليا             |       |
| ٩٣,٠               | ٢٠,٢          | ٢٠,٢    | ٥٢        | درجة البكالوريوس       |       |
| ١٠٠,٠              | ٧,٠           | ٧,٠     | ١٨        | شهادة الدراسة الثانوية |       |
|                    | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٥٨       | Total                  |       |

جدول 4 : التحليل الإحصائي للدرجة العلمية



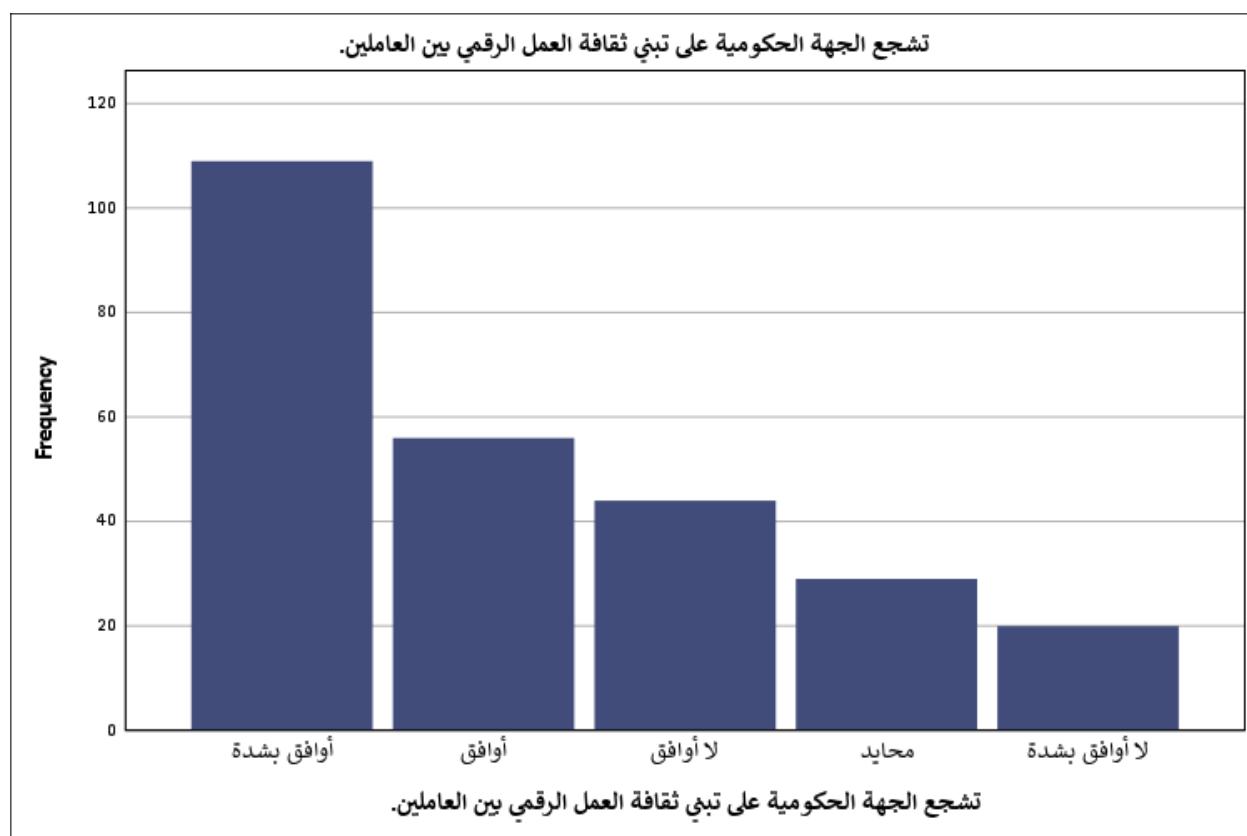
شكل توضيحي 3: التمثيل البياني للدرجة العلمية

- تشجع الجهة الحكومية على تبني ثقافة العمل الرقمي بين العاملين.

تتقاطع مخرجات التحليل في هذا المفصل عند متوسط حسابي واعد يبلغ ٣,٧٤ وانحراف معياري يقدر بـ ١,٣٦١ لتشير إلى تمركز إيجابي واضح حيث تتراس إجابات ٦٣,٩ بالمائة من العينة في مساحات الموافقة؛ وتوحي هذه الأرقام بنجاح مبدئي لجهود القيادات في بث رسائل التحفيز ونشر الوعي بأهمية التخلي عن الأساليب الورقية البالية لصالح المرونة الرقمية، غير أن تواجد قرابة ٢٤,٩ بالمائة في دائرة الرفض يفتح مساراً تحليلياً حرجاً يشي بوجود جيوب مقاومة صامتة أو إدارات تقليدية تصر على التمسك بصلاحياتها الكلاسيكية؛ وربما تنبع هذه المعارضة من غياب الآليات المؤسسية الواضحة التي تترجم التشجيع النظري إلى ممارسات عملية إلزامية، فالتوجهات الشفهية لا تكفي وحدها لاقتلاع جذور ثقافة بيروقراطية امتدت لعقود ما لم تصحبها سياسات تقييم صارمة تربط الأداء الفردي بمدى الانخراط في استخدام الأنظمة المعتمدة، وسيلقي هذا التفاوت في مستويات التشجيع بظلاله السلبية على قدرة الجهة على التناغم الداخلي حيث ستسير بعض الأقسام بسرعة الضوء بينما تعطل أقسام أخرى مسار المعاملات بسبب تباطؤها التقني مما يفرض تدخلاً حازماً لتوحيد وتيرة العمل.

| تشجع الجهة الحكومية على تبني ثقافة العمل الرقمي بين العاملين. |               |         |               |                    |  |
|---------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                               | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                         | أوافق بشدة    | ١٠٩     | ٤٢,٢          | ٤٢,٢               |  |
|                                                               | أوافق         | ٥٦      | ٢١,٧          | ٦٤,٠               |  |
|                                                               | لا أوافق      | ٤٤      | ١٧,١          | ٨١,٠               |  |
|                                                               | محايد         | ٢٩      | ١١,٢          | ٩٢,٢               |  |
|                                                               | لا أوافق بشدة | ٢٠      | ٧,٨           | ١٠٠,٠              |  |
|                                                               | Total         | ٢٥٨     | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠              |  |

جدول 5: التحليل الإحصائي لتشجيع الجهة الحكومية على تبني ثقافة العمل الرقمي بين العاملين.



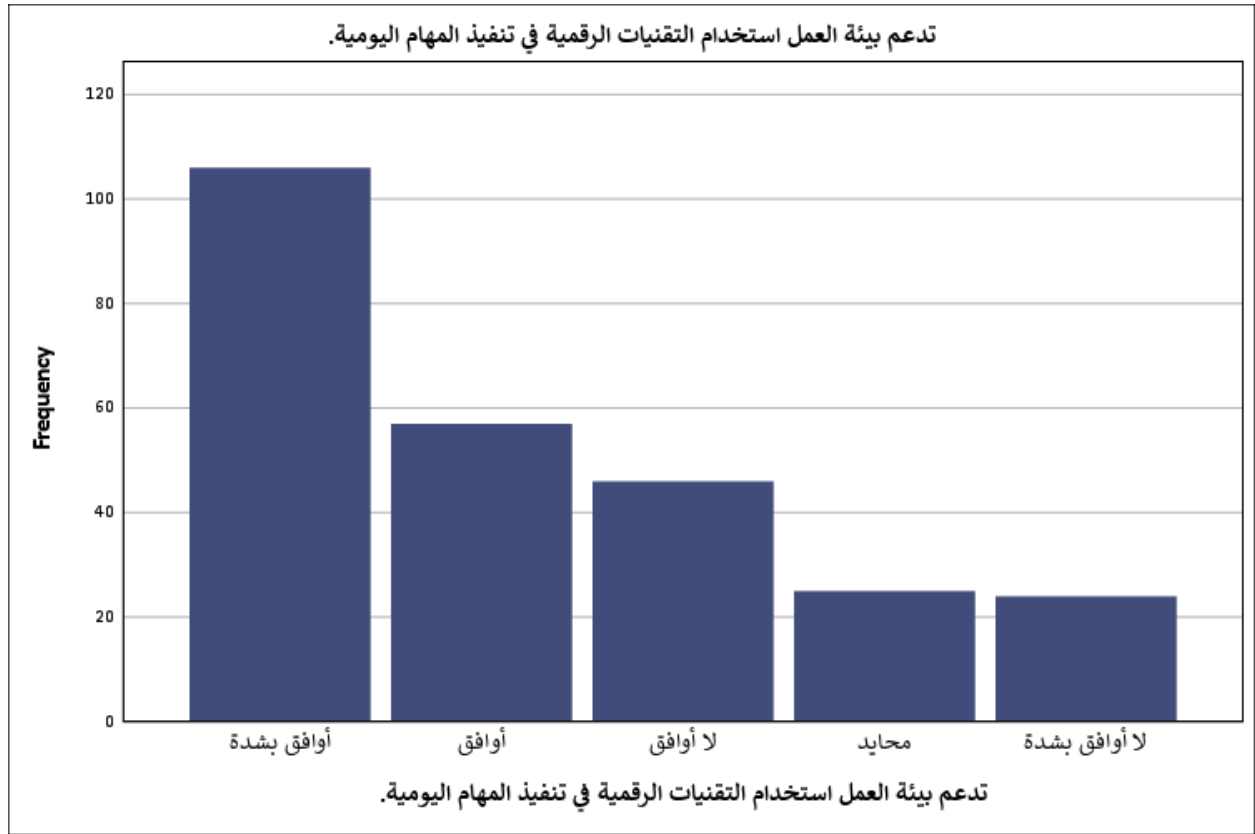
شكل توضيحي 4: التمثيل البياني لتشجيع الجهة الحكومية على تبني ثقافة العمل الرقمي بين العاملين.

• تدعم بيئة العمل استخدام التقنيات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية.

تتجلى أهمية هذه الجزئية الميدانية من خلال متوسط حسابي سجل ٣,٦٨ مصحوباً بانحراف معياري حاد نسبياً يلامس ١,٤٠١؛ وبقراءة التكرارات نلاحظ أن ٦٣,٢ بالمائة يقرون بوجود بيئة محفزة للأتمتة في حين يعبر حوالي ٢٧,١ بالمائة عن خيبة أملهم من واقعهم التشغيلي، وتدلل هذه النتيجة على أزمة محتملة في جودة البنية التحتية المتاحة للموظف العادي، فالأنظمة المركزية قد تكون متطورة جداً لكن الأجهزة الطرفية أو شبكات الإنترنت في بعض المكاتب لا ترقى لمستوى الطموح مما يخلق تجربة استخدام محبطة وبطيئة؛ ويحتمل أن يكون هذا الرفض نابعاً من إجبار العاملين على استخدام تقنيات معقدة في مهام يومية بسيطة يمكن إنجازها بطرق أسرع مما يحول التكنولوجيا إلى عبء بدلاً من كونها أداة للتيسير، وستؤدي هذه الفجوة في تصميم بيئة العمل إلى لجوء الموظفين لحلول التفاضلية موازية بعيداً عن النظام الرسمي لإنجاز أعمالهم المتراكمة مما يفقد الإدارة العليا قدرتها على الرقابة والتحكم ويهدر الميزانيات المرصودة للتطوير الرقمي دون تحقيق فائدة فعلية على مستوى خطوط الإنتاج الإداري.

| تدعم بيئة العمل استخدام التقنيات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية. |           |         |               |                    |       |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                        | ١٠٦       | ٤١,١    | ٤١,١          | ٤١,١               | Valid |
| أوافق                                                             | ٥٧        | ٢٢,١    | ٢٢,١          | ٦٣,٢               |       |
| لا أوافق                                                          | ٤٦        | ١٧,٨    | ١٧,٨          | ٨١,٠               |       |
| محايد                                                             | ٢٥        | ٩,٧     | ٩,٧           | ٩٠,٧               |       |
| لا أوافق بشدة                                                     | ٢٤        | ٩,٣     | ٩,٣           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                             | ٢٥٨       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 6: التحليل الإحصائي لدعم بيئة العمل استخدام التقنيات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية.



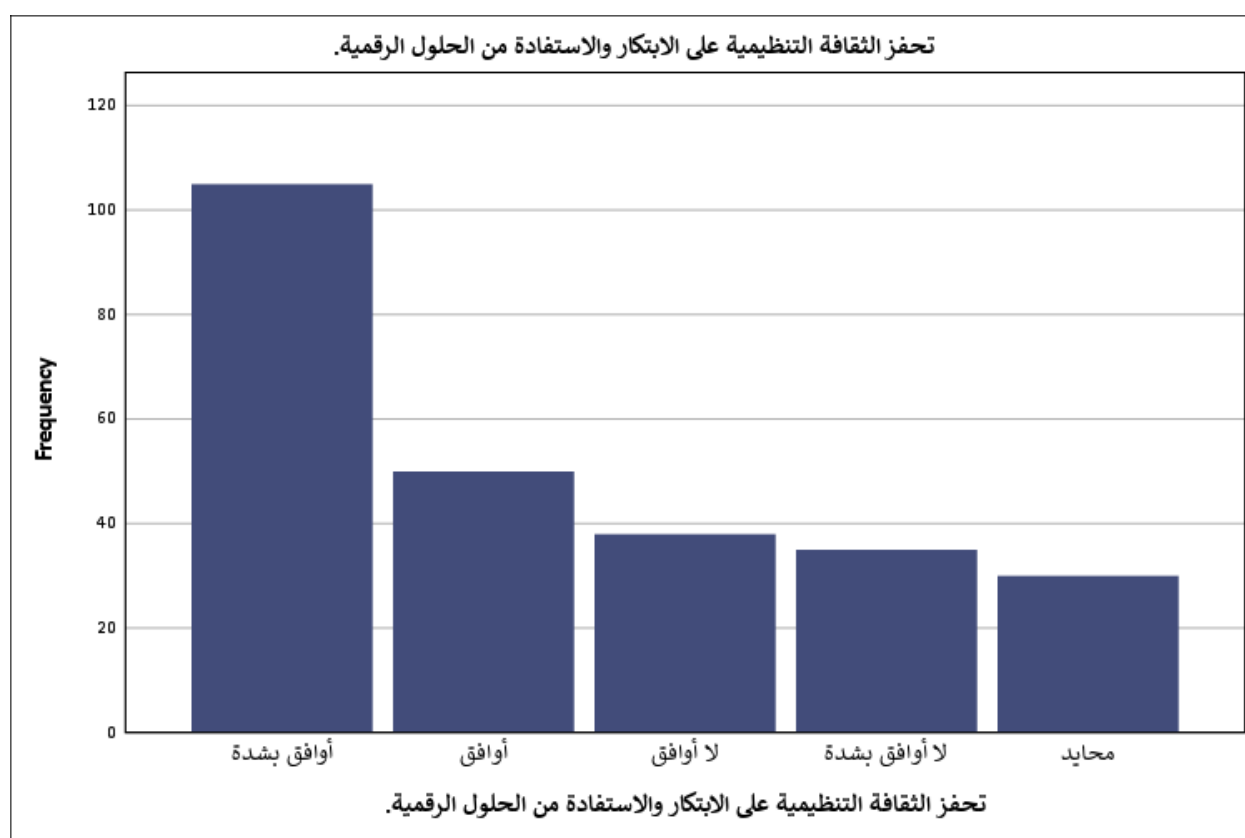
شكل توضيحي 5: التمثيل البياني لدعم بيئة العمل استخدام التقنيات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية.

- تحفز الثقافة التنظيمية على الابتكار والاستفادة من الحلول الرقمية.

يهبط المؤشر الإحصائي في مسار الابتكار ليصل المتوسط إلى ٣,٥٩ مقترناً بتوسع في دائرة التشنت عبر انحراف بلغ ١,٤٧٤؛ حيث يستند هذا المتغير إلى دعم قرابة ٦٠,١ بالمائة من المشاركين بينما يصطدم بمعارضة شرسة تتجاوز ٢٨,٣ بالمائة، ويفسر هذا الانخفاض الطفيف بأن الابتكار يمثل مرحلة متقدمة من النضج الرقمي تتطلب هامشاً واسعاً من الحرية والتسامح مع الأخطاء وهي بيئة قد لا تتوفر بسهولة داخل الأروقة الحكومية المحكومة باللوائح الصارمة؛ وربما يشعر ثلث الموظفين بأن الأنظمة المفروضة عليهم تتسم بالجمود وتمنعهم من تقديم مقترحات إبداعية لتطوير مسارات تدفق العمل مما يحولهم إلى مجرد مدخلي بيانات بدلاً من صناع حلول، وقد تنعدم مساحات التفكير خارج الصندوق في ظل غياب الحوافز المادية أو المعنوية التي تكافئ الأفكار الرقمية الرائدة؛ وسيعيق هذا المناخ الجامد مساعي الدولة للتحويل إلى حكومة ذكية قادرة على استباق تطلعات المستفيدين ما لم تقم الإدارات بكسر القيود النمطية وتأسيس مختبرات ابتكار داخلية تتيح للكوادر تجربة تقنيات وليدة كالذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء بأمان تام.

| تحفز الثقافة التنظيمية على الابتكار والاستفادة من الحلول الرقمية. |               |         |               |                    |  |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                                   | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                             | أوافق بشدة    | ١٠٥     | ٤٠,٧          | ٤٠,٧               |  |
|                                                                   | أوافق         | ٥٠      | ١٩,٤          | ٦٠,١               |  |
|                                                                   | لا أوافق      | ٣٨      | ١٤,٧          | ٧٤,٨               |  |
|                                                                   | لا أوافق بشدة | ٣٥      | ١٣,٦          | ٨٨,٤               |  |
|                                                                   | محايد         | ٣٠      | ١١,٦          | ١٠٠,٠              |  |
|                                                                   | Total         | ٢٥٨     | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠              |  |

جدول 7: التحليل الإحصائي لتحفيز الثقافة التنظيمية على الابتكار والاستفادة من الحلول الرقمية.



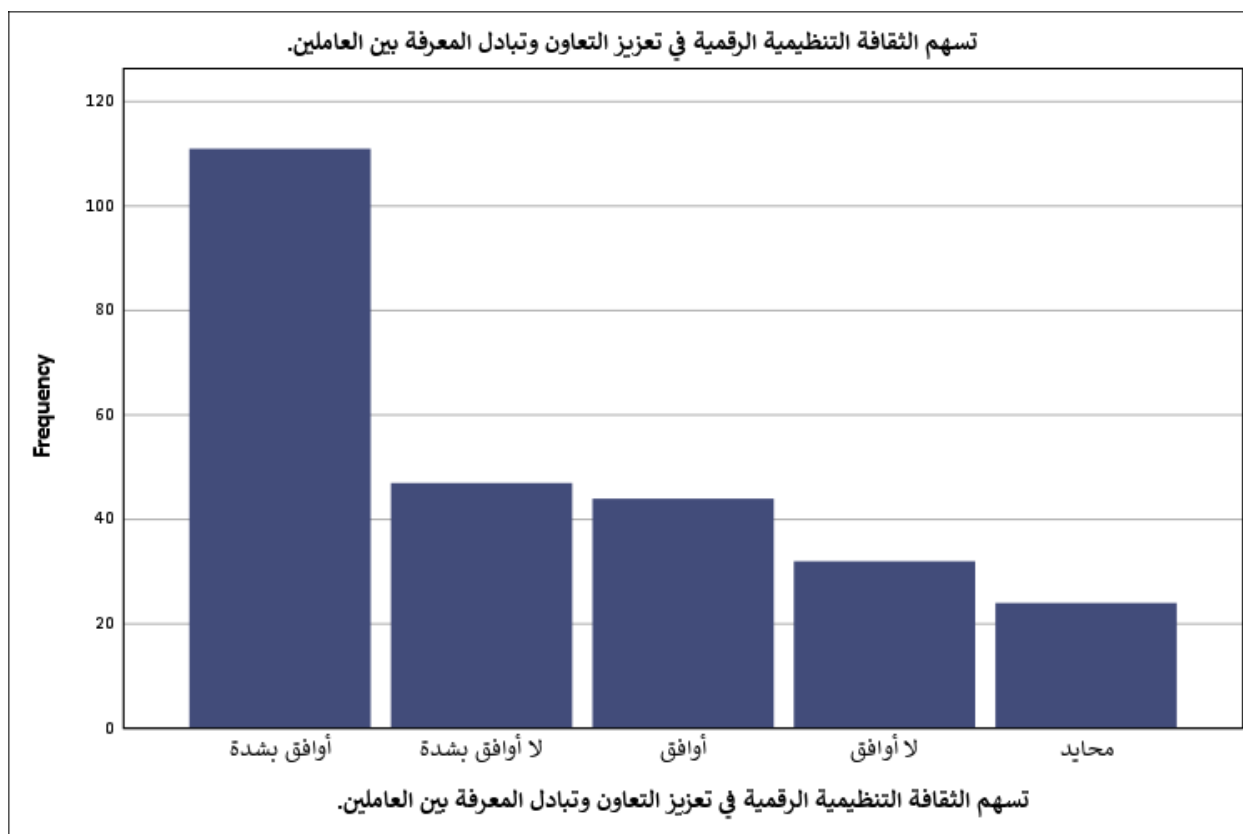
شكل توضيحي 6: التمثيل البياني لتحفيز الثقافة التنظيمية على الابتكار والاستفادة من الحلول الرقمية.

• تسهم الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين.

تسجل الإحصاءات هنا رقماً دقيقاً بمتوسط ٣,٥٤ يقابله أعلى انحراف معياري في الدراسة حتى الآن بواقع ١,٥٦٨ ليرسم صورة بالغة التعقيد والاستقطاب؛ فبالرغم من القوة العددية للمؤيدين بشدة بنسبة ٤٣ بالمائة إلا أن وجود ٣٠,٦ بالمائة في معسكر الرفض يضعنا أمام مفارقة مؤسسية حقيقية، فالتكنولوجيا بطبيعتها قادرة على هدم جدران الصوامع الإدارية وربط قواعد البيانات بلمسة زر، ولكن الثقافة البشرية المتجذرة قد تأبى هذا الانفتاح وتفضل احتكار المعرفة كنوع من تعزيز النفوذ الوظيفي؛ ويحتمل بقوة أن بعض المدراء أو الأقسام يرفضون منح صلاحيات الوصول لزملائهم خشية فقدان السيطرة على المعلومات مما يحول المنصات التشاركية الحديثة إلى مجرد أقبية إلكترونية مغلقة لا تختلف عن الخزائن الحديدية القديمة، وسيتسبب هذا الخلل الثقافي العميق في بطء اتخاذ القرار وتكرار الأخطاء السابقة لغياب الدروس المستفادة مما يحتم على صانع القرار فرض سياسات شفافية صارمة تجعل من تبادل المعرفة معياراً أساسياً في الترقية وتقييم الأداء السنوي.

| تسهم الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                              | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                                   | ١١١       | ٤٣,٠    | ٤٣,٠          | ٤٣,٠               | Valid |
| لا أوافق بشدة                                                                | ٤٧        | ١٨,٢    | ١٨,٢          | ٦١,٢               |       |
| أوافق                                                                        | ٤٤        | ١٧,١    | ١٧,١          | ٧٨,٣               |       |
| لا أوافق                                                                     | ٣٢        | ١٢,٤    | ١٢,٤          | ٩٠,٧               |       |
| محايد                                                                        | ٢٤        | ٩,٣     | ٩,٣           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                        | ٢٥٨       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 8: التحليل الإحصائي لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين.



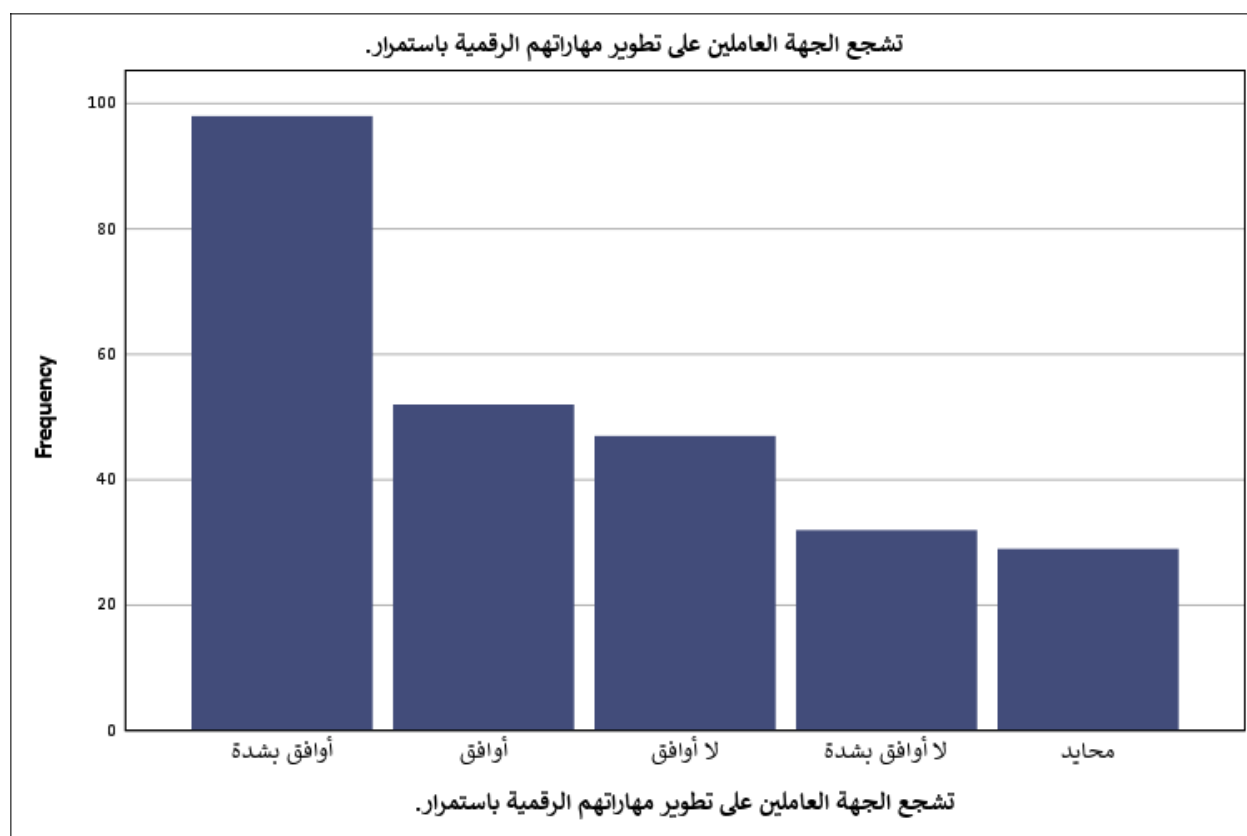
شكل توضيحي 7: التمثيل البياني لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين.

#### • تشجع الجهة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار.

ينخفض المتوسط الحسابي قليلاً ليقف عند ٣,٥٣ بانحراف يقدر بـ ١,٤٥٨ مع نسبة تأييد عامة بلغت ٥٨,٢ بالمائة في مقابل ممانعة قوية من ٣٠,٦ بالمائة من العينة؛ وتعكس هذه الأرقام واقعاً تدريبياً متذبذباً يفتقر للاستدامة المنهجية، فالتطوير المستمر للمهارات يمثل الدرع الواقي ضد التقادم التقني في عصر تتسارع فيه التحديثات البرمجية بشكل جنوني؛ وربما تعاني الإدارات الراضية من تخفيضات في ميزانيات التدريب أو تعتمد على دورات تأسيسية لمرة واحدة عند إطلاق النظام وتتجاهل التدريب التخصصي العميق الذي يمكن الموظف من استكشاف الخصائص المتقدمة للبرامج، وقد يجد الموظف نفسه محاصراً بضغوط المهام اليومية الذي لا يترك له متسعاً من الوقت للتعلم الذاتي أو حضور ورش العمل، وسينعكس هذا القصور سلباً على مستوى الإنتاجية حيث سيستمر العاملون في استخدام نسبة ضئيلة جداً من قدرات الأنظمة المدفوعة التكاليف مما يمثل هدراً تقنياً صريحاً يفرض ضرورة دمج مسارات التدريب الرقمي ضمن ساعات العمل الرسمية واعتبارها جزءاً أصيلاً من الوصف الوظيفي.

| تشجيع الجهة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار. |               |         |               |                    |  |
|-----------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                           | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                     | أوافق بشدة    | ٩٨      | ٣٨,٠          | ٣٨,٠               |  |
|                                                           | أوافق         | ٥٢      | ٢٠,٢          | ٥٨,١               |  |
|                                                           | لا أوافق      | ٤٧      | ١٨,٢          | ٧٦,٤               |  |
|                                                           | لا أوافق بشدة | ٣٢      | ١٢,٤          | ٨٨,٨               |  |
|                                                           | محايد         | ٢٩      | ١١,٢          | ١٠٠,٠              |  |
|                                                           | Total         | ٢٥٨     | ١٠٠,٠         |                    |  |

جدول 9: التحليل الإحصائي لتشجيع الجهة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار.



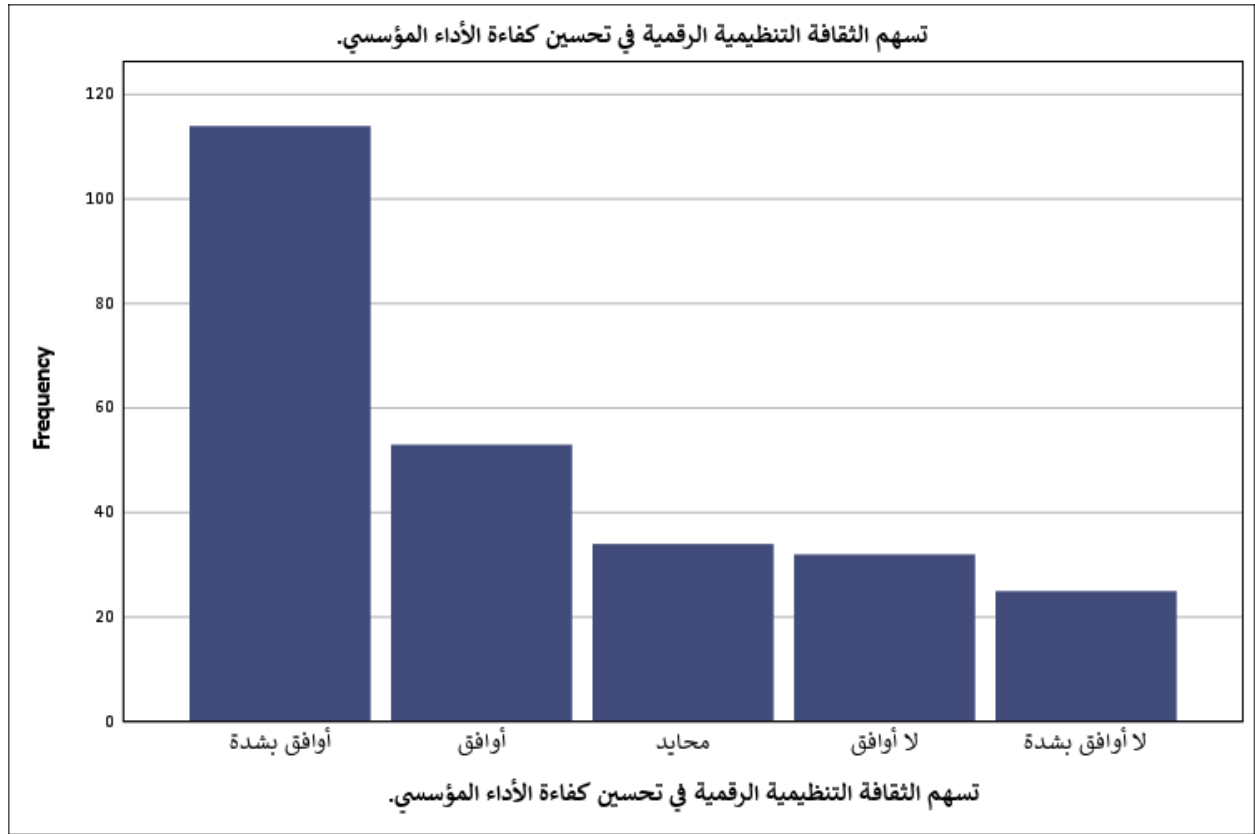
شكل توضيحي 8: التمثيل البياني لتشجيع الجهة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار.

• تسهم الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

تترجع هذه العبارة الجوهرية على قمة هرم المتوسطات الحسابية مسجلة ٣,٧٧ بانحراف معياري معتدل نسبياً يقدر بـ ١,٣٧٧؛ حيث تشكل نسبة التأييد المطلقة التي بلغت ٦٤,٧ بالمائة شهادة نجاح استراتيجية واعترافاً صريحاً بالدور المحوري للرقمنة في تسريع عجلة الإنجاز وتقليص الهدر المالي والبشري، وتستمد هذه الثقة جذورها من التجارب الميدانية الناجحة التي أثبتت قدرة الأنظمة على أتمتة المهام المتكررة وتوفير تحليلات دقيقة تدعم صناعة القرار؛ إلا أن بقاء شريحة تقارب ٢٢,١ بالمائة خارج دائرة الموافقة يستدعي التوقف؛ ويحتمل أن يكون هؤلاء قد تعرضوا لتجارب تحول تقني مشوهة زادت من أعبائهم الإدارية بدلاً من تخفيفها نتيجة تطبيق أنظمة غير متوافقة مع طبيعة عملهم المعقد، وسيلعب رصد هذه الحالات الفردية دوراً حاسماً في تحسين تجربة المستخدم وإجراء التعديلات البرمجية اللازمة لضمان شعور كافة الموظفين بأن التكنولوجيا جاءت لتخدمهم وتسهل مسيرتهم المهنية لا لتراقبهم وتضيف تعقيدات بيروقراطية جديدة إلى يومهم الحافل.

| تسهم الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي. |           |         |               |                    |       |
|---------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                    | ١١٤       | ٤٤,٢    | ٤٤,٢          | ٤٤,٢               | Valid |
| أوافق                                                         | ٥٣        | ٢٠,٥    | ٢٠,٥          | ٦٤,٧               |       |
| محايد                                                         | ٣٤        | ١٣,٢    | ١٣,٢          | ٧٧,٩               |       |
| لا أوافق                                                      | ٣٢        | ١٢,٤    | ١٢,٤          | ٩٠,٣               |       |
| لا أوافق بشدة                                                 | ٢٥        | ٩,٧     | ٩,٧           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                         | ٢٥٨       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 10 : التحليل الإحصائي لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.



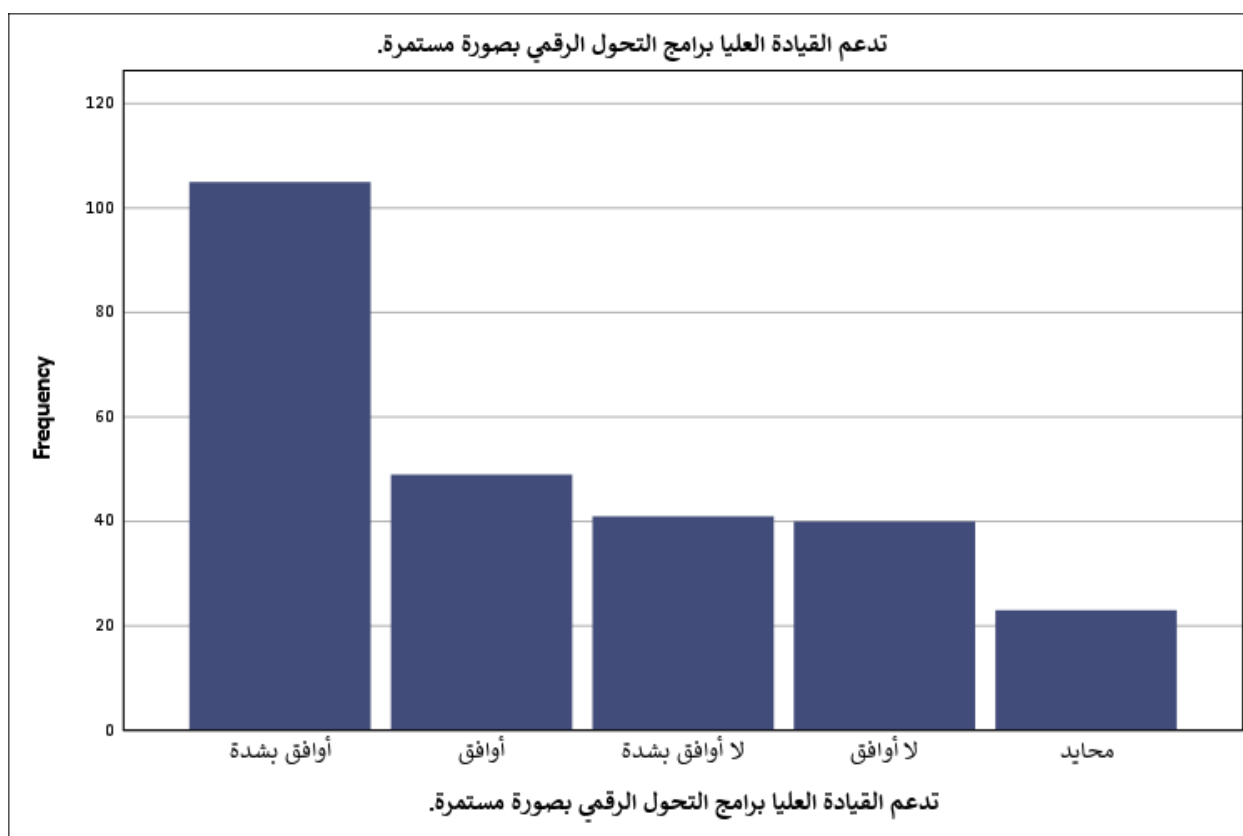
شكل توضيحي 9: التمثيل البياني لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.

#### • تدعم القيادة العليا برامج التحول الرقمي بصورة مستمرة.

يبرز دور الصف الأول من صناعات القرار من خلال متوسط حسابي بلغ ٣,٥٣ مصحوباً بانحراف معياري واسع يقدر بـ ١,٥٢٨ لي طرح تساؤلات ملحة حول جدية المظلة الإدارية الداعمة؛ إذ تقف نسبة التأييد عند ٥٩,٧ بالمائة لتواجه جبهة رفض قوية تقارب ٣١,٤ بالمائة من المشاركين، وتفسر هذه الفجوة الواضحة بوجود انفصال محتمل بين الخطاب الاستراتيجي الذي تتبناه القيادات في المحافل الرسمية وبين المتابعة التنفيذية الدقيقة في غرف العمليات؛ وربما يكتفي بعض المسؤولين بإعطاء الضوء الأخضر للمشاريع التقنية ثم ينسحبون تاركين المدراء التنفيذيين يواجهون أمواج المقاومة الداخلية دون غطاء سلطوي كافٍ، وقد يشعر الموظفون بتناقض حاد عندما تطالبهم الإدارة العليا بالعمل عبر المنصات الرقمية في حين تصر نفس القيادة على تسلم تقارير ورقية مطبوعة لاعتمادها، وسيشكل هذا التناقض السلوكي طعنة في قلب الثقافة الرقمية المأمولة مما يستوجب على القادة أن يكونوا نماذج حية ومستخدمين فعليين للأنظمة لكي يكتسب التحول مصداقيته وموثوقيته في أروقة المؤسسة.

| تدعم القيادة العليا برامج التحول الرقمي بصورة مستمرة. |               |         |               |                    |  |
|-------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                       | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                 | أوافق بشدة    | ١٠٥     | ٤٠,٧          | ٤٠,٧               |  |
|                                                       | أوافق         | ٤٩      | ١٩,٠          | ٥٩,٧               |  |
|                                                       | لا أوافق بشدة | ٤١      | ١٥,٩          | ٧٥,٦               |  |
|                                                       | لا أوافق      | ٤٠      | ١٥,٥          | ٩١,١               |  |
|                                                       | محايد         | ٢٣      | ٨,٩           | ١٠٠,٠              |  |
|                                                       | Total         | ٢٥٨     | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠              |  |

جدول 11: التحليل الإحصائي لدعم القيادة العليا برامج التحول الرقمي بصورة مستمرة.



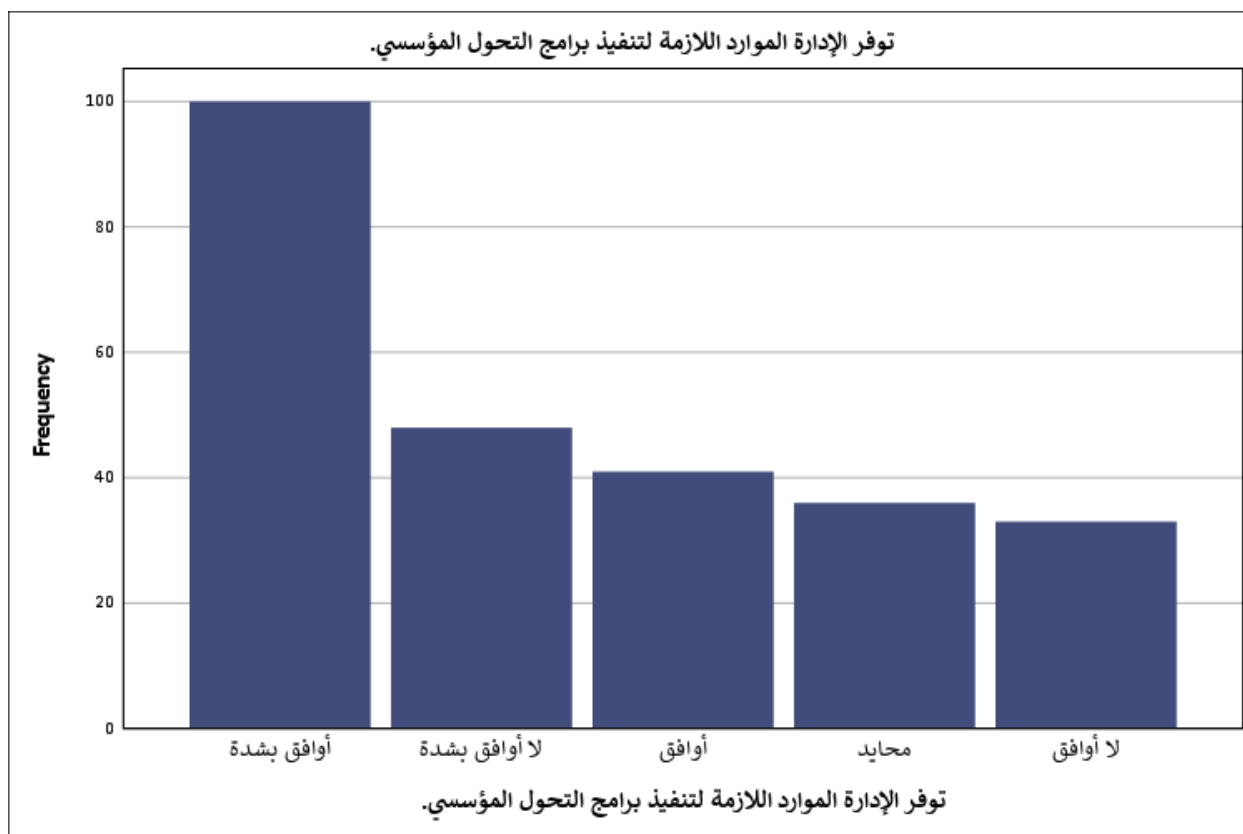
شكل توضيحي 10: التمثيل البياني لدعم القيادة العليا برامج التحول الرقمي بصورة مستمرة.

• توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التحول المؤسسي.

يبرز هذا المحور المالي واللوجستي كأحد أكثر الملفات تعقيداً في مسيرة التطوير؛ إذ سجل أدنى متوسط حسابي في مجمل مقاييس الدراسة بواقع ٣,٤٣ مقترناً بانحراف معياري شديد الارتفاع بلغ ١,٥٥٠ لتكشف هذه الأرقام عن أزمة كامنة في هندسة الميزانيات، فبالرغم من وجود شريحة تقارب ٥٤,٧ بالمائة تؤكد توفر هذا الدعم إلا أن الكتلة المعارضة التي تتجاوز ٣١ بالمائة تفرض قراءة مغايرة للواقع الميداني؛ وربما تعاني بعض الجهات من شح في المخصصات المالية الموجهة للبنية التحتية التقنية أو سوء في توجيه هذه الموارد نحو شراء تراخيص لبرمجيات رديئة لا تخدم الأهداف الاستراتيجية، وقد يؤدي هذا التقدير المالي إلى إحباط واسع بين صفوف الموظفين الذين يطلب منهم تقديم أداء رقمي فائق دون تزويدهم بالأجهزة المتطورة أو الشبكات السريعة التي تمكنهم من ذلك، وسيتسبب هذا الانفصال بين الطموحات المؤسسية والموارد المتاحة في تعثر حتمي للكثير من المبادرات قبل ولادتها؛ فالتغيير الثقافي لا يعيش على الشعارات الرنانة بل يتطلب استثماراً مالياً ضخماً يضمن استدامة التدريب وتحديث الخوادم وشراء الحلول السحابية، مما يحتم على الإدارات العليا إعادة هيكلة أولويات الإنفاق لضمان التوافق بين متطلبات الرقمنة والموازنات المعتمدة.

| توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التحول المؤسسي. |                    |               |         |           |               |
|-----------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                           | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                     | ٣٨,٨               | ٣٨,٨          | ٣٨,٨    | ١٠٠       | أوافق بشدة    |
|                                                           | ٥٧,٤               | ١٨,٦          | ١٨,٦    | ٤٨        | لا أوافق بشدة |
|                                                           | ٧٣,٣               | ١٥,٩          | ١٥,٩    | ٤١        | أوافق         |
|                                                           | ٨٧,٢               | ١٤,٠          | ١٤,٠    | ٣٦        | محايد         |
|                                                           | ١٠٠,٠              | ١٢,٨          | ١٢,٨    | ٣٣        | لا أوافق      |
|                                                           |                    | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٥٨       | Total         |

جدول 12: التحليل الإحصائي لتوفير الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التحول المؤسسي.



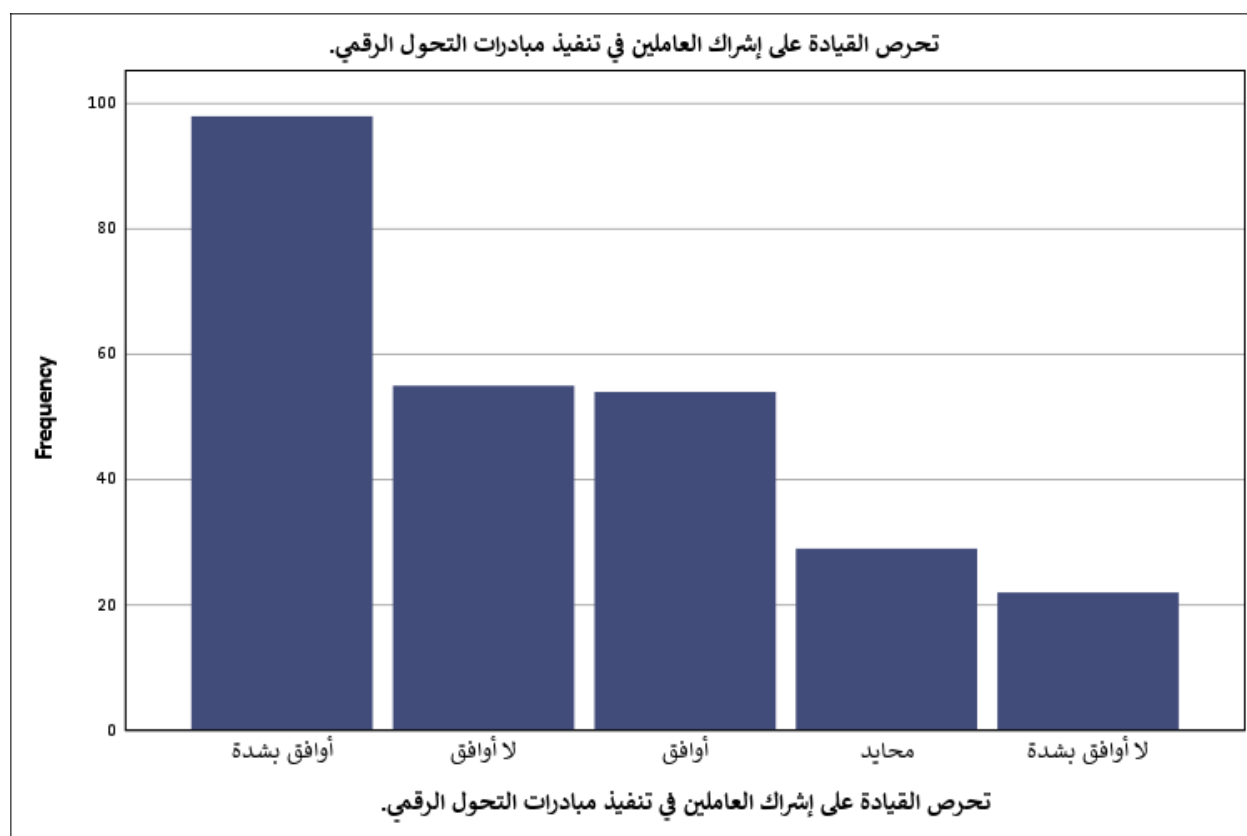
شكل توضيحي 11: التمثيل البياني لتوفير الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التحول المؤسسي.

#### • تحرص القيادة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.

تقدم هذه الفقرة متوسطاً قدره ٣,٥٩ وانحرافاً يعادل ١,٣٩٦ لتسلط الضوء على آليات التخطيط التشاركي داخل الجهات الحكومية؛ حيث يعتقد ٥٨,٩ بالمائة أن القيادة تفتح أبواب الحوار وتشرك القاعدة الوظيفية في رسم مسارات التغيير، وتمثل هذه الممارسة الرشيدة حصانة قوية ضد مقاومة التغيير إذ يشعر الموظف بملكيتة للنظام الجديد كونه شارك في تصميمه، وعلى الجانب الآخر يشعر قرابة ٢٩,٨ بالمائة بتهميش واضح لدورهم في هذه المرحلة الحرجة؛ ويحتمل بقوة أن تعتمد إداراتهم سياسة الإسقاط المظلي للقرارات التقنية حيث يتم التعاقد مع شركات خارجية لشراء برامج جاهزة دون أخذ رأي المستخدم النهائي الذي سيتعامل معها يومياً، وقد تفشل هذه الأنظمة المستوردة في محاكاة خصوصية العمل اليومي مما يعمق شعور الموظف بالاغتراب التقني، وسيدفع هذا التجاهل لآراء الميدان إلى عزوف تدريجي عن الاستخدام الجاد وتحول النظام إلى مجرد واجهة خاوية تفتقر للحياة مما يؤكد أهمية تأسيس فرق عمل مشتركة تضم مهندسين وتقنيين ومستخدمين نهائيين لضمان مواءمة التقنية لمتطلبات الواقع الفعلي.

| تحرص القيادة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي. |               |         |               |                    |  |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                                 | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                           | أوافق بشدة    | ٩٨      | ٣٨,٠          | ٣٨,٠               |  |
|                                                                 | لا أوافق      | ٥٥      | ٢١,٣          | ٥٩,٣               |  |
|                                                                 | أوافق         | ٥٤      | ٢٠,٩          | ٨٠,٢               |  |
|                                                                 | محايد         | ٢٩      | ١١,٢          | ٩١,٥               |  |
|                                                                 | لا أوافق بشدة | ٢٢      | ٨,٥           | ١٠٠,٠              |  |
|                                                                 | Total         | ٢٥٨     | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠              |  |

جدول 13 : التحليل الإحصائي لحرص القيادة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.



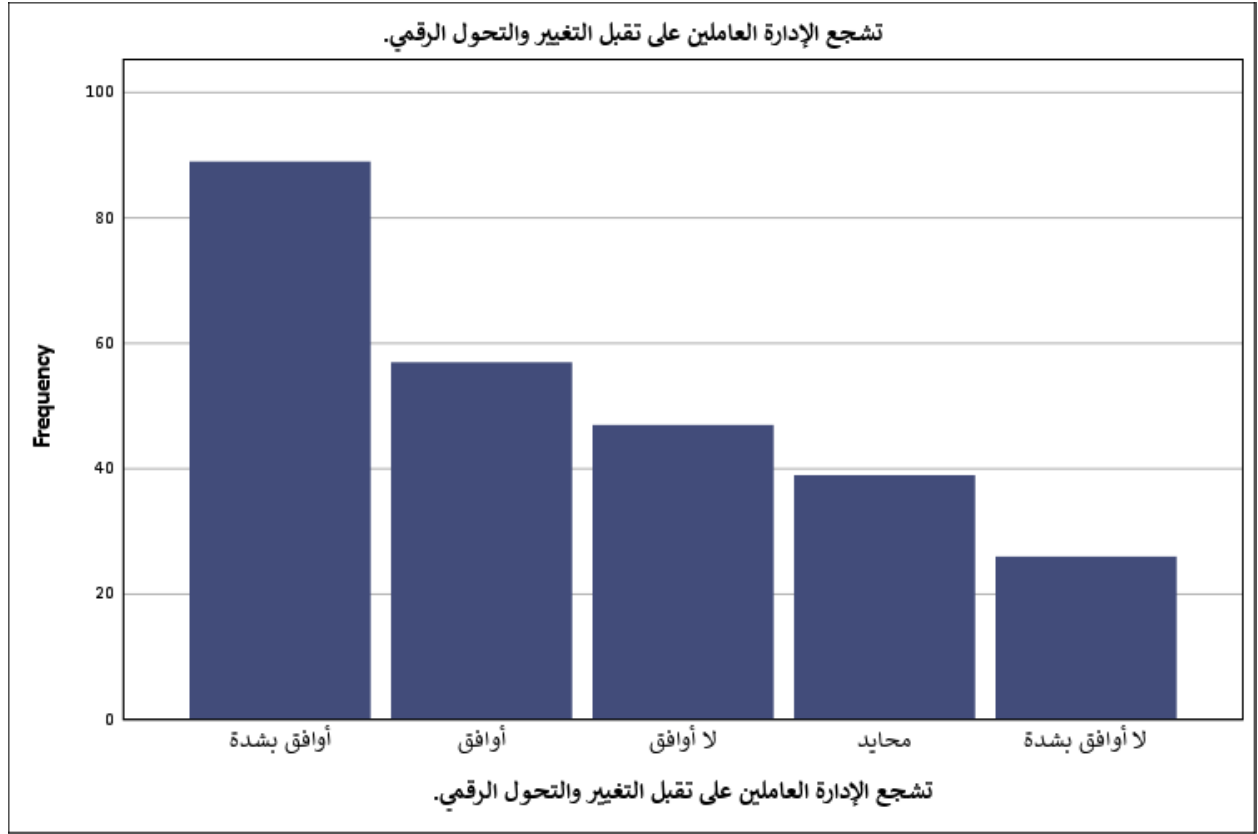
شكل توضيحي 12 : التمثيل البياني لحرص القيادة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.

• تشجع الإدارة العاملين على تقبل التغيير والتحول الرقمي.

تعاود المؤشرات انخفاضها هنا مسجلة ٣,٥٣ مع انحراف معياري يبلغ ١,٣٨٤ وتأييد ينحصر في حدود ٥٦,٦ بالمائة بينما تقف نسبة ٢٨,٣ بالمائة موقف الرفض؛ وتعتبر هذه المعطيات عن قصور جزئي في آليات إدارة القلق الوظيفي المصاحب لأي ثورة تقنية، فالخوف من فقدان الوظيفة أو تراجع المكانة الإدارية بسبب عدم الإلمام بالتكنولوجيا يعتبر من أقوى الدوافع الخفية لمقاومة الرقمنة؛ وربما تخفق بعض القيادات في طمأنة كوادرها واحتواء مخاوفهم مكتفية بتوزيع التعاميم الإلزامية الجافة التي تزيد من توتر بيئة العمل وتعمق الهوة النفسية بين الموظف وجهازه الحاسوبي، وقد يفتقر المدراء المباشرون إلى مهارات الذكاء العاطفي اللازمة لاحتضان المترددين والأخذ بأيديهم نحو شواطئ الأمان الرقمي، وسينتج عن هذا الفراغ التحفيزي نشوء ثقافة تنظيمية سامة تتسم بالنشأوم والتذمر المستمر مما يعطل من سرعة تبني التكنولوجيا ويستنزف طاقات الإدارة في حل صراعات جانبية بدلاً من التركيز على تطوير الأداء التشغيلي والارتقاء بجودة المخرجات.

| تشجع الإدارة العاملين على تقبل التغيير والتحول الرقمي. |               |         |           |               |       |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------|-----------|---------------|-------|
| Cumulative Percent                                     | Valid Percent | Percent | Frequency |               |       |
| ٣٤,٥                                                   | ٣٤,٥          | ٣٤,٥    | ٨٩        | أوافق بشدة    | Valid |
| ٥٦,٦                                                   | ٢٢,١          | ٢٢,١    | ٥٧        | أوافق         |       |
| ٧٤,٨                                                   | ١٨,٢          | ١٨,٢    | ٤٧        | لا أوافق      |       |
| ٨٩,٩                                                   | ١٥,١          | ١٥,١    | ٣٩        | محايد         |       |
| ١٠٠,٠                                                  | ١٠,١          | ١٠,١    | ٢٦        | لا أوافق بشدة |       |
|                                                        | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٥٨       | Total         |       |

جدول 14 : التحليل الإحصائي لتشجيع الإدارة العاملين على تقبل التغيير والتحول الرقمي.



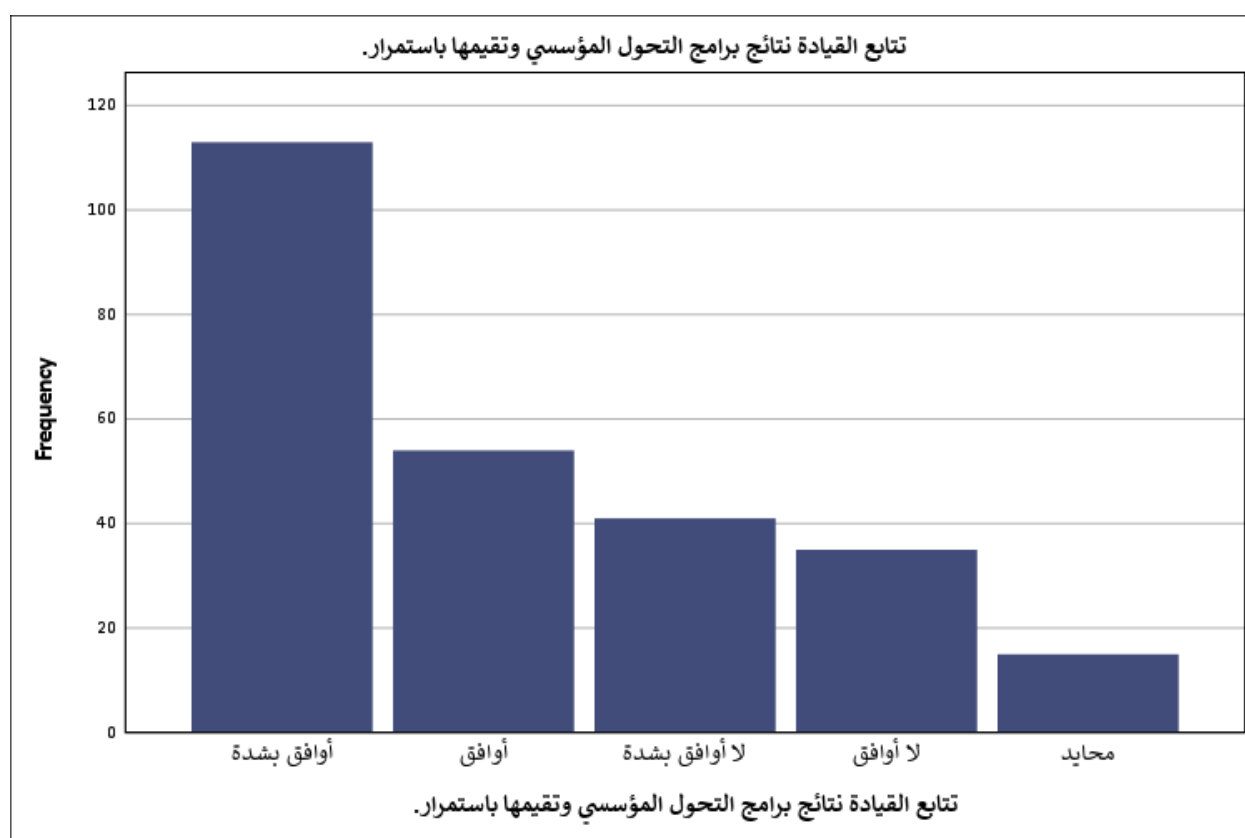
شكل توضيحي 13 : التمثيل البياني لتشجيع الإدارة العاملين على تقبل التغيير والتحول الرقمي.

#### • تتابع القيادة نتائج برامج التحول المؤسسي وتقييمها باستمرار.

تحلق هذه العبارة مجدداً لتسجل متوسطاً مرتفعاً يبلغ ٣,٦٣ مقروناً بواحد من أعلى الانحرافات المعيارية بواقع ١,٥٣١ مع تركيز كثيف في الموافقة بشدة يلامس ٤٣,٨ بالمائة؛ وتثبت هذه النتيجة أن الرقابة المستمرة والقياس الدوري لمؤشرات الأداء يمثلان صمام الأمان لضمان عدم انحراف المشاريع عن مسارها الاستراتيجي، فقدرة القائد على قراءة لوحات البيانات التفاعلية والتدخل الفوري يمنح المنظومة ديناميكية استثنائية لتصحيح الأخطاء، إلا أن ظهور نسبة رفض تقارب ٢٩,٥ بالمائة يفرض حالة من التأمل الحذر؛ ويحتمل أن يكون هؤلاء الراضون ضحايا لمتلازمة تدشين المشاريع الوهمية حيث تحتفل القيادة بقطع الشريط الإلكتروني ثم تغيب تماماً عن مشهد المتابعة اللاحقة وتترك النظام فريسة للأعطال المتكررة وتقادم البيانات، وقد تكفي بعض الجهات بتقييمات سنوية روتينية لا تواكب التسارع اللحظي لمتطلبات التقنية، وسيستبغ غياب المتابعة الحية في تلاشي الحماس الأولي للموظفين وعودتهم للتلقائية لأساليبهم القديمة بمجرد إدراكهم أن لا أحد يراقب أرقامهم على الشاشة المركزية للوزارة.

| تتابع القيادة نتائج برامج التحول المؤسسي وتقييمها باستمرار. |                    |               |         |           |               |
|-------------------------------------------------------------|--------------------|---------------|---------|-----------|---------------|
|                                                             | Cumulative Percent | Valid Percent | Percent | Frequency |               |
| Valid                                                       | ٤٣,٨               | ٤٣,٨          | ٤٣,٨    | ١١٣       | أوافق بشدة    |
|                                                             | ٦٤,٧               | ٢٠,٩          | ٢٠,٩    | ٥٤        | أوافق         |
|                                                             | ٨٠,٦               | ١٥,٩          | ١٥,٩    | ٤١        | لا أوافق بشدة |
|                                                             | ٩٤,٢               | ١٣,٦          | ١٣,٦    | ٣٥        | لا أوافق      |
|                                                             | ١٠٠,٠              | ٥,٨           | ٥,٨     | ١٥        | محايد         |
|                                                             |                    | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠   | ٢٥٨       | Total         |

جدول 15: التحليل الإحصائي لمتابعة القيادة نتائج برامج التحول المؤسسي وتقييمها باستمرار.



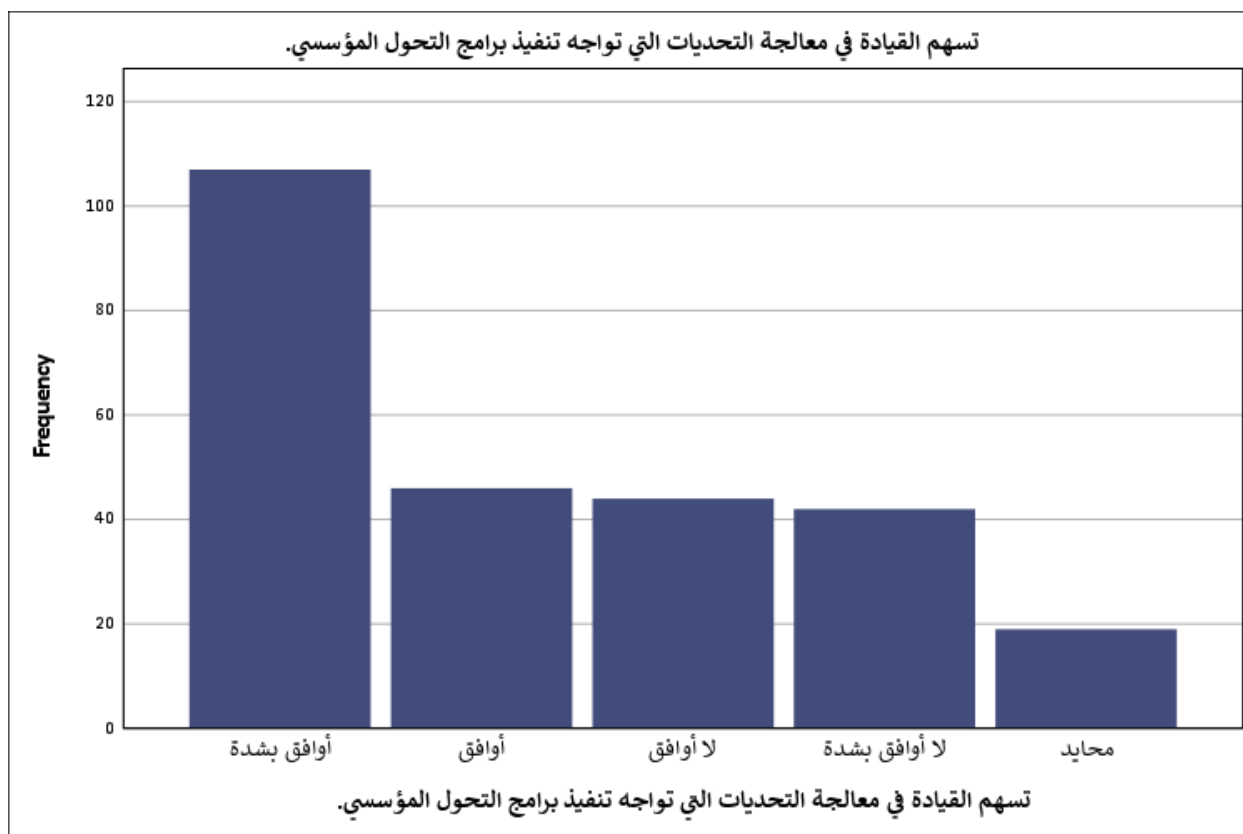
شكل توضيحي 14: التمثيل البياني لمتابعة القيادة نتائج برامج التحول المؤسسي وتقييمها باستمرار.

• تسهم القيادة في معالجة التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التحول المؤسسي.

يتعمق التشتت في هذا المحور مسجلاً متوسط ٣,٥١ وانحرافاً يبلغ ١,٥٥١ مقترناً بأعلى نسبة معارضة في الدراسة والتي تتجاوز ٣٣,٤ بالمائة؛ وتعكس هذه الأرقام العنيفة تدمراً واضحاً من مستوى الدعم اللوجستي والفني المتاح لحظة وقوع الأزمات التقنية، فالتحول الرقمي ليس مساراً مفروضاً بالورود بل هو حقل ألغام من الأعطال البرمجية وتعقيدات الربط وتعارض الصلاحيات؛ وربما يجد الموظف نفسه وحيداً في مواجهة شاشة متجمدة بينما تلتزم القيادة الصمت أو تتبادل إلقاء اللوم مع إدارات تقنية المعلومات دون تقديم حلول جذرية وفورية تنقذ الموقف، وقد تفتقر بعض الإدارات العليا للصلاحيات الكافية لتعديل العقود أو شراء إضافات برمجية عاجلة تحل اختناقات العمل، وسيفضي هذا العجز القيادي في وقت الأزمات إلى اهتزاز ثقة الموظف في النظام برمته حيث سيربط بين التكنولوجيا وبين تعطل مصالحه وتأخر إنجازاته مما يولد حالة من الكفر التقني المبطن يصعب مهمة أي إدارة مستقبلية تحاول إعادة إحياء مشاريع الأتمتة الميئة.

| تسهم القيادة في معالجة التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التحول المؤسسي. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                                        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                             | ١٠٧       | ٤١,٥    | ٤١,٥          | ٤١,٥               | Valid |
| أوافق                                                                  | ٤٦        | ١٧,٨    | ١٧,٨          | ٥٩,٣               |       |
| لا أوافق                                                               | ٤٤        | ١٧,١    | ١٧,١          | ٧٦,٤               |       |
| لا أوافق بشدة                                                          | ٤٢        | ١٦,٣    | ١٦,٣          | ٩٢,٦               |       |
| محايد                                                                  | ١٩        | ٧,٤     | ٧,٤           | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                                  | ٢٥٨       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 16 : التحليل الإحصائي لمساهمة القيادة في معالجة التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التحول المؤسسي.



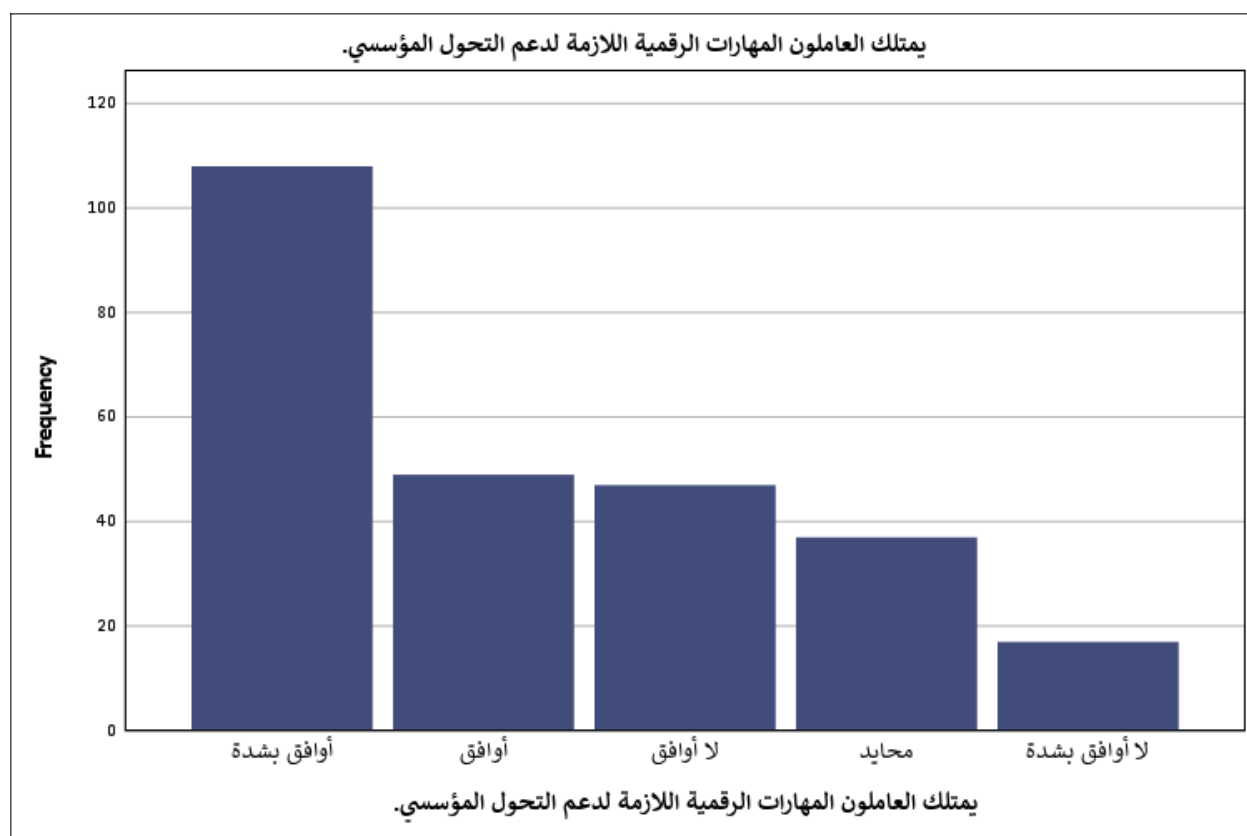
شكل توضيحي 15 : التمثيل البياني لمساهمة القيادة في معالجة التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التحول المؤسسي.

#### • يمتلك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لدعم التحول المؤسسي.

تستعيد الإحصاءات عافيتها بقوة في هذا البند مسجلة متوسطاً كبيراً قدره ٣,٧١ مع انحراف معياري يميل للانضباط بواقع ١,٣٤٥ ليؤكد ثقة ٦٠,٩ بالمائة من العينة في كفاءاتهم الذاتية؛ وتبرز هذه النتيجة جاهزية المورد البشري السعودي وقدرته الفائقة على استيعاب التغيير والتعاطي بمهارة مع واجهات الاستخدام المعقدة، فالدولة قد ضخّت استثمارات هائلة في برامج الابتعاث والتدريب المتخصص مما أنتج جيلاً من الموظفين المتمكنين تكنولوجياً، وعلى الجانب الآخر لا نغفل وجود حوالي ٢٤,٨ بالمائة يعترفون بوجود قصور مهاري؛ ويحتمل أن تتركز هذه النسبة في صفوف الموظفين القدامى الذين لم يتلقوا تأسيساً تقنياً في بداية مسيرتهم ويجدون صعوبة بالغة في مجاراة لغة العصر، وقد يعود السبب للتعقيد المبالغ فيه لبعض الأنظمة المتخصصة جداً والتي تتطلب خلفية برمجية أو هندسية لا تتوفر لدى الموظف الإداري العادي، وسيحتم هذا التباين إطلاق برامج إرشاد مهني يقوم فيها الخبراء بتوجيه المبتدئين لخلق بيئة تعلم أقران مستدامة تقلص الفجوة المهارية داخل الفريق الواحد وتضمن انسيابية العمل.

| يمتلك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لدعم التحول المؤسسي. |               |         |               |                    |  |
|--------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                              | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                        | أوافق بشدة    | ١٠٨     | ٤١,٩          | ٤١,٩               |  |
|                                                              | أوافق         | ٤٩      | ١٩,٠          | ٦٠,٩               |  |
|                                                              | لا أوافق      | ٤٧      | ١٨,٢          | ٧٩,١               |  |
|                                                              | محايد         | ٣٧      | ١٤,٣          | ٩٣,٤               |  |
|                                                              | لا أوافق بشدة | ١٧      | ٦,٦           | ١٠٠,٠              |  |
|                                                              | Total         | ٢٥٨     | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠              |  |

جدول 17 : التحليل الإحصائي لامتلاك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لدعم التحول المؤسسي.



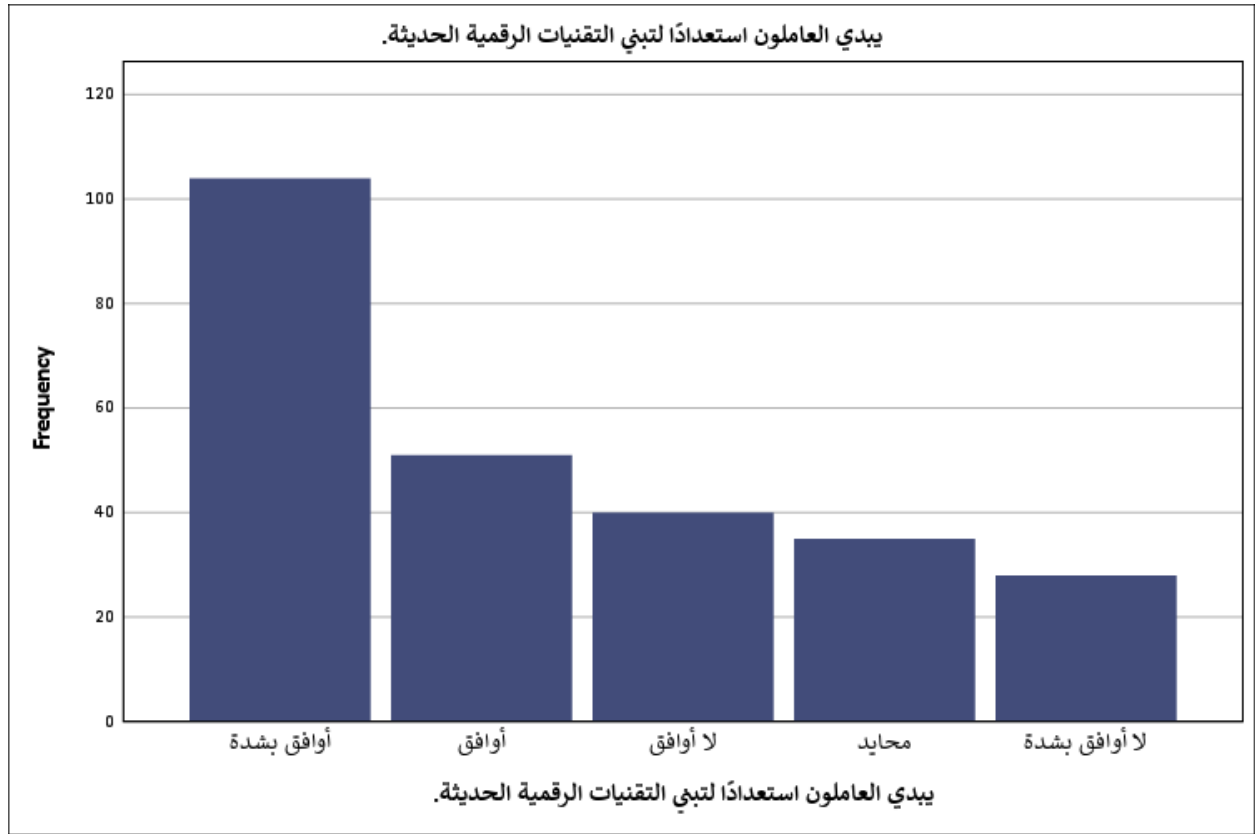
شكل توضيحي 16 : التمثيل البياني لامتلاك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لدعم التحول المؤسسي.

• يبدي العاملون استعداداً لتبني التقنيات الرقمية الحديثة.

تستمر الإيجابية في التدفق بمتوسط ٣,٦٣ وانحراف ١,٤١٧ لترسم مشهداً صحياً يوافق فيه ٦٠,١ بالمائة على الرغبة الذاتية في التطوير؛ وتعتبر هذه الاستعدادية النفسية كنزاً حقيقياً لأي مؤسسة تسعى للنجاح، فالرغبة تسبق القدرة والدافع الداخلي أقوى من أي إلزام خارجي، ويبدو أن الموظفين قد أدركوا تماماً أن بقاءهم في دائرة التنافسية الوظيفية وسرعة إنجازهم للمهام يرتبط ارتباطاً شرطياً بمدى احتضانهم للتقنية؛ ومع ذلك يبقى ٢٦,٤ بالمائة يظهرون ممانعة واضحة؛ وربما تتغذى هذه الممانعة من تجارب سلبية سابقة لتبني أنظمة فاشلة أو من شعور دفين بأن الآلة ستسلبهم وظائفهم وقيمتهم المعرفية التي بنوها عبر عقود من الزمن، وسيطلب اختراق هذه الحواجز النفسية جهداً إعلامياً داخلياً مكثفاً يبرز قصص النجاح المتسارعة ويوضح بلغة الأرقام كيف أن التقنية جاءت لتعزيز دور العنصر البشري وتفريغه للمهام الاستراتيجية والإبداعية بدلاً من إغراقه في الأعمال الروتينية المتكررة والمملة.

| يبدي العاملون استعداداً لتبني التقنيات الرقمية الحديثة. |           |         |               |                    |       |
|---------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                              | ١٠٤       | ٤٠,٣    | ٤٠,٣          | ٤٠,٣               | Valid |
| أوافق                                                   | ٥١        | ١٩,٨    | ١٩,٨          | ٦٠,١               |       |
| لا أوافق                                                | ٤٠        | ١٥,٥    | ١٥,٥          | ٧٥,٦               |       |
| محايد                                                   | ٣٥        | ١٣,٦    | ١٣,٦          | ٨٩,١               |       |
| لا أوافق بشدة                                           | ٢٨        | ١٠,٩    | ١٠,٩          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                   | ٢٥٨       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 18: التحليل الإحصائي لإظهار العاملون استعداداً لتبني التقنيات الرقمية الحديثة.



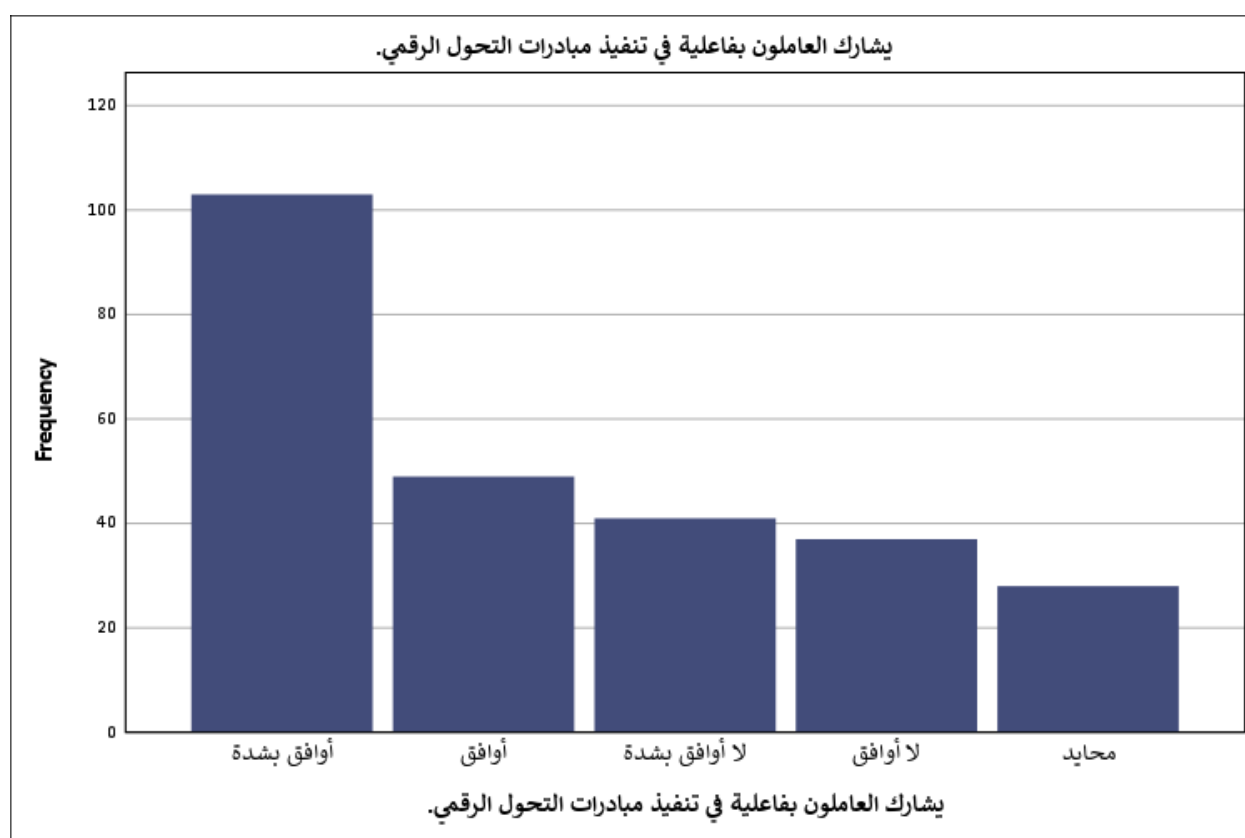
شكل توضيحي 17: التمثيل البياني لإظهار العاملون استعداداً لتبني التقنيات الرقمية الحديثة.

- يشارك العاملون بفاعلية في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.

يقدم هذا المتغير قراءة متوسطة بواقع ٣,٥٣ وانحراف ١,٥١٦ مع نسبة معارضة تتجاوز ٣٠,٢ بالمائة لتكشف الفارق الشاسع بين الرغبة النظرية والتطبيق العملي؛ فالمشاركة الفاعلة تعني الخروج من منطقة الراحة والمبادرة باكتشاف الأخطاء وتقديم الحلول وإرشاد الزملاء وهي سلوكيات لا تصدر إلا عن موظف يشعر بالانتماء العميق لمؤسسته ولرؤيتها المستقبلية؛ ويحتمل أن يكون الانخفاض النسبي في هذا المؤشر ناتجاً عن إرهاق الكوادر بمهامهم التشغيلية المعتادة مما لا يترك لهم طاقة أو وقتاً للانخراط التطوعي في لجان التحول الرقمي أو فرق فحص الجودة البرمجية، وقد تكون سياسة الحوافز غائبة تماماً فلا يجد الموظف المتميز تقنياً أي مقابل مادي أو تقدير معنوي لجهوده الإضافية في دعم زملائه المتعثرين، وسينتهي هذا البرود التفاعلي إلى بقاء النظام كأداة يتم استخدامها بالحد الأدنى الذي يضمن عدم التعرض للمساءلة الإدارية دون محاولة استكشاف طاقاته الكامنة التي يمكن أن تصنع الفارق الحقيقي في كفاءة المؤسسة.

| يشارك العاملون بفاعلية في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي. |               |         |               |                    |  |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                        | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                  | أوافق بشدة    | ١٠٣     | ٣٩,٩          | ٣٩,٩               |  |
|                                                        | أوافق         | ٤٩      | ١٩,٠          | ٥٨,٩               |  |
|                                                        | لا أوافق بشدة | ٤١      | ١٥,٩          | ٧٤,٨               |  |
|                                                        | لا أوافق      | ٣٧      | ١٤,٣          | ٨٩,١               |  |
|                                                        | محايد         | ٢٨      | ١٠,٩          | ١٠٠,٠              |  |
|                                                        | Total         | ٢٥٨     | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠              |  |

جدول 19 : التحليل الإحصائي لمشاركة العاملون بفاعلية في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.



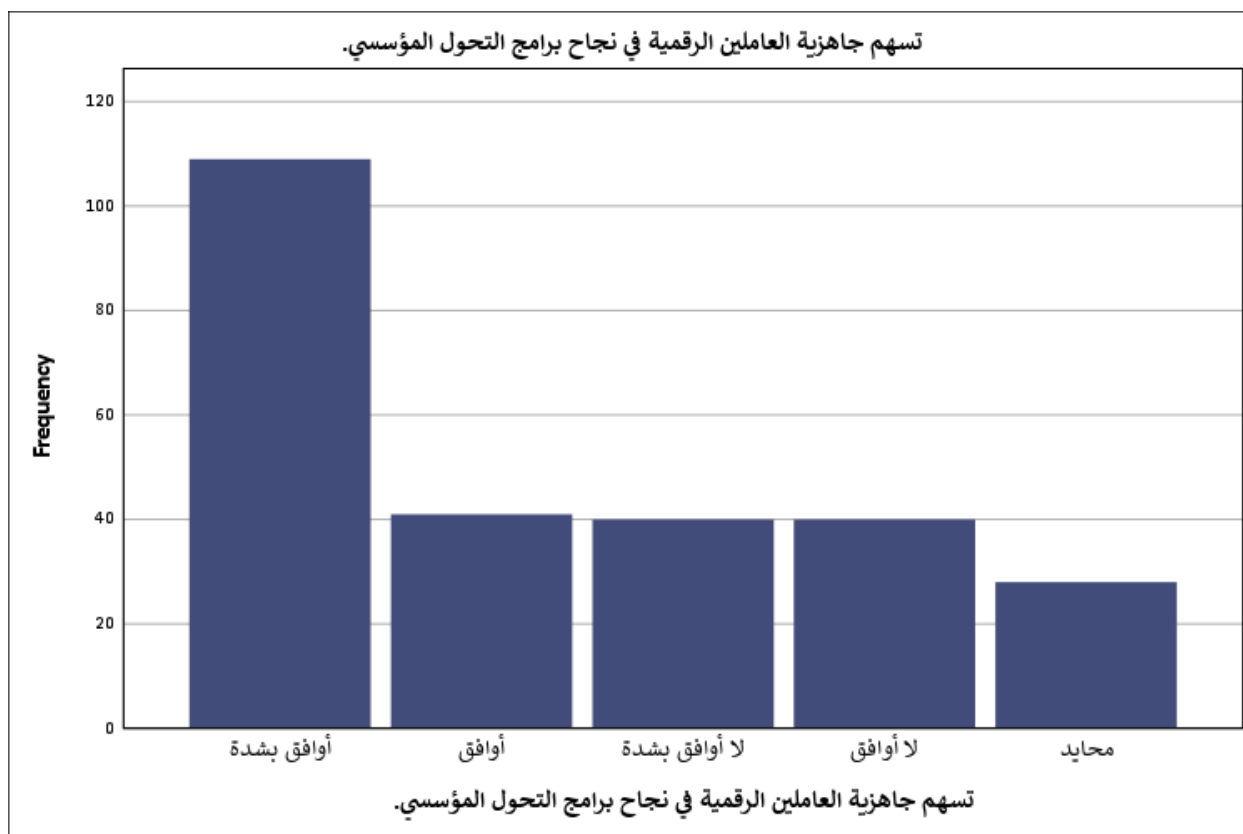
شكل توضيحي 18 : التمثيل البياني لمشاركة العاملون بفاعلية في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.

• تسهم جاهزية العاملين الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي.

يعبر هذا المحور عن القناة الراسخة بمتوسط ٣,٥٤ وانحراف ١,٥٣١ ليؤكد ٥٨,١ بالمائة من المشاركين أن العنصر البشري هو الرقم الصعب في معادلة التطوير؛ وتجسد هذه القناة إيماناً بأن الخوادم فائقة السرعة والبرمجيات الباهظة تفقد قيمتها تماماً إذا ما اصطدمت بمستخدم غير مؤهل أو غير مقتنع بجوداها، فالتكنولوجيا لا تعمل في فراغ بل تحتاج لعقل بشري يوجهها ويستخلص منها قرارات صائبة؛ غير أن الرفض الذي أبداه ٣١ بالمائة من العينة يطرح إشكالية هيكلية؛ وربما يرى هؤلاء أن الجاهزية وحدها لا تصنع النجاح إذا كانت البنية التحتية متهاكة أو إذا كانت التشريعات الحكومية تقيد الحركة وتلزم الموظفين بمزدوجية الإدخال الرقمي والورقي معاً لغايات الرقابة التقليدية، وسيفضي هذا التعقيد إلى إحباط الموظف الجاهز تقنياً عندما يكتشف أن مهاراته تصطدم بجدار من اللوائح المتصلبة مما يفرض ضرورة هندسة الإجراءات القانونية والإدارية بالتوازي مع تدريب الأفراد لضمان بيئة حاضنة ومحفزة للعملية التحويلية الشاملة.

| تسهم جاهزية العاملين الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي. |           |         |               |                    |       |
|------------------------------------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|-------|
|                                                            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |       |
| أوافق بشدة                                                 | ١٠٩       | ٤٢,٢    | ٤٢,٢          | ٤٢,٢               | Valid |
| أوافق                                                      | ٤١        | ١٥,٩    | ١٥,٩          | ٥٨,١               |       |
| لا أوافق بشدة                                              | ٤٠        | ١٥,٥    | ١٥,٥          | ٧٣,٦               |       |
| لا أوافق                                                   | ٤٠        | ١٥,٥    | ١٥,٥          | ٨٩,١               |       |
| محايد                                                      | ٢٨        | ١٠,٩    | ١٠,٩          | ١٠٠,٠              |       |
| Total                                                      | ٢٥٨       | ١٠٠,٠   | ١٠٠,٠         |                    |       |

جدول 20: التحليل الإحصائي لمساهمة جاهزية العاملين الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي.



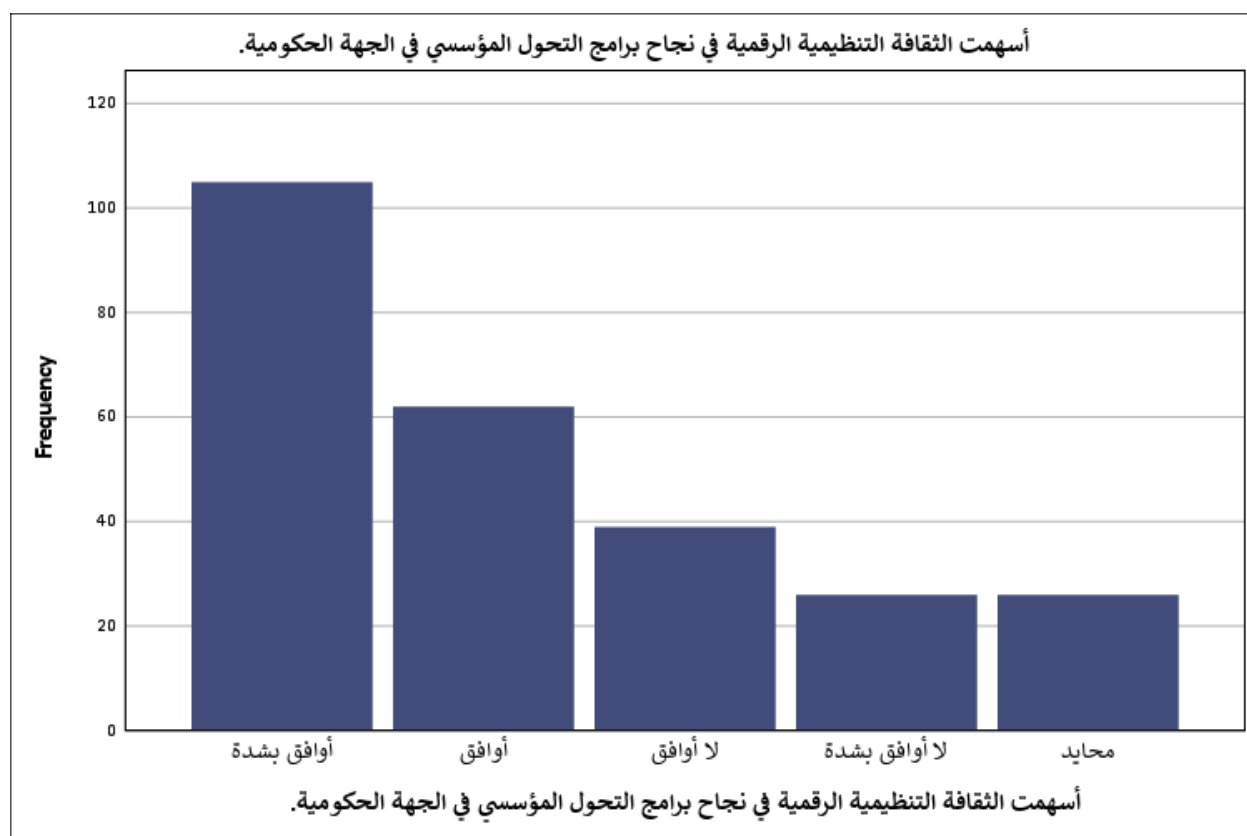
شكل توضيحي 19 : التمثيل البياني لمساهمة جاهزية العاملين الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي.

#### • أسهمت الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهة الحكومية.

يتوج مسار المتغيرات المستقلة بهذا التقييم النهائي الذي حصده متوسطاً عالياً بلغ ٣,٧٠ وانحرافاً يعادل ١,٣٩٢ ليقر ٦٤,٧ بالمائة بحتمية هذا النجاح الاستراتيجي؛ وتبرهن هذه النتيجة القطعية على أن التحول الرقمي ليس مجرد مشروع تقني يُسند لإدارة الحاسب الآلي بل هو انقلاب ثقافي شامل يمس كل زاوية من زوايا المنظمة، فالمؤسسات التي نجحت في بناء وعي جمعي يقدر البيانات ويؤمن بالشفافية وسرعة الإنجاز قد حصدت ثماراً يانعة تمثلت في تحسين صورتها الذهنية أمام المستفيدين وتقليص الهدر المالي بشكل دراماتيكي؛ ورغم ذلك نجد أن ٢٥,٢ بالمائة لا زالوا يشككون في هذا النجاح؛ ويحتمل أن يكون هذا التشكيك نابعاً من تعريفات متباينة لمفهوم النجاح نفسه، فالبعض قد يراه مقتصراً على الاستغناء التام عن الورق بينما تقتضي الواقعية الإدارية الاعتراف بأن التحول رحلة متدرجة وطويلة تتخللها تعثرات مرحلية، وسيشكل ترسيخ هذه الثقافة التراكمية حجر الأساس لضمان عدم ارتداد المؤسسات لممارساتها القديمة عند أول أزمة فنية تضرب خوادمها المركزية.

| أسهمت الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهة الحكومية. |               |         |               |                    |  |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|--------------------|--|
|                                                                                 | Frequency     | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |  |
| Valid                                                                           | أوافق بشدة    | ١٠٥     | ٤٠,٧          | ٤٠,٧               |  |
|                                                                                 | أوافق         | ٦٢      | ٢٤,٠          | ٦٤,٧               |  |
|                                                                                 | لا أوافق      | ٣٩      | ١٥,١          | ٧٩,٨               |  |
|                                                                                 | لا أوافق بشدة | ٢٦      | ١٠,١          | ٨٩,٩               |  |
|                                                                                 | محايد         | ٢٦      | ١٠,١          | ١٠٠,٠              |  |
|                                                                                 | Total         | ٢٥٨     | ١٠٠,٠         | ١٠٠,٠              |  |

جدول 21 : التحليل الإحصائي لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهة الحكومية.



شكل توضيحي 20 : التمثيل البياني لمساهمة الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهة الحكومية.

● اختبار المصدقية والموثوقية

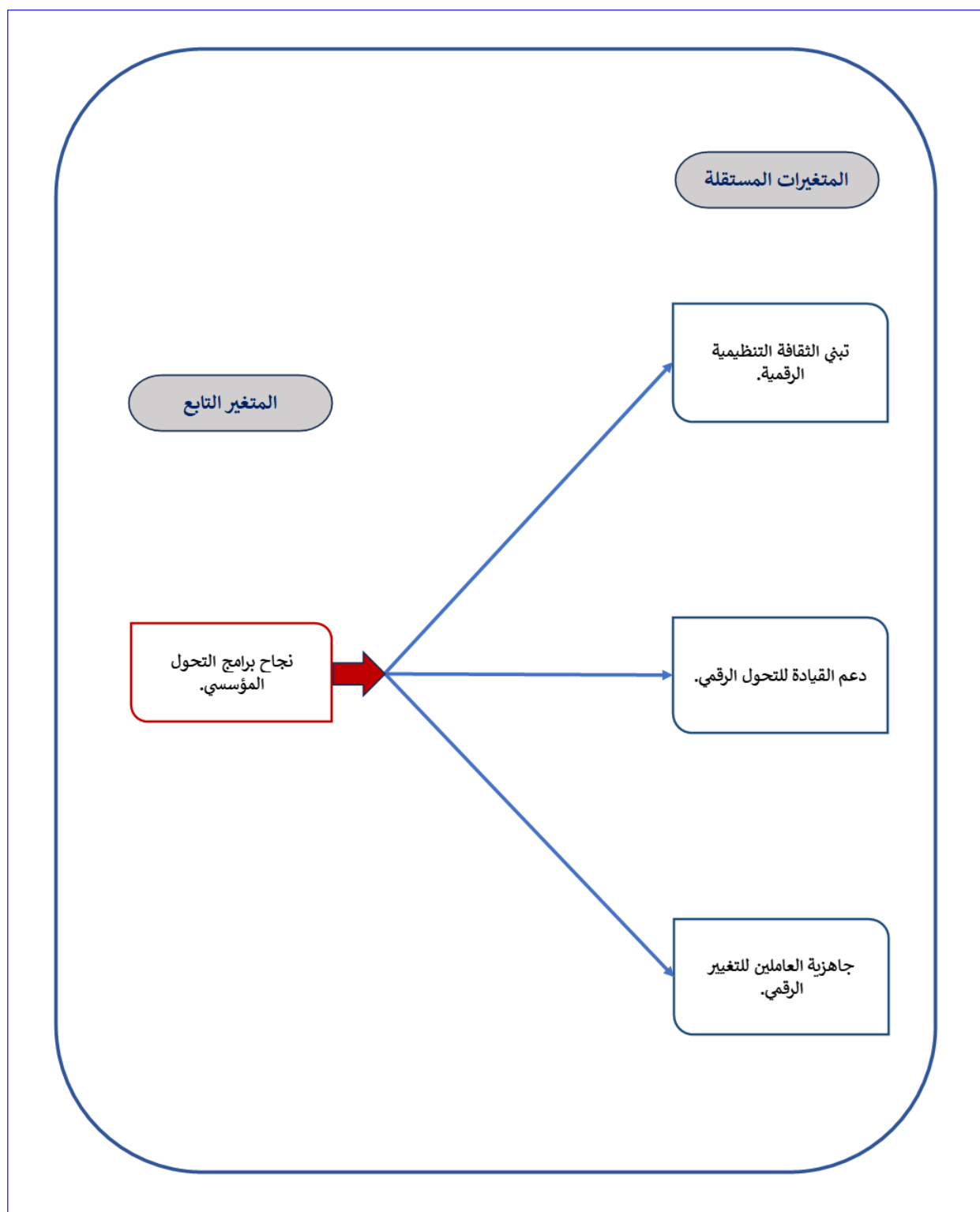
يقدم تحليل الثبات أداءً استثنائياً ولافتاً حيث حقق معامل ألفا كرونباخ قيمة مرتفعة جداً بلغت ٠,٩١٥، لقياس ٢٠ فقرة شملتها أداة الدراسة على عينة مكتملة من ٢٥٨ مفردة دون وجود أي قيم مفقودة على الإطلاق؛ وتضع هذه القيمة الشاهقة أداة القياس في مصاف الأدوات ذات الموثوقية الفائقة والمتانة العلمية التي لا تقبل التشكيك في قدرتها على التقاط الانطباعات الدقيقة للممارسين باتساق داخلي منضبط وحساس، وتؤكد هذه الدرجة من الاستقرار الإحصائي أن الفقرات المصممة لقياس أبعاد الثقافة التنظيمية تنسجم مع بعضها البعض بشكل متناغم وتتحدث لغة واحدة تقيس فعلياً المفهوم الكامن الذي صممت من أجله دون أدنى تداخل أو غموض مفاهيمي قد يربك المستجيب ويشتت ذهنه، وربما لعب النضج الأكاديمي للعينة والمكونة في أغلبها من حملة الشهادات العليا دوراً حاسماً في تحقيق هذا الاتساق الدقيق في الإجابات حيث تعاطوا مع الاستبانة بفهم مهني متقارب ووعي استراتيجي مشترك، وستمنح هذه الموثوقية العالية الباحثين وصناع القرار قاعدة صلبة ومطمئنة للاعتماد على مخرجات هذه الدراسة لتصميم سياسات تحول كبرى وهم على يقين تام بصلاية أرضيتهم الميدانية.

| Case Processing Summary                                       |     |                       |       |
|---------------------------------------------------------------|-----|-----------------------|-------|
| %                                                             | N   |                       |       |
| 100,0                                                         | 208 | Valid                 | Cases |
| .0                                                            | 0   | Excluded <sup>a</sup> |       |
| 100,0                                                         | 208 | Total                 |       |
| a. Listwise deletion based on all variables in the procedure. |     |                       |       |

جدول 22 : ملخص التحليلات الإحصائية

| Reliability Statistics |                  |
|------------------------|------------------|
| N of Items             | Cronbach's Alpha |
| ٢٠                     | .٩١٥             |

جدول 23 : اختبار الثبات والموثوقية



شكل توضيحي ٢١: متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة

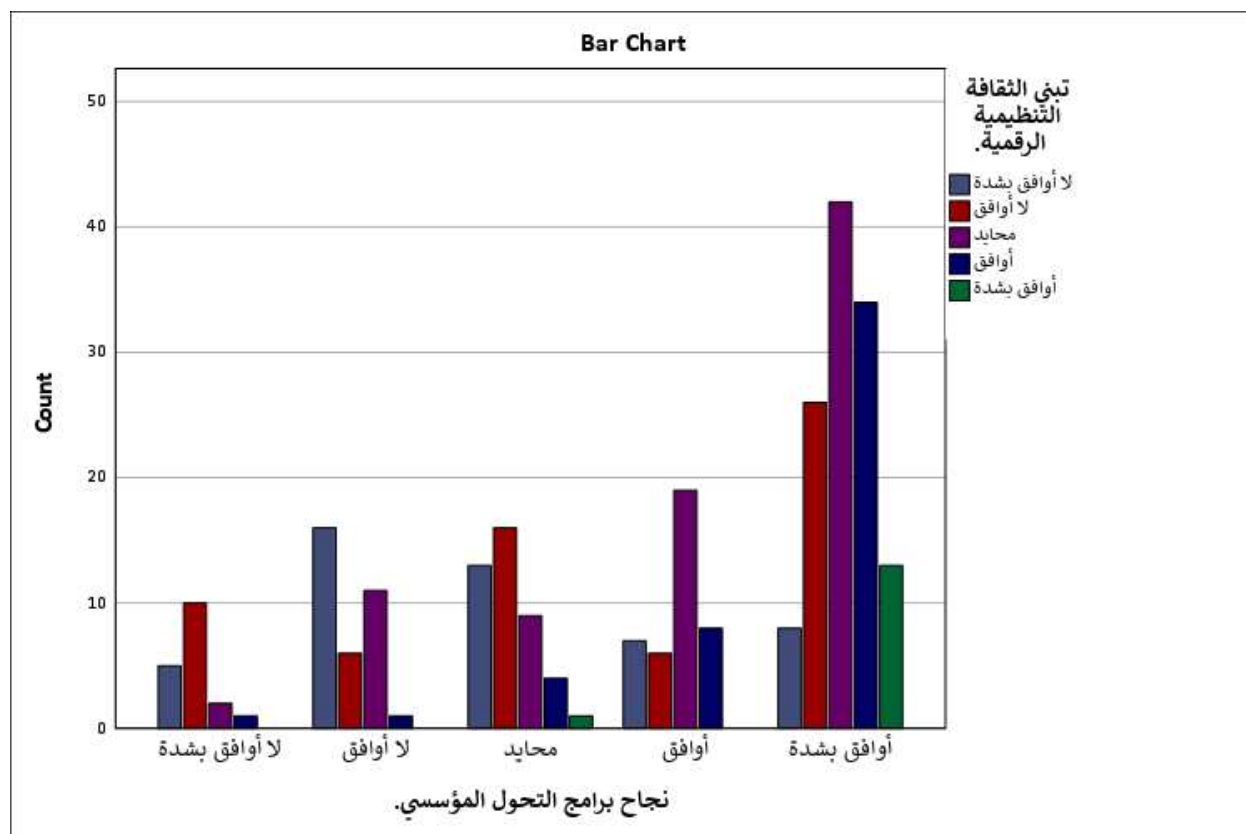
• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

١. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. وتبني الثقافة التنظيمية الرقمية.

تكشف نتائج هذا التحليل المتقاطع عن علاقة بالغة الأهمية والدقة بدلالة إحصائية صارمة تبلغ ٠,٠٠٠ مستندة إلى قيمة كاي سكوير مرتفعة وصلت إلى ٧٢,٨٥٣؛ وتجزم هذه المعطيات بوجود ترابط عضوي وحقيقي بين مدى غرس الثقافة الرقمية في عقول الموظفين وبين فرص النجاة والنجاح للمشاريع التقنية الكبرى رافضة بذلك أي فرضية للصدفة البحتة أو العشوائية، ويفسر هذا الترابط المتين بأن الثقافة تمثل التربة الخصبة التي تنمو فيها الأفكار المبتكرة، فالمؤسسة التي تعزز قيم التعاون والانفتاح والتعلم الذاتي تستطيع هضم التكنولوجيا الجديدة بسرعة قياسية وتحويلها إلى ممارسات يومية معتادة، ويحتمل بقوة أن الجهات التي استثمرت ملايين الريالات في شراء البرامج وتجاهلت تهيئة العقول قد تكبدت خسائر فادحة وواجهت فشلاً ذريعاً في تطبيق أنظمتها، وستفرض هذه النتيجة القطعية على الهيئات الحكومية تغيير بوصلة الإنفاق وتوجيه ميزانيات موازية لبرامج إدارة التغيير المؤسسي لضمان أن كل ريال ينفق على الخوادم والبرمجيات يقابله جهد موازٍ في بناء الإنسان القادر على استثمار تلك التقنيات لتحقيق الكفاءة المرجوة.

| Chi-Square Tests                                                                       |    |                     |                              |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (٢-sided)                                                      | df | Value               |                              |
| .٠٠٠                                                                                   | ١٦ | ٧٢,٨٥٣ <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .٠٠٠                                                                                   | ١٦ | ٧٧,٣٠٨              | Likelihood Ratio             |
| .٠٠٠                                                                                   | ١  | ٤٩,٠٢١              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                        |    | ٢٥٨                 | N of Valid Cases             |
| a. ٧ cells (٢٨,٠%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is .٩٨. |    |                     |                              |

جدول 24 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. وتبني الثقافة التنظيمية الرقمية.



شكل توضيحي 22 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. وتبني الثقافة التنظيمية الرقمية.

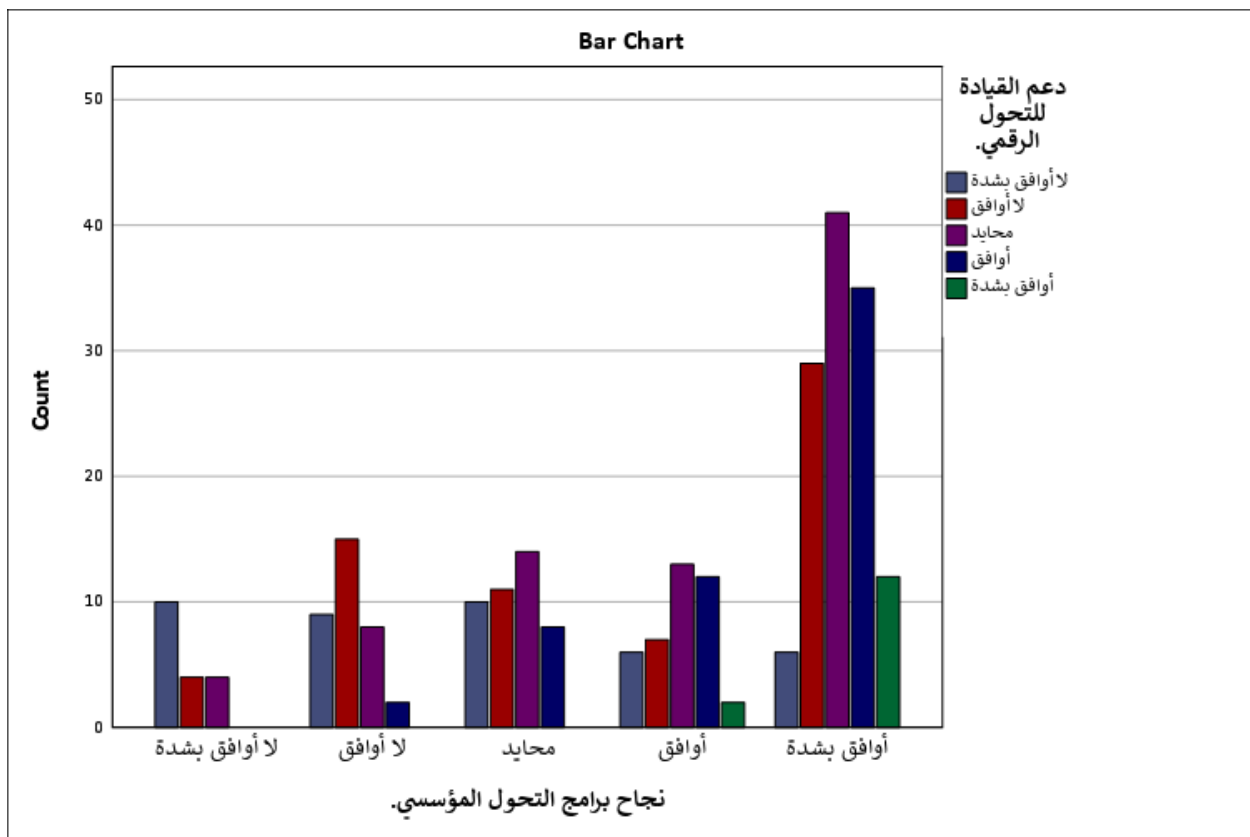
## ٢. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. ودعم القيادة للتحول الرقمي.

تستمر المؤشرات في تأكيد ارتباطاتها الجوهرية حيث بلغت قيمة كاي سكوير ٥٩,٣٤٩ مع مستوى دلالة ٠,٠٠٠ مما يؤكد قوة الارتباط الحتمي بين نجاح الرقمنة ووجود إرادة قيادية فولاذية؛ وتبرهن هذه القراءة الميدانية على أن مجرد شراء التطبيقات الحديثة لا يكفي أبداً لتحقيق الطفرة المرجوة ما لم تصحبها قرارات حازمة من أعلى هرم السلطة تذلل العقبات التمويلية وتكسر صمود البيروقراطية العتيقة، فالفائد الداعم يمثل مظلة حماية لفرق العمل التقنية ويمنحهم الصلاحيات الاستثنائية لتجاوز الروتين وتجربة الحلول الجريئة؛ وربما تكون الإدارات التي تفشل في تحقيق مستويات جيدة من النجاح هي ذاتها التي تعاني من قيادات مترددة أو منفصلة عن الواقع التشغيلي وتكتفي بالتفويض السلبي دون المتابعة اللصيقة لخطوات التنفيذ، وسيؤدي البناء على هذه النتيجة إلى إحداث تغيير جوهري في معايير تقييم المدراء التنفيذيين لترتبط مكافآتهم واستمرارهم في مناصبهم بمدى قدرتهم على تفعيل المنظومات الرقمية وجعلها المحرك الأساسي لدورة حياة المعاملات والمشاريع داخل القطاع الحكومي.

| Chi-Square Tests                  |    |       |  |
|-----------------------------------|----|-------|--|
| Asymptotic Significance (٢-sided) | df | Value |  |

|                                                                                        |         |    |      |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------|----|------|
| Pearson Chi-Square                                                                     | ٥٩,٣٤٩٨ | ١٦ | .٠٠٠ |
| Likelihood Ratio                                                                       | ٦٤,٣٤٧  | ١٦ | .٠٠٠ |
| Linear-by-Linear Association                                                           | ٤٦,٥٧١  | ١  | .٠٠٠ |
| N of Valid Cases                                                                       | ٢٥٨     |    |      |
| a. ٧ cells (٢٨,٠%) have expected count less than ٥. The minimum expected count is .٩٨. |         |    |      |

جدول 25 : اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. ودعم القيادة للتحول الرقمي.



شكل توضيحي 23 : المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. ودعم القيادة للتحول الرقمي.

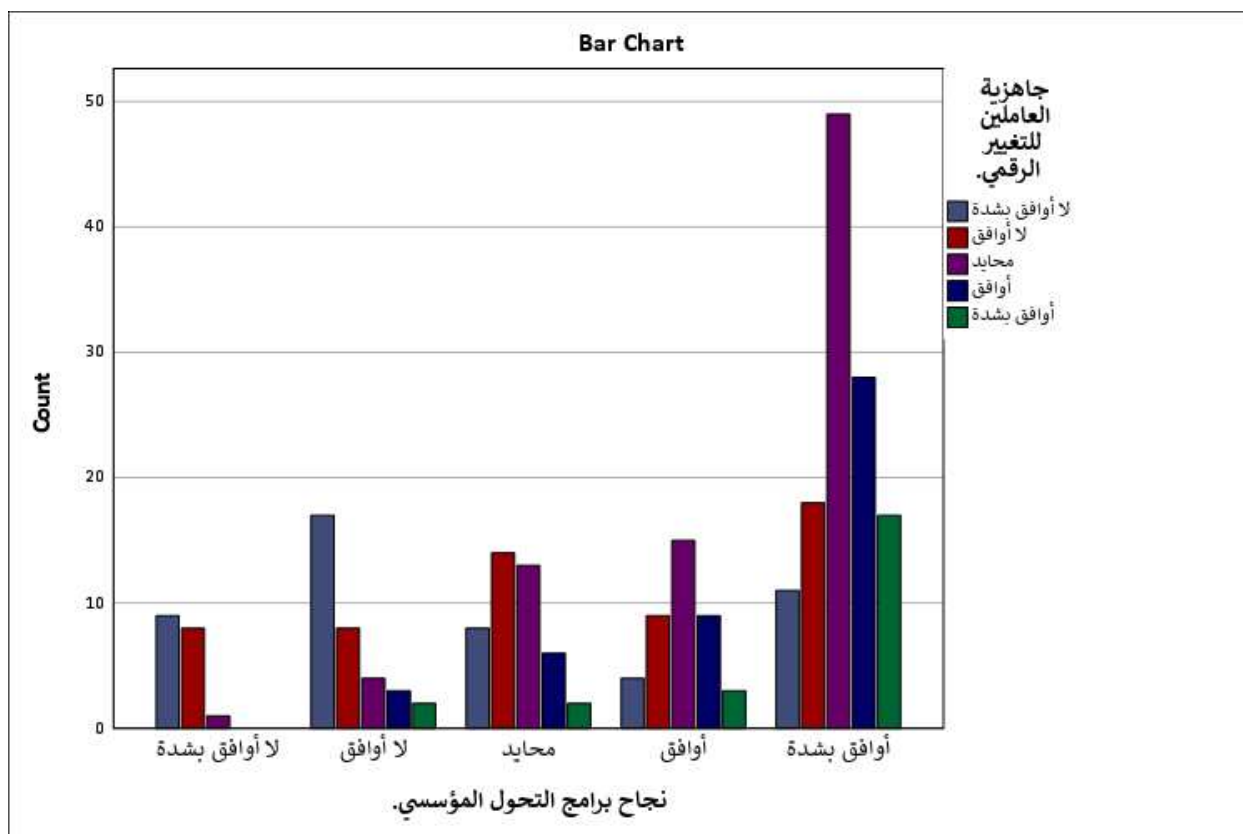
### ٣. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. وجاهزية العاملين للتغيير الرقمي.

تبرز هذه العلاقة بوضوح لافت من خلال قيمة إحصائية بلغت ٦٨,٢٧٢ ومستوى دلالة ٠,٠٠٠ لتثبت بشكل قاطع الأهمية الاستراتيجية للقاعدة الوظيفية في ترجيح كفة النجاح لمبادرات التحول؛ وتفسر هذه النتيجة الحتمية بأن التكنولوجيا وحدها لا تمتلك سلطة التغيير الذاتي ما لم تكن مسلحة بكوادر مؤهلة تمتلك الشغف والمهارة الكافية لاستنطاق البيانات واستخدام

الأنظمة بفاعلية قصوى، فالعامل الجاهز يختصر مسافات طويلة من التجربة والخطأ ويساهم في رفع جودة المخرجات منذ اليوم الأول لإطلاق النظام؛ ويحتمل أن الكثير من المبادرات الواعدة قد تهاوت وتراجعت كفاءتها بسبب محاولة تطبيقها قسراً على جيش من الموظفين غير المستعدين نفسياً ولا مهارياً مما ولد حالة من الفوضى والارتباك التي شوهت صورة التقنية بأكملها، وتستلزم هذه المخرجات من إدارات الموارد البشرية تصميم مصفوفات كفاءات رقمية صارمة وتطبيق اختبارات قياس مستوى قبل النج بالكوادر في أتون المشاريع التقنية المعقدة لضمان توافق قدراتهم مع متطلبات المرحلة الانتقالية المليئة بالتحديات.

| Chi-Square Tests                                                                        |    |                     |                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------|------------------------------|
| Asymptotic Significance (2-sided)                                                       | df | Value               |                              |
| .000                                                                                    | 16 | 68,272 <sup>a</sup> | Pearson Chi-Square           |
| .000                                                                                    | 16 | 69,485              | Likelihood Ratio             |
| .000                                                                                    | 1  | 47,896              | Linear-by-Linear Association |
|                                                                                         |    | 258                 | N of Valid Cases             |
| a. 7 cells (28,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,67. |    |                     |                              |

جدول 26: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. وجاهزية العاملين للتغيير الرقمي.



شكل توضيحي 24 : المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين نجاح برامج التحول المؤسسي. وجاهزية العاملين للتغيير الرقمي.

#### ● اختبار الانحدار المتعدد لمتغيرات الدراسة

تفوص تحليلات الانحدار المتعدد في عمق المتغيرات لتكشف عن هيكل رياضي ذي قدرة تفسيرية هائلة؛ حيث يوضح معامل التحديد أن ٣٦,٥ بالمائة من التباين في نجاح برامج التحول يعود إلى التأثير المشترك للثقافة ودعم القيادة وجاهزية العاملين، وهي نسبة مؤثرة جداً في حقل الدراسات الإدارية السلوكية وتعززها قيمة اختبار التباين البالغة ٤٨,٦٠٨ بدلالة ٠,٠٠٠؛ وتفصل معاملات الانحدار أوزان هذه المؤثرات بدقة شديدة حيث تتصدر جاهزية العاملين بأكبر وزن نسبي لقيمة بيتا بواقع ٠,٢٩٢ يلها دعم القيادة بوزن ٠,٢٩٠ ثم تبني الثقافة بقيمة ٠,٢٦٤، وتشير هذه البنية إلى أن تمكين الفرد الممارس هو العنصر الحاسم الذي يصنع الفارق الميداني ثم يتبعه السند الإداري القوي كأساس للحماية والتمويل بينما يأتي المناخ الثقافي كإطار جامع، وربما تكمن النسبة المتبقية من التباين في عوامل خارجية ضخمة كالميزانيات السيادية وجودة الموردين التقنيين وحالة البنية التحتية الوطنية للاتصالات، وستوجه هذه المعطيات صناع القرار للاستثمار المكثف في رأس المال البشري كأولوية قصوى تسبق التوسع المحموم في استيراد البرمجيات المعقدة.

| Model Summary <sup>b</sup>                                                                                              |                   |          |                   |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|-------------------|-------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                              | Adjusted R Square | R Square | R                 | Model |
| ١,٠٦٩                                                                                                                   | .٣٥٧              | .٣٦٥     | .٦٠٤ <sup>a</sup> | ١     |
| a. Predictors: (Constant), جاهزية العاملين للتغيير الرقمي., دعم القيادة للتحول الرقمي., تبني الثقافة التنظيمية الرقمية. |                   |          |                   |       |
| b. Dependent Variable: نجاح برامج التحول المؤسسي.                                                                       |                   |          |                   |       |

جدول 27: ملخص النموذج

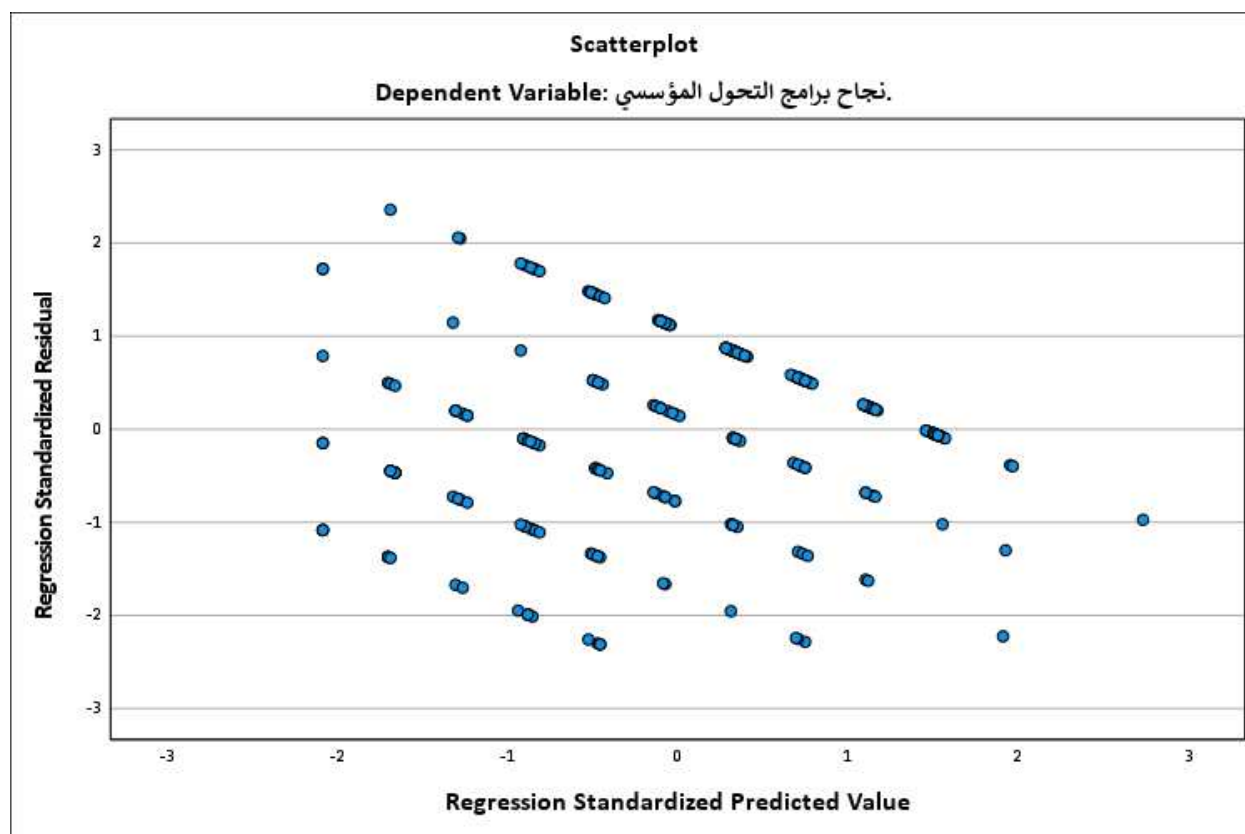
| ANOVA <sup>a</sup>                                                                                                      |        |             |     |                |            |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|---|
| Sig.                                                                                                                    | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Model      |   |
| .000 <sup>b</sup>                                                                                                       | ٤٨,٦٠٨ | ٥٥,٥٧٩      | ٣   | ١٦٦,٧٣٧        | Regression | ١ |
|                                                                                                                         |        | ١,١٤٣       | ٢٥٤ | ٢٩٠,٤٢٦        | Residual   |   |
|                                                                                                                         |        |             | ٢٥٧ | ٤٥٧,١٦٣        | Total      |   |
| a. Dependent Variable: نجاح برامج التحول المؤسسي.                                                                       |        |             |     |                |            |   |
| b. Predictors: (Constant), جاهزية العاملين للتغيير الرقمي., دعم القيادة للتحول الرقمي., تبني الثقافة التنظيمية الرقمية. |        |             |     |                |            |   |

جدول 28: تحليل التباين

| Coefficients <sup>a</sup> |       |                           |                             |       |                                 |
|---------------------------|-------|---------------------------|-----------------------------|-------|---------------------------------|
| Sig.                      | t     | Standardized Coefficients | Unstandardized Coefficients |       | Model                           |
|                           |       | Beta                      | Std. Error                  | B     |                                 |
| .٠٠٠                      | ٥,١٧٢ |                           | .٢٣٠                        | ١,١٨٧ | (Constant)                      |
| .٠٠٠                      | ٤,٨٧٦ | .٢٦٤                      | .٠٦٣                        | .٣٠٨  | تبني الثقافة التنظيمية الرقمية. |
| .٠٠٠                      | ٥,٤٩٦ | .٢٩٠                      | .٠٦٢                        | .٣٤٢  | دعم القيادة للتحول الرقمي.      |
| .٠٠٠                      | ٥,٥٢٢ | .٢٩٢                      | .٠٥٨                        | .٣٢٠  | جاهزية العاملين للتغيير الرقمي. |

a. Dependent Variable: نجاح برامج التحول المؤسسي.

جدول 29: معاملات تحليل الانحدار المتعدد



شكل توضيحي 25: شكل الانتشار للبقايا

|                                |                           |                                |                           |                                |
|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------------|
| نجاح برامج التحول المؤسسي      |                           |                                |                           |                                |
| تبني الثقافة التنظيمية الرقمية |                           |                                |                           |                                |
| دعم القيادة للتحول الرقمي      |                           |                                |                           |                                |
| جاهزية العاملين للتغيير الرقمي |                           |                                |                           |                                |
|                                | نجاح برامج التحول المؤسسي | تبني الثقافة التنظيمية الرقمية | دعم القيادة للتحول الرقمي | جاهزية العاملين للتغيير الرقمي |

شكل توضيحي 26 : مصفوفة شكل الانتشار

#### • اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

يتوج هذا المسار الإحصائي المعقد بنموذج تحليلي فائق الدقة تدعمه قيمة فائية بلغت ١٣,١٢٣ بمستوى دلالة صفري قاطع؛ وتبرز المفاجأة التحليلية الكبرى في نتائج معامل بايز الذي حقق رقماً فلكياً يقدر بـ ٦٦٣٩٣٣٧٠.٩٨٥٤٨٠٦٢ متجاوزاً حدود اليقين التقليدي ليثبت أفضلية النموذج المقترح على النموذج الصفري بمسافات شاسعة رياضياً، وتمنح هذه القوة الاحتمالية الهائلة نتائج الدراسة صلابة أكاديمية غير مسبوقة تخرجها من دائرة التكهينات إلى فضاء الحقائق الإدارية الثابتة التي لا تحتمل الشك؛ ويحتمل أن يكون هذا الترابط العنيف نابعاً من التداخل العضوي الحقيقي بين القيادة والموارد البشري والثقافة في بيئة العمل السعودية التي تشهد تسارعاً تنموياً لا يقبل أنصاف الحلول، وستشهد هذه المؤشرات الباهرة الطريق أمام صناع القرار لبناء استراتيجيات تحول رقمي متكاملة الأركان وهم على دراية تامة بأن نجاح المؤسسة بات مرتهناً بمعادلة ثلاثية الأبعاد لا يمكن إغفال أي من متغيراتها، فالتكامل التام بين الإنسان والقائد وبيئة العمل هو المحرك الأوحد الذي سيقود دفعة الإنجاز نحو الكفاءة التشغيلية المستهدفة في خضم سباق الرقمنة الشرس.

| ANOVA <sup>a,b</sup>                                                                                             |        |             |     |                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------------|-----|----------------|------------|
| Sig.                                                                                                             | F      | Mean Square | df  | Sum of Squares | Source     |
| .000                                                                                                             | ١٣,١٢٣ | ١٤,٩٠٦      | ١٢  | ١٧٨,٨٧٤        | Regression |
|                                                                                                                  |        | ١,١٣٦       | ٢٤٥ | ٢٧٨,٢٨٨        | Residual   |
|                                                                                                                  |        |             | ٢٥٧ | ٤٥٧,١٦٣        | Total      |
| a. Dependent Variable: نجاح برامج التحول المؤسسي                                                                 |        |             |     |                |            |
| b. Model: (Intercept), تبني الثقافة التنظيمية الرقمية, جاهزية العاملين للتغيير الرقمي, دعم القيادة للتحول الرقمي |        |             |     |                |            |

جدول 30 : اختبار التباين الأحادي

| Bayes Factor Model Summary <sup>a,b</sup>                                                                        |                   |          |      |                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------|------|---------------------------|
| Std. Error of the Estimate                                                                                       | Adjusted R Square | R Square | R    | Bayes Factor <sup>c</sup> |
| ١,٠٧                                                                                                             | .٣٦١              | .٣٩١     | .٦٢٦ | ٦٦٣٩٣٣٧.٩٨٥٤٨٠٦٢,٠٠٠      |
| a. Method: JZS                                                                                                   |                   |          |      |                           |
| b. Model: (Intercept), تبني الثقافة التنظيمية الرقمية, جاهزية العاملين للتغيير الرقمي, دعم القيادة للتحول الرقمي |                   |          |      |                           |
| c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).                                                    |                   |          |      |                           |

جدول 31 : ملخص نموذج معامل بايز

أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي داخل الجهات الحكومية السعودية، وهو ما يؤكد أن نجاح مبادرات التحول لا يعتمد فقط على توفير التقنيات الرقمية أو تحديث البنية التحتية التقنية، وإنما يرتبط بصورة وثيقة بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار والتعلم المستمر. وتوضح هذه النتيجة أن المؤسسات التي تنجح في ترسيخ القيم الرقمية بين العاملين تكون أكثر قدرة على تنفيذ برامج التحول المؤسسي وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، مقارنة بالمؤسسات التي لا تزال تعتمد على الأنماط الإدارية التقليدية.

كما بينت النتائج أن تبني الثقافة التنظيمية الرقمية يعد العامل الأكثر تأثيراً في نجاح برامج التحول المؤسسي، حيث يساهم في بناء بيئة عمل تتسم بالمرونة، وتشجع تبادل المعرفة، وتعزز استخدام التقنيات الحديثة في إنجاز الأعمال. ويشير ذلك إلى أن الثقافة التنظيمية أصبحت أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تحدد قدرة المؤسسات الحكومية على مواكبة التطورات التقنية والاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي. كما تؤكد هذه النتيجة أن غرس قيم الابتكار والعمل التشاركي والاعتماد على البيانات يساهم في رفع مستوى تقبل العاملين للتغيير، ويزيد من فرص نجاح المبادرات التطويرية.

وأظهرت النتائج كذلك أن دعم القيادة للتحول الرقمي يمثل عنصراً محورياً في نجاح برامج التحول المؤسسي، إذ تبين أن القيادات التي توفر رؤية استراتيجية واضحة، وتدعم العاملين، وتخصص الموارد اللازمة، وتبني التواصل المستمر، تساهم بصورة مباشرة في تسريع تنفيذ برامج التحول وتحقيق نتائجها. ويعكس ذلك أهمية الدور القيادي في إدارة التغيير، حيث تمثل القيادة حلقة الوصل بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي، وتساهم في تعزيز الثقة لدى العاملين وتقليل مقاومة التغيير.

كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي لجاهزية العاملين للتغيير الرقمي في نجاح برامج التحول المؤسسي، حيث إن امتلاك الموظفين للمهارات الرقمية، واستعدادهم لاكتساب معارف جديدة، وتقبلهم للتقنيات الحديثة، يساهم في رفع كفاءة تنفيذ المبادرات الرقمية وتحقيق أهدافها. وتشير هذه النتيجة إلى أن العنصر البشري لا يزال يمثل الركيزة الأساسية لنجاح التحول المؤسسي، وأن الاستثمار في التدريب والتأهيل يعد من أهم عوامل نجاح مشروعات التحول داخل الجهات الحكومية.

وتشير النتائج بصورة عامة إلى أن نجاح برامج التحول المؤسسي يتحقق من خلال تكامل ثلاثة عناصر رئيسة، تتمثل في وجود ثقافة تنظيمية رقمية داعمة، وقيادة مؤمنة بالتغيير، وعاملين يمتلكون الجاهزية الرقمية. ويؤدي هذا التكامل إلى تحسين الأداء المؤسسي، وتسريع تطوير الخدمات الحكومية، وزيادة كفاءة العمليات الإدارية، وتعزيز قدرة الجهات الحكومية على تحقيق

مستهدفات التحول الرقمي بصورة مستدامة. كما تؤكد النتائج أن المؤسسات التي تنجح في بناء بيئة تنظيمية رقمية متكاملة تكون أكثر قدرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التميز المؤسسي في ظل التطورات التقنية المتسارعة.

## الخاتمة

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية، من خلال دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية بأبعادها المختلفة وبين مستوى نجاح المبادرات المؤسسية الهادفة إلى تطوير الأداء الحكومي وتعزيز التحول الرقمي. وقد انطلقت الدراسة من أهمية التحول الذي تشهده المملكة العربية السعودية في إطار رؤية ٢٠٣٠، والتي جعلت من التحول المؤسسي والتحول الرقمي محوراً رئيساً لتطوير القطاع الحكومي وتحسين جودة الخدمات العامة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية الرقمية تمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح برامج التحول المؤسسي، حيث تسهم في تعزيز الابتكار، وتشجيع التعلم المستمر، ودعم العمل الجماعي، وزيادة تقبل العاملين للتغيير. كما بينت الدراسة أن دعم القيادة للتحول الرقمي، إلى جانب جاهزية العاملين للتغيير، يمثلان عنصرين مكملين يعززان فرص نجاح برامج التحول، ويزيدان من قدرة الجهات الحكومية على تنفيذ خططها التطويرية بكفاءة وفعالية.

وأكدت الدراسة أن نجاح التحول المؤسسي لا يتحقق بمجرد الاستثمار في التقنيات الحديثة، بل يتطلب بناء بيئة تنظيمية متكاملة تتوافر فيها ثقافة رقمية إيجابية، وقيادة داعمة، وموارد بشرية مؤهلة، وسياسات تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات المتسارعة. كما أوضحت أن الاستثمار في تنمية رأس المال البشري ونشر الثقافة الرقمية يعد من أهم العوامل التي تضمن استدامة نتائج التحول المؤسسي وتحقيق أثره الإيجابي على الأداء الحكومي.

وتبرز أهمية الدراسة في تقديم إطار علمي يمكن أن تستفيد منه الجهات الحكومية السعودية عند تصميم وتنفيذ برامج التحول المؤسسي، كما تقدم نتائجها مؤشرات عملية تساعد صناع القرار على تطوير السياسات والإجراءات الداعمة للتحول الرقمي، وتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية بما يساهم في رفع كفاءة المؤسسات الحكومية وتحقيق التميز المؤسسي. كذلك تفتح الدراسة المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التي تتناول متغيرات تنظيمية وتقنية أخرى قد تساهم في تفسير نجاح التحول المؤسسي في بيئات العمل الحكومية.

## التوصيات

استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم التوصيات الآتية:

١. تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية في الجهات الحكومية السعودية من خلال نشر قيم الابتكار، والتعلم المستمر، والتعاون الرقمي، والاعتماد على البيانات في اتخاذ القرارات الإدارية.
٢. زيادة دعم القيادات الإدارية العليا لبرامج التحول المؤسسي، من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، وتوفير الموارد المالية والبشرية والتقنية اللازمة لضمان نجاح المبادرات التطويرية.
٣. الاستثمار في تطوير مهارات العاملين الرقمية عبر تنفيذ برامج تدريبية متخصصة، تستهدف رفع الكفاءة الرقمية وتعزيز قدرة الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة والتكيف مع بيئة العمل الرقمية.
٤. تعزيز جاهزية العاملين للتغيير الرقمي من خلال تطبيق برامج لإدارة التغيير، ورفع مستوى الوعي بأهمية التحول المؤسسي، وتقليل مقاومة التغيير عبر إشراك الموظفين في مراحل التخطيط والتنفيذ.
٥. تطوير سياسات تنظيمية داعمة للتحول المؤسسي تتضمن معايير واضحة لتعزيز الثقافة الرقمية، وتحفيز الابتكار، وتشجيع تبادل المعرفة بين الإدارات المختلفة.
٦. تعزيز التكامل بين إدارات التحول الرقمي والموارد البشرية بما يضمن مواءمة خطط التطوير التقني مع خطط تنمية الموارد البشرية، وتحقيق التكامل بين الجوانب التقنية والتنظيمية.
٧. إجراء تقييمات دورية لبرامج التحول المؤسسي باستخدام مؤشرات أداء كمية ونوعية؛ لقياس مدى تحقق الأهداف، والكشف عن جوانب القوة وفرص التحسين، وضمان استدامة نتائج التحول.
٨. تطوير البنية التحتية الرقمية داخل الجهات الحكومية، بما يضمن توفير أنظمة معلومات متكاملة وأمنة تدعم تنفيذ برامج التحول المؤسسي بكفاءة عالية.
٩. تعزيز ثقافة الابتكار المؤسسي من خلال إنشاء بيئات عمل تشجع المبادرات الإبداعية، وتكافئ الأفكار التطويرية، وتدعم استخدام الحلول الرقمية في تحسين الخدمات الحكومية.
١٠. تشجيع الدراسات المستقبلية التي تتناول متغيرات إضافية مؤثرة في نجاح برامج التحول المؤسسي، مثل القيادة الرقمية، والمرونة التنظيمية، وحوكمة التحول الرقمي، والثقة التنظيمية، بما يساهم في توسيع المعرفة العلمية في هذا المجال.

# المراجع

## - المراجع العربية:

- الفاضل, خ. ب. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحكومية دراسة ميدانية على شركة الاتصالات السعودية. Retrieved from [https://journals.ekb.eg/article\\_٣٧٣٧٩٢\\_٠.html](https://journals.ekb.eg/article_٣٧٣٧٩٢_٠.html)
- سباع, م. ف. (٢٠٢٥). الوساطة المعدلة للثقافة التنظيمية الرقمية والابتكار الرقمي الأخضر في العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المستدام: بالتطبيق على الجامعات الحكومية المصرية المستدامة. Retrieved from [https://rijcs.journals.ekb.eg/article\\_٤٣٧٦٨١.html](https://rijcs.journals.ekb.eg/article_٤٣٧٦٨١.html)

## - المراجع الأجنبية:

- Abdulrahman Aldogiher. (٢٠٢٥). The Impact of Digital Teaching Technologies (DTTs) in Saudi and Egyptian Universities on Institutional Sustainability: The Mediating Role of Change Management and the Moderating Role of Culture, Technology, and Economics . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/٢٠٦٢/٥/١٧/١٠٥٠-٢٠٧١>
- Abid Haleem. (٢٠٢٢). Understanding the role of digital technologies in education: A review . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S٢٦٦٦٤١٢٧٢٢٠٠١٣٧>
- Afrin Fauzya Rizana. (٢٠٢٥). Exploring Capabilities for Digital Transformation in the Business Context: Insight from a Systematic Literature Review . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/٤٢٢٢/٩/١٧/١٠٥٠-٢٠٧١>
- Anca Antoaneta Vărzaru. (٢٠٢٤). Digital Transformation and Innovation: The Influence of Digital Technologies on Turnover from Innovation Activities and Types of Innovation . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/٣٥٩/٩/١٢/٨٩٥٤-٢٠٧٩>
- Birgit Moser-Plautz. (٢٠٢٣). Digital government transformation as an organizational response to the COVID-١٩ pandemic . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/٣٦٩٢٧٨٣٨٨\\_Digital\\_government\\_transformation\\_as\\_an\\_organizational\\_response\\_to\\_the\\_COVID-١٩\\_pandemic](https://www.researchgate.net/publication/٣٦٩٢٧٨٣٨٨_Digital_government_transformation_as_an_organizational_response_to_the_COVID-١٩_pandemic)
- Gagan Deep. (٢٠٢٣). Digital transformation's impact on organizational culture . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/٣٧٦١٧٤٧٣٢\\_Digital\\_transformation's\\_impact\\_on\\_organizational\\_culture](https://www.researchgate.net/publication/٣٧٦١٧٤٧٣٢_Digital_transformation's_impact_on_organizational_culture)
- Guangming Cao. (٢٠٢٥). Organizational culture, digital transformation, and product innovation . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S٠٣٧٨٧٢٠٦٢٥٠٠٣٨٢>
- Hassan Karawya. (٢٠٢٤). Impact of Digital Transformation on Organizational Culture within Saudi Enterprises: The Mediating Roles of Leadership Styles . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/٣٨٣٥٥٥٣٢٥\\_Impact\\_of\\_Digital\\_Transformation\\_on\\_Organizational\\_Culture\\_within\\_Saudi\\_Enterprises\\_The\\_Mediating\\_Roles\\_of\\_Leadership\\_Styles](https://www.researchgate.net/publication/٣٨٣٥٥٥٣٢٥_Impact_of_Digital_Transformation_on_Organizational_Culture_within_Saudi_Enterprises_The_Mediating_Roles_of_Leadership_Styles)

- Meriam Amamou .(٢٠٢٥) .The effect of an innovation-driven corporate culture on firm success: a new survey of Saudi digital firms . تم الاسترداد من <https://link.springer.com/article/10.1186/s2-0.0554-0.25-43.93>
- mohammad arbabi isfahani .(٢٠٢٥) .The Impact of Digital Culture on the Success of Digital Transformation in the Affiliated Organizations of the Ministry of Communications and Information Technology . تم الاسترداد من [https://lib.journals.pnu.ac.ir/article\\_١٢٤٨٤.html?lang=en](https://lib.journals.pnu.ac.ir/article_١٢٤٨٤.html?lang=en)
- Mohammed Alojail .(٢٠٢٣) .Critical Success Factors and Challenges in Adopting Digital Transformation in the Saudi Ministry of Education . تم الاسترداد من [https://www.researchgate.net/publication/٣٧٥١٣٠٩٧٤\\_Critical\\_Success\\_Factors\\_and\\_Challenges\\_in\\_Adopting\\_Digital\\_Transformation\\_in\\_the\\_Saudi\\_Ministry\\_of\\_Education](https://www.researchgate.net/publication/٣٧٥١٣٠٩٧٤_Critical_Success_Factors_and_Challenges_in_Adopting_Digital_Transformation_in_the_Saudi_Ministry_of_Education)
- Mohammed Muflih Mohammad AlQahtani .(٢٠٢٦) .Chapter ١٦: Evaluating the Efficiency of Digital Institutional Transformation in Enhancing the Organization's Competitive Advantage in Saudi Institutions . تم الاسترداد من <https://www.emerald.com/books/edited-volume/٢١٤٨٨/chapter-abstract/١١٤٣٣٢٢٨٢/Evaluating-the-Efficiency-of-Digital-Institutional?redirectedFrom=fulltext>
- Nain Tara .(٢٠٢٦) .The impact of digital organizational culture on the performance of university libraries . تم الاسترداد من <https://www.nature.com/articles/s٣٩٦٨٥-٠٢٦-٤١٥٩٨-z>
- Narimane Hadjadji .(٢٠٢٤) .Impact of digital architecture: The impact of digital technology on ecological formations and its effect on determinants of identity and culture in architectural design . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S٢٣٠٧١٨٧٧٢٣٠٠٢٠٩٢>
- Sami Seppänen .(٢٠٢٥) .Understanding determinants of digital transformation and digitizing management functions in incumbent SMEs . تم الاسترداد من <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S٢٦٦٦٩٥٤٤٢٥٠٠٠١٨>
- Sara Alkorbi .(٢٠٢٥) .An Empirical Case Study of Digital Government Transformation in Saudi Arabia . تم الاسترداد من <https://www.mdpi.com/1110/12/16/٢٤٨٩-٢٠٧٨>

# الملاحق

الموضوع: طلب تحكيم استبيان بحثي

الدكتور/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أتمنى أن تكونوا بخير وبأفضل حال.

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية"، وذلك كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال.

أتوجه إليكم بهذا الطلب لأستفيد من خبراتكم القيمة في تحكيم الاستبيان الخاص ببحثي. أرفق لكم نسخة من الاستبيان، وأرجو منكم التكرم بمراجعتها وإبداء ملاحظاتكم واقتراحاتكم حول مدى دقة وملاءمة العبارات المطروحة لقياس الأهداف المرجوة من الدراسة كما أرجو منكم اقتراح أي تعديلات ترونها مناسبة سواء بإعادة صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة. أشكركم جزيل الشكر على وقتكم وجهودكم، وأتطلع إلى تلقي ملاحظاتكم القيمة.

مع خالص التقدير والاحترام..

سعد عبدالله سعد ال عسكر

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة، جامعة ميد أوشن

## الاستبيان

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد/..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أود إبلاغكم بأنني طالب في جامعة ميدأوشن - كلية الإدارة - تخصص ماجستير في إدارة الأعمال، وأعمل حالياً على بحث بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية"، كجزء من متطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال. ونظراً لأهمية آرائكم القيمة، أرجو منكم التفضل بالإجابة على هذا الاستبيان وأؤكد لكم أن إجاباتكم ستكون محل تقدير كبير وستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. لذا أرجو أن تكون إجاباتكم دقيقة وصادقة قدر الإمكان للمساهمة في تحقيق نتائج دقيقة.

شاكر لكم حسن تعاونكم

سعد عبدالله سعد ال عسكر

طالب ماجستير إدارة أعمال

كلية الإدارة جامعة ميدأوشن

المشرفين

أ.د. الفيصل عبد الحميد محمد

أ.د. فايز علي جراد

كلية الإدارة، جامعة ميدأوشن

## الاستبانة

| الأسئلة                                                                      |                        |                  |            |         | الإجابة    |
|------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------|------------|---------|------------|
| ١- الأسئلة العامة                                                            |                        |                  |            |         |            |
| العمر                                                                        | ٢٠-٣٠                  | ٣٠-٤٠            | ٤٠-٥٠      | ٥٠-٦٠   | ٦٠+        |
| الجنس                                                                        | ذكر                    | أنثى             |            |         |            |
| الدرجة العلمية                                                               | شهادة الدراسة الثانوية | درجة البكالوريوس | شهادة عليا | ماجستير | دكتوراه    |
| ٢- أسئلة الاستبيان                                                           |                        |                  |            |         |            |
| تشجع الجهة الحكومية على تبني ثقافة العمل الرقمي بين العاملين.                | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تدعم بيئة العمل استخدام التقنيات الرقمية في تنفيذ المهام اليومية.            | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تحفز الثقافة التنظيمية على الابتكار والاستفادة من الحلول الرقمية.            | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تسهم الثقافة التنظيمية الرقمية في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين العاملين. | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تشجع الجهة العاملين على تطوير مهاراتهم الرقمية باستمرار.                     | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تسهم الثقافة التنظيمية الرقمية في تحسين كفاءة الأداء المؤسسي.                | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تدعم القيادة العليا برامج التحول الرقمي بصورة مستمرة.                        | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| توفر الإدارة الموارد اللازمة لتنفيذ برامج التحول المؤسسي.                    | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تحرص القيادة على إشراك العاملين في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.              | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تشجع الإدارة العاملين على تقبل التغيير والتحول الرقمي.                       | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تتابع القيادة نتائج برامج التحول المؤسسي وتقيمها باستمرار.                   | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| تسهم القيادة في معالجة التحديات التي تواجه تنفيذ برامج التحول المؤسسي.       | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |
| يمتلك العاملون المهارات الرقمية اللازمة لدعم التحول المؤسسي.                 | لا أوافق بشدة          | لا أوافق         | محايد      | أوافق   | أوافق بشدة |

|            |       |       |          |               |                                                                                 |
|------------|-------|-------|----------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يبدى العاملون استعدادًا لتبني التقنيات الرقمية الحديثة.                         |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | يشارك العاملون بفاعلية في تنفيذ مبادرات التحول الرقمي.                          |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | تسهم جاهزية العاملين الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي.                      |
| أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة | أسهمت الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح برامج التحول المؤسسي في الجهة الحكومية. |

- <https://forms.gle/CBz0idzY\kXEhEKT>

## Abstract

This study aimed to identify the impact of digital organizational culture on the success of institutional transformation programs in Saudi government entities. This was achieved by measuring the effect of three independent variables—the adoption of digital organizational culture, leadership support for digital transformation, and employee readiness for digital change—on the dependent variable, which was the success of institutional transformation programs. The study employed a descriptive-analytical approach using quantitative methodology. Data was collected through a questionnaire developed based on relevant literature and previous studies. The questionnaire was distributed to a sample of ٢٥٨ employees from Saudi government entities involved in institutional and digital transformation programs. Data were analyzed using SPSS software, employing descriptive and inferential statistical methods to test the study hypotheses and analyze the relationships between the variables. The results showed a statistically significant positive impact of digital organizational culture on the success of institutional transformation programs. Furthermore, the study revealed that the adoption of digital organizational culture was the most influential factor in the success of these programs, followed by leadership support for digital transformation, and then employee readiness for digital change. The results also confirmed that the integration of these factors contributes to raising the efficiency of institutional performance, improving the quality of government services, and enhancing the sustainability of digital transformation initiatives within Saudi government entities. The study recommended the necessity of strengthening the digital organizational culture within government entities, increasing administrative leadership support for transformation programs, investing in developing employees' digital skills, developing effective change management policies, improving digital infrastructure, and conducting periodic evaluations to measure the success of institutional transformation programs. This will contribute to achieving the objectives of Saudi Vision ٢٠٣٠ and building a more efficient and innovative government sector.

**Keywords:** Digital organizational culture, institutional transformation, digital transformation, Saudi government entities, leadership support, employee readiness, success of institutional transformation programs.

**Midocean University**

**College of Management**

**Master of Business Administration**



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

**Prepared by the student/**

**Saad Abdullah Saad Al Askar**

**University ID/**

**Supervisor/**

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

**Prof. Dr. Fayez Ali Jarad**

**Year**

**٢٠٢٦**