

 مجلة ميدأوشن للبحوث والدراسات	Midocean Journal for Research and Studies https:// e-ISSN:	
--	---	--

أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي: دراسة حالة لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة

The impact of digital transformation on improving organizational performance: A
case study of the Ministry of Human Resources and Social Development in the
Kingdom

بدر بسام المفرح

Badr Bassam Al-Mufarrah

252000609

ماجستير إدارة أعمال – جامعة ميد أوشن – الإمارات العربية المتحدة

E-mail

أ.د. الفيصّل عبد الحميد محمد حسن، أ.د. فايز جرّاد، (رقم الأوركيد)، التخصص، الكلية، جامعة ميد أوشن، الإمارات العربية
المتحدة، الإيميل:

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة، مع التركيز على كيفية تعزيز الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات المقدمة للموظفين والمستفيدين من خلال التطبيقات الرقمية الحديثة. اعتمدت الدراسة على المنهجية الكمية لجمع وتحليل البيانات، حيث تم استخدام استبيان مغلق كأداة رئيسية، وقد تم تطبيقه على عينة بلغت 268 موظفًا يمثلون مختلف الإدارات والمستويات الوظيفية داخل الوزارة، بهدف الحصول على رؤية شاملة ودقيقة حول تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي وملحوظ على الأداء التنظيمي، حيث ساهم في تسريع العمليات الإدارية، وزيادة دقة البيانات، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، كما عزز من التكامل بين الإدارات المختلفة ورفع مستوى رضا الموظفين والمستفيدين. وأكدت النتائج أيضًا أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على تطوير مهارات الموظفين وقدرتهم على التكيف مع الأدوات الرقمية الحديثة، ما يبرز أهمية الربط بين التكنولوجيا وتنمية رأس المال البشري لتحقيق الأداء الأمثل. واستنادًا إلى النتائج، أوصت الدراسة بالتركيز على تعزيز البنية التحتية الرقمية، وتوفير برامج تدريب مستمرة للموظفين، وتحسين التكامل بين الأنظمة الإدارية، وتبني ثقافة الابتكار الرقمي، واعتماد مؤشرات قياس الأداء الرقمية، وربط المبادرات الرقمية بالأهداف الاستراتيجية للوزارة لضمان استدامة الأداء المؤسسي ورفع جودة الخدمات.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء التنظيمي، تطوير الموظفين، الكفاءة المؤسسية، الاستدامة المؤسسية، التكامل الإداري، الابتكار الرقمي.

Abstract:

This study aims to determine the impact of digital transformation on improving organizational performance within the Ministry of Human Resources and Social Development in the Kingdom, focusing on how to enhance operational efficiency and the quality of services provided to employees and beneficiaries through modern digital applications. The study employed a quantitative methodology for data collection and analysis, utilizing a closed-ended questionnaire as the primary instrument. This questionnaire was administered to a sample of 268 employees representing various departments and job levels within the Ministry, with the goal of obtaining a comprehensive and accurate view of the impact of digital transformation on institutional performance. The results demonstrated that digital transformation has a significant and positive impact on organizational performance, contributing to faster administrative processes, increased data accuracy, and improved service quality. It also enhanced integration between different departments and increased employee and beneficiary satisfaction. Furthermore, the results confirmed that the success of digital transformation depends heavily on developing employees' skills and their ability to adapt to modern digital tools, highlighting the importance of linking technology with human capital development to achieve optimal performance. Based on the findings, the study recommended focusing on strengthening digital infrastructure, providing ongoing employee training programs, improving integration between administrative systems,

adopting a culture of digital innovation, implementing digital performance indicators, and linking digital initiatives to the ministry's strategic objectives to ensure the sustainability of institutional performance and enhance service quality.

Keywords: Digital transformation, organizational performance, employee development, institutional efficiency, institutional sustainability, administrative integration, digital innovation.

المقدمة:

برز التحول الرقمي كمحرك رئيسي للتغيير التنظيمي وتحسين الأداء في القطاعين العام والتجاري عالمياً. في السنوات الأخيرة، أدركت الحكومات بشكل متزايد أهمية التكنولوجيا الرقمية في تبسيط العمليات، وتحسين تقديم الخدمات، وزيادة رضا أصحاب المصلحة. وقد أولت المملكة العربية السعودية، تماشياً مع رؤية 2030، اهتماماً بالغاً لتحديث المؤسسات الحكومية من خلال اعتماد أدوات ومنصات رقمية مبتكرة. وتسعى هذه البرامج إلى تعزيز الكفاءة والانفتاح والمساءلة في الإدارة العامة، مع دعم النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة. ولا يقتصر التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية على مجرد تطبيق تقنيات جديدة؛ بل يشمل أيضاً إعادة هيكلة شاملة للإجراءات والهياكل والثقافات التنظيمية لاستخدام القدرات الرقمية بفعالية.

ومن خلال الجمع بين تقنيات مثل الحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والمنصات المتنقلة، يمكن للجهات الحكومية تحسين سير العمل، وتعزيز عملية صنع القرار، وتقديم خدمات تركز على المواطن بشكل أكثر فعالية. كما يتيح تطبيق هذه التقنيات الإدارة القائمة على البيانات، مما يسمح للمؤسسات بالتنبؤ بالمشكلات، وتوزيع الموارد بكفاءة، وقياس نتائج الأداء بدقة أكبر (Kitsios، 2023).

على الرغم من الإمكانيات المُعترف بها للتحول الرقمي، غالباً ما تواجه الجهات الحكومية العديد من العقبات في تطبيقه. وتشمل هذه العقبات نفور الموظفين من التغيير، وضعف المهارات الرقمية، وعدم كفاية البنية التحتية التكنولوجية، والجمود التنظيمي. علاوة على ذلك، يختلف القطاع العام اختلافاً كبيراً عن الشركات الخاصة، إذ تتجاوز أهدافه الربحية لتشمل الرعاية الاجتماعية، والامتثال للوائح التنظيمية، وتقديم الخدمات على نحو منصف. يتطلب هذا التعقيد نهجاً منهجياً للتحول الرقمي يربط تبني التكنولوجيا بالأهداف المؤسسية، وقدرات الموارد البشرية، وتوقعات الجمهور. وقد كشفت الدراسات في الاقتصادات المتقدمة والناشئة أن التحول الرقمي الناجح يعزز الكفاءة التشغيلية، وجودة الخدمات، والأداء التنظيمي العام. ومع ذلك، لا تزال الأبحاث التجريبية التي تستكشف هذه الصلة في سياق المؤسسات الحكومية السعودية نادرة. تركز الدراسات الحالية عموماً على معدلات

تبنى التكنولوجيا أو المبادرات الرقمية المحددة، مع التركيز بشكل ضئيل على تأثيرها الكامل على فعالية المؤسسات ونتائج تقديم الخدمات.

لذلك، يعد فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في القطاع العام السعودي أمراً بالغ الأهمية، إذ قد يسهم في توجيه قرارات السياسات، وتوجيه تخصيص الموارد، ودفع التخطيط الاستراتيجي لتحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات الرقمية (Omowole، 2024).

تسعى هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية من خلال دراسة الجوانب التكنولوجية والبشرية للتنفيذ. وتسعى إلى قياس مدى تبني التحول الرقمي، وتحديد المتغيرات التي تمكن أو تعيق نجاحه، وتقييم النتائج من حيث الكفاءة والإنتاجية وجودة الخدمة. ومن خلال تقديم رؤى حول آليات التحول الرقمي في دفع الأداء المؤسسي، يسهم هذا البحث في الحوار الأوسع حول تحديث القطاع العام، ويقدم نصائح عملية لصانعي السياسات والمسؤولين. ويتوافق ذلك مع الأهداف الاستراتيجية الأوسع للمملكة العربية السعودية المتمثلة في بناء حكومة مُمكنة رقمياً، سريعة الاستجابة، فعّالة، وقادرة على تقديم خدمات عالية الجودة لمواطنيها، مع دعم الابتكار والتنمية المستدامة (Alshihre، 2025).

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الإنفاق الكبير على التقنيات الرقمية والمشاريع الطموحة في إطار رؤية المملكة العربية السعودية 2030، لا تزال العديد من الجهات الحكومية تكافح من أجل تحقيق الأداء التنظيمي الأمثل. إن عدم الكفاءة، وتأخير تقديم الخدمات، والإجراءات المجزأة، والاستخدام المحدود للأدوات الرقمية كلها تعيق الإمكانيات الكاملة للتحول الرقمي. في حين تظهر الدراسات العالمية أن التحول الرقمي يمكن أن يحسن الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمة ورضا أصحاب المصلحة، فإن البحث التجريبي حول تأثيره على المؤسسات الحكومية السعودية محدود. إن الافتقار إلى فهم شامل لكيفية تفاعل تبني التكنولوجيا والثقافة التنظيمية وقدرات الموارد البشرية للتأثير على الأداء يولد فجوة معرفية. ونتيجة لذلك، يفترق صانعو السياسات والمسؤولون إلى توصيات قائمة على الأدلة لتحسين خطط التحول الرقمي لزيادة فعالية المؤسسات وتقديم الخدمات التي تركز على المواطن. إن معالجة هذه المشكلة البحثية

أمر بالغ الأهمية لضمان أن تؤدي المشاريع الرقمية إلى تحسينات قابلة للقياس في الأداء وتتوافق مع الأهداف الأوسع للتحديث والانفتاح والكفاءة في القطاع العام (Mohammad، 2024).

بناء مشكلة الدراسة الرئيسية يكمن السؤال الرئيسي للدراسة فيما يلي: ما هو أثر التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي في وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة؟

أسئلة الدراسة:

- السؤال الرئيسي:

كيف يؤثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟

- الأسئلة الفرعية:

1. ما هو المستوى الحالي لتبني التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية؟
2. كيف يؤثر استخدام التكنولوجيا الرقمية على الكفاءة التشغيلية والإنتاجية؟
3. كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة الخدمة ورضا المواطنين؟
4. كيف تؤثر القيادة والثقافة التنظيمية وتفاعل الموظفين على نجاح مبادرات التحول الرقمي؟
5. ما هي العقبات والقيود الرئيسية أمام التحول الرقمي الفعال في المؤسسات الحكومية؟
6. ما هي الإجراءات التي يمكن اتخاذها لتعزيز فوائد التحول الرقمي من حيث تعزيز الأداء التنظيمي؟

أهمية الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية. وتوضح كيف يمكن لدمج التقنيات الرقمية أن يعزز الكفاءة التشغيلية وتقديم الخدمات. ويمكن أن تساعد النتائج صانعي السياسات والمسؤولين على تنفيذ سياسات تحسن استخدام الموارد، وتذليل الصعوبات، وتحقيق مكاسب ملموسة في الأداء المؤسسي ورضا المواطنين.

- الأهمية العلمية

- المساهمة المعرفية؛ تنثري هذه الدراسة الأدبيات الأكاديمية من خلال دراسة تأثير التحول الرقمي في الجهات الحكومية السعودية، حيث تعتبر الأبحاث التجريبية محدودة. وتبحث في كيفية تفاعل تبني التكنولوجيا والثقافة التنظيمية ومهارات الموارد البشرية في تشكيل الأداء المؤسسي، مقدمة رؤية نظرية جديدة حول رقمنة القطاع العام وإدارة الأداء.
- تحدد هذه الدراسة محركات النجاح الرئيسية والتحديات التي تواجه التحول الرقمي، ممهدةً بذلك الطريق لبحوث مستقبلية حول تبني التكنولوجيا وإدارة التغيير والحوكمة الرقمية. يمكن للباحثين استخدام هذه البيانات لإجراء بحوث مقارنة، وتحليلات شاملة للقطاعات، وتحسين النماذج النظرية للأداء المؤسسي والابتكار الرقمي في الإدارة العامة (Ghazi Ben Saad، 2018).

- الأهمية العملية

- توجيه السياسات والاستراتيجيات؛ تقدم النتائج إرشادات عملية لقادة الحكومة والمسؤولين لتنفيذ المبادرات الرقمية بنجاح. إن فهم كيفية زيادة التحول الرقمي للكفاءة وجودة الخدمات ورضا المواطنين يمكن المؤسسات من وضع سياسات تتوافق مع أهداف رؤية 2030 مع تحسين تخصيص الموارد.
- يحدد البحث قضايا مثل التردد في التغيير، ونقص المواهب، وقيود البنية التحتية، مما يمكن المؤسسات من وضع حلول مركزة. يسهم هذا الفهم العملي في تحسين إجراءات سير العمل، وإشراك الموظفين، وتبني التكنولوجيا، مما يؤدي إلى قطاع عام أكثر كفاءة وابتكارًا وتركيزًا على المواطن (Aryatama، 2024).

أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي:

يهدف هذا البحث بشكل رئيسي إلى تحديد تأثير التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية. وتهدف الدراسة إلى دراسة كيفية إسهام استخدام التكنولوجيا الرقمية، عند دمجها مع الممارسات التنظيمية المناسبة واستراتيجيات إدارة التغيير، في تحسين الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات والفعالية المؤسسية بشكل عام.

- الأهداف الفرعية:

1. تحديد المستوى الحالي لتبني التحول الرقمي بين الجهات الحكومية السعودية الرئيسية.
2. دراسة تأثير التكنولوجيا الرقمية على الكفاءة التشغيلية وتحسين سير العمل.
3. تقييم تأثير التحول الرقمي على جودة الخدمات ورضا المواطنين.
4. دراسة تأثير القيادة والثقافة التنظيمية ومشاركة الموظفين على التحول الرقمي الفعال.
5. تحديد المشكلات والعقبات الرئيسية التي تحول دون التنفيذ الفعال للمشاريع الرقمية داخل المؤسسات الحكومية.
6. تقديم توصيات واقعية لصانعي السياسات والمسؤولين لتحسين الأداء التنظيمي من خلال خطط تحول رقمي مُحسَّنة.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:

أن التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية يحسّن الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات والفعالية العامة.

- الفرضيات الفرعية:

1. كلما زاد اعتماد التقنيات الرقمية، زادت الكفاءة التشغيلية والإنتاجية في المؤسسات الحكومية.
2. يحسّن التحول الرقمي جودة الخدمات المقدمة ويعزز سعادة المواطنين.
3. تسهم القيادة القوية، والثقافة التنظيمية الداعمة، والمشاركة العالية للموظفين بشكل كبير في نجاح برامج التحول الرقمي.
4. تقلل مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية من فعالية التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية.
5. يعزز معالجة القيود التكنولوجية والبنية التحتية والموارد البشرية من تأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.

حدود الدراسة:

- حدود بشرية:

تستهدف الدراسة الموظفين والمديرين وموظفي تكنولوجيا المعلومات في مؤسسات حكومية سعودية مختارة ممن يشاركون بشكل مباشر في مبادرات التحول الرقمي أو يتأثرون بها. ويشمل ذلك الأفراد على المستويات التشغيلية والإدارية والاستراتيجية، حيث يقدمون رؤية ثاقبة حول تنفيذ المبادرات الرقمية ونتائجها.

- حدود مكانية:

سيجرى البحث في مؤسسات حكومية مختارة في المدن الرئيسية في المملكة العربية السعودية، بما في ذلك الرياض وجدة والدمام. وقد اختيرت هذه المواقع لتمثل هياكل إدارية وإدارات ومستويات متنوعة من تبني التحول الرقمي.

- حدود زمانية:

ستركز الدراسة على مبادرات التحول الرقمي التي نفذت وجرى تفعيلها خلال السنوات الخمس الماضية (2020-2025). سيتم جمع البيانات، بما في ذلك الاستطلاعات والمقابلات وتحليل الوثائق، على مدى فترة ستة أشهر.

الإطار النظري للدراسة:

1. إطار عمل التكنولوجيا والمنظمة والبيئة (TOE):

يفترض هذا الإطار أن تبني التكنولوجيا يتأثر بثلاثة عوامل رئيسية: التكنولوجيا، والمنظمة، والبيئة. في المؤسسات الحكومية السعودية، تعتمد فعالية التحول الرقمي على جاهزية التكنولوجيا، والهيكل التنظيمي، والمؤثرات الخارجية، مثل السياسات الحكومية وتوقعات المواطنين. يعدّ التوافق السليم بين هذه العوامل أساسياً لتحسين الأداء التنظيمي، في حين أن أوجه القصور في أي مجال قد تعيق نجاح المشاريع الرقمية (Skuridin، 2022).

2. النظرة القائمة على الموارد (RBV):

تؤكد فرضية النظرة القائمة على الموارد على أهمية الموارد التنظيمية، المادية والمعنوية، في تحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء. وتفترض أن المؤسسات الحكومية التي تستخدم تقنياتها الرقمية ومواردها البشرية الماهرة وقدراتها في إدارة المعرفة بفعالية يمكنها تحقيق كفاءة تشغيلية أعلى، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات، بينما قد لا تشهد المؤسسات التي لا تستخدمها تحسينات تذكر في الأداء نتيجةً للمبادرات الرقمية (Assensoh-Kodua، 2019).

3. نظرية إدارة التغيير:

يؤكد هذا المفهوم على أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على إدارة فعالة للتغيير تتجاوز التكنولوجيا. تشمل العوامل الرئيسية دعم القيادة، ومشاركة الموظفين، والتواصل، والتدريب، وهي عوامل بالغة الأهمية لتبني المشاريع الرقمية ودمجها. قد تعيق مقاومة التغيير والجمود الثقافي فوائد التحول الرقمي، مما يبرز أهمية اتباع نهج منضبط لإدارة التغيير التنظيمي لتحسين الأداء (Karakuş، 2024).

4. النظرية المؤسسية:

تشير النظرية المؤسسية إلى أن العوامل الخارجية، مثل التشريعات والمعايير وتوقعات الجمهور، تؤثر على المؤسسات. في سياق المؤسسات الحكومية السعودية، يؤثر الامتثال للمبادرات الوطنية، مثل رؤية 2030، على تطبيق التقنيات الرقمية. وبينما تشجع القيود المؤسسية على تبني استراتيجيات التحول الرقمي، فإن نجاحها في تحسين الأداء التنظيمي يعتمد على تكيف العمليات والهياكل الداخلية مع هذه العوامل الخارجية.

5. نظرية انتشار الابتكار:

تتأثر معدلات تبني التقنيات الجديدة بعوامل تشمل الميزة النسبية، والتوافق، والتعقيد، وقابلية التجربة، وقابلية الملاحظة. في المؤسسات الحكومية، يزداد احتمال التحول الرقمي عندما تظهر التقنيات فوائد واضحة، وتتكامل بشكل جيد مع العمليات الحالية، وتكون سهلة الاستخدام، وقابلة للاختبار، وتسفر عن نتائج ملحوظة. يساعد إدراك هذه الخصائص على توضيح الاختلافات في معدلات التبني والأداء بين المؤسسات (Kreps، 2017).

6. منظور بطاقة الأداء المتوازن:

يناقش هذا النص أهمية رصد نجاح المؤسسة من خلال أبعاد متعددة: المالية، وخدمة العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم، والنمو. ويؤكد أن التحول الرقمي لا يقتصر على خفض التكاليف وتعزيز الكفاءة فحسب، بل يحسن أيضاً تقديم الخدمات، ويعزز تطوير الموظفين، ويدفع عجلة الابتكار. يتيح نهج بطاقة الأداء المتوازن إجراء تقييم شامل لكيفية ترجمة المبادرات الرقمية إلى تحسينات قابلة للقياس في أداء المؤسسات الحكومية (Madsen، 2025).

7. نظرية النظم الاجتماعية-التكنولوجية:

يؤكد هذا النموذج على ضرورة مواءمة العناصر الاجتماعية والتكنولوجية داخل المؤسسات لتحقيق تحول رقمي ناجح. ويشير إلى أن إهمال العوامل الاجتماعية، مثل المهارات وثقافة الشركة، يمكن أن يؤدي إلى نقص استخدام التكنولوجيا ومحدودية تحسينات الأداء. في المقابل، يضمن النهج الاجتماعي-التقني أن تعزز المبادرات الرقمية كلاً من العمليات التشغيلية ونتائج الأداء البشري (Abbas، 2025).

8. نظرية أصحاب المصلحة:

يؤكد هذا المفهوم على أن أداء المؤسسة يعتمد على تلبية احتياجات وتوقعات مختلف أصحاب المصلحة، مثل الموظفين ومتلقي الخدمات. يحدث التحول الرقمي الفعال في المؤسسات الحكومية عندما يتم دمج مدخلات أصحاب المصلحة، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات التبني، وتعزيز الرضا، والتوافق بشكل أفضل مع أهداف الشركة، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء المؤسسي.

الدراسات السابقة:

يعدّ التحول الرقمي في الحكومات المحلية الإندونيسية أمراً بالغ الأهمية لزيادة كفاءة الخدمات العامة ومساءلتها. يتيح دمج تكنولوجيا المعلومات في الأنظمة الحكومية، المعروف باسم الحكومة الإلكترونية، إمكانية تقليص العمليات البيروقراطية، وتسريع عملية صنع القرار، وزيادة التواصل بين الحكومة والجمهور. ومع ذلك، ورغم هذه الإمكانيات الهائلة، لا تزال هناك عوائق

عديدة، بما في ذلك الفجوة الرقمية، وضعف البنية التحتية، ونقص الثقافة الرقمية، لا سيما في البلدان الأقل نمواً. ستعتمد هذه الدراسة على منهجية مراجعة الأدبيات لإيجاد وتحليل العلاقة بين الرقمنة، والبنية التنظيمية لهيئات الحكومة المحلية، وكفاءة الخدمة العامة. تظهر نتائج الدراسة أن فعالية تطبيق الحكومة الإلكترونية تعتمد بشكل كبير على تطوير البنية التحتية الرقمية، وقدرة الموارد البشرية، ومواءمة الهياكل التنظيمية الإقليمية. كما تحدد الدراسة الفجوات في تطبيق الحكومة الإلكترونية الناتجة عن عدم المساواة في الوصول الرقمي، وتشدّد على أهمية إعادة الهيكلة التنظيمية لتحقيق كامل فوائد التحوّل الرقمي. تسهم هذه الدراسة في تقديم فهم أعمق للعقبات والفرص التي تواجهها الحكومات المحلية في عملية الرقمنة، بالإضافة إلى توصيات لتعزيز كفاءة القطاع العام في إندونيسيا (Syam، 2025).

نتيجةً للثورة الصناعية الرابعة، أصبح التحوّل الرقمي اتجاهاً لا مفرّ منه، يلعب دوراً هاماً في تحسين قدرة الشركات على التكيف والتنمية طويلة الأجل. وقد أثبتت العديد من الدراسات أن المهارات الرقمية للموظفين لها تأثير كبير على عملية التحوّل الرقمي وتساعد على تحسين الأداء التنظيمي. تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المهارات الرقمية للموظفين والأداء التشغيلي في شركات تعدين الفحم في فيتنام، حيث تلعب قدرات التعاون الرقمي ومدى تطبيق التحوّل الرقمي دور الوسيط. يظهر بحث بيانات 402 موظفاً في الشركة أن للمهارات الرقمية تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على الأداء التنظيمي. والجدير بالذكر أن الفائدة غير المباشرة للتعاون الرقمي أكبر، مما يؤكد أهمية التعاون الرقمي في دفع عجلة التحوّل الرقمي وتعزيز أداء الشركات. بناءً على نتائج البحث، يوصي المؤلفون بالعديد من الأساليب لتحسين المهارات الرقمية وقدرات التعاون لدى الموظفين، مما يساعد في عملية التحوّل الرقمي ويعزز الأداء التشغيلي في شركات تعدين الفحم والشركات الصناعية بشكل عام (Chien، 2025).

يهدف المشروع إلى دراسة دور القيادة الرقمية في تحقيق التحوّل الرقمي داخل المؤسسات الحكومية في الدولة، بما في ذلك كيفية تأثير القيادة الرقمية على التحوّل الرقمي وكيفية التغلب على العقبات التي قد تنشأ. وقد استخدم البحث المنهج النوعي، من خلال مقابلات شبه منظمة مع مجموعة من المسؤولين، وتم اختيار العينة بناءً على خبرتهم في إدارة التحوّل الرقمي والقيادة في مؤسساتهم. وقد توصل البحث إلى أن للقيادة الرقمية دوراً في نجاح التغيير الرقمي داخل المؤسسات، ووجود تحديات تواجه القيادة الرقمية، مثل رفض التغيير ونقص التدريب، وبناءً عليه، أوصى البحث (Shamsi، 2025).

هدفت دراسة (Alshehri، 2025) إلى الكشف عن واقع تطبيق التحول الرقمي في العمليات الصناعية بقطاع التعدين، وتحديد أبرز التحديات التي تواجه هذه العمليات، ودور تطبيق التكنولوجيا الرقمية في تحسين كفاءتها. الموقع: المملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين في شركات التعدين. المنهجية: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. يتكون مجتمع الدراسة من شركات التعدين في المملكة العربية السعودية التي طبقت أو بصدد تطبيق التكنولوجيا الرقمية وتبني الحلول الرقمية في العمليات الصناعية. وتمثل عينة الدراسة (ن = 370) مستويات الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا ذات الصلة بالعمليات الصناعية في شركات التعدين بالمملكة العربية السعودية. واستُخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. النتائج: توصلت الدراسة إلى أن واقع تطبيق التحول الرقمي في العمليات الصناعية بقطاع التعدين بالمملكة العربية السعودية كان مرتفعاً، وأن أبرز التحديات التي تواجه تطبيق هذه العمليات كانت بمستوى "موافق". كما تبين أن تأثير تطبيق التكنولوجيا الرقمية على تحسين كفاءة العمليات الصناعية بقطاع التعدين بالمملكة العربية السعودية، من وجهة نظر العاملين في شركات التعدين، كان مرتفعاً. التوصيات: توصي الدراسة بضرورة استفادة قطاع التعدين من التقنيات الرقمية المناسبة لهذا القطاع، ودراسة التحديات التي تواجه التحول الرقمي في قطاع التعدين ومعالجتها.

أصبح تحوّل الثقافة التنظيمية ضرورةً ملحةً في العصر الرقمي، الذي يتميز بالتطورات التكنولوجية السريعة وتغيّر عادات العمل. تتناول هذه المقالة كيفية تأثير إصلاح الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين وعلى المؤسسة ككل. تعتمد دراسة (Adam، 2025) على مراجعة الأدبيات والتحليل التجريبي لإثبات أن تبني خصائص الثقافة الرقمية، كالتعاون والإبداع والمرونة، أمرٌ بالغ الأهمية لزيادة الإنتاجية والقدرة التنافسية للمؤسسة. علاوةً على ذلك، يتطلب هذا التحول التزام القيادة بتهيئة بيئة عمل متكيفة، وتمكين الموظفين من خلال التدريب الرقمي، والحفاظ على التواصل المفتوح. تقدّم هذه النتائج للمديرين التنفيذيين رؤىً قيّمة حول إعطاء الأولوية لتحوّل الثقافة كنهج رئيسي لمواجهة تحديات العصر الرقمي وتحقيق الاستدامة التنظيمية. تعد مقاومة التغيير، وفجوات المهارات الرقمية، وضرورة إعادة هيكلة إجراءات العمل من بين المشكلات التي تواجهها المؤسسات عند تحوّل ثقافتها. ونتيجةً لذلك، يتطلب تحوّل الثقافة التنظيمية الناجح نهجاً شاملاً يشمل التخطيط الاستراتيجي، ومشاركة أصحاب المصلحة، والتقييم المستمر لضمان توافق التغييرات مع رؤية المؤسسة ورسالتها. وتتجاوز تداعيات هذه الثورة الثقافية مجرد تحسين الأداء التنظيمي. كما أنه يساعد الموظفين على النمو، ويوفر بيئة عمل أكثر شمولاً، ويعزز التنوع في الأفكار والابتكار. ونتيجةً لذلك، برز إصلاح الثقافة التنظيمية كعنصر أساسي في تحقيق القدرة التنافسية طويلة الأمد في ظل المنافسة العالمية المتزايدة.

ركزت دراسة (Abujameel، 2025) على دور التحول الرقمي في تحسين أداء الشركات والمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، إذ أن التطورات التكنولوجية الكبيرة قد خلقت تحديات كبيرة للدول حول العالم. ويتمحور الاهتمام الرئيسي للدراسة حول المتطلبات الداعمة لبناء أنظمة التحول الرقمي، ومدى كفاءة التحول الرقمي في الإسهام في تحقيق التنمية المستدامة في المؤسسات التعليمية. هدفت الدراسة إلى تحديد أهم متطلبات العمل نحو التحول الرقمي في المؤسسات، والعمل على توفير بيئة مناسبة للتحول المطلوب من العمل التقليدي إلى الرقمي، والتركيز على الآثار المحتملة التي قد تواجهها الجهات الحكومية والخاصة خلال تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، وتحليل تجربة المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية خلال جائحة كورونا. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على تقرير "قياس 2023"، وهو استمرار للجهود السابقة التي أجرتها هيئة الحكومة الرقمية في السنوات الأخيرة. كما تم جمع المعلومات من خلال دراسة البحوث السابقة وإجراء تحليل كمي لتقييم حجم تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات. أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي ساهم بشكل كبير في تقديم الخدمات بشكل رقمي وسهل الوصول، مما كان له أثر إيجابي على كفاءة العمل المؤسسي وسهولة الوصول إليه. وقد لجأت العديد من الحكومات، مثل المملكة العربية السعودية، إلى أساليب التحول الرقمي لمساعدتها على التغلب على التحديات التي واجهتها في تقديم الخدمات للمواطنين خلال جائحة كوفيد-19، وأوصت الدراسة بزيادة المشاريع الداعمة لمشروع التحول الرقمي في المملكة، وتكثيف استخدام المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة لإنشاء مشاريع تقنية تخدم أعمالها بفعالية.

تهدف دراسة (Al-Manea، 2025) إلى تحديد أثر حاضنات الأعمال السعودية، بما في ذلك خصائصها العديدة (المالية، والبشرية، والخدمية) على تحسين كفاءة إدارة المشاريع الحكومية في هيئة تطوير جدة. وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من (170) فرداً في إدارات وأقسام إدارة المشاريع. وتم اختيار عينة عشوائية من 111 شخصاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). وقد كشفت نتائج الدراسة عن ارتفاع مستوى التحول الرقمي في هيئة تطوير جدة، مما يدل على استعداد الهيئة لتبني وتطبيق التكنولوجيا الحديثة لتحسين أداء المبادرات الحكومية. كما كشفت النتائج أن العامل التنظيمي للتحول الرقمي هو الأكثر تأثيراً بين أبعاد التحول في الهيئة. كما كشفت النتائج أن كفاءة إدارة المشاريع في الهيئة كانت جيدة، وذلك بفضل وجود أسس إدارية واضحة مثل التواصل الفعال للفريق ومعايير الجودة المقبولة. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والمشروع كفاءة الإدارة، مما يعني أن التحول الرقمي الناجح يسهم بشكل مباشر في تحسين كفاءة المشاريع الحكومية وفعالية عمليات التنفيذ. كما وُجدت

فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على سنوات الخبرة، لا سيما فيما يتعلق بتقييم كفاءة إدارة المشاريع، مما يشير إلى أن تراكم الخبرة المهنية يسهم في تعميق فهم ممارسات إدارة المشاريع ويحسن تقييم الفرد لكفاءة الأداء. وأوصت الدراسة هيئة تطوير محافظة جدة بزيادة وتوسيع استثماراتها في التحول الرقمي من خلال تحديث بنيتها التحتية الرقمية وتطبيق تقنيات متطورة تتوافق مع أفضل الممارسات العالمية في إدارة المشاريع الحكومية.

التعليق على الدراسات السابقة:

- أوجه التشابه في الدراسات السابقة

تظهر الدراسات السابقة تركيزاً كبيراً على دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي والابتكار داخل المؤسسات المختلفة، سواء كانت صناعية أو حكومية أو تعليمية. كما تتفق الدراسات على أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية، بل يشمل تطوير البنية التحتية الرقمية، وتنمية مهارات الموظفين الرقمية، وتبني سياسات وإجراءات داعمة من الإدارة العليا. إضافة إلى ذلك، تتفق الدراسات على أن الرقمنة تساهم في تسريع العمليات، وتحسين الكفاءة، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية، فضلاً عن أنها ترتبط بتحقيق أهداف الاستدامة المؤسسية والابتكار. كما تؤكد جميع الدراسات على أهمية دعم القيادة وتفاعل الإدارة العليا، وضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية لتبني التكنولوجيا الرقمية بفاعلية.

- أوجه الاختلاف في الدراسات السابقة

على الرغم من التشابه في النتائج العامة، إلا أن الدراسات تختلف من حيث السياق التطبيقي وطبيعة المؤسسات محل الدراسة، ففي بعض الدراسات كان التركيز على قطاع التصنيع، بينما ركزت أخرى على المؤسسات الحكومية أو التعليمية. كما اختلفت المنهجيات المستخدمة، حيث تبنت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وأخرى المنهج الكمي أو النوعي أو المختلط، ما أثر على طرق جمع البيانات وتحليلها. إضافة إلى ذلك، تختلف الدراسات في المتغيرات التي ركزت عليها، فبعضها تناول البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية للموظفين، بينما ركزت أخرى على القيادة الرقمية، أو الحوكمة الرقمية، أو الثقافة التنظيمية الرقمية، أو الابتكار المؤسسي، وهو ما يعكس اختلاف أولويات كل بحث وسياقه التطبيقي.

- الفجوات البحثية التي يميزها البحث الحالي

- على الرغم من الغنى البحثي في موضوع التحول الرقمي، إلا أن هناك عدة فجوات تتيح الفرصة للبحث الحالي، أهمها:
1. قلة الدراسات التطبيقية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية، خصوصاً في سياق وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، مقارنة بالتركيز على القطاعات الصناعية أو التعليمية.
 2. التركيز المحدود على العلاقة التبادلية بين متغيرات التحول الرقمي المختلفة مثل البنية التحتية الرقمية، تطوير مهارات الموظفين الرقمية، وأتمتة الإجراءات والخدمات، وكيفية تأثيرها على الأداء التنظيمي بشكل شامل.
 3. قلة الاهتمام بالتحليل الكمي المرتبط بقياس أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بشكل موضوعي، حيث تميل العديد من الدراسات إلى التحليل النوعي أو المراجعة النظرية فقط.
 4. غياب الدراسات التي تربط التحول الرقمي بأهداف رؤية المملكة 2030 بشكل مباشر، مما يجعل البحث الحالي متميزاً في ربط التحول الرقمي بالاستراتيجيات الوطنية والتأثير الفعلي على الأداء التنظيمي.
- هذه الفجوات تؤكد الحاجة إلى إجراء دراسة كمية شاملة تركز على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء التنظيمي داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بما يتيح تقييم الأبعاد التقنية والبشرية والإجرائية بشكل متكامل ومتوافق مع رؤية المملكة 2030.

المنهجية:

تعتمد هذه الدراسة على استراتيجية بحثية متعددة الأساليب، تدمج الأساليب الكمية والنوعية لتوفير معرفة شاملة بتأثير التحول الرقمي على الأداء التنظيمي في المؤسسات الحكومية السعودية. يمكن الجانب الكمي من قياس العلاقة بين التحول الرقمي ومقاييس الأداء، بينما يقدم الجانب النوعي رؤى أعمق للعوامل السياقية والصعوبات وأفضل الممارسات.

- المجتمع والعينة

يشمل المجتمع المستهدف الموظفين والمديرين وموظفي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجهات الحكومية السعودية المختارة. سيتم استخدام العينة العشوائية الطبقية لضمان التمثيل عبر مختلف الإدارات والمستويات الهرمية والوحدات

الوظيفية. وهذا يضمن تمثيل كل من وجهات النظر التشغيلية والاستراتيجية بشأن التحول الرقمي. سيتم تحديد حجم العينة بناءً على إجمالي عدد الموظفين في المؤسسات المختارة، وفقاً لمبادئ أخذ العينات الإحصائية الاعتيادية لضمان صحتها وموثوقيتها.

النتائج:

• الوصف الإحصائي للبيانات

تُظهر القراءات الإحصائية تفاوتاً في مستويات استجابة عينة الدراسة، حيث برزت عبارة "تسهيل سير العمل عبر الأنظمة التقنية" كأقوى المتغيرات تأثيراً بمتوسط 3.68، وهي نتيجة تتسق مع التوجه العام نحو رقمنة العمليات داخل الوزارة. الظاهر هنا هو وجود حالة من "التردد النسبي" في آراء العينة تجاه قضايا جوهرية مثل تشجيع الابتكار وتطوير العمل، حيث سجل هذا المتغير انحرافاً معيارياً مرتفعاً قدره 1.658، وهو الأعلى في الجدول؛ هذا التباين يشير بوضوح إلى أن التحول الرقمي، رغم نجاحه في الجوانب الإجرائية والتقنية، لم يصل بعد إلى مرحلة النضج الكامل في تحفيز العقلية الابتكارية لدى جميع الموظفين بذات الوتيرة. ثمة فجوة إدراكية قد تعود لاختلاف المهارات الرقمية أو طبيعة المهام بين الإدارات، فالإجماع يزداد قوة حين يتعلق الأمر بالبنية التحتية والتدريب بمتوسطات بلغت 3.62 وانحرافات أقل حدة (1.389 و 1.405)، مما يعني أن الركيزة المادية والمهارية متوفرة ومقبولة، لكن أثرها في خلق بيئة "مبتكرة" لا يزال قيد التشكل.

البيانات تشير أيضاً إلى أن الأتمتة والرقابة والشفافية تدور حول متوسطات متقاربة (بين 3.45 و 3.54)، وهي منطقة تعكس "الرضا الحذر" أو القبول العام للمنظومة التقنية الحالية. ميل قيم الالتواء (Skewness) نحو السالب في كافة الفقرات، مثل قيمة -0.582 في عبارة الدور الجوهري للتحول الرقمي، يؤكد انحياز الكتلة التصويتية للعينة نحو الدرجات المرتفعة؛ العينة تميل موضوعياً لتقدير الجهود الرقمية للوزارة. ومع ذلك، فإن قيم التفرطح (Kurtosis) السالبة والممتدة إلى ما دون -1 في معظم الاستجابات، تعطي مؤشراً إحصائياً على "انبساط التوزيع"، أي أن الآراء ليست متمركزة بشدة حول نقطة واحدة، بل موزعة على نطاق واسع من الخيارات. هذا التوزيع يفسر لماذا نجد متوسطات جيدة تزامناً مع انحرافات معيارية تتجاوز 1.5 في فقرات جودة الخدمات والشفافية؛ الوزارة حققت قفزة تقنية ملموسة، لكن انعكاس هذه القفزة على جودة الخدمة والشفافية لم يلمسه الموظفون بالدرجة العالية ذاتها من الاتساق، مما يستوجب مراجعة آليات قياس الأثر النهائي للخدمات المقدمة للمستخدمين.

Statistics										
Std. Error of Kurtosis	Kurtosis	Std. Error of Skewness	Skewness	Std. Deviation	Median	Std. Error of Mean	Mean	N		
								Missing	Valid	
.297	-1.239	.149	-.116	1.389	3.00	.085	3.13	0	268	العمر
.297	-1.997	.149	-.135	.500	2.00	.031	1.53	0	268	الجنس
.297	-.915	.149	-.276	1.255	3.00	.077	3.37	0	268	الدرجة العلمية
.297	-1.093	.149	-.557	1.405	4.00	.086	3.62	0	268	تمتلك الوزارة بنية تحتية رقمية متطورة تدعم التحول الرقمي
.297	-1.104	.149	-.599	1.423	4.00	.087	3.68	0	268	تسهم الأنظمة التقنية الحديثة في تسهيل سير العمل
.297	-1.213	.149	-.481	1.467	4.00	.090	3.52	0	268	يتم تحديث الأنظمة الرقمية بشكل دوري لمواكبة التطورات
.297	-1.350	.149	-.534	1.616	4.00	.099	3.49	0	268	توفر الشبكات والأنظمة مستوى عالٍ من الأمان وحماية البيانات
.297	-1.006	.149	-.579	1.389	4.00	.085	3.62	0	268	يبتلى الموظفون تدريباً مستمراً على المهارات الرقمية
.297	-1.155	.149	-.546	1.462	4.00	.089	3.54	0	268	يتملك الموظفون القدرة على استخدام الأنظمة الإلكترونية بكفاءة
.297	-1.462	.149	-.320	1.550	4.00	.095	3.38	0	268	تسهم البرامج التدريبية في رفع كفاءة الأداء الوظيفي
.297	-1.549	.149	-.374	1.658	4.00	.101	3.34	0	268	يشجع التحول الرقمي الموظفين على الابتكار وتطوير العمل
.297	-1.199	.149	-.463	1.431	4.00	.087	3.52	0	268	تم أتمتة العديد من الإجراءات الإدارية داخل الوزارة

ساهمت الأتمتة في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات	268	0	3.54	.091	4.00	1.490	-473	.149	-1.282	.297
أدت الخدمات الإلكترونية إلى تقليل الأخطاء الإدارية	268	0	3.49	.095	4.00	1.561	-455	.149	-1.385	.297
تسهم الأنظمة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين	268	0	3.47	.099	4.00	1.615	-480	.149	-1.421	.297
أدى التحول الرقمي إلى رفع مستوى الإنتاجية	268	0	3.54	.084	4.00	1.377	-502	.149	-1.075	.297
تحسن مستوى التنسيق بين الإدارات نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية	268	0	3.56	.087	4.00	1.430	-516	.149	-1.135	.297
ساهم التحول الرقمي في تعزيز الشفافية والرقابة	268	0	3.45	.090	4.00	1.477	-446	.149	-1.256	.297
انعكس التحول الرقمي إيجاباً على رضا المستفيدين	268	0	3.52	.097	4.00	1.595	-548	.149	-1.339	.297
أرى أن التحول الرقمي كان له دور جوهري في تحسين الأداء التنظيمي للوزارة	268	0	3.59	.087	4.00	1.421	-582	.149	-1.063	.297

جدول 1 : التحليلات الإحصائية

• اختبار المصادقية والموثوقية

تجاوزت قيمة معامل "ألفا كرونباخ" عتبة القبول الإحصائي التقليدية بكثير؛ إذ سجلت 0.895 لعدد 20 فقرة، وهي نتيجة تعكس اتساقاً داخلياً مرتفعاً جداً بين متغيرات الدراسة. تشير هذه القوة الإحصائية إلى أن المقياس المستخدم في دراسة حالة وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية يتمتع بثبات فائق؛ فالموظفون المشاركون فهموا الأسئلة وعبروا عن استجاباتهم بنمط متناغم لا يعترضه التناقض. إيجابياً، يعني هذا أن الأداة قادرة على قياس "أثر التحول الرقمي" بدقة عالية؛ فالنتائج المستخلصة ليست وليدة الصدفة أو سوء فهم العينة للمحاور المطروحة.

تطابق عدد الحالات الصالحة للتحليل (268 حالة) مع إجمالي العينة المستهدفة بنسبة 100% دون وجود أي بيانات مفقودة (Missing Cases). غياب "الحالات المستبعدة" يعزز من موثوقية التعميم؛ فالبيانات كاملة ولم تتعرض لعملية الحذف القائم على المتغيرات (Listwise deletion). هذا التكامل في البيانات، مقترباً بمعامل ثبات يقترب من 0.90، يمنح الباحث والخبراء المحكمين طمأنينة علمية كاملة؛ فأى تحليل إحصائي لاحق سيبنى على ركيزة صلبة من الموثوقية. الأداة أصبحت الآن بمثابة "ميزان دقيق" لرصد التغيرات في الأداء التنظيمي للوزارة، مما يجعل التوصيات المستقبلية مبنية على حقائق رقمية متسقة وليست مجرد انطباعات متذبذبة.

Case Processing Summary			
%	N		
100.0	268	Valid	Cases
.0	0	Excluded ^a	
100.0	268	Total	
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

جدول 2: ملخص التحليلات الإحصائية

Reliability Statistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
20	.895

جدول 3: اختبار الثبات والموثوقية

• تحليل الجداول المتقاطعة لمتغيرات الدراسة:

1. اختبار كاي اسكوبر للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي والبنية التحتية الرقمية

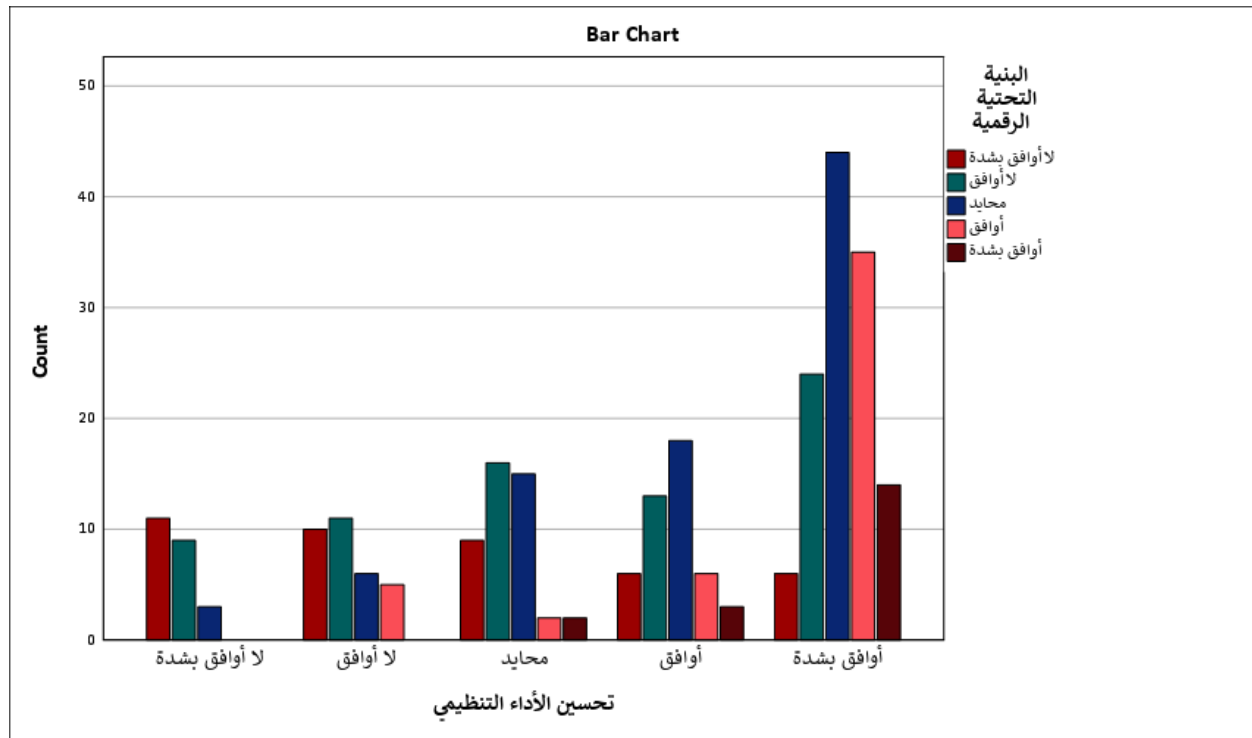
تلاشت أي احتمالية للصدفة في العلاقة بين البنية التحتية الرقمية وتحسين الأداء التنظيمي للوزارة؛ إذ سجل اختبار "كاي تربيع" قيمة دلالة إحصائية بلغت 0.000، وهي أقل بكثير من مستوى المعنوية المعتمد 0.05. النتيجة واضحة وتؤكد وجود ارتباط وثيق وذو دلالة إحصائية عالية. بلغت قيمة الاختبار 65.993 بدرجة حرية 16، مما يعزز الفرضية القائلة بأن تطور الشبكات

والأنظمة ليس ترفاً تقنياً، بل هو المحرك الأساسي لجودة المخرجات الإدارية. غياب القيم غير الدالة يعكس ترابطاً منطقياً في أذهان الموظفين؛ فكلما تحسنت البنية المادية الرقمية، انعكس ذلك فوراً وبشكل طردي على كفاءة العمليات التنظيمية داخل الوزارة.

رغم وجود 6 خلايا (بنسبة 24.0%) بنكرار متوقع أقل من 5، إلا أن قوة قيمة "الارتباط الخطي بالخطي" (Linear-by-Linear Association) البالغة 54.151 بدلالة 0.000 تؤكد متانة هذا الاتجاه التصاعدي. البنية التحتية تمثل العمود الفقري الذي يركز عليه الأداء؛ وبدون استقرار هذه البنية، قد تتعثر كافة محاولات التنسيق أو الأتمتة التي تسعى إليها الوزارة. الارتباط هنا ليس مجرد رقم إحصائي، بل هو واقع تشغيلي يربط بين توفر "الأداة" (التقنية) وتحقيق "الهدف" (الأداء). هذه النتيجة تمنح متخذ القرار ضوءاً أخضر للاستمرار في ترقية المنظومة التقنية، كونها الضامن الأكبر لاستدامة التحسن الإداري ومنع حدوث اختناقات في سير المعاملات.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	65.993 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	72.161	Likelihood Ratio
.000	1	54.151	Linear-by-Linear Association
		268	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.63.			

جدول 4: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي والبنية التحتية الرقمية



شكل توضيحي 1: المقاييس المتماثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي والبنية التحتية الرقمية

2. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وتطوير المهارات الرقمية للموظفين

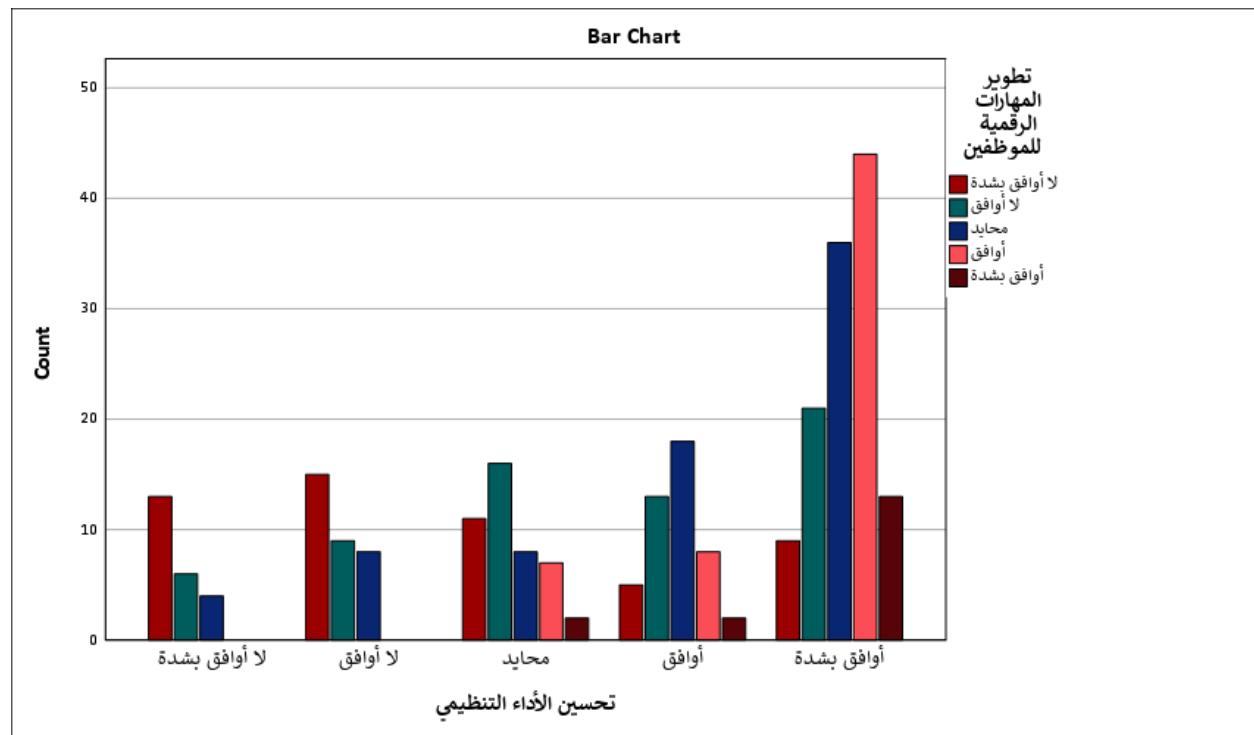
سجل اختبار "كاي تربيع" قيمة مرتفعة جداً بلغت 81.540، بمستوى دلالة إحصائية 0.000؛ وهي نتيجة تقطع الشك باليقين حول وجود علاقة ارتباطية جوهرية بين الارتقاء بمهارات الموظفين وتحسين الأداء التنظيمي للوزارة. هذه الدلالة الصفرية تعني أن الربط بين قدرات الكادر البشري ونجاح التحول الرقمي ليس مجرد مصادفة إحصائية. الوزارة تراهن على "الإنسان" كمحرك للتقنية. فمهما بلغت جودة الأنظمة، يظل أدائها مرهوناً بكفاءة من يشغلها. الاستثمار في الحقائق التدريبية أثمر هنا ارتباطاً خطياً قوياً قيمته 66.697؛ مما يؤكد أن كل تحسن في المحتوى المعرفي للموظف يتبعه قفزة ملموسة في جودة المخرجات الإدارية.

برزت ملاحظة فنية تتعلق بوجود 5 خلايا (20.0%) بتكرارات متوقعة أقل من 5، إلا أن هذا لا ينفي قوة الاتجاه العام نظراً لكبر حجم العينة الكلية. الواقع التشغيلي يفرض هذا الارتباط بوضوح؛ فالموظف المتمكن رقمياً يقلل من زمن تعطل المعاملات ويساهم في استغلال موارد الوزارة التقنية بأقصى طاقة ممكنة. غياب المهارة يعني تحول الأنظمة المتطورة إلى عبء إداري يزيد من الأخطاء بدلاً من تقليصها. الارتباط الإحصائي هنا يرسل رسالة واضحة لصناع القرار؛ فالأداء التنظيمي المتميز في وزارة

الموارد البشرية يمر حتماً عبر بوابة التمكين الرقمي للموظف، وأي تراخٍ في هذا المسار سيؤدي بالضرورة إلى تراجع كفاءة المنظومة ككل مهما تم تحديث البنية التحتية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	81.540 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	89.803	Likelihood Ratio
.000	1	66.697	Linear-by-Linear Association
		268	N of Valid Cases
a. 5 cells (20.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.46.			

جدول 5: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وتطوير المهارات الرقمية للموظفين



شكل توضيحي 2: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وتطوير المهارات الرقمية للموظفين

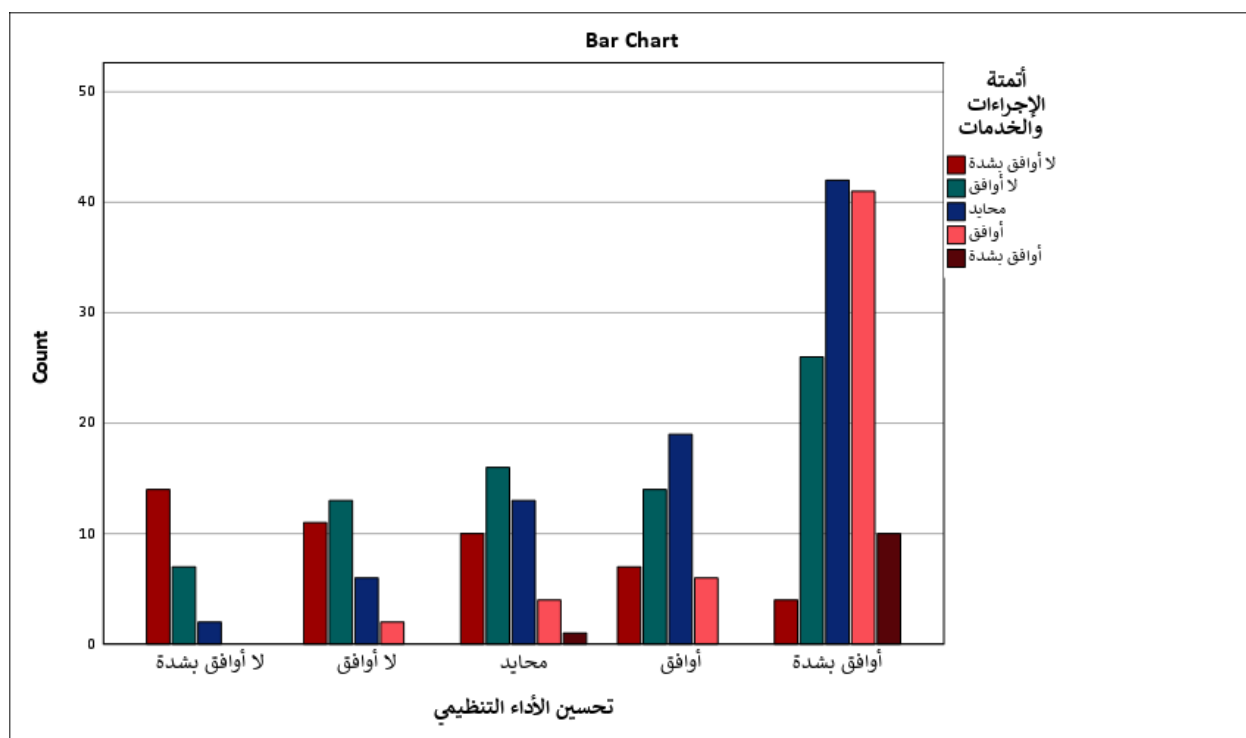
3. اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وأتمتة الإجراءات والخدمات

سجل اختبار "كاي تربيع" قيمة مرتفعة جداً وصلت إلى 90.158، وبدلالة إحصائية صفرية تماماً (0.000). الارتباط بين أتمتة الإجراءات وتحسين الأداء التنظيمي في الوزارة ليس مجرد علاقة عابرة، بل هو حجر زاوية إحصائي وعملي. القفزة الكبيرة في قيمة الاختبار تشير إلى أن إلغاء التدخل البشري اليدوي في المعاملات يمثل الوقود الحقيقي لرفع كفاءة العمل؛ فالعمليات المؤتمتة تفرض وتيرة إنجاز ثابتة لا تتأثر بالمتغيرات الفردية. الارتباط الخطي (73.313) يؤكد أن كل إجراء إضافي يتم تحويله إلى مسار "آلي" يتبعه تحسن فوري وملحوس في مستوى الإنتاجية وجودة المخرجات.

على الرغم من وجود 6 خلايا (24.0%) بتكرار متوقع أقل من 5، إلا أن ذلك لا يضعف من صلابة النتيجة نظراً للحجم الكلي للعينة. دلالة الأرقام هنا تعني أن الأتمتة هي "المحرك الصامت" للشفافية؛ فهي تمنع التجاوزات وتضمن عدالة توزيع المهام وسرعة تدفقها بين الإدارات. غياب هذا الارتباط في أي قطاع داخل الوزارة قد يؤدي إلى اختناقات إدارية تعطل سلسلة التوريد الخدمي للمستفيدين. الواقع الإحصائي يفرض ضرورة التوسع في رقمنة العمليات المعقدة؛ فالوزارة التي تتجح في أتمتة خدماتها تضمن انتقالاً سلساً نحو نموذج الأداء المتطور الذي تتشده رؤية المملكة، بعيداً عن تباطؤ المسارات التقليدية.

Chi-Square Tests			
Asymptotic Significance (2-sided)	df	Value	
.000	16	90.158 ^a	Pearson Chi-Square
.000	16	94.620	Likelihood Ratio
.000	1	73.313	Linear-by-Linear Association
		268	N of Valid Cases
a. 6 cells (24.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .94.			

جدول 6: اختبار كاي اسكوير للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وأتمتة الإجراءات والخدمات



شكل توضيحي 3: المقاييس المتمثلة لتحليل الجداول المتقاطعة للعلاقة بين تحسين الأداء التنظيمي وأتمتة الإجراءات والخدمات

• اختبار التباين الأحادي لمتغيرات الدراسة

تردد التباين بين القيم المفسرة والمتبقية يعكس توازناً إحصائياً دقيقاً في قدرة النموذج على التنبؤ؛ فبينما بلغت مجموع المربعات للمفسر 243.555 (Regression)، جاء المتبقي (Residual) بقيمة 247.565. النتيجة كانت واضحة. سجل اختبار (F) قيمة مرتفعة بلغت 20.906 بمستوى دلالة 0.000. هذا الرقم يقطع الشك باليقين. المتغيرات المستقلة (البنية التحتية، الأتمتة، مهارات الموظفين) تمتلك تأثيراً مجتمعاً فائق القوة في تشكيل الأداء التنظيمي للوزارة. النموذج ليس مجرد معادلة رياضية؛ بل هو انعكاس لواقع مؤسسي لا يمكن فيه فصل كفاءة الموظف عن قوة النظام التقني الذي يعمل من خلاله.

قفز معامل "بايز" (Bayes Factor) إلى أرقام فلكية تتجاوز $e+271.69$ ، وهو ما يمنح دعماً استثنائياً لصحة فرضية الدراسة مقابل النموذج الصفري. بلغت قيمة معامل التحديد (R Square) 0.496؛ ما يعني أن التحول الرقمي بأبعاده الثلاثة يفسر وحده ما يقرب من 50% من التغيرات الحاصلة في الأداء التنظيمي للوزارة. النسبة المتبقية قد تعود لعوامل إدارية أو بشرية خارج نطاق الدراسة. الاستقرار في الخطأ المعياري للتقدير عند 0.99 يؤكد دقة النموذج في رصد التأثير. وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية تضع يدها على نصف مفاتيح التميز الإداري بمجرد استكمالها لمشروع التحول الرقمي؛ فأى نقص في هذه الأبعاد

سيؤثر مباشرة على نصف كفاءة العمليات الإدارية في الموقع.

ANOVA ^{a,b}					
Sig.	F	Mean Square	df	Sum of Squares	Source
.000	20.906	20.296	12	243.555	Regression
		.971	255	247.565	Residual
			267	491.119	Total
a. Dependent Variable: تحسين الأداء التنظيمي					
b. Model: (Intercept), البنية التحتية الرقمية, أتمتة الإجراءات والخدمات, تطوير المهارات الرقمية للموظفين					

جدول 7: اختبار التباين الأحادي

Bayes Factor Model Summary ^{a,b}				
Std. Error of the Estimate	Adjusted R Square	R Square	R	Bayes Factor ^c
.99	.472	.496	.704	00.000
a. Method: JZS				
b. Model: (Intercept), البنية التحتية الرقمية, أتمتة الإجراءات والخدمات, تطوير المهارات الرقمية للموظفين				
c. Bayes factor: Testing model versus null model (Intercept).				

جدول 8: ملخص نموذج معامل بايز

الخاتمة ومناقشة النتائج:

تؤكد نتائج هذه الدراسة أن التحول الرقمي يشكل عاملاً جوهرياً في تحسين الأداء التنظيمي لوزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بالمملكة. فقد أظهرت النتائج أن دمج التقنيات الرقمية الحديثة، مثل أنظمة إدارة الموارد البشرية الذكية، والمنصات الإلكترونية للخدمات، وأدوات تحليل البيانات، أسهم بشكل كبير في رفع كفاءة العمليات، وتقليل الوقت المستغرق في الإجراءات

الروتينية، وتحسين دقة المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار. هذا التحسين في الأداء لا يقتصر على الجوانب التقنية فقط، بل يمتد ليشمل رفع جودة الخدمات المقدمة للموظفين والمستفيدين، ما يعزز من رضاهم ويعكس التزام الوزارة بمبادئ الشفافية والكفاءة المؤسسية.

كما توصلت الدراسة إلى أن نجاح التحول الرقمي يعتمد بدرجة كبيرة على تطوير القدرات البشرية، إذ أظهر الموظفون الذين تلقوا تدريباً متخصصاً على الأنظمة الرقمية قدرة أكبر على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، وأداء مهامهم بكفاءة أعلى. وهذا يعكس أهمية تزامن الاستثمار في البنية التحتية الرقمية مع برامج تطوير الموارد البشرية، لضمان تحقيق أقصى أثر للتحول الرقمي على الأداء التنظيمي. فالموظف المدرب على استخدام التقنيات الحديثة هو المحرك الرئيس لتطبيق السياسات الرقمية بنجاح، ويشكل عنصراً حيوياً في تحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية.

وتشير النتائج أيضاً إلى أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز التكامل الداخلي بين الإدارات المختلفة، حيث يسهل تدفق المعلومات ويعزز التنسيق بين الفرق، مما يقلل من الازدواجية في الإجراءات ويزيد من سرعة الاستجابة لمتطلبات العمل والمستفيدين. كما يساعد التحول الرقمي على تحسين قدرة الوزارة على التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات القائمة على بيانات دقيقة وموثوقة، وهو ما يدعم تحقيق الأداء المؤسسي المستدام.

بناءً على هذه النتائج، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي لم يعد خياراً تكنولوجياً فحسب، بل أصبح عنصراً استراتيجياً أساسياً لدعم الأداء المؤسسي، وتعزيز الكفاءة والمرونة، ورفع مستوى الخدمات الحكومية بما يتوافق مع رؤية المملكة 2030. كما تؤكد الدراسة على أن نجاح أي مشروع للتحول الرقمي يعتمد على التوازن بين الاستثمار في التكنولوجيا، وتنمية مهارات الموظفين، وإعادة تصميم العمليات المؤسسية بما يضمن تكامل جميع العناصر لتحقيق الأداء الأمثل.

تشير هذه الدراسة إلى أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتحقيق التطوير المستدام داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ويعزز القدرة على المنافسة والابتكار، ويضمن تقديم خدمات عالية الجودة للمستفيدين. كما يفتح هذا البحث المجال لتطبيق التجارب المستخلصة على مؤسسات حكومية أخرى، ويؤكد على أهمية استمرارية تطوير البنية التحتية الرقمية، وتعزيز

القدرات البشرية، ودمج البيانات والتحليلات الرقمية في جميع جوانب الإدارة المؤسسية لضمان استدامة الأداء وتحقيق أهداف التنمية الاستراتيجية للمملكة.

التوصيات:

1. يُنصح بالاستمرار في تحديث وتطوير الأنظمة الرقمية والمنصات الإلكترونية داخل وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، بما يضمن سرعة وكفاءة العمليات الإدارية وتسهيل الوصول إلى البيانات الدقيقة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
2. ضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية الحديثة، وتعزيز مهاراتهم التقنية والإدارية لضمان الاستفادة المثلى من التحول الرقمي وزيادة كفاءتهم في أداء المهام.
3. يوصى بإنشاء آليات واضحة لتكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات المختلفة، بهدف تحسين تدفق المعلومات، وتقليل الازدواجية في الإجراءات، وتعزيز التنسيق الداخلي لتحقيق أداء مؤسسي أكثر كفاءة ومرونة.
4. تشجيع الموظفين على تبني أساليب عمل رقمية مبتكرة، وإتاحة مساحة لتجريب الحلول التكنولوجية الجديدة، بما يساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمستخدمين وتطوير الأداء التنظيمي بشكل مستمر.
5. تطوير أدوات قياس أداء مبنية على البيانات الرقمية، تتيح متابعة أداء الموظفين والعمليات بشكل دوري، وتحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
6. ضرورة توجيه جميع المبادرات الرقمية لتحقيق أهداف الوزارة الاستراتيجية ورؤية المملكة 2030، بما يضمن مواءمة التكنولوجيا مع الاحتياجات المؤسسية ويعزز من أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي.
7. توظيف الحلول الرقمية لدعم استمرارية العمليات، وتقليل الهدر، وتحسين استخدام الموارد، بما يساهم في تحقيق استدامة الأداء المؤسسي وتحقيق رضا الموظفين والمستفيدين على حد سواء.

قائمة المصادر والمراجع:

- Adam, A. (2025). Organizational Culture Transformation and Its Impact on Performance in the Digital Era.
- Ainos, A. (2025). Strategic Human Resource Management and the Development of a Performance-Driven Culture in Saudi Arabian SMEs.
- Alasqah, W. (2025). The Role of Digital Leadership in Fostering Innovation: A Study on Digital Organizational Culture as a Mediator in Saudi Higher Education.
- Al-Manea, A. (2025). The Impact of Digital Transformation on Improving Project Management Efficiency in the Government Sector in the Kingdom of Saudi Arabia.
- Almubarak, F. (2025). Challenges Facing Digital Transformation in Saudi Government Institutions.
- Alquraish, M. (2025). Digital Transformation, Supply Chain Resilience, and Sustainability: A Comprehensive Review with Implications for Saudi Arabian Manufacturing.
- Alshehri, A. (2025). The role of digital transformation in improving the efficiency of industrial operations in the mining sector in the Kingdom of Saudi Arabia.
- Alshihre, F. (2025). Enhancing organizational performance through digital transformation strategies: An empirical study of Saudi startups.
- Alzahrani, M. (2025). The Impact of Digital Transformation on Improving Employee Service Quality.
- Aryatama, S. (2024). Enhancing Governance Efficiency through Digital Transformation in Public Services.
- Assensoh-Kodua, A. (2019). The resource-based view: a tool of key competency for competitive advantage.
- Bodrick, M. M. (2025). The Contextual Dynamism of Organizational Leadership in Saudi Arabia.
- Chien, L. V. (2025). The Impact of Employee Digital Skills on Digital Transformation and Organizational Performance: A Study in Vietnam's Coal Mining Companies.
- Djunaedi, D. (2025). Digital Transformation and the Strategic Role of Human Resources in Improving Organizational Performance.
- Ghazi Ben Saad, M. A. (2018). The impact of organizational culture on job performance.

- Karakuş, M .(2024) .Digital Transformation and Organizational Change Management: Theoretical Models and Case Studies.
- Kasiwi, A. N .(2025) .DIGITAL TRANSFORMATION AND CROSS-ORGANIZATIONAL INTEROPERABILITY IN ELECTRONIC-BASED GOVERNMENT SYSTEMS.
- Kitsios, F. C .(2023) .Drivers and Outcomes of Digital Transformation: The Case of Public Sector Services.