

تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية: الدور الوسيط للالتزام التنظيمي –

بالتطبيق على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

إعداد الباحثة:

هدى محمد العبد الرحمن

الرقم الأكاديمي

233000856

2025 / 1446هـ

قائمة المحتويات

ب.....	قائمة المحتويات.....
1	الفصل الأول: الاطار العام للدراسة
1	1-1 مقدمة الدراسة.....
2	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:
6	3-1 أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):
6	1-3-1 أولاً: الأهمية النظرية.....
7	2-3-1 ثانياً: الأهمية التطبيقية
7	4-1 أهداف الدراسة:.....
8	5-1 فرضيات الدراسة:
9	6-1 نموذج الدراسة
11.....	7-1 الدراسات المرجعية:
23.....	8-1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....
28.....	9-1 منهج الدراسة:
28.....	10-1 مجتمع وعينة الدراسة:
29.....	11-1 حدود الدراسة:
29.....	12-1 وسائل جمع بيانات الدراسة:
30.....	13-1 المعالجات الإحصائية المقترحة:
31.....	المراجع:

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

(1-1) مقدمة الدراسة

أصبح الاهتمام بالتحول الرقمي للتعليم العالي من المتطلبات المهمة لتطوير التعليم في كثير من الدول، والتي من بينها المملكة العربية السعودية، والتي تسعى إلى تطوير نظامها التعليمي باعتبار التعليم أداة مهمة لتنمية المجتمع وتقدمه، ورغم أهمية تلك الجهود نحو التحول الرقمي للتعليم إلا أن هناك العديد من المشكلات المتعلقة بتطورات هذا العصر الذي يتسم بالانفجار المعرفي، وسرعة الاتصال والاكتشافات العلمية والتكنولوجية، ولوجود الأزمات الطارئة، والتي تُشكل ضغوطاً متنامية على دور التعليم في التنمية البشرية، تحد من مواكبة تطورات العصر الرقم (Okunlaya et al, 2022).

ويُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم المحورية في الإدارة الحديثة، حيث يعبر عن مستوى ارتباط الفرد بالمؤسسة وولائه لها، ومدى توافقه مع أهدافها وقيمها ورغبته في الاستمرار في العمل ضمنها، ويعكس هذا المفهوم البعد النفسي والاجتماعي للعلاقة بين الموظف والمؤسسة، ويرز الالتزام التنظيمي كعامل حاسم في تعزيز فعالية جهود التحول الرقمي وتحقيق أهدافه داخل المؤسسات التعليمية والطبية، فالالتزام التنظيمي يعكس مدى ارتباط العاملين العاطفي والمهني بالمؤسسة، ويُعد من أبرز العوامل التي تسهم في رفع مستويات الأداء الوظيفي وتعزيز القدرة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة(حسن،2024).

ويعتبر أداء الموارد البشرية أحد المؤشرات الأساسية لقياس كفاءة المؤسسة وفعاليتها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، إذ يعكس مدى قدرة الأفراد على إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وجودة وفي الوقت المناسب، ويُنظر إلى أداء الموارد البشرية باعتباره نتاجاً لتكامل مجموعة من العوامل التنظيمية والفردية، مثل وضوح الأهداف، وفعالية القيادة، وتوفر الموارد، وملاءمة بيئة العمل، ومستوى التحفيز، حيث يؤدي الأداء العالي للموارد البشرية إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وتعزيز جودة منتجاتها وخدماتها، في حين أن تدني الأداء قد يقود إلى ضعف المخرجات وارتفاع التكاليف التشغيلية، فتسعى المؤسسات إلى تطوير سياسات واستراتيجيات تعزز من أداء مواردها

البشرية، من خلال التدريب المستمر، وتبني أساليب عمل مرنة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوفير بيئة تنظيمية محفزة (بدير والشبلي، 2024).

تُعد مؤسسات التعليم العالي وبخاصة الكليات الطبية من البيئات التنظيمية التي تتسم بتركيبية بشرية ومهنية معقدة تتطلب كفاءة عالية في إدارة الموارد البشرية، نظراً لطبيعة المهام العلمية والصحية التي تؤديها، وفي ظل التحولات الرقمية المتسارعة، برز التحول الرقمي كأحد العوامل الجوهرية التي تُحدث تغييرات جذرية في أنماط العمل، ونُظم الأداء، وأساليب تقديم الخدمات داخل هذه المؤسسات. إلا أن الأثر الفعلي لهذه التحولات على أداء الموارد البشرية لا يتحقق تلقائياً، بل يتوقف بدرجة كبيرة على مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، الذي يُعد بدوره عاملاً وسيطاً مهماً يربط بين تبني التقنيات الرقمية الحديثة وبين تحسين مخرجات العمل البشري. (Balabanova et al., 2024)

في ضوء ما سبق، تؤكد هذه الدراسة أهمية تبني رؤية شمولية لفهم العلاقات المتبادلة بين التحول الرقمي، والالتزام التنظيمي، وأداء الموارد البشرية، لا سيما في البيئات الأكاديمية المتخصصة ككليات الطب، حيث تتقاطع التكنولوجيا مع الأدوار المهنية والتعليمية الحساسة، وقد سعت الدراسة إلى بناء نموذج تفسيري يُبرز الأثر المباشر للتحول الرقمي على الأداء، والأثر غير المباشر عبر الالتزام التنظيمي، إيماناً بأن التحول التقني لا يُمكن أن يُؤتي ثماره دون بيئة تنظيمية داعمة وسلوك وظيفي ملتزم ومتوافق مع متطلبات العصر الرقمي ورؤية المملكة 2030.

(2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر الجامعات من أكثر المنظمات تعرضاً للتحولات والتطورات المتسارعة في هذا العصر، نظراً لطبيعتها وأهدافها ودورها المتجدد في الوقت الحالي، حيث تُمثل أحد روافد الاقتصاد الهامة للدولة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية إمداد قطاعاتها بالموارد البشرية المؤهلة، ولكونها مطالبه بالتحول إلى مؤسسات منتجة، فهي بذلك تُشجع على مواكبة أحدث التطورات العلمية في مجال ما تقدمه من خدمات للمستفيدين منها، ويأتي في مقدمتها التحول الرقمي للتعليم بهدف تعزيز الثقافة الرقمية في هذا العصر.

وتواجه المؤسسات الأكاديمية وخاصة الجامعات، تحديات متزايدة في ظل التحولات الرقمية المتسارعة، حيث أصبح التحول الرقمي أحد المراكز الجوهرية لتطوير أداء المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية، ويتجاوز التحول الرقمي مجرد تطبيق للتكنولوجيا ليصبح إطارًا شاملاً يعيد تشكيل النظم الإدارية وأساليب العمل، ويُعزز من كفاءة اتخاذ القرار والابتكار المؤسسي، ويُساهم في رفع جودة الأداء في بيئات العمل الديناميكية. (Liang & Tian, 2024)

ورغم التوجه الواسع نحو التحول الرقمي، إلا أن طبيعة هذا التحول تختلف من قطاع إلى آخر، خاصة في المؤسسات الأكاديمية ذات الطابع التخصصي، مثل كليات الطب، التي تجمع بين المهام التعليمية والإدارية والإكلينيكية، ويتطلب هذا السياق تبني منظومات رقمية متكاملة تتناسب مع خصوصية بيئة العمل وتدعم أداء الموارد البشرية بمستوى عالٍ من المرونة والاحترافية. (Weber et al., 2022)

ويُعد الالتزام التنظيمي من المفاهيم الجوهرية التي تؤثر في سلوك الموظفين واستقرارهم ومخارجاتهم الوظيفية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تعزيز الالتزام التنظيمي يُساهم في رفع مستوى الأداء وتحقيق الانسجام الوظيفي، إلا أن هذا المتغير غالبًا ما يُدرس كمفهوم مستقل دون توظيفه كعنصر وسيط يمكنه تفسير العلاقة بين مدخلات تنظيمية مثل التحول الرقمي ومخرجات مثل الأداء (Abideen et al., 2023).

وفي ضوء مراجعة الأدبيات الحديثة، يُلاحظ أن كثيرًا من الدراسات تناولت التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية كلٍّ على حدة، أو اقتصر على تحليل العلاقة المباشرة بين متغيرين، دون استكشاف الأثر غير المباشر عبر متغير وسيط مثل الالتزام التنظيمي، وخاصة في البيئات الأكاديمية التي تتطلب تكاملًا عاليًا بين التكنولوجيا والسلوك التنظيمي (العزب وآخرون، 2023؛ طواف و سنان، 2024).

وتكشف الأدبيات السابقة عن نقص واضح في الدراسات التي دمجت بين التحول الرقمي بأبعاده المتعددة، والالتزام التنظيمي، وأداء الموارد البشرية في نموذج تفسيري متكامل، حيث ركزت معظم البحوث على أبعاد محدودة مثل البنية التحتية أو التطبيقات التكنولوجية، دون التطرق إلى أبعاد أكثر شمولًا، مثل الرقابة الرقمية، والبيئة الرقمية، والإبداع الرقمي، في إطار دراسة العلاقة مع الأداء البشري (زيد، 2023؛ متولي وآخرون، 2023).

كما أن أغلب الدراسات السابقة أجريت في بيئات حكومية أو صناعية، بينما تفتقر البيئة الأكاديمية في المملكة العربية السعودية وخاصة في كليات الطب إلى دراسات تربط هذه المتغيرات في سياق عملي دقيق، وتأتي هذه الدراسة لسد هذه الفجوة من خلال استكشاف أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، وبناء نموذج تحليلي يمكن أن يُسهم في تطوير الممارسات الإدارية والأكاديمية على حد سواء (قرقط، 2023؛ Tabouli et al., 2016)

قامت الباحثة بإجراء دراسة استكشافية تهدف إلى فهم تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية بكلية الطب في جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، مع التركيز على استكشاف الدور الوسيط للالتزام التنظيمي كعامل وسيط في هذه العلاقة، و تم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي، وهي: التكنولوجيا الرقمية، الرقمنة، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي، وذلك لفحص تأثيرها على أداء العاملين الأكاديميين والإداريين في الكلية والفرص المتاحة لتحسين الأداء الوظيفي عبر تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، وكذلك التعرف على التحديات التي قد تواجه الموظفين في عملية التحول الرقمي، والمجالات التي قد تتطلب تحسينات إضافية لدعم الأداء الوظيفي بشكل أكثر فاعلية، تم اختيار عينة ميسرة من موظفي كلية الطب بجامعة الملك سعود، حيث تم توزيع استبيانات على 30 موظفًا لجمع البيانات المتعلقة بتأثير تطبيق التحول الرقمي على أدائهم الوظيفي ومستوى التزامهم التنظيمي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة الاستكشافية أن حوالي 80% من المشاركين أكدوا أن استخدام الأنظمة الإلكترونية ساهم بشكل كبير في تحسين جودة العمل الأكاديمي والإداري، حيث سهّلت الإجراءات اليومية مثل إدارة السجلات الأكاديمية ومتابعة المهام الإدارية، كما أشار 70% من المشاركين إلى أن البيئة الرقمية بالكلية كانت داعمة، عبر توفير أدوات تكنولوجية حديثة عززت التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة، مما انعكس إيجابيًا على شعورهم بالانتماء المؤسسي وزاد من التزامهم تجاه أهداف الكلية.

وفي المقابل، لاحظ 30% من المشاركين وجود بعض المشكلات المرتبطة بالاتصال الشبكي أو توقف الأنظمة الرقمية، مما تسبب أحيانًا في عرقلة سير العمل، وأثر سلبيًا على مستويات الرضا والالتزام التنظيمي لديهم ، وأظهرت النتائج أن 60% من المشاركين اعتبروا أن الرقمنة لا تزال محدودة، حيث تحتاج البنية التحتية الرقمية

إلى مرونة أكبر لمواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، وهو ما انعكس على إدراكهم لمحدودية استجابة المؤسسة، وبالتالي تأثيره المحتمل على مستويات التزامهم التنظيمي.

أما بخصوص بُعد الإبداع الرقمي، فقد أشار 50% من المشاركين إلى أن الكلية لا تشجع بما فيه الكفاية على التفكير الابتكاري واستخدام التكنولوجيا بطرق جديدة لدعم الأداء المؤسسي، وهو ما قد يُضعف من مستويات الالتزام التحفيزي للموظفين. في المقابل، أفاد 50% آخرون بأن حصولهم على تدريبات متخصصة على استخدام الأدوات الرقمية ساعدهم في تعزيز مهاراتهم الوظيفية وتقديم حلول مبتكرة، مما زاد من شعورهم بالارتباط بالمؤسسة.

من خلال نتائج الدراسة الاستكشافية، تبين أن التحول الرقمي المطبق في كلية الطب بجامعة الملك سعود أسهم بشكل إيجابي في تحسين أداء الموظفين الأكاديميين والإداريين، لا سيما من خلال تيسير الإجراءات وتحسين جودة العمل. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن استثمار أبعاد التحول الرقمي لم يكن متكاملًا، إذ تبين وجود قصور في تطوير بعدي الرضا الرقمية والإبداع الرقمي بالشكل الذي يحقق أقصى استفادة ممكنة من التحول الرقمي، كما أوضحت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين قد يتأثر بدرجة جاهزية البيئة الرقمية ومدى دعمها للابتكار والمرونة، مما يبرز الحاجة إلى دراسة أكثر تعمقًا لدور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية.

وبناءً على هذه النتائج، مشكلة الدراسة تتبلور في محاولة الإجابة على السؤال التالي: هل يوجد تأثير للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية عند توسيط الألتزام التنظيمي لدى العاملين في كلية الطب في جامعة الملك سعود، وذلك وفقًا لرؤية المملكة 2030؟، ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

— هل يوجد تأثير مباشر للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الرضا الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي)

تأثيرًا مباشرًا على أداء الموارد البشرية لدى العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود؟

— هل يوجد تأثير مباشر للتحول الرقمي على الألتزام التنظيمي بأبعاده (الألتزام العاطفي، الألتزام الاستمراري، الألتزام

المعياري) لدى العاملين؟

- هل يوجد تأثير مباشر للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على أداء الموارد البشرية؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر ل التحول الرقمي بأبعاده على أداء الموارد البشرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط؟

(3-1) أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تعتبر دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في كلية الطب بجامعة الملك سعود من الدراسات المهمة التي تتناول أحد الجوانب الحيوية في النظام التعليمي والطبي في المملكة العربية السعودية، وذلك في إطار رؤية المملكة 2030 التي تهدف إلى تحقيق التطوير والتحول الرقمي في كافة القطاعات. تكمن أهمية هذه الدراسة في جوانبها النظرية والتطبيقية على النحو التالي:

(1-3-1) أولاً: الأهمية النظرية

- تسهم الدراسة في سد فجوة معرفية في الأدبيات العلمية العربية، من خلال تناول العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) وبين أداء الموارد البشرية، مع التركيز على دور الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط يفسر هذه العلاقة في السياق الجامعي والطبي.
- تساهم في تطوير الفهم النظري لأثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي من منظور شامل يدمج بين التكنولوجيا والسلوك التنظيمي، مما يدعم التكامل بين نظريات الإدارة الرقمية ونظريات الالتزام الوظيفي داخل المؤسسات الأكاديمية.
- تُثري الأدبيات المتخصصة في مجالي التحول الرقمي وإدارة الموارد البشرية في التعليم العالي، خصوصاً في السياق السعودي والعربي، من خلال تقديم نموذج بحثي يمكن البناء عليه في دراسات مستقبلية تتناول متغيرات مماثلة أو بيئات مختلفة.

- تقدم الدراسة رؤية تحليلية معمقة لكيفية تفاعل الأفراد مع التكنولوجيا في بيئة العمل، وتأثير ذلك في تحفيزهم ورفع التزامهم التنظيمي، بما يُثري النظريات المرتبطة بسلوكيات العاملين في ظل التغيرات الرقمية، ويفتح الباب أمام مزيد من الدراسات المستقبلية في قطاعات تعليمية وصحية أخرى..

(2-3-1) ثانيًا: الأهمية التطبيقية

- تقدم الدراسة مقترحات عملية لصنّاع القرار في جامعة الملك سعود وغيرها من مؤسسات التعليم العالي لتبني استراتيجيات رقمية تركز على تعزيز الالتزام التنظيمي كعامل محوري لتحسين أداء الموارد البشرية.
- تسهم الدراسة في توجيه الجامعات والمؤسسات التعليمية نحو الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين بيئة العمل والارتقاء بجودة الخدمات التعليمية والطبية، و يمكن أن تساعد التوصيات التطبيقية في تحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتوسيع فرص التدريب المستمر للعاملين.
- تساهم الدراسة في تحقيق أهداف رؤية المملكة 2030 من خلال دراسة كيفية تحسين الأداء الأكاديمي والطبي من خلال تكنولوجيا المعلومات، كما تساعد هذه الدراسة في تطوير سياسات تعليمية تواكب التطور الرقمي، مما يساهم في تحسين جودة التعليم في الجامعات وتعزيز القدرة التنافسية للمملكة في المجال الأكاديمي والطبي.
- تقدم مقترحات لتحسين البيئة الرقمية والأداء البشري في المؤسسات التعليمية، بما يدعم رسالتها التعليمية والبحثية.

(1-4) أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية، مع دراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، وذلك لدى العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود، وتتفرع عن هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية التالية:

- تحليل تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية لدى العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.
- قياس تأثير التحول الرقمي على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) لدى العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.
- تحليل تأثير الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على أداء الموارد البشرية لدى العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.
- استكشاف العلاقة الغير مباشرة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي لدى العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود .
- اقتراح توصيات عملية لتحسين أداء الموارد البشرية من خلال تفعيل التحول الرقمي وتعزيز الالتزام التنظيمي بما يتماشى مع رؤية المملكة 2030.

(5-1) فرضيات الدراسة:

يمكن الإجابة على السؤال الرئيس للدراسة من خلال الأسئلة الفرعية الآتية:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية لدى العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.

- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على أداء الموارد البشرية لدى العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** يوجد تأثير غير مباشر للتحويل الرقمي بأبعاده على أداء الموارد البشرية عند توسيط الالتزام التنظيمي بأبعاده في العلاقة بين التحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) وأداء الموارد البشرية لدى العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود..

(6-1) نموذج الدراسة

- من خلال تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية – الرشاقة الرقمية – البيئة الرقمية – الإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية مع دراسة الدور الوسيط للالتزام التنظيمي **على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود** ، ويمكن تحديد الأبعاد الأكثر استخدامًا في كل متغير بناءً على الدراسات السابقة.

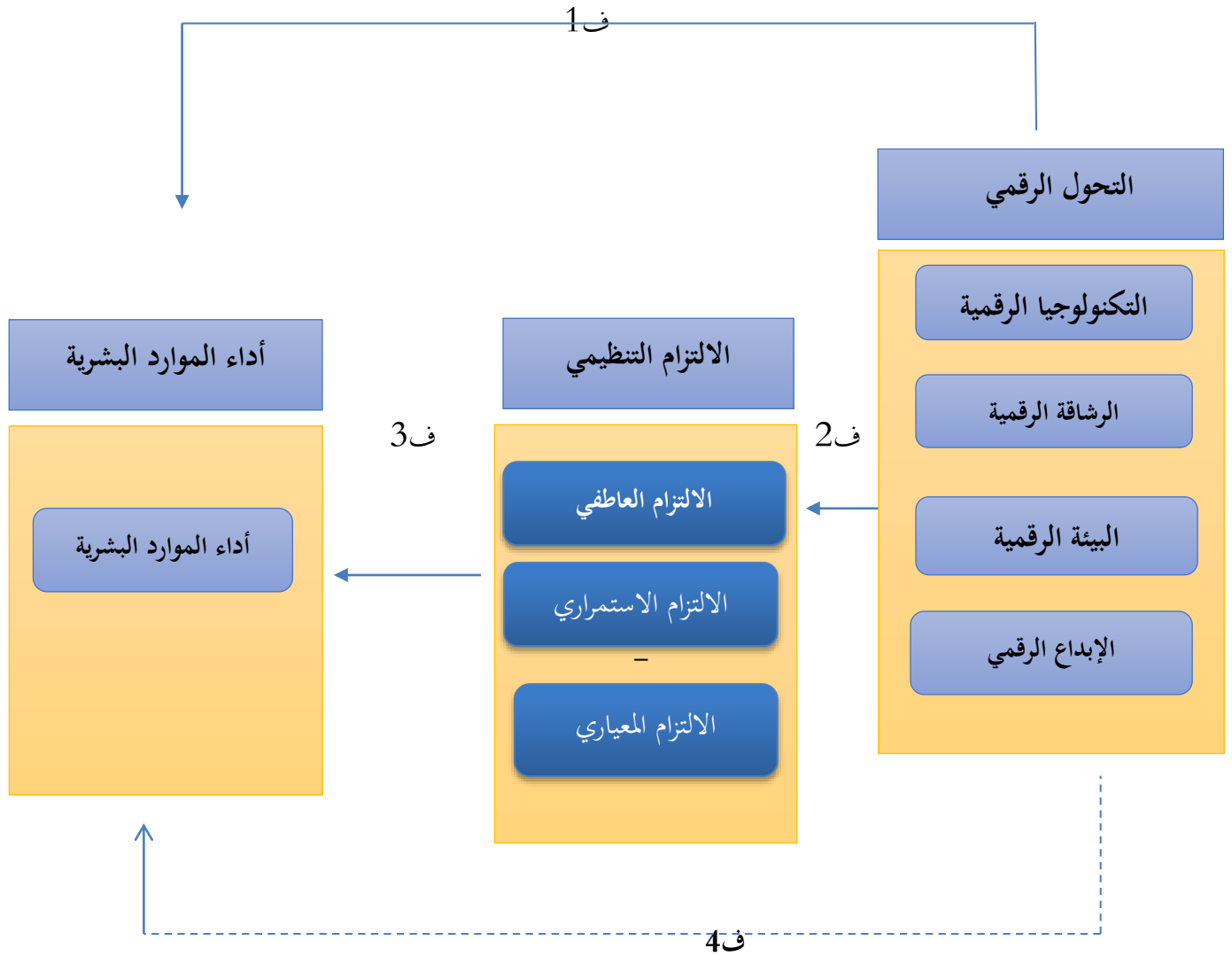
– المتغير المستقل (أبعاد التحويل الرقمي): (التكنولوجيا الرقمية – الرشاقة الرقمية – البيئة الرقمية – الإبداع الرقمي)
(بالاعتماد على دراسة (Weber et al., 2022) ، (شعبان والشبلي، 2023)

– المتغير التابع: أداء الموارد البشرية بالاعتماد على دراسة (الدباس وابو جمعه، 2024)، (العبان، 2020)

– المتغير الوسيط: (الالتزام التنظيمي) بأبعاده (الالتزام العاطفي – الالتزام الاستمراري – الالتزام

المعياري) بالاعتماد على دراسة (العبار، 2021) (Abideen et al. , 2023)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

(7-1) الدراسات المرجعية:

الدراسات التي ربطت التحول الرقمي بالموارد البشرية

دراسة (الحريري وآخرون، 2025) المعنونة بـ: "دور تقنية البلوك تشين كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية: دراسة ميدانية بالقطاع المصرفي المصري"

هدفت الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط لتقنية البلوك تشين في العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي المصري. تم قياس التحول الرقمي كمتغير مستقل، وأداء إدارة الموارد البشرية كمتغير تابع، بينما اعتمدت تقنية البلوك تشين كمتغير وسيط، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداة الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة مكونة من (362) مشاركاً من أصل (384)، بنسبة استجابة بلغت (94%). تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات من خلال نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام برنامج AMOS V.25.

أظهرت النتائج وجود علاقة معنوية إيجابية بين التحول الرقمي وتقنية البلوك تشين، بالإضافة إلى تأثير إيجابي مباشر لاستخدام تقنية البلوك تشين على أداء إدارة الموارد البشرية، كما أثبتت النتائج وجود تأثير مباشر معنوي للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، فضلاً عن تأثير غير مباشر معنوي عبر تقنية البلوك تشين، مما يبرز دور هذه التقنية كمتغير وسيط فاعل، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية تدريجية لتطبيق تقنية البلوك تشين في إدارات الموارد البشرية بالبنوك، بدءاً من وظيفة محددة ثم التوسع تدريجياً، مع تعزيز الخصوصية والأمان المعلوماتي بما ينعكس على فعالية بيئة العمل.

دراسة (قرقط ولعشب، 2023) المعنونة بـ: "التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، من خلال التعرف على مدى تبني المؤسسة للتحول الرقمي وربطه بمستوى أداء الموارد البشرية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تطوير استبيان لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (54) موظفًا بالمؤسسة. تم تحليل البيانات

باستخدام أدوات الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري) بالإضافة إلى تحليل تباين الانحدار البسيط.

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع، وكذلك مستوى أداء الموارد البشرية. كما كشفت النتائج عن وجود أثر معنوي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث بين التحليل أن التحول الرقمي يفسر نحو (61%) من التغير في أداء الموارد البشرية، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار دعم مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسة، نظراً لأثرها المباشر في تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية.

دراسة (المناخلي، 2024) المعنونة بـ: "أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم استمارة استقصاء لجمع البيانات من عينة بلغت (410) موظفاً. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، من خلال اختبار الفرضيات وتحديد العلاقات بين المتغيرات. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي للموارد البشرية، حيث تمثل أثر التحول الرقمي في أربعة أبعاد رئيسية: التكنولوجيا الرقمية للمؤسسة، التحول الرقمي لدورة العمل، تجربة العملاء الرقمية، وثقافة المؤسسة الرقمية، وقد أكدت النتائج قبول الفرض الرئيسي الذي يفيد بوجود تأثير إيجابي ملموس للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز توجهات التحول الرقمي داخل المؤسسات الراغبة في تحسين أداء موظفيها وتعزيز قدرتها التنافسية، مع أهمية توسيع نطاق البحث لدراسة تأثير التحول الرقمي على أبعاد إضافية في البيئة الوظيفية.

دراسة (زايد ومحمد، 2023) المعنونة بـ: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية 'بتروليد'"

هدفت الدراسة إلى قياس أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في شركة بتروليد للخدمات التجارية البترولية، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي ومستوى أداء الموظفين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي، وتم إعداد استمارة استقصاء وزعت على عينة مكونة من (384) موظفًا بالشركة. جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS ، واختبار الفرضيات من خلال أدوات التحليل الإحصائي المناسبة.

أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، حيث تم قبول الفرض الرئيسي جزئيًا. إذ تبين أن بعض أبعاد التحول الرقمي، مثل البنية التحتية التكنولوجية والمهارات الرقمية، لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي، في حين لم يظهر بعدا "التشريعات والسياسات" و "توافر التمويل اللازم" أي تأثير معنوي، أوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والمهارات التقنية للموظفين، وتحديث التشريعات والسياسات لتواكب متطلبات التحول الرقمي، مع توسيع نطاق البحث المستقبلي ليشمل أبعادًا إضافية من المتغيرات المدروسة.

دراسة (Awad et al., 2024) المعنونة ب: "دفع أداء الموارد البشرية من خلال التحول الرقمي في المديرية

التعليمية: ضرورة استراتيجية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في المديرية التعليمية بجمهورية مصر العربية، مع التركيز على العوامل الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز هذا الأداء، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة مهيكلية وُزعت على (450) موظفًا إداريًا في ثماني مديريات تعليمية مختارة عشوائيًا من بين (27) مديرية، أي ما يمثل حوالي (30%) من إجمالي المديرية على مستوى الجمهورية. بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (413) بنسبة استجابة وصلت إلى (91%)

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وجودة أداء الموارد البشرية، حيث تم تحديد أربعة عوامل رئيسية مؤثرة في تحسين الأداء، تمثلت في: التخطيط الاستراتيجي، وتنمية القيادات، واكتساب المهارات، والبنية التحتية المؤسسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني التحول الرقمي بشكل شامل، مع التركيز على هذه الأبعاد لضمان تحقيق أداء فعال ومستدام للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، كما دعت إلى تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي بما يتيح استثمار الإمكانيات التقنية المتاحة على نحو أمثل.

دراسة (Balabanova et al., 2024) المعنونة ب: "التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية وأثره على أداء

المؤسسات"

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية على جودة وكفاءة أداء المؤسسات، مع التركيز على دور التقنيات الرقمية في تحفيز التفاعل الوظيفي، وتحسين العمليات الإدارية، وتعزيز النجاح المؤسسي من خلال الأتمتة والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، واستندت الدراسة إلى المبادئ الأساسية لإدارة الجودة وفقاً لمواصفة GOST R ISO 9000-2015، واعتمدت المنهج النظري التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المحلية والعالمية، إلى جانب استخدام أساليب المقارنة والتحليل والتعميم النظري.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي يشكل عاملاً محورياً في إعادة تشكيل البنية التنظيمية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات أصحاب المصلحة في بيئة الأعمال المعاصرة، التي تتسم بعدم اليقين والتغير السريع، كما بينت الدراسة أن تبني أدوات مثل الأتمتة، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات يساهم في تحسين كفاءة العمليات، ودعم عملية اتخاذ القرار، وتكريس رأس المال البشري كعنصر حاسم في تحقيق النمو المستدام والمرونة المؤسسية، وخلصت الدراسة إلى أن التكامل الناجح للتقنيات الرقمية في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يُعدّ حجر الزاوية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسات في عصر التحول الرقمي.

دراسة (Hassan et al., 2024) المعنونة بـ: "أثر التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية"

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على كفاءة الموارد البشرية في سياق البنوك السعودية، وذلك في ضوء توجهات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تعزيز التحول الرقمي في جميع القطاعات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية بسيطة من العاملين في البنوك السعودية، بلغ عددها (45) موظفاً من الجنسين. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار العلاقة بين المتغيرات.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وكفاءة الموارد البشرية، حيث دل معامل الارتباط بيرسون على وجود علاقة قوية تدعم هذا الارتباط، كما أظهرت النتائج أن 91.1% من أفراد العينة أفادوا بارتفاع كفاءة الأداء المؤسسي. ولم يتم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الديموغرافية مثل العمر، المؤهل العلمي أو سنوات الخبرة.

أوصت الدراسة بتوسيع نطاق التدريب على البرامج التكنولوجية، وتفعيل المراكز التدريبية لتطوير الموارد البشرية، مع تعزيز الوعي المجتمعي والتنظيمي حول مزايا التحول الرقمي، لما له من دور في رفع كفاءة الموظفين وتعزيز روح التنافس والتعاون لتحقيق التنمية الرقمية المنشودة في إطار رؤية المملكة 2030.

دراسة (العزب واخرون، 2023) المعنونة بـ "أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية، وقد تناولت الدراسة محورين رئيسيين يقاس فيهما تأثير كل بعد من أبعاد كل متغير على الآخر، ويمثل المتغير المستقل: التحول الرقمي (نشر آليات التحول الرقمي - تطبيق التحول الرقمي - تفعيل المواطنة والرقمنة)، والمتغير التابع: تمكين الموارد البشرية (تفويض السلطة - بناء فريق العمل - التدريب)، وذلك لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الصحة والسكان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطبيق الميداني على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان كمجتمع للدراسة، والمكون من (4923) موظفاً على رأس العمل، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قدرها (357) موظفاً في ديوان عام الوزارة محل الدراسة، وتم جمع عدد (332) استمارة استقصاء صحيحة، وقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

دراسة العزب (2023) المعنونة بـ "أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية، وقد تناولت الدراسة محورين رئيسيين يقاس فيهما تأثير كل بعد من أبعاد كل متغير على الآخر، ويمثل المتغير المستقل: التحول الرقمي (نشر آليات التحول الرقمي - تطبيق التحول الرقمي - تفعيل المواطنة والرقمنة)، والمتغير التابع: تمكين الموارد البشرية (تفويض السلطة - بناء فريق العمل - التدريب)، وذلك لتحقيق التميز المؤسسي في وزارة الصحة والسكان. واستخدم الباحث المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف الدراسة تم التطبيق الميداني على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان كمجتمع للدراسة، والمكون من (٤٩٢٣) موظفاً على رأس العمل، وتم تصميم استبانة وتوزيعها على عينة قدرها (٣٥٧)

موظفاً في ديوان عام الوزارة محل الدراسة، وتم جمع عدد (٣٣٢) استمارة استقصاء صحيحة، وقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية.

الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي والالتزام التنظيمي

دراسة (ناجي، 2024) المعنونة بـ: "تحديات التحول الرقمي وأثرها على الالتزام التنظيمي: بحث تطبيقي في معهد الإدارة التقني / الجامعة التقنية الوسطى"

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين تحديات التحول الرقمي ومستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، من خلال تطبيقها في معهد الإدارة التقني التابع للجامعة التقنية الوسطى، وركزت الدراسة على قياس طبيعة تأثير التحول الرقمي، وما يصاحبه من التزامات تقنية وثقافية وتنظيمية، على سلوكيات الالتزام لدى العاملين في المؤسسة، ولا سيما في ظل التغيرات الرقمية المتسارعة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث صُممت استبانة خاصة لجمع البيانات من عينة من الكوادر التدريسية والإدارية، وجرى تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS V.26 .

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي والالتزام التنظيمي، حيث تبين أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تمكين الموارد البشرية، وتطوير المهارات، وتوفير الدعم الإداري، وتحديث الأدوات، مما ينعكس على رفع مستوى الالتزام التنظيمي، كما خلصت الدراسة إلى أن ضعف البنية التحتية أو الثقافة التنظيمية يمكن أن يعيق هذا التحول، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز جاهزية المؤسسات من خلال الدعم القيادي، وتبني التكنولوجيا الحديثة، وتوفير بيئة تنظيمية وثقافية محفزة للتحول الرقمي، بما يعزز من مستوى الالتزام المؤسسي والأداء الوظيفي.

دراسة (داود وآخرون، 2025) المعنونة بـ: "تأثير التحول الرقمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالإدارة المركزية للمنطقة الثانية بالهيئة العامة للطرق والكباري"

هدفت الدراسة إلى تحليل التأثيرات المباشرة وغير المباشرة للتحول الرقمي على الالتزام التنظيمي للعاملين، من خلال تطبيقها على موظفي الإدارة المركزية للمنطقة الثانية بالهيئة العامة للطرق والكباري، واعتمدت الدراسة على المنهج

الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان موزع بطريقة العينة العشوائية، وشمل مؤشرات متعددة (المؤشرات الوظيفية، والاجتماعية، والاستراتيجية، والمسؤولية)، واستُخدمت عدة أدوات وأساليب إحصائية لتحليل البيانات، منها المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط والاختلاف، وذلك باستخدام برنامج SPSS. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين، حيث تبين أن التحول الرقمي يساهم في تعزيز الولاء المؤسسي وزيادة التفاعل الإيجابي داخل بيئة العمل، خاصة في ظل الدعم القيادي المناسب وتوفير الإمكانيات التقنية اللازمة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني استراتيجية رقمية واضحة داخل الهيئة، تركز على تطوير الموارد البشرية، وتعزيز الالتزام التنظيمي، بما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية.

دراسة (Nguyen et al., 2023) المعنونة بـ: "Impact of Organizational Commitment Factors on Business Performance of Enterprises in the Context of Digital Transformation: A Case Study of Private Enterprises in Vinh City,"

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين على الأداء التجاري للمؤسسات الخاصة في مدينة فينه الفيتنامية، في ظل التحول الرقمي المتسارع، واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، من خلال تحليل العوامل الاستكشافية (EFA) وتحليل نموذج الانحدار المتعدد، لتقييم العلاقة بين أنماط الالتزام التنظيمي والأداء المؤسسي. أظهرت النتائج أن جميع أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين تساهم بشكل إيجابي في تحسين الأداء التجاري للمؤسسات، وجاء ترتيب التأثير وفق الأهمية كالتالي: الالتزام القائم على المعايير (القيمي)، ثم الالتزام العاطفي، وأخيرًا الالتزام القائم على الحوافز والتكاليف، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات لتعزيز التزام العاملين بالمؤسسة من خلال تنمية الولاء والانتماء والارتباط القيمي، وذلك لدعم تحسين الأداء المؤسسي في ظل متغيرات البيئة الرقمية.

دراسة (Braojos et al., 2024) المعنونة بـ:

Empowering Organisational Commitment through Digital Transformation Capabilities: The Role of Digital Leadership and a Continuous Learning Environment

سعت هذه الدراسة إلى استكشاف الأثر غير المباشر لقدرات التحول الرقمي على الالتزام التنظيمي من خلال اختبار نموذج وساطة مزدوجة يتضمن كلاً من القيادة الرقمية وبيئة التعلم المستمر كمتغيرين وسيطين، وركزت الدراسة على معالجة الفجوة البحثية المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على الأفراد داخل بيئة العمل، باعتبار أن أغلب الدراسات السابقة انصبّت على الأداء التشغيلي دون التطرق للبعد الإنساني والوظيفي، وأجريت الدراسة في إسبانيا باستخدام أسلوب كمي تجريبي لاختبار النموذج المقترح، وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لقدرات التحول الرقمي على الالتزام التنظيمي للعاملين، عبر مسارين وسيطين هما: القيادة الرقمية التي تعزز التوجهات الحديثة في إدارة الأفراد، وبيئة التعلم المستمر التي تشكل مناخاً داعماً للتكيف مع التغيير الرقمي. توصلت الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يمكن تعزيزه بشكل ملموس من خلال بناء قدرات رقمية فاعلة تُدار بقيادة رقمية ذات رؤية، وتُدعم بيئة تعليمية محفزة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لهذا النهج الجديد في أبحاث التحول الرقمي من منظور فردي، وفتح آفاق جديدة للبحث المستقبلي حول محددات الالتزام التنظيمي في ظل التحولات التكنولوجية المتسارعة.

دراسة (Najm et al., 2023) الممنونة بـ:

The Impact of Sustainability Principles on Organizational Commitments and the Mediating Effect of Digital Transformation Process

سعت هذه الدراسة إلى تحليل أثر مبادئ الاستدامة على الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاثة (الالتزام العاطفي، والالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري)، مع اختبار الدور الوسيط لعملية التحول الرقمي في العلاقة بين هذه المبادئ ومستويات الالتزام التنظيمي، وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 202 موظفًا في أربع شركات دوائية أردنية، وتناولت الدراسة خمسة مبادئ أساسية للاستدامة هي: تقليل التلوث، وإعادة التدوير، والموارد المتجددة، والابتكار الأخضر، والاستدامة الأخلاقية.

وأظهرت النتائج أن مبدأي الموارد المتجددة والابتكار الأخضر كان لهما تأثير إيجابي معنوي على أنواع الالتزام التنظيمي الثلاثة، في حين لم يكن لمبادئ تقليل التلوث، وإعادة التدوير، والاستدامة الأخلاقية أي تأثير معنوي، كما أثبتت النتائج أن التحول الرقمي يلعب دورًا وسيطًا إيجابيًا في العلاقة بين مبادئ الاستدامة والالتزام التنظيمي، حيث يساهم في

تعزيز أثر المبادئ المؤثرة ويخفف من ضعف تأثير المبادئ غير المؤثرة بشكل مباشر، وأوصت الدراسة بتبني سياسات رقمية مستندة إلى مبادئ الاستدامة، والتركيز على دعم الابتكار البيئي واستخدام الموارد المتجددة كوسيلة لتعزيز التفاعل التنظيمي طويل الأجل.

دراسة (Trofimova, 2024) الممنونة بـ:

The Role of Digital Leadership in Improving Employee Performance and Organizational Commitment in the Era of Digital Transformation

سعت هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول كيفية تأثير القيادة الرقمية على أداء الموظفين والالتزام التنظيمي في ظل التحول الرقمي، وقد ركزت الدراسة على تحديد السمات الرئيسية للقيادة الرقمية في السياق التنظيمي الحديث، واستكشاف آليات الربط بين القيادة الرقمية والأداء الوظيفي والالتزام المهني داخل المؤسسات.

أوضحت نتائج الدراسة أن القيادة الرقمية تُعد من العوامل الحاسمة في تعزيز السلوك الابتكاري والدافعية الوظيفية للموظفين، وذلك من خلال دعم بيئة العمل الرقمية وتمكين الأفراد من التفاعل مع التقنيات الحديثة بفعالية، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية ومستوى الالتزام التنظيمي، حيث تسهم هذه القيادة في دمج التكنولوجيا ضمن العمليات الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسات بما يعزز من التكيف المؤسسي واستدامة الأداء. خلصت الدراسة إلى أن تعزيز مفاهيم القيادة الرقمية في المنظمات الحديثة لا يقتصر فقط على التمكين التقني، بل يشمل كذلك تطوير ثقافة الابتكار والتحفيز المستمر، ما يدعم تحقيق أداء وظيفي أعلى ومستوى التزام تنظيمي أعمق في بيئة العمل الرقمية المتغيرة.

الدراسات التي ربطت الالتزام التنظيمي بأداء الموارد البشرية

دراسة (Indrastuti et al., 2022) الممنونة بـ:

The Influence of the Quality of Human Resources and Organizational Commitment on Employee Performance at the Secretariat of the Regional People's Representative Council of Riau Province

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر جودة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي على أداء الموظفين العاملين في أمانة مجلس

نواب الشعب الإقليمي لمقاطعة رباو في إندونيسيا، و شملت العينة الكاملة للدراسة (197) موظفًا من العاملين في المجلس، وجرى تحليل البيانات لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت نتائج الدراسة أن الالتزام التنظيمي يُعد العامل الأكثر تأثيرًا في تحسين أداء الموظفين، بينما لم تُظهر جودة الموارد البشرية أثرًا معنويًا مباشرًا على الأداء، وقد تم تفسير ذلك بوجود فجوة بين كفاءة الموارد البشرية من حيث المؤهلات، وبين مستوى توظيف هذه الكفاءات فعليًا في بيئة العمل، كما اقترحت الدراسة توسيع مفهوم الالتزام التنظيمي ليشمل الالتزام الاستمراري والمعياري إلى جانب الالتزام العاطفي.

أوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج تنمية القدرات والمهارات للموظفين، وتكريس بيئة تنظيمية تشجع على الالتزام والسلوك التعاوني، بما يساهم في تحسين جودة تنفيذ المهام والمسؤوليات المؤسسية، وتدعيم تحقيق رؤية ومهام المجلس الإقليمي بشكل فعال ومستدام.

دراسة (Sarfiyah et al., 2022) المعنونة بـ:

Development of Organizational Commitment Models to Improve Human Resources Performance

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج للالتزام التنظيمي في جامعة تيدار (Universitas Tidar) يستند إلى مفهوم الالتزام الموجّه نحو الأطراف المعنية (Foci Commitment)، وذلك بهدف تحسين أداء الموارد البشرية في ظل التغيرات التي فرضتها جائحة كوفيد-19، واعتمد النموذج المقترح على أربعة محاور رئيسية للالتزام: الالتزام تجاه المؤسسة، والالتزام تجاه القادة، والالتزام تجاه الزملاء، والالتزام تجاه العملاء (الطلبة في هذه الحالة)، و شملت عينة الدراسة (102) من أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العنقودية، وجمعت البيانات من خلال استبيان مغلق. ولتحليل البيانات، استخدم الباحثون نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) للتحقق من صلاحية النموذج وفرضياته.

أظهرت النتائج ملاءمة النموذج المقترح وإيجابية تأثير محاور الالتزام المختلفة على أداء الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة اعتماد هذا النموذج كمرجعية لصنّاع القرار في الجامعات لصياغة سياسات تُعزز من الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده، ما يساهم في تحسين كفاءة وأداء العنصر البشري في المؤسسات الأكاديمية.

دراسة (Labetubun & Dewi, 2022) المعنونة بـ:

Organizational Commitment: It's Mediating Role in the Effect of Human Resource Management Practices and Workplace Spirituality on Employee Performance

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والروحانية في بيئة العمل على أداء الموظفين، مع اختبار الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين هذه المتغيرات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من (93) موظفًا من العاملين في التسويق والخدمة المباشرة في بنك راكيات الإندونيسي، باستخدام أسلوب العينة العشوائية، و استخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وتم تحليل النتائج باستخدام تقنية التحليل بالحد الأدنى للمربعات الجزئية (PLS).

أظهرت النتائج أن ممارسات إدارة الموارد البشرية والروحانية في مكان العمل والالتزام التنظيمي تؤثر جميعها بشكل إيجابي على أداء الموظفين، كما أثبتت الدراسة أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والروحانية من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الموظفين يقدمون أداءً أعلى عندما يكون لديهم التزام وولاء قوي للمؤسسة، واستعداد لتكريس قدراتهم، والشعور بالانتماء والفخر بالمؤسسة التي يعملون بها، كما أكدت على أهمية تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتستقطب الكفاءات، وتدريبها، وتقييمها، وتكافئها، مما ينعكس إيجابًا على مساهماتهم التنظيمية، وأوصت كذلك بأهمية تعزيز قيم الروحانية في بيئة العمل لخلق شعور بالمعنى والانتماء والسعادة لدى العاملين.

دراسة (بوشلوش، 2022) المعنونة بـ: أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك:

دراسة ميدانية لبعض البنوك في مدينة قسنطينة

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على مستوى الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك الجزائرية، من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من الموظفين العاملين بعدد من البنوك بمدينة قسنطينة، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تصميم استبيان وتوزيعه على أفراد العينة، بغرض قياس واقع تسيير الموارد البشرية ومستوى الالتزام التنظيمي، وتحليل العلاقة بينهما.

أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق ممارسات تسيير الموارد البشرية في هذه البنوك لا يزال محدودًا وضعيفًا نسبيًا، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين لم يتجاوز المتوسط، وقد كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباط قوية نسبيًا

وذات دلالة معنوية بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والالتزام التنظيمي، إلا أن هذا التأثير كان محصوراً في نشاطين اثنين فقط هما: الترقية، والاتصال الداخلي. بينما لم تُظهر باقي الأنشطة (كالمكافآت، والتوظيف، والتكوين) تأثيراً معنوياً على الالتزام التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في آليات إدارة الموارد البشرية في البنوك الجزائرية، والتركيز على تطوير جميع مكونات التسيير، خاصة تلك التي لم تُظهر أثراً واضحاً، بما يضمن تحفيز العاملين وتعزيز التزامهم التنظيمي وتحقيق أداء مؤسسي أكثر فاعلية.

دراسة (Suliiman & Masaud, 2023) المعنونة بـ:

The Impact of Human Resource Management Practices on Organizational Commitment: A Field Study in Libyana Mobile Phone Company, Tripoli - Libya

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي في شركة ليبيا للهاتف المحمول في مدينة طرابلس، ليبيا. وقد سعت الدراسة إلى سد الفجوة بين الإطار النظري لمفهوم "الالتزام التنظيمي" و"ممارسات إدارة الموارد البشرية" وبين الواقع التطبيقي داخل الشركة، التي تحتل مكانة محلية وعالمية في قطاع الاتصالات، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع (306) استبانة على موظفي الشركة، استخدم منها (228) استبانة صالحة بنسبة استجابة بلغت 74.8%. تم تحليل البيانات باستخدام برنامجي SPSS.24 و AMOS.25 لاختبار العلاقة بين المتغيرات.

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لتعويضات وحوافز الموظفين، وكذلك لتخطيط الموارد البشرية، على الالتزام التنظيمي، وأكدت النتائج أهمية تبني ممارسات فعّالة في إدارة الموارد البشرية كوسيلة لتعزيز الولاء المؤسسي والسلوكيات الداعمة لأهداف الشركة.

وأوصت الدراسة بضرورة ملائمة التعويضات والحوافز لاحتياجات الموظفين من أجل تحفيزهم سلوكياً، كما أوصت بالحفاظ على مستوى عالٍ من الالتزام والأداء من خلال تعزيز مصداقية الشركة وتطوير ثقافة تنظيمية تشجع على التكيف والتنافسية، وأكدت كذلك على أهمية إعادة بناء العقد النفسي بين الشركة والموظفين بما يدعم الانتقال من الالتزام المؤسسي إلى الأداء الفردي المستدام.

دراسة (الشمراني، 2023) المعنونة بـ: علاقة الالتزام التنظيمي بتحسين أداء موظفي وموظفات جامعة بيشة:

دراسة ميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، والالتزام المعياري) وبين مستوى أداء موظفي وموظفات جامعة بيشة في المملكة العربية السعودية، و ارتكزت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من (124) موظفًا وموظفة.

كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الالتزام التنظيمي بمختلف أبعاده ومستوى أداء الموظفين والموظفات، ما يؤكد أن رفع مستوى الالتزام التنظيمي يسهم في تحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي. أوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الالتزام الأخلاقي والمؤسسي داخل الجامعة، والعمل على تطوير استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين من خلال مبادرات تدعم البعدين العاطفي والاستمراري للالتزام التنظيمي.

الفجوة البحثية:

اتفقت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة مثل دراسة (Trofimova, 2024) ودراسة (Najm et al., 2023) في اعتمادها على التحول الرقمي كمتغير مستقل رئيسي، واعتباره محركًا أساسيًا للتغيير في المؤسسات، لاسيما في سياق الأداء والالتزام، كما شاركتها التركيز على أداء الموارد البشرية كمتغير تابع يمثل مخرجًا مباشرًا لتنفيذ المبادرات الرقمية. ومن جهة أخرى، فإن اعتبار الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بين التحول الرقمي والأداء جاء منسجمًا مع توجه دراسات مثل (Braojos et al., 2024) و (Al-Shamrani, 2023) التي أبرزت دور الالتزام كحلقة وصل بين العوامل التنظيمية والسلوكية ومخرجات الأداء.

تُظهر الدراسة الحالية انسجامًا كبيرًا مع الدراسات السابقة من حيث تفصيل أبعاد المتغيرات المدروسة، حيث تبنت أبعادًا للتحول الرقمي تشمل التكنولوجيا الرقمية، الرقاقة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي، وهي أبعاد ظهرت بشكل مباشر أو ضمني في دراسات مثل (Braojos et al., 2024) و (Trofimova, 2024) كما اعتمدت الدراسة على تقسيم الالتزام التنظيمي إلى أبعاده الثلاثة الكلاسيكية: العاطفي، الاستمراري، والمعياري، وهو التقسيم المعتمد كذلك

في دراسات مثل (Al-Shamrani, 2023) و (Najm et al., 2023) ، مما يُظهر توافقًا في المنظور المفاهيمي ويسهل المقارنة لاحقًا على مستوى النتائج.

تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة من حيث البيئة والسياق المؤسسي محل التطبيق؛ حيث تركز على قطاع التعليم العالي الطبي في المملكة العربية السعودية، بينما أجريت دراسات سابقة في سياقات مختلفة مثل الصناعة (Najm, 2023)، أو في مؤسسات تعليمية أجنبية. (Sarfiyah, 2022) ويُعد هذا التباين في السياق مصدرًا غنيًا للفروق في النتائج المتوقعة، ويُساهم في سد فجوة بحثية تتعلق بضعف الدراسات التطبيقية في المجال الطبي والأكاديمي بالمملكة، خاصة مع ازدياد توجه الجامعات نحو الرقمنة تماشيًا مع رؤية 2030.

تميزت بعض الدراسات السابقة باستخدام نماذج معقدة مثل النمذجة بالمعادلات الهيكلية *SEM* كما في دراسة (Sarfiyah, 2022)، في حين تُبنى الدراسة الحالية على اختبار علاقات مباشرة وغير مباشرة من خلال نموذج وساطة بسيط، معتمدة على التحليل الإحصائي الكمي، كما أن إدراج الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط بشكل صريح ومتكامل في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء لم يكن حاضرًا في كل الدراسات، وهو ما يُظهر تميزًا نظريًا للدراسة الحالية في بناء إطارها المفاهيمي واختبار الفرضيات، مستفيدة من فجوة لم تُعالج بعمق في دراسات مثل (Najm et al., 2023) أو (Al-Shamrani, 2023) التي درست العلاقات الثنائية فقط.

تفرد الدراسة الحالية بطرحها تصورًا متكاملًا وشاملاً لأثر التحول الرقمي بأبعاده المتعددة على أداء الموارد البشرية من خلال تكامل ثلاثي بين المدخلات (التحول الرقمي)، الوسيط (الالتزام التنظيمي)، والمخرجات (الأداء)، مما يمنحها طابعًا تحليليًا واستشراقيًا في آنٍ واحد، هذا على خلاف بعض الدراسات السابقة التي ركزت على بعد واحد فقط، مثل دراسة (Trofimova, 2024) التي تناولت القيادة الرقمية كمحدد للأداء، أو دراسة (Al-Shamrani, 2023) التي اقتصرَت على قياس أثر الالتزام التنظيمي في الأداء دون التطرق إلى محركاته أو العوامل الرقمية المؤثرة فيه. هذا التوسع في نطاق التحليل يجعل من الدراسة الحالية مساهمة نوعية في تعزيز فهم ديناميات التغيير الرقمي داخل بيئات العمل الأكاديمية.

جدول (1) يوضح مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

وجه المقارنة	الدراسة الحالية	أوجه الاتفاق	أوجه الاختلاف
الإطار العام للعلاقة	دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الموارد البشرية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي	تتفق مع دراسات مثل (Najm et al., 2023) (Braojos et al., 2023) (Trofimova, 2024) التي تناولت الالتزام التنظيمي كوسيط بين التحول الرقمي ومتغيرات الأداء	تختلف عن دراسات مثل: (الحريي وآخرون، 2025)، (Hassan et al., 2024) (Awad et al., 2024) التي درست العلاقة بشكل مباشر دون التطرق لدور الالتزام كوسيط
أبعاد التحول الرقمي	اعتمدت أربعة أبعاد متقدمة: التكنولوجيا الرقمية، الرقمية، الرقمية، الإبداع الرقمي	تقاطع جزئي مع دراسات تناولت الأبعاد التكنولوجية والتحول في العمليات مثل: (المناخلي، 2024) (Balabanova et al., 2024)	تختلف في شمولية الأبعاد وحدائتها، إذ لم تتناول معظم الدراسات مفاهيم مثل "الرقمية" أو "الإبداع الرقمي" كبنى مستقلة
موقع الالتزام التنظيمي في النموذج	متغير وسيط ثلاثي الأبعاد (عاطفي، استمراري، معياري)	تتفق مع نماذج دراسات مثل: (Trofimova, 2024) (Najm et al., 2023)	تختلف عن دراسات مثل: (ناجي، 2024)، (داود وآخرون، 2025)، (بوشلوش، 2022)

		تحليل أبعاد الالتزام التنظيمي	التي تناولت الالتزام التنظيمي كمتغير تابع فقط
السياق التطبيقي	قطاع التعليم العالي الطبي في بيئة سعودية جامعية (كلية الطب)	تتقارب مع دراسات مثل: (الشمrani، (Sarfiah et al., 2023)، (2022) في البيئة الأكاديمية، ومع (Hassan et al., 2024) في البيئة السعودية	تختلف عن دراسات تناولت السياقات المصرفية (الحريري، العزب)، أو الوزارية (ناجي، داود)، أو الشركات الخاصة (Nguyen et al.)
المنهجية	منهج كمي وتحليلي باستخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل الوساطة	تتقاطع مع دراسات استخدمت SEM مثل (Sarfiah et al., 2022) ،: (Labetubun & Dewi, 2022)	تختلف عن دراسات مثل: (زايد ومحمد، 2023)، (المناخلي، (Hassan et al., 2024) (2024) التي اعتمدت فقط على الانحدار أو التحليل الوصفي دون نمذجة سببية معقدة

(8-1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

التحول الرقمي:

- لـ اصطلاحاً: يُعرف بأنه: " عملية انتقال التعليم التقليدي إلى الانتقال التدريجي المعتمد على التقنيات
- لـ إجرائياً: تُعرفه الباحثة بأنه: جميع الإجراءات التي تقوم بها جامعة الملك سعود لتعديل الممارسات التعليمية التقليدية إلى الممارسات التعليمية التي تعتمد على التقنيات التعليمية باستخدام التقنية بهدف تحويل العمليات التشغيلية من تقليدية إلى رقمية المؤسسة.

إدارة الموارد البشرية:

لـ تُعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية (البواردي ، 2021، ص4).

لـ وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع استراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء.

الالتزام التنظيمي :

لـ يعرف الالتزام التنظيمي بأنه درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها، ويتجلى هذا الارتباط من خلال رغبته في الاستمرار في العمل، واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وقبوله لقيمتها وأهدافها التنظيمية (Prayudi et al, 2024).

لـ وتُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: الالتزام التنظيمي هو الدرجة التي يُظهر فيها العاملون بكلية الطب في جامعة الملك سعود ارتباطهم العاطفي واستمرارهم الوظيفي والتزامهم الأخلاقي تجاه المؤسسة التي يعملون بها، ويُقاس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **الالتزام العاطفي: (Affective Commitment)** يعبر عن رغبة الموظف في البقاء في المؤسسة بسبب تعلقه العاطفي بها وشعوره بالانتماء إليها.
2. **الالتزام الاستمراري: (Continuance Commitment)** يشير إلى بقاء الموظف في المؤسسة بسبب إدراكه لتكاليف أو خسائر ترك العمل، كخسارة المنافع أو صعوبة الحصول على فرصة مماثلة.
3. **الالتزام المعياري: (Normative Commitment)** يتمثل في شعور الموظف بالواجب الأخلاقي بالبقاء في المؤسسة كردّ للجميل أو انطلاقاً من القيم الشخصية.

جامعة الملك سعود:

هي مؤسسة أكاديمية مستقلة غير هادفة للربح، تقع تحت مظلة الهيئة الملكية لمدينة الرياض. تم افتتاحها في يوم 14 ربيع الثاني 1377هـ / 6 نوفمبر 1957م، وتعتبر ثاني جامعة تأسست في المملكة العربية السعودية بعد جامعة أم القرى، وكان ذلك عندما أمر الملك عبد العزيز بتأسيس كلية الشريعة بمكة عام 1369هـ لتصبح أولى المؤسسات التعليمية الجامعية قياماً في المملكة العربية السعودية.

رؤية المملكة 2030:

هي عبارة عن خطة وضعتها المملكة العربية السعودية، للتحول من الاعتماد على المشتقات النفطية في إيرادات الدولة الى الإيرادات غير النفطية، وكذلك والتنويع في الاقتصاد، وتحسين الاستثمار في قطاع الخدمات العامة (www.vision2030.gov.sa).

(9-1) منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الاستنباطي، الذي يبدأ من بناء نموذج نظري مستند إلى الأدبيات السابقة وصياغة فرضيات بحثية، ليتم اختبارها ميدانيًا باستخدام البيانات. وقد تم تطبيق الأسلوب الكمي في جمع البيانات وتحليلها، بالاعتماد على أداة الاستبانة كأداة رئيسية لقياس متغيرات الدراسة. وجاء نوع الدراسة وصفيًا تحليليًا، إذ سعت إلى وصف الظاهرة قيد الدراسة (التحول الرقمي، الالتزام التنظيمي، أداء الموارد البشرية)، وتحليل العلاقات بينها بهدف التوصل إلى استنتاجات علمية تسهم في تفسير الواقع واقتراح حلول مناسبة. وقد تم تطبيق هذه المنهجية على عينة من العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.

(10-1) مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: بناءً على موضوع البحث وأهدافها فقد تحدد المجتمع المستهدف على أنه يتكون من العاملين في قسم الموارد البشرية بجامعة الملك سعود، ويتم اختياره بناءً على أهداف الدراسة المتعلقة بتقييم تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية والالتزام التنظيمي ، ويشمل هذا المجتمع مختلف الفئات الوظيفية مثل: الموظفين الإداريين، المديرين، الأخصائيين، والمستشارين، بما يعكس التنوع في المهارات والمسؤوليات داخل العمادة، وقد بلغ العدد الإجمالي للعاملين في عمادة الموارد البشرية بجامعة الملك سعود (300) موظف وموظفة، وذلك وفقًا للبيانات الإدارية الصادرة عن العمادة لعام 2025م.

عينة الدراسة: اعتمدت الباحثة على أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار العينة، واستخدمت المعادلات الإحصائية لتحديد الحد الأدنى لحجم العينة. أسفرت هذه الطريقة عن عينة مكونة من (169) موظفًا، وقامت الباحثة

بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة وذلك باستخدام المعادلات الإحصائية التي تحدد الحد الأدنى لحجم العينة، باستخدام معادلة كوتشران لتحديد الحجم المناسب للعينة.

باستخدام معادلة كوتشران، تم تحديد حجم العينة الأولي كالتالي:

$$\text{Sample size, } n = N * \frac{\frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}}{[N - 1 + \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}]}$$

حيث:

$Z = 1.96$ (لمستوى ثقة 95%).

$p = 0.5$ (للحصول على أقصى تباين).

$e = 0.05$ (هامش الخطأ المقبول).

بذلك يكون حجم العينة الأولي: 169

(11-1) حدود الدراسة:

لـ حدود مكانية: ستقتصر الدراسة على كلية الطب في جامعة الملك سعود

لـ حدود زمنية: خلال الفترة من 2024 إلى 2025

لـ حدود موضوعية: ستقتصر الدراسة على التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا

الرقمية، الرضاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية من خلال توسط الالتزام

التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) على العاملين بكلية الطب في

جامعة الملك سعود.

لـ حدود بشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.

(12-1) وسائل جمع بيانات الدراسة:

بناءً على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، سيتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة والمنهج المتبع. سيتم تصميم الاستبانة لتغطي جوانب التحول الرقمي المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرقمنة، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) وتأثيرها على أداء الموارد البشرية من خلال توسط الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري).".

(13-1) المعالجات الإحصائية المقترحة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة.

1. أولاً: الإحصاء الوصفي:

التكرارات والنسب المئوية: سيتم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وذلك من خلال تحليل البيانات الديموغرافية مثل العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، وغيرها من الخصائص.

2. المتوسط الحسابي (Mean): سيتم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة بالنسبة للمحاور الرئيسية (أي متوسط العبارات في كل محور). كما يفيد المتوسط الحسابي في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط.

3. الانحراف المعياري (Standard Deviation): سيتم استخدام الانحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة عن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المتغيرات الدراسية، ولقياس مدى تباين الاستجابات في كل محور من المحاور الرئيسية.

ثانياً: الإحصاء التحليلي

— معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): يُستخدم لتحليل قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرات المختلفة، بالإضافة إلى قياس صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) يُستخدم لقياس درجة الثبات والاتساق الداخلي للمحاور المختلفة في أداة الدراسة، بما يعكس موثوقية البيانات.
- تحليل نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM): يُستخدم لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات (التحول الرقمي، الالتزام التنظيمي، أداء الموارد البشرية)، بما في ذلك اختبار الدور الوسيط للمتغيرات، ويُعد من الأدوات المتقدمة المناسبة لهذا النوع من الدراسات السببية..

المراجع:

- بدير، إيمان رفيق، و الشبلي، مطيع صالح. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في ديوان الخدمة المدنية الأردني. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج9، ع1، 89
- 109. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1457648>
- البواردي، فيصل بن عبدالله محمد (2021م). تخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية: الواقع والتحديات، مجلة جامعة الملك سعود -العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مج(29)، ع(2).
- بوشلوش، عبدالحليم. (2022). أثر ممارسات تسيير الموارد البشرية على الالتزام التنظيمي لموظفي البنوك: دراسة ميدانية لبعض البنوك في مدينة قسنطينة. مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، مج6، ع1، 114 -
- 133. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1278547>
- بونقاب، مختار. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج17، ع26، 479 - 496.
- الحريري، بسمة محمد إدريس، أبو الذهب، محمد صبحي أحمد، و حمودة، منى أحمد محمد. (2025). دور تقنية البلوك تشين Blockchain كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين أداء إدارة الموارد

- البشرية: دراسة ميدانية بالقطاع المصرفي المصري. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع12، 887 - 926. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1540484>.
- حسن، انتصار طه عبدالوهاب. (2024). سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: نظريات وتحليلات. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج4، ع7، 2569 - 2616.
- داود، محمد علي، سليمان، فبيي نصحي راغب، و الحريي، بسمة محمد إدريس. (2025). تأثير التحول الرقمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالإدارة المركزية للمنطقة الثانية بالهيئة العامة للطرق والكباري. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع2، 621 - 669. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1578292>
- الدباس، أحمد إبراهيم محمد، و أبو جمعة، محمود حسين. (2024). أثر متطلبات التحول الرقمي في ممارسة إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية. مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، مج9، ع1، 8، 20. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1457624>
- زايد، هاله صلاح الدين عبدالسلام حسين، و محمد، محمد سعد. (2023). أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية "بتروتريد". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع1، 522، 548. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1383456>
- زيد، هلا. (2023). أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية "بتروتريد". مجلة العلوم التجارية والبيئية، مج2، ع2، 330 - 348. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491252>
- الشحنة، عبدالمنعم الدسوقي حسن (2021م). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بجمهورية مصر العربي، الإدارة التربوية، 32(1).

- شعبان، شروق خضر يوسف، و الشبلي، مطيع صالح. (2023). أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في المكاتب السياحية في العاصمة – عمان (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1428900>
- الشمراني، حامد محمد علي. (2023). علاقة الالتزام التنظيمي بتحسين أداء موظفي وموظفات جامعة بيشة: دراسة ميدانية. مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، ع6 ، 1 ، 44. – مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1376357>
- طواف ع. ه &، سنان ي. (2024). أثر الذكاء العاطفي في الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. 384-408، (35)، <https://doi.org/10.59628/jhs.v3i5.1050>
- العبار، بشير محمد. (2021). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج4، ع1 ، 138 – 164.
- العباني، حنان معمر أبو عجيلة. (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة ليبيا للتأمين. مجلة جامعة الزيتونة، ع33 ، 172 ، 195. – مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1217720>
- العزب، عبدالمقصود محمد عبدالمقصود، قدرى، منى أحمد، و متولى، أيمن. (2023). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع1 ، 101 – 120. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1383142>
- غليم، علي حامد، السيد، أمل عبدالرحمن، و أحمد، رحاب حسن مصطفى. (2024). أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ع1 ، 411 – 442. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1458984>

- فرقط، ناصر، و لعشب، سهام. (2023). التحول الرقمي وأثره على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد والبيئة، مج6، ع1 ، 234 - 255. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1372723>
- متولي، أيمن حسن، كريم، أحمد شيرين، و أمين، إيمان. (2023). تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية: التطبيق على قطاع الأسمنت في مصر. مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع4 ، 1 - 21. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417820>
- المطرفي، عبدالرحمن (2021م). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية بجامعة أسيوط، 36(7).
- المناخلي، زينب السيد محمود علي. (2024). أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بالمراكز التكنولوجية في محافظة القاهرة. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4 ، 1530 - 1564. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551802>
- ناجي، فاطمة (2022م). التحول الرقمي في الجامعات العربية: الجامعة العراقية نموذجاً، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 1(55).
- ناجي، مصطفى ناطق. (2024). تحديات التحول الرقمي وأثرها على الالتزام التنظيمي: بحث تطبيقي في معهد الإدارة التقني / الجامعة التقنية الوسطى. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج20، عدد خاص ، 1758 - 1782. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1572621>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abideen, Z.-, Rizvi, S. A. A., Atiq, N., & Javed, A. (2023). Mediating Role of Organizational Commitment between Perceived Organizational Support and Employee Perception in Public Sector

Universities. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 11(3).

<https://doi.org/10.52131/pjhss.2023.1103.0650>

- Attila, Kovari. (2022). Digital Transformation of Higher Education in Hungary in Relation to the OECD Report. DIVAI 2022 – The 14 th international scientific conference on Distance Learning in Applied Informatics.
- Awad, A., Shemais, M., & Al-Embabi, M. (2024). Driving HR performance through digital transformation in educational directorates: A strategic imperative. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 163–173. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(4\).2024.13](https://doi.org/10.21511/ppm.22(4).2024.13)
- Balabanova, Y., Lukyanova, A., & Шацкая, Е. Ю. (2024). Digital transformation in human resources management and its impact on the performance of enterprises. *Vestnik Severo-Kavkazskogo Federal'nogo Universiteta*, 2 (101), 24–30. <https://doi.org/10.37493/2307-907x.2024.2.3>
- Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. M. (2024). Empowering organisational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment. *Information Systems Journal*. <https://doi.org/10.1111/isj.12501>
- Hassan, A. M., Alsubhi, R., & Bajaber, N. (2024). The impacts of digital transformation on HR efficiency in KSA. *Al-Majallah al-*

Dawḥyah Lil-‘ulūm al-Māḥyah Wa-al-Idānīyah Wa-al-Iqtisādīyah, 3(10), 278–319. <https://doi.org/10.59992/ijfaes.2024.v3n10p8>

- Indrastuti, S., Rachmawati, E. N., Agustin, H., & Yusnita, R. R. (2022). The Influence of the Quality of Human Resources and Organizational Commitment on Employee Performance at the Secretariat of the Regional People's Representative Council of Riau Province. *Central European Management Journal*, 30, 735–741.
- Labetubun, M. R., & Dewi, I. G. A. M. (2022). Organizational commitment: It's mediating role in the effect of human resource management practices and workplace spirituality on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(2), 112–123
- Liang, D., & Tian, J. (2024). The Impact of Digital Transformation on the High-Quality Development of Enterprises: An Exploration Based on Meta-Analysis. *Sustainability*, 16(8), 3188. <https://doi.org/10.3390/su16083188>
- Najm, A., Yousif, A. S. H., Al-Ensour, J. A., & Alnidawy, A. A. B. (2023). The Impact of Sustainability Principles on Organizational Commitments and the Mediating Effect of Digital Transformation Process (pp. 273–288). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-42455-7_25

- Nguyen, T. T. P., Tran, Q. B., Truong, D. T. L., Pham, T. M. L., Vu, N. D., Nguyen, T. T. A., & Tran, Q. H. (2023). Impact of Organizational Commitment Factors on Business Performance of Enterprises in the Context of Digital Transformation: A Case Study of Private Enterprises in Vinh City, Nghe An Province, Vietnam. *Modern Economy*, 14(02), 76–88. <https://doi.org/10.4236/me.2023.142007>
- Okunlaya, O, Syed, N. and Alias, R. (2022), Artificial intelligence (AI) library services innovative conceptual framework for the digital transformation of university education, *Library Hi Tech*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Prayudi, A., Sitompul, G. A., & Anwar, A. (2024). The Relationship Between Organizational Commitment, Professional Development, and Job Performance of Educators in Public Universities. *International Education Trend Issues*, 2(2), 374–388.
- Sarfiah, S. N., Ratnawati, S., & Novitaningtyas, I. (2022). Development of Organizational Commitment Models to Improve Human Resources Performance. *Jurnal Ekonomi*, 27(1), 138–153. <https://doi.org/10.24912/je.v27i1.916>
- Suliiman, A. M. H., & Masaud, K. A. R. (2023). The impact of human resource management practices on organizational commitment: A field study in Libyana Mobile Phone Company, Tripoli – Libya. *Journal of*

Human Research and Studies, 5(18), 1–28. Retrieved from <http://search.mandumah.com/Record/1444071>

- Tabouli, E. M., Habtoor, N. A., & Nashief, S. M. (2016). The impact of human resources management on employee performance: organizational commitment mediator variable. *Asian Social Science*, 12(9), 176–192
- Trofimova, N. N. (2024). The role of digital leadership in improving employee performance and organizational commitment in the era of digital transformation. *Èkonomika i Upravlenie: Problemy, Rešeniâ*, 11/15(152), 170–176. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.023>
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225–238

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

www.vision2030.gov.sa: موقع رؤية المملكة 2030