

نموذج

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

العنوان باللغة العربية:

تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية دراسة تطبيقية على العاملين بكلية الطب في
جامعة الملك سعود

العنوان باللغة الإنجليزية:

The Impact of Digital Transformation on Human Resources Performance:
An Applied Study on the Employees at the College of Medicine, King Saud
University

هدى محمد العبد الرحمن

اسم الباحث :

233000856

الرقم الأكاديمي :

الإدارة

الكلية :

1446هـ - 2024 م

مقدمة الدراسة

يشهد المجتمع العالمي تطور رقمي تكنولوجي مذهل في كافة مناحي الحياة يتمثل في خلق مجتمع رقمي والرغبة في حماية بيانات المواطنين ومنع الجريمة الإلكترونية، والنهوض بالبنية التحتية المعلوماتية وهو ما أطلق عليه "الثورة الصناعية الرابعة"، وانطلاقاً من رؤية المملكة 2030 التي تطلعت نحو تطوير النظام التعليمي في جميع مراحل التعليم، فهي تمثل إطاراً للتحويل المعرفي والرقمي لتحسين جودة المخرجات التعليمية، والتحفيز على الإبداع والابتكار، والنظر للتوجهات المستقبلية لتطوير التعليم، وإعادة هيكلة القطاع التعليمي وتطوير السياسات التعليمية بشكل يخدم منظومة التعليم بما يتوافق مع العصر الرقمي (رؤية المملكة، 2030).

ومن الجوانب التي أثر فيها التحويل الرقمي على المنظمة جانب الموارد البشرية، وعلاقة التحويل الرقمي بالموارد البشرية يمس التحويل في عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستعمال البيانات لتوجيه جميع مجالات الموارد البشرية، ولأن المورد البشري يعد أهم موارد المنظمات فقد سعت الأخيرة إلى وضع عدة استراتيجيات بهدف الاستفادة من الموارد البشرية وتعظيم عوائدهم من خلال تحسين أدائهم وتطوير مهاراتهم وخبراتهم مستغلين هذا التحويل الرقمي (الشحنة، 2021).

لقد أصبح الاهتمام بالتحويل 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 التحويل 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 الرقمي (Okunlaya et al, 2022).

ولكون الجامعات تعتبر أساس التقدم والنهوض بالمجتمعات، تسعى هذه الدراسة لفهم وتوضيح تأثير التحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية في المدينة الطبية بجامعة الملك سعود وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث يعتبر هذا التحويل أحد العوامل الهامة التي تؤثر على أداء الموارد البشرية من خلال تحول نظام العمل التقليدي بالجامعة إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أنشطة العمل الجامعي، بشكل

يُسهم في إكسابهم مهارات التعامل مع تطبيقات التكنولوجيا الرقمية، وتحقيق المرونة في البيئة الطبية وتحسين جودتها وخاصة وقت الأزمات.

مشكلة الدراسة وأسئلتها: (في حدود 500 كلمة)

تعتبر الجامعات من أكثر المنظمات تعرضاً للتغيرات 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.

حيث ركزت العديد من الدراسات على التأثيرات المتنوعة للتحول الرقمي على الأداء العاملين في مختلف القطاعات، فتناولت دراسة العزب وآخرون (2023) تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية في وزارة الصحة المصرية، حيث توصلت إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز تمكين الموظفين وزيادة فعاليتهم، وتناولت دراسة زيد (2023) التي درست تأثير التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية في شركات تجارية، حيث أشارت إلى وجود علاقة بين التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية.

وقام الباحث بعمل دراسة استطلاعية بهدف فهم تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في كلية الطب بجامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، وتم التركيز على أربعة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي، وهي: التكنولوجيا الرقمية، الرقابة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي، وذلك لفحص تأثيرها على أداء العاملين الأكاديميين والإداريين في الكلية، وكذلك التعرف على التحديات التي قد تواجه الموظفين في عملية التحول الرقمي، والمجالات التي قد تتطلب تحسينات إضافية لدعم الأداء الوظيفي بشكل أكثر فاعلية، وتم اختيار عينة ميسرة من موظفي كلية الطب بجامعة الملك سعود، حيث شملت العينة 30 موظفًا فقط، تم توزيع استبيانات عليهم للحصول على بيانات حول كيفية تأثير التحول الرقمي على أدائهم في العمل.

وأظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية أن 80% من المشاركين يعتقدون أن استخدام الأنظمة الإلكترونية ساهم بشكل كبير في تحسين جودة العمل الأكاديمي والإداري، حيث أشار المشاركون إلى أن الأنظمة الرقمية سهلت الإجراءات اليومية، مثل إدارة السجلات الأكاديمية ومتابعة المهام الإدارية، وأشار 70% من المشاركين إلى أن البيئة الرقمية في الكلية كانت داعمة، حيث وفرت لهم أدوات تكنولوجية حديثة وساعدتهم على

تحسين التواصل والتنسيق بين الأقسام المختلفة. ومع ذلك، لاحظ 30% من المشاركين وجود مشاكل في الاتصال بالشبكة أو توقف الأنظمة عن العمل، وهو ما أثر على سير العمل في بعض الأحيان، وأظهرت النتائج أن 60% من المشاركين وجدوا أن الرقابة الرقمية كانت محدودة في الكلية، حيث أن البنية التحتية الرقمية لا تزال بحاجة إلى مزيد من المرونة لاستيعاب التغيرات السريعة في بيئة العمل، وأفاد 50% من المشاركين بأن الكلية لا تشجع بشكل كافٍ التفكير الابتكاري واستخدام التكنولوجيا بطرق جديدة، في حين أشار 50% آخرون إلى أنهم استفادوا من التدريب على الأدوات الرقمية لتعزيز مهاراتهم وتقديم حلول مبتكرة.

من خلال نتائج هذه الدراسة الاستطلاعية، تبين أن التحول الرقمي في كلية الطب له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، لكن لم يتم استثمار جميع الأبعاد الرقمية بالشكل المطلوب لتحقيق أقصى استفادة من هذه العملية. تحديداً، أبعاد الرقابة الرقمية والإبداع الرقمي لم يتم تطويرها بما فيه الكفاية، مما يشير إلى وجود فجوة في تطبيق هذه الأبعاد بالشكل الأمثل، وبناءً على هذه النتائج يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس التالي: ما واقع تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية وفقاً لرؤية المملكة 2030؟ ، ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية :

- ما هو تأثير التكنولوجيا الرقمية على أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود ؟
- كيف تؤثر الرقابة الرقمية على كفاءة وأداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود ؟
- ما هو دور البيئة الرقمية في تحسين أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود ؟
- كيف يؤثر الإبداع الرقمي على تطوير أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود ؟

أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

أولاً: الأهمية النظرية

- تساهم الدراسة في سد الفجوة المعرفية المتعلقة بتأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرقابة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية، وخاصة في السياق الأكاديمي للمؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية.

- تسلط الضوء على كيفية تأثير التحول الرقمي على الموارد البشرية في جامعة رائدة مثل جامعة الملك سعود، مما يساهم في بناء إطار معرفي يمكن أن تستفيد منه مؤسسات أكاديمية أخرى.
- توضح الدراسة العلاقة بين التكنولوجيا الرقمية وعوامل أخرى مثل الرشاقة الرقمية والإبداع الرقمي، وتأثيرها على الأداء التنظيمي.

ثانيًا: الأهمية التطبيقية

- تقدم الدراسة توصيات عملية لصناع القرار في جامعة الملك سعود وغيرها من المؤسسات الأكاديمية لتطوير استراتيجيات تحول رقمي تعزز كفاءة وأداء الموارد البشرية.
- تساعد نتائج الدراسة في تحسين الأداء التنظيمي من خلال تطبيق مخرجات التحول الرقمي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإنتاجية والجودة في العمل.
- تسلط الضوء على أهمية استثمار التكنولوجيا والابتكار الرقمي في بناء بيئة عمل مرنة وداعمة للأداء البشري.
- تساهم الدراسة في دعم الأهداف الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030، التي تركز على التحول الرقمي كعنصر رئيسي في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز الابتكار في القطاعين العام والخاص.
- تقدم مقترحات لتحسين البيئة الرقمية والأداء البشري في المؤسسات التعليمية، بما يدعم رسالتها التعليمية والبحثية.

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية **على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود**، وتتفرع منه عدة أهداف فرعية:

- قياس تأثير التكنولوجيا الرقمية على أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.
- دراسة تأثير الرشاقة الرقمية على كفاءة وفعالية أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.
- تحليل دور البيئة الرقمية في تحسين أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.

— استكشاف تأثير الإبداع الرقمي على تطوير أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.

فرضيات الدراسة:

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

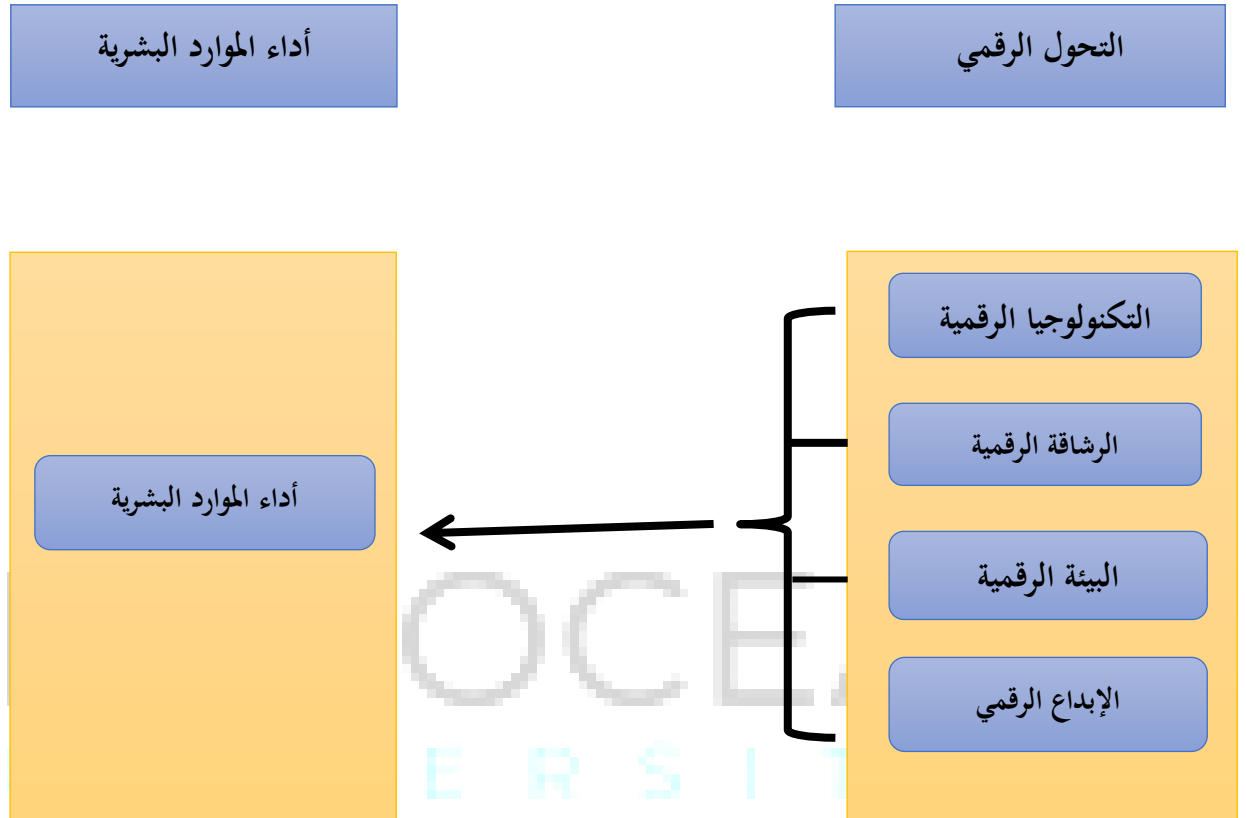
الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية- الرشاقة الرقمية – البيئة الرقمية – الإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود ،وينبثق من هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا الرقمية على أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للرشاقة الرقمية على أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للبيئة الرقمية على أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الرقمي على أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.

نموذج الدراسة

- من خلال تحليل الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع التحويل الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية- الرشاقة الرقمية – البيئة الرقمية – الإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية 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)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

الدراسات المرجعية:

الدراسات المتعلقة بالتحول الرقوى وعلاقتها بمتغيرات أخرى

دراسة (العزب واخرون، 2023) بعنوان : أثر تطبيق تأثير التحول الرقوى على تمكين الموارد البشرية: دراسة

تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقوى على تمكين الموارد البشرية، وقد تناولت الدراسة

محورين رئيسيين يقاس فيهما تأثير كل بعد من أبعاد كل متغير على الآخر، ويمثل المتغير المستقل: التحول

الرقوى (نشر آليات التحول الرقوى - تطبيق التحول الرقوى - 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 (زيد، 2023) بعنوان : أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية "بتروتريد"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية لدى العاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بتروتريد)، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء قامت الباحثة بتوزيعها على عينة الدراسة وعددها (384) مفردة من العاملين بالشركة محل البحث. ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وكان من أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية، حيث تم قبول الفرض الرئيسي جزئياً والقائل بوجود أثر بين أبعاد التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية جزئياً. حيث يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والمرونة الاستراتيجية جزئياً وذلك لوجود تأثير لبعدي (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية) على المرونة الاستراتيجية، ورفضه جزئياً لعدم وجود تأثير لبعد (توافر التمويل اللازم) المرونة الاستراتيجية، كما أوصت باستكمال دراسة أثر التحول الرقمي على أبعاد أخرى للمرونة الاستراتيجية.

دراسة (متولى وآخرون، 2023) بعنوان : تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية: التطبيق على قطاع الأسمنت في مصر

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في قطاع الأسمنت في جمهورية مصر العربية، واشتملت متغيرات الدراسة بهذا على التحول الرقمي وهو المتغير المستقل ويتمثل في: استخدام التكنولوجيا، ونظم المعلومات، والإجراءات، والقدرة على التغيير، كما تم تحديد الثقافة التنظيمية كمتغير تابع ويتمثل في: القدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، والتكيف، إضافة إلى ذلك، تم تحديد المتغيرات الحاكمة

والتي تتمثل في: سنوات الخبرة، والدرجة الوظيفية. ولقد ثبت صحة الفرضية الأولى، حيث وجد أن هناك علاقة طردية معنوية بين التحول الرقمي والقدرة على الابتكار، كما ثبتت نفس العلاقة في كلاً من الفرضيتان الثانية والثالثة في وجود علاقة طردية معنوية بين التحول الرقمي والعمل الجماعي، ونفس العلاقة بين التحول الرقمي والتكيف، كما تم رفض الفرضية الرابعة وفقاً لتأثير سنوات الخبرة، ولكن تم قبول الفرضية الخامسة والتي تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأبعاد أثر التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية تبعاً لآراء المستقصى منهم باختلاف الدرجة الوظيفية.

دراسة (Liang& Tian,2024) بعنوان :

The Impact of Digital Transformation on the High-Quality Development of Enterprises: An Exploration Based on Meta-Analysis

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي (المتغير المستقل) على جودة التنمية المؤسسية (المتغير التابع) في ظل بيئة الأعمال الرقمية المتسارعة. اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المراسلات (Meta-Analysis) لتحليل كمي منهجي لـ 40 دراسة تجريبية نُشرت بين عامي 2010 و 2022.

أظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على جودة التنمية المؤسسية من خلال ثلاثة آليات: عوامل مرتبطة بالابتكار، وعوامل مرتبطة بأداء المؤسسة، وعوامل مرتبطة بأداء السوق الرأسمالي. وبناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي في المؤسسات وتعزيز استراتيجياتها الرقمية لتحقيق نمو مستدام.

الدراسات المتعلقة بأداء الموارد البشرية وعلاقتها بمتغيرات أخرى

دراسة (بدير والشلبى، 2024) بعنوان : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التميز المؤسسي في ديوان الخدمة المدنية الأردني

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تم قياس ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال أبعادها (الاستقطاب، التدريب، تقييم الأداء، التعويض)، فيما تم قياس التميز المؤسسي عن طريق أبعاده (التميز القيادي، التميز في تقديم الخدمة، تميز العمليات) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية Spss لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في ديوان الخدمة المدنية وعددهم 300 موظفاً،

واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (165) استبيان، وتم اعتماد (161) استبيانته صالحة للتحليل الإحصائي من مجموع الاستبانات بنسبة مئوية (95%) وتم استبعاد (4) استبانات غير صالحة للتحليل، وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي أشارت نتائج الدراسة إلى أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في ديوان الخدمة المدنية. كما أوصت الدراسة أصحاب القرار في ديوان الخدمة المدنية بزيادة الاهتمام بممارسات الموارد البشرية لما لها من دور في تحقيق التميز المؤسسي، كما وأوصت الدراسة بضرورة العمل المزيد من الأبحاث العلمية حول مسببات التميز المؤسسي.

دراسة (غليم واخرون، 2024) بعنوان : أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية

هدف البحث إلى التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء على مرونة الموارد البشرية: دراسة تطبيقية، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أداة البحث وتصميم استمارة استقصاء وتوزيعها على عينة من الموظفين العاملين في قطاع الاتصالات والذي يشمل (شركة زين العراق، شركة آسيا سيل) في دولة العراق، اعتمد الباحث على أسلوب العينات وليس الحصر الشامل في جمع البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، وذلك نظرا لاعتبارات الوقت والجهد والكلفة. نظرا لطبيعة الوضع الأمني الحالي في العراق وعدم قدرة الباحث على سحب عينة ممثلة من جميع شركات الاتصالات في محافظات معينة تتمثل في (محافظة بغداد، محافظة ديالى، إقليم كردستان (دهوك، أربيل، سلیمانية)، محافظة نينوى). وبناء على ذلك اعتمد الباحث على أسلوب العينة الميسرة وهي إحدى أنواع العينات غير الاحتمالية. جاءت أهم النتائج هو أن ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء لها تأثير إيجابي على مرونة الموارد البشرية في الشركات محال البحث، حيث كلما زاد الاهتمام بإبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء تحسنت مرونة الموارد البشرية، ويوصي الباحث بزيادة الاهتمام بمرونة الموارد البشرية من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية عالية الأداء.

دراسة (Tabouli et al.,2016) بعنوان : The impact of human resources management on :

employee performance: organizational commitment mediator variable.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير سياسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على التزام الموظفين وأدائهم في بنك الجمهورية في ليبيا. تم تناول سياسات إدارة الموارد البشرية كمتغير مستقل، وأداء الموظفين كمتغير تابع، مع دراسة دور "الالتزام الموظفين" كمتغير وسيط بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. لتحقيق

أهداف الدراسة، استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي (الكمي) عبر استخدام التحليل العوامل المؤكدة (CFA) للتحقق من الهيكلية الصحيحة لعوامل الدراسة، وتم الوصول إلى استخدام التحليل الهيكلي باستخدام برنامج (SEM-AMOS)، استهدفت الدراسة جميع الموظفين العاملين في بنك الجمهورية، بما في ذلك المقر الرئيسي والفروع في العاصمة الليبية، طرابلس.

أظهرت النتائج أن هناك علاقة إيجابية بين سياسات إدارة الموارد البشرية وأداء الموظفين. كما تبين أن هناك تأثيراً غير مباشر إيجابياً لسياسات إدارة الموارد البشرية من خلال التزام الموظفين، حيث كان التأثير غير المباشر أعلى من التأثير المباشر على الأداء.

بناءً على هذه النتائج، توصي الدراسة بأن تولي المؤسسات مزيداً من الاهتمام بالسياسات والممارسات التي تتعلق بالموظفين، حيث تؤدي إلى تحسين أداء الموظفين. كما توصي الدراسة بأن يركز صانعو السياسات داخل البنك على الجوانب العاطفية للموظفين، مما يؤدي إلى تأثير إيجابي أكبر على أدائهم مقارنة بالتأثير المباشر على الأداء.

الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي وعلاقته بأداء 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.

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

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر والتعرف على واقع التحول الرقمي بربطه مع مستوى أداء الموارد البشرية لدى هذه المؤسسة، ولتحقيق أهداف هذه الورقة البحثية تم تصميم استبيان لغرض جمع البيانات اللازمة، وتم توزيعه على عينة عشوائية تتكون من 54 عاملا بمؤسسة اتصالات الجزائر، ولمعالجة البيانات استخدمت عدة أساليب إحصائية تضمنت: مقاييس الإحصاء الوصفي (المتوسطات الحسابية، الانحراف المعياري) وتحليل تباين الانحدار البسيط، حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن مستوى التحول الرقمي السائد في مؤسسة اتصالات الجزائر مرتفع وكذلك بالنسبة لمستوى الأداء لدى مواردها البشرية، وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، حيث فسر التحول الرقمي بنسبة (61%) في زيادة أداء الموارد البشرية.

دراسة: منصور (2021) المعنونة بـ" التحول الرقمي كآلية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي"

هدفت الدراسة تحديد مستوى التحول الرقمي وتحديد مستوى رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطا بتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، وصولا إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتدعيم التحول الرقمي لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وعددهم (١١٤) مفردة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي متوسط، كما أن مستوى رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي جاء متوسط، وتشير نتائج الدراسة أيضا إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائية بين التحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي.

دراسة: الطبال (2020) المعنونة بـ"دور العمل من المنزل كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية في دعم التحول الرقمي: دراسة ميدانية"

هدفت الدراسة إلى تحليل مفهوم العمل من المنزل كأحد الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق التحول الرقمي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم بجامعة السويس، ولتحقيق هذا الهدف فقد قام الباحث بصياغة فرضين أساسيين، وقد تم اختبار صحة هذه الفروض على عينة عشوائية طبقية قوامها ٢٣٣ مفردة. هذا وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي للفروض مع الاستعانة بالأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة بيانات الدراسة، واستخدام أسلوب الاستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية بعد قياس صدق وثبات القائمة باستخدام معامل ألفا كرونباخ عن وجود علاقة تأثير قوي ومعنوي لأبعاد العمل من المنزل محل الدراسة وهي: (ساعات العمل المرنة - توازن العمل والأسرة - تنظيم الوقت - الدعم الإداري) في دعم التحول الرقمي: (التغيير الثقافي والتنظيمي - أتمته العمليات - مجال عمل جديد)، وتختلف الأهمية النسبية لأبعاد العمل من المنزل محل الدراسة في تأثيرها على دعم عملية التحول الرقمي: (الدعم الإداري - ساعات العمل المرنة - توازن العمل والأسرة - تنظيم الوقت).

الفجوة البحثية:

رغم وجود العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وأثره على مختلف جوانب المؤسسات، إلا أن هناك فجوة بحثية ملحوظة تتمثل في نقص الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي بمفهومه الشامل وتأثيره المباشر على أداء الموارد البشرية في سياقات أكاديمية مثل جامعة الملك سعود - كلية الطب. بينما تركز الدراسات السابقة على تحليل الأثر التنظيمي أو المؤسسي للتحول الرقمي، فإنها تفتقر إلى فحص تأثيرات التحول الرقمي من خلال الأبعاد الأربعة التي تمثل البيئة الرقمية، الرقابة الرقمية، الإبداع الرقمي، والتكنولوجيا الرقمية على أداء الموارد البشرية بشكل تفصيلي في المؤسسات التعليمية والطبية.

على سبيل المثال، تناولت دراسة العزب وآخرون (2023) أثر التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية في وزارة الصحة والسكان المصرية، بينما تركز دراسة زيد (2023) على تأثير التحول الرقمي على المرونة الاستراتيجية في شركة الخدمات التجارية البترولية. كما تناولت دراسة متولى وآخرون (2023) تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في قطاع الأسمنت في مصر. ومع ذلك، لا توجد دراسات تتعامل بشكل متعمق مع أبعاد التحول الرقمي الأربعة (التكنولوجيا الرقمية، الرقابة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية في الجامعات أو الكليات الطبية، وهو ما يُعتبر فجوة بحثية ينبغي معالجتها.

وعلى الرغم من أن جميع الدراسات المذكورة تشترك في موضوع التحول الرقمي وتأثيره على الأداء المؤسسي أو الفردي، إلا أن هناك اختلافات واضحة في طريقة تناول هذه الدراسات للأبعاد المختلفة للتحول الرقمي وأثرها على أداء الموارد البشرية. وفيما يلي أبرز أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية:

تتفق جميع الدراسات مع الدراسة الحالية في أن التحول الرقمي يحدث تأثيرًا مباشرًا على أداء الموارد البشرية. على سبيل المثال، أكدت دراسة العزب وآخرون (2023) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية، وهو ما يتماشى مع اهتمام الدراسة الحالية بأثر التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في كلية الطب بجامعة الملك سعود.

بينما تركز الدراسات السابقة على بعض الأبعاد المحددة مثل التكنولوجيا والاستراتيجية، فإن الدراسة الحالية تستند إلى أربعة أبعاد شاملة للتحول الرقمي: التكنولوجيا الرقمية، الرقاقة الرقمية، البيئة الرقمية، والإبداع الرقمي. لا توجد دراسات سابقة تناولت جميع هذه الأبعاد الأربعة على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية، ما يُعد جانبًا فريدًا في الدراسة الحالية.

معظم الدراسات التي تم استعراضها تناولت قطاعات صناعية أو حكومية مثل الصحة والبترو (كما في دراسات العزب (2023) وزيد (2023)). بينما تُركز الدراسة الحالية على السياق الأكاديمي، وبالتحديد على أداء الموارد البشرية في قطاع التعليم الجامعي داخل كلية الطب بجامعة الملك سعود في المملكة العربية السعودية. هذا الاختلاف في السياق يجعل من الدراسة الحالية مساهمة جديدة في فهم كيفية تأثير التحول الرقمي على الكوادر الأكاديمية والطبية بشكل خاص.

على الرغم من أن بعض الدراسات، مثل دراسة لياغن وتيان (2024)، تناولت التحول الرقمي وتأثيره على أداء المؤسسات بشكل عام، فإن الدراسة الحالية تميز نفسها بتركيزها على الإبداع الرقمي كأحد الأبعاد المهمة التي تؤثر على أداء الموارد البشرية في بيئة أكاديمية طبية.

تستخدم الدراسة الحالية منهجًا تطبيقيًا يعتمد على تحليل البيانات من خلال استبيانات موجهة إلى الموارد البشرية في كلية الطب، بينما اعتمدت العديد من الدراسات الأخرى على طرق تحليل إحصائية للبيانات من خلال استطلاعات الرأي في سياقات صناعية أو حكومية. كما أن استخدام التكنولوجيا الرقمية وأدوات التحليل المتقدمة مثل التحليل الهيكلي قد يضيف بُعدًا جديدًا في طريقة البحث في هذا المجال الأكاديمي.

في الختام، تتبين الفجوة البحثية الواضحة في الدراسات الحالية حول تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الأكاديمية، لاسيما في الجامعات والكليات الطبية. دراسة جامعة الملك سعود - كلية الطب يمكن أن تساهم بشكل كبير في سد هذه الفجوة من خلال تحليل أبعاد التحول الرقمي الأربعة وتأثيرها على أداء الموارد البشرية، مما يوفر رؤى قيمة للمؤسسات الأكاديمية في السعودية وفي العالم العربي بشكل عام.

مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

التحول الرقمي:

اصطلاحاً: يُعرف بأنه: " عملية انتقال التعليم التقليدي إلى الانتقال التدريجي المعتمد على التقنيات وتطبيقاتها: 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:

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).

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

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، للتحويل من الاعتماد على المشتقات النفطية في إيرادات الدولة إلى الإيرادات غير النفطية، وكذلك والتنوع في الاقتصاد، وتحسين الاستثمار في قطاع الخدمات العامة (www.vision2030.gov.sa).

إجراءات الدراسة: (في حدود ورقتين)

منهج الدراسة:

ستستخدم الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، لكونه المنهج الذي يتناسب مع تحقيق أهداف الدراسة الحالية، ويُعرف المنهج الوصفي بأنه: "دراسة عامة لظاهرة موجودة في جماعة ما، وفي مكان معين وفي الوقت الحاضر، وهو طريقة من التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة اجتماعية" (درويش، 2018، ص. 118)، ففي ضوء هذا المنهج سوف يتم القيام عرض استجابات عينة الدراسة، ثم تحليلها وتفسيرها والتوصل للنتائج واقتراح الحلول المناسبة لها، وذلك لمعرفة تأثير التحويل الرقمي على أداء الموارد البشرية على التطبيق على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود ..

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، وتكونت العينة من العاملين في قسم الموارد البشرية بجامعة الملك سعود، ولكون مجتمع الدراسة كبيراً، 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، وتوصلت الباحثة إلى (169) موظفًا.

عينة الدراسة: تقوم الباحثة بتوزيع أداة الدراسة إلكترونياً على أفراد مجتمع الدراسة والذي تمثل من العاملين في قسم الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود .

حدود الدراسة: (المكانية ، الزمانية ، البشرية)

حدود مكانية ستقتصر الدراسة على كلية الطب في جامعة الملك سعود

حدود زمنية : خلال الفترة من 2024 إلى 2025

حدود موضوعية : ستقتصر الدراسة على التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) على أداء الموارد البشرية على العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود.

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

وسائل جمع بيانات الدراسة:

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (2014، ص 106) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه "أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"

المعالجات الإحصائية المقترحة:

- لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة.
1. التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
 2. سوف يتم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لحساب صدق الأساق الداخلي لأداة الدراسة.
 3. سوف يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب معامل ثبات المحاور المختلفة لأداة الدراسة.
 4. استخدام المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

5. استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى أنحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي.
6. تم استخدام معادلة الانحدار للتأكد من تأثير المتغيرات.

خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

بداية تم تحديد عنوان الدراسة من ثم الأهداف التي تسعى الباحثة لتحقيقها خلال الدراسة، في الفصل الثاني الإطار النظري وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول تناول التحول الرقمي والمبحث الثاني يتعلق بالموارد البشرية والمبحث الثالث يتناول المدينة الطبية بجامعة الملك سعود. تناولت الباحثة في الفصل الثالث منهجية البحث حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وبعد تحديد أدوات البحث تم تقدير العينة المناسبة لمجتمع الدراسة وتحديد الأساليب الأحصائية المستخدمة في البحث، تحليل البيانات بأستخدام الأساليب المناسبة بحيث يتم تحديد العلاقة بين المتغيرات حتى يتم استخلاص النتائج النهائية والإجابة على تساؤلات الدراسة وبناءً عليه يتم توصيات الدراسة مقترحات الدراسة.

الفصل الرابع تم تحديد مستخلص الدراسة باللغة العربية والإنجليزية.

المراجع:

1. 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).
2. الشحنة، عبد المنعم الدسوقي حسن (2021م). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بجمهورية مصر العربي، الإدارة التربوية، 32(1).
3. المطرفي، عبد الرحمن (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).
4. ناجي، فاطمة (2022م). التحول الرقمي في الجامعات العربية: الجامعة العراقية نموذجاً، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، 1(55).
5. 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>
6. 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، مج 9، ع 1، 8. 20. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1457624>
7. العباني، حنان معمر أبو عجيبة. (2020). الإدارة الإلكترونية وأثرها على أداء الموارد البشرية: دراسة ميدانية في شركة ليبيا للتأمين. مجلة جامعة الزيتونة، ع 33، 172. 195. - مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1217720>
8. غليم، علي حامد، السيد، أمل عبد الرحمن، 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>

9. 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>

10. العزب، عبدالمقصود محمد عبدالمقصود، قدري، 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>

11. 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>

12. متولى، 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>

13.

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. 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.

2. 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.
3. 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
4. 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>
5. 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

6.

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

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