

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.....
3	2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:
7	3.1 أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):
8	1.3.1 أولاً: الأهمية النظرية.....
8	2.3.1 ثانياً: الأهمية التطبيقية.....
9	4.1 أهداف الدراسة:
10.....	5.1 فرضيات الدراسة:
10.....	6.1 نموذج الدراسة
12.....	7.1 الدراسات المرجعية:
22.....	8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية.....
25.....	9.1 منهج الدراسة:.....
25.....	10.1 مجتمع وعينة الدراسة:
26.....	11.1 حدود الدراسة:
26.....	12.1 وسائل جمع بيانات الدراسة:
27.....	13.1 المعالجات الإحصائية المقترحة:
28.....	المراجع:

الفصل الأول: الاطار العام للدراسة

1.1 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).

ويمثل التحويل الرقمي عملية تحول شاملة تتجاوز الاستخدام التقليدي للتكنولوجيا نحو إعادة صياغة النظم التشغيلية، والهيكل التنظيمي، والثقافة المؤسسية، بما يعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها الاستراتيجية في بيئات عمل ديناميكية ومعقدة. ويعتمد هذا التحول على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء في جميع جوانب العمل، بما يتيح إنتاج المعرفة من البيانات، ودعم اتخاذ القرار القائم على الأدلة، ورفع كفاءة العمليات، وتحقيق الابتكار المستدام، ويتبنى التحويل الرقمي نهج تكاملي يجمع بين الحفاظ على الاستقرار التشغيلي واستكشاف الفرص الجديدة، إلى جانب وضع أطر واضحة للحكومة الرقمية تتضمن إدارة المخاطر، وضمان أمن المعلومات، والامتثال للمعايير ذات الصلة. (Liang & Tian, 2024).

ولقد 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 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، إذ يُترجم في صورة استعداد لبذل جهد إضافي، والالتزام بالمعايير والسلوكيات التنظيمية المتوقعة، والمساهمة الفعّالة في تحقيق الأهداف المشتركة، ويُنظر إلى الالتزام التنظيمي كأحد العوامل الجوهرية التي تعزز الاستقرار الوظيفي، وتخفف معدلات دوران العمالة، وتحفز على الأداء المتميز، مما يجعله ركيزة أساسية لنجاح المؤسسة في بيئات العمل التنافسية (حسن، 2024).

يبرز 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)، وقد أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية الالتزام التنظيمي لدى موظفيها تكون أكثر قدرة على استثمار مبادرات التحول الرقمي بفعالية، حيث يعمل الالتزام التنظيمي كقوة دافعة لتحفيز الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة، وتبني ثقافة التغيير، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والإبداع في العمل (Abideen et al. ,2023).

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).

وتعتبر الجامعات أساس التقدم والنهوض بالمجتمعات، فتسعى هذه الدراسة لفهم وتوضيح تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في المدينة الطبية بجامعة الملك سعود وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠، حيث يعتبر هذا التحول 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 يساهم في إكسابهم مهارات التعامل مع تطبيقات التكنولوجيا الرقمية، وتحقيق المرونة في البيئة الطبية وتحسين جودتها وخاصة وقت الأزمات (ناجي، 2022).

وعلاوة على ذلك، تبرز أهمية الالتزام التنظيمي كعنصر وسيط فاعل في هذه العلاقة، إذ يلعب دوراً مهماً في تفسير مدى فاعلية تطبيق التحول الرقمي في رفع أداء العاملين. فوجود مستويات مرتفعة من الالتزام التنظيمي يعزز من استعداد الموارد البشرية لتبني التقنيات الحديثة والانخراط بفاعلية في بيئات العمل الرقمية، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام للمؤسسة الأكاديمية والطبية. ومن ثم، تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف ليس فقط الأثر المباشر للتحول الرقمي، بل أيضاً دور الالتزام التنظيمي كآلية دعم تساهم في تحقيق الأثر الكامل للتحول الرقمي على الأداء (Prayudi et al, 2024).

وفي إطار رؤية المملكة 2030، التي تستهدف تعزيز التحول الرقمي في مختلف القطاعات، تأتي دراسة تأثير التحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في كلية الطب بجامعة الملك سعود لتسلط الضوء على الدور المحوري لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحسين كفاءة أداء العاملين وتطوير مهاراتهم، فالتوجه نحو أنظمة العمل الرقمية في بيئة التعليم الطبي لا يُحسن فقط من الأداء الوظيفي، بل يعزز أيضاً من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات المعاصرة وتغيرات العصر الرقمي (المطرفي، 2021).

وتهدف الدراسة الحالية إلى تحديد أبرز العوامل التي تساهم في تعزيز الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية، من خلال تحليل البيانات المتاحة وفهم تأثيرات التحول الرقمي بأبعاده المختلفة على تطوير مهارات الموظفين

التقنية، وتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة، والمرونة في إدارة العمليات اليومية، خاصة في أوقات الطوارئ والأزمات. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في دعم فاعلية تطبيق التحول الرقمي، عبر تعزيز ارتباط العاملين بمؤسستهم وتحفيزهم على تبني بيئات العمل الرقمية بكفاءة أكبر، بما ينعكس على تحقيق أداء مؤسسي متميز ومتوافق مع متطلبات العصر الرقمي ورؤية المملكة 2030.

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تعتبر الجامعات من أكثر المنظمات تعرضاً للتحويلات والتطورات المتسارعة في هذا العصر، نظراً لطبيعتها وأهدافها ودورها المتجدد في الوقت الحالي، حيث تمثل 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 التحويلات الرقمية المتسارعة، حيث أصبح التحول الرقمي أحد المرتكزات الجوهرية لتطوير أداء المنظمات وتعزيز قدرتها التنافسية، ويتجاوز التحول الرقمي مجرد تطبيق للتكنولوجيا ليصبح إطاراً شاملاً يعيد تشكيل النظم الإدارية وأساليب العمل، ويُعزز من كفاءة اتخاذ القرار والابتكار المؤسسي، ويُسهّم في رفع جودة الأداء في بيئات العمل الدينامية. (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 ومخرجاتهم الوظيفية. وقد أكدت العديد من الدراسات أن تعزيز الالتزام التنظيمي يُسهم 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 كل على حدة، أو اقتصرت 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 وسنان، 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 (زبد، 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).

وقامت 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، الرقابة

الرقمية، 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 الرشاقة الرقمية 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 الإستكشافية، 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 متكافئاً، إذ تبين وجود قصور في تطوير بعدي الرضاقة 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 تعمقاً 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 الالتزام التنظيمي لدى العاملين في كلية الطب في جامعة الملك سعود، وذلك وفقاً لرؤية المملكة 2030؟، ويتفرع منه عدة أسئلة فرعية:

- هل يوجد تأثير مباشر للتحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا الرقمية، الرضاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) تأثيراً مباشراً على أداء الموارد البشرية لدى العاملين بكلية الطب في جامعة الملك سعود؟
- هل يوجد تأثير مباشر للتحول الرقمي على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام 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 لـ 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 ثانياً: 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.

4.1 أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده المختلفة (التكنولوجيا الرقمية، الرقمنة، 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، الرقمنة، 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 للتحول الرقمي بأبعاده على أداء الموارد البشرية عند توسط الالتزام التنظيمي بأبعاده في العلاقة بين التحول 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 التحول 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 التحول الرقمي): (التكنولوجيا الرقمية - الرشاقة الرقمية - البيئة الرقمية - الإبداع الرقمي

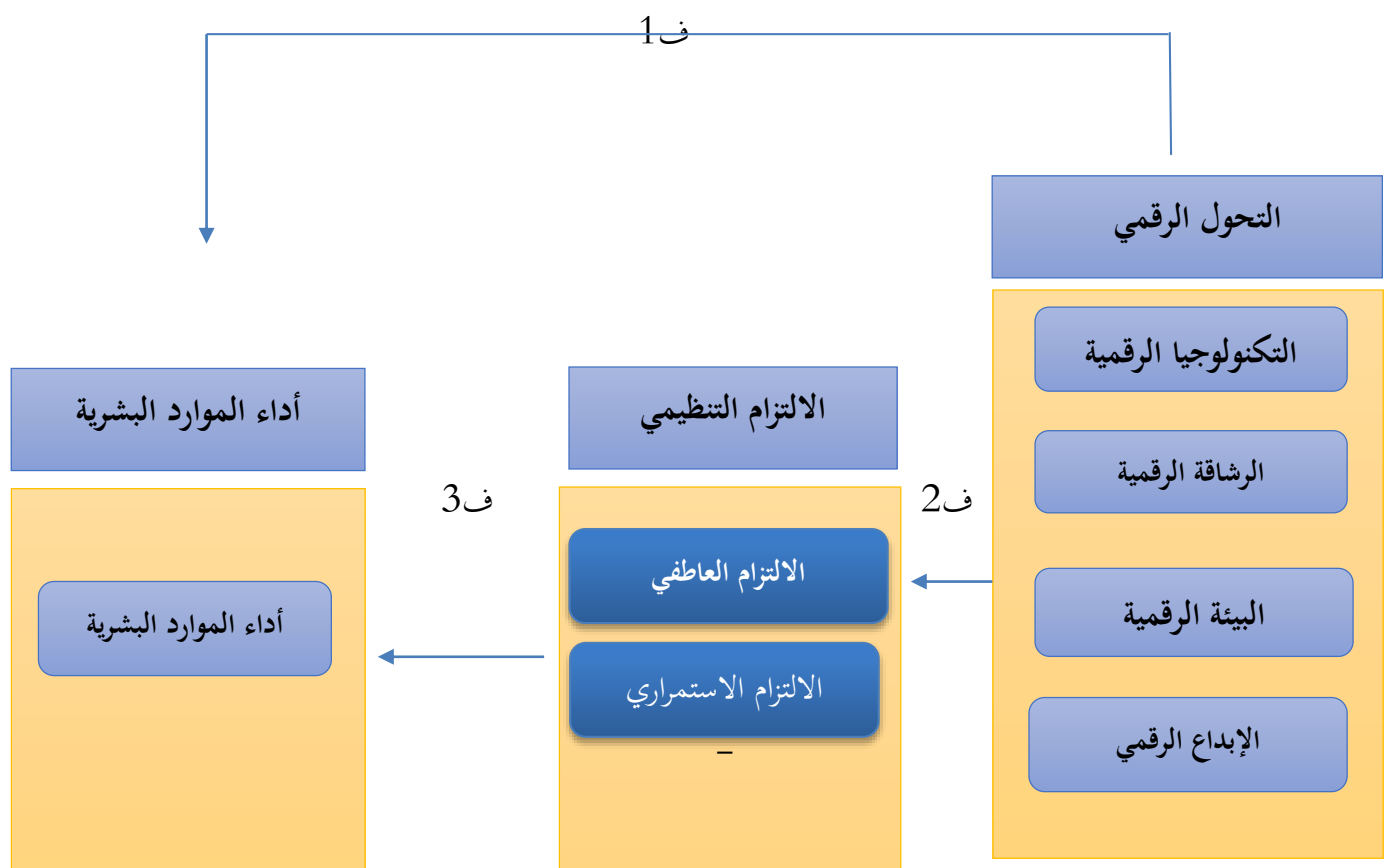
(بالاعتماد على دراسة (Weber et al., 2022)، (شعبان والشبلي، 2023)

— المتغير التابع: أداء الموارد البشرية بالاعتماد على دراسة (الدباس وأبوجعه، 2024)، (العباني، 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 المتعلقة بالتحول الرقمي والموارد البشرية

دراسة (Liang& Tian,2024) المعنونة بـ:

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.

دراسة (بدير والشلبى، 2024) المعنونة بـ: 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) استبياناً صالحة للتحليل الإحصائي من مجموع الاستبانات بنسبة مغوية (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) المعنونة بـ: 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 نظراً لاعتبارات الوقت والجهد والكلفة. نظراً لطبيعة الوضع الأمني الحالي في العراق وعدم قدرة الباحث على سحب عينة ممثلة من جميع شركات الاتصالات في محافظات معينة تتمثل في (محافظه بغداد، محافظه ديالى، إقليم كردستان (دهوك، أربيل، سلیمانیه)، محافظه نینوی). 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 (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 (زيد، 2023) **المعنونة بـ** 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. وتحليل 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: 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: قرقط (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 عاملاً 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 (متولي وآخرون، 2023) المعنونة — تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية: التطبيق على قطاع

الأسمت في مصر

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في قطاع الأسمت 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: 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 ارتباطاً 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، وصولاً 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 أيضاً إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً 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 ومعاونيهم 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).

دراسة (Tabouli et al.,2016) المعنونة بـ: 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

الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي والالتزام التنظيمي وعلاقته بمتغيرات أخرى

دراسة (حسن، 2024) المعنونة بـ "سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: نظريات وتحليلات

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة السامة بأبعادها (الإشراف المسيء، القيادة الاستبدادية، النرجسية، تعزيز الذات، الثقل) على الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) في بيئة العمل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من مجموعة من العاملين في المنظمة محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة عكسية معنوية قوية بين القيادة السامة والالتزام التنظيمي، حيث تبين أن ارتفاع مستويات القيادة السامة يؤدي إلى انخفاض مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين. وأوصت الدراسة بضرورة اختيار

القيادات الإدارية الذين تتوافر لديهم سمات القيادة الفاعلة، وتعزيز المناخ الأخلاقي الإيجابي في بيئات العمل، بما يسهم في تعزيز الثقة المتبادلة، ودعم المصلحة العامة، وتحقيق رفاهية العاملين والمنظمات.

دراسة (طواف و سنان، 2024) المعنونة بـ " أثر الذكاء العاطفي في الالتزام التنظيمي في الجامعات

اليمنية الخاصة

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الذكاء العاطفي في الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أساتذة وموظفي الجامعات الخاصة التي مضى على تأسيسها عشر سنوات فأكثر، وتم أخذ عينة عشوائية طبقية بحسب الجامعات حجمها (282) مفردة. تم جمع البيانات باستخدام استبانة مكونة من (43) عبارة لقياس الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي.

أظهرت نتائج البحث أن هناك علاقة إيجابية بين الذكاء العاطفي والالتزام التنظيمي، وأن الذكاء العاطفي يفسر (29.4%) من التباين في الالتزام التنظيمي. كما أظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء العاطفي (التعاطف، والمهارات الاجتماعية، والتحفيز) هي الأكثر تأثيراً في مستوى الالتزام التنظيمي. وبناءً على نتائج البحث، يوصي الباحثان الجامعات اليمنية الخاصة بتعزيز مهارات الذكاء العاطفي لدى موظفيها من خلال توفير فرص التدريب والتطوير، واعتماد نهج قائم على الذكاء العاطفي في أساليب القيادة وإدارة الموظفين، وأوصى البحث بمزيد من الدراسات المستقبلية لتحديد أكثر المتغيرات المؤثرة في الالتزام التنظيمي في أوساط الجامعات اليمنية الخاصة.

دراسة (Prayudi et al, 2024) المعنونة بـ "العلاقة بين الالتزام التنظيمي، والتطوير المهني،

والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، والتطوير المهني، والأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الحكومية الإندونيسية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (250) عضو هيئة تدريس في جامعات إقليم جاوة الغربية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي دال إحصائياً لكل من الالتزام التنظيمي والتطوير المهني على الأداء الوظيفي، كما أظهرت النتائج وجود تأثير تفاعلي بين الالتزام التنظيمي والمشاركة في أنشطة التطوير المهني، حيث كان

أداء الأفراد الذين يجمعون بين الالتزام العالي والمشاركة النشطة في التطوير المهني أعلى من غيرهم. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز برامج التطوير المهني بالتوازي مع تنمية مستوى الالتزام التنظيمي لتحسين أداء العاملين في مؤسسات التعليم العالي.

دراسة (Abideen et al., 2023) المعنونة بـ "الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بين الدعم

التنظيمي المدرك وإدراك الموظفين في الجامعات الحكومية

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) بين الدعم التنظيمي المدرك وإدراك الموظفين للسلوك غير الأخلاقي المؤيد للمنظمة في الجامعات الحكومية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (233) فردًا من العاملين في الجامعات الحكومية في إقليمي السند وبلوشستان، وتم جمع البيانات باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية (الغرضية) عبر استبانة مبنية على مقياس خماسي (ليكرت).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الالتزام التنظيمي يلعب دورًا وسيطًا مهمًا بين الدعم التنظيمي المدرك وإدراك الموظفين، حيث يعزز الالتزام التنظيمي العلاقة بين الدعم المدرك والإدراك الوظيفي بشكل إيجابي، كما أظهرت النتائج أن تأثير الأمان الوظيفي والثقة التنظيمية كمتغيرات معدلة لم يتم إثباته. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز بيئة العمل الداعمة، والعمل على تنمية الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بما يسهم في تحسين الأداء وزيادة الإبداع داخل الجامعات الحكومية.

دراسة (العبار، 2021) المعنونة بـ "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالشفافية الإدارية: دراسة تطبيقية بشركة البريقة

لتسويق النفط في مدينة بنغازي

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الالتزام التنظيمي وأبعاده: (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري) وعلاقته بالشفافية الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي، ولتحقيق أهداف الدراسة، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم استمارة الاستبيان كاداه رئيسيه في تجميع البيانات، وتكون مجتمع

الدراسة من جميع مديري الإدارات الوسطى والبالغ عددهم (116) مديرا، قام الباحث بدراسته بالكامل باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وأستخدم برنامج الحزم الإحصائية (spss) في تحليل البيانات، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها: أن درجة الالتزام التنظيم قد جاءت مرتفعة، وأن مستوى الشفافية الإدارية قد جاء متوسط، وكذلك وجود علاقته ارتباط طردية بين الالتزام التنظيمي وأبعاده والشفافية الإدارية، وكذلك وجود علاقة ارتباط طردية بين أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري)، والشفافية الإدارية، وقدمت الدراسة مجموعته من التوصيات التي يؤمل في أن تسهم بتعزيز درجة الالتزام التنظيمي، وفي تحسين مستوى الشفافية الإدارية بشركة البريقة لتسويق النفط في مدينة بنغازي.

دراسة (بونقاب، 2021) المعنونة بـ "العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل طبيعة العلاقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. لذلك تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي لكونه ملائما لعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مع الاستعانة بالمنهج الاستقرائي من خلال دراسة ميدانية حول علاقة العدالة التنظيمية بالالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، وتعميم النتائج في الأخير. وتكون مجتمع الدراسة من الأساتذة المؤقتين، الذين يعملون بعقود عمل مؤقتة بالجامعات الجزائرية، وشملت العينة التي أجريت الدراسة عليها 231 أستاذا مؤقتا. وخرجت الدراسة بمجموعة من النتائج أهمها: أن مستوى العدالة التنظيمية بجميع أبعادها لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية كان متوسطا يميل إلى المستوى المنخفض، كما بينت النتائج أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية جاء بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين العدالة التنظيمية الكلية والالتزام التنظيمي لدى الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية.

الفجوة البحثية:

على الرغم من تعدد الدراسات التي تناولت موضوع التحول الرقمي وأثره على الأداء المؤسسي أو الفردي، إلا أن هناك فجوة بحثية ملحوظة تتعلق بغياب دراسات تحليلية شاملة تربط بين أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) وأداء الموارد البشرية، من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، خاصة في السياقات الأكاديمية والطبية في المملكة العربية السعودية.

تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في إثبات أهمية التحول الرقمي كأحد المحركات الجوهرية لتطوير أداء المؤسسات والموارد البشرية. فقد أكدت معظم الدراسات مثل دراسة العزب وآخرين (2023)، وزيد (2023)، ومتولي وآخرين (2023) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق التحول الرقمي وبين مؤشرات متعددة للأداء المؤسسي كتمكين الموارد البشرية، المرونة الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية. كما تتفق الدراسة الحالية مع نتائج دراسة قرقط (2023) التي أثبتت وجود أثر للتحول الرقمي على أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وهو ما يعزز توجه الدراسة الحالية في تحليل هذا الأثر داخل بيئة أكاديمية.

كذلك، هناك اتفاق في تبني المنهج الوصفي التحليلي كإطار عام لمعظم الدراسات، وفي استخدام أدوات كمية مثل الاستبانات للتحقق من العلاقة بين المتغيرات. إضافة إلى ذلك، تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في تفسير أثر متغيرات إدارية وتنظيمية على الأداء، مثل دراسة Tabouli et al. (2016) و Abideen et al. (2023)، مما يؤكد منطقية إدراج الالتزام التنظيمي ضمن النموذج الحالي كعنصر فاعل في تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والأداء.

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة نقاط جوهرية، أبرزها سياق التطبيق؛ حيث ركزت غالبية الدراسات السابقة على قطاعات حكومية وصناعية مثل وزارة الصحة، شركات البترول، أو الاتصالات، بينما تنفرد هذه الدراسة بتطبيقها في سياق أكاديمي طبي (كلية الطب بجامعة الملك سعود)، وهو سياق حساس تتداخل فيه الأبعاد الأكاديمية والإكلينيكية والتنظيمية.

كذلك، تختلف الدراسة في شمولية أبعاد التحول الرقمي؛ إذ لم تتناول الدراسات السابقة كافة أبعاد التحول الرقمي بصورة تكاملية، بل ركزت على بعد أو اثنين كالبنية التحتية أو النظم الرقمية، بينما اعتمدت الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسية (التكنولوجيا الرقمية، الرشاقة الرقمية، البيئة الرقمية، الإبداع الرقمي) مستندة إلى أحدث الأدبيات المعاصرة في المجال،

مثل دراسة. (Weber et al. (2022

ومن أبرز أوجه التميز أيضًا أن الدراسة الحالية تدمج بين التحول الرقمي والالتزام التنظيمي كمتغير وسيط وأداء الموارد البشرية كمتغير تابع، في حين أن معظم الدراسات السابقة إما درست العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي والأداء، أو تناولت الالتزام التنظيمي ضمن نماذج أخرى دون الربط الثلاثي بين هذه المتغيرات.

و تطرح الدراسة الحالية نموذجًا تحليليًا متكاملًا باستخدام منهجية علمية دقيقة، بما في ذلك تحليل العلاقة غير المباشرة عبر الالتزام التنظيمي، وهو ما يغيب عن كثير من الدراسات التي اكتفت بالتحليل المباشر أو الثنائي بين متغيرين فقط.

8.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

التحول الرقمي:

- ١- اصطلاحاً: يُعرف بأنه: " عملية انتقال التعليم التقليدي إلى الانتقال التدريجي المعتمد على التقنيات
- ٢- 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:

- ١- 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).
- ٢- 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 etal, 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، للتحوّل 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، الرشاقة 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): سيستخدم 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): سيستخدم 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:

1. 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>
2. 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).
3. بونقاب، مختار. (2021). العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على الأساتذة المؤقتين بالجامعات الجزائرية. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، مج17، ع26 ، 479 - 496.
4. حسن، انتصار طه عبدالوهاب. (2024). سياسات القيادة السامة وتأثيرها على الالتزام التنظيمي: نظريات وتحليلات. مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، مج4، ع7 ، 2569 - 2616.
5. 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>

6. 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>

7. الشحنة، عبدالمنعم الدسوقي حسن (2021م). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بجمهورية مصر العربي، الإدارة التربوية، 32(1).

8. 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>

9. طواف ع. ه &، سنان ي. (2024). أثر الذكاء العاطفي في الالتزام التنظيمي في الجامعات اليمنية الخاصة. مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية. 384-408، 3(5)،

<https://doi.org/10.59628/jhs.v3i5.1050>

10. 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.

11. 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>

12. 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>

13. غليم، علي حامد، السيد، أمل عبدالرحمن، و أحمد، رهاب 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>

14. متولي، أيمن حسن، كريم، أحمد شيرين، و أمين، إيمان. (2023). تأثير التحول الرقمي على الثقافة

التنظيمية: التطبيق على قطاع الأسمت في مصر. مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع4، 1 - 21. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1417820>

15. 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).

16. ناجي، فاطمة (2022م). التحول الرقمي في الجامعات العربية: الجامعة العراقية نموذجاً، مجلة دراسات في

الخدمة الاجتماعية، 1(55).

ثانياً: المراجع الأجنبية

1. 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>

2. 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.

3. 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>
4. 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.
5. 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.
6. 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
7. 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:

