

أثر التحول المؤسسي نحو القطاع الخاص على الأداء الوظيفي من خلال الدور الوسيط للانضباط

التنظيمي: دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للموانئ السعودية (موانئ) في إطار رؤية المملكة 2030

The Impact of Institutional Transformation toward the Private

Sector on Job Performance through the Mediating Role of

Organizational Discipline: A Field Study on the Saudi Ports

Authority (Mawani) within the Framework of Saudi Vision 2030

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

إعداد الباحث:

2026 / 1448هـ



المحتويات

3	المحتويات
4	المقدمة:
5	مشكلة الدراسة :
7	أهمية الدراسة
9	أهداف الدراسة
9	فرضيات الدراسة
10	النظرية التي تعتمد عليها الدراسة
12	نموذج الدراسة:
13	مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
14	منهج الدراسة :
15	مجتمع وعينة الدراسة
16	مصادر جمع البيانات
17	أداة الدراسة
17	المعالجات الإحصائية المقترحة:
19	حدود الدراسة
20	الدراسات السابقة :
31	الفجوة البحثية
42	قائمة المراجع:

المقدمة:

تشهد المؤسسات في العصر الراهن تحولات جوهرية وعميقة فرضتها التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية على المستوى العالمي، مما جعل قدرة المنظمات على التكيف مع هذه التحولات أمراً ضرورياً لاستمراريتها وبقائها. وقد أدركت الحكومات والمنظمات على اختلاف توجهاتها أن نماذج العمل التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة متطلبات العصر، الأمر الذي دفعها إلى تبني مقاربات جديدة في إدارة مؤسساتها بما يضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، ويُعدّ السياق المؤسسي عاملاً جوهرياً في تحديد طبيعة الممارسات الإدارية ومدى نجاحها، إذ تختلف متطلبات الإدارة باختلاف القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، سواء كان حكومياً أو خاصاً (Knies et al., 2024).

انطلقت المملكة العربية السعودية منذ إطلاق رؤية 2030 في مسار تحوّلي غير مسبوق أعاد رسم خريطة الاقتصاد الوطني وأنماط الملكية والإدارة في المؤسسات الحكومية، وجاء برنامج التخصيص الذي أُطلق عام 2018 ليتصدّر البرامج التنفيذية للرؤية بوصفه الأداة الاستراتيجية الأبرز لتحقيق مستهدفٍ رفع مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي إلى 65% وتقليص الاعتماد على النفط (Vision 2030, 2025). وقد جسّد هذا البرنامج انعطافاً جوهرياً في فلسفة الإدارة العامة السعودية، إذ نُقلت عشرات الأصول الحكومية إلى القطاع الخاص وأُبرم نحو تسعين عقد شراكة بين القطاعين خلال أقل من سبع سنوات، وتخطّت مساهمة القطاع الخاص في عام 2025 حاجز 51% متجاوزةً المستهدف المرحلي البالغ (Vision 2030, 2025) 47%، وهو ما يعكس ضخامة التحول المؤسسي وامتداده الأفقي عبر قطاعات الاتصالات، والطاقة، والخدمات اللوجستية، والموانئ، والمياه، والصحة، والتعليم، والنقل، وتُعدّ المؤسسة العامة للموانئ السعودية (موانئ) من أبرز الجهات الحكومية التي قطعت شوطاً واسعاً في تفعيل نموذج الشراكة مع القطاع الخاص وتحويل عملياتها التشغيلية إلى مشغلين خاصين وطنيين ودوليين (Hoang et al., 2022)؛ شحاتة ورضوان، 2024).

يُحدث هذا التحول - حين ينتقل الموظف من كنف الإدارة الحكومية إلى بيئة القطاع الخاص - صدمةً ثقافيةً وسلوكيةً حادة، إذ يجد الموظف نفسه أمام منظومة قيمٍ إداريةٍ مغايرة تتحرك من ثقافة الأمان والاستقرار البيروقراطي إلى ثقافة الإنجاز والتنافس والمساءلة بالنتائج (Prihandita & Kurniati, 2023)؛ (Knies et al., 2024). وفي هذا الفصل الحرج يبرز الانضباط التنظيمي بأبعاده الأربعة المتمثلة في الالتزام بالأنظمة واللوائح، والانضباط السلوكي، والانضباط في الوقت، والانضباط في الأداء، بوصفه المتغيّر السلوكي الوسيط الذي يترجم ضغوطات

التحول الهيكلي والثقافي إلى استجاباتٍ فرديةٍ منتظمة، ويعمل بمثابة المصفاة النفسية-السلوكية التي تُقَرَّر ما إذا كان الفرد سيُوَجَّه طاقته نحو التكيف الإيجابي مع الأنظمة الجديدة أم نحو المقاومة والانسحاب، وهو ما يجعله المحدد المحوري لنجاح رحلة التحول من عدمه (منصور، 2026؛ Malik et al., 2024؛ Utami, 2021).

تنعكس محصلة هذا التفاعل بين ضغط التحول من جهة وقوة الانضباط التنظيمي من جهةٍ أخرى على الأداء الوظيفي للعاملين في بيئة عملهم الجديدة، إذ يمثّل الأداء الوظيفي بأبعاده المتمثلة في كفاءة الأداء، وجودة الأداء، والإنتاجية، والالتزام الوظيفي المخرَج النهائي الذي تقيس به المؤسسات الحكومية المحوِّلة نجاح رحلة الانتقال ومدى تحقُّقها للجدوى الاقتصادية والتشغيلية المرجوة من عملية التحول (الراشدي وقشقرى، 2024؛ Lin & Huang, 2021). وتشير المؤشرات العالمية إلى أن نحو 70% من مشاريع التحول المؤسسي تُخفق في تحقيق أهدافها بسبب ضعف تهيئة السلوكيات الفردية، وأن نجاح التحول في تحسين الأداء يظلّ رهيناً بتوافر آلياتٍ داخليةٍ تُحوِّل الضغط المؤسسي إلى انضباطٍ سلوكيٍّ منتج (Alewo et al., 2023؛ Kim & Park, 2025)، وهو ما يجعل فهم هذه العلاقة الثلاثية ضرورةً بحثيةً وتطبيقيةً ملحةً.

من هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى بناء نموذجٍ تفسيريٍّ مبدائيٍّ يكشف عن الدور الوسيط للانضباط التنظيمي في العلاقة بين التحول المؤسسي نحو القطاع الخاص والأداء الوظيفي، بالتطبيق على العاملين في المؤسسة العامة للموانئ السعودية (موانئ)، بما يخدم مباشرةً كلاً من المركز الوطني للتخصيص في تقييم الأثر السلوكي لعمليات نقل الأصول وتفعيل الشراكات، ووزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية في تقويم مخرجات نظام الانضباط الوظيفي الصادر بخمسين وعشرين مادة تنظيمية، وإدارات التغيير والتحول المؤسسي في الجهات الحكومية السعودية المقبلة على مسارات مماثلة، بما يعزز مستهدفات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 ويُسهّم في بناء منظومةٍ إداريةٍ سعوديةٍ أكثر كفاءةً ومرونةً .

مشكلة الدراسة :

تشهد المملكة العربية السعودية في السنوات الأخيرة تحولات مؤسسية غير مسبقة في تاريخها الإداري والاقتصادي في إطار توجهات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني وتنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على النفط، ويمثّل التحول المؤسسي نحو القطاع الخاص أحد أبرز ملامح هذه الرؤية عبر برنامج التخصيص الذي أُطلق عام 2018. (Vision 2030, 2025) غير أن مشكلة الدراسة الحالية لا تقف عند حدود رصد

هذا التحول الكمي، بل تتغلغل إلى ما هو أعمق منه، وهي الفجوة السلوكية والنفسية الدقيقة التي تنشأ حين ينتقل الموظف من ثقافة الأمان والاستقرار البيروقراطي الحكومي إلى ثقافة الإنتاجية والتنافسية في القطاع الخاص، وما يترتب على ذلك من تحدٍّ حقيقيٍّ في ضبط السلوك الوظيفي وحماية مستويات الأداء خلال مرحلة الانتقال.

ويتبلور المأزق البحثي أولاً في التوسع المتسارع في عمليات التخصيص بالمملكة العربية السعودية وانتقال آلاف الموظفين إلى بيئاتٍ إداريةٍ مغايرةٍ تماماً لما اعتادوا عليه، إذ تجاوزت نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الإجمالي 51% في عام 2025 متخطيةً المستهدف المحلي البالغ 47%، وتم نقل ما يزيد على اثني عشر أصلاً حكومياً وإبرام نحو تسعين عقد شراكة بين القطاعين العام والخاص خلال أقل من سبع سنوات (Vision (2025, 2030)، وتشير إحصاءات الهيئة العامة للإحصاء لعام 2024 إلى أن عدد العاملين السعوديين في القطاع الحكومي بلغ نحو 1.14 مليون موظف يمثلون ما نسبته 28% من إجمالي القوى العاملة الوطنية، وهو ما يعني أن عمليات التحول المؤسسي الجارية تمسّ شريحةً بشريةً ضخمةً من الكوادر الوطنية التي تنتقل من بيئة عملٍ اعتادت فيها الأنظمة البيروقراطية والاستقرار الوظيفي لعقودٍ طويلة إلى بيئةٍ إداريةٍ جديدةٍ تقوم على منطق السوق والمساءلة بالنتائج، وقد جسّدت المؤسسة العامة للموانئ السعودية (موانئ) نموذجاً واضحاً على ذلك عبر عقود التشغيل والشراكة الواسعة التي أبرمتها مع مشغلين خاصين وطنيين ودوليين في الموانئ السعودية الرئيسة (Knies et al., 2024)

ويتعمّق المأزق ثانياً في تصاعد مؤشرات ضعف التكيّف ومقاومة التغيير التنظيمي التي قد تؤدي إلى تذبذبٍ حادٍ في الأداء الوظيفي خلال مراحل الانتقال، إذ تكشف تقارير مؤسسة ماكنزي العالمية أن نحو 70% من مشاريع التحول المؤسسي تُخفق في تحقيق أهدافها بسبب مقاومة التغيير وضعف تهئية السلوكيات الفردية، فيما تُشير تقارير شركة PwC إلى أن 54% من الرؤساء التنفيذيين في المملكة العربية السعودية يرون أن مقاومة التغيير ونقص المهارات يمثلان أبرز التحديات أمام نجاح عمليات التحول، وقد أكّدت دراسة (Lin & Huang, 2021) أن التغيير المؤسسي يؤدي إلى تذبذب مستويات الأداء وارتفاع نوايا ترك العمل ما لم تتوافر آليات تنظيمية داعمة، وهو ما ينسجم مع ما توصّلت إليه دراسة (Alewo et al., 2023) من أن نجاح التحول المؤسسي في تحسين الأداء مشروطٌ بقدرة المنظمة على بناء بيئة عملٍ منضبطةٍ وداعمةٍ للتغيير، كما أشارت دراسة (Iswari et al., 2025) إلى أن التحول الوظيفي لا يؤثر إيجاباً في الأداء إلا حين تتوافر متغيراتٌ وسيطةٌ فاعلةٌ تُرشّد هذا الأثر وتوجّهه.

ويتعمق المأزق ثالثاً في عدم وضوح الآلية التي يُسهم من خلالها نظام الانضباط الوظيفي الجديد في التوسط لحماية مستويات الأداء خلال فترات التحول، فعلى الرغم من إصدار وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية لنظام الانضباط الوظيفي المتضمن خمساً وعشرين مادةً تنظيميةً بهدف ضبط سلوك الموظفين ورفع مستوى التزامهم المهني، ورغم تعدد الدراسات التي تناولت الانضباط التنظيمي بوصفه متغيراً مستقلاً أو تابعاً كدراسة (منصور، 2026)، ودراسة (Malik et al., 2024)، ودراسة (Akpan & Awu, 2022)، ودراسة (عياش، 2024)، فإن الباحث - في حدود اطلاعه - لم يعثر على دراسةٍ سعوديةٍ سابقةٍ وظّفت الانضباط التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التحول المؤسسي نحو القطاع الخاص والأداء الوظيفي، ولا سيّما بالتطبيق على مؤسسة حكومية خاضت تجربة الانتقال الفعلي إلى نموذج الشراكة مع القطاع الخاص كالمؤسسة العامة للموانئ السعودية، وهو ما يُشكّل فجوةً بحثيةً واضحةً تسعى هذه الدراسة إلى سدّها (شحاتة ورضوان، 2024؛ Utami, 2021).

وبناءً على ما تقدّم، تتمحور مشكلة الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي: ما الدور الوسيط للانضباط التنظيمي في العلاقة بين التحول المؤسسي نحو القطاع الخاص والأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للموانئ السعودية (موانئ) في إطار رؤية المملكة 2030؟

ويتفرّع من هذا التساؤل الرئيس ثلاثة تساؤلاتٍ فرعيةٍ:

- ما أثر التحول المؤسسي بأبعاده (الهيكلية، الثقافي، التكنولوجي، الاستراتيجي) على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للموانئ السعودية؟
- ما أثر التحول المؤسسي بأبعاده على مستوى الانضباط التنظيمي بأبعاده (الالتزام بالأنظمة واللوائح، الانضباط السلوكي، الانضباط في الوقت، الانضباط في الأداء) لدى العاملين محل الدراسة؟
- هل يتوسط الانضباط التنظيمي بأبعاده العلاقة بين التحول المؤسسي والأداء الوظيفي في ضوء رؤية المملكة

2030؟

• 2030؟

أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من المكانة المحورية لموضوعها في ضوء التحولات التي تشهدها المملكة العربية السعودية، وتنقسم أهميتها إلى جانبين رئيسيين:

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- تُعدّ هذه الدراسة في حدود اطلاع الباحث من الدراسات القليلة التي تتناول التحول المؤسسي من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص بوصفه نمطاً متميزاً من أنماط التحول المؤسسي، في ظل تركيز معظم الدراسات السابقة على التحول الرقمي.
- تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية العربية والسعودية بإطار نظري متكامل حول العلاقة بين متغيرات الدراسة الثلاثة (التحول المؤسسي، الانضباط التنظيمي، الأداء الوظيفي).
- تُقدّم نموذجاً تفسيرياً جديداً يربط بين المتغيرات الثلاثة من خلال توظيف الانضباط التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً، وهو ما لم تتطرق إليه الدراسات السابقة بشكل كافٍ.
- تُسهم في سدّ الفجوة البحثية التي تمّ رصدها في الأدبيات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين التحول المؤسسي والأداء الوظيفي في البيئة السعودية.
- تفتح المجال أمام الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول موضوع التحول المؤسسي في القطاعات والسياقات المختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم الدراسة أداة قياسٍ علميةً موثوقةً لتقييم مخرجات "نظام الانضباط الوظيفي" المتضمّن خمساً وعشرين مادةً تنظيميةً خلال فترات الخصخصة والتحول المؤسسي، بما يدعم مراجعة السياسات المتعلقة بضبط سلوك الموظفين المتنقلين إلى القطاع الخاص، ويُسهم في تطوير برامج تدريبيةٍ موجهةٍ للعاملين لتعزيز قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل الجديدة.
- تُوفّر الدراسة مؤشراتٍ ميدانيةً موثوقةً حول الكفاءة السلوكية والإنتاجية للموارد البشرية المتنقلة إلى القطاع الخاص، بما يُغذّي منظومة صنع القرار في مراحل تخطيط وتنفيذ عقود التخصيص المستقبلية، ويُوفّر أدواتٍ تحليليةً لقياس أثر عمليات نقل الأصول على الأداء البشري في المؤسسات المحوّلة، وذلك خدمةً لبرنامج التخصيص ضمن رؤية المملكة 2030.
- تُقدّم الدراسة إطاراً عملياً لضبط الثقافة التنظيمية الجديدة في المؤسسات التي شهدت أو ستشهد تحولاً مؤسسياً، وتُسهم في توعية القيادات الإدارية بأهمية الانضباط التنظيمي بوصفه عاملاً محورياً في نجاح

عمليات التحول، وتُقدّم توصياتٍ عمليةً لبناء منظومات انضباطٍ داعمةٍ للأداء خلال مراحل الانتقال، بما يرفع فرص نجاح مشاريع التحول ويحدّد من نسب الفشل المرصودة عالمياً.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التحول المؤسسي من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص بأبعاده (التحول الهيكلي، التحول الثقافي، التحول التكنولوجي، التحول الاستراتيجي) في الأداء الوظيفي بأبعاده (كفاءة الأداء، جودة الأداء، الإنتاجية، الالتزام الوظيفي)، مع اختبار الدور الوسيط للانضباط التنظيمي بأبعاده (الالتزام بالأنظمة واللوائح، الانضباط السلوكي، الانضباط في الوقت، الانضباط في الأداء)، بالتطبيق على العاملين في المؤسسة العامة للموانئ السعودية (موانئ)، وذلك في إطار توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

وانطلاقاً من هذا الهدف العام، تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف البحثية التالية:

- الوقوف على طبيعة الأثر المباشر للتحول المؤسسي بأبعاده على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة العامة للموانئ السعودية.
- تحديد مدى تأثير التحول المؤسسي في تشكيل وتعزيز مستويات الانضباط التنظيمي لدى المستهدفين محل الدراسة.
- اختبار وتقييم الدور الوسيط المباشر وغير المباشر للانضباط التنظيمي في تفسير وتوجيه العلاقة بين التحول المؤسسي والأداء الوظيفي، بما يخدم مستهدفات رؤية المملكة 2030 ويقدم توصياتٍ علميةً وتطبيقيةً لصانعي القرار.
- تقديم توصيات علمية وتطبيقية لدعم تكامل ممارسات التحول المؤسسي وتعزيز الانضباط التنظيمي ضمن سياسات تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات السعودية، بما يتوافق مع مستهدفات رؤية المملكة 2030.

فرضيات الدراسة

بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج، تُصاغ فرضيات الدراسة في أربع فرضياتٍ رئيسيةٍ شاملةٍ للأبعاد على النحو التالي، على أن يتم قياس التأثيرات

الفرعية للأبعاد لاحقاً عبر المسارات (Path Coefficients) في نموذج القياس البنائي باستخدام برنامج SmartPLS 4، دون تضخيم الخطة البحثية بفرضياتٍ فرعيةٍ متعددة:

الفرضية الرئيسة الأولى: (H1) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل المؤسسي نحو القطاع الخاص بأبعاده مجتمعةً (التحول الهيكلي، التحول الثقافي، التحول التكنولوجي، التحول الاستراتيجي) على الأداء الوظيفي بأبعاده (كفاءة الأداء، جودة الأداء، الإنتاجية، الالتزام الوظيفي) لدى العاملين في المؤسسة العامة للموانئ السعودية.

الفرضية الرئيسة الثانية: (H2) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل المؤسسي نحو القطاع الخاص بأبعاده مجتمعةً على مستوى الانضباط التنظيمي بأبعاده (الالتزام بالأنظمة واللوائح، الانضباط السلوكي، الانضباط في الوقت، الانضباط في الأداء) لدى العاملين محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الثالثة: (H3) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للانضباط التنظيمي بأبعاده مجتمعةً على الأداء الوظيفي بأبعاده لدى العاملين محل الدراسة.

الفرضية الرئيسة الرابعة: (H4) يوجد تأثير غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للتحويل المؤسسي نحو القطاع الخاص بأبعاده على الأداء الوظيفي بأبعاده من خلال الدور الوسيط للانضباط التنظيمي بأبعاده، لدى العاملين في المؤسسة العامة للموانئ السعودية في إطار رؤية المملكة 2030.

النظرية التي تعتمد عليها الدراسة

تستند الدراسة الحالية في إطارها النظري إلى مجموعة من النظريات الإدارية والتنظيمية التي تُسهم في تفسير العلاقات بين متغيرات الدراسة، وتتمثل النظرية الرئيسة المعتمدة وما يُساندها من نظريات داعمة فيما يلي:

أولاً: النظرية الرئيسة – نظرية تبادل الموارد بين المنظمة والفرد (Conservation of Resources Theory – COR)

تعتمد هذه الدراسة بشكل رئيس على نظرية الحفاظ على الموارد (COR Theory) التي طوّرها العالم ستيفان هوبفول (Stevan Hobfoll) عام 1989، والتي تُعدّ من أبرز النظريات المفسّرة لسلوك الأفراد في بيئات العمل التي تشهد تحولات وتغيرات جوهرية. وتقوم هذه النظرية على فرضية أساسية مفادها أن الأفراد يسعون

باستمرار إلى الحصول على الموارد (المادية والمعنوية والاجتماعية والنفسية) والحفاظ عليها وحمايتها من فقدان، وأن أي تهديد لهذه الموارد – كما يحدث في مراحل التحول المؤسسي – يُؤدّد ضغطاً نفسياً ينعكس على سلوكهم وأدائهم في العمل.

وتُسهّم هذه النظرية في تفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية على النحو التالي: فالتحول المؤسسي من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص يمثّل حدثاً جوهرياً يهدّد الموارد التنظيمية والشخصية للعاملين (الأمن الوظيفي، الاستقرار، العلاقات، الأنظمة المعتادة)، مما يستدعي من الأفراد توظيف موارد تعويضية للتكيف مع هذا التحول، ومن أبرز هذه الموارد التعويضية الانضباط التنظيمي الذي يُعدّ مورداً نفسياً وسلوكياً يُمكن الفرد من ضبط ذاته والتزامه بالأنظمة الجديدة، وبالتالي ينعكس إيجاباً على أدائه الوظيفي.

نظرية التغيير التنظيمي للويس (Lewin's Change Theory): تُعدّ هذه النظرية التي طوّرها كيرت لويس (Kurt Lewin) من أهم النظريات المفسّرة لعمليات التحول المؤسسي، إذ تقدّم نموذجاً ثلاثي المراحل يتضمن (إذابة الجمود، إحداث التغيير، إعادة التجميد)، وتُسهّم في تفسير المراحل التي يمرّ بها العاملون أثناء انتقال مؤسساتهم من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص، وما يتطلبه ذلك من تهيئة سلوكية ونفسية لضمان نجاح عملية التحول وانعكاسها الإيجابي على الأداء.

نظرية السلوك المخطط لأجزن (Ajzen's Theory of Planned Behavior): تُسهّم هذه النظرية التي طوّرها إيسك أجزن (Icek Ajzen) في تفسير سلوك الانضباط التنظيمي لدى العاملين، إذ تُرجع السلوك إلى ثلاثة عوامل رئيسة هي (الاتجاهات نحو السلوك، المعايير الذاتية، الإدراك بالتحكم في السلوك)، وهو ما يُفسّر كيف يتفاعل العاملون مع متطلبات الانضباط التنظيمي خلال مراحل التحول المؤسسي.

نظرية الأداء الوظيفي لكامبل (Campbell's Theory of Job Performance): تُسهّم هذه النظرية التي قدّمها جون كامبل (John Campbell) عام 1990 في تفسير المتغير التابع للدراسة، إذ تقدّم إطاراً متكاملًا لمفهوم الأداء الوظيفي وأبعاده ومحدداته، وتؤكد أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، ومنها التحولات التي تشهدها المنظمة ومستوى الانضباط لدى العاملين.

نظرية الإصلاح المؤسسي والاقتصاد المؤسسي الجديد (New Institutional Economics): تُسهّم هذه النظرية في تفسير المتغير المستقل للدراسة (التحول المؤسسي من القطاع الحكومي

إلى القطاع الخاص)، إذ تُؤكّد أن المؤسسات الرسمية وغير الرسمية تُشكّل قواعد اللعبة في المجتمع، وأن إصلاح هذه المؤسسات وتحويلها يُسهم في رفع الكفاءة الاقتصادية والإدارية، وهو ما يتوافق مع توجهات رؤية المملكة 2030 وبرنامج التخصيص.

تتكامل هذه النظريات في إطار الدراسة الحالية لتُقدّم تفسيراً شاملاً للعلاقات بين متغيراتها؛ فبينما تُفسّر نظرية الإصلاح المؤسسي طبيعة التحول من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص، تُفسّر نظرية التغيير التنظيمي للويس المراحل التي يمرّ بها العاملون خلال هذا التحول، فيما تُفسّر نظرية السلوك المخطّط لأجن آليات تشكّل الانضباط التنظيمي لدى العاملين، وتُفسّر نظرية الحفاظ على الموارد (النظرية الرئيسة) الدور الوسيط الذي يلعبه الانضباط التنظيمي في الربط بين التحول المؤسسي والأداء الوظيفي، وأخيراً تُفسّر نظرية الأداء الوظيفي لكامل المتغير التابع وأبعاده ومحدداته. وبهذا التكامل النظري، تُقدّم الدراسة الحالية إطاراً تفسيرياً غنياً ومتعدد الأبعاد، يدعم قوة نموذجها التحليلي ويُعزّز من قيمتها العلمية المضافة.

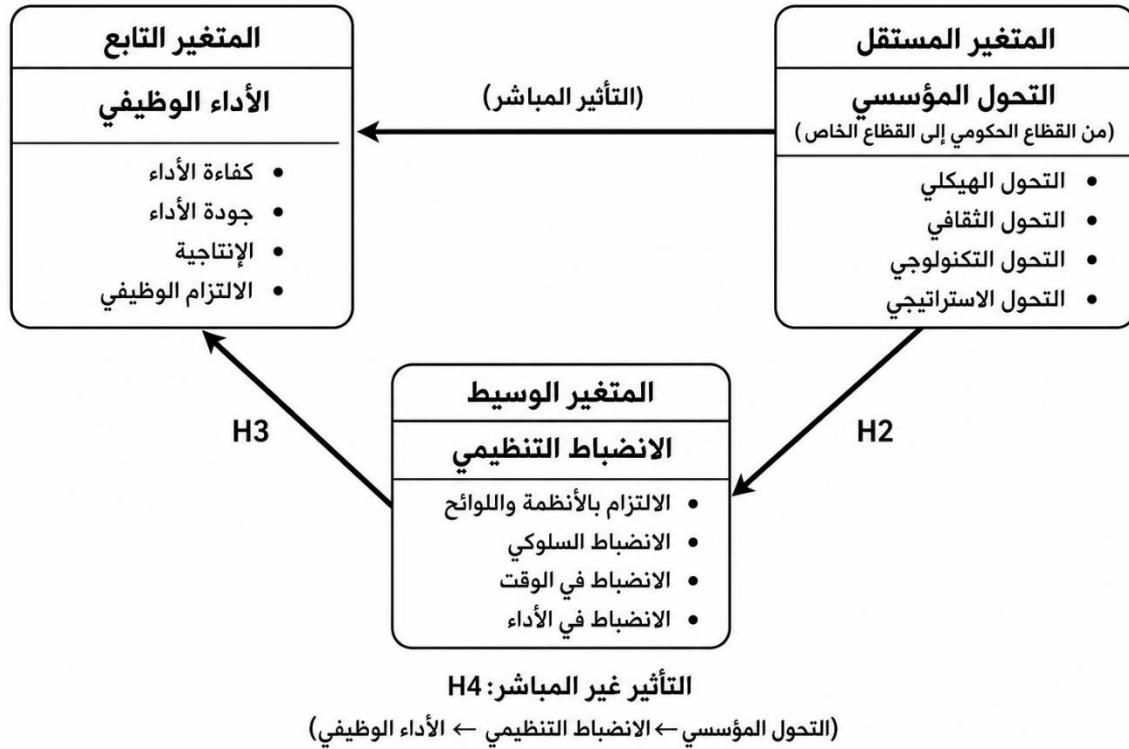
نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر التحول المؤسسي من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص بأبعاده في الأداء الوظيفي بأبعاده، عند توسيط الانضباط التنظيمي، وذلك في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية 2030، ويتضمن المتغيرات التالية:

— **المتغير المستقل:** التحول المؤسسي من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص بأبعاده (التحول الهيكلي — التحول الثقافي — التحول التكنولوجي — التحول الاستراتيجي) بالاعتماد على دراسة (Prihandita & Kurniati, 2023) ودراسة (العريمي والحراشنة، 2024)

— **المتغير التابع:** الأداء الوظيفي بأبعاده (كفاءة الأداء — جودة الأداء — الإنتاجية — الالتزام الوظيفي) بالاعتماد على دراسة (الراشدي وقشقرى، 2024) ودراسة (Lin & Huang, 2021)

— **المتغير الوسيط:** الانضباط التنظيمي بأبعاده (الالتزام بالأنظمة واللوائح — الانضباط السلوكي — الانضباط في الوقت — الانضباط في الأداء) بالاعتماد على دراسة (منصور، 2026) ودراسة (Malik et al., 2024)



مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

أولاً: التحول المؤسسي من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص

التعريف الاصطلاحي: يُعرّف التحول المؤسسي بأنه "عملية إعادة بناء شاملة ومخططة للمنظمة تطل جوانبها الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والاستراتيجية، بهدف الانتقال من نموذج عمل قائم على الإدارة الحكومية البيروقراطية إلى نموذج عمل قائم على مبادئ القطاع الخاص من حيث المرونة والكفاءة والتوجه نحو السوق، بما يحقق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية" (Prihandita & Kurniati, 2023, p. 3).

التعريف الإجرائي: يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مجموعة الإجراءات والممارسات التي تتبناها المؤسسات السعودية في إطار الانتقال من نموذج العمل الحكومي إلى نموذج العمل الخاص في ضوء رؤية المملكة 2030، ويُقاس من خلال أبعاده الأربعة (التحول الهيكلي، التحول الثقافي، التحول التكنولوجي، التحول الاستراتيجي) بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة المعدّة لهذا الغرض.

ثانياً: الأداء الوظيفي

التعريف الاصطلاحي: يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه "مجموعة السلوكيات والمخرجات التي يقدمها الموظف في إطار أداء المهام والمسؤوليات الموكلة إليه، وفقاً للمعايير والمتطلبات الوظيفية المحددة، بما ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة وكفاءتها التشغيلية" (الراشدي وقشقرى، 2024، ص 18).

التعريف الإجرائي: يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: مستوى ما يحققه العاملون في المؤسسة العامة للموانئ السعودية (موانئ) الذين عاصروا مرحلة الانتقال الفعلي إلى نموذج التشغيل عبر المشغلين الخاصين من إنجازات سلوكية ومخرجات ملموسة في مهامهم الوظيفية، وفق المعايير والمتطلبات الوظيفية المحددة في بيئة العمل الجديدة، ويُقاس من خلال أربعة أبعاد رئيسة بواقع أربع فقرات لكل بُعد في أداة الدراسة.

ثالثاً: الانضباط التنظيمي

التعريف الاصطلاحي: يُعرّف الانضباط التنظيمي بأنه "التزام العاملين بالأنظمة واللوائح والقواعد التنظيمية المعمول بها في المنظمة، وانتظامهم في أداء مهامهم وفق المعايير المهنية والأخلاقية المحددة، بما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع كفاءة الأداء" (منصور، 2026، ص 5).

التعريف الإجرائي: يُعرّف إجرائياً في هذه الدراسة بأنه: درجة التزام العاملين في المؤسسات السعودية التي شهدت تحولاً مؤسسياً بالأنظمة واللوائح والمعايير المهنية، ويُقاس من خلال أبعاده الأربعة (الالتزام بالأنظمة واللوائح، الانضباط السلوكي، الانضباط في الوقت، الانضباط في الأداء) بناءً على استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة.

منهج الدراسة :

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي التحليلي (Descriptive-Correlational Analytical Approach) بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يجمع هذا المنهج بين وصف الظاهرة محل الدراسة في سياقها الميداني الطبيعي، وتحليل العلاقات الارتباطية والتأثيرية المباشرة وغير المباشرة بين متغيراتها الثلاثة (التحول المؤسسي، الانضباط التنظيمي، الأداء الوظيفي)، بما يتوافق مع طبيعة نموذج الدراسة الذي يتضمن متغيراً وسيطاً ويتطلب اختبار مسارات متعددة في وقت واحد.

ويقوم الباحث ببناء الإطار النظري للدراسة بالاعتماد على المصادر العلمية الموثوقة من كتبٍ ودورياتٍ محكمةٍ ورسائلٍ علميةٍ وأبحاثٍ منشورةٍ في قواعد البيانات العالمية والعربية، فيما يتم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) بالاعتماد على المقاييس الموثوقة في الدراسات السابقة، مع إجراء اختبارات الصدق والثبات اللازمة قبل تطبيقها على العينة المستهدفة، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية دقيقة تعكس واقع الظاهرة محل الدراسة بموضوعية ومصداقية.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين السعوديين في المؤسسة العامة للموانئ السعودية (موانئ)، بوصفها إحدى أبرز المؤسسات الحكومية التي خاضت تجربة الانتقال الفعلي إلى نموذج الشراكة مع القطاع الخاص وتحويل عملياتها التشغيلية إلى مشغلين خاصين وطنيين ودوليين، وذلك عبر عقود التشغيل والشراكة الواسعة التي أبرمها المركز الوطني للتخصيص خلال الفترة (2020-2025)، وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة تحديداً لثلاثة اعتباراتٍ منهجيةٍ محورية: أولها أن موظفيها قد عاشوا تجربة الانتقال الفعلي من نموذج التشغيل الحكومي إلى نموذج التشغيل الخاص، مما يجعل استجاباتهم ذات قيمة علمية معيّنة وحقيقية، وثانيها أن حداثة تجربة التحول (2020-2025) تضمن قرب الأحداث زمنياً من ذاكرة الباحثين بما يرفع دقة الاستجابات، وثالثها أن حجم العمالة الوطنية في المؤسسة يوفّر مجتمع دراسة كافياً لاستخراج عينة ممثلة ذات دلالة إحصائية.

ويشمل مجتمع الدراسة العاملين في الموانئ السعودية الرئيسية السبعة الخاضعة لإشراف المؤسسة العامة للموانئ، وهي: ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، وميناء جدة الإسلامي، وميناء الملك عبدالله، وميناء الملك فهد الصناعي ببنع، وميناء رأس الخير، وميناء جازان، وميناء ضباء، من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية والتشغيلية الذين عايشوا مرحلة الانتقال إلى نموذج التشغيل عبر المشغلين الخاصين.

وحدة المعاينة (Sampling Unit): تتمثل في الفروع والإدارات التشغيلية بالموانئ السعودية السبعة

الخاضعة لإشراف المؤسسة العامة للموانئ.

وحدة التحليل (Unit of Analysis): تتمثل في الموظف السعودي العامل في المؤسسة العامة

للموانئ (موانئ) الذي عاش تجربة الانتقال الفعلي إلى نموذج التشغيل عبر المشغلين الخاصين، سواء كان في المستويات

الإدارية العليا أم الوسطى أم التنفيذية، بما يضمن تمثيلاً متوازناً لجميع شرائح المبحوثين ورفع درجة الصدق الخارجي للنتائج.

عينة الدراسة

في ضوء كبر حجم مجتمع الدراسة، يعتمد الباحث على أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية النسبية (Proportional Stratified Random Sampling) في اختيار عينةٍ ممثلةٍ للمجتمع، حيث يتم تقسيم المجتمع إلى طبقاتٍ وفقاً لتوزيع العاملين على الموانئ السبعة، ثم اختيار مفردات العينة من كل طبقةٍ بشكلٍ عشوائيّ وفق نسبة تمثيلها في المجتمع الأصلي، بما يضمن تمثيلاً عادلاً لجميع الموانئ ويرفع درجة تعميم النتائج.

ويتم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون (Stephen Thompson) عند مستوى ثقة 95% ودرجة خطأ 5%، وبناءً على ذلك سيتم توزيع نحو (400) استبانة على أفراد عينة الدراسة، مع مراعاة التوزيع النسبي للعينة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، الميناء)، ويتوقع استرداد ما بين (350-380) استبانةً صالحةً للتحليل الإحصائي بحسب معدلات الاستجابة المعتادة في الدراسات الميدانية المماثلة، وهو ما يتوافق مع الحد الأدنى المطلوب لتشغيل نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) عبر برنامج SmartPLS 4 والذي يوصي بحدٍّ أدنى يتراوح بين (200-300) استجابةً لضمان استقرار المسارات ودقة تقدير المعاملات.

مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع البيانات اللازمة للدراسة على مصدرين رئيسين:

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع العلمية المتخصصة، والدوريات والمجلات العلمية المحكمة، والرسائل العلمية (ماجستير ودكتوراه)، والمؤتمرات والندوات العلمية، والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات الحكومية السعودية ذات الصلة برؤية المملكة 2030 وبرنامج التخصيص، وقواعد البيانات العالمية والعربية مثل (Scopus, Web of Science, EBSCO, Emerald, دار المنظومة، المعرفة).

المصادر الأولية: تتمثل في البيانات الميدانية التي سيتم جمعها من أفراد عينة الدراسة من خلال أداة الاستبانة الإلكترونية والورقية، والتي ستُصمَّم خصيصاً لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة.

أداة الدراسة

سوف يقوم الباحث بتصميم استبانة موجهة لأفراد عينة الدراسة، تتكون من ثلاثة أقسام رئيسة على النحو التالي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، نوع المؤسسة).

القسم الثاني: يتعلق بقياس المتغير المستقل (التحول المؤسسي من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص) بأبعاده الأربعة، ويتضمن (16) فقرة موزعة على النحو التالي:

- بُعد التحول الهيكلي: (4) فقرات.
- بُعد التحول الثقافي: (4) فقرات.
- بُعد التحول التكنولوجي: (4) فقرات.
- بُعد التحول الاستراتيجي: (4) فقرات.

القسم الثالث: يتعلق بقياس المتغير الوسيط (الانضباط التنظيمي) بأبعاده الأربعة، ويتضمن (16) فقرة موزعة على النحو التالي:

- بُعد الالتزام بالأنظمة واللوائح: (4) فقرات.
- بُعد الانضباط السلوكي: (4) فقرات.
- بُعد الانضباط في الوقت: (4) فقرات.
- بُعد الانضباط في الأداء: (4) فقرات.

القسم الرابع: يتعلق بقياس المتغير التابع (الأداء الوظيفي) بأبعاده الأربعة، ويتضمن (16) فقرة موزعة على النحو

التالي:

- بُعد كفاءة الأداء: (4) فقرات.
- بُعد جودة الأداء: (4) فقرات.

- بُعد الإنتاجية: (4) فقرات.

- بُعد الالتزام الوظيفي: (4) فقرات.

وبذلك يكون إجمالي عدد فقرات الاستبانة (48)فقرة موزعةً بشكلٍ متوازنٍ على المتغيرات الثلاثة، بواقع (16) فقرةً لكل متغير، بما يضمن التوازن المنهجي في القياس ويُتيح تشغيل نموذج المعادلات الهيكلية (PLS-SEM) عبر برنامج SmartPLS 4 بكفاءةٍ عاليةٍ ودقةٍ إحصائيةٍ.

المعالجات الإحصائية المقترحة:

سوف تعتمد الدراسة في تحليل بياناتها الميدانية على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v.28) لإجراء التحليلات الوصفية الأولية، وبرنامج SmartPLS 4 لتطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وذلك لملاءمته للنماذج المعقدة متعددة الأبعاد المتضمنة لمتغيرات بسيطة، ولقدرته المتفوقة على اختبار جميع المسارات والعلاقات في وقتٍ واحدٍ دون الحاجة إلى تكرار تحليلات الانحدار التقليدية. وتسير المعالجات الإحصائية وفق أربع خطواتٍ مرتبةٍ منهجياً على النحو التالي:

الخطوة الأولى: الإحصاء الوصفي

يتم في هذه المرحلة وصف خصائص عينة الدراسة الديموغرافية باستخدام التكرارات والنسب المئوية، ثم وصف استجابات أفراد العينة على فقرات الاستبانة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وذلك لتحديد مستوى تطبيق كل متغيرٍ من متغيرات الدراسة وأبعاده الفرعية لدى المبحوثين، بما يُجيب على الجزء الوصفي من تساؤلات الدراسة.

الخطوة الثانية: تقييم النموذج القياسي (Measurement Model Assessment)

يتم في هذه المرحلة التحقق من جودة أداة الدراسة وصلاحياتها القياسية عبر ثلاثة اختباراتٍ رئيسة، هي: اختبار الصدق التقاربي (Convergent Validity) من خلال حساب متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted - AVE) الذي يجب أن يتجاوز الحد الأدنى (0.50)، واختبار الصدق التمييزي (Discriminant Validity) وفق معيار فورنيل ولاركر (Fornell-Larcker Criterion) ومعيار نسبة التباين المتغاير الأحادي (HTMT)، واختبار ثبات الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

Reliability) من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability - CR) للذين يجب أن يتجاوزا الحد الأدنى المقبول (0.70).

الخطوة الثالثة: تقييم النموذج البنائي (Structural Model Assessment)

يتم في هذه المرحلة اختبار فرضيات الدراسة والتأثيرات المباشرة بين متغيرات النموذج عبر تشغيل خوارزمية المعادلات الهيكلية في برنامج SmartPLS 4، ويتم فحص جودة النموذج البنائي من خلال معامل التحديد (R^2) لقياس القوة التفسيرية للمتغيرات، ومعامل حجم الأثر (f^2)، ومعامل الملاءمة التنبؤية (Q^2)، فضلاً عن استخراج معاملات المسار (Path Coefficients) وقيم (t) و (p-values) لاختبار دلالة كل مسارٍ من مسارات الفرضيات الرئيسية الثلاث الأولى (H1, H2, H3)، وكذلك اختبار المسارات الفرعية لكل بُعدٍ من أبعاد المتغيرات في وقتٍ واحد.

الخطوة الرابعة: تحليل التأثير الوسيط غير المباشر

يتم في هذه المرحلة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة (H4) المتعلقة بالدور الوسيط للانضباط التنظيمي، وذلك بالاعتماد على أسلوب إعادة المتكررة (Bootstrapping) بحجم عينة فرعية يبلغ (5,000) عينة عند مستوى ثقة 95%، وهو الأسلوب الأكثر ملاءمةً منهجياً لاختبار التأثيرات غير المباشرة في نماذج المعادلات الهيكلية، إذ لا يفترض التوزيع الطبيعي للبيانات ويوفر تقديرات دقيقة لفترات الثقة (Confidence Intervals) للتأثير غير المباشر، بما يسمح بتحديد نوع الوساطة (كلية، جزئية، أو غير موجودة) وفق منهجية (Hair et al., 2022) الحديثة في تحليل نماذج PLS-SEM.

حدود الدراسة

تحدد هذه الدراسة بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر هذه الدراسة على تناول أثر التحول المؤسسي من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص بأبعاده (التحول الهيكلي، التحول الثقافي، التحول التكنولوجي، التحول الاستراتيجي) في الأداء الوظيفي للعاملين، مع اختبار الدور الوسيط للانضباط التنظيمي بأبعاده (الالتزام بالأنظمة واللوائح، الانضباط السلوكي، الانضباط في الوقت، الانضباط في الأداء).

- **الحدود المكانية:** تقتصر الدراسة على المؤسسة العامة للموانئ السعودية (موانئ) بوصفها إحدى أبرز المؤسسات الحكومية التي عاشت تجربة الانتقال الفعلي إلى نموذج الشراكة مع القطاع الخاص عبر عقود التشغيل مع مشغلين خاصين وطنيين ودوليين، وتشمل الموانئ السعودية الرئيسة السبعة الخاضعة لإشراف المؤسسة، وهي: ميناء الملك عبدالعزيز بالدمام، وميناء جدة الإسلامي، وميناء الملك عبدالله، وميناء الملك فهد الصناعي ببنبع، وميناء رأس الخير، وميناء جازان، وميناء ضباء.
- **الحدود البشرية:** تقتصر الدراسة على العاملين السعوديين في المؤسسة العامة للموانئ السعودية (موانئ) الذين عاصروا مرحلة الانتقال الفعلي إلى نموذج التشغيل عبر المشغلين الخاصين، من مختلف المستويات الإدارية والوظيفية والتشغيلية (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية).
- **الحدود الزمانية:** سيتم تطبيق الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من عام 2026م، وذلك في ضوء المعطيات الراهنة لتنفيذ رؤية المملكة 2030.

الدراسات السابقة :

يتناول الباحث في هذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي تم الاطلاع عليها للاستفادة منها في بناء الإطار النظري وتحديد منهجية الدراسة وأدواتها، وقد تم تقسيم تلك الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية وفقاً لمتغيرات الدراسة، وهي:

- **المجموعة الأولى:** الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي (المتغير المستقل) وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.
- **المجموعة الثانية:** الدراسات التي تناولت الانضباط التنظيمي (المتغير الوسيط) وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.
- **المجموعة الثالثة:** الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي (المتغير التابع) وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

وقد تم ترتيب الدراسات داخل كل مجموعة من الأحدث إلى الأقدم.

المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

(1)دراسة Kim & Park (2025) بعنوان: "تأثير كفاءات التحول الرقمي المؤسسي على الأداء

الوظيفي الفردي: الآثار الوسيطة للبيئة التعليمية التنظيمية الداعمة والاستعداد الفردي للتغيير"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر كفاءات التحول الرقمي المؤسسي بأبعاده (القيادة الرقمية، البنية التحتية التقنية، الثقافة الرقمية، المهارات الرقمية) على الأداء الوظيفي الفردي، مع اختبار الدور الوسيط للبيئة التعليمية التنظيمية الداعمة والاستعداد الفردي للتغيير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (320) موظفاً يعملون في منظمات كورية جنوبية تمر بمراحل التحول الرقمي.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لكفاءات التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي، وأن البيئة التعليمية الداعمة والاستعداد الفردي للتغيير يقومون بدور وسيط جزئي في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة بناء قدرات الموظفين الرقمية وتعزيز ثقافة التعلم المستمر لمواكبة متطلبات التحول المؤسسي.

دراسة (Iswari et al., 2025): "إطلاق الأداء من خلال التحفيز: أثر التحول الوظيفي في وزارة حماية العمال المهاجرين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الوظيفي بأبعاده (التغيير الهيكلي، إعادة تصميم الوظائف، تطوير المهارات) على الأداء الوظيفي مع الدور الوسيط للتحفيز لدى موظفي وزارة حماية العمال المهاجرين في إندونيسيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المعادلة الهيكلية (SEM)، وتكونت العينة من (185) موظفاً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الوظيفي يؤثر إيجابياً وبشكل دال إحصائياً على الأداء الوظيفي، وأن التحفيز يلعب دوراً وسيطاً جوهرياً في تعزيز هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أنظمة تحفيز فعالة مرافقة لمشاريع التحول المؤسسي لضمان نجاحها.

دراسة العريمي والحراشة (2024) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الثقافة الرقمية، استراتيجية التحول الرقمي، المهارات الرقمية) على تميز الأداء المؤسسي في هيئة تنظيم قطاع الاتصالات بالأردن، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (152) موظفاً من العاملين في الهيئة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي بجميع أبعاده على تميز الأداء المؤسسي، وكانت الاستراتيجية الرقمية الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة وضع استراتيجيات واضحة للتحول الرقمي وتأهيل الكوادر البشرية لتبني التغيير المؤسسي.

دراسة شحاتة ورضوان (2024) بعنوان: "أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية - القيمة المضافة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الميكنة، التكامل الإلكتروني، الخدمات الرقمية، الأمن المعلوماتي) على تطوير الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (380) موظفاً من العاملين بمصلحة الضرائب على القيمة المضافة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي، وأن تبني التحول الرقمي أسهم في رفع كفاءة العمليات وتحسين جودة الخدمة الضريبية. وأوصت الدراسة بتعميم تجربة التحول الرقمي على باقي الجهات الحكومية مع الاستثمار في تدريب الكوادر البشرية.

دراسة موافي وبدوي (2024) بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للشركات"

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير التحول الرقمي بأبعاده (التكنولوجيا، العمليات، الأفراد، الثقافة التنظيمية) على الأداء الوظيفي للشركات، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) موظفاً من العاملين في عدد من الشركات المصرية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، وأن أبعاد التحول الرقمي تفسر نسبة كبيرة من التباين في مستويات الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات التحول الرقمي وربطها بأنظمة تقييم الأداء.

دراسة Knies et al., (2024) بعنوان: "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء القطاع العام: السياق

مهم"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بأبعادها على أداء القطاع العام في ضوء السياق المؤسسي والتحولات التي تشهدها المنظمات الحكومية، واستخدمت الدراسة منهج المراجعة النقدية والتحليل النظري لعدد كبير من الدراسات السابقة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن السياق المؤسسي (طبيعة القطاع: حكومي/خاص) يؤثر بشكل جوهري على فاعلية ممارسات الموارد البشرية وانعكاسها على الأداء، وأن التحولات المؤسسية تتطلب مقاربات مختلفة في إدارة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة خصوصية السياق المؤسسي عند تصميم ممارسات الموارد البشرية في القطاع العام.

دراسة دبنون والجدي (2023) بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي بأبعاده (الخدمات المصرفية الإلكترونية، البنية التقنية، تطوير الكوادر) على الأداء الوظيفي في المصارف التجارية بمدينة سرت الليبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (120) موظفاً من العاملين في المصارف.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي، وأن المصارف التي تبني التحول الرقمي تحقق مستويات أداء أعلى. وأوصت الدراسة بضرورة تكثيف الاستثمار في البنية التقنية للمصارف وتطوير مهارات العاملين.

دراسة Prihandita & Kurniati (2023) بعنوان: "التحول التنظيمي: مقارنة التطور في القطاعين العام والخاص"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أوجه التشابه والاختلاف في التحول التنظيمي بأبعاده (الهيكلي، الثقافة، الاستراتيجية، التكنولوجيا) بين القطاعين العام والخاص، واستخدمت الدراسة المنهج المقارن التحليلي بمراجعة أدبيات وحالات دراسية متعددة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القطاع الخاص يتسم بسرعة أكبر في تبني التحولات التنظيمية ومرونة أعلى، في حين يواجه القطاع العام تحديات بيروقراطية وثقافية تبطئ من وتيرة التحول، وأن نجاح التحول يتطلب مقاربات مختلفة

وفقاً لطبيعة القطاع. وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من أفضل ممارسات القطاع الخاص في عمليات تحول القطاع العام.

دراسة (Alewo et al., (2023 بعنوان: "آثار جائحة كوفيد-19 على التحول التنظيمي وأداء الموظفين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار جائحة كوفيد-19 على التحول التنظيمي بأبعاده (العمل عن بُعد، الرقمنة، إعادة هيكلة العمليات) وانعكاسه على أداء الموظفين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (210) موظفين من منظمات نيجيرية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الجائحة سرّعت من وتيرة التحول التنظيمي، وأن المنظمات التي تكيفت بسرعة حققت مستويات أداء أعلى، كما أن التحول التنظيمي أثر إيجابياً على أداء الموظفين عند توفر الدعم التنظيمي الكافي. وأوصت الدراسة بضرورة بناء قدرات تنظيمية مرنة قادرة على التكيف مع المتغيرات.

دراسة (Hoang et al., (2022 بعنوان: "دور الإصلاح المؤسسي في تطوير القطاع الخاص: أدلة من بلد انتقالي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الإصلاح المؤسسي بأبعاده (الإصلاح القانوني، الإصلاح الإداري، تحسين بيئة الأعمال) في تطوير القطاع الخاص في الاقتصادات الانتقالية، استخدمت الدراسة المنهج الكمي التحليلي بالاعتماد على بيانات الجملة من الشركات الفيتنامية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الإصلاحات المؤسسية والتحول من نموذج الاقتصاد الموجه إلى نموذج اقتصاد السوق أسهمت بشكل جوهري في تنمية القطاع الخاص ورفع كفاءته. وأوصت الدراسة بمواصلة الإصلاحات المؤسسية وتعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

دراسة (Senyo, Effah & Osabutey (2021 بعنوان: "المنصات الرقمية كاستراتيجية لتحول القطاع العام: حالة الميناء بلا أوراق في غانا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المنصات الرقمية كاستراتيجية للتحويل المؤسسي في القطاع العام من خلال تحليل تجربة "الميناء بلا أوراق" في غانا. استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة النوعية، وتكونت العينة من مجموعة من المسؤولين والموظفين والمستفيدين من الخدمات الجمركية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن المنصات الرقمية أسهمت بشكل جوهري في تحول العمل الحكومي وتقليل الفساد وتسريع الإجراءات ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الحكومات لاستراتيجيات المنصات الرقمية لتحقيق تحول مؤسسي فعال.

المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت الانضباط التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

دراسة منصور (2026) بعنوان: "أثر الانضباط الوظيفي على تحسين جودة حياة العمل بوجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط: دراسة ميدانية سعودية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الانضباط الوظيفي بأبعاده (الالتزام بالوقت، الالتزام بالأنظمة واللوائح، الانضباط السلوكي، الانضباط في الأداء) على تحسين جودة حياة العمل، مع اختبار الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في بيئة العمل السعودية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (300) موظف من العاملين في عدد من المنظمات السعودية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للانضباط الوظيفي على جودة حياة العمل، وأن الدعم التنظيمي المدرك يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتعزيز ثقافة الانضباط الوظيفي وتقديم الدعم التنظيمي اللازم للموظفين في ضوء رؤية المملكة 2030.

دراسة السيد والحريزي (2025) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي في الانضباط الذاتي والمؤسسي من وجهة نظر مديري المدارس بسلطنة عمان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (القيادة، الاتصال، الحوافز، العلاقات الإنسانية) على الانضباط الذاتي والمؤسسي من وجهة نظر مديري المدارس في سلطنة عمان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) مديراً ومديرة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على مستويي الانضباط الذاتي والمؤسسي، وأن بُعد القيادة كان الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي المدرسي لتعزيز الانضباط في المؤسسات التعليمية.

دراسة (Malik, Akhtar & Aiwan (2024) بعنوان: "أثر انضباط العمل على الأداء التنظيمي: الدور المعدّل للثقافة التنظيمية في باكستان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر انضباط العمل بأبعاده (الانضباط الوقائي، الانضباط التصحيحي، الانضباط التقدمي) على الأداء التنظيمي، مع اختبار الدور المعدّل للثقافة التنظيمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (270) موظفاً من العاملين في منظمات باكستانية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لانضباط العمل على الأداء التنظيمي، وأن الثقافة التنظيمية تعمل كمتغير معدّل يقوّي هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات الانضباط الوظيفي.

دراسة عارف (2024) بعنوان: "فحص دور الوساطة للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الأخلاقية بأبعادها على الانضباط الوظيفي، مع اختبار الدور الوسيط للتهكم التنظيمي في مستشفيات التأمين الصحي الشامل ببورسعيد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (380) موظفاً من العاملين في تلك المستشفيات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على الانضباط الوظيفي، وأن التهكم التنظيمي يؤدي دوراً وسيطاً جزئياً يضعف هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات القيادة الأخلاقية للحد من التهكم التنظيمي وتعزيز الانضباط الوظيفي.

دراسة عياش (2024) بعنوان: "درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والإنجاز (الأداء الوظيفي) في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق الانضباط الوظيفي بأبعاده (الانضباط في الحضور والانصراف، الانضباط في أداء المهام، الالتزام بالأخلاقيات المهنية) وعلاقته بالأداء الوظيفي في المدارس العربية بلواء الشمال، و استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (320) معلماً ومعلمة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق الانضباط الوظيفي جاءت بمستوى مرتفع، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين الانضباط الوظيفي والأداء الوظيفي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة الانضباط الوظيفي في المؤسسات التعليمية.

دراسة (Akpan & Awu (2022 بعنوان: "أثر انضباط الموظفين على بقاء المنظمة: منظور إدارة الموارد البشرية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر انضباط الموظفين بأبعاده (الانضباط الإيجابي، الانضباط التقدمي، الانضباط الذاتي) على بقاء المنظمة واستدامتها من منظور إدارة الموارد البشرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (180) موظفاً من العاملين في عدد من المنظمات النيجيرية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الانضباط الوظيفي يُعدّ من الركائز الأساسية لبقاء المنظمات واستمراريتها، ويرتبط ارتباطاً قوياً بكفاءة الأداء والإنتاجية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات واضحة وعادلة للانضباط الوظيفي.

دراسة (Utami (2021 بعنوان: "فحص آثار انضباط المنظمة المتعلمة على استعداد الموظفين والالتزام التنظيمي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على آثار انضباط المنظمة المتعلمة بأبعاده (التميز الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظامي) على استعداد الموظفين للتغيير والالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) موظفاً من العاملين في منظمات إندونيسية.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لانضباط المنظمة المتعلمة على كل من استعداد الموظفين للتغيير والالتزام التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات المنظمة المتعلمة لتعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع التحولات المؤسسية.

المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

دراسة عبدالمحمود وآدم (2025) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المناخ التنظيمي بأبعاده (الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، العلاقات الاجتماعية، ظروف العمل المادية) على الأداء الوظيفي للعاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (200) موظف من العاملين في عدد من المنظمات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وأن نمط القيادة كان البعد الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تحسين المناخ التنظيمي وتطوير أساليب القيادة لرفع مستوى الأداء.

دراسة الحميدي وشعبي (2024) بعنوان: "أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوكمة بأبعادها (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الاستجابة) على الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (350) موظفاً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للحوكمة بجميع أبعادها على الأداء الوظيفي، وأن الشفافية والمساءلة كانتا الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسات الحوكمة في المؤسسات الحكومية لرفع كفاءة الأداء.

دراسة الراشدي وقشقري (2024) بعنوان: "الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي بأبعاده (الراتب، طبيعة العمل، العلاقات مع الزملاء، نمط الإشراف، فرص الترقى) في رفع الأداء الوظيفي للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (280) موظفاً من العاملين الميدانيين.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن أبعاد الرضا الوظيفي تفسر نسبة مرتفعة من التباين في الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بعوامل الرضا الوظيفي لرفع كفاءة الأداء.

دراسة البلوشي وطشطوش (2023) بعنوان: "أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز بأبعاده (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، حوافز التطوير المهني) على الأداء الوظيفي في شركة تاول لمشاريع البنية التحتية بسلطنة عمان، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) موظفاً من العاملين بالشركة.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتحفيز على الأداء الوظيفي، وأن الحوافز المادية كانت الأكثر تأثيراً. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير أنظمة التحفيز وتنويعها لتشمل الجوانب المعنوية والمادية.

دراسة شيرواني (2023) بعنوان: "دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الرضا الوظيفي بأبعاده (الأجور، بيئة العمل، العلاقات، الترقيات) في الأداء الوظيفي لدى العاملين في وزارة الإعمار والإسكان العراقية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (160) موظفاً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن تحسين مستويات الرضا ينعكس مباشرة على رفع كفاءة الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة معالجة عوامل عدم الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية.

دراسة نصر والقي (2023) بعنوان: "الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الاحتراق الوظيفي بأبعاده (الإجهاد الانفعالي، تبلد المشاعر، نقص الإنجاز الشخصي) بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة سرت، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت العينة من (90) عضو هيئة تدريس.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الاحتراق الوظيفي والأداء الوظيفي، وأن ارتفاع مستويات الاحتراق ينعكس سلباً على الأداء. وأوصت الدراسة بضرورة وضع برامج للحد من الاحتراق الوظيفي وتحسين بيئة العمل.

دراسة البطي (2022) بعنوان: "التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التدوير الوظيفي بأبعاده (التدوير الأفقي، التدوير الرأسي، التدوير الجغرافي) على الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء الليبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (140) موظفاً.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للتدوير الوظيفي على الأداء الوظيفي، وأن التدوير يسهم في إكساب الموظفين مهارات متنوعة ورفع كفاءتهم. وأوصت الدراسة بضرورة تبني سياسات التدوير الوظيفي بشكل منهجي ومخطط له.

دراسة Lin & Huang (2021) بعنوان: "نوايا ترك العمل والأداء الوظيفي من خلال التغيير المخطط: آثار ثقافة التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نوايا ترك العمل والأداء الوظيفي في سياق التغيير المخطط، مع اختبار أثر ثقافة التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (372) موظفاً من العاملين في منظمات تاوانية تمر بمراحل تغيير مخطط.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن ثقافة التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي يلعبان دوراً جوهرياً في تخفيف نوايا ترك العمل وتعزيز الأداء الوظيفي خلال فترات التحول التنظيمي. وأوصت الدراسة بضرورة بناء ثقافة تعلم تنظيمي داعمة خلال مراحل التحول المؤسسي.

الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض الشامل للدراسات السابقة في مجموعات الثلاث، والتحليل المعمق لأوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، يمكن للباحث استخلاص الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها على النحو التالي:

تبين من خلال مراجعة الدراسات السابقة أن غالبيتها ركّزت على تناول التحول المؤسسي بمفهومه الرقمي تحديداً، كما في دراسة (Kim & Park, 2025)، ودراسة (العريمي والحراشة، 2024)، ودراسة (شحاتة ورضوان، 2024)، ودراسة (موافي وبدوي، 2024)، ودراسة (دبنون والجدي، 2023)، ودراسة (Senyo et al., 2021)، في حين أن الدراسة الحالية تتجاوز هذا التناول الضيق للتعامل مع التحول المؤسسي بمفهومه الشامل المتضمن لأبعاده الهيكلية والثقافية والتكنولوجية والاستراتيجية، وتحديدًا التحول من نموذج القطاع الحكومي إلى نموذج القطاع الخاص بوصفه نمطاً متميزاً من أنماط التحول المؤسسي. كما لاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت الانضباط التنظيمي وظّفته في أغلب الأحيان متغيراً مستقلاً أو تابعاً كما في دراسة (منصور، 2026)، ودراسة (عارف، 2024)، ودراسة (عياش، 2024)، ودراسة (Malik et al., 2024)، ودراسة (Akpan & Awu, 2022)، ولم تتناوله بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين التحول المؤسسي والأداء الوظيفي، وهو ما تنفرد به الدراسة الحالية في سعيها لبناء نموذج تفسيري متكامل يكشف عن طبيعة هذه العلاقة الثلاثية.

اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في توظيف المنهج الوصفي التحليلي وأداة الاستبانة، إلا أنها تميّزت في توليفة الأبعاد التي تتبناها لقياس متغيراتها؛ إذ جمعت بين أبعاد التحول المؤسسي المستقطبة من دراسة (Prihandita & Kurniati, 2023) ودراسة (العريمي والحراشة، 2024)، وأبعاد الانضباط التنظيمي المستقطبة من دراسة (منصور، 2026) ودراسة (Malik et al., 2024)، وأبعاد الأداء الوظيفي المستقطبة من دراسة (الراشدي وقشقرى، 2024) ودراسة (Lin & Huang, 2021)، في توليفة لم يسبق توظيفها في الدراسات السابقة. كما تتفوّق الدراسة الحالية على معظم الدراسات السابقة في توظيفها لأسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) واختبار التأثير الوسيط باستخدام أسلوب (Bootstrapping)، وهو أسلوب إحصائي متقدم لم يُستخدم إلا في عدد محدود من الدراسات السابقة كدراسة (Kim & Park, 2025) ودراسة (Iswari et al., 2025)، مما يُكسب الدراسة الحالية دقة منهجية أعلى في الكشف عن العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيراتها.

تفرد الدراسة الحالية بتطبيقها في البيئة السعودية وفي ضوء رؤية المملكة 2030 تحديداً، وهو ما يُكسبها خصوصية بحثية متميزة؛ إذ إن غالبية الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مقارنة طُبِّقت في بيئات أخرى مثل البيئة الكورية (Kim & Park, 2025)، والإندونيسية (Iswari et al., 2025; Utami, 2021)، والأردنية (العرمي والحراشنة، 2024)، والمصرية (شحاتة ورضوان، 2024؛ عارف، 2024)، والليبية (دبنون والجددي، 2023؛ البطي، 2022؛ نصر والقي، 2023)، والباكستانية (Malik et al., 2024)، والنيجيرية (Hoang et al., 2023; Alewo et al., 2023; Akpan & Awu, 2022)، والفيتنامية (Lin & Huang, 2021)، والغانية (Senyo et al., 2021)، والتاوانية (2022)، والتي تناولت الموضوع محدودة جداً كدراسة (منصور، 2026) ودراسة (الحميدي وشعبي، 2024) ودراسة (الراشدي وقشقر، 2024)، وهي دراسات لم تتطرق إلى التحول المؤسسي من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص ولم توظف الانضباط التنظيمي بوصفه متغيراً وسيطاً. وعليه، تتميز الدراسة الحالية في كونها أول دراسة - في حدود اطلاع الباحث - تتناول العلاقة بين التحول المؤسسي من القطاع الحكومي إلى القطاع الخاص والأداء الوظيفي، مع توظيف الانضباط التنظيمي متغيراً وسيطاً، في السياق السعودي وفي ضوء رؤية المملكة 2030 وبرنامج التخصيص، بما يقدم إضافة علمية وعملية تُسهم في إثراء الأدبيات الإدارية العربية والعالمية ودعم متخذي القرار في مسيرة التحول المؤسسي بالمملكة.

جدول (1): ملخص للدراسات السابقة

أولاً: المجموعة الأولى - الدراسات التي تناولت التحول المؤسسي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	الهدف الرئيس	المتغيرات الرئيسة	المنهج والأداة	أبرز النتائج	أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية
Kim & Park (2025)	تأثير كفاءات التحول الرقمي المؤسسي على الأداء الوظيفي الفردي والآثار	التعرف على أثر كفاءات التحول الرقمي المؤسسي في الأداء الوظيفي الفردي مع	المستقل: كفاءات التحول الرقمي / التابع: الأداء الوظيفي الفردي / الوسيط: البيئة	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (320) موظفاً في	وجود أثر إيجابي دال إحصائياً لكفاءات التحول الرقمي على الأداء، وأن المتغيرات الوسيطة تؤدي دوراً جزئياً في العلاقة	الاتفاق : المنهج والأداة وتوظيف متغير وسيط واختبار الأثر على الأداء الاختلاف : الدراسة الحالية

الوسيلة للبيئة التعليمية التنظيمية الداعمة والاستعداد الفردى للتغيير	الدور الوسيط للبيئة التعليمية والاستعداد للتغيير	التعليمية والاستعداد للتغيير	كوريا الجنوبية	تتناول التحول المؤسسى بمفهومه الشامل لا الرقمى فقط، والوسيط هو الانضباط التنظيمى فى البيئة السعودية
Iswari, Wati & Mulyanti (2025)	إطلاق الأداء من خلال التحفيز: أثر التحول الوظيفى فى وزارة حماية العمال المهاجرين	التعرف على أثر التحول الوظيفى فى الأداء الوظيفى مع الدور الوسيط للتحفيز	المستقل: التحول الوظيفى / التابع: الأداء الوظيفى / الوسيط: التحفيز	وجود أثر إيجابى دال للتحول الوظيفى على الأداء، ودور وسيط جوهري للتحفيز المعادلات الهيكلىة الاختلاف : الدراسة الحالية توظف الانضباط التنظيمى كوسيط بدلاً من التحفيز، وفى سياق سعودى
العومى والحراشة (2024)	أثر التحول الرقمى على تميز الأداء المؤسسى: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم قطاع	التعرف على أثر التحول الرقمى فى تميز الأداء المؤسسى	المستقل: التحول الرقمى (البنية التحتية، الثقافة، الاستراتيجية، المهارات) / التابع: تميز	وجود أثر إيجابى دال للتحول الرقمى بجميع أبعاده على تميز الأداء، وكانت الاستراتيجية الرقمية الأكثر تأثيراً

الوظيفي الفردى، وفي البيئة السعودية، وتوظف وسيطاً			الأداء المؤسسي		الاتصالات في الأردن	
شحاتة ورضوان (2024)	أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية	التعرف على أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي بمصلحة الضرائب المصرية	المستقل: التحول الرقمي (الميكنة، التكامل، الخدمات الرقمية، الأمن المعلوماتي) / التابع: تطوير الأداء المؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (380) موظفاً	وجود أثر إيجابي قوي للتحول الرقمي على تطوير الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات	الاتفاق : المنهج والأداة والربط بين التحول والأداء الاختلاف : الدراسة الحالية تتناول التحول المؤسسي الشامل لا الرقمي فقط، وفي البيئة السعودية، وتوظف متغيراً وسيطاً
موافي وبدوي (2024)	تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للشركات	التعرف على تأثير التحول الرقمي في الأداء الوظيفي للشركات	المستقل: التحول الرقمي (التكنولوجيا، العمليات، الأفراد، الثقافة) / التابع: الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (250) موظفاً	وجود علاقة إيجابية قوية بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي	الاتفاق : المنهج والأداة والربط بين التحول والأداء الوظيفي الاختلاف : الدراسة الحالية تتميز بتناول التحول من الحكومي إلى الخاص، وتوظف الانضباط

كوسيط، وفي سياق سعودي						
الاتفاق : الاهتمام بالسياق المؤسسي والمقارنة بين القطاعات الاختلاف : الدراسة الحالية ميدانية كمية وليست مراجعة نظرية، وتتناول التحول من الحكومي إلى الخاص تحديداً	السياق المؤسسي (حكومي/خاص) يؤثر جوهرياً على فاعلية ممارسات الموارد البشرية وانعكاسها على الأداء	منهج المراجعة النقدية والتحليل النظري	المستقل : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية / التابع: أداء القطاع العام	التعرف على أثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في أداء القطاع العام في ضوء السياق المؤسسي	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء القطاع العام: السياق مهم	Knies, Boselie, Gould- Williams & Vandenabeele (2024)
الاتفاق : المنهج والأداة والربط بين التحول والأداء الاختلاف : الدراسة الحالية في البيئة السعودية، وتتناول التحول المؤسسي بمفهومه الشامل، وتوظف وسيطاً	وجود أثر إيجابي دال للتحول الرقمي على الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (120) موظفاً	المستقل : التحول الرقمي (الخدمات الإلكترونية، البنية التقنية، تطوير الكوادر) / التابع: الأداء الوظيفي	التعرف على أثر التحول الرقمي في الأداء الوظيفي المصارف بالمصارف الليبية	أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية بمدينة سرت	دينون والجدي (2023)

Prihandita & Kurniati (2023)	التحول التنظيمي: مقارنة التطور في القطاعين العام والخاص	التعرف على أوجه التشابه والاختلاف في التحول التنظيمي بين القطاعين العام والخاص	التحول التنظيمي (المهيكل، الثقافة، الاستراتيجية، التكنولوجيا)	المنهج المقارن التحليلي - مراجعة أدبيات وحالات	القطاع الخاص أسرع في تبني التحولات وأكثر مرونة، بينما يواجه القطاع العام تحديات بيروقراطية وثقافية	الاتفاق: تناول التحول بين القطاعين العام والخاص واعتماد أبعاده الأربعة الاختلاف: الدراسة الحالية ميدانية كمية، وتتناول الأداء الوظيفي والانضباط التنظيمي
Alewo, Oyenuga & Gurin (2023)	آثار جائحة كوفيد-19 على التحول التنظيمي وأداء الموظفين	التعرف على آثار كوفيد-19 في التحول التنظيمي وانعكاسه على أداء الموظفين	المستقل: التحول التنظيمي (العمل عن بُعد، الرقمنة، إعادة الهيكلة) / التابع: أداء الموظفين	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (210) موظفين	الجائحة سرّعت التحول التنظيمي، والمنظمات المتكيفة حققت أداءً أعلى	الاتفاق: المنهج والأداة والربط بين التحول والأداء الاختلاف: الدراسة الحالية لا تركز على ظرف الجائحة بل على التحول في ضوء رؤية 2030، وتوظف وسيطاً
Hoang, Duong & Hien (2022)	دور الإصلاح المؤسسي في تطوير القطاع الخاص: أدلة	التعرف على دور الإصلاح المؤسسي في تطوير القطاع	المستقل: الإصلاح المؤسسي (القانوني، الإداري، بيئة الأعمال) /	المنهج الكمي التحليلي - بيانات شركات فيتنامية	الإصلاحات المؤسسية والتحول من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق أسهمت	الاتفاق: تناول التحول من الحكومي إلى الخاص الاختلاف: الدراسة الحالية

من بلد انتقالي	الخاص في الاقتصادات الانتقالية	التابع: تطوير القطاع الخاص	في تنمية القطاع الخاص	على المستوى الجزئي (الأفراد) لا الكلي (الاقتصاد)، وتركز على الأداء الوظيفي
المنصات الرقمية كاستراتيجية لتحويل القطاع العام: حالة الميناء بلا أوراق في غانا	التعرف على دور المنصات الرقمية في تحويل القطاع العام	التحول الرقمي للقطاع العام	منهج دراسة الحالة النوعية - مقابلات	المنصات الرقمية أسهمت في تحول العمل الحكومي ورفع كفاءة الأداء وتقليل الفساد
Senyo, Effah & Osabutey (2021)				الاتفاق : الاهتمام بتحول القطاع العام الاختلاف : الدراسة الحالية كمية وليست نوعية، وتتناول التحول الكلي إلى القطاع الخاص لا الرقمنة فقط

ثانياً: المجموعة الثانية - الدراسات التي تناولت الانضباط التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	الهدف الرئيس	المتغيرات الرئيسة	المنهج والأداة	أبرز النتائج	أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية
منصور (2026)	أثر الانضباط الوظيفي على تحسين جودة حياة العمل بوجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير	التعرف على أثر الانضباط الوظيفي في جودة حياة العمل مع الدور الوسيط	المستقل: الانضباط الوظيفي (الالتزام بالوقت، الالتزام بالأنظمة، السلوكي، في الأداء) / التابع: جودة حياة	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (300) موظف سعودي	وجود أثر إيجابي دال للانضباط الوظيفي على جودة حياة العمل ودور وسيط جزئي	الاتفاق: المنهج والأداة والبيئة السعودية واعتماد نفس أبعاد الانضباط التنظيمي الاختلاف : الدراسة الحالية

وسيط: دراسة ميدانية سعودية	الدعم التنظيمي	العمل / الوسيط: الدعم التنظيمي		للدعم التنظيمي	توظف الانضباط كوسيط لا كمستقل، والمتغير التابع هو الأداء الوظيفي
السيد والحريزي (2025)	أثر المناخ التنظيمي في الانضباط الذاتي والمؤسسي من وجهة نظر مديري المدارس بسلطنة عمان	التعرف على أثر المناخ التنظيمي في الانضباط الذاتي والمؤسسي	المستقل: المناخ التنظيمي (القيادة، الاتصال، الحوافز، العلاقات) / التابع: الانضباط الذاتي والمؤسسي	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (250) مديراً ومديرة	وجود أثر إيجابي دال للمناخ التنظيمي على الانضباط، وأن القيادة كانت الأكثر تأثيراً
Malik, Akhtar & Aiwan (2024)	أثر انضباط العمل على الأداء التنظيمي: الدور المعدّل للثقافة التنظيمية في باكستان	التعرف على أثر انضباط العمل في الأداء التنظيمي مع الدور المعدّل للثقافة	المستقل: انضباط العمل (الوقائي، التصحيحي، التقدمي) / التابع: الأداء التنظيمي / المعدّل: الثقافة التنظيمية	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (270) موظفاً	وجود أثر إيجابي دال لانضباط العمل على الأداء، والثقافة التنظيمية تقوّي هذه العلاقة
عارف (2024)	فحص دور الوساطة للتهكم التنظيمي في العلاقة بين	التعرف على أثر القيادة الأخلاقية في الانضباط الوظيفي مع	المستقل: القيادة الأخلاقية / التابع: الانضباط الوظيفي /	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (380)	وجود أثر إيجابي مباشر للقيادة الأخلاقية على

	القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي	الدور الوسيط للتهكم التنظيمي	الوسيط: التهكم التنظيمي	موظفاً بمستشفيات بورسعيد	الانضباط، ودور وسيط جزئي للتهكم التنظيمي	الاختلاف : الدراسة الحالية توظف الانضباط كوسيط لا كتابع، وفي بيئة الشركات السعودية لا المستشفيات المصرية
عياش (2024)	درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والإنجاز “الأداء الوظيفي” في المدارس العربية في لواء الشمال	التعرف على درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي	المستقل: الانضباط الوظيفي (الحضور، أداء المهام، الأخلاقيات المهنية) / التابع: الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي الارتباطي - الاستبانة - عينة (320) معلماً ومعلمة	درجة تطبيق الانضباط مرتفعة، ووجود علاقة إيجابية قوية بين الانضباط والأداء	الاتفاق: المنهج والأداة وربط الانضباط بالأداء الاختلاف : الدراسة الحالية توظف الانضباط كوسيط، وفي بيئة الشركات السعودية لا التعليم، وتختبر علاقات أعمق
Akpan & Awu (2022)	أثر انضباط الموظفين على بقاء المنظمة: منظور إدارة الموارد البشرية	التعرف على أثر انضباط الموظفين في بقاء المنظمة	المستقل: انضباط الموظفين (الإيجابي، التقدمي، الذاتي) / التابع: بقاء المنظمة	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (180) موظفاً نيجيرياً	الانضباط الوظيفي من الركائز الأساسية لبقاء المنظمات وكفاءة الأداء	الاتفاق: المنهج والأداة وتناول الانضباط الوظيفي الاختلاف : الدراسة الحالية تتناول الأداء الوظيفي لا بقاء المنظمة، وفي البيئة السعودية، وبتوظيف الانضباط كوسيط
Hillmann (2021)	أنواع المرونة التنظيمية: المساهمات	التعرف على دور الانضباط	الانضباط التنظيمي والمرونة التنظيمية	منهج المراجعة النظامية للأدبيات	الانضباط التنظيمي من المكونات	الاتفاق: الاهتمام بدور الانضباط في مواجهة التحولات

	والانتقادات وآفاق البحث المستقبلية	التنظيمي في تعزيز المرونة التنظيمية		الجهورية للمرونة وللتكيف مع التحولات	الاختلاف : الدراسة الحالية ميدانية كمية وليست مراجعة نظرية، وتختبر علاقات محددة بمتغيرات وأبعاد
Utami (2021)	فحص آثار انضباط المنظمة المتعلمة على استعداد الموظفين والالتزام التنظيمي	التعرف على آثار انضباط المنظمة المتعلمة في استعداد الموظفين والالتزام التنظيمي	المستقل: انضباط المنظمة المتعلمة (التميز الشخصي، النماذج الذهنية، الرؤية المشتركة، تعلم الفريق، التفكير النظامي) / التابع: استعداد الموظفين والالتزام	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (150) موظفاً إندونيسياً	وجود أثر إيجابي دال لانضباط المنظمة المتعلمة على استعداد الموظفين والالتزام
					الاتفاق: المنهج والأداة وتناول الانضباط في سياق التحول الاختلاف : الدراسة الحالية تتناول الانضباط الوظيفي بمفهومه الإداري لا مفهوم المنظمة المتعلمة، وفي البيئة السعودية

ثالثاً: المجموعة الثالثة - الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

الباحث / السنة	عنوان الدراسة	الهدف الرئيس	المتغيرات الرئيسة	المنهج والأداة	أبرز النتائج	أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسة الحالية
عبدالمحمود وآدم (2025)	أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين	التعرف على أثر المناخ التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين	المستقل: المناخ التنظيمي (الهيكلي، نمط القيادة، الحوافز، العلاقات، ظروف العمل) / التابع: الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي - الاستبانة - عينة (200) موظف	وجود أثر إيجابي دال للمناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، وأن نمط القيادة كان الأكثر تأثيراً	الاتفاق: المنهج والأداة وتناول الأداء الوظيفي كمتغير تابع الاختلاف: الدراسة الحالية تتناول التحول المؤسسي كمستقل والانضباط التنظيمي كوسيط، وفي البيئة السعودية

الحميدي وشعبي (2024)	أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي	التعرف على أثر الحوكمة في الأداء الوظيفي لموظفي الرئاسة العامة	المستقل: الحوكمة (الشفافية، المساءلة، المشاركة، العدالة، الاستجابة) / التابع: الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي - الاستنباطية - عينة (350) موظفاً والمساءلة الأكثر تأثيراً	وجود أثر إيجابي دال للحوكمة بجميع أبعادها على الأداء، وكانت الشفافية والمساءلة الأكثر تأثيراً	الاتفاق: المنهج والأداة والبيئة السعودية وتناول الأداء الوظيفي الاختلاف: الدراسة الحالية تتناول التحول المؤسسي كمستقل وتوظف وسيطاً، وفي مؤسسات شهدت تحولاً للقطاع الخاص
الراشدي وقشقر (2024)	الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة	التعرف على دور الرضا الوظيفي في رفع الأداء الوظيفي	المستقل: الرضا الوظيفي (الراتب، طبيعة العمل، العلاقات، الإشراف، الترقى) / التابع: الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي - الاستنباطية - عينة (280) موظفاً ميدانياً	وجود علاقة إيجابية قوية بين الرضا الوظيفي والأداء، وأن أبعاد الرضا تفسر نسبة مرتفعة من التباين في الأداء	الاتفاق: المنهج والأداة والبيئة السعودية وتبني نفس أبعاد الأداء الوظيفي الاختلاف: الدراسة الحالية تتناول التحول المؤسسي كمستقل والانضباط كوسيط، وفي مؤسسات الخصخصة
البلوشي وطشطوش (2023)	أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية	التعرف على أثر التحفيز في الأداء الوظيفي شركة تاول العمانية	المستقل: التحفيز (الخوافز المادية، المعنوية، التطوير المهني) / التابع: الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي - الاستنباطية - عينة (150) موظفاً	وجود أثر إيجابي دال للتحفيز على الأداء الوظيفي، والخوافز المادية كانت الأكثر تأثيراً	الاتفاق: المنهج والأداة وتناول الأداء الوظيفي الاختلاف: الدراسة الحالية تتناول التحول المؤسسي كمستقل وتوظف وسيطاً، وفي البيئة السعودية في إطار رؤية 2030
شيرواني (2023)	دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان	التعرف على دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي بوزارة الإعمار العراقية	المستقل: الرضا الوظيفي (الأجور، بيئة العمل، العلاقات، الترقيات) / التابع: الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي - الاستنباطية - عينة (160) موظفاً	وجود علاقة إيجابية دالة بين الرضا الوظيفي والأداء، وتحسين الرضا ينعكس مباشرة على كفاءة الأداء	الاتفاق: المنهج والأداة وتناول الأداء الوظيفي الاختلاف: الدراسة الحالية تتناول التحول المؤسسي كمستقل والانضباط كوسيط، وفي البيئة السعودية لا العراقية
نصر والقي (2023)	الاحترق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة	التعرف على علاقة الاحترق الوظيفي	المستقل: الاحترق الوظيفي (الإجهاد)	المنهج الوصفي الارتباطي - الاستنباطية	وجود علاقة سلبية دالة بين الاحترق الوظيفي	الاتفاق: المنهج والأداة وتناول الأداء الوظيفي الاختلاف: الدراسة الحالية تتناول التحول المؤسسي والانضباط،

	حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية	بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس	الانفعالي، تبلد المشاعر، نقص الإنجاز) / التابع: الأداء الوظيفي	عينة (90) عضو هيئة تدريس	والأداء، وارتفاع الاحتراق ينعكس سلباً على الأداء	وفي البيئة السعودية، وفي بيئة الشركات لا الجامعات
البطي (2022)	التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء	التعرف على أثر التدوير الوظيفي في الأداء الوظيفي بالشركة العامة للكهرباء الليبية	المستقل: التدوير الوظيفي (الأفقي، الرأسي، الجغرافي) / التابع: الأداء الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي - الاستنباطية - عينة (140) موظفاً مهارات متنوعة	وجود أثر إيجابي دال للتدوير الوظيفي على الأداء، والتدوير يكسب الموظفين مهارات متنوعة	الاتفاق: المنهج والأداة وتناول الأداء الوظيفي الاختلاف: الدراسة الحالية تتناول التحول المؤسسي كمستقل وتوظف الانضباط كوسيط، وفي البيئة السعودية
Lin & Huang (2021)	نوايا ترك العمل والأداء الوظيفي من خلال التغيير المخطط: آثار ثقافة التعلم التنظيمي والرضا الوظيفي	التعرف على العلاقة بين نوايا ترك العمل والأداء في سياق التغيير المخطط	المستقل: التغيير المخطط ونوايا ترك العمل / التابع: الأداء الوظيفي / المعدل: ثقافة التعلم والرضا الوظيفي	المنهج الوصفي التحليلي - الاستنباطية - عينة (372) موظفاً تابوانياً	ثقافة التعلم والرضا الوظيفي يخففان من نوايا ترك العمل ويعززان الأداء خلال التحولات	الاتفاق: المنهج والأداة وربط التغيير بالأداء وتبني نفس أبعاد الأداء الاختلاف: الدراسة الحالية توظف الانضباط التنظيمي كوسيط، وتتناول التحول المؤسسي من الحكومي إلى الخاص، وفي البيئة السعودية

قائمة المراجع:

- البطي، أحمد علي مسعود. (2022). التدوير الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على العاملين في توزيع الخليج بالشركة العامة للكهرباء. مجلة البيان العلمية، ع13 ، 112 - 137. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1567660>
- البلوشي، عبدالمجيد أحمد سعيد، و طشطوش، هائل عبدالمولى إبراهيم. (2023). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تاول لمشاريع البنية التحتية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرقية، إبراء. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1587159>
- الحميدي، عمر بن عبدالعزيز، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2024). أثر الحوكمة على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي الرئاسة العامة لشؤون المسجد الحرام والمسجد النبوي بمكة المكرمة. المجلة العربية للنشر العلمي، ع71 ، 620 - 657. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1547275>
- دبنون، محمد سالم، و الجدي، زمزم. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت. مجلة البيان العلمية، ع16 ، 122 - 150. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1566711>
- الراشدي، عبيد بن أحمد، و قشقري، إسماعيل. (2024). الرضا الوظيفي ودوره في رفع الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية للعاملين الميدانيين بالدفاع المدني بمحافظة جدة. مجلة القراءة والمعرفة، ع277 ، 9 - 60. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1519040>
- السيد، نبيل عبدالهادي أحمد، و الحريزي، كريمة بنت علي بن شنين. (2025). أثر المناخ التنظيمي في الانضباط الذاتي والمؤسسي من وجهة نظر مديري المدارس بسلطنة عمان. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ع81 ، 296 - 333. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1667981>
- شحاتة، جيهان عادل علي، و رضوان، طارق رضوان محمد. (2024). أثر التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على مصلحة الضرائب المصرية "القيمة المضافة" (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة طنطا، طنطا. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1515294>

- شيرواني، ديلان فؤاد كريم. (2023). دور الرضا الوظيفي في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة الإعمار والإسكان. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج19، ع62 ، 183 - 199. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1406096>
- عارف، محمد عارف عبده. (2024). فحص دور الوساطة للتهكم التنظيمي في العلاقة بين القيادة الأخلاقية والانضباط الوظيفي: دراسة ميدانية بالتطبيق على مستشفيات منظومة التأمين الصحي الشامل ببورسعيد. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع3 ، 157 - 210. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1491005>
- عبدالمحمود، السمان محمد الغالي نور الدائم، و آدم، حسابو أحمد حسابو. (2025). أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين. مجلة الأطروحة - العلوم الاجتماعية، مج10، ع1 ، 29 - 47. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1594532>
- العريمي، هنادي نواف، و الحراحشة، فرج عبدالله هزاع. (2024). أثر التحول الرقمي على تميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على هيئة تنظيم قطاع الاتصالات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الاسراء الخاصة، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1539123>
- عياش، نزمين جبران سليم زحلاوي. (2024). درجة تطبيق الانضباط الوظيفي وعلاقته بالعمل والإنجاز "الأداء الوظيفي" في المدارس العربية في لواء الشمال من وجهة نظر المعلمين. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع21 ، 209 - 235. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1461538>
- منصور، أريج عائض. (2026). أثر الانضباط الوظيفي على تحسين جودة حياة العمل بوجود الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط: دراسة ميدانية سعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج10، ع4 ، 1 - 24. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1683638>

- موافي، محمد فتحي طلبة، و بدوي، سحر محمد. (2024). تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للشركات. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع25، 136 - 177. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1476296>

- نصر، فرج علي عمار، و القبي، الطيب محمد علي. (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج6، ع1، 185 - 209. مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1354503>

Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams, J., & Vandenabeele, W. (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*, 35(14), 2432-2444.

Hoang, D. C., Duong, P. H., & Hien, T. T. (2022). THE ROLE OF INSTITUTIONAL REFORM IN THE PRIVATE SECTOR DEVELOPMENT: EVIDENCE IN A TRANSITION COUNTRY. *International Journal of Ecosystems & Ecology Sciences*, 13(1).

Prihandita, M. C., & Kurniati, R. R. (2023). Organizational Transformation: A Comparison of Development in the Public and Private Sectors (A Comparative Study between the Public and Private Sectors). *PERCIPIENCE International Journal of Social, Administration, & Entrepreneurship*, 3(1), 1-9

Senyo, P. K., Effah, J., & Osabutey, E. L. (2021). Digital platformisation as public sector transformation strategy: A case of

Ghana's paperless port. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120387.

Iswari, A., Wati, L. N., & Mulyanti, R. Y. (2025). Unlocking Performance Through Motivation: The Impact of Job Transformation in the Ministry of Migrant Workers Protection. *International Journal of Entrepreneurship and Sustainability Studies*, 5(1).

Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International journal of manpower*, 42(3), 409–423.

Alewo, S., Oyenuga, M., & Gurin, I. M. (2023). Effects of Covid-19 pandemic on organizational transformation and employee's performance. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 7(1), 16–33

Kim, J., & Park, Y. (2025). Influence of organizational digital transformation competencies on individual job performance: the mediating effects of organizational supportive learning environment and individual readiness for change. *Industrial and Commercial Training*, 57(1), 53–68.

Akpan, E. C., & Awu, E. (2022). The Impact of Employee Discipline on Organizational Survival: The Human Resource Management Perspective. *International Journal of Academic and Applied Research (IJAAR)*, 6(10), 93–98.

Malik, M. S., Akhtar, T., & Aiwan, A. (2024). Impact of Work Discipline on Organizational Performance: The Moderating Role of Organizational Culture in Pakistan. *Contemporary Issues in Social Sciences and Management Practices (CISSMP)*, 3(2), 313–323

Hillmann, J. (2021). Disciplines of organizational resilience: contributions, critiques, and future research avenues. *Review of Managerial Science*, 15(4), 879–936

Utami, H. N. (2021, September). Examining the Effects of Learning Organization Discipline on Employee Readiness and Organizational Commitment. In *3rd Annual International Conference on Public and Business Administration (AICoBPA 2020)* (pp. 115–119). Atlantis Press