

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص. ماجستير إدارة الأعمال



عنوان البحث

أثر ثقافة المنظمة نحو التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة تطبيقية على وزارة

الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية

إعداد الطالب / مشاري مقبل العنزي

الرقم الجامعي / ٢٥٣٠٠٢١٢٢

ماجستير إدارة أعمال

إشراف/

د. الفیصل عبدالحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

٢٠٢٦

مقدمة الدراسة:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي منظمة تسعى للتميز والنجاح، وخاصة في المؤسسات التعليمية التي يقع على عاتقها بناء الأجيال. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها المملكة العربية السعودية تماشياً مع رؤية ٢٠٣٠، برزت الحاجة إلى تبني أنماط إدارية حديثة تتجاوز الأساليب التقليدية القائمة على الرقابة اللصيقة، لتفسح المجال أمام "الإدارة بالثقة" كمدخل استراتيجي لتعزيز بيئة العمل.

تعتبر الإدارة بالثقة ممارسة إدارية وفلسفة أخلاقية تقوم على منح الموظفين مساحة من الحرية والاستقلالية، وتعزيز الشعور بالأمان والنزاهة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين. ويُنتظر من هذه الممارسة أن تنعكس إيجاباً على "الارتباط الوظيفي" (Employee Engagement)؛ ذلك المفهوم الذي يعبر عن الحالة الذهنية والنفسية الإيجابية للموظف تجاه عمله، والتي تجعله يبذل قصارى جهده طواعية لتحقيق أهداف المنظمة.

ونظراً للدور الحيوي الذي تلعبه إدارات التعليم بالمملكة في تنفيذ السياسات التعليمية وتطوير الأداء الإداري، فإن دراسة العلاقة بين الثقة التنظيمية والارتباط الوظيفي لدى موظفيها الإداريين تكتسب أهمية بالغة، حيث يمثل الارتباط الوظيفي المحرك الأساسي للإبداع والإنتاجية والاستبقاء الوظيفي في هذه المؤسسات الحيوية.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من الجهود الحثيثة التي تبذلها وزارة التعليم لتطوير الأداء الإداري، إلا أن هناك ملاحظات ومؤشرات قد تشير إلى تفاوت في مستويات الارتباط الوظيفي لدى بعض الكوادر الإدارية، مما قد يؤدي إلى ضعف المبادرة أو الشعور بالاغتراب الوظيفي في بعض الأحيان. وتتمثل الفجوة البحثية في مدى تطبيق ممارسات الإدارة بالثقة (كالعدالة، والشفافية، والتمكين) وأثر ذلك في تعزيز ولاء الموظف وانغماسه في عمله داخل إدارات التعليم.

السؤال الرئيسي:

ما أثر ممارسات الإدارة بالثقة على مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
الأسئلة الفرعية:

١. ما مستوى ممارسة الإدارة بالثقة (بأبعادها: النزاهة، الكفاءة، الصراحة) في إدارات التعليم محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين؟

٢. ما مستوى الارتباط الوظيفي السائد لدى الموظفين الإداريين في إدارات التعليم بالمملكة؟

٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الإدارة بالثقة ومستوى الارتباط الوظيفي؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين لممارسات الإدارة بالثقة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة، المرتبة الوظيفية)؟
أهمية الدراسة

١. الأهمية العلمية (النظرية):

- إثراء المكتبة العربية: المساهمة في سد النقص في الدراسات العربية التي تتناول "الإدارة بالثقة" كمتغير مستقل، وربطها بالارتباط الوظيفي في القطاع الحكومي التعليمي.
- التأسيس المعرفي: تقديم إطار نظري حول مفاهيم الثقة التنظيمية والارتباط الوظيفي وفقاً لأحدث النظريات الإدارية المعاصرة.
- فتح آفاق بحثية: تمهيد الطريق لباحثين آخرين لدراسة متغيرات وسيطة أو تابعة أخرى قد تتأثر بالثقة في بيئات العمل التعليمية.

٢. الأهمية العملية (التطبيقية):

- **تطوير القيادات التربوية:** تزويد صُناع القرار والمديرين في إدارات التعليم بنتائج واقعية تساعد على تحسين أنماطهم القيادية وتبني ثقافة الثقة لرفع الروح المعنوية.
- **تحسين بيئة العمل:** تقديم توصيات إجرائية تساهم في تعزيز الارتباط الوظيفي، مما يقلل من ظواهر مثل الدوران الوظيفي أو التسرب الإداري.
- **تحقيق رؤية ٢٠٣٠:** المساهمة في تحقيق أهداف برنامج تنمية القدرات البشرية من خلال خلق بيئة عمل محفزة ومنتجة في أهم قطاعات الدولة.
- **أداة قياس:** توفير مقياس علمي مطور لواقع الثقة والارتباط يمكن الاستفادة منه في عمليات التقييم الدوري للأداء المؤسسي في إدارات التعليم.

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف رئيسي تنبثق منه مجموعة من الأهداف الفرعية:

الهدف الرئيسي:

التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالثقة على مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بإدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

١. تحديد مستوى تطبيق ممارسات الإدارة بالثقة في إدارات التعليم من وجهة نظر الموظفين.

٢. الكشف عن مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في البيئة التعليمية السعودية.

٣. قياس مدى تأثير الأبعاد النوعية للإدارة بالثقة (النزاهة، الكفاءة، الصراحة) في الارتباط الوظيفي.

٤. تحديد ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخبرة، المرتبة الوظيفية).

٥. تقديم مقترحات وتوصيات عملية لتعزيز ممارسات الإدارة بالثقة بما يساهم في رفع كفاءة الارتباط الوظيفي.

تساؤلات الدراسة:

تتمثل تساؤلات الدراسة في الآتي:

التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير ممارسات الإدارة بالثقة على الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟
التساؤلات الفرعية:

١. ما واقع ممارسات الإدارة بالثقة السائد في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

٢. ما مستوى الارتباط الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في تلك الإدارات؟

٣. هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ممارسات الإدارة بالثقة والارتباط الوظيفي؟

٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الارتباط الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي)؟

فرضيات الدراسة:

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

١. الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

لممارسات الإدارة بالثقة على الارتباط الوظيفي للموظفين الإداريين.

٢. الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباطية طردية بين بُعد (النزاهة الإدارية) ومستوى الارتباط الوظيفي.

٣. الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباطية طردية بين بُعد (الكفاءة المهنية للمدير) ومستوى الارتباط الوظيفي.

٤. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين حول أثر الإدارة بالثقة تعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

متغيرات الدراسة:

تنقسم متغيرات الدراسة إلى نوعين أساسيين:

١. المتغير المستقل (Independent Variable): ممارسات الإدارة بالثقة،

وتتضمن الأبعاد التالية:

- النزاهة (Integrity).
- الكفاءة (Competence).
- الصراحة والشفافية (Openness).
- الوفاء بالوعود (Reliability).

٢. المتغير التابع (Dependent Variable): الارتباط الوظيفي، ويقاس من

خلال:

- الحماس والنشاط (Vigor).
- التقاني في العمل (Dedication).
- الانغماس الوظيفي (Absorption).

مصطلحات الدراسة

١. الإدارة بالثقة (Management by Trust):

- تعريف نظري: هي نمط قيادي يعتمد على بناء علاقات قائمة على الصدق والنزاهة والاعتماد المتبادل بين القائد والمرؤوسين، ومنحهم الاستقلالية والتمكين في أداء المهام.

- **تعريف إجرائي:** هي الدرجة التي يشعر بها الموظف الإداري في إدارة التعليم بأن رؤساءه يتمتعون بالنزاهة والكفاءة والشفافية، وتقاس من خلال استجاباتهم على المقياس المستخدم في الدراسة.

٢. الارتباط الوظيفي (Employee Engagement):

- **تعريف نظري:** حالة ذهنية ونفسية إيجابية تتسم بالحيوية والتقاني والاستغراق الكامل في مهام العمل، مما يدفع الموظف لتقديم أداء يتجاوز المتطلبات الأساسية.
- **تعريف إجرائي:** هو مستوى الاندماج العاطفي والفكري للموظف الإداري مع أهداف إدارة التعليم التي يعمل بها، ويظهر من خلال رغبته في البقاء والتميز والإنتاجية.
- ٣. **إدارات التعليم:**
 - هي الأجهزة التنفيذية التابعة لوزارة التعليم في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية، والموكله إليها مهمة الإشراف على الشؤون التعليمية والإدارية في نطاقها الجغرافي.

الدراسات السابقة:

أولاً: دراسات اهتمت بالتحول الرقمي وأداء الموظفين معاً

١. دراسة الزهراني ومجلد (٢٠٢٤)

بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجهة".

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية، التشريعات، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية) على الأداء الوظيفي. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي على عينة من (٢٩٠) موظفاً.

• **النتائج:** أثبتت وجود تأثير إيجابي ودال إحصائياً للتحول الرقمي على الأداء. كما وجدت فروقاً تعزى للعمر لصالح الفئة (٢٥-٣٥ سنة)، وللمؤهل العلمي لصالح حملة البكالوريوس.

٢. دراسة جاب الله (٢٠٢٤)

بعنوان: "رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي: بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية (إيجي سيرف)".

هدفت الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المستدام. شملت العينة (٢١٠) موظفاً واستخدمت المنهج الوصفي والمعادلات الهيكلية.

• **النتائج:** أكدت وجود تأثير مباشر للتحول الرقمي على أبعاد الأداء المستدام (البيئي، الاقتصادي، الاجتماعي، الابتكار التنظيمي)، وكان بُعد الابتكار التنظيمي هو الأكثر تأثراً.

٣. دراسة التوني (٢٠٢٤)

بعنوان: "أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بورسعيد".

هدفت الدراسة لقياس أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء من وجهة نظر (١٢٣٥) عاملاً.

• **النتائج:** كشفت عن علاقة ذات دلالة إحصائية بين قدرة الموارد البشرية على تقبل التحول الرقمي وبين الأداء الوظيفي، وأوصت ببناء نماذج أعمال جديدة مدعومة تقنياً.

٤. دراسة راهب وشابي (٢٠٢٣)

بعنوان: "أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية".

هدفت الدراسة لقياس أثر الرقمنة على الأداء في ولاية الطارف باستخدام المنهج الوصفي التحليلي.

• **النتائج:** أظهرت أن التحول الرقمي أثر إيجاباً في جوانب مثل رقمنة العملاء، بينما ظهرت آثار سلبية أحياناً تتعلق بكيفية استخدام التقنيات الرقمية.

٥. دراسة العزب (٢٠٢٣)

بعنوان: "أثر تطبيق التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية".

هدفت للتعرف على أثر التحول الرقمي على تمكين الموظفين. شملت الدراسة (٤٩٢٣) موظفاً.

• **النتائج:** وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتمكين الموارد البشرية من حيث تفويض السلطة وبناء فرق العمل والتدريب.

٦. دراسة الخير (2023) Al-Khair

بعنوان: "دور إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الموظفين".

بحثت في دور التحول الرقمي في تطوير أداء (٢٥٦) موظفاً داخل الشركة محل الدراسة.

- **النتائج:** أكدت وجود علاقة بين التحول الرقمي وتطوير الأداء، مع الإشارة إلى وجود قصور في أبعاد التخطيط الاستراتيجي وإعداد القادة المرتبطة بالتحول الرقمي.

٧. دراسة البطرني والجزار (٢٠٢٣)

بعنوان: "أثر التحول الرقمي على كفاءة الخدمات المقدمة من البنوك المدرجة في البورصة المصرية".

هدفت لتحديد توافر متطلبات التحول الرقمي وأثرها على الأداء في عينة من (١٦٠) موظفاً بنكياً.

- **النتائج:** وجود أثر معنوي لأبعاد التحول الرقمي على الأداء، وأوصت بضرورة الاهتمام بالأمن المعلوماتي وتطوير البنية التحتية والذكاء الاصطناعي.

٨. دراسة ولور وآخرون (٢٠٢٢) (Wolor et al)

بعنوان: "فعالية التدريب والقيادة الإلكترونية والتوازن بين العمل والحياة على أداء الموظف خلال كوفيد-١٩".

ركزت على العلاقة بين التحول الرقمي وإتقان الحاسب الآلي لدى رؤساء الأقسام الإدارية (عينة من ٣٦ رئيساً).

- **النتائج:** وجدت علاقة طردية بين المعرفة بالحاسب ومستوى استخدام الإدارة الإلكترونية، مما أدى لتخفيف العبء والجهد الإداري.

ثانياً: دراسات اهتمت بالتحول الرقمي

١. دراسة مصطفى (٢٠٢١)

بعنوان: "تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة: بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة".

هدفت للكشف عن أثر التحول الرقمي على جودة الخدمة المرورية من خلال عينة شملت (١٣٩) موظفاً.

- **النتائج:** وجود ارتباط قوي بين متطلبات التحول الرقمي وتحسين مستوى الخدمة، وأوصت بالإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي.

٢. دراسة كاستان ((Castan (2020)

- بمعنوان: "إدارة معرفة العملاء في الشركات الصغيرة والمتوسطة".
- هدفت لاكتشاف التقنيات الرقمية الداعمة للشركات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في الصناعات الإبداعية (المجوهرات).

- **النتائج:** أظهرت أن الشركات لا تزال تعتمد على التقنيات التقليدية لسهولة استخدامها وانخفاض تكلفتها، وواجهت صعوبات في تبني الأنظمة الرقمية المبتكرة بسبب التطور التكنولوجي السريع ونقص الدعم التقني.

٣. دراسة ((Gartner et al. (2022)

- بمعنوان: "التحول الرقمي إلى المؤسسات في الوقت الفعلي".
- هدفت للكشف عن كيفية تحول الشركات من النمط التقليدي إلى شركات تعتمد الأنظمة الرقمية اللحظية (Real-time).

- **الخلاصة:** ركزت الدراسة على آليات التحول الرقمي الشامل للمؤسسات لضمان الاستجابة السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة.

مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات "التحول الرقمي" و"الأداء الوظيفي"، يمكن تحديد أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسة الحالية (أثر ممارسات الإدارة بالثقة على الارتباط الوظيفي) كما يلي:

أولاً: أوجه الشبه

١. **المنهجية العلمية:** تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة (مثل دراسة الزهراني ومجلد، ٢٠٢٤؛ ودراسة راهب وشابي، ٢٠٢٣) في استخدام **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو المنهج الأكثر ملاءمة للدراسات الإدارية والإنسانية.
٢. **أداة الدراسة:** تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الاعتماد على **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات من الميدان.
٣. **البيئة الجغرافية:** تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات (مثل دراسة الزهراني ومجلد، ٢٠٢٤) في التطبيق على البيئة السعودية، مما يعزز من إمكانية الاستفادة من النتائج في سياق رؤية المملكة ٢٠٣٠.
٤. **الهدف العام:** تلتقي جميع هذه الدراسات في هدف نهائي واحد وهو **تطوير بيئة العمل** ورفع كفاءة العنصر البشري داخل المنظمات، سواء كان ذلك من خلال التقنية أو من خلال الممارسات القيادية (الثقة).

ثانياً: أوجه الاختلاف

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية هي:

وجه الاختلاف	الدراسات السابقة المذكورة	الدراسة الحالية
المتغير المستقل	ركزت بشكل مكثف على التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والرقمنة.	تركز على الجانب القيمي والقيادي وهو الإدارة بالثقة .
المتغير التابع	ركزت أغلبها على الأداء الوظيفي ، جودة الخدمة، أو تمكين الموارد البشرية.	تركز على الارتباط الوظيفي (الحالة النفسية والذهنية للموظف تجاه عمله).

مجتمع الدراسة	طبقت على المستشفيات، البنوك، الشركات البريدية، والجامعات.	تطبق خصيصاً على إدارات التعليم (الجانب الإداري التعليمي).
نوع التأثير	بحثت في تأثير "الآلة والتقنية والنظام" على الموظف.	تبحث في تأثير "العلاقات الإنسانية والنزاهة والشفافية" على الموظف.

ثالثاً: ما تتميز به الدراسة الحالية (الفجوة البحثية)

من خلال المقارنة أعلاه، يتضح أن الدراسة الحالية تسد فجوة بحثية هامة؛ فبينما اتجهت معظم الدراسات الحديثة (٢٠٢٠-٢٠٢٤) نحو الجوانب التقنية (التحول الرقمي) بسبب ظروف الجائحة وما تلاها، تأتي هذه الدراسة لتعيد الاعتبار للجانب النفسي والإداري الإنساني.

أهم النقاط التي تبرز قيمة هذه الدراسة:

- تنتقل من التركيز على "ماذا يملك الموظف من أدوات تقنية" إلى "كيف يشعر الموظف تجاه قيادته" (الثقة).
- تستهدف "الارتباط الوظيفي" كمتغير تابع، وهو مفهوم أعمق من الأداء الوظيفي؛ لأن الموظف المرتبط هو بالضرورة موظف مبدع ومستمر، بينما قد يكون الأداء ناتجاً عن ضغط العمل فقط.
- تطبيقها في إدارات التعليم بالمملكة يمنحها خصوصية عالية، حيث أن نجاح التحول الرقمي (الذي ناقشته الدراسات السابقة) يعتمد في الأصل على وجود "ثقة" بين الموظف وقائده لتقبل هذا التغيير.

الإطار النظري للدراسة:

المحور الأول: الإدارة بالثقة (المتغير المستقل)

١. مفهوم وفلسفة الإدارة بالثقة

- الجذور التاريخية لمفهوم الثقة في الفكر الإداري.
- تعريف الإدارة بالثقة كنمط قيادي حديث.
- الفرق بين الإدارة بالثقة والأنماط الإدارية التقليدية (الإدارة بالرقابة).

٢. أبعاد ومكونات الإدارة بالثقة

- النزاهة (**Integrity**): اتساق الأقوال مع الأفعال والالتزام بالمبادئ الأخلاقية.
- الكفاءة (**Competence**): القدرة الفنية والإدارية للقادة على اتخاذ القرارات الصحيحة.
- الشفافية والصراحة (**Openness**): مشاركة المعلومات والوضوح في التعامل مع المرؤوسين.
- الاعتمادية (**Reliability**): الوفاء بالوعود والالتزامات تجاه الموظفين.

٣. أهمية ومزايا الإدارة بالثقة في المؤسسات التعليمية

- دور الثقة في تقليل الصراعات التنظيمية داخل إدارات التعليم.
- أثر الثقة في تسريع عمليات اتخاذ القرار وتقويض السلطة.
- بناء سمعة مؤسسية قوية من خلال تعزيز الثقة الداخلية.

٤. محددات ومعوقات بناء الثقة التنظيمية

- العوامل الشخصية (شخصية المدير والموظف).
- العوامل التنظيمية (الهيكل التنظيمي، المركزية، اللوائح).
- التحديات الثقافية والبيئية المؤثرة على الثقة في القطاع العام.

٥. دور القائد في تعزيز ثقافة الثقة

- نموذج القائد القدوة وسلوكيات بناء الثقة.
- استراتيجيات التمكين الإداري القائم على الثقة.
- إدارة التوقعات وبناء جسور التواصل الفعال.

المحور الثاني: الارتباط الوظيفي (المتغير التابع)

٦. مفهوم الارتباط الوظيفي ونظرياته

- تطور مفهوم الارتباط الوظيفي في علم النفس التنظيمي.
- الفرق بين الارتباط الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي.
- النظريات المفسرة للارتباط (مثل نظرية تبادل المنفعة، ونظرية الموارد والمطالب الوظيفية).

٧. أبعاد الارتباط الوظيفي (نموذج "أوترخت")

- **الحيوية (Vigor):** مستويات الطاقة العالية والقدرة على التحمل أثناء العمل.
- **التفاني (Dedication):** الشعور بالأهمية، والإلهام، والفخر بالعمل.
- **الاستغراق (Absorption):** التركيز العميق والاندماج الذي يجعل الوقت يمر سريعاً.

٨. العوامل المؤثرة في تعزيز الارتباط الوظيفي

- بيئة العمل المادية والمعنوية.
- الدعم التنظيمي والتقدير المعنوي والمادي.
- فرص النمو المهني والتدريب في إدارات التعليم.

٩. الآثار المترتبة على الارتباط الوظيفي

- أثر الارتباط على جودة الأداء الإداري والتميز المؤسسي.
- علاقة الارتباط الوظيفي بالإبداع الإداري والمبادرة الشخصية.

- دور الارتباط في خفض معدلات الاحتراق الوظيفي والغياب.
- ١٠. العلاقة التفاعلية بين الإدارة بالثقة والارتباط الوظيفي
- كيف تعمل الثقة كوقود نفسي للارتباط الوظيفي؟
- أثر الثقة في المدير المباشر على رغبة الموظف في تقديم جهد تطوعي.
- تحليل الدور الوسيط للثقة في تحسين العلاقة بين الموظف ومنظمة العمل (إدارة التعليم).

منهجية وطرق بحث الدراسة :

أولاً: منهج الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو المنهج الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كيفياً ورقمياً. تم اختيار هذا المنهج لملائمته لطبيعة الدراسة التي تسعى لوصف واقع ممارسات الإدارة بالثقة وتحليل أثرها على الارتباط الوظيفي من خلال جمع البيانات من الميدان وتحليلها إحصائياً لاستخلاص النتائج.

ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

١. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والموظفات الإداريين (شاغلي الوظائف الإدارية) العاملين في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية بمختلف المناطق والمحافظات.

٢. **عينة الدراسة:** نظراً لكبر حجم المجتمع، سيتم اختيار **عينة عشوائية بسيطة (Simple Random Sample)** ممثلة للمجتمع الأصلي. سيتم تحديد حجم العينة بناءً على جداول (Morgan & Krejcie) أو عبر المعادلات الإحصائية لضمان تمثيلها لكافة الفئات (الجنس، الخبرة، المرتبة الوظيفية) بمستوى ثقة ٩٥٪. ثالثاً: أداة الدراسة (الاستبيان)

تم اختيار **الاستبيان** كأداة رئيسية لجمع البيانات، نظراً لقدرته على جمع كم كبير من المعلومات في وقت قياسي من عينة واسعة. ويتكون الاستبيان من الأجزاء التالية:

١. **الجزء الأول: البيانات الأولية:** (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المنطقة التعليمية، المرتبة الوظيفية).

٢. **الجزء الثاني: مقياس ممارسات الإدارة بالثقة:** يشتمل على عبارات موزعة على أربعة أبعاد (النزاهة، الكفاءة، الصراحة، الوفاء بالوعد).

٣. **الجزء الثالث: مقياس الارتباط الوظيفي:** يشتمل على عبارات تقيس مستويات (الحماس، التقاني، والاستغراق في العمل).

- **مقياس التدرج:** سيتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (5 - point Likert Scale) لترتيب استجابات أفراد العينة، حيث يمثل (5) "موافق بشدة" ويمثل (1) "غير موافق بشدة".
- رابعاً: صدق وثبات الأداة
- لضمان دقة النتائج، سيخضع الاستبيان للإجراءات التالية:
- **الصدق الظاهري (صدق المحكمين):** عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة التربوية وعلم النفس التنظيمي للتأكد من صياغة العبارات ومناسبتها للأهداف.
- **الاتساق الداخلي:** حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.
- **الثبات:** سيتم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات الاستبيان، حيث تعتبر القيمة التي تتجاوز (0.70) مقبولة للأغراض البحثية.
- خامساً: الأساليب الإحصائية
- سيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، من خلال الأساليب التالية:
- ١. **الإحصاء الوصفي:** (التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية) لوصف خصائص العينة وتحديد مستوى المتغيرات.
- ٢. **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation):** لقياس قوة واتجاه العلاقة بين الإدارة بالثقة والارتباط الوظيفي.
- ٣. **تحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد:** لقياس مدى تأثير المتغير المستقل (ممارسات الإدارة بالثقة) في المتغير التابع (الارتباط الوظيفي).
- ٤. **اختبار (T-Test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA):** للكشف عن الفروق الإحصائية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.
- حدود الدراسة

١. الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة على بحث أثر ممارسات الإدارة بالثقة كمتغير مستقل بأبعادها (النزاهة، الكفاءة، الصراحة، والوفاء بالوعد) على الارتباط الوظيفي كمتغير تابع بأبعاده (الحماس، التفاني، والاستغراق).
٢. الحدود البشرية: تطبق هذه الدراسة على الموظفين الإداريين (رجالاً ونساءً) العاملين في إدارات التعليم، ولا تشمل شاغلي الوظائف التعليمية (المعلمين والمعلمات).
٣. الحدود المكانية: يتم تطبيق الدراسة على إدارات التعليم التابعة لوزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.
٤. الحدود الزمنية: تتمثل في الفترة الزمنية التي سيتم فيها تطبيق أداة الدراسة ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦

المراجع العربية :

١. أبو سمرة، محمود أحمد؛ الطيطي، محمد؛ ومحسن، أحلام. (٢٠١٦). واقع الأداء الإداري لرؤساء الدوائر الأكاديمية في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٣(١).
٢. الأحمدى، ع. ب. ع. (٢٠٢٤). التحول الرقمي الشامل لجميع إجراءات التقاضي بالمحاكم العامة. المجلة العربية للنشر العلمي، ٧(٦٣)، ٢٩٤-٣١٠.
٣. الإدريسي، مجدي وائل. (٢٠١٤). قياس أثر استخدام إدارة الجودة الشاملة على تحسين الأداء المالي في المنظمات الصناعية المساهمة. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (٣٢).
٤. أميرهم، جيهان عادل. (٢٠٢٠). أثر تحليل البيانات الضخمة على الأداء المالي والتشغيلي في منظمات الأعمال: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢١(٢).
٥. أمين، مصطفى أحمد. (٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، جامعة دمنهور.
٦. بشير، نجية. (٢٠٢٣). التحول الرقمي ودوره في تطوير مؤسسات التعليم العالي بليبيا. جامعة بني وليد، ٢١٣-٣٢٥.
٧. البطرني، رنا محمد؛ والجزار، ياسمين محمود محمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على كفاءة خدمات المقدمة من البنوك المدرجة في بورصة المصرية: دراسة ميدانية. المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ٤٣٣-٤٧٣.
٨. البلوشية، نوال بنت علي عبد الله. (٢٠١٩). التحول الرقمي في سلطنة عمان والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر متخذي القرار في سلطنة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة السلطان قابوس.
٩. البلوشية، نوال بنت علي؛ والحراصي، نبهان بن حارث؛ والعوافي، علي بن سيف. (٢٠٢٠). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. المجلة العلمية للدراسات التكنولوجية، (١).

١٠. توفيق، عبد الرحمن. (٢٠٠٥). الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل. مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).
١١. التوني، شريهان مصطفى. (٢٠٢٤). أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين بجامعة بورسعيد. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد (١).
١٢. جاب الله، عاطف مصطفى حسن. (٢٠٢٤). رفع كفاءة الأداء المستدام عن طريق تطبيق التحول الرقمي بالتطبيق على الشركة المصرية للخدمات البريدية "إيجي سيرف". مجلة البحوث المالية والتجارية، ٢٥(١).
١٣. خميس، أسر أحمد. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، ٢(٢).
١٤. خويلدي، خديجة؛ وأولاد حيمودة، عبد اللطيف. (٢٠١٦). أثر الأنماط القيادية للمقاول على أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة قاصدي مرباح.
١٥. راهب، سناء؛ وشابي، حليلة. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الجزائرية: دراسة حالة البنوك التجارية لولاية الطارف. مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)، ١٣(١)، ٦٨٩-٧١٠.
١٦. رشوان، عبد الرحمن محمد سليمان؛ وقاسم، زينب عبد الحفيظ أحمد. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، مصر.
١٧. الزهراني، عمر؛ ومجلد، أسامة. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة. المجلة العربية للإدارة، ٤٤(٦)، ١٧١-١٨٢.
١٨. السوفي، نبيل. (٢٠١٨). أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية: دراسة ميدانية بالمصالح الخارجية لوزارة المالية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.

١٩. صالح، زيد حسن سميع. (٢٠٠٩). أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة حلوان.
٢٠. صالح، مفتاح محمد. (٢٠١٨). التغيير في المنظمات المصرفية كمدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة تطبيقية. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب.
٢١. عباد، إبراهيم عبد الحليم. (٢٠٠٨). مؤشرات الأداء في البنوك الإسلامية. دار النفيس للنشر والتوزيع.
٢٢. عبد الفتاح، إيمان صالح. (٢٠٠٧). التخطيط الاستراتيجي في المنظمات الرقمية. أيبس كوم للنشر.
٢٣. عزام، محسن عبيد عبد الغفار؛ الخولي، أسامة عبد المنعم؛ والبشرى، عماد محمد إبراهيم. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على كفاءة أداء الإدارة الضريبية: دراسة تطبيقية. المجلة العربية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ٥١(٢).
٢٤. العزب، عبد المقصود محمد عبد المقصود. (٢٠٢٣). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٤(١)، ١٠١-١٢٠.
٢٥. العقابي، ناصر؛ والربيعي، خلود. (٢٠٢١). تحليل متطلبات التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية: بحث تطبيقي في شركة التأمين العراقية العامة. مجلة دراسات محاسبية ومالية.
٢٦. غازي، عبد الإله سيف الدين. (٢٠١٢). أثر التوجه نحو السوق على الأداء الكلي لمستشفيات القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. مجلة الباحث، (١٠).
٢٧. الفاروق، طارق. (٢٠٢٣). دور إستراتيجية التحول الرقمي في تطوير منظومة وظائف إدارة الموارد البشرية: بالتطبيق على البنوك الحكومية المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، ١٥(١)، ١-٣٨.

٢٨. فرج، علياء. (٢٠٢٢). دواعي تعزيز ثقافة الأمن السيبراني في ظل التحول الرقمي: جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز نموذجاً. *المجلة التربوية*، (٩٤)، ٥٣٧-٥٠٩.
٢٩. مخلوف، سميحة علي محمد. (٢٠١٧). فعالية برنامج تدريبي مقترح لتحسين الأداء الإداري لدى مديري مدارس التربية الخاصة. *مجلة التربية*، ١٧٢(٢).
٣٠. مصطفى، علي شديد. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالتطبيق على موظفي الإدارة العامة للمرور بمحافظة القاهرة. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، ٢٢(٤)، ١٩٣-٢٢٠.
٣١. مصطفى، محمد محمود. (٢٠١٣). مدى تطبيق الجودة الشاملة في وزارة النقل والمواصلات في قطاع غزة: دراسة تحليلية من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة عين شمس.
٣٢. المطرف، عبد الرحمن. (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية لكلية التربية*، جامعة الملك سعود، ٣٦(٧).
٣٣. النجار، عماد؛ وعرب، منى. (٢٠٢٢). دور الاستقامة التنظيمية في العلاقة بين الصحة التنظيمية والاستغراق الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في مديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية*، ١٣(٢)، ٣٨١-٣٤٥.
٣٤. النسور، أسماء سالم. (٢٠١٠). أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
٣٥. هيثم، إبراهيم؛ ونصر الله، عبد الفتاح أحمد. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. *المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال*، فلسطين.

References

1. **Abd Al-Khair, A .**(٢٠٢٣) .The role of human resources management in assessing employee performance: An applied study on a sample from the colleges of King Khalid University .*Journal of Human Resources Management Research*.٦٧-٤٥ ,(٢)٥ ,
2. **Afolabi, R. Y .**(٢٠١٠) .Influence of emotional intelligence and gender on job performance and job satisfaction among Nigerian policemen .*Current Research Journal of Social Sciences*.١٥٤-١٤٧ ,(٣)٢ ,
3. **Baber, W .**(٢٠٢٣) .Effectuation logic in digital business model transformation .*Journal of Small Business and Enterprise Development*.١٤٠-١٢٣ ,(١)٣٠ ,
4. **Boateng, R., Odoom, R & ,Kolog, E .**(٢٠٢١) .Digital transformation process and the capability and capacity implications for small and medium enterprises .*International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation*.٤٤-٢٦ ,(٢)١٠ ,
5. **Castagno, F., Centobelli, P., Cerchione, R., Esposito, E., Oropallo, E & ,Passaro, R .**(٢٠٢٠) .Customer knowledge management in SMEs facing digital transformation .*Sustainability*.٣٨٩٩ ,(٩)١٢ ,
6. **Damodaran, A .**(٢٠١٩) .Digital transformation and its role in developing the performance of university library workers: A field study in the central library .*Akgec International Journal of Technology*.٢٧-١٥ ,(٢)١٠ ,

7. **Gharib, E .**(۲۰۱۹) .*How does digital transformation change the strategy of a telecommunication company* [Unpublished master's thesis]. JAMK University of Applied Sciences.
8. **Oakeal, R .**(۲۰۱۸) .Digital transformation of information and communication technology organizations .*Journal of Economics*.۳۵-۲۲ ,(۱)۴ ,
9. **Park, Y., El Sawy, O. A & ,Hong, T .**(۲۰۲۰) .Digital transformation to real-time enterprise to sustain competitive advantage in the digitized world: The role of business intelligence and communication systems .*Korea Business Review*.۲۳-۱ ,(۱)۲۴ ,
10. **Pizam, A. (Ed.) .**(۲۰۲۱) .*Requirements for applying digital transformation to job performance*nd ed .(.Elsevier Ltd.
11. **Van Tonder, C., Schachtebeck, C., Nieuwenhuizen, C & ,Bossink, B .**(۲۰۲۰) .A framework for digital transformation and business model innovation .*Management* , .۱۳۲-۱۱۱ ,(۲)۲۵
12. **Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F & ,Lestari, D. P .**(۲۰۲۰) .Effectiveness of e-training, e-leadership, and work-life balance on employee performance during COVID-19 .*The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*.۴۵۰-۴۴۳ ,(۱۰)۷ ,

Midocean University

College of Management

Department / Specialization:

Master of Business Administration (MBA)



Research Title:

The Impact of Organizational Culture Towards Digital Transformation on Employee Performance: An Applied Study on the Ministry of Human Resources and Social Development

Prepared by:

Meshari Moqbel Al-Enazi

University ID:

253002122

Program:

Master of Business Administration (MBA)

Supervised by:

Dr. Al-Faisal Abdulhamid

Dr. Faiz Jarad

Academic Year:

2026