



تأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي – دراسة تطبيقية

إعداد

د. أشرف مصطفى كامل

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة، جامعة الزقازيق

ashrafmk2030@gmail.com

المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية

كلية التجارة – جامعة دمياط

المجلد السادس - العدد الثاني – الجزء الثالث - يوليو ٢٠٢٥

التوثيق المقترح وفقاً لنظام APA:

كامل، أشرف مصطفى. (٢٠٢٥). تأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي – دراسة تطبيقية. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٦(٢) ٣، ١٣٦٩-١٤١٤.

رابط المجلة: <https://cfdj.journals.ekb.eg/>

تأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات

الصحية: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي – دراسة تطبيقية

د. أشرف مصطفى كامل

ملخص البحث

هدفت الدراسة التوصل إلى إطار مقترح يوضح تأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الصحية في ظل توسيط المناخ التنظيمي من جهة، وبحقق رضا المستفيدين منه ويساهم في تحسين جودة أداء الخدمات الطبية والعلاجية المقدمة للمرضى والمصابين من جهة أخرى. واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختبار الفروض من خلال إعداد استقصاء يتضمن مجموعة من العبارات التي تعالج موضوع البحث، ووزع على ٣٨٥ مفردة – من فئة الفريق الطبي؛ فئة الفنيين؛ فئة الإداريين – بالمستشفيات العامة والمركزية داخل محافظة الشرقية، وبنسبة إستجابة بلغت (٩٦,٦٪)، وحللت النتائج باستخدام برنامج (SPSS²⁶) وبرنامج (JASP).

وتوصل البحث إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) على كلا من المناخ، والالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة، بالإضافة إلى أن المناخ التنظيمي يتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة الرقمية، والالتزام التنظيمي للعاملين بتلك المستشفيات.

وأوصى البحث: بضرورة اهتمام المسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة بمتطلبات تطبيق القيادة الرقمية، وتحسين المناخ، والالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة، وذلك من خلال الأهتمام بتصميم برامج توعية متكاملة تناسب الفئات المستهدفة، والعاملين فيها، فضلاً عن اقتراح البحث الحالي مجموعة من النقاط البحثية التي تصلح كدراسات مستقبلية.

الكلمات الدالة

القيادة الرقمية، المناخ التنظيمي، الالتزام التنظيمي للعاملين، المنظمات الصحية.

(1) المقدمة

تواجه منظمات اليوم، وخاصةً في مطلع هذا القرن، ضغوطاً وتحدياتٍ داخليةً وخارجيةً عديدةً تؤثر على بقائها ونموها، فضلاً عن تميز النظام العالمي الآن بتسارعه، حيث تتوالى التغيرات والتحولات، وتتصاعد قوى التغيير في أنحاءٍ عديدةٍ من العالم. وتتغير الأوضاع بوتيرةٍ سريعةٍ للغاية، مما يتطلب من الحكومات وإدارات المنظمات إتخاذ التدابير اللازمة، وإدخال المزيد من التحسينات على مختلف البرامج والعمليات، بل وتعديل مناخ هذه المنظمات بكاملها حتى تستطيع مواجهة هذه التحديات، ومن ثم تدعيم قدراتها على البقاء والنمو (Putranti et al., 2024).

ومن هنا يعد الالتزام التنظيمي موضوعاً حيويًا للبحوث والدراسات، نظرًا لدوره في زيادة الحاجة والفعالية، ويعزز ارتباط الفرد بعمله وعلاقاته مع زملائه، ويحميه من السلوكيات السلبية كالإهمال، والتقصير في العمل، والتغيب عنه، بما يعكس أهمية الدور الذي يمارسه في نجاح المنظمات التي تشهد المتغيرات البيئية بالغة التأثير مثل العولمة، تكنولوجيا المعلومات، حدة المنافسة وتحرير التجارة، والتي تتطلب أن تكون المنظمات أكثر سرعة ومرونة في الإستجابة لها، وأكثر قدرة على أستغلال مواردها وتحقيق الربحية بالإضافة إلى تحقيق رضا عملائها (Budiarta et al., 2024).

لذا تهدف المنظمات اليوم إلى تكوين فرق العمل المحفزة، والممكنة ذاتياً، والملتزمة بتنظيمها فهي السبيل لدعم القدرة التنافسية لها. ويتطلب تحقيق ذلك وجود قيادة رشيدة تعيد النظر في الهياكل الإدارية للمنظمات، وأنظمة إدارتها، والتكنولوجيا الملائمة، والثقافات وقدرات ومؤهلات الأفراد، لتحقيق المستهدف منهم بأحسن أداء، وتميز، والتحول من الأساليب الإدارية التقليدية إلى أساليب متطورة، مبنية على التقنية والمعلوماتية في جميع المجالات (Ilter et al., 2023).

وتعتبر القيادة الرقمية وسيلةً معاصرةً لتطوير وتحديث القيادة، والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد العمل في المنظمة، وذلك من خلال استخدام التقنيات الرقمية التي تتسم بالكفاءة، والفاعلية، والسرعة، كما أن لها آثاراً واسعة لا تنحصر في بعدها التكنولوجي فقط المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تتعدى ذلك في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، هذا بالإضافة إلى إيجاد مناخ ملائم من خلال توفير الإمكانيات المادية، والبشرية، والتقنية، والمعلوماتية (Braojos et al., 2024).

من هذا المنطلق؛ فإن دراسة وتحليل المناخ التنظيمي هي من بين الاهتمامات الأساسية للأبحاث والدراسات الفكرية الحديثة، باعتبار المناخ التنظيمي محور تلاقى كل من القيم الفكرية، والعادات، والأفاق والأراء، والأبعاد التي تلعب دور هام في توجيه وتحديد السلوك التنظيمي، والمحرك الديناميكي لطاقت، وجهود العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

تأسيساً على ماسبق؛ ولأهمية الدور الذي تمارسه القيادة الرقمية في تحقيق الفعالية التنظيمية، لاقت الجهود البحثية المبذولة النجاح في معظم قطاعات الصناعة، والتجارة، وبعض قطاعات الخدمات – خاصة المصرفية والسياحية والاتصالات منها – وحقت تقدماً ملموساً بها، أما في قطاع الرعاية الصحية فلم ينل الأهتمام الكاف، ولم تصل التطبيقات العملية فيه مثلاً وصلت في القطاعات الأخرى. رغم أهمية وخطورة هذا القطاع، لذلك فإنه بات من الضروري إدراك التأثير المحتمل للقيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي، والدور الوسيط للمناخ التنظيمي في تعزيز هذا التأثير بالمنظمات الصحية، وذلك على النحو الذي يسعى إليه هذا البحث.

(2) مشكلة البحث

أصبح الالتزام التنظيمي للعاملين محل اهتمام مختلف المنظمات المعاصرة بما في ذلك المنظمات الصحية، لما له من علاقة بكثير من المخرجات، ومنها مستوى جودة الخدمات التي تعتبر من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها كافة المنظمات الصحية دون استثناء، حيث بات تقديم الخدمة الصحية مشروطاً بمدى التزام العاملين بمطابقة المعايير والمواصفات العالمية التي تحدد الكيفية التي يجب أن تقدم بها هذه الخدمة، إلا أن الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية يتوقف على عدة عوامل منها (مدى تقديرهم داخل المنظمة، وإعطائهم الاستقلالية في الأداء، ودعمهم وتشجيعهم من قبل قيادة منظماتهم الصحية ورضائهم عنهم، وتحديد أهدافهم ومهامهم بدقة، وإعطائهم المكافآت والحوافز المعنوية) حيث تساهم كل هذه العوامل في زيادة ارتباط العاملين بمنظماتهم، والتزامهم بها لأكثر مدة ممكنة.

ومن هنا يعد نمط القيادة الرقمية من أنماط القيادة الحديثة الذي يتميز بتوافر مجموعة من المهارات، والقدرات، وطرق جديدة للتعامل مع الضغوطات والتحديات المختلفة، ويساهم في تعزيز العمل الجماعي، والالتزام التنظيمي للعاملين، وإشراكهم في الإدارة، وتميزهم في الأداء، والتخلص من كل قيود البيروقراطية، والتكرارية، والنمطية، والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم نظرة شاملة تساعد

على تفجير الطاقات الابداعية الكامنة في كل فرد، وتقليل الأعباء الإدارية الملقة على عاتقهم، وجعلهم شركاء في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فضلا عن تخفيض التكاليف والكادر المطلوب منهم، وزيادة فعالية وكفاءة وظائف الموارد البشرية، وتحسين قدرات المديرين لمواجهة مسؤوليات الموارد البشرية المختلفة (Gunawan et al., 2023).

إستنادا إلى ما سبق؛ تم القيام بإجراء دراسة استطلاعية بهدف التعرف على أهم الصعوبات التي تعوق وتحد من عملية الالتزام التنظيمي بمجتمع البحث، وواقع تطبيق نمط القيادة الرقمية، ولتكوين فكرة مبدئية عن المناخ التنظيمي، والظواهر محل البحث.

ولتحقيق الهدف من الدراسة تم إجراء مقابلات شخصية منظمة، وموجهة مع عينة استقرابية بلغت (٦٠ مفردة) من المسؤولين، والعاملين في مستويات تنظيمية مختلفة، ومجالات عمل متعددة – وذلك خلال شهر يناير ٢٠٢٥ – ببعض المستشفيات العامة، والمركزية بمحافظة الشرقية، والتي تتميز بإمكانيات أكبر من حيث عدد العاملين لديها، عدد الأسرة، التجهيزات الطبية والمعملية، ومن ثم فهي الأقرب والأكثر إلتصاقا بموضوع البحث، والمتمثلة في:

– مستشفى الزقازيق العام.

– مستشفى أبو حماد المركزى.

– مستشفى أبو كبير المركزى.

– مستشفى بلبيس المركزى.

– مستشفى فاقوس المركزى.

ولتمثيل جميع العاملين بتلك المستشفيات ضمن مفردات العينة المختارة تم تقسيم العمالة إلى :

– الفئة الأولى: فئة الفريق الطبى وتضم (الأطباء، والصيادلة، والتمريض).

– الفئة الثانية: فئة الفنيين وتضم (فنيو الأشعة، وفنيو التحاليل، والمراقبون الصحيون).

– الفئة الثالثة: فئة الإداريين وتضم (العاملون بإدارة الموارد البشرية، والحسابات، والشئون الإدارية، والمشتريات والمخازن، ونظم المعلومات)، وذلك كما هو موضح فى الجدول التالى.

جدول ١: عينة الدراسة الاستطلاعية

المستشفى	فئة الفريق الطبى	فئة الفنيين	فئة الإداريون	الإجمالى
الزقازيق العام.	٨	٢	٥	١٥
أبو حماد المركزى.	٦	٢	٢	١٠
أبو كبير المركزى.	٥	٢	٣	١٠
بلبيس المركزى.	٥	٢	٣	١٠
اقوس المركزى.	٨	٢	٥	١٥
الإجمالى	٣٢	١٠	١٨	٦٠

المصدر : من إعداد الباحث، طبقا لعدد العاملين بكل فئة داخل كل مستشفى.

د. أشرف مصطفى كامل

وتتضمن إطار الدراسة مجموعة من الاسئلة ذات العلاقة بالعناصر الرئيسة لموضوع البحث، ومنها:

- ما مدى إدراك العاملين لمفهوم وأهمية ابعاد القيادة الرقمية بالمستشفيات محل الدراسة ؟
- ما مدى توافر متطلبات تطبيق نمط القيادة الرقمية فى المستشفيات محل الدراسة ؟
- ما مدى شعور العاملين بإيجابية المناخ التنظيمى داخل المستشفيات محل الدراسة، خاصة أوقات الأزمات والطوارئ.
- ما مظاهر مستوى الالتزام التنظيمى للعاملين فى المستشفيات محل الدراسة ؟

وقد أشارت نتائج المقابلات الشخصية، وإستجابات آراء العينة، والظواهر السلبية العامة التى توصل لها الباحث إلى وجود قصور فى تبنى نمط القيادة الرقمية، وعدم وجود منهجية واضحة لخلق المناخ التنظيمى الإيجابى، مما يؤثر سلبا على الألتزام التنظيمى للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة، كما هو موضح فى الجدول رقم ٢، وذلك على النحو التالى:

- ضعف الوعى لدى بعض العاملين بالمستشفيات محل الدراسة نحو مفهوم وأهمية أبعاد نمط القيادة الرقمية، والذى يمثل غموض الرؤية المستقبلية لدى مسئولى المستشفيات لتطبيق ذلك الأسلوب، فضلا عن عدم ثقتهم فى المعاملات الإدارية الرقمية.
- محدودية توافر متطلبات تطبيق نمط القيادة الرقمية، ومنها (البنية التحتية، والكوادر البشرية، والبرامج التدريبية) اللازمة للتطبيق بكفاءة وفعالية.
- قصور فى توفير أجواء المناخ التنظيمى الإيجابى للعاملين، والتى تدعم بقائهم فى المستشفيات محل الدراسة.
- إنخفاض فى نظم التعويضات والحوافز السائدة، بما يؤثر سلبا على شعورهم بعدم الرضا، والأستقرار، والأمان الوظيفى داخل المستشفيات محل الدراسة، ويصعب معه تنسيق جهود الألتزام التنظيمى بين العاملين، تحقيقا لأهداف تلك المستشفيات بسهولة ويسر.
- ارتفاع معدلات دوران العمل بين العاملين فى المستشفيات محل الدراسة، وذلك بسبب تركهم العمل بتلك المستشفيات، والسفر للخارج، أو الاكتفاء بالعمل فى عيادتهم الخاصة.

جدول ٢: استجابات مفردات عينة الدراسة الاستطلاعية

أبعاد الدراسة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الوزن النسبى %	درجة الموافقة
وضوح مفهوم نمط القيادة الرقمية.	٢,٥٦	٠,٥٠٤	٥١,٢	منخفضة
وضوح أهمية ابعاد القيادة الرقمية.	٢,٣٠	٠,٤٦٢	٤٦	منخفضة
توفر بنية تحتية لتطبيق نمط القيادة الرقمية.	٢,٤٨	٠,٥٠٤	٤٩,٦	منخفضة
توفر الكوادر البشرية لتطبيق نمط القيادة الرقمية.	٢,٢٨	٠,٤٥٤	٤٥,٦	منخفضة
استغلال الموارد المتاحة بالشكل الأمثل لتطبيق نمط القيادة الرقمية.	٢,٥٦	٠,٥٠٤	٥١,٢	منخفضة
الحاجة لتحسين أجواء المناخ التنظيمى بالمستشفى.	٣,٦٢	٠,٥٨٥	٧٢,٤	مرتفعة
توفر برامج تدريبية لتطبيق نمط القيادة الرقمية.	٢,٣٢	٠,٤٦٩	٤٦,٤	منخفضة
توفر نظم تعويضات وحوافز جيدة.	٢,١٠	٠,٣٠٣	٤٢	منخفضة
ارتفاع معدلات دوران العمل.	٣,٦٢	٠,٥٨٥	٧٢,٤	مرتفعة
توفر مستوى عال من الرضا الوظيفى.	١,٩٥	٠,٧٩٠	٣٩	منخفضة

المصدر : من إعداد الباحث فى ضوء نتائج تحليل الدراسة الاستطلاعية.

إستنادا إلى ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:
ما مدى تأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في ظل توسيط المناخ التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة ؟

هذا؛ وتثير مشكلة البحث عددا من التساؤلات الفرعية، وذلك على النحو التالي:
– ما مستوى توافر أبعاد متغيرات البحث (القيادة الرقمية؛ المناخ التنظيمي؛ الالتزام التنظيمي) بالمستشفيات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها ؟
– ما مدى تأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة ؟
– ما مدى تأثير القيادة الرقمية على المناخ التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة ؟
– ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة ؟
– هل تؤثر القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال توسيط المناخ التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة ؟

(3) أهمية البحث

يمكن توضيح أهمية البحث على المستوى الأكاديمي والتطبيقي والقومي، وذلك على النحو التالي:

■ **الأهمية على المستوى الأكاديمي، تتمثل في النواحي التالية:**

– يسهم البحث في تقديم إطار نظري يتناول المستجدات الفكرية المتعلقة بالقيادة الرقمية، وذلك باعتبارها منهجية جديدة تبنى على الاستيعاب والاستخدام الإيجابي، والاستثمار الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف الإدارة على مختلف المستويات التنظيمية بالمنظمات المعاصرة (Theng et al., 2024).

– يقدم البحث إطار نظري يتناول المستجدات الفكرية المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وذلك باعتباره عنصر ضروري لتحقيق التوافق المتناغم بين أهداف المنظمة، وتطلعات العاملين فيها، وإسهامه في تنمية المنظمة من خلال تعزيز أبعادها المختلفة (Sindia & Mahdi, 2025).

– يسهم البحث في تقديم إطار نظري يتناول المستجدات الفكرية المتعلقة بالالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك باعتبارها العملية التي تتماشى من خلالها أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة، وبذل الجهود اللازمة لتحسين ادائها، والبقاء فيها (Witasari et al., 2025).

– يسعى البحث الحالي إلى إجراء تكامل في البحوث والدراسات التي تناولت نمط القيادة الرقمية، وتلك التي تناولت الالتزام التنظيمي، وكذلك التي تناولت المناخ التنظيمي، وسد الفجوة في الأدبيات البحثية من خلال إدراك التأثير المحتمل للقيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي، والدور الوسيط للمناخ التنظيمي في تعزيز هذا التأثير بالمستشفيات محل الدراسة، بما يساهم في تحسين جودة اداء الخدمات الطبية، والعلاجية المقدمة للمرضى، والمصابين بتلك المستشفيات.

■ **الأهمية على المستوى التطبيقي، تكمن في الآتي:**

– يتناول البحث موضوعا حيويا مهما ألا وهو "تأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي- دراسة تطبيقية"، وعملية تبنيه، وتطبيقه من قبل المستشفيات محل دراسته سيؤثر بلاشك في تحسين جودة أداء ما تقدمه من خدمات للمرضى والمصابين.

– يطبق البحث على المستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية، وذلك لدراسة متغيرات البحث الثلاثة، نظرا لدورها الفعال في تحقيق الترابط والاتصال بين مقدمي، وطالبي الخدمة، وبالتالي تحسين إنتاجية المستشفيات محل الدراسة.

– محاولة لفت أنظار القائمين على المستشفيات محل الدراسة إلى أهمية الدور الذي تمارسه القيادة الرقمية في دعم المناخ والالتزام التنظيمي للعاملين، ومن ثم نجاح المنظمات في ظل المتغيرات البيئية بالغة التأثير، والذي ثبت كفاءته وفعاليته عند وضعه موضع التطبيق العملي، وأمكن من خلاله التغلب على ما يعترض تلك المنظمات من مشاكل تتعلق بالأداء والجودة.

■ الأهمية على المستوى القومي، تتمثل في الآتي:

– تكمن أهمية البحث في تعاضد الدور المنوط بالقطاع الصحي في مصر، وتأكيد الدولة المستمر في خططها التنموية على أهمية تقديم الخدمات الصحية على مستوى عال من الجودة.

– يساهم هذا البحث من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها في زيادة الوعي القومي من قبل المسؤولين بالمستشفيات المصرية لأهمية دور القيادة الرقمية في التأثير على عملية الالتزام التنظيمي، والدور الوسيط للمناخ التنظيمي في تعزيز هذا التأثير، ومن ثم تحسين عملية اتخاذ القرارات، كخطوة لتعزيز مساهماتها في تقديم خدمات طبية، وعلاجية ذات مستوى جودة عال، وملائم لإحتياجات المرضى.

– يقدم البحث مجموعة توصيات (من خلال ما يسفر عنه نتائج البحث) تساعد الإدارة والعاملين في القطاع الصحي على الوفاء بمتطلبات وإحتياجات متلقى الخدمة على المستوى القومي، وتحقيق درجة عالية من الثقة والرضا لديهم.

(4) أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الهدف الرئيس التالي :

هدفت الدراسة التوصل إلى إطار مقترح يوضح تأثير القيادة الرقمية علي الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الصحية في ظل توسيط المناخ التنظيمي من جهة، ويحقق رضا المستفيدين منه ويساهم في تحسين جودة اداء الخدمات الطبية والعلاجية المقدمة للمرضي والمصابين من جهة اخري .

ينبثق من هذا الهدف الرئيس، الأهداف الفرعية الآتية :

- الوقوف على واقع متغيرات البحث، وأثرها بالمستشفيات محل الدراسة.
- التعرف على التأثير المباشر للقيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة.
- التعرف على التأثير المباشر للقيادة الرقمية على المناخ التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة.
- التعرف على التأثير المباشر للمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة.
- الوقوف على التأثير الغير مباشر للقيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في ظل توسيط الثقافة التنظيمية بالمستشفيات محل الدراسة.
- تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات للمسؤولين بالمستشفيات محل الدراسة التي يمكن ان تساهم في دعم الالتزام التنظيمي ، وذلك في ضوء تطبيق ابعاد القيادة الرقمية وبتوسيط ابعاد المناخ التنظيمي .

(5) الإطار النظري والدراسات السابقة وتنمية الفروض وبناء نموذج البحث

(1-5) الإطار النظري لمتغيرات البحث

يمكن توضيح الإطار النظري لمتغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

(1-1-5) القيادة الرقمية

لقد تعددت التعاريف المرتبطة بالقيادة الرقمية، ومنها الآتي :

- القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة (Ilter et al., 2023).
- القيادة التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية على نطاق واسع، لتطوير معرفتها، وإشراك عملائها، وتحسين عملياتها، واكتشاف نماذج أعمال جديدة، وتشمل جميع الخبرات والقدرات اللازمة لأي فرد، لبدء وتوجيه الإبداع المرتبط بتكنولوجيا المعلومات على جميع مستويات المنظمة (Sedrine et al., 2021).
- أسلوب جديد في العمل الإداري يحتاج إلى تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة لكي يستمر في التقدم من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات، والاتصالات داخل المنظمة، بهدف تطوير أدائها، وتقديم الخدمات للمستفيدين بأقل التكاليف (Braojos et al., 2024).
- منهجية جديدة تبنى على الاستيعاب والاستخدام الإيجابي، والاستثمار الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف الإدارة على مختلف المستويات التنظيمية بالمنظمات المعاصرة (Theng et al., 2024).
- تحول القادة من إنجاز المهام الإدارية باستخدام الأساليب التقليدية، المعتمدة على الورق إلى أساليب تستخدم بشكل فعال تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات المتقدمة، والإنترنت، مع القدرة على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري (Trofimova, 2024).
- من خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم والتعاريف السابقة، فإنه يمكن تعريف القيادة الرقمية من وجهة نظر شاملة على أنها "أسلوب عمل يسعى للتحويل الرقمي في ممارسة مهام القيادة، اعتماداً على الاستيعاب الشامل، والاستثمار الإيجابي، والاستخدام الواعي لتقنيات الاتصالات، وتطوير البنية المعلوماتية داخل المنظمة، بصورة تحقق تكامل الرؤي في أداء الأعمال، وممارسة إدارية مواكبة للتغيرات البيئية المختلفة، تزيد من فرص النمو والتقدم، ورفع درجة الموثوقية في المعلومات، وتسرع من عملية اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، بما ينعكس إيجابياً على تعزيز قدرات العاملين الإبداعية، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية".
- تلعب القيادة الرقمية دوراً هاماً في دعم المناخ والالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المختلفة، وذلك على النحو التالي (Ilter et al., 2023; Braojos et al., 2024):
- تبسيط الإجراءات الإدارية.
- تسهيل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات.
- تمكين مختلف الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفعالية من أجل الاستفادة من متطلبات العمل.

– تقديم العمل بجودة عالية، وفق المعايير الفنية والتقنية، لمواكبة التطور، وتحقيق الغاية المرجوة منه.

– إدارة المعلومات بطريقة سهلة دون تعقيد.

– سهولة انتقال المعلومات، والمعاملات عبر المستويات الإدارية المختلفة.

– سهولة الاتصال، وتعزيز العلاقات مع المنظمات الأخرى.

– المساعدة في التحول نحو مجتمع متطور.

وفيما يتعلق بأبعاد القيادة الرقمية، تبنى هذا البحث ثلاثة أبعاد هامة نظرا لانسجامها مع أدوار القيادات الإدارية، وكونها الأبعاد الأكثر تكرارا في الدراسات السابقة، كما انها تحقق الهدف من ذلك البحث، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي: Al-Faris & Bani, 2022; Erhan et al., 2022; Peng, 2022; Türk, 2023; Khalil et al., 2022; (Ahmed et al., 2024; Tang, 2024; Riski & Rino, 2024):

▪ **الابتكار:** يقصد به العامل الحاسم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وخلق قيمة للمنظمة من خلال الاعتماد على السلع والخدمات التي تقدمها، وكذلك الأساليب الإدارية المستخدمة، لتلبية التغيير في رغبات العملاء، ويساعد الابتكار على (مرونة المنظمة؛ تطوير الكفاءات الأساسية؛ التحسين من سمعة المنظمة).

▪ **الاقناع:** يعرف بأنه محاولة واعية من قبل الفرد، لتغيير مواقف، أو معتقدات، أو سلوكيات فرد آخر، أو مجموعة من الأفراد، ويساعد الاقناع على (جعل المنظمة أكثر كفاءة من حيث الوقت؛ قيام المديرين التنفيذيين بمسؤوليات أخرى؛ دفع الأفكار إلى الامام؛ التغيير، وإقامة علاقات بناءة).

▪ **المعرفة:** تعرف بأنها مجموعة الحقائق المترابطة لدى الافراد، وتؤثر على عملية الابتكار، وجودة العمل، ودقته، فهي تساعد الأفراد على حل المشكلات، والتعامل مع المواقف غير المتوقعة. وتوفر المعرفة بمجموعة مراحل متمثلة في (توليد المعرفة؛ تخزينها؛ نقلها؛ استخدامها)، وذلك على جميع المستويات الإدارية، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

(2-1-5) المناخ التنظيمي

إن التركيز على البيئة الداخلية للمنظمة، يقودنا إلى مصطلح المناخ التنظيمي، والذي يعد من العوامل المؤثرة في نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق اهدافها التنظيمية، ولقد تعددت التعاريف المرتبطة بالمناخ التنظيمي، ومنها الآتي:

– مجموعة السمات الاجتماعية، والخصائص الرئيسية التي تشكل بيئة العمل، ومن خلالها يكتسب العاملون الوعي والانخراط في مهامهم، ومن ثم التأثير على سلوكهم (España et al., 2025).

– مجموعة الخصائص المتعلقة بالبيئة التنظيمية، والتي تؤثر على النماذج السلوكية الفردية والجماعية، وآليات تحفيز الأفراد، لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية (Sedrine et al., 2021).

– أحد المكونات الأساسية للبيئة التشغيلية الداخلية داخل المنظمة، وله علاقة بالأهداف، واللوائح والتوجيهات، والسياسات، والاتصالات، والديناميكيات المترابطة التي لا تعد ولا تحصى بين الإدارات والعاملين، بما في ذلك التفاعلات بين الرؤساء والمرووسين (Xie & Yu, 2025).

-
-
- عنصر ضروري لتحقيق التوافق المتناغم بين أهداف المنظمة، وتطلعات العاملين فيها، وإسهامه في تنمية المنظمة من خلال تعزيز أبعادها المختلفة (Sindia & Mahdi, 2025).
 - مجموعة الخصائص والسلوكيات المجسده لجوهر ومعيار البيئة الداخلية لأي منظمة، والتي تعكس مدى تفاعل الأفراد العاملين بها (Iqbal et al., 2025).
 - من خلال النظرة المتأنيبة والمتعمقة للمفاهيم والتعاريف السابقة، فإنه يمكن تعريف المناخ التنظيمي من وجهة نظر شاملة على أنه "هو محصلة الظروف، والمتغيرات، والأجواء الداخلية للمنظمة التي تشكل بيئة العمل، ويدركها العاملون، ويعملون من خلالها، وتؤثر على سلوكهم، وأداءهم، ودرجة انتمائهم، وولائهم للمنظمة، والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".
 - ويتميز المناخ التنظيمي بالخصائص التالية (Schork et al., 2025; Asbeetah et al., 2025; Haliza & Tuti, 2025; Suljic, 2025):
 - يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة السمات، والخصائص التي تشكل البيئة الداخلية للمنظمة، وتميز منظمة عن أخرى.
 - يجسد المناخ التنظيمي التفاعل بين السمات الفردية، والتنظيمية.
 - يؤثر المناخ التنظيمي للمنظمة على سلوك العاملين بها.
 - ينبثق المناخ التنظيمي من التقاء المحددات الشخصية والتنظيمية، ويتأثر بمستوى ونوعية مواردها البشرية بها.
 - وتتمثل أهم أهداف المناخ التنظيمي في الآتي (Witasari et al., 2025; Sindia & Mahdi, 2025):
 - تمييز المنظمات عن بعضها البعض، وذلك من خلال طابعها الفريد وتميزها، والذي ينعكس في بيئة العمل، والقيم، والثقافة التنظيمية، ويسهم هذا التمييز في استقطاب الكفاءات، والكوادر الماهرة، وبناء سمعة إيجابية للمنظمة.
 - تعزيز الشعور بالولاء لدى أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تهيئة بيئة العمل، والتي تشجع العاملين على الانتماء، والتعاون، والمشاركة، وتوفير فرص التطوير والترقية، وتعزز العدالة والمساواة في المعاملة.
 - تسهيل الالتزام بالأهداف العامة للمنظمة، وذلك من خلال إعطاء العاملين مؤشرات واضحة بشأن الأهداف والتوجيهات، وتوفير الموارد، والدعم اللازمين وتشجيع الجميع على تحقيق هذه الأهداف.
 - تعزيز نظام الرقابة والضبط السلوكي داخل المنظمة، وذلك من خلال وضع قواعد وسياسات، لإبراز هذه الأهداف، وإتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة.
 - تحفيز العاملين، وزيادة دافعيتهم، وذلك لتحقيق الأداء الأمثل من خلال توفير بيئة عمل محفزة، وتشجيع الاعتراف بالإنجازات المتميزة.
 - تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وذلك من خلال إيجاد بيئة عمل تلبي احتياجات العاملين الأساسية، مثل الاعتراف بالإنجازات، وزيادة فرص التطوير والترقية، وتعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية.
 - تعزيز قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المتغيرة، ومواجهة التحديات.

-
-
- يلعب المناخ التنظيمي دوراً هاماً في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المختلفة، وذلك على النحو التالي (Siddique et al., 2025; Ernest & Vincent, 2025 ; España et al., 2025):
- يُعدّ المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية لأي منظمة، فهو يعكس بيئة العمل العامة فيها، ومن ثم له تأثير كبير على الأفراد، ويدعمهم ويساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
 - يؤثر المناخ التنظيمي بشكل مباشر على مدى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
 - يؤثر المناخ التنظيمي بشكل فعال على عملية التطوير الإداري، وتحديد العلاقات داخل المنظمة.
 - يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد عند تعاملهم مع رؤسائهم، ومروسيهم على جميع المستويات.
 - تتزايد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية، والتوجه نحو العولمة، والتغير التكنولوجي السريع، والتي تتطلب من المنظمات أن تكون أكثر انفتاحاً، وابتكاراً، وتطوراً.
 - تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي، وكذلك الأداء العام للمنظمة على تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية، والقرارات المتخذة، والسلوكيات والمواقف تجاه المنظمة.
 - يُعد المناخ التنظيمي عنصراً أساسياً في تحقيق التقارب اللازم بين أهداف المنظمة، وأهداف العاملين فيها، ويساهم في تنمية المنظمة، وذلك من خلال العمل على تطوير أبعادها المختلفة.
 - يؤدي المناخ التنظيمي الجيد إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة الرضا الوظيفي، وفرص التطوير الذاتي، حيث يوفر نوعاً من التحدي الذي يسمح بتنمية التفكير الإبداعي، وفرصة تحقيق الإبداع.

وفيما يتعلق بأبعاد المناخ التنظيمي، تبني هذا البحث ثلاثة أبعاد، نظراً لكونها الأبعاد الأكثر تكراراً في الدراسات السابقة، كما أنها تحقق الهدف من ذلك البحث، والمتمثلة في (Ernest & Vincent

; Siddique et al., 2025 ; España et al., 2025 ; Ernest & Vincent, 2025):

■ **الهيكل التنظيمي:** يحدد التكوين الشامل للمنظمة، ويشمل تحديد الإطار المناسب، والتخصيص الإداري للمهام والمسؤوليات والسلطات ضمن السياق التنظيمي، ومن ثم يشكل الهيكل التنظيمي مكوناً حاسماً في التحقق من طبيعة العمل، والسمات المميزة للمنظمة، بالإضافة إلى تحديد العلاقات الوظيفية بين العاملين والإدارات المختلفة، ويؤثر الهيكل التنظيمي بشكل كبير على تقسيم السلطة، وعمليات صنع القرار، وتنسيق الأنشطة داخل المنظمة، وبالتالي يلعب دوراً لا غنى عنه في تشكيل المناخ التنظيمي.

■ **نظم الاتصال:** تشير أنظمة الاتصالات إلى وسائل وأساليب التواصل، وتبادل المعلومات داخل المؤسسة، وتتمثل في الاتصالات الصاعدة التي تتضمن التواصل من العاملين في المستويات الأدنى إلى مستويات الإدارة العليا من أفكار، واقتراحات، وشكاوى، وتقارير، بالإضافة إلى الاتصالات الهابطة التي تتضمن التواصل من الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى من توجيهات، وتعليمات، وقرارات مهمة، ومن ثم تلعب نظم الاتصال دوراً حيوياً في نقل المعرفة، وتبادل المعلومات، وتعزيز التفاهم بين العاملين، وبالتالي تؤثر في صورة المناخ التنظيمي.

■ **قيم المنظمة:** تعكس قيم المنظمة المعتقدات، والمبادئ، والأخلاقيات التي تحكم سلوك العاملين، وصنع القرار، وتلعب القيم التنظيمية دورًا هامًا في تشكيل المناخ التنظيمي، حيث تؤثر على سلوك الموظفين، وعلاقاتهم وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض، ومع المنظمة ككل، ومن ثم تلعب قيم المنظمة دورًا حاسمًا في خلق مناخ تنظيمي صحي وإيجابي.

(3-1-5) الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي ركنا أساسيا في العملية الإدارية بجميع مستوياتها، وضرورة ملحة تحرص على تحقيقه المنظمات المتعلمة، وذلك بغية التطور والاستمرار في بيئة تنافسية شديدة التعقيد، لتحقيق أهدافها، وبالتالي فهو مطلب رئيسا، لجميع المنظمات على حد سواء.

ولقد تعددت التعاريف المرتبطة بالالتزام التنظيمي، ومنها الآتي :

— قوة ارتباط الموظف بمؤسسته، ومدى تمسكه بأهدافها، وقيمها، وقبوله لها، وبذله جهدًا أكبر لمواصلة عمله فيها (España et al., 2025).

— الارتباط بأهداف المؤسسة، وقيمها، وقبول أهدافها، والرغبة في بذل الجهود اللازمة لتحسين أدائها، والبقاء فيها (Xie & Yu, 2025).

— حالة نفسية تُشكل علاقة الموظف الشخصية بمؤسسته، وتؤثر على نظرته إليها لأطول فترة ممكنة (Siddique et al., 2025).

— مجموعة من المشاعر، والعواطف الإيجابية التي يحملها الموظف تجاه مؤسسته، وتؤدي بدورها إلى التزامه بقيمها، وأهدافها، وتفانيه في أداء عمله، رغبته منه للاستمرار في العمل (Budiarta et al., 2024).

— العملية التي تتماشى من خلالها أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة، وبذل الجهود اللازمة لتحسين أدائها، والبقاء فيها (Witasari et al., 2025).

من خلال النظرة المتأنية والمتعمقة للمفاهيم والتعاريف السابقة، فإنه يمكن تعريف الالتزام التنظيمي من وجهة نظر شاملة على أنه "الرغبة الداخلية للفرد ببذل أقصى درجات الجهد في العمل، والنابع من الإيمان التام بمبادئ وقيم المنظمة، والاخلاص في تحقيق أهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها، والاعتزاز بالانتماء إليها، والسعى للاستمرار، والبقاء فيها مهما كانت الظروف المحيطة".

وفيما يتعلق بأبعاد الالتزام التنظيمي، تبني هذا البحث ثلاثة أبعاد هامة، نظرا لكونها الأبعاد الأكثر تكرارا في الدراسات السابقة، كما انها تحقق الهدف من ذلك البحث، وتتمثل هذه الأبعاد في الآتي Xie & Yu, 1990 ; Haliza & Tuti, 2025; Iqbal et al., 2025; Allen & Meyer, 1990 ;

■ **الالتزام العاطفي:** يشير إلى مدى التكامل العاطفي بين العاملين والمنظمة، ومدى ارتباطهم وقبولهم لأهدافها وقيمها، واستعدادهم لبذل أقصى جهد ممكن بسبب رغبتهم في الاستمرار في أداء عملهم فيها.

■ **الالتزام المعياري:** يشير إلى الالتزام الأخلاقي للعاملين بالبقاء في المنظمة، الناتج عن شعورهم بأن المنظمة قد أفادتهم، وبالتالي فخرهم بالانتماء إليها، وتفانيهم في أداء عملهم فيها.

■ **الالتزام الاستمراري:** يقصد به استمرار العاملين في المنظمة، توفيراً للتكاليف، والمخاطر العالية حال تركهم المنظمة الحالية، ومن ثم يسعون إلى الاستمرار، والبقاء فيها بغض النظر عن الظروف المحيطة.

وتأسيساً على ماسبق؛ يتميز الالتزام التنظيمي بالخصائص التالية (Romana & Gestoso, 2025) ; (Siddique et al., 2025; Haliza & Tuti, 2025):

- يعكس الالتزام التنظيمي الحالة النفسية التي تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- يكشف الالتزام التنظيمي قرارات الفرد فيما يتعلق ببقائه أو ترك المنظمة.
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- يظهر الالتزام التنظيمي مدى استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- يوضح الالتزام التنظيمي مدى رغبة الفرد الشديدة لتحقيق مصالح المنظمة.
- تتمثل أبعاد الالتزام التنظيمي الثلاثة في (الالتزام العاطفي؛ الالتزام المعياري؛ الالتزام الاستمراري).
- يستغرق الالتزام التنظيمي وقتاً طويلاً، وذلك لكونه محصلة حالة قناعة الفرد بالعمل في منظمته.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة العوامل (الخارجية؛ الداخلية؛ التنظيمية؛ الشخصية؛ الوظيفية).

(2-5) الدراسات السابقة وتنمية الفروض وبناء نموذج البحث

(1-2-5) القيادة الرقمية والالتزام التنظيمي

برزت القيادة الرقمية كعامل حاسم في تشكيل الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات المختلفة، خاصة في ظل التحول الرقمي، حيث أكدت العديد من الدراسات السابقة أن القيادة الرقمية – هي نمط قيادي يتميز بتوافر مجموعة من المهارات، والقدرات، وطرق جديدة للتعامل مع هذه الضغوطات، والتحديات المختلفة – تلعب دوراً حاسماً في تعزيز بيئة مواتية للالتزام الوظيفي؛ وذلك على النحو التالي:

– أشارت دراسات (Qiao et al., 2024; Budiarta et al., 2024; Braojos et al., 2024; Trofimova, 2024; Theng et al., 2024) أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال دعم الابتكار، والتعلم المستمر، والقدرة على التكيف مع التغيير الرقمي.

– أكدت دراسة (Ilter et al., 2023) أن اعتماد القادة الرقميون على التقنيات الحديثة، يمكن العاملين من أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة، وابتكاراً، ويعزز من شعورهم بالإنجاز، والمواءمة مع الأهداف التنظيمية، ومن ثم تعزيز التزامهم الوظيفي.

– أوضحت دراسة (Putranti & Sulistiyani, 2024)، و دراسة (Budiarta et al., 2024) أن القيادة الرقمية تساعد العاملين على الالتزام، والبقاء في المنظمة، وصولاً لمستويات أعلى من الالتزام المعياري.

– أشارت دراسات (Putranti & Sulistiyan, 2024; Budiarta et al., 2024; Theng et al., 2024; Gunawan et al., 2024) أن الالتزام التنظيمي يلعب الدور الوسيط في تأثير القيادة الرقمية على تحسين أداء العاملين في المنظمات المختلفة.

– أكدت دراسات (Ilter et al., 2023; Qiao et al., 2024; Sedrine et al., 2021; Braojos et al., 2024) أن هناك تأثير إيجابي غير مباشر لأساليب القيادة خاصة (الموزعة أو التشاركية) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المختلفة، وذلك من خلال تحسين بيئة العمل المستمر، وتعزيز الثقة، والارتباط العاطفي.

– أظهرت دراسة (Sedrine et al., 2021) أن القيادة الرقمية تعزز التواصل، والتعاون، وذلك من خلال نافذة المنصات الرقمية، الأمر الذي يبني معه الثقة، والمشاركة بين أعضاء الفريق الواحد، ومن ثم دعم الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المختلفة.

– أشارت دراسة (Ilter et al., 2023) إلى أهمية التواصل القيادي الرقمي في بيئات العمل عن بعد، حيث يساعد استخدام الوسائل الغنية مثل (مكالمات الفيديو) في الحفاظ على الاتصال العاطفي، والانتماء، ومنع العزلة، وتكوين العلاقات المستمرة، والمنظمة بين العاملين، ومن ثم الحفاظ على الالتزام التنظيمي خلال فترات العمل عن بعد.

– واستنادا إلى ما سبق؛ خلصت البحوث والدراسات السابقة إلى أن القيادة الرقمية تلعب دورا هاما وإيجابيا في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين، وذلك من خلال البيانات الداعمة، والتواصل الفعال، وأساليب القيادة التشاركية، ومن ثم فإن المنظمات التي تستثمر في أساليب القيادة الرقمية، والممارسات ذات الصلة هي في وضع أفضل، للحفاظ على التزام العاملين، وتطوير الأداء في العصر الرقمي.

وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة الخاصة بتأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي؛ تمكن الباحث من صياغة الفرض الأول كما يلي:

H1 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الأبتكار ؛ الاقناع ؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

(2-2-5) القيادة الرقمية والمناخ التنظيمي

تلعب القيادة الرقمية دورا حاسما في تشكيل المناخ التنظيمي للعاملين، وتعزيز ثقافة دعم التغيير، والابتكار وتحسين الأداء، حيث أكدت العديد من الدراسات السابقة أن القيادة الرقمية تؤثر بشكل إيجابي على المناخ التنظيمي – من خلال تعزيز التعاون، والثقة، والاستعداد للتغيير، ومشاركة العاملين – وذلك على النحو الآتي:

– أوضحت دراسات (Qibtiyah et al., 2025; Sacavém et al., 2025; Alotaibi, 2025) أن القيادة الرقمية تعزز المناخ التنظيمي الإيجابي للعاملين، وذلك من خلال تشجيع الثقة، والتعاون، والشمولية بين العاملين، والتي تعتبر ضرورة لبيئة عمل إيجابية، وتحول رقمي ناجح.

– أشارت دراسات (Ahmadi et al., 2025; Qibtiyah et al., 2025; Sacavém et al., 2025) أن فعالية القيادة الرقمية تتأثر بالمناخ التنظيمي الداعم، والذي يجعل العاملين أكثر استعدادا لاحتضان التغيير، والتقنيات الجديدة.

– أكدت دراسات (Engkus, Arees, 2025; Sacavém et al., 2025; Alotabi, 2025) 2025; أن القيادة الرقمية تعزز المناخ التنظيمي الإيجابي للعاملين، وذلك من خلال التواصل المفتوح، والتعلم المستمر، الأمر الذي يقلل معه مقاومة العاملين للتغيير، وتعزيز ثقافة الابتكار، والقدرة على التكيف.

– بينت دراسة (Alotabi, 2025)، ودراسة (Priyamedha et al., 2025) أن تطوير الثقافة التنظيمية الرقمية – كأحد أبعاد المناخ التنظيمي – يعمل كجسر بين القيادة الرقمية والنتائج التنظيمية الإيجابية لتحسين الأداء، والهوية التنظيمية الأقوى.

– أشارت دراسات (Qibtiyah et al., 2025 ; Priyamedha et al., 2025) أن المناخ التنظيمي الإيجابي للعاملين يلعب الدور الوسيط بين القيادة الرقمية وتطوير الأداء التنظيمي.

– أظهرت دراسات (Sacavém et al., 2025 ; Ahmadi et al., 2025; Alotabi, 2025) ان القيادة الرقمية تتأثر بالمناخ التنظيمي، خاصة في البيئات التي تقدر مشاركة المعرفة، والقدرة على التكيف.

– بينت دراسة (Arees, 2025)، ودراسة (Engkus, 2025) ان مقاومة التغيير، ونقص المهارات الرقمية يعوق من التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية على المناخ التنظيمي.

– أشارت دراسة (Arees, 2025)، ودراسة (Qibtiyah et al., 2025) أن استفادة القادة الرقميون من تحليلات البيانات، وأدوات التعاون الرقمي، والتدريب المستهدف يحسن من الكفاءة التشغيلية، والشفافية والابتكار، الأمر الذي يعزز معه المناخ التنظيمي الإيجابي للعاملين.

وإستنادا إلى ما سبق؛ خلصت البحوث والدراسات السابقة إلى أن القيادة الرقمية هي عامل محوري في خلق مناخ تنظيمي إيجابي للعاملين، وذلك من خلال تعزيز الثقة، والتعاون، وثقافة الابتكار، والتكيف مع التغيير، وتحسين الأداء، ومن ثم فإن القيادة الرقمية ضرورة للنجاح في العصر الرقمي.

وفى ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة الخاصة بتأثير القيادة الرقمية على المناخ التنظيمي؛ تمكن الباحث من صياغة الفرض الثاني كما يلي:

H2 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) على المناخ التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة.

(3-2-5) المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي

أكدت العديد من الدراسات السابقة على وجود علاقة وتأثير إيجابي قوى بين المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المختلفة، وذلك على النحو التالي:

– بينت دراسات (Siddique et al., 2025; Ernest & Vincent, España et al., 2025) 2025 ; وجود علاقة إيجابية قوية بين المناخ التنظيمي، والالتزام للعاملين، فعندما يشعر العاملون بعدالة وشفافية بيئة عملهم، يزداد لديهم ارتباطهم العاطفي، والمهني بالمنظمة.

– أشارت دراسة (España et al., 2025)، ودراسة (Siddique et al., 2025) أن الجوانب المحددة للمناخ التنظيمي كالاستقلالية، والإنصاف، والشفافية تؤثر بشكل خاص على تعزيز الولاء، والالتزام التنظيمي.

– أكدت دراسات (Haliza & Tuti, Siddique et al., 2025; Romana & Gestoso, 2025) ; (2025) ان التواصل الفعال، والقيادة داخل المناخ التنظيمي تعتبر محركات رئيسة لمستويات الالتزام الأعلى.

– أشارت دراسات (Dhahi, 2025; Witasari et al., 2025; Romana & Gestoso, 2025) ; (Xie & Yu, 2025) أن المناخ التنظيمي لا يؤثر بشكل مباشر على الالتزام التنظيمي فحسب، بل يتوسط أيضا في النتائج المهمة الأخرى مثل الرضا الوظيفي، وانخفاض معدل دوران العمل، والتحفيز على العمل.

– أوضحت دراسة (Sindia & Mahdi, 2025)، ودراسة (Witasari et al., 2025) أن المناخ التنظيمي يعمل جنباً إلى جنب مع عوامل أخرى، كفرص التطوير الوظيفي، للتأثير على الالتزام التنظيمي.

– أشارت دراسات (Iqbal et al., 2025 ; Xie & Yu, 2025 ; Haliza & Tuti, 2025) ان المناخ التنظيمي يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين المناخ التنظيمي، والرضا الوظيفي، وتحسين الأداء.

– أكدت دراسات (Haliza & Tuti, Siddique et al., 2025; Romana & Gestoso, 2025) ; (2025) أن تحسين أنظمة التواصل، والقيادة، والتقدير داخل المناخ التنظيمي تؤدي إلى تعزيز التزام العاملين بشكل كبير.

– بينت دراسات (Ernest & Vincent, Siddique et al., 2025; España et al., 2025) ; (2025) أن تشجيع المنظمات على تعزيز الشفافية، والإنصاف، والممارسات الداعمة لبناء مناخ تنظيمي إيجابي يؤدي إلى المحافظة على العاملين، وتحفيزهم، ومن ثم التزامهم التنظيمي.

وتأسيساً على ما سبق؛ خلصت البحوث والدراسات السابقة إلى أن المناخ التنظيمي الإيجابي يؤثر بقوة على الالتزام التنظيمي، حيث يعد تعزيز بيئة عمل داعمة، وعادلة، وتواصلية، أمراً ضرورياً للمنظمات التي تهدف إلى زيادة ولاء ورضا العاملين، ومن ثم تحسين أدائهم.

وفي ضوء ما تم عرضه من الدراسات السابقة الخاصة بتأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي؛ تمكن الباحث من صياغة الفرض الثالث كما يلي:

H3 : يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي؛ نظم الاتصال؛ قيم المنظمة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

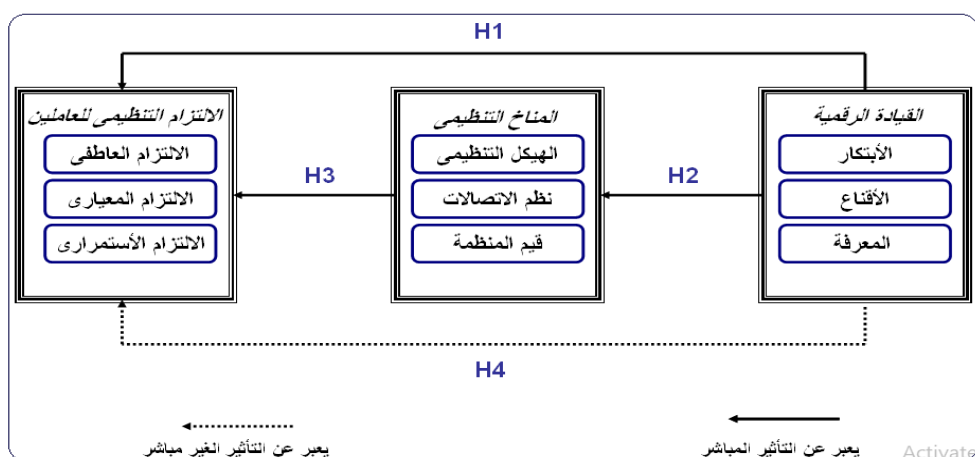
(4-3-5) الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي

بمراجعة الدراسات السابقة وجد الباحث أنه لم تتناول أي دراسة بصفة عامة – في حدود علم الباحث – العلاقة بين الثلاث متغيرات محل البحث معا وهم (القيادة الرقمية، المناخ التنظيمي، الالتزام التنظيمي)، وبرغم أهمية موضوع القيادة الرقمية في التأثير على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات المختلفة، إلا أنه لم ينل الاهتمام الكاف في منظمات قطاع الرعاية الصحية، ولم تصل التطبيقات العملية فيه مثلما وصلت في القطاعات الأخرى، على الرغم من أهمية وخطورة هذا القطاع، لذلك فإنه بات من الضروري إدراك التأثير المحتمل للقيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي، والدور الوسيط للمناخ التنظيمي في تعزيز هذا التأثير بالمنظمات الصحية، وذلك على النحو الذي يسعى إليه هذا البحث، حيث تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي، وكذلك الأداء العام للمنظمة على تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية، والقرارات المتخذة، والسلوكيات والمواقف تجاه المنظمة.

ووفقا للبحوث والدراسات السابقة التي أثبتت وجود تأثير للقيادة الرقمية على كلا من المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي، وكذلك تأثير المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي؛ تمكن الباحث من صياغة الفرض الرابع كما يلي:

H4 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الأبتكار؛ الإقناع؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة بوجود المناخ التنظيمي.

وبناء عليه يمكن وضع متغيرات البحث والعلاقات بينهم في النموذج الموضح بالشكل التالي.



شكل ١: نموذج البحث

المصدر : من إعداد الباحث في ضوء الدراسات السابقة.

(6) حدود البحث

■ حدود مكانية

طبق البحث على المستشفيات العامة والمركزية التابعة لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية، وذلك للأعتبارات الآتية:

– رغبة في المشاركة ببعض المقترحات التي قد تساهم في تطوير وتحسين ما يقدم لأبنائها من خدمات صحية مستقبلا ، انطلاقا من مبدأ ضرورة خدمة البحث العلمي وتطويره للمجتمع.

– تنسم المستشفيات الحكومية – بصفة عامة – بالمركزية والروتينية والتماثل في الأطر والإجراءات والمضمون، مما يبرر عدم توسيع حدود البحث مستشفيات حكومية في محافظات أخرى، وتحمل مزيد من الجهد والوقت والتكلفة.

– يقتصر البحث على المستشفيات الحكومية دون غيرها نظرا لأنها تواجه العديد من المشكلات المعقدة والتي أصبحت تمثل عائقا نحو تقدمها ونموها، وتجعل من مستوى جودة ما تقدمه من خدمات متدنيا من ناحية وإرتفاع تكلفتها من ناحية أخرى، وعدم ملاءمة هذه الخدمات لحاجات وتوقعات المرضى – محدودي الدخل – إلى درجة لا تصبح عندها قدرة على مواجهة منافسة المستشفيات الخاصة أو حتى الجامعية ، خاصة وان عاقبة الخطأ في مجال الرعاية الطبية لا يمكن تداركه لخطورته حيث يصل في بعض الأحيان إلى عجز المريض أو وفاته.

- **حدود موضوعية:** ركز البحث على إدراك التأثير المحتمل لأبعاد القيادة الرقمية، والمتمثلة في (الأبتكار؛ الأفعان؛ المعرفة) على أبعاد الالتزام التنظيمي، والمتمثلة في (الالتزام العاطفي؛ الالتزام المعيارى؛ الالتزام الاستمرارى)، والدور الوسيط لأبعاد المناخ التنظيمي، والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي؛ نظم الاتصال؛ قيم المنظمة) لتعزيز هذا التأثير.
- **حدود بشرية:** اقتصر تطبيق البحث على العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بالمستشفيات محل الدراسة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة فئات (فئة الفريق الطبى؛ فئة الفنيين؛ فئة الإداريين).
- **حدود زمنية:** أجريت مراحل الدراسة الميدانية خلال الفترة مابين يناير إلى مارس ٢٠٢٥م.

(7) منهجية البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفى التحليلي، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفروض. إذ أن المنهج الوصفى التحليلي يعد طريقاً يعتمد عليه الباحثون فى الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الاجتماعى وتسهم فى تحليل ظواهره، للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلاته ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، لذلك يعتبر من أكثر المناهج إستخداماً فى دراسة الظواهر الاجتماعية والإنسانية، ويناسب الظاهرة موضوع البحث، وتتضمن منهجية البحث الآتى:

(1-7) مجتمع وعينة البحث

يتمثل مجتمع البحث فى العاملين بالمستويات الوظيفية المختلفة بالمستشفيات الحكومية العامة والمركزية بمحافظة الشرقية والتي تم اختيارها، وفقاً لمجموعة من الخصائص ذات الارتباط الوثيق بموضوع البحث وهى : مدى توافر متطلبات تطبيق القيادة الرقمية بكل مستشفى؛ عدد الأسرة بكل مستشفى؛ عدد العاملين بكل مستشفى؛ مدى اكتمال التجهيزات الطبية والمعملية بكل مستشفى؛ وأخيراً عدد الوحدات أو القرى التابعة لكل مستشفى مركزى. وبلغ عدد المستشفيات العامة والمركزية محل الدراسة الميدانية (٨) مستشفيات، تضم ٨١٧٣ عامل وفقاً لإحصائيات مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية لعام ٢٠٢٤م، قسمت إلى ثلاثة فئات، على النحو التالى :

- **الفئة الأولى:** فئة الفريق الطبى وتضم (الأطباء ، والصيادلة ، والتمريض).
 - **الفئة الثانية:** فئة الفنيين وتضم (فنيو الأشعة ، وفنيو التحاليل ، والمراقبون الصحيون).
 - **الفئة الثالثة:** فئة الإداريين وتضم (العاملون بإدارة الموارد البشرية، والحسابات، والشئون الإدارية، والمشتريات والمخازن، ونظم المعلومات).
- تم تحديد حجم العينة، وفقاً للمعادلة التالية (البلداوى، ٢٠١٤):

$$n = \frac{P(1-p)}{\frac{P(1-p)}{N} + \frac{E^2}{SD^2}}$$

حيث أن:

n: حجم مفردات عينة البحث.

N: حجم مفردات مجتمع البحث (لعدد ثمانية مستشفى) يساوى ٨١٧٣.

SD: الدرجة المعيارية وهي تساوى ١,٩٦ عند معامل ثقة ٩٥٪.

P: وهي قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح ، وكلما اقتربت قيمة P من الصفر صغر حجم العينة ، وكلما اقتربت قيمة P من النصف زاد حجم العينة ، وبالتالي قد تم اختيار قيمة P تساوى نصف لأن هذه القيمة تؤدي زيادة حجم العينة.

وبالتعويض بالقانون السابق مع افتراض أن الخطأ المسموح به E يساوى ٥٪ تم الحصول على حجم مفردات عينة البحث الذي يساوى ٣٨٥ مفردة.

وتم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية، لتمثيل جميع العاملين بتلك المستشفيات ضمن مفردات عينة البحث، حيث وزع العدد الإجمالي لحجم العينة على فئات العاملين الثلاثة في كل مستشفى من المستشفيات محل الدراسة باستخدام طريقة التوزيع متناسب، وفقا للمعادلة التالية :

$$n_A = \left(\frac{N_A}{N} \right) \cdot n$$

حيث أن :

n_A : عدد مفردات العينة الطبقية.

n : عدد مفردات مجتمع الدراسة فى الطبقة.

N_A : عدد مفردات عينة الدراسة.

N : عدد مفردات مجتمع الدراسة الكلى.

وبتطبيق هذه المعادلة ، جاء توزيع عدد مفردات العينة كما هو موضح بالجدول التالى.

جدول ٣: توزيع مفردات عينة البحث داخل المستشفيات محل الدراسة

م	المستشفى	فئات العاملين الثلاثة		
		الفريق الطبى	الفنيون	الإداريون
١.	الأحرار.	٦١	٧	٢٤
٢.	الزقازيق العام.	٣٤	٤	١٧
٣.	فاقوس العام.	٤٢	٦	٦
٤.	ههيا المركزى.	٢٨	٧	٧
٥.	بلييس المركزى.	٢٣	٣	٦
٦.	أبو حماد المركزى.	٣٩	٥	٣
٧.	منيا القمح المركزى.	٢٦	٣	٥
٨.	أبو كبير المركزى.	١٩	٥	٥
	الإجمالى	٢٧٢	٤٠	٧٣
				٣٨٥

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لإحصائيات مديرية الشئون صحية بمحافظة الشرقية لعام ٢٠٢٤م.

(2-7) أدوات البحث ومصادر الحصول على البيانات

تم الاعتماد على مصدرين أساسيين من البيانات لتنفيذ البحث الحالي، هما :

■ مصادر ثانوية، وتتمثل في الآتي :

- الدراسة الاستطلاعية وقد سبق تناولها في مشكلة البحث.
- الكتب والدوريات والمقالات العربية والأجنبية.
- الرسائل العلمية.
- شبكة الإنترنت.
- الرجوع إلى إحصائيات مديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية السنوية الخاصة بالمستشفيات العامة والمركزية.
- الإطلاع على التقارير السنوية للمستشفيات الحكومية العامة والمركزية التابعة لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية.
- مراجعة الهياكل التنظيمية للمستشفيات الحكومية العامة والمركزية التابعة لمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الشرقية.

■ مصادر أولية، وتتمثل في الآتي:

— **الاستبانة (الاستقصاء) :** بعد مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، ولعدم وجود مقياس يمكن استخدامه مباشرة فيه، فقد تم الاعتماد على مجموعة من المقاييس تتناول أبعاد متغيرات البحث، وأجرى عليها بعض التعديلات للتعرف على مدى إدراك العاملين للتأثير المحتمل للقيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي، والدور الوسيط للمناخ التنظيمي في تعزيز هذا التأثير بالمستشفيات محل الدراسة.

وتتكون أستمارة الاستقصاء من أربعة محاور، المحور الأول منها يتعلق بالبيانات الديموجرافية وتتمثل في بيانات عن (النوع؛ المؤهل العلمي؛ المسمى الوظيفي؛ الخبرة العملية)، فضلا عن ثلاثة محاور تضم أبعاد متغيرات البحث الثلاثة (القيادة الرقمية؛ المناخ التنظيمي؛ الالتزام التنظيمي)، والجدول التالي يوضح أكواد متغيرات البحث وعبارات قياسها ومراجع كل منها.

جدول ٤: أكواد متغيرات البحث وعبارات قياسها ومراجعتها

المتغير	البعد	الكود	عبارات القياس			المرجع
			العدد	من	إلى	
القيادة الرقمية DL	الأبتكار	DL1	(4)	1	4	(Al-Faris & Bani, 2022; Tang, 2024; Erhan et al., 2022; Khalil et al., 2022; Peng, 2022; Riski & Rino, 2024; Türk, 2023; Ahmed et al., 2024).
	الأقناع	DL2	(4)	5	8	
	المعرفة	DL3	(4)	9	12	
المناخ التنظيمي OC	الهيكل التنظيمي	OC1	(4)	13	16	(Ernest & Vincent, 2025; Siddique et al., 2025; España et al., 2025; Witasari et al., 2025).
	نظم الاتصال	OC2	(4)	17	20	
	قيم المنظمة	OC3	(4)	21	24	
الالتزام التنظيمي للعاملين EOC	الالتزام العاطفي	EOC1	(4)	25	28	(Allen & Meyer, 1990; Xie & Yu, 2025; Haliza & Tuti, 2025; Iqbal et al., 2025).
	الالتزام المعياري	EOC2	(4)	29	32	
	الالتزام الأستمراري	EOC3	(4)	33	36	

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لأدبيات الدراسة.

ولتحديد طريقة تقييم استجابات مفردات العينة، اعتمد البحث على مقياس ليكرت خماسي التدرج (من ١ إلى ٥)، وتم تحديد طول الخلايا في المقياس خماسي التدرج من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (٥ - ١ = ٤)، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس، للحصول على طول الخلية، أي (٤ ÷ ٥ = ٠,٨)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح)، وذلك لحساب الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا في باقي الخلايا، وذلك على النحو المبين في الجدول التالي

جدول ٥: مقياس ليكرت خماسي التدرج

درجة الموافقة	الوزن الرقمي	المتوسط الحسابي		الوزن النسبي %	
		من	إلى	من	إلى
منخفضة جدا.	١	١	أقل من ١,٨	٢٠	أقل من ٣٦
منخفضة.	٢	١,٨	أقل من ٢,٦	٣٦	أقل من ٥٢
متوسطة.	٣	٢,٦	أقل من ٣,٤	٥٢	أقل من ٦٨
مرتفعة.	٤	٣,٤	أقل من ٤,٢	٦٨	أقل من ٨٤
مرتفعة جدا.	٥	٤,٢	٥	٨٤	١٠٠

المصدر : من إعداد الباحث.

(3-7) الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

بعد مراجعة البيانات الواردة في قوائم الاستقصاء، والتي بلغت عددها (٣٧٢) قائمة وبنسبة إستجابة بلغت (٩٦,٦٪)، تم تفرغها وترميزها في الجداول الإلكترونية على برنامج Exel، ثم معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية برنامج (SPSS²⁶) وبرنامج (JASP). تم استخدام أساليب إحصائية عديدة في هذا البحث؛ وذلك على النحو التالي:

■ الأساليب الإحصائية الوصفية: وهي تمثل مجموعة الطرق والمقاييس لوصف الخصائص الرئيسية لبيانات الدراسة، وذلك بهدف فهم الظواهر وتفصيلها بشكل دقيق وأجراء المقارنات وتحليل الفروق والتشابهات، وتشمل المتوسط الحسابي كأحد مقاييس النزعة المركزية، والانحراف المعياري كأحد مقاييس التشتت، وغيرها.

■ الأساليب الإحصائية الاستدلالية، والتي تمثلت في الآتي:

– معامل ارتباط بيرسون: للتحقق من الصدق البنائي، وصدق الاتساق الداخلي، وكذلك تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

– اختبار توزيع البيانات: لمعرفة إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

– معامل الثبات الفا كرونباخ: لحساب معاملات ثبات أداة البحث.

– طريقة التجزئة النصفية: للتحقق من ثبات الاستبانة.

– اختبار T للعينة الواحدة: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة البحث على عبارات ومحاور الاستبانة، وللتعرف على مدى انحراف الاستجابات لكل عبارة من العبارات عن وسطها الحساب، إلى جانب المحاور الرئيسية، وللتعرف على قيمة "T" وقيمة "Sig".

– التحليل العاملي: بهدف اكتشاف العوامل التي تنتمي إليها المتغيرات ويقوم بترتيب المتغيرات حسب أهميتها.

– أسلوب نمذجة المعادلة البنائية، وتحليل المسار (Path Analysis): للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر بين متغيرات البحث.

– طريقة المعاينة المتكررة Bootstrapping : لتحليل الوساطة وتحديد علاقات التأثير (المباشرة/غير المباشرة/الكلية) بين متغيرات البحث.

(8) نتائج الدراسة الميدانية

(1-8) الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة الميدانية (الصدق والثبات)

■ الصدق

وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه تلك العبارة، كما يوضحه الجدول التالي.

جدول 6: معاملات الارتباط بين العبارة والبعد الذي تنتمي إليه تلك العبارة

الأبعاد	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط	م	الارتباط
الأبتكار	١	٠,٩٤٤	٢	٠,٩٦٦	٣	٠,٩٧٨	٤	٠,٩٥١
الأقناع	٥	٠,٩٦٢	٦	٠,٩٦٦	٧	٠,٩٥١	٨	٠,٩٧١
المعرفة	٩	٠,٩٧٤	١٠	٠,٩٥٠	١١	٠,٩٧٠	١٢	٠,٩٥٢
الهيكل التنظيمي	١٣	٠,٩٦٨	١٤	٠,٩٤٨	١٥	٠,٩٨٥	١٦	٠,٩٨٥
نظم الاتصال	١٧	٠,٩٧٥	١٨	٠,٩٥٥	١٩	٠,٩٧٩	٢٠	٠,٩٣٧
قيم المنظمة	٢١	٠,٩٠٧	٢٢	٠,٩٦٥	٢٣	٠,٩٦٥	٢٤	٠,٩٧٣
الالتزام العاطفي	٢٥	٠,٨٨٥	٢٦	٠,٩٦٧	٢٧	٠,٩٥١	٢٨	٠,٩٧٤
الالتزام المعيارى	٢٩	٠,٨٨٩	٣٠	٠,٩٣٠	٣١	٠,٩٥٤	٣٢	٠,٩٥٤
الالتزام الاستمرارى	٣٣	٠,٩٩٩	٣٤	٠,٩٩٩	٣٥	٠,٩٩٩	٣٦	٠,٩٩٩

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم ٦ أن قيم معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه تلك العبارة تراوحت بين (٠,٨٨٥، ٠,٩٩٩)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، كما أن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي.

وتم حساب صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد من أبعاد الاستقصاء والدرجة الكلية، كما يوضحه الجدول الآتي.

جدول ٧: معاملات الارتباط بين البعد والدرجة الكلية للاستقصاء

م	الأبعاد	الارتباط
١	الابتكار	٠,٩٩١
٢	الأقناع	٠,٩٨٩
٣	المعرفة	٠,٩٥٨
٤	الهيكل التنظيمي	٠,٩٨٣
٥	نظم الاتصال	٠,٩٨٩
٦	قيم المنظمة	٠,٩٣٧
٧	الالتزام العاطفي	٠,٩٧٤
٨	الالتزام المعياري	٠,٩٧١
٩	الالتزام الاستمراري	٠,٨٨٥

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم ٧ أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الإستقصاء والدرجة الكلية تراوحت بين (٠,٨٨٥، ٠,٩٩١)، وجاءت جميع قيم معاملات الارتباط موجبة، كما أن جميع هذه القيم مقبولة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي للإستقصاء.

■ الثبات

وقد تم استخدام طريقتي ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لحساب ثبات مفردات الاستقصاء، كما يوضحه الجدول التالي.

جدول ٨: قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية لكل بعد من أبعاد الاستقصاء

م	الأبعاد	ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
			قبل التصحيح	بعد التصحيح
١	الابتكار	٠,٨٥٢	٠,٩٨٥	٠,٩٨٦
٢	الأقناع	٠,٨٥٣	٠,٩٧٨	٠,٩٧٩
٣	المعرفة	٠,٨٥٣	٠,٩٨٩	٠,٩٩٠
٤	الهيكل التنظيمي	٠,٨٥٥	٠,٩٩١	٠,٩٩١
٥	نظم الاتصال	٠,٨٥٣	٠,٩٨٧	٠,٩٨٨
٦	قيم المنظمة	٠,٨٥٠	٠,٩٨٨	٠,٩٨٩
٧	الالتزام العاطفي	٠,٨٤٩	٠,٩٨٠	٠,٩٨١
٨	الالتزام المعياري	٠,٨٤٤	٠,٩٥٩	٠,٩٦١
٩	الالتزام الاستمراري	٠,٨٥٩	٠,٩٩٩	٠,٩٩٩

المصدر: من إعداد الباحث، بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح من الجدول رقم ٨ أن قيم معاملات ثبات ألفا كرونباخ جاءت في المدى (٠,٨٤٤، ٠,٨٥٩)، وأن قيم معاملات ثبات التجزئة النصفية قبل التصحيح وفقاً لمعادلة جتمان جاءت في المدى (٠,٩٥٩، ٠,٩٩٩)، وبعد التصحيح وفقاً لمعادلة سبيرمان براون جاءت في المدى (٠,٩٦١، ٠,٩٩٩)، وجميعها قيم معاملات مرتفعة إحصائياً، مما يؤكد ثبات وصلاحيه استخدام الاستقصاء وملاءمته لأغراض الدراسة.

(2-8) الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة الميدانية

وقد تم إجراء الإحصاء الوصفي من خلال المتوسط والانحراف المعياري للحصول على الاتجاه العام لعينة الدراسة، بالإضافة إلى ذلك تم تطبيق اختبار "T" لعينة واحدة لتأكيد الاتجاه العام لدى عينة الدراسة، كما هو مبين في الجدول رقم ٩.

يتضح من الجدول رقم ٩: أن قيم متوسط المفردة تراوحت بين (٢,٩٢: ٤)، كما تراوحت قيم متوسط البعد بين (١١,٦٨: ١٦)، بينما تراوحت قيم "T" لجميع أبعاد الاستقصاء بين (١٤٧,٦٢: ٣٥١,٨)، وبشكل عام قد أظهرت النتائج أن جميع المتغيرات دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٠٠)، مما يشير إلى وجود أدراك - الى حد ما - بين أفراد عينة البحث لأبعاد متغيرات الدراسة الثلاثة في المستشفيات محل الدراسة.

جدول ٩: الإحصاء الوصفي واختبار "T" لأبعاد متغيرات الدراسة الإحصاء الوصفي

م	المفردات	الإحصاء الوصفي				اختبار "T"
		متوسط المفردة	متوسط البعد	الانحراف المعياري	قيمة "T"	
١	الابتكار	٢,٩٢	١١,٦٨	٠,٣١٥	٢٢٤,٣٣	٠,٠٠٠
٢	الأفناع	٣,٢٣	١٢,٩٢	٠,٤٢٢	١٧٨,٦٩	٠,٠٠٠
٣	المعرفة	٣,٤٢	١٣,٦٨	٠,٣١٦	١٤٧,٦٢	٠,٠٠٠
٤	الهيكل التنظيمي	٣,٢٣	١٢,٩٢	٠,٣٥٨	٢٠٨,٥٤	٠,٠٠٠
٥	نظم الاتصال	٣,٢٣	١٢,٩٢	٠,٤٢٢	١٧٣,٩٩	٠,٠٠٠
٦	قيم المنظمة	٤	١٦	٠,٥٥٥	١٤٧,٦٢	٠,٠٠٠
٧	الالتزام العاطفي	٣,٤٢	١٣,٦٨	٠,٣١٧	٢٠٨,٠٨	٠,٠٠٠
٨	الالتزام المعياري	٣,٦٧	١٤,٦٨	٠,٣١٦	٢٢٣,٧	٠,٠٠٠
٩	الالتزام الاستمراري	٣,٨٦	١٥,٤٤	٠,٢١١	٣٥١,٨	٠,٠٠٠

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

(3-8) نتائج اختبار فروض البحث

يوضح الجدول التالي رقم ١٠، والشكل رقم ٢ نتائج اختبار الفروض (الأول؛ الثاني؛ الثالث) من خلال بيان معاملات المسارات المعيارية للتأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث، وذلك على النحو التالي:

جدول ١٠: معاملات المسارات المعيارية للتأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر β	P-value	نتيجة اختبار الفرض
H1	القيادة الرقمية (DL)	الالتزام التنظيمي للعاملين (EOC)	0.75	$0.001 >$	قبول
H2	القيادة الرقمية (DL)	المناخ التنظيمي (OC)	0.73	$0.001 >$	قبول
H3	المناخ التنظيمي (OC)	الالتزام التنظيمي للعاملين (EOC)	0.07	$0.001 >$	قبول

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

■ اختبار الفرض الأول (H1)

بينت نتائج تقديرات معاملات المسارات المعيارية الواردة في الجدول رقم ١٠: أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي مباشر لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة، حيث أن المعاملات المعيارية للمسار المباشر $(\beta) = (0.75)$; $P > (0.005)$ ، وبالتالي يتم قبول الفرض الأول (H1)، وهو ما يعني:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

■ اختبار الفرض الثاني (H2)

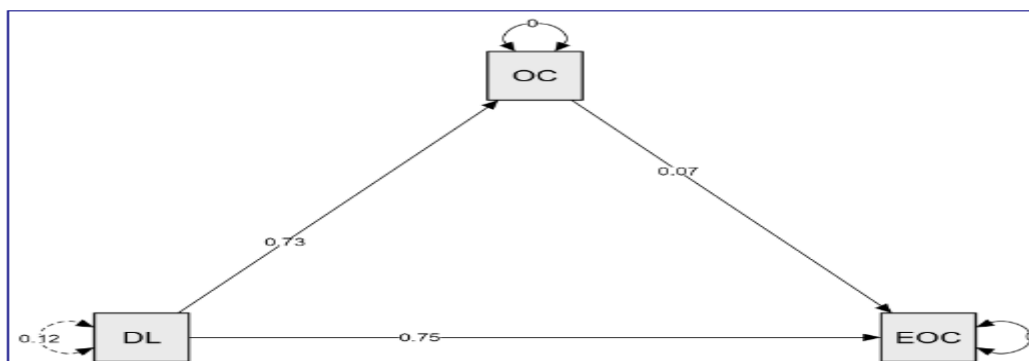
بينت نتائج تقديرات معاملات المسارات المعيارية الواردة في الجدول رقم ١٠: أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي مباشر لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) على المناخ التنظيمي بالمستشفيات محل الدراسة، حيث أن المعاملات المعيارية للمسار المباشر $(\beta) = (0.73)$; $P > (0.005)$ ، وبالتالي يتم قبول الفرض الثاني (H2)، وهو ما يعني:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) على المناخ التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة.

■ اختبار الفرض الثالث (H3)

بينت نتائج تقديرات معاملات المسارات المعيارية الواردة في الجدول رقم ١٠: أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي مباشر لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي؛ نظم الاتصال؛ قيم المنظمة) على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة، حيث أن المعاملات المعيارية للمسار المباشر $(\beta) = (0.07)$; $P > (0.005)$ ، وبالتالي يتم قبول الفرض الثالث (H3)، وهو ما يعني:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي؛ نظم الاتصال؛ قيم المنظمة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.



شكل ٢: معاملات المسارات المعيارية للتأثيرات المباشرة بين متغيرات البحث

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

■ اختبار الفرض الرابع (H4)

لاختبار الفرض الرابع تم استخدام طريقة المعاينة المتكررة (Bootstrapping) لتحليل الوساطة وتحديد علاقات التأثير (المباشرة/غير المباشرة/الكلية) بين متغيرات البحث، كما هو مبين في الجدول التالي.

جدول ١١: معاملات المسارات المعيارية للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين متغيرات البحث

الفرض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	معامل المسار المباشر	معامل المسار الغير مباشر	معامل المسار الكلي	P - value	نتيجة اختبار الفرض
H4	القيادة الرقمية	المناخ التنظيمي	الالتزام التنظيمي للعاملين	0.75	0.05	0.80	$0.001 >$	قبول

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يوضح الجدول رقم (١١) الآتي :

– فيما يتعلق بالتأثيرات المباشرة القياسية: ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع مباشرة دون وجود وسيط بينهما، ويوجد تأثير مباشر معنوي وإيجابي وقوى لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلا منهم أقل من (0.05)، وبلغت المعاملات المعيارية للمسار المباشر $(\beta) = 0.75$ ، مما يتطلب ضرورة الاهتمام بتطبيق نمط القيادة الرقمية لما له تأثير كبير وفعال على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة.

– فيما يتعلق بالتأثيرات غير المباشرة القياسية: ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث يسمى المتغير الوسيط، إذ يوجد تأثير غير مباشر معنوي وإيجابي وقوى لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة بوجود المناخ التنظيمي، حيث بلغ مستوى المعنوية لكلا منهم أقل من (0.05)، وبلغت

المعاملات المعيارية للمسار المباشر (0.05)، ويعمل متغير المناخ التنظيمي كوسيط تكميلي، فزيادة مستوى القيادة الرقمية يزيد من درجة إيجابية المناخ التنظيمي، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة، وبذلك يفسر متغير المناخ التنظيمي بعضاً من تأثير القيادة الرقمية في دعم الالتزام التنظيمي، وهي نتيجة منطقية ومقبولة كون المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) يمثل نتيجة حتمية للمتغير المستقل في ظل وجود متغيرات وعوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع ينبغي البحث والدراسة فيها هي الأخرى، وبالتالي يوجد تأثير مباشر كلي معنوي إيجابي وقوى للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما يوجد تأثير غير مباشر جزئي معنوي إيجابي وقوى للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.

– **مؤشر (VAF) لقياس عملية الوساطة:** وذلك من خلال قياس تأثير المتغير المستقل على التابع بوجود المتغير الوسيط (التأثير غير المباشر ÷ التأثير الكلي) $\times 100$ (Christian, et al., 2016).

ويتضح أنه يتم تفسير نسبة (6,25%) من تأثير أبعاد القيادة الرقمية (المتغير المستقل) على الالتزام التنظيمي (المتغير التابع) من خلال المناخ التنظيمي (المتغير الوسيط).

تأسيساً على ما سبق؛ توفر النتائج دعماً كافياً لقبول الفرض الرابع؛ والذي ينص على:

يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقتناع؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة بوجود المناخ التنظيمي.

(9) مناقشة نتائج البحث

هدفت الدراسة بيان الدور الوسيط للمناخ التنظيمي في تعزيز تأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمستشفيات محل الدراسة.

ولتحقيق هذا الهدف تم القيام بمجموعة من الخطوات المنهجية منها مراجعة الدراسات السابقة، تحديد مشكلة البحث وبناء النموذج العلمي له وفرضياته، واختبار هذه الفروض، ومن ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن عرضها بشكل موجز كما يلي:

(9-1) **يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقتناع؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة، الأمر الذي يعنى انه كلما زاد تطبيق نمط القيادة الرقمية زاد الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة، والعكس صحيح.**

– يفسر الباحث هذه النتيجة، بأنه كلما طبقت المستشفيات محل الدراسة نمط القيادة الرقمية من خلال العمل على توفير متطلبات تطبيقه (الإدارية؛ المالية؛ البشرية؛ التقنية؛ الامنية) بما يتسنى تفعيل أبعاده الثلاثة (الابتكار؛ الاقتناع؛ المعرفة) أدى ذلك إلى تعزيز وتشجيع سلوكيات العمل العاطفي والمعياري والاستمراري، ومن ثم تحسين جودة ما يقدمه العاملون من خدمات طبية وعلاجية للمرضى والمصابين بتلك المستشفيات.

– تتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات، منها (Qiao et al., 2024; Trofimova, 2024; Braojos et al., 2024; Budiarta et al., 2024)، وذلك باختلاف مجال التطبيق، وتعتبر هذه النتيجة منطقية، نظراً لأن القيادة الرقمية تلعب دوراً هاماً وإيجابياً في تعزيز الالتزام التنظيمي بين العاملين، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداعمة، والتواصل الفعال، وأساليب القيادة التشاركية، ومن ثم فإن المنظمات التي تستثمر في أساليب القيادة الرقمية، والممارسات ذات الصلة هي في وضع أفضل للحفاظ على التزام العاملين، وتطوير الأداء في العصر الرقمي.

(2-9) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقتناع؛ المعرفة) على المناخ التنظيمي في المستشفيات محل الدراسة، الأمر الذي يعنى انه كلما زاد تطبيق نمط القيادة الرقمية تحسن معه المناخ التنظيمي الإيجابي في المستشفيات محل الدراسة، والعكس صحيح.

– يفسر الباحث هذه النتيجة، بأنه كلما توفرت متطلبات تطبيق نمط القيادة الرقمية لدى المستشفيات محل الدراسة، وسعت لتفعيله ساهم ذلك في دعم المناخ التنظيمي الإيجابي داخلها.

– تتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات، منها (Ahmadi et al., Sacavém et al., 2025) ، وذلك باختلاف مجال التطبيق، وتعتبر هذه النتيجة منطقية، نظرا لأن القيادة الرقمية هي عامل محوري في خلق مناخ تنظيمي إيجابي للعاملين، وذلك من خلال تعزيز الثقة، والتعاون، وثقافة الابتكار، والتكيف مع التغيير، وتحسين الأداء، ومن ثم فإن نمط القيادة الرقمية ضروري للنجاح في العصر الرقمي.

(3-9) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي؛ نظم الاتصال؛ قيم المنظمة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة، الأمر الذي يعنى انه كلما تحسن المناخ التنظيمي الإيجابي زاد الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة، والعكس صحيح.

– يفسر الباحث هذه النتيجة، بأنه كلما سعت المستشفيات محل الدراسة إلى تهيئة وتطوير بيئة العمل الداخلية، والتي تشجع العاملين على الانتماء، والتعاون، والمشاركة، وتوفر فرص التطوير والترقية، وتحقيق العدالة والمساواة في المعاملة أدى ذلك إلى تعزيز الشعور بالولاء والالتزام لدى العاملين بتلك المستشفيات.

– تتفق هذه النتيجة مع عدد من الدراسات، منها (Iqbal et al., 2025; Siddique et al., 2025) ، وتعتبر هذه النتيجة منطقية، حيث يعد تعزيز بيئة عمل داعمة، وعادلة، وتواصلية، أمراً ضرورياً للمنظمات التي تهدف إلى زيادة ولاء ورضا العاملين، ومن ثم تحسين أدائهم.

(4-9) يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقتناع؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة بوجود المناخ التنظيمي.

– يفسر الباحث هذه النتيجة، بأنه ينتقل التأثير هنا من المتغير المستقل نحو المتغير التابع عن طريق متغير ثالث يسمى المتغير الوسيط، إذ يوجد تأثير غير مباشر معنوي وإيجابي وقوى لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقتناع؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة بوجود المناخ التنظيمي، حيث يعمل متغير المناخ التنظيمي كوسيط تكميلي، فزيادة مستوى القيادة الرقمية يزيد من درجة إيجابية المناخ التنظيمي، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المستشفيات محل الدراسة، وبذلك يفسر متغير المناخ التنظيمي بعضاً من تأثير القيادة الرقمية في دعم الالتزام التنظيمي، وهي نتيجة منطقية ومقبولة كون المتغير الوسيط (المناخ التنظيمي) يمثل نتيجة حتمية للمتغير المستقل في ظل وجود متغيرات وعوامل أخرى تؤثر في المتغير التابع ينبغي البحث والدراسة فيها هي الأخرى، وبالتالي يوجد تأثير مباشر كلي معنوي إيجابي وقوى للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما يوجد تأثير غير مباشر جزئي معنوي إيجابي وقوى للمتغير المستقل على المتغير التابع من خلال المتغير الوسيط.

(10) تفسير ودلالات الدراسة

أسفرت مناقشة نتائج البحث عن وجود بعض الدلالات علي مستوي النظرية والتطبيق كما يلي:

(1-10) علي مستوي النظرية: أكدت نتائج البحث على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) على المناخ التنظيمي، كما أكدت على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي (الهيكل التنظيمي؛ نظم الاتصال؛ قيم المنظمة) على الالتزام التنظيمي، فضلا عن تأكيدها على أن هناك تأثير غير مباشر معنوي وإيجابي وقوى لأبعاد القيادة الرقمية (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) على الالتزام التنظيمي بوجود المناخ التنظيمي، حيث يعمل متغير المناخ التنظيمي كوسيط تكميلي، فزيادة مستوى القيادة الرقمية يحسن من درجة إيجابية المناخ التنظيمي، مما يؤدي إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي.

وبصفة عامة - في حدود علم الباحث - لم تتناول أي دراسة العلاقة بين الثلاث متغيرات محل البحث معا وهم (القيادة الرقمية، المناخ التنظيمي، الالتزام التنظيمي) ولم يتم اختبارهم من قبل في دراسة واحدة، ومن ثم فإن البحث الحالي يضيف الي الأدبيات القليلة نسبيا والمتاحة في هذا المجال، بما يسهم في توسيع قاعدة البحث في هذا الجانب من دراسات الموارد البشرية.

(2-10) علي مستوي التطبيق: أن نتائج البحث الحالي بما أكده من وجود علاقة وتأثير بين كلٍ من القيادة الرقمية والمناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي "كمتغير تابع" تعطي دلالة علي أن سبل تحسين مستوى الالتزام التنظيمي تتحقق من خلال الآتي:

– ترسيخ مفهوم نمط القيادة الرقمية لدى العاملين بالمستشفيات محل الدراسة، وتطبيقه بجميع أبعاده (الابتكار؛ الاقناع؛ المعرفة) لانه عامل محوري في تعزيز الالتزام التنظيمي بين العاملين، وذلك من خلال تهيئة البيئة الداعمة، والتواصل الفعال، وأساليب القيادة التشاركية، ومن ثم فإن المنظمات التي تستثمر في أساليب القيادة الرقمية، والممارسات ذات الصلة هي في وضع أفضل للحفاظ على التزام العاملين، وتطوير الأداء في العصر الرقمي. فضلا عن ان نمط القيادة الرقمية يلعب دورا هاما في خلق مناخ تنظيمي إيجابي للعاملين، وذلك من خلال تعزيز الثقة، والتعاون، وثقافة الابتكار، والتكيف مع التغيير، وتحسين الأداء، ومن ثم فإن نمط القيادة الرقمية ضروري للنجاح في العصر الرقمي. حيث يعد تعزيز بيئة عمل داعمة، وعادلة، وتواصلية، أمراً ضرورياً للمنظمات التي تهدف إلى زيادة ولاء ورضا العاملين، ومن ثم تحسين أدائهم.

– تحسين وتطوير المناخ التنظيمي الإيجابي داخل المستشفيات محل الدراسة، وذلك لانه يؤثر بقوة على الالتزام التنظيمي، حيث يعد تعزيز بيئة عمل داعمة، وعادلة، وتواصلية، أمراً ضرورياً للمنظمات التي تهدف إلى زيادة ولاء ورضا العاملين، ومن ثم تحسين أدائهم.

(11) الإطار المقترح للبحث

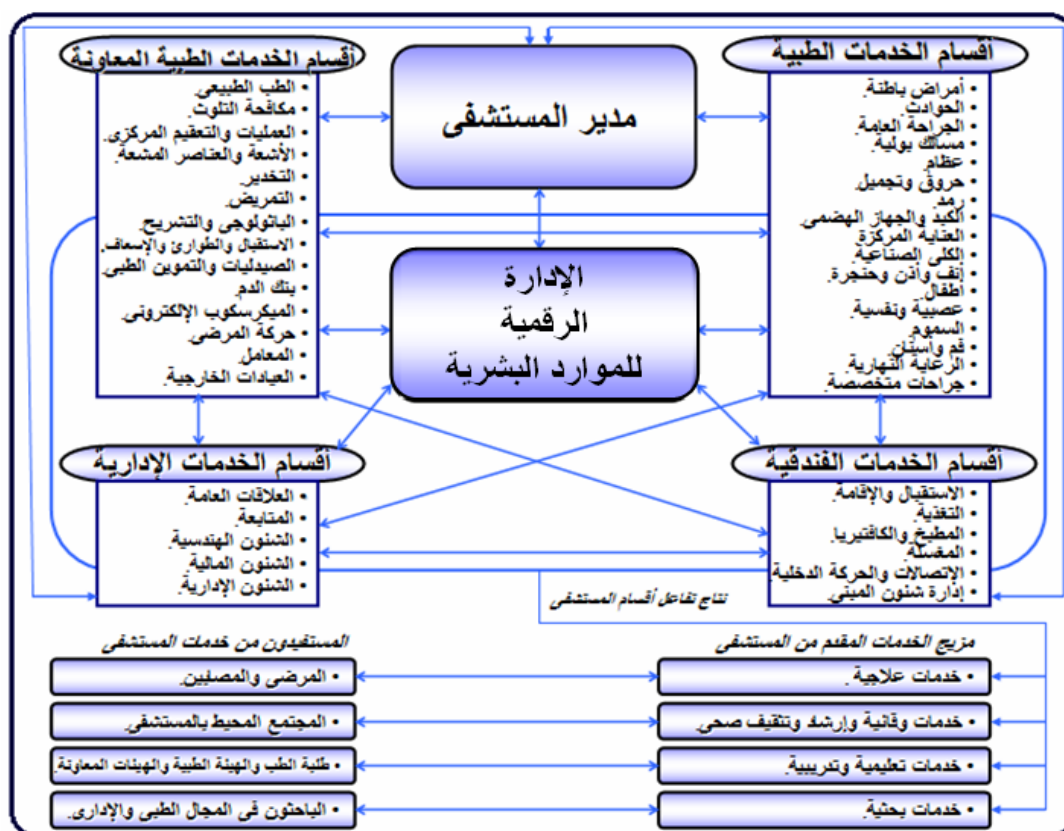
(1-11) فلسفة إعداد الإطار المقترح للبحث

ترتكز فلسفة إعداد الإطار المقترح على محورين أساسيين تمثل الأعمدة الرئيسة لبنائه وإعداده، ومن ثم ضرورة مراعاتهما لضمان فعاليته وإمكانية تطبيقه داخل المستشفيات المختلفة؛ وذلك على النحو التالي :

■ الانتقال إلى الهياكل التنظيمية الأفقية

لقد تبين من واقع الدراسة الميدانية، والمقابلات الشخصية مع المسؤولين في المستشفيات محل الدراسة أن هناك العديد من نقاط الاختناق في تدفق موارد البيانات، نظرا لأن الهيكل التنظيمي لها هيكل هرمي رأسى، مما يؤثر سلبا على فعالية العلاقات التنظيمية بين المسؤولين بتلك المستشفيات، حيث تصدر الأوامر والتعليمات من المستوي الإداري الأعلى إلى الأدنى، في مقابل انتقال ردود الأفعال من المستوي الأدنى إلى الأعلى، كما نجد أن الإدارة العليا تتمتع بسلطات واسعة، ومسؤوليات ضيقة، في حين تكون المستويات الدنيا مسئولة فقط عن تنفيذ الأوامر، والإلتزام بالقوانين، حيث يفقد الكثير من العاملين المبادأة في اتخاذ القرارات، ويصبح تصرف الشخص بايعاز من نفسه عرضه للنقد، والمحاسبة من قبل المديرين.

في ضوء ما تقدم؛ يتضح أن التنظيم الهرمي أحد أهم المشكلات التي تحد من المناخ التنظيمي الإيجابي من جهة، وتعوق من عملية الإلتزام التنظيمي للعاملين من جهة أخرى، ومن ثم تعرقل عمل المستشفيات، وتحقيق أهدافها، الأمر الذي يتطلب إحداث تغييرات جذرية في الهياكل التنظيمية لهذه المستشفيات، ويتمثل ذلك في الانتقال إلى الهياكل التنظيمية الأفقية من خلال التحول إلى "التنظيم الشبكي المسطح" الذي يتصف بعدد أقل من المستويات الإدارية، ومن العاملين الذين يعملون كفريق عمل ويتمتعون بسلطات أكبر في اتخاذ القرارات. وبالتالي يتسع نطاق الإشراف بما يمكن المديرين من توجيه ورقابة عدد أكبر من العاملين المنتشرين في مواقع جغرافية متباعدة، وتسمح لهم بمزيد من المشاركة وحرية التصرف، ومن ثم تحسين جودة مايقدم من خدمات لكافة المستفيدين منها بتلك المستشفيات، وذلك كما هو موضح في الشكل التالى.

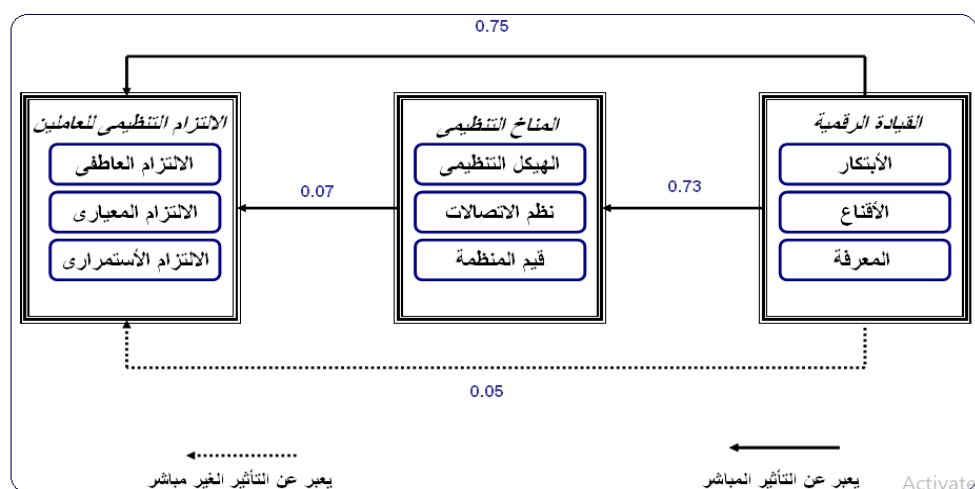


شكل ٣: تصور مقترح للتنظيم الشبكي للمستشفيات

المصدر: من إعداد الباحث.

■ حوسبة دورة عمل المريض

لا شك أن تطوير دورة عمل المريض الحالية داخل كل مستشفى من أهم متطلبات، ومقومات عملية الالتزام التنظيمي للعاملين، الأمر الذي يترتب عليه ضرورة تسجيل كافة الأنشطة والمراحل العلاجية التي يمر بها كل مريض على الحاسب الآلي، بحيث تعكس كافة عناصر الخدمات الصحية المقدمة له، والعمليات الجارية على كل منها، وما يترتب عليها من بيانات تعد المصدر الأساسي لتكوين قاعدة البيانات الموحدة، والتي تلبي احتياجات جميع الأطراف الداخلية والخارجية من المعلومات دون استثناء، وتمكن العاملين بمزيد من المشاركة وحرية التصرف، ومن ثم تحسين جودة أداء الخدمات الطبية والعلاجية المقدمة للمرضى والمصابين من قبل تلك المستشفيات، وذلك كما هو مبين في الشكل التالي.



شكل ٥: الإطار المقترح للبحث

المصدر: من إعداد الباحث.

(3-11) متطلبات تطبيق الإطار المقترح للبحث

هناك مجموعة من المتطلبات العملية لتطبيق هذا الإطار وزيادة فاعليته، منها:

– التعرف على مجموعة متطلبات تطبيق القيادة الرقمية، وكيفية اثرائهما، وممارستهما داخل المنظمات.

– التعرف على العوامل الأخرى التي تؤثر على المناخ التنظيمي، والالتزام التنظيمي للعاملين من عدمه مثل الكفاءة الذاتية للمديرين والمسؤولين، والتغيرات الطارئة التي يصعب السيطرة والتحكم فيها.

(4-11) خطة العمل لتنفيذ الإطار المقترح للبحث

يوضح الجدول رقم ١٢ مراحل خطة العمل لتنفيذ الإطار المقترح للبحث.

جدول ١٢ : خطة العمل لتنفيذ الإطار المقترح للبحث

المرحلة	آليات التنفيذ	الجهات المسؤولة عن آليات التنفيذ
• دعم إدارة المستشفيات لمفهوم وتطبيق نمط القيادة الرقمية.	– وضع خطة استراتيجية زمنية لتطبيق نمط القيادة الرقمية. – تعديل الأنظمة الإدارية، وجعلها أكثر مرونة بما يتوافق مع متطلبات التطبيق. – بيان وتوضيح اختصاصات كل إدارة فيما يتعلق بإجراءات العمل الإداري، حتى لا تتداخل تلك الاختصاصات وتعوق التطبيق. – تطوير وتعزيز أنظمة الرقابة على تنفيذ الخطط المعتمدة.	الإدارة العليا بالتنسيق مع الإدارات الأخرى بالمستشفيات.
• توفير الدعم المالي اللازم لتطبيق نمط القيادة الرقمية.	– رصد موازنة لخطة تطبيق نمط القيادة الرقمية داخل كل مستشفى. – رصد مبالغ مالية للاستعانة بالخبراء في مجال الإدارة الرقمية. – توفير المخصصات المالية للربط الشبكي داخل كل مستشفى. – توفير الدعم المالي الكافي لشراء أجهزة الحاسب، والبرامج، والتطبيقات الحديثة. – توفير المخصصات المالية اللازمة لبرامج تدريب، وتأهيل العاملين داخليا وخارجيا. – تخصيص حوافز، ومكافآت مناسبة للمتدربين (العاملين). – توفير الدعم المالي الكافي لصيانة أجهزة الحاسب، والبرمجيات المطلوبة. – توفير المخصصات المالية المناسبة لتحديث أجهزة الحاسب الآلي داخل كل مستشفى.	الإدارة العليا بالتنسيق مع الإدارة المالية بالمستشفيات.
• توفير عدد كاف من الكوادر البشرية المؤهلة، واللازمة لتطبيق نمط القيادة الرقمية.	– نشر ثقافة أهمية تطبيق أسلوب القيادة الرقمية بين القيادات، والعاملين داخل كل مستشفى. – تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات، والعاملين اللازمة لتطبيق أسلوب القيادة الرقمية. – تدريب وتأهيل القيادات، والعاملين داخليا وخارجيا على مهارات تطبيق أسلوب القيادة الرقمية. – عمل برامج تقييمية عن مدى استفادة العاملين لبرامج التدريب المنفذه من خلال أدائهم. – عمل تغذية مرتدة للقيادات، والعاملين في ضوء التقييم.	إدارة الموارد البشرية بالمستشفيات.

المصدر : من إعداد الباحث.

المرحلة	آليات التنفيذ	الجهات المسؤولة عن آليات التنفيذ
• توفير التقنيات اللازمة لتطبيق أسلوب القيادة الرقمية.	- عمل دراسة لاحتياجات المستشفى من الأجهزة، والمعدات، والبرامج اللازمة للتطبيق. - توفير موقع إلكتروني للمستشفى على شبكة الإنترنت يتم تحديثه باستمرار. - توفير الشبكة الداخلية، والبرامج، والتطبيقات المتعلقة بعملية التطبيق. - توفير أجهزة حاسب حديثة كافية للقيادات، والعاملين داخل كل مستشفى. - توفير برامج لصيانة الشبكة الداخلية، والبرامج، والتطبيقات المستخدمة.	قسم نظم/تكنولوجيا المعلومات بالمستشفيات.
• توفير الإطار التشريعي والأمنى اللازم لتطبيق أسلوب القيادة الرقمية.	- وضع إجراءات تشريعية، وقانونية لتأمين التعاملات الرقمية. - إصدار اللوائح التي تضمن سرية تبادل المعلومات. - تحديد الجهات المخولة للدخول على أنظمة المعلومات بالشكل الذي يضمن أمن المعلومات، وسريتها. - اتخاذ الإجراءات، والتدابير الأمنية للحفاظ على سرية المعلومات. - توفير أنظمة آلية متطورة لحماية البيانات داخل كل مستشفى.	قسم نظم/تكنولوجيا المعلومات بالتنسيق مع الإدارة القانونية بالمستشفيات.
• دعم تفويض السلطة.	- توفير بيئة تشاركية لإنجاز الأعمال، وبشكل مناسب. - إتاحة الفرصة للعاملين من أجل المشاركة في رسم السياسات، وصنع القرار. - منح العاملين المزيد من المرونة، والحرية المناسبة للتصرف في أداء المهام. - تقييم نتائج الأعمال المفوضة للعاملين، للتأكد من فعالية التفويض.	الإدارة العليا بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين بالمستشفيات.
• تعزيز فرق العمل.	- توفير أجواء من التعاون، والمساعدة بين زملاء العمل داخل كل مستشفى. - الاهتمام بالتواصل الاجتماعي مع العاملين داخل كل مستشفى. - التركيز على أداء الفريق بدلا من الاداء الفردي.	إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع قسم العلاقات العامة والرؤساء المباشرين بالمستشفيات.

الاتصال الفعال	• تبني سياسة الباب المفتوح. • توفير وسائل اتصال فعالة ومتطورة. • توفير التعليمات والإجراءات في المستشفى بدرجة كافية من الوضوح. • توفير المعلومات بدرجة كافية لإنجاز مهام العاملين الوظيفية.	الإدارة العليا بالتنسيق مع الإدارات الأخرى بالمستشفيات.
التحفيز	• تعزيز وتطوير نظم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، بما يتناسب مع الجهود المبذولة في العمل. • توفير العدالة والموضوعية في نظام الترقيات الوظيفية داخل المستشفيات.	إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الإدارة المالية.

المصدر : من إعداد الباحث.

(12) توصيات متعلقة بأفاق البحوث المستقبلية

في ضوء النتائج التي تم الوصول إليها، يقترح البحث الحالي مجموعة من النقاط البحثية التي تصلح كدراسات مستقبلية، على النحو التالي:

– يجب أن تولي البحوث المستقبلية اهتمامها بفحص تأثير المتغيرات الديمغرافية، والتنظيمية على العلاقات بين متغيرات هذا البحث.

– عمل دراسة مقارنة بين المنظمات الصحية على مستوى دولي، للتعرف على التباين في مدى ممارسة تلك المنظمات للتكنولوجيا الرقمية، وأثر ذلك على الالتزام التنظيمي للعاملين فيها.

– عمل بحث يتناول أثر الذكاء الاصطناعي على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات، حيث اقتصر هذا البحث على متغيرات القيادة الرقمية، والمناخ التنظيمي كمتغيرات مؤثرة على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الصحية، إلا أنه من المثير للاهتمام استكشاف دور متغيرات أخرى – مثل الذكاء الاصطناعي – تؤثر على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الصحية، حيث كلما زاد الالتزام التنظيمي للعاملين كلما ساعد ذلك على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة، وزيادة ميزتها التنافسية.

– عمل بحوث عن الدور الوسيط للمناخ التنظيمي الأخضر، أو الثقافة التنظيمية الخضراء في العلاقة بين القيادة الرقمية والالتزام التنظيمي.

– تطبيق البحث على المنظمات الخدمية الأخرى، مثل هيئات البريد، والجامعات، والتأمينات والمعاشات، للتعرف على مدى ممارسة التكنولوجيا الرقمية، وكذلك لتعميم المقاييس التي استخدمت في هذا البحث.

مراجع البحث

أولاً : المراجع العربية

– إحصائيات مديرية الشئون الصحية بمحافظة الشرقية الخاصة بالمستشفيات العامة والمركزية لعام ٢٠٢٤م.

– البلداوى، عبد الحميد. (٢٠١٤). *أساليب البحث العلمى والتحليل الإحصائى*. القاهرة، مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع.

ثانياً : المراجع الاجنبية

- Ahmadi, Y., Bagis, A., & Saufi, A. (2025). Acceleration of Digital Leadership and Utilization Knowledge Management on Readiness to Change by Strengthening the Educational Environment. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i1-43>.
- Ahmed, T. I., Ibrahim, A. R., Ahmed, N. F., & Abdullah, D. A. (2024). Faculty Members' Perspectives on Organizational Identity: Digital Leadership of Universities of Nineveh Governorate, *Indonesian Journal of Physical Education and Sport Science*, 4(2), PP. 127-139.
- Al-Faris, M. M., & Bani, M. H. (2022). Impact of Digital Leadership on Kuwaiti Hospitals' Employees' Performance, *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences*, 6(19), PP. 132 -142.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990) The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506>.
- Alotaibi, M. (2025). Participative Leadership as a Catalyst for Digital Transformation: Building Digital Organizational Culture and Identity. *Journal of Management World*. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.929>.
- Arees, B. (2025). Digital Leadership: Challenges and Opportunities in the Era of Technology. *Journal of Ecohumanism*. <https://doi.org/10.62754/joe.v4i2.6269>.
- Asbeetah, Z., Alzubi, A., Khadem, A., & Iyiola, K. (2025). Harnessing Digital Transformation for Sustainable Performance: Exploring the Mediating Roles of Green Knowledge Acquisition and Innovation Performance under Digital Transformational Leadership. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su17052285>.
- Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). Empowering organizational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital

-
-
- leadership and a continuous learning environment. *Inf. Syst. J.*, 34, 1466-1492. <https://doi.org/10.1111/isj.12501>.
- Budiarta, I., Santika, I., & Mustika, I. (2024). The Influence of Digital Leadership Style and Career Development on Employee Performance through Organizational Commitment (Study at the General Election Commission of Bali Province). *Daengku: Journal of Humanities and Social Sciences Innovation*. <https://doi.org/10.35877/454ri.daengku2804>.
 - Christian, N., et al., (2016). Mediation Analysis in Partial Least Squares Path Modeling: Helping Researchers Discuss More Sophisticated Models. *Industrial Management and Data Systems*, 9 (116).
 - Dhahi, K. (2025). The Interactive Role of Organizational Culture in the Relationship between Organizational Commitment and Outstanding Performance: An Analytical Study of the Opinions of a Sample of Employees in the Diwan of the Directorate of Education in Dhi Qar. *International Journal of Economics and Management Sciences*. <https://doi.org/10.61132/ijems.v2i1.460>.
 - Engkus, E. (2025). The impact of digital transformation on public sector organizational commitment: A case study of public management practices. *Edelweiss Applied Science and Technology*. <https://doi.org/10.55214/25768484.v9i2.5062>.
 - Ernest, E., & Vincent, E. (2025). Employee Commitment and Organizational Performance of SMES in Delta State. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*. <https://doi.org/10.47857/irjms.2025.v06i01.02233>.
 - Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior, *Management Research Review*, 45(11), PP. 1524-1543.
 - España, M., Taruchain, L., Núñez, A., & Escobar, D. (2025). Work Environment and its Influence on Organizational Commitment: A Study in the Financial Sector. *Journal of Educational and Social Research*. <https://doi.org/10.36941/jesr-2025-0015>.
 - Gunawan, A., Yuniarsih, T., Sobandi, A., & Muhidin, S. (2023). Digital Leadership towards Performance through Mediation of Organizational Commitment to E-commerce in Indonesia. *Aptisi Transactions on Technopreneurship (ATT)*. <https://doi.org/10.34306/att.v5i1sp.325>.

-
-
- Haliza, L., & Tuti, M. (2025). Cultural Dynamics and Leadership Impact: Unlocking Commitment and Performance in Organizations. *Quantum Journal of Social Sciences and Humanities*. <https://doi.org/10.55197/qjssh.v6i1.593>.
 - Khalil, S. I., Farhan, O. M., & Hamad, H. A. (2022). The role of digital leadership in achieving organizational excellence an applied study at the university of tikrit, *World Economics and Finance Bulletin*, 12, PP. 85-94.
 - Iter, Y., Barth, F., & Ringeisen, T. (2023). Digital leadership communication and employees' organizational commitment during home office. *Gruppe. Interaktion. Organization. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie(GIO)*. <https://doi.org/10.1007/s11612-023-00676-7>.
 - Iqbal, Q., Piwowar, K., & Cherchem, N. (2025). Organizational commitment, procedural justice climate, and organizational citizenship behavior towards sustainability: a multilevel study. *Journal of Global Responsibility*. <https://doi.org/10.1108/jgr-08-2023-0130>.
 - Peng, B. (2022). Digital leadership: State governance in the era of digital technology, *Cultures of Science*, 5(4), PP. 210-225.
 - Priyamedha, A., Supartha, W., Dewi, G., & Riana, G. (2025). Mediate of digital organizational culture: Digital leadership on organizational performance. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2025.25.2.0241>.
 - Puliwarna, Djati & Tanti (2023). The Effect of Digital Leadership, organizational culture, digital competence and organization's commitment on Organizational Performance: Information Technology System in Indonesian Navy. *International Journal of Scientific Research and Management*. <https://doi.org/10.18535/ijssrm/v11i04.em06>.
 - Putranti, H., & Sulistiyani, S. (2024). Leading the Digital Revolution Examining the Impact of Digital Leadership on Work Performance and Organizational Commitment in the Kawasan Industri Mitra (KIM). *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*. <https://doi.org/10.30988/jmil.v7i2.1257>.
 - Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The Strategic Role of Digital Transformation: Leveraging Digital Leadership to Enhance Employee Performance and Organizational Commitment in the Digital Era. *Syst.*, 12, 457. <https://doi.org/10.3390/systems12110457>.

-
-
- Qibtiyah, M., Rahmayanti, R., & Salsabil. (2025). Leveraging Digital Leadership and Employee Digital Skills to Enhance Performance in Public Transportation Companies. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*. <https://doi.org/10.47191/jefms/v8-i3-05>.
 - Riski, A., & Rino, R. (2024). The Effect of Digital Leadership Style, Motivation, and Work Ability on Employee Performance after the Covid-19 Pandemic, *Edunesia: Jurnal Ilmiah Pendidikan*, 5(1), PP. 424-441.
 - Romana, F., & Gestoso, C. (2025). Organizational climate and its influence on employee's commitment to companies – a case study in Portugal. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i1.4415>.
 - Sacavém, A., Machado, A., Santos, J., Palma, A., Belchior, H., & Oliveira, M. (2025). Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>.
 - Schork, S., Özdemir, D., & Zerey, C. (2025). Understanding Innovation and Sustainability in Digital Organizations: A Mixed-Method Approach. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su17020415>.
 - Sedrine, S., Bouderbala, A., & Hamdi, M. (2021). Distributed leadership and organizational commitment: moderating role of confidence and affective climate. *European Business Review*. <https://doi.org/10.1108/eb-04-2018-0073>.
 - Siddique, A., Younas, S., & Akbar, G. (2025). Organizational Culture Dimensions and Employee Commitment: A Correlational Study of Educational Institutions in Pakistan. *Journal for Social Science Archives*. <https://doi.org/10.59075/jssa.v3i1.134>.
 - Sindia, S., & Mahdi, I. (2025). The Influence of Career Development and Organizational Climate on Civil Servant Organizational Commitment at the Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) of Sintang Regency. *International Journal Papier Public Review*. <https://doi.org/10.47667/ijppr.v6i1.355>.
 - Suljic, V. (2025). Strategic Leadership in AI-Driven Digital Transformation: Ethical Governance, Innovation Management, and Sustainable Practices for Global Enterprises and SMEs. *SBS Journal of Applied Business Research*. <https://doi.org/10.70301/jour/sbs-jabr/2025/13/1/2>.

-
-
- Tang, H. (2024). Intelligent Strategy Layout: International Business and Global Value Chain Theory of Enterprises under Digital Leadership, *Academic Journal of Business & Management*, 6(6), PP. 244-249.
 - Theng, B., Calen, C., & Toni, N. (2024). The Role of Digital Leadership and Employee Empowerment on Employees Performance in the Manufacturing Industry in the Era of Society and Industry Revolution 5.0. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*. <https://doi.org/10.30988/jmil.v8i2.1501>.
 - Trofimova, N. (2024). The Role of Digital Leadership in Improving Employee Performance and Organizational Commitment in the Era of Digital Transformation. *EKONOMIKA I UPRAVLENIE: PROBLEMY, RESHENIYA*. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2024.11.15.023>.
 - Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation, *Frontiers in psychology*, 13, PP.1-11.
 - Witasari, R., Widhiandono, H., Tubastuvi, N., & Rachmawati, E. (2025). The Effect of Organizational Culture and Work Environment on Turnover Intention through Organizational Commitment. *International Journal of Business and Applied Economics*. <https://doi.org/10.55927/ijbae.v4i1.13269>.
 - Xiao, H., & Yu, P. (2025). A Mediating Effect of Organizational Commitment on the Impact of Organizational Climate Openness and Organizational Support on Job Satisfaction as Perceived by Chinese University Administrative Staff. *The Education Research Institute*. <https://doi.org/10.31352/jer.23.1.191>.

ملحق (١) قائمة إستقصاء

السيد الأستاذ الفاضل/

تحية طيبة ... وبعد ،،،

يقوم الباحث باعداد بحث بعنوان "تأثير القيادة الرقمية على الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات الصحية: الدور الوسيط للمناخ التنظيمي – دراسة تطبيقية". ولتحقيق الهدف من الدراسة نأمل من سيادتكم التعاون مع الباحث في استيفاء بيانات هذا الإستقصاء، للتعرف على إتجاهاتكم وآرائكم بخصوص مستوى توافر أبعاد متغيرات البحث، وتأثير ذلك بمنظمتكم الصحية الموقرة. ونحيط سيادتكم علما بأن البيانات والآراء التي سيتم الحصول عليها من هذا الإستقصاء ستكون محل الإهتمام، ولن يتم إستخدامها إلا في أغراض البحث العلمي.

ونشكر لكم سلفا حسن تعاونكم ،،،

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجي وضع علامة (√) أمام الاختيار المناسب لسيادتكم.

١. الجنس	() ذكر.	() أنثى.
٢. المؤهل التعليمي	() مؤهل متوسط.	() بكالوريوس. () دراسات عليا.
٣. فئات المسمى الوظيفي	() فئة الفريق الطبي [أطباء، صيادلة، تمريض]. () فئة الفنيين [فنيو الأشعة، فنيو التحاليل، المراقبون الصحيين]. () فئة الإداريين [العاملون بإدارة الموارد البشرية، الحسابات، الشؤون الإدارية والعامة، المشتريات والمخازن، نظم المعلومات].	
٤. الخبرة العملية	() أقل من ٥ سنوات. () من ٥ إلى ١٠ سنوات. () أكثر من ١٠ سنوات.	

المحور الثاني:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن آرائكم لمستوى توافر أبعاد القيادة الرقمية في منظماتكم الصحية؛ فبرجاء وضع علامة (✓) أمام درجة الموافقة على عباراتها ، بحسب سلم التدرج الخماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) ، وتعطى الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب.

متغيرات	م	العبارة	درجة الموافقة				
			١	٢	٣	٤	٥
أبعاد القيادة الرقمية	١.	■ الابتكار يوجد قدر كبير من الاهتمام بالابتكار في منظماتكم الصحية.					
	٢.	يتم تشجيع العاملون على التوصل إلى أفكار مبتكرة.					
	٣.	تعزز أنظمة العمل من فرص الابتكار.					
	٤.	يقلل الابتكار من التكاليف الإجمالية لخدماتكم الطبية والعلاجية.					
	٥.	■ الإقناع تهتم الإدارة باقناع العاملين بالأفكار والتطورات الحديثة.					
	٦.	تهتم الإدارة بدقة المعلومات المقدمة لاقناع العاملين بالأفكار المبتكرة.					
	٧.	تحرص الإدارة على وضع خطط مدروسة لاقناع العاملين بالتطورات الحديثة.					
	٨.	تهتم الإدارة بتنويع وسائل اقناع العاملين بالأفكار المبتكرة.					
	٩.	■ المعرفة تعزز الإدارة من تنوع وسائل الحصول على المعرفة.					
	١٠.	تهتم الإدارة بزيادة مصادر الحصول على المعرفة.					
	١١.	تحرص الإدارة على تسهيل تبادل المعرفة المكتسبة بين العاملين.					
	١٢.	يتم تدريب العاملين على وسائل أكتساب المعرفة بشكل مستمر.					

المحور الثالث:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن آرائكم لمستوى توافر أبعاد المناخ التنظيمي في منظماتكم الصحية؛ فيرجاء وضع علامة (√) أمام درجة الموافقة على عباراتها ، بحسب سلم التدرج الخماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) ، وتعطى الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على الترتيب.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		١	٢	٣	٤	٥
	أبعاد المناخ التنظيمي					
	■ الهيكل التنظيمي ١. يتوافق الهيكل التنظيمي لإدارتي مع الأهداف الموضوعية. ٢. يتميز الهيكل التنظيمي لإدارتي بسهولة التنسيق مع الإدارات المختلفة. ٣. يحدد هيكلنا التنظيمي خطوط السلطة والمسئولية لكافة الإدارات. ٤. يتوافق الهيكل التنظيمي مع المهام المحددة في الوصف الوظيفي. ■ نظم الاتصالات ٥. توفر نظم الاتصالات لدينا المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات المختلفة. ٦. نعتمد على وسائل اتصالات حديثة ومبتكرة. ٧. تمكن نظم الاتصالات لدينا بالحصول على المعلومات في الوقت المناسب. ٨. تحرص الإدارة باستمرار على إزالة عوائق الاتصال بين اقسامنا المختلفة. ■ قيم المنظمة ٩. تحفز قيم المنظمة لدينا على نشر ثقافة تبني المعاملات الإدارية الرقمية. ١٠. تشجع قيم المنظمة لدينا على المشاركة والعمل الجماعي. ١١. تحفز قيم المنظمة لدينا على تبني الأفكار والتطورات الحديثة. ١٢. تمكن قيم المنظمة لدينا من تحسين الأداء التنظيمي.					

المحور الرابع:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تعبر عن آرائكم لمستوى توافر أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين في منظماتكم الصحية ؛ فبرجاء وضع علامة (√) أمام درجة الموافقة على عباراتها ، بحسب سلم التدرج الخماسي (كبيرة جدا، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جدا) ، وتعطى الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب.

م	العبارة	درجة الموافقة				
		١	٢	٣	٤	٥
أبعاد الالتزام التنظيمي للعاملين	■ الالتزام العاطفي ١. أستمتع بحديثي عن العمل مع الأصدقاء خارج نطاق العمل. ٢. ارتبط بدوافع ذاتية وعاطفية تجاه العمل. ٣. ارتبط بالعمل في منظمتي مهما كانت إغراءات المنظمات الأخرى. ٤. أعتز بالعمل في منظمتي الحالية.					
	■ الالتزام المعياري ٥. أعتقد أن ترك عملي الحالي دون سبب هو مبرر غير أخلاقي. ٦. التزامي الأخلاقي أهم الأسباب لبقائي في عملي الحالي. ٧. أعتقد أن الاستمرار في وظيفة واحدة أفضل لي. ٨. اسعى لتحسين ظروف المعيشية بالبحث عن العمل في منظمات أخرى.					
	■ الالتزام الاستمراري ٩. أستمر في عملي الحالي مهما كانت الإغراءات. ١٠. أشعر أن ترك عملي يسبب لي أضرارا متنوعة. ١١. أعتقد أن فرص العمل الأخرى لا تناسبني. ١٢. أحرص على الاستمرار في عملي الحالي مهما كانت الأسباب.					

وشكرا لحسن تعاونكم ،،،

The Impact of Digital Leadership on Employees Organizational Commitment in Healthcare Organizations: The Mediating Role of Organizational Climate – An Applied Study

Abstract

The study aimed to develop a proposed framework that clarifies the impact of digital leadership on the organizational commitment of employees in health organizations, given the mediation of the organizational climate on the one hand, and achieves the satisfaction of its beneficiaries and contributes to improving the quality of medical and therapeutic services provided to patients and the injured on the other hand.

The research relied on the descriptive analytical approach, and the hypotheses were tested by preparing a survey that included a group of phrases that address the research topic, and it was distributed to 385 individuals - from the medical team category; the technicians category; the administrators category - in the public and central hospitals in the Sharkia Governorate, with a response rate of (96.6%), and the results were analyzed using the SPSS ²⁶ program and the (JASP) program.

The study found that there is a statistically significant effect of the dimensions of digital leadership (innovation, persuasion, knowledge) on both the climate and organizational commitment of employees in the hospitals under study. In addition, the organizational climate partially mediates the relationship between digital leadership and organizational commitment of employees in these hospitals.

Therefore, the study recommended that officials in the hospitals under study should pay attention to the requirements for implementing digital leadership and improving the organizational climate and commitment of hospital staff. This should be achieved by designing comprehensive awareness programs that suit the target groups and their staff. The current study also proposes a set of research points that can be used for future studies.

Keywords

Digital leadership, organizational climate, employee organizational commitment, healthcare organizations.