



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (26) – العدد الرابع – أكتوبر 2025



تأثير الرسوخ التنظيمي في تشكيل التعاطف الرقمي لدى العاملين بالقطاع
المصرفي: دراسة ميدانية بمحافظة سوهاج

The Impact of Organizational Embeddedness on Shaping Digital Empathy Among Banking Sector Employees: A Field Study in Sohag Governorate

د. أسماء خلف عمران محمد

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة سوهاج

asmaa-mohamed@commerce.sohag.edu.eg

د. أمة الله يحيى الشامي

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة (بنات) - جامعة الأزهر

dr.amatallahshami@gmail.com

د. أسماء فتحى سيد عبده

مدرس إدارة الأعمال- بالمعهد العالى لتكنولوجيا الإدارة والمعلومات بالمنيا

Asmaahed6000@gmail.com

2025-09-23	تاريخ الإرسال
2025-09-29	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	



ملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة تأثير الرسوخ التنظيمي بأبعاده الثلاثة: الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، والتضححية التنظيمية، على التعاطف الرقمي بأبعاده الثلاثة: المعرفي، العاطفي، والسلوكي، لدى العاملين في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على عينة عشوائية بسيطة بلغت (311) موظفًا من مجتمع أصلي يضم (1638) موظفًا. وقد جرى تحليل البيانات باستخدام برنامج AMOS V.22 عبر أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لاختبار الفروض البحثية.

أظهرت النتائج أن بُعدي الملاءمة التنظيمية والتضححية التنظيمية يمارسان تأثيرات إيجابية ومعنوية على جميع أبعاد التعاطف الرقمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي). في المقابل، لم يظهر بُعد الروابط التنظيمية أي تأثير معنوي على هذه الأبعاد، وهو ما يشير إلى أن توافق الموظف مع بيئة عمله واستعداده لتقديم التضححيات في سبيل المنظمة يمثلان عاملين أكثر أهمية في تعزيز التعاطف الرقمي من مجرد وجود روابط اجتماعية أو مهنية داخل بيئة العمل.

وتبرز أهمية البحث في كونه يقدم دليلاً تجريبياً من البيئة المصرفية المصرية حول العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي، الأمر الذي يساهم في سد فجوة معرفية في الأدبيات الحديثة. كما يقدم البحث توصيات عملية لإدارات البنوك، من أبرزها: تعزيز سياسات الانسجام الوظيفي، وتوسيع الامتيازات المرتبطة بالاستقرار الوظيفي، إضافة إلى تطوير استراتيجيات مبتكرة لبناء روابط تنظيمية أكثر فاعلية في ظل التحول الرقمي المتسارع. كما يقترح البحث استكشاف متغيرات وسيطة مستقبلية، مثل جودة الحياة الوظيفية أو التحفيز الرقمي، لفهم أعمق للعلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي.

الكلمات المفتاحية تشمل: الرسوخ التنظيمي، التعاطف الرقمي، الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضححية التنظيمية، والبنوك التجارية.

Abstract

This study aims to investigate the impact of organizational embeddedness, represented by its three dimensions: fit, links, and sacrifice, on digital empathy, represented by its cognitive, emotional, and behavioral dimensions, among employees in commercial banks in Sohag Governorate, Egypt. The research adopted a descriptive-analytical approach, where data were collected through a structured questionnaire distributed to a simple random sample of 311 employees drawn from a total population of 1,638 employees. The data were analyzed using AMOS V.22 through the structural equation modeling (SEM) technique to test the research hypotheses.

The findings revealed that the dimensions of organizational fit and organizational sacrifice have positive and significant effects on all three dimensions of digital empathy (cognitive, emotional, and behavioral). In contrast, the organizational links dimension showed no significant effect on digital empathy. This result highlights that an employee's compatibility with the work environment and willingness to make sacrifices for the organization are more influential in fostering digital empathy than the existence of professional or social ties within the workplace.

The significance of this study lies in providing empirical evidence from the Egyptian banking sector on the relationship between organizational embeddedness and digital empathy, thus addressing a knowledge gap in the existing literature. The study also offers practical implications for bank management, including enhancing strategies that promote employee–organization fit, expanding incentives linked to job stability, and developing innovative approaches to strengthen organizational ties in light of rapid digital transformation. Finally, it suggests exploring mediating variables such as quality of work life or digital motivation in future research to deepen the understanding of this relationship.

Keywords: Organizational Embeddedness, Digital Empathy, Organizational Fit, Organizational Links, Organizational Sacrifice, Commercial Banks.



مقدمة

يشهد القطاع المصرفي في مصر، كما في العديد من دول العالم، تحولات رقمية متسارعة أحدثت تغييرًا جذريًا في طبيعة الخدمات المصرفية وأنماط التفاعل بين الموظفين والعملاء. فقد أصبح الاعتماد على القنوات الرقمية والوسائط الإلكترونية جزءًا لا يتجزأ من الممارسات اليومية، الأمر الذي فرض على العاملين التكيف مع بيئة عمل تتسم بالديناميكية والتعقيد التقني. وفي هذا السياق، يبرز مفهوم التعاطف الرقمي باعتباره القدرة على إدراك مشاعر الآخرين والتجاوب معها من خلال التفاعلات الرقمية، وهو عنصر أساسي للحفاظ على البعد الإنساني في التعاملات المصرفية وضمان رضا العملاء وولائهم. (Ali Alqararah et al., 2025)

من ناحية أخرى، يُعد الرسوخ التنظيمي أحد المفاهيم المركزية في أدبيات السلوك التنظيمي، ويعبر عن مدى ارتباط الموظف بمؤسسته من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية: الملاءمة، الروابط الاجتماعية، والتضحيات المرتبطة بمغادرة المؤسسة. (Mitchell et al., 2001) وتشير الدراسات السابقة إلى أن ارتفاع مستويات الرسوخ التنظيمي يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي، والرضا الوظيفي، والقدرة على التكيف مع بيئات العمل المتغيرة. (Abdul et al., 2024; Bastari et al., 2020; Boufounou et al., 2022; Gfrerer et al., 2021; Hakuduwal, 2021; Kitsios et al., 2021; Kornelakis et al., 2022; Selimović et al., 2021a, 2021b; Shedid* et al., 2024) ومع ذلك وهي جميعها عوامل قد تساهم في تهيئة بيئة خصبة لتطوير التعاطف الرقمي لدى العاملين.

ومع ذلك، فإن التحول الرقمي يفرض تحديات عديدة، من أبرزها تزايد أنماط الرقابة، وتكثيف نظم قياس الأداء، وتغير هوية العمل التقليدية، وهو ما قد يقلل من فرص بناء علاقات إنسانية قائمة على التفاهم والتعاطف. (Carreri et al., 2023; Rodrigues et al., 2023)

ومن هنا يبرز التساؤل حول مدى قدرة الرسوخ التنظيمي على دعم وتنمية قدرة الموظفين على إظهار التعاطف الرقمي في بيئة مصرفية تتسم بالتحول التكنولوجي السريع.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد في الأدبيات بكل من الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي، إلا أن الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بينهما لا تزال محدودة للغاية، خصوصًا في سياق القطاع المصرفي المصري. كما أن معظم الدراسات التي بحثت في التعاطف الرقمي ركزت على مجالات التعليم أو الرعاية الصحية، بينما ظل حضوره محدودًا في البحوث المتعلقة بالقطاع المصرفي. ومن هنا تنبع أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى استكشاف أثر الرسوخ التنظيمي في تشكيل التعاطف الرقمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي في محافظة سوهاج، بما يساهم في سد

فجوة بحثية قائمة ويدعم جهود البنوك في تحقيق التوازن بين متطلبات التحول الرقمي والحفاظ على البعد الإنساني في التفاعلات.

أولاً: الخلفية النظرية ومراجعة الدراسات السابقة

1. الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة

أ. الرسوخ التنظيمي: **Organizational Embeddedness**:

الرسوخ التنظيمي (Organizational/Job Embeddedness) يمثل مفهوماً مركزيًا في فهم سلوكيات الموظفين داخل المنظمات، ويشير إلى الروابط التي تحافظ على ارتباط الموظف بوظيفته ومؤسسته، وتأثير هذه الروابط على الالتزام التنظيمي، الأداء، والاحتفاظ بالموظفين. وقد تناول الباحثون هذا المفهوم من زوايا متعددة:

وفقاً لـ (Mitchell et al., 2001) يُعرف الرسوخ التنظيمي بأنه مجموعة من القوى التي تحدد سبب بقاء الأفراد في المنظمة، وتشمل الروابط الاجتماعية، التوافق مع القيم التنظيمية، والتضحيات المحتملة عند المغادرة. وقد ركز (Crossley et al., 2007) على البعد الإدراكي والسياقي للرسوخ، موضحين أنه بنية تربط الأفراد بالموقع والأشخاص وقضايا العمل، مما يسلط الضوء على البعد المعرفي والإدراكي في فهم سلوك الموظف.

يؤكد (Kiazad et al., 2016) على أن الجوانب الثلاثة الأساسية للرسوخ—الروابط، الملاءمة، والتضحيات—تعمل بشكل متكامل لتوضيح دوافع البقاء، وهو ما يعكس التداخل بين العوامل الفردية والاجتماعية في السياق التنظيمي. أما (Cui & Wan Mustafa, 2023a; Mulachela & Satrya, 2024a) فقد ركزا على الجانب العاطفي للرسوخ، مشيرين إلى أن شعور الموظف بالانتماء يعزز الالتزام العاطفي وولاء الموظفين، خاصة في قطاعات مثل صناعة الفنادق.

من منظور القوى التي تحافظ على الموظفين، أشار (John et al., 2022) إلى أن الرسوخ يعكس التوافق مع القيم التنظيمية والروابط الاجتماعية والخسائر المحتملة عند المغادرة، مما يوضح دور الرسوخ في تعزيز الاستقرار الوظيفي والاحتفاظ بالموهب. بينما ركز (Ng et al., 2022) على البعد السلبي المحتمل للرسوخ، حيث قد يؤدي إلى صراع بين العمل والحياة أو آثار ضاغطة على الموظف.

في سياقات مختلفة، مثل الثقافات الجماعية، أظهر الباحثون أن الملاءمة التنظيمية والروابط الاجتماعية تعزز الالتزام التنظيمي، كما في صناعة التبغ في إندونيسيا، مما يعكس تأثير البعد



الثقافي على الرسوخ (غير محدد). وقد أبرز (Shariq & Siddiqui, 2023) أهمية الدعم التنظيمي والثقة والعدالة الإجرائية في تعزيز الاحتفاظ بالموظفين من خلال الرسوخ. من ناحية أخرى، ناقش (Lee et al., 2022; Shah et al., 2020) التأثيرات المتعددة للرسوخ على السلوكيات الأخلاقية، الأداء الإبداعي، والاستبقاء الوظيفي، بينما أشار (Vanninen et al., 2022) إلى دوره في تسهيل تبادل المعرفة والوصول إلى الموارد في الشركات الصغيرة متعددة الجنسيات، مما يربط بين الرسوخ والكفاءة المؤسسية.

يسلط (Lo Presti et al., 2024; Mehmood et al., 2021) الضوء على التأثير الوسيط للرسوخ في الديناميكيات التنظيمية، بما في ذلك العلاقة بين المواقف المهنية وسلوكيات الأدوار الإضافية، وأهمية العدالة التنظيمية والملكية النفسية في تعزيز الالتزام. أما (H. Li & Yoo, 2022; Meirun, Bano, et al., 2022) فقدما منظورًا هيكليًا للرسوخ، موضحين تأثيره على استخدام أنظمة المعلومات ونية الدوران الوظيفي.

وأخيرًا، أظهر (Haroon & Haider, 2022; Khusna & Suseno, 2023; Xin et al., 2024; Xu & Tian, 2025) أن الرسوخ يعزز القدرة التنظيمية على اكتساب المعرفة، الالتزام التنظيمي، الأداء المبتكر، والشعور بالتقدير والدعم، مما يربط الرسوخ بشكل مباشر بالقدرة التنافسية للمنظمة واستدامة الموارد البشرية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف الرسوخ التنظيمي في البنوك يشير إلى مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة من خلال الروابط الاجتماعية، التوافق مع القيم الثقافية، والتضحيات المحتملة عند المغادرة. يعزز هذا الارتباط الالتزام الوظيفي، الأداء، والاحتفاظ بالموهب، ويقلل من نية الدوران الوظيفي. في بيئة البنوك، يساهم الرسوخ التنظيمي في استقرار القوى العاملة، تعزيز التعاون، وتسهيل تبادل المعرفة، مما يدعم القدرة التنافسية للبنك خاصة في ظل التحول الرقمي.

– أبعاد الرسوخ التنظيمي

يتكون مفهوم الدمج التنظيمي من ثلاثة أبعاد رئيسية متعارف عليها في الأدبيات، وهي : الروابط (Links) ، الملاءمة أو المناسبة (Fit) ، والتضحيات (Sacrifice) وقد تناولت الدراسات الحديثة هذه الأبعاد بشكل مفصل على النحو التالي:

• الروابط التنظيمية (Links) : تشير إلى العلاقات الاجتماعية والمهنية التي تربط الموظف بزملائه، ومدرائه، والمؤسسة ككل. وجود روابط اجتماعية قوية يزيد من شعور الموظف بالانتماء ويعزز التزامه التنظيمي، كما يساهم في رفع مستويات الرضا الوظيفي وتقليل نوايا

ترك العمل (Cui & Wan Mustafa, 2023; Kir & Akçakanat, 2024; Xin et al., 2024; Yang et al., 2020),

• الملاءمة التنظيمية: (Fit) تعكس مدى توافق قيم الموظف مع ثقافة المنظمة وأهدافها، ومدى انسجام مهاراته وقدراته مع متطلبات الوظيفة. الملاءمة العالية بين الموظف والمؤسسة تؤدي إلى زيادة المشاركة التنظيمية وتعزيز الالتزام، كما تقلل من معدلات الدوران (Cui & Wan Mustafa, 2023; Jing et al., 2021; Jun &

Research, 2021; Mulachela & Satrya, 2024; Xin et al., 2024)

• التضحيات التنظيمية: (Sacrifice) : تشير إلى التكاليف المتصورة المرتبطة بمغادرة المؤسسة، سواء كانت تكاليف مادية مثل فقدان الامتيازات والفوائد، أو اجتماعية مثل فقدان العلاقات المهنية والشخصية. كلما زادت التضحيات التي يتصورها الموظف عند مغادرة المؤسسة، زاد ارتباطه بها ورغبته في الاستمرار في العمل داخلها (Chotigavanich & Sorod, 2020; Cui & Wan Mustafa, 2023; John et al., 2022; Kir & Akçakanat, 2024; Maharani & Satria, 2024)).

– العوامل المؤثرة في الرسوخ التنظيمي بالبنوك التجارية

• دعم الزملاء والإدارة: دعم الزملاء والإدارة يعزز من اندماج الموظف ويقلل من رغبته في ترك العمل (Ngestreini & Budiono, 2021; Wiedyawati et al., 2023).

• الثقافة التنظيمية والعدالة: بيئة العمل العادلة والمحفزة تزيد من ارتباط الموظف بالبنك (Meirun, Lockey, et al., 2022).

• رأس المال النفسي والقيادة الذاتية: التفاؤل، الأمل، الكفاءة الذاتية، واستراتيجيات القيادة الذاتية ترفع من مستوى الرسوخ التنظيمي (Harunavamwe et al., 2020; Tayal et al., 2023).

• المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة: التزام البنك بمسؤولياته الاجتماعية يعزز من اندماج الموظفين وولائهم (Meirun, Lockey, et al., 2022).

• الخصائص الديموغرافية: العمر، الجنس، والخبرة قد تؤثر على مستوى الرسوخ التنظيمي. (Ghadeer, 2018).

– أثر الرسوخ التنظيمي علي البنوك التجارية

• تقليل نوايا ترك العمل: الموظفون الأكثر رسوخاً أقل ميلاً لترك البنك (Ashfaq et al., 2023; Kholiq & Miftahuddin, 2019; Ngestreini & Budiono, 2021).



- تعزيز الأداء والسلوك الإيجابي: ينعكس الرسوخ التنظيمي في سلوكيات المواطنة التنظيمية والأداء الفعال (Kapil & Rastogi, 2018; Tayal et al., 2023).
- الحد من آثار الضغوط والصراعات: الرسوخ التنظيمي يخفف من تأثير الصراعات بين العمل والحياة على نية ترك العمل (Awan et al., 2021).
- مفهوم التعاطف الرقمي (Digital Empathy): ارتبطت البدايات النظرية للتعاطف الرقمي بأبحاث سابقة عن التعاطف الإنساني في المنظمات قبل انتشار الرقمنة. فقد أشار (Levine, 2007) إلى أن فهم المشاعر والقدرة على التعاطف يمثلان أداة أساسية للحصول على الاعتراف داخل السياقات التنظيمية، حيث يتيحان للأفراد أن يشعروا بأنهم مرئيون ومفهومون مهنيًا. ومع التحول نحو الاتصال الرقمي، أصبح هذا البُعد أكثر إلحاحًا. في عام 2016، تم تقديم مفهوم "التعاطف الرقمي" بشكل رسمي باعتباره مقاربة شمولية تجمع بين أساليب كمية وكيفية لتعزيز التربية الإعلامية (Friesem, 2016). وفي المجال الصحي، برزت إشكالية فقدان التعاطف بسبب ظاهرة الانفلات السلوكي عبر الإنترنت (online disinhibition)، الأمر الذي دفع (Terry & Cain, 2016) إلى الدعوة لإدماج التعاطف الرقمي في تدريب الكوادر الصحية لحماية نتائج المرضى. كما مثلت دراسة يوميات مع 100 طالب إسهامًا تجريبيًا بارزًا، إذ حلت محددات التعاطف المعرفي والعاطفي والرحيم في التفاعلات الرقمية اليومية. وأظهرت النتائج أن المشاركين أبلغوا عن مستويات أعلى من التعاطف المعرفي مقارنةً بالعاطفي أو الرحيم، وأن المتغيرات الموقفية—مثل هوية المتلقي—تؤثر في مستويات التعاطف. (Powell & Roberts, 2017) مع بداية العقد الجديد، انتقلت الأدبيات من التعريف النظري إلى استكشاف التطبيقات العملية للتعاطف الرقمي داخل المنظمات والمهن. ورغم ظهور بعض الأصوات النقدية التي رأت أن التعاطف—بوصفه مفهومًا جدليًا حتى في السياقات التقليدية—لا يمكن أن يُستمد فعليًا من مصدر رقمي (Hassan, 2020)، فإن الواقع العملي فرض الحاجة الماسة إليه. في السياقات التنظيمية، برز مفهوم "التعاطف الإداري" كإطار يمكن من خلاله الكشف عن الثقافة التنظيمية المتعاطفة في ظل الدولة الإدارية الرقمية (Ranchordás, 2021). كما أثبتت دراسات الأزمات أهمية الرسائل المؤسسية الإلكترونية، معتبرةً إياها فرصًا حاسمة للتعبير عن التعاطف وتعزيز الثقة. (Dolamore et al., 2021)

ظل القطاع الصحي ساحة مركزية للتطبيق، خصوصًا مع جائحة كوفيد-19 التي عجلت بانتشار الرعاية الصحية عن بُعد وما صاحبها من تحديات مثل فقدان التواصل الإنساني والشعور بالاشخصية (Duffy et al., 2023). وقد خلص تحليل مفهومي أُجري عام 2022 حول "العلاقة العلاجية عبر الاتصال الافتراضي (Therapeutic Relational Connection, TRC) إلى أن التعاطف يمثل خاصية أساسية لبناء علاقة مهنية-مريض ناجحة في بيئات الرعاية الصحية الرقمية (Duffy et al., 2023). وبذلك، غدت الحاجة إلى تدريب مقدمي الرعاية على المهارات البيئشخصية أمرًا ضروريًا للحفاظ على جودة التفاعل الافتراضي.

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التعاطف الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية للمنظمات الحديثة، إذ لم يعد مقتصرًا على تحسين جودة التفاعل، بل يُنظر إليه كأساس للثقافة الرقمية الأخلاقية وفعالية المنظمات. فقد أكد (Makkar Associate Professor et al., 2024) أن ازدياد الطابع الافتراضي لمكان العمل يستدعي تعزيز التعاطف الرقمي عبر مقارنة أصحاب المصلحة لتحسين الإنتاجية التنظيمية. كما خلصت دراسات أخرى إلى أن تطوير التعاطف في البيئات الرقمية يساهم في تحسين التفاعلات العاطفية عبر الإنترنت (Shlyapnikov, 2024).

وتوجّه الأدبيات المستقبلية (2025) نحو تبني منظور تعددي لتعزيز الابتكار الرقمي المتعاطف، (Abou Hashish, 2025a) مع دعوات لإجراء تحليلات مفهومية أكثر دقة تحدد كيفية عمل التعاطف الرقمي في الرعاية الصحية عن بُعد وتُرشد تطبيقاته العملية. وتشير التوقعات أيضًا إلى أن التعاطف الرقمي سيعيد تشكيل أنماط التعاون الافتراضي في شركات تقنية المعلومات (Lalitha et al., 2025)، وأن المؤسسات ستولي اهتمامًا متزايدًا بالصحة النفسية من خلال تضمين التعاطف الرقمي في ممارسات الإدارة (Lalitha et al., 2025) وبذلك، يغدو التعاطف الرقمي ليس مجرد أداة للتفاعل المهني بل ركيزة للاستدامة والرفاهية التنظيمية في مستقبل العمل.

فمن منظور إداري، يرى بعض الباحثين أن التعاطف الرقمي يمثل نهجًا داعمًا يساعد المؤسسات على مواجهة تحديات الأمن السيبراني، وذلك من خلال توفير التمويل الكافي والدعم الإداري والموقف الاستباقي لتعزيز المرونة في مواجهة المخاطر (Gani & Fernando, 2023). في حين يركز آخرون على الجانب الإنساني، حيث يشير التعاطف الرقمي إلى القدرة على فهم مشاعر الآخرين ومشاركتها عبر المنصات الرقمية، بما يساهم في تعزيز الروابط الاجتماعية والتوازن بين التواصل الافتراضي والتفاعلات الواقعية. (James et al., 2025; Pawiak, 2024)



كما يُطرح التعاطف الرقمي بوصفه امتدادًا لمفاهيم الذكاء العاطفي، إذ يتم دمجها في الأنظمة الرقمية من خلال أدوات مثل المساعدات الافتراضيين وتحليل المشاعر، بما يعزز التفاعلات الرقمية ويجعلها أكثر قربًا من التجربة الإنسانية (Chundru & Whig, 2024). ويمتد هذا التوجه ليشمل تصميم واجهات قادرة على استشعار الحالات العاطفية للمستخدمين والاستجابة لها بما يحسن تجربة المستخدم ويزيد من رضاهم (Pulivarthi & Bhatia, 2024). وفي السياق ذاته، أظهرت الدراسات أن استخدام تقنيات الواقع الافتراضي وسرد القصص الغامر يمكن أن يمكّن الأفراد من اختبار حياة وتجارب الآخرين بشكل مباشر، الأمر الذي يعزز الروابط العاطفية (Hadjipanayi et al., 2024; Ortega Alcantar, 2024)

من ناحية أخرى، اهتمت الأدبيات بدور التعاطف الرقمي في السياقات التعليمية، حيث اعتُبر مكونًا أساسيًا من الكفاءات الرقمية العاطفية، يساعد الطلاب على تنمية الوعي العاطفي والتواصل الأخلاقي، ويدعم كذلك بناء تجارب تعلم تعاونية (Sun & Li, 2024; Villafuerte Garzón, 2024) كما أُشير إلى دوره في تقريب المسافات بين الأجيال داخل البيئة الرقمية وتخفيف حالات سوء الفهم الناتجة عن اختلاف الخبرات (ayutthaya et al., 2023a)

على المستوى النفسي، يُنظر إلى التعاطف الرقمي كعنصر مهم لفهم الاستعداد النفسي والعاطفي للأفراد في تبني التكنولوجيا الجديدة، بما يساهم في تعزيز رفاهيتهم وسعادتهم في بيئات العمل (Aftab et al., 2024). غير أن بعض الباحثين أشاروا إلى التحديات التي تواجه نقل المشاعر عبر الوسائط الرقمية، نظرًا لاختلاف طبيعة هذه التفاعلات عن التواصل المباشر، مما يفرض الحاجة إلى تعديل تصميم المساحات الرقمية لتكون أكثر دعمًا للمشاركة العاطفية (Mossner & Walter, 2024)

وفي ميدان الرعاية الصحية، يُبرز التعاطف الرقمي قدرته على تمكين الأطباء من التواصل الإنساني مع المرضى عبر الدردشات الحية أو المحادثات الكتابية، رغم غياب اللقاء الوجيه، وهو ما يساهم في بناء الثقة وتعزيز جودة الرعاية المقدمة (Luetke Lanfer et al., 2024; Sakumoto & Joshi, 2023)

كما اكتسب التعاطف الرقمي حضورًا مهمًا في مجال التسويق، حيث اعتُبر أداة لفهم مشاعر المستهلكين واحتياجاتهم بدقة، وتوظيف هذه المعرفة في صياغة استراتيجيات تسويقية مخصصة تعزز ولاء العملاء وتدعم العلاقات طويلة الأمد (Todorova & Ruskova, 2023) وقد ارتبط ذلك باستخدام أدوات مثل الحوسبة العاطفية وتحليل سلوك المستخدمين، بما في ذلك تتبع النظرات، لتحسين التفاهم والتواصل في البيئات الرقمية (Paudel et al., 2024)

فيما يتعلق بالبنوك التجارية، فقد تطور المفهوم من جذوره في نموذج SERVQUAL حيث عرّف Parasuraman وآخرون (Parasuraman et al., 1985) التعاطف كقدرة المؤسسة على تقديم عناية فردية بالعميل، إلى صياغة أكثر ملاءمة للسياق الرقمي. ففي هذا الإطار، يرى Khan وآخرون (Khan et al., 2024a) أن التعاطف الرقمي في البنوك يتجاوز الاستجابة التقنية ليشمل سلوكيات عملية مثل الاستعداد للمساعدة، إظهار الاهتمام الصادق، والاستجابة السريعة للمواقف الطارئة، بما يعكس أن البعد الإنساني يظل جوهرياً رغم الانتشار الواسع لتقنيات الذكاء الاصطناعي. وبهذا يصبح التعاطف الرقمي في الخدمات المصرفية جسراً بين القدرات التقنية والبعد الإنساني، يعزز من ثقة العملاء ويقوي العلاقات المصرفية القائمة على الشفافية والاحترام (Pawiak, 2024; Todorova & Ruskova, 2023). ويُعد هذا المفهوم جزءاً من التحول الرقمي للبنوك، حيث يجمع بين الذكاء العاطفي وخدمات التكنولوجيا المالية لخلق تجربة عملاء إنسانية ورقمية في الوقت ذاته.

عرّف التعاطف الرقمي بأنه القدرة المعرفية والعاطفية على التأمل والمسؤولية الاجتماعية أثناء استخدام الوسائط الرقمية بشكل استراتيجي (C. W. Yu Chen, 2018; Jiang & Gao, 2020) ويؤكد على المشاركة العاطفية والتواصل الرحيم في البيئات الافتراضية، مثل الرعاية الصحية عن بعد والتعليم عبر الإنترنت (Abou Hashish, 2025; Rabe, 2025) مع انتشار التفاعلات الرقمية بشكل متزايد، أصبح تعزيز التعاطف الرقمي أمراً بالغ الأهمية لتعزيز المهارات الاجتماعية والعاطفية والمعرفية (C. W. Yu Chen, 2018; Friesem, 2015).

وفي ضوء ما سبق، يمكن تعريف التعاطف الرقمي في البنوك التجارية ضمن هذا البحث بأنه: قدرة البنك على إدراك وفهم مشاعر العملاء وتوقع احتياجاتهم والاستجابة لها عبر المنصات الرقمية، من خلال خدمات رقمية مخصصة، ودعم تفاعلي فعال، وحلول مالية مرنة، بما يعزز الثقة والولاء والرضا عن التجربة المصرفية الرقمية..

تشير الأدبيات الحديثة إلى أن التعاطف الرقمي يتكون من ثلاثة أبعاد رئيسية مترابطة (Abou Hashish, 2025; Collins et al., 2024; O'Reilly et al., 2024; Terry & Cain, 2016); (Mahmoudi-Dehaki & Nasr-Esfahani, 2025)

■ التعاطف المعرفي الرقمي: (Digital Cognitive Empathy) القدرة على فهم وجهات نظر الآخرين وحالاتهم العقلية في البيئات الرقمية. يتضمن ذلك القدرة على تفسير الإشارات غير اللفظية الرقمية مثل النبرة، والرموز التعبيرية، وعلامات الترقيم، وتوقيت الردود، التي تحل محل



لغة الجسد والتعبيرات الوجهية في التواصل وجهًا لوجه. (Grondin et al., 2019) على سبيل المثال، إذا أرسل شخص رسالة متأخرة في الليل مع علامات تعجب متعددة، قد يشير ذلك إلى التوتر أو القلق، ويتطلب ردًا يعكس فهم هذه الحالة. هذا الجانب يساعد في تجنب سوء الفهم الشائع في التواصل النصي، ويُعتبر جزءًا من الذكاء العاطفي الرقمي (Terry & Cain, 2016).

■ **التعاطف العاطفي الرقمي (Digital Emotional Empathy):** القدرة على مشاركة أو الشعور بمشاعر الآخرين في البيئات الرقمية. يتضمن ذلك الاستجابة الحساسة وصياغة رسائل تعكس فهمًا لمشاعر الآخرين وتقديم الدعم أو التعاطف المناسب عبر المنصات الرقمية. ويشمل صياغة رسائل تدعم الآخرين، مثل الرد على مشاركة حزينة برسالة تعبر عن التضامن أو الدعم، بدلاً من رد بارد أو آلي. في سياق الرعاية الصحية، على سبيل المثال، يستخدم الأطباء هذا التعاطف لتقديم دعم عاطفي أثناء الاستشارات الافتراضية. (Abou Hashish, 2025) هذا الجانب يعزز الروابط الإنسانية، لكنه يتطلب وعياً بقيود التواصل الرقمي، مثل عدم القدرة على رؤية التعبيرات الوجهية مباشرة. (Terry & Cain, 2016).

■ **التعاطف السلوكي الرقمي (Digital Behavioral Empathy):** يرتبط بالاستخدام الأخلاقي والمسؤول للتكنولوجيا والإنترنت، مع وعي بتأثير السلوكيات الرقمية على الآخرين. ويتضمن ذلك القدرة على إدراك تنوع الجمهور وتباين تفسيراته للرسائل الرقمية، وتكييف أساليب التواصل لتكون شاملة ومراعية، فضلاً عن تجنب السلوكيات السلبية مثل التنمر الإلكتروني أو نشر المعلومات المضللة.

التعاطف السلوكي في سياق التواصل الرقمي يؤكد على أهمية استخدام التكنولوجيا بشكل أخلاقي ومسؤول، مع الوعي بالتفسيرات المتنوعة التي يمكن أن تثيرها الرسائل الرقمية لدى الجماهير المختلفة (Mahmoudi-Dehaki & Nasr-Esfahani, 2025; O'Reilly et al., 2023; Ting et al., 2024). وبسهم التعاطف السلوكي في بناء مجتمعات رقمية أكثر أماناً وإيجابية، حيث يعزز من الوعي بالتأثيرات النفسية والاجتماعية للتفاعلات عبر الإنترنت.

ولتطوير مهارات التعاطف الرقمي، توصي الأدبيات بمجموعة من الممارسات، منها:

- تنمية الاستماع النشط الرقمي لفهم ما وراء النصوص المكتوبة.
- استخدام الرموز التعبيرية بحكمة كوسيلة مساعدة للتواصل العاطفي.
- تجنب الردود السريعة أو الآلية التي قد تُحدث آثاراً عاطفية سلبية.

• الالتزام بالسلوكيات الأخلاقية في البيئات الافتراضية، بما في ذلك احترام الخصوصية وتجنب خطاب الكراهية أو نشر الشائعات.

إن التعاطف الرقمي - بأبعاده الثلاثة: المعرفي، العاطفي، والسلوكي - يشكل إطارًا متكاملًا لفهم التفاعلات الإنسانية في الفضاء الرقمي. فهو لا يقتصر على الإدراك والفهم العاطفي، بل يمتد ليشمل السلوك المسؤول الذي يضمن تواصلًا أكثر وعيًا وإنسانية. ومن خلال تعزيز هذه المهارات، يمكن للأفراد والمؤسسات بناء بيئات رقمية أكثر أمانًا ودعمًا، بما يساهم في تحسين جودة الحياة الرقمية والعلاقات الاجتماعية والمهنية.

- التحديات الرئيسية لتطبيق التعاطف الرقمي في البنوك

يشكل التعاطف الرقمي أحد العناصر الأساسية لتعزيز تجربة العملاء في البنوك، إلا أن تطبيقه يواجه مجموعة من التحديات المتعددة الأبعاد التي تشمل التكنولوجيا، والتنظيم، والموارد البشرية، والعملاء. وعلى الرغم من هذه العقبات، توفر المبادرات الرقمية المبتكرة فرصة لتعزيز رضا العملاء وبناء علاقات متينة ومستدامة إذا تم تكييف الاستراتيجيات والعمليات بطريقة تراعي الاحتياجات الإنسانية والتفاعل الرقمي. (Srivastava & Srivastava, 2024) يمكن تلخيص هذه التحديات كما يلي:

❖ التحديات التكنولوجية

• تكامل الأنظمة القديمة: تواجه البنوك صعوبة في دمج أنظمة المعلومات التقليدية مع الأدوات الرقمية الحديثة، بما في ذلك الذكاء الاصطناعي وبيانات العملاء الضخمة، مما يعيق تقديم خدمات متعاطفة وفعالة. (Dewasiri et al., 2024; Indriasari et al., 2019)

• الأمن السيبراني وخصوصية البيانات: تزداد المخاطر مع اعتماد الخدمات الرقمية، حيث يمكن لأي خلل أمني أو اختراق أن يقوض ثقة العملاء ويضعف مصداقية البنك (Moharrak & Mogaji, 2025; Munira, 2025).

• الأعطال الفنية وإمكانية الوصول العاطفي: الانقطاعات التقنية أو ضعف التصميم الرقمي العاطفي يقلل من جودة تجربة العملاء، خاصة الفئات الأكثر ضعفًا (Ge, 2024; Hyppönen et al., 2023)

❖ التحديات التنظيمية والإدارية

• مقاومة التغيير ونقص المهارات الرقمية: يواجه الموظفون صعوبة في التكيف مع أدوات التعاطف الرقمي بسبب الخوف من فقدان الوظائف أو نقص التدريب الرقمي المتخصص. (Diener & Špaček, 2021; Hurani et al., 2024)



• التوافق الاستراتيجي والامتثال التنظيمي: غالبًا ما تفتقر البنوك إلى استراتيجيات واضحة لربط التحول الرقمي بالاحتياجات الإنسانية للعملاء، كما يشكل الامتثال للوائح المعقدة عائقًا أمام الابتكار (Moharrak & Mogaji, 2025)

❖ التحديات البشرية والمعرفية

• نقص المعرفة الرقمية والغموض حول تطبيق التعاطف الرقمي: يؤدي غياب الرؤية الواضحة أو نقص المهارات الرقمية لدى الموظفين إلى صعوبة تقديم تجارب رقمية متعاطفة (Amiri et al., 2023; Far, 2023)

• الحاجة إلى أنظمة ذكية تركز على الإنسان: ينبغي للبنوك تطوير الذكاء الاصطناعي والروبوتات التي تفهم العواطف البشرية وتستجيب لها، ما يتطلب تغييرات في العقلية التدريبية للمؤسسة. (Arul & Megargel, 2023)

1. تحديات تتعلق بالعملاء

• تغير توقعات العملاء واحتياجاتهم المتنوعة: يختلف العملاء في مستويات مهاراتهم الرقمية وتوقعاتهم، ما يفرض على البنوك تصميم حلول رقمية تراعي الفروق الثقافية والرقمية ((Gittens et al., 2025; Sathwika et al., 2024)).

• الثقة والرضا الرقمي: أي خلل في الأمان أو ضعف التفاعل الشخصي الرقمي يمكن أن يقلل من رضا العملاء ويعيق بناء علاقة تعاطف فعالة (Müller et al., 2024; Patra & Ray, 2020)

• تعليم العملاء ودعمهم: قد يحتاج العملاء إلى إرشادات لاستخدام الأدوات الرقمية الجديدة بكفاءة، وهو أمر يتطلب برامج دعم مستمرة من البنك. (Dewasiri et al., 2024)

2. تحديات تصميم الخدمات الرقمية

• تقديم تجربة رقمية متعاطفة: نقل مشاعر التعاطف والاهتمام الإنساني عبر المنصات الرقمية يمثل تحديًا تصميميًا يتطلب ابتكار واجهات وخدمات تفاعلية تحاكي التفاعل البشري (Müller et al., 2024; Patra & Ray, 2020)

ب. مراجعة الدراسات السابقة:

يستعرض الباحثين في هذا الجزء الدراسات السابقة المتعلقة بمفهومى الرسوخ التنظيمي (Organizational Embeddedness) والتعاطف الرقمي (Digital Empathy) سنقوم بفصل كل متغير على حدة، ثم ننتقل إلى الدراسات التي حاولت ربط العلاقة بينهما. يهدف هذا

الفصل إلى توفير أساس أكاديمي متين لفهم هذين المفهومين في سياق قطاع الخدمات المصرفية، مع الاستناد إلى مراجع علمية موثقة ومتاحة عبر قواعد بيانات أكاديمية. ينقسم الفصل إلى ثلاثة أقسام فرعية: الدراسات المتعلقة بالرسوخ التنظيمي، الدراسات المتعلقة بالتعاطف الرقمي، والدراسات التي ربطت بين المتغيرين.

– الدراسات المتعلقة بالرسوخ التنظيمي

شهدت الأبحاث الحديثة حول الرسوخ التنظيمي تركيزاً كبيراً على تأثير الروابط الاجتماعية والانغماس الوظيفي والدعم المؤسسي على الالتزام والسلوكيات التنظيمية. على سبيل المثال، أظهرت دراسة (Maharani & Satria, 2024) أن الرسوخ الوظيفي يعزز سلوك المواطنة التنظيمية، حيث يميل الموظفون ذوو الرسوخ العالي إلى المشاركة الفاعلة والالتزام بالأنشطة التنظيمية. وأكدت دراسة (Cui & Wan Mustafa, 2023a) صحة وفعالية مقياس الرسوخ التنظيمي في تقييم مشاركة الموظفين والالتزام في الفنادق الصينية، ما يبرز أهمية قياس الروابط التنظيمية بدقة. كما تناولت دراسة (Ghosh et al., 2025) تأثير الاختلاف العرقي على الرسوخ التنظيمي مع دور مناخ الإدماج، موضحة أن الرسوخ التنظيمي يمكن أن يخفف أو يزيد من تأثير التباين العرقي على انغماس الموظفين بحسب وضعهم العرقي.

أظهرت دراسة (Villanueva et al., 2025) أن الانغماس التنظيمي يعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي ونية دوران العمل، مما يؤكد أن تعزيز الرسوخ التنظيمي يساهم في استقرار القوى العاملة. وركزت دراسة (Jingjie et al., 2024) على العلاقة بين الارتباط التنظيمي واحتفاظ الموظفين، مؤكدة أن التوافق التنظيمي والروابط والتضحيات تؤثر على نية البقاء. كما أظهرت دراسة (Fadhira & Suyono, 2024) أهمية دعم الزملاء والارتباط التنظيمي في الحد من نية ترك العمل.

بالإضافة إلى ذلك، أكدت دراسات (Duncan, 2023) (Mulachela & Satrya, 2024) على أثر الرسوخ التنظيمي في تعزيز الالتزام العاطفي وتقليل صراع العمل-الحياة لدى الموظفين، بينما أشارت دراسة عبد العليم (2024) إلى دور أساليب التنشئة الاجتماعية التنظيمية في تعزيز الرسوخ الوظيفي في القطاع المصرفي المصري. وأظهرت دراسة (Aman-Ullah et al., 2022) أن الأمن الوظيفي والرضا الوظيفي يعملان كوسيطين لتعزيز الرسوخ والانغماس الوظيفي لدى الأطباء، في حين أبرزت دراسة (محمد علي النيامي et al., 2025) دور الرسوخ الوظيفي في تعزيز المواطنة التنظيمية في مستشفيات نجران. أخيراً، سلطت الدراسات مثل (الشهراني, 2023; محمود, 2023) الضوء على أثر الصمت التنظيمي والقيادة



المغناطيسية في تقوية الرسوخ التنظيمي، مشيرة إلى أن التفاعل المفتوح والثقة القيادية يعززان ارتباط الموظف بمؤسسته.

– الدراسات المتعلقة بالتعاطف الرقمي

شهد مفهوم التعاطف الرقمي اهتمامًا متزايدًا منذ عام 2021، مع التركيز على دمج البعد الإنساني في البيئات الرقمية. فقد قدمت دراسة (Ranchordás, 2021) مقارنة قانونية للتعاطف الرقمي، مشيرة إلى أهمية تصميم المنصات الرقمية والخوارزميات بحيث تراعي قدرات الفئات الضعيفة وتدمج آليات تعويضية لتعزيز العدالة والمساواة.

وفي عام 2023، تناولت دراسة (ayutthaya et al., 2023b) تعزيز التعاطف الرقمي بين الأجيال المختلفة عبر أنشطة تفاعلية رقمية، بينما أظهرت دراسة (Duarte et al., 2023) أثر التعليم عبر الإنترنت على مستوى التعاطف لدى طلاب الجامعات، مؤكدة أن التعاطف يعزز رضا الطلاب ونتائجهم التعليمية. كما أظهرت دراسة (Fink & de Rosnay, 2023) أن التعاطف العاطفي والمعرفي لدى الأطفال مرتبط بعلاقات أقران إيجابية، بينما ركزت دراسة (Hua & Le, 2024) على تأثير التعاطف الرقمي في تعليم اللغة الإنجليزية، ودراسة (Sun & Li, 2024) على أهمية التأمل الذاتي والتفاعل الموجه في التدريب على التعاطف الرقمي.

في عام 2024، سلطت الدراسات الضوء على التعاطف الرقمي في الخدمات والمؤسسات. فقد أظهرت دراسة (Sherwani et al., 2024) أثر التعاطف الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية ورضا العملاء، بينما أبرزت دراسة (Khan et al., 2024) أهمية اللسمة الإنسانية والقدرات العاطفية للموظفين في قطاع التمويل السكني. كما قدمت دراسة (Collins et al., 2024) تطوير مقياس DCES لتقييم التعاطف الرقمي في الاتصالات الرقمية.

أما في 2025، ركزت الدراسات على البيئات الافتراضية والصحية. فقد أظهرت مراجعة (Čekić, 2025) أن الواقع الافتراضي يمكن أن يعزز التعاطف المعرفي والعاطفي إذا صُمم لتحفيز تبني وجهات نظر مختلفة، بينما تؤدي "غرف الصدى" الرقمية إلى تراجع الحساسية تجاه الآخرين. وأكدت دراسة (Nianqi et al., 2025) الحاجة لإطار نظري ومقاييس محددة للتعاطف الرقمي في الواقع الافتراضي، وأظهرت دراسة (Dem et al., 2025) أن التحول الرقمي مع التعاطف الثقافي يعزز رضا العملاء في السياحة. في الرعاية الصحية، ركزت دراسة (Rabe, 2025) على السمات الأساسية للتعاطف الرقمي مثل الأصالة والتحكم في المشاعر، بينما قدمت

دراسة (Abou Hashish, 2025) نموذجًا شموليًا يدمج السمات الفردية والتنظيمية ونتائج التعاطف الرقمي على المرضى والمؤسسات.

- الدراسات التي تربط بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي

تُبرز الدراسات الحديثة أن الرسوخ التنظيمي يشكل قاعدة مهمة لتعزيز التعاطف الرقمي في المؤسسات. فقد أظهرت دراسة (Singh, 2019) أن الموظفين ذوي الرسوخ العالي يكونون أكثر إشراكًا، مما يعزز الأداء في التفاعلات الرقمية. وأكدت دراسة (Review & 2019) (إلى أن الثقافة أن الثقافة التنظيمية الداعمة للتعاطف تعزز التعاون بين الموظفين، ما ينعكس على جودة الخدمات الرقمية.

وقد وجدت دراسة (Elkhwesky et al., 2024) أن الرسوخ التنظيمي يعزز الالتزام بالتكنولوجيا والتحول الرقمي، حيث يمكن للموظفين ذوي الروابط الاجتماعية القوية تقديم خدمات رقمية متعاطفة، خاصة عند دعمهم بالتدريب. وأظهرت دراسة (Li et al., 2024) أن القيادة الرقمية للمدراء الوسيطين تزيد اندماج الموظفين، ما يبرز دور الذكاء العاطفي في تعزيز التعاطف الرقمي كامتداد للالتزام التنظيمي. كما أكدت دراسة (Oladeji et al., 2024) أن أدوات التعاون الرقمية تسهم في تقوية الروابط بين الموظفين، وهو ما يعكس التكامل بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي.

وأظهرت الدراسات التطبيقية مثل (Khan et al., 2024; إسماعيل, 2025) أن الدمج بين التكنولوجيا والقيم الإنسانية يعزز رضا العملاء وولاء الموظفين، بينما أظهرت دراسة (Fragouli, 2025) أن الذكاء الاصطناعي يمكن أن يعزز التعاطف الرقمي عند تصميمه بمبادئ أخلاقية ودعم إشرافي بشري، ما يعكس كيف يسهم الرسوخ التنظيمي في تحقيق التوازن بين الأداء الرقمي والبعد الإنساني.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن الدمج بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي يوفر إطارًا متكاملًا لفهم كيفية تأثير الروابط الاجتماعية والالتزام العاطفي والدعم المؤسسي على جودة التفاعلات الرقمية، ولتعزيز الولاء والالتزام الوظيفي، بما يجعل هذه العلاقة محورية في بيئات العمل الحديثة.

- تعليق عام على الدراسات السابقة

■ تأكيد أهمية الرسوخ التنظيمي: توضح الدراسات السابقة أن الرسوخ التنظيمي يعد عاملاً محوريًا في استقرار الموظفين وتعزيز ارتباطهم بالمنظمة، من خلال الروابط الاجتماعية، الالتزام العاطفي، والتضحيات الشخصية (Maharani & Satria, 2024) ؛ Mulachela &



(Satrya, 2024) كما تشير الدراسات إلى أن الرسوخ التنظيمي يساهم في الحد من نية الدوران وتحسين الانغماس التنظيمي، مع التأكيد على دور الإدارة والقيادة في تعزيز بيئة العمل الداعمة. ومع ذلك، تظل أغلب الدراسات مركزة على السياقات التقليدية للموارد البشرية، مع نقص واضح في الربط بين الرسوخ التنظيمي والتفاعل الرقمي أو التحول الرقمي.

■ أهمية التعاطف الرقمي في البيئة الحديثة: أظهرت الدراسات الحديثة تطور مفهوم التعاطف الرقمي كمهارة أساسية للتفاعل الإنساني في البيئات الرقمية، سواء في التعليم، الخدمات المصرفية، أو الرعاية الصحية (Aytthaya et al., 2023)؛ (Abou Hashish, 2025). وقد أثبتت هذه الدراسات أن التعاطف الرقمي يعزز التفاعل الفعال، رضا العملاء والطلاب، ويساهم في جودة الخدمات الرقمية. إلا أن هناك فجوة في الدراسات التطبيقية التي تربط التعاطف الرقمي بالمتغيرات التنظيمية التقليدية مثل الرسوخ، خاصة في القطاعات المهنية مثل البنوك والخدمات الصحية.

■ الدراسات التي تربط بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي: أظهرت الدراسات التي ربطت بين المتغيرين (Singh, 2019)؛ (Elkhwesky et al., 2024)؛ (Khan et al., 2024) أن الرسوخ التنظيمي يمكن أن يعزز الإشراف والموظفي والالتزام، ما يساهم بدوره في تطوير قدرات التعاطف الرقمي وتحسين جودة التفاعلات الرقمية. كما تشير الأدلة إلى أن الأدوات الرقمية، القيادة الرقمية، والثقافة التنظيمية الداعمة يمكن أن تكون وسائط فعالة لتعزيز هذا الرابط. ومع ذلك، فإن معظم الدراسات ركزت على السياقات المؤسسية أو المصرفية دون اختبار النماذج النظرية المتكاملة التي تربط الرسوخ التنظيمي بالتعاطف الرقمي بشكل شامل، كما أن استخدام التكنولوجيا الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي في دعم التعاطف الرقمي ما زال في مرحلة مبكرة من البحث التطبيقي.

■ الفجوات البحثية والاتجاهات المستقبلية: تُشير المراجعة إلى ضرورة إجراء دراسات أكثر شمولية تربط بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي، مع التركيز على الوسائط الرقمية الحديثة (مثل الذكاء الاصطناعي، منصات التعاون الرقمي، والواقع الافتراضي) وأثرها على الالتزام والولاء المؤسسي. كما هناك حاجة لتطوير مقاييس معيارية للتعاطف الرقمي وربطها بالأبعاد التقليدية للرسوخ التنظيمي، مع تطبيق الدراسات على قطاعات متنوعة لتقييم مدى تعميم النتائج. بالإضافة إلى ذلك، فإن دمج البعد الإنساني والاجتماعي مع التحول الرقمي يعزز من قدرة المنظمات على إدارة الموظفين بفاعلية، وتحقيق استقرارهم وتحسين الأداء المؤسسي.

ثانياً: مشكلة الدراسة

بالنظر إلى التغيرات الجذرية التي يشهدها القطاع المصرفي نتيجة التحول الرقمي، أصبح من الضروري البحث عن العوامل التي تساعد الموظفين على التكيف مع هذه البيئة الجديدة دون فقدان الجانب الإنساني في التعاملات. ويُعد التعاطف الرقمي من أبرز المهارات المطلوبة لتحقيق ذلك، حيث يمكن الموظفين من التواصل الفعال مع العملاء والزلاء عبر الوسائط الرقمية. وفي الوقت ذاته، يمثل الرسوخ التنظيمي أحد المحددات الجوهرية لاستقرار الموظفين وارتباطهم بمؤسساتهم، مما قد ينعكس إيجاباً على سلوكياتهم الرقمية المتعاطفة.

غير أن الأدبيات السابقة لم تُعطِ بعد اهتماماً كافياً لدراسة العلاقة المباشرة بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي في سياق القطاع المصرفي المصري، لا سيما في المحافظات الإقليمية مثل سوهاج، حيث يختلف مستوى انتشار الخدمات الرقمية وأنماط التكيف مع التكنولوجيا عن المراكز الحضرية الكبرى.

وبناءً على ذلك، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس الآتي:

ما أثر الرسوخ التنظيمي في تشكيل التعاطف الرقمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج؟

ثالثاً: أسئلة الدراسة

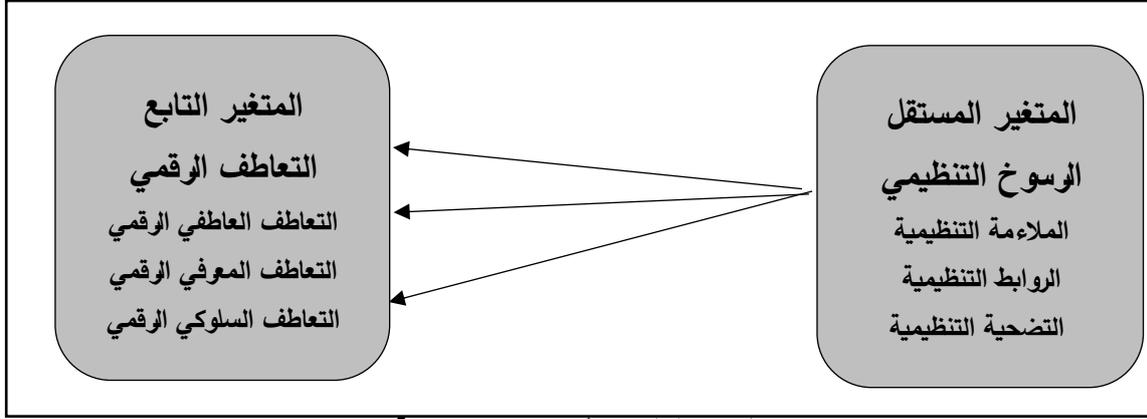
1. ما مستوى الرسوخ التنظيمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج؟
2. ما مستوى التعاطف الرقمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج؟
4. هل تختلف العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، قناة التفاعل الرقمي الأكثر استخداماً مع العملاء) لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج؟

رابعاً: أهداف الدراسة

1. تحديد مستوى الرسوخ التنظيمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج.
2. تحديد مستوى التعاطف الرقمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج.
3. تحليل طبيعة العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج.
4. دراسة أثر المتغيرات الديموغرافية على العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي.

1- نموذج الدراسة

بناء علي الخلفية النظرية ومراجعة الجهود البحثية السابقة، توصل الباحث لبناء نموذج متغيرات الدراسة التالية:



شكل رقم (1): نموذج متغيرات الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد علي تكوين الاطار النظري والدراسات السابقة

بناءً علي الاطار النظري المقترح والدراسات السابقة ونموذج الدراسة ، يمكن صياغة الفروض الرئيسية التالية

الفرض الرئيسي: "يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للرسوخ التنظيمي علي التعاطف الرقمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج".
وينبثق عن هذا الفرض الفروض الفرعية التالية:

- الفرض الفرعي الاول: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للملاءمة التنظيمية علي التعاطف الرقمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للروابط التنظيمية علي التعاطف الرقمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتضحية التنظيمية علي التعاطف الرقمي لدى العاملين بالقطاع المصرفي بمحافظة سوهاج.

2- مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في قطاع البنوك التجارية بمحافظة سوهاج، والبالغ عددها (11) وقد تم تحديد هذا المجتمع بوضوح ليشمل موظفي البنوك التالية: (بنك الكويت



الوطني، بنك القاهرة، بنك مصر، البنك الأهلي المصري، بنك كريدي أجريكول، بنك أبو ظبي التجاري، بنك الاتحاد الوطني، بنك الإسكندرية، البنك التجاري الدولي (CIB)، بنك قطر الوطني (QNB)، بنك الكويت الدولي)، اعتمد الباحثين في اختيار مفردات العينة والبالغ عددها (311) مفردة من مجتمع الدراسة والبالغ عدده (1638) موظفًا. علي اسلوب العينة العشوائية البسيطة؛ بهدف تحديد المتغير المستقل القائد في التأثير علي التعاطف الرقمي للبنوك محل البحث. وفقًا للإحصاءات الرسمية الصادرة عن إدارات الموارد البشرية في تلك البنوك. ويشمل المجتمع فئات وظيفية متعددة تتنوع بين الموظفين التنفيذيين، ورؤساء الأقسام، ومديري الفروع، وغيرهم من العاملين داخل الوحدات المصرفية.

3- مبررات اختيار المجتمع والعينة

تم اختيار البنوك التجارية بمحافظة سوهاج كمجتمع للدراسة لعدة اعتبارات:

1. الأهمية الاقتصادية: تمثل البنوك التجارية ركيزة أساسية في دعم الأنشطة الاقتصادية وتمويل الاستثمارات بالمحافظة، مما يجعل بيئتها الوظيفية ذات تأثير مباشر على جودة الأداء المؤسسي.
2. كثافة التفاعلات الرقمية: تشهد البنوك التجارية توسعًا ملحوظًا في استخدام الأنظمة الإلكترونية والخدمات الرقمية، الأمر الذي يبرز الحاجة إلى دراسة التعاطف الرقمي كعامل مؤثر في طبيعة العلاقات الوظيفية.
3. تنوع المستويات الوظيفية: يضم المجتمع مستويات مختلفة من الموظفين، بدءًا من الموظفين التنفيذيين وصولًا إلى مديري الفروع، وهو ما يوفر تنوعًا ملائمًا لاختبار متغيرات الدراسة.
4. إمكانية الوصول: تم اختيار محافظة سوهاج لاعتبارات عملية وبحثية، حيث يسهل جمع البيانات من موظفي البنوك التجارية فيها بما يحقق أهداف الدراسة. وبناءً على ذلك، فإن الموظف الفرد في البنك التجاري يمثل وحدة التحليل الأساسية، حيث ينعكس إدراكه وتجربته العملية على متغيرات البحث قيد الدراسة. وتم تحديد حجم العينة باستخدام المعادلة الإحصائية المناسبة لحساب حجم العينة، وذلك في ضوء مجتمع حجمه محدود ومعروف، وبالاعتماد على مستوى ثقة 95% بقيمة $(Z = 1.96)$ ، ونسبة تباين 50%، وهامش خطأ مسموح به 5%. وقد أسفرت هذه المعادلة عن تحديد حجم العينة بـ 311 مفردة، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل دقيق لمجتمع الدراسة .

أما وحدة المعاينة فقد تمثلت في الموظف الفرد العامل في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج، حيث تم اختيار هذا المستوى كوحدة أساسية للمعاينة نظرًا لكون الموظف هو الأكثر ارتباطًا بمتغيرات الدراسة (الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي)، وهو المعني مباشرةً بتجربة العمل والتفاعل داخل بيئة البنك.

4- متغيرات الدراسة وقياسها:

انطلقت هذه الدراسة من نموذج نظري يربط بين الرسوخ التنظيمي كمتغير مستقل بأبعاده الفرعية، والتعاطف الرقمي كمتغير تابع بأبعاده الأساسية، وذلك على النحو الآتي:

أ- المتغير المستقل - الرسوخ التنظيمي

تم قياس الرسوخ التنظيمي بأبعاده الثلاثة استنادًا إلى مقياس (Mitchell et al., 2001) وتطويرات لاحقة في الدراسات العربية والأجنبية، وذلك على مقياس ليكرت خماسي (= 1 لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة).

- **الملاءمة (Fit):** مدى توافق قيم الموظف مع قيم المنظمة، وتطابق مهاراته مع متطلبات وظيفته.

- **الروابط (Links):** قوة وصلات الموظف بعلاقاته الاجتماعية والمهنية داخل المنظمة.

- **التضحيات (Sacrifice):** ما قد يخسره الموظف عند ترك العمل، سواء ماديًا أو معنويًا.

ب- المتغير التابع - التعاطف الرقمي

تم قياس التعاطف الرقمي بأبعاده الثلاثة استنادًا إلى مقاييس مع التكيف بما يتناسب مع بيئة العمل المصرفي، وذلك باستخدام مقياس ليكرت خماسي أيضًا: (Collins et al., 2024; Mahmoudi-Dehaki & Nasr-Esfahani, 2025; O'Reilly et al., 2024; Powell & Roberts, 2017; Terry & Cain, 2016a; Ting et al., 2023).

- **التعاطف المعرفي الرقمي:** قدرة الموظف على فهم مشاعر الآخرين وتفسيرها بدقة عبر الوسائط الرقمية.

- **التعاطف العاطفي الرقمي:** مشاركة الموظف لمشاعر الآخرين عبر القنوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني أو المحادثات الافتراضية.

- **التعاطف السلوكي الرقمي:** التعبير عن التعاطف من خلال أفعال ملموسة في البيئة الرقمية، كالدعم الفوري أو الاستجابة الإيجابية للعملاء والزملاء.



5- تقييم الثبات والصدق للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

يهدف هذا الجزء من الدراسة إلى التأكد من مدي صحة المقاييس المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة وإمكانية الاعتماد عليها، وهو ما يعرف باختباري الصدق والثبات، ويتناول الباحث فيما يلي نتائج اختبار الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة، وصدق المقاييس.

أ- تقييم الثبات للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

تم استخدام أسلوب معامل ارتباط ألفا **Alpha Correlation Coefficient** باعتباره أكثر أساليب تحليل الاعتمادية **Reliability** دلالة في تقييم درجة التماسق الداخلي بين محتويات أو بنود المقياس الخاضع للاختبار، وتم استخدامه على كل من (الرسوخ التنظيمي، التعاطف الرقمي)، وذلك بصورة إجمالية للمقياس الواحد ككل، ولكل مجموعة بنود (متغيرات) من المجموعات التي يتكون منها كل مقياس على حده. ووفقاً لهذا الأسلوب فإنه تم فحص معاملات الارتباط بين كل بند من بنود المقياس الخاضع للاختبار مع باقي البنود الأخرى في نفس المقياس، ومن ثم فإنه كلما اقترب معامل الارتباط من الصفر كان دليلاً على أن هذا البند لا ينتمي لهذا المقياس، ومن ثم يجب حذفه، وقبل إجراء هذا التحليل تقرر استبعاد أي عبارة تحصل على معامل ارتباط أقل من (0.30) بينها وبين باقي العبارات في المقياس نفسه.

وبتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه، بعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها مقياس الرسوخ التنظيمي والتي بلغ عددها (18) عبارة، تقرر عدم استبعاد أي عبارة، نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من (0.30)، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن قيمة معامل الفا بالنسبة لمقياس الرسوخ التنظيمي وصلت إلي (0.899)، ويعكس معامل الفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية، وكان أكثر المتغيرات الفرعية للرسوخ التنظيمي ثباتاً هو الملاءمة التنظيمية، بينما كان بعد التضحية التنظيمية هو الأقل ثباتاً من بين المتغيرات الفرعية للرسوخ التنظيمي، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

وبتطبيق المعيار السابق الإشارة إليه، بعد فحص معاملات الارتباط للعبارات التي اشتمل عليها مقياس التعاطف الرقمي والتي يبلغ عددها (15) عبارة، تقرر عدم استبعاد أي عبارة، نظراً لعدم وجود معامل ارتباط إجمالي بين أي عبارة والعبارات الأخرى في نفس المقياس أقل من (0.30)، كما أظهرت نتائج تحليل الاعتمادية أن قيمة معامل الفا بالنسبة إلي مقياس التعاطف الرقمي وصلت إلي (0.919)، ويعكس معامل الفا الذي تم التوصل إليه درجة عالية من الثبات أو الاعتمادية وفقاً لما جاء في العلوم الأساسية، وكان أكثر المتغيرات الفرعية

للتعاطف الرقمي ثباتاً هو التعاطف العاطفي، بينما كان التعاطف المعرفي هو الأقل ثباتاً من بين المتغيرات الفرعية للتعاطف الرقمي، كما هو موضح في الجدول رقم (1).

جدول رقم (1) درجة ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة

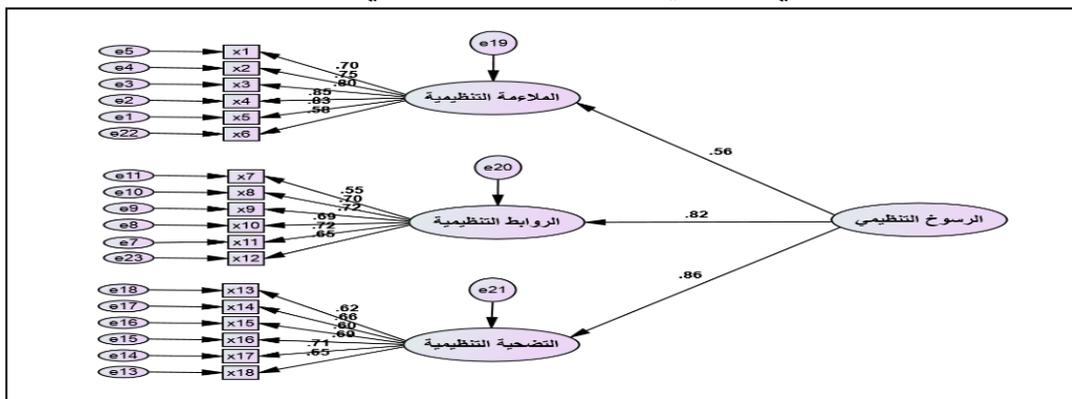
م	المتغيرات الفرعية للرسوخ	عدد	معامل الارتباط للمتغيرات	معامل الفا
1	الملاءمة التنظيمية	6	.886	.899
	الروابط التنظيمية	6	.828	
	التضحية التنظيمية	6	.818	
م	المتغيرات الفرعية للتعاطف	عدد العبارات	معامل الارتباط للمتغيرات	معامل الفا
1	التعاطف المعرفي	5	.844	.919
	التعاطف العاطفي	5	.874	
	التعاطف السلوكي	5	.845	

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج SPSS Ver,22

ب- صدق الاستبيان: استكمالاً لما تم من تحقيق الصدق الظاهري والذي اتضح من خلال تبني منهجية مستحدثة لتحقيق الصدق الظاهري، فقد قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس من خلال صدق البناء، وقد اعتمد الباحث على أسلوب التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لقياس صدق البناء، وذلك على النحو التالي:

(1) التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغير الرسوخ التنظيمي.

تم اجراء التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية للتحقق من مدى جودة تمثيل مؤشرات المتغير الكامن "الرسوخ التنظيمي" وأبعاده الفرعية في ضوء النموذج النظري. ويظهر الشكل رقم (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمتغير الرسوخ التنظيمي، باستخدام AMOS,Version22



شكل رقم (2) نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغير الرسوخ التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحث، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22



وتظهر نتائج الشكل رقم (1) والجدول رقم (2) أن جميع مؤشرات الأبعاد الثلاثة (الملائمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية) قد حققت معاملات تحميل معيارية مرتفعة، مما يشير إلى جودة الاتساق الداخلي للمؤشرات في قياس البعد الذي تنتمي إليه، ويدعم صدق المحتوى، كما أظهرت نتائج التحليل من الدرجة الثانية أن الأبعاد الثلاثة ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الكامن العام "الرسوخ التنظيمي"، حيث تراوحت معاملات التحميل المعياري بين (0.56 إلى 0.86)، مما يدل على أن هذه الأبعاد تُعتبر تمثيلاً قوياً للبنية العامة لمفهوم الرسوخ التنظيمي. ويعكس ذلك مدى تكامل هذه الأبعاد في تفسير الفروق في مستوى تطبيق الرسوخ التنظيمي، ويؤكد البنية العاملية الهرمية للمتغير كما افترضه الإطار النظري.

وجاءت مؤشرات جودة المطابقة للنموذج في الحدود المقبولة، مما يعكس ملائمة استخدام مقياس موحد للرسوخ التنظيمي مكون من الأبعاد الثلاثة وذلك عند مستوى معنوية (0,05)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.936)، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.067). وتكون درجة مطابقة البيانات مناسبة عندما تقترب قيمة CFI من الواحد الصحيح، وتقترب قيمة RMSEA من الصفر.

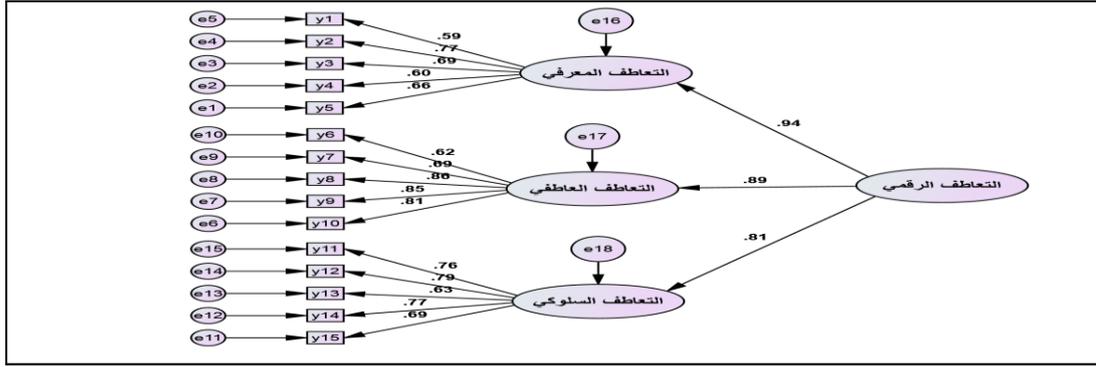
جدول رقم (2): نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العائلي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغير الرسوخ التنظيمي

المؤشر	القيمة
النسبة بين قيمة χ^2 (Chi-Square) ودرجات الحرية (DF)	4.293
القيمة الاحتمالية P-Value	.000
مؤشر تاكر – لويس Taker-Lewis Index (TLI)	.910
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.067
مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit Index (GFI)	.928
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	.936
الجذر التربيعي للبيواقي Mean of Square Residual (RMR)	.082

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22

(2) التحليل العائلي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغير التعاطف الرقمي.

تم اجراء التحليل العائلي التوكيدي من الدرجة الثانية للتحقق من مدى جودة تمثيل مؤشرات المتغير الكامن " التعاطف الرقمي" وأبعاده الفرعية في ضوء النموذج النظري. ويظهر الشكل رقم (3) نتائج التحليل العائلي التوكيدي لمتغير التعاطف الرقمي، باستخدام AMOS,Version22



شكل رقم (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغير التعاطف الرقمي

المصدر: من اعداد الباحث، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22

وتظهر نتائج الشكل رقم (3) والجدول رقم (3) أن جميع مؤشرات الأبعاد الثلاثة (التعاطف المعرفي، التعاطف العاطفي، التعاطف السلوكي) قد حققت معاملات تحميل معيارية مرتفعة، مما يشير إلى جودة الاتساق الداخلي للمؤشرات في قياس البعد الذي تنتمي إليه، ويدعم صدق المحتوى، كما أظهرت نتائج التحليل من الدرجة الثانية أن الأبعاد الثلاثة ترتبط ارتباطاً معنوياً بالمتغير الكامن العام "التعاطف الرقمي"، حيث تراوحت معاملات التحميل المعيارية بين (0.81 إلى 0.94)، مما يدل على أن هذه الأبعاد تُعتبر تمثيلاً قوياً للبنية العامة لمفهوم التعاطف الرقمي. ويعكس ذلك مدى تكامل هذه الأبعاد في تفسير الفروق في مستوى تطبيق التعاطف الرقمي، ويؤكد البنية العاملية الهرمية للمتغير كما افترضه الإطار النظري.

وجاءت مؤشرات جودة المطابقة للنموذج في الحدود المقبولة، مما يعكس ملائمة استخدام مقياس موحد التعاطف الرقمي مكون من الأبعاد الثلاثة وذلك عند مستوى معنوية (0,05)، حيث أظهرت النتائج أن قيمة مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.967)، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.075). وتكون درجة مطابقة البيانات مناسبة عندما تقترب قيمة CFI من الواحد الصحيح، وتقترب قيمة RMSEA من الصفر.

جدول رقم (3): نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغير التعاطف الرقمي

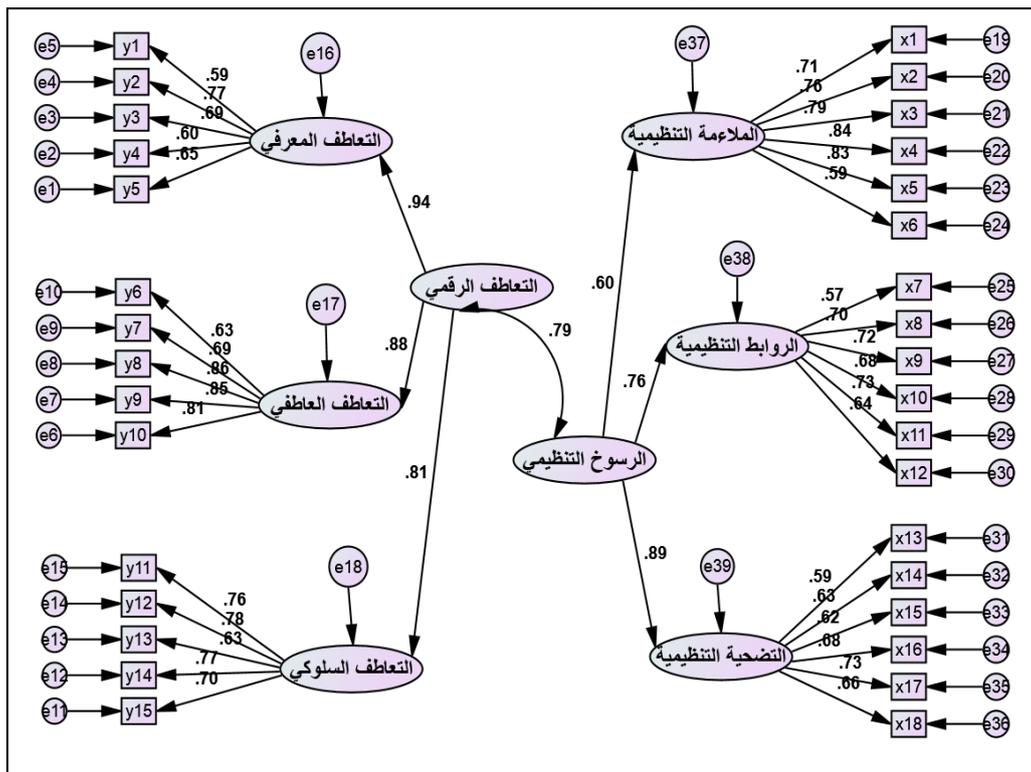
المؤشر	القيمة
النسبة بين قيمة χ^2 (Chi-Square) ودرجات الحرية (DF)	4.880
القيمة الاحتمالية P – Value	.000
مؤشر تاكر – لويس Tuler -Lewis Index (TLI)	.940
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.075
مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit Index (GFI)	.942
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	.967
الجذر التربيعي للباقي Mean of Square Residual (RMR)	.072

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22



(3) التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغيرات الدراسة مجتمعة

بعد التأكد من جودة القياس الداخلي وصلاحيته النموذج لكل متغير على حدة من خلال التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لكل متغير على حدة، من أجل التحقق من البنية الهرمية لكل من متغير الرسوم التنظيمية و متغير التعاطف الرقمي، واللذين تم افتراض أنهما يُمثَلان تراكيب متعددة الأبعاد (Multidimensional Constructs) تتكوّن من مجموعة من الأبعاد الفرعية. حيث يُمثَل كل متغير رئيسي بعامل كامن من الدرجة الثانية يتكون من ثلاثة أبعاد فرعية، وتم قياس كل بعد بمجموعة من المؤشرات (عبارات الاستبيان). ويوضح الشكل رقم (4) النموذج العاملي من الدرجة الثانية، والذي يبيّن العلاقة بين المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية وأبعادها الفرعية، وكذلك العلاقة بين الأبعاد والمؤشرات التابعة لها. وقد تم تمثيل المتغيرات الكامنة باستخدام الدوائر، بينما تمثل المربعات المؤشرات القابلة للملاحظة (عبارات الاستبيان)، كما يوضح الجدول رقم (4) مؤشرات جودة المطابقة للنموذج، والتي تعكس مدى ملاءمة النموذج المقترح للبيانات الفعلية.



شكل رقم (3) نتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغيرات الدراسة مجتمعة

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22.

جدول رقم (4): نتائج مؤشرات جودة المطابقة للتحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية لمتغيرات الدراسة مجتمعه

المؤشر	القيمة
النسبة بين قيمة كا ² (Chi-Square) ودرجات الحرية (DF)	3.012
القيمة الاحتمالية P – Value	.000
مؤشر تاكر – لويس Tuler -Lewis Index (TLI)	.909
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.063
مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit Index (GFI)	.867
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	.923
الجذر التربيعي للبوافي Mean of Square Residual (RMR)	.085

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22

وتظهر نتائج الجدول رقم (4) والخاص بنتائج التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية توافقاً جيداً بين النموذج المقترح والبيانات الفعلية، حيث جاءت مؤشرات جودة المطابقة ضمن الحدود المقبولة إحصائياً. وقد بلغ مؤشر مؤشر المطابقة المقارن (CFI) (0.923)، وقيمة الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب (RMSEA) (0.063)، وهي جميعها تقع ضمن النطاقات التي تشير إلى جودة مطابقة مناسبة للنموذج. كما أظهرت معاملات التحميل المعياري بين المتغيرات الكامنة من الدرجة الثانية وأبعادها الفرعية قيماً مرتفعة ودالة إحصائياً، مما يدعم البناء الهرمي لكل من متغير الرسوخ التنظيمي ومتغير التعاطف الرقمي، ويؤكد أن الأبعاد الفرعية تعكس بشكل واضح المتغير الرئيسي الذي تندرج تحته. وتدل هذه النتائج على صدق التكوين البنائي (Construct Validity) للنموذج، مما يعزز إمكانية استخدام هذا النموذج في اختبار العلاقات البنوية في المراحل اللاحقة من الدراسة.

-معدلات الاستجابة لقوائم الاستقصاء:

قام الباحثون بتوزيع عدد (350) استمارة استقصاء على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة سوهاج من الذكور والاناث من مختلف المستويات الادارية المختلفة (قيادي، إشرافي، تنفيذي). تم استلام عدد (350) استمارة منها بمعدل استجابة (100%) من حجم الاستمارات الموزعة، وتم استبعاد عدد (39) استمارة منها لعدم استكمال البيانات الخاصة بها، وبذلك فان عدد الاستمارات الصحيحة والتي تم اجراء التحليل الاحصائي عليها (311) استمارة بنسبة (88.9%) من حجم استمارات الاستقصاء الموزعة على العاملين وهي نسبة مقبولة في البحوث الاجتماعية.



الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً للخصائص والسمات الشخصية.

فيما يلي عرض للوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفقاً لبعض الخصائص والسمات الشخصية:
جدول (5) توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

النوع	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	176	56.6
انثي	135	43.4
المجموع	311	100.0
المستوي الإداري	العدد	النسبة المئوية %
قيادي	44	14.1
اشرافي	75	24.1
تنفيذي	192	61.7
المجموع	311	100.0
العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	129	41.5
من 30 – أقل من 40 سنة	113	36.3
من 40 – أقل من 50 سنة	41	13.2
50 سنة فأكثر	28	9.0
المجموع	311	100.0
سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 10 سنوات	167	53.7
من 10 – أقل من 20 سنة	78	25.1
من 20 – أقل من 30 سنة	44	14.1
30 سنة فأكثر	22	7.1
المجموع	311	100.0
قناة التفاعل الرقمي الأكثر استخداماً	العدد	النسبة المئوية %
البريد الإلكتروني	182	58.5
الدرشة المباشرة	84	27.0
تطبيقات البنك/الموبايل	45	14.5
المجموع	311	100.0

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي

4- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

تعكس الخصائص الوصفية لمتغيرات الدراسة المعلومات الإحصائية الرئيسية، والتي توضح خصائص المتغيرات وتتضمن الخصائص الأساسية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ويوضح الجدول رقم (6) الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة ، وذلك علي النحو التالي :-

جدول (6) نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الملاءمة التنظيمية	3.7106	.91043
الروابط التنظيمية	3.5080	.87294
التضحية التنظيمية	3.8215	.80391
الرسوخ التنظيمي	3.6897	.88228
التعاطف المعرفي	3.6318	.91245
التعاطف العاطفي	3.7862	.88815
التعاطف السلوكي	3.6897	.96688
التعاطف الرقمي	3.4116	1.05390

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: اختبارات الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

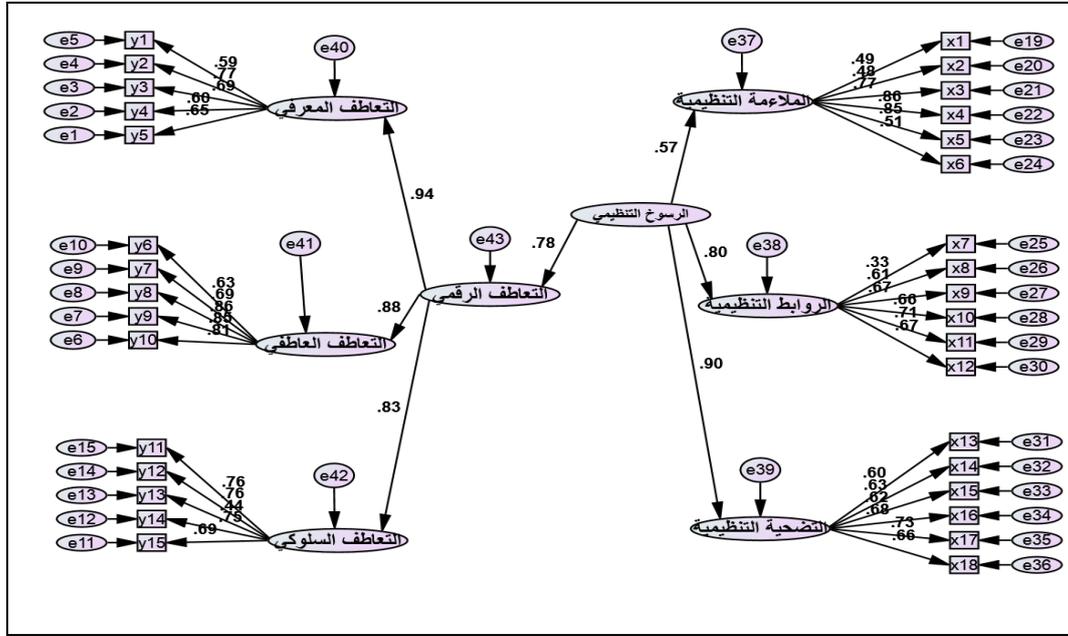
يتناول الجزء التالي تحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفروض وسوف يتم تناول الموضوعات الآتية: العلاقة بين الرسوخ التنظيمي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية) وبين التعاطف الرقمي في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بعد من أبعاد التعاطف الرقمي على حده. وفيما يلي تناول العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج.

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاص بتحديد العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج، وذلك من أجل الإجابة على التساؤل الأول في الدراسة والذي ينص على "هل يمكن تحسين التعاطف الرقمي في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج اعتماداً على الرسوخ التنظيمي؟" والذي استند في التحليل إلى الفرضية الأولى للدراسة والتي تشير إلى أنه "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسوخ التنظيمي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية) وبين التعاطف الرقمي في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج" مأخوذة بصورة إجمالية ولكل بعد من أبعاد التعاطف الرقمي على حده وذلك على النحو الآتي:



1-العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج الهيكلي لتأثير المتغير المستقل الرسوخ التنظيمي علي المتغير التابع التعاطف الرقمي باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) من اجل اختبار الفرض الرئيسي الأول للدراسة.



شكل رقم (5): النموذج الهيكلي لاختبار العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي

ويتضح من الشكل السابق انه تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار أثر الرسوخ التنظيمي (متغير كامن مكون من ثلاث أبعاد) على التعاطف الرقمي (متغير كامن مكون من ثلاث أبعاد)، وقد تم التأكد من ملاءمة النموذج باستخدام مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة كما يتضح من الجدول رقم (7).

جدول رقم (7) : نتائج مؤشرات جودة مطابقة النموذج الهيكلي للفرض الأول

المؤشر	القيمة
النسبة بين قيمة χ^2 (Chi-Square) ودرجات الحرية (DF)	3.109
القيمة الاحتمالية P – Value	.000
مؤشر تاكر – لويس Tuler -Lewis Index (TLI)	.982
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.047
مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit Index (GFI)	.959
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	.907
الجذر التربيعي للباقي Mean of Square Residual (RMR)	.071

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22

ويتضح من الجدول أن النموذج يتمتع بجودة مطابقة جيدة، حيث جاءت معظم المؤشرات ضمن الحدود المقبولة. ولاختبار صحة فرضيات الدراسة ومدى وجود تأثير الرسوخ التنظيمي علي التعاطف الرقمي، يوضح الجدول رقم (8) الأوزان القياسية للعلاقات السببية بين متغيرات النموذج البنوي، بما يشمل تأثير المتغير المستقل (الرسوخ التنظيمي) على المتغير التابع (التعاطف الرقمي).

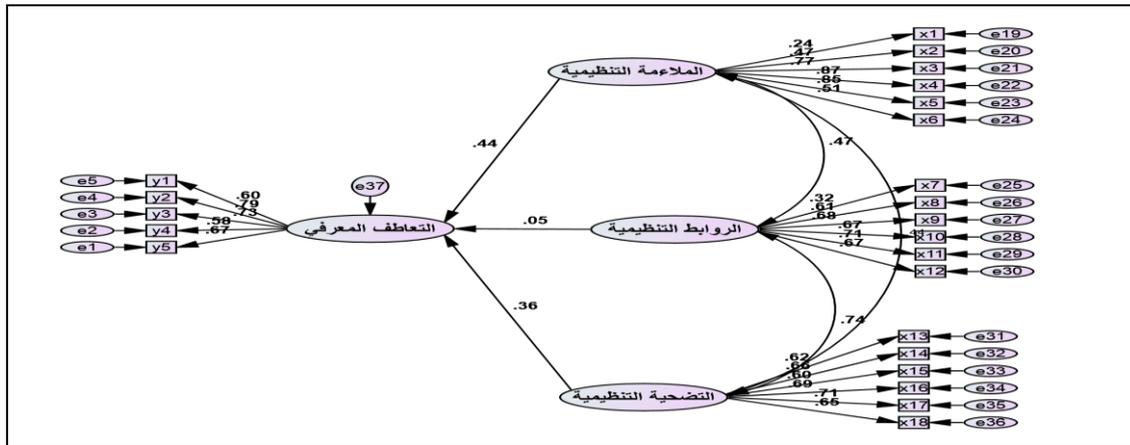
جدول رقم (8): نتائج التأثير المباشر للرسوخ التنظيمي على التعاطف الرقمي

المسار	قيم معاملات المسار المعيارية	قيم معاملات المسار غير المعيارية	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة ت (CR)	مستوي الدلالة P-VALUE	قرار القبول أو الرفض
الرسوخ التنظيمي - التعاطف الرقمي	.780	1.260	.222	5.674	**0.000	قبول

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22

ويتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة بلغت قيمة (CR=5.674)، عند مستوي المعنوية (0,01). مما يدل علي وجود تأثير معنوي للرسوخ التنظيمي علي التعاطف الرقمي. وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الرسوخ التنظيمي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية)، وبين التعاطف الرقمي في البنوك التجارية بمحاظفة سوهاج ، وقبول الفرض البديل بعد ما أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوي دلالة (1%) بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي.

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج الهيكلي لتأثير أبعاد الرسوخ التنظيمي(الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية) علي المتغير التابع التعاطف المعرفي باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) من اجل اختبار الفرض الفرعي (1/1).



شكل رقم (6): النموذج الهيكلي لاختبار العلاقة بين أبعاد الرسوخ التنظيمي والتعاطف المعرفي

ويتضح من الشكل السابق انه تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار أثر أبعاد الرسوخ التنظيمي على التعاطف المعرفي، وقد تم التأكد من ملاءمة النموذج باستخدام مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة كما يتضح من الجدول رقم (9).

جدول رقم (9): نتائج مؤشرات جودة مطابقة النموذج الهيكل للفرض الفرعي (1/1)

المؤشر	القيمة
النسبة بين قيمة كا ² (Chi-Square) ودرجات الحرية (DF)	3.727
القيمة الاحتمالية P – Value	.000
مؤشر تاكر – لويس Tuler -Lewis Index (TLI)	.966
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.057
مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit Index (GFI)	.938
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	.918
الجذر التربيعي للباقي Mean of Square Residual (RMR)	.081

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22

ويتضح من الجدول أن النموذج يتمتع بجودة مطابقة جيدة، حيث جاءت معظم المؤشرات ضمن الحدود المقبولة. واختبار صحة فرضيات الدراسة ومدى وجود تأثير لأبعاد الرسوخ التنظيمي على التعاطف المعرفي، يوضح الجدول رقم (10) الأوزان القياسية للعلاقات السببية بين متغيرات النموذج البنوي، بما يشمل تأثير المتغير المستقل (أبعاد الرسوخ التنظيمي) على المتغير التابع (التعاطف المعرفي).

جدول رقم (10): نتائج التأثير المباشر لأبعاد الرسوخ التنظيمي على التعاطف المعرفي

المسار	قيم معاملات المسار المعيارية	قيم معاملات المسار غير المعيارية	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة ت (CR)	مستوى الدلالة P-VALUE	قرار القبول أو الرفض
الملاءمة التنظيمية - التعاطف المعرفي	0.438	.222	0.089	4.933	** .000	قبول
التضحية التنظيمية - التعاطف المعرفي	.375	.362	.109	3.321	** .000	قبول
الروابط التنظيمية - التعاطف المعرفي	.090	.050	.222	.182	.622	رفض

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22

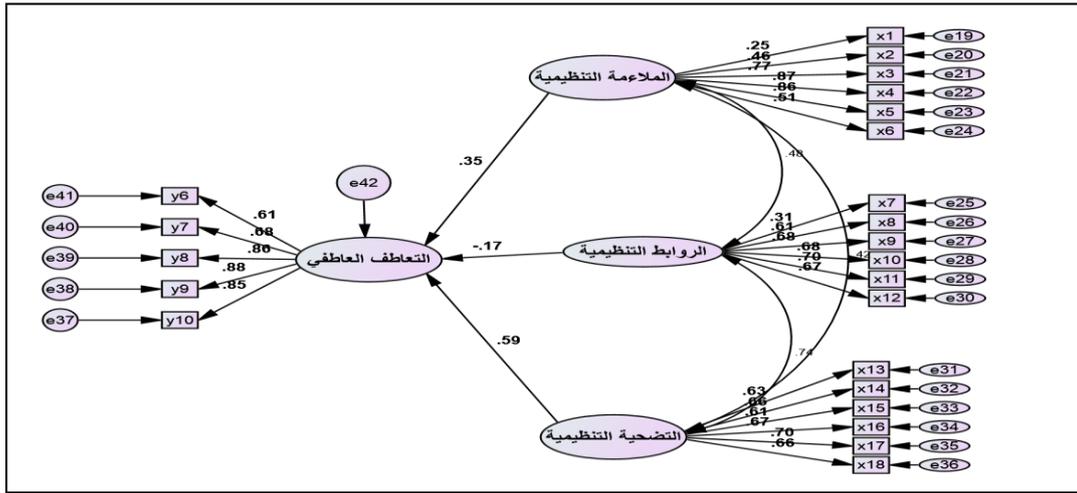
يتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

1. بلغت قيمة النسبة الحرجة (CR) لمتغير الملاءمة التنظيمية (CR = 4.933) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للملاءمة التنظيمية على التعاطف المعرفي.
 2. بلغت قيمة النسبة الحرجة (CR) لمتغير التضحية التنظيمية (CR = 3.321) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود تأثير معنوي للتضحية التنظيمية على التعاطف المعرفي.
 3. في المقابل، بلغت قيمة النسبة الحرجة (CR) لمتغير الروابط التنظيمية (CR = 0.182) عند مستوى معنوية (0.05)، وهي قيمة غير معنوية، مما يشير إلى عدم وجود تأثير دال للروابط التنظيمية على التعاطف المعرفي.
- وبناءً على ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض عدم القائل: "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرسوخ التنظيمي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية) والتعاطف المعرفي في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج"، وذلك بالنسبة لبعدي الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية، حيث أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة (1%). بينما تم قبول فرض عدم بالنسبة لبعد الروابط التنظيمية، نظراً لعدم ثبوت أي تأثير معنوي له على التعاطف المعرفي.



2- العلاقة بين أبعاد الرسوخ التنظيمي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية)، التعاطف العاطفي.

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج الهيكلي لتأثير أبعاد الرسوخ التنظيمي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية) على المتغير التابع التعاطف العاطفي باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) من اجل اختبار الفرض الفرعي (2/1).



شكل رقم (9): النموذج الهيكلي لاختبار العلاقة بين أبعاد الرسوخ التنظيمي والتعاطف العاطفي

ويتضح من الشكل السابق انه تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار أثر أبعاد الرسوخ التنظيمي على التعاطف العاطفي، وقد تم التأكد من ملاءمة النموذج باستخدام مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة كما يتضح من الجدول رقم (11).

جدول رقم (11): نتائج مؤشرات جودة مطابقة النموذج الهيكل للفرض الفرعي (2/1)

المؤشر	القيمة
النسبة بين قيمة χ^2 (Chi-Square) ودرجات الحرية (DF)	3.936
القيمة الاحتمالية P - Value	.000
مؤشر تاكر - لويس (Tucker-Lewis Index (TLI)	.945
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.067
مؤشر جودة المطابقة (Goodness of fit Index (GFI)	.927
مؤشر المطابقة المقارن (Comparative Fit Index (CFI)	.928
الجذر التربيعي للبقاوي (Mean of Square Residual (RMR)	.073

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22

ويتضح من الجدول أن النموذج يتمتع بجودة مطابقة جيدة، حيث جاءت معظم المؤشرات ضمن الحدود المقبولة. ولاختبار صحة فرضيات الدراسة ومدى وجود تأثير لأبعاد الرسوخ التنظيمي علي التعاطف العاطفي، يوضح الجدول رقم (12) الأوزان القياسية للعلاقات السببية بين متغيرات النموذج البنوي، بما يشمل تأثير المتغير المستقل (أبعاد الرسوخ التنظيمي) على المتغير التابع (التعاطف العاطفي).

جدول رقم (12): نتائج التأثير المباشر لأبعاد الرسوخ التنظيمي على التعاطف العاطفي

المسار	قيم معاملات المسار المعيارية	قيم معاملات المسار غير المعيارية	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة ت (CR)	مستوي الدلالة P-VALUE	قرار القبول أو الرفض
الملاءمة التنظيمية – التعاطف العاطفي	0.438	.438	0.081	5.407	**0.000	قبول
الروابط التنظيمية – التعاطف العاطفي	-0.421	.362	.263	-1.603	.109	رفض
التضحية التنظيمية – التعاطف العاطفي	.802	. 0.550	.149	5.374	**0.000	قبول

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:-

- 1- بلغت قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لمتغير الملاءمة التنظيمية (CR=5.407)، عند مستوى المعنوية (0.01). مما يدل على وجود تأثير معنوي للملاءمة التنظيمية علي التعاطف العاطفي.
- 2- بلغت قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لمتغير التضحية التنظيمية (CR=5.374)، عند مستوى المعنوية (0.01). مما يدل على وجود تأثير معنوي للتضحية التنظيمية علي التعاطف العاطفي.
- 3- بلغت قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لمتغير الروابط التنظيمية (CR=1.603-)، وهي قيمة غير معنوية مستوى المعنوية (0.05). مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي للروابط التنظيمية علي التعاطف العاطفي.

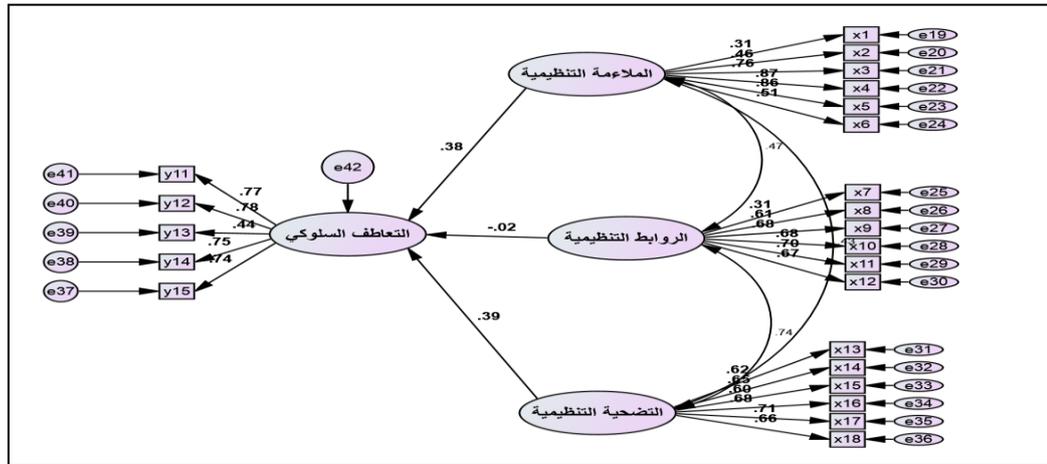
وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض عدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الرسوخ التنظيمي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية)، وبين التعاطف العاطفي في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج بالنسبة لبعدى الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية. حيث أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة (1%) لمتغيرات



الملاءمة التنظيمية التضحية التنظيمية وفقاً لاختبار (ت). وتم قبول فرض العدم بالنسبة لبعدها الروابط التنظيمية .

3- العلاقة بين أبعاد الرسوخ التنظيمي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية)، التعاطف السلوكي .

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج الهيكلي لتأثير أبعاد الرسوخ التنظيمي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية) على المتغير التابع التعاطف السلوكي باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path analysis) من اجل اختبار الفرض الرئيسي الفرعي الفرعي (3/1).



شكل رقم (10): النموذج الهيكلي لاختبار العلاقة بين أبعاد الرسوخ التنظيمي والتعاطف السلوكي

ويتضح من الشكل السابق انه تم استخدام نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) لتحليل العلاقات بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختبار أثر أبعاد الرسوخ التنظيمي على التعاطف السلوكي، وقد تم التأكد من ملاءمة النموذج باستخدام مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة كما يتضح من الجدول رقم (13).

جدول رقم (13): نتائج مؤشرات جودة مطابقة النموذج الهيكلي للفرض الفرعي الفرعي (3/1).

المؤشر	القيمة
النسبة بين قيمة χ^2 (Chi-Square) ودرجات الحرية (DF)	3.521
القيمة الاحتمالية P - Value	.000
مؤشر تاكر - لويس Tuler - Lewis Index (TLI)	.965
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	.040
مؤشر جودة المطابقة Goodness of fit Index (GFI)	.938
مؤشر المطابقة المقارن Comparative Fit Index (CFI)	.908
الجذر التربيعي للبواقي Mean of Square Residual (RMR)	.062

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22

ويتضح من الجدول أن النموذج يتمتع بجودة مطابقة جيدة، حيث جاءت معظم المؤشرات ضمن الحدود المقبولة. ولاختبار صحة فرضيات الدراسة ومدى وجود تأثير لأبعاد الرسوخ التنظيمي علي التعاطف السلوكي، يوضح الجدول رقم (14) الأوزان القياسية للعلاقات السببية بين متغيرات النموذج البنوي، بما يشمل تأثير المتغير المستقل (أبعاد الرسوخ التنظيمي) على المتغير التابع (التعاطف السلوكي).

جدول رقم (14): نتائج التأثير المباشر لأبعاد الرسوخ التنظيمي على التعاطف السلوكي

المسار	قيم معاملات المسار المعيارية	قيم معاملات المسار غير المعيارية	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة ت (CR)	مستوي الدلالة P-VALUE	قرار القبول أو الرفض
الملاءمة التنظيمية – التعاطف السلوكي	0.383	.383	0.072	5.319	**0.000	قبول
الروابط التنظيمية – التعاطف السلوكي	-0.055	-0.020	.280	-0.195	.845	رفض
التضحية التنظيمية – التعاطف السلوكي	.597	.392	.165	3.612	.000	قبول

المصدر: من اعداد الباحثون، بناء على نتائج التحليل الاحصائي المستخرجة من برنامج Amos Ver,22

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:-

- 1- بلغت قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لمتغير الملاءمة التنظيمية (CR=5.319)، عند مستوى المعنوية (0.01). مما يدل على وجود تأثير معنوي للملاءمة التنظيمية علي التعاطف السلوكي.
- 2- بلغت قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لمتغير التضحية التنظيمية (CR=3.612)، عند مستوى المعنوية (0.01). مما يدل على وجود تأثير معنوي للتضحية التنظيمية علي التعاطف السلوكي.
- 3- بلغت قيمة النسبة الحرجة (CR) المحسوبة لمتغير الروابط التنظيمية (CR=-0.195)، وهي قيمة غير معنوية مستوى المعنوية (0.05). مما يدل على عدم وجود تأثير معنوي للروابط التنظيمية علي التعاطف السلوكي.

وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض عدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد الرسوخ التنظيمي (الملاءمة التنظيمية، الروابط التنظيمية، التضحية التنظيمية)، وبين التعاطف السلوكي في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج بالنسبة لبعدي الملاءمة التنظيمية



والتضحية التنظيمية. حيث أثبتت النتائج وجود علاقة معنوية عند مستوى دلالة (1%) لمتغيرات الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية وفقاً لاختبار (ت). وتم قبول فرض العدم بالنسبة لبعد الروابط التنظيمية.

سابعاً: نتائج الدراسة ومناقشتها ودلالاتها وتوصياتها:

1- نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

أ- مناقشة النتائج الخاصة بالتأثير المباشر للرسوخ التنظيمي على التعاطف الرقمي

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى أن الرسوخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر ومعنوي على التعاطف الرقمي لدى العاملين في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج، حيث بلغت قيمة معامل المسار المعياري (0.780)، وتساوي قيمة (CR=5.674) عند مستوى دلالة (0.01). هذه النتيجة تعكس قوة العلاقة بين المتغيرين، وتؤكد أن زيادة مستوى الرسوخ التنظيمي للموظفين يؤدي إلى ارتفاع مستويات التعاطف الرقمي لديهم.

يمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء أن الموظف الذي يشعر بالتوافق مع بيئة العمل (الملاءمة التنظيمية)، ويبني روابط اجتماعية ومهنية قوية داخل المنظمة (الروابط التنظيمية)، ويدرك التضحيات المحتملة عند مغادرة المنظمة (التضحية التنظيمية)، يكون أكثر التزاماً بممارسات إيجابية في بيئة العمل، بما في ذلك إظهار التعاطف عبر الوسائط الرقمية.

تدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة (Maharani & Satria, 2024)، التي أكدت أن الرسوخ الوظيفي يعزز سلوك المواطنة التنظيمية، مما يشجع الموظفين على التفاعل الإيجابي، بما في ذلك التفاعلات الرقمية المتعاطفة. كما تتسق مع دراسة (Cui & Wan Mustafa, 2023a)، التي أظهرت أن الرسوخ التنظيمي يعزز التزام الموظفين ومشاركتهم، مما ينعكس على تحسين جودة التفاعلات الرقمية في بيئات العمل.

أيضاً، أشارت دراسة (Villanueva et al., 2025) إلى أن الرسوخ التنظيمي يعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي ونية دوران العمل، مما يعزز التزام الموظفين وسلوكياتهم الداعمة، بما في ذلك التعاطف الرقمي في سياقات التواصل الافتراضي. وفي سياق مشابه، أكدت دراسة (Elkhwesky et al., 2024) أن الرسوخ التنظيمي يعزز الالتزام بالتحول الرقمي، مما يتيح للموظفين تقديم خدمات رقمية متعاطفة عند دعمهم بالتدريب المناسب.

كذلك، أظهرت دراسة (Sherwani et al., 2024) أن التعاطف الرقمي يرتبط بجودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، ويمكن أن يتعزز من خلال الروابط الاجتماعية القوية التي يوفرها الرسوخ التنظيمي. وفي السياق ذاته، أشارت دراسة (Čekić, 2025) إلى أن الارتباط التنظيمي يعد من المحددات الرئيسية لقدرة الموظفين على إظهار التعاطف الرقمي في بيئات العمل الرقمية، خاصة عند استخدام تقنيات الواقع الافتراضي.

بذلك، يتضح أن النتيجة الحالية لا تمثل فقط إضافة إحصائية جديدة، بل تؤكد ما ذهبت إليه الأدبيات الحديثة في أن الرسوخ التنظيمي يعد آلية أساسية لتعزيز التعاطف الرقمي بين الموظفين، خصوصاً في القطاع المصرفي الذي يشهد تحولاً رقمياً واسعاً.

ب- مناقشة نتائج جدول (10): أثر أبعاد الرسوخ التنظيمي على التعاطف المعرفي
تشير نتائج التحليل الإحصائي المبينة في جدول (10) إلى وجود تأثير دالّ لكل من الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية على التعاطف المعرفي، في حين لم يظهر بعد الروابط التنظيمية أي تأثير معنوي.

تتوافق هذه النتيجة مع ما أشار إليه (Maharani & Satria, 2024)، حيث أكدت الدراسة أن الرسوخ الوظيفي، خاصة من خلال الملاءمة التنظيمية، يعزز سلوك المواطنة التنظيمية، مما يدعم التفكير المشترك والفهم المتبادل في التفاعلات الرقمية كما دعمت دراسة (Villanueva et al., 2025) هذه النتيجة، موضحة أن الملاءمة التنظيمية تعزز التزام الموظفين، مما يساهم في تنمية التعاطف المعرفي من خلال التوافق بين قيم الفرد والمنظمة.

فيما يتعلق بأثر التضحية التنظيمية، تؤكد النتائج أن استعداد الموظف للتضحية بالمكاسب الفردية في سبيل الاستمرار داخل المنظمة يعزز من وعيه العقلي واهتمامه بفهم الآخرين. هذا يتماشى مع ما أشار إليه (Jingjie et al., 2024)، حيث أوضحت الدراسة أن التضحية التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي، مما يدعم الفهم المعرفي المتبادل في بيئات العمل. كما أكدت دراسة (Elkhwesky et al., 2024) أن التضحية التنظيمية، عندما تقترن بالالتزام بالتحول الرقمي، تعزز قدرة الموظفين على تقديم خدمات رقمية تتسم بالفهم العقلي والتعاطف.

في المقابل، فإن عدم دلالة أثر الروابط التنظيمية على التعاطف المعرفي قد يُفسر بأن العلاقات الاجتماعية بين العاملين تركز في الغالب على البعد العاطفي أكثر من البعد المعرفي. هذا ما أشار إليه (Cui & Wan Mustaffa, 2023a) في دراستهم حول الفنادق الصينية، حيث وجدوا أن الروابط الاجتماعية تعزز الدعم العاطفي أكثر من الفهم المعرفي، مما ينعكس



على التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية، وهذا ينسجم مع خصوصية بيئة البنوك التجارية في سوهاج، حيث يغلب على العلاقات الطابع الاجتماعي غير الرسمي، مما ينعكس على التعاطف العاطفي أكثر من التعاطف المعرفي.

وبناءً على ذلك، تتسق النتائج الحالية مع الأدبيات السابقة في تأكيدها على دور الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية كمدخلين رئيسيين لتعزيز التعاطف المعرفي داخل البيئات الرقمية، بينما تظل الروابط التنظيمية أكثر تأثيراً في الأبعاد العاطفية والسلوكية للتعاطف.

ج- مناقشة نتائج تأثير أبعاد الرسوخ التنظيمي على التعاطف العاطفي

تشير نتائج الجدول (12) إلى وجود تأثيرات دالة إحصائية لكل من الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية على مستوى التعاطف العاطفي، في حين لم يظهر أي تأثير دال للروابط التنظيمية.

أظهرت النتائج أن الملاءمة التنظيمية تسهم بشكل إيجابي في تعزيز التعاطف العاطفي لدى موظفي البنوك. وهذا يتفق مع دراسة (Mulachela & Satrya, 2024)، التي أكدت أن توافق القيم بين الفرد والمؤسسة يعزز الروابط الوجدانية والالتزام العاطفي، مما ينعكس على مشاعر الموظفين تجاه الآخرين. كما تتسق النتيجة مع دراسة (Abou Hashish, 2025)، التي أبرزت أن الانسجام بين البيئة التنظيمية وخصائص الأفراد يرفع مستويات التعاطف العاطفي في التفاعلات الرقمية والمباشرة، خاصة في سياق الرعاية الصحية. وهذا يشير إلى أن الموظف الذي يشعر بانسجامه مع مؤسسته يكون أكثر قدرة على التفاعل العاطفي الإيجابي مع زملائه وعملائه.

جاءت النتائج لتؤكد أن التضحية التنظيمية تمثل بُعداً مؤثراً بقوة على التعاطف العاطفي. وهو ما يتفق مع دراسة (Čekić, 2025)، التي أوضحت أن الاستعداد لبذل الجهد والتضحيات في سبيل المنظمة يرتبط بزيادة الحساسية العاطفية تجاه الآخرين في البيئات الرقمية. كما تدعمها دراسة (Khan et al., 2024)، التي أوضحت أن الموظفين الذين يستثمرون الكثير من الوقت والجهد في المؤسسة يميلون إلى تقديم دعم عاطفي أكبر للعملاء، مما يحسن جودة الخدمات المصرفية. وبالتالي، فإن استعداد الموظف لتحمل التضحيات يقابله ميل طبيعي لتبني سلوكيات تعاطفية عاطفياً مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة.

على النقيض، لم تُظهر النتائج أي تأثير دال للروابط التنظيمية على التعاطف العاطفي، بل جاءت العلاقة سلبية وغير معنوية. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة (Sherwani et al., 2024)، التي بينت أن العلاقات الاجتماعية بين الموظفين قد تؤثر بشكل مباشر في التعاطف

المعرفي أكثر من تأثيرها في التعاطف العاطفي، نظرًا لأن الروابط الاجتماعية غالبًا ما تأخذ طابعًا رسميًا أو مهنيًا في المؤسسات المصرفية كما يمكن تفسير هذه النتيجة بأن الروابط في بيئة البنوك قد تركز على المصالح المهنية والعمليات الرسمية أكثر من الاهتمامات العاطفية المباشرة، كما أشارت دراسة (Cui & Wan Mustafa, 2023a) إلى تركيز الروابط الاجتماعية على الجوانب المهنية في بيئات العمل.

تؤكد هذه النتائج أن التعاطف العاطفي في بيئة البنوك يرتبط بشكل أساسي ببُعدي الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية، في حين أن الروابط التنظيمية لا تمثل عاملاً مؤثرًا في هذا الجانب. ويعكس ذلك أن البعد العاطفي للتعاطف يتطلب شعورًا بالانسجام مع بيئة العمل واستعدادًا لتقديم التضحيات، أكثر من اعتماده على مجرد العلاقات الاجتماعية القائمة بين الموظفين.

د- مناقشة النتائج الخاصة بالتأثير المباشر لأبعاد الرسوخ التنظيمي على التعاطف السلوكي

أظهرت نتائج الجدول رقم (14) أن بعد الملاءمة التنظيمية كان له تأثير معنوي موجب على التعاطف السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.383) وكانت النسبة الحرجة ($CR=5.319$) دالة عند مستوى (0.01). وتوضح هذه النتيجة أن توافق القيم الشخصية للموظفين مع قيم المنظمة يساهم في تعزيز أنماط السلوك التعاطفي لديهم، حيث يميل الموظفون الذين يشعرون بمدى انسجامهم مع بيئة العمل إلى إظهار سلوكيات مساندة للزملاء، وتبني سلوكيات قائمة على التفهم والتعاون. وتنسجم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Mulachela & Satrya, 2024)، التي أكدت أن توافق القيم بين الفرد والمؤسسة يعزز الالتزام العاطفي، مما ينعكس على السلوكيات الإيجابية الموجهة نحو الآخرين

كما بينت النتائج أن بعد التضحية التنظيمية قد أظهر تأثيرًا معنويًا موجبًا على التعاطف السلوكي، حيث بلغت قيمة معامل المسار (0.597) وبقية حرجة ($CR=3.612$) عند مستوى معنوية (0.01). ويعكس ذلك أن استعداد الموظفين للتضحية بالمكاسب أو الفرص الخارجية مقابل البقاء في المنظمة، يولد لديهم التزامًا سلوكيًا يدفعهم لإظهار مستويات أعلى من السلوك التعاطفي تجاه زملائهم. وهذه النتيجة تتوافق مع ما أشار إليه (Jingjie et al., 2024)، حيث أوضحت أن التضحية التنظيمية ترتبط ارتباطًا وثيقًا بالالتزام التنظيمي، مما يدعم السلوكيات المساندة والتعاونية في بيئات العمل:



في المقابل، أظهرت النتائج أن بعد الروابط التنظيمية لم يكن له تأثير معنوي على التعاطف السلوكي، حيث كانت قيمة معامل المسار (-0.055) وقيمة (CR=-0.195) غير دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05). وهو ما يشير إلى أن مجرد وجود علاقات أو روابط اجتماعية بين الموظف وزملائه لا يكفي لتعزيز سلوكيات التعاطف الرقمي لديهم، وربما يعود ذلك إلى أن هذه الروابط تأخذ طابعًا شكليًا أو مهنيًا أكثر من كونها روابط عاطفية عميقة تدفع الموظف لتبني سلوكيات تعاطفية. وتتماشى هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Cui & Wan, 2023a) التي وجدت أن الروابط الاجتماعية داخل بيئة العمل قد تركز على الجوانب المهنية أكثر من تعزيز السلوكيات التعاطفية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن النتائج أكدت على أهمية الملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية كعوامل مؤثرة بشكل مباشر في تعزيز التعاطف السلوكي لدى موظفي البنوك التجارية في محافظة سوهاج، في حين لم يثبت بعد الروابط التنظيمية تأثيرًا معنويًا في هذا السياق.

2- دلالات الدراسة

تكشف نتائج الدراسة عن مجموعة من الدلالات المهمة على المستويين الأكاديمي والعملي:

أ- دلالات نظرية:

- تؤكد النتائج على أهمية مفهوم الرسوخ التنظيمي كمدخل أساسي لفهم السلوكيات الرقمية التعاطفية داخل بيئات العمل المصرفية، مما يثري الأدبيات النظرية المتعلقة بالإدارة والتنظيم.
- تسهم الدراسة في توسيع نطاق الأبحاث السابقة من خلال الربط بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي، وهو ارتباط لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات العربية.
- تبرز النتائج أن أبعاد الرسوخ التنظيمي ليست جميعها متساوية في التأثير، حيث كان للملاءمة التنظيمية والتضحية التنظيمية دور بارز في تعزيز التعاطف (المعرفي والسلوكي)، بينما لم يظهر تأثير يُذكر للروابط التنظيمية. وهذا يعكس ضرورة إعادة النظر في الأطر النظرية التي تفترض قوة جميع الأبعاد بشكل متساوي.

ب- دلالات عملية:

- تشير النتائج إلى أن البنوك التجارية تستطيع تعزيز التعاطف الرقمي من خلال الاستثمار في سياسات تزيد من ملاءمة الموظفين لبيئة العمل، ودعم شعورهم بقيمة البقاء داخل المؤسسة.

- تؤكد الدراسة على أن التضحية التنظيمية تمثل محفزاً رئيسياً لتعزيز السلوكيات التعاطفية، مما يستدعي توفير حوافز ملموسة تعزز من التزام الموظفين ورغبتهم في التفاعل الإيجابي مع زملائهم والعملاء.
 - تكشف النتائج أن الروابط التنظيمية وحدها لا تكفي لإحداث أثر ملموس في التعاطف الرقمي، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى برامج أكثر عمقاً تتجاوز مجرد بناء العلاقات إلى خلق توافق حقيقي بين الموظف والمؤسسة.
- ج- دلالات منهجية:

- تثبت النتائج إمكانية استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (AMOS) كأداة فعّالة في تحليل العلاقات المعقدة بين المتغيرات السلوكية والتنظيمية.
 - تقدم الدراسة إطاراً بحثياً يمكن الاستفادة منه في دراسات مستقبلية تستهدف قطاعات أخرى غير البنوك التجارية.
- 3- توصيات الدراسة وفاق البحث المستقبلي:

أ- توصيات الدراسة

- انطلاقاً من النتائج التي توصلت إليها الدراسة حول تأثير الرسوخ التنظيمي بأبعاده المختلفة على التعاطف الرقمي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظة سوهاج، فقد رأت الباحثة ضرورة صياغة مجموعة من التوصيات العملية القابلة للتنفيذ، وذلك بهدف تمكين إدارات البنوك من الاستفادة من نتائج البحث في تحسين بيئة العمل وتعزيز جودة الحياة الوظيفية. ولضمان التطبيق الفعلي لهذه التوصيات، تم إعداد خطة تنفيذية توضح الخطوات والإجراءات العملية، والجهات المسؤولة، والمدة الزمنية، ومؤشرات النجاح، كما هو موضح في الجدول التالي
- تعزيز الملاءمة التنظيمية: ضرورة قيام إدارات البنوك التجارية بمحافظة سوهاج بتطوير سياسات تركز على مواءمة أهداف الموظفين مع أهداف المنظمة، من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية توضح رسالة البنك وقيمه الأساسية، بما يساهم في رفع مستوى التعاطف الرقمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي) لديهم.
 - التركيز على التضحية التنظيمية: الاهتمام بزيادة المزايا والامتيازات التي تجعل الموظفين أكثر ارتباطاً بالمنظمة، مثل الحوافز طويلة الأجل، وضمان الاستقرار الوظيفي، وتطوير المسار المهني؛ إذ أثبتت النتائج أن هذا البعد من أكثر المؤثرات فعالية على أبعاد التعاطف الرقمي.



- إعادة النظر في الروابط التنظيمية: العمل على تفعيل الروابط الاجتماعية والمهنية بين الموظفين عبر أنشطة جماعية وفرق عمل مشتركة، بحيث لا تكون شكلية بل تُبنى على الثقة المتبادلة والتعاون، مما قد ينعكس إيجاباً على تطوير التعاطف الرقمي في المستقبل.
- تعزيز ثقافة التعاطف الرقمي: إدماج مفهوم التعاطف الرقمي ضمن برامج الموارد البشرية والتدريب، من خلال منصات داخلية أو تطبيقات ذكية تساعد على تبادل المشاعر والأفكار بشكل صحي وبناء، بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات المصرفية.
- توظيف النتائج في الإدارة العملية: استخدام نتائج الدراسة كمرجع في صياغة السياسات الإدارية المتعلقة بالاحتفاظ بالموظفين، وتطوير أنماط القيادة التنظيمية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية في البنوك، بما يحقق استدامة الموارد البشرية وتعزيز تنافسية المؤسسات.

جدول رقم (15): الخطة التنفيذية لتوصيات الدراسة

التوصية	الخطوات التنفيذية	المدة الزمنية	الجهات المسؤولة	مؤشرات النجاح
تعزيز الملاءمة التنظيمية	- إعداد برامج تدريبية توضح رسالة البنك وقيمه. - دمج قيم المؤسسة في تقييم الأداء السنوي. - عقد ورش عمل لزيادة توافق أهداف الموظفين مع أهداف البنك.	6 أشهر	إدارة الموارد البشرية – إدارة التدريب	ارتفاع الرضا الوظيفي + تحسن نتائج التعاطف المعرفي في استبيانات المتابعة
التركيز على التضحية التنظيمية	- تطوير نظام حوافز طويلة الأجل (أسهم/خطط تقاعد). - وضع برامج استقرار وظيفي تشمل ترفيقات واضحة. - إطلاق برامج تطوير مهني مستدامة.	سنة واحدة قابلة للتجديد	الإدارة العليا – الموارد البشرية – التخطيط الاستراتيجي	انخفاض معدل دوران الموظفين + زيادة الالتزام التنظيمي
إعادة النظر في الروابط التنظيمية	- تنظيم أنشطة جماعية (رياضية/ثقافية). - تشكيل فرق عمل مشتركة لمشروعات استراتيجية. - إنشاء منصة إلكترونية داخلية للتواصل بين الموظفين.	3 – 6 أشهر	العلاقات العامة – الموارد البشرية	ارتفاع معدلات التعاون والعمل الجماعي في التقييمات السنوية
تعزيز ثقافة التعاطف الرقمي	- إدماج مفهوم التعاطف الرقمي في الدورات التدريبية.	6 أشهر	إدارة تكنولوجيا	زيادة التفاعل الرقمي الإيجابي + تحسن مناخ العمل

	المعلومات – إدارة التدريب		- تطوير تطبيق داخلي لتبادل الأفكار والمشاعر الإيجابية. - حملات توعوية شهرية للتعاطف الرقمي.	
تحسن جودة الحياة الوظيفية + ارتفاع ولاء الموظفين للبنك	الإدارة العليا – التخطيط والمتابعة	سنة كاملة	-مراجعة السياسات الإدارية وفق نتائج الدراسة. - اجتماعات دورية مع القيادات لتبني النتائج. - إدراج مؤشرات التعاطف الرقمي في تقارير الأداء السنوي.	توظيف النتائج في الإدارة العملية

المصدر: من اعداد الباحثون

ب- توصيات بالبحوث المستقبلية:

- التوسع القطاعي: إجراء دراسات مشابهة في قطاعات أخرى غير البنوك التجارية، مثل قطاع التعليم، أو الصحة، أو تكنولوجيا المعلومات، بهدف مقارنة أثر الرسوخ التنظيمي على التعاطف الرقمي في بيئات عمل متنوعة.
- المقارنة الجغرافية: تنفيذ بحوث ميدانية في محافظات أو دول أخرى لمقارنة النتائج مع ما تم التوصل إليه في محافظة سوهاج، والتأكد من إمكانية تعميم النتائج.
- دمج متغيرات وسيطة أو معدلة: دراسة دور متغيرات مثل التحول الرقمي، القيادة التحويلية، الذكاء العاطفي، أو جودة الحياة الوظيفية كعوامل وسيطة أو معدلة في العلاقة بين الرسوخ التنظيمي والتعاطف الرقمي.
- دراسات تطبيقية للتدخلات التنظيمية: اختبار برامج أو سياسات محددة (مثل برامج بناء الروابط الاجتماعية أو التدريب على التعاطف الرقمي) وقياس أثرها المباشر على تحسين مستويات التعاطف لدى العاملين.
- التركيز على أبعاد التعاطف الرقمي: تخصيص بحوث مستقلة لكل بعد من أبعاد التعاطف الرقمي (المعرفي، العاطفي، السلوكي) لمعرفة أيها أكثر تأثرًا بالرسوخ التنظيمي وأيها يحتاج إلى تدخل إداري أكبر.



مراجع الدراسة :

أولاً: المراجع العربية

إسماعيل, ح. ا. م. (2025). Examining The Influence Of Digital Transformation On Organizational Culture And Employee Adaptability In Higher Education Institutions Across The Gulf Cooperation Council “GCC.” *العربية للبحوث في التعليم العالي* - 241. <https://doi.org/10.36024/1248-045-001> 014

الشهراني, و. (2023). أثر الصمت التنظيمي على الرسوخ الوظيفي (دراسة تطبيقية على مستشفى الخميس المدني), *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*, 5(56), 192–226. <https://doi.org/10.52132/AJRSP/V5.56.8>

محمد علي الياحي, م., أبو العلا محمد زيدان, م. & عطية, م. (2025). دور الرسوخ الوظيفي في تعزيز المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على مستشفيات منطقة نجران بالمملكة العربية السعودية. *المجلة العلمية لدراسات التجارية والبيئية*. 16(1), 1067–1094. <https://doi.org/10.21608/JCES.2025.420987>

محمود, ز. خ. (2023). القيادة المغناطيسية وتأثيرها في الرسوخ التنظيمي: بحث ميداني تحليلي لآراء العاملين في المقر الرئيسي للمركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات/وزارة التخطيط في بغداد. *Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences*, 19(62, 1), 140–162. <https://doi.org/10.25130/TJAES.19.62.1.8>

ثانياً: المراجع الانجليزية

Abdul, B., Jing, Z., Wang, L., & Rabeeu, A. (2024). Assessing the impact of employee-centric digital transformation initiatives on job performance: The mediating role of digital empowerment. *Strategic Management*, 29(2), 5–18. <https://doi.org/10.5937/StraMan2300057R>

Abou Hashish, E. A. (2025a). Compassion through technology: Digital empathy concept analysis and implications in nursing. *Digital Health*, 11. <https://doi.org/10.1177/20552076251326221>

Abou Hashish, E. A. (2025b). Compassion through technology: Digital empathy concept analysis and implications in nursing. *Digital Health*, 11. <https://doi.org/10.1177/20552076251326221>

- Abou Hashish, E. A. (2025c). Compassion through technology: Digital empathy concept analysis and implications in nursing. *Digital Health*, *11*, 20552076251326220. <https://doi.org/10.1177/20552076251326221>
- Abou Hashish, E. A. (2025d). Compassion through technology: Digital empathy concept analysis and implications in nursing. *Digital Health*, *11*. https://doi.org/10.1177/20552076251326221/ASSET/1CC872B4-9843-4B68-B32F-5A7563DD82FF/ASSETS/IMAGES/LARGE/10.1177_20552076251326221-FIG2.JPG
- Aftab, M., Goh, M., Yevseyeva, I., Nassiuma, I., & Sohret Uner, I. (2024). *Empathy-Led Digital Adoption Towards Happy and Sustainable Workforce*. <https://doi.org/10.3233/ATDE240918>
- Ahmed, R. R., Vveinhardt, J., & Streimikiene, D. (2017). Interactive Digital Media And Impact Of Customer Attitude And Technology On Brand Awareness: Evidence From The South Asian Countries. *Journal Of Business Economics And Management*, *18*(6), 1115–1134. <https://doi.org/10.3846/16111699.2017.1400460>.
- Ali Alqararah, E., Shehadeh, M., & Yaseen, H. (2025). The Role of Digital Transformation Capabilities in Improving Banking Performance in Jordanian Commercial Banks. *Journal of Risk and Financial Management*, *18*(4), 196. <https://doi.org/10.3390/JRFM18040196/S1>
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ibrahim, H., Mehmood, W., & Abdullah Abbas, Y. (2022). The impact of job security, job satisfaction and job embeddedness on employee retention: an empirical investigation of Pakistan's health-care industry. *Journal of Asia Business Studies*, *16*(6), 904–922. <https://doi.org/10.1108/JABS-12-2020-0480/FULL/HTML>
- Amiri, M., Hashemi-Tabatabaei, M., Keshavarz-Ghorabae, M., Antucheviciene, J., Šaparauskas, J., & Keramatpanah, M. (2023). Evaluation of Digital Banking Implementation Indicators and Models in the Context of Industry 4.0: A Fuzzy Group MCDM Approach. *Axioms*, *12*(6), 516. <https://doi.org/10.3390/axioms12060516>
- Arul, O. K., & Megargel, A. (2023). Understanding human-centred artificial intelligence in the banking sector. *Journal of AI, Robotics & Workplace Automation*, *2*(4), 332. <https://doi.org/10.69554/EZLD4952>



- Ashfaq, A., Hayat, K., & Aziz, A. (2023). The Impact Of Job Embeddedness, Job Insecurity, And Job Autonomy On Turnover Intention: Organizational Commitment As The Mediating Effect. *Journal For Business Education And Management*, 3(2), 157–176. <https://doi.org/10.56596/JBEM.V3I2.82>.
- Awan, F. H., Dunnan, L., Jamil, K., Gul, R. F., Anwar, A., Idrees, M., & Guangyu, Q. (2021). Impact of Role Conflict on Intention to Leave Job With the Moderating Role of Job Embeddedness in Banking Sector Employees. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2021.719449>
- Ayutthaya, C. O. na, Sookhom, A., & Rasrichai, K. (2023a). *Empathy in Action: Fostering Digital Empathy Through Intergenerational Activities Among Online Users*. 319–328. <https://doi.org/10.22492/issn.2186-5906.2023.27>.
- Ayutthaya, C. O. na, Sookhom, A., & Rasrichai, K. (2023b). Empathy in Action: Fostering Digital Empathy Through Intergenerational Activities Among Online Users. *The Asian Conference on Media, Communication & Film 2023: Official Conference Proceedings*, 319–328. <https://doi.org/10.22492/ISSN.2186-5906.2023.27>.
- Bastari, A., Eliyana, A., Syabarrudin, A., Arief, Z., & Emur, A. P. (2020). Digitalization in banking sector: the role of intrinsic motivation. *Heliyon*, 6(12), e05801. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e05801>
- Bollmer, G. (2017). Empathy machines. *Media International Australia*, 165(1), 63–76. <https://doi.org/10.1177/1329878X17726794>
- Boufounou, P., Mavroudi, M., Toudas, K., & Georgakopoulos, G. (2022). Digital Transformation of the Greek Banking Sector in the COVID Era. *Sustainability*, 14(19), 11855. <https://doi.org/10.3390/su141911855>
- Carreri, A., Gosetti, G., & Masiero, N. (2023). Digitalization of relational space in the service triangle: The case study of retail banking. *Frontiers in Sociology*, 8. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2023.1141879>
- Čekić, E. (2025). Virtual Empathy: A Systematic Review of the Impact of Digital Communication on Interpersonal Relationships and Social Dynamics. *International Journal of Psychology*, 10(2), 11–29. <https://doi.org/10.47604/IJP.3320>

- Chen, C. W. yu. (2018). Developing EFL students' digital empathy through video production. *System*, 77, 50–57. <https://doi.org/10.1016/J.SYSTEM.2018.01.006>
- Chen, Y., & Xu, Y. (2021). Exploring the Effect of Social Support and Empathy on User Engagement in Online Mental Health Communities. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6855. <https://doi.org/10.3390/IJERPH18136855>
- Cheng, I.-H., & Lee, S. T. (2024). The Impact of Ethics Instruction and Internship on Students' Ethical Perceptions About Social Media, Artificial Intelligence, and ChatGPT. *Journal of Media Ethics*, 39(2), 114–129. <https://doi.org/10.1080/23736992.2024.2333486>
- Chotigavanich, C., & Sorod, B. (2020). The Moderating Effect of Job-Embeddedness on the Relationships between Organizational Socialization and Job Performance and between Organizational Socialization and Employee Well-Being. *Journal of Community Development Research (Humanities and Social Sciences)*, 13(1), 69–81. <https://doi.org/10.14456/JCDR-HS.2020.6>
- Chundru, S., & Whig, P. (2024). *Future of Emotional Intelligence in Technology* (pp. 457–468). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7011-7.ch024>
- Collins, A. M., Warburton, W. A., Bussey, K., & Sweller, N. (2024). Factor Structure and Psychometric Properties of the Digital Communication Empathy Scale (DCES). *International Journal of Human-Computer Studies*, 183, 103183. <https://doi.org/10.1016/J.IJHCS.2023.103183>
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1031–1042. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1031>
- Cui, X., & Wan Mustaffa, W. S. (2023a). Adapting and Validating the Organizational Embeddedness Scale: An Empirical Study in the China's Hotel Industry. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 13(9). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V13-I9/17607>.



- Cui, X., & Wan Mustaffa, W. S. (2023b). Adapting and Validating the Organizational Embeddedness Scale: An Empirical Study in the China's Hotel Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13(9). <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i9/17607>.
- Dem, T., Ly, B., Mam, S., & Ly, R. (2025). Enhancing Tourist Experiences in Cambodia: The Role of Digital Transformation and Cultural Empathy. *Journal of the Knowledge Economy 2025*, 1–30. <https://doi.org/10.1007/S13132-025-02590-3>.
- Dewasiri, N. J., Karunarathna, K. S. S. N., Hansini Rathnasiri, M. S., Dharmarathne, D. G., & Sood, K. (2024). Unleashing the challenges of chatbots and ChatGPT in the Banking Industry: Evidence from an emerging economy. *The Framework for Resilient Industry: A Holistic Approach for Developing Economies*, 23–37. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-734-120241002>.
- Diener, F., & Špaček, M. (2021). Digital Transformation in Banking: A Managerial Perspective on Barriers to Change. *Sustainability*, 13(4), 2032. <https://doi.org/10.3390/su13042032>.
- Dolamore, S., Lovell, D., Collins, H., & Kline, A. (2021). The role of empathy in organizational communication during times of crisis. *Administrative Theory And Praxis*, 43(3), 366–375. <https://doi.org/10.1080/10841806.2020.1830661>; Subpage: String: Abstract; Journal: Journal: Madt20; Wgroup: String: Publication.
- Duarte, A., Surugiu, R., Moraru, M., & Marinescu, V. (2023). Digital empathy in online education: A comparison study between Portugal and Romania. *Comunicar*, 31(76). <https://doi.org/10.3916/C76-2023-09>.
- Duffy, L. V., Evans, R., Bennett, V., Hady, J. M., & Palaniappan, P. (2023). Therapeutic Relational Connection in Telehealth: Concept Analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 25(1), e43303. <https://doi.org/10.2196/43303>.
- Duncan, H. (n.d.-a). Organizational Embeddedness and the Roles of Support and Psychological Safety for Caregiving Senior-Level Employees Experiencing Work-Family Conflict. 2023. Retrieved September 11, 2025, from

<https://search.proquest.com/openview/14644a81820a2af8d77d96b6256df22a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Duncan, H. (n.d.-b). Organizational Embeddedness and the Roles of Support and Psychological Safety for Caregiving Senior-Level Employees Experiencing Work-Family Conflict. 2023. Retrieved September 11, 2025, from <https://search.proquest.com/openview/14644a81820a2af8d77d96b6256df22a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>

Elkhwesky, Z., El Manzani, Y., & Elbayoumi Salem, I. (2024). Driving hospitality and tourism to foster sustainable innovation: A systematic review of COVID-19-related studies and practical implications in the digital era. *Journals.Sagepub.ComZ Elkhwesky, Y El Manzani, I Elbayoumi Salem Tourism and Hospitality Research, 2024•journals.Sagepub.Com,* 24(1), 115–133. <https://doi.org/10.1177/14673584221126792>

Fadhira, A. D., & Suyono, J. (2024). The Effect of Coworker Support on Turnover: Role of Job Stress, Organizational Embeddedness, Political Ineptness, and Despotic Leadership. *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 8(1), 80–89. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.08.01.9>

Far, A. H. (2023). OCBC Bank's focus on digital banking services. *Singapore Inc.: A Century of Business Success in Global Markets: Strategies, Innovations, and Insights from Singapore's Top Corporations*, 148–150. <https://doi.org/10.4324/9781032660547-56/Ocbc-Bank-Focus-Digital-Banking-Services-Amin-Hosseinian-Far>.

Fink, E., & de Rosnay, M. (2023). Examining links between affective empathy, cognitive empathy, and peer relationships at the transition to school. *Social Development*, 32(4), 1208–1226. <https://doi.org/10.1111/SODE.12685;SUBPAGE:STRING:FULL>.

Fragouli, E. (2025). Digital Empathy and AI: Can Machines Support Employee WellBeing in the Workplace? *Journal of Media & Management*, 1–7. [https://doi.org/10.47363/JMM/2025\(7\)197](https://doi.org/10.47363/JMM/2025(7)197)

Friesem, Y. (2015). Empathy for the Digital Age: Using Video Production to Enhance Social, Emotional, and Cognitive Skills. *Emotions*,



- Technology, and Behaviors*, 21–45. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-801873-6.00002-9>
- Friesem, Y. (2016). *Developing Digital Empathy*. 145–160. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-9667-9.CH007>:
- Gani, A. B. D., & Fernando, Y. (2023). Digital empathy and supply chain cybersecurity challenges: concept, framework and solutions for small-medium enterprises. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 16(1), 1. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2023.128777>
- Ge, Y. (2024). Overview of the research status of the application of digital technology in commercial banks. *Journal of Computing and Electronic Information Management*, 15(3), 28–30. <https://doi.org/10.54097/PGGKWS09>
- Gfrerer, A., Hutter, K., Füller, J., & Ströhle, T. (2021). Ready or Not: Managers' and Employees' Different Perceptions of Digital Readiness. *California Management Review*, 63(2), 23–48. <https://doi.org/10.1177/0008125620977487>
- Ghadeer, M. B. E. A.-E. (2018). Exploring job embeddedness' antecedents. *Journal of Human Resource Management*, 21(1), 58–78.
- Ghosh, D., Gonzalez, J. A., Van Knippenberg, D., & Rodriguez, R. A. (2025). Ethnic Dissimilarity, Ethnic Status, and Organizational Embeddedness: Climate for Inclusion as Double-Edged Sword. *Springer*. <https://doi.org/10.1007/S10869-025-10038-3>
- Gittens, C. L., Gittens, M., Jiang, Y., Hung, P. C. K., Wood, T., & Zhong, H. X. (2025). Technological Influence on Digital Banking Adoption: A Framework and Empirical Study of the Influence of Social Robots and IVAs in a Small Island Context. *Lecture Notes in Computer Science*, 15805 LNCS, 32–51. https://doi.org/10.1007/978-3-031-92826-0_3
- Grondin, F., Lomanowska, A. M., & Jackson, P. L. (2019). Empathy in computer-mediated interactions: a conceptual framework for research and clinical practice.. *Psycnet.Apa.OrgF Grondin, AM Lomanowska, PL JacksonClinical Psychology: Science and Practice*, 2019•*psycnet.Apa.Org*, 26(4). <https://doi.org/10.1111/CPSP.12298>

- Hadjipanayi, C., Christofi, M., Banakou, D., & Michael-Grigoriou, D. (2024). Cultivating empathy through narratives in virtual reality: a review. *Personal and Ubiquitous Computing*, 28(3–4), 507–519. <https://doi.org/10.1007/s00779-024-01812-w>
- Hakuduwal, K. (2021). Digitalization and Employee Engagement in Nepalese Banking Sector. *Management Insight*, 17(01), 37–43. <https://doi.org/10.21844/mijia.17.1.5>
- Haroon, M., & Haider, M. H. (2022). Job Embeddedness and Organizational Performance: The mediating roles of Social Capital and Innovative Work Behaviour. *Journal of Workplace Behavior*, 3(2), 1–20. <https://doi.org/10.70580/JWB.03.02.0144>
- Harunavamwe, M., Pillay, D., & Nel, P. (2020). The influence of psychological capital and self-leadership strategies on job embeddedness in the banking industry. *SA Journal of Human Resource Management*, 18, 1–11. <https://doi.org/10.4102/SAJHRM.V18I0.1294>
- Hassan, R. (2020). Digitality, Virtual Reality and The ‘Empathy Machine.’ *Digital Journalism*, 8(2), 195–212. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1517604>
- Hu, Y., Zhang, T., Shi, H. F., & Fan, C. Y. (2023). Empathy and bystander helping behavior in cyberbullying among adolescents: the mediating role of internet moral judgment and the moderating role of internet self-efficacy. *Frontiers in Psychology*, 14, 1196571. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2023.1196571>
- Hua, H. H., & Le, T. T. (2024). Exploring Digital Empathy in Vietnamese Tertiary EFL Education: Perspectives of Teachers across Career Stages. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 19(04), 58–70. <https://doi.org/10.3991/IJET.V19I04.48061>
- Hurani, J., Abdel-Haq, M. K., & Camdzic, E. (2024). FinTech Implementation Challenges in the Palestinian Banking Sector. *International Journal of Financial Studies*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/IJFS12040122>
- Hyppönen, A., Koskela, M., & Jaskari, M.-M. (2023). Verkkopankkipalveluiden saavutettavuus: emotionaalisen ulottuvuuden huomioiminen asiakaskokemuksen kehittämisessä.



- Kulutustutkimus.Nyt*, 17(1–2), 122–148.
<https://doi.org/10.54333/KULUTUSTUTKIMUS.128096>
- Indriasari, E., Gaol, F. L., & Matsuo, T. (2019). Digital Banking Transformation: Application of Artificial Intelligence and Big Data Analytics for Leveraging Customer Experience in the Indonesia Banking Sector. *Proceedings - 2019 8th International Congress on Advanced Applied Informatics, IIAI-AAI 2019*, 863–868.
<https://doi.org/10.1109/IIAI-AAI.2019.00175>
- James, C., Collier, A., Davis, K., Konrath, S., Milosevic, T., Milovidov, E., Staksrud, E., & Weinstein, E. (2025). Empathy, Kindness, and Dignity in a Connected World. In *Handbook of Children and Screens* (pp. 231–237). Springer Nature Switzerland.
https://doi.org/10.1007/978-3-031-69362-5_32
- Jiang, L., & Gao, J. (2020). Fostering EFL Learners' Digital Empathy through Multimodal Composing. *RELC Journal*, 51(1), 70–85.
<https://doi.org/10.1177/0033688219898565>
- Jing, E. L., Lupton, N. C., & Ansari, M. A. (2021). A Cultural Value Congruence Approach to Organizational Embeddedness. *Journal of Personnel Psychology*, 20(4), 164–175. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000280>
- Jingjie, L., Mohd Anuar Bin Arshad, A. P., & Shuxia, C. (2024). The Relationship of Organizational Embeddedness and Employees' Retention: A General Review. *Kwpublications.Com*, 14(6).
<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i6/21760>
- John, O. O., Nwoye, M. I., & Yayok, P. K. (2022). Impact of Entrepreneurial Orientation on Performance of Quoted Breweries in Nigeria: Mediating Role of Organizational Embeddedness. *Wseas Transactions On Environment And Development*, 18, 604–616.
<https://doi.org/10.37394/232015.2022.18.59>
- Jun, M., & Research, K. (2021). A Study on the meaning of work and job embeddedness affecting the creative behavior of organization members. *The International Journal of Advanced Smart Convergence*, 10(2), 97–107. <https://doi.org/10.7236/IJASC.2021.10.2.97>
- Kahne, J., Lipkin, M., Tynes, B., McGrew, S., ... N. M.-N. A. of, & 2024, undefined. (2024). Civic Reasoning and Discourse across the Curriculum: Digital Citizenship Education.. *ERICJ Kahne, MC*

- Lipkin, B Tynes, S McGrew, N Mirra, A Garcia National Academy of Education, 2024•ERIC. <https://doi.org/10.31094/2024/3/4>*
- Kapil, K., & Rastogi, R. (2018).** Promoting organizational citizenship behaviour: The roles of leader-member exchange and organizational job embeddedness. *South Asian Journal of Human Resources Management, 5(1)*, 56–75. <https://doi.org/10.1177/2322093718766803>
- Khan, F., Cyriac, S., Thomas, A., T M, S., & P K, M. (2024a).** Empathy of Bank Employees and Its Influence on Service Quality of Banks: Evidence from the Knowledge Economy of Kerala in Digital India. *International Journal of Religion, 5(2)*, 289–300. <https://doi.org/10.61707/8h4xcq54>
- Khan, F., Cyriac, S., Thomas, A., T M, S., & P K, M. (2024b).** Empathy of Bank Employees and Its Influence on Service Quality of Banks: Evidence from the Knowledge Economy of Kerala in Digital India. *International Journal of Religion, 5(2)*, 289–300. <https://doi.org/10.61707/8H4XCQ54>
- Kholiq, D. A., & Miftahuddin, M. (2019).** Effect Of Job Embeddedness, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On Employee Turnover Intention. *TAZKIYA: Journal of Psychology, 5(1)*. <https://doi.org/10.15408/TAZKIYA.V22I1.8154>
- Khusna, F., & Suseno, M. N. (2023).** Perceived Organizational Support and Job Embeddedness in Startup Employees. *Jurnal Psikologi Integratif, 11(1)*, 109. <https://doi.org/10.14421/JPSI.V11I1.2680>
- Kiazad, K., Kraimer, M., & Sargent, L. D. (2016).** Does Organizational Embeddedness Relate to Career Advancement? A Signalling Theory Perspective. *Academy of Management Proceedings, 2016(1)*, 12426. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2016.12426ABSTRACT>
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021).** Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(3)*. <https://doi.org/10.3390/JOITMC7030204>
- Kır, A., & Akçakanat, T. (2024).** İşe Gömülmüşlüğü İnsan Kaynakları Yönetimi Perspektifinden Değerlendirilmesi: Bir Alanyazın Taraması. *TAM Akademi Dergisi*. <https://doi.org/10.58239/TAMDE.2024.02.005.X>



- Kornelakis, A., Kirov, V., & Thill, P. (2022). The digitalisation of service work: A comparative study of restructuring of the banking sector in the United Kingdom and Luxembourg. *European Journal of Industrial Relations*, 28(3), 253–272. <https://doi.org/10.1177/09596801211056829>
- Lalitha, M., Ravi, J., & Reddy, E. U. (2025). Study on Digital Empathy in IT Corporation Management. *Corporate Management in the Digital Age*, 133–160. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-8412-1.CH005>:
- Lee, J., Oh, S. H., & Park, S. (2022). Effects of organizational embeddedness on unethical pro-organizational behavior: Roles of perceived status and ethical leadership. *Springer*, 176(1), 111–125. <https://doi.org/10.1007/S10551-020-04661-8>
- Levine, D. (2007). *KEEPING TRACK OF THE SELF: EMPATHY, RECOGNITION, AND THE PROBLEM OF EMOTIONAL ATTUNEMENT IN ORGANIZATIONS*.
- Li, H., & Yoo, S. (2022). From information systems resources to effective use: Moderating effect of network embeddedness. *Journal of Strategic Information Systems*, 31(3). <https://doi.org/10.1016/J.JSIS.2022.101735>
- Li, Z., Yang, C., Yang, Z., & Zhao, Y. (2024). The impact of middle managers' digital leadership on employee work engagement. *Frontiers in Psychology*, 15. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2024.1368442/PDF>
- Lo Presti, A., De Rosa, A., Kundi, Y. M., Mamcarz, P., & Wołóńciej, M. (2024). Be a boundaryless good guy! How job embeddedness mediates and organizational identification moderates the associations of boundaryless career attitude with extra-role behaviours. *Career Development International*, 29(4), 466–480. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2023-0262>
- Luetke Lanfer, H., Reifegerste, D., Weber, W., Memenga, P., Baumann, E., Geulen, J., Klein, S., Müller, A., Hahne, A., & Weg-Remers, S. (2024). Digital clinical empathy in a live chat: multiple findings from a formative qualitative study and usability tests. *BMC Health Services Research*, 24(1), 314. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-10785-8>
- Maharani, A., & Satria, D. (2024). Pengaruh job embeddedness terhadap organizational citizenship behavior. *Journal of Development*

- Economic and Social Studies*, 3(3), 976–982.
<https://doi.org/10.21776/JDESS.2024.03.3.25>
- Mahmoudi-Dehaki, M., & Nasr-Esfahani, N. (2025). Nurturing Responsible Digital Citizens in the Online World. In *Digital Citizenship and Building a Responsible Online Presence* (pp. 99–122). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6675-2.ch004>
- Makkar Associate Professor, S., Moitra Assistant Professor, R., & Surendra Modi, A. (2024). Role of Empathy in the Digital Age: A Stakeholder's Approach. *Journal of Informatics Education and Research*, 4(2), 1526–4726. <https://doi.org/10.52783/JIER.V4I2.991>
- Maneenil, S., Jamsai, P., & Chuensombat, S. (2024). *Development of Interaction Simulation Video for Enhancing Digital Empathy Skills*. 99–108. <https://doi.org/10.22492/issn.2186-5892.2024.9>
- Mehmood, S. A., Malik, M. A. R., Saood Akhtar, M., Faraz, N. A., & Memon, M. A. (2021). Organizational justice, psychological ownership and organizational embeddedness: a conservation of resources perspective. *International Journal of Manpower*, 42(8), 1420–1439. <https://doi.org/10.1108/IJM-06-2020-0296>
- Meirun, T., Bano, S., Jafri, S. K. A., Arshad, M. Z., & Javaid, M. U. (2022). Career adaptability as protagonist on contemporary rural migrant workers' turnover intention: The mediating effect of organization embeddedness and organizational identification. *Work*, 71(1), 223–234. <https://doi.org/10.3233/WOR-205132>
- Meirun, T., Lockey, S., Blenkinsopp, J., Yueyong, H., & Ling, L. (2022). The Impact of COVID-19 Pandemic on Corporate Social Responsibility and Job Embeddedness in China. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/FPSYG.2022.848902>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablynski, C. J., & Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121. <https://doi.org/10.5465/3069391>
- Moharrak, M., & Mogaji, E. (2025). Generative AI in banking: empirical insights on integration, challenges and opportunities in a regulated industry. *International Journal of Bank Marketing*, 43(4), 871–896. <https://doi.org/10.1108/IJBM-08-2024-0490>



- Mossner, C., & Walter, S. (2024). Shaping Social Media Minds: Scaffolding Empathy in Digitally Mediated Interactions? *Topoi*, 43(3), 645–658. <https://doi.org/10.1007/s11245-024-10034-x>
- Mulachela, S. C. M., & Satrya, A. (2024a). Enhancing Affective Commitment among Millennial Employees: The Role of Organizational Embeddedness, Perceived Organizational Support, and Work Engagement. *Eduvest*, 4(9), 7663–7681. <https://doi.org/10.59188/EDUVEST.V4I9.1320>
- Mulachela, S. C. M., & Satrya, A. (2024b). Enhancing Affective Commitment among Millennial Employees: The Role of Organizational Embeddedness, Perceived Organizational Support, and Work Engagement. *Eduvest - Journal of Universal Studies*, 4(9), 7663–7681. <https://doi.org/10.59188/EDUVEST.V4I9.1320>
- Müller, A., Demaeght, A., Greschuchna, L., & Reiter, J. (2024). Digital Transformation in Banking—How Do Customers Assess the Quality of Digital Banking Services? *Lecture Notes in Computer Science (Including Subseries Lecture Notes in Artificial Intelligence and Lecture Notes in Bioinformatics)*, 14721 LNCS, 209–220. https://doi.org/10.1007/978-3-031-61318-0_15
- Munira, M. S. K. (2025). Digital Transformation in Banking: A Systematic Review Of Trends, Technologies, And Challenges. *Strategic Data Management and Innovation*, 2(01), 78–95. <https://doi.org/10.71292/SDMI.V2I01.12>
- Ng, W. H. T., CHEN, H., & Zou, Y. (2022). Organizational Embeddedness and Insomnia: Examining Multiple Moderators. *Academy of Management Proceedings*, 2022(1). <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.10144ABSTRACT>
- Ngestreini, R. N., & Budiono, B. (2021). Pengaruh Coworker Support terhadap Turnover Intention Melalui Organizational Embeddedness pada PT. BCA KCP Kapas Krampung Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(2), 738. <https://doi.org/10.26740/JIM.V9N2.P738-751>
- Nianqi, D., Yifan, T., Xiucheng, F., & Xinyu, J. (2025). Effects of embodiment on digital empathy in virtual reality-enabled servicescape. *Advances in Psychological Science*, 33(7), 1140. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2025.1140>

- Oladeji, O., A++, O., Chinelo, J., B#, U., Olaniyi, G., Temitope, A., A++, A., & Adigwe, C. S. (2024). Digital Collaborative Tools, Strategic Communication, and Social Capital: Unveiling the Impact of Digital Transformation on Organizational Dynamics. *Asian Journal of Research in Computer Science*, 17(5), 140–156. <https://doi.org/10.9734/AJRCOS/2024/V17I5444>
- O'Reilly, M., Levine, D., Batchelor, R., & Adams, S. (2024). Digital ethics of care and digital citizenship in UK primary schools: Children as interviewers. *Journal of Children and Media*, 18(4), 585–604. <https://doi.org/10.1080/17482798.2024.2394932>
- Ortega Alcantar, D. A. (2024). *Digital Storytelling Practices for Cultivating Empathy in Children for E-Learning Purposes*. <https://doi.org/10.32920/26871391>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Park, Y. J. (2013). Digital Literacy and Privacy Behavior Online. *Communication Research*, 40(2), 215–236. <https://doi.org/10.1177/0093650211418338>
- Patra, N., & Ray, N. (2020). Customer Perception of the Quality of Online Banking Services (with Special Reference to SBI and ICICI): A Study on Chaos and a Complexity Perspective. *Springer Proceedings in Complexity*, 155–173. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27672-0_13/FIGURES/7
- Paudel, P., Yang, H.-J., Divakaran, A., Kim, S.-W., Shin, J.-E., & Hyung Kim, S. (2024). A Survey on Identifying Empathic Expression in Remote Collaboration From Empathic Computing. *IEEE Access*, 12, 101004–101015. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2024.3430951>
- Pawiak, A. M. (2024). New Technologies in the Development of Empathy: Benefits and Threats. *Horyzonty Wychowania*, 23(68), 161–170. <https://doi.org/10.35765/hw.2024.2368.15>
- Pfeil, U., & Zaphiris, P. (2007). Patterns of empathy in online communication. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, 919–928. <https://doi.org/10.1145/1240624.1240763>



- Powell, P. A., & Roberts, J. (2017). Situational determinants of cognitive, affective, and compassionate empathy in naturalistic digital interactions. *Computers in Human Behavior*, 68, 137–148. <https://doi.org/10.1016/J.CHB.2016.11.024>
- Pulivarthi, P., & Bhatia, A. B. (2024). *Designing Empathetic Interfaces Enhancing User Experience Through Emotion* (pp. 47–64). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7011-7.ch004>
- Rabe, C. (2025a). Integrating Digital Empathy in Nursing Education to Improve Patient Outcomes in a Digital World: A Walker and Avant Conceptual Analysis. *Nursing Forum*, 2025(1), 4688531. <https://doi.org/10.1155/NUF/4688531>
- Rabe, C. (2025b). Integrating Digital Empathy in Nursing Education to Improve Patient Outcomes in a Digital World: A Walker and Avant Conceptual Analysis. *Nursing Forum*, 2025(1). <https://doi.org/10.1155/NUF/4688531>
- Rabe, C. (2025c). Integrating Digital Empathy in Nursing Education to Improve Patient Outcomes in a Digital World: A Walker and Avant Conceptual Analysis. *Nursing Forum*, 2025(1). <https://doi.org/10.1155/NUF/4688531>
- Ranchordás, S. (2021). *Empathy in the Digital Administrative State*.
- Review, J. Z.-H. B., & 2019, undefined. (2019). Making empathy central to your company culture. *Envisionelevation.Com J Zaki Harvard Business Review*, 2019•*envisionelevation.Com*. <https://www.envisionelevation.com/s/Making-Empathy-Central-to-Your-Company-Culture.pdf>
- Rodrigues, L. F., Oliveira, A., & Rodrigues, H. (2023). Technology management has a significant impact on digital transformation in the banking sector. *International Review of Economics & Finance*, 88, 1375–1388. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2023.07.040>
- Sakumoto, M. M., & Joshi, M. A. (2023). Digital Empathy 2.0: Connecting With Patients Using the Written Word. *Telehealth and Medicine Today*, 8(5). <https://doi.org/10.30953/thmt.v8.433>
- Sathwika, B., Hameed, A., Rajesh Sharma, R., Babu, T., Chinnaiyan, R., & Sungheetha, A. (2024). Influence of Digital Transformation on the Banking Industry. *4th International Conference on Innovative*

- Practices in Technology and Management 2024, ICIPTM 2024.*
<https://doi.org/10.1109/ICIPTM59628.2024.10563790>
- Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021a). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66, 101640. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640>.
- Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021b). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66. <https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2021.101640>.
- Shah, I. A., Yadav, A., Afzal, F., Shah, S. M. Z. A., Junaid, D., Azam, S., Jonkman, M., De Boer, F., Ahammad, R., & Shanmugam, B. (2020). Factors Affecting Staff Turnover of Young Academics: Job Embeddedness and Creative Work Performance in Higher Academic Institutions. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.570345>.
- Shariq, S., & Siddiqui, D. A. (2023). Does Positive Organizational Climate Embed Employees? Evidence from Pakistan. *International Journal of Trends and Innovations in Business & Social Sciences*, 1(3), 111–121. <https://doi.org/10.48112/TIBSS.V1I3.648>.
- Shedid*, M., Cunningham, J., Connon, N., & Pirie, E. (2024). The Impact of Rapid Digital Transformation on Employee Empowerment: Evidence from The UAE Banking Sector. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 18–28. <https://doi.org/10.33642/ijbass.v10n1p2>.
- Sherwani, H., Ali, R. A., Azhar, M., & Mariam, S. (2024). The impact of E-banking service quality, particularly Empathy on Customer purchase intention with mediating effect of customer satisfaction. *Journal of Excellence in Management Sciences*, 3(2), 170–182. <https://doi.org/10.69565/JEMS.V3I2.217>.
- Shlyapnikov, V. V. (2024). Digital Compass: Ethics, Security, And Empathy On The Internet. *Culture And Safety*, 3, 79–85. <https://doi.org/10.25257/Kb.2024.3.79-85>.
- Singh, R. (2019). Engagement as a moderator on the embeddedness-deviance relationship. *International Journal of Organizational*



- Analysis*, 27(4), 1004–1016. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1512>
- Srivastava, Dr. S., & Srivastava, T. (2024). A Systematic Review of the Digital Banking Challenges in the Indian Banking Sector. *International Journal of Innovative Research in Engineering and Management*, 11(2), 94–99. <https://doi.org/10.55524/IJIREM.2024.11.2.19>.
- Sun, R., & Li, J. (2024). A Review of Empathy Education with Digital Means among College Students. *International Journal of Emerging Technologies in Learning (IJET)*, 19(07), 81–91. <https://doi.org/10.3991/ijet.v19i07.50225>
- Tayal, R., Tripathi, M., Singh, N., & Bamel, U. (2023). Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour: a mediated-moderation examination in an emerging economy. *International Journal of Emerging Markets*, 18(12), 6343–6367. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2021-1383>
- Terry, C., & Cain, J. (2016a). The emerging issue of digital empathy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 80(4). <https://doi.org/10.5688/AJPE80458>
- Terry, C., & Cain, J. (2016b). The Emerging Issue of Digital Empathy. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 80(4), 58. <https://doi.org/10.5688/AJPE80458>
- Ting, T. T., Lee, K. T., Lim, S. M., Lai, C. C., Omar, M. A., Alin, J., & Meri, A. (2023). Assessing the identity of digital technology in education in the age of digital communication. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 13(4), e202353. <https://doi.org/10.30935/ojcm/13695>
- Todorova, A., & Ruskova, S. (2023). Influence of Empathy in Digital Marketing: Insights from Bulgaria. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4568422>
- Vanninen, H., McNaughton, R. B., & Kuivalainen, O. (2022). The multiple dimensions of embeddedness of small multinational enterprises. *Springer*, 62(6), 785–816. <https://doi.org/10.1007/S11575-022-00487-W>
- Villafuerte Garzón, C. M. (2024). Aproximación a las competencias digitales emocionales, definiciones y conceptualización. *Reincisol.*, 3(6), 2376–2393. [https://doi.org/10.59282/reincisol.V3\(6\)2376-2393](https://doi.org/10.59282/reincisol.V3(6)2376-2393)

- Villanueva, P., Interdisciplinary, G. B.-J. of, & 2025, undefined. (2025). The Mediating Effect of Organizational Embeddedness on the Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention of Library Personnel. *Jippublication.Com*, 3(6), 52–59. <https://doi.org/10.69569/jip.2025.187>
- Webster, J. (2025). Defining digital citizenship and digital citizenship education: a Delphi study. *Journal of Research on Technology in Education*. <https://doi.org/10.1080/15391523.2025.2536564>;REQUESTEDJOURNAL:JOURNAL:UJRT20;JOURNAL:JOURNAL:UJRT18;WGROU:STRING:PUBLICATION
- Wiedyawati, R. A., Zakiy, M., & Tjahjono, H. K. (2023). Impact of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support on Job Embeddedness: The Moderating Role of Self-Efficacy. *Indatu Journal of Management and Accounting*, 1(2), 69–78. <https://doi.org/10.60084/IJMA.V1I2.125>
- Xin, C., Norhaini Mansor, A., Bin Amat, S., & Shihui, H. (2024). Research on the influence of university teachers' job embeddedness on organizational commitment level. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*, 3. <https://doi.org/10.56294/SCTCONF2024.1381>.
- Xu, X., & Tian, S. (2025). Should It Always Be Central? Substitution Effects of Multi-Network Embeddedness on Absorptive Capacity. *Systems*, 13(1). <https://doi.org/10.3390/SYSTEMS13010020>
- Yang, C., Chen, Y., Zhao, X., & Hua, N. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 267–287. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2019-0244>