

دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة  
الوظيفية - دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي  
The Role of Digital Transformation as a Mediating Variable in the Relationship between  
Digital Organizational Culture and Quality of Work Life - An Applied Study on  
Employees at South Valley University

د. حسام الدين موسى أبوضيف

محمد

مدرس إدارة الأعمال - كلية التجارة  
جامعة جنوب الوادي

د. محمد حسن أحمد مهدى

أستاذ مساعد إدارة الأعمال - كلية التجارة  
جامعة سوهاج

## مستخلص الدراسة:

هدفت الدراسة الي التعرف على درجة تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على كل من: جودة الحياة الوظيفية والتحول الرقمي، وكذلك درجة تأثير التحول الرقمي علي جودة الحياة الوظيفية، وأخيرًا التعرف على دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (٣٣٢) من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، وتم استيفاء (٣٢٥) قائمة استقصاء بمعدل استجابة (٩٨%). وكشفت الدراسة عن وجود تأثير إيجابي ذو لالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على كل من: جودة الحياة الوظيفية والتحول الرقمي، وكذلك تأثير إيجابي ذو لالة إحصائية للتحول الرقمي علي جودة الحياة الوظيفية، كما كشفت الدراسة عن الدور الايجابي المعنوي للتحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، وبناءً على نتائج الدراسة التي تم التوصل اليها قدم الباحثان مجموعة دلالات علمية وعملية، وكذلك مجموعة من التوصيات وآليات تنفيذها في جامعة جنوب الوادي.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية الرقمية، جودة الحياة الوظيفية، جامعة جنوب الوادي.

## Abstract:

The study aimed to identify the degree of effect of digital organizational culture on both: quality of work life and digital transformation, as well as the degree of effect of digital transformation on quality of work life, and finally to identify the role of digital transformation as a mediating variable in the relationship between digital organizational culture and quality of work life. A simple random sample of (332) employees at South Valley University was selected, and (325) questionnaires were completed with a response rate of (98%). The study revealed a positive significant effect of digital organizational culture on both: quality of work life and digital transformation, as well as a positive significant effect of digital transformation on quality of work life. The study also revealed the positive significant role of digital transformation as a mediating variable in the relationship between digital organizational culture and quality of work life. Based on the results of the study, the researchers presented a set of scientific and practical implications, as well as a set of recommendations and mechanisms for their implementation at South Valley University.

**Keywords:** Digital Transformation, Digital Organizational Culture, Quality of Work Life, South Valley University.

## مقدمة:

يعتبر مفهوم جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية التي احتلت مكانة متميزة في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وقد ظهر هذا المفهوم ليوكب سياسة التغيير والتطوير التنظيمي والتحول الرقمي، حيث يعتبر تطبيق مفهوم جودة الحياة الوظيفية جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الحديثة، حيث يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية تعزز من التفاعل والإبداع والتطوير داخل مكان العمل (Martel & Dupuis, 2006; Yeo & Li, 2011; Sinha, 2012; Gayathiri et al., 2013). وتتصدر جودة الحياة الوظيفية قائمة اهتمامات وأولويات المسؤولين في تنظيمات العمل، فهم يسعون باستمرار وكافة الوسائل الممكنة إلى تعزيز جودة الحياة الوظيفية للأفراد العاملين بها، إذ تعتبر هذه الجودة أساسية لتعزيز دافعية العاملين لتحقيق الأهداف والحصول على أعلى مستويات الأداء والجودة (Daniel, 2019; Suleiman et al., 2019; Arief et al., 2021).

وأحدثت الثورة الرقمية تحولات جذرية في كافة القطاعات، ولم تكن الجامعات بمعزل عن هذا التأثير، فقد أصبحت أدوات وعمليات التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من منظومة التعليم العالي، بهدف تحسين الكفاءة الإدارية، وتطوير أساليب التواصل، وتقديم خدمات أفضل للطلاب. وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لضمان استمرارية المنظمات وتحقيق التنافسية والنجاح المنشود. وينطوي هذا التحول على دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب العمليات التنظيمية، مما يستدعي تحولاً موازياً في ثقافة المنظمة لتعظيم الاستفادة من إمكانات هذه التقنيات. وبالنظر إلى التنبؤ المتزايد للتقنيات الرقمية في مؤسسات التعليم العالي، تبرز الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير التحول الرقمي على ثقافة المنظمة، وبالتالي على جودة حياة العمل للموظفين.

وفي إطار رؤية مصر (٢٠٣٠)، لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، قامت الحكومة المصرية ومؤسساتها بإطلاق مبادرة التحول الرقمي بهدف بناء مجتمع معرفي مستدام، وتتمحور رؤية التحول الرقمي المصرية حول تطوير حكومة رقمية متصلة تركز على خدمة المواطن وتعزز القدرة التنافسية من خلال بناء مجتمع رقمي آمن ومتكامل. ومن خلاله تبرز أهمية تعزيز المهارات الرقمية كركيزة أساسية لتحقيق أهداف استراتيجية مصر الرقمية، بهدف تحويل المجتمع إلى مجتمع معرفي رقمي، وهذا ما تسعى إليه جامعة جنوب الوادي في جعل كل الخدمات التي تقدمها في شكل رقمي، ومحاولة منها في أن يكون المجتمع التعليمي الجامعي مستعداً لاستيعاب مثل هذه التغيرات والتقنيات لضمان نجاحها.

ولتحقيق تحول رقمي ناجح ضرورة تبني ثقافة تنظيمية تستند إلى تحديد الأدوات الرقمية التي يجب استخدامها، ويجب على المنظمات التركيز على القيام بتغيير عقلية موظفيها، وكذلك الثقافة والعمليات التنظيمية (Velyako & Musa, 2023)، ومع التطور المستمر في استخدام التكنولوجيا الحديثة في مختلف المجالات والأدوات، تسعى المنظمات الحديثة إلى الاستفادة القصوى من هذه التقنيات، وهذا

يترتب عليه تغييرات وتحولات على جميع مستويات التنظيم داخل المنظمات، واستخدام مثل هذه التقنيات تؤدي إلى إنشاء بيئات عمل رقمية مرنة ومبتكرة تسهم في تشكيل ثقافة مؤسسية جديدة، ولذا يصبح من الضروري وجود قادة قادرين على التأقلم مع هذه التحولات ودعمها والذين يتمتعون بنزاهة واضحة في سلوكهم، مما يسهم في بناء ثقة الموظفين وتعزيز القيم والسلوكيات التي تدعم رؤية المنظمة وأهدافها (Schmidt & Tang, 2020).

ومع التطور الهائل في بيئة الأعمال انتقلت عديد من المنظمات إلى بيئات رقمية تتميز بالمرونة والإبداع والتعاون، وأدى هذا التحول إلى ظهور ثقافة عمل جديدة تحمل نفس إيقاع بيئتها الرقمية تتميز بقيم وعادات داعمة لخصائص هذه البيئة (Gregory et al., 2009; Shaughnessy, 2018). ولهذا تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة.

#### أولاً: مشكلة الدراسة

أحدثت الثورة الرقمية تحولات جذرية في كافة القطاعات، ولم تكن الجامعات بمعزل عن هذا التأثير. فقد أصبحت أدوات وعمليات التحول الرقمي جزءاً لا يتجزأ من منظومة التعليم العالي، بهدف تحسين الكفاءة الإدارية، وتطوير أساليب التواصل، وتقديم خدمات أفضل للطلاب. ومع ذلك، يبقى السؤال الأهم: كيف يؤثر هذا التحول الرقمي على جودة حياة الموظفين الإداريين الذين يقع على عاتقهم تنفيذ وتطبيق هذه التقنيات الجديدة؟ لذا تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية للموظفين الإداريين بجامعة جنوب الوادي. تميز هذه الدراسة نفسها من خلال تسليط الضوء على تجربة فريدة لجامعة مصرية في ظل سعي الدولة نحو تحقيق التحول الرقمي الشامل. وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تسد فجوة بحثية هامة، حيث تركز معظم الدراسات الحالية على الجوانب العامة للتحول الرقمي في التعليم العالي، مثل فجوة المهارات الرقمية أو التأثير الكلي على المؤسسات التعليمية، دون التعمق في تجربة الموظفين الإداريين الذين يتعاملون بشكل مباشر مع هذه التقنيات الجديدة في مهامهم اليومية.

تواجه الجامعات المصرية تحديات فريدة في تطبيق التحول الرقمي، تتمثل في محدودية الموارد المالية، وعدم كفاية البنية التحتية، والمقاومة المحتملة للتغيير داخل الثقافة التنظيمية السائدة. لذا فإن فهم تأثير هذه التحديات على العاملين الإداريين يمثل ضرورة ملحة لضمان نجاح عملية التحول الرقمي واستدامتها. وتُعد جامعة جنوب الوادي نموذجاً مثالياً لهذه الدراسة، حيث تشارك الجامعة بفاعلية في مبادرات التحول الرقمي، بما في ذلك تطبيق أنظمة إدارية حديثة، واستخدام منصات التعليم الإلكتروني، وتطوير قنوات التواصل الرقمي. وبالتالي فإن هذه البيئة الديناميكية تتيح فرصة فريدة لدراسة تأثير الثقافة

التنظيمية الرقمية على جودة حياة العاملين الإداريين بجامعة جنوب الوادي من خلال تطبيق التحول الرقمي وهذا يمثل فجوة بحثية يحاول الباحثان جسرهما.

وبناءً على الجهود البحثية السابقة للعلاقات المختلفة بين متغيرات الدراسة، تمكن الباحثان من صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي: ما درجة تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية بأبعادها المتمثلة في: الانفتاح على التغيير والابتكار، والتعاون والتواصل الرقمي، والرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتمثلة في: بيئة عمل صحية وآمنة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي من خلال الدور الوسيط للتحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في: التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية، والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، والتعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية للعاملين بالجهاز الاداري بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة؟

ينبثق عن هذا التساؤل الرئيس عدة تساؤلات فرعية، وهي:

١/١ ما درجة تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الاداري بجامعة جنوب الوادي؟

٢/١ ما درجة تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على التحول الرقمي للعاملين بالجهاز الاداري بجامعة جنوب الوادي؟

٣/١ ما درجة تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الاداري بجامعة جنوب الوادي؟

٤/١ هل تتغير درجة تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط بينهما للعاملين بالجهاز الاداري بجامعة جنوب الوادي؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق الأهداف التالية:

١/٢ التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الاداري بجامعة جنوب الوادي.

٢/٢ اختبار تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على التحول الرقمي للعاملين بالجهاز الاداري بجامعة جنوب الوادي.

٣/٢ تحديد تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الاداري بجامعة جنوب الوادي.

٤/٢ اختبار مدي تغير درجة تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية من خلال التحول الرقمي كمتغير وسيط بينهما للعاملين بالجهاز الاداري بجامعة جنوب الوادي.

٥/٢ التوصل إلي مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية من خلال عملية التحول الرقمي بشكل فعال والتي تؤدي الي رفع مستوى جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الاداري بجامعة جنوب الوادي، وكذلك الوصول إلى دلالات علمية وعملية تفيد المسؤولين بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة، والباحثين في فهم اعمق لمتغيرات الدراسة الحالية.

### ثالثاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في الآتي:

#### ١/٣ الأهمية العلمية:

١/١/٣ تضيف الدراسة الحالية متغيرات جديدة تسهم في إثراء المعرفة في مجالات إدارة الأعمال، كما تقدم فائدة كبيرة للقائمين على التدريس والباحثين والدارسين في هذه المجالات، بالإضافة إلى عديد من المجالات ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، حيث أن الاهتمام بهذه المتغيرات غير كاف ومحدود من قبل الباحثين.

٢/١/٣ تسهم الدراسة الحالية في تطوير نموذج نظري يوضح كيفية تأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، والذي يساعد في تعميق الفهم النظري لكيفية تأثير هذه المتغيرات على بعضها البعض.

٣/١/٣ تعمق الدراسة في فهم الثقافة التنظيمية الرقمية وتقديم رؤى حول كيفية تأثيرها على تطبيقات التحول الرقمي داخل الجامعات، مما يسهم في تطوير استراتيجيات لتحسين البيئة الوظيفية وتعزيز جودة الحياة الوظيفية.

#### ٢/٣ الأهمية العملية:

١/٢/٣ توفر الدراسة استراتيجيات فعالة لتحسين عملية التحول الرقمي في جامعة جنوب الوادي، بما يعزز الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية للموظفين.

٢/٢/٣ تقدم الدراسة إرشادات عملية للجامعات المصرية الأخرى حول كيفية التعامل مع تحديات التحول الرقمي وتطبيقه بشكل يتماشى مع احتياجات الموظفين، مما يسهم في تحسين البيئة الوظيفية في الجامعات.

٣/٢/٣ تسهم نتائج الدراسة في تحسين بيئة العمل في الجامعات من خلال تحسين تطبيقات التحول الرقمي، مما يعزز رفاهية الموظفين وكفاءتهم في أداء مهامهم.

٤/٢/٣ يتوقع الباحثان أن تساعد نتائج الدراسة الحالية المسؤولين في جامعة جنوب الوادي على فهم أعمق لكيفية تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال عملية التحول الرقمي، مما يقلل من الضغوط وجودة الحياة الوظيفية ويعزز من رضا الموظفين وأدائهم.

#### رابعاً: أدبيات الدراسة واشتقاق فروضها:

يغطي هذا الجزء من الدراسة الحالية الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف الوقوف على الخلفية النظرية لمتغيرات الدراسة، وكذا أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة لموضوع الدراسة، وإدراك ما يمكن أن تسهم به الدراسة الحالية إضافة إلى نتائج الدراسات السابقة، وكذا اشتقاق فروض الدراسة منها. ويتوقع الباحثان من هذا العرض تحقيق بعض الأهداف، منها: التعرف على ما تم التوصل إليه من نتائج بشأن متغيرات الدراسة الحالية، ومقارنة نتائج الدراسات السابقة بما تم التوصل إليه من نتائج بهذه الدراسة، وأخيراً تساعد الباحثان في اكتشافهما للفجوة البحثية، بما يضمن تصميمًا جيدًا لمنهجية هذه الدراسة وخطواتها الإجرائية، وذلك كما يلي:

#### ١/٤ الثقافة التنظيمية الرقمية (المتغير المستقل): Digital Organizational Culture

تعني الرقمنة تحويل البيانات التقليدية المسجلة في الأوراق والدفاتر إلى بيانات رقمية، مما يسهل تحليلها ومعالجتها والاستفادة منها بشكل أفضل والثقافة التنظيمية الرقمية تضمن تطوير القيم والعادات والتقاليد تساعد المنظمات على أداء أعمالها بشكل أكثر فعالية باستخدام التكنولوجيا، ويتناول الباحثان في هذه الجزئية مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية، وأهم أبعادها، كما يلي:

#### ١/١/٤ مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية:

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية من المفاهيم الحديثة حيث أنه لا يوجد تعريف محدد فيما بين الباحثين، واتفق كل من: (Karakuş, 2023; Klat & Matejun, 2012; Kocak & Pawlowski, 2023) على تعريف الثقافة التنظيمية الرقمية بأنها نظام شامل من القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي تحدد كيفية تفاعل الأفراد داخل المنظمة في العصر الرقمي. ويرى آخرون (Ahmed et al., 2022; Alava et al., 2024; Azra et al., 2024) أن الثقافة التنظيمية الرقمية تعتبر امتداداً للثقافة التنظيمية التقليدية، حيث يتم دمج التكنولوجيا الرقمية في العمليات التنظيمية لتعزيز الكفاءة والابتكار والمرونة.

كما يرى (Duerr et al., 2018) أنها تشمل القيم والبروتوكولات والمعتقدات الأساسية التي تدعمها الهياكل التنظيمية والمبادئ الأساسية. كما تستند الثقافة التنظيمية الرقمية إلى مجموعة من الافتراضات المشتركة والفهم المتبادل للممارسات التنظيمية في السياق الرقمي (Shin et al., 2023). وتعد الثقافة التنظيمية الرقمية أداةً لتحليل وفهم المنظمة في ظل التحولات الرقمية (Purwanto et al., 2023)، حيث تشجع على تطوير بيئات عمل تعاونية وتدعم الابتكار والتجريب واستخدام التقنيات (Martínez-Caro et al., 2020). وفي هذا السياق، يتعين على المنظمات دمج ممارساتها الرقمية ضمن هيكلها الثقافي لدعم التحول الرقمي والتكيف مع بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة (Duerr et al., 2018;

(Guest et al., 2022). وهذا التكامل يتطلب التركيز على جمع البيانات وتحليلها واستخدامها لدعم القرارات التنظيمية، بالإضافة إلى تشجيع التعلم والتطوير المستمر بين الموظفين (Hess et al., 2016). كما تُعد الثقافة التنظيمية الرقمية مؤشراً مهماً لتطبيق التقنيات الرقمية وتعزيز الابتكار الرقمي، حيث تساهم في تعزيز المرونة وخفة الحركة والإبداع بين الموظفين، وتسهم بدورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مما يعزز التنافسية والفعالية التنظيمية في السياق الرقمي المعاصر، وبذا تلعب الثقافة التنظيمية الرقمية دوراً حاسماً في تشكيل القدرات التنظيمية اللازمة للتكيف مع تحديات وفرص العصر الرقمي (Martínez-Caro et al., 2020). بينما يري (Serpa et al., 2022) أن الثقافة التنظيمية الرقمية هي مجموعة من القيم التي تتشكل في بيئة عمل رقمية، فتحكم سلوك العاملين وتوجهه نحو تحقيق أهداف المنظمة. ويعرفها (Duerr et al., 2018) بأنها توسع ثقافة المنظمة لتشمل ممارستها الرقمية في مكان العمل. ولذلك يمكن النظر إلى الثقافة الرقمية على أنها وسيلة يمكن للمنظمة من خلالها البدء في التخطيط للاستراتيجيات الرقمية في بيئة سريعة التغيير. ويخلص الباحثان إلى مفهوم للثقافة التنظيمية الرقمية بأنها مجموعة متكاملة من القيم والمعتقدات والسلوكيات والممارسات نحو تعزيز استخدام التكنولوجيا الرقمية التي تتبناها المنظمة لدعم واستدامة عملية التحول الرقمي.

#### ٢/١/٤ أبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، توصل الباحثان إلى أبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية التالية:

#### ١/٢/١/٤ الانفتاح على التغيير والابتكار:

ويمثل قدرة العاملين على التحرك نحو المستجدات وتقبلها بإيجابية وتقليل المقاومة لها ويجب تزويد العاملين بالمعارف والمهارات التي تمكنهم من استيعاب التغيير وتحفيزهم على التفاعل، كما أنه لا بد من توفير الدعم والتدريب للعاملين لتطوير قدراتهم على التكيف مع التغييرات، ويعتبر ذلك جزءاً أساسياً من استراتيجية الإدارة لتعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية تجاه التغيير (Tuukkanen et al., 2022). أما بالنسبة للابتكار فإنه يمثل جزءاً أساسياً من الثقافة الرقمية، ويلعب دوراً حاسماً في مواكبة التطورات والتحديات الحادثة في بيئة الأعمال، كما أن تلك السلوكيات الابتكارية تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والاستعداد لتلك التغييرات (Hess et al., 2016).

#### ٢/٢/١/٤ التعاون والتواصل الرقمي:

يعد التعاون أحد أساسيات ثقافة المنظمات الرقمية فهو يرتبط بشكل وثيق بالموقف الإيجابي للمنظمة اتجاه العمل الجماعي (Hess et al., 2016)، وتزداد أهمية التعاون بين المنظمة والعاملين حينما يثق العاملون في موقف المنظمة تجاههم، وبناءً على هذه الثقة يمكن للعاملين أن يتفوقوا على أهدافهم مع



المنظمة ويصبحون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات والمتغيرات الحديثة (Klat & Matejun, 2012). ويعتبر التواصل بين أفراد المنظمة قيمة أساسية وهذا النوع من التواصل يعتبر أمراً حاسماً في نشر المعرفة داخل المنظمات ومن أهم نتائجه تبادل الأفكار والأهداف بين أفراد المنظمة مما يسهم في تعزيز ارتباطهم بالمنظمة وتعزيز فعاليتها، وهذه العمليات تؤدي إلى تأكيد فعالية رقمنة المنظمة (Tuukkanen et al., 2022).

#### ٣/٢/١/٤ الرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية:

تعتبر الرشاقة والمرونة في سياق الثقافة الرقمية أحد الأبعاد الرئيسية المهمة والتي لا تقتصر فقط على تكييف الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة بل تمتد لتشمل سلوكيات العاملين، وكذلك تحقيق استجابة فعالة وسريعة لتحديات التحول الرقمي واحتياجات العملاء (Zhen et al., 2021)، كما تعزز المرونة القدرة على القيام بمهام متعددة وبمعدل استجابة مناسب يعتبر من أوجه الرشاقة والمرونة للثقافة الرقمية (Wintarto et al., 2023).

#### ٢/٤ جودة الحياة الوظيفية (المتغير التابع): Quality of Work Life (QWL)

يتناول الباحثان هنا مفهوم جودة الحياة الوظيفية، وهم أبعادها، كما يلي:

#### ١/٢/٤ مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

تعتبر جودة الحياة الوظيفية من القضايا الإدارية البارزة في أدبيات إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، نظراً لما تحققه من مزايا لكل من العاملين والمنظمة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتعددت التعريفات الخاصة بمتغير جودة الحياة الوظيفية ولم تتفق الدراسات على تعريف موحد لجودة الحياة الوظيفية، حيث أشار كل من: (Astuti & Soliha, 2021; Bagtasos, 2011; Benjamin, 2015; Bindu & Misra, 2024; Ehido et al., 2019) إلى أنه يقصد بجودة الحياة الوظيفية تحسين بيئة العمل وحياة العاملين فيها، وله عدة مسميات منها: جودة حياة العمل، وجودة الحياة المهنية، والتنمية المهنية، وقيم العمل. ويشير (Marchington et al., 2016) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تتعلق بتلبية رغبات واحتياجات العاملين الهامة في العمل إلى أقصى حد.

ومن جانب آخر يرى (Che Rose et al., 2006) أن جودة الحياة الوظيفية تعبر عن فلسفة احترام العاملين ورغباتهم واحتياجاتهم باعتبارهم المورد الرئيسي للمنظمة. وأكد (Swamy, 2013; Szücs et al., 2011) على أن جودة الحياة الوظيفية تهدف إلى تحسين بيئة العمل من خلال تحقيق التوافق بين واجبات العمل وتلبية الاحتياجات البشرية للعاملين، بما في ذلك الجوانب الصحية والاجتماعية. ويركز (Ehido et al., 2019; Fernandes et al., 2017) على رضا العاملين،

معرّفين جودة الحياة الوظيفية بأنها رضا العامل عن مجموعة متنوعة من الاحتياجات، وهو ما يتفق معه (Swamy et al., 2015) الذي أضاف أن الرضا يتأتى من خلال المشاركة في العمل وتحفيز الأفراد لتحسين الأداء الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الحياة الوظيفية وتحقيق أهداف المنظمة. وأشار (Goodman et al., 2001) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تتمثل في حالة رضا العاملين تجاه ما توفره المنظمة من بيئة عمل مادية ومعنوية.

ويرى كل من: (Budur et al., 2024; Che Rose et al., 2006; Chiemeké et al., 2019) أن جودة الحياة الوظيفية تشمل تحسين وتطوير الجوانب المرتبطة برأس المال البشري في المنظمة، مما يؤثر إيجابياً على حياة العمل للأفراد وبيئتهم الاجتماعية والثقافية والصحية، وبالتالي يساهم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وتحقيق أهداف المنظمة والفرد معاً. ويضيف (Bhola & Nigade, 2016) أن توفير بيئة عمل مناسبة للعاملين، وبناء علاقات طيبة، والنهوض بصحتهم ورفاهيتهم ورضاهم الوظيفي، وتنمية كفاءاتهم، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، يسهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

ويخلص الباحثان إلي مفهوم لجودة الحياة الوظيفية بأنها إيجاد بيئة عمل مناسبة للعاملين، مما ينعكس إيجابياً على تحقيق أهداف العامل أولاً ثم أهداف المنظمة، وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة والعاملين وأصحاب المصالح معاً.

#### ٢/٢/٤ أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، توصل الباحثان الى أبعاد جودة الحياة الوظيفية التالية:

#### ١/٢/٢/٤ بيئة عمل صحية وآمنة:

يقصد ببيئة العمل الصحية والأمنة تلك النشاطات والإجراءات الإدارية الخاصة بوقاية العاملين من المخاطر الناجمة عن الأعمال التي يؤديها، ومن أماكن العمل التي تؤدي إلى إصابتهم بالأمراض والحوادث (Saraji & Dargahi, 2006). ويُعد هذا البعد من الجوانب الأساسية التي تركز عليها الجامعات في الوقت الحالي، حيث تسعى الجامعات جاهدة نحو توفير بيئة وظروف عمل صحية وآمنة تمكن العاملين من أداء مهامهم بنقّة وراحة دون التخوف من الإصابة بأضرار أو أمراض معينة، وتسعى هذه الجهود إلى تقليل المخاطر الصحية والإصابات الجسدية بين الموظفين (Jain & Thomas, 2016).

#### ٢/٢/٢/٤ التوازن بين العمل والحياة الشخصية:

يؤثر التوازن بين العمل والحياة الشخصية بشكل كبير على الصحة النفسية للفرد، حيث يساهم في تحقيق رضاه الوظيفي وزيادة التزامه في العمل، ويساعد هذا التوازن في تقليل معدلات دوران العاملين

وضغوط العمل ومعدلات الغياب والصراع، مما يسهم في الارتقاء بالحالة الاقتصادية للجامعة من خلال زيادة الإنتاجية (Bhola & Nigade, 2016; Greenhaus et al., 2003; Moore, 2006). وتسعى الجامعات إلى توفير الأساليب التي تساعد على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية لضمان سعادة العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتقليل التوتر، مما يعزز من دوافعهم للعمل بشكل جيد (Szücs et al., 2011)، والجدير بالذكر أنه يجب أن يتناسب الوقت والطاقة التي يبذلها الفرد في عمله مع الوقت والطاقة التي يكرسها لحياته الشخصية، مما يعني التوازن بين الجانب الوظيفي والحياة الشخصية (Ramos et al., 2015).

#### ٣/٢/٢/٤ الاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي:

تعتبر الترقية من أهم القرارات التي تُتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز العاملين ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة. ويقصد بالترقية إعادة تعيين الفرد في وظيفة ذات مرتبة أعلى من وظيفته الحالية، مما يؤدي إلى إعادة تحديد واجبات ومسئوليات الفرد (Carmeli et al., 2007). كما تعد الترقية من الحوافز المعنوية والمادية، حيث غالبًا ما يزداد راتب الموظف المترقى بسبب شغله الوظيفة الجديدة (Munjuri, 2011). ويمكن أن تتم الترقية حسب الأقدمية، أو حسب الكفاءة، أو كليهما (Carmeli et al., 2007). كما يساهم وجود نظم متاحة وموضوعية للترقية عبر المسارات الوظيفية المختلفة في النمو الوظيفي للعاملين وتحسين مستوى الرضا الوظيفي لهم، وتحفيزهم على العمل بروح معنوية مرتفعة، وخلق جو من التنافس الحميد بينهم بهدف الحصول على الترقية المتاحة، مما ينعكس إيجابياً على مستوى أدائهم بالمؤسسة أما في حالة غياب الترقيات أو ضعف فرص الترقية أو تعارضها مع طموحات الموظف، فإن ذلك يؤدي إلى عدم رضاه وانخفاض مستوى أدائه (Hosseini et al., 2010; Johnsrud, 2002; Kermansaravi et al., 2015).

#### ٣/٤ العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية:

تشير عديد من الدراسات الأكاديمية إلى الدور الحيوي الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين، حيث تبرز تأثيرات متعددة لهذه الثقافة على مختلف جوانب الحياة الوظيفية والأداء التنظيمي. ومن أهمها دراسة (An et al., 2011) والتي أظهرت أن الثقافة التنظيمية وجودة الحياة الوظيفية يرتبطان بشكل كبير بالفعالية التنظيمية، مما يعزز من فعالية الرعاية التمريضية. وأكدت دراسة (Sokouti et al., 2015) على تأثير تصور الموظفين للثقافة التنظيمية على جودة حياتهم الوظيفية، دون اختلافات كبيرة بين السمات الثقافية، وفي إطار مؤسسات التعليم العالي. بينما كشفت دراسة (Hamidi et al., 2016) عن أن الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والاستقلالية والمساءلة ومشاركة الموظفين تسهم بشكل كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مما يعزز الإنتاجية والخدمات الأكاديمية. أما دراسة (البطران، ٢٠١٦) فقد ركزت على القطاع المصرفي المصري، حيث أوضحت

أهمية ثقافة الابتكار والعمل الجماعي والرؤية المشتركة في تحسين جودة الحياة الوظيفية، مشيرة إلى أن هذه المتغيرات تمثل دعائم النجاح في العمل المصرفي.

وبينت دراسة (Rahmawati & Setiawati, 2017) أن جودة الحياة الوظيفية والثقافة التنظيمية لهما تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي، مشيرة إلى أن التأثير غير المباشر عبر الرضا الوظيفي يفوق التأثير المباشر. كما فحصت دراسة (Pratiwi et al., 2023) تأثير القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي، مؤكدة على الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في تعزيز هذا التأثير. بينما أوضحت دراسة (Saripudin et al., 2023) أن القيادة الخدمية والشخصية تؤثر بشكل إيجابي على جودة الحياة الوظيفية وتقليل معدلات الدوران الوظيفي، في حين أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر مباشرة على هذه المعدلات. وكشفت دراسة (Budur et al., 2024) أن تبادل المعرفة يعزز الثقافة الابتكارية وجودة الحياة الوظيفية والسلوكيات الابتكارية، موصية بدعم هذه الثقافة لتعزيز الابتكار بين الأكاديميين.

يخلص الباحثان من عرض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية إلى أن هناك تأثيرًا كبيرًا وإيجابيًا للثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية، مع تباين في التركيز على المتغيرات الوسيطة مثل القيادة التحويلية، والقيادة الخدمية. ومع ذلك، يُلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت علاقة الثقافة التنظيمية الرقمية بشكل محدد وجودة الحياة الوظيفية. وحددت الدراسات السابقة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية في ظل التحول الرقمي المتسارع الذي تشهده المنظمات، مما يسهم في تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين جودة الحياة الوظيفية في بيئات العمل الرقمية، مما يعزز الأداء التنظيمي والرضا الوظيفي.

وبناءً على ما تقدم من عرض نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، تمكن الباحثان من صياغة الفرض الأول للدراسة، وهو: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية متمثلة في: الانفتاح على التغيير والابتكار، والتعاون والتواصل الرقمي، والرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية على أبعاد جودة الحياة الوظيفية متمثلة في: بيئة عمل صحية وآمنة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي.

#### ٤/٤ التحول الرقمي (المتغير الوسيط): Digital Transformation

#### ١/٤/٤ مفهوم التحول الرقمي:

التحول الرقمي في سياق التعليم العالي هو عملية شاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب التعليم والتعلم والإدارة والعمليات داخل المؤسسات التعليمية. حيث يعرفه (Matt et al., 2015) على أنه سلسلة من التغييرات العميقة والمنسقة في الثقافة والقوى العاملة والتكنولوجيا التي تمكن نماذج

تعليمية وتشغيلية جديدة، مما يؤدي إلى تحويل نموذج الأعمال والتوجهات الاستراتيجية والقيمة المضافة للجامعات. بينما يشير (Serna Gómez et al., 2021) إلى أن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي هو عملية يتم من خلالها كسر وإعادة ابتكار الأنماط الإدارية التقليدية عبر استخدام التكنولوجيا الرقمية بطريقة إبداعية ومدروسة، حيث تهدف هذه العملية إلى تحقيق إدارة أكثر فعالية وبناء علاقات جديدة، مع التركيز على التغيير الجوهري في الثقافة التنظيمية القائمة لتتواءم مع التحولات التكنولوجية المتسارعة. ويتفق (Goulart et al., 2022) مع هذا الرأي، مشيرًا إلى أن التحول الرقمي يتضمن سلسلة من الإجراءات العميقة والمنسقة التي تشمل الثقافة والقوى العاملة والتكنولوجيا لتحقيق نماذج تعليمية وتشغيلية جديدة وتحويل عمليات المؤسسة والتوجهات الاستراتيجية والقيمة المضافة.

من جانب آخر، يرى (Simonette et al., 2021) أن التحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي هو ابتكار أكاديمي وتنظيمي وهيكلية شامل يتجاوز استخدام التقنيات الجديدة في التعلم والتعليم، حيث يغير المؤسسة نفسها والثقافة الأكاديمية ويؤثر على الأفراد والمجتمع. بينما يشير (Grosbeck et al., 2020) إلى أن التحول الرقمي يتضمن عملية تحسين وتحويل استراتيجيات المؤسسة وأنشطتها وعملياتها وقراراتها وقيمتها المضافة من خلال تبني الأدوات الرقمية. وأن التحول الرقمي هو نتيجة لتغيير تنظيمي يُمكن الناس والعمليات ونماذج الأعمال من فهم التكنولوجيا كأدوات تخلق قيمة بين العملاء والشركاء.

بينما أوضح (Gafurov et al., 2020) أن التحول الرقمي كسلسلة من التغييرات التكنولوجية والإدارية والتنظيمية التي لا تشمل فقط استخدام أحدث التقنيات، بل توفر أيضًا فرصًا لتقديم خدمات جديدة من خلال إنشاء اتصالات جديدة بين الناس والأماكن. كما يرى (Rodríguez-Abitia & Bribiesca-Correa, 2021) أن التحول الرقمي كعملية تطويرية يصبح فيها تكنولوجيا المعلومات عنصرًا أساسيًا في الحياة اليومية، مما يؤثر على جميع الأبعاد المتعلقة بالأشخاص والمنظمة نفسها. ويُعتبر التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي عملية شاملة ومعقدة تتضمن تغييرات جذرية ومرتبطة في جميع جوانب المؤسسة. ويُعتبر التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي عملية جذرية وشاملة تؤدي إلى توجيه المؤسسات نحو اتجاهات جديدة وزيادة فعاليتها بشكل كبير (Aditya et al., 2022).

كما يوضح (Al-Ali & Marks, 2022) أن التحول الرقمي لا يقتصر على تحويل الأدوات والتقنيات والعمليات، بل يشمل تحويل نموذج العمل بالكامل، مما يغير كيفية عمل المؤسسة وتفاعلها داخليًا وخارجيًا. ومن جهة أخرى، يشير (Valdés et al., 2021) إلى أن التحول الرقمي يمكن فهمه كعملية تطويرية بسيطة تُمكن المؤسسات من تحسين نماذج الأعمال والعمليات التشغيلية والتجارب بسرعة وكفاءة. كما يبرز (Maltese, 2018) أن التحول الرقمي يتجاوز تبني التقنيات الجديدة فقط، حيث يتيح تقديم خدمات جديدة، بالإضافة إلى معالجة وتوزيع كميات كبيرة من المحتوى، مما يخلق روابط جديدة

بين الأشخاص والأماكن والأشياء. ويعزز (Rof et al., 2020) هذا المفهوم بالقول إن التحول الرقمي يؤثر على جميع مجالات النشاط الرئيسية في المؤسسات التعليمية، بما في ذلك التدريس والبحث والإدارة، من خلال تبني الأدوات الرقمية وأتمتة العمليات لزيادة فعاليتها وإزالة الحواجز المادية من خلال الاتصال والرقمنة. ويرى (Alenezi, 2021) أن التحول الرقمي يشمل تغييرات شاملة وجذرية في التنظيم من خلال دمج التقنيات الرقمية.

ويخلص الباحثان إلى مفهوم للتحول الرقمي وهو بأنه تغييرات في التعليم العالي تشمل تقنيات التعليم والمهارات الجديدة التي يجب تعليمها، بما في ذلك المهارات التقنية والإدارية وغير المعرفية التي لم تكن ضرورية سابقاً، وأن تكون مرنة وسريعة الاستجابة وهادفة وقائمة على الأدلة.

#### ٢/٤/٤ أبعاد التحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي نقلة نوعية في مسيرة أي منظمة وخاصة مؤسسات التعليم العالي والجامعات، سعياً منها لمواكبة التطورات المتسارعة في عالم التكنولوجيا، وتعزيز قدراتها التنافسية، وتحسين تجربة العملاء، وفي هذا السياق يرى الباحثان أن أبعاد التحول الرقمي تتمثل في الأبعاد التالية:

#### ١/٢/٤/٤ التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية:

يعتبر فهم تجربة العملاء وإنشاء رؤية وثقافة داخل المنظمة أمراً بالغ الأهمية للقيادة في عملية التحول الرقمي، وفقاً لـ (Matt et al., 2015)، يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية اجتماعية وثقافية تتكيف فيها الشركات مع الأشكال التنظيمية الجديدة وتطور المهارات اللازمة للبقاء وقابلة للحياة وذات صلة في بيئة رقمية متغيرة. ويعكس التحول الرقمي التغيير المدفوع بالتكنولوجيا الرقمية، والذي يشمل منصات البيانات الضخمة والتحليلات والسحابة والهاتف المحمول ووسائل التواصل الاجتماعي (Fernandez-Vidal et al., 2022). وتعتمد القيادة الرقمية على القادة الذين ينشئون منصات ويقودون أصحاب المصلحة نحو العمل، حيث تعتبر القيادة عاملاً رئيسياً في نجاح التحول الرقمي (Gafurov et al., 2020; Goulart et al., 2022; Grosseck et al., 2020).

كما أظهرت الدراسات أن القيم الثقافية الهرمية، مثل المعايير والإجراءات والضوابط الرسمية، قد تؤثر سلباً على الابتكار والتكيف مع التحديات (Gafurov et al., 2020; Gkrimpizi et al., 2023, 2024)، وبالتالي يُعتبر الترويج لثقافة تنظيمية أكثر قابلية للتكيف واستباقية أمراً حاسماً لزيادة الابتكار والحفاظ على التقدم في ظروف السوق المتغيرة باستمرار. ويشير (Grosseck et al., 2020; Rodríguez-Abitia & Bribiesca-Correa, 2021) إلى أن القائد الرقمي يعزز التحول المستدام من خلال الوصول إلى المعلومات وزرع الروابط التي تضع الأساس للنجاحات المستقبلية. كما يشير (Benavides et al., 2020; Bisri et al., 2023) إلى أن القيادة

الرقميين يجب أن يكون لديهم العقلية الرقمية ومجموعة المهارات الرقمية والرؤية الرقمية.

#### ٢/٢/٤/٤ البنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية:

كما أوضحت الدراسة من عرض مفاهيم التحول الرقمي بأنه عملية تغيير أساسي تستخدم التكنولوجيا الرقمية بشكل مبتكر، مما يؤثر على الاستراتيجية التنظيمية والموارد والكفاءات الرئيسية (Cerdá) (Suárez et al., 2021; Ebert & Duarte, 2018). ويشجع التحول الرقمي على الابتكار لزيادة القيمة والميزة التنافسية داخل المؤسسة، ويعتمد النجاح في التحول الرقمي على استعداد المنظمة والجهات الفاعلة المعنية والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، حيث أشارت الدراسات إلى أن المنصات الرقمية تلعب دورًا هامًا في تحويل نماذج الأعمال وتمكين الأتمتة والتوسع، كما تتيح هذه المنصات طرقًا جديدة لتبادل الموارد والمعرفة وتطبيقها بشكل مشترك، مما يعزز الابتكار وزيادة الأعمال عبر القطاعات المختلفة (Gafurov et al., 2020; Gkrimpizi et al., 2023, 2024)، وتعتمد المنصات الرقمية على تفاعل مجموعات مختلفة من المستخدمين في إنشاء القيمة، مما يعزز البيئة الرقمية ويزيد من مشاركة المستخدمين (Hinterhuber et al., 2021).

#### ٣/٢/٤/٤ التعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية:

تحتاج المنظمات إلى تزويد القوي العاملة بالمهارات الرقمية لتحقيق أهداف التحول الرقمي (Kraus et al., 2021). حيث تشمل محو الأمية الرقمية والمهارات والمعارف والقدرات التي يحتاجها الموظفون لاستخدام التقنيات الرقمية بفعالية على أهمية دور الموظفين في التحول الرقمي وتأثيره على التغييرات التنظيمية (Hinterhuber et al., 2021). ويُعتبر التعلم الرقمي جزءًا من القدرة الديناميكية للمؤسسات التعليمية والجامعات أثناء تحولها الرقمي. وتشير الأدبيات إلى أن التعلم الرقمي يمكن أن يكون عملية غير مخطط لها وضمنية، تحدث بشكل تلقائي أثناء العمل اليومي، مما يسهم في تطوير المهارات والكفاءات اللازمة للتحول الرقمي، كما يمكن أن يكون التعلم الرقمي مخططاً عندما تنشئ المنظمات دورات تدريبية محددة ترتبط بالأنشطة والإجراءات التي يقوم بها الموظفون، حيث يعزز هذا النوع من التعلم التفكير النقدي وحل المشكلات والعمل التعاوني، مما يسهم في تحقيق أهداف التحول الرقمي (Benavides et al., 2020; Bisri et al., 2023).

#### ٥/٤ العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والتحول الرقمي:

شهد العقد الأخير اهتمامًا بحثيًا متزايدًا بمفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية، ويأتي ذلك بالتزامن مع التحول الرقمي المتسارع الذي يشهده عالم الأعمال، مما دفع الباحثين إلى استكشاف مفهوم الثقافة التنظيمية في سياق هذا التحول. وتناولت الدراسات جوانب مختلفة من هذا المفهوم، مُسلطة الضوء على تأثيره على أداء الشركات ونجاحها في بيئة الأعمال الرقمية متزايدة التعقيد. وفي هذا السياق تناولت

دراسة (Martínez-Caro et al., 2020) كيفية استغلال الشركات للتقنيات الرقمية لزيادة الأداء التنظيمي، مشيرة إلى أن تطوير ثقافة تنظيمية رقمية يسهل عملية التحول الرقمي ويعزز توليد القيمة من الأدوات الرقمية. ومن جهة أخرى، حددت دراسة (Weritz et al., 2020) القدرات الديناميكية الأساسية لتحقيق النضج الرقمي، مشيرة إلى أن التكيف المستمر والابتكار والتعاون الفعال هي عناصر أساسية لتحقيق النجاح في البيئة الرقمية. إلى جانب ذلك، أوضحت دراسة (Chernyavskaya et al., 2021) ضرورة تطوير استراتيجية واضحة للتحول الرقمي وزيادة الكفاءات الرقمية للموظفين وتغيير الثقافة التنظيمية نحو الثقافة الرقمية. وأكدت الدراسة أهمية دمج الثقافة التنظيمية الرقمية لتحقيق الأداء الأمثل.

بالإضافة إلى ذلك، طورت دراسة (Zhen et al., 2021) نموذجاً للابتكار الرقمي يعتمد على الثقافة التنظيمية الرقمية والقدرات الرقمية والاستعداد التنظيمي، مشيرة إلى دور الاستعداد التنظيمي كعامل وسيط بين القدرات الرقمية والابتكار الرقمي، وأكدت الدراسة على أهمية الاستعداد التنظيمي في تعزيز الابتكار الرقمي. وقدمت الدراسة أيضاً رؤى حول كيفية تكيف الثقافة التنظيمية لتلبية متطلبات البيئة الرقمية، مشيرة إلى أهمية السمات والعمليات الأساسية في نجاح التحول الرقمي. ومن ناحية أخرى، قامت دراسة (Shin et al., 2023) بالتحرف على تأثير القيادة الرقمية على الأداء التنظيمي والإدارة المستدامة، وأكدت على دور الثقافة الرقمية وقدرات الموظفين الرقمية كعوامل وسيطة بين القيادة الرقمية والأداء التنظيمي المستدام، وضرورة تعزيز قدرات الموظفين الرقمية لتعزيز الأداء التنظيمي. وعلى نحو مشابه، تناولت دراسة (Kocak & Pawlowski, 2023) تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية في قطاع الحرف، مؤكدة على أهمية المهارات الرقمية والتواصل والاستباقية في تطوير هذه الثقافة.

علاوة على ذلك، ركزت دراسة (Firican, 2024) على مراجعة النماذج الثقافية الرقمية المقترحة والخطوات العملية لإنشاء ثقافة رقمية داخل المنظمات، مؤكدة الحاجة إلى المزيد من الأبحاث لتوفير خطوات عملية مفصلة. وأيضاً، أوضحت دراسة (Malewska et al., 2024) دور الثقافة الرقمية كعامل وسيط بين التحول الرقمي وابتكار نموذج الأعمال في شركات الطاقة، مما يبرز أهمية الثقافة التنظيمية الرقمية في نجاح التحول الرقمي. وبالمثل، قامت دراسة (Yılmaz et al., 2024) بالتحرف على العلاقة بين القيادة الرقمية والابتكار الاستكشافي، مؤكدة دور الثقافة التنظيمية الرقمية كعامل وسيط جزئي في هذه العلاقة. وعلى نحو مماثل، تناولت دراسة (Salah Al-Din, 2023) تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على التطوير التنظيمي في القطاع الحكومي المصري، مشيرة إلى أن التكيف مع البيئة الرقمية يساهم في تحسين عمليات التطوير التنظيمي.

بينما هدفت دراسة (متولي، ٢٠٢٣) إلى التحقق من تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية في قطاع الاسمنت بمصر، وأظهرت النتائج وجود علاقة طردية معنوية بين التحول الرقمي والقدرة على الابتكار والعمل الجماعي والتكيف، مما يؤكد دور الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والتعاون في فعالية



التحول الرقمي. وأخيراً، هدفت دراسة (سليم، ٢٠٢٣) إلى التعرف على طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط طردي قوي بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الخاصة المصرية وكفاءة تطبيق التحول الرقمي، كما أكدت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لزيادة الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير والابتكار على كفاءة تطبيق التحول الرقمي في هذه الجامعات. بالإضافة إلى ذلك، تناولت دراسة (Nikcevic & Pavicevic, 2024) كيفية دعم التقنيات الرقمية الحديثة للثقافة التنظيمية في بيئة الأعمال التقليدية، مؤكدة على ضرورة التحول في سلوك وتفكير الموظفين. ومن جانب آخر، قامت دراسة (Alava et al., 2024) بتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتوجيه التعليمي، مؤكدة على أهمية التعاون الدولي لتعزيز هذه العلاقات. وتناولت دراسة (Sivulca et al., 2024) العلاقة بين التحول الرقمي والثقافة الرقمية، مؤكدة على دور الصناعة كمحدد رئيسي للتغييرات التنظيمية المرتبطة بالثقافة الرقمية والتحول الرقمي.

باستقراء الدراسات السابقة يخلص الباحثان إلي أن هناك توافقاً كبيراً على أهمية الثقافة التنظيمية الرقمية في تحقيق النجاح في التحول الرقمي. وبالإضافة إلي ذلك تبرز الدراسات أن تطوير هذه الثقافة يتطلب تبني قيادة رقمية قوية، وتعزيز القدرات الرقمية للموظفين، وتكييف السلوك التنظيمي ليتماشى مع المتطلبات الرقمية الجديدة. كما تشير إلي أن التحول الرقمي ليس مجرد تغيير تكنولوجي، بل يتطلب تغييرات عميقة في الثقافة التنظيمية والتفكير الاستراتيجي. ومن الواضح أن البحث المستمر مطلوب لتحديد أفضل الممارسات وتطوير استراتيجيات فعالة لتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية، مما يسهم في تحسين الأداء التنظيمي والابتكار في مختلف القطاعات.

وبناءً على ما تقدم من عرض نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والتحول الرقمي، تمكن الباحثان من صياغة الفرض الثاني للدراسة، وهو: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية متمثلة في: الانفتاح علي التغيير والابتكار، والتعاون والتواصل الرقمي، والرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية علي أبعاد التحول الرقمي متمثلة في: التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية، والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، والتعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي.

#### ٦/٤ العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية:

يوجد عديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية سواء بطريق مباشر أو غير مباشر، من أهمها دراسة (Guest et al., 2022) والتي هدفت إلى تحليل الدروس المستفادة من نظرية النظم الاجتماعية التقنية وجودة الحياة الوظيفية، وأشارت الدراسة إلى أن مبادئ النظم الاجتماعية التقنية وجودة الحياة الوظيفية، إذا ما طبقت بشكل صحيح، يمكن أن تسهم في تحسين جودة الوظائف والاستفادة القصوى من التكنولوجيا الجديدة، مع تأكيد أهمية مشاركة الأطراف المعنية

والشراكات بين التخصصات والدعم المؤسسي لتحقيق توازن إنساني مستدام في بيئة العمل. بينما هدفت دراسة (Karakus, 2023) إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية للنساء المهنيات في بيئة الثورة الصناعية الرابعة، مركزة على كيفية تحسين الأدوات الرقمية لرضا النساء المهنيات عن مسارهن الوظيفي وظروف العمل، إضافة إلى التوازن بين الحياة المهنية والحياة الأسرية. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يقلل من الضغوط والتوترات التي تشعر بها النساء المهنيات، مع تحسين رضاهن عن مسارهن الوظيفي ورفاهيتهم العامة، مما يعزز من قدرة النساء على التحكم في وظائفهن وتحقيق توازن أفضل بين الحياة العملية والحياة الأسرية.

وفي دراسة مشابهة، هدفت دراسة (Hussein, 2023) إلى اكتشاف أساليب جديدة لتحسين جودة الحياة الوظيفية في مؤسسات القطاع العام وتقييم الوضع الحالي في الشركة القابضة لكهرباء مصر من خلال التحقيق في دور التحول الرقمي. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية هامة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، مع تأثير إيجابي كبير على نظام التعويضات والمكافآت، وهو ما يُعد عاملاً مهماً في تحسين جودة الحياة الوظيفية. كما قدمت الدراسة توصيات لتحسين فهم العوامل المؤثرة على جودة الحياة الوظيفية، وتعزيز عملية اتخاذ القرار. كما هدفت دراسة (Sulaiman et al., 2023) إلى استكشاف تأثير الرقمنة على التوازن بين الحياة الوظيفية والشخصية في بيئة العمل الرقمية. وخلصت الدراسة إلى أن الرقمنة تمكنت من خلق بيئة عمل أكثر حرية، حيث يمكن للموظفين العمل في أي وقت ومن أي مكان. ورغم ذلك، حذرت الدراسة من خطر تأثير هذه الترتيبات المرنة سلباً على التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مشيرةً إلى ضرورة وجود فهم مشترك بين المنظمات والأفراد لتحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية في بيئة العمل الرقمية.

وفي سياق متصل، ومن جانب آخر تناولت دراسة (Purwanto et al., 2023) تحليل تأثير القيادة التحويلية على سلوك المواطنة التنظيمية والعلاقة بين القيادة التحويلية والأداء، وبين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري في العمل، وأظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين القيادة التحويلية وسلوك المواطنة التنظيمية، وبين القيادة التحويلية وأداء الجامعات الخاصة، وكذلك بين القيادة التحويلية والسلوك الابتكاري في العمل. ومع ذلك، لم تظهر النتائج وجود علاقة دالة إحصائية بين تبادل القائد مع الأعضاء وأداء الجامعات، مما يشير إلى أن التحول الرقمي لا يمكنه التأثير مباشرة على الأداء. كما هدفت دراسة (Bajraliu & Qorraj, 2023) إلى تقديم فهم شامل للتحديات التي تواجهها المنظمات الخاصة والعامة في كوسوفو في ظل التطور السريع للتحول الرقمي. وتوصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين مهارات العاملين في كل من القطاعين العام والخاص، مع توضيح أن الشركات الخاصة تستفيد من التحول الرقمي بشكل أكبر مقارنة بالمنظمات العامة.

وأخيراً، ركزت دراسة (Tiwow et al., 2023) على تحديد الاستراتيجيات الرئيسية في إدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تزيد من مرونة مؤسسات التعليم العالي خلال فترات الأزمات، وخاصة في سياق

التحول الرقمي. وأكدت الدراسة على أهمية تطوير المهارات والكفاءات الرقمية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وزيادة مشاركة الموظفين، وبناء ثقافة الابتكار. كما أشارت إلى أهمية التعاون بين الأقسام المختلفة، والتواصل الشفاف، والقيادة البصيرة في مواجهة تحديات التحول الرقمي.

بمراجعة هذه الدراسات، يتضح للباحثين أن التحول الرقمي يلعب دوراً مهماً في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال تعزيز المرونة في العمل وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية. كما يبرز التحول الرقمي كعامل أساسي في تحسين المهارات والكفاءات الوظيفية، مما يعزز من رضا الموظفين ورفاهيتهم. ومع ذلك، فإن التأثيرات السلبية المحتملة للتحول الرقمي على التوازن بين العمل والحياة الشخصية تتطلب مزيداً من البحث والتوجيه لضمان تحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا مع الحفاظ على رفاهية الموظفين. وتشير هذه النتائج إلى ضرورة تطوير استراتيجيات شاملة وتكيفية لإدارة الموارد البشرية في عصر التحول الرقمي، مع التركيز على تطوير المهارات الرقمية، وتعزيز المرونة التنظيمية، وتحقيق توازن صحي بين الحياة الوظيفية والحياة الشخصية.

وبناءً على ما تقدم من عرض نتائج الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، تمكن الباحثان من صياغة الفرض الثالث للدراسة، وهو: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي متمثلة في: التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية، والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، والتعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية على أبعاد جودة الحياة الوظيفية متمثلة في: بيئة عمل صحية وآمنة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي.

#### ٧/٤ العلاقة بين متغيرات الدراسة:

يوجد عديد من الدراسات التي تناولت التحول الرقمي كمتغير وسيط بين عديد من المتغيرات، من أهمها دراسة (حمدي، والفيومي، ٢٠٢١) والتي هدفت الى التعرف على أثر مقاومة التغيير للتحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء داخل الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية، على عينة حجمها (٣٧١) من العاملين بالإدارات المختلفة. وتوصلت الدراسة الى ان متغير مقاومة التغيير للتحول الرقمي يتوسط العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء بمنظمات الاعمال.

كما هدفت دراسة (Shoaib,2022) الي التعرف على تأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي بالجامعات السعودية، على عينة حجمها (٣٥٠) من أعضاء هيئة التدريس والعاملين. وتوصلت الدراسة الى وجود وساطة جزئية للتحول الرقمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي.

وقامت دراسة (شاذلي، ٢٠٢٢) بالتعرف على تأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمة التعليمية بالمعاهد العليا الخاصة. وتوصلت الدراسة الى أنه توجد علاقة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمة التعليمية من خلال مساهمة التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما.

وعلي نفس السياق تعرفت دراسة (كشك وآخرون، ٢٠٢٤) على درجة تأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة، على عينة قوامها (٥٠٠) من العاملين بجامعة بورسعيد ، وتوصلت الدراسة الى ان التحول الرقمي يؤثر جزئياً كمتغير وسيط في العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة.

ويخلص الباحثان من مراجعة الدراسات السابقة، أن التحول الرقمي يلعب دوراً مهماً كمتغير وسيط بين عديد من المتغيرات، ولن توجد دراسة واحدة - على حد علم الباحثين- تناولت التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة لتنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، وهذا يمثل الفجوة البحثية للدراسة الحالية، وتحاول هذه الدراسة سد هذه الفجوة من خلال استكشاف دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي.

وبناءً على ما تقدم من عرض نتائج الدراسات التي تناولت التحول الرقمي كمتغير وسيط بين عديد من المتغيرات، تمكن الباحثان من صياغة الفرض الرابع للدراسة، وهو: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية متمثلة في: الانفتاح علي التغيير والابتكار، والتعاون والتواصل الرقمي، والرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية علي أبعاد جودة الحياة الوظيفية متمثلة في: بيئة عمل صحية وآمنة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي لدي العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، من خلال دور أبعاد التحول الرقمي متمثلة في: التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية، والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، والتعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية كمتغير وسيط تداخلي في مسار العلاقة المباشرة بينهما.

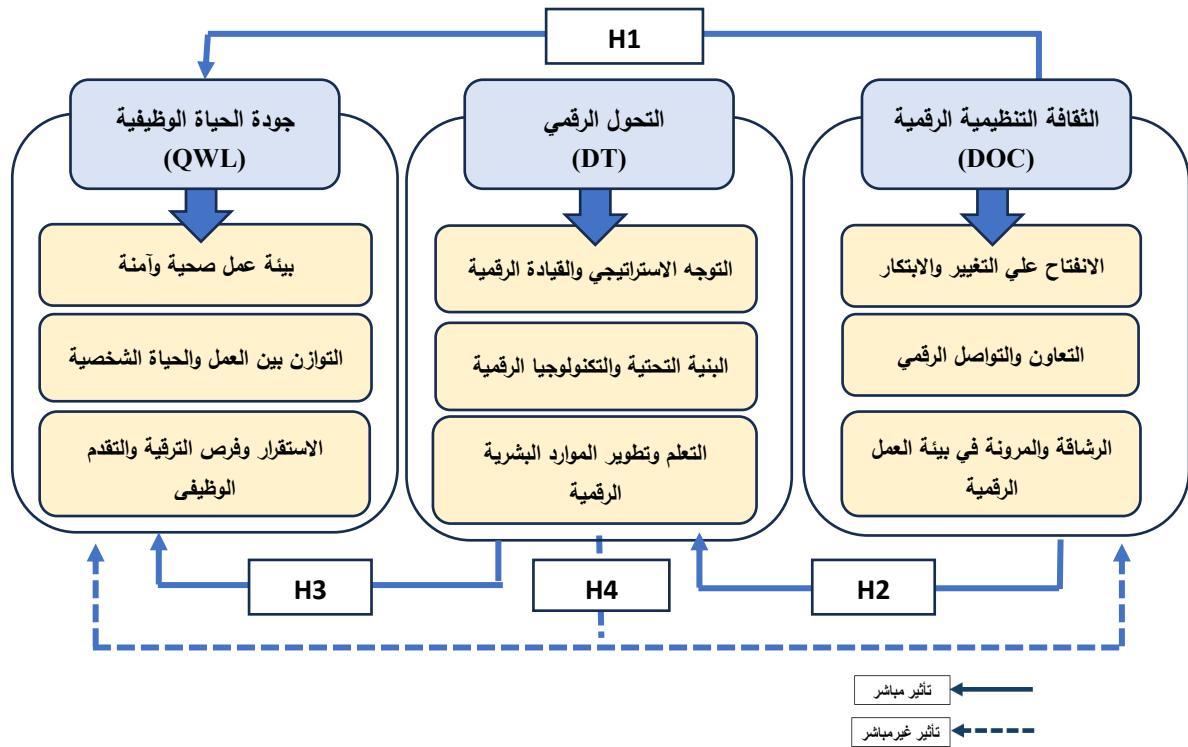
#### خامساً: منهجية الدراسة

يعتمد الباحثان في الدراسة الحالية على المنهج الوصفي والتحليلي في تناول متغيرات الدراسة، ويتم ذلك من خلال الاستعانة بمراجع متعددة، وتحليلها واختبار الفروض باستخدام قائمة استقصاء مُعدة خصيصاً لهذا الغرض. وتوجه هذه القائمة إلى مفردات العينة محل الدراسة، وتُعتبر أسلوباً فعالاً لجمع البيانات في الدراسات التي تعتمد على البيانات الوصفية. وفي الدراسة الميدانية، اتبع الباحثان أساليب علمية معروفة لضمان دقة وموثوقية النتائج. هذه المنهجية تُمكن الباحثان من تحقيق أهداف الدراسة وفهم تأثير المتغيرات الثلاثة الرئيسية: الثقافة التنظيمية الرقمية (كمتغير مستقل)، والتحول الرقمي

(كمتغير وسيط)، وجودة الحياة الوظيفية (كمتغير تابع). ويعرض الباحثان هنا الخطوات الإجرائية للدراسة، كما يلي:

### ١/٥ نموذج الدراسة:

بناءً على مراجعة الدراسات السابقة وتحليلها، والاطار النظري لمتغيرات الدراسة، توصل الباحثان إلى مخطط يبيّن العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة. وفي ضوء الأهداف والفروض الموضوعية، يمكن استخدام الرسم التخطيطي التالي كإطار لفهم العلاقات التأثيرية والارتباطية بين متغيرات الدراسة، وذلك كما يصورها الشكل التالي:



شكل (١)

### مخطط العلاقات بين متغيرات الدراسة

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين، اعتماداً على مراجعة الدراسات السابقة.

### ٢/٥ متغيرات الدراسة وأدوات قياسها:

تتضمن الدراسة ثلاثة متغيرات رئيسية، تتنوع بين المتغير المستقل، والوسيط، والتابع. ولقياس هذه المتغيرات، اعتمدت الدراسة على مقاييس معترف بها في الأدبيات البحثية السابقة، والتي أثبتت صدق وثبات مكوناتها. وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المشاركين، حيث تراوحت الإجابات بين (١ = غير موافق تمامًا)، (٢ = غير موافق)، (٣ = محايد)، (٤ = موافق)، (٥ = موافق تمامًا)، ويوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة كما يلي:

جدول (١)

مقاييس متغيرات الدراسة وعدد فقراتها بقائمة الاستقصاء

المتغير	أبعاد المتغير	عدد الفقرات	المقياس
الثقافة التنظيمية	الانفتاح علي التغيير والابتكار.	5	(Ghosh & Srivastava, 2014),
الرقمية	التعاون والتواصل الرقمي.	5	(Martínez-Caro et al., 2020),
(متغير مستقل)	الرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية.	5	(Tuncdogan et al., 2017), (Zhou & Wu, 2010), (Duerr et al., 2018)
التحول الرقمي	التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية.	5	(Matt et al., 2015; Schallmo et al., 2018; Verina & Titko, 2019; Vial, 2021; Vukšić et al., 2018; Westerman et al., 2014; Zaoui & Souissi, 2020)
(المتغير الوسيط)	البنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية.	5	
	التعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية.	5	
جودة الحياة الوظيفية	بيئة عمل صحية وآمنة.	5	(Edwards et al., 2009; Van Laar et al., 2007)
(المتغير التابع)	التوازن بين العمل والحياة الشخصية.	5	
	الاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي.	5	

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين، اعتمادًا على مراجعة الدراسات السابقة.

٣/٥ اختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة:

يقوم الباحثان هنا باختبار ثبات وصدق المقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة، كما يلي:

١/٣/٥ اختبار ثبات المقاييس المستخدمة:

قام الباحثان باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha من أجل اختبار ثبات جميع متغيرات الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة اتصاف معظم المقاييس بثبات داخلي جيد، ويعرض الجدول التالي النتائج المتعلقة بهذا الاختبار:

جدول (٢) نتائج تحليل ثبات المقاييس لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	كرونباخ ألفا ( $\alpha$ )
	الانفتاح على التغيير والابتكار	0.865
الثقافة التنظيمية الرقمية	التعاون والتواصل الرقمي	0.916
(DOC)	الرشاقة والمرونة	0.839
	التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية	0.886
التحول الرقمي	البنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية	0.670
(DT)	التعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية	0.874
	بيئة عمل صحية وامن	0.870
جودة الحياة الوظيفية	التوازن بين العمل والحياه الشخصية	0.889
(QW)	الاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي	0.732
	المقياس ككل	0.960

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS V.26

يتضح من الجدول السابق، أنه تتراوح قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لمتغيرات الدراسة من (٠.٦٧٠) إلى (٠.٩١٦)، ويتبين أيضاً إن أكثر المقاييس المستخدمة ثباتاً هو مقياس (التعاون والتواصل الرقمي) حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ (٠.٩١٦)، وأقل المقاييس ثباتاً هو مقياس (البنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية) حيث كانت قيمة ألفا كرونباخ (٠.٦٧٠)، وحيث أن جميع معاملات الثبات لمعامل كرونباخ ألفا تزيد عن (٠.٦٠)، الأمر الذي يعطي صفة الثبات النسبي لمقاييس الدراسة، والذي يقيس نوع من الاتساق الداخلي (Bagozzi & Yi, 1998).

### ٢/٣/٥ اختبار صدق المقاييس:

يشير (Bryman, 2016) في مفهومه للصدق بأنه مدى قيام المقياس لقياس المفهوم الذي بني لأجله. وفي هذه الدراسة تم تحديد درجة صدق المقاييس المستخدمة استناداً الى كل من الصدق البنائي Construct Validity والصدق التقاربي Convergent Validity، ويقصد بالصدق البنائي إلى أي مدى يقيس المقياس جودة العناصر في شرح وعكس المفهوم المستخدم محل الدراسة في الواقع، أما الصدق التقاربي فهو يشير إلى النطاق الزمني الذي تتقارب فيه البنود المستخدمة لقياس المتغير أو أحد أبعاده، وذلك من خلال التأكد من وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المراد قياسها (Hair et al., 2006). ويعتمد تحقيق الصدق البنائي والصدق التقاربي على المعايير التي اقترحتها كل من (Fornell & Larcker, 1981)، وهي:

- يجب أن تكون معاملات التحميل (Factor Loading) على أي مفهوم من المفاهيم النظرية الرئيسية تزيد عن (٠,٥)، ويدل هذا المعيار على تحقيق الصدق البنائي.

- متوسط التباين المفسر (Average Variance Extracted)، ويتم ذلك عن طريق التحليل العاملي التوكيدي وينبغي أن يزيد عن (٠,٥)، ويدل هذا على تحقيق الصدق التقاربي.

ويبين الجدول التالي نتائج اختبار الصدق البنائي والتقاربي لمتغيرات الدراسة:

جدول (٣) نتائج تحليل الصدق البنائي والتقاربي لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	رقم الفقرة	متوسط التباين المستخرج (AVE)	KMO	معامل التحميل (Factor Loading)
الثقافة التنظيمية الرقمية (DOC)	الانفتاح على التغيير والابتكار (OCI)	1	0.577	0.847	0.665
		2			0.735
		3			0.892
		4			0.865
		5			0.859
التعاون والتواصل الرقمي (DCC)		6	0.689	0.881	0.839
		7			0.887
		8			0.868
		9			0.895
		10			0.841

يتبع

تابع جدول (٣)

معامل التحميل (Factor Loading)	KMO	متوسط التباين المستخرج (AVE)	رقم الفقرة	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الأساسية
0.902	0.836	0.613	11	الرشاقة والمرونة (AF)	
0.915			12		
0.918			13		
0.883			15		
0.787			16		
0.865	0.855	0.615	17	التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية (SDD)	
0.816			18		
0.834			19		
0.851			20		
0.876	0.750	0.610	21	البنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية (IDT)	التحول الرقمي (DT)
0.659			22		
0.841			23		
0.669			24		
0.752			25		
0.684	0.854	0.598	26	التعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية (LDH)	
0.793			27		
0.881			28		
0.864			29		
0.863			30		
0.787	0.854	0.584	31	بيئة عمل صحية وامنة (HSE)	جودة الحياة الوظيفية (QW)
0.721			32		
0.882			33		
0.817			34		
0.853			35		
0.804	0.847	0.621	36	التوازن بين العمل والحياة الشخصية (BWL)	
0.854			37		
0.852			38		
0.853			39		
0.807			40		
0.845	0.834	0.548	41	الاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي (SOA)	
0.898			42		
0.892			43		
0.853			45		

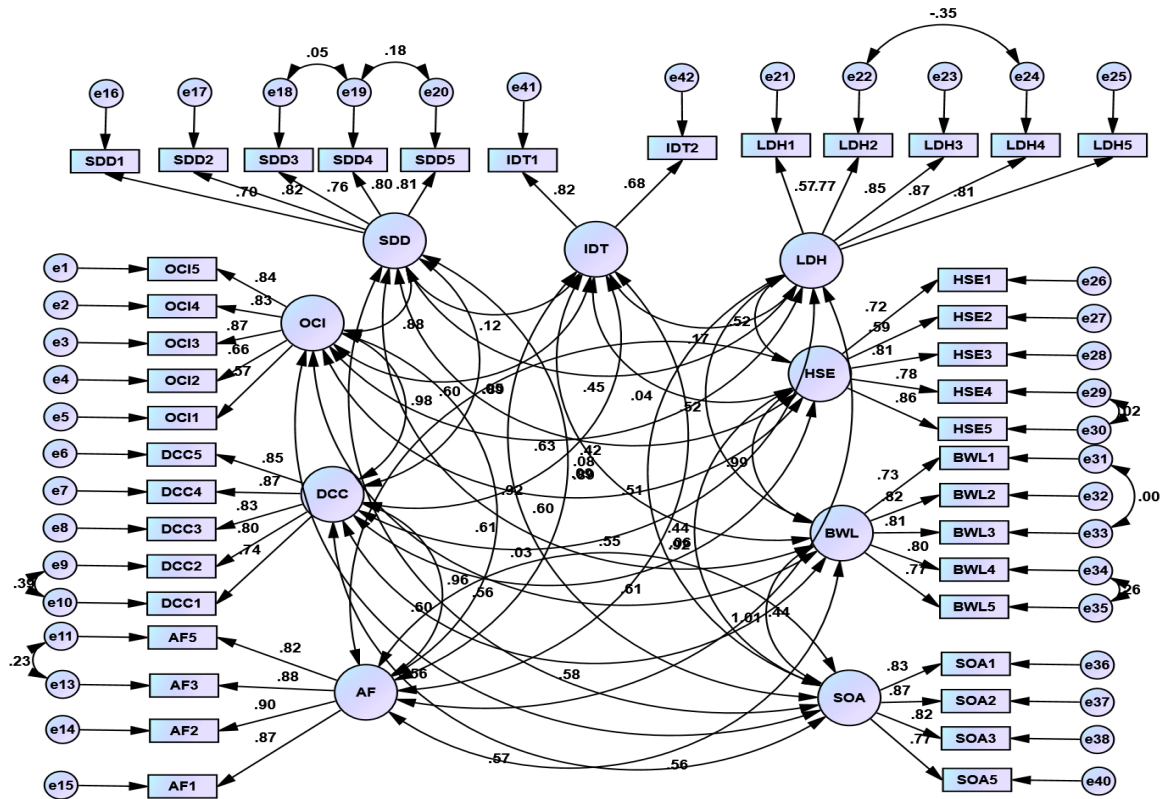
المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامجي Spss V. 26, Amos V. 24 يوضح الجدول (٣) نتائج اختبار الصدق البنائي، وتشير إلى أن جميع معاملات التحميل لمتغيرات الدراسة أكبر من (٠,٥)، ويبين الجدول أيضاً بأن جميع قيم متوسطات التباين المفسر (AVE) تزيد عن (٠,٥) لمقاييس متغيرات الدراسة، حيث تتراوح ما بين (٠,٥٤٨) إلى (٠,٨٨١)، مما يدل ذلك على تحقق صدق المقياس المستخدم مع مراعاة ملاحظة أنه تم حذف العبارة (١٤) والتي تقيس متغير (الرشاقة والمرونة)، وحذف العبارة (٤٤) والتي تقيس متغير (الاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي)، وذلك لأن معاملات التحميل كانت منخفضة أقل من (٠,٥)، حيث تم الإبقاء على العبارات التي تتضمن



معاملات تحميل مقبولة والتي تتراوح ما بين (٠,٦٦٥) إلى (٠,٩٠٢). وعند النظر إلى اختبار كايزر وماير وأولكين **Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)**، والذي يبين مدى كفاية وملائمة العينة للتحليل، حيث نجد أن جميع معاملات الاختبار أكبر من (٠,٥) عند مستوى معنوية (٠,٠٠٠)، ويدل أيضاً على كفاية العينة، وهذا يدل على تمتع مقاييس الدراسة بصدق تقاربي جيد.

#### ٤/٥ تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة (Measurement Model):

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام نموذج التحليل العاملي التوكيدي (CFA) لاختبار توافق نموذج القياس، وحساب الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة والثبات المركب، وتم استخدام أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية)، مع استخدام أبعاد المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، وتم استخدام أبعاد المتغير الوسيط (التحول الرقمي)، ويتم إجراء التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس قبل النموذج الهيكلي، وذلك للتأكد من أن نموذج القياس مقبول منطقياً وأنه يظهر مستويات مقبولة من الصدق والثبات (Anderson & Gerbing, 1988)، ويعرض الشكل والجدول التالي مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي من الدرجة الأولى بناءً على نتائج التحليل العاملي التوكيدي قبل التحسين:



شكل (٢)

التحليل العاملي التوكيدي للنموذج الكلي من الدرجة الأولى (قبل التحسين)

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

ويوضح الجدول التالي أهم نتائج مؤشرات جودة المطابقة:

#### جدول (٤)

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج النهائي (قبل التحسين)

Measure	Fit Indices	Threshold Value
CMIN/DF	1.742	Less than 3
GFI	0.861	0.80 and above
AGFI	0.831	0.80 and above
CFI	0.955	0.90 and above
TLI	0.948	0.90 and above
NFI	0.900	0.90 and above
RMSEA	0.048	Less than 0.08

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

تُظهر النتائج الواردة في الجدول (٤) أن معظم مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الأساسي دون إجراء أي تعديلات مقبولة ولا تحتاج إلى تعديل باستثناء مؤشر (AGFI)، ومؤشر (NFI) حيث كانت قيم هذه المؤشر أقل من المعيار المحدد (محك القبول)، وبالتالي فقد تم إجراء بعض التعديلات المقترحة من البرنامج على النموذج الأساسي بهدف زيادة جودة النموذج والتي تتمثل في التالي:

- ربط بواقى أخطاء القياس والتي تتمثل في الآتي: (e2, e3).
- حذف العبارة (BWL1, BWL5) من متغير (التوازن بين العمل والحياه الشخصية)، وحذف العبارة (DCC5) من متغير (التعاون والتواصل الرقمي)، وحذف العبارة (SOA1) من متغير (الاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي).

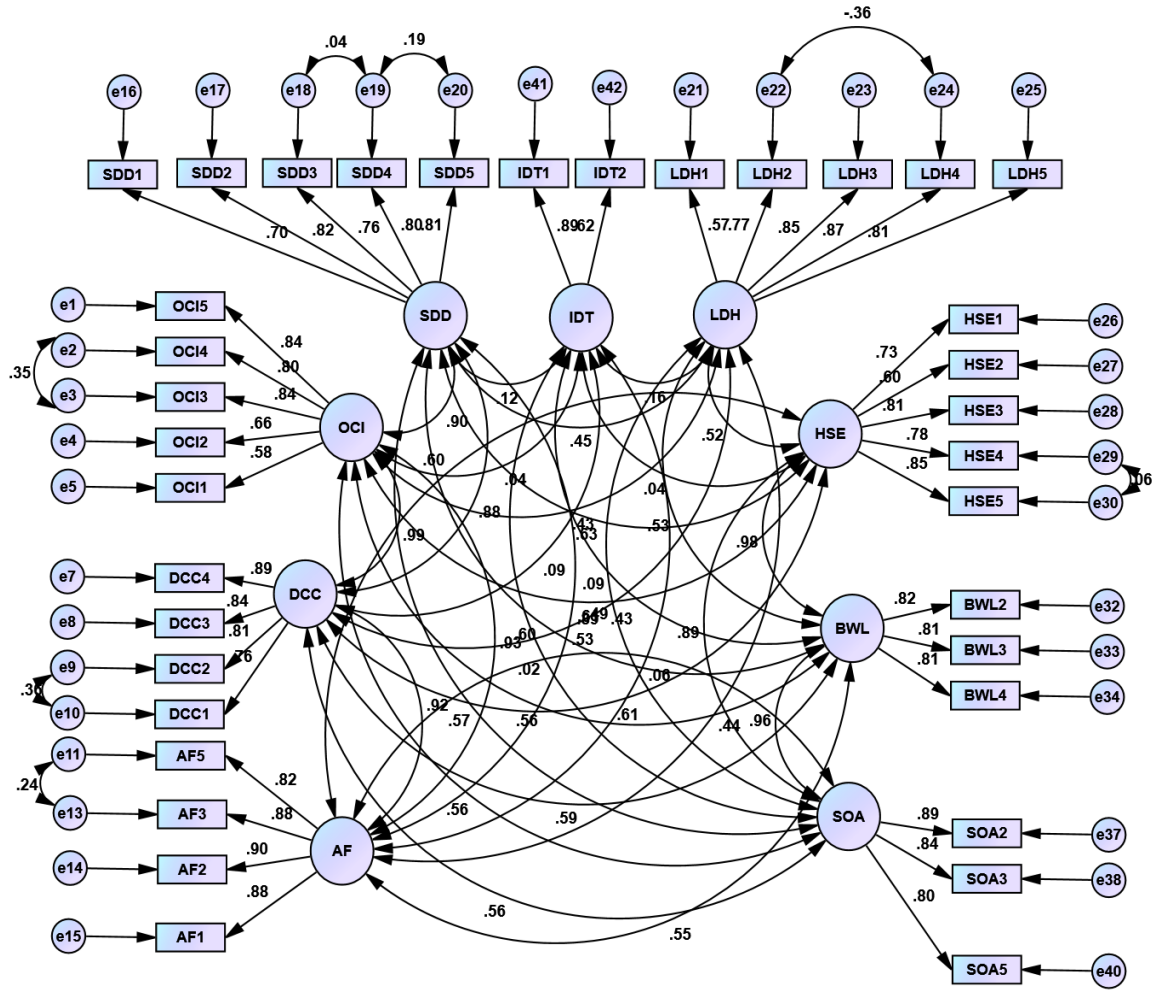
وقد نتج عن هذه التعديلات نموذج القياس المعدل الكلي للدراسة، ويلاحظ أن هناك تحسناً جيداً في النموذج بعد إجراء التعديلات المقترحة من البرنامج، وان مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة تتفق مع المعايير المقبولة (محك القبول)، وذلك كما هو موضح في الجدول والشكل التالي:

#### جدول (٥)

مؤشرات جودة المطابقة للنموذج النهائي (بعد التحسين)

Measure	Fit Indice	Threshold Value
CMIN/DF	2.110	Less than 3
GFI	0.824	0.80 and above
AGFI	0.793	0.80 and above
CFI	0.933	0.90 and above
TLI	0.925	0.90 and above
NFI	0.880	0.90 and above
RMSEA	0.059	Less than 0.08

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24



شكل (٣)

التحليل العامل التوكيدي للنموذج الكلي من الدرجة الأولى (بعد التحسين)

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

للتعرف على أدلة الصدق البنائي لمتغيرات النموذج النهائي للدراسة من الدرجة الأولى، تم حساب الثبات المركب (CR) ومتوسط التباين المستخرج (AVE)، والحد الأقصى للتباين المشترك (MSV)، والجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للتحقق من شروط الصدق التمييزي (Discriminant Validity)، وتبين الآتي:

- تزيد قيمة الثبات المركب (CR) لجميع متغيرات نموذج الدراسة عن (0.7) (Hair, et al., 2010)، مما يشير الى وجود توافق داخلي مرتفع للنموذج ككل، ويوضح أيضاً قدرة مكونات النموذج على قياس المفهوم الضمني لنموذج الدراسة النهائي.
- متوسط التباين المستخرج (AVE) لجميع متغيرات نموذج الدراسة أكبر من (0.50)، وبالتالي فجميعها قيم مقبولة وذلك وفقاً لما أشار اليه (Fornell & Larcker, 1981)، بأنه إذا كانت

- قيم متوسط التباين المستخرج للمتغيرات يساوي (٠.٥٠) فأكثر، فإن هذا يعد دليلاً قوياً على أن جميع العبارات تقيس المتغيرات المرتبطة بها وبالتالي تؤكد صدق القياس المشترك.
- بمقارنة متوسط التباين المستخرج (AVE) مع الحد الأقصى للتباين المشترك (MSV)، تم ملاحظة أن جميع تقديرات متوسط التباين المستخرج أكبر من الحد الأقصى للتباين المشترك، وهو أحد شروط تحقق الصدق التمايزي لنموذج الدراسة.
  - جميع أقصى ثبات للعوامل MaxR(H) أكبر من قيم متوسط التباين المستخرج (AVE)، كما أن قيم الارتباط ما بين العوامل تقل عن الجذر التربيعي لقيم متوسط التباين المستخرج (AVE) المناظرة لها، ويوضح الجدول التالي ذلك:

#### جدول (٦)

الصدق البنائي لنموذج الدراسة الكلي من الدرجة الأولى

VR	OCI	DCC	AF	SDD	LDH	HSE	BWL	SOA
OCI	0.995							
DCC	0.993***	0.997						
AF	0.932***	0.921***	0.943					
SDD	0.902***	0.875***	0.886***	0.997				
LDH	0.429***	0.426***	0.436***	0.449***	0.782			
HSE	0.607***	0.614***	0.597***	0.628***	0.523***	0.980		
BWL	0.556***	0.586***	0.551***	0.600***	0.531***	0.977***	0.983	
SOA	0.555***	0.560***	0.529***	0.571***	0.488***	0.887***	0.964***	0.982
CR	0.864	0.897	0.925	0.885	0.885	0.871	0.855	0.882
AVE	0.990	0.994	0.890	0.995	0.611	0.960	0.966	0.965
MSV	0.986	0.986	0.868	0.813	0.282	0.954	0.954	0.930
MaxR(H)	0.886	0.905	0.928	0.890	0.906	0.887	0.855	0.890

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS V.26

† p < 0.100

\* p < 0.050

\*\* p < 0.010

\*\*\* p < 0.001

#### ٥/٥ مجتمع وعينة الدراسة:

١/٥/٥ مجتمع الدراسة: يشير مجتمع الدراسة إلى جميع الأفراد الذين يشتركون في سمات معينة أو أكثر، ويشكلون الظاهرة موضوع الدراسة. وفي ضوء ذلك، يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، الذين يبلغ عددهم ٢٨٥٨ موظفاً. ويوضح الجدول التالي مجتمع الدراسة:

## جدول (٧)

بيان بأعداد العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي

م	المجموعة النوعية	ذكر	أنثى	الإجمالي
1	الوظائف القيادية	12	1	13
2	الوظائف التخصصية	770	692	1462
3	الوظائف المكتبية	210	168	378
4	الوظائف الفنية	465	116	581
5	الوظائف الحرفية	95	2	97
6	وظائف الخدمات المعاونة	239	88	327
	إجمالي	1791	1067	2858

المصدر: الإدارة العامة لنظم المعلومات والتحول الرقمي بجامعة جنوب الوادي ، ٢٠٢٤ م.

٢/٥/٥ عينة الدراسة: استخدم الباحثان أسلوب العينة العشوائية البسيطة في اختيار مفردات العينة من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي من مجتمع الدراسة، بسبب وجود تباين في خصائص مفردات مجتمع الدراسة، وتم تحديدها من خلال برنامج **Sample Size Calculator** عند مستوى ثقة ٩٥% وخطأ معياري ٥%، حيث بلغت ٣٣٢ عامل، بعد استبعاد فئة العمال الحرفيين ووظائف الخدمات المعاونة، وقد تم الاختيار داخل كل طبقة عشوائياً. وتم استيفاء ٣٢٥ قائمة استقصاء بمعدل استجابة ٩٨% وهو معدل مرتفع بفاقد (٧) قوائم، والتي بلغت نسبتها ٢% من جملة الاستمارات الموزعة.

## ٦/٥ مصادر جمع البيانات:

تستند الدراسة إلى نوعين من البيانات: البيانات الثانوية والبيانات الأولية، لضمان جمع معلومات شاملة وامتعة.

## ١/٦/٥ البيانات الثانوية:

تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الكتب والمصادر الأكاديمية ذات الصلة بموضوع البحث. وتم الاعتماد على مجموعة واسعة من البحوث السابقة المتوفرة في قواعد البيانات العربية والأجنبية، بالإضافة إلى بنك المعرفة المصري، لتوفير خلفية نظرية قوية حول المتغيرات الثلاثة: الثقافة التنظيمية الرقمية، والتحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية.

## ٢/٦/٥ البيانات الأولية:

تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيانات مبدئية، والتي ساعدت في تحديد معالم المشكلة البحثية وصياغتها بدقة. بالإضافة إلى ذلك، تم استخدام قوائم الاستقصاء الإلكترونية لتجميع استجابات المشاركين من العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي من إطار مجتمع الدراسة. جُمعت البيانات خلال فترة زمنية محددة، ومن ثم خضعت لتحليل إحصائي دقيق لاختبار الفروض والوصول إلى النتائج. مما يسهم في استخلاص توصيات عملية مبنية على أدلة قوية لتعزيز دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي.

## ٧/٥ أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة:

تم التبويب والجدولة والتحليل للبيانات باستخدام برنامج **SPSS Ver. 26** ، وبرنامج **Amos Ver. 24** ، وبرنامج **Microsoft Excel 2016** ، واستخدم الباحثان عديد من الأساليب الإحصائية، وهي:

١/٧/٥ **أساليب الصدق والثبات**: تم استخدام معامل الفا كرونباخ **Cronbach's Alpha** لقياس الثبات، ومؤشر الصدق البنائي **Construct Validity**، والصدق التقاربي **Convergent Validity** لقياس الصدق.

٢/٧/٥ **أساليب التحليل الإحصائي الوصفي**: أُجري التحليل الوصفي لمفردات العينة وفقاً لبياناتهم الديموجرافية، إضافة إلى التحليل الوصفي لاستجاباتهم باستخدام برنامج **IBM SPSS V. 26** مثل: التكرارات والنسب المئوية، والأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الاختلاف كأساليب إحصائية وصفية.

٣/٧/٥ **التحليل العاملي التوكيدي**: تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي لتقييم مقاييس البحث باستخدام برنامج **IBM SPSS Amos V. 24** ، ويساعد هذا التحليل في التأكد من ملاءمة المقاييس المستخدمة في الدراسة لمتغيرات البحث الثلاثة: الثقافة التنظيمية الرقمية، والتحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية.

٤/٧/٥ **حساب متوسط التباين المستخرج وثبات المكونات**: لحساب متوسط التباين المستخرج (**AVE**) وثبات المكونات (**CR**)، وتستخدم الباحثان بعض الدوال في برنامج **MS Excel 2016** ، ويساهم هذا الإجراء في التحقق من جودة ودقة المقاييس المستخدمة في الدراسة، وضمان موثوقيتها وثباتها.

٥/٧/٥ **معامل الارتباط البسيط ومعامل التحديد**: تم اختبار الفروض باستخدام أسلوب تحليل المسار (**Path Analysis**) في إطار نموذج البحث الهيكلي، وذلك باستخدام برنامج **IBM SPSS Amos V.24** ، ويتيح هذا الأسلوب فهم العلاقات المعقدة بين المتغيرات المختلفة وتحديد تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة، مما يساعد في الوصول إلى نتائج دقيقة وتوصيات مبنية على أسس علمية قوية.

## ٨/٥ حدود الدراسة:

تلتزم الدراسة الحالية بمجموعة من الحدود التي تساعد في توضيح نطاقها وتركيزها، كما يلي:

١/٨/٥ **الحدود الموضوعية**: تتناول الدراسة ثلاثة متغيرات إجرائية رئيسية، تتمثل في: الثقافة التنظيمية الرقمية (المتغير المستقل) وأبعادها المتمثلة في: الانفتاح علي التغيير والابتكار، والتعاون والتواصل الرقمي، والرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية، وجودة الحياة الوظيفية (المتغير التابع) وأبعادها المتمثلة في: بيئة عمل صحية وأمنة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي بالاعتماد على الدراسات السابقة التالية: (An et al., 2011; Sokouti et al., 2015; Hamidi et al., 2016; Rahmawati & Setiawati, 2017; Pratiwi et al., 2023; Saripudin et al., 2023; Budur et al., 2024) ، والتحول الرقمي (المتغير الوسيط) وأبعاده المتمثلة في: التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية، والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، والتعلم وتطوير

(Guest et al., 2022; Karakuş, 2023; Hussein, 2023; Sulaiman et al., 2023; Purwanto et al., 2023; Bajraliu & Qorraaj, 2023; Tiwow et al., 2023)

٢/٨/٥ الحدود المكانية: أُجريت الدراسة في جامعة جنوب الوادي، حيث تم التركيز على العاملين بالجهاز الإداري بالجامعة كفئة مستهدفة للدراسة.

٣/٨/٥ الحدود البشرية: شملت الدراسة على عينة من (٣٣٢) من العاملين بالجهاز الإداري في جامعة جنوب الوادي، تم اختيارهم لجمع وتحليل البيانات.

٤/٨/٥ الحدود الزمانية: تم تنفيذ الدراسة على العينة الأساسية خلال الفترة الزمنية من ١ مايو ٢٠٢٤ إلى ١٥ مايو ٢٠٢٤ م. وتم جمع البيانات وتحليلها في هذه الفترة لضمان دقة النتائج وتوافقها مع الواقع الفعلي للظروف المحيطة ببيئة العمل في تلك الفترة.

سادساً: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

١/٦ تحليل الخصائص الديموجرافية للعينة محل الدراسة:

يوضح الجدول التالي التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة والتي تتمثل في: النوع، والفئة العمرية، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة:

جدول (٨)

التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة

الخصائص	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	247	76%
	أنثى	78	24%
الفئة العمرية	أقل من ٢٥ عام	19	5.85%
	من ٢٥ عام إلى ٣٤ عام	37	11.38%
	من ٣٥ عام إلى ٤٤ عام	119	36.6%
	من ٤٥ عام فأكثر	150	46.15%
المؤهل العلمي	تعليم فوق متوسط	105	32.3%
	بكالوريوس	180	55.4%
	دراسات عليا	40	12.3%
سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	26	8%
	من ٥ سنوات إلى أقل ١٠ سنوات	27	8.3%
	من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة	36	11.1%
	من ١٥ عام إلى أقل من ٢٠ عام	73	22.5%
	من ٢٠ عام فأكثر	163	50.2%
المجموع		325	100%

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS V.26

### ويستنتج الباحثان من الجدول السابق ما يلي:

١/١/٦ تمثل نسبة الذكور حوالي ٧٦% من حجم العينة بواقع ٢٤٧ مستجيب، في حين تمثل نسبة الإناث حوالي ٢٤% بواقع ٧٨ مستجيب.

٢/١/٦ تحتل الفئات العمرية (من ٤٥ عام فأكثر) المركز الأولى وتمثل حوالي ٤٦.١٥% من حجم العينة بواقع ١٥٠ مستجيب، واحتلت الفئة العمرية (من ٣٥ عام إلى ٤٤ عام) المرتبة الثانية وتمثل حوالي نسبة ٣٦.٦% بواقع ١١٩ مستجيب، واحتلت الفئة العمرية (من ٢٥ عام إلى ٣٤ عام) المرتبة الثالثة والتي تمثل نسبة ١١.٣٨% بواقع ٣٧ مستجيب، واحتلت الفئة العمرية (أقل من ٢٥ عام) المرتبة الأخيرة والتي تمثل نسبة ٥.٨٥% بواقع ١٩ مفردة.

٣/١/٦ أما بالنسبة للمؤهل العلمي، فقد جاءت في المقدمة فئة (بكالوريوس) حيث تمثل ٥٥.٤% من العينة بواقع ١٨٠ مستجيب، يليها فئة (تعليم فوق متوسط) حيث تمثل ٣٢.٣% بواقع ١٠٥ مستجيب، ثم تأتي في المركز الأخير فئة (دراسات عليا) بواقع ٤٠ مفردة بنسبة ١٢.٣%.

٤/١/٦ أما بالنسبة لسنوات الخبرة، فقد جاءت في المقدمة فئة (من ٢٠ عام فأكثر) حيث تمثل ٥٠.٢% من العينة بواقع ١٦٣ مستجيب، يليها فئة (من ١٥ عام إلى أقل من ٢٠ عام) حيث تمثل ٢٢.٥% من العينة محل الدراسة بواقع ٧٣ مستجيب، يليها فئة (من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة) حيث تمثل ١١.١% من العينة محل الدراسة بواقع ٣٦ مستجيب، يليها فئة (من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات) حيث تمثل ٨.٣% من العينة محل الدراسة بواقع ٢٧ مستجيب، ثم تأتي في المركز الأخير فئة (أقل من ٥ سنوات) بواقع ٢٦ مفردة بنسبة ٨%.

### ٢/٦ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

يمكن توصيف بيانات متغيرات الدراسة عن طريق استخدام مقاييس النزعة المركزية ومقاييس التشتت والاشكال التوضيحية، ويعتبر المتوسط الحسابي هو أكثر أساليب النزعة المركزية شيوعاً في الاستخدام، وكذلك الانحراف المعياري بالنسبة لمقاييس التشتت، ويوضح الجدول التالي النتائج:

### جدول (٩)

#### الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
الثقافة التنظيمية الرقمية		3.5054	0.98505	0.970
	الانفتاح على التغيير والابتكار	3.6246	1.01429	1.029
	التعاون والتواصل الرقمي	3.5009	1.10884	1.230
	الرشاقة والمرونة	3.3908	0.99494	0.990

يتبع



## تابع جدول (٩)

المتغيرات الأساسية	المتغيرات الفرعية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
التحول الرقمي		3.6498	0.62873	0.395
	التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية	3.5212	0.98655	0.973
	البنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية	3.4978	0.67176	0.451
	التعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية	3.9305	0.80964	0.656
جودة الحياة الوظيفية		3.3095	0.94895	0.901
	بيئة عمل صحية وأمنة	3.3920	1.07062	1.146
	التوازن بين العمل والحياة الشخصية	3.2166	1.08177	1.170
	الاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي	3.320	0.871	0.760

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج SPSS V.26

## من خلال الجدول السابق يمكن استنتاج ما يلي:

١/٢/٦ متوسط جميع المتغيرات السابقة أكبر من (٣) وهذا يدل على اتجاه رأي المستقضي منهم نحو الموافقة على عبارات هذه الأبعاد.

٢/٢/٦ كما يتضح من الجدول السابق انخفاض التشتت في استجابات المستقضي منهم لهذه العبارات، حيث بلغ الفرق بين أعلى قيمة وأقل قيمة للانحراف المعياري (٠,٤٨٠)، فقد بلغت أعلى قيمة للانحراف المعياري (١,١٠٥٨) لبعد (التعاون والتواصل الرقمي)، وبلغت أقل قيمة للانحراف المعياري (٠,٦٢٨) للمتغير (التحول الرقمي).

٣/٢/٦ فيما يتعلق بالمتغيرات المستقلة لنموذج الدراسة، يأتي متغير (الانفتاح على التغيير والابتكار) في مقدمة هذه المتغيرات بمتوسط حسابي (٣,٦٢٤) وانحراف معياري (١,٠١٤)، يليه متغير (التعاون والتواصل الرقمي) بمتوسط حسابي (٣,٥٠٠) وانحراف معياري (١,١٠٨)، يليه متغير (الرشاقة والمرونة) بمتوسط حسابي (٣,٣٩٠) وانحراف معياري (٠,٩٩٤).

٤/٢/٦ فيما يتعلق بالمتغيرات الوسيطة لنموذج الدراسة، يأتي متغير (التعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية) بمتوسط حسابي (٣,٩٣٠) وانحراف معياري (٠,٦٨٧)، يليه متغير (التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية) بمتوسط حسابي (٣,٥٢١) وانحراف معياري (٠,٩٨٦)، يليه متغير (البنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية) بمتوسط حسابي (٣,٤٩٧) وانحراف معياري (٠,٦٧١).

٥/٢/٦ فيما يتعلق بالمتغيرات التابعة لنموذج الدراسة، يأتي متغير (بيئة عمل صحية وأمنة) بمتوسط حسابي (٣,٣٩٢) وانحراف معياري (١,٠٧)، يليه متغير (الاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي) بمتوسط حسابي (٣,٣٢٠) وانحراف معياري (٠,٨٧١)، يليه متغير (التوازن بين العمل والحياة الشخصية) بمتوسط حسابي (٣,٢١٦) وانحراف معياري (١,٠٨).

### سابعاً: اختبار فروض الدراسة والنموذج المقترح (Structural Model):

بعد القيام بعملية التحليل التوكيدي لمتغيرات الدراسة والنموذج ككل، والتأكد من الصدق البنائي لنموذج الدراسة باستخدام مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of Fit Indexes)، قام الباحثان بتحليل النموذج الهيكلي (Structural Model)، وذلك لاختبار التأثيرات المباشرة وغير مباشرة لفروض الدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis). أن المنهجية المستخدمة لقياس النموذج البنائي هي نفسها المستخدمة في قياس النموذج التوكيدي، وذلك باستخدام مؤشرات جودة المطابقة، وذلك بهدف ما إذا كان النموذج الهيكلي يتطابق مع البيانات من عدمه (De Carvalho & Chima, 2014). وفيما يلي يتم اختبار جودة مطابقة النموذج الهيكلي للدراسة، ومن ثم اختبار فرضية الدراسة:

#### ١/٧ اختبار الفرض الأول:

قام الباحثان في هذا الجزء باختبار التأثير المباشر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، وينص الفرض الأول على أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية متمثلة في: الانفتاح على التغيير والابتكار، والتعاون والتواصل الرقمي، والرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية على أبعاد جودة الحياة الوظيفية متمثلة في: بيئة عمل صحية وآمنة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، ولكن قبل اختبار التأثير المباشر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، يجب التحقق من جودة مطابقة النموذج محل الاختبار، ومن ثم اختبار معنوية هذا التأثير.

#### ١/١/٧ اختبار جودة مطابقة نموذج المعادلة الهيكلية للفرض الأول:

وفقاً لنتائج التحليل تم الحصول على مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي محل الاختبار، وذلك كما يعرضها الجدول التالي:

#### جدول (١٠)

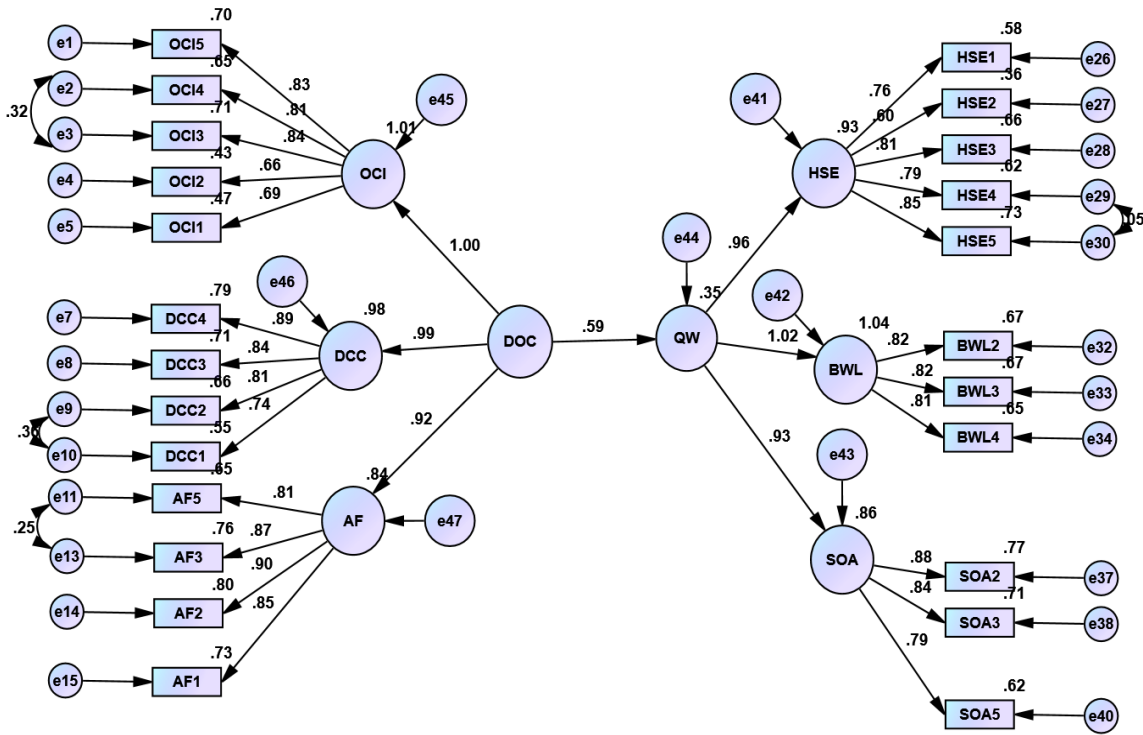
مؤشرات قياس جودة مطابقة النموذج الهيكلي للفرض الأول

Measure	Fit Indices	Threshold Value
CMIN/DF	1.859	Less than 3
GFI	0.898	0.80 and above
AGFI	0.875	0.80 and above
CFI	0.967	0.90 and above
TLI	0.963	0.90 and above
NFI	0.932	0.90 and above
RMSEA	0.051	Less than 0.08

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن جميع مؤشرات مستوى المطابقة للنموذج الهيكلي محل الاختبار أعلى من محك القبول المطلوب، ومن ثم يمكن قبول النموذج واختبار التأثير المباشر للفرض الأول. ٢/١/٧ اختبار معامل التأثير للفرض الأول:

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج الهيكلي لتأثير المتغير المستقل الثقافة التنظيمية الرقمية (DOC) على المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية (QW) باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis):



شكل (٤)

### النموذج الهيكلي لاختبار الفرض الأول

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24 ويوضح الجدول التالي معنوية العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية:

جدول (١١)

نتائج التأثير المباشر للثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية

معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	قرار القبول أو الرفض	مستوى الدلالة P- VALUE	قيمة "ت" (CR)	الخطأ المعياري (S.E)	قيم معاملات المسار المعيارية	المسار (PATH)
0.352	قبول كلي	***	11.291	0.056	0.627	DOC »»» QW

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

١/٢/١/٧ قيمة النسبة الحرجة **Critical Ratio For Regression Weight (CR)** المحسوبة لمتغير الثقافة التنظيمية الرقمية من جدول **Regression Weight** أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ ) حيث بلغت قيمة ( $CR = 11.291$ )، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية (**P-Value**) لها أقل من ( $0.001$ ) وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية.

٢/٢/١/٧ إشارة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية) جاءت موجبة، مما يعني أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، فكلما زاد متغير (الثقافة التنظيمية الرقمية) بمقدار وحدة واحدة زاد متغير (جودة الحياة الوظيفية) بمقدار ( $0.352$ ).  
٣/٢/١/٧ جاءت قيمة خطأ الانحراف أقل من 6%، وهو ما يشير إلى انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

٤/٢/١/٧ بلغت قيمة (**Squared Multiple Correlations**) حوالي ( $0.35$ )، مما يعني أن متغير الثقافة التنظيمية الرقمية يفسر حوالي ( $35\%$ ) من التغير المتوقع في جودة الحياة الوظيفية.

#### ٢/٧ اختبار الفرض الثاني:

قام الباحثان في هذا الجزء باختبار التأثير المباشر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية) على المتغير الوسيط (التحول الرقمي)، وينص الفرض الثاني على أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية متمثلة في: الانفتاح على التغيير والابتكار، والتعاون والتواصل الرقمي، والرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية على أبعاد التحول الرقمي متمثلة في: التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية، والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، والتعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي. ولكن قبل اختبار التأثير المباشر للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية) على المتغير الوسيط (التحول الرقمي)، يجب أولاً التحقق من جودة مطابقة النموذج محل الاختبار، ومن ثم اختبار معنوية هذا التأثير.

#### ١/٢/٧ اختبار جودة مطابقة نموذج المعادلة الهيكلية للفرض الثاني:

وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي تم الحصول على مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي محل الاختبار، وذلك كما يعرضها الجدول التالي:

جدول (١٢)

مؤشرات قياس جودة مطابقة النموذج الهيكلي للفرض الثاني

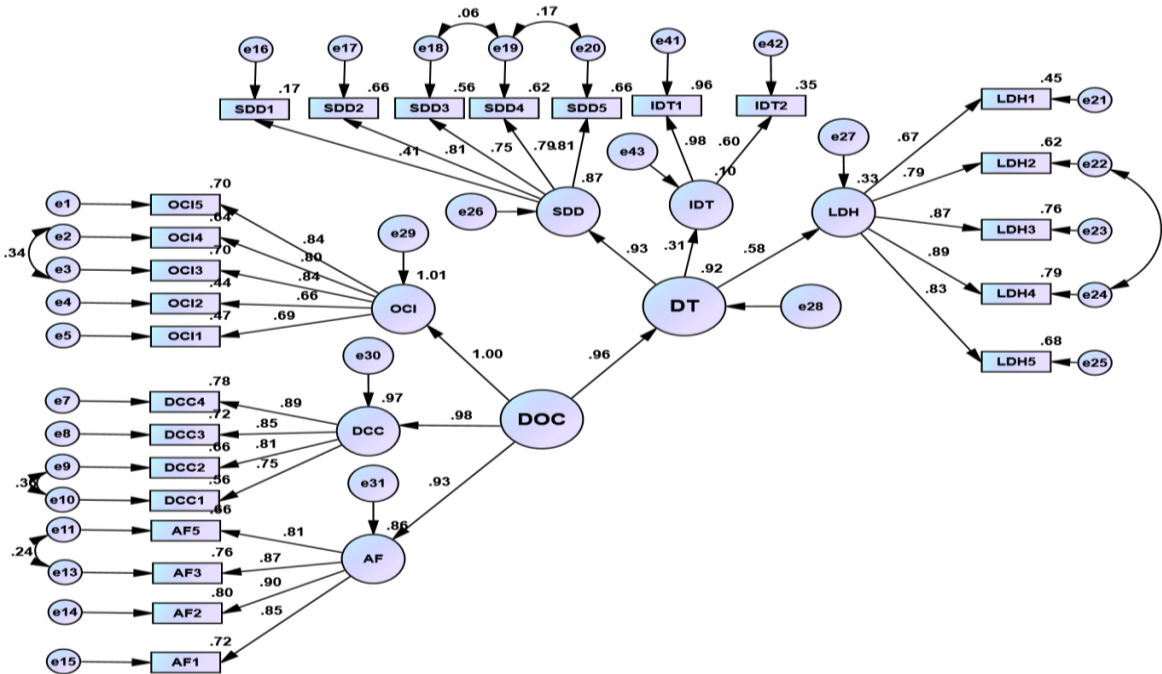
Measure	Fit Indices	Threshold Value
CMIN/DF	2.277	Less than 3
GFI	0.873	0.80 and above
AGFI	0.845	0.80 and above
CFI	0.944	0.90 and above
TLI	0.937	0.90 and above
NFI	0.905	0.90 and above
RMSEA	0.063	Less than 0.08

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن جميع مؤشرات مستوى المطابقة للنموذج الهيكلي محل الاختبار أعلى من محك القبول المطلوب، ومن ثم يمكن قبول النموذج واختبار التأثير المباشر للفرض الثاني.

٢/٢/٧ اختبار معامل التأثير للفرض الثاني:

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج الهيكلي لتأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية DOC) على المتغير الوسيط (التحول الرقمي DT) باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis).



شكل (٥)

تحليل النموذج الهيكلي لاختبار الفرض الثاني

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

ويوضح الجدول التالي معنوية العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والتحول الرقمي:

### جدول (١٣)

نتائج التأثير المباشر للثقافة التنظيمية الرقمية على التحول الرقمي

المسار (PATH)	قيم معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة "ت" (CR)	مستوى الدلالة P- VALUE	قرار القبول أو الرفض	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
DOC «» DT	0.395	0.033	11.980	***	قبول كلي	0.924

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

١/٢/٢/٧ قيمة النسبة الحرجة **Critical Ratio For Regression Weight (CR)** المحسوبة لمتغير الثقافة التنظيمية الرقمية من جدول **Regression Weight** أكبر من القيمة الجدولية ( $\pm 1.96$ ) حيث بلغت قيمة (**CR= 11.980**)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية (**P-Value**) لها أقل من (**0.001**)، وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية الرقمية على التحول الرقمي.

٢/٢/٢/٧ إشارة معامل الانحدار للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية) جاءت موجبة، مما يعني أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية الرقمية والتحول الرقمي، فكلما زاد متغير (الثقافة التنظيمية الرقمية) بمقدار وحدة واحدة زاد متغير (التحول الرقمي) بمقدار (**0.395**).  
٣/٢/٢/٧ جاءت قيمة خطأ الانحراف أقل من 5%، وهو ما يشير إلى انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

٤/٢/٢/٧ بلغت قيمة (**Squared Multiple Correlations**) حوالي (0.924)، مما يعني أن متغير الثقافة التنظيمية الرقمية يفسر حوالي (92%) من التغير المتوقع في التحول الرقمي.

### ٣/٧ اختبار الفرض الثالث:

قام الباحثان في هذا الجزء باختبار التأثير المباشر للمتغير الوسيط (التحول الرقمي) على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، وينص الفرض الثالث على أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد التحول الرقمي متمثلة في: التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية، والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، والتعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية على أبعاد جودة الحياة الوظيفية متمثلة في: بيئة عمل صحية وأمنة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي. ولكن قبل اختبار التأثير المباشر للمتغير الوسيط (التحول الرقمي)

على المتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، يجب التحقق من جودة مطابقة النموذج محل الاختبار، ومن ثم اختبار معنوية هذا التأثير.

### ١/٣/٧ اختبار جودة مطابقة نموذج المعادلة الهيكلية للفرض الثالث:

وفقاً لنتائج التحليل تم الحصول على مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلية محل الاختبار، وذلك كما يعرضها الجدول التالي:

#### جدول (١٤)

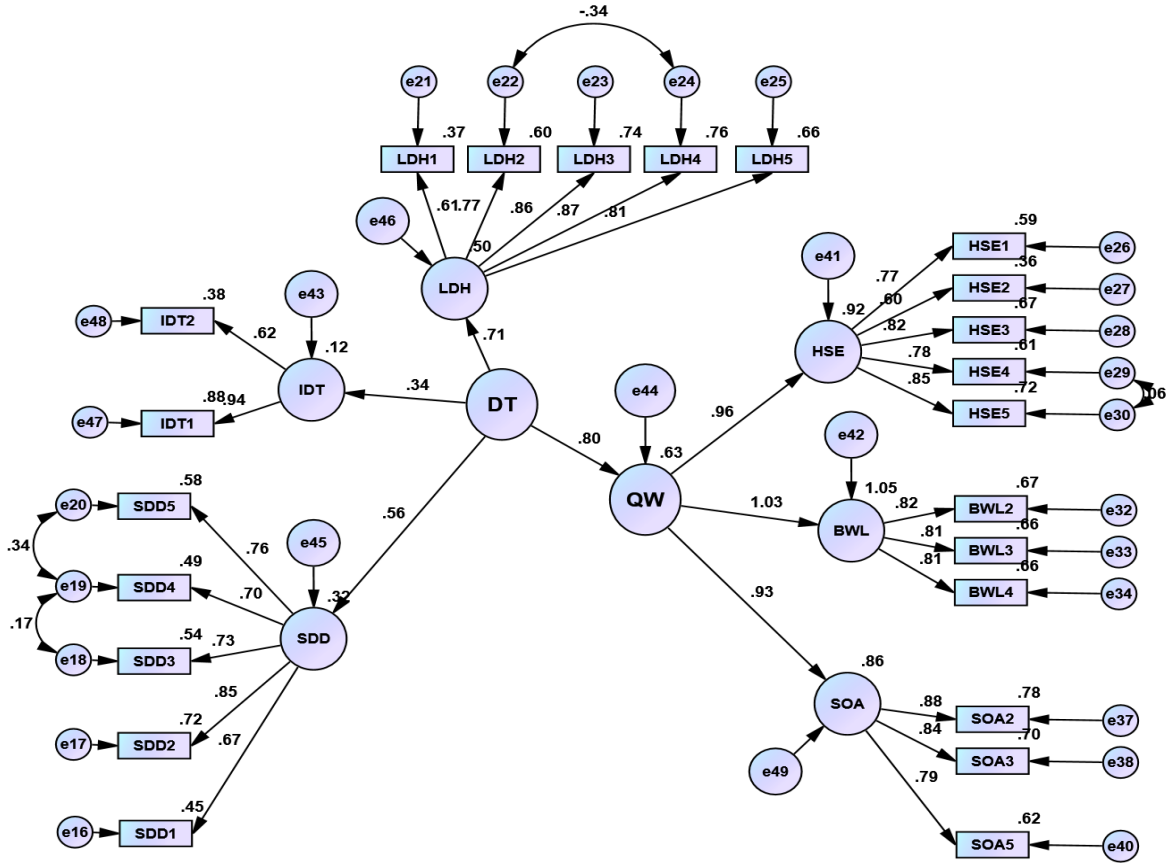
مؤشرات قياس جودة مطابقة النموذج الهيكلية للفرض الثالث

Measure	Fit Indices	Threshold Value
CMIN/DF	2.093	Less than 3
GFI	0.891	0.80 and above
AGFI	0.865	0.80 and above
CFI	0.949	0.90 and above
TLI	0.942	0.90 and above
NFI	0.908	0.90 and above
RMSEA	0.058	Less than 0.08

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24 يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن جميع مؤشرات مستوى المطابقة للنموذج الهيكلية محل الاختبار أعلى من محك القبول المطلوب، ومن ثم يمكن قبول النموذج واختبار التأثير المباشر للفرض الثالث.

### ٢/٣/٧ اختبار معامل التأثير للفرض الثالث:

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج الهيكلية لتأثير المتغير الوسيط التحول الرقمي (DT) على المتغير التابع جودة الحياة الوظيفية (QW) باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis).



شكل (٦)

تحليل النموذج الهيكلي لاختبار الفرض الثالث

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24 ويوضح الجدول التالي معنوية العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية:

جدول (١٥)

نتائج التأثير المباشر للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية

المسار (PATH)	قيم معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري (S.E)	قيمة "ت" (CR)	مستوى الدلالة P- VALUE	قرار القبول أو الرفض	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
DT «»» QW	1.960	0.242	8.090	***	قبول كلي	0.633

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

ويتضح من خلال الجدول السابق ما يلي:

التحول الرقمي من جدول Regression Weight أكبر من القيمة الجدولية (±1.96) حيث  $1/2/3/7$  قيمة النسبة الحرجة Critical Ratio For Regression Weight (CR) المحسوبة لمتغير



بلغت قيمة (CR= 0.8090)، بالإضافة إلى أن مستوى المعنوية (P-Value) لها أقل من (0.001) وهذا يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للتحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية.

٢/٢/٣/٧ إشارة معامل الانحدار للمتغير الوسيط (التحول الرقمي) جاءت موجبة، مما يعني أن هناك علاقة إيجابية بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، فكلما زاد متغير (التحول الرقمي) بمقدار وحدة واحدة زاد متغير (جودة الحياة الوظيفية) بمقدار (1.960).

٣/٢/٣/٧ جاءت قيمة خطأ الانحراف أقل من 30%، وهو ما يشير إلى انخفاض التباين بالنسبة لهذا النموذج.

٤/٢/٣/٧ بلغت قيمة (Squared Multiple Correlations) حوالي (0.633)، مما يعني أن متغير التحول الرقمي يفسر حوالي (63%) من التغير المتوقع في جودة الحياة الوظيفية.

#### ٤/٧ اختبار الفرض الرابع:

قام الباحثان في هذا الجزء باختبار التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (التحول الرقمي) على العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، وبنص الفرض الرابع على أنه: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية الرقمية متمثلة في: الانفتاح على التغيير والابتكار، والتعاون والتواصل الرقمي، والرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية على أبعاد جودة الحياة الوظيفية متمثلة في: بيئة عمل صحية وآمنة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي لدي العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، من خلال دور أبعاد التحول الرقمي متمثلة في: التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية، والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، والتعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية كمتغير وسيط تداخلي في مسار العلاقة المباشرة بينهما.

ولاختبار صحة هذا الفرض تم التأكد من نوع الوساطة التداخلية، وذلك عن طريق علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة التي تضمنها النموذج الهيكلي النهائي للدراسة، وبالرجوع الى معاملات الارتباط لتلك المتغيرات نجد أن جميعها دالة إحصائياً وتحققت شروط الوساطة التداخلية (بالرجوع الى نتائج الفرض الأول والثاني والثالث) والتي أشار اليها (Baron & Kenny 1986) وهي:

- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل على المتغير الوسيط.
- وجود تأثير معنوي للمتغير الوسيط على المتغير التابع.

- عند إضافة المتغير الوسيط في معادلة الانحدار فإن تأثير المتغير المستقل ينخفض (وساطة جزئية) أو يختفي (وساطة كلية).

ولكن قبل اختبار التأثير غير المباشر للمتغير الوسيط (التحول الرقمي) على العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية الرقمية) والمتغير التابع (جودة الحياة الوظيفية)، يجب التحقق من جودة مطابقة النموذج محل الاختبار، ومن ثم اختبار معنوية هذا التأثير.

#### ١/٤/٧ اختبار جودة مطابقة نموذج المعادلة البنائية للفرض الرابع:

وفقاً لنتائج التحليل الاحصائي تم الحصول على مؤشرات جودة المطابقة للنموذج الهيكلي محل الاختبار، وذلك كما يعرضها الجدول التالي:

#### جدول (١٦)

مؤشرات قياس جودة مطابقة النموذج الهيكلي للفرض الرابع

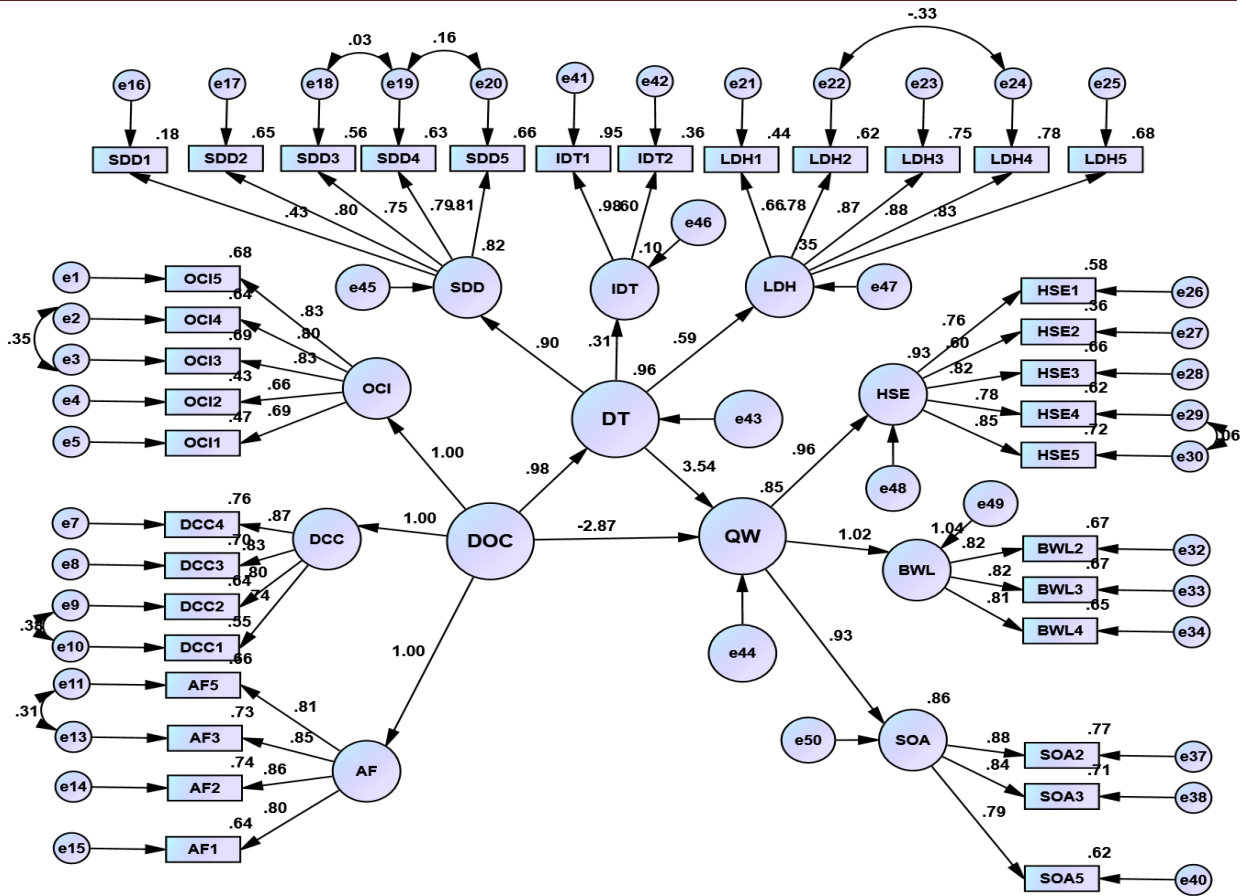
Measure	Fit Indices	Threshold Value
CMIN/DF	2.082	Less than 3
GFI	0.829	0.80 and above
AGFI	0.805	0.80 and above
CFI	0.930	0.90 and above
TLI	0.924	0.90 and above
NFI	0.874	0.90 and above
RMSEA	0.058	Less than 0.08

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن جميع مؤشرات مستوى المطابقة للنموذج البنائي محل الاختبار أعلى من محك القبول المطلوب، ومن ثم يمكن قبول النموذج واختبار التأثير غير المباشر للفرض الرابع.

#### ٢/٤/٧ اختبار جودة مطابقة نموذج المعادلة الهيكلية للفرض الرابع:

يوضح الشكل التالي نتائج النموذج الهيكلي لتأثير المتغير الوسيط التحول الرقمي (DT) على العلاقة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية الرقمية (DOC) والمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية (QW) باستخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis).



شكل (٧)

### تحليل النموذج الهيكلي لاختبار الفرض الرابع

المصدر: الشكل من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

ويوضح الجدول التالي معنوية العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي كمتغير وسيط بين الثقافة التنظيمية

الرقمية وجودة الحياة الوظيفية:

جدول (١٧)

نتائج التأثير غير المباشر للثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية

المسار (PATH)	معامل التأثير المباشر (β)	مستوى الدلالة P- Value	معامل التأثير غير المباشر (β)	مستوى الدلالة P- Value	قرار القبول أو الرفض
DOC»»DT»» QW	2.874	٠.٠٠٠	٠.602	٠.٠٠٠	قبول

المصدر: الجدول من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج التحليل الاحصائي باستخدام برنامج AMOS V.24

أظهرت النتائج السابقة إلى وجود وساطة معنوية داخلية لمتغير التحول الرقمي بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، حيث أنه يوجد تأثير معنوي غير مباشر لمتغير التحول الرقمي (DT) على العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية (DOC) وجودة الحياة الوظيفية (QW)، وبلغ معامل التأثير غير المباشر (0.602) وذلك عند مستوى معنوية (٠.٠٠٠٠)، وبالتالي تم قبول الفرض الرئيس الرابع كلياً.

## ثامناً: استنتاجات الدراسة:

يصل الباحثان من التحليل الاحصائي لاختبارات فروض الدراسة الى الاستنتاجات التالية:

١/٨ تؤثر الثقافة التنظيمية الرقمية بأبعادها المتمثلة في: الانفتاح علي التغيير والابتكار، والتعاون والتواصل الرقمي، والرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتمثلة في: بيئة عمل صحية وآمنة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي لدي العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، ويدل ذلك على ان توافر الثقافة التنظيمية الرقمية بأبعادها لدي العاملين محل الدراسة يؤدي الى التحسين في جودة الحياة الوظيفية لديهم.

٢/٨ تؤثر أيضاً الثقافة التنظيمية الرقمية بأبعادها المتمثلة في: الانفتاح علي التغيير والابتكار، والتعاون والتواصل الرقمي، والرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية على التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في: التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية، والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، والتعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة، حيث العمل على توافر الثقافة التنظيمية الرقمية يدل على وجود إمكانيات عالية من التحول الرقمي بالجامعة محل الدراسة، والتي بدورها ترتقي بمستوى أداء الجامعة في هذا المجال.

٣/٨ للتحول الرقمي بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة بأبعاده المتمثلة في: التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية، والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، والتعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية تأثير على جودة الحياة الوظيفية بأبعادها المتمثلة في: بيئة عمل صحية وآمنة، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية، والاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي لدي العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي ، حيث أن توافر إمكانيات التحول الرقمي بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة، يؤدي بدوره الى التحسين في جودة الحياة الوظيفية لدي العاملين بالجامعة محل الدراسة، وعليه الارتقاء بمستوى الجامعة محل الدراسة.

٤/٨ للثقافة التنظيمية الرقمية تأثير غير مباشر على جودة الحياة الوظيفية لدي العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، حيث ان للتحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في: التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية، والبنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية، والتعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية دور الوساطة التداخلية بينهما. وهذا يدل على ان العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية غير مباشرة، وظهر دور التحول الرقمي بأبعاده ليقوي هذه العلاقة، ويؤكد دور الوساطة في العلاقة بينهما لدي العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة.

## تاسعًا: مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها ودلالاتها وتوصياتها

### ١/٩ مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

يقوم الباحثان بمناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها، وذلك كما يأتي:

١/١/٩ كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، حيث أنه كلما ارتفع مستوى الثقافة التنظيمية الرقمية ارتفع أيضًا مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين والعكس صحيح، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من: (An et al., 2011; Sokouti et al., 2015; Hamidi et al., 2016; Rahmawati & Setiawati, 2017; Pratiwi et al., 2023; Saripudin et al., 2023; Budur et al., 2024) ، وأن الثقافة التنظيمية الرقمية هي المتغير المُفسر للتباين في جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الإداري بالجامعة محل الدراسة، فالثقافة التنظيمية الرقمية لها تأثير على جودة الحياة الوظيفية، فعندما تتوافر لدى العاملين الثقافة التنظيمية الرقمية يؤدي ذلك إلى زيادة في مستوى جودة حياتهم الوظيفية، وبالتالي لا بد من العمل على دعم الثقافة التنظيمية الرقمية لتحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة.

٢/١/٩ أظهرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية الرقمية على التحول الرقمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، حيث أنه كلما توافرت الثقافة التنظيمية الرقمية يعني ذلك أيضًا توافر التحول الرقمي لدى العاملين والعكس صحيح، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من: (Martínez-Caro et al., 2020; Weritz et al., 2020; Chernyavskaya et al., 2021; Zhen et al., 2021; Shin et al., 2023; Kocak & Pawlowski, 2023; Firican, 2024; Malewska et al., 2024; Yılmaz et al., 2024; Salah Al-Din, 2023) ، ويدل ذلك على أن الثقافة التنظيمية الرقمية هي المتغير المُفسر للتباين في التحول الرقمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة، فالثقافة التنظيمية الرقمية لها تأثير إيجابي ومعنوي على التحول الرقمي، فعندما تتوافر الثقافة التنظيمية الرقمية بدرجة كبيرة يعني ذلك أيضًا توافر التحول الرقمي لدى العاملين، وبالتالي لا بد من الاهتمام بدعم وانتشار الثقافة التنظيمية الرقمية والذي بدوره يؤدي إلى توافر وانتشار التحول الرقمي لدى العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة.

٣/١/٩ أسفرت نتائج الدراسة عن وجود تأثير إيجابي للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، بمعنى كلما زاد التحول الرقمي كلما زاد أيضًا مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين والعكس صحيح، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج كل من: (Guest et al., 2022; Karakuş, 2023; Hussein, 2023; Sulaiman et al., 2023; Purwanto et al., 2023; Bajraliu & Qorraj, 2023; Tiwow et al., 2023) ، ويدل ذلك على أن التحول الرقمي هو المتغير المُفسر للتباين في جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز

الإداري بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة، فالتحول الرقمي له تأثير على جودة الحياة الوظيفية، وبالتالي لابد من تعزيز وتدعيم التحول الرقمي سواء من خلال التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية أو البنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية أو التعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية لتحسين مستوى جودة الحياة الوظيفية لدي العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة.

٤/١/٩ اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج عديد من الدراسات السابقة، في أن للتحول الرقمي دور إيجابي ومعنوي كمتغير وسيط في العلاقة بين مختلف المتغيرات، من أهمها دراسة كل من: (حمدي، والفيومي، ٢٠٢١، Shoib, 2022، شانلي، ٢٠٢٢، كشك وآخرون، ٢٠٢٤)، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أنها كشفت عن دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، حيث لن تقوم اية دراسة بتناول متغيرات الدراسة الحالية معًا - في حدود علم الباحثين- واختلفت الدراسة الحالية أيضًا مع الدراسات السابقة في المجال التطبيقي، حيث تم تطبيق الدراسة الحالية على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، والذي يخدم قطاع التعليم العالي.

٥/١/٩ كشفت الدراسة الحالية عن الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، حيث أن متغير التحول الرقمي هو المتغير المُفسر في التباين في جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة، وجاء متغير الثقافة التنظيمية الرقمية بعد متغير التحول الرقمي كمتغير مُفسر في التباين في جودة الحياة الوظيفية، حيث فسّر متغيري التحول الرقمي والثقافة التنظيمية الرقمية كمتغيرين في معادلة الانحدار في جودة الحياة الوظيفية. وحققت الدراسة الحالية شرط الوساطة، وهو الانخفاض في التأثير للثقافة التنظيمية الرقمية كمتغير مستقل على جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع عند دخول التحول الرقمي كمتغير وسيط في معادلة الانحدار، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من: (حمدي، والفيومي، ٢٠٢١، Shoib, 2022، شانلي، ٢٠٢٢، كشك وآخرون، ٢٠٢٤).

٢/٩ دلالات الدراسة:

كشفت مناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها عن الوصول لبعض الدلالات العلمية والعملية، وذلك كما يأتي:

١/٢/٩ الدلالات العلمية:

كشفت نتائج الدراسة الحالية عن مجموعة من الدلالات العلمية المهمة التي تساهم في فهم دور التحول الرقمي في تشكيل الثقافة التنظيمية الرقمية وتعزيز جودة الحياة الوظيفية، كما يلي:

١/١/٢/٩ تناولت الدراسة المتغيرات الرئيسية المتمثلة في الثقافة التنظيمية الرقمية كمتغير مستقل، وجودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع، والتحول الرقمي كمتغير وسيط. تُعد هذه المتغيرات من الموضوعات الحديثة والهامة في إدارة الأعمال، وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث تبرز أهمية

التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية والاهتمام بالتحول الرقمي كعامل مؤثر في تحسين جودة الحياة الوظيفية.

٢/١/٢/٩ أظهرت النتائج أن للثقافة التنظيمية الرقمية تأثير ذو دلالة إحصائية على جودة الحياة الوظيفية. بلغت قيمة النسبة الحرجة (CR) 11.291 ومعامل الانحدار 0.352، مما يدل على أن تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية يؤدي إلى تحسين جودة الحياة الوظيفية للموظفين الإداريين بجامعة جنوب الوادي. كما تبين أن الثقافة التنظيمية الرقمية تفسر حوالي 35% من التغير في جودة الحياة الوظيفية، مما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تحسين بيئة العمل.

٣/١/٢/٩ أوضحت النتائج أيضاً أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على جودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ معامل الانحدار 1.960 وقيمة (CR) 8.090 يعزز التحول الرقمي من جودة الحياة الوظيفية، ويُفسر حوالي 63% من التغير في هذا المتغير، مما يعكس الدور البارز للتحول الرقمي في تحسين بيئة العمل والرضا الوظيفي.

٤/١/٢/٩ كشفت الدراسة عن وجود تأثير وسيط معنوي للتحول الرقمي بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية، حيث بلغ معامل التأثير غير المباشر 0.602. ويساهم التحول الرقمي في تعزيز تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية، مما يعزز من أهمية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية والتكنولوجية داخل الجامعة. وتُفسر الثقافة التنظيمية الرقمية حوالي 92% من التغير في التحول الرقمي، مما يعزز من أهمية هذا المتغير في تحقيق التحول الرقمي الناجح.

#### ٢/٢/٩ الدلالات العملية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من الدلالات العملية التي يمكن أن تساهم في تحسين بيئة العمل وجودة الحياة الوظيفية للعاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، كما يلي:

١/٢/٢/٩ أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية الرقمية تؤثر بشكل مباشر وإيجابي على جودة الحياة الوظيفية والتحول الرقمي. وجاءت إشارة معامل الانحدار للثقافة التنظيمية الرقمية موجبة، مما يعني أن تحسين الثقافة التنظيمية الرقمية ينعكس إيجابياً على جودة الحياة الوظيفية. من هنا، يجب على المؤسسات التعليمية تعزيز القيم والمعتقدات والممارسات التي تدعم استخدام التكنولوجيا، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الرضا الوظيفي.

٢/٢/٢/٩ أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي كبير على جودة الحياة الوظيفية. وجاءت إشارة معامل الانحدار للتحول الرقمي موجبة، مما يعني أن التحول الرقمي يساهم بشكل كبير في تحسين جودة الحياة الوظيفية. لذلك، من الضروري تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع التكنولوجيا، مما يساهم في تقليل الضغوط وتحسين الأداء.

٣/٢/٢/٩ كما كشفت الدراسة عن وجود تأثير وسيط معنوي للتحول الرقمي في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية. ويبرز هذا الدور الوسيط أهمية تفعيل التحول الرقمي لتحسين تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على جودة الحياة الوظيفية. ويجب على المؤسسات التعليمية الاستثمار

في البنية التحتية الرقمية، وتوفير الدعم اللازم للموظفين لتبني التكنولوجيات الحديثة، وتسهيل الوصول إلى الموارد الرقمية.

٤/٢/٢/٩ أخيراً، تقدم الدراسة توصيات عملية لتحسين عملية التحول الرقمي بجامعة جنوب الوادي. من الضروري تبني مبادرات التحول الرقمي بشكل فعال يراعي احتياجات العاملين بالجهاز الإداري، مما يساهم في تحسين تصميم الوظائف ورفع مستوى جودة الحياة الوظيفية. كما يجب تشجيع الابتكار والتغيير داخل الجامعة، مما يؤدي إلى تحسين العمليات وتحقيق التميز في الأداء الإداري. من خلال هذه الدلالات العملية، تسعى الدراسة إلى تقديم مساهمة قيمة في تحسين تجربة التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي وتعزيز جودة الحياة الوظيفية للعاملين.

٣/٩ توصيات الدراسة وآفاق البحث المستقبلي:

١/٣/٩ توصيات الدراسة:

يقدم الباحثان مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز دور التحول الرقمي بهدف دعم الثقافة التنظيمية الرقمية، وتحسين جودة الحياة الوظيفية لدي العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي، وفيما يلي مجموعة توصيات مقترحة وآليات تنفيذها والمسئول عنها القيادات الجامعية متمثلة في رئيس الجامعة، ونواب رؤساء الجامعة، وعمداء الكليات بالجامعة، ووكلاء الكليات، وامين عام الجامعة، وامناء الكليات بالتعاون مع مديري إدارات الموارد البشرية كل فيما يخصه، كما يأتي:

١/١/٣/٩ تعزيز القيم والممارسات الرقمية: ينبغي على جامعة جنوب الوادي تعزيز القيم والممارسات التي تدعم الاستخدام الفعال للتكنولوجيا داخل البيئة التنظيمية، ويجب تطوير برامج توعوية وتدريبية لتعريف الموظفين بأهمية الثقافة التنظيمية الرقمية وكيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء الوظيفي. ويتم تنفيذها من خلال إنشاء وحدات تدريب متخصصة داخل الجامعة تركز على تعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية، وتتضمن هذه الوحدات ورش عمل، ودورات تدريبية، ومحاضرات تفاعلية تهدف إلى نشر الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية الرقمية وتحسين مهارات الموظفين.

٢/١/٣/٩ تشجيع الابتكار والتغيير: من المهم تشجيع الابتكار والتغيير في الممارسات التنظيمية لتبني التكنولوجيا الحديثة، ويجب توفير بيئة عمل داعمة للتجريب والتطوير، وتعزيز التفكير الإبداعي بين الموظفين. ويتم تنفيذها من خلال تنفيذ برامج لتحفيز الابتكار والتغيير داخل الجامعة من خلال تقديم جوائز ومكافآت للمبادرات والاقتراحات التي تساهم في تحسين استخدام التكنولوجيا في العمليات الإدارية والتعليمية.

٣/١/٣/٩ دعم القيادات الرقمية: يجب تطوير مهارات القادة الإداريين في مجال التكنولوجيا الرقمية لتعزيز قدرتهم على قيادة التحول الرقمي بفعالية، ويتضمن ذلك تقديم برامج تدريبية متخصصة ودعم مستمر لتحديث معارفهم وخبراتهم في هذا المجال. ويتم تنفيذها من خلال تصميم وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة تستهدف القادة الإداريين لتعزيز مهاراتهم في مجال التكنولوجيا الرقمية، ويمكن



أن تتضمن هذه البرامج التدريب العملي، والدورات المكثفة، والاستشارات الفردية لتحسين قدراتهم القيادية في سياق التحول الرقمي.

٤/١/٣/٩ **تحديث البنية التحتية الرقمية:** ينبغي على الجامعة الاستثمار في تحديث وتطوير البنية التحتية الرقمية لتسهيل عملية التحول الرقمي، ويتضمن ذلك تحسين شبكة الإنترنت، وتوفير الأجهزة الحديثة، وتحديث البرمجيات المستخدمة في العمليات الإدارية والتعليمية. **ويتم تنفيذها من خلال** تخصيص جزء من ميزانية الجامعة للاستثمار في تحديث البنية التحتية الرقمية، ويتضمن ذلك تحسين شبكة الإنترنت داخل الجامعة، وتحديث أجهزة الحاسب الآلي، وتوفير البرمجيات الحديثة والمتطورة.

٥/١/٣/٩ **تنفيذ برامج تدريبية مستمرة:** من الضروري تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع التكنولوجيا الرقمية، ويجب أن تكون هذه البرامج شاملة وتغطي مختلف الجوانب التقنية والفنية المتعلقة بالتحول الرقمي. **ويتم تنفيذها من خلال** تصميم برامج تدريبية شاملة تغطي مختلف الجوانب التقنية والفنية المتعلقة بالتحول الرقمي، وتشمل هذه البرامج دورات تدريبية عملية، وورش عمل تفاعلية، وتدريبات عن بعد لتعزيز مهارات الموظفين في التعامل مع التكنولوجيا.

٦/١/٣/٩ **تعزيز الدعم الفني:** يجب توفير دعم فني مستمر للموظفين لمساعدتهم في التعامل مع أي تحديات تقنية قد تواجههم أثناء استخدام التكنولوجيا الرقمية، ويتضمن ذلك إنشاء وحدات دعم فني متخصصة وسريعة الاستجابة. **ويتم تنفيذها من خلال** إنشاء وحدات دعم فني متخصصة تكون متاحة على مدار الساعة لتقديم المساعدة الفنية للموظفين، ويمكن أيضاً تطوير نظام تذاكر إلكتروني لمتابعة وحل المشكلات التقنية بكفاءة.

٧/١/٣/٩ **تحسين بيئة العمل:** يجب العمل على تحسين بيئة العمل داخل الجامعة لتكون أكثر دعماً للموظفين الإداريين، ويتضمن ذلك توفير مساحات عمل ملائمة، وتحسين ظروف العمل، وتوفير الموارد اللازمة لأداء المهام بفعالية. **ويتم تنفيذها من خلال** إعادة تصميم مساحات العمل داخل الجامعة لتكون أكثر راحة وملاءمة لاحتياجات الموظفين، ويتضمن ذلك توفير أماكن للاسترخاء، وتحسين الإضاءة والتهوية، وتوفير الموارد التكنولوجية الحديثة.

٨/١/٣/٩ **تقديم برامج رفاهية:** ينبغي تقديم برامج رفاهية شاملة للموظفين تهدف إلى تحسين جودة حياتهم الوظيفية، ويمكن أن تشمل هذه البرامج الأنشطة الرياضية، والفعاليات الاجتماعية، والخدمات الصحية والدعم النفسي. **ويتم تنفيذها من خلال** تنظيم برامج رفاهية شاملة تشمل الأنشطة الرياضية، والفعاليات الاجتماعية، والخدمات الصحية والدعم النفسي، ويمكن أيضاً تقديم جلسات استشارية ودورات تدريبية لتحسين الصحة النفسية والبدنية للموظفين.

٩/١/٣/٩ **تعزيز التوازن بين العمل والحياة:** من الضروري تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين من خلال سياسات مرنة تتيح لهم تحقيق التوازن المطلوب، ويمكن أن تتضمن هذه السياسات العمل عن بُعد، وجداول عمل مرنة، وإجازات مدفوعة. **ويتم تنفيذها من خلال** تطبيق سياسات

مرنة تتيح للموظفين تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ويتضمن ذلك تقديم خيارات العمل عن بُعد، وجداول عمل مرنة، وإجازات مدفوعة تتيح للموظفين الاسترخاء والتجديد.

#### ٢/٣/٩ آفاق البحث المستقبلي:

يوصي الباحثان بمجموعة بحوث تصلح ان تكون نواة لبحوث مستقبلية، كما يأتي:  
١/٢/٣/٩ ناقشت الدراسة الحالية علاقة الثقافة التنظيمية الرقمية بجودة الحياة الوظيفية من خلال دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، دون ان تتطرق الى محددات ومرتبات كل من: الثقافة التنظيمية الرقمية، وهذا الأمر جدير بالدراسات المستقبلية في هذا المجال.

٢/٢/٣/٩ طبقت الدراسة الحالية على العاملين بالجهاز الإداري بجامعة جنوب الوادي محل الدراسة، ولذا يري الباحثان امكانية تطبيق الدراسة أيضًا على قطاع آخر قد يؤدي الي نتائج مختلفة، ولذا يوصي الباحثان بدراسة نفس متغيرات الدراسة الحالية علي قطاعات اخري مثل: الصحة، والصناعة، والسياحة، ومديريات الخدمات بالدولة، والزراعة.

٣/٢/٣/٩ اثبتت الدراسة الحالية أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية علاقة غير مباشرة، وذلك بعد ادخال متغير التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بينهما، ولذا يوصي الباحثان بإدخال متغيرات وسيطة أخرى بينهما مثل: التمكين النفسي، والدعم التنظيمي المُدرك، والرفاهية النفسية، والثقة التنظيمية، والارتباط الوظيفي، والنزاهة السلوكية للقائد.

٤/٢/٣/٩ يقترح الباحثان دراسة العلاقات المختلفة بين احدي متغيرات الدراسة الحالية مع متغيرات اخري، مع إمكانية التعرف علي العلاقة بينهما مباشرة ام غير مباشرة، ومدى إمكانية ادخال متغير وسيط في هذه العلاقة للتعرف عليها، ومن اهم هذه العلاقات المقترحة كبحوث مستقبلية ما يلي:

- تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على الأداء المؤسسي.
- تأثير التحول الرقمي على التطوير المهني للعاملين وبيئة العمل الافتراضية.
- تأثير التحول الرقمي على الرفاهية النفسية.
- دور القيادة الرقمية في تعزيز التحول الرقمي.
- تأثير التحول الرقمي علي التعليم المستمر في بيئات العمل.

#### المراجع:

##### مراجع باللغة العربية:

- البطران، شيماء عبدالله عبدالعال (٢٠١٦). أثر متغيرات الثقافة التنظيمية على جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في القطاع المصرفي بكل من البنك المركزي المصري والبنك الأهلي المصري، *مجلة البحوث الإدارية -أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير*، ٣٤(١)، ١٠٧-٢٠٧.
- حمدي، شريف محمود، والفيومي، ميسون يوسف محمد (٢٠٢١). اثر مقاومة التغيير للتحول الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب وكفاءة الأداء:الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية انموذجًا، *مجلة البحوث والدراسات العربية*، معهد البحوث والدراسات العربية، ٧٥، ٤٠٧-٤٤٤.
- سليم، محمد محسن كمال (٢٠٢٣). أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية. *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، كلية التجارة وإدارة الاعمال، جامعة حلوان، ٣٧(٤)، ١٠٧٧-١١٣١.

- شاذلي، ايمان محمود (٢٠٢٢). تأثير التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وجودة الخدمة التعليمية-دراسة تطبيقية بالمعاهد العليا الخاصة، **مجلة جامعة الإسكندرية للعلوم الإدارية**، ٥٩ (٦)، ٨١-١٢٩.
- كشك، عادل أنور عبدالدايم، والقيرواني، محمد رفعت محمد، وعبدالرحيم، رباب السيد رجب (٢٠٢٤). اثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في اطار العلاقة بين نظم العمل عالية الأداء وجودة الخدمة-دراسة ميدانية على جامعة بورسعيد، **مجلة البحوث المالية والتجارية**، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٢٥(٣)، ٥٨٧-٦٢٨.
- متولي، ايمن حسن (٢٠٢٣). تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية: التطبيق على قطاع الأسمنت في جمهورية مصر العربية. **مجلة البحوث الإدارية-أكاديمية السادات للعلوم الإدارية-مركز البحوث والاستشارات والتطوير**، ٤١(٤)، ١-٢١.

مراجع باللغة الإنجليزية:

- Aditya, B. R.; Ferdiana, R. & Kusumawardani, S. S. (2022). A barrier diagnostic framework in process of digital transformation in higher education institutions. **Journal of Applied Research in Higher Education**, 14(2), 749-761.
- Ahmed, A.; Khurshid, M. K.; Riaz, Z.; Nasir, N. & Aslam, M. A. (2022). Business model innovation, digital organizational culture, and bank performance: the role of digital technologies and top management mindfulness. **Journal of Management Info**, 9(2), 262-283.
- Al-Ali, M. & Marks, A. (2022). A digital maturity model for the education enterprise. **Perspectives: Policy and Practice in Higher Education**, 26(2), 47-58.
- Alava, V. B.; Márquez, E. F.; Cevallos, M. B. M. & Meneses, E. L. (2024). Digital organizational culture and online digital educational coaching: A meta-analysis study in the field of Social Sciences. **Innoeduca: International Journal of Technology and Educational Innovation**, 10(1), 81-99.
- Alenezi, M. (2021). Deep dive into digital transformation in higher education institutions. **Education Sciences**, 11(12), 1-13.
- An, J.-Y.; Yom, Y.-H. & Ruggiero, J. S. (2011). Organizational culture, quality of work life, and organizational effectiveness in Korean university hospitals. **Journal of Transcultural Nursing**, 22(1), 22-30.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. **Psychological Bulletin**, 103(3), 411-423.
- Arief, N. R.; Purwana, D. & Saptono, A. (2021). Effect of quality work of life (QWL) and work-life balance on job satisfaction through employee engagement as intervening variables. **The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)**, 3(1), 259-269.
- Astuti, J. P. & Soliha, E. (2021). The effect of quality of work life and organizational commitment on performance with moderation of organizational culture: study on public health center puskesmas in gabus district. **International Journal of Social and Management Studies**, 2(6), 89-99.
- Azra, A. D.; Rubiyanti, R. N.; Silvianita, A. & Widodo, A. (2024). The Effect of Digital Culture on Employee Performance: A Conceptual Paper. **International Journal of Scientific Multidisciplinary Research**, 2(5), 467-476.
- Bagozzi, R. P.; Yi, Y. & Nassen, K. D. (1998). Representation of measurement error in marketing variables: Review of approaches and extension to three-facet designs. **Journal of Econometrics**, 89(1,2), 393-421.
- Bagtasos, M. R. (2011). Quality of work life: A review of literature. **DLSU Business & Economics Review**. 20(2), 1-8.
- Bajraliu, A. & Qorraj, G. (2023). Digital transformation's impact on sustainable HR management: Comparative study of work-life balance and skill development in public versus private sectors of a developing country. **Public Policy and Administration**, 22(3), 358-369.
- Baron, R. M. & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of**

- Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.
- Benavides, L. M. C.; Tamayo Arias, J. A.; Arango Serna, M. D.; Branch Bedoya, J. W. & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. **Sensors**, 20(11), 1-22.
- Benjamin, O. A. (2015). Impact of organisational culture and leadership style on quality of work-life among employees in niger. **African Journal for the Psychological Studies of Social Issues**, 18(1), 109–121.
- Bhola, D. J. & Nigade, J. (2016). Relationship between work life balance, quality of work life and quality of life of women working in service industry. **Research Gate**, 15(1), 30–45.
- Bindu, N. H. & Misra, S. (2024). Impact of the organizational culture and leadership styles on quality of work life with reference to HDFC bank in hyderabad region. **Educational Administration: Theory and Practice**, 30(5), 12917–12921.
- Bisri, A.; Putri, A. & Rosmansyah, Y. (2023). A systematic literature review on digital transformation in higher education: revealing key success factors. **International Journal of Emerging Technologies in Learning (Online)**, 18(14), 164-187.
- Bryman, A. (2016). **Social research methods**. Oxford university press.
- Budur, T.; Demirer, H. & Rashid, C. A. (2024). The effects of knowledge sharing on innovative behaviours of academicians; mediating effect of innovative organization culture and quality of work life. **Journal of Applied Research in Higher Education**, 16(2), 405–426.
- Carmeli, A.; Shalom, R. & Weisberg, J. (2007). Considerations in organizational career advancement: What really matters. **Personnel Review**, 36(2), 190–205.
- Cerdá Suárez, L. M.; Núñez-Valdés, K. & Quirós y Alpera, S. (2021). A systemic perspective for understanding digital transformation in higher education: Overview and subregional context in Latin America as evidence. **Sustainability**, 13(23), 1-19.
- Che Rose, R.; Beh, L.-S.; Jegak, U. & Idris, K. (2006). Quality of work life: Implications of career dimensions. **Journal of Social Sciences**, 2(2), 61-67.
- Chernyavskaya, S. A.; Polonkoeva, F. Y.; Diuzheva, M. B.; Mukhambetova, A. A. & Tokayeva, B. B. (2021). Digital corporate culture as an element of the transformation of the organization in the context of digitalization. **The Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, 27(2), 3944–3948.
- Chiemeke, K. C.; Ashari, H. & Muktar, S. N. (2019). Moderating relationship of organizational culture between quality of work life and employee engagement. **International Business Management**, 13(11), 577–586.
- Daniel, C. O. (2019). Analysis of quality work life on employees performance. **International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)**, 8(2), 60–65.
- De Carvalho, J. & Chima, F. O. (2014). Applications of structural equation modeling in social sciences research. **American International Journal of Contemporary Research**, 4(1), 6–11.
- Duerr, S.; Holotiuk, F.; Wagner, H. T.; Beimborn, D. & Weitzel, T. (2018). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies, **Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences**, 5126- 5135.
- Ebert, C. & Duarte, C. H. C. (2018). Digital transformation. **IEEE Softw.**, 35(4), 16–21.
- Edwards, J. A.; Van Laar, D.; Easton, S. & Kinman, G. (2009). The work- related quality of life scale for higher education employees. **Quality in Higher Education**, 15(3), 207–219.
- Ehido, A.; Halim, B. A. & Awang, Z. (2019). The influence of quality of work life (QWL) and organizational commitment on job performance among academics in the Malaysian public universities. **International Journal of Humanities and Social Science Research**, 5(5), 71–76.
- Fernandes, R. B.; Martins, B. S.; Caixeta, R. P.; Da Costa Filho, C. G.; Braga, G. A. & Antonialli, L. M. (2017). Quality of work life: An evaluation of Walton model with analysis of structural equations. **Espacios**, 38(3), 5-24.

- Fernandez-Vidal, J.; Perotti, F. A.; Gonzalez, R. & Gasco, J. (2022). Managing digital transformation: The view from the top. **Journal of Business Research**, 152, 29–41.
- Firican, D. A. (2024). Creating a Digital Culture for Digital Transformation: A Literature Review of Practical Steps. **Proceedings of the International Conference on Business Excellence**, 18(1), 1018–1028.
- Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. **Journal of Marketing Research**, 18(1), 39–50.
- Gafurov, I. R.; Safiullin, M. R.; Akhmetshin, E. M.; Gapsalamov, A. R. & Vasilev, V. L. (2020). Change of the higher education paradigm in the context of digital transformation: From resource management to access control. **International Journal of Higher Education**, 9(3), 71–85.
- Gayathiri, R.; Ramakrishnan, L.; Babatunde, S. A.; Banerjee, A. & Islam, M. Z. (2013). Quality of work life–linkage with job satisfaction and performance, **International Journal of Business and Management Invention**, 2(1), 1–8.
- Ghosh, S. & Srivastava, B. K. (2014). Construction of a reliable and valid scale for measuring organizational culture. **Global Business Review**, 15(3), 583–596.
- Gkrimpizi, T.; Peristeras, V. & Magnisalis, I. (2023). Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: Systematic literature review. **Education Sciences**, 13(7), 1–24.
- Gkrimpizi, T.; Peristeras, V. & Magnisalis, I. (2024). Defining the Meaning and Scope of Digital Transformation in Higher Education Institutions. **Administrative Sciences**, 14(3), 1–18.
- Goodman, E. A.; Zammuto, R. F. & Gifford, B. D. (2001). The competing values framework: Understanding the impact of organizational culture on the quality of work life. **Organization Development Journal**, 19(3), 58–68.
- Goulart, V. G.; Liboni, L. B. & Cezarino, L. O. (2022). Balancing skills in the digital transformation era: The future of jobs and the role of higher education. **Industry and Higher Education**, 36(2), 118–127.
- Greenhaus, J. H.; Collins, K. M. & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. **Journal of Vocational Behavior**, 63(3), 510–531.
- Gregory, B. T.; Harris, S. G.; Armenakis, A. A. & Shook, C. L. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. **Journal of Business Research**, 62(7), 673–679.
- Grossecck, G.; Malița, L. & Bunoiu, M. (2020). Higher education institutions towards digital transformation—the WUT case. **European Higher Education Area: Challenges for a New Decade**, 565–581.
- Guest, D.; Knox, A. & Warhurst, C. (2022). Humanizing work in the digital age: Lessons from socio-technical systems and quality of working life initiatives. **Human Relations**, 75(8), 1461–1482.
- Hair, J. F.; Black, W. C.; Babin, B. J.; Anderson, R. E. & Tatham, R. L. (2010). **Multivariate data analysis**, 7<sup>th</sup> ed., Pearson Prentice Hall.
- Hamidi, Y.; Mohammadi, A.; Soltanian, A. R. & Mohammad Fam, I. (2016). Organizational culture and its relation with quality of work life in university staff. **Iranian Journal of Ergonomics**, 3(4), 30–38.
- Hess, T.; Matt, C.; Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, 15(2).123–139.
- Hinterhuber, A.; Vescovi, T. & Checchinato, F. (2021). **Managing Digital Transformation. Understanding the Strategic Process**, 1st Ed.; Routledge: London, UK.
- Hosseini, S. M.; Jorjafki, G. M. & Ashrafi, A. M. (2010). Notice of retraction: Quality of work life (QWL) and its relationship with performance. 2010 IEEE **International Conference on Advanced Management Science (ICAMS 2010)**, 1, 559–562.
- Hussein, M. S. M. (2023). The role of digital transformation in improving the quality of work life:

- Empirical case study of the Egyptian electricity holding company. **The International Journal of Public Policy in Egypt**, 2(3), 200–220.
- Jain, Y. & Thomas, R. (2016). A study on quality of work life among the employees of a leading pharmaceuticals limited company of Vadodara district. **IJAR**, 2(5), 926–934.
- Johnsrud, L. K. (2002). Measuring the quality of faculty and administrative worklife: Implications for college and university campuses. **Research in Higher Education**, 43, 379–395.
- Karakuş, G. (2023). The impact of digital transformation on the quality of work life of female professionals in the industry 4.0 environment. In **ICT as a Driver of Women's Social and Economic Empowerment**, 123–148.
- Kermansaravi, F.; Navidian, A.; Rigi, S. N. & Yaghoubinia, F. (2015). The relationship between quality of work life and job satisfaction of faculty members in Zahedan University of Medical Sciences. **Global Journal of Health Science**, 7(2), 228- 234.
- Klat, K. & Matejun, M. (2012). Identification and role of organizational culture in small enterprises. **Organizational Relations as a Key Area of Positive Organizational Potential**, 73–90.
- Kocak, S. & Pawlowski, J. (2023). Characteristics in digital organizational culture: a literature review. **Journal of Knowledge Management Practice**, 23(2), 15-30.
- Kraus, S.; Jones, P.; Kailer, N.; Weinmann, A.; Chaparro-Banegas, N. & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. **Sage Open**, 11(3),1-15 .
- Malewska, K.; Cyfert, S.; Chwiłkowska-Kubala, A.; Mierzejewska, K. & Szumowski, W. (2024). The missing link between digital transformation and business model innovation in energy SMEs: The role of digital organisational culture. **Energy Policy**, 192, 1-8.
- Maltese, V. (2018). Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services. **Cataloging & Classification Quarterly**, 56(7), 592–606.
- Marchington, M.; Wilkinson, A.; Donnelly, R. & Kynighou, A. (2016). **Human resource management at work**. Kogan Page Publishers.
- Martel, J. P. & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. **Social Indicators Research**, 77: 333–368.
- Martínez-Caro, E.; Cegarra-Navarro, J. G. & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture. **Technological Forecasting and Social Change**, 154, 119962.
- Matt, C.; Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. **Business & Information Systems Engineering**, 57, 339–343.
- Moore, J. (2006). Homeworking and work-life balance: does it add to quality of life? **European Review of Applied Psychology**, 56(1), 5–13.
- Munjuri, M. G. (2011). Factors affecting career advancement. **DBA Africa Management Review**, 1(1), 93–117.
- Nikčević, G. & Pavičević, D. (2024). Perspectives and directions of development of organizational culture in the digital age. **Agora International Journal of Economical Sciences**, 18(1), 171–181.
- Pratiwi, W.; Amin, S. & Adriani, Z. (2023). Improving organizational performance through transformational leadership and organizational culture: Quality of work life as mediation. **Tec Empresarial**, 18(1), 526–542.
- Purwanto, A.; Purba, J. T.; Bernarto, I. & Sijabat, R. (2023). Investigating the role digital transformation and human resource management on the performance of the universities. **International Journal of Data and Network Science**, 7(4),1-8.
- Rahmawati, T. K. & Setiawati, T. (2017). The Influence of Quality of Work Life and Organizational Culture on Employee Performance with Job Satisfaction as an Intervening Variable. **Bus Econ Res**, 1–13.
- Ramos, H. M.; Francis, F. & Philipp, R. V. (2015). Work life balance and quality of life among

- employees in Malaysia. **International Journal of Happiness and Development**, 2(1), 38–51.
- Rodríguez-Abitia, G. & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assessing digital transformation in universities. **Future Internet**, 13(2), 52.
- Rof, A.; Bikfalvi, A. & Marquès, P. (2020). Digital transformation for business model innovation in higher education: Overcoming the tensions. **Sustainability**, 12(12), 1-15.
- SalahAl-Din, P. (2023). The role of digital organizational culture in organizational development in light of digital transformation adoption in Egypt. **Arab Journal of Management**, 1–20.
- Saraji, G. N. & Dargahi, H. (2006). Study of quality of work life (QWL). **Iranian Journal of Public Health**, 35(4), 8–14.
- Saripudin, S., Hubeis, M., & Yusnita, N. (2023). The Influence of Organizational Culture on Turnover through The Quality of Work Life. **Journal of Social Science**, 4(1), 215–231.
- Schallmo, D. R. A.; Williams, C. A.; Schallmo, D. R. A. & Williams, C. A. (2018). History of digital transformation. **Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model**, 3–8.
- Schmidt, J. T. & Tang, M. (2020). Digitalization in education: challenges, trends and transformative potential. **Führen Und Managen in Der Digitalen Transformation: Trends, Best Practices Und Herausforderungen**, 287–312.
- Serna Gómez, J. H.; Díaz-Piraquive, F. N.; Muriel-Perea, Y. de J. & Díaz Peláez, A. (2021). Advances, opportunities, and challenges in the digital transformation of HEIS in Latin America. **Radical Solutions for Digital Transformation in Latin American Universities: Artificial Intelligence and Technology 4.0 in Higher Education**, 55–75.
- Serpa, S.; Sá, M. J. & Ferreira, C. M. (2022). Digital organizational culture: Contributions to a definition and future challenges. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, 11(4), 22–33.
- Shaughnessy, H. (2018). Creating digital transformation: Strategies and steps. **Strategy & Leadership**, 46(2), 19–25.
- Shin, J.; Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. **Sustainability**, 15(3), 2027.
- Shoab, H. M. (2022). Digital transformation as a mediating variable in the relationship between organizational culture and job satisfaction, **International Journal of Business Ethics and Governance (IJBEG)**, 5(1): 70-104.
- Simonette, M., Magalhães, M., & Spina, E. (2021). Digital transformation of academic management: All the tigers come at night. **Radical Solutions for Digital Transformation in Latin American Universities: Artificial Intelligence and Technology 4.0 in Higher Education**, 77–92.
- Sinha, C. (2012). Factors affecting quality of work life: Empirical evidence from indian organizations, **Australian Journal of Business and Management Research**, 1(11):31–40.
- Sivulca, A.-D.; Bibu, N. & Abrudan, M.-M. (2024). Digital transformation and digital culture. **Oradea Journal of Business and Economics**, 9(1), 34–43.
- Sokouti, S.; Fayyazi, M. & Yavari, M. (2015). The relationship between employees' perception of organizational culture and quality of work life. **Advances in Natural and Applied Sciences**, 9(4), 27–34.
- Sulaiman, H.; Ramli, R., & bin Abdul Rahman, M. A. (2023). Factors affecting work-life balance in the digital transformation age of the post-COVID-19 era: A case study of the Malaysian utility company executives. **In Digital Transformation for Business and Society**, 64–90.
- Suleiman, K.; Hijazi, Z.; Al Kalaldehy, M. & Abu Sharour, L. (2019). Quality of nursing work life and related factors among emergency nurses in Jordan. **Journal of Occupational Health**, 61(5), 398–406.
- Swamy, D. R. (2013). Quality of work life of employees in private technical institutions. **International**

- Journal for Quality Research**, 7(3), 3–14.
- Swamy, D. R.; Nanjundeswaraswamy, T. S. & Rashmi, S. (2015). Quality of work life: scale development and validation. **International Journal of Caring Sciences**, 8(2), 281.
- Szücs, S.; Drobnič, S.; den Dulk, L. & Verwiebe, R. (2011). Quality of life and satisfaction with the work-life balance. In **Quality of life and work in Europe: Theory, practice and policy**, 95–117.
- Tiwow, G. M.; Batmetan, J. R.; Sumual, T. E. M. & Sumual, S. D. M. (2023). Human resources management in trouble time: Strategy to increase organization agility for digital transformation in university. **International Journal of Information Technology and Education**, 2(4), 99–112.
- Tuncdogan, A.; Boon, A. D.; Mom, T.; Van Den Bosch, F. & Volberda, H. (2017). Management teams' regulatory foci and organizational units' exploratory innovation: The mediating role of coordination mechanisms. **Long Range Planning**, 50(5), 621–635.
- Tuukkanen, V.; Wolgsjö, E. & Rusu, L. (2022). Cultural values in digital transformation in a small company. **Procedia Computer Science**, 196, 3–12.
- Valdés, K. N.; Alpera, S. Q. & Cerdá Suárez, L. M. (2021). An institutional perspective for evaluating digital transformation in higher education: Insights from the Chilean case. **Sustainability**, 13(17), 9850.
- Van Laar, D.; Edwards, J. A. & Easton, S. (2007). The work- related quality of life scale for healthcare workers. **Journal of Advanced Nursing**, 60(3), 325–333.
- Velyako, V. & Musa, S. (2023). The relationship between digital organizational culture, digital capability, digital innovation, organizational resilience, and competitive advantage. **Journal of the Knowledge Economy**, 1–20.
- Verina, N. & Titko, J. (2019). Digital transformation: conceptual framework. **Proc. of the Int. Scientific Conference "Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering"**, 9–10.
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Managing Digital Transformation**, 13–66.
- Vukšić, V. B., Ivančić, L., & Vugec, D. S. (2018). A preliminary literature review of digital transformation case studies. **International Journal of Computer and Information Engineering**, 12(9), 737–742.
- Weritz, P.; Braojos, J. & Matute, J. (2020). Exploring the antecedents of digital transformation: Dynamic capabilities and digital culture aspects to achieve digital maturity. **Proceedings**, 12, 1-10.
- Westerman, G.; Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). The nine elements of digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, 55(3), 1–6.
- Wintarto, R.; Meiliani, M. & Carolin, A. (2023). Digital organisational culture: Capturing local banking in digital transformation. **International Journal of Social Science and Business**, 7(4), 1022–1029.
- Yeo, R. K. & Li, J. (2011). Working out the quality of work life: A career development perspective with insights for human resource management, **Human Resource Management International Digest**, 19(3): 39–45.
- Yılmaz, G.; Hasırcı, I.; Zeybek, F.; Irkılata, E. & Yıldız, R. O. (2024). The mediating role of digital organizational culture in the impact of digital leadership on exploratory innovation. **Yonetim Bilimleri Dergisi**, 22(53), 1231–1255.
- Zaoui, F. & Souissi, N. (2020). Roadmap for digital transformation: A literature review. **Procedia Computer Science**, 175, 621–628.
- Zhen, Z.; Yousaf, Z.; Radulescu, M. & Yasir, M. (2021). Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy. **Sustainability**, 13(2), 720.
- Zhou, K. Z. & Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. **Strategic Management Journal**, 31(5), 547–561.



## ملحق الدراسة

### قائمة استقصاء الدراسة الميدانية

السيد (ة) الأستاذ (ة) المحترم/ .....

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحثان بإعداد دراسة بعنوان دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية - دراسة تطبيقية علي العاملين بجامعة جنوب الوادي، برجاء التكرم باستيفاء أسئلة الاستقصاء المرسل لسيادتكم ونأمل حسن تعاونكم الذي يمثل أساس نجاح هذه الدراسة، شاكرين مقدماً حسن تعاونكم ونؤكد لكم أن المعلومات التي تقدمونها تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شاكرين سلفاً لحسن تعاونكم واهتمامكم،،،،

### الباحثان

د. محمد حسن احمد مهدي

د. حسام الدين موسي أبوضيف

### القسم الأول: متغيرات الدراسة

تصف العبارات التالية متغيرات الدراسة المختلفة: الثقافة التنظيمية الرقمية، والتحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية. والمطلوب منكم تحديد مدى موافقتكم على محتواها. ودرجة الموافقة وعدم الموافقة موزعة على الأرقام من ١: ٥ كما هو مبين أدناه.

العبارات					موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
الثقافة التنظيمية الرقمية (المتغير المستقل)									
أ - الانفتاح على التغيير والابتكار									
١	٢	٣	٤	٥	١- تشجع الجامعة على تجربة أفكار جديدة وتطبيقها في العمل.				
١	٢	٣	٤	٥	٢- تُظهر قيادة الجامعة اهتماماً كبيراً بتبني التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل.				
١	٢	٣	٤	٥	٣- يشعر الموظفون بالراحة في طرح أفكارهم ومقترحاتهم للتحسين في بيئة العمل الرقمية.				
١	٢	٣	٤	٥	٤- تُشجع الجامعة على التعلم المستمر واستكشاف تقنيات جديدة في العمل.				
١	٢	٣	٤	٥	٥- يرى الموظفون أن الجامعة تسعى جاهدة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية في بيئة العمل.				

ب - التعاون والتواصل الرقمي					
١	٢	٣	٤	٥	٦- تُوفّر الجامعة منصات رقمية لتسهيل التواصل والتعاون بين الموظفين.
١	٢	٣	٤	٥	٧- يشعر الموظفون بالدعم من زملائهم في العمل عند استخدام الأدوات الرقمية في مهامهم.
١	٢	٣	٤	٥	٨- تُشجّع الجامعة على مشاركة المعرفة والخبرات بين الموظفين باستخدام الأدوات الرقمية.
١	٢	٣	٤	٥	٩- تُعزز الجامعة ثقافة العمل الجماعي والتعاون في بيئة العمل الرقمية.
١	٢	٣	٤	٥	١٠- يشعر الموظفون بأنهم جزء من فريق مترابط وفعال عند استخدام الأدوات الرقمية في العمل.
ج- الرشاقة والمرونة في بيئة العمل الرقمية					
١	٢	٣	٤	٥	١١- تُمكن الجامعة موظفيها من العمل بمرونة باستخدام الأدوات الرقمية من أي مكان.
١	٢	٣	٤	٥	١٢- تُشجّع الجامعة على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين كفاءة العمليات وإنجاز المهام بفعالية.
١	٢	٣	٤	٥	١٣- يشعر الموظفون بأنهم قادرين على التكيف بسهولة مع التغييرات في بيئة العمل الرقمية.
١	٢	٣	٤	٥	١٤- تُوفّر الجامعة تدريبات مناسبة للموظفين لتعزيز مهاراتهم في استخدام الأدوات الرقمية بفعالية.
١	٢	٣	٤	٥	١٥- يشعر الموظفون بأنهم مدعومون من قبل الجامعة في استخدام التكنولوجيا الرقمية لحل مشكلات العمل.
التحول الرقمي (المتغير الوسيط)					
أ - التوجه الاستراتيجي والقيادة الرقمية					
١	٢	٣	٤	٥	١٦- تمتلك الجامعة رؤية واضحة للتحول الرقمي واستراتيجية محددة لتحقيقها.
١	٢	٣	٤	٥	١٧- تُظهر قيادة الجامعة التزامًا قويًا بدعم التحول الرقمي وتوفير الموارد اللازمة له.
١	٢	٣	٤	٥	١٨- تُشارك قيادة الجامعة الموظفين في عملية التحول الرقمي وتُشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.
١	٢	٣	٤	٥	١٩- تُوفّر الجامعة تدريبات مناسبة للقيادة على مهارات القيادة الرقمية في بيئة العمل الرقمية.
١	٢	٣	٤	٥	٢٠- تُشجّع الجامعة على تبني ثقافة التعلم المستمر والابتكار في مجال التحول الرقمي.

ب - البنية التحتية والتكنولوجيا الرقمية					
١	٢	٣	٤	٥	٢١- تُوفّر الجامعة بنية تحتية رقمية متطورة تدعم احتياجات العمل الرقمي.
١	٢	٣	٤	٥	٢٢- تُوفّر الجامعة أدوات وتطبيقات رقمية حديثة وفعالة تُسهّل على الموظفين إنجاز مهامهم.
١	٢	٣	٤	٥	٢٣- تُوفّر الجامعة دعمًا فنيًا سريعًا وفعالًا للموظفين عند مواجهة مشكلات في استخدام الأدوات الرقمية.
١	٢	٣	٤	٥	٢٤- تُحافظ الجامعة على تحديث وتطوير بنيتها التحتية الرقمية وتطبيقاتها بشكل دوري.
١	٢	٣	٤	٥	٢٥- تُوفّر الجامعة تدريبات مناسبة للموظفين على استخدام الأدوات الرقمية الجديدة.
ج- التعلم وتطوير الموارد البشرية الرقمية					
١	٢	٣	٤	٥	٢٦- تُوفّر الجامعة برامج تدريبية منتظمة للموظفين لتعزيز مهاراتهم الرقمية.
١	٢	٣	٤	٥	٢٧- تُشجّع الجامعة الموظفين على المشاركة في فعاليات التعلم الإلكتروني واكتساب مهارات جديدة.
١	٢	٣	٤	٥	٢٨- تُكافئ الجامعة الموظفين على تطوير مهاراتهم الرقمية وتعزيز إبداعهم في مجال التحول الرقمي.
١	٢	٣	٤	٥	٢٩- تُوفّر الجامعة فرصًا للموظفين للحصول على شهادات واعتمادات في مجال التكنولوجيا الرقمية.
١	٢	٣	٤	٥	٣٠- تُشجّع الجامعة على تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين في مجال التحول الرقمي.
جودة الحياة الوظيفية (المتغير التابع)					
أ - بيئة عمل صحية وآمنة					
١	٢	٣	٤	٥	٣١- تُوفّر الجامعة بيئة عمل مريحة وآمنة للموظفين.
١	٢	٣	٤	٥	٣٢- تُوفّر الجامعة تدريبات مناسبة للموظفين على سلامة العمل في بيئة رقمية.
١	٢	٣	٤	٥	٣٣- تُشجّع الجامعة على اتباع ممارسات صحية جيدة للوقاية من إصابات العمل المرتبطة باستخدام الأدوات الرقمية.
١	٢	٣	٤	٥	٣٤- تُوفّر الجامعة دعمًا نفسيًا للموظفين الذين يواجهون صعوبات أو ضغوطات في العمل الرقمي.
١	٢	٣	٤	٥	٣٥- تُحافظ الجامعة على بيئة عمل إيجابية وتعاونية تُعزز صحة الموظفين النفسية.
ب - التوازن بين العمل والحياة الشخصية					

١	٢	٣	٤	٥	٣٦- تُشجع الجامعة الموظفين على تحقيق التوازن بين مسؤولياتهم في العمل والحياة الشخصية.
١	٢	٣	٤	٥	٣٧- تُوفّر الجامعة مرونة في ساعات العمل للموظفين ليتمكنوا من قضاء وقت كافٍ مع عائلاتهم.
١	٢	٣	٤	٥	٣٨- تُشجع الجامعة الموظفين على أخذ إجازاتهم السنوية والمرضية دون الشعور بالذنب.
١	٢	٣	٤	٥	٣٩- تُوفّر الجامعة تسهيلات وخدمات للموظفين تُساعدهم على تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية (مثل رعاية الأطفال، والأنشطة الترفيهية).
١	٢	٣	٤	٥	٤٠- تُحافظ الجامعة على بيئة عمل صحية تُقلّل من الضغوط النفسية التي قد تؤثر على التوازن بين العمل والحياة الشخصية.
<b>ج- الاستقرار وفرص الترقية والتقدم الوظيفي</b>					
١	٢	٣	٤	٥	٤١- تُوفّر الجامعة بيئة عمل مستقرة وأمنة للموظفين.
١	٢	٣	٤	٥	٤٢- تُقدّم الجامعة فرصًا عادلة للترقية والتقدم الوظيفي للموظفين بناءً على كفاءتهم وأدائهم.
١	٢	٣	٤	٥	٤٣- تُشجع الجامعة الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم لتحسين فرصهم في الترقية.
١	٢	٣	٤	٥	٤٤- تُقدّم الجامعة رواتب ومزايا تنافسية للموظفين تُحفّزهم على الاستمرار في العمل.
١	٢	٣	٤	٥	٤٥- تُشعر الجامعة الموظفين بالتقدير والاحترام مما يُعزز شعورهم بالاستقرار والرضا عن العمل.

**القسم الثاني: البيانات الشخصية:**

الرجاء من سيادتكم وضع علامة (√) في المكان المناسب:

- ١- الاسم (اختياري): .....
- ٢- النوع: ذكر ( ) أنثى ( )
- ٣- السن: اقل من ٣٠ سنة ( ) من ٣٥ الي > ٤٥ سنة ( )  
من ٤٥ سنة فأكثر ( )
- ٤- المؤهل الدراسي: مؤهل متوسط ( ) مؤهل عالي ( )
- ٥- الخبرة: اقل من ٥ سنوات ( ) من ٥ الي > ١٠ سنوات ( )  
من ١٠ سنوات فأكثر ( )

نشكركم لحسن تعاونكم الصادق معنا ،،،