



تأثير جودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي و التميز المؤسسي

دراسة ميدانية بالبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية

إعداد

أ.م.د. أسماء عزمي عبد الحميد

استاذ مساعد ادارة الاعمال

وكيل كلية ادارة الاعمال لشؤون خدمة المجتمع وتنمية البيئة

جامعة حورس

مجلة راية الدولية للعلوم التجارية

دورية علمية محكمة

المجلد (٤) - العدد (١٥) - أكتوبر ٢٠٢٥

<https://www.rijs.org/>

الناشر

معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية بدمياط الجديدة

المنشأ بقرار وزير التعليم العالي رقم ٤٨٩٠ بتاريخ ٢٢ أكتوبر ٢٠١٨ بجمهورية مصر العربية



**The Impact of Quality of Work Life as a Mediating
Variable in the Relationship Between Digital
Transformation and Institutional Excellence
A Field Study on Commercial Banks in Dakahlia
Governorate**

submitted by

Prof. Asmaa Azmi Abdul Hamid

Associate Professor, Department of Business Administration, Vice Dean for
Community Service and Environmental Development- College of Business
Administration- horus university

Raya International Journal of Business Sciences

volume (4), issue (15), october2025

<https://www.rijcs.org/>

Raya Higher Institute of Management and Foreign Trade in New Damietta

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية إلى دراسة وتحليل الدور الوسيط لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين التحول الرقمي و التميز المؤسسي، دراسة ميدانية على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية .

اعتمدت الدراسة على استبيان إلكتروني وُجّه إلى عينة بلغت (٣٩١) موظفًا من العاملين في البنوك، باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لضمان تمثيل موضوعي للعينة. وتم استخدام برنامجي SPSS V26 و AMOS V26 لتحليل البيانات واختبار علاقات التأثير بين المتغيرات.

كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي، كما تبين أن التحول الرقمي يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على كل من جودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي بأبعاده المختلفة.

وأظهرت النتائج أن جودة الحياة الوظيفية تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي، مما يعزز من أهمية تحسين بيئة العمل الداخلية كعامل حاسم في نجاح تطبيقات التحول الرقمي.

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العاملين حول متغيرات الدراسة تعود لاختلاف الخصائص الديموغرافية (النوع، العمر، المؤهل العلمي)، مما يشير إلى أهمية مراعاة هذه الفروق عند وضع السياسات الإدارية.

وفي ضوء هذه النتائج، توصي الدراسة بضرورة دعم البنية التحتية الرقمية وتطوير الموارد البشرية الرقمية وتعزيز ثقافة التحول الرقمي داخل البنوك، بالإضافة إلى تحسين عناصر جودة الحياة الوظيفية مثل تمكين العاملين ونظام الترقى والتحفيز، لتحقيق تميز مؤسسي مستدام. الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، جودة الحياة الوظيفية، التميز المؤسسي.

Abstract:

The current study aims to investigate and analyze the mediating role of Quality of Work Life in the relationship between digital transformation and institutional excellence: a field study on employees in commercial banks in Dakahlia Governorate.

An electronic questionnaire was used and distributed to a sample of (391) bank employees, using a simple random sampling technique to ensure objective representation of the population. Data were analyzed using SPSS V26 and AMOS V26 to examine the relationships and causal paths among the study variables.

The results revealed a significant positive correlation between digital transformation, quality of work life, and organizational excellence. It was also found that digital transformation has a direct and positive impact on both quality of work life and the dimensions of organizational excellence.

Moreover, the findings indicated that quality of work life plays a partial mediating role in the relationship between digital transformation and organizational excellence, highlighting the importance of internal work environment improvement as a critical factor in the success of digital transformation initiatives.

The results also showed statistically significant differences in employees' perceptions of the study variables based on demographic factors (gender, age, and educational qualification), emphasizing the need to consider these differences in administrative policy-making.

Based on these findings, the study recommends supporting digital infrastructure, developing digital human resources, and promoting a digital transformation culture within banks. In addition, improving elements of quality of work life such as employee empowerment, promotion systems, and incentives is essential to achieve sustainable organizational excellence.

Keywords: Digital Transformation, Quality of Work Life, Organizational Excellence.

تمهيد:

أصبح التحول الرقمي حقلاً جديداً جاء ليزيد التفاعل بين تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، وتطبيقات الأعمال الإلكترونية. وبما أنه أسلوب جديد في إدارة الأعمال كأى نهج معاصر لابد أن تواجهها تحديات ومتطلبات تحتاجها، فهو نمط غير تقليدي ورؤية استراتيجية للتغيير الإداري، حيث يمكن الجزم أن هذا التحول الرقمي في نمط الإدارة ليس عملية سهلة وذلك

لاعتماده على أساليب علمية وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائدة، بالإضافة إلى أن التحول الرقمي يستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط له، لذا ينبغي أن توفر القيادات الإدارية العليا للقائمين عليه الإمكانيات المادية والمالية اللازمة حيث أن ذلك يستغرق وقتاً طويلاً (العزب، ٢٠٢٣) وتتزايد أهمية التحول الرقمي في الوقت الراهن وخاصة في مصر من خلال ربط التحول الرقمي بالتنمية المستدامة لرؤية مصر ٢٠٣٠، حيث تبحث الدول باهتمام عن ماهية المعرفة، وأدى ذلك إلى ظهور العديد من المجتمعات التي يطلق عليها المجتمعات المعرفية التي تواكب التحولات التكنولوجية الرقمية، وتتسابق في استخدام التقنيات الحديثة أو تحديث البرامج الموجودة. وأدى التحول الرقمي إلى إنتاج كميات هائلة من المعلومات الجديدة التي ساهمت في تحسين عمليات اتخاذ القرار (غنام، 2022).

وتعد جودة حياة العمل أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تحسين بيئة العمل والارتقاء بالظروف الوظيفية، مما يؤدي إلى تعزيز الرضا والالتزام لدى الموظفين، وبالتالي زيادة الأداء الوظيفي والإنتاجية، الأمر الذي يعزز من تنافسية المنظمة في الأسواق المحلية والدولية. تعتمد جودة حياة العمل على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تساهم في جعل بيئة العمل أكثر إيجابية وتشجيعاً، مما يزيد من رضا الموظفين وولائهم (Agustina et al., 2024).

وهذا ، ويهدف التميز المؤسسي إلى فهم علاقات التأثير المتبادل والتداخل داخل المؤسسة وخارجها، وتحفيز العاملين ودعمهم نفسياً ومعنوياً، وتمكين الإدارة من حل المشكلات بأساليب علمية صحيحة، والتعامل معها بشكلٍ صحيح عن طريق الإجراءات الوقائية والتصحيحية لمنع حدوثها، والتأكيد على ضرورة الوقاية من الأخطاء قبل حدوثها، وهو ما يساعد في توفير الوقت والمال والجهد، وبناء العلاقات المتميزة مع المجتمعات المحلية والدولية، ودعم الحرية الفردية والتنظيمية، كما يعمل على السعي للتطوير والتحسين المستمر، والتركيز على القدرات المحورية والاستراتيجية بالمؤسسة، (زهران، ٢٠٢٢).

وفي ضوء ذلك يتضح أهمية كل من التحول الرقمي، جوده الحياه الوظيفية ، والتميز المؤسسي، حيث تنبع أهمية هذا البحث في تناوله لمتغيرات حديثة نسبياً مثل: التحول الرقمي، التميز المؤسسي جوده الحياه الوظيفية ، ونظراً لعدم وجود دراسات -في حدود علم الباحث- تناولت هذه المفاهيم بالدراسة والتحليل في نموذج واحد ويأتي هذا البحث في محاولة للمساعدة في تحديد طبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين كل من التحول الرقمي والتميز المؤسسي عند توسيط جوده الحياه الوظيفية ، وذلك بالتركيز على العاملين البنوك التجارية بمحافظه الدقهلية.

أولاً: مصطلحات البحث

١- المتغير المستقل : التحول الرقمي:

أ- تعريف التحول الرقمي:

يرى صلاح الدين و زايد (٢٠٢٣) إن التحول الرقمي من المفاهيم التي تعبر عن الإجراءات المبتكرة والحديثة التي اتخذتها الحكومات المعاصرة لتطبيق التقنيات في إنجاز المهام الحكومية، والاستفادة منها في تنفيذها، حيث أصبحت تتنافس فيما بينها على تحويل الخدمات والأنظمة لتصبح رقمية بالكامل، كما أصبحت تنافس القطاع الخاص وما يتمتع به من تحسين للخدمات المقدمة لكسب رضا المستفيدين ومحاولة توفير الجهد والوقت عليهم .

بينما يشير Park (2023) إلى التحول الرقمي أنه استخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي والإنترنت في عملية إنشاء قيمة اقتصادية أكثر كفاءة وفاعلية وبمعنى أوسع يشير إلى التغيرات التي تحدثها التكنولوجيا الجديدة بشكل عام حول كيفية العمل والتفاعل معها وكيفية تكوين الثروة ضمن هذا النظام فقد تعددت التعريفات التي تناولت الدراسات السابقة للتحول الرقمي والتي عرفت التحول الرقمي بأنه عملية تغيرات جوهرية داخل سلسلة خلق القيمة للشركة أو هيكلها الداخلي والتي تكون إما مسبب أو شرط مسبق لاستخدام التكنولوجيا

وتري الباحثة أن التحول الرقمي هو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغرض رفع كفاءة الأداء المؤسسي وزيادة فاعلية مستوى تقديم الخدمات الحكومية عبر استخدام التقنيات الحديثة والمتجددة.

ب- أبعاد التحول الرقمي:

يمكن توضيح أبعاد التحول الرقمي كما في الجدول رقم (١)

جدول (١) أبعاد التحول الرقمي

اسم الباحث والابعد	البنية التحتية الرقمية	الموارد البشرية الرقمية	الثقافة التنظيمية الرقمية	المتطلبات الأمنية الرقمية
Brink et al., 2020	√	√	√	√
Udovita, 2020	√	√	√	√
Eray, 2019	√	√	√	√
Zaoui et al., 2019	√	√	√	√
Matt et al., 2015	√	√	√	√

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

يتضح من جدول (١) أن أغلب الدراسات اتفقت على مجموعة من الأبعاد للتحول الرقمي التي تمثلت في (البنية التحتية الرقمية ، الموارد البشرية الرقمية ، الثقافة التنظيمية الرقمية، المتطلبات الأمنية الرقمية) ويمكن تناول أبعاد التحول الرقمي بشيء من التفصيل كما هو موضح :

١- البنية التحتية الرقمية :

تعتبر البنية التحتية الرقمية هي الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات وهي الإطار المتكامل الذي تعمل عليه الشبكات الرقمية وتتضمن هذه البنية على مراكز البيانات وأجهزة الحاسوب وشبكات الحاسوب وأجهزة إدارة قواعد البيانات وأي نظام للوائح التنظيمية والتقنيات الرقمية الحديثة حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية عالية، كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المنظمة وعملائها عبر كوادر بشرية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية. ومن أمثلة هذه التقنيات (إنترنت الأشياء - الروبوتات الآلية (RPA) - التكنولوجيا السحابية - البيانات المفتوحة - الذكاء الاصطناعي) وهذه التقنيات ستؤدي لاختصار الوقت والجهد وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكثر وكفاءة أعلى في العملية الخدمية وقدرة كبيرة في معالجة البيانات والذكاء الصناعي (Brink et al., 2020 ; Udovita, 2020)

٢- الموارد البشرية الرقمية :

وهي الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة والمزودة بالمهارات التكنولوجية والرقمية لمواكبة التطورات الجارية في العصر الرقمي، وذلك باستخدام الأدوات الرقمية والتطبيقات لتقديم حلول مبتكرة بشكل مستمر حيث تشكل الكوادر البشرية جانباً حيوياً يصعب على المنظمات تطبيق التحول الرقمي بدونه، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها كفاءات بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمانهم بالتغيير والتطوير (Keshab,2018)

٣- الثقافة التنظيمية الرقمية

قد ظهرت عدة تعاريف للثقافة الرقمية من أهمها هي الخبرة العلمية والعملية والفنية التي يمكن الاعتماد عليها في نشر ثقافة التحول الرقمي من أداء المهام داخل المنظمة، كذلك عرفت بأنها حصيلة المعلومات الفنية للفرد والجماعة والمنظمة بأنها من خلال الميزة على اكتسابها واستيعابها وتطبيقها في حل المشكلات وتحسين الأداء أيضاً عرفت بقدرة الافراد على فهم كيفية استخدام الوسائل والادوات التقنية المستخدمة في أعمالهم المختلفة واكتساب الفرد المهارات الاساسية لتعامل مع البرمجيات وشبكات والاتصال وأن هذه المعرفة يتم اكتسابها اعتماداً على المؤهلات والخبرة العملية وتراكم الخبرة خلال فترة من الزمن (Eray,2019) وبعد التحول الرقمي عملية واعدة وصعبة للغاية لإنشاء نماذج أعمال جديدة وتحسين عمليات الأعمال وتغيير طريقة استخدام المعلومات في الوقت الفعلي على الرغم من أن الحاجة إلى التكيف مع البيئة الرقمية أمر لا مفر منه، لأنه من المؤكد أن مثل هذا التغيير سيخلق قيمة المؤسسة (Bongiorno et al., 2018).

٤- المتطلبات الأمنية الرقمية

أن الظروف العصيبة التي شهدتها العالم نتيجة لجائحة كورونا جعلت التكنولوجيا حجر الزاوية الأساسية الذي تعتمد عليه المجتمعات في إدارة الأعمال والمعاملات مما أدى لارتفاع معدلات استخدام الخدمات الرقمية وزيادة الاعتماد على المعاملات الإلكترونية، موضحاً أن التحول السريع نحو الاقتصاد الرقمي العالمي وما يتم خلاله من رقمته للعمليات والخدمات والمعاملات التجارية قد أدى لزيادة هائلة في حجم الهجمات السيبرانية في ضوء التطور الكبير في تقنيات الإنترنت المظلم على نحو مكن مرتكبي الجرائم السيبرانية من جعلها عابرة للحدود (المؤتمر العربي لأمن المعلومات في مصر، ٢٠١٩).

٢- المتغير الوسيط : جوده الحياه الوظيفية :

أ- تعريف جوده الحياه الوظيفية:

عرف (أبو رمان، ٢٠٢٢) جودة الحياة الوظيفية باعتبارها فلسفة تهدف إلى توفير الاحتياجات وتلبية الرغبات للارتقاء بأداء الموظفين إلى أعلى مستوى ممكن لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الإنتاجية التنظيمية من خلال توفير بيئة عمل مناسبة وملئمة لتطلعات ورغبات الموظفين.

ويري (Aruldoss et al., 2021) أن جودة الحياة الوظيفية هي مجموعة الأنشطة التي تمارسها وتقوم بها المنظمة بغرض تطوير وتنمية الحياة داخل العمل بما ينعكس بالإيجاب على الإنتاجية التنظيمية.

وترى الباحثة أن جودة الحياة الوظيفية هي توفير الظروف وبيئة العمل المناسبة والملئمة التي تدعم رضا الموظفين وتعززه، وذلك من خلال فرص الترقى والنمو والمكافآت والسماح للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات مما يشبع رغباتهم لتحقيق إنتاجية أعلى.

ب- أبعاد جودة الحياة الوظيفية:

يمكن توضيح أبعاد جودة الحياة الوظيفية كما في الجدول رقم (٢)

جدول (٢) أبعاد جودة الحياة الوظيفية

الأبعاد الباحث والسنة	بيئة العمل	المشاركة في صنع القرار	الأمان الوظيفي	الأجور والمزايا المادية	النمط القيادي	التدريب والتعليم	الترقى والتطوير	الصحة والسلامة المهنية	تمكين العاملين	الرضا الوظيفي
(مقدادي، ٢٠٢٣)	✓	✓	✓	✓	✓		✓			
(أبو رمان، ٢٠٢٢)		✓	✓	✓				✓		
(النجار، ٢٠١٧)	✓		✓		✓	✓				
(Nayak, & Sahoo 2015)	✓			✓			✓		✓	✓
(Nafei, 2015)	✓			✓			✓		✓	✓

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة المذكورة

وقد اتفقت الباحثة مع الأبعاد المتفق عليها مع الدراسات (Nayak, & Sahoo 2015 & Nafei, 2015) وذلك لاتفاقها مع مجال تطبيق الدراسة الحالية، وفيما يلي شرح موجز لهذه الأبعاد وذلك كما يلي:

- ١- ظروف بيئة العمل: توفير ظروف بيئة صحية وأمنة كالموقع الجيد، والمساحة وتوفير كافة الوسائل والأدوات اللازمة ودرجة الاضاءة والتهوية والهدوء يؤثر كل هذا على راحة الموظفين في العمل وهذا ينعكس على مستوى أدائهم (Nafei, 2015).
 - ٢- تمكين العاملين: يقصد بها إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بهدف زيادة إنتاجية المؤسسة بشكل مستمر، عن طريق ضمان تأثير العاملين على القرارات التي تتخذ فيها بما يحقق التعاون بين العاملين وإدارة المؤسسة للتخفيف من الصراعات وضغوط العمل، فعدم مشاركة العاملين في صنع القرارات داخل المنظمة قد يولد لديهم إحساساً بعدم أهمية آراءهم وإنهم مجرد منفذين للقرارات مما يحبط معنوياتهم وينعكس على أدائهم (Nafei, 2015).
 - ٣- الأجور والمكافآت: هو مقدار ما يحصل عليه الفرد مقابل الاعمال الذي يقوم بها ووجود نظام عادل للمكافآت يؤثر على اداء ونظرات العاملين لوظائفهم كما يقلل من معدل دوران العمل ويحسن من اداء وانتاجية المنظمة (Nafei, 2015).
 - ٤- نظم الترقى والتقدم الوظيفي: الترقية من اهم القرارات التي تتخذ في المؤسسات لما تحدثه من تأثير كبير على مراكز الموظفين ومعنوياتهم داخل الفئات الوظيفية المختلفة لارتباطها بمصير حياتهم بشكل كلي وان كان لابد من دعائم ومعايير يستند اليها في عملية الترقية وبالتالي فلا بد للترقية ان تجمع بين مصالح الموظفين كافة و مصلحة المؤسسات نفسها (Nafei, 2015).
 - ٥- الرضا الوظيفي: ان الرضا الوظيفي للعاملين من اهم مؤشرات النجاح داخل المؤسسات فالرضا الوظيفي يقوم بتوجيه سلوك الافراد وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة فضلاً عن انه الوسيلة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما اوضح ان الرضا الوظيفي ثلاث انواع رضا وظيفي داخلي ورضا وظيفي خارجي ورضا وظيفي كلي (Nafei, 2015)
- ٣- المتغير التابع : التميز المؤسسي:
- أ-تعريف التميز المؤسسي :
- عرفه حسين (٢٠٢٢) بأنه قدرة المؤسسة على التنافس والمساهمة بشكل استراتيجي من خلال التفوق في الأداء وحل المشكلات، وتحقيق أهدافها بكفاءة تميزها عن المؤسسات الأخرى.

كما يُعرّف على أنه مفهوم يتسم بالتجديد والحدّثة، نابع من الخبرة وإدراك المسؤول الإداري لواقع المؤسسة، مستنداً إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم وتحليلها، مما يستلزم امتلاك قدرات خاصة للوصول إلى كل ما هو جديد ومفيد (نصار & الرملاوي، ٢٠٢٢). وترى الباحثة أن التميز المؤسسي يتمثل في الممارسات والمبادرات العلمية والفكرية التي يقدمها العاملون أثناء أداء مهامهم، والتي تسهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي.

ب- أبعاد التميز المؤسسي:

يمكن توضيح أبعاد التميز المؤسسي كما في الجدول رقم (٣)

جدول (٣) أبعاد التميز المؤسسي

المرونة	الابتكار	التميز المالي	تميز المعرفة	التميز في تقديم الخدمة	الجودة	علاقات الشراكة والموارد	السياسات والاستراتيجية	تميز الموارد البشرية	تميز القيادة	الأبعاد الباحث والسنة
			✓			✓	✓	✓	✓	John Davies, (2004)
						✓	✓	✓		(المسعودي، ٢٠٠٨)
				✓					✓	(Musa & Tulay, 2008)
						✓		✓	✓	(Peter & Waterman, 2009)
		✓		✓				✓	✓	(النسور، ٢٠١٠)
		✓				✓	✓	✓		(عيد، ٢٠١٨)
		✓						✓	✓	Abd eldayem, (2018)
✓	✓				✓					(الدغي، ٢٠١٩)
✓	✓				✓					Al-Halaseh & Al-Rawadyeh, (2020)
✓	✓				✓					(عليق، ٢٠٢٠)

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

وبناء على الجدول رقم (٣) فإن الباحثة سوف تعتمد على الأبعاد الأكثر تناولاً من جانب الباحثين، لتوافق هذه الأبعاد مع أهداف الدراسة الحالية وذلك لرؤية الباحثة أنها أكثر

التصاقاً بمجال تطبيق الدراسة الحالية وهي (تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، التميز في تقديم الخدمة والتميز المالي).

١- تميز القيادة:

تشير القيادة إلى التأثير على الأفراد من خلال تنمية قدراتهم وتحفيزهم نحو التميز، وذلك بالاعتماد على القدرة على التفكير المتجدد والابتعاد عن التقليدية (حجازي، ٢٠١٦).

٢- تميز الموارد البشرية:

يُشير (Gotzamani, 2007) إلى أن التميز المؤسسي يركز بالأساس على الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة.

٣- التميز في تقديم الخدمة:

تشمل فئات المتعاملين مستهلكي السلع والخدمات، وعندما لا تلي السلعة حاجاتهم أو تتجاوز توقعاتهم بشكل سلبي، يتجه هؤلاء المتعاملون إلى منافسين آخرين. وفي إطار إدارة التميز، فإن هذا التوجه يُعد مؤشراً على وجود خلل في أسلوب تقديم الخدمة أو في العمليات التي أدت إلى إنتاجها، ما يستدعي وضع خطة عمل لتصحيح هذه الأخطاء (النعمي وآخرون، ٢٠٠٨).

٤- التميز المالي:

يمثل الجانب المالي محور اهتمام رئيسي للمنظمات، حيث يُعد تقليل التكاليف مؤشراً إيجابياً على النجاح، مع ضرورة الحفاظ على مستوى الخدمة المقدمة. وقد شكلت المحاسبة عبر العصور أداة لقياس الأداء بلغة الأعمال، من خلال المؤشرات والتقارير التي توضح الجوانب المالية. ومع مطلع القرن العشرين، ظهرت مؤشرات جديدة تعكس الجانب المالي بصورة أكثر شمولية وتُستخدم في تقييم أداء المنظمات (Horngren et al., 2000).

ثانياً: الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي

هدفت دراسة (Al Masadeh et al. (2024 إلى التعرف على أثر التحول الرقمي في التميز المؤسسي في الجامعات الخاصة، وتم اختيار جامعة الزرقاء كحالة تطبيقية. استخدموا المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة قصدية من العاملين في المناصب الاشرافية والقيادية بالجامعة، بلغ عددهم (٢٢٠) موظفًا. تم توزيع الاستبانة باستخدام أسلوب العينة الشاملة، وتم تحليل (١٦٣) استبانة باستخدام برنامج SPSS. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد التحول الرقمي على التميز المؤسسي في جامعة الزرقاء، وأن التحول الرقمي يؤثر على أبعاد

التميز المؤسسي (القيادة، المعرفة، الموارد البشرية). وبيّنت النتائج أن التحول الرقمي يفسّر ما نسبته (٦٩,٩٪) من التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بضرورة استعداد الجامعات الخاصة للتحول الرقمي لما له من دور كبير في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دعم الكوادر البشرية وتوفير التجهيزات التكنولوجية.

كما هدفت دراسة (Alshammari (2025 إلى تحليل أثر القيادة الإبداعية في الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي بجامعة قطر، وذلك من خلال مراجعة منهجية للدراسات. وتناولت الدراسة كيف تؤثر القيادة الإبداعية في تبني استراتيجيات التحول الرقمي وتأثيرها على الكفاءة والفعالية المؤسسية. كما سلطت الضوء على مبادرات جامعة قطر مثل الشراكات مع Coursera و Google Cloud لتعزيز التعليم الرقمي وتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس. وأظهرت النتائج أن القيادة الإبداعية تسهم في خلق بيئة محفزة على الابتكار وتعزيز التفاعل الرقمي وتدعيم التعاون بين القطاع الأكاديمي والصناعي، مما يسهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي.

هذا، وقد هدفت دراسة (Choiriyah et al. (2025 إلى تحليل استراتيجيات نشر الابتكار لدعم التحول الرقمي في المدارس الإسلامية (المدارس الدينية/المعاهد) في إندونيسيا، وذلك لتحقيق التميز المؤسسي. وتناولت الدراسة تحديات الدمج بين التكنولوجيا والقيم الإسلامية، وأشارت إلى وجود فجوة معرفية في استراتيجيات التحول الرقمي المستدام في هذا السياق. وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز الاستراتيجيات المطلوبة: تطوير البنية التحتية، تدريب المعلمين، التعاون مع أصحاب المصلحة، وتقييم الأداء استنادًا إلى البيانات، مع وجود تحديات مثل نقص الميزانيات والمقاومة للتغيير. وقدمت الدراسة توجيهات لصنّاع القرار والمعلمين لدفع التحول الرقمي المتوافق ثقافيًا.

أما دراسة (Wahab et al. (2024 فقد هدفت إلى استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي المرتبط بالثورة الصناعية الرابعة (Industry 4.0) والتميز التشغيلي في قطاع الصناعات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا. اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات لتوضيح أثر تطبيق تقنيات Industry 4.0 على تحقيق الكفاءة والإنتاجية في العمليات التشغيلية. وأكدت النتائج أن التحول الرقمي يمكن أن يساعد هذا القطاع على تحقيق التميز التشغيلي والاستدامة في بيئة العمل الديناميكية، من خلال تحسين الأداء العام وتبني التقنيات الحديثة بكفاءة.

وأيضا هدفت دراسة (Oliveira (2025 إلى استكشاف التحديات التي تواجه المنظمات في تحقيق التنمية المستدامة من خلال التحول الرقمي، مع التركيز على دور الجودة والتميز المؤسسي

والتنافسية. وتضمنت الدراسة مراجعة منهجية تحليلية ونمذجة متعددة باستخدام أدوات مثل (PLS-SEM وNCA)، وذلك لتقييم العلاقة بين قدرات التحول الرقمي والتميز المؤسسي، خاصة في منظمات حاصلة وغير حاصلة على اعتراف خارجي بالتميز المؤسسي من EFQM. وتوصلت الدراسة إلى أن التميز المؤسسي أداة إدارية فعالة في مواجهة تحديات التحول الرقمي والتنمية المستدامة، وأن قدرات التحول الرقمي تُعد عاملاً حاسماً فقط في المنظمات التي تطبق ممارسات التميز دون الحصول على الاعتراف الرسمي، بينما لا تؤثر في المنظمات المعترف بها خارجياً. وقدمت الدراسة إسهامات نظرية وعملية مهمة في مجالات التميز المؤسسي والتحول الرقمي.

الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية

هدفت الدراسة (Bauer et al. (2018 إلى استكشاف كيفية تغلغل الرقمنة بشكل أعمق في الحياة العملية، مع عرض التدابير المركزية والحلول المختارة للهيكل التنظيمية الناتجة، واحتياجات تأهيل الأفراد وظروف العمل المثلى في عالم هجين. وأشارت إلى أن التحول الرقمي والتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية والروبوتات والواقع المعزز والافتراضي تفرض تحديات كبيرة على بيئة العمل، لكنها في المقابل توفر فرصاً لإعادة تصميم عمليات الأعمال بشكل أكثر مرونة ودينامية عمل أكثر رشاقة. وتطرقَت الدراسة إلى تغيير دور الإنسان من كونه "مُسيطرًا" إلى "قائد أوركسترا"، وضرورة التفاعل ضمن شبكات هجينة شاملة، مما يخلق متطلبات جديدة تتعلق بالأهداف، والمهام، والمعدات، ومكان العمل، وكذلك التنظيم، والتأهيل، والتوظيف، والقيادة.

كما هدفت الدراسة (Karakuş (2023 إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية للنساء المحترفات في بيئة الصناعة ٤.٠. وبينت النتائج أن الرقمنة تساهم في تقليل الضغط والتوتر، وتعزز من رضا النساء الوظيفي، ورفاهيتهن العامة، وقدرتهن على التحكم بالعمل، وتحسين ظروف العمل، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والعائلية. وأشارت إلى أن أدوات التحول الرقمي تُحسن جودة الحياة الوظيفية للنساء، مما ينعكس إيجاباً على سعادتهن ونوعية حياتهن بشكل عام.

هذا ، وقد هدفت الدراسة (Purwanto et al. (2021 إلى تحليل الأثر المباشر وغير المباشر للقيادة التحويلية، وجودة الحياة الوظيفية، والتحول الرقمي، وتبادل الأعضاء مع القائد، على سلوك العمل الابتكاري، وسلوك المواطنة التنظيمية، وأداء الجامعات. وأظهرت النتائج أن القيادة التحويلية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الجامعات وسلوك العمل الابتكاري، ولكن ليس لها

تأثير معنوي على سلوك المواطنة التنظيمية. كما أن التحول الرقمي لم يكن له تأثير معنوي على الأداء الجامعي أو السلوك الابتكاري أو سلوك المواطنة التنظيمية. في المقابل، تبادل الأعضاء مع القائد أثر بشكل إيجابي على السلوك الابتكاري فقط، بينما جودة الحياة الوظيفية أثرت إيجاباً فقط على سلوك المواطنة التنظيمية. وتكمن جدة الدراسة في بناء نموذج يربط بين هذه المتغيرات باستخدام منهج كمي.

أما دراسة (Pietrafesa et al. (2019) هدفت إلى تحليل العوامل الحاسمة المتعلقة باستخدام وإساءة استخدام الأدوات الرقمية في بيئة العمل، وتقييم آثارها على الصحة والسلامة المهنية، وتحديد التدابير الوقائية المناسبة. واستندت الدراسة إلى مراجعة منهجية للأدبيات الدولية، مع التركيز على أدوات القياس المعتمدة أوروبياً لتقييم تأثير الرقمنة على جودة الحياة الوظيفية. وتوصلت إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤثر على ممارسات الإدارة وخصائص الوظائف، ويخلق مخاطر جديدة رغم ما يقدمه من فوائد في بيئة العمل.

وأيضاً هدفت الدراسة (Dengler & Tisch (2020 إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة العمل من منظور الفروق بين الجنسين في المهن. واعتمدت على بيانات إدارية وميدانية واسعة من ألمانيا، مع استخدام مؤشر "إمكانية الاستبدال" الذي يقيس مدى قدرة التكنولوجيا على إحلال المهام البشرية. وخلصت الدراسة إلى أن الرقمنة قد تسهم في تخفيف عبء الأعمال البدنية التي يغلب عليها الذكور، لكنها لم تجد أدلة على أن الرقمنة قد تسببت في انخفاض التوظيف في هذه الوظائف حتى الآن. ولم تقدم النتائج دليلاً على أن الوظائف التي يغلب عليها الإناث قد استفادت من التحول الرقمي بنفس القدر، مما يثير تساؤلات حول تفاقم الفجوة الاجتماعية بين الجنسين. الدراسات التي تناولت العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي

هدفت الدراسة (Alaqla (2020 إلى فحص العلاقة بين التميز المؤسسي وجودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، بالإضافة إلى التعرف على الفروقات بين استجابات المشاركين حول وعيهم بهذه المتغيرات. ولتحقيق ذلك، استخدم الباحث المنهجين الوصفي والتحليلي من خلال جمع البيانات وتحليلها، حيث اعتمد على الدراسات المنشورة والمجلات والدوريات، إلى جانب دراسة ميدانية شملت العاملين في القطاع الصحي بمدينة الطائف (الأطباء، طاقم التمريض، ومديري الأقسام الطبية). وأظهرت النتائج وجود تأثير دال إحصائياً للتميز المؤسسي على كل من جودة الحياة الوظيفية والالتزام التنظيمي، في حين لم توجد فروق دالة إحصائية في وعي المشاركين

بهذه المفاهيم تبعاً لمههم. وأوصت الدراسة بضرورة التركيز على متطلبات التميز المؤسسي، خاصةً فيما يتعلق بقيادة المؤسسات الصحية السعودية ومراجعة استراتيجياتها بناءً على معايير التميز. كما هدفت الدراسة (Al Yami & Eman Haif (2019) إلى التعرف على جودة المسار الوظيفي وعلاقته بالتميز المؤسسي في كلية الأعمال بجامعة الملك خالد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، من خلال تحديد أبعاد جودة الحياة الوظيفية (المشاركة في اتخاذ القرار، فرص التدريب والتطوير، التوازن بين الحياة الشخصية والعمل)، وتحديد مستوى التميز المؤسسي بأبعاده (تميز القيادة، تميز الاستراتيجية، وتميز الثقافة التنظيمية). وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي تضمنت ٢٩ فقرة، وبلغ عدد الاستجابات ١٢٧. وأظهرت النتائج أن مستوى جودة الحياة الوظيفية كان متوسطاً بشكل عام، حيث جاءت فرص التدريب والتطوير في المرتبة الأولى، تليها المشاركة في اتخاذ القرار، وأخيراً التوازن بين العمل والحياة الشخصية. أما التميز المؤسسي فكان مستواه عالياً، وجاء تميز الثقافة التنظيمية أولاً، يليه التميز الاستراتيجي، وأخيراً تميز القيادة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية لجودة الحياة الوظيفية وجميع أبعاد التميز المؤسسي. وأوصت الدراسة بزيادة مشاركة أعضاء هيئة التدريس، واعتماد برامج تدريبية، والاهتمام بأساليب القيادة المحفزة للعمل والإنتاج، واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة.

هذا، وهدفت الدراسة (Stephen & Dhanapal (2011 إلى تحليل جودة الحياة الوظيفية من وجهة نظر أصحاب الأعمال وتأثيرها على التميز المؤسسي في وحدات الصناعات الصغيرة في الهند، لا سيما في مدن تشيناي، كويمباتور، ومادوراي في ولاية تاميل نادو. شملت العينة ٣١٧ وحدة صناعية تم اختيارها عشوائياً من مراكز الصناعة في هذه المدن. وقد تم إعداد الاستبانة بناءً على الدراسات السابقة، وتم التحقق من صدقها البنائي وتمييزها. وأظهرت النتائج أهم العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية وتصورات أصحاب الأعمال بشأن التميز المؤسسي، حيث تبين أن مستوى الإدراك للتميز المؤسسي كان أعلى في مدينة كويمباتور مقارنةً بتشيناي ومادوراي.

أما دراسة (Dayana et al. (2017 هدفت إلى تحليل أثر جودة الحياة الوظيفية على التميز المؤسسي في مؤسسات المشاريع الصغيرة والمتوسطة (MSMEs) في منطقة كانياكوماري. وشملت الدراسة مجموعة من العوامل المؤثرة في جودة الحياة الوظيفية مثل: محتوى الوظيفة، وتطوير المسار المهني، وبيئة العمل، والاعتراف. وأظهرت النتائج أن هذه العوامل لها تأثير مهم في تحقيق

التميز المؤسسي، مما يؤكد الأهمية النسبية لجودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في هذه المؤسسات.

وأيضاً هدفت دراسة بوزورين ويعلى (٢٠٢١) إلى إبراز أثر جودة الحياة الوظيفية في تحقيق التميز المؤسسي ببعديه: التميز القيادي والتميز في تقديم الخدمة. وقد أُجريت الدراسة على عينة مكونة من (٣١) ممثلاً عن مؤسسات تنشط بالمنطقة الصناعية في مدينة سطيف، باستخدام المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت النتائج إلى أن المؤسسات المدروسة تهتم بجودة الحياة الوظيفية للعاملين من خلال مراعاة الصحة والسلامة المهنية، والمشاركة في اتخاذ القرار، والأجور والمكافآت، وبرامج التدريب، والاستقرار والأمان الوظيفي، وفرص الترقية، لكنها لم تتمكن من تحقيق توازن فعال بين الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين. كما بينت النتائج قدرة هذه المؤسسات على تحقيق التميز المؤسسي من خلال تحقيق التميز القيادي وتميز الخدمة، مع وجود تأثير إيجابي قوي جداً لجودة الحياة الوظيفية على التميز المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة :

أولاً: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

١. التركيز على التحول الرقمي كعامل مؤثر:

○ مثلما هدفت دراسة *Al Masadeh et al. (2024)* إلى قياس أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي في جامعة الزرقاء، تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل نفس المتغير ولكن في بيئة البنوك التجارية.

٢. الاهتمام بالتميز المؤسسي كمخرج رئيسي:

○ اتفقت الدراسة الحالية مع دراسات مثل *Wahab et al. (2024)* و *Oliveira (2025)* التي تناولت التميز المؤسسي كغاية استراتيجية للتحول الرقمي في السياقات الصناعية والتعليمية.

٣. الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي:

○ استخدمته غالبية الدراسات السابقة مثل *Al Masadeh et al. (2024)* و *Alaqla (2020)*، وهو نفس المنهج المعتمد في الدراسة الحالية لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

٤. تركيز الدراسات على السياقات المؤسسية:

تأثير التحول الرقمي علي التميز المؤسسي عند توسيط جودة الحياة الوظيفية

○ مثل الجامعات (Alshammari, 2025)، والمؤسسات التعليمية الدينية (Choiriyah et al., 2025)، والمؤسسات الصحية (Alaqla, 2020)، والدراسة الحالية تركز على البنوك التجارية كإحدى المؤسسات الحيوية.

ثانيًا: أوجه الاختلاف

وجه المقارنة	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
تركيب النموذج	تدرس العلاقة الثلاثية: التحول الرقمي → جودة الحياة الوظيفية (وسيط) → التميز المؤسسي	معظم الدراسات درست العلاقة الثنائية فقط بين متغيرين
دور جودة الحياة الوظيفية	متغير وسيط يشرح تأثير التحول الرقمي على التميز	متغير مستقل كما في (Pietrafesa et al., 2019)، أو تابع كما في (Alaqla (2020)
سياق التطبيق	البنوك التجارية في محافظة الدقهلية	التعليم (الجامعات، المدارس)، الصحة، الصناعة
الفجوة المنهجية	تقدم نموذجًا تكامليًا جديدًا	الدراسات السابقة ركزت على التحليل الأحادي أو الثنائي للمتغيرات

ثالثًا: الفجوة البحثية

بالرغم من كثافة الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي (مثل: Al Masadeh et al., 2024؛ Oliveira, 2025)، أو العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية (Bauer et al., 2018؛ Karakuş, 2023)، وكذلك الدراسات التي تناولت تأثير جودة الحياة الوظيفية على التميز المؤسسي (Alaqla, 2020؛ Al Yami & Haif, 2019)، إلا أن معظم هذه الدراسات اكتفت بدراسة العلاقات الثنائية بين هذه المتغيرات. كما أن جودة الحياة الوظيفية غالبًا ما ظهرت كمتغير مستقل أو تابع، دون تناول دورها كمتغير وسيط يمكنه تفسير العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي. وعلاوة على ذلك، لم تحظ المؤسسات المالية - كالبنوك التجارية - باهتمام كافٍ في هذا السياق، خاصة في البيئة العربية. ومن هنا تنبع الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها، من خلال بناء نموذج يختبر أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي عند توسيط جودة الحياة الوظيفية بالتطبيق على البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية، مما يُعدّ إسهامًا علميًا جديدًا على المستويين النظري والتطبيقي.

ثالثًا: الدراسة الاستطلاعية

للتأكد من مشكلة الدراسة من الناحية التطبيقية، قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة ميسرة من العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية للتوصل إلى مشكلة البحث من الناحية التطبيقية، وبلغت ٤٠ مفردة، وذلك بهدف تحديد وصياغة مشكلة وتساؤلات البحث، في حين تمت الدراسة الاستطلاعية^١ من خلال استطلاع رأى العينة وكانت الأجابات كالتالي :

- أكثر من ٦٥٪ من العاملين لا يشعرون بالتحول الرقمي.
- أكثر من ٦٠٪ من أفراد العينة المشاركة في الدراسة الاستطلاعية لا يعرفون مفهوم التميز المؤسسي.

- ٦٠٪ من المشاركين في الدراسة الاستطلاعية لا يشعرون بجودة الحياة الوظيفية.

رابعاً : مشكلة وتساؤلات البحث:

وفي ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية، يُمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- ١- ما طبيعية علاقة الارتباط بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية و التميز المؤسسي؟
- ٢- ما تأثير التحول الرقمي على أبعاد التميز المؤسسي؟
- ٣- ما تأثير التحول الرقمي على أبعاد جودة الحياة الوظيفية ؟
- ٤- ما تأثير جودة الحياة الوظيفية على أبعاد التميز المؤسسي ؟
- ٥- ما الدور الغير مباشر لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي ؟
- ٦- ما الاختلافات الادراكية المؤثرة على آراء العاملين اتجاه المتغيرات تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم ؟

خامساً : أهداف البحث :

وللإجابة عن تساؤلات البحث السابق ذكرها، يتبنى البحث الحالي الأهداف التالية:

- ١-تحديد طبيعية علاقة الارتباط بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية و التميز المؤسسي.
- ٢-قياس تأثير التحول الرقمي على أبعاد التميز المؤسسي.
- ٣-قياس تأثير التحول الرقمي على أبعاد جودة الحياة الوظيفية .
- ٤-فحص تأثير جودة الحياة الوظيفية على أبعاد التميز المؤسسي .

^١ تم إجراء الدراسة خلال الفترة ما بين ٢٠٢٥/٣/١٠ إلى ٢٠٢٥/٤/٢٥ على العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية .

٥- فحص الدور الغير مباشر لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي ؟

٦- تحديد الاختلافات الادراكية المؤثرة على آراء العاملين اتجاه المتغيرات تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم ؟
سادساً : فروض البحث والاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث .
أ-فروض البحث

H1 : توجد علاقة ارتباط معنوي بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية و التميز المؤسسي.

H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي علي أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة - تميز الموارد البشرية- التميز في تقديم الخدمة- التميز المالي) وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :

H2/1: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على تميز القيادة.

H2/2: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على تميز الموارد البشرية.

H2/3: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على التميز في تقديم الخدمة.

H2/4: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على التميز المالي.

H3: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد جودة الحياة الوظيفية.

H4: يوجد تأثير معنوي إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على أبعاد التميز المؤسسي(تميز

القيادة - تميز الموارد البشرية- التميز في تقديم الخدمة- التميز المالي) وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :

H4/1: يوجد تأثير معنوي إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على تميز القيادة.

H4/2: يوجد تأثير معنوي إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على تميز الموارد البشرية.

H4/3: يوجد تأثير معنوي إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على التميز في تقديم الخدمة.

H4/4: يوجد تأثير معنوي إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على التميز المالي.

H5: يوجد تأثير غير المباشر لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي.

H6 : يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم (النوع – العمر – المؤهل الدراسي).

H6/1: : يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم وفقاً للنوع.

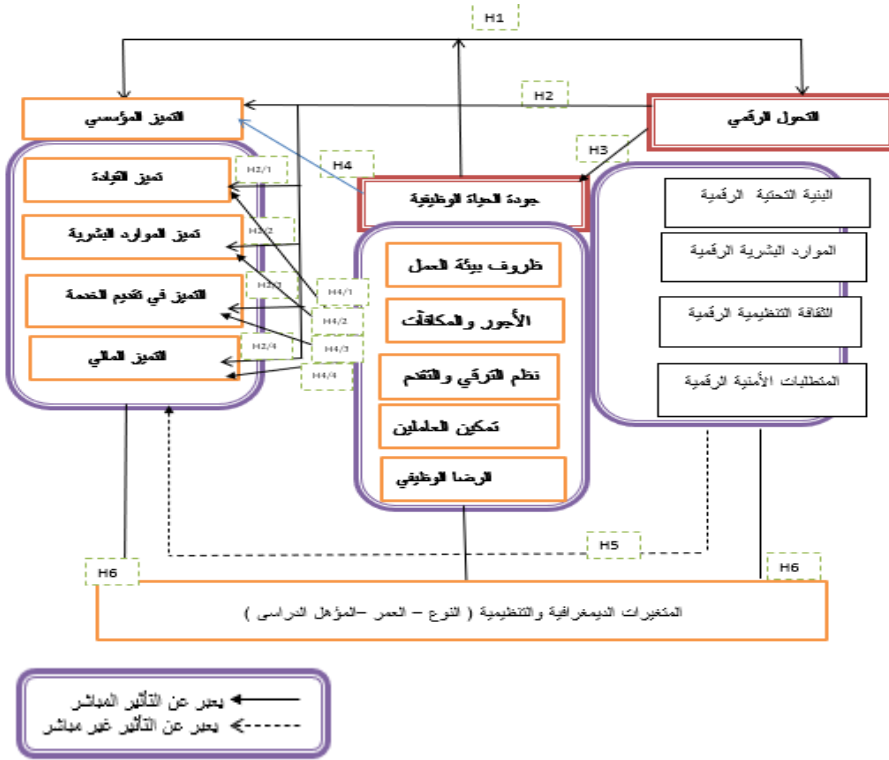
H6/2: : يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم وفقاً للعمر.

H6/3: : يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم وفقاً للمؤهل الدراسي.

وبناء على ما تقدم عرضه للعلاقات بين متغيرات البحث، وفي ضوء مشكلة وتساؤلات البحث، تمكنت الباحثة من وضع نموذج للبحث يوضح العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات وذلك كما هو موضح بالشكل (١) على النحو التالي

تأثير التحول الرقمي علي التميز المؤسسي عند توسيط جودة الحياة الوظيفية

ب-الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث



شكل (١) الاطار المفاهيمي لمتغيرات البحث

المصدر: من إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة.

سابعاً: أهمية البحث

تتمثل أهمية البحث على الصعيدين العلمي والتطبيقي وذلك على النحو التالي:

١-المستوى العلمي:

١/١ تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة في تناولها لمتغيرات حديثة نسبياً مثل: التحول الرقمي، جودة الحياة الوظيفية، التميز المؤسسي.

٢/١ ندرة الدراسات السابقة؛ حيث لم يتوصل الباحث إلى دراسة فحصت التأثير المباشر وغير المباشر أيضاً للتحول الرقمي على التميز المؤسسي من خلال جودة الحياة الوظيفية في حدود علم الباحثة، وعبر تحقيق أهداف البحث فإنها ستسهم في إضافة جديدة للمجال المعرفي المرتبط بالتميز المؤسسي والتحول الرقمي جودة الحياة الوظيفية.

٣/١ يعد البحث الحالي بمثابة استكمال للبحوث السابقة التي تناولت متغيرات البحث.

٢- المستوى التطبيقي:

١/٢ تستمد الأهمية التطبيقية للبحث من مجال التطبيق وهو البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية

٢/٢ تعد البنوك التجارية من الركائز الأساسية للنظام المالي والاقتصادي في أي مجتمع، ويبرز دورها بشكل خاص في محافظة الدقهلية باعتبارها إحدى المحافظات الحيوية في دلتا مصر ذات النشاط الاقتصادي المتنوع والكثافة السكانية العالية. وتمثل الأهمية الأكاديمية والعملية للبنوك التجارية في الدقهلية فيما يلي:

١- دعم التنمية الاقتصادية المحلية

تسهم البنوك التجارية بدور محوري في تعبئة المدخرات وتوجيهها نحو تمويل الأنشطة الاقتصادية المختلفة، لا سيما في قطاعات الزراعة، التجارة، والصناعة الخفيفة التي تشتهر بها محافظة الدقهلية. ومن ثم، تُعد أداة فعالة لتعزيز النمو المحلي وتحقيق التنمية المستدامة.

٢- تحفيز المشروعات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر الدقهلية من المحافظات التي تعتمد بشكل كبير على المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتلعب البنوك التجارية دوراً فاعلاً في تمويل هذه المشروعات، مما يساهم في توفير فرص العمل وتقليل معدلات البطالة، خاصة في المناطق الريفية والضواحي.

٣- تحقيق الشمول المالي

تسهم البنوك التجارية في دمج فئات واسعة من السكان ضمن النظام المالي الرسمي من خلال تقديم خدمات مصرفية ميسرة، مما يعزز من كفاءة الاقتصاد المحلي ويحد من التعاملات النقدية غير الرسمية.

٤- دور تنظيمي ورقابي في السوق المحلية

تعمل البنوك التجارية في الدقهلية على تنظيم الدورة المالية من خلال الرقابة على عمليات الإقراض والاقتراض، وضمان الاستقرار النقدي على المستوى المحلي، بما يتماشى مع السياسات الاقتصادية للدولة.

٥- تعزيز الثقافة المصرفية

من خلال التوسع في تقديم الخدمات الإلكترونية وتطوير أدوات الدفع، تسهم البنوك التجارية في رفع مستوى الوعي المالي لدى المواطنين، وتشجع على الادخار والاستثمار ضمن الأطر القانونية والمصرفية.

٦- توفير بيانات ومؤشرات اقتصادية

أن البنوك التجارية مصدرًا غنيًا بالبيانات الاقتصادية التي تعكس حركة السوق المحلي، مما يجعلها أداة مهمة للباحثين وصانعي القرار في تحليل التغيرات الاقتصادية ورسم السياسات التنموية المناسبة.

ثامناً: منهج البحث

اعتمدت الباحثة على المنهج الاستنباطي؛ حيث اتجهت الدراسة من العام إلى الخاص، وذلك من خلال مراجعة الدراسات السابقة، وتحديد الأبعاد المختلفة وصياغة الفروض، ثم جمع البيانات وتحليلها لاختبار مدى صحة الفروض ويعد المنهج الاستنباطي هو الأنسب للبحث الحالي (Robson, 2002, Saunders, et al., 2009).

تاسعاً: أسلوب البحث

يشمل أسلوب البحث على ما يلي:

أ. أنواع البيانات المطلوبة ومصادر الحصول عليها.

١- بيانات الثانوية: حيث تم معالجة الإطار النظري للبحث ومصادر البيانات الثانوية التي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، وكذلك الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت متغيرات البحث، والبحث وزيارة مواقع الإنترنت المختلفة ذات العلاقة.

٢- بيانات أولية: وتتمثل في البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة الاستقصاء من العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية محل البحث، وتفريغها، وتحليلها، بما تمكن الباحثة من اختبار صحة أو خطأ فروض البحث، والتوصل إلى النتائج.

عاشرًا: مجتمع وعينة البحث :

١- مجتمع البحث :

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له

(Saunders et al., 2009). ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في أكثر من ١٠٠,٠٠٠ من العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية.

٢- عينة البحث :

اعتمد البحث على استخدام عينة عشوائية بسيطة ، نظراً لصعوبة تحديد حجم المجتمع أو وضع إطار محدد له، وحيث إن مجتمع البحث سيكون أكبر من ١٠٠ ألف مفردة فستكون العينة على الأقل (٣٨٤) مفردة، هذا وقد بلغ عدد الاستثمارات الواردة الصالحة للتحليل الإحصائي (٣٩١) استثماراً.

الحادي عشر: حدود البحث

الحدود المكانية : البنوك التجارية بمحافظة الدقهلية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة خلال مدة زمنية محددة في الفترة ما بين ٢٠٢٥/٣/١٠ إلى ٢٠٢٥/٤/١٠.

الحدود البشرية : العاملين بالبنوك التجارية بمحافظة الدقهلية.

الحادي عشر: متغيرات الدراسة وأساليب القياس

يشمل أسلوب البحث المتغيرات التي يحتويها البحث الحالي علاوة على أساليب قياسها، إلى جانب مجتمع وعينة البحث، أسلوب جمع البيانات، البيانات المطلوبة للبحث ومصادر الحصول عليها، والأساليب الإحصائية اللازمة لتحليل البيانات واختبار الفروض، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٤) متغيرات البحث وقياسها

المتغير	الابعاد الفرعية	المقياس	عدد العبارات
التحول الرقمي	البنية التحتية الرقمية	Brink et al., 2020; Udovita, 2020 Eray, 2019; Zaoui et al., 2019; Matt et al., 2015	
	الموارد البشرية الرقمية		
	الثقافة التنظيمية الرقمية		
	المتطلبات الأمنية الرقمية		
التمييز المؤسسي	تميز القيادة	Musa & Tulay, 2008	١٦
	تميز الموارد البشرية		
	تميز في تقديم الخدمة		
	التمييز المالي		
جودة الحياة الوظيفية	ظروف بيئة العمل	Nayak, & Sahoo 2015: Nafei, 2015	٢٨
	تمكين العاملين		

تأثير التحول الرقمي علي التميز المؤسسي عند توسيط جودة الحياة الوظيفية

المتغير	الابعاد الفرعية	المقياس	عدد العبا ات
	الأجور والمكافآت		
	نظام الترقى والتقدم الوظيفي		
	الرضا الوظيفي		

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة

الثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- ١- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات متغيرات البحث.
- ٢- المتوسطات والانحرافات المعيارية لقياس المتوسط لإجابات أفراد العينة وانحرافاتهما.
- ٣- أسلوب تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار الفرض الأول والثاني والثالث.
- ٤- أسلوب تحليل المسار لاختبار الفرض الرابع.
- ٥- اختبار T-Test لاختبار الفرض الخامس.
- ٦- وقد تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS V.25 لاختبارات الفروض، ما عدا الفرض الرابع والذي يخص التأثير غير المباشر تم الاعتماد على البرنامج الإحصائي Amos V.23 لاختباره.

الثالث عشر: الاحصاء الوصفي:

يحتوي البحث على ثلاثة متغيرات أساسية وهم التحول الرقمي والذي يمثل المتغير المستقل ويتضمن أربعة أبعاد تتمثل في (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية)، إلى جانب جودة الحياة الوظيفية الذي يمثل المتغير الوسيط للدراسة ويتضمن خمسة أبعاد تتمثل في (ظروف بيئة العمل، وتمكين العاملين، والأجور والمكافآت، ونظام الترقى والتقدم الوظيفي، و الرضا الوظيفي)، والتميز المؤسسي الذي يمثل المتغير التابع للدراسة ويتضمن أربعة أبعاد تتمثل في (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، والتميز بتقديم الخدمة، والتميز المالي)، ويمكن عرض نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات كما في الجدول رقم (٥) وذلك كما يلي:

جدول رقم (٥): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد البحث (ن = ٣٩١)

المتغير	الرمز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح
البنية التحتية الرقمية	X1	٣,٧٨٣	٠,٧٧٥	١,٢٩٠-	١,٩٨٢
الموارد البشرية الرقمية	X2	٣,٧٧٠	٠,٧٧١	١,٢٣٨-	١,٧٦٣
الثقافة التنظيمية الرقمية	X3	٣,٨٠٠	٠,٧٨٢	١,٣٤٤-	٢,١٣٧
المتطلبات الأمنية الرقمية	X4	٣,٨٠٢	٠,٧٦٠	١,١٧٥-	١,٥٠٥
المتغير المستقل: التحول الرقمي	X	٣,٧٨٩	٠,٧١٤	١,٦٣٣-	٢,٩٤٠
ظروف بيئة العمل	M1	٣,٧٣٩	٠,٨٢٦	١,٢٩٠-	١,٤٤٣
تمكن العاملين	M2	٣,٧٣٦	٠,٨٣٨	١,٣٠٤-	١,٥٢٧
الأجور والمكافآت	M3	٣,٧٣٤	٠,٨٦٦	١,٣٢٠-	١,٤٩٣
نظم الترقى والتقدم الوظيفي	M4	٣,٧٤٢	٠,٨٥٢	١,١٣٤-	١,٠٢٩
الرضا الوظيفي	M5	٣,٧٠٩	٠,٨٣٩	١,١٣٧-	١,٠٦١
المتغير الوسيط: جودة الحياة الوظيفية	M	٣,٧٣٢	٠,٨٠٨	١,٤٤١-	١,٧٥٣
تميز القيادة	Y1	٣,٦٩٦	٠,٩١٤	١,١١٣-	٠,٧٦٠
تميز الموارد البشرية	Y2	٣,٦٩٥	٠,٨٩٨	١,١١٤-	٠,٧٩٣
التميز بتقديم الخدمة	Y3	٣,٦٨٥	٠,٩٠٤	١,٠٦٧-	٠,٧٤٩
التميز المالي	Y4	٣,٦٦٤	٠,٩٠٠	١,٠٠٥-	٠,٦٨٣
المتغير التابع: التميز المؤسسي	Y	٣,٦٨٥	٠,٨٧٣	١,٢٠٩-	٠,٩٠٨

المصدر: اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول (٥) ما يلي:

- حصلت أبعاد التحول الرقمي على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٧٧٠:٣,٨٠٢)، حيث حصلت الموارد البشرية الرقمية على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٧٧٠ فيما حصلت المتطلبات الأمنية الرقمية على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٨٠٢، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد التحول الرقمي بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- حصلت أبعاد جودة الحياة الوظيفية على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٧٠٩:٣,٧٤٢)، حيث حصل الرضا الوظيفي على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٧٠٩ فيما حصل نظم الترقى والتقدم الوظيفي على القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٧٤٢، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد جودة الحياة الوظيفية بدرجة عالية بين مفردات العينة.
- حصلت أبعاد التميز المؤسسي على متوسطات تراوحت ما بين (٣,٦٦٤:٣,٦٩٦)، حيث حصل التميز المالي على القيمة الأدنى للوسط الحسابي وبلغت ٣,٦٦٤ فيما حصل تميز القيادة على

القيمة الأعلى للوسط الحسابي وقد بلغت ٣,٦٩٦، وهو ما يشير إلى توافر أبعاد التميز المؤسسي بدرجة عالية بين مفردات العينة.

- كما يتبين من نتائج الجدول رقم (٥) أن جميع المقاييس تميل الى التوزيع الطبيعي حيث تراوحت قيم معامل الالتواء ما بين (± 3) ، كما كانت قيم معامل التفرطح تتراوح ما بين (± 10) .

١٣-١: اختبارات الصدق والثبات:

ويستخدم هذا الاختبار لمعرفة مدى إمكانية الاعتماد على قائمة الاستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا كرونباخ هي الطريقة التي استخدمتها الباحثة لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً وممتازاً لقياس ثبات المقياس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الاتساق الداخلي، حيث يرى (Hair, et al. (2014 أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من ٠,٦ الى ٠,٧ في حين أن القيم أكبر من ٠,٧ تشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقاييس المستخدمة. بينما يستخدم اختبار الصدق الذاتي لبيان مدى صدق عبارات قائمة الاستقصاء في قياس ما صُممت من أجله وهو الجذر التربيعي لقيمة معامل ألفا، والتأكيد على أن عبارات القائمة تعطي للمستقصي منه نفس المعنى والمفهوم الذي يقصده الباحث (Adams, et al., 2007). وبالتالي، قامت الباحثة باختبار الصدق والثبات لقائمة الاستقصاء باستخدام عينة الدراسة المكونة من ٣٩١ مفردة، وأظهرت نتائج التحليل الجدول التالي رقم (٦):

جدول رقم (٦): قيم معاملات الثبات والصدق الذاتي للاستبيان

المتغير	الرمز	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
البنية التحتية الرقمية	X1	٠,٨١٦	٠,٩٠٣
الموارد البشرية الرقمية	X2	٠,٨٠٨	٠,٨٩٩
الثقافة التنظيمية الرقمية	X3	٠,٨٠٧	٠,٨٩٨
المطلوبات الأمنية الرقمية	X4	٠,٨٠٦	٠,٨٩٨
المتغير المستقل: التحول الرقمي	X	٠,٩٤٤	٠,٩٧٢
ظروف بيئة العمل	M1	٠,٩٠٥	٠,٩٥١
تمكن العاملين	M2	٠,٩٠٩	٠,٩٥٣
الأجور والمكافآت	M3	٠,٩١٧	٠,٩٥٨
نظم الترقى والتقدم الوظيفي	M4	٠,٨٩٩	٠,٩٤٨
الرضا الوظيفي	M5	٠,٨٦٢	٠,٩٢٨
المتغير الوسيط: جودة الحياة الوظيفية	M	٠,٩٧٨	٠,٩٨٩
تميز القيادة	Y1	٠,٩٠٣	٠,٩٥٠
تميز الموارد البشرية	Y2	٠,٨٩٦	٠,٩٤٧
التميز بتقديم الخدمة	Y3	٠,٨٩٧	٠,٩٤٧
التميز المالي	Y4	٠,٨٩٨	٠,٩٤٨
المتغير التابع: التميز المؤسسي	Y	٠,٩٧٣	٠,٩٨٦

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

ويتضح من الجدول رقم (٦) ما يلي:

- فيما يخص مقياس المتغير المستقل (التحول الرقمي) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٨٠٦:٠,٨١٦) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- فيما يخص مقياس المتغير الوسيط (جودة الحياة الوظيفية) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٨٦٢:٠,٩١٧) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.
- فيما يخص مقياس المتغير التابع (التميز المؤسسي) فقد تخطت قيم معامل ألفا كرونباخ لجميع أبعاد المتغير ٠,٦٠ وهي القيمة الأدنى لقبول واعتماد ثبات المقياس، حيث تراوحت قيم

معامل الثبات لجميع الأبعاد ما بين (٠,٨٩٦:٠,٩٠٣) وهو ما يوضح وجود درجة مرتفعة من الاعتمادية على المقياس.

٢-١٣: معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة:

تم اجراء اختبار الارتباط الثنائي لبيرسون، وذلك لتحديد معنوية الارتباط بين متغيرات الدراسة ويعرض الجدول رقم (٧) قيم تلك الارتباطات، يتضح من نتائج الجدول رقم (٧) وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية وقوية بين معظم متغيرات الدراسة، وكانت جميع معاملات الارتباط عالية بشكل عام على النحو المبين بالجدول، كما تشير نتائج الارتباط الى الاتفاق مع اتجاهات العلاقة المفترضة بصورة أولية. وبالتالي، يمكن للباحثة توضيح بعض الملاحظات على النحو التالي:

- تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير الوسيط في العلاقة بين البيئة التحتية الرقمية وظروف بيئة العمل حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = ٠,٧٤٣)، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير الوسيط في العلاقة بين البيئة التحتية الرقمية والرضا الوظيفي حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = ٠,٧١١).
- تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في العلاقة بين الموارد البشرية الرقمية وتميز الموارد البشرية حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = ٠,٧١٩)، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والتميز المالي حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = ٠,٦٤٤).
- تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير الوسيط والمتغير التابع في العلاقة بين الأجور والمكافآت وتميز الموارد البشرية حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = ٠,٨٤٤)، بينما تبلغ أضعف علاقة بين أبعاد المتغير الوسيط والمتغير التابع في العلاقة بين نظم الترقى والتقدم الوظيفي والتميز المالي حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما (ر = ٠,٧٨٨).

جدول رقم (٧): معاملات الارتباط الخطي الثنائي بين متغيرات الدراسة (ن = ٣٩١)

ابعاد المتغير التابع				ابعاد المتغير الوسيط					ابعاد المتغير المستقل				الرمز	المتغيرات
Y4	Y3	Y2	Y1	M5	M4	M3	M2	M1	X4	X3	X2	X1		
												1	X1	البنية التحتية الرقمية
											1	.782**	X2	الموارد البشرية الرقمية
										1	.842**	.795**	X3	الثقافة التنظيمية الرقمية
									1	.807**	.784**	.820**	X4	المتطلبات الأمنية الرقمية
								1	.740**	.739**	.741**	.743**	M1	ظروف بيئة العمل
							1	.915**	.735**	.740**	.734**	.736**	M2	تمكن العاملين
						1	.917**	.904**	.741**	.747**	.741**	.732**	M3	الأجور والمكافآت
					1	.889**	.904**	.899**	.731**	.742**	.741**	.728**	M4	نظم الترتي والتقدم الوظيفي
				1	.866**	.886**	.883**	.885**	.724**	.733**	.750**	.711**	M5	الرضا الوظيفي
			1	.799**	.800**	.830**	.831**	.825**	.654**	.645**	.666**	.669**	Y1	تميز القيادة
		1	.905**	.802**	.826**	.844**	.838**	.842**	.690**	.695**	.719**	.701**	Y2	تميز الموارد البشرية
	1	.915**	.905**	.789**	.802**	.827**	.827**	.823**	.657**	.658**	.676**	.673**	Y3	التميز بتقديم الخدمة
1	.928**	.912**	.894**	.788**	.806**	.830**	.814**	.826**	.664**	.644**	.668**	.665**	Y4	التميز المالي

المصدر: اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

- وبناءً على النتائج السابق عرضها يمكن للباحثة قبول الفرض الإحصائي الأول للدراسة على الشكل البديل التالي: توجد علاقة ارتباط معنوي بين التحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية، والتميز المؤسسي.

١٣-٣: نتائج اختبار فروض الدراسة باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية SEM:

وقد تم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية لاختبار الفروض، حيث يتم أولاً تقدير نموذج القياس، ثم يتبعه تقدير للنموذج الهيكلي لاختبار نموذج الدراسة وفروضها.

أ- التحليل العاملي الاستكشافي:

تم استخدام التحليل العاملي الاستكشافي لتحديد العوامل الرئيسية التي حددت متغيرات الدراسة والتباين الذي تفسره العوامل المحددة، وذلك بالاعتماد على تحليل المكونات الأساسية والذي يعتمد على بناء نموذج تستند فيه العوامل إلى التباين الكلي ومقياس KMO Kaiser- والذي يسعى إلى قياس كفاية العينة وملاءمتها، وحتى تكون البيانات صالحة للاستخدام يجب ألا تقل قيمته عن ٠,٥ وباستخدام التحليل العاملي الاستكشافي ببرنامج SPSS ٧.26 لعينة قوامها (٣٩١ مفردة) وكانت نتائج التحليل العاملي وفقاً للجدول رقم (٨) التالي:

جدول رقم (٨): نتائج مقياس KMO & Bartlett's Test لمتغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	معامل KMO	Bartlett's Test	
			مربع كاي	مستوى المعنوية
المتغير المستقل: التحول الرقمي	البنية التحتية الرقمية	٠,٨٠٥	٥٠٥,١٧٢	٠,٠٠٠
	الموارد البشرية الرقمية	٠,٨٠٣	٤٧٨,٥١٠	٠,٠٠٠
	الثقافة التنظيمية الرقمية	٠,٧٩٤	٤٧٩,٩٥٢	٠,٠٠٠
	المتطلبات الأمنية الرقمية	٠,٧٩٦	٤٧٥,٠٧٠	٠,٠٠٠
المتغير الوسيط: جودة الحياة الوظيفية	ظروف بيئة العمل	٠,٩١٠	١٣٢٧,٦٣٣	٠,٠٠٠
	تمكن العاملين	٠,٩١٩	١٣٥٨,٨٩٣	٠,٠٠٠
	الأجور والمكافآت	٠,٩٢٥	١٤٧٨,٧٢٢	٠,٠٠٠
	نظم الترقى والتقدم الوظيفي	٠,٨٨٩	١١٠٢,٩٧٨	٠,٠٠٠
	الرضا الوظيفي	٠,٨٢٣	٧٠١,٤٠١	٠,٠٠٠
المتغير التابع: التميز المؤسسي	تميز القيادة	٠,٨٥١	٩٦٥,٠٨١	٠,٠٠٠
	تميز الموارد البشرية	٠,٨٤٨	٩٠٨,٥٢٤	٠,٠٠٠
	التميز بتقديم الخدمة	٠,٨٤٤	٩٢٠,٠١٤	٠,٠٠٠
	التميز المالي	٠,٨٤٦	٩٢٧,٧٥٠	٠,٠٠٠

المصدر: إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي لبرنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (٨) أن مقياس KMO (هو إحصاء يشير إلى نسبة التباين في المتغيرات التي قد تكون ناجمة عن عوامل أساسية، وتشير القيم العالية (القريبة من ١,٠) بشكل عام إلى أن تحليل العوامل قد يكون مفيداً مع البيانات) لكافة المتغيرات المدرجة بالدراسة أكبر من ٠,٥. بالإضافة إلى أن نتائج اختبار Bartlett's Test (يعتمد إجراء هذا الاختبار على الإحصاء الذي يكون توزيع عيناته عبارة عن توزيع مربع كاي تقريباً بدرجات حرية $(k-1)$ ، حيث k هو عدد العينات العشوائية، والتي قد تختلف في الحجم ويتم سحب كل منها من توزيعات طبيعية مستقلة) لكافة أبعاد ومتغيرات الدراسة معنوية، وبالتالي فإن البيانات ذات جودة عالية وصالحة لإجراء اختبار التحليل العاملي الاستكشافي.

ب- تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة Measurement Model:

تم تحليل نموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، وتم استخدام أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي)، والمتغير الوسيط (جودة الحياة الوظيفية) والمتغير التابع (التميز المؤسسي)، وتم استخدام هذه الأبعاد كمتغيرات ملاحظة، وذلك لتعقد نموذج القياس، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتأكد من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ومن صحة النموذج

وصلاحيته، والتأكد من مطابقته لبيانات الدراسة قبل اجراء اختبار الفروض وذلك من خلال صياغة النموذج النظري للدراسة وتقييمه ثم محاولة تعديله، عن طريق حذف العبارات التي تكون معاملات تحميلها على المتغيرات ضعيفة. وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن النتائج التالية:

• مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة:

جدول رقم (٩): مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معياري القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٧٠	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٣٠	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧٨	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكر لوييس	TLI	٠,٩٨٠	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٢٩	مقبول	أقل من ٠,٠٨

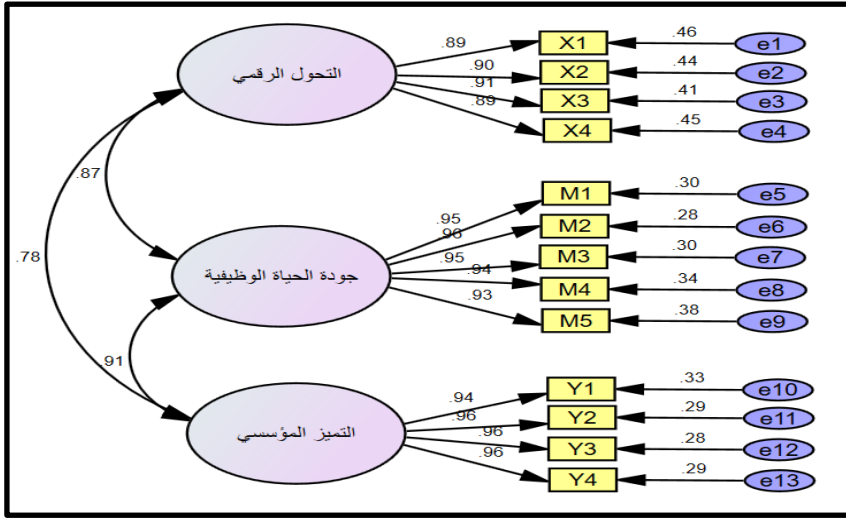
المصدر: اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (٩) أن مؤشرات جودة التوافق لنموذج القياس الأساسي جيدة ولا تحتاج الى اجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ما يلي:

- ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 97.0\%$ & $CFI = 97.8\%$) وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن ($RMSEA = 0.029$)
- ارتفاع مؤشر تاكر لوييس ($TL = 0.980$) وهي أعلى من ٠,٩٠.

تأثير التحول الرقمي علي التميز المؤسسي عند توسيط جودة الحياة الوظيفية

هذا ويوضح الشكل رقم (٢) النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة



شكل رقم (٢): النموذج النهائي للقياس الكلي لمتغيرات الدراسة

ولحساب الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة وفقاً لنموذج القياس وبعد اثبات التوافق الجيد لنموذج القياس الكلي لمتغيرات الدراسة، تم حساب الثبات المركب، والصدق المشترك للمتغيرات، كما تم حساب الصدق التمييزي من خلال نتائج التحليل العاملي التوكيدي، وذلك كما يظهر في الجدولين رقم (١٠ ، ١١) التاليين:

جدول رقم (١٠): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

المتغير	معاملات التحميل المعيارية	قيمة ت (CR)	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب CR
المتغير المستقل: التحول الرقمي				
البنية التحتية الرقمية	.٠,٨٨٧	ثابت	.٠,٨٠٥	.٠,٩٣٠
الموارد البشرية الرقمية	.٠,٨٩٨	١٦,٥٣٣		
الثقافة التنظيمية الرقمية	.٠,٩١١	١٧,٧٨١		
المتطلبات الأمنية الرقمية	.٠,٨٩٣	١٦,٢٥٦		
المتغير الوسيط: جودة الحياة الوظيفية			.٠,٨٩٥	.٠,٩٧٤

تابع جدول رقم (١٠): نتائج التحليل العاملي التوكيدي لنموذج القياس الكلي للدراسة

المتغير	معاملات التحميل المعيارية	قيمة ت (CR)	التباين المستخلص AVE	الثبات المركب CR
ظروف بيئة العمل	٠,٩٥٤	ثابت		
تمكن العاملين	٠,٩٥٩	١٧,٣٦٨		
الأجور والمكافآت	٠,٩٥٣	١٨,٢٠٥		
نظم الترقى والتقدم الوظيفي	٠,٩٣٩	١٦,١١٣		
الرضا الوظيفي	٠,٩٢٥	١٦,٠١٩		
المتغير التابع: التميز المؤسسي				
تميز القيادة	٠,٩٤٢	ثابت		
تميز الموارد البشرية	٠,٩٥٧	١٨,٣٠٩		
التميز بتقديم الخدمة	٠,٩٦١	١٦,٥٥٢		
التميز المالي	٠,٩٥٦	١٨,٣٥٦		
			٠,٩١٠	٠,٩٧٤

المصدر: اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (١٠)

- جميع المعاملات المعيارية مقبولة حيث يرى Hair, et al., (2014) أن قيم المعاملات المعيارية المقبولة لابد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥، ومن ثم لن يتم حذف أي عبارة من عبارات قائمة الاستقصاء.
- تظهر قيم ت (CR) أن جميع التحميلات المعيارية معنوية احصائياً عند (٠,٠٠١)، كما أن قيم الصديق التقاربي المعبر عنه بمتوسط التباين المستخلص (AVE) والثبات المركب (CR) ذات قيم كبيرة، حيث كانت قيم الثبات المركب أكبر من ٠,٦، ومن ثم قبول الصديق التقاربي للنموذج وذلك لارتفاع متوسط التباين عن ٠,٥ حيث أن قيم AVE المقبولة لابد وأن تكون مساوية أو أكبر من ٠,٥. وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ فأكثر من التباين في المتغيرات الظاهرة وأن الباقي يرجع الى خطأ في القياس مما يعتبر دليلاً على أن جميع الأبعاد تقيس المتغيرات المرتبطة بها وتؤكد الصديق المشترك.
- الصديق التمييزي لمتغيرات الدراسة:

يشير الصديق التمييزي الى مدى تميز أو تباين المتغيرات الضمنية، ويتم حسابه من خلال مقارنة قيم الارتباط بين المتغير مع غيره من المتغيرات بمتوسط التباين المستخلص AVE لهذا المتغير، ويتوفر الصديق التمييزي عندما يكون متوسط التباين المستخلص للمتغير أكبر من أي

تأثير التحول الرقمي علي التميز المؤسسي عند توسيط جودة الحياة الوظيفية

قيمة من متوسط قيم الارتباط بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات. وتم حساب الصديق التمييزي بين متغيرات الدراسة من خلال حساب التباين المشترك بين المتغيرات والتأكد من أن هذه التباينات أقل من متوسط التباين المحسوب لكل متغير، ويعرض الجدول رقم (١١) مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة.

جدول رقم (١١): مصفوفة التباين المشترك بين متغيرات الدراسة

المتغير المستقل: التحول الرقمي	المتغير الوسيط: جودة الحياة الوظيفية	المتغير التابع: التميز المؤسسي
٠,٨٩٧		المتغير المستقل: التحول الرقمي
٠,٨٣٣	٠,٩٤٦	المتغير الوسيط: جودة الحياة الوظيفية
٠,٧٥٢	٠,٨٨٦	المتغير التابع: التميز المؤسسي

المصدر: اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

وفقاً للنتائج المعروضة في الجدول رقم (١١) يتضح أن قيم متوسط التباين المحسوب لكل متغير أكبر من قيم التباين المشترك بين هذا المتغير وغيره من المتغيرات الأخرى، أن قيم التباين المستخلص $\leq 0,5$ ، وهذا يعني أن المتغير الضمني قادر على تفسير ٥٠٪ من التباين في المتغيرات الظاهرة والباقي يرجع الى الخطأ في القياس.

ج- اختبار النموذج الهيكلي للدراسة (فروض الدراسة):

بناءً على مؤشرات جودة التوافق المقبولة لنموذج القياس، بالإضافة الى تمام التأكد من صلاحية جميع المتغيرات في نموذج القياس من حيث الثبات، والصديق المشترك (متوسط التباين المشترك)، والصديق التمييزي. تأتي مرحلة اختبار النموذج الهيكلي. وتعتبر المرحلة الأساسية والثانية للتحليل، ويهدف النموذج الهيكلي أو البنائي الى اختبار فروض الدراسة، حيث يتكون من المتغيرات الخارجية Exogenous، وهي متغيرات التحول الرقمي، والمتغيرات التابعة Endogenous وتتمثل في متغير التميز المؤسسي، والمتغير الوسيط التداخلي Mediator وهو جودة الحياة الوظيفية. ولتقييم النموذج الهيكلي تم تقييم جودة التوافق لهذا النموذج وذلك لتحديد ما اذا كان النموذج المفترض يوافق البيانات أم لا. وذلك كما يعرضها الجدول رقم (١٢) التالي:

جدول رقم (٨): مؤشرات جودة النموذج الهيكلي للدراسة

المؤشر	الرمز الاحصائي	القيمة	مدى القبول	معيار القبول
جودة المطابقة	GFI	٠,٩٧٢	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
جذر متوسط مربعات البواقي	RMR	٠,٠٢٩	مقبول	كلما اقترب من الصفر
المطابقة المقارنة	CFI	٠,٩٧٨	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
تاكور لويس	TLI	٠,٩٨٤	مقبول	كلما اقترب من الواحد الصحيح
الجذر التربيعي لمتوسط مربع الخطأ التقاربي	RMSEA	٠,٠٢٦	مقبول	أقل من ٠,٠٨

المصدر: اعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

تظهر النتائج المعروضة في الجدول رقم (١٢) أن مؤشرات جودة التوافق للنموذج الهيكلي جيدة ولا تحتاج الى اجراء أي تعديل، حيث تظهر النتائج ارتفاع مؤشرات جودة التطابق، حيث بلغت قيمة ($GFI = 97.2\%$ & $CFI = 97.8\%$) وهي أعلى من ٠,٩٠، كذلك انخفضت قيمة الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ حيث أن ($RMSEA = 0.026$) بالإضافة الى ارتفاع مؤشر تاكر لويس ($TL = 0.984$) حيث أنها أعلى من ٠,٩.

وفيما يتعلق باختبارات فروض الدراسة وفقاً للنتائج الاحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها في الجدول رقم (١٣، ١٤، ١٥) للتأثيرات المباشرة والجدول رقم (١٦) للتأثيرات غير المباشرة وذلك على النحو التالي:

• نتائج التأثيرات المباشرة:

تحتوي الدراسة على أربعة فروض رئيسية لقياس الأثر المباشر ينبثق منها فروض فرعية، ويبين الجدول رقم (١٣) قيم معاملات المسار لهذه الفروض في النموذج الهيكلي للدراسة كما يلي:

تأثير التحول الرقمي علي التميز المؤسسي عند توسيط جودة الحياة الوظيفية

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة:

جدول رقم (١٣): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة (الفرض الثاني)

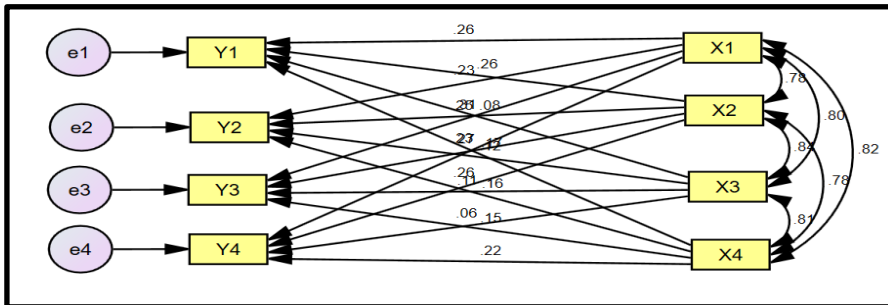
Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
٠,٠٠٠	٣,٧٨٢	٠,٠٨١	٠,٢٦١	تميز القيادة	البنية التحتية الرقمية
٠,٠٠٠	٣,٦١٩	٠,٠٨٤	٠,٢٥٨		الموارد البشرية الرقمية
٠,٢٧٣	١,٠٩٦	٠,٠٨٨	٠,٠٨٢		الثقافة التنظيمية الرقمية
٠,٠١٥	٢,٤٢٩	٠,٠٨٥	٠,١٧١		المتطلبات الأمنية الرقمية
٠,٠٠٠	٣,٥٨٧	٠,٠٧٤	٠,٢٣٠	تميز الموارد البشرية	البنية التحتية الرقمية
٠,٠٠٠	٤,٧٢٩	٠,٠٧٧	٠,٣١٣		الموارد البشرية الرقمية
٠,٠٨١	١,٧٤٥	٠,٠٨٠	٠,١٢١		الثقافة التنظيمية الرقمية
٠,٠١٥	٢,٤٢٩	٠,٠٧٧	٠,١٥٩		المتطلبات الأمنية الرقمية
٠,٠٠٠	٣,٧٠٦	٠,٠٨٠	٠,٢٥٣	التميز بتقديم الخدمة	البنية التحتية الرقمية
٠,٠٠٠	٣,٧٨٢	٠,٠٨٣	٠,٢٦٦		الموارد البشرية الرقمية
٠,١٤٤	١,٤٦٠	٠,٠٨٦	٠,١٠٨		الثقافة التنظيمية الرقمية
٠,٠٢٧	٢,٢١١	٠,٠٨٣	٠,١٥٤		المتطلبات الأمنية الرقمية
٠,٠٠٠	٣,٣٢٥	٠,٠٨٠	٠,٢٢٩	التميز المالي	البنية التحتية الرقمية
٠,٠٠٠	٣,٧١٦	٠,٠٨٣	٠,٢٦٤		الموارد البشرية الرقمية
٠,٣٩٢	٠,٨٥٥	٠,٠٨٦	٠,٠٦٤		الثقافة التنظيمية الرقمية
٠,٠٠٢	٣,١٠٢	٠,٠٨٣	٠,٢١٨		المتطلبات الأمنية الرقمية

المصدر: اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١٣) ما يلي:

- ينص الفرض الثاني على أنه "يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، الموارد البشرية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي بأبعادها (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، والتميز بتقديم الخدمة، والتميز المالي) كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للتحويل الرقمي، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية) والمتغير التابع تميز القيادة حيث أن $(\beta = 0.261, 0.258, 0.171; CR = 3.782, 3.619, 2.429)$.
 - الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للتحويل الرقمي، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية) والمتغير التابع تميز الموارد البشرية حيث أن $(\beta = 0.230, 0.313, 0.159; CR = 3.587, 4.729, 2.429)$.
 - الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للتحويل الرقمي، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية) والمتغير التابع التميز بتقديم الخدمة حيث أن $(\beta = 0.253, 0.266, 0.154; CR = 3.706, 3.782, 2.211)$.
 - الفرض الفرعي الرابع فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة للتحويل الرقمي، حيث يشير الجدول رقم (١٣) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية) والمتغير التابع التميز المالي حيث أن $(\beta = 0.229, 0.264, 0.218; CR = 3.325, 3.716, 3.102)$.
- ويمكن للباحثة تجسيد العلاقات المباشرة بالفرض الثاني من واقع مخرجات التحليل الاحصائي للبرنامج AMOS الاصدار السادس والعشرين من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٣): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الثاني للدراسة

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي بأبعادها (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، والتميز بتقديم الخدمة، والتميز المالي) كمتغير تابع.

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة:

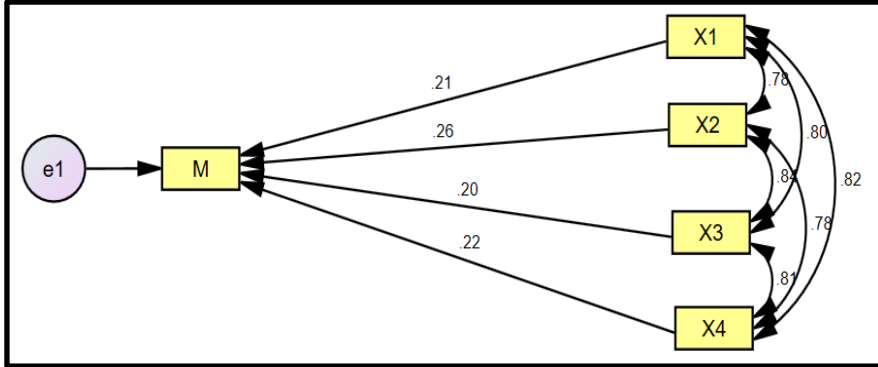
جدول رقم (١٤): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة
(الفرض الثالث)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
٠,٠٠٠	٣,٩١٦	٠,٠٥٧	٠,٢١٤	جودة الحياة الوظيفية	البنية التحتية الرقمية
٠,٠٠٠	٤,٦٥٠	٠,٠٥٩	٠,٢٦٢		الموارد البشرية الرقمية
٠,٠٠٠	٣,٤١١	٠,٠٦١	٠,٢٠٣		الثقافة التنظيمية الرقمية
٠,٠٠٠	٣,٩٩٥	٠,٠٥٩	٠,٢٢٣		المتطلبات الأمنية الرقمية

المصدر: اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١٤) ما يلي:

- ينص الفرض الثالث على أنه "يوجد تأثير معنوي للتحول الرقمي بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية) كمتغيرات مستقلة على جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع". وقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة للتحول الرقمي، حيث يشير الجدول رقم (١٤) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية) والمتغير التابع جودة الحياة الوظيفية حيث أن ($\beta = 0.214, 0.262, 0.203, 0.223$; $CR = 3.916, 4.650, 3.411, 3.995$). ويمكن للباحثة تجسيد العلاقات المباشرة بالفرض الثالث من واقع مخرجات التحليل الاحصائي للبرنامج AMOS الاصدار السادس والعشرين من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٤): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الثالث للدراسة

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الثالث للدراسة كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي للتحويل الرقمي بأبعادها (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية) كمتغيرات مستقلة على جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع.

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة:

جدول رقم (١٥): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة

(الفرض الرابع)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
٠,٠٠٥	٢,٧٨١	٠,٠٨٥	٠,٢١٤	تميز القيادة	ظروف بيئة العمل
٠,٠٠٣	٢,٩٩١	٠,٠٨٨	٠,٢٤٣		تمكن العاملين
٠,٠٠٠	٣,٥٠١	٠,٠٨٠	٠,٢٦٧		الأجور والمكافآت
٠,٤٦٢	٠,٧٣٥	٠,٠٧٥	٠,٠٥١		نظم الترقى والتقدم الوظيفي
٠,٠٧٦	١,٧٧٣	٠,٠٧٠	٠,١١٥		الرضا الوظيفي
٠,٠٠٠	٣,٤٦٠	٠,٠٨٠	٠,٢٥٤	تميز الموارد البشرية	ظروف بيئة العمل
٠,٠٥٠	١,٩٥٩	٠,٠٨٣	٠,١٥٢		تمكن العاملين

تابع جدول رقم (١٥): نتائج اختبارات التأثيرات المباشرة في النموذج الهيكلي
للدراسة (الفرض الرابع)

Sig	CR	الخطأ المعياري	قيم المعاملات المعيارية	أبعاد المتغير التابع	أبعاد المتغير المستقل
			Beta		
٠,٠٠٠	٣,٩٨٧	٠,٠٧٥	٠,٢٨٩		الأجور والمكافآت
٠,٠١٢	٢,٥١٧	٠,٠٧٠	٠,١٦٧		نظم الترقى والتقدم الوظيفي
٠,٤٩٠	٠,٦٩١	٠,٠٦٦	٠,٠٤٣		الرضا الوظيفي
٠,٠٠٣	٢,٩٤٢	٠,٠٨٥	٠,٢٢٩	التميز بتقديم الخدمة	ظروف بيئة العمل
٠,٠٠٤	٢,٨٤٦	٠,٠٨٩	٠,٢٣٤		تمكن العاملين
٠,٠٠٠	٣,٤٥٥	٠,٠٨٠	٠,٢٦٦		الأجور والمكافآت
٠,١٨٠	١,٣٤٠	٠,٠٧٥	٠,٠٩٥		نظم الترقى والتقدم الوظيفي
٠,٣٤٢	٠,٩٥١	٠,٠٧٠	٠,٠٦٢		الرضا الوظيفي
٠,٠٠٠	٣,٥٥٤	٠,٠٨٥	٠,٢٧٦		ظروف بيئة العمل
٠,٣٤٩	٠,٩٣٦	٠,٠٨٨	٠,٠٧٧	التميز المالي	تمكن العاملين
٠,٠٠٠	٤,٢٩٥	٠,٠٨٠	٠,٣٣٠		الأجور والمكافآت
٠,٠٤٠	٢,٠٥٣	٠,٠٧٤	٠,١٤٥		نظم الترقى والتقدم الوظيفي
٠,٣٧٥	٠,٨٨٧	٠,٠٧٠	٠,٠٥٨		الرضا الوظيفي

المصدر: اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١٥) ما يلي:

- ينص الفرض الرابع على أنه "يوجد تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف بيئة العمل، وتمكين العاملين، والأجور والمكافآت، ونظام الترقى، والرضا الوظيفي) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي بأبعادها (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، والتميز بتقديم الخدمة، والتميز المالي) كمتغير تابع". وينبثق من هذا الفرض أربعة فروض فرعية تبعاً للمتغير التابع:

- الفرض الفرعي الأول فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية، حيث يشير الجدول رقم (١٥) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (ظروف بيئة

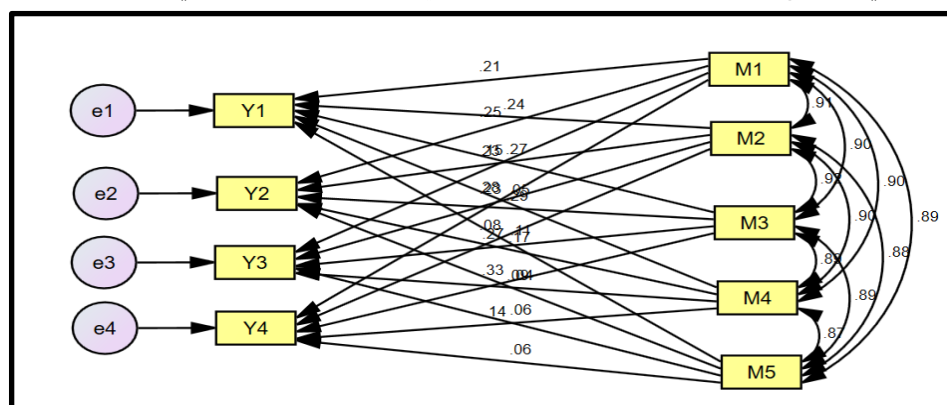
العمل، وتمكين العاملين، والأجور والمكافآت)، والمتغير التابع تميز القيادة حيث أن $(\beta = 0.214, 0.243, 0.267; CR = 2.781, 2.991, 3.501)$

الفرض الفرعي الثاني فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية، حيث يشير الجدول رقم (١٥) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (ظروف بيئة العمل، وتمكين العاملين، والأجور والمكافآت، ونظام الترقى والتقدم الوظيفي) والمتغير التابع تميز الموارد البشرية حيث أن $(\beta = 0.254, 0.152, 0.289, 0.167; CR = 3.460, 1.959, 3.987, 2.517)$

الفرض الفرعي الثالث فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية، حيث يشير الجدول رقم (١٥) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (ظروف بيئة العمل، وتمكين العاملين، والأجور والمكافآت) والمتغير التابع التميز بتقديم الخدمة حيث أن $(\beta = 0.229, 0.234, 0.266; CR = 2.942, 2.846, 3.455)$

الفرض الفرعي الرابع فقد تم اثبات صحته جزئياً بالنسبة لجودة الحياة الوظيفية، حيث يشير الجدول رقم (١٥) الى قيم معامل المسار ومستوى معنويته بين المتغيرات المستقلة (ظروف بيئة العمل، والأجور والمكافآت، ونظام الترقى والتقدم الوظيفي) والمتغير التابع التميز المالي حيث أن $(\beta = 0.276, 0.330, 0.145; CR = 3.554, 4.295, 2.053)$

ويمكن للباحثة تجسيد العلاقات المباشرة بالفرض الرابع من واقع مخرجات التحليل الاحصائي للبرنامج AMOS الاصدار السادس والعشرين من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٥): نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرابع للدراسة

تأثير التحول الرقمي علي التميز المؤسسي عند توسيط جودة الحياة الوظيفية

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الرابع للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي لجودة الحياة الوظيفية بأبعادها (ظروف بيئة العمل، وتمكين العاملين، والأجور والمكافآت، ونظام الترقى، والرضا الوظيفي) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي بأبعادها (تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، والتميز بتقديم الخدمة، والتميز المالي) كمتغير تابع.

• نتيجة اختبار الفرض الاحصائي الرئيسي الخامس للدراسة (نتائج الأثر غير المباشر):

يهدف الفرض الخامس للدراسة الى اختبار التأثير غير المباشر من خلال توسيط جودة الحياة الوظيفية بين التحول الرقمي بأبعاده والتميز المؤسسي بأبعاده، وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (١٦) التالي:

جدول رقم (١٦): نتائج اختبارات التأثيرات غير المباشرة في النموذج الهيكلي للدراسة
(توسيط جودة الحياة الوظيفية)

أبعاد المتغير المستقل	المتغير الوسيط	أبعاد المتغير التابع	قيم المعاملات المعيارية المباشرة	قيم المعاملات المعيارية غير المباشرة	التأثير الكلي	CR	Sig
البنية التحتية الرقمية	جودة الحياة الوظيفية	التميز المؤسسي	٠,٠٧١	٠,١٨١	٠,٢٥٢	٤,٢٩٨	***
الموارد البشرية الرقمية			٠,٠٦٤	٠,٢٢١	٠,٢٨٥	٤,٢٢١	***
الثقافة التنظيمية الرقمية			٠,٠٧٤-	٠,١٧١	٠,٠٩٧	٤,٠٤٩	***
المتطلبات الأمنية الرقمية			٠,٠٠٦-	٠,١٨٨	٠,١٨٢	٤,٤٥٧	***

المصدر: اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول رقم (١٦) ما يلي:

- ينص الفرض الخامس على أنه "يوجد تأثير معنوي غير مباشر لجودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط على العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي كمتغير تابع". وقد تم اثبات صحته كلياً بالنسبة لأبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والثقافة التنظيمية

الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية)، حيث أن ($\beta = 0.181, 0.221, 0.171, 0.188$)، في ظل وساطة جودة الحياة الوظيفية الكلية حيث يشير الجدول رقم (١٦) الى أن هناك تأثيراً معنوياً غير مباشراً لأبعاد التحول الرقمي عبر متغير الوسيط التداخلي (جودة الحياة الوظيفية) على التميز المؤسسي.

وبناء على النتائج السابقة للفروض الفرعية يمكن للباحثة قبول الفرض الاحصائي الرئيسي الخامس للدراسة كلياً على الشكل البديل التالي: يوجد تأثير معنوي غير مباشر لجودة الحياة الوظيفية كمتغير وسيط على العلاقة بين التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية الرقمية، والثقافة التنظيمية الرقمية، والمتطلبات الأمنية الرقمية) كمتغيرات مستقلة على التميز المؤسسي كمتغير تابع.

١٣-٤: نتائج اختبارات الفروق الجوهرية:

ينص الفرض الاحصائي السادس على "يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصة بهم (النوع - العمر - المؤهل الدراسي)" ولغرض اختبار الفرض الاحصائي السابق اعتمدت الباحثة على اجراء اختبار الفروق الجوهرية One Way ANOVA وقد أسفرت نتائج التحليل الاحصائي عن الجدول رقم (١٧) التالي:

جدول رقم (١٧): نتائج اختبارات الفروق الجوهرية

المؤهل الدراسي		العمر		النوع		المتغير
Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	
٠,٠٢٨	٤,٣٣٠	٠,٠٣٤	٣,١٦١	٠,٠١٢	٣,٦٢٩	البنية التحتية الرقمية
٠,٠٣٤	٣,٨١٣	٠,٠٢٣	٣,٣٠٨	٠,٠٣٦	٢,٩٤٦	الموارد البشرية الرقمية
٠,٠٢٢	٣,١٢٥	٠,٠٣٤	٣,٠٦٩	٠,٠٢٨	٣,٠٨٥	الثقافة التنظيمية الرقمية
٠,٠٣٧	٣,٧٩٢	٠,٠٣٢	٤,٣٣٧	٠,٠٣٨	٢,٩٤٨	المتطلبات الأمنية الرقمية
٠,٠٢٥	٣,٦٩٧	٠,٠٢٧	٣,٨١١	٠,٠٣٩	٢,٩٩٤	المتغير المستقل: التحول الرقمي
٠,٠٣١	٣,٢٤٦	٠,٠٣٣	٣,٤٩٨	٠,٠٣٨	٣,٩٦٠	ظروف بيئة العمل
٠,٠٢٧	٣,٣٦٠	٠,٠٢٦	٣,٧٣٥	٠,٠١٦	٣,١٣٩	تمكن العاملين
٠,٠٣٨	٣,١٣٠	٠,٠٣٦	٣,١٣٥	٠,٠١٨	٤,٠٦٦	الأجور والمكافآت
٠,٠١١	٣,٠٦٩	٠,٠١٩	٤,٤٨٠	٠,٠١٤	٣,٩٨٤	نظم الترقية والتقدم الوظيفي
٠,٠٢٦	٤,٥٩٦	٠,٠١٣	٣,٥٥٢	٠,٠١٣	٢,٩٧٧	الرضا الوظيفي
٠,٠١٦	٣,٦٠٨	٠,٠٣٧	٣,٢٤٣	٠,٠٢٤	٣,١٠٢	المتغير الوسيط: جودة الحياة الوظيفية
٠,٠١٦	٣,٧٨٢	٠,٠٣٤	٣,١٢٩	٠,٠١٤	٣,٥٢٨	تميز القيادة

تأثير التحول الرقمي علي التميز المؤسسي عند توسيط جودة الحياة الوظيفية

المؤهل الدراسي		العمر		النوع		المتغير
Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	Sig.	F-Value	
٠,٠٢٨	٤,٣٣٠	٠,٠٣٤	٣,١٦١	٠,٠١٢	٣,٦٢٩	البنية التحتية الرقمية
٠,٠١٢	٤,٦١٥	٠,٠٢٩	٣,٧٥٧	٠,٠٢٥	٤,٢٢٥	تميز الموارد البشرية
٠,٠٣٦	٢,٩٢٧	٠,٠٢٤	٣,٤٠٩	٠,٠٢٣	٣,٧٧٢	التميز بتقديم الخدمة
٠,٠٣١	٣,٨٤٢	٠,٠١١	٣,٧١٧	٠,٠٣٨	٤,١٩٢	التميز المالي
٠,٠٣٣	٤,١٧١	٠,٠٢٨	٣,٣٤٩	٠,٠٣٢	٣,٩٦٠	المتغير التابع: التميز المؤسسي

المصدر: اعداد الباحثة بناءً على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح للباحثة من خلال العرض السابق لنتائج اختبارات الفروق الجوهرية الموضحة بالجدول رقم (١٧) مجموعة من الملاحظات التي يمكن توضيحها فيما يلي:

- معنوية قيمة F وفقاً للنوع لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (التحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية، والتميز المؤسسي) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أقل من ٥٪، وبالتالي يوجد تأثير معنوي لاختلاف النوع على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف نوعها تختلف على متغيرات البحث وأبعادها. أي أنه يمكن قبول الفرض الفرعي الأول على الشكل البديل التالي توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية، والتميز المؤسسي) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالنوع.
- معنوية قيمة F وفقاً للعمر لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (التحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية، والتميز المؤسسي) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أقل من ٥٪، وبالتالي يوجد تأثير معنوي لاختلاف العمر على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف عمرها تختلف على متغيرات البحث وأبعادها. أي أنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثاني على الشكل البديل التالي توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية، والتميز المؤسسي) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالعمر.
- معنوية قيمة F وفقاً للمؤهل الدراسي لكافة المتغيرات الرئيسية والأبعاد الفرعية للبحث (التحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية، والتميز المؤسسي) حيث أن قيمة المعنوية لكافة المتغيرات أقل من ٥٪، وبالتالي يوجد تأثير معنوي لاختلاف المؤهل الدراسي على كافة متغيرات البحث أي أن مفردات العينة باختلاف مؤهلها الدراسي تختلف على متغيرات البحث وأبعادها.

أي أنه يمكن قبول الفرض الفرعي الثالث على الشكل البديل التالي توجد فروق معنوية بين آراء مفردات العينة حول متغيرات الدراسة (التحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية، والتميز المؤسسي) وفق المتغير الديموغرافي الخاص بالمؤهل الدراسي. وتأسيساً على النتائج السابق عرضها يمكن للباحثة قبول الفرض الإحصائي السادس للدراسة على الشكل البديل التالي: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية والتنظيمية الخاصة بهم (النوع - العمر - المؤهل الدراسي).

الرابع عشر: النتائج والتوصيات

أ- مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة الفرض الأول H١

الفرض: توجد علاقة ارتباط معنوي بين التحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية، والتميز المؤسسي.

تم قبول الفرض الإحصائي الأول. تتفق هذه النتيجة مع دراسة (Al Masadeh et al. (2024) التي أوضحت وجود ارتباط قوي بين تبني التحول الرقمي وتحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، حيث تبين أن التحول الرقمي يُحسن من جودة العمليات الإدارية، ويؤثر بشكل إيجابي على رضا العاملين. كما دعمت نتائج (Karakuş (2023) العلاقة بين التحول الرقمي وتحسين جودة الحياة الوظيفية، خصوصاً فيما يتعلق بتقليل التوتر وتوفير بيئة عمل أكثر مرونة. وهذا يؤكد أن العلاقة الثلاثية بين المتغيرات مترابطة وظيفياً وإدارياً، مما يدعم صحة هذا الفرض.

ثانياً: مناقشة الفرض الثاني H٢

الفرض: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد التميز المؤسسي. تم قبول الفرض جزئياً. تشير هذه النتيجة إلى أن بعض أبعاد التحول الرقمي تؤثر أكثر من غيرها على مكونات التميز المؤسسي. هذا يتفق مع دراسة (Oliveira (2025) التي أكدت أن المنظمات التي تبنت التحول الرقمي بشكل استراتيجي أظهرت تميزاً واضحاً في القيادة والخدمة، أكثر من الأبعاد المالية. كذلك، دعمت دراسة (Alshammari (2025) هذا الاتجاه من خلال تأكيدها على أن التحول الرقمي يعزز تميز القيادة والموارد البشرية، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي. ويُحتمل

أن التميز المالي يتطلب فترة أطول حتى يظهر تأثير التحول الرقمي عليه، ما يفسر جزئية قبول الفرض.

ثالثاً: مناقشة الفرض الثالث H3

الفرض: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد جودة الحياة الوظيفية. تم قبول الفرض كلياً. هذه النتيجة تتسق مع نتائج Karakuş (2023) التي أظهرت أن التحول الرقمي ساهم في تحسين بيئة العمل وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية. كما تتفق مع ما جاء في دراسة Purwanto et al. (2021) من أن التحول الرقمي قد لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء، لكنه يحسّن جودة حياة العاملين ويزيد من رضاهم الوظيفي. وهذا يؤكد أن التحول الرقمي ليس فقط أداة إدارية، بل عامل محوري في تحسين الرضا العام، وتحقيق تمكين الموظفين، وخلق بيئة محفزة.

رابعاً: مناقشة الفرض الرابع H4

الفرض: يوجد تأثير معنوي إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على أبعاد التميز المؤسسي. تم قبول الفرض جزئياً. تدل هذه النتيجة على أن بعض أبعاد جودة الحياة – مثل تمكين العاملين والرضا الوظيفي – لها تأثير أقوى على التميز المؤسسي من غيرها، كالأجور أو الترقية. تدعم هذه النتيجة دراسة Alaqla (2020) التي بيّنت وجود تأثير مباشر لجودة الحياة على ممارسات التميز في الجامعات السعودية، ودراسة Al Yami & Haif (2019) التي ربطت بين بيئة العمل الصحية وتحقيق تميز في الأداء المؤسسي. ومن ثم، فإن النتيجة تبرز أهمية الجوانب النفسية والمعنوية للعاملين في دعم التميز المؤسسي، أكثر من الجوانب المادية فقط.

خامساً: مناقشة الفرض الخامس H5

الفرض: يوجد تأثير غير مباشر لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي.

تم قبول الفرض كلياً. يؤكد هذا الفرض أن جودة الحياة تلعب دوراً وسيطاً فعالاً في تعزيز أثر التحول الرقمي على التميز المؤسسي. يتفق ذلك مع دراسة Karakuş (2023) التي أوضحت أن التحول الرقمي يحسن بيئة العمل، مما ينعكس بدوره على الأداء المؤسسي. كما أن دراسة Oliveira (2025) بينت أن المنظمات الأكثر نجاحاً في التحول الرقمي هي التي دعمت العاملين

خلال العملية، ما أدى إلى تحسين تميز القيادة والخدمة. هذه النتائج تعكس أهمية تبني استراتيجية شاملة تشمل التكنولوجيا والموارد البشرية في آنٍ واحد.

سادسًا: مناقشة الفرض السادس H٦

الفرض: توجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين تبعًا لاختلاف العوامل الديموغرافية. تم قبول الفرض. تشير النتيجة إلى أن الجنس، والعمر، والمؤهل الدراسي تُحدث فروقًا في إدراك العاملين لأهمية التحول الرقمي وجودة الحياة والتميز المؤسسي. هذه النتيجة تدعم دراسة (Alshammari 2025) التي أشارت إلى أن الجيل الرقمي أكثر تقبلًا للتقنيات الجديدة ويشعر بتأثيرها المباشر على بيئة العمل، مقارنةً بالعاملين الأكبر سنًا. كما بيّنت دراسات أخرى أن العاملين الحاصلين على مؤهلات أكاديمية عليا أكثر وعيًا بالتحول الرقمي وأهميته التنظيمية. ومن ثم، توضح هذه النتيجة الحاجة إلى تبني استراتيجيات تدريب وتأهيل تتناسب مع خصائص الفئات المختلفة من العاملين.

جدول رقم (١٨) التساؤلات، الأهداف، الفروض، النتائج، الأسلوب الإحصائي المستخدم

تساؤل البحث	الهدف	الفرض	نتيجة الفرض	الأسلوب الإحصائي المستخدم
ما طبيعة علاقة الارتباط بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي؟	تحديد طبيعة علاقة الارتباط بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية والتميز المؤسسي.	H١ : توجد علاقة ارتباط معنوي بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية و التميز المؤسسي.	تم قبول الفرض الأول: توجد علاقة ارتباط معنوية بين المتغيرات الثلاثة.	تحليل الارتباط
ما تأثير التحول الرقمي على أبعاد التميز المؤسسي؟	قياس تأثير التحول الرقمي على أبعاد التميز المؤسسي.	H٢: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة - تميز الموارد البشرية- التميز في تقديم الخدمة- التميز المالي) وينقسم هذا الفرض إلي الفروض الفرعية التالية :	تم قبول الفرض الثاني جزئيًا: هناك تأثير معنوي لبعض الأبعاد وليس كلها.	تحليل الانحدار المتعدد
ما تأثير التحول الرقمي على أبعاد جودة الحياة الوظيفية؟	قياس تأثير التحول الرقمي على أبعاد جودة الحياة الوظيفية.	H٣: يوجد تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد جودة الحياة الوظيفية.	تم قبول الفرض الثالث كليًا: يوجد تأثير معنوي لجميع الأبعاد.	تحليل الانحدار المتعدد

تابع جدول رقم (١٨) التساؤلات، الأهداف، الفروض، النتائج، الأسلوب الاحصائي المستخدم

تساؤل البحث	الهدف	الفرض	نتيجة الفرض	الأسلوب الإحصائي المستخدم
ما تأثير جودة الحياة الوظيفية على أبعاد التميز المؤسسي؟	فحص تأثير جودة الحياة الوظيفية على أبعاد التميز المؤسسي.	H٤: يوجد تأثير معنوي إيجابي لجودة الحياة الوظيفية على أبعاد التميز المؤسسي (تميز القيادة - تميز الموارد البشرية- التميز في تقديم الخدمة- التميز المالي)	تم قبول الفرض الرابع جزئيًا: هناك تأثير معنوي لبعض الأبعاد.	تحليل الانحدار المتعدد
ما الدور غير المباشر لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي؟	فحص الدور غير المباشر لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي.	H٥: يوجد تأثير غير مباشر لجودة الحياة الوظيفية في العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي.	تم قبول الفرض الخامس كليًا: يوجد تأثير غير مباشر معنوي.	تحليل المسار باستخدام نموذج المعادلات الهيكلية SEM
ما الاختلافات الإدراكية المؤثرة على آراء العاملين تجاه المتغيرات تبعاً لاختلاف العوامل الديموغرافية؟	تحديد الاختلافات الإدراكية بين العاملين بناءً على العوامل الديموغرافية.	H٦: يوجد اختلافات معنوية بين آراء العاملين اتجاه متغيرات الدراسة تبعاً لاختلاف العوامل الديمغرافية الخاصة بهم (النوع - العمر - المؤهل الدراسي).	تم قبول الفرض السادس: توجد فروق معنوية بناءً على الجنس، العمر، والمؤهل.	اختبار الفروق وتحليل التباين الأحادي -One way ANOVA)

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة ونتائج التحليل الإحصائي

ب- التوصيات

أولاً: توصيات عامة للقيادات في البنوك التجارية

جدول رقم (١٩) توصيات عامة للقيادات في البنوك التجارية

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	المدة المستغرقة
تعزيز الاستثمار في البنية التحتية الرقمية.	تطوير الشبكات والأنظمة البنكية واعتماد تقنيات الحوسبة السحابية.	الإدارة العليا لتقنية المعلومات بالتنسيق مع الإدارة المالية.	من ٦ إلى ١٢ شهراً
تطوير برامج لقيادة التحول الرقمي.	إعداد برامج تدريبية للقادة حول مفاهيم القيادة الرقمية والذكاء الاصطناعي.	إدارة الموارد البشرية والتدريب.	من ٣ إلى ٦ أشهر
ربط التحول الرقمي بتحسين جودة الحياة الوظيفية.	دمج مؤشرات جودة الحياة ضمن استراتيجيات التحول الرقمي كالأتمتة الذكية لتقليل الضغط الوظيفي.	الإدارة الاستراتيجية والتطوير المؤسسي.	٦ أشهر
تبني أنظمة مرنة لتقييم الأداء تعزز التميز المؤسسي.	إعادة تصميم نظم التقييم بما يتماشى مع الأداء الرقمي والابتكار.	إدارة الموارد البشرية.	٤ أشهر
دعم ثقافة تنظيمية رقمية محفزة للابتكار.	تنظيم ندوات، ورش، وتحفيز داخلي لأفكار التحسين الرقمي.	الإدارة العامة للعلاقات المؤسسية والثقافية.	مستمر (بداية التنفيذ خلال شهرين)

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة ونتائج التحليل الإحصائي

ثانياً: توصيات خاصة للعاملين في البنوك التجارية

التوصية	آلية التنفيذ	المسؤول عن التنفيذ	المدة المستغرقة
تعزيز المهارات الرقمية لدى العاملين.	تنظيم دورات تدريبية في المهارات الرقمية مثل نظم البنوك الذكية والتحليل الرقمي.	إدارة الموارد البشرية والتدريب.	٣ إلى ٦ أشهر
تحفيز العاملين على المشاركة في تحسين جودة الخدمات.	فتح قنوات رقمية لاستقبال مقترحات الموظفين ومكافأة الأفكار القابلة للتطبيق.	قسم الجودة والموارد البشرية.	٣ أشهر
تفعيل نظام تمكين العاملين لاتخاذ القرارات.	منح مزيد من الصلاحيات الإجرائية للعاملين في ضوء التحول الرقمي.	الإدارة المباشرة بالتنسيق مع إدارة العمليات.	تدريجياً خلال ٦ أشهر

تأثير التحول الرقمي علي التميز المؤسسي عند توسيط جودة الحياة الوظيفية

تحسين بيئة العمل الداخلية.	توفير بيئة عمل داعمة نفسيًا وبدنيًا (استراحات ذكية، مرونة ساعات العمل، دعم نفسي).	إدارة الشؤون الإدارية والخدمات العامة.	٤ إلى ٨ أشهر
تعزيز الرضا الوظيفي من خلال نظام حوافز مرن.	ربط الأداء الرقمي بالحوافز والتقدير الفردي والجماعي.	إدارة الموارد البشرية.	٣ أشهر

المصدر: إعداد الباحثة في ضوء الدراسات السابقة ونتائج التحليل الإحصائي

ج- مقترحات لبحوث مستقبلية

١. دور القيادة الرقمية في تعزيز العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية في البنوك التجارية.
٢. أثر الثقافة التنظيمية الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي.
٣. جودة الحياة الوظيفية كوسيط بين ممارسات التحول الرقمي وولاء العاملين في البنوك.
٤. تأثير التحول الرقمي على الاستدامة المؤسسية من خلال جودة الحياة الوظيفية.
٥. فعالية البرامج التدريبية الرقمية في تعزيز التميز في تقديم الخدمة المصرفية.
٦. العلاقة بين التحول الرقمي والتميز المالي في البنوك: الدور المعدل لرضا العاملين.
٧. تحليل الفروق الديموغرافية في إدراك العاملين للتحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية.
٨. جودة بيئة العمل الرقمية وأثرها على التميز القيادي في المؤسسات المالية.
٩. تأثير الأجور الرقمية والمكافآت الذكية على التميز في الموارد البشرية في البنوك التجارية.
١٠. تصميم نموذج تكاملي بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية لتحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية :

أبو رمان، إباد سالم يحيى، (٢٠٢٢). جودة الحياة الوظيفية وأثرها في الاندماج الوظيفي: دراسة حالة فنادق Crowne Plaza، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال- جامعة جرش، الأردن.

حجازي ، نهال موسى ، (٢٠١٦). التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي، دراسة على المنظمات الأهلية غير الحكومية بقطاع غزة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين.

معاوية، حسين، (٢٠٢٢). دور الأمن الوظيفي كمتغير وسيط في العلاقة بين الكفاءات البشرية وتحقيق التميز المؤسسي لدى الشركات الصناعية في محافظة الوسطى بسلطنة عمان، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، ١٢ (١)، ٢٠-١.

الدغمي ، هيفاء راشد ، (٢٠١٩) التمكين الإداري في التميز المؤسسي، رسالة ماجستير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.

زهران ، إيمان ، (٢٠٢٢) متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي (EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، كلية التربية، فبراير، الجزء ٩٤، ١١٠٣-١٢٠٩.

صلاح الدين، عبد السلام حسين و زايد ، هاله سعد محمد. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للموارد البشرية للعاملين بشركة الخدمات التجارية البترولية (بترولتريد). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ١، (١٤) ٥٢٢-٥٤٨.

العزب، عبد المقصود محمد. (٢٠٢٣). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، ١٤ (١)، ٣٠-١.

عيد أيمن عادل ، (2018) الوعي الاستراتيجي وتأثيره على التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات.

غنام ، ثابت.(٢٠٢٢). التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٦(٢٦)، ٤٧-٧٠.

عليق ، مبروكة محمود محمد ، (٢٠٢٠) تمكين الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، كلية الخدمة الاجتماعية، ٧(٢١)، ٢٥٣-٢٩٦.

المسعودي، (٢٠٠٨) سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي، دراسة ميداني في شركة اساسيل، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية.

مقدادي، صلاح الدين عدنان يوسف، (٢٠٢٣). أثر جودة الحياة الوظيفية على أداء العاملين في البلديات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال- جامعة آل البيت، الأردن.

النجار، حميدة محمد البدوي، (٢٠١٧). تأثير جودة الحياة الوظيفية على الارتباط الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة مركز صالح عبد الله كامل للاقتصاد الإسلامي، مج ٢١، ع ٦١، ص ٢٢٥-٢٧٠.

النسور، (٢٠١٠) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي، رسالة دكتوراه، جامعة الشرق الأوسط.

نصار، صديق ، الرملاوي، نور (٢٠٢٢): درجة توافر أبعاد نموذج التميز الأوروبي (EFQM) لدى الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالأداء المؤسسية بالتطبيق على الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة جامعة الإسراء للعلوم الإنسانية، (١٢) ١١٧ - ١٤٥.

النعيبي راتب جليل وصويص، (٢٠٠٨) تحقيق الدقة في إدارة الجودة، "مفاهيم وتطبيقات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

ثانياً المراجع الأجنبية:

- Agustina, R., Yusuf, M., Sutiyan, O. S. J., Ardianto, R., & Norvadewi, N. (2024). Employee Performance Mediated Quality Of Work Life Relationship Satisfaction On The Job And Organizational Commitment. *Jurnal Darma Agung*, 30(2), 589605.
- Al Masadeh, M., Alzeaideen, K. A., Haimour, F. O., Al Masadeh, F., Alsabatin, H., & Hakami, H. (2024). The impact of digital transformation on institutional excellence in Private Jordanian Universities—case study: Zarqa University. In *Intelligent Systems, Business, and Innovation Research* (pp. 229–241). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Al Yami, A., & Eman Haif, A. (2019). The quality of work-life and relation to organizational excellence at King Khalid University of the faculty members' point of view/Business School Case study. *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 25(116), 68–92.
- Alaqla, M. F. (2020). The Effect of the Relationship between Organizational Excellence and Quality of Work-Life on Organizational Commitment: An Applied Study on the Health Services Sector in Taif City. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 280–296.
- Al-Halaseh, & W. E Al-Rawadyeh, (2020).The Impact of Virtuous Leadership in Organizational Excellence as Perceived by the Academic Staff at Mutah University
- Alshammari, H. M. (2025). Creative Leadership and Institutional Excellence in the Digital Transformation Era: A Systematic Review. *Journal of Ecohumanism*, 4(2), 1383–1403.
- Aruldoss, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36-62.

- Bauer, W., Schlund, S., & Vocke, C. (2018). Working life within a hybrid world—how digital transformation and agile structures affect human functions and increase quality of work and business performance. In *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership: Proceedings of the AHFE 2017 International Conferences* (pp. 3–10). Springer International Publishing.
- Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G. (2018). *CIOs and the digital transformation: A new leadership role* (1-9). Springer International Publishing.
- Brink, H., Packmohr, S., & Vogelsang, K. (2020, September). Fields of action to advance the digital transformation of NPOs—development of a framework. In *International Conference on Business Informatics Research* (82-97). Cham: Springer International Publishing.
- Choiriyah, F., & Lestari, G. D. (2025). Strategies for Digital Transformation in Madrasah Education for Institutional Excellence. *Academia Open*, 10(1), 10–21070.
- Dayana, M. C., & Nadarajan, S. (2017). The Impact of Quality of Work Life Factors on Organisational Excellence Among Employees in MSMEs—A Pragmatic Analysis. *Journal of Management*, 4(2), 58–65.
- Dengler, K., & Tisch, A. (2020). Examining the relationship between digital transformation and work quality: Substitution potential and work exposure in gender-specific occupations. *KZfSS Kölner Zeitschrift Für Soziologie Und Sozialpsychologie*, 72(Suppl 1), 427–453.
- Eray, T. (2019). The Status of Digital Culture in Public Relations Research in Turkey: An Analysis of Published Articles in 1999-2017. In *Handbook of research on examining cultural policies through digital communication* (292-307). IGI Global.

- Gotzamani, Ispikoudi, K. (2007). Business excellence and human resources, investigating best practises in european quality awarded greek organisation keizen and organization development, 5 (5), 1-6.
- Horngren, G. L. Sundem, & J. A. Elliott, (2000). Introducción a la contabilidad financiera.
- John Davies, (2004). The Implementation Of The European Foundation For Quality Management's (Efqm) Excellence Model In Academic Units Of United Kingdom Universities, Management Research Institute, School Of Management, University Of Salford, Salford, Uk.
- 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 (pp. 123–148). IGI Global.
- Keshab, M. (2018). Study on Digitalization in Industry: Requirements and Assessment. Master's Thesis. University of Stavanger, Norway.
- London: Financial Times Prentice Hall.
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & information systems engineering*, 57, 339-343.
- Musa, & G. Tulay, (2008). Investigating the Impact of organizational excellence and leadership on achieving business performance, an exploratory study of Turkish firms. *SAM Advanced Management Journal*, 73 (1), 29-45.
- Nafei, Wageeh Abdel Star, (2015), Meta Analysis of The Impact of Psychological Capital on Qulaity of Work Life and Organizational Citizenship Behavior: A study on Sadat City University, *International Journal of Business Adminstration*, 6(2), 42-59
- Nayak. T, Sahoo. C. K, Mohanty. P.K, (2015), Workplace Empowerment, Quality of Work Life and Employee Commitment: a Study on Indian Healthcare Sector, *Journal of Asia Business Studies*, 12 (2), 117-136.

- Oliveira, J. M. M. F. D. (2025). Digital Transformation and Sustainable Development Challenges for Organisations: The Roles of Quality, Organisational Excellence and Competitiveness (Doctoral dissertation, Universidade de Coimbra).
- Park, J. (2023). Driving Inclusive Digital Transformation in Korea. KIEP Research Paper, KIEP Opinions, (277).
- Pietrafesa, E., Bentivenga, R., Stabile, S., & Iavicoli, S. (2019). Digital transformation in organizations: The impact on working life quality and new risk factors. In Proceedings of the Multi Conference on Computer Science and Information Systems, MCCSIS (pp. 433–436).
- Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The role of transformational leadership, organizational citizenship behaviour, innovative work behaviour, quality work life, digital transformation and leader member exchange on universities performance. *Linguistica Antverpiensia*.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner Researchers* Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*
- Stephen, A., & Dhanapal, D. (2011). Quality of Work Life and its impact on Organisational Excellence in Small Scale Industrial Units: Employers Perspectives. *Journal of Contemporary Management Research*, 5(2), 1–13.
- Udovita, Pvmvd. (2020). Conceptual review on dimensions of digital transformation in modern era. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 10(2), 520-529.
- Wahab, M. H. A. A., Yaacob, A. A., Cob, C. M. S. C., Omar, S. N. Z., & Yusri, M. Y. (2024). Digital Transformation Industry 4.0 and Operational Excellence on Small and

Medium Enterprises (SMEs) in Malaysia. *International Journal of Accounting, Finance and Business (IJAFB)*, 9(54), 53–62.

Zaoui, F., Assoul, S., & Souissi, N. (2019). What are the main dimensions of digital transformation? Case of an industry. *International Journal of recent technology and engineering (IJRTE)*, 8(4), 9962-9970.