



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (25) – العدد الثالث – يوليو 2024



تأثير القيادة التمكينية على الارتباط بالعمل: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية
في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية

**The Effect of Empowering Leadership on Work Engagement: The
Mediating Role of Digital Organizational Culture in the Egyptian
Telecom Company in Dakahlia Governorate.**

إعداد/

د. هاني محمد جلال عبد الشكور ضيف

مدرس إدارة الأعمال، المعهد العالي للعلوم الإدارية بالمنزلة

Hanygalal2012@gmail.com

أ.م. د. محمد حسن محمد العشري

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، المعهد العالي للعلوم التجارية بالمحلة الكبرى

ashery2024@gmail.com

2024-04-24	تاريخ الإرسال
2024-07-07	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	



مستخلص الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين القيادة التمكينية والارتباط بالعمل بالتطبيق على عينة قوامها (322) مفردة من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية. هذا وقد بلغت عدد الاستبانات المستوفاة والقابلة للاختبار الإحصائي (265) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة التمكينية على الثقافة التنظيمية الرقمية. ووجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للثقافة التنظيمية الرقمية على الارتباط بمكان العمل، وكذلك وجود تأثير معنوي إيجابي مباشر للقيادة التمكينية على الارتباط بمكان العمل. وأخيراً تتوسط الثقافة التنظيمية الرقمية جزئياً العلاقة بين القيادة التمكينية على الارتباط بمكان العمل. وبالتالي تؤكد النتائج على أن القيادة التمكينية تُعد أحد مقدمات النجاح الرئيسية لتحسين الثقافة التنظيمية الرقمية والارتباط بمكان العمل. وأخيراً، تم مناقشة أهم المساهمات النظرية والتطبيقية المترتبة على تلك النتائج.

الكلمات المفتاحية: القيادة التمكينية، الثقافة التنظيمية الرقمية، والارتباط بالعمل.

Abstract:

The current study examined the mediating role of digital organizational culture in the relationship between empowering leadership and work engagement by applying it to a sample of (322) individuals working in the Egyptian Telecom Company in Dakahlia Governorate. The number of completed questionnaires that can be tested statistically reached (265), and the descriptive analytical method was used. The results indicated a direct positive moral effect of empowering leadership on digital organizational culture. There is a direct positive moral effect of digital organizational culture on engagement with the workplace, as well as a direct positive moral effect of empowering leadership on engagement with the workplace. Finally, digital organizational culture partially mediates the relationship between empowering leadership and workplace engagement. Thus, the results confirm that empowering leadership is one of the key success factors for improving digital organizational culture and engagement with the workplace. Finally, the most important theoretical and applied contributions resulting from these results were discussed.

Keywords: Empowering leadership, Digital organizational culture, Work engagement.



أولاً: مقدمة الدراسة

يفرض الاضطراب التكنولوجي على المنظمات ضرورة التكيف مع العصر الرقمي. خاصة منظمات القطاع الحكومي (Kocak et al., 2023; Velyako & Musa, 2023). وشهدت هذه المنظمات تغييرات جذرية في العصر الرقمي (Gong et al., 2020;) (Suwanto et al., 2022; Dunleavy et al., 2023; Lemperos et al., 2023). بما في ذلك التغييرات المتعلقة بالثقافة التنظيمية الرقمية. والتي تُعرف على أنها مجموعة من القيم المشتركة والافتراضات والمعتقدات وطرق التفاعل والعمل المشتركة التي تساهم في خلق بيئة اجتماعية ونفسية فريدة للمنظمة والحصول على القيمة من خلال استخدام التقنيات الرقمية (Navaridas-Nalda et al., 2020). وفي سياق التعرف على جهود الباحثين حول تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية في منظمات الأعمال. أكدت دراسة (Zhen et al. 2021) على وجود تأثير معنوي ومباشر للثقافة التنظيمية الرقمية على الابتكار الرقمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. كما كشفت دراسة (Martinez-) (Caro et al. 2020) أن الثقافة التنظيمية الرقمية لها تأثير معنوي غير مباشر على الأداء التنظيمي من خلال رقمته الأعمال وتطوير قيمة التكنولوجيا الرقمية للشركات متعددة الجنسيات. وتُعد القيادة التمكينية Empowering Leadership من الأنماط الإيجابية للقيادة، والتي برزت مؤخراً، وينظر إليها على أنها نمط من القيادة من شأنه تحقيق لامركزية السلطة، وإعطاء قدر أكبر من المسؤولية والتوجيه الذاتي للعاملين، والتخلص من الظروف التي تعزز شعورهم بالعجز مثل البيروقراطية، والسماح لهم بقدر من الحرية والمرونة قدر ما تقتضيه الظروف، إضافة إلى توفير بيئة أساسية أكثر قوة وديناميكية، وتنفيذ الإجراءات دون إشراف أو تدخل مباشر (Guo et al., 2023; Al Otaibi et al., 2023; Kwan et al., 2023;) (Wen et al., 2023).

ويشير الارتباط بالعمل Work engagement إلى خلق بيئة عمل تشجع العاملين وتحفزهم على تحقيق أهدافهم والاهتمام بأدائهم الوظيفي (Toth et al., 2020). ويُعرفه

(Rodríguez, 2022) بأنه حالة ذهنية إيجابية تتعلق بالعمل وتتميز بالحيوية والتفاني والاخلاص.

وفى ضوء ما تقدم؛ يمكن القول بأن هناك اسباب او مبررات لموضوع الدراسة تتمثل في وجود فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة لتغطيتها. وهي عدم وجود دراسة في بيئتنا العربية- في حدود علم الباحثان - ربطت بين هذه المتغيرات في نموذج دراسة واحد. فضلا عن أهمية قطاع التطبيق وما يتطلبه من تعزيز للشمول الرقمي.

ثانياً: مشكلة الدراسة

على الرغم من أن موضوع الثقافة التنظيمية الرقمية يُعتبر المحرك الأساسي للتحول الرقمي، إلا أنه لم يحظ إلا بقدر قليل من تركيز الباحثين في البيئة العربية. ولكي تحقق المنظمات الرقمنة الناجحة، فإنه لا يكفي أن يكون لديها ثقافة تنظيمية مشتركة. ومع ذلك، من الضروري تعديل المفهوم ليصبح ثقافة تنظيمية رقمية. مثل استخدام تكنولوجيا الاتصالات الرقمية من أجل التعاون. فإذا كانت المنظمة لا تزال تستخدم ثقافة تنظيمية مشتركة، فإن ذلك سوف يؤدي إلى عدم استعداد الأفراد للتعاون في المنظمات من خلال تكنولوجيا الاتصالات الرقمية. لذا؛ تُعد الثقافة التنظيمية الرقمية جزءاً مهماً للاهتمام من الحياة التنظيمية في العصر الرقمي. وعلى الرغم من ذلك لم يحظ موضع الثقافة التنظيمية الرقمية باهتمام كافٍ من قبل الباحثين في بيئتنا العربية. وخاصة في منظمات القطاع الحكومي وقطاع الأعمال العام - في حدود علم الباحثان. وتعد هذه هي الفجوة البحثية الأساسية التي تسعى هذه الدراسة لتغطيتها. وتضيف الدراسة مساهمتين رئيسيتين: أولاً، تتناول تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على نجاح التحول الرقمي في قطاع الاتصالات. حيث يشير عدد من الباحثين إلى أن تبني نظرية ثقافة تنظيمية قوية يساعد على تحسين الارتباط بمكان العمل بشكل عام (Wu et al., 2019; Ababneh and Chitranshi, 2023). وبالتالي تختبر الدراسة تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على الارتباط بمكان العمل من خلال القيادة التمكينية كمتنبئ لهذا التأثير. ثانياً، تختبر الدراسة ما إذا كانت الثقافة التنظيمية الرقمية شرطاً ضرورياً لتحقيق نتائج إيجابية للارتباط بمكان العمل. وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. هل هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية على الثقافة التنظيمية الرقمية؟

2. هل هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية الرقمية على الارتباط بالعمل؟



3. هل هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التمكينية على الارتباط بالعمل؟

4. هل تتوسط الثقافة التنظيمية الرقمية العلاقة بين القيادة التمكينية والارتباط بالعمل؟

ثالثاً: أهمية الدراسة

يضيف إطار الدراسة المقترح عدة نقاط من الناحية الأكاديمية والتطبيقية:

- 1- من الناحية الأكاديمية: تسهم الدراسة في سد الفجوة الموجودة في الدراسات العربية فيما يتعلق بالمتغيرات الحديثة التي دخلت في مجال السلوك التنظيمي والتي تتناولها معظم البحوث الأكاديمية النظرية والتطبيقية في الدول الغربية، وتوصيف الواقع الفعلي الذي يمكن أن تؤديه القيادة التمكينية كمتنبئ للعلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية والارتباط بمكان العمل الرقمي. حيث لم تتناول دراسة في بيئتنا العربية حتى الآن- وذلك في حدود علم الباحثان- دراسة وتحليل العلاقات التفاعلية بين متغيرات البحث، الأمر الذي يعنى أن الإطار الذي يقترحه الباحثان للكشف عن حقيقة هذه العلاقات ربما يمثل إسهاماً علمياً في فتح آفاق للمزيد من الدراسات المستقبلية في مجال السلوك التنظيمي.
- 2- من الناحية التطبيقية: تسهم الدراسة الحالية في مساعدة القائمين على إدارة الشركة المصرية للاتصالات على تطوير شركتهم في ضوء مجموعة من أهم المتغيرات التي تعزز من نتائج التحول الرقمي، وتعزز من الأداء الفردي والتنظيمي الذي يؤهل لزيادة القدرات التنافسية في العصر الرقمي، وذلك في إطار المتغيرات والتحديات البيئية المحيطة بهم.

رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. قياس مدى تأثير القيادة التمكينية على الثقافة التنظيمية الرقمية.
2. قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على الارتباط بالعمل.
3. قياس مدى تأثير القيادة التمكينية والارتباط بالعمل.
4. اختبار أثر الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين القيادة التمكينية وبين الارتباط بالعمل.

5. في ضوء النتائج التي سوف يتم التوصل إليها يمكن الخروج بالعديد من التوصيات التي يمكن لمتخذي القرارات الاسترشاد بها في هذا المجال.

خامساً: أدبيات الدراسة

1- القيادة التمكينية Empowering leadership:

علي مدى العقدين الماضيين، برزت القيادة التمكينية كأحد الأنماط القيادية المتميزة وتُعد مفهوماً واسعاً يعبر عن عملية مشاركة السلطة مع المرؤوسين وزيادة مستوى استقلاليتهم والتزامهم عبر ممارسة القادة لمجموعة من السلوكيات التي تؤدي إلى تعزيز المعنى العملي، فالقادة التمكينيين يمنحون مرؤوسيهـم قدراً أكبر من الاستقلالية وتفويض السلطة، كما يشركونهم في عملية صنع القرار وزيادة المعنى الوظيفي (Dennerlein & Kirkman, 2022; Joo et al., 2022; Kwan et al., 2023; Kim & Beehr, 2023).

وبرز مصطلح القيادة التمكينية كأحد أنماط القيادة خلال العقدين الماضيين لنتائجها التنظيمية الإيجابية، ويعرفها (Zheng et al., 2023) على أنها نوع بارز ومتميز من القيادة يرتبط عادة بالتمكين النفسي وهو الدافع الأساسي للمهمة الذي يعكس كيفية توجيه العاملين في مواقع عملهم، والسبب وراء هذا الارتباط هو أن العاملين يكونوا أكثر تحفيزاً في عملهم من خلال عناصر مختلفة من سلوكيات القيادة التمكينية (Guo et al., 2023; Al Otaibi et al., 2023; Kwan et al., 2023).

ووفقاً لـ Han et al., (2022) فإن القادة التمكينيين يحفزون مرؤوسيهـم على اتخاذ القرارات والتصرف باستقلالية وحل ما يواجههم من مشكلات. وتُعد القيادة التمكينية بمثابة إشارة للمرؤوسين بأن قادتهم يؤمنون بهم ويثقون في قدرتهم، وأنهم متحمسون لدعمهم وتزويدهم بالموارد الضرورية (Pazetto et al., 2023).

وقد تمت دراسة القيادة التمكينية في المجال التنظيمي من جانبيين. هما الهيكلية والنفسية. فالتمكين الهيكلية يؤكد على السياق الهيكلية للتمكين وتزويد العاملين بالفرص لمشاركة السلطة الرسمية، ووفقاً لهذا التعريف سيشارك القادة التمكينيين المعلومات لتمكين المرؤوسين من المشاركة (Wen et al., 2023).

وقدم الباحثون تعريفات متعددة للقيادة التمكينية، يُعرفها (Frick et al., 2021) على أنها سلوكيات القائد والتي تساهم في تعزيز معنى العمل وأهمية العمل من خلال المشاركة في



صنع القرارات ودعم الاستقلالية وإظهار الثقة في أداء الموظفين. في حين عرفها (Al Otaibi et al., 2023) بأنها نمط للقيادة يهدف إلى تحويل المرؤوسين إلى قيادة أنفسهم ويعرفها (Ahmad et al., 2023) بأنها السلوكيات التي يتم من خلالها مشاركة السلطة مع أعضاء الفريق مما يؤدي إلى زيادة مستويات التحفيز الداخلي لديهم. وتستند سلوكيات القيادة التمكينية إلى التصور العام للتمكين حيث أثبت (Dong et al., 2023) أن التمكين عملية تحفيزية وليس مجرد تفويض السلطة للمرؤوسين، لذا لكي يكون قائد الفريق تمكيني ويزيد من التحفيز فعليه مساعدة أعضاء الفريق على فهم أدوارهم في الفريق وإشراكهم في عملية صنع القرار والاعتماد بقدرتهم على تحقيق أداء عالٍ وتبسيط القواعد والإجراءات الإدارية. بينما يعرفها (Kim et al., 2020) على أنها المدى الذي يبدي فيه القائد ثقته في قدرات مرؤوسيه، ويؤكد على أهمية عمل موظفيه، ويشركهم في صنع القرارات، ويزيل أو يقلل من عدد القيود البيروقراطية على موظفيه. ويؤكد (Joo et al., 2022) على فكرة أن القيادة التمكينية تقوم ليس فقط على تمكين المرؤوسين وتشجيع الإدارة الذاتية من خلال تفويض السلطة لهم، بل تمتد لتشمل تشجيع المرؤوسين على تقديم الأفكار والآراء والمقترحات البناءة. ويعرفها (Kwan et al., 2023) بأنها مجموعة من إجراءات وأفعال يقوم بها القائد من أجل تفويض سلطات اتخاذ القرار للمرؤوسين في المنظمة كما عرفت بأنها عملية مشاركة للسلطة وتخصيص الاستقلالية والمسؤوليات للتابعين عن طريق مجموعة محددة من سلوكيات القائد الموجهة للمرؤوسين وذلك لتعزيز الدافع الداخلي وتحقيق النجاح في العمل.

وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة التمكينية بأنها عملية التأثير على المرؤوسين من خلال تقاسم السلطة والدعم التحفيزي لتعزيز تجربتهم في القدرة على العمل بشكل مستقل ضمن حدود الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية الشاملة.

وبمراجعة الباحثان لأدبيات الدراسات السابقة للتعرف على مقاييس القيادة التمكينية توصلوا إلى أن دراسة (Vecchio et al., 2010) قدمت ثلاثة أبعاد هي (سلوك العمل المستقل، ودعم التفكير الإيجابي، وتعزيز العمل التعاوني). بينما اعتمدت دراسات أخرى (مرزوق، وآخرون، 2017، والمنسي، 2022، ومحمد، 2023؛ الشملان وآخرون، 2023) على مقياس (Ahearne et al., 2005) والذي يتكون من أربعة أبعاد وهي (تعزيز الشعور بمعنى العمل، وتعزيز فرص المشاركة في صنع، إظهار الثقة في الأداء العالي، الامداد بالاستقلالية من القيود

البيروقراطية). ومن ناحية أخرى اعتمدت عديد من الدراسات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين القيادة التمكينية والمتغيرات الأخرى الوسيطة أو المعدلة أو التابعة. على قياس القيادة التمكينية كمتغير أحادي البعد. وتماشيا مع هذا الاتجاه سوف يعتمد الباحثان في دراستهم على مقياس (Amundsen and Martinsen, 2014) باعتباره من المقاييس الأحادية البعد الأكثر استخداما من قبل الباحثين فضلا عن تمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات (Dennerlein & Kirkman, 2022; Joo et al., 2022; Kwan et al., 2023 ; Kim & Beehr, 2023).

2- الثقافة التنظيمية الرقمية Digital organizational culture:

حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من الباحثين والممارسين في علم الإدارة، وتعد الثقافة التنظيمية مصدر للميزة التنافسية المستدامة، وعامل رئيسي في تحقيق الفعالية التنظيمية ونجاح المنظمات التي تتطلع إلى التغيير التنظيمي (Pradana et al., 2022; Wang et al., 2022).

ويري (Martínez-Caro et al., 2020) أنه يجب في عصر القوى العاملة الرقمية أن تمتد الثقافة التنظيمية لتشمل ممارسات مكان العمل الرقمي. وتعرف الثقافة التنظيمية الرقمية بأنها مجموعة من السلوكيات والمعتقدات المتسقة والتي تعكس المعتقدات والتوقعات المشتركة للعاملين والسائدة في سياق بيئة العمل الرقمي (Zhen et al., 2021). كما تعرف بأنها القيم الجماعية وتوافر المعتقدات المتعلقة باتجاهات ومواقف المستخدمين نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (Elizabeth et al., 2023). وتتضمن الثقافة التنظيمية الرقمية على وجه التحديد، المشاركة والانسجام والقدرة على التكيف فني بيئة العمل الرقمي (Vlasenko et al., 2023). وينظر إلى الثقافة التنظيمية على أنها سمة طويلة الأجل ومستقرة نسبياً والتي قد يكون من الصعب تغييرها على نطاق واسع، ولكن يمكن أن تتطور من خلال إيجاد أساليب رقمية جديدة لتعزيزها بطرق رسمية وغير رسمية، مما يوفر الأساس الذي يحتاجه أعضاء المنظمة للتعرف على التغيير وتنفيذ التعديلات في السياق الرقمي (Treacy, 2022; Elizabeth et al., 2023).

ووفقا (Martínez-Caro et al., 2020) يتضمن تكييف الثقافة التنظيمية مع البيئة الرقمية ما يلي: (1) التعاون الداخلي بسبب الأساليب الجديدة على سبيل المثال (التعاون المادي والافتراضي والهياكل المزدوجة) والتعاون الخارجي على سبيل المثال (المنصات مع المنافسين



والشركاء بالإضافة إلى تكامل العملاء) والتي أصبحت واضحة في تغيير هيكل الشركات الرقمية. (2) القيم والمعايير الرقمية التي تعتبر بالغة الأهمية للثقافة التنظيمية الجديدة. (3) تتعلق الافتراضات الأساسية للشركات العاملة في العصر الرقمي بالحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات في الابتكار أو التوزيع العادل للسلطة، مما يمكن الموظفين من دمج أفكارهم في الاستراتيجية الرقمية. وبمراجعته الباحثان لأدبيات الدراسات السابقة للتعرف على مقاييس الثقافة التنظيمية الرقمية توصلوا إلى أن معظم الدراسات اعتمدت على قياس متغير الثقافة التنظيمية الرقمية على مقاييس أحادية البعد (Pradana et al., 2022; Wang et al., 2022;) (Treacy, 2022; Elizabeth et al., 2023; Martínez-Caro et al., 2020). وتماشيا مع هذا الاتجاه سوف يعتمد الباحثان في دراستهم على مقياس (Hadiand and Baskaran, 2021) باعتباره من المقاييس الأحادية البعد الأكثر استخداما من قبل الباحثين فضلاً عن تمتعه بدرجة عالية من الصدق والثبات.

3- الارتباط بالعمل Work engagement:

قدم مصطلح الارتباط بالعمل لأول مرة من قبل William Kahn في عام 1990 والذي يشير إلى انخراط العاملين في عملهم من خلال المشاركة والارتباط النفسي ببيئة عملهم. كما يشير الارتباط إلى إنشاء بيئة تشجع العاملين وتحفزهم على تحقيق أهدافهم ورغباتهم والاهتمام بأداء وظيفتهم (Toth et al., 2020).

وتعددت تعريفات الارتباط بالعمل حيث يعرفها (Rodríguez, 2022) بأنها حالة ذهنية إيجابية ومرضية تتعلق بالعمل وتتميز بالحيوية والتفاني والاستغراق. في حين يعرفه (Nurkhor et al., 2021) بأنه تسخير المرؤوسين أنفسهم في أدوار العمل فالفرد من خلال ارتباطه أو مشاركته في العمل يستخدم نفسه جسدياً وذهنياً وعاطفياً أثناء أداء دوره. بينما يشير (Sulistiana & Darma, 2023) إلى أن الارتباط بالعمل يشير إلى التصاق العاملين بمؤسساتهم وبذاتهم أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة. وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن تعريف الارتباط بالعمل بأنه تلك العلاقة الإيجابية المرتبطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، والتي تنتج من التزام الفرد عقلياً وعاطفياً تجاه منظمته ورغبته الشديدة لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

وبمراجعته الباحثان لأدبيات الدراسات السابقة للتعرف على مقاييس ارتباط العاملين توصلوا إلى أن أكثر المقاييس شيوعاً وانتشاراً في هذا السياق المقياس الذي قدمته دراسة

(Schaufeli et al., 2006) لقياس الارتباط بالعمل والذي يتضمن ثلاثة أبعاد هي (الحيوية، والتفاني، والانهماك). وتشير الحيوية إلى القدرة على الثبات ومواجهة الصعاب التي يواجهها العاملون في عملهم. ويقصد بالتفاني المشاركة بقوة في العمل، والحماس، والشعور بالفخر، والالهام. ويشير الانهماك إلى استغراق العاملين في عملهم وأن الوقت يمضي عليهم بسرعة حتى لا يستطيعون أن يفصل تفكيرهم عن العمل فيستمر بالتفكير حتى بعد انتهاء العمل وبالتالي فهو مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معاً Rodríguez-Modroño., 2020; Niță & (Guțu, 2023; Sang et al., 2023; Unay-Gailhard & Brennan, 2023).

سادساً: الدراسات السابقة وتنمية الفروض وبناء النموذج المقترح

1- القيادة التمكينية والثقافة التنظيمية الرقمية:

يشير كل من (Garengo and Betto (2024 إلى أن أنماط القيادة لها دور وتأثير قوى على نشر الثقافة التنظيمية. ومن بين الأنماط المختلفة للقيادة، القيادة التمكينية والتي تعتبر شكلاً من أشكال القيادة الفعالة والمفيدة والإنسانية والتي تساعد على نشر الفضيلة في بيئة العمل (Kwan et al., 2023). فالقيادة التمكينية هي عملية تقاسم السلطة وتخصيص الاستقلالية والمسؤولية للمرؤوسين (أو فرق العمل) بشكل جماعي من خلال سلسلة من سلوكيات القائد التي تساهم في توليد الدافع الداخلي والنجاح في تحقيق الأهداف (Wen et al., 2023). وترتبط القيادة التمكينية بالخصائص التنظيمية في العصر الرقمي (Frick et al., 2021). وتحدث التغييرات في العصر الرقمي بسرعة وديناميكية وقد يكون من الصعب التنبؤ بها؛ ومن ثم فإن هناك حاجة إلى قيادة مرنة، بحيث يمكن للقادة التركيز أكثر على العمل الاستراتيجي ويمكن للمنظمة أن تكون مرنة لمواكبة التغييرات في العصر الرقمي. ولذلك، يجب أن يتمتع المرؤوسين في المنظمات بمهارات قيادية مستقلة، وهو يرتبط بشكل كبير بمفهوم القيادة التمكينية (Pieterse et al., 2021). لذلك، فإن البحث الذي يحدد دور الثقافة التنظيمية الرقمية وتأثيرها على ارتباط العاملين في سياق المنظمات من خلال النظر في القيادة التمكينية أمر له ما يبرره. ويتنبأ البحث الحالي بتأثير القيادة التمكينية على الثقافة التنظيمية الرقمية وتأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على ارتباط العاملين. وتحديدًا ما إذا كانت القيادة التمكينية شرط ضروري لبناء ثقافة تنظيمية رقمية. ويحدد هذا البحث أيضاً ما إذا كانت الثقافة التنظيمية الرقمية عاملاً ضرورياً لارتباط العاملين بالمنظمات في العصر الرقمي، وتحتاج المنظمات أيضاً



إلى القيادة التمكينية بحيث يمكن تكليف كل عضو في المنظمة بمسؤولية المساهمة بنشاط وبشكل متناسب في صنع القرار. إن الدور النشط لكل عضو في المنظمة بسبب تفويض المسؤولية سيشكل القيم والعادات، مما يؤدي إلى وجود منظمة مرنة تتبع التغيرات البيئية في العصر الرقمي. ويشير (Hendryadi et al., 2019) إلى أن المنظمات الحكومية تميل إلى تطبيق ثقافة تنظيمية بيروقراطية. وأشار أيضاً أن المنظمات ذات الثقافات البيروقراطية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في الحد من وجود القيادة التمكينية. ويجب توقع ذلك حتى تتمكن المنظمات الحكومية من الحفاظ على مرونتها في متابعة التغيرات البيئية في العصر الرقمي. ويشير (Akanji et al., 2021) أن هناك تأثيراً متبادلاً بين القيادة والثقافة التنظيمية، وبالتالي فإن زيادة القيادة التمكينية في المنظمات مطلب أساسي لخلق القيمة لهذه المنظمات، نظراً لارتباطها بالعالم الرقمي. على حد علم الباحثان، لا توجد في بياناتنا العربية دراسة اختبرت تأثير القيادة التمكينية على الثقافة التنظيمية الرقمية. وبالتالي، يمكن اقتراح الفرضية الأولى من فروض الدراسة على النحو التالي:

الفرضية الأولى (H1): تؤثر القيادة التمكينية تأثير مباشر إيجابي ومعنوي على الثقافة التنظيمية الرقمية.

2- الثقافة التنظيمية الرقمية والارتباط بالعمل

تم اثبات التأثير المعنوي للثقافة التنظيمية على ارتباط العاملين بعملهم على نطاق واسع من خلال الدراسات، مثل تلك التي أجراها (Rohman et al., 2021; Ababneh, 2021; Hasan et al., 2020; Fidyah & Setiawati, 2020; Al Shehri et al., 2017; ومع ذلك، توجد تناقضات في نتائج الاختبار التجريبي مع البحث الذي أجراه (Herminingsih, 2015; Ramly, 2018; Kalia & Verma, 2017). والتي ذكرت أن الثقافة التنظيمية لا تؤثر معنوياً على ارتباط العاملين. وبالتالي فإن عدم اتساق/ اتفاق نتائج الاختبار التطبيقي لتأثير الثقافة التنظيمية على ارتباط العاملين تتطلب إعادة الاختبار.

وذكر (Lee et al., 2017) أن الثقافة الهرمية يمكن أن تقلل من ارتباط العاملين بعملهم. كما أن هذا يتعارض مع نتائج دراسات سابقة أخرى حول تأثير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين. كما يؤكد عدم اتفاق نتائج هذه الدراسة على ضرورة دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على ارتباط العاملين. الثقافة الهرمية هي أحد أشكال الثقافة التنظيمية التي تتميز بمستوى عال

من مركزية صنع القرار وإضفاء الطابع الرسمي الذي يسبب مرونة أقل للأفراد في المنظمة للتعاون. الثقافة الهرمية أقل أهمية للمنظمات بشكل عام في العصر الرقمي. والسبب هو أن الثقافة الهرمية تؤدي إلى عدم امتلاك أعضاء المنظمة للقيم التي ترشدهم إلى العمل بمرونة بعد التغييرات الناجمة عن التكنولوجيا الرقمية. وبالتالي فهي تختلف عن الثقافة التنظيمية الرقمية التي توفر القيم كدليل للمنظمات في العصر الرقمي للتعاون باستخدام التقنيات الرقمية المتنوعة. سيؤدي وجود قيم ومعايير للتعاون مع الثقافة التنظيمية الرقمية داخل المنظمات إلى تحسين ارتباط العاملين بعملهم. لذلك، تؤثر الثقافة التنظيمية الرقمية (المختلفة عن الثقافة الهرمية) في المنظمات في العصر الرقمي على زيادة ارتباط العاملين بعملهم. وعلى حد علم الباحثان، لا توجد دراسة في بيئتنا العربية اختبرت تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على الارتباط بمكان العمل الرقمي. وبالتالي، يتم اقتراح الفرضية الثانية من فروض الدراسة كما يلي:

الفرضية الثانية (H2): تؤثر الثقافة التنظيمية الرقمية تأثير مباشر إيجابي ومعنوي على الارتباط بالعمل.

3- القيادة التمكينية والارتباط بالعمل:

ومراجعته الباحثان لأدبيات الدراسات السابقة للتعرف على تأثير القيادة التمكينية على ارتباط العمل. توصلوا إلى أن العديد من الباحثين في البيئة الأجنبية اهتموا بدراسة العلاقة بين القيادة التمكينية وارتباط العاملين. توصلت دراسة (Arshad et al., 2022). إلى أن القيادة التمكينية تؤثر معنوياً على ارتباط العاملين بتوسط الهوية التنظيمية. وأكدت دراسة (Gyu Park et al., 2017). على وجود تأثير معنوي للقيادة التمكينية على ارتباط العاملين بشكل مباشر وغير مباشر من خلال رأس المال النفسي. كما أظهرت دراسة (Al Otaibi et al., 2023). أنه لا توجد علاقة مباشرة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التمكينية والارتباط بالعمل. وفي ضوء عدم اتفاق النتائج السابقة. فضلاً عن أنه في حد علم الباحثان، لا يوجد بحث في بيئتنا العربية اختبر تأثير القيادة التمكينية على الارتباط بالعمل. وبالتالي، يتم اقتراح الفرضية الثالثة على النحو التالي:

الفرضية الثالثة (H3): تؤثر القيادة التمكينية تأثير مباشر إيجابي ومعنوي على الارتباط بالعمل.

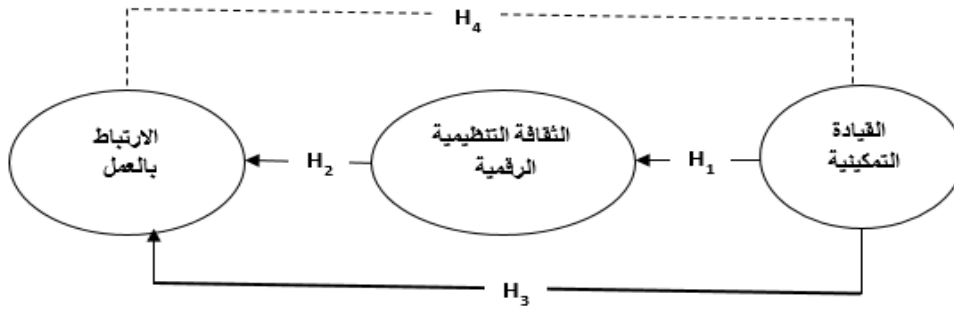


4- الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية:

يؤكد Arshad et al., (2022) على أن ارتباط العاملين هو نتيجة للقيادة التمكينية، في حين اهتم كثير من الباحثين باختبار الدور الوسيط للعديد من المتغيرات في تأثير القيادة التمكينية في ارتباط العاملين (Gyu Park et al., 2017; Qatrunnada, &) (Parahyanti, 2022; Nguyen, 2020; Wen et al., 2023) كما يوجد تأثير غير مباشر لأنماط القيادة على ارتباط العاملين. (Decuyper & Schaufeli, 2020;) (Osman et al., 2022). وتوفر القيادة التمكينية المسؤولية والثقة للمرؤوسين للمشاركة والمساهمة بشكل أكبر من خلال الاستقلالية في العمل، وهذا من شأنه أن يشكل عادات وقيم ذات صلة بالعصر الرقمي والتي يمكن أن تزيد من وجود الثقافة التنظيمية الرقمية. تشمل القيم في الثقافة التنظيمية الرقمية (التعاون، الإبداع والابتكار والتحسين المستمر) (Hadi and Baskaran, 2021). وتسهل المسؤولية والثقة والاستقلالية من التعاون في المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا الرقمية. وستؤثر الثقافة التنظيمية الرقمية على زيادة ارتباط العاملين لأنها تحتوي بالفعل على إرشادات ومبادئ توجيهية للعمل في العصر الرقمي. وعلى حد علم الباحثان - لم يتم أي بحث بدراسة تأثير القيادة التمكينية على الارتباط بمكان العمل الرقمي مع الثقافة التنظيمية الرقمية كوسيط. ومن ثم فإن الفرضية الخامسة يمكن اقتراحها كما يلي:

الفرضية الرابعة (H4): الثقافة التنظيمية الرقمية تتوسط معنوياً في تأثير القيادة التمكينية في الارتباط بالعمل.

ويوضح شكل (1) الإطار المقترح للدراسة متضمناً تأثير القيادة التمكينية على الثقافة التنظيمية الرقمية، وكذلك تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على الارتباط بالعمل. وتأثير القيادة التمكينية على الارتباط بالعمل، وأخيراً يوضح الإطار المقترح الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الرقمية في العلاقة بين القيادة التمكينية والارتباط بالعمل.



شكل رقم: (1) الإطار المقترح للدراسة.

المصدر: عمل الباحثان في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة.

سابعاً: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل الظاهرة واختبار فروض الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها وتفسيرها والوصول إلى النتائج التي تُسهم في تحديد تأثير القيادة التمكينية على الثقافة التنظيمية والارتباط بالعمل. ويشتمل منهج الدراسة على كلا من: (مجتمع وعينة الدراسة، المقاييس، أنواع البيانات ومصادرها، أداة جمع البيانات، وأساليب التحليل للبيانات).

1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمستويات الإدارية العليا والوسطى بالشركة المصرية للاتصالات (We) بمحافظة الدقهلية، ويرجع السبب في اختيار القطاع كمجال للتطبيق إلى أنه من القطاعات التي بدأت تعتمد بشكل كبير على تطبيق التكنولوجيا الرقمية، وبلغ عدد العاملين بهذه الشركة (7748) وفقاً لسجلات إدارة الموارد البشرية بهذه الشركة بنهاية عام 2023. وتتمثل وحدة المعاينة في العاملين الذين يشغلون منصباً في الإدارة العليا أو الوسطى في الشركة وقت تطبيق الدراسة. ونظراً لوجود إطار لمجتمع الدراسة وتجانس مفرداته. فقد تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية والتي يؤدي استخدامها إلى تقليل التباين الكلي للعينة، حيث تم توزيع عينة الدراسة في طبقات، بما يعكس الحجم النسبي لكل طبقة الأمر الذي يجعل التباين داخل كل طبقة أقل ما يمكن، بالإضافة إلى أنه تم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة داخل كل طبقة، وتم تحديد حجم مجتمع البحث باستخدام برنامج Sample Size Calculator. حيث تبين أن



حجم العينة يبلغ (322) مفردة. مع افتراض أن الظاهرة محل البحث تتمثل في المجتمع بنسبة 50% عند مستوى ثقة 95% بحدود خطأ 5%، وقد تم استخدام طريقة التوزيع المناسب التي تتضمن توزيعاً متناسباً للعينة على طبقات المجتمع بما يعكس الوزن النسبي لكل طبقة داخل المجتمع. ويوضح الجدول (1) مجتمع وعينة الدراسة. ولجمع البيانات تم اعداد استبانة وزعت على العاملين الذين أبدوا استعدادهم في المشاركة، وتم وعودهم بأن ردودهم ستعامل دون الكشف عن شخصيتهم، وتم تزويدهم برابط الكتروني للاستبانة بغرض جمع البيانات وذلك بمساعدة فريق عمل الباحثان خلال الفترة من شهر نوفمبر 2023 إلى نهاية شهر يناير 2024، وقد بلغت عدد الاستبيانات الصحيحة التي استخدمت في التحليل الإحصائي (265) استبانة أي ما نسبته 82%.

جدول (1)

توزيع أعداد العاملين بالإدارة العليا والوسطى بالشركة المصرية للاتصالات بمحافظة الدقهلية

م	الإدارات	عدد العاملين	النسبة %	توزيع العينة	عدد القوائم الصحيحة	نسبة الردود الصحيحة
1	الإدارة العليا.	2634	43%	109	75	28%
2	الإدارة الوسطى.	5114	67%	213	190	72%
4	الاجمالي.	7748	100%	322	265	82%

المصدر: عمل الباحثان في ضوء نتائج استجابات المستقصي منهم.

هذا، وقد بلغت نسبة العاملين بالفئة العمرية أقل من 30 سنة (24%)، ومن 30 سنة لأقل من 40 سنة (36,3%)، وبالفئة العمرية من 40 سنة لأقل من 50 سنة (28,8%)، وبالفئة العمرية 50 سنة فأكثر (11%)، وبلغت فئة غير متزوج (52,1%)، وفئة متزوج (47,9%)، ومن حيث التحصيل العلمي بلغت نسبة العاملين بفئة التعليم الجامعي (26,4%)، وبفئة التعليم فوق المتوسط (40,1%)، وبفئة التعليم المتوسط (33,6%)، وفيما يتعلق بعدد سنوات الخبرة بالشركة، فقد بلغت نسبة العاملين بالفئة أقل من سنة (9,9%)، وبالفئة من سنة إلى سنتين (12,7%)، وبالفئة من 2 إلى 5 سنوات (15,8%)، وبالفئة 5 سنوات أو أكثر (61,6%).

2- المقاييس:

تم قياس القيادة التمكينية باستخدام (18) عبارة اعتماداً على مقياس (Amundsen and Martinsen, 2014). وتُعرف القيادة التمكينية: بأنها عملية التأثير على المرؤوسين من خلال تقاسم السلطة والدعم التحفيزي لتعزيز تجربتهم في الاستقلالية والتحفيز والقدرة على العمل بشكل مستقل ضمن حدود الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية الشاملة. وتم الاعتماد على مقياس (Hadiand and Baskaran, 2021) لقياس الثقافة التنظيمية الرقمية، والذي يتكون من (5) عبارات. وتُعرف الثقافة التنظيمية الرقمية على أنها مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات النسبية وطرق التفاعل وطرق العمل التي تساهم في خلق بيئة اجتماعية ونفسية فريدة للمنظمة في إنشاء وتقديم وتسجيل القيمة باستخدام التقنيات الرقمية. واعتمد الباحثان على مقياس (Schaufeli et al., 2006) لقياس ارتباط العاملين بمكان العمل. والذي يضم 9 عبارات مقسمة على ثلاثة أبعاد هي (الحيوية، والتفاني، والاستغراق). ويُعرف الارتباط بالعمل على أنه " تلك العلاقة الإيجابية المرتبطة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، والتي تنتج من التزام الفرد عقلياً وعاطفياً تجاه منظمته، ورغبته الشديدة لبذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

3- أنواع البيانات ومصادرها:

استخدم الباحثان نوعين من المصادر لجمع البيانات هما:

- أ- مصادر ثانوية: وذلك من خلال مراجعة الأدبيات المنشورة من كتب ورسائل ومقالات وبحوث ودوريات تتعلق بموضوع الدراسة.
- ب- مصادر أولية: اعتمد الباحثان على استبانة كأسلوب لجمع البيانات الأولية والمعلومات المطلوبة لاختبار فروض الدراسة.

4- أداة جمع البيانات:

اعتمد الباحثان في تجميع بيانات الدراسة على استبانة تم إعدادها لهذا الغرض في ضوء المقاييس البحوث والدراسات السابقة، وتضمنت هذه الاستبانة مجموعة من الأسئلة لقياس متغيرات الدراسة بمعرفة المستقصي منه وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، بمستويات تتراوح بين موافق تماماً (خمس نقاط) إلى غير موافق على الإطلاق (نقطة واحدة).



5- أساليب التحليل للبيانات:

تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.23) باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك لتحليل البيانات التي تم تجميعها من خلال قائمة استبانة، وتتمثل هذه الأساليب في استخدام اختبار كرونباخ ألفا وذلك لقياس الاتساق الداخلي لمقاييس متغيرات الدراسة داخل الاستبانة، واستخدام التحليل العاملي لإثبات مدى صدق مقاييس متغيرات الدراسة، كما تم استخدام أسلوب نمذجة المعادلة البنائية Structural Equation Modeling لاختبار الفروض البحثية. ثامناً: نتائج الدراسة الميدانية

لا يوجد اتفاق في بين الباحثين فيما يتعلق بحجم العينة الموصي بها من أجل استخدام نمذجة المعادلة البنائية، إلا أنه توجد بعض الدراسات السابقة التي أكدت على أن حجم العينة يجب أن يزيد عن (200) مفردة (Garver and Mentzer, 1999)، واستناداً إلى هذه القاعدة فإن حجم عينة البحث الحالي كافية لإجراء التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام نموذج المعادلة البنائية، وقد تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory factor analysis (CFA) استناداً إلى البرنامج الإحصائي Amos .v 23 لاختبار صدق المقياس واختبار فرضيات البحث، وتم اختيار هذا البرنامج لأنه أداة إحصائية عملية لاستكشاف العلاقات متعددة المتغيرات بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات الكامنة، وكذلك لقياس معاملات المسار للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة للفرضيات البنائية، فيما يتعلق بمشكلكتي التعددية الخطية والتوزيع الطبيعي للبيانات، فتشير نتائج تحليل البيانات إلى أن بيانات الدراسة لا تعاني من مشكلة في التوزيع الطبيعي، حيث أسفرت نتائج التحليل أن قيم معامل الالتواء (skewness)، وقيم معامل التفلطح (kurtosis) تراوحت بين $(1 \pm)$ ، وبما يشير إلى أن جميع عبارات المقاييس تميل إلى التوزيع الطبيعي (Byrne, 2010).

1- اختبار نموذج القياس (التحليل العاملي البنائي):

قبل اختبار نموذج المعادلة البنائية، تم استخدام التحليل العاملي البنائي لتقييم نموذج القياس، والتي يتضمن ثلاثة عوامل يوضحها الجدول رقم (2) وهي القيادة التمكينية، والثقافة التنظيمية الرقمية، وارتباط العاملين وقدم نموذج التحليل العاملي التوكيدي مؤشرات تدل على جودة مطابقة النموذج للبيانات: بلغ $X^2 (0,435) = 1126,44$ دالة عند مستوى $P > 0,05$; $CFI = 0,915$; $IFI = 0,915$; $TLI = 0,904$; $RMSE = 0,073$ ، وقد

استوفت هذه الإحصائيات والمعايير جودة مؤشر مطابقة المطابقة المقارن (CFI)، ومؤشر توكر ولويس لجودة المطابقة غير المعياري (TLI)، ومؤشر المطابقة المتزايد (IFI) بقيمة 0,90، أو أعلى، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقريب (RMSEA) بقيمة 0,08، أو أقل، ومؤشر مربع كاي المعياري/ درجات الحرية بقيمة 3 أو أقل (Hair et al., 2016).

ومن أجل تحقيق أدلة صدق التقارب Convergent validity والذي يقيس درجة التوافق بين البنود التي تقيس المتغير، ويوصي (Hair et al. (2010 بأن جميع قيم التشعبات المعيارية يجب أن تكون 0,50، على الأقل ويفضل 0,70، وأظهر نموذج القياس الثاني تحسين في جودة مطابقة النموذج للبيانات: حيث بلغ $\chi^2 = (0,349) = 809,84$ دالة عند مستوى $P = 0,05$; $x^2/df = 2,32$; $CFI = 0,938$; $IFI = 0,939$; $TLI = 0,928$; $RMSE = 0,068$ ، ويوضح جدول (1) بنود مقاييس المتغيرات وتشعبات العوامل والنسب الحرجة بعد حذف العبارات، كما يوضح جدول (2) قيم معامل الثبات المركب Construct reliability وهو أحد مقاييس الاتساق الداخلي بين المتغيرات المشاهدة التي ترتبط بالمتغيرات الكامنة، وتجاوزت القيم الحد الأدنى وهي 0,70، وتبين نتائج الجدولين (1 و2)، توافر شرطين صدق التقارب وهما (أ) أن جميع قيم تشعبات العوامل دالة عند مستوى $P > 0,05$ ، وأعلى من 0,60، و(ب) قيم متوسط التباين المفسر Average Variance Extracted (AVE) أكبر من 0,50، وتم التأكد من توافر شرط صدق التمايز Discriminate validity والذي يقيس مدى اختلاف متغيرات المقياس بعضها عن بعض، وأن كل متغير يمثل نفسه، حيث تكشف نتائج الجدول (2) أن قيمة معاملات الارتباط بين أي اثنين من المتغيرات أقل من متوسط التباين المفسر لكل بناء.



جدول (2)

نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقاييس الدراسة

العوامل الثلاثة وبنود المقاييس Third factors and scale items	تشبعات العوامل ¹	النسب الدرجة ²	ألفا لكرونباخ ³
العامل الأول (F1): القيادة التمكينية (EL)			٠,82
EL1: يمنحني المدير السلطة على حل المشكلات الموجودة في نطاق عملي.	٠,81	12,50	
EL2: يشجّعني المدير على أخذ زمام المبادرة فيما يتعلق بالعمل الذي أقوم به.	٠,92	11,17	
EL3: يعبر المدير عن الموقف الإيجابية تجاه مبادرتي للعمل الذي أقوم به.	٠,87	9,89	
EL4: يعبر المدير عن إيمانه بالقدرة على إنجاز عمله المتعلق بالأهداف.	٠,73	9,34	
EL5: يجعلني المدير أعمل لأتمكن من تحقيق الأهداف المرتبطة بالعمل.	٠,80	11,49	
EL6: يستمع المدير إلى رأيي في العمل.	٠,91	8,50	
EL7: يدرك المدير نقاط قوتي وضعفي عندما يتعلق الأمر بالعمل.	٠,73	11,19	
EL8: يشجّعني المدير على استخدام نقاط قوتي عندما يتعلق الأمر بالعمل.	٠,87	9,90	
EL9: المديرين متحمسون جدًا لما يمكننا تحقيقه في العمل.	٠,83	10,34	
EL10: ينقل المديرين الذين أعمل معهم رؤيتي لمستقبل.	٠,73	9,34	
EL11: ينسق المديرين أهدافهم مع أهداف عملي.	٠,79	11,59	
EL12: يناقش المديرين مدى التوافق بين أهدافهم وأهدافي المتعلقة بالعمل.	٠,83	10,77	
EL13: يناقش المديرين معي مختلف الأمور وخاصة المتعلقة بعملتي	٠,91	8,50	
EL14: أرى كيف يقوم المشرفين بإدارة مكان عملهم	٠,82	13,18	
EL15: أكتسب نظرة ثاقبة حول كيفية تنظيم المديرين لمكان عملهم.	٠,87	9,89	
EL16: يوضح المديرين لي كيفية تحسين جودة الطريقة التي أعمل به	٠,73	9,34	
EL17: يرشدني المديرين إلى كيفية القيام بعملتي على أفضل وجه.	٠,79	11,59	
العامل الثاني (F2): الثقافة التنظيمية الرقمية (DOC)			٠,76
DOC1: توجد بالشركة قيم تتعلق بالتعاون الجماعي لبدء التحول الرقمي.	٠,83	16,10	

¹ : جميع قيم تشبعات العوامل دالة عند مستوى $P > 0,05$.

² : يتم معاملة قيم النسب الدرجة معاملة قيم احصائية (Z) فعندما تكون هذه القيم أكبر من أو مساوية 1,96 فإنها تكون دالة عند مستوى $P > 0,05$ (Byrne, 2010).

³ : جميع قيم ألفا كرونباخ لمتغيرات البحث تتجاوز الحد الأدنى للقبول 70% (Hair et al,2010).

العوامل الثلاثة وبنود المقاييس Third factors and scale items	تشبعات العوامل ¹	النسب الدرجة ²	ألفا لكرونباخ ³
DOC2: توجد بالشركة قيم تتعلق بالتوجه الواضح للتغيرات في التكنولوجيا الرقمية.	٠,76	9,36	٠,80
DOC3: توجد بالشركة قيم تفيد بأن الابتكار الرقمي مهم لتحسين الأداء التنظيمي.	٠,87	7,47	
DOC4: توجد بالشركة قيم تتعلق بمشاركة استراتيجيات التحول الرقمي للعاملين مع أخذ آرائهم.	٠,91	6,99	
DOC5: تنص قيم في الشركة على أن القادة يدعمون التدريب على التكنولوجيا الرقمية لتحسين أداء العاملين.	٠,83	10,31	
العامل الثالث (F3): الارتباط بالعمل (WE)			
WE1: أشعر بأنني مفعم بالطاقة في مكان عملي.	٠,92	16,53	٠,80
WE2: أشعر بالقوة والنشاط في مكان عملي.	٠,79	9,34	
WE3: عندما أستيقظ في الصباح، أشعر برغبة في الذهاب إلى العمل.	٠,80	12,14	
WE4: أنا متحمس لعملي.	٠,86	17,33	
WE5: وظيفتي تلهمني.	٠,81	6,58	
WE6: أنا فخور بالعمل الذي أقوم به.	٠,94	11,87	
WE7: أشعر بالسعادة عندما أعمل بشكل مكثف.	٠,87	9,91	
WE8: أنا منغمس في عملي.	٠,75	11,70	
WE9: أشعر بالانزعاج في مكان عملي.	٠,96	10,77	

المصدر: عمل الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

جدول (3)

متوسط التباين المفسر (AVE)، والثبات المركب (CR)، ومصفوفة الارتباط

WE	DOC	EL	CR	Construct
		a ٠,62	b ٠,87	EL
	٠,69	c ٠,58	٠,90	DOC
٠,74	٠,54	٠,51	٠,92	WE
ملاحظات: EL = القيادة التمكينية؛ DOC = الثقافة التنظيمية الرقمية؛ WE = الارتباط بالعمل. a: متوسط التباين المفسر (AVE) Average variance extracted ويمثل قطر المصفوفة. b: قيم معامل الثبات المركب (CR) Construct Reliability في العمود الأول. c: معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة.				

المصدر: عمل الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.



2- اختبار الفروض البحثية:

▪ اختبار الفرض الأول:

بينت نتائج تقديرات معاملات المسارات المعيارية الواردة في الجدول (4) أن هناك تأثير إيجابي ومعنوي مباشر للقيادة التمكينية على الثقافة التنظيمية الرقمية (المعاملات المعيارية $(\beta = 0.161; P > 0.05)$ ، وبالتالي تدعم هذه النتيجة الفرض الأول (H1).

▪ اختبار الفرض الثاني:

تشير نتائج معاملات المسارات المعيارية الواردة في الجدول (4) إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية لها تأثير إيجابي ومعنوي مباشر على الارتباط بمكان العمل الرقمي، وبالتالي تدعم هذه النتيجة الفرض الثاني (H2).

▪ اختبار الفرض الثالث:

توصلت نتائج معاملات المسارات المعيارية الواردة في الجدول (4) إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي مباشر للقيادة التمكينية على الارتباط بالعمل $(\beta = 0.120; P > 0.05)$. وبالتالي تدعم هذه النتيجة الفرض الثالث (H3).

جدول رقم (4)

معاملات المسار المعيارية للتأثيرات المباشرة بين متغيرات الدراسة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل المسار المباشر β	P-value	نتيجة اختبار الفرض
H1	القيادة التمكينية	الثقافة التنظيمية الرقمية	0.161	$0.001 >$	قبول
H2	الثقافة التنظيمية الرقمية	الارتباط بالعمل الرقمي	0.120	0.003	قبول
H3	القيادة التمكينية	الارتباط بالعمل الرقمي	0.111	0.006	قبول

المصدر: عمل الباحثان في ضوء نتائج التحليل الإحصائي.

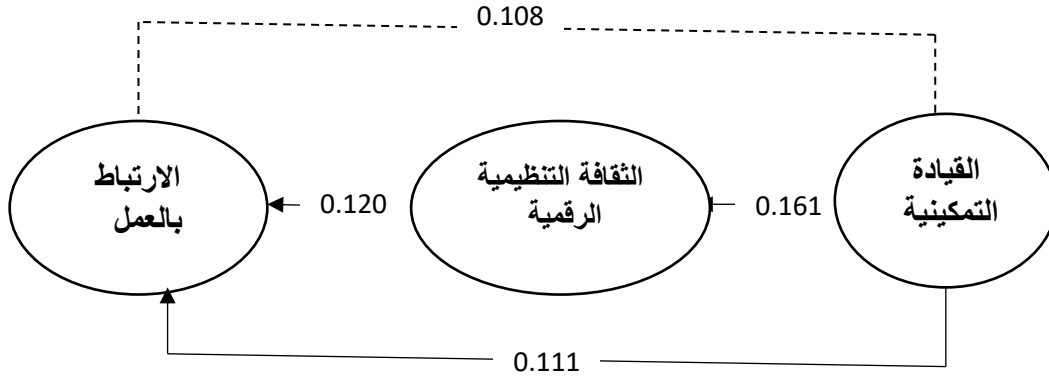
▪ اختبار الفرض الرابع:

تشير النتائج الواردة في الجدول (5) إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية تتوسط جزئياً العلاقة بين القيادة التمكينية والارتباط بمكان العمل الرقمي $(\beta = 0.108; P > 0.05)$ (تدعم هذه النتيجة الفرضية H4).

جدول رقم (5)

معاملات المسار المعيارية للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة والكلية بين متغيرات الدراسة

الفرض	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع	قيمة معامل المسار المباشر	قيمة معامل المسار غير المباشر	قيمة معامل المسار الكلي	نتيجة اختبار الفرض
H4	القيادة التمكينية	الثقافة التنظيمية الرقمية	الارتباط بالعمل	0.161***	0.108***	0.269***	قبول



شكل رقم (2)

معاملات المسار المعيارية للتأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة.

المصدر: عمل الباحثان في ضوء مراجعة الأدبيات السابقة.

تاسعاً: مناقشة النتائج

نجحت هذه الدراسة في تحديد أحد مسببات الثقافة التنظيمية الرقمية، وهي القيادة التمكينية. حيث تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الرقمية تزداد عندما يُمكن القادة مرؤوسيهـم، وتؤثر الثقافة التنظيمية الرقمية بشكل إيجابي ومعنوي على الارتباط بالعمل. كما أشارت نتائج التحليل الإحصائي إلى أن القيادة التمكينية هي سبب رئيسي وثيق الصلة بالشروط الضرورية اللازمة لتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية. كما تُظهر هذه الدراسة أيضاً أن القيادة التمكينية شرط كافٍ وضروري لدعم الثقافة التنظيمية الرقمية. وتعمل الثقافة التنظيمية الرقمية أيضاً كشرط كافٍ وضروري للارتباط بالعمل.

وتقدم هذه الدراسة عدة مساهمات من الناحية النظرية: أولاً؛ تبحث الدراسة عن دور الثقافة التنظيمية الرقمية في المنظمات وأثرها على الارتباط بالعمل. حيث تشير الأدبيات السابقة



أن الارتباط بمكان العمل هو نتيجة للثقافة التنظيمية الرقمية (El Rashied, 2022; Urrutia Pereira et al., 2022; Rashied, 2023) كما تؤكد هذه الأدبيات على أن زيادة الثقافة التنظيمية الرقمية تزيد من الارتباط بالعمل في المنظمات. ثانياً؛ تحدد هذه الدراسة وتحلل أثر القيادة التمكينية على الثقافة التنظيمية الرقمية من خلال النظرية التي تنص على دور القيادة في الثقافة التنظيمية (Mutambik et al., Garengo et al., 2024) (2023;). على حد علم الباحثان، ولا تزال الأبحاث التي تحدد دور القيادة التمكينية في سياق منظمات الأعمال قليلة. والحجة الرئيسية لهذه الدراسة هي أن القيادة التمكينية لها تأثير معنوي على الثقافة التنظيمية الرقمية في منظمات الأعمال. ثالثاً: تساهم هذه الدراسة في سد الفجوة البحثية التي تدرس تأثير الثقافة التنظيمية الرقمية على الارتباط بالعمل، وتشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية الرقمية على الارتباط بالعمل، وهذا يدل على أن انتشار مفهوم الثقافة التنظيمية الرقمية تساهم من تحسين نتائج العاملين وبالتالي نجاح التحول الرقمي في منظمات الأعمال. بالإضافة إلى ذلك، تُعد القيادة التمكينية مدخل لتعزيز الثقافة التنظيمية الرقمية.

ومن الناحية العملية: أولاً؛ تعتمد مساهمة هذه الدراسة على التنبؤات (Hair and Sarstedt, 2021; Sarstedt and Danks, 2021). حيث أظهرت نتائج التنبؤات أن الثقافة التنظيمية الرقمية لديها قدرة متوسطة إلى عالية للتنبؤ بالارتباط بالعمل. وتسليط الضوء على موضوع الثقافة التنظيمية الرقمية والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً برؤية مصر 2030، وتطبيق أجهزة الدولة المصرية للرقمنة. وبالتالي يجب أن يركز القائمين على إدارة الشركة على الاهتمام بالبنود الواردة في بنود قياس الثقافة التنظيمية الرقمية والتي تشمل: القيم المتعلقة بكل من التعاون الجماعي لبدء ظهور التحول الرقمي؛ والتوجه الواضح للتغيرات في التكنولوجيا الرقمية، ومشاركة العاملين في استراتيجيات التحول الرقمي مع أخذ اقتراحاتهم في الاعتبار.

عاشراً: التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن للباحثين أن يضعوا مجموعة من التوصيات، وذلك في شكل خطة عمل على النحو التالي:

جدول رقم (6)

خطة عمل لتوصيات البحث

المسؤول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية
- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى.	- تفويض المرؤوسين صلاحيات اتخاذ القرارات في نطاق ومتطلبات أعمالهم. - تشجيع وتحفيز المرؤوسين فيما يتخذونه من قرارات إيجابية. - عقد ورش عمل للعاملين لمساعدتهم في تنسيق أهدافهم مع أهداف المنظمة.	1. منح المدير مرؤوسيه زمام المبادرة في حل المشكلات الموجودة في نطاق أعمالهم وتحفيزهم على ذلك.
- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى.	- عقد لقاءات دورية مباشرة أو الكترونية للاستماع الى المقترحات والابتكارات الجديدة. - اشراك العاملين في آليات تنفيذ الابتكارات والمقترحات الجديدة. - إعطاء الحرية للعاملين في تحسين جودة الخدمات المقدمة بالشركة.	2. ضرورة استماع المديرين الى آراء ومقترحات مرؤوسيههم وتبنى مقترحاتهم وابتكاراتهم لتطوير اعمالهم.
- الإدارة العليا. - الإدارة الوسطى. - المشرفين والملاحظين.	- تعريف العاملين بالنواحي الإيجابية لديهم وتشجيعهم على تنميتها ودعمها وزيادتها. - تعريف العاملين بالنواحي السلبية لديهم والتي تمثل نواحي ضعف في أدائهم ومساعدتهم على تلافيها وعلاجها.	3. تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين.



المسؤول عن التنفيذ	متطلبات التنفيذ	التوصية
- الإدارة الوسطى. - ادارة التدريب.	- عقد دورات وبرامج تدريبية بشكل دوري ومستمر في ضوء خطة واضحة للتدريب على التكنولوجيا الرقمية. - المساهمة في مشروعات التحول الرقمي ودعم التغييرات التكنولوجية. - دعم السلوكيات التي تعزز التحول الرقمي.	4. ضرورة دعم قيم التعاون الجماعي لدعم التحول الرقمي والتغييرات التكنولوجية في مكان العمل.
- ادارة الموارد البشرية. - ادارة التطوير. - الإدارة الفنية.	- تهيئة البيئة التنظيمية التي تساعد على استقطاب واختيار العاملين ذوي التوجه والمهارات في استخدام التكنولوجيا الرقمية. - اشراك العاملين في ابتكار او أي تطوير رقمي جديد تنوى الشركة تقديمه.	5. العمل على اشراك العاملين واستطلاع رأيهم في استراتيجيات التحول الرقمي لزيادة حماسهم وسعادتهم وربطهم بمكان العمل.

حادي عشر: حدود الدراسة وتوصيات ببحوث مستقبلية

تم إعداد البحث في ضوء عدد من المحددات التي يمكن توضيحها، ومن ثم اقتراح بعض البحوث المستقبلية، أولاً، كما هو الحال في جميع الدراسات المقطعية Cross-sectional يجب الحذر في استنتاج علاقات سببية بين متغيرات الدراسة الحالية، حتى وإن دلت النتائج على وجود مثل هذه العلاقة، لأن السبيل للتيقن من وجود علاقات سببية بين متغيرات الدراسة هو إجراء دراسة طولية تختبر العلاقة بين متغيرات على فترات متباعدة وتقيس التغيرات التي قد تطرأ على مثل هذا التغير. ثانياً، الاعتماد على أداة القياس (الاستبانة) في جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة قد يشوبه بعض أوجه القصور، من أهمها، احتمال عدم الدقة والموضوعية في

استجابات مفردات العينة، وذلك لاتباع نمط واحد في الإجابة على جميع أسئلة الاستبانة. كما تركزت الدراسة التطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، ومن ثم يوصى الباحثان بإجراء دراسات مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار تطبيق الإطار المقترح للدراسة في قطاعات أخرى سواء خدمية أو إنتاجية حكومية أو خاصة في بيئتنا العربية وإجراء دراسات مقارنة، ثالثاً، ركزت الدراسة على القيادة التمكينية بوصفها من مقدمات للثقافة التنظيمية الرقمية. والارتباط بالعمل بوصفه نتائج لها. ومن ثم يقترح دراسة مسببات أخرى للثقافة التنظيمية الرقمية (مثل: القيادة الموقفية Situational leadership التوجه التعليمي الرقمي Digital learning orientation). ونتائج أخرى (مثل: التجاوب التنظيمي Organizational resilience، والابتكار الرقمي Digital Innovation)، لتقييم أوسع لطبيعة العلاقات التي تفترضها الدراسة الحالية بهدف تطوير نموذج يتمتع بالصدق الخارجي ويسهم بشكل أفضل في فهم طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. رابعاً: يقترح الباحثان إجراء دراسات مستقبلية تأخذ في اعتبارها المتغيرات المعدلة مثل القدرات الرقمية Digital Capability.



المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الشملان، خالد بن عبد العزيز حمد، ونعمان، مرفت محمد السعيد مرسى. (2023). العلاقة بين القيادة التمكينية وسلوك العمل الابتكاري: دراسة ميدانية على مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية. الإدارة العامة، س63، ع4، 683 – 749.
- محمد، دعاء محمد صبري محمد. (2023). دور القيادة التمكينية في تعزيز الشعور بالفخر التنظيمي باتخاذ الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط: دراسة تطبيقية على العاملين الإداريين في جامعة الأزهر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع1، 533 – 589.
- مرزوق، عبد العزيز علي، الروبي، محمد فاروق محمد، والعباسي، إيناس محمد. (2017). أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع3، 1-33.
- المنسي، محمود عبد العزيز. (2022). العلاقة بين القيادة التمكينية والسلوك الابتكاري في العمل: الدور الوسيط للتعديل الوظيفي والدعم الاجتماعي المدرك: دراسة تطبيقية على العاملين بالبنوك التجارية في محافظة الدقهلية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، س9، ع4، 53 – 106.

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية

- Ababneh, O. M. A. (2021). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(6), 1387-1408.
- Ahmad, M. K., Abdulhamid, A. B., Wahab, S. A., Pervaiz, A. N., & Imtiaz, M. (2022). Direct and indirect influence of project managers' contingent reward leadership and empowering leadership on project success. *International Journal of Engineering Business Management*, 14, 1-15.
- Akanji, B., Mordi, C., Ituma, A., Adisa, T. A., & Ajonbadi, H. (2020). The influence of organisational culture on leadership style in higher education institutions. *Personnel Review*, 49(3), 709-732.
- Al Otaibi, S. M., Amin, M., Winterton, J., Bolt, E. E. T., & Cafferkey, K. (2023). The role of empowering leadership and psychological empowerment on nurses' work engagement and affective commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(6), 2536-2560.
- Al Shehri, M., McLaughlin, P., Al-Ashaab, A., & Hamad, R. (2017). The impact of organizational culture on employee engagement in Saudi Banks. *Journal of Human Resources Management Research*, 1(1), 1-23.

- Amundsen, S. and Martinsen, Ø.L. (2014), "Empowering leadership: construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale", *Leadership Quarterly*, Vol. 25 No. 3, pp. 487-511,
- Arshad, M., Qasim, N., Farooq, O., & Rice, J. (2022). Empowering leadership and employees' work engagement: a social identity theory perspective. *Management Decision*, 60(5), 1218-1236.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- Dennerlein, T., & Kirkman, B. L. (2022). The hidden dark side of empowering leadership: The moderating role of hindrance stressors in explaining when empowering employees can promote moral disengagement and unethical pro-organizational behavior. *Journal of applied psychology*. 107(12), 2220–2242.
- Dong, Y., Zhao, X., Yuan, Y., Dong, H., & Jiang, J. (2023). What's wrong with different empowerment? The effect of differentiated empowering leadership on employee proactive service. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(7), 1187-1214.
- Dunleavy, P., & Margetts, H. (2023). Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*, 1-14.
- El Rashied, S. H. (2022). The Impact of Building Digital Culture on Employees' Engagement in the ICT Sector. *i-Manager's Journal on Management*, 17(1), 19.
- Elizabeth, R., Tukiran, M., Erlinagentari, R. E. G., Wiguna, W., Santoso, S., & Pratiwi, I. (2023). Digitalization Beyond Technology: Organisational Culture Sustainability and Their Change Due to The Pandemic (Literatur Review). *International Journal of Economy, Education and Entrepreneurship*, 3(2), 553-565.
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: job satisfaction as intervening variable. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 9(4), 64-81.
- Frick, N. R., Mirbabaie, M., Stieglitz, S., & Salomon, J. (2021). Maneuvering through the stormy seas of digital transformation: the impact of empowering leadership on the AI readiness of enterprises. *Journal of Decision Systems*, 30(2-3), 235-258.
- Garengo, P., & Betto, F. (2024). The role of organisational culture and leadership style in performance measurement and management: a longitudinal case study. *Production planning & control*, 35(2), 151-169.
- Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37(3), 101487.
- Guo, Y., Peng, Y., & Zhu, Y. (2023). How does empowering leadership motivate employee innovative behavior: A job characteristics perspective. *Current Psychology*, 42(21), 18280-18290.
- Gyu Park, J., Sik Kim, J., Yoon, S. W., & Joo, B. K. (2017). The effects of empowering leadership on psychological well-being and job engagement: The mediating



- role of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 350-367.
- Hadi, S. and Baskaran, S. (2021), "Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry", *Journal of Cleaner Production*, Vol. 294, doi: 10.1016/j.jclepro.2021.126231.
- Han, S., Harold, C. M., Kim, J. K., & Vogel, R. M. (2023). Perceived Benefits and Costs of Empowerment: Conceptualization, Measure Development, and Its Impact on Empowering Leadership. *Journal of Management*, 49(4), 1246-1276.
- Hasan, H., Astuti, E. S., Afrianty, T. W., & Iqbal, M. (2020). Impact of Organizational Culture on Employee Engagement and Employee Performance: A Stimuli-Organism-Response Approach. *Wacana Journal of Social and Humanity Studies*, 23(4).
- Herminingsih, A. (2015). Building employees' engagement through leadership, human resources management practices and organizational culture. *Journal of Business and Economics*, 6(9), 1613-1620.
- Jiony, M. M., Tanakinjal, G. H., Gom, D., & Siganul, R. S. (2015). Understanding the effect of organizational culture and employee engagement on organizational performance using organizational communication as mediator: a conceptual framework. *American Journal of economics*, 5(2), 128-134.
- Joo, B. K., Yim, J. H., Jin, Y. S., & Han, S. J. (2022). Empowering leadership and employee creativity: the mediating roles of work engagement and knowledge sharing. *European Journal of Training and Development*.
- Kalia, N., & Verma, Y. S. (2017). Organizational culture and employee engagement: An interrelationship study in hospitality industry of Himachal Pradesh. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 7(3), 13-22.
- Kim, M., & Beehr, T. A. (2023). Empowering leadership improves employees' positive psychological states to result in more favorable behaviors. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(10), 2002-2038.
- Kim, Minseo, and Terry A. Beehr. "Empowering leadership: leading people to be present through affective organizational commitment?" *The International Journal of Human Resource Management* 31.16 (2020): 2017-2044.
- Kocak, S., & Pawlowski, J. (2023). Digital Organizational Culture: A Qualitative Study on the Identification and Impact of the Characteristics of a Digital Culture in the Craft Sector. *SN Computer Science*, 4(6), 819.
- Kwan, H. K., Chen, H., & Chiu, R. K. (2022). Effects of empowering leadership on followers' work-family interface. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(7), 1403-1436.
- Lemperos, D., & Aboulkacim, A. (2023). Digital Transformation in Sweden's Public Organizations, A Study of Cultural and Structural Barriers.
- Martinez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J.G. and Alfonso-Ruiz, F.J. (2020), "Digital technologies and firm performance: the role of digital organizational culture", *Technological Forecasting and Social Change*, (154), June 2019, 119962

- Martínez-Caro, E., Cegarra-Navarro, J. G., & Alfonso-Ruiz, F. J. (2020). Digital technologies and firm performance: The role of digital organizational culture. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119962.
- Mutambik, I., Lee, J., Almuqrin, A., & Zhang, J. Z. (2023). Transitioning to smart cities in Gulf Cooperation Council countries: The role of leadership and organisational culture. *Sustainability*, 15(13), 10490.
- Nguyen, D. (2020). Mediating the role of psychological empowerment between transformational leadership and employee engagement. *Management Science Letters*, 10(16), 4039-4044.
- Niță, V., & Guțu, I. (2023). The Role of Leadership and Digital Transformation in Higher Education Students' Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 5124.
- Nurcholis, G., & Budi, W. (2020). The impact of organizational culture and perceived organizational support on employee engagement. In 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPOCH 2019) (pp. 240-246).
- Nurkhor, A., Rahmatia, A., Wahyuningsih, S. H., & Surwanti, A. (2021). Strengthening work engagement through digital engagement, gamification and psychosocial safety climate in digital transformation. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 5(01), 35-48.
- Oberländer, M., & Bipp, T. (2022). Do digital competencies and social support boost work engagement during the COVID-19 pandemic? *Computers in human behavior*, 130, 107172.
- Osman, Z., Samad, R. R., Alwi, N. H., & Khan, B. N. A. (2022). Direct and Indirect Relationship of Employee Engagement, Corporate Image, Employee Loyalty, and Business Performance among Private Business Organizations. *International Journal of Academic Research in Economics and Management and Sciences*, 11(3), 483-498.
- Pandey, R., & Chitranshi, J. (2023, January). The impact of organisational culture on employees' behaviour in research and development organisation. In AIP Conference Proceedings (Vol. 2523, No. 1). AIP Publishing.
- Pazetto, C. F., Luiz, T. T., & Beuren, I. M. (2023). Empowering leadership for contextual performance: serial mediation of organizational support and commitment. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.
- Pradana, M., Silvianita, A., Syarifuddin, S., & Renaldi, R. (2022). The implication of digital organisational culture on firm performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 840-699.
- Putri, N. E., Nimran, U., Rahardjo, K., & Wilopo, W. (2021). The impact of organizational culture on employee engagement and organizational citizenship behavior. In International Conference on Economics, Business, Social, and Humanities (ICEBSH 2021) (pp. 456-463). Atlantis Press.



- Qatrunnada, R. Z., & Parahyanti, E. (2019, August). Empowering leadership and work engagement: The role of psychological empowerment as a mediator. *In 2nd International Conference on Intervention and Applied Psychology (ICIAP 2018)* (pp. 954-964). Atlantis Press.
- Ramly, M. (2018). The Effect of Organization Culture, Knowledge Sharing and Employee Engagement on Employee Work Innovation. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*, 6(01). Ababneh, O. M. A. (2021). The impact of organizational culture archetypes on quality performance and total quality management: the role of employee engagement and individual values. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 38(6), 1387-1408.
- Rashied, S. H. E. (2023). The Influence of Building Digital Culture on Employees' Engagement in the ICT Sector. *I-Manager's Journal on Management*, 17(3), 6.
- Rodríguez-Modroño, P. (2022). Working conditions and work engagement by gender and digital work intensity. *Information*, 13(6), 277.
- Rohman, A. F., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance at Telkom University, Indonesia. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 75-88.
- Salim, C., Firdaus, A. I., & Saputra, N. (2020). Pengaruh digital engagement dan gamifikasi terhadap work engagement karyawan yang bekerja di Jakarta dan Tangerang. *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 1(4), 265-286.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. and Salanova, M. (2006), "The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66 No. 4, pp. 701-716.
- Soni, S. (2019). Impact of organizational culture on employee engagement and effectiveness in Indian manufacturing company. *IITM Journal of Management and IT*, 10(2), 42-52.
- Sulistiana, I. N., & Darma, G. S. (2023). Digital Leadership, Work-Life Balance, Compensation, Job Satisfaction, and Employee Engagement. *Quantitative Economics and Management Studies*, 4(5), 981-993.
- Suwanto, S., Sunarsi, D., & Achmad, W. (2022). Effect of Transformational Leadership, Servant Leadershi, and Digital Transformation on MSMEs Performance and Work Innovation Capabilities. *CEMJP*, 30(4), 751-762.
- Toth, I., Heinänen, S., & Blomqvist, K. (2020). Freelancing on digital work platforms—roles of virtual community trust and work engagement on person–job fit. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(4), 553-567.
- Treacy, S. (2022). Digitally transforming organisational cultures: Ensuring enhanced innovation in a remote working world. *In European Conference on Innovation and Entrepreneurship* 17, (1), 548-556).
- Unay-Gailhard, I., & Brennan, M. A. (2023). Young farmers in "The New World of Work": The contribution of new media to the work engagement and professional identities. *Rural Sociology*.
- Urrutia Pereira, G., de Lara Machado, W., & Ziebell de Oliveira, M. (2022). Organizational learning culture in industry 4.0: relationships with work

- engagement and turnover intention. *Human Resource Development International*, 25(5), 557-577.
- Velyako, V., & Musa, S. (2023). The Relationship between Digital Organizational Culture, Digital Capability, Digital Innovation, Organizational Resilience, and Competitive Advantage. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-20.
- Vlasenko, T., Havrylchenko, O., & Lypovyi, D. (2023). Transformation Of Organisational Culture in The Context of Business Digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9(4), 79-87.
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13, 902693.
- Wen, J., Huang, S. S., & Teo, S. (2023). Effect of empowering leadership on work engagement via psychological empowerment: Moderation of cultural orientation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 88-97.
- Wu, L. F., Huang, I. C., Huang, W. C., & Du, P. L. (2019). Aligning organizational culture and operations strategy to improve innovation outcomes: An integrated perspective in organizational management. *Journal of Organizational Change Management*, 32(2), 224-250.
- Zhen, Z., Yousaf, Z., Radulescu, M. and Yasir, M. (2021), "Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: investigation of semes operating in the digital economy", *Sustainability (Switzerland)*, 13 (2), 1-15.
- Zheng, J., Gu, Y., Zhang, Z., Xie, H., Li, P., & Li, H. (2023). The relationship between empowering leadership and project performance: a resource perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(7), 2969-2990.