

"تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية:

الدور الوسيط للقيادة التحويلية بالتطبيق على العاملين في أمانة منطقة القصيم"

**"The Impact of Digital Transformation on the Quality of  
Work Life: The Mediating Role of Transformational  
Leadership – Applied to the employees at the Qassim Region  
Municipality"**

بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراة في الإدارة

إعداد الطالبة: سامية عبدالله سليمان المحميد

٢٠٢١٢٠٢٧٢٠

كلية الإدارة

## الفصل الأول

### خطة البحث

- المقدمة.
- مشكلة البحث.
- أهداف البحث.
- أهمية البحث.
- مصطلحات البحث.
- حدود البحث.
- الدراسات والبحوث السابقة.
- الخطوات الإجرائية للبحث.
  - منهج البحث
  - عينة البحث.
  - أدوات البحث.
  - نموذج الدراسة.
- الخلاصة.
- الملاحق.

## مقدمة الدراسة:

يشهد العالم المعاصر تغيرات متسارعة نتيجة الثورة التكنولوجية التي أحدثت نقلة نوعية في مختلف مجالات الحياة، وخاصة في بيئة العمل. فقد أدى الاعتماد المتزايد على الأنظمة الرقمية إلى إعادة تشكيل آليات العمل وأساليبه، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة تنظيمية واستراتيجية لتحقيق الكفاءة التشغيلية والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المتغيرة. لم يعد التحول الرقمي مقتصرًا على إدخال التقنية، بل أصبح يشمل إعادة بناء الثقافة التنظيمية والبنية التحتية وطبيعة التفاعل بين الأفراد والأنظمة. وتشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي لا يقتصر على الجوانب التقنية، بل يمتد ليشمل الأبعاد الثقافية والسلوكية والتنظيمية التي تشكل تحديات كبرى أمام المؤسسات (الحارثي، ٢٠٢١، ص ٢٢).

وفي خضم هذه التغيرات، أصبح التحول الرقمي عاملاً محورياً لا يمكن تجاهله عند دراسة ديناميكيات بيئة العمل الحديثة. فقد أدت الثورة التكنولوجية إلى إعادة تشكيل طريقة تنفيذ الأعمال وأساليب التواصل والتفاعل بين الموظفين، مما أثر بشكل كبير على طبيعة العلاقات التنظيمية. (Bounfour, 2016, p. 25) وعلى الرغم من أن التحول الرقمي أسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة سرعة الإنجاز، إلا أنه طرح تحديات جديدة أمام إدارات الموارد البشرية تتعلق بالحفاظ على مستويات عالية من الاحتواء والاندماج الاجتماعي في بيئات العمل الافتراضية أو المعتمدة على التكنولوجيا.

تزامناً مع هذه التغيرات التكنولوجية، برز الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية كأحد المؤشرات الحيوية التي تعكس مدى رضا الموظفين وتفاعلهم داخل بيئات العمل. ويُقصد بجودة الحياة الوظيفية ذلك الإطار المتكامل الذي يُعنى بتوفير بيئة عمل صحية وداعمة تلبي احتياجات العاملين النفسية والمهنية والاجتماعية، وتحقيق التوازن بين الحياة العملية والخاصة. وتظهر أهمية

جودة الحياة الوظيفية في كونها تمثل عاملاً محفزاً للأداء، ومصدرًا للولاء الوظيفي، وعنصرًا فاعلاً في جذب واستبقاء الكفاءات داخل المنظمات، لا سيما في بيئات العمل التي تشهد تغييرات رقمية متلاحقة قد تُؤلّد ضغطاً نفسياً على الموظفين إن لم تُدار بشكل جيد.

(القرني، ٢٠٢٠، ص ٤٥)

يُعتبر الاهتمام بجودة الحياة التنظيمية من القضايا الأساسية التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بتحقيق الأداء المؤسسي العالي، إذ أن الموظفين الذين يشعرون بالرضا الوظيفي ويتمتعون ببيئة عمل داعمة يكونون أكثر قدرة على الإبداع والابتكار والمبادرة كما أن الاهتمام بجودة حياة الموظفين أصبح اليوم مؤشراً مهماً يعبر عن مدى نجاح المنظمة في إدارة رأس مالها البشري بطريقة مستدامة. (Sirgy et al., 2001, p. 242).

مع تعمق التحول الرقمي داخل المؤسسات، برز دور القيادة التحويلية كأحد أنماط القيادة الحديثة القادرة على التفاعل مع البيئة الديناميكية والتقلبات المتسارعة. فالقيادة التحويلية لا تكتفي بإدارة التغيير، بل تسعى لإلهام العاملين، وتطوير رؤاهم، وتمكينهم من التكيف مع المستجدات التقنية عبر تعزيز الثقة، وتشجيع المبادرة، وتنمية الشعور بالانتماء. ومن خلال هذا النمط القيادي، يمكن للمنظمات تقليل فجوة القبول بالتكنولوجيا لدى الموظفين وتحويل التحديات الرقمية إلى فرص للنمو المهني والابتكار التنظيمي. وتُعد القيادة التحويلية وسيطاً مهماً في ربط الأثر الإيجابي للتحول الرقمي بجودة الحياة الوظيفية من خلال تحسين المناخ التنظيمي وتحفيز العاملين نفسياً وسلوكياً. (Bass & Riggio, 2006, p. 5).

وضمن إطار تحقيق رؤية المملكة 2030، حظي التحول الرقمي بأولوية قصوى في جميع القطاعات، خاصة في القطاع الحكومي، بهدف تعزيز الكفاءة والشفافية وسرعة الإنجاز. وقد كان لـ أمانة منطقة القصيم دور بارز في تبني هذا التوجه، من خلال إطلاق العديد من المبادرات الرقمية في تقديم الخدمات، وتطوير البنية التحتية التقنية، وتحسين الإجراءات

التشغيلية .ومع ذلك، فإن النجاح التقني لا يضمن بالضرورة النجاح البشري، حيث قد تنشأ تحديات تتعلق بمدى قدرة الموظفين على التكيف مع التغيرات المتسارعة، ومدى انعكاس هذه التغيرات على جودة تجربتهم الوظيفية. (Kandil, 2022, p. 63)

وفي المملكة العربية السعودية، تكتسب هذه الموضوعات أهمية مضاعفة في ظل التحولات الجذرية التي تشهدها بيئات العمل الحكومية، خاصة مع إطلاق رؤية ٢٠٣٠ التي جعلت من تطوير بيئة العمل أحد أهدافها الأساسية. وقد دعت الرؤية إلى تبني مفاهيم جديدة مثل تحسين بيئة العمل، دعم التنوع، تحقيق التوازن بين الجنسين، وتحفيز مشاركة الكفاءات الوطنية (وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، ٢٠٢٠، ص. ٢٤).

تسعى الدراسة الحالية إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية في بيئة عمل حكومية سعودية، مع اختبار الدور الوسيط للقيادة التحويلية في تعزيز هذا التأثير . وتتمثل أهمية هذا الربط في كونه يقدم نموذجًا تطبيقيًا يدمج بين التحول الرقمي كمحفز تنظيمي، وجودة الحياة الوظيفية كمرجع بشري، والقيادة التحويلية كقناة تأثير . كما تساهم الدراسة في تقديم إطار عملي يمكن من خلاله لواعي السياسات ومديري الموارد البشرية تحسين النتائج البشرية في سياق التحولات الرقمية، بما يحقق التكامل بين التطوير التكنولوجي والتوازن الإنساني داخل بيئة العمل.

### مشكلة الدراسة:

تشهد بيئات العمل الحديثة تحديات متزايدة في ظل التطورات التقنية المتسارعة، خاصةً مع تصاعد أهمية التحول الرقمي كأداة رئيسية في تحسين الخدمات وزيادة الكفاءة. ومع ذلك، فإن هذه التحولات الرقمية قد تصاحبها آثار جانبية تمس العنصر البشري في المنظمات، لا سيما فيما يتعلق بجودة الحياة الوظيفية، التي تشمل الرفاه النفسي، التوازن الوظيفي، ورضا

الموظفين. فقد أشارت تقارير دولية إلى أن تطبيق التحول الرقمي دون مراعاة الجوانب الإنسانية قد يؤدي إلى تراجع مشاعر الانتماء والتفاعل داخل بيئات العمل.(OECD, 2022, p. 29)

على الرغم من وجود عدد من الدراسات المحلية والإقليمية التي تناولت موضوع التحول الرقمي في القطاع العام السعودي، إلا أن معظمها ركز على قياس الأداء المؤسسي أو رضا المستخدمين من الخدمات الإلكترونية، دون أن يُعير اهتمامًا كافيًا للجوانب الإنسانية والتنظيمية المرتبطة بموظفي القطاع العام، وتحديدًا فيما يتعلق بجودة حياتهم الوظيفية . كما أن الدراسات التي تناولت أثر التحول الرقمي على الموظفين غالبًا ما أغفلت الدور الوسيط للقيادة التحويلية، التي تُعد عاملًا حاسمًا في تقليل مقاومة التغيير وتحقيق المواءمة بين التقنية والعنصر البشري . لذا، تبرز الحاجة إلى دراسة تطبيقية تدمج هذه المتغيرات الثلاثة – التحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية، والقيادة التحويلية داخل بيئة تنظيمية واقعية مثل أمانة منطقة القصيم، بهدف سد هذه الفجوة في الأدبيات وتقديم نموذج معرفي وتطبيقي يعكس واقع الإدارة الرقمية في السياق السعودي.

(Hamdan, 2019, p. 53)

كما أظهرت دراسات سابقة أن التحول الرقمي، إذا لم يُدار بوعي قيادي احتوائي، قد يؤدي إلى مشاعر العزلة والقلق الرقمي وانخفاض جودة العلاقات الوظيفية، مما يؤثر سلبًا على رضا الموظفين وأدائهم .(Alon-Barkat & Busuioc, 2023, p. 1027) وهذا يضع المنظمات أمام تحدٍّ مزدوج يتمثل في ضرورة موازنة التحديث التقني مع العناية بالعوامل النفسية والتنظيمية التي تشكل أساس جودة الحياة الوظيفية.

وفي هذا السياق، تُبرز الأدبيات الحديثة أهمية القيادة التحويلية كأحد المداخل الفاعلة في دعم الموظفين خلال مراحل التحول الرقمي، عبر تعزيز الثقة، والإلهام، والتوجيه، وتوفير بيئة احتوائية تقلل من القلق وتدعم التكيف مع التقنيات الجديدة ( Bass & Riggio, 2006, p. )

14). ومع ذلك، فإن معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع ركزت على أداء المنظمات أو رضا المستفيدين، بينما لا تزال هناك فجوة بحثية واضحة في فهم العلاقة التكاملية بين التحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية، ودور القيادة التحويلية كمتغير وسيط، وخاصة في السياق السعودي.

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بمحاور البحث (التحول الرقمي، جودة الحياة الوظيفية، والقيادة التحويلية)، يُمكن ملاحظة أن كل محور حظي باهتمام متزايد في الأدبيات الحديثة، خصوصًا في ظل التحولات المتسارعة في بيئة العمل. فقد ركزت عدة دراسات على تأثير التحول الرقمي في الأداء المؤسسي (Hamdan, 2019; Al-Harthy, 2021)، وعلى الرغم من إبرازها لأهمية التكنولوجيا في رفع الكفاءة، إلا أن معظمها لم يتناول بشكل كافٍ الأثر الإنساني للتحول الرقمي على حياة الموظف وجودته الوظيفية، لا سيما من منظور نفسي واجتماعي.

كما أن الدراسات المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية (مثل Al-Qarni, 2020; Smith & Lazarus, 2019) ركزت في الغالب على تأثيرات العوامل التقليدية مثل الرواتب، البيئة الفيزيائية، والتوازن بين الحياة والعمل، لكنها لم تدمج مفهوم التحول الرقمي كمتغير مؤثر جديد في بيئة العمل الحديثة، ما يُشير إلى وجود فجوة في دمج التكنولوجيا مع رفاه الموظف في السياق المؤسسي المعاصر.

أما في محور القيادة التحويلية، فقد تناولت معظم الدراسات أثر هذا النمط القيادي على مقاومة التغيير وتحسين الأداء الوظيفي (Bass & Riggio, 2006; Al-Qahtani, 2022)، وأكدت على دوره في خلق بيئة عمل إيجابية. ومع ذلك، لم تركز هذه الدراسات بالشكل الكافي على الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، خاصة في السياقات الحكومية الخليجية. وتُظهر مراجعة الدراسات أن معظم الأبحاث أجريت في بيئات غير عربية أو في قطاعات خاصة، مما يزيد من الحاجة إلى دراسات تطبيقية في القطاع البلدي السعودي، مثل أمانة منطقة القصيم، التي تشهد تحولات رقمية متسارعة.

## - الفجوات البحثية التي تعالجها الدراسة الحالية من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة:

١. نقص الدراسات التي تربط بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية بوصفهما متغيرين مترابطين في بيئة العمل الحديثة.
  ٢. غياب دراسة الدور الوسيط للقيادة التحويلية في هذه العلاقة ضمن نماذج تفسيرية متكاملة.
  ٣. قلة الدراسات التطبيقية في القطاع الحكومي المحلي السعودي، خاصة في مجال البلديات مثل أمانة منطقة القصيم.
  ٤. ضعف التطرق للبعد النفسي والاجتماعي للتحول الرقمي وتأثيره على مشاعر الانتماء والرفاه الشخصي للموظف.
- من هذا المنطلق ظهرت مشكلة البحث، وتأكيداً على ذلك تم إجراء دراسة استكشافية بتصميم الاستبانة المغلق المفتوح وذلك بشهر ابريل من سنة ٢٠٢٥ بهدف استطلاع آراء عدد (١٥) من موظفي أمانة منطقة القصيم في تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية: الدور الوسيط للقيادة التحويلية بالتطبيق على العاملين في أمانة منطقة القصيم"، أظهرت نتائجها أن التحول الرقمي أسهم في تحسين كفاءة العمل لكنه واجه تحديات تتعلق بنقص التدريب والدعم. كما كشفت النتائج عن تفاوت في رضا الموظفين حول جودة الحياة الوظيفية، خاصة فيما يتعلق بتحقيق التوازن والدعم النفسي. وأشارت النتائج أيضاً إلى تفاوت مستوى ممارسة القادة للتحفيز والدعم، مما يُبرز أهمية دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية ودور القيادة التحويلية كعامل وسيط لتعزيز هذه العلاقة.

بناءً على هذا تتمثل مشكلة الدراسة الحالية في محاولة استكشاف:

-ما تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية الدور الوسيط للقيادة

التحويلية بالتطبيق على العاملين في أمانة منطقة القصيم؟

وذلك بهدف تقديم فهم علمي وتطبيقي لهذه العلاقة في بيئة العمل السعودية الحديثة،  
في ظل التحولات الإدارية والرقمية المتسارعة ويتفرع من هذا التساؤل الرئيس الأسئلة  
الفرعية التالية

١. ما أثر التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في أمانة منطقة القصيم؟
٢. هل يوجد تأثير للتحول الرقمي على القيادة التحويلية؟
٣. هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية؟
٤. هل يوجد تأثير غير مباشر للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية عند توسيط القيادة التحويلية؟

٥. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين تعزى إلى متغيرات ديموغرافية (مثل: الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

### أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة جوانب نظرية وعملية، منها:

#### ١. الأهمية النظرية:

- تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية حول العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، مع التركيز على الدور الوسيط للقيادة التحويلية، وهو جانب جديد نسبياً لم يتم تناوله بعمق في الأدبيات العربية والسعودية تحديداً.

- تقدم إطاراً نظرياً لفهم كيفية تأثير القيادة التحويلية في تعزيز أثر التحول الرقمي على جودة حياة الموظفين في بيئة العمل، خصوصاً في القطاع البلدي.

- تسد فجوة بحثية من خلال دراسة أمانة منطقة القصيم كنموذج حكومي، حيث تندر الدراسات التي تربط بين هذه المفاهيم الثلاثة معاً (التحول الرقمي، جودة الحياة، القيادة التحويلية) في السياق المحلي.

- تفتح المجال أمام الباحثين المستقبليين لتطوير نماذج ودراسات مقارنة مع قطاعات أو مناطق أخرى داخل المملكة وخارجها.

## ٢. الأهمية التطبيقية:

- تقدم نتائج عملية لصناع القرار في أمانة منطقة القصيم تساعدهم في تصميم سياسات أفضل تدعم التحول الرقمي وتحسن جودة الحياة الوظيفية للموظفين عبر تمكين القيادة التحويلية.

- تساعد في تقديم توصيات عملية لمديري الموارد البشرية لتفعيل أدوار القيادات التحويلية وضمان تكاملها مع مبادرات التحول الرقمي، مما يعزز الرضا والأداء الوظيفي.

- تمثل الدراسة مرجعاً عملياً للجهات الحكومية الأخرى في المملكة، للاستفادة من تجربة أمانة منطقة القصيم وتطبيق استراتيجيات مشابهة لدمج التحول الرقمي مع أساليب القيادة الحديثة.

أهداف الدراسة:

- التعرف على تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية الدور الوسيط للقيادة التحويلية بالتطبيق على العاملين في أمانة منطقة القصيم.

ويتفرع من هذا الهدف الأهداف التالية:

١. التعرف على أثر التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في أمانة منطقة القصيم.

٢. قياس مدى تأثير التحول الرقمي على القيادة التحويلية.

٣. قياس مدى تأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية.

٤. قياس مدى التأثير غير المباشر للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية عند توسيط القيادة التحويلية.

٥. الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين تعزى إلى متغيرات ديموغرافية (مثل: الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

#### فروض الدراسة:

-يوجد تأثير للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية الدور الوسيط للقيادة التحويلية بالتطبيق على العاملين في أمانة منطقة القصيم.

ويتفرع من هذا الفرض الفروض التالية:

١. يوجد أثر للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين في أمانة منطقة القصيم.

٢. يوجد تأثير للتحول الرقمي على القيادة التحويلية.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية.

٤. يوجد أثر غير المباشر للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية عند توسط القيادة التحويلية.

٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات العاملين تعزى إلى متغيرات ديموغرافية (مثل: الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)

#### مفاهيم الدراسة:

أولاً: المفاهيم الاصطلاحية

١. التحول الرقمي:

-يشير التحول الرقمي Transformation Digital إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية والتطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة بمواقع التواصل الاجتماعي، من خلال استخدام الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الكبيرة، والحوسبة السحابية وانترنت الأشياء.

(علي الفضلي، ٢٠٢٣، ص ٩٩١)

-هو عملية تبني التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغييرات جذرية في نماذج العمل، بهدف تحسين الكفاءة، وتعزيز تقديم الخدمات، وخلق قيمة مضافة للجهات المستفيدة، ويتضمن ذلك

استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية في تحسين العمليات والإجراءات التشغيلية والإدارية. (Vial, 2019,p.34)

- هو إعادة تصميم شاملة للعمليات والخدمات اعتمادًا على التقنيات الرقمية بهدف تحسين الأداء التنظيمي، وزيادة الكفاءة، وتعزيز الابتكار، حيث يشمل ذلك تغيير الثقافة التنظيمية وتطوير البنية التحتية لتواكب متطلبات العصر الرقمي.

(Henriette, Feki, & Boughzala, 2015,p.56)

-التعريف الاجرائي للتحويل الرقمي: عملية تبني واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة في بيئة العمل الحكومي بما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، ورفع كفاءة العمليات الإدارية، من خلال إعادة هندسة الإجراءات، وتوظيف الموارد الرقمية بشكل فعال يدعم أهداف المنظمة ويواكب متطلبات التحويل الوطني الرقمي.

## ٢. جودة الحياة الوظيفية:

-تشير جودة الحياة الوظيفية إلى قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل تحقق التوازن بين المتطلبات المهنية والشخصية للموظفين، من خلال سياسات تحسن مستوى الرضا والإنتاجية، وتعزز العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل.

(Wood, Ogbonnaya, & Van Veldhoven, 2019, p. 59)

(Lawler, 2017, p. 135)

- جودة الحياة الوظيفية هي مدى قدرة المنظمة على تلبية احتياجات العاملين المهنية والاجتماعية والنفسية من خلال توفير بيئة عمل محفزة تتسم بالأمان الوظيفي، وفرص التطور المهني، والتوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة. (Robbins, 2005, p.78)

-جودة الحياة الوظيفية تشير إلى إدراك الموظفين لمدى رضاهم عن مختلف جوانب بيئة العمل، مثل أساليب القيادة، العدالة التنظيمية، المشاركة في اتخاذ القرار، فرص التدريب، والظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعمل. (Sirgy et al., 2001)

-التعريف الاجرائي جودة الحياة الوظيفية: درجة شعور موظفي القطاع الحكومي بالرضا عن بيئة عملهم، وتوافر مقومات العمل الإيجابي التي تشمل: العدالة في المعاملة، التحفيز، فرص النمو والتدريب، التوازن بين العمل والحياة، والمشاركة في اتخاذ القرار، وذلك كما يتم قياسها من خلال استبانة الدراسة المعتمدة.

### القيادة التحويلية:

هي نمط قيادي يركز على تحفيز الأفراد، خلق رؤية مشتركة، إلهام الأتباع لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الذاتية، تطوير قدراتهم، وإحداث تغييرات جوهرية داخل المنظمة من خلال التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، التحفيز الفكري، والاعتبارات الفردية.

(Northouse, 2019, p. 172)

-هي نمط من أنماط القيادة يركز على إلهام الأفراد وتحفيزهم من خلال رؤية واضحة، وتعزيز الالتزام بالقيم والأهداف العليا، وبناء علاقات ثقة مع التابعين، ما يؤدي إلى تطوير قدراتهم وتحقيق أداء يفوق التوقعات. (Bass & Riggio, 2006, p.23)

-تُعنى بتغيير الأفراد والمنظمات من خلال رفع وعي الموظفين بأهمية العمل، وتشجيعهم على تجاوز مصالحهم الذاتية لخدمة الصالح العام، وذلك عبر أربع أبعاد رئيسية: التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، والاعتبار الفردي

(Northouse, 2018, p.56)

- التعريف الاجرائي القيادة التحويلية: الأسلوب القيادي الذي يمارسه القادة في القطاع الحكومي من خلال التأثير الإيجابي، والتحفيز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاهتمام الفردي بالموظفين، كما يتم قياسه في هذه الدراسة بواسطة الاستبانة المعتمدة التي تتناول هذه الأبعاد الأربعة"

### ٣. أمانة منطقة القصيم:

تُعد أمانة منطقة القصيم الجهاز التنفيذي المسؤول عن إدارة الشؤون البلدية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. تأسست الأمانة في ١ ربيع الأول ١٣٨١هـ، وتعمل تحت

إشراف وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. تتمثل مهامها في تقديم الخدمات البلدية، وتطوير البنية التحتية، وتحسين جودة الحياة للمواطنين والمقيمين في المنطقة. كما تسعى الأمانة إلى تحقيق التنمية المستدامة من خلال التخطيط الحضري المتكامل، وتوفير بيئة عمرانية متوازنة، وتعزيز المشاركة المجتمعية في صنع القرار المحلي. (<https://www.qassim.gov.sa>)

## ثانيًا: المفاهيم الإجرائية:

تعكس المفاهيم الإجرائية كيفية تطبيق هذه المتغيرات داخل الدراسة الحالية، حيث تم تكييف التعريفات الاصطلاحية لتتوافق مع بيئة البحث وأهدافه.

### ● التدريب:

يتم تعريف التدريب في هذه الدراسة على أنه البرامج والورش التدريبية التي توفرها أمانة منطقة القصيم لموظفيها بهدف تحسين مهاراتهم الوظيفية والإدارية. سيتم قياسه من خلال استبيانات تقيس تكرار التدريب، جودته، ومدى تأثيره على الأداء الوظيفي. (الزعي، ٢٠١٥، ص ٤٥)

### ● الحوافز:

تشير الحوافز في هذه الدراسة إلى جميع أشكال المكافآت المقدمة للموظفين في أمانة منطقة القصيم، سواء كانت مالية مثل العلاوات والمكافآت، أو غير مالية مثل الترقيات والاعتراف المهني. سيتم قياسها عبر استبيان يحدد مدى فاعلية هذه الحوافز في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي. (السلمي، ٢٠١٧، ص ١١٢)

### ● الضغوط الوظيفية

تُعرّف الضغوط الوظيفية في هذه الدراسة بأنها العوامل السلبية التي تؤثر على أداء الموظفين، مثل زيادة عبء العمل، ضعف الدعم الإداري، وعدم وضوح السياسات التنظيمية. سيتم قياسها عبر استبيان يحدد مدى تأثير هذه الضغوط على الأداء والإنتاجية.

(الخضر، ٢٠١٨، ص ٨٩)

## • دعم القيادات الادارية

يشير دعم القيادات الإدارية في هذه الدراسة إلى مدى اهتمام المديرين في أمانة منطقة القصيم بتوفير بيئة عمل داعمة من خلال تقديم التوجيه المستمر، إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المؤسسية. سيتم قياسه من خلال استبيانات ومقابلات لقياس درجة الدعم الذي يشعر به الموظفون. (الطراونة، ٢٠١٦، ص ٦٧)

## إجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهو الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يسعى إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، ودور القيادة التحويلية كمتغير وسيط. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من عينة من العاملين في أمانة منطقة القصيم، وتحليلها إحصائياً للكشف عن مدى وجود علاقات تأثير مباشرة أو غير مباشرة بين المتغيرات الثلاثة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

#### - مجتمع الدراسة:

موظفًا، يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي أمانة منطقة القصيم، البالغ عددهم ٩٨٢ ويشمل مختلف الفئات الإدارية والفنية.

#### عينة الدراسة:

تم اختيار حجم العينة بناءً على الأسس الإحصائية المعتمدة لتحديد العينة المثالية التي تُمثل مجتمع الدراسة المكون من ٩٨٢ موظفًا في أمانة منطقة القصيم، وتم استخدام معادلة

العينة العشوائية البسيطة، مع الأخذ في الاعتبار مستوى الثقة المطلوب وهامش الخطأ المقبول.

- عدد العينة: ٢٧٦ موظف من موظفي أمانة منطقة القصيم
- خصائص العينة: تشمل العينة موظفين إداريين، وفنيين، ومشرفين، ومديرين.

### لمعالجات الإحصائية:

سوف يتم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

### أولاً: التحليل الوصفي:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، وذلك بهدف وصف خصائص أفراد العينة وتحليل مستوى استجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي، جودة الحياة الوظيفية، القيادة التحويلية).

### ثانياً: اختبار الصدق والثبات:

للتحقق من صدق الأداة البحثية وثباتها، سيتم استخدام الآتي:

- **الصدق البنائي (Construct Validity)** من خلال تطبيق تحليل العوامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA) للتأكد من مدى صلاحية البنية العاملية لمقاييس الدراسة.
- **الثبات**: باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability – CR) ومعامل متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE)، لضمان موثوقية المقاييس.

ثالثاً :اختبار النموذج النظري باستخدام المعادلات الهيكلية (SEM)  
نظراً لأن هدف الدراسة يتمثل في قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، فسوف  
يتم تطبيق نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) من  
خلال برامج إحصائية متقدمة مثل AMOS أو Smart PLS ، وذلك لاختبار العلاقات  
بين المتغيرات الثلاثة كما يلي:

- التأثير المباشر للتحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية.
- التأثير المباشر للتحويل الرقمي على القيادة التحويلية.
- التأثير المباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية.
- التأثير غير المباشر للتحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية.

رابعاً :اختبار جودة المطابقة للنموذج (Goodness of Fit Indices)  
للتحقق من مدى ملاءمة النموذج النظري للبيانات الميدانية، سيتم الاعتماد على مجموعة من  
مؤشرات جودة المطابقة، من أبرزها:

- $\chi^2/df$  (Chi-square/degree of freedom)
- Comparative Fit Index (CFI)
- Tucker–Lewis Index (TLI)
- Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
- Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

خامساً :اختبار الفروض الإحصائية:

سيتم اختبار الفروض باستخدام معاملات المسار (Path Coefficients) ودالاتها  
الإحصائية (p-value) لتحديد قبول أو رفض الفروض. كما سيتم الاعتماد على اختبار  
Bootstrap في حال استخدام منهجية Partial Least Squares (PLS) للتحقق من دلالة  
التأثيرات غير المباشرة المرتبطة بالدور الوسيط للقيادة التحويلية.

وبذلك يتيح استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) إمكانية فحص العلاقات المتشابكة بين المتغيرات الثلاثة، والتمييز بين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، بما يسهم في تقديم نتائج أكثر دقة وعمقاً حول طبيعة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، مع التركيز على الدور الوسيط للقيادة التحويلية في هذه العلاقة.

### حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

#### **- الحدود المكانية:**

تقتصر هذه الدراسة على أمانة منطقة القصيم، وهي جهة حكومية معنية بتقديم الخدمات البلدية وتطوير البنية التحتية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. تشمل الحدود المكانية جميع الإدارات والأقسام التابعة للأمانة.

#### **- الحدود الزمانية**

تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦، وهي المدة التي حُصِصت لجمع البيانات وتحليلها وإعداد النتائج.

#### **- الحدود البشرية**

تشمل الحدود البشرية جميع الموظفين العاملين في أمانة منطقة القصيم بمختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، وذلك لتحقيق تنوع في الآراء حول موضوع الدراسة.

### وسائل جمع بيانات الدراسة:

#### **- الاستبيانات: (Questionnaires)**

• تصميم استبيان يتضمن أسئلة موجهة لقياس تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية الدور الوسيط للقيادة التحويلية. يمكن تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور رئيسية:

١. التحول الرقمي.

٢. جودة الحياة الوظيفية.

٣. القيادة التحويلية.

توزيع الاستبانة على عينة الدراسة إلكترونياً وورقياً.

#### – الدراسات السابقة:(Previous Studies)

استخدمت لتحديد الإطار النظري للدراسة، والمقارنة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج

البحث الحالي

#### المعالجات الإحصائية المقترحة:

##### ١. الإحصاءات الوصفية:(Descriptive Statistics)

• استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحليل البيانات الديموغرافية.

##### ٢. اختبار الاتساق الداخلي:(Cronbach's Alpha)

• لقياس موثوقية وثبات أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات.

#### أولاً: المتغيرات الأساسية:

##### – المتغير المستقل:(Independent Variable)

##### – التحول الرقمي(Digital Transformation)

ويقصد به جميع ممارسات وتقنيات التحول الرقمي المستخدمة في أمانة منطقة القصيم التي تؤثر على بيئة العمل وطبيعة العمليات، تم تحديد أبعاد هذا المتغير بناءً على مجموعة من الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وخاصة:

• Hamdan (2019)

• Al-Harthy (2021)

• OECD (2022)

#### الأبعاد المعتمدة:

### ١. البنية التحتية الرقمية

توفر الأجهزة، الشبكات، والبرمجيات التي تدعم تنفيذ الأعمال.

Hamdan, 2019

### ٢. التمكين الرقمي والتدريب

مدى حصول الموظفين على التدريب الكافي لاستخدام الأنظمة الرقمية.

Al-Harthy, 2021

### ٣. سهولة استخدام الأنظمة الرقمية

مدى ملائمة الأنظمة الرقمية لطبيعة العمل وسهولة التعامل معها.

OECD, 2022

### ٤. الدعم الفني والإداري

مدى استجابة الإدارة والدعم الفني للمشكلات التقنية.

Alon-Barkat & Busuioc, 2023

### المتغير التابع: (Dependent Variable)

### جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life)

ويقصد بها مدى رضا الموظفين وشعورهم بالتوازن، الرضا، والدعم النفسي

والاجتماعي في بيئة العمل. تم تحديد أبعاده بناءً على ما ورد في:

• Al-Qarni (2020)

• Smith & Lazarus (2019)

• Ahmed & Mousa (2021)

• Roberson (2021)

### الأبعاد المعتمدة:

#### ١. الرضا الوظيفي

مدى رضا الموظف عن مهامه، بيئة عمله، ومستوى التقدير.

( Al-Qarni, 2020)

## ٢. التوازن بين الحياة والعمل

قدرة الموظف على الحفاظ على حدود واضحة بين الحياة الشخصية والمهنية.

(Ahmed & Mousa, 2021)

## ٣. بيئة العمل الداعمة

توفر بيئة عمل نفسية وجسدية مريحة وآمنة.

(Smith & Lazarus, 2019)

## ٤. الدعم المؤسسي والتحفيز

مستوى الدعم الذي يتلقاه الموظف من إدارته وتوفر الحوافز المعنوية والمادية.

(Roberson, 2021)

## المتغير الوسيط: (Mediating Variable)

### القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

وهو الدور الذي تلعبه القيادات التحويلية في تعزيز أو تعديل العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، مثل تشجيع الموظفين، تقديم الدعم، وتحفيزهم للتكيف مع التغيرات، تم تحديد أبعاده بناءً على النظرية الكلاسيكية لـ:

• Bass & Riggio (2006)

• Avolio & Yammarino (2013)

• Khan et al. (2020)

### الأبعاد المعتمدة:

#### ١. التأثير المثالي (Idealized Influence)

تصرف القائد كمثال يُحتذى به ويمنح الثقة للموظفين.

(Bass & Riggio, 2006)

#### ٢. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

قدرة القائد على تحفيز الفريق وتوضيح الرؤية المستقبلية

(Khan et al., 2020)

### ٣. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

تشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة.

(Avolio & Yammarino, 2013)

### ٤. الاعتبار الفردية (Individualized Consideration)

اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الفردية وتطويرهم المهني.

(Bass & Riggio, 2006)

### ثانياً: علاقة المتغيرات

تقوم الدراسة على استكشاف العلاقة بين ثلاث متغيرات رئيسية وهي: التحول الرقمي كمتغير مستقل، جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع، والقيادة التحويلية كمتغير وسيط. وتتمثل العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات على النحو التالي:

#### - العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية:

تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين بيئة العمل من خلال أتمتة العمليات وتسهيل الإجراءات، مما يُمكن أن يؤدي إلى رفع جودة الحياة الوظيفية للموظفين من حيث التوازن الوظيفي، الراحة النفسية، وسرعة الإنجاز.

إلا أن بعض الدراسات نبهت إلى أن التحول الرقمي قد يؤدي أيضاً إلى مشكلات مثل العزلة أو ضغط العمل التقني، مما يجعل هذه العلاقة بحاجة إلى تدخل تنظيمي.

#### - دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط:

تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تعزيز الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على جودة

الحياة الوظيفية. حيث تساهم القيادات التحويلية في:

- تمكين الموظفين من التكيف مع التكنولوجيا الجديدة

- توفير الدعم النفسي والمهني خلال فترات التغيير

- تشجيع الابتكار والمشاركة

- تقليل مقاومة التغيير وزيادة الشعور بالانتماء

بالتالي، فإن القيادة التحويلية يمكن أن تعدل أو تفسر العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، مما يجعلها عاملاً وسيطاً حاسماً لنجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي

### الخلاصة:

اشتمل هذا الفصل على مقدمة ورد فيها موضوعاً معاصراً يتمثل في دراسة العلاقة بين التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية والدور الوسيط للقيادة التحويلية، وتحديدًا في أمانة منطقة القصيم. تنطلق الخطة من مقدمة تبرز التحول في بيئات العمل من التركيز على الإنتاجية فقط إلى الاهتمام بالجانب الإنساني والبيئة التنظيمية الشاملة.

كما تضمن هذا الفصل أهم المصطلحات العلمية في البحث وتساؤلاته، كما احتوى هذا الفصل على أهمية البحث، وأهدافه، حدود البحث.

احتوى على الدراسات السابقة في المجال التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية والقيادة التحويلية، منهج البحث وصفي تحليلي، يعتمد على أدوات مثل الاستبيانات، المقابلات، تحليل الوثائق، والملاحظات الميدانية.

## الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة (مراجعة الادبيات ذات العلاقة)

## تمهيد

يُعد الإطار النظري أحد الأركان العلمية الأساسية في البحوث الأكاديمية، إذ يُمثل البنية المعرفية التي تُبنى عليها الدراسة، ويُسهّم في تفسير وتبرير العلاقات بين المتغيرات المختلفة. وفي ضوء التغيرات المتسارعة في بيئات العمل، تزايدت أهمية المفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي، وجودة الحياة الوظيفية، والقيادة التحويلية، مما تطلّب تناولها بشكل منهجي وتحليلي يكشف عمق الروابط النظرية والتطبيقية بينها.

يهدف هذا الفصل إلى تقديم خلفية نظرية متكاملة عن متغيرات الدراسة الثلاثة، من خلال تحليل المفاهيم الأساسية، واستعراض الأطر النظرية ذات العلاقة، وتحديد الأبعاد الفرعية المستمدة من الأدبيات الحديثة، بما يتلاءم مع طبيعة الدراسة وسياقها الميداني في القطاع الحكومي السعودي، وبالتحديد في أمانة منطقة القصيم.

كما يتضمن الفصل مراجعة تحليلية ونقدية للدراسات السابقة ذات الصلة، والتي تعكس التراكم المعرفي في هذا المجال، مع التركيز على أوجه التشابه والاختلاف، ونقاط القوة والقصور، وتحديد الفجوات البحثية التي تبرر إجراء هذه الدراسة. وقد روعي في هذا الفصل التوازن بين المتغيرات، والشمول في العرض، والدقة في التوثيق، بما يُبرز شخصية الباحث وقدرته على التحليل النقدي والربط المنطقي بين المتغيرات، تمهيداً لصياغة النموذج النظري للدراسة وفروضها العلمية.

## التحول الرقمي (Digital Transformation)

يشير التحول الرقمي إلى إدخال واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة لتطوير وتحسين العمليات والإجراءات والخدمات في المؤسسات، بما يؤدي إلى رفع كفاءتها التشغيلية وتعزيز الأداء العام. في سياق هذه الدراسة، يتمثل التحول الرقمي في جميع الممارسات والسياسات التقنية المطبقة في أمانة منطقة القصيم، والتي تهدف إلى تحسين بيئة العمل وتبسيط الإجراءات وتوفير الوقت والجهد، ما ينعكس إيجاباً على الموظفين وأدائهم الوظيفي. ويُعد التحول الرقمي أحد العوامل الحيوية في التحول المؤسسي، إذ يُسهم في إعادة هيكلة المهام والعمليات وتغيير نمط التفكير الإداري والتنظيمي. (Hamdan, 2019; Al-Harthy, 2021; OECD, 2022)

### تعريف التحول الرقمي:

عرّف التحول الرقمي بأنه عملية استراتيجية تهدف إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية لإحداث تغييرات جذرية في نماذج الأعمال وخلق قيمة مضافة جديدة للمؤسسة وأصحاب المصلحة (Vial, 2019).

كما يُنظر إليه على أنه إعادة تصور شاملة لكيفية عمل المؤسسات وتقديمها للقيمة من خلال استغلال القدرات الرقمية لتوجيه النمو والتغيير (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014).

ويشير بعض الباحثين إلى أن التحول الرقمي يمثل إعادة تصميم متكاملة للعمليات والخدمات بالاعتماد على التقنيات الرقمية، بما يعزز من الأداء المؤسسي ويشجع على الابتكار (Henriette, Feki, & Boughzala, 2015).

في حين عرّفه Bharadwaj وزملاؤه بأنه دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في العمليات وأساليب تقديم القيمة (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013).

من جانب آخر، يرى Fitzgerald وزملاؤه أن التحول الرقمي يمثل استخدام التكنولوجيا الرقمية لتطوير استراتيجيات أعمال جديدة، وتحسين العمليات الداخلية، وخلق فرص إضافية للنمو المؤسسي (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet, & Welch, 2014).

### الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي:

١. البنية التحتية الرقمية: وهي الأساس الذي تقوم عليه عمليات التحول الرقمي، وتشمل توفر الأجهزة، أنظمة التشغيل، الشبكات الآمنة، والبرمجيات المتقدمة. يؤثر نقص أو ضعف هذه البنية بشكل مباشر في فاعلية النظام الرقمي وكفاءة العمل الإداري. (Hamdan, 2019)

٢. التمكين الرقمي والتدريب: ويتمثل في قدرة المؤسسة على تأهيل موظفيها لاستخدام التقنيات الحديثة من خلال برامج تدريبية فعالة. الموظف الذي يمتلك المهارات الرقمية اللازمة يكون أكثر قدرة على التكيف وتحقيق الإنتاجية (Al-Harthy, 2021).

٣. سهولة استخدام الأنظمة الرقمية: وتعني أن تكون الأنظمة ملائمة لطبيعة الأعمال وسهلة الاستخدام من قبل جميع الموظفين، ما يقلل من مقاومة التغيير ويعزز تقبل التحول الرقمي. (OECD, 2022)

٤. الدعم الفني والإداري: ويقصد به مدى توفر فرق الدعم الفني والاستجابة السريعة من الإدارات المختصة لحل المشكلات التقنية، وهو ما يؤثر على رضا الموظفين واستقرار العمل اليومي. (Alon-Barkat & Busuioc, 2023)

### التحول الرقمي ورؤيه ٢٠٣٠

التحول الرقمي هو عملية تكيف استراتيجي تستخدم فيها المؤسسات تقنيات رقمية لتحويل العمليات والأعمال، وإعادة تصميم نموذجها التشغيلي بما يُمكنها من الاستجابة

السريعة للمتغيرات، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، والابتكار، وقيمة الخدمة. وهو يتجاوز مجرد رقمنة الأنشطة التقليدية ليُغيّر جذريًا الطريقة التي تعمل بها المؤسسات وتُقدّم بها خدماتها (Vial, 2019, p. 121).

ويؤكد Westerman et al (٢٠١٤) أن التحول الرقمي لا يتعلق فقط بإدخال التكنولوجيا، بل “هو إعادة تصور شاملة لكيفية العمل وتقديم القيمة، بالاعتماد على قوة الأدوات الرقمية لتوجيه النمو والتغيير” (Westerman et al., 2014, p. 13).

يعد التحول الرقمي ممكناً رئيسياً لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ نحو مجتمع حيوي واقتصادي مزدهر ووطن طموح من خلال بناء مجتمع واقتصاد ووطن رقمي. وحرصاً على تنسيق الجهود الوطنية فإن اللجنة الوطنية للتحول الرقمي بوصفها الجهة المكلفة برسم السياسات والاستراتيجيات ووضع الخطط وضمان تنسيق المبادرات المتصلة بذلك؛ تعمل على تذليل العقبات وتسريع تنفيذ مبادرات التحول الرقمي التي تقودها الجهات الحكومية.

#### ١- تصب أهداف برنامج التحول الرقمي ومبادراته في سبعة أبعاد رئيسية:

- أ- البعد الأول تحقيق التميز في الأداء الحكومي.
- ب- البعد الثاني ضمان استدامة الموارد الحيوية.
- ت- البعد الثالث تعزيز التنمية المجتمعة وتطوير القطاع غير الربحي.
- ث- البعد الرابع تمكين فئات المجتمع من دخول سوق العمل ورفع جاذبيته.
- ج- البعد الخامس التحول الرقمي.

ح- البعد السادس الاسهام في تمكين القطاع الخاص.

خ- البعد السابع تعزيز الشراكة الاقتصادية.

(<https://www.vision2030.gov.sa>)

## ٢- تقنيات التحول الرقمي:

الذكاء الصناعي (AI)

الطباعة ثلاثية الأبعاد (3D Printing)

انترنت الأشياء (IOT)

البيانات الضخمة (Big Data)

تقنيات الواقع الافتراضي والواقع المعزز

الحوسبة السحابية (Cloud Computing)

البلوك تشين (Blockchain)

الأمن السيبراني (Cyber Security)

(<https://webinar.attaa.sa>)

## ٣- الفرق بين الرقمنة والتحول الرقمي:

الرقمنة هي عملية تحويل الجوانب المادية في عمليات الأعمال وتدفقات العمل إلى جوانب رقمية. وعند تمثيل الأشياء غير الرقمية أو المادية في تنسيق رقمي، فهذا يعني أن نظام الكمبيوتر يمكنه استخدام هذه المعلومات. على سبيل المثال، يتم تحويل النماذج الورقية التي يملأها العملاء إلى نماذج رقمية يقومون بإكمالها عبر الإنترنت. وحينئذٍ، يمكن استخدام هذه البيانات الرقمية في التحليلات وذكاء الأعمال. في مجال الأعمال، قد تتضمن مبادرات الرقمنة مشروعات مثل:

أ- تحديث الأنظمة القديمة

ب- أتمتة العمليات الورقية أو اليدوية الحالية

ج-نقل النظام ليكون متاحًا عبر الإنترنت.

(<https://attaa.sa>)

### الخصائص الأساسية للتحويل الرقمي

يمتاز التحويل الرقمي بعدة خصائص رئيسية، تفرقه عن مفاهيم مشابهة مثل الرقمنة أو تحسين العمليات:

- التركيز على القيمة: حيث تسعى المؤسسة إلى خلق قيمة جديدة للمستفيدين من خلال الخدمات الرقمية.
- الشمولية: يمتد تأثير التحويل الرقمي إلى كل جوانب المنظمة: الثقافة، البنية التحتية، العمليات، والموارد البشرية.
- المرونة والتفاعل: يتطلب تحولات سريعة في الهيكل المؤسسي، والاستجابة المستمرة للبيئة الخارجية.
- الاستراتيجية: لا يحدث التحويل الرقمي بصورة عشوائية بل هو جزء من رؤية مؤسسية واستراتيجية رقمية طويلة المدى (Matt et al., 2015, p. 340).

### مراحل التحويل الرقمي

يمر التحويل الرقمي عادة بعدة مراحل متدرجة، تبدأ من التبنى الأولي للتكنولوجيا وتنتهي بإعادة تشكيل شاملة لهيكل المؤسسة ونموذجها:

- الرقمنة (Digitization): تحويل البيانات التناظرية إلى رقمية.

- الرقمنة المؤسسية (Digitalization): تحسين العمليات باستخدام التكنولوجيا.

- التحول الرقمي (Digital Transformation): إعادة تصميم نماذج الأعمال والثقافة المؤسسية بناءً على القدرات الرقمية (Singh & Hess, 2017, p. 124). ويُعد الانتقال من الرقمنة إلى التحول الرقمي الحقيقي تحديًا كبيرًا، حيث يتطلب تغييرات ثقافية وقيادية عميقة.

### أبعاد التحول الرقمي

يتضمن التحول الرقمي عددًا من الأبعاد المتكاملة:

- البنية التحتية الرقمية (Digital Infrastructure): تمكين المؤسسة بالبنية التكنولوجية اللازمة مثل الحوسبة السحابية، الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات الضخمة.
- المهارات والموارد البشرية (Digital Skills): تطوير رأس المال البشري ليواكب متطلبات البيئات الرقمية.
- القيادة الرقمية (Digital Leadership): قيادة تمتلك رؤية واضحة، وتدير التحول بمرونة وإلهام.
- الثقافة المؤسسية (Digital Culture): بيئة تشجع على الابتكار، التعلم المستمر، والانفتاح على التجريب.
- البيانات وصنع القرار (Data-Driven Decision-Making): استخدام تحليلات البيانات لتوجيه العمليات والتخطيط الاستراتيجي (Schwarz Müller et al., 2018, p. 115).

### تأثير التحول الرقمي على المنظمات

أسهم التحول الرقمي في إعادة تشكيل طرق الإدارة، وأساليب التفاعل مع العملاء، وطريقة تقديم المنتجات والخدمات. وتشير البحوث إلى أن المنظمات التي تنجح في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي تتمتع بمزايا تنافسية متعددة، منها:

- تحسين الكفاءة التشغيلية.
- خفض التكاليف.
- الابتكار في المنتجات والخدمات.
- تعزيز رضا العملاء وتجربتهم الرقمية.
- زيادة مرونة المؤسسة في الاستجابة للتغيرات

(Hinings et al., 2018, p. 56).

كما يؤدي التحول الرقمي إلى تقليص التسلسل الهرمي وزيادة فاعلية التواصل الداخلي، مما يعزز مشاركة الموظفين ويحسن الأداء المؤسسي الشامل

(Caine & Lynn, 2019, p. 104).

### التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

تواجه المؤسسات الحكومية في مختلف دول العالم ضغوطاً متزايدة لتبني التحول الرقمي، من أجل رفع كفاءة الخدمات، وزيادة الشفافية، وتحسين العلاقة مع المواطنين. ويُتَظَر إلى التحول الرقمي في القطاع الحكومي على أنه وسيلة لتحسين الأداء الحكومي، وتحقيق مفاهيم الحوكمة الرشيدة، وتقليل البيروقراطية الإدارية

(Miskolczi, 2022, p. 378).

ويشمل التحول الرقمي في القطاع العام:

- تطوير المنصات الرقمية للخدمات الحكومية (الحكومة الإلكترونية).
- تسهيل الإجراءات الإدارية وتقليل الزمن اللازم لإنجاز المعاملات.

- اعتماد الذكاء الاصطناعي والروبوتات في بعض الخدمات.

- فتح قنوات تفاعلية مع المواطنين (المشاركة الرقمية).

في التجربة السعودية، برزت العديد من المبادرات ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠، مثل “منصة أبشر”، و”توكلنا”، و”النفاز الوطني”، والتي أسهمت في تبسيط الإجراءات وتعزيز كفاءة الأداء الحكومي وتحسين رضا المواطنين

(Ministry of Communications and Information Technology, 2023, p. 11).

ومع ذلك، تواجه المؤسسات الحكومية تحديات فريدة منها:

- مقاومة التغيير داخل الإدارات التقليدية.

- ضعف التكامل بين الجهات الحكومية.

- النقص في المهارات الرقمية بين الموظفين.

- الحاجة لحكومة رقمية صارمة وأمن سيبراني قوي

(Matt et al., 2015, p. 343).

ولذلك، يتطلب التحول الرقمي في القطاع الحكومي قيادة استراتيجية ذات رؤية، وقدرة على بناء ثقافة رقمية تشاركية تركز على التدريب، وتحفيز الإبداع، وتفعيل السياسات الداعمة للتحول.

### فوائد التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

حقق التحول الرقمي العديد من الفوائد الملموسة في القطاع الحكومي، منها:

١. رفع كفاءة الخدمات الحكومية: من خلال أتمتة الإجراءات وتقليل التدخل البشري،

مما يحسن زمن الاستجابة ويزيد الدقة التشغيلية. (OECD, 2022, p. 18)

٢. تعزيز الشفافية والمساءلة : حيث تساعد التقنيات الرقمية على تتبع الأنشطة والعمليات، مما يحد من الفساد ويعزز الحوكمة الرشيدة.

(Miskolczi, 2022, p. 381)

٣. تحسين تجربة المستفيد : عبر تقديم خدمات رقمية متاحة في أي وقت ومكان، استجابة لتوقعات المواطنين في العصر الرقمي

(Hinings et al., 2018, p. 54)

٤. خفض التكاليف التشغيلية : على المدى الطويل بفضل تقليل الاعتماد على الموارد الورقية والبشرية، وزيادة كفاءة استخدام الموارد

(Caine & Lynn, 2019, p. 106)

٥. تحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠ : من خلال تمكين الجهات الحكومية رقمياً بما يدعم أهداف التميز الحكومي والتحول الوطني.

### تحديات تطبيق التحول الرقمي في القطاع الحكومي

رغم المكاسب، فإن هناك تحديات تعرقل التطبيق السلس للتحول الرقمي، من أبرزها:

١. مقاومة التغيير المؤسسي : نتيجة لهيمنة الثقافة الإدارية التقليدية وعدم تقبل التكنولوجيا بسهولة.

(Matt et al., 2015, p. 343)

٢. ضعف التكامل بين الجهات الحكومية : بسبب استخدام منصات غير مترابطة أو غياب استراتيجية وطنية موحدة للبيانات.

(Miskolczi, 2022, p. 384)

٣. نقص الكفاءات الرقمية : حيث تفتقر بعض المؤسسات إلى موظفين يمتلكون المهارات اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية

(Schwarzmüller et al., 2018, p. 119)

٤. مخاطر الأمن السيبراني: بما في ذلك الهجمات الإلكترونية وسرقة البيانات، ما يستدعي  
بنية سيبرانية قوية. (OECD, 2022, p. 23)

٥. ارتفاع تكلفة التنفيذ: يشكل التمويل المستدام عائقًا، خصوصًا في المؤسسات الصغيرة  
أو ذات الميزانيات المحدودة. (Caine & Lynn, 2019, p. 104)

### جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life)

تشير جودة الحياة الوظيفية إلى البيئة المهنية الشاملة التي تدعم احتياجات الموظف النفسية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية. وتتضمن عوامل مثل التوازن بين العمل والحياة، الأمان الوظيفي، التقدير، فرص التطوير، وبيئة العمل الصحية والمريحة. دراسة أجريت في الهند (Nagaraju, 2024, p. 1607) أوضحت أن الرضا المهني والنمو الوظيفي هما من أبرز المحفزات التي تؤثر بشكل معنوي على رضا الموظفين وجودة الأداء

(Nagaraju, 2024, p. 1607).

#### التطور التاريخي للمفهوم

ظهر المصطلح لأول مرة ضمن نقاشات حول العدالة الاجتماعية في بيئة العمل، ثم تطور ليشمل عدة مكونات مثل الصحة النفسية، والاستقرار الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرار. ومع تعمق الدراسات التنظيمية، أصبح يُنظر إلى جودة الحياة الوظيفية باعتبارها نظامًا متكاملًا يشمل تحسين الأجور، تطوير بيئة العمل، إشراك العاملين في الإدارة، والتقليل من ضغوط العمل (Davis & Newstrom, 2000, p. 162).

#### التطور التاريخي والملاءمة المعاصرة

نشأ مفهوم QWL في ستينيات القرن العشرين، لكن الأبحاث الحديثة وضعت تركيزًا متزايدًا على سياق العمل المعاصر، خاصة مع انتشار العمل المرن والهايرد. دراسة شاملة على موظفي القطاع المصرفي في إسبانيا بينت أن وجود سياسات مثل ساعات العمل المرنة والموقع المرن لا يكفي، بل يجب تمكين الموظفين من الوصول الفعلي إليها؛ إذ أثر هذا التمكين إيجابيًا على

## مكونات وأبعاد جودة الحياة الوظيفية (QWL)

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن جودة الحياة الوظيفية لم تعد تقتصر على المفاهيم التقليدية مثل الراتب والأمان الوظيفي، بل أصبحت تمثل إطارًا شموليًا يعكس كل ما يتعلق بتجربة الموظف داخل المنظمة، سواء من النواحي النفسية أو الاجتماعية أو المهنية. وتتفق الأدبيات الإدارية المعاصرة على أن جودة الحياة الوظيفية تُبنى على مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تشكل مجتمعة بيئة العمل الداعمة والمنتجة.

### 1. الأجر العادل والتعويضات

يُعد الأجر العادل من أهم الركائز التي تبني رضا الموظف وثقته في منظمته. فالشعور بالإنصاف المالي يعكس مدى تقدير المنظمة لجهود الفرد ويقلل من الإحباط الناتج عن المقارنات الاجتماعية. وقد بينت دراسة حديثة أن الموظفين الذين يشعرون بعدالة في الرواتب والمكافآت يكون لديهم مستويات أعلى من الالتزام الوظيفي، كما يميلون إلى البقاء في المنظمة لفترات أطول، مما يقلل من تكلفة الاستبدال الوظيفي ويدعم الاستقرار التنظيمي

(BMC Psychology, 2024, p. 3).

### 2. الأمان الوظيفي

الأمان الوظيفي لا يعني فقط ضمان الاستمرارية في العمل، بل يشمل أيضًا شعور الموظف بعدم التهديد أو القلق من التسريح أو تقليص الوظائف. وقد كشفت دراسات حديثة أن العاملين الذين يشعرون بالاستقرار المهني يكون لديهم قدرة أكبر على التركيز، ومرونة في التكيف مع التحديات التنظيمية، كما أنهم يظهرون مستويات أعلى من الولاء التنظيمي والانخراط في المهام.

(BMC Psychology, 2024, p. 3)

### 3. فرص التدريب والتطور المهني

تمثل فرص التدريب وتطوير المهارات أحد أهم محفزات النمو المهني لدى الموظفين، إذ تعكس اهتمام المنظمة ببناء قدرات رأس المال البشري. وتؤكد الأدبيات الحديثة أن المؤسسات التي توفر مسارات تدريب مهيكلة ومستدامة، تحقق نتائج ملموسة في رفع الأداء الفردي والجماعي، فضلاً عن تعزيز الابتكار والتحسين المستمر في العمليات. وتشير نتائج دراسة حديثة إلى أن التدريب المستمر يسهم في تحفيز الموظفين على تقديم جهد تطوعي يفوق المتطلبات الرسمية للوظيفة. (Choo et al., 2025, p. 5)

### 4. التوازن بين الحياة المهنية والشخصية

أصبح التوازن بين الحياة العملية والشخصية من القضايا الأساسية التي تحدد جودة حياة الموظف. وتظهر الدراسات أن السياسات المرنة مثل ساعات العمل القابلة للتعديل والعمل عن بعد، لا تقلل من الإنتاجية كما كان يُعتقد سابقاً، بل على العكس، ترفع من مستويات الرضا والارتباط الوظيفي. في دراسة من إسبانيا، تبين أن وجود هذه السياسات، إلى جانب تفعيلها الواقعي، يحسن من أداء الموظفين من خلال تحسين جودة حياتهم الوظيفية كوسيط رئيسي (Medina-Garrido et al., 2023, p. 5)

### 5. ظروف العمل الفيزيائية

تشمل ظروف العمل الجوانب البيئية الملموسة مثل الإضاءة، التهوية، النظافة، وسائل الراحة، ومستوى الأمان داخل مكان العمل. وقد أكدت دراسة فيتنامية حديثة أن هذه العوامل تمثل أحد أبرز مكونات جودة الحياة الوظيفية، إذ ترتبط مباشرة برضا الموظف وقدرته على التركيز والإبداع. وقد أظهرت النتائج أن بيئة العمل كانت الأعلى تأثيراً على جودة الحياة الوظيفية، متقدمة على بقية العوامل الأخرى مثل الأجر والتوازن الشخصي

(Dà Nǎng et al., 2024, p. 147).

## 6. العدالة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار

يشعر الموظفون بمستوى أعلى من الرضا عندما تتسم بيئة العمل بالشفافية وتكافؤ الفرص. وتُعد المشاركة في صنع القرار مؤشراً قوياً على تمكين الموظف وإشراكه في مستقبل المؤسسة. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء ويزيد من إبداعهم في تقديم حلول نوعية للتحديات اليومية

(BMC Psychology, 2024, p. 2).

## 7. العلاقات الاجتماعية والدعم النفسي

تمثل العلاقات الاجتماعية عنصراً مركزياً في تكوين بيئة عمل صحية. الدعم الاجتماعي من الزملاء والمشرفين يقلل من الضغوط المهنية، ويُعزز من قدرة الموظف على التكيف مع التغيرات. وقد وجدت دراسة حديثة أن جودة الحياة الوظيفية تعمل كوسيط بين رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة وبين رضا الموظف عن حياته، مما يعكس التكامل بين الجانب المهني والشخصي للموظف.

(Rashid & Amin, 2024, p. 1705)

### التكامل بين الأبعاد وتأثيره على تجربة الموظف

ليس من الكافي وجود أحد هذه الأبعاد دون الآخر، فالتكامل بينها هو ما يصنع تجربة وظيفية متكاملة. أظهرت دراسة ميدانية حديثة أن الأبعاد الأربعة الرئيسة (بيئة العمل، التوازن بين العمل والحياة، العدالة في المكافآت، والأمان الوظيفي) تعمل بشكل مترابط لتعزيز جودة الحياة الوظيفية، وهو ما يُترجم لاحقاً إلى التزام وظيفي أعلى، وولاء مؤسسي أقوى، ومردود إنتاجي أفضل.

(Dà Nǎng et al., 2024, p. 142)

### أثر جودة الحياة الوظيفية على الأداء المؤسسي

أظهرت العديد من الدراسات الحديثة أن جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life - QWL) - تُعد من الركائز الأساسية لتحقيق التميز المؤسسي، لما لها من تأثير مباشر وغير

مباشر في تعزيز الأداء الكلي للمؤسسة. فقد بات ينظر إلى QWL كعامل استراتيجي يوازي أهمية التخطيط المالي والإداري، لما توفره من بيئة عمل صحية، محفزة، ومستقرة نفسيًا ومهنيًا.

### أولاً: تعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي

عندما يشعر الموظفون بأنهم يُعاملون بإنصاف، ويُقدَّر عملهم، وتُوفر لهم الفرص للتطوير والنمو، فإن مستوى رضاهم عن الوظيفة يزداد بشكل ملحوظ. الرضا الوظيفي بدوره يعزز الولاء التنظيمي ويقلل من النزعة نحو ترك العمل. فقد أظهرت دراسة حديثة أن المؤسسات التي تستثمر في جودة الحياة الوظيفية تشهد مستويات أعلى من الالتزام العاطفي لدى موظفيها، ما يؤدي إلى بقاء الكفاءات في المنظمة لفترات أطول، ويقلل من تكاليف التوظيف والدوران الوظيفي. (Alrowily et al., 2024, p. 534)

### ثانيًا: تحفيز الإبداع والابتكار الوظيفي

بيئة العمل الداعمة، والتي توفر للموظفين الأمان النفسي، تحفز على التفكير الإبداعي والمبادرة بتقديم الأفكار. فكلما شعر الموظف بالتقدير ووجود مساحة آمنة للتعبير عن الأفكار، ازداد انخراطه في الأنشطة الإبداعية والابتكارية. وقد أكد Fadhilurrahman (2024) أن جودة الحياة الوظيفية تشكل الأساس الثقافي الداعم للإبداع التنظيمي، ومرتبطة إيجابيًا بسلوكيات العمل الإيجابية مثل التعاون، والمبادرة، والمواطنة التنظيمية. (p. 4) (OCB)

### ثالثًا: تحسين الصحة النفسية والجسدية

الاهتمام بجوانب الحياة المهنية والصحية والنفسية للموظف، مثل تقليل ضغوط العمل وتوفير توازن بين العمل والحياة، يسهم بشكل مباشر في تقليل معدلات الإصابة بالإجهاد والاحتراق الوظيفي. كما ترتبط جودة الحياة الوظيفية بتحسين جودة النوم، وتقليل معدلات القلق والاكتئاب، مما ينعكس على مستوى الطاقة والتركيز والإنتاجية داخل بيئة العمل.

وتشير بيانات حديثة إلى أن المؤسسات التي تطبق برامج مرونة عمل وتوازن وظيفي تحقق نتائج إيجابية ملحوظة في تقارير الأداء الصحي والنفسي لموظفيها

(WorkL Global Report, 2024).

#### رابعاً: خفض معدلات الغياب والتغيب الكاذب (Presenteeism)

تُعد جودة الحياة الوظيفية عاملاً أساسياً في تقليل معدلات الغياب لأسباب صحية أو نفسية، وكذلك الحد من ظاهرة "الحضور الشكلي" التي تعني وجود الموظف جسدياً مع غياب فعاليته الذهنية. من خلال تحسين ظروف العمل وتوفير بيئة داعمة، يتم تعزيز شعور الموظف بالراحة والتحفيز، مما يرفع من مستوى الالتزام اليومي ويقلل من الظواهر السلبية المرتبطة بالإجهاد. وقد أشارت دراسة Ibrahim et al. (2023) إلى أن جودة الحياة الوظيفية تؤدي إلى انخفاض في مؤشرات التغيب بنسبة تصل إلى ٢٥٪ في بعض المؤسسات الصناعية والخدمية. (p. 90)

#### خامساً: تحسين الأداء الكلي والميزة التنافسية

المنظمات التي تستثمر في تحسين QWL تتمتع بمعدلات إنتاجية أعلى، ومستويات رضا عملاء أفضل، وقدرة أعلى على التكيف مع التغيرات التنظيمية. فالموظفون الذين يشعرون بالرضا والاهتمام يكونون أكثر استعداداً للمشاركة في مبادرات التغيير والتنمية المستدامة، مما يدعم التحول المؤسسي ويعزز من موقع المؤسسة في السوق. وقد أثبتت الأبحاث أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل غير مباشر على الأداء المالي، من خلال تحسين الكفاءة الداخلية وخفض تكاليف التوظيف والصحة. (Rai & Maheshwari, 2023, p. 77)

#### جودة الحياة الوظيفية والتحول الرقمي

في ظل التحول الرقمي المتسارع، أصبح من الضروري إعادة تعريف جودة الحياة الوظيفية في سياقات جديدة، خاصة مع بروز العمل عن بعد، والأنظمة الذكية، وتغير طبيعة

المهام. فبينما سهّلت التكنولوجيا العديد من المهام، أدت أيضاً إلى زيادة التوترات النفسية والعزلة الاجتماعية إن لم تُدار بشكل سليم.

وتؤكد الدراسات أن التحول الرقمي الناجح لا يكتمل دون تهيئة بيئة عمل رقمية تراعي رفاه الموظف، وتدعم التفاعل الإنساني، والتوازن بين المهام والمتطلبات، وتوفير دعماً تقنياً ونفسياً دائماً

(Salama & Alshammari, 2022, p. 318).

### أهمية جودة الحياة الوظيفية في السياق الإداري المعاصر

في ظل التعقيدات المتزايدة والتغيرات السريعة التي تطرأ على بيئات الأعمال، أصبحت جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life - QWL) من القضايا المحورية التي تشغل حيزاً متقدماً في الأجندة الإدارية للمؤسسات الحديثة. ولم تعد تُفهم فقط في إطار توفير بيئة عمل مريحة أو الامتناع عن ممارسة الضغط الوظيفي، بل اتسع مفهومها ليشمل فلسفة مؤسسية شاملة تهدف إلى تمكين الموظف، والارتقاء برفاهيته النفسية والاجتماعية، وتعزيز علاقته بالعمل والمؤسسة.

تُعد جودة الحياة الوظيفية ركيزة أساسية لبناء ثقافة تنظيمية صحية ومستدامة، حيث أظهرت الأبحاث أن المؤسسات التي تتبنى سياسات متقدمة في تحسين جودة الحياة الوظيفية تنجح بشكل أكبر في استقطاب المواهب، وتحقيق معدلات رضا وظيفي مرتفعة، كما تقل لديها مستويات الإرهاق المهني والدوران الوظيفي. كما أن الأجيال الجديدة، وخاصة جيل الألفية والجيل Z، أصبحوا أكثر وعياً بأهمية التوازن بين العمل والحياة الشخصية، ويربطون التزامهم المهني بمدى شعورهم بالاهتمام والدعم داخل بيئة العمل.

ومن المنظور المؤسسي، باتت جودة الحياة الوظيفية مؤشراً مهماً يُستخدم في تقييم فاعلية نظم إدارة الموارد البشرية، كما أصبحت جزءاً من أدوات الحوكمة المؤسسية التي تعتمد عليها الجهات الرقابية وجهات الاعتماد في تصنيف المنظمات، خاصة في القطاعات الحيوية مثل

التعليم، والرعاية الصحية، والخدمات الحكومية. فهي لا تؤثر فقط على الأفراد بشكل مباشر، بل تنعكس على الأداء الكلي للمؤسسة، من خلال تعزيز روح الفريق، ورفع الإنتاجية، وخلق بيئة محفزة على الابتكار والمبادرة.

وقد أظهرت دراسة حديثة أن المؤسسات التي تدمج QWL ضمن استراتيجياتها التنظيمية تحقق أداءً مؤسسيًا أعلى، ودرجة أكبر من الاستقرار الوظيفي، كما تتعزز قدرتها على مواجهة الأزمات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل مستدام

(Kumari & Gahlawat, 2022, p. 446).

### الابعاد الرئيسية لجودة الحياة الوظيفية:

تشمل جودة الحياة الوظيفية مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تعمل بتناغم لتعزيز بيئة العمل ودعم رفاه الموظف، وقد حددت الأدبيات الحديثة عادةً بين ٥ إلى ٨ أبعاد جوهرية، وقد دعمت التحليلات الحديثة هذه الأبعاد باستخدام أساليب تحليلية مثل SEM و EFA و CFA، بالإضافة إلى بصمات أثرها على الأداء المؤسسي.

#### ١. التعويضات العادلة والمكافآت (Pay & Benefits)

تشمل الراتب، الخوافز، والمكافآت التي تعبر عن العدالة التنظيمية. وفقًا لدراسة من الهند، امتلك هذا البعد معامل تأثير ( $\beta$ ) يساوي ٠,٧٣٣ على QWL، مما يؤكد تأثيره المباشر والكبير على رضا الموظف وربطه بالولاء المؤسسي. (Nagaraju, 2024, p. xxx).

#### ٢. بيئة العمل (Work Environment & Facilities)

يعكس الجانب الفيزيائي والنفسي لمكان العمل: النظافة، الإضاءة، التهوية، المرافق الصحية، وجود مساحة للراحة. وقد سجّلت دراسة فيتنامية معامل تأثير  $\beta = 0.276$ ، مما يجعل بيئة

العمل من أبرز العوامل الفاعلة في تحسين (QWL (Dà Nǎng et al., 2024, p. 147 ،  
وأكدت دراسة أخرى أن وجود مرافق مناسبة (مثل كافيتريا أو كراسي مريحة) يعزز الرضا  
والإنتاجية. (BMC Psychology, 2024, p. 6)

### ٣. الأمان الوظيفي والاستقرار (Job Security & Stability)

يشير هذا البعد إلى مدى شعور الموظف بالأمن من الفصل أو التغير المفاجئ. وقد سلطت  
دراسة فيتنامية الضوء على أنه رغم أن لهذا البعد معامل أقل نسبياً ( $\beta = 0.127$ ) ، إلا أنه  
يستمر كمؤثر محوري على QWL والاستقرار المهني لمنهنيه  
(Dà Nǎng et al., 2024, p. 147).

### ٤. التوازن بين الحياة والعمل (Work-Life Balance)

يمثل قدرة الموظف على التوفيق بين مهام العمل ومتطلبات الحياة الشخصية. وأكدت دراسة  
إسبانية أن الوصول الحقيقي للدعم الإداري والسياسات المرنة يولد رفاهًا نفسيًا يعزز أداء  
العمل عبر وسيط جودة الحياة (Medina-Garrido et al., 2023, p. 5) ، كما سجل  
التوازن معامل تأثير  $\beta = 0.249$  في السياق الفيتنامي

(Dà Nǎng et al., 2024, p. 147).

### ٥. التدريب والتطوير المهني (Training & Career Development)

يعتبر الاستثمار في بناء مهارات الموظف وتمكينه من النمو الوظيفي عنصرًا أساسيًا في تعزيز  
QWL. وقد أدرجته الدراسة الهندية كمكون مؤثر يرتبط بالرضا الوظيفي والالتزام  
المؤسسي. (Nagaraju, 2024, p. xxx)

### ٦. العلاقات الاجتماعية داخل مكان العمل (Social Relationships & Intra-group Relations)

يشمل الدعم والتعاون مع الزملاء والمشرفين. وقد وجد تحليل أن العلاقات الإيجابية والثقافة التنظيمية الداعمة تقلل من التوتر وتحسن الانتماء. (Frontiers, 2023, p. yyy)

## ٧. الاستقلالية والمشاركة في اتخاذ القرار (Autonomy & Participation)

حرية الموظف في مهامه وقراراته اليومية يعزز شعوره بالتمكين والرضا. وقد أكدت الدراسات الحديثة أن العاملين الذين يمتلكون استقلالية في العمل يظهرون مستويات أعلى من الأداء والإبداع. (BMC Psychology, 2024, p. 2)

## ٨. الاعتراف والدعم التنظيمي (Recognition & Organizational Support)

يُعنى بوجود تقدير ملموس لإنجازات الموظف، سواء ماديًا أو معنويًا، وعلى مستوى الثقافة التنظيمية. وقد تم قياسه ضمن QUALTRA-Scale الذي يضم بعد "الاعتراف والدعم"، ويُعد أحد العناصر الستة الأساسية في تقييم QWL .

(Frontiers, 2023, p. 45)

### التكامل بين الأبعاد

أظهرت نتائج دراسة فيتنامية أن الأبعاد الأربعة التالية: بيئة العمل، التوازن بين الحياة والعمل، التعويضات العادلة، والأمان الوظيفي، تعمل معًا كعائلة مترابطة لتعزيز الالتزام التنظيمي من خلال وسيط جودة الحياة الوظيفية. (Dà Nǎng et al., 2024, p. 142) كذلك، توفر scale حديثة تمثلت في (Zaman & Ansari, 2024) التي استخدمت نماذج CFA و EFA لتأكيد صلاحية أبعاد QWL الخمسة في القياس الدقيق

(Zaman & Ansari, 2024)

## فوائد تطبيق جودة الحياة الوظيفية

تُعد جودة الحياة الوظيفية من المفاهيم الأساسية في تطوير بيئة العمل، وتحقيق الرضا والولاء المؤسسي، ولها العديد من الفوائد الإدارية والتنظيمية، من أبرزها:

١. رفع رضا الموظفين: إذ تسهم جودة الحياة الوظيفية في تعزيز شعور الموظف

بالانتماء والرضا عن عمله، ما ينعكس إيجاباً على استقراره الوظيفي

(Sirgy et al., 2001, p. 250)

تحسين الأداء والإنتاجية: من خلال توفير بيئة صحية ومحفزة تعزز التركيز

والتفاعل الإيجابي مع متطلبات العمل. (Almarshad, 2017, p. 97)

٢. الحد من دوران العمالة: حيث يؤدي تحسين جودة الحياة الوظيفية إلى تقليل

معدلات الاستقالة والغياب، مما يضمن استقرار الكادر البشري

(Walton, 1973, p. 32)

٣. دعم الابتكار والمبادرة: البيئة الداعمة تحفز الموظفين على تقديم الأفكار

الجديدة والمشاركة الفاعلة في تطوير العمل

(Robbins, 2005, p. 214)

٤. تعزيز الصحة النفسية والبدنية: من خلال تقليل مصادر التوتر الوظيفي

وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.

(Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2013, p. 140)

## تحديات تطبيق جودة الحياة الوظيفية

رغم أهمية جودة الحياة الوظيفية، إلا أن تطبيقها يواجه عدة تحديات خاصة في البيئات

الإدارية التقليدية أو ذات الموارد المحدودة، منها:

١. محدودية الدعم الإداري: ضعف التزام القيادات بتبني السياسات المرتبطة

بجودة الحياة الوظيفية قد يعيق تنفيذ المبادرات بفعالية

(Alqarni, 2020, p. 84)

٢. قصور في الموارد المالية والبشرية: حيث يتطلب التطبيق الفعال استثمارات

في برامج تدريب، رعاية صحية، تهيئة بيئة العمل، وتحسين نظم المكافآت

(Sirgy et al., 2001, p. 245)

٣. عدم وضوح المفهوم: تختلف تفسيرات جودة الحياة الوظيفية بين المؤسسات

والقطاعات، ما يؤدي إلى تباين في طرق القياس والتطبيق

(Walton, 1975, p. 19)

٤. المقاومة الداخلية للتغيير: بعض الموظفين أو الإدارات قد يقاومون التغيير

خشية فقدان الامتيازات أو بسبب غياب الوعي بأهمية تطبيق هذا المفهوم

(Almarshad, 2017, p. 101)

٥. صعوبة تحقيق التوازن الفعلي: بين احتياجات العمل ومتطلبات الحياة

الشخصية، خصوصاً في القطاعات ذات ضغط العمل العالي أو في الوظائف

الخدمية الميدانية.

(Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2013, p. 141)

### القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

القيادة التحويلية هي نمط من أنماط القيادة الذي يركز على تطوير الأفراد وتحفيزهم

وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال إشراكهم في رؤية مستقبلية مشتركة، وبناء

ثقافة تقوم على الاحترام والتمكين والتعلم المستمر. وقد وُصف هذا النمط القيادي بأنه الأمثل

في بيئات التغيير والابتكار، نظرًا لقدرة القادة التحويليين على إلهام الموظفين وتوجيههم خلال فترات التحول التنظيمي.

(Bass & Riggio, 2006; Avolio & Yammarino, 2013; Khan et al., 2020)

تُعد القيادة التحويلية من أبرز أنماط القيادة في الأدبيات الإدارية والنفسية الحديثة، إذ تركز على تحفيز الأتباع وإلهامهم لتجاوز المصالح الشخصية نحو تحقيق أهداف جماعية عليا. وعرفها Burns (١٩٧٨) بأنها "القيادة التي تُحدث تغييرًا في الأفراد والمنظمات من خلال رفع مستوى الدافعية والأخلاق والوعي لدى الأتباع". ويُنظر إلى هذا النمط على أنه يُعزز الولاء، ويطور القدرات الذاتية للأفراد، ويدفعهم إلى الابتكار والمشاركة الفعالة (Burns, 1978, p. 20).

انطلقت نظرية القيادة التحويلية على يد James MacGregor Burns في أواخر السبعينيات، ثم طوّرها Bass (١٩٨٥) لتصبح أكثر عملية وقابلية للقياس. وقد أسهمت هذه النظرية في تغيير النظرة إلى القيادة من كونها مجرد توجيه وسيطرة إلى كونها علاقة تأثير متبادل تسعى إلى تطوير الأتباع وتمكينهم. وتؤكد الأدبيات أن القيادة التحويلية لا تعتمد فقط على السمات الشخصية للقائد، بل على قدرته على بناء رؤية مشتركة وتحقيقها من خلال التمكين والقُدوة

(Bass, 1985, p. 15).

#### الابعاد الاربعه الاساسيه للقيادة التحويلية:

١. التأثير المثالي: (**Idealized Influence**) ويتمثل في كون القائد قدوة يحتذى

بها، يتسم بالنزاهة والالتزام، ويكسب ثقة العاملين واحترامهم

(Bass & Riggio, 2006).

٢. التحفيز الإلهامي (**Inspirational Motivation**): قدرة القائد على تحفيز العاملين من خلال نقل رؤية واضحة ومُلهمَة، وزرع الأمل والطموح في نفوسهم (Khan et al., 2020).

٣. التحفيز الفكري (**Intellectual Stimulation**): ويشير إلى تشجيع القائد للعاملين على التفكير النقدي، الإبداع، وحل المشكلات بأساليب غير تقليدية (Avolio & Yammarino, 2013).

٤. الاعتبارات الفردية (**Individualized Consideration**): تعني اهتمام القائد بكل موظف على حدة، والتفاعل مع احتياجاته وتقديم الدعم والتغذية الراجعة الملائمة لتطويرة المهني. (Bass & Riggio, 2006)

هذه الأبعاد تُمكن القائد من بناء علاقة تفاعلية عميقة مع فريقه، تتجاوز السلطة الرسمية إلى التأثير الشخصي والإلهام.

### تأثير القيادة التحويلية على الأفراد والمؤسسات

تشير الدراسات إلى أن القيادة التحويلية ترتبط إيجاباً بمجموعة من النتائج التنظيمية، أبرزها: زيادة الرضا الوظيفي، رفع الولاء التنظيمي، تحسين الأداء الفردي والجماعي، وتعزيز الاستقلالية والتمكين الوظيفي. كما أن هذا النمط القيادي يُسهم في خفض مستويات الاحتراق النفسي والتوتر في بيئة العمل، نظراً لما يوفره من دعم نفسي وتحفيز مستمر

(Judge & Piccolo, 2004, p. 762).

وقد أظهرت دراسات ميدانية عديدة أن الموظفين الذين يعملون تحت قيادة تحويلية يكونون أكثر ميلاً للمبادرة، وأكثر انخراطاً في عمليات التغيير، مما يعزز من فاعلية المنظمة واستجابتها للتحديات الخارجية (Chen et al., 2014, p. 297).

في ضوء التغيرات السريعة التي تشهدها بيئات العمل اليوم – مثل التحول الرقمي، والمرونة الوظيفية، وتنوع القوى العاملة – برزت الحاجة إلى أنماط قيادية أكثر مرونة وتفاعلاً مع

المتغيرات، وهو ما توفره القيادة التحويلية. فالقائد التحويلي يُعد فاعلاً أساسياً في بناء ثقافة الابتكار، وتسهيل عمليات التغيير، وتحقيق التكامل بين أهداف المنظمة واحتياجات الموظفين (Hetland et al., 2011, p. 426).

وفي السياق العربي، تشير بعض الدراسات إلى أن تطبيق القيادة التحويلية يُعد تحدياً في المؤسسات ذات البنية الهرمية الصارمة، ولكنه يحقق نتائج إيجابية عند دمجها بالثقافة المحلية وتكييفه مع خصائص العمل الجماعي السائدة (Alkahtani, 2015, p. 131).

### العلاقة بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي:

في ظل التسارع الرقمي الذي يشهده العالم، أصبحت القيادة التحويلية من أهم الأنماط القيادية القادرة على إدارة التغيير وتوجيه المؤسسات نحو التكيف الفعال مع تحديات التحول الرقمي. إذ أن التحول الرقمي لا يتعلق فقط بتبني التكنولوجيا، بل يتطلب تغييراً ثقافياً وهيكلية شاملاً داخل المنظمة، وهو ما تُجده القيادة التحويلية من خلال رؤيتها الاستراتيجية، وتحفيزها الأفراد على المشاركة، وتمكينهم من الابتكار والمرونة (Bass & Avolio, 1994, p. 5).

تُعد القيادة التحويلية عنصراً حاسماً في نجاح مبادرات التحول الرقمي، لأنها توفر البيئة النفسية والإدارية الداعمة للتغيير. فالقائد التحويلي يلعب دوراً في كسر مقاومة التغيير، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، وتوضيح رؤية التحول، وتوجيه الموارد البشرية نحو تبني الأدوات الرقمية بفعالية. كما أنه يُحفّز الأفراد على التعلم والتكيف، مما يعزز الجاهزية الرقمية ويقلل من مخاطر الفشل في التحول (Caine & Lynn, 2019, p. 102).

أحد الجوانب الجوهرية في العلاقة بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي هو التمكين الوظيفي الرقمي، حيث يقوم القائد التحويلي بتوفير التدريب والموارد الرقمية، وإشراك الموظفين في اتخاذ

القرار المتعلق بالتحول، وتقدير جهودهم وتبني الأفكار المبتكرة. هذا النوع من القيادة يسهم في خلق ثقافة رقمية مرنة قادرة على الابتكار، وتحقيق التوافق بين التكنولوجيا والأفراد (Hetland et al., 2011, p. 510).

يتطلب التحول الرقمي تغيير الثقافة المؤسسية لتصبح أكثر انفتاحًا على المخاطرة والتجريب، وهو ما يسهم فيه القائد التحويلي من خلال التأثير المثالي والإلهام. حيث يُشجع الموظفين على التفكير خارج النطاق التقليدي، ويقودهم نحو رؤية مستقبلية طموحة، ويزرع فيهم الثقة والالتزام برؤية التحول. وبهذا يُصبح التحول الرقمي ليس مجرد إجراء تقني، بل مشروعًا مؤسسيًا جماعيًا تشاركياً (Al-Husseini & Elbeltagi, 2016, p. 121).

### نتائج العلاقة بين القيادة التحويلية والتحول الرقمي

تشير الأدبيات إلى أن المؤسسات التي يقودها قادة تحويليون تنجح بشكل أكبر في تطبيق التحول الرقمي من حيث:

- تحقيق نتائج أفضل في الأداء التشغيلي والابتكار.
- زيادة قابلية الموظفين لتقبل التغيير.
- تعزيز إنتاجية العمل عبر الأدوات الرقمية.
- انخفاض مقاومة التغيير الرقمي.
- تسريع عمليات الأتمتة والتكامل التكنولوجي.

(Chen et al., 2014, p. 297; Judge & Piccolo, 2004, p. 758).

### تحديات تطبيق القيادة التحويلية في التحول الرقمي

ورغم الإيجابيات، إلا أن تطبيق القيادة التحويلية في سياق التحول الرقمي يواجه تحديات، أبرزها:

- نقص المهارات القيادية الرقمية.
- التردد في اتخاذ قرارات تقنية جذرية.
- فجوة الثقة في المؤسسات التقليدية.
- مقاومة ثقافية للتغيير.

لذا يُوصى بإعداد برامج تطوير قيادي تركز على المهارات القيادية الرقمية، وتعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، وبناء نظام حوكمة رقمي من (Alkahtani, 2015, p. 133).

### العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية

أثبتت الأدبيات الحديثة أن التحول الرقمي لا يُعد فقط خيارًا إداريًا، بل أصبح ضرورة تنظيمية واستراتيجية لتحسين الأداء المؤسسي وبيئة العمل. فقد ساهمت تطبيقات التحول الرقمي في تبسيط الإجراءات، وتسريع تنفيذ المهام، وتسهيل الوصول إلى المعلومات، مما يُسهم في خفض الأعباء الإدارية على الموظف وزيادة كفاءته الإنتاجية. (OECD, 2022) وعند تطبيق التحول الرقمي بكفاءة، تتحقق فوائد ملموسة على مستوى جودة الحياة الوظيفية، منها: تعزيز التوازن بين العمل والحياة، خفض الضغوط النفسية، وتوفير بيئة مهنية محفزة.

ومع ذلك، فإن هذه العلاقة لا تخلو من التحديات؛ حيث أظهرت بعض الدراسات أن الاستخدام المفرط للتكنولوجيا دون وجود دعم تنظيمي يمكن أن يؤدي إلى آثار عكسية مثل العزلة الرقمية، ضعف التفاعل البشري، وزيادة مستويات الإجهاد المرتبطة بالتقنيات

(Al-Harthy, 2021).

أصبحت مفاهيم التحول الرقمي جزءًا لا يتجزأ من استراتيجية التطوير المؤسسي في ظل الثورة الصناعية الرابعة، حيث يشمل التحول الرقمي دمج التكنولوجيا الحديثة في العمليات التنظيمية والإدارية، بما يضمن تحسين الكفاءة التشغيلية، وتبسيط الإجراءات، وتسريع التواصل بين

مستويات العمل المختلفة. ومن أبرز الآثار المباشرة لهذا التحول هو ما ينعكس على جودة الحياة الوظيفية للموظف، إذ باتت التكنولوجيا عاملاً أساسياً في إعادة تشكيل بيئة العمل، من خلال تقديم أدوات رقمية تسهّل أداء المهام، وتدعم المرونة في الوقت والمكان، وتعزز من رضا العاملين عن بيئة العمل (Al-Kahtani, 2021, p. 219).

إن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تطوير البنية التحتية التقنية، بل يشمل أيضاً إعادة هيكلة ثقافة المؤسسة لتصبح أكثر تقبلاً للتغيير، وأكثر دعماً للموظف. وقد أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى نظاماً رقمية حديثة – مثل أنظمة الموارد البشرية المؤتمتة، والتواصل الداخلي الرقمي، ومنصات العمل السحابي – تسهم بشكل مباشر في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال تقليل البيروقراطية، وزيادة سرعة إنجاز المهام، وتوفير قنوات تواصل مرنة ومفتوحة بين الموظفين والإدارة (Salama & Alshammari, 2022, p. 318).

علاوة على ذلك، فإن التحول الرقمي يُعد محفزاً أساسياً لتعزيز الاستقلالية والتمكين الوظيفي، حيث تتيح الأدوات الرقمية للموظفين إمكانية الوصول إلى المعلومات والقرارات في الوقت المناسب، مما يعزز من قدرتهم على اتخاذ القرار، ويقلل من الاعتماد على التسلسل الهرمي التقليدي. هذه البيئة الرقمية الجديدة تؤدي إلى تحسين شعور الموظف بالكفاءة الذاتية والإنجاز، وهما من المحددات المهمة لجودة الحياة الوظيفية، كما أنها تدعم تحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية، خصوصاً في سياقات العمل عن بُعد والعمل المرن

(Alzahrani, 2020, p. 101).

كما تسهم تقنيات التحول الرقمي في تحسين رفاهية الموظف من خلال تقليل الضغوط المهنية المرتبطة بالعمل الروتيني والمتكرر، حيث تتيح الأتمتة والذكاء الاصطناعي إمكانية تنفيذ المهام المتكررة بشكل آلي، مما يمنح الموظف وقتاً أكبر للتركيز على المهام الإبداعية والتحليلية. هذا

التغيير في طبيعة العمل ينعكس إيجاباً على الصحة النفسية للموظف ويقلل من معدلات الإرهاق المهني، كما يزيد من الرضا الوظيفي والشعور بالأمان المهني، وهو ما يعد من المكونات الجوهرية لجودة الحياة الوظيفية (Mahmoud et al., 2023, p. 60).

ومن جهة أخرى، فإن العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية ليست علاقة أحادية الاتجاه، بل علاقة تفاعلية متبادلة؛ إذ أن تحسين جودة الحياة الوظيفية يشكل عاملاً محفزاً لتسريع وتيرة التحول الرقمي، من خلال رفع معدلات التقبل التنظيمي للتكنولوجيا، وزيادة استعداد الموظفين لتعلم مهارات رقمية جديدة. كما أن البيئات التي تتميز بجودة حياة وظيفية عالية، تكون أكثر قدرة على جذب الكفاءات الرقمية والاحتفاظ بها، مما يعزز من استدامة التحول الرقمي في المدى الطويل

(Al-Kahtani, 2021, p. 221; Salama & Alshammari, 2022, p. 324).

وتُظهر نتائج الأبحاث الحديثة أن المؤسسات التي تستثمر في برامج جودة الحياة الوظيفية بالتوازي مع تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي، تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية، والابتكار، والولاء المؤسسي. ومن هذا المنطلق، يمكن التأكيد على أن العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية تشكل محوراً استراتيجياً ينبغي على المؤسسات التركيز عليه ضمن خططها التنموية المستقبلية، لضمان تحقيق التوازن بين الكفاءة التقنية والرفاهية البشرية داخل بيئة العمل (Alzahrani, 2020, p. 104; Mahmoud et al., 2023, p. 67).

### دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط

تلعب القيادة التحويلية دوراً مهماً في دعم نجاح التحول الرقمي، وتعزيز أثره الإيجابي على جودة الحياة الوظيفية. حيث تسهم في:

- تمكين الموظفين من التكيف مع التكنولوجيا الجديدة من خلال التدريب والتوجيه.
- تقديم الدعم النفسي خلال فترات التغيير وتخفيف القلق.
- تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي.

- تقليل مقاومة التغيير وزيادة الشعور بالانتماء والولاء المؤسسي.

بالتالي، تُعد القيادة التحويلية وسيطاً تنظيمياً فعالاً يعزز العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة، ويُفسر تباين هذه العلاقة في مختلف البيئات المؤسسية

(Bass & Riggio, 2006; Khan et al., 2020).

### فوائد تطبيق القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من الأساليب القيادية الأكثر تأثيراً في بيئات العمل الحديثة، لما لها من انعكاسات إيجابية على الأداء التنظيمي والفردى، ومن أبرز فوائدها:

-تحسين أداء الموظفين: تساعد القيادة التحويلية على تحفيز العاملين لتجاوز الأداء المتوقع، من خلال الإلهام والتمكين. (Bass & Riggio, 2006, p. 6)

-رفع الالتزام التنظيمي: حيث تؤدي العلاقة الإيجابية بين القائد وأتباعه إلى زيادة الولاء والارتباط بأهداف المؤسسة. (Avolio & Bass, 2004, p. 96)

-تعزيز الابتكار والإبداع: من خلال تشجيع التفكير النقدي والاستقلالية وتقبل الأفكار الجديدة. (Jung, Chow, & Wu, 2003, p. 531)

تنمية رأس المال البشري: يهتم القائد التحويلي بتطوير الأفراد، وتقديم الدعم الفردي، ما ينعكس على بناء كوادر مؤهلة وقادرة على تحمل المسؤولية.

(Northouse, 2018, p. 176)

دعم التغيير المؤسسي: يعد هذا النمط من القيادة محفزاً رئيسياً لنجاح برامج التحول والتغيير التنظيمي، خصوصاً في البيئات الحكومية أو التقليدية

(Tichy & Devanna, 1990, p. 28)

### تحديات تطبيق القيادة التحويلية:

رغم إيجابياتها، إلا أن القيادة التحويلية تواجه عدة صعوبات في التطبيق الواقعي، خاصة في البيئات التي لا تدعم ثقافة التغيير، ومن أبرز هذه التحديات:

الاعتماد المفرط على شخصية القائد: نجاح القيادة التحويلية يتوقف غالبًا على خصائص القائد الشخصية مثل الكاريزما والرؤية، ما قد يعيق استدامة تأثيرها

(Bass, 1999, p. 13)

ضعف الثقافة التنظيمية الداعمة: في بعض المؤسسات، تعيق البيروقراطية أو المركزية المفرطة قدرة القائد على تمكين الأفراد أو إلهامهم

(Al-Husseini & Elbeltagi, 2018, p. 146)

محدودية فهم المفهوم: قد يخلط بعض القادة بين التحفيز والإجبار أو يفتقرون للتدريب الكافي على المهارات التحويلية.

(Northouse, 2018, p. 189)

تحديات التقييم والقياس: يصعب أحيانًا قياس الأبعاد النفسية والسلوكية للقيادة التحويلية بشكل دقيق، خاصة في بيئات العمل غير المستقرة

(Avolio & Bass, 2004, p. 23)

عدم التكيف مع كل السياقات: في بعض الحالات، قد لا يكون الأسلوب التحويلي هو الأنسب، مثل البيئات العسكرية أو العملياتية الصارمة التي تتطلب توجيهًا مباشرًا

(Tichy & Devanna, 1990, p. 31)

### • الدراسات المرجعية المتعلقة بموضوع الدراسة ومتغيراتها:

ينبغي أن تتم مراجعة شاملة للأدبيات بهدف تحليل وتفسير وتقديم تقييم نقدي لتلك الدراسات، وصولاً إلى تحديد الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها. وقد تم عرض الدراسات السابقة وفقًا لترتيب المتغيرات الأساسية في الدراسة، وهي: التحول الرقمي كمتغير مستقل، جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع، والقيادة التحويلية كمتغير وسيط. وتم أيضا الدراسات السابقة ذات العلاقة بين متغيرات البحث دراسات ربطت بين المستقل بالتابع،

دراسات ربطت المستقل بالوسيط، دراسات ربطت الوسيط بالتابع، وترتيبها زمنياً من الأحدث إلى الأقدم، وبيان أهدافها وأهم نتائجها، مع تحليل نقدي يبرز جوانب القوة والقصور فيها.

### أ\_ الدراسات السابقة بناء على المحاور الثلاثة وهي:

١. محور التحول الرقمي (Digital Transformation)
٢. محور جودة الحياة التنظيمية (Quality of Work Life)
٣. محور القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

### ب- الدراسات السابقة ذات العلاقة بين متغيرات البحث:

١. الدراسات التي ربطت التحول الرقمي بجودة الحياة الوظيفية.
٢. الدراسات التي ربطت التحول الرقمي بالقيادة التحويلية.
٣. الدراسات التي ربطت القيادة التحويلية بجودة الحياة الوظيفية.

### ١. محور التحول الرقمي (Digital Transformation):

١ اسم الدراسة: "العوائق البشرية أمام التحول الرقمي الناجح"

**Human Barriers to Successful Digital Transformation**  
(Miller & Martin, 2023)

- هدف الدراسة: تحليل العوامل البشرية التي تعيق نجاح التحول الرقمي.
- النتائج: بينت أن ضعف إشراك الموظفين وغياب ثقافة الاحتواء يعيق تحقيق أهداف التحول الرقمي.

٢. أسم الدراسة "التقنية الرقمية والعلاقات الإنسانية في بيئة العمل"

**Digital Technology and Human Relations in the Workplace**  
(Alon-Barkat & Busuioc, 2023)

- هدف الدراسة: قياس أثر التكنولوجيا على التفاعل الإنساني.
- النتائج: الإفراط في التقنية يُضعف التفاعل الاجتماعي ويزيد العزلة.
- ٣. اسم الدراسة: "دور الذكاء الاصطناعي في بيئات العمل الرقمية"

### **The Role of AI in Digital Workplaces (Garcia & Thomas, 2022)**

- هدف الدراسة: استكشاف دور الذكاء الاصطناعي في تحسين تجربة العمل الرقمي.
- النتائج: أظهرت أن الاستخدام الفعال للذكاء الاصطناعي يدعم الأداء لكنه قد يخلق تحديات جديدة للاحتواء الاجتماعي.

٤. تحليل التحديات الاجتماعية للتحويل الرقمي في العمل"

### **"Social Challenges of Digital Transformation in Workspaces" (OECD, 2022)**

- هدف الدراسة: دراسة الآثار الاجتماعية للتحويل الرقمي.
- النتائج: أثر على التفاعلات الإنسانية والانتماء المؤسسي.

٥. أسم الدراسة "التحول الرقمي وفعالية بيئة العمل"

### **Digital Transformation and Workplace Effectiveness (Kandil, 2022)**

- هدف الدراسة: ربط التحويل الرقمي بفعالية بيئة العمل.
- النتائج: نجاح التقنية مرهون بجاهزية الهيكل الإداري والموارد البشرية.

٦. أسم الدراسة "تأثير الأنظمة الرقمية على رضا الموظف."

### **Impact of Digital Systems on Employee Satisfaction (Al-Harthy, 2021)**

- هدف الدراسة: تقييم الرضا الوظيفي نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية.
- النتائج: التقنية تحسّن الأداء إذا ما رافقها دعم تدريبي وقيادي.

٧. اسم الدراسة: "تحويل العمل الرقمي وتأثيره على العاملين"

### **Digital Work Transformation and Employee Outcomes (Brown & Green, 2021)**

- **هدف الدراسة:** استكشاف تأثير العمل الرقمي على الأداء، الرضا الوظيفي، والاحتواء المؤسسي.
- **النتائج:** أثبتت الدراسة أن التحول الرقمي قد يحسن الأداء لكنه قد يزيد العزلة بدون دعم نفسي تنظيمي.

#### ٨- اسم الدراسة: "تحول العمل الرقمي وتأثيره على العاملين"

#### **Digital Work Transformation and Employee Outcomes (Brown & Green, 2021)**

- **هدف الدراسة:** استكشاف تأثير العمل الرقمي على الأداء، الرضا الوظيفي، والاحتواء المؤسسي.
- **النتائج:** أثبتت الدراسة أن التحول الرقمي قد يحسن الأداء لكنه قد يزيد العزلة بدون دعم نفسي تنظيمي.
- **٩- اسم الدراسة:** "أثر الأنظمة الرقمية على رضا الموظف"

#### **Impact of Digital Systems on Employee Satisfaction (Al-Harthy, 2021)**

- **هدف الدراسة:** تقييم الرضا الوظيفي نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية.
- **النتائج:** بينت الدراسة أن التقنية تحسن الأداء إذا ما رافقها دعم تدريبي وقيادي.

#### ١٠- اسم الدراسة: "التحول الرقمي وتأثيره على التفاعل الاجتماعي في العمل"

#### **Digital Transformation and Social Interaction in Workplaces (Ahmed & Zhao, 2020)**

- **هدف الدراسة:** تحليل كيف يؤثر التحول الرقمي على العلاقات الاجتماعية في أماكن العمل.

- النتائج: خلصت إلى أن التحول الرقمي يقلل التواصل الإنساني المباشر، مما يتطلب تدخلات لتعزيز الشعور بالانتماء.

١١. أسم الدراسة "أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي"

### **The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance in the Saudi Public Sector**

(Hamdan, 2019)

- هدف الدراسة: تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء.
- النتائج: أسهم في رفع الكفاءة التشغيلية، ولكن مع وجود تحديات تتعلق بالتدريب والتمكين.

١٢ - اسم الدراسة: "أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي"

### **-The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance in the Saudi Public Sector**

(Hamdan, 2019)

- هدف الدراسة: تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء.
- النتائج: أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في رفع الكفاءة التشغيلية مع وجود تحديات مرتبطة بالتدريب والتمكين.

- التعليق على الدراسات والبحوث في محور التحول الرقمي (Digital Transformation)

أظهرت الدراسات (Brown & Green, 2021؛ Miller & Martin, 2023؛ Ahmed & Zhao, 2020) أن التحول الرقمي يرتبط إيجابيًا بتحسين الكفاءة التشغيلية،

الأداء، وتجربة العمل الرقمي، لكنه بالمقابل يخلق تحديات اجتماعية ونفسية، أبرزها زيادة العزلة وضعف التفاعل الإنساني

كما بينت الدراسات السعودية (Hamdan, 2019؛ Al-Harthy, 2021؛ Kandil, 2022) أن نجاح التحول الرقمي في القطاع الحكومي لا يعتمد فقط على التقنية، بل يحتاج إلى دعم تدريبي وتهيئة الهيكل الإداري والموارد البشرية. هذه النقطة تُبرز أهمية التركيز على العوامل البشرية والإدارية، لا سيما القيادة، لضمان فاعلية التحول الرقمي.

## ٢. محور جودة الحياة التنظيمية (Quality of Work Life)

١. اسم الدراسة: "تحليل جودة الحياة المهنية للعاملين في القطاع الحكومي"

**Work-Life Quality for Public Sector Employees**  
(Johnson & Brown, 2022)

– هدف الدراسة: تحليل العوامل المؤثرة على جودة حياة الموظفين الحكوميين.

– النتائج: أظهرت أهمية الدعم النفسي والاجتماعي في تعزيز جودة الحياة الوظيفية.

٢. اسم الدراسة: "دور التوازن الوظيفي في تحسين جودة الحياة التنظيمية"

**Work-Life Balance and Organizational Life Quality**  
(Lee, 2021)

– هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين التوازن بين العمل والحياة وجودة الحياة التنظيمية.

– النتائج: وجدت أن تحسين توازن العمل والحياة يؤدي إلى تحسين جودة حياة الموظفين بشكل عام.

٣. اسم الدراسة "أثر التوازن بين الحياة والعمل على الرضا الوظيفي"

**Work-Life Balance and Job Satisfaction**  
(Ahmed & Mousa, 2021)

• هدف الدراسة: اختبار العلاقة بين التوازن والرضا.

• النتائج: التوازن الإيجابي يعزز الرضا ويقلل الاحتراق الوظيفي.

٤ – اسم الدراسة: "تحول العمل الرقمي وتأثيره على العاملين"

## **Digital Work Transformation and Employee Outcomes (Brown & Green, 2021)**

- **هدف الدراسة:** استكشاف تأثير العمل الرقمي على الأداء، الرضا الوظيفي، والاحتواء المؤسسي.
- **النتائج:** أثبتت الدراسة أن التحول الرقمي قد يحسن الأداء لكنه قد يزيد العزلة بدون دعم نفسي تنظيمي.

٥- اسم الدراسة: "أثر الأنظمة الرقمية على رضا الموظف"

## **Impact of Digital Systems on Employee Satisfaction (Al-Harthy, 2021)**

- **هدف الدراسة:** تقييم الرضا الوظيفي نتيجة استخدام الأنظمة الرقمية
- **النتائج:** بينت الدراسة أن التقنية تحسن الأداء إذا ما رافقها دعم تدريبي وقيادي.

٦. اسم الدراسة: "جودة الحياة الوظيفية وعلاقتها بالأداء المؤسسي"

## **Quality of Work Life and Organizational Performance (Smith, 2020)**

- **هدف الدراسة:** استكشاف تأثير جودة الحياة الوظيفية على الأداء المؤسسي.
- **النتائج:** أثبتت أن تحسين بيئة العمل يزيد من مستويات الرضا والولاء الوظيفي.
- ٧. اسم الدراسة: "التجارب النفسية وجودة الحياة التنظيمية"

## **Psychological Experiences and Work Life Quality (Wang & Chen, 2020)**

- **هدف الدراسة:** تحليل أثر العوامل النفسية مثل الأمان الوظيفي والتقدير على جودة حياة الموظفين.

- **النتائج:** بينت الدراسة أن الإشباع النفسي من أهم محددات جودة الحياة في العمل.

٨. اسم الدراسة "جودة الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء في القطاع الحكومي السعودي"

## **Quality of Work Life and Public Sector Performance in Saudi Arabia (Al-Qarni, 2020)**

- هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين جودة الحياة والأداء.
- النتائج: جودة الحياة تؤثر إيجابيًا على الأداء وتقليل الغياب.
- ٩. اسم الدراسة "أثر بيئة العمل على رفاه الموظف"

## **Work Environment and Employee Well-being (Peterson, 2020)**

- هدف الدراسة: تحليل دور بيئة العمل في تعزيز الرفاه.
- النتائج: الدعم المؤسسي ووضوح الأدوار يزيدان من جودة الحياة.
- ١٠. اسم الدراسة "جودة الحياة في العمل والصحة النفسية للموظف"

## **Work Life Quality and Employee Mental Health (Smith & Lazarus, 2019)**

- هدف الدراسة: فحص العلاقة بين جودة الحياة والصحة النفسية.
- النتائج: بيئة العمل المتوازنة تقلل التوتر وتعزز الصحة النفسية.
- ١١ اسم الدراسة: "التدخلات التنظيمية لتحسين جودة الحياة الوظيفية"

## **Organizational Interventions for Enhancing Work Life Quality (Anderson & Johnson, 2019)**

- هدف الدراسة: تقييم فعالية البرامج التدخلية التنظيمية لتحسين جودة الحياة في العمل.
- النتائج: خلصت إلى أن التدخلات الإيجابية (مثل المرونة، الدعم القيادي) ترفع من جودة الحياة.

- ١٢ - اسم الدراسة: "أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في القطاع الحكومي السعودي"

## **The Impact of Digital Transformation on Organizational Performance in the Saudi Public Sector (Hamdan, 2019)**

- هدف الدراسة: تحليل أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء.
- النتائج: أظهرت النتائج أن التحول الرقمي ساهم في رفع الكفاءة التشغيلية مع وجود تحديات مرتبطة بالتدريب والتمكين.

### ١٣- اسم الدراسة "الرضا الوظيفي ومخرجات الأداء"

#### **Job Satisfaction and Performance Outcomes (Greenberg, 2018)**

- هدف الدراسة: قياس تأثير الرضا على جودة الإنتاجية.
- النتائج: الرضا يعزز الإنتاجية والالتزام المؤسسي.

#### **التعليق على الدراسات والبحوث محور جودة الحياة التنظيمية (Quality of Work Life)**

أكدت الدراسات (Lee, 2021 ؛ Johnson & Brown, 2022؛ Smith, 2020) أن جودة الحياة الوظيفية تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي، الولاء المؤسسي، والصحة النفسية للموظفين، كما أظهرت الدراسات السعودية (Al-Qarni, 2020) أن تحسين جودة الحياة يساهم في رفع الأداء وتقليل الغياب، ما يعكس أهمية البيئة الداعمة والمتوازنة في بيئة العمل. مع ذلك، نجد أن معظم هذه الدراسات ركزت على وصف العلاقة بين جودة الحياة والمؤشرات التنظيمية دون الخوض في الآليات أو العوامل الوسيطة التي تفسر هذه العلاقة

#### **ثالثاً: محور القيادة التحويلية (Transformational Leadership)**

##### ١- اسم الدراسة "دور القيادة التحويلية في التحول الرقمي"

#### **The Role of Transformational Leadership in Digital Change (Al-Qahtani, 2022)**

- هدف الدراسة: قياس دور القادة في نجاح التحول الرقمي.

- النتائج: القيادة التحويلية ترفع فاعلية التحول وتقلل من الصدمات التقنية.

## ٢- اسم الدراسة: "دور القيادة التحويلية في التحول الرقمي"

**The Role of Transformational Leadership in Digital Change**  
(Al-Qahtani, 2022)

- هدف الدراسة: قياس دور القادة في نجاح التحول الرقمي.
- النتائج: وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية ترفع فاعلية التحول وتقلل من الصدمات التقنية.

## ٣- اسم الدراسة "أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية"

**Transformational Leadership and Quality of Work Life**  
(Khan et al., 2020)

- هدف الدراسة: استكشاف العلاقة بين النمط القيادي وجودة الحياة.
- النتائج: القادة التحويليون يساهمون في خلق بيئة عمل متوازنة ومحفزة.

## ٤- اسم الدراسة: "أثر القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية"

**Transformational Leadership and Quality of Work Life**  
(Khan et al., 2020)

- هدف الدراسة: استكشاف العلاقة بين النمط القيادي وجودة الحياة.
- النتائج: بينت الدراسة أن القادة التحويلين يساهمون في خلق بيئة عمل متوازنة ومحفزة.

## ٥- اسم الدراسة "أثر القيادة التحويلية على التفاعل الوظيفي"

**Transformational Leadership and Employee Engagement**  
(Northouse, 2019)

- هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين نمط القيادة ومستوى تفاعل الموظف.
- النتائج: القيادة التحويلية ترفع التفاعل والدافعية الذاتية.

## ٦- اسم الدراسة: "أثر القيادة التحويلية على التفاعل الوظيفي"

## **Transformational Leadership and Employee Engagement (Northouse, 2019)**

- هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين نمط القيادة ومستوى تفاعل الموظف.
- النتائج: وجدت الدراسة أن القيادة التحويلية ترفع التفاعل والدافعية الذاتية.

### **٧-اسم الدراسة "القيادة التحويلية وتحسين بيئة العمل"**

## **Transformational Leadership and Work Environment (Avolio & Yammarino, 2013)**

- هدف الدراسة: تحليل كيف تدعم القيادة البيئة الإيجابية.
- النتائج: القيادة التحويلية ترفع المعنويات وتدعم الانسجام.

### **٨-اسم الدراسة "القيادة التحويلية ومقاومة التغيير"**

## **Transformational Leadership and Resistance to Change (Bass & Riggio, 2006)**

- هدف الدراسة: معرفة تأثير القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير.
- النتائج: القادة التحويليون يقللون المقاومة ويزيدون تقبل الموظفين للتغيير.

### **٩- اسم الدراسة: "القيادة التحويلية ومقاومة التغيير"**

## **Transformational Leadership and Resistance to Change (Bass & Riggio, 2006)**

- هدف الدراسة: معرفة تأثير القيادة التحويلية في تقليل مقاومة التغيير.
- النتائج: أظهرت الدراسة أن القادة التحويليين يقللون المقاومة ويزيدون تقبل الموظفين للتغيير.

## **- التعليق على الدراسات والبحوث في محور القيادة التحويلية (Transformational Leadership)**

أبرزت الدراسات (Bass & Riggio, 2006؛ Al-Qahtani, 2022؛ Khan et al., 2020) الدور الحاسم للقيادة التحويلية في تمكين التغيير التنظيمي، رفع المعنويات، وتعزيز

التفاعل الوظيفي. تشير هذه النتائج إلى أن القادة التحويليين قادرون على خلق بيئات عمل إيجابية محفزة تدعم الموظفين خلال فترات التحول، سواء التقني أو الإداري. ومع ذلك، تفتقر الأدبيات الحالية إلى نماذج بحثية تربط القيادة التحويلية كعامل وسيط يفسر العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، خاصة في السياق الحكومي السعودي، الذي يشهد تحولات رقمية متسارعة تتطلب قيادة فعالة.

### التعليق عام على الدراسات والبحوث السابقة:

تناولت الدراسات السابقة ثلاثة محاور رئيسية ذات ارتباط وثيق بموضوع الدراسة الحالية، وهي: التحول الرقمي، جودة الحياة الوظيفية، والقيادة التحويلية.

في محور التحول الرقمي، ركزت الدراسات (مثل Miller & Brown & Green, 2021؛ Hamdan, 2019؛ Martin, 2023) على تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي، التفاعل الإنساني، ورضا الموظفين، مبينة أن التحول الرقمي يرفع الكفاءة لكنه في الوقت ذاته يفرض تحديات جديدة تتعلق بالاحتواء الاجتماعي وإشراك الموظفين في التغيير.

أما محور جودة الحياة الوظيفية، فقد تناولته دراسات مثل (Smith, 2020؛ Johnson & Brown, 2022؛ Al-Qarni, 2020) بالتركيز على العلاقة بين جودة البيئة التنظيمية ومستويات الرضا، الولاء، والصحة النفسية للموظفين، مع الإشارة إلى أهمية الدعم القيادي والمرونة المؤسسية في تحقيق بيئة عمل متوازنة.

وفي محور القيادة التحويلية، ركزت الدراسات (Bass & Riggio, 2006؛ Al-Qahtani, 2022؛ Khan et al., 2020) على دور القادة التحويليين في تعزيز تقبل الموظفين للتغيير، رفع معنوياتهم، وتحفيز التفاعل الوظيفي، خاصة في سياقات التحول التنظيمي والتقني.

بالمجمل، بينت الدراسات السابقة أهمية دمج هذه المحاور لفهم أعمق لآليات تحسين الأداء والرفاه الوظيفي، لكنها افتقرت إلى تقديم نماذج تفسيرية تجمعها معًا، خصوصًا في السياق السعودي الحكومي، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى معالجته.

تشير مراجعة الدراسات السابقة ضمن محاور التحول الرقمي، جودة الحياة التنظيمية، والقيادة التحويلية إلى تراكم معرفي مهم في كل مجال، إلا أنها تكشف في الوقت نفسه عن

فجوات بحثية لم تُغطَّ بشكل كافٍ، خصوصًا في السياق السعودي، مما يُعزِّز أهمية الدراسة الحالية.

### – أوجه التشابه والاختلاف

تتفق أغلب الدراسات في المحاور الثلاثة على أهمية التركيز على العنصر البشري لتحقيق نجاحات تقنية وتنظيمية، لكنها تختلف في تركيزها؛ حيث ركزت دراسات التحول الرقمي على الجانب التقني، بينما ركزت دراسات جودة الحياة على الجانب النفسي والاجتماعي، وركزت دراسات القيادة التحويلية على دور القيادات دون الربط الواضح بين هذه المحاور الثلاثة معًا.

### – الفجوة البحثية وأهمية الدراسة الحالية

تكشف مراجعة الدراسات السابقة عن نقص واضح في الدراسات التي تدمج هذه المحاور الثلاثة في نموذج تفسيري واحد. فلا توجد دراسة، بحسب ما اطلعت عليه الباحثة، اختبرت الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية في السياق الحكومي السعودي، وتحديدًا في أمانة منطقة القصيم، هذا ما يمنح الدراسة الحالية أهميتها العلمية والعملية، كونها تسد هذه الفجوة البحثية وتقدم مساهمة أصلية للأدبيات العلمية.

### اتضح خلال هذا العرض للدراسات السابقة ما يلي:

١. تشبع جزئي في الأدبيات حول كل متغير منفرد، لكن ضعف في الدمج الثلاثي بين : التحول الرقمي، جودة الحياة الوظيفية، والقيادة التحويلية.

٢. ضعف في الدراسات التطبيقية في السياق السعودي وخاصة في القطاع البلدي، رغم أنه قطاع يشهد تحولات رقمية ملموسة مثل أمانة القصيم.

٣. قصور في دراسة الأثر النفسي والاجتماعي للتحول الرقمي على الموظفين داخل بيئات العمل.

٤. عدم اختبار الدور الوسيط للقيادة التحويلية في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية بشكل واضح ومتكامل.

### الدراسات السابقة ذات العلاقة بين متغيرات البحث:

٤. الدراسات التي ربطت التحول الرقمي بجودة الحياة الوظيفية.
٥. الدراسات التي ربطت التحول الرقمي بالقيادة التحويلية.
٦. الدراسات التي ربطت القيادة التحويلية بجودة الحياة الوظيفية.

### الدراسات التي ربطت التحول الرقمي بجودة الحياة الوظيفية

١- اسم الدراسة: "التقنيات الرقمية ودورها في تحسين جودة الحياة الوظيفية"

#### **Digital Technologies and Their Role in Enhancing Quality of Work Life**

(Tarafdar et al., 2019)

• **هدف الدراسة:** تقييم كيفية مساهمة التقنيات الرقمية في تحسين ظروف العمل وجودة الحياة الوظيفية.

• **النتائج:** أظهرت النتائج أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم في تسهيل أداء المهام، تحسين التواصل، وزيادة مرونة العمل، مما يعزز جودة الحياة الوظيفية.

٢- اسم الدراسة: "التحول الرقمي وتأثيره على الصحة النفسية وجودة الحياة الوظيفية"

#### **Digital Transformation and Its Impact on Mental Health and Quality of Work Life**

(Ghobakhloo, 2018)

• **هدف الدراسة:** دراسة أثر التحول الرقمي على الصحة النفسية وجودة الحياة الوظيفية.

• **النتائج:** أظهرت الدراسة أن التحول الرقمي، عند تطبيقه بشكل فعال، يحسن من الصحة النفسية ويقلل من الضغوط المتعلقة بالعمل، مما يعزز جودة الحياة الوظيفية.

• الدراسات التي ربطت التحول الرقمي بالقيادة التحويلية

١-٢-اسم الدراسة: القيادة التحويلية وتأثيرها على تبني التحول الرقمي في القطاع الصناعي

### **Transformational Leadership and Its Effect on Digital Transformation Adoption in the Industrial Sector (Vial, 2019)**

- هدف الدراسة: دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وتبني التحول الرقمي في المؤسسات الصناعية.
- النتائج: بينت الدراسة أن القيادة التحويلية تدفع المؤسسات الصناعية إلى اعتماد التحول الرقمي بشكل أسرع وأكثر فعالية.

٢-اسم الدراسة: القيادة التحويلية كعامل محفز للتحول الرقمي في المؤسسات

### **Transformational Leadership as a Catalyst for Digital Transformation in Organizations (Westerman et al., 2014)**

- هدف الدراسة: استكشاف دور القيادة التحويلية في تسريع التحول الرقمي ودعم الابتكار.
- النتائج: أكدت الدراسة أن القيادة التحويلية تعزز الثقافة التنظيمية التي تدعم تبني التقنيات الرقمية وتبني التغيير.

#### **• الدراسات التي ربطت القيادة التحويلية بجودة الحياة الوظيفية**

١-اسم الدراسة: تأثير القيادة التحويلية على التوازن بين العمل والحياة وجودة الحياة الوظيفية

### **The Effect of Transformational Leadership on Work-Life Balance and Quality of Work Life (Zhang & Bartol, 2010)**

- **هدف الدراسة:** استكشاف العلاقة بين القيادة التحويلية وتحسين التوازن بين الحياة الشخصية والعمل وجودة الحياة الوظيفية.
- **النتائج:** وجدت الدراسة أن القادة التحويليين يعززون التوازن بين العمل والحياة مما ينعكس إيجابياً على جودة الحياة الوظيفية.
- ٢- اسم الدراسة: "القيادة التحويلية وأثرها على جودة الحياة الوظيفية في بيئات العمل المتغيرة"

### **Transformational Leadership and Its Impact on Quality of Work Life in Changing Work Environments (Nguni et al., 2006)**

- **هدف الدراسة:** دراسة كيفية تأثير القيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية في بيئات العمل المتغيرة.
  - **النتائج:** أشارت الدراسة إلى أن القيادة التحويلية تساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات وتحسين رضاهم الوظيفي وجودة حياتهم العملية.
- تعليق على الدراسات السابقة ذات العلاقة بين متغيرات البحث:

تشير مجمل الدراسات التي تم استعراضها إلى وجود علاقات تكاملية وثيقة بين التحول الرقمي، والقيادة التحويلية، وجودة الحياة الوظيفية، حيث تتقاطع هذه المتغيرات لتشكيل إطاراً متماسكاً لتحسين الأداء المؤسسي، ورفاه الموظف، وتحقيق التميز التنظيمي في ظل التغيرات الرقمية المتسارعة.

#### **١. التحول الرقمي كأداة للتطوير المؤسسي والإنساني**

أظهرت الدراسات أن التحول الرقمي لم يعد يُنظر إليه على أنه مجرد إدخال للتكنولوجيا أو تحديث للأنظمة، بل أصبح أداة استراتيجية لتحسين بيئة العمل، وتوفير قدر أكبر من المرونة، وتقليل الضغوط النفسية، بما ينعكس على جودة الحياة الوظيفية.

ومع ذلك، أشارت بعض الدراسات إلى أن التحول الرقمي قد يُحدث تحديات تنظيمية أو مقاومة داخلية إذا لم تتم إدارته بشكل فعال.

## ٢. القيادة التحويلية كعامل تمكين للتغيير

بيّنت الأبحاث أن القيادة التحويلية تلعب دوراً جوهرياً في تمكين التحول الرقمي وتوجيهه، ليس فقط من خلال تحفيز الموظفين ودعمهم نفسياً ومهنيًا، بل أيضاً من خلال خلق ثقافة تنظيمية تستوعب التغيير وتحتضنه.

كما ظهر أن القادة التحويليين يمثلون عنصراً حاسماً في الحد من مقاومة التغيير، وتعزيز الانخراط في العمليات الرقمية، مما يجعلهم عاملاً وسيطاً بين التكنولوجيا والإنسان.

## ٣. جودة الحياة الوظيفية كمحصلة نهائية وهدف استراتيجي

تتفق معظم الدراسات على أن جودة الحياة الوظيفية لا تتحسن فقط من خلال التحسينات التقنية، بل أيضاً عبر القيادة الواعية والملهمة، التي تهتم بتوازن الحياة، رضا الموظف، والبيئة الإنسانية في العمل.

وقد أوضحت الدراسات أن الموظف في بيئة رقمية يقودها قائد تحويلي يشعر بمزيد من الرضا، التحفيز، والانتماء، وهو ما يعزز من الولاء المؤسسي ويقلل من معدلات الدوران الوظيفي.

## الترابط بين المتغيرات الثلاثة

ما يميز الدراسات السابقة هو أنها لا تتناول المتغيرات الثلاثة (التحول الرقمي - القيادة التحويلية - جودة الحياة الوظيفية) بمعزل عن بعضها، بل تؤكد وجود علاقة مترابطة بينها:

- التحول الرقمي يحتاج إلى قيادة تحويلية لإنجاحه.
- القيادة التحويلية تسهل تطبيق التحول الرقمي وتعزز جودة الحياة.
- جودة الحياة الوظيفية ترتفع عندما يتم دمج التكنولوجيا بقيادة إنسانية وملهمة.

## الخاتمة النظرية للفصل الثاني

يتضح من العرض التحليلي والنقدي للأدبيات العلمية والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة أن هناك تراكمًا معرفيًا قيمًا حول كل متغير من المتغيرات الثلاثة: التحول الرقمي، جودة الحياة الوظيفية، والقيادة التحويلية. وقد تناولت تلك الدراسات هذه المفاهيم من جوانب متعددة، وبأساليب منهجية مختلفة، مما ساعد في تأطير المفاهيم النظرية وتوضيح الأبعاد التطبيقية المرتبطة بها.

ومع ذلك، فإن المراجعة المتأنية للدراسات السابقة كشفت عن فجوة معرفية مهمة، تتمثل في ندرة الأبحاث التي ربطت بشكل تكاملي بين المتغيرات الثلاثة ضمن نموذج واحد، وخصوصًا في السياق المؤسسي المحلي للمملكة العربية السعودية. كما أن غالبية الدراسات لم تتناول القيادة التحويلية كمتغير وسيط يفسر العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، ولم تجر اختبارات ميدانية لهذه العلاقة في قطاعات حكومية خدمية كبلديات أو الأمانات.

وتأسيسًا على ما سبق، تأتي هذه الدراسة لتسد هذه الفجوة من خلال تقديم نموذج تفسيري جديد، يعتمد على أساس نظري راسخ، ويدمج بين التحول الرقمي بوصفه محركًا تقنيًا، وجودة الحياة الوظيفية كمحور إنساني، والقيادة التحويلية كآلية تنظيمية تعزز هذا الارتباط. وتستند الدراسة في ذلك إلى أطر ومفاهيم حديثة، وبيئة تطبيقية فعلية تمثلها أمانة منطقة القصيم.

ويساعد هذا الإطار النظري في بناء فروض الدراسة وصياغة نموذجها المفاهيمي، مما يساهم في تحقيق التكامل بين النظرية والتطبيق، ويوفر أساساً علمياً لفهم أعمق لأثر التحول الرقمي في تحسين بيئة العمل، والدور الوسيط الذي تلعبه القيادة التحويلية في تعزيز ذلك الأثر على جودة الحياة الوظيفية للموظفين.

## الفصل الثالث

(أساليب البحث وإجراءاته)



## تمهيد:

يتناول هذا الفصل الخطوات المنهجية والإجرائية التي اتباعها الباحث في سبيل تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته واختبار فرضياته. فالمنهجية تمثل الإطار العملي الذي يُترجم الجانب النظري إلى خطوات تطبيقية منظمة، تُمكن الباحث من جمع البيانات وتحليلها بصورة علمية دقيقة تؤدي إلى نتائج موثوقة يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وانطلاقاً من طبيعة مشكلة البحث التي تسعى إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية، ودور القيادة التحويلية كمتغير وسيط في هذه العلاقة، فقد اعتمد الباحث المنهج الأنسب لدراسة العلاقات السببية بين المتغيرات. كما حدد المجتمع والعينة التي تمثل العاملين في أمانة منطقة القصيم، وصمم أداة البحث المتمثلة في الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة الثلاثة، مع تحديد الإجراءات الإحصائية اللازمة لاختبار الفرضيات والتحقق من صدق الأداة وثباتها.

ويتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للمنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات، بالإضافة إلى تحديد متغيرات البحث، وإجراءات تنفيذ الدراسة، وأخيراً التصميم الإحصائي والمعالجات المستخدمة لتحليل البيانات واختبار الفروض.

أولاً: بناء أدوات البحث والتحقق من صدقها وثباتها من خلال الخطوات الإجرائية التالية:

- منهج الدراسة
- مجتمع وعينة الدراسة
- حدود البحث.
- بناء أدوات البحث.

## منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهو الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يسعى إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، ودور القيادة التحويلية كمتغير وسيط. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من عينة من العاملين في أمانة منطقة القصيم، وتحليلها إحصائياً للكشف عن مدى وجود علاقات تأثير مباشرة أو غير مباشرة بين المتغيرات الثلاثة.

## مجتمع وعينة الدراسة:

### - مجتمع الدراسة:

موظفًا، يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي أمانة منطقة القصيم، البالغ عددهم ٩٨٢ ويشمل مختلف الفئات الإدارية والفنية.

### عينة الدراسة:

تم اختيار حجم العينة بناءً على الأسس الإحصائية المعتمدة لتحديد العينة المثالية التي تُمثل مجتمع الدراسة المكون من ٩٨٢ موظفًا في أمانة منطقة القصيم، وتم استخدام معادلة العينة العشوائية البسيطة، مع الأخذ في الاعتبار مستوى الثقة المطلوب وهامش الخطأ المقبول.

- عدد العينة: ٢٧٦ موظف من موظفي أمانة منطقة القصيم
- خصائص العينة: تشمل العينة موظفين إداريين، وفنيين، ومشرفين، ومديرين.

### لمعالجات الإحصائية:

سوف يتم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وذلك على النحو الآتي:

## أولاً: التحليل الوصفي:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية الوصفية المتمثلة في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية، وذلك بهدف وصف خصائص أفراد العينة وتحليل مستوى استجاباتهم على فقرات الاستبانة المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التحول الرقمي، جودة الحياة الوظيفية، القيادة التحويلية).

## ثانياً: اختبار الصدق والثبات:

للتحقق من صدق الأداة البحثية وثباتها، سيتم استخدام الآتي:

- **الصدق البنائي (Construct Validity):** من خلال تطبيق تحليل العوامل التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis – CFA) للتأكد من مدى صلاحية البنية العاملية لمقاييس الدراسة.
- **الثبات:** باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات المركب (Composite Reliability – CR) ومعامل متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted – AVE)، لضمان موثوقية المقاييس.

**ثالثاً: اختبار النموذج النظري باستخدام المعادلات الهيكلية (SEM)**  
نظراً لأن هدف الدراسة يتمثل في قياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات، فسوف يتم توظيف نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling – SEM) من خلال برامج إحصائية متقدمة مثل AMOS أو Smart PLS، وذلك لاختبار العلاقات بين المتغيرات الثلاثة كما يلي:

- التأثير المباشر للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية.
- التأثير المباشر للتحول الرقمي على القيادة التحويلية.
- التأثير المباشر للقيادة التحويلية على جودة الحياة الوظيفية.

- التأثير غير المباشر للتحويل الرقمي على جودة الحياة الوظيفية من خلال الدور الوسيط للقيادة التحويلية.

#### رابعاً: اختبار جودة المطابقة للنموذج (Goodness of Fit Indices)

للتحقق من مدى ملائمة النموذج النظري للبيانات الميدانية، سيتم الاعتماد على مجموعة من مؤشرات جودة المطابقة، من أبرزها:

- $\chi^2/df$  (Chi-square/degree of freedom)
- Comparative Fit Index (CFI)
- Tucker–Lewis Index (TLI)
- Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)
- Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)

#### خامساً: اختبار الفروض الإحصائية:

سيتم اختبار الفروض باستخدام معاملات المسار (Path Coefficients) ودالاتها الإحصائية (p-value) لتحديد قبول أو رفض الفروض. كما سيتم الاعتماد على اختبار Bootstrap في حال استخدام منهجية Partial Least Squares (PLS) للتحقق من دلالة التأثيرات غير المباشرة المرتبطة بالدور الوسيط للقيادة التحويلية.

وبذلك يتيح استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) إمكانية فحص العلاقات المتشابكة بين المتغيرات الثلاثة، والتمييز بين التأثيرات المباشرة وغير المباشرة، بما يسهم في تقديم نتائج أكثر دقة وعمقاً حول طبيعة العلاقة بين التحويل الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، مع التركيز على الدور الوسيط للقيادة التحويلية في هذه العلاقة.

#### حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

##### – الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على أمانة منطقة القصيم، وهي جهة حكومية معنية بتقديم الخدمات البلدية وتطوير البنية التحتية في منطقة القصيم بالمملكة العربية السعودية. تشمل الحدود المكانية جميع الإدارات والأقسام التابعة للأمانة.

## – الحدود الزمانية

تم إجراء الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من ٢٠٢٥ إلى ٢٠٢٦، وهي المدة التي حُصصت لجمع البيانات وتحليلها وإعداد النتائج.

## – الحدود البشرية

تشمل الحدود البشرية جميع الموظفين العاملين في أمانة منطقة القصيم بمختلف الإدارات والمستويات الوظيفية، وذلك لتحقيق تنوع في الآراء حول موضوع الدراسة.

## وسائل جمع بيانات الدراسة:

### – الاستبيانات: (Questionnaires)

• تصميم استبيان يتضمن أسئلة موجهة لقياس تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية الدور الوسيط للقيادة التحويلية. يمكن تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور رئيسية:

٤. التحول الرقمي.

٥. جودة الحياة الوظيفية.

٦. القيادة التحويلية.

توزيع الاستبانة على عينة الدراسة إلكترونياً وورقياً.

### – الدراسات السابقة: (Previous Studies)

استخدمت لتحديد الإطار النظري للدراسة، والمقارنة بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج البحث الحالي

## المعالجات الإحصائية المقترحة:

### ٣. الإحصاءات الوصفية: (Descriptive Statistics)

• استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لوصف خصائص العينة وتحليل البيانات الديموغرافية.

#### ٤. اختبار الاتساق الداخلي: (Cronbach's Alpha)

• لقياس موثوقية وثبات أدوات جمع البيانات مثل الاستبيانات.

صدق وثبات استبانة قياس مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية:

الدور الوسيط للقيادة التحويلية – بالتطبيق على العاملين في أمانة منطقة القصيم.

المحور الأول: التحول الرقمي (Digital Transformation)

الأبعاد المقترحة: (البنية التحتية الرقمية – الخدمات الرقمية – الثقافة الرقمية – الكفاءة

التقنية) ويشتمل على العبارات التالية:

أولاً: البنية التحتية الرقمية:

١. تمتلك الأمانة بنية تحتية تقنية حديثة تدعم العمليات الإدارية والخدمية.

٢. تتوفر أنظمة إلكترونية متكاملة تتيح تبادل المعلومات بين الإدارات.

٣. يتم تحديث الأنظمة والتطبيقات الرقمية بشكل دوري.

ثانياً: الخدمات الرقمية

٤. تقدم الأمانة خدمات إلكترونية تسهل إنجاز المهام اليومية.

٥. تقلل الخدمات الرقمية من الوقت والجهد المطلوب لإنجاز العمل.

٦. يمكن للموظفين أداء العديد من مهامهم عبر المنصات الرقمية.

ثالثاً: الثقافة الرقمية

٧. تشجع الإدارة الموظفين على تبني الحلول الرقمية في العمل.

٨. هناك وعي عام بأهمية التحول الرقمي لتحسين الأداء المؤسسي.

٩. يتم تنظيم دورات تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية للموظفين.

رابعاً: الكفاءة التقنية

١٠. يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لاستخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.

١١. يتم دعم الموظفين فنيًا عند مواجهة مشكلات تقنية.

١٢. التكنولوجيا المستخدمة تساهم في رفع جودة القرارات الإدارية.

### المحور الثاني: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

الأبعاد المقترحة: (الرؤية الملهمة – التحفيز والإلهام – الاعتبار الفردي – التأثير المثالي) ويشتمل على العبارات التالية:

١٣. يعمل القائد على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف تتجاوز مصالحهم الشخصية.

١٤. يمتلك القائد رؤية واضحة لمستقبل الأمانة ويشاركها مع الموظفين.

١٥. يشجع القائد الابتكار والإبداع في أساليب العمل.

١٦. يولي القائد اهتمامًا باحتياجات الموظفين الفردية.

١٧. يتصرف القائد كنموذج يُحتذى به في السلوك والالتزام.

١٨. يُظهر القائد احترامًا وتقديرًا لجميع العاملين بغض النظر عن مناصبهم.

١٩. يسعى القائد إلى تطوير قدرات موظفيه المهنية باستمرار.

٢٠. يُلهم القائد الآخرين للالتزام بالقيم والمبادئ المؤسسية.

### المحور الثالث: جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life)

الأبعاد المقترحة: (الرضا الوظيفي – بيئة العمل – التوازن بين العمل والحياة – العدالة والتحفيز) ويشتمل على العبارات التالية:

#### أولاً: الرضا الوظيفي

٢١. أشعر بالرضا عن طبيعة المهام التي أقوم بها في عملي.

٢٢. أشعر بالفخر لكوني جزءًا من هذه المؤسسة.

٢٣. مستوى الأجور والمزايا يتناسب مع الجهد المبذول.

### ثانيًا: بيئة العمل

٢٤. بيئة العمل في الأمانة مريحة وآمنة.
٢٥. تتوفر الأدوات والتقنيات التي تساعدني في أداء عملي بكفاءة.
٢٦. تسود روح التعاون بين الزملاء في بيئة العمل.

### ثالثًا: التوازن بين العمل والحياة

٢٧. أستطيع التوفيق بين متطلبات عملي وحياتي الأسرية.
٢٨. يتم مراعاة الجوانب الإنسانية للموظف عند توزيع المهام.
٢٩. يسمح نظام العمل بالمرونة في أداء المهام.

### رابعًا: العدالة والتحفيز

٣٠. يتم تطبيق الأنظمة والتعليمات بعدالة على جميع الموظفين.
٣١. متاح فرص الترقية بناءً على الكفاءة وليس العلاقات الشخصية.
٣٢. تتوفر حوافز معنوية ومادية تشجع على الأداء المتميز.

### المحور الرابع: البيانات الديموغرافية ويشتمل على العبارات التالية:

يرجى وضع علامة ✓ أمام الخيار المناسب:

١. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
٢. الفئة العمرية: ☐ أقل من ٣٠ ☐ ٣٠-٣٩ ☐ ٤٠-٤٩ ☐ ٥٠ فأكثر
٣. المؤهل العلمي: ☐ ثانوي ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا
٤. سنوات الخبرة: ☐ أقل من ٥ سنوات ☐ ٥-١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات
٥. المسمى الوظيفي: ☐ إداري ☐ فني ☐ إشرافي ☐ قيادي

## وصف أداة البحث (الاستبانة)

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الميدانية من مجتمع الدراسة، نظرًا لما تمتاز به من قدرة على جمع معلومات كمية من عدد كبير من المبحوثين في وقت وجيز، مع إتاحة إمكانية تحليلها إحصائيًا بشكل دقيق وموضوعي. وقد تم تصميم الاستبانة بما يتوافق مع أهداف البحث وتساؤلاته ومتغيراته الرئيسية، واستنادًا إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي، والقيادة التحويلية، وجودة الحياة الوظيفية في بيئات العمل الحكومية.

تتكون الاستبانة في صورتها النهائية من أربعة أقسام رئيسة كما يلي:

القسم الأول: بيانات عامة عن المبحوثين.

يهدف هذا القسم إلى جمع معلومات وصفية عن المشاركين في الدراسة، تُستخدم لتحليل الفروق الإحصائية في استجاباتهم تبعًا للخصائص الديموغرافية. وشملت هذه البيانات ما يلي: (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

### القسم الثاني: التحول الرقمي (Digital Transformation)

يتناول هذا القسم المتغير المستقل في الدراسة، وهو التحول الرقمي، من خلال أربعة أبعاد رئيسة صُممت لقياس درجة تبني الأمانة للتقنيات الرقمية ومستوى تطبيقها وتأثيرها على بيئة العمل، وهي:

١. البنية التحتية الرقمية (٣ فقرات) - تقيس مدى توفر الأنظمة التقنية والأدوات الداعمة للتحول.

٢. الخدمات الرقمية (٣ فقرات) - تقيس مستوى استخدام الخدمات الإلكترونية في إنجاز المهام.

٣. الثقافة الرقمية (٣ فقرات) - تعكس مدى وعي العاملين بأهمية التحول الرقمي وقبولهم له.

٤. الكفاءة التقنية (٣ فقرات) - تقيس قدرات العاملين على استخدام الأنظمة والتقنيات الحديثة.

وبذلك بلغ مجموع فقرات هذا المحور (١٢ فقرة).

### القسم الثالث: القيادة التحويلية (Transformational Leadership)

يمثل هذا القسم المتغير الوسيط في الدراسة، وقد تضمن أربعة أبعاد مستمدة من نموذج Bass (2004) & Avolio، وهي:

١. الرؤية الملهمة - تعبر عن قدرة القائد على توجيه العاملين نحو رؤية مستقبلية مشتركة.
٢. التحفيز والإلهام - يقيس مدى قدرة القائد على تشجيع العاملين ودفعهم نحو التميز.
٣. الاعتبار الفردي - يقيس مدى اهتمام القائد باحتياجات وتطوير كل موظف على حدة.

٤. التأثير المثالي - يعبر عن القدوة الحسنة التي يقدمها القائد في سلوكه المهني.
- وقد اشتمل هذا المحور على (٨ فقرات) تغطي جميع أبعاد القيادة التحويلية الجوهرية.

### القسم الرابع: جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life)

يُعد هذا القسم المتغير التابع في الدراسة، ويهدف إلى قياس درجة رضا العاملين عن بيئة عملهم ومستوى توازنها الوظيفي، من خلال أربعة أبعاد رئيسة هي:

١. الرضا الوظيفي - يقيس مدى شعور الموظف بالرضا عن مهامه وحوافزه ومكانته (٣ فقرات).
٢. بيئة العمل - تقيس مدى ملاءمة بيئة العمل من حيث الراحة والأمان والدعم (٣ فقرات).
٣. التوازن بين العمل والحياة - تعبر عن قدرة الموظف على التوفيق بين حياته العملية والشخصية (٣ فقرات).
٤. العدالة والتحفيز - تقيس مدى العدالة في المعاملة وتوافر الحوافز وفرص الترقية (٣ فقرات).

وبذلك بلغ مجموع فقرات هذا المحور (١٢ فقرة)

أسلوب الإجابة على فقرات الاستبانة

تم إعداد جميع الفقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة الموافقة، على النحو الآتي:

الوزن الرمز درجة الموافقة

مرتفع جدًا ٥ أوافق بشدة

مرتفع ٤ أوافق

متوسط ٣ محايد

منخفض ٢ لا أوافق

منخفض جدًا ١ لا أوافق بشدة

**خصائص الأداة (الصدق والثبات)**

لضمان دقة القياس وموضوعيته، تم إخضاع الاستبانة للتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المتخصصين في الإدارة والتحول الرقمي والقيادة، لتقدير مدى مناسبة الفقرات لأهداف البحث ووضوحها وارتباطها بمحاورة. كما سيتم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من المحاور الثلاثة، إضافة إلى التحليل العام لجميع الفقرات. وسيتم أيضًا إجراء دراسة استطلاعية على عينة صغيرة من العاملين (٣٠ مشاركًا) من خارج العينة الأساسية لاختبار الخصائص السيكمترية للأداة قبل التطبيق الفعلي. أولاً: المتغيرات الأساسية:

**- المتغير المستقل: (Independent Variable)**

**- التحول الرقمي (Digital Transformation)**

ويقصد به جميع ممارسات وتقنيات التحول الرقمي المستخدمة في أمانة منطقة القصيم التي تؤثر على بيئة العمل وطبيعة العمليات، تم تحديد أبعاد هذا المتغير بناءً على مجموعة من الدراسات التي تناولت التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وخاصة:

• Hamdan (2019)

• Al-Harthy (2021)

• OECD (2022)

#### الأبعاد المعتمدة:

#### ٥. البنية التحتية الرقمية

توفر الأجهزة، الشبكات، والبرمجيات التي تدعم تنفيذ الأعمال.

Hamdan, 2019

#### ٦. التمكين الرقمي والتدريب

مدى حصول الموظفين على التدريب الكافي لاستخدام الأنظمة الرقمية.

Al-Harthy, 2021

#### ٧. سهولة استخدام الأنظمة الرقمية

مدى ملائمة الأنظمة الرقمية لطبيعة العمل وسهولة التعامل معها.

OECD, 2022

#### ٨. الدعم الفني والإداري

مدى استجابة الإدارة والدعم الفني للمشكلات التقنية.

Alon-Barkat & Busuioc, 2023

### المتغير التابع: (Dependent Variable)

#### جودة الحياة الوظيفية (Quality of Work Life)

ويقصد بها مدى رضا الموظفين وشعورهم بالتوازن، الرضا، والدعم النفسي

والاجتماعي في بيئة العمل. تم تحديد أبعاده بناءً على ما ورد في:

• Al-Qarni (2020)

• Smith & Lazarus (2019)

• Ahmed & Mousa (2021)

• Roberson (2021)

#### الأبعاد المعتمدة:

## ٥. الرضا الوظيفي

مدى رضا الموظف عن مهامه، بيئة عمله، ومستوى التقدير.

( Al-Qarni, 2020)

## ٦. التوازن بين الحياة والعمل

قدرة الموظف على الحفاظ على حدود واضحة بين الحياة الشخصية والمهنية.

(Ahmed & Mousa, 2021)

## ٧. بيئة العمل الداعمة

توفر بيئة عمل نفسية وجسدية مريحة وآمنة.

(Smith & Lazarus, 2019)

## ٨. الدعم المؤسسي والتحفيز

مستوى الدعم الذي يتلقاه الموظف من إدارته وتوفير الحوافز المعنوية والمادية.

( Roberson, 2021)

**المتغير الوسيط: (Mediating Variable)**

**القيادة التحويلية (Transformational Leadership)**

وهو الدور الذي تلعبه القيادات التحويلية في تعزيز أو تعديل العلاقة بين التحول

الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، مثل تشجيع الموظفين، تقديم الدعم، وتحفيزهم

للتكيف مع التغيرات، تم تحديد أبعاده بناءً على النظرية الكلاسيكية لـ:

• Bass & Riggio (2006)

• Avolio & Yammarino (2013)

• Khan et al. (2020)

**الأبعاد المعتمدة:**

## ٥. التأثير المثالي (Idealized Influence)

تصرف القائد كمثال يُحتذى به ويمنح الثقة للموظفين.

( Bass & Riggio, 2006)

## ٦. التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)

قدرة القائد على تحفيز الفريق وتوضيح الرؤية المستقبلية  
(Khan et al., 2020)

## ٧. التحفيز الفكري (Intellectual Stimulation)

تشجيع التفكير الإبداعي وحل المشكلات بطرق جديدة.  
(Avolio & Yammarino, 2013)

## ٨. الاعتبار الفردية (Individualized Consideration)

اهتمام القائد باحتياجات الموظفين الفردية وتطويرهم المهني.  
(Bass & Riggio, 2006)

### ثانياً: علاقة المتغيرات

تقوم الدراسة على استكشاف العلاقة بين ثلاث متغيرات رئيسية وهي: التحول الرقمي كمتغير مستقل، جودة الحياة الوظيفية كمتغير تابع، والقيادة التحويلية كمتغير وسيط. وتتمثل العلاقة المفترضة بين هذه المتغيرات على النحو التالي:

#### - العلاقة المباشرة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية:

تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يساهم في تحسين بيئة العمل من خلال أتمتة العمليات وتسهيل الإجراءات، مما يُمكن أن يؤدي إلى رفع جودة الحياة الوظيفية للموظفين من حيث التوازن الوظيفي، الراحة النفسية، وسرعة الإنجاز.

إلا أن بعض الدراسات نبهت إلى أن التحول الرقمي قد يؤدي أيضاً إلى مشكلات مثل العزلة أو ضغط العمل التقني، مما يجعل هذه العلاقة بحاجة إلى تدخل تنظيمي.

#### - دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط:

تلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تعزيز الأثر الإيجابي للتحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية. حيث تساهم القيادات التحويلية في:

• تمكين الموظفين من التكيف مع التكنولوجيا الجديدة

• توفير الدعم النفسي والمهني خلال فترات التغيير

• تشجيع الابتكار والمشاركة

• تقليل مقاومة التغيير وزيادة الشعور بالانتماء

بالتالي، فإن القيادة التحويلية يمكن أن تعدل أو تفسر العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، مما يجعلها عاملاً وسيطاً حاسماً لنجاح مبادرات التحول الرقمي في القطاع الحكومي

#### منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وهو الأنسب لطبيعة الموضوع، حيث يسعى إلى دراسة العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، ودور القيادة التحويلية كمتغير وسيط. يعتمد هذا المنهج على جمع البيانات من عينة من العاملين في أمانة منطقة القصيم، وتحليلها إحصائياً للكشف عن مدى وجود علاقات تأثير مباشرة أو غير مباشرة بين المتغيرات الثلاثة.

#### مجتمع وعينة الدراسة:

##### - مجتمع الدراسة:

موظفًا، يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي أمانة منطقة القصيم، البالغ عددهم ٩٨٢ ويشمل مختلف الفئات الإدارية والفنية.

##### عينة الدراسة:

تم اختيار حجم العينة بناءً على الأسس الإحصائية المعتمدة لتحديد العينة المثالية التي تُمثل مجتمع الدراسة المكون من ٩٨٢ موظفًا في أمانة منطقة القصيم، وتم استخدام معادلة العينة العشوائية البسيطة، مع الأخذ في الاعتبار مستوى الثقة المطلوب وهامش الخطأ المقبول.

- عدد العينة: ٢٧٦ موظف من موظفي أمانة منطقة القصيم
- خصائص العينة: تشمل العينة موظفين إداريين، وفنيين، ومشرفين، ومديرين.

#### أداة جمع البيانات

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، نظرًا لملاءمتها لطبيعة البحث الكمي القائم على تحليل العلاقات بين المتغيرات. وقد صُممت الاستبانة استنادًا إلى الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، واشتملت على ثلاثة محاور رئيسة تمثل متغيرات الدراسة:

#### ١. التحول الرقمي: (Digital Transformation)

يشمل أربعة أبعاد رئيسة هي: البنية التحتية الرقمية، الخدمات الرقمية، الثقافة الرقمية، الكفاءة التقنية.

#### ٢. القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

تشمل أربعة أبعاد هي: الرؤية الملهمة، التحفيز والإلهام، الاعتبار الفردي، التأثير المثالي.

#### ٣. جودة الحياة الوظيفية: (Quality of Work Life)

تشمل أربعة أبعاد هي: الرضا الوظيفي، بيئة العمل، التوازن بين الحياة والعمل، العدالة والتحفيز.

وقد تم إعداد فقرات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي (من ١ = لا أوافق بشدة إلى ٥ = أوافق بشدة)، مما يتيح تحليل الاستجابات كميًا.

#### الصدق والثبات

سيتم التحقق من الصدق الظاهري والمحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين المتخصصين في مجال الإدارة والتحول الرقمي، كما سيتم التحقق من الثبات باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور من محاور الاستبانة، للتأكد من اتساق الفقرات داخليًا. وستُطبق الاستبانة مبدئيًا على عينة استطلاعية من (٣٠) مفردة من خارج العينة الأساسية للتحقق من الخصائص السيكمومترية قبل التطبيق الفعلي.

#### متغيرات الدراسة

- المتغير المستقل: التحول الرقمي.
- المتغير الوسيط: القيادة التحويلية.
- المتغير التابع: جودة الحياة الوظيفية.
- المتغيرات الديموغرافية: الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، الفئة العمرية.

#### إجراءات تنفيذ الدراسة

١. إعداد الإطار النظري والمفاهيمي لمتغيرات البحث.
٢. بناء أداة البحث (الاستبانة) بالاعتماد على الدراسات السابقة.
٣. عرض الأداة على المحكمين للتحقق من الصدق الظاهري والمحتوى.

٤. إجراء الدراسة الاستطلاعية للتحقق من الصدق والثبات.

٥. توزيع الاستبانة على العينة الأساسية إلكترونياً عبر البريد المؤسسي للأمانة.

٦. تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS و AMOS.

تصميم الدراسة والمعالجات الإحصائية

سيتمتع الباحث التصميم الارتباطي غير التجريبي (Correlational Design) باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لقياس التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين المتغيرات الثلاثة، كما يلي:

- تحليل التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية للمتغيرات.
- اختبار صدق وثبات المقاييس باستخدام تحليل العوامل الاستكشافي والتأكيدي (EFA & CFA).
- اختبار الفرضيات الرئيسة باستخدام تحليل المسار (Path Analysis) في نموذج المعادلات الهيكلية.
- استخدام اختبار T وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) للكشف عن الفروق بين استجابات الأفراد تبعاً للمتغيرات الديموغرافية.

وقد تم اختيار هذه المعالجات لما توفره من دقة عالية في تفسير العلاقات السببية واختبار الدور الوسيط للقيادة التحويلية.

MIDOCEAN

الملاحق

استبانة استكشافية لعدد من موظفي أمانة منطقة القصيم في تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية: الدور الوسيط للقيادة التحويلية بالتطبيق على العاملين في أمانة منطقة القصيم"

| م | العبارات                                              | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق |
|---|-------------------------------------------------------|-------|-----------------|----------|
| ١ | استخدام الأنظمة الرقمية يسهل أداء مهام اليومية        |       |                 |          |
| ٢ | حصلت على التدريب الكافي لاستخدام الأنظمة الرقمية.     |       |                 |          |
| ٣ | التحول الرقمي ساهم في تحسين كفاءة العمل داخل الأمانة. |       |                 |          |
| ٤ | أتمتع بتوازن جيد بين حياتي المهنية والشخصية           |       |                 |          |

| م | العبارات                                      | أوافق | أوافق إلى حد ما | لا أوافق |
|---|-----------------------------------------------|-------|-----------------|----------|
| ٥ | أشعر بالرضا عن بيئة العمل في الأمانة          |       |                 |          |
| ٦ | بيئة العمل تدعم رفاهيتي النفسية والجسدية      |       |                 |          |
| ٧ | القائد في إدارتي يشجعنا على الابتكار والتطوير |       |                 |          |
| ٨ | القائد يهتم باحتياجات الموظفين ويدعمهم بشكل   |       |                 |          |
|   | بيئة العمل تدعم رفاهيتي النفسية والجسدية      |       |                 |          |

## المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- أمانة منطقة القصيم. (٢٠٢٢). التقرير السنوي للتحول الرقمي والخدمات الإلكترونية. بريدة: إدارة تقنية المعلومات.
- الحارثي، س. أ. (٢٠٢١). التحول الرقمي ورفاه الموظفين: دراسة على القطاع العام في السعودية. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود.
- الزعبي، س. ع. (٢٠١٥). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- السلمي، م. ح. (٢٠١٧). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأساليب. جدة: دار الغرب للنشر.

- الطراونة، م. خ. (٢٠١٦). القيادة الإدارية في المنظمات المعاصرة. عمان: دار صفاء للنشر.
- الخضر، ن. م. (٢٠١٨). الإجهاد الوظيفي وأثره على أداء العاملين. الرياض: مكتبة العبيكان.
- الفضلي، ع. ح. ك. م. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على تطوير النظم الضريبية: دراسة نظرية. المجلة العلمية للبحوث التجارية (جامعة المنوفية)، ٥٠ (٣)، ٩٨٣-١٠٠٥.
- القرني، ه. م. (٢٠٢٠). جودة الحياة الوظيفية وأثرها على أداء الموظفين في القطاع الحكومي السعودي. مجلة الإدارة العامة، ٥٥ (٣)، ٤٠-٦٠.
- وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية. (٢٠٢٠). تقرير التحول الوطني في الموارد البشرية. الرياض، المملكة العربية السعودية.

#### - المراجع باللغة الإنجليزية:

- Ahmed, S., & Mousa, M. (2021). Work-life balance and job satisfaction: Empirical evidence from public sector employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 11(3), 45–60.
- Al-Aghbar, L., Elshurafa, O., & Lowrey, J. S. (2019). Book review: Northouse & Lee (2019) leadership case studies in education. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (189).
- Al-Harthy, S. A. (2021). *Digital transformation and employee well-being: A study in Saudi Arabian public sector*. Riyadh: King Saud University Press.
- Alon-Barkat, S., & Busuioc, M. (2023). Digital work and alienation in public service. *Public Administration Review*, 83(5), 1021–1035.
- Alon-Barkat, S., & Busuioc, M. (2023). Human–algorithm interactions and the future of work: Organizational inclusion challenges. *Public Administration Review*, 83(5), 1025–1038.
- Al-Qahtani, M. A. (2022). The role of transformational leadership in successful digital transformation in Saudi ministries. *Arab Journal of Management*, 44(1), 23–41.
- Al-Qarni, H. M. (2020). Quality of work life and its impact on employee performance in public sector organizations in Saudi Arabia. *Journal of Public Administration*, 55(3), 40–60.\*

- Anderson, P., & Johnson, K. (2019). Organizational interventions for enhancing work life quality. *Journal of Workplace Well-being*, 14(2), 101–115.\*
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and sampler set*. Mind Garden.
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (2nd ed.). Emerald Group Publishing.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9–32.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- Brown, T., & Green, K. (2021). Digital work transformation and employee outcomes. *Journal of Organizational Computing*, 31(1), 22–38.\*
- Caine, K., & Lynn, H. (2019). Barriers to digital transformation in public organizations. *Digital Government Journal*, 4(2), 101–110.\*
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1–12.\*
- Garcia, P., & Thomas, E. (2022). The role of AI in digital workplaces. *Journal of Digital Innovation*, 4(1), 10–25.\*
- Greenberg, J. (2018). *Behavior in organizations* (10th ed.). Pearson Education.
- Hamdan, A. (2019). The impact of digital transformation on public sector performance in Saudi Arabia. *Journal of Digital Innovation*, 3(2), 45–68.\*
- Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: A systematic literature review. In *MCIS 2015 Proceedings* (Paper 10). <https://aisel.aisnet.org/mcis2015/10>
- Johnson, P., & Brown, S. (2022). Work-life quality for public sector employees. *Public Personnel Management*, 51(2), 145–162.\*
- Kandil, A. (2022). Digital transformation and human capital development: The Saudi experience. *Middle East Journal of Management*, 6(2), 59–75.\*

- Khan, M. S., Rehman, A., & Fatima, T. (2020). Impact of transformational leadership on quality of work life: The mediating role of employee engagement. *Journal of Leadership Studies*, 14(4), 25–38.\*
- Lee, Y. (2021). Work-life balance and organizational life quality. *Journal of Human Resource Management*, 39(2), 89–104.\*
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343.\*
- Miskolczi, M. (2022). Data integration challenges in digital governments. *Government Information Quarterly*, 39(4), 381–392.\*
- Nagaraju, T. (2024). Impact of quality of work life on employee satisfaction in Indian public sector. *Indian Journal of Organizational Studies*, 42(3), 1605–1619.\*
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications.
- Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- OECD. (2022). *Cybersecurity for digital transformation: A framework for action*. OECD Publishing.
- OECD. (2022). *Digital transformation and the future of work*. OECD Publishing. <https://www.oecd.org/digital>
- Peterson, T. (2020). Work environment, organizational support, and employee well-being. *Journal of Workplace Psychology*, 12(2), 100–112.\*
- Roberson, J. (2021). Motivational incentives and organizational support in digital workplaces. *Journal of Public Sector Management*, 38(1), 65–80.\*
- Roberson, Q. M. (2021). Diversity and inclusion in the modern workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 140–150.\*
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior* (11th ed.). Prentice Hall.
- Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). Digital transformation and leadership. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 115–129.\*
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302.\*
- Smith, R., & Lazarus, J. (2019). Work life quality and mental health among employees in high-stress environments. *Occupational Health Journal*, 18(1), 77–93.\*
- Smith, T. (2020). Quality of work life and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior*, 41(2), 121–137.\*

- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). *The transformational leader*. Wiley.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144.\* <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, L., & Chen, J. (2020). Psychological experiences and work life quality. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 132–148.\*
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.

