المجلة العلمية لكلية الآداب مج 14، ع4 (2025) 205 – 257
المجلة العلمية لكلية الآداب
https://artdau.journals.ekb.eg/

التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بكلية الآداب _ جامعة المنصورة

حمدي عبده عيد عبداللطيف
مدرس علم الاجتماع – كلية الآداب - جامعة المنصورة

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات بالكلية، وواقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين الإداريين بها، وكذلك رصد تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بالكلية، بالإضافة إلى وضع رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال استراتيجيات التحول الرقمي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استعانت باستمارة الاستبيان بوصفها أداة لجمع البيانات، وتم تطبيقها على (195) مفردة من العاملين الإداريين بكلية الآداب جامعة المنصورة. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن التحول الرقمي يعمل على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء وكذلك يحقق نوعًا من النزاهة في العمل، كما أشارت النتائج إلى أن أهم الاقتراحات لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال استراتيجيات التحول الرقمي هي توفير الدعم الفني المستمر للموظفين للتعامل مع أي تحديات تقنية قد تواجههم أثناء استخدام التكنولوجيا.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، العاملين الإداريين، جودة الحياة الوظيفية.

تاريخ المقالة:
تاريخ اســـــــتلام المقالـــة: 27 / 9 / 2025
تاريخ استلام النسخة النهائية: 19 / 11 / 2025
تاريخ قبـــــول المقالـــــة: 20 / 11 / 2025

Scientific Journal of Faculty of Arts 14(4) 2025, 205 – 257
المجلة العلمية لكلية الآداب
https://artdau.journals.ekb.eg/

Digital Transformation and Its Role in Enhancing the Quality of Work Life: A Field Study on the Administrative Staff at the Faculty of Arts -Mansoura University

Hamdy Abdo Eid Abd El-Latif
Lecturer of Sociology,Faculty of Arts, Mansoura University

Abstract

This study aimed at exploring the role of digital transformation in enhancing service performance within the faculty, as well as examining the quality of work life status among the faculty's administrative staff. The study also sought to investigate the impact of digital transformation on the quality of work life of the administrative staff and to propose a vision for improving such quality by implementing digital transformation strategies. The study employed the descriptive analytical method and utilized a questionnaire as the primary data collection tool. The questionnaire was applied to 195 administrative staff members at the Faculty of Arts, Mansoura University. The study reached several key findings, most notably that digital transformation helps overcome obstacles that hinder performance levels and contributes to promoting integrity in the workplace. Additionally, the results indicated that one of the most significant suggestions for improving the quality of work life through digital transformation strategies is providing continuous technical support to employees to address any technological challenges that they may encounter while using these digital tools.

Keywords: Digital Transformation, administrative staff, Quality of Work Life.

Article history:
Received 27 / 9 / 2025
Received in revised form 19 / 11 / 2025
Accepted 20 / 11 / 2025

مقدمة:

أصبح ينظر في الوقت الراهن إلى التحول الرقمي على أنه يمثل ثورةً رقميةً فرضت نفسها على مختلف جوانب الحياة الاجتماعية، وكذلك على صعيد المؤسسات، فقد امتدت تأثيراته من مجرد الاعتماد عليه داخل المؤسسات بوصفه أداةً تنظيميةً يُمكِّنها من الارتقاء بكفاءتها، ومن ثم زيادة معدلاتها الإنتاجية، إلى التركيز عليه في إعادة تكوين أنماط العمل والعلاقات الاجتماعية، وكذلك الهياكل التنظيمية الوظيفية داخل هذه المؤسسات.

ومن جانب آخر لم يعد يُنظر إلى جودة الحياة الوظيفية من خلال بعدها الاقتصادي أو المادي فحسب، بل لأنها أصبحت تشتمل على جميع الجوانب الاجتماعية، والنفسية، والثقافية للعاملين، ومدى قدرتها على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجاتهم، ومن ثم فهي تعد من الموضوعات الحيوية، والقضايا المهمة التي نالت اهتمامات الكثير من الباحثين في مختلف التخصصات العلمية، دون اقتصارها على تخصص دون الآخر، ولاسيما الباحثين في علم الاجتماع.

وفي ضوء ذلك يمكن القول إن التحول الرقمي لم تعد تأثيراته داخل المؤسسات تركز على تحسين العمليات الإنتاجية أو إنجاز مهامها بشكل سريع فحسب، بل أصبح يمثل عنصرًا أساسيًا وضروريًا تعتمد عليه المؤسسات من أجل تحسين جودة الحياة الوظيفية داخلها، فهو يعمل على إعادة تهيئة بيئة العمل لتصبح أكثر قدرةً على الاستجابة لتطلعات العاملين، سواء أكان من حيث تحقيق التوازن بين الحياة الشخصية أم الحياة المهنية، أم من حيث الإسهام في تمكينهم، وتوفير فرص التعلم، مما يُحسن من الرضا الوظيفي ويزيد من الانتماء المؤسسي لديهم تجاه مؤسساتهم؛ لهذا جاء موضوع الدراسة حول التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بكلية الآداب جامعة المنصورة، **ومن هذا المنطلق، فإن الدراسة الراهنة تحتوي على مجموعة من العناصر التي تشمل كل من الاستراتيجية البحثية، والدراسات السابقة، وأوجه العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية، وعرض نتائج الدراسة الميدانية، وتحليلها، ومع الإشارة**

للنتائج العامة للدراسة الميدانية، وتوصياتها، ونستعرض لكل منهما على النحو الآتي:

أولًا:الاستراتيجية البحثية:

وفيما يلي نستعرض للاستراتيجية البحثية التي تشتمل على كل من مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، وكذلك أهميتها، وأهدافها، فضلًا عن الإجراءات المنهجية للدراسة، وبالإضافة لمفاهيم الدراسة، وتوجهها النظري، يأتي تفصيل ذلك على النحو الآتي:

1. مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعد الثورة المعرفية أحدث الثورات التي عرفها النوع البشري منذ أن توصل الإنسان إلى ابتكار أساليب الاتصال والحصول على المعلومات بأحدث التقنيات، وتعد التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث، وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات من أهم التحديات التي تواجه العالم، فلقد اتجه العالم كله إلى التحول الرقمي في شتى المجالات وفي كل المؤسسات والمنظمات، وقد ارتبط التحول الرقمي المكثف بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة، ومن جهة أخرى ارتبط بزيادة الإنتاجية والقدرة على المنافسة، وذلك من أجل الاستجابة لمتغيرات البيئة والسوق على المستوى العالمي.

إن التحول الرقمي أصبح لا غنى عنه لدعم مشروعات التنمية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، فإنه يعد عملية مستمرة ومتجددة متواكبة مع كافة التغيرات التي تحدث على مختلف المستويات سواء العالمية منها أم المحلية، وهو أحد نتائج الثورة الصناعية الرابعة التي أدت إلى تحول العالم إلى عالم رقمي، حيث أنه يساهم في تسريع مشروعات التنمية في المجتمع المصري وإنجازها، بجانب رفع كفاءتها والذي يتضح من خلال آثاره الاجتماعية والاقتصادية الجيدة، ومضاعفة العائد من الاستثمار، فضلًا عن تطبيق معايير الجودة والحوكمة للمؤسسات.

ومع رؤية مصر 2030 واستراتيجيتها نحو تحقيق التحول الرقمي، اتجهت الدولة نحو تنفيذ مشروع بناء مصر الرقمية، والذي يعد بمثابة حجر الأساس لتحويل مصر إلى مجتمع رقمي يتعامل رقميًا في كافة مناحي الحياة. ولذا تعمل الدولة في هذا الجانب على تنمية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحسين الخدمات الرقمية في

المؤسسات الحكومية، وذلك لتحسين أداء الوزارات والمؤسسات الحكومية الأخرى، ورفع جودة الخدمات وكفاءتها من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير الدعم لعملية صناعة القرار وإيجاد حلول للقضايا التي تهم المجتمع. إن جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالهيكل التنظيمي والإداري تعد أحد العوامل الأساسية التي تؤثر على الأداء العام لأي مؤسسة؛ فالإداريون يمثلون العمود الفقري داخل المؤسسات، فهم يلعبون دورًا محوريًا نحو تحقيق هذه المؤسسات لمختلف أهدافهم، وتركز جودة الحياة الوظيفية على تحسين بيئة العمل، وتعزيز التوازن بين الحياة العملية والشخصية، وتقديم الدعم النفسي والاجتماعي، مما يسهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

وفي ضوء الطرح السابق، نلاحظ أن التحول الرقمي قد أحدث تغييرات جذرية في مختلف مجالات الحياة، وكذلك على صعيد المؤسسات المختلفة خاصةً العاملة في المجال التعليمي، ففي الجامعات يلعب التحول الرقمي دورًا محوريًا في تحسين جودة الحياة الوظيفية سواء على نطاق العاملين بالجهاز الإداري أو على نطاق أعضاء هيئة التدريس، وهو ما أكدت عليه عديد من الدراسات والبحوث السابقة، بأن إدماج التكنولوجيا الرقمية في العمليات التعليمية والإدارية أسهم في تعزيز الكفاءة والإنتاجية، وتبني ممارسات أكثر مرونة وابتكارًا، فقد أشارت إحدى الدراسات إلى أن استخدام أنظمة إدارة التعلم الإلكتروني (LMS) في الجامعات ساعد على تحسين بيئة العمل للأكاديميين من خلال تقليل الأعباء الإدارية وتيسير عملية التعليم[1]، ودراسة أخرى أكدت على أن الرقمنة ساعدت على إيجاد بيئة تعليمية مرنة تدعم التوازن بين الحياة المهنية والشخصية لأعضاء هيئة التدريس[2].

لذلك فإن التحول الرقمي لا يعد كونه مجرد استخدام للتكنولوجيا فحسب، بل هو تحول ثقافي وإداري يؤثر على كيفية أداء الأفراد لأعمالهم وتفاعلهم مع الطلاب، ومن خلال تطبيق أدوات مثل أنظمة إدارة التعلم، والتواصل الرقمي، والذكاء الاصطناعي، يُمكن للجامعات تحسين التجربة التعليمية، وتسهيل البحث العلمي، وتعزيز التعاون بين الفرق الأكاديمية. ولذا يؤثر التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية حيث يسهم في تحقيق توازن أفضل بين العمل والحياة الشخصية، ويزيد من رضا

العاملين وأعضاء هيئة التدريس على حدٍ سواء، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الإداري وكذلك الأكاديمي والبحثي. **ومن هنا تتحدد إشكالية الدراسة والتي تتمثل حول التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بكلية الآداب جامعة المنصورة، ولفهم ذلك نطرح التساؤلات الآتية:**

أ. ما دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات بالكلية ؟

ب. ما واقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين الإداريين بالكلية ؟

ج. ما تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بالكلية ؟

د. ما رؤيتك المقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال استراتيجيات التحول الرقمي؟

2. أهمية الدراسة :

يمكن تقسيم أهمية الدراسة الراهنة إلى أهمية نظرية، وأخرى تطبيقية، ويمكن تحديد ذلك فيما يلي :

أ- الأهمية النظرية:

- تعد هذه الدراسة مؤشر حيوي على أهمية التحول الرقمي بالجامعة خاصة في ظل التطورات التقنية الحديثة في العالم والتقدم التكنولوجي المتسارع في جميع المجالات .
- التأكيد على الدور الهام الذي تبذله الدولة في سبيل نشر وتعميم التحول الرقمي في جميع سبل الحياة وخاصة في الجامعات المصرية بمختلف كلياتها.
- اهتمام غالبية المؤسسات التعليمية بعملية التحول الرقمي لما تحققه من مميزات لم تكن متاحة من قبل .
- التقدم الكبير في مجال التحول الرقمي سواء ظهور معلومات جديدة رقمية أو تحويل ما هو تقليدي إلى رقمي .
- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد، كما يحسن الكفاءة التشغيلية داخل الكلية وينظمها .
- تكتسب الدراسة الراهنة أهميتها من قلة الدراسات التي تناولت متغير التحول الرقمي وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بالكلية.

- تظهر الدراسة أهميتها في إثراء المعرفة الأكاديمية في مختلف تخصصات علم الاجتماع، لاسيما في مجال التخطيط الاجتماعي، من خلال دراسة التحول الرقمي كأداة لتحسين بيئة العمل، وجودة الحياة الوظيفية كجزء لا يتجزأ من جودة الحياة الاجتماعية الشاملة التي يسعى التخطيط الاجتماعي لتحقيقها .
- محاولة إثراء الجانب المعرفي والسوسيولوجي المتعلق بجودة الحياة الوظيفية، حيث تعد هذه الدراسة على حد علم الباحث من الدراسات القليلة التي تناولت جودة الحياة الوظيفية لدى منسوبي جامعة المنصورة وعلى وجه الخصوص منسوبي كلية الآداب.

ب-الأهمية التطبيقية :

– من الممكن أن تسهم هذه الدراسة في معرفة مستوى جودة الحياة الوظيفية لدى الهيكل الإداري والأكاديمي بالجامعة، بما يمكنهم من تهيئة الظروف التي تساعدهم على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة لتحسين كفاءة وفاعلية الجامعة .

– من الممكن أن تضيف هذه الدراسة معرفة جديدة للمعرفة النظرية، وأن تكون مرجعًا للباحثين الآخرين للقيام بمزيد من الدراسات في مجتمعات أخرى مما يسهم في سد الفجوة البحثية في هذا الموضوع .

– يمكن الاعتماد على نتائج هذه الدراسة في تفعيل تطبيق التحول الرقمي في ضوء رؤية مصر 2030 داخل الجامعة بمختلف قطاعاتها.

– قد تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة في توجيه الانتباه نحو الآليات اللازمة لتعزيز ثقافة التحول الرقمي لدى العاملين بالجامعة على حدٍ سواء.

– قد تزود الدراسة المعنيين ببيانات ومعلومات وتوصيات ومقترحات تسهم في تطوير كفاءة وفاعلية الكليات والجامعات المصرية، من خلال الاهتمام بجودة الحياة الوظيفية فيها .

3. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، وهي:

أ. الكشف عن دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات بالكلية .

ب. التعرف على واقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين الإداريين بالكلية.
ج. رصد تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بالكلية .
د. وضع رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال استراتيجيات التحول الرقمي.

4. الإجراءات المنهجية للدراسة:

أ. **نوع الدراسة:** تُعد الدراسة الراهنة من **الدراسات الوصفية** التي تستهدف جمع البيانات والحقائق المتعلقة بالتحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الحياة الوظيفية، ولا تقف الدراسات الوصفية عند حدود جمع المعلومات فقط، بل تمتد لتشمل تصنيف تلك الحقائق وتنظيمها وتفسيرها وتحليلها؛ وذلك بهدف الوصول إلى نتائج علمية تسهم في توضيح أبعاد الظاهرة محل الدراسة وفهمها بصورة أكثر دقة وعمق.
ب. منهج الدراسة: يرتبط المنهج الملائم ارتباطًا وثيقًا بكل من موضوع الدراسة من جهة، وأهدافها من جهة أخرى، فقد استخدمت الدراسة الراهنة **المنهج الوصفيDescriptive Method** استنادًا إلى طريقة المسح الاجتماعي من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، ولذا فإن هذه الدراسة تعين عليها إتباع الأسلوب الوصفي بهدف وصف **التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بكلية الآداب جامعة المنصورة**، وذلك من خلال رؤاهم لهذا الدور، وعلى ذلك يعد هذا المنهج ملائمًا لطبيعة الدراسة الراهنة.
ج. **أدوات الدراسة وإجراءات الصدق والثبات:** أما عن مصادر جمع البيانات، فوفقًا لطبيعة الدراسة الراهنة، ونظرًا لأنه من الضروري أن يكون هناك اتساق وترابط بين الإطار المنهجي للدراسة، وبين الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات، فقد اعتمدت الدراسة الراهنة على **استمارة الاستبيان** Questionnaire، وقد صممت بطريقة تتفق مع أهداف الدراسة وتحقيقها، حيث تكونت من خمس محاور، شمل الأول التساؤلات المتعلقة بالبيانات الأساسية، بينما اشتمل الثاني على التساؤلات الفرعية المتعلقة بدور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات الحكومية، في حين خُصص الثالث لواقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين

الإداريين بالكلية، وجاءت المحور الرابع حول تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بالكلية، بينما المحور الخامس مثل اقتراحات حول كيفية تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال استراتيجيات التحول الرقمي.

وبالنسبة لإجراءات الصدق والثبات فمن أجل التأكد من الصدق الظاهري الاستمارة الاستبيان، كان لابد من تحكيمها وعرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في علم الاجتماع، وممن لهم خبرة كأساتذة في هذا المجال، وذلك للحكم على مدى صلاحية عبارات الاستبيان لإجراء الدراسة، وتحقيق أهدافها، وتساؤلاتها، وقد تم الأخذ في الاعتبار كافة الملاحظات التي جاءت من الأساتذة المحكمين قبل إخضاع الدراسة للاختبار القبلي Pre-Test، وتم تطبيق استمارة الاستبيان على مفردات الدراسة بعد التوصل إلى الصياغة المناسبة للأسئلة، وذلك في صورتها النهائية، وقد استخدم الباحث أسلوب إعادة الاختبار، حيث قام الباحث بعد جمع بيانات الدراسة الميدانية بإجراء دراسة أولية على ١٠% من إجمالي مفردات الدراسة الميدانية، ثم قام بإعادة الاختبار عليهم مرة أخرى القياس الثبات، وقد بلغ معامل الثبات ٩١.٥% مما يدل على وجود درجة اتساق عالية بين إجابات مفردات الدراسة.

وبعد الانتهاء من عملية جمع البيانات ومراجعتها واستبعاد غير الصالح منها للتطبيق والمعالجة الكمية، تم إعداد سجل ترميز الاستمارة الاستبيان، لتهيئة إدخالها للحاسب الآلي، وقد تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء المعالجات الإحصائية للدراسة، من حيث تصميم الجداول البسيطة والمركبة، وكذلك من حيث حساب النسب المئوية، واختبارات دلالة الفروق (كا^2) للكشف عن الارتباطات بين متغيرات الدراسة بين مفرداتها، وبعد الانتهاء من مرحلة معالجة البيانات تم تحليلها، وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وتوجهها النظري والدراسات السابقة.

د. مجتمع الدراسة ومفرداتها: تم تطبيق الدراسة الميدانية في كلية الآداب بجامعة المنصورة، ويرجع مبررات اختيارها إلى: **مبررات عامة**: أنها تعد إحدى المؤسسات التعليمية التابعة لجامعة المنصورة والتي حققت إسهامات كبيرة في مجال التحول الرقمي ومنها حصولها على المركز

الأول في مسابقة أفضل جامعة للتحول الرقمي على مستوى الجامعات المصرية في ديسمبر 2019، فضلًا عن حصول مركز التدريب بالجامعة على اعتماد من المجلس الأعلى للجامعات كمركز معتمد للتدريب والاختبارات الإلكترونية في تكنولوجيا المعلومات، وذلك لدعم التحول الرقمي، فضلًا عن ريادتها الأكاديمية والعلمية، وتنوع الكليات والقطاعات بها، وتبنيها لاستراتيجيات التحول الرقمي، وتوافر بها البنية التكنولوجية، وغيرها من المميزات، والتي تعد مؤشرًا قويًا على مدى تبنيها لمنظومة التحول الرقمي، وهو ما ينعكس تلقائيًا على كافة المؤسسات التابعة لها وبالأخص على المستوى التعليمي والتي من بينها كلية الآداب، **وأما عن المبررات الخاصة حول اختيار كلية الآداب، فمنها**: التنوع الوظيفي للعاملين بالهيكل الإداري بها، فضلًا عن حجم الكلية، وتنوع أقسامها، بالإضافة إلى تعدد الأنشطة الأكاديمية والإدارية بداخلها، إلى جانب إدخالها أنظمة إلكترونية حديثة رقمية منها نظم التسجيل الالكتروني، والبوابات الإلكترونية، وغيرها من التطبيقات، إلى جانب ذلك سهولة الوصول إلى البيانات بحكم وجود الباحث في نطاق عمله بالجامعة، وكذلك قربها جغرافيًا من محل إقامته مما يسهل الحصول على المعلومات اللازمة، وتطبيق الدراسة الميدانية، وقد بلغ عدد العاملين بالهيكل الإداري بكلية الآداب في جامعة المنصورة (230) مفردة حسب إحصائيات إدارة الكلية لعام 2025م **كما هو موضح بالتفصيل في الجدول الآتي :**

جدول رقم (1)

أعداد العاملين بالهيكل الإداري بالكلية

م	الوظيفة	العدد
1	مدير عام	1
2	التخصصية ومديريهم	140
3	المكتبية	27
4	الفنية	37
5	الحرفية	5
6	الخدمات المعاونة	20
الإجمالي		230

وبالنسبة لمفردات الدراسة، فقد حُددت من جميع العاملين الإداريين بكلية الآداب جامعة المنصورة ممن يعملون تحت المسمى الوظيفي (التخصصية ومديريهم، والمكتبية، والفنية) دون غيرهم من باقي التخصصات الأخرى بالهيكل الإداري، والبالغ عددهم(204) مفردة _مقسمة ما بين مديري الإدارات وعددهم(9) مديرين، وباقي العاملين في هذه التخصصات، سالف ذكرها، وعددهم (195)_، وقد تم استبعاد من هم في إجازة خاصة وعددهم (5) موظفين، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل في اختيار مفردات الدراسة، وعليه تم توزيع (199) استمارة استبيان على العاملين بمجتمع الدراسة، وقد قام الباحث بتوضيح أهداف الدراسة لهم، وطلب منهم الالتزام بالمصداقية والوضوح والحرية في الإدلاء بآرائهم عند الإجابة على أسئلة الاستبيان. وبعد مراجعة الاستمارات المجمعة تبيَّن وجود (4) استمارات غير صالحة للتحليل، وذلك إما لعدم استكمالها بشكل كامل، أو لاحتوائها على إجابات متناقضة، أو لعدم تعبئتها بصورة صحيحة، ومن ثم تم استبعادها من المعالجة الإحصائية، وبالتالي تم الاعتماد على (195) استمارة استبيان صحيحة، ولذا فإن عدد الاستمارات الصالحة للتحليل بلغت نسبتها (97.7%)، وبذلك يكون حجم مفردات الدراسة الفعلية بلغ نحو (195) مفردة من العاملين بالهيكل الإداري، وتم التركيز على من يعملون تحت المسمى الوظيفي ،سالف الذكر، **ويرجع مبررات اختيار هذه الفئة من العاملين الإداريين بكلية الآداب إلى:** طبيعة عملهم التي تتطلب التعامل المباشر مع تطبيقات التحول الرقمي المختلفة داخل منظومة العمل، سواء في أداء مهامهم التنظيمية والإدارية أو في تقديم الخدمات للفئات المستفيدة، فهم يتعاملون بشكل يومي مع طلاب مرحلة الليسانس والدراسات العليا بمختلف الأقسام، وكذلك مع الخريجين وما يحتاجون إليه من خدمات، إضافة إلى تعاونهم المستمر مع أعضاء هيئة التدريس في مختلف شؤونهم الأكاديمية والإدارية، ومن ثم فإن طبيعة أدوارهم تجعلهم الأكثر ارتباطًا بآليات التحول الرقمي بالكلية، إلى جانب أنهم هم الأقدر بمعرفة مدى انعكاس هذه الآليات والتطبيقات على جودة حياتهم الوظيفية، ومن ثم فإن اختيار هذه الفئة يعزز من مصداقية النتائج، ويتيح وصفًا واقعيًا لدور التحول الرقمي في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين. **وقد تم تطبيق**

الدراسة الميدانية في الفترة من 1 أبريل 2025 إلى 31 يونيو 2025م.

5. مفاهيم الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة على مفهومين أساسين هما (التحول الرقمي، جودة الحياة الوظيفية) ونعرض لهما على النحو الآتي :

أ. مفهوم التحول الرقمي:

عُرف التحول الرقمي بأنه إحداث تغيرات في كيفية إدراك الأفراد وتفكيرهم وتصرفاتهم في العمل، إلى جانب السعي نحو تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع تغير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف، بحيث تتضمن فلسفة المنظمات والقيم، والهياكل التنظيمية، والترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد؛ بما يتفق مع طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات [3].

وعُرف كذلك بأنه" عملية إحلال الأنظمة الآلية محل العمل البشري التقليدي وخاصةً في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والتدريبية؛ بما ينعكس ذلك على هياكل المنظمات، وتكوين الموارد البشرية بها، مما يزيد من أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة عن الأصول المادية الملموسة في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة، ومن ثم في تحديد قيمتها السوقية [4].

ويُعرف أيضًا بأنه عملية سعي المنظمة لإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتكنولوجيا شبكة الإنترنت العالمية في كافة استخداماتها؛ من أجل تحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة، ونقلها لمن يحتاج إليها في داخلها أو خارجها، ويتم ذلك في ضوء الاعتماد على موارد ثلاثة هي: المعلومات المتدفقة والمتوافرة بها، وتكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة، والموارد البشرية المكلفة بالقيام بالمهام المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في ظل استراتيجياتها[5].

ويشير آخر بأنه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات بالطريقة التي تهدف إلى تطوير الأداء المؤسسي والخدمي، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة الفاعلية والإنتاجية بداخلها، والذي ينعكس بدوره على سير العمل داخل المؤسسة بجانب تحسين الخدمات وسهولة الحصول عليها من قبل جمهورها وعملائها [6].

ويعرف التحول الرقمي إجرائيًا: بأنه عملية شاملة تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل الإداري في كلية الآداب بجامعة المنصورة ، مما يساهم في تحسين الكفاءة ورفع مستوى الأداء ، ويتمثل هذا التحول في استخدام أدوات وتطبيقات رقمية تسهل العمليات الإدارية، وتعزز التواصل بين العاملين الإداريين، من خلال هذه الاستراتيجيات، يتم خلق بيئة عمل أكثر مرونة وراحة، مما ينعكس إيجابًا على جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بها .

ب. مفهوم جودة الحياة الوظيفية:

من الملاحظ تعدد التعريفات التي تناولتها، فضلًا عن عدم وجود اتفاق بين الدراسات العلمية حول تعريف محدد لها، وبالتالي تعددت المسميات التي أطلقت عليها والتي من بينها: جودة العمل، وجودة الحياة المهنية، وقيم العمل، والتنمية المهنية، ومن ثم ينظر البعض إليها بأنها تهدف إلى تحسين بيئة العمل من خلال تحقيق التوافق بين واجبات العمل وتلبية الاحتياجات البشرية للعاملين بما فيها من الجوانب الصحية، والعلاقات الاجتماعية في العمل(7).

وتعرف كذلك بأنها مجموعة من العمليات المخططة المتكاملة التي تتسم بصفة الاستمرارية، والتي تستهدف تحسين كافة الجوانب التي تشمل الحياة الوظيفية للعاملين، بالإضافة إلى حياتهم الشخصية حتى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة والعاملين فيها، والمتعاملين معها(8).

ويذهب آخر بأنها تسعى إلى تغير المناخ التنظيمي من خلال تحسين الجوانب المرتبطة برأس المال البشري في المنظمة وتطويرها، مما ينعكس ذلك إيجابيًا على حياة للعاملين داخل المنظمة، وعلى مختلف بيئتهم الاجتماعية، وبالتالي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي لهم، وكذلك تحقيق أهدافهم، وأهداف المنظمة معًا(9).

وتعرف جودة الحياة الوظيفية إجرائيًا: بأنها مستوى ما يدركه العاملين الإداريين بكلية الآداب بجامعة المنصورة من رضا وظيفي، وأمان وظيفي، وتوازن بين متطلبات العمل وحياتهم الشخصية، وتُعزز هذه الجودة من خلال توفير أدوات وتطبيقات رقمية تسهم في تسهيل المهام وتقليل الضغوط اليومية إلى جانب ما يتمتعون به من فرص للنمو والتطور المهني، ومناخ تنظيمي داعم، وعدالة في توزيع الأعباء

والمكافآت وبالتالي يصبحون أكثر قدرة على تحقيق أهدافهم الشخصية والمهنية ، بما ينعكس إيجابًا على أدائهم الوظيفي وإخلاصهم، وفاعليتهم نحو إنجاز مهامهم.

6. التوجه النظري للدراسة:

استعانت الدراسة الراهنة بنظرية الحتمية التكنولوجية، ونظرية رأس المال البشري عند ثيودور ويليام شولتز، بوصفهما موجها نظريًا لها، ونعرض لهما على النحو الآتي:

أ. نظرية الحتمية التكنولوجية :

إن هذه النظرية يرجع أصولها إلى أعمال كل من " هاورلد إنيس " و " مارشال ماكلوهان " حيث أعطوا في معظم أعمالهم للوسائل دورًا رئيسًا ليس في عملية الاتصال فحسب، بل يصل هذا الدور إلى تنظيم المجتمع كله[10]، إلى جانب تركيزهم في تحليلاتهم على التكنولوجيا المستعملة في وسيلة الاتصال المسيطرة في كل مرحلة تاريخية معينة[11]، وتقوم الحتمية التكنولوجية على فرضية أن هناك علاقة سببية بين التكنولوجيا وحدوث التغير الاجتماعي [12]، إن أي وسيلة اتصال أو أداة تكنولوجية لا تعمل في فراغ، بل تترك بصماتها وتأثيراتها بوضوح على المجتمع والنظام الاجتماعي ككل، سواء إذا كان لهذه البصمات تأثيرات إيجابية أو تأثيرات سلبية، فكلاهما يعدين معياريين للحتمية التكنولوجية، يقودان في النهاية إلى الافتراض بوجود اتجاه واحد في علاقة التأثير والتأثر بين التكنولوجيا والمجتمع[13].

وهذه النظرية بُنيت على ثلاث افتراضات أساسية هي أن : وسائل الاتصال هي امتداد لحواس الإنسان، والوسيلة هي الرسالة، ووسائل الاتصال الساخنة ووسائل الاتصال الباردة [14]، وقد أشار "ماكلوهان" أن التكنولوجيا لديها القدرة على إحداث التغيير الاجتماعي، ولا تشكل مواقف وسلوك الناس فحسب، بل تؤدي أيضًا إلى إحداث ثورة في طريقة تشغيل النظام الاجتماعي، وتقترح النظرية كذلك أن أداء النسيج الاجتماعي يتغير وفقًا لظهور تكنولوجيا جديدة، كما أشار إلى نمو تقنيات الاتصال الجماهيري يضمن انتشار الثقافة في المجتمع، مما يساعد بدوره على تغيير السلوك البشري والمجتمع ككل[15]، كما توقع ماكلوهان بظهور مواقع الشبكات الاجتماعية، ومع أخذ احتياجات الإنسان ومتطلباته

وقدراته في الاعتبار سعى منتجو التكنولوجيا الرقمية إلى تحسين ميزاتها المختلفة، وجعلها أكثر فائدة لمستخدمي العالم المعاصر[16].

ويمكننا توظيف نظرية الحتمية التكنولوجية في الدراسة الراهنة على النحو الآتي :

- يمكن القول بأن التكنولوجيا وفقًا لهذه النظرية، ليست مجرد أداة بل هي عامل محدد رئيسي يؤثر على المجتمع وكذلك الثقافة، بالإضافة إلى أنها تحدد طريقة عمل الأفراد وتفاعلهم، فضلًا عن أنه يمكن أن يكون للتطورات الرقمية تأثير كبير على كيفية أداء الأعمال، والتواصل بين الزملاء، وتقديم الخدمات.

- يمكن للتكنولوجيا أن تسهم في تحسين كفاءة العمل من خلال أتمتة الأعمال الروتينية، مما يتيح للموظفين بالتركيز على الأعمال الأكثر استراتيجية، بالإضافة إلى أن أدوات التواصل الرقمية تسهل التعاون بين الفرق، سواء كانت تعمل داخل نفس المكتب أو عن بُعد ، وهذا يعزز من روح الفريق، وكذلك يزيد من الإنتاجية.

- تساعد التطبيقات الرقمية الحديثة في توفير خيارات العمل المرنة، مثل العمل عن بُعد، وهذا يمكن أن يؤدي إلى توازن أفضل بين الحياة المهنية والشخصية، مما ينعكس إيجابيًا على جودة الحياة، بالإضافة إلى أنها تسهم في تيسير التعلم والتطوير المهني، مما يتيح للموظفين تحسين مهاراتهم ومواكبة التغيرات السريعة في عملهم.

- يجب على المؤسسات الاعتراف بأن التكنولوجيا هي عامل رئيسي في تشكيل بيئة العمل ، ولذا ينبغي عليهم الاستثمار في التدريب واستخدام الأدوات الرقمية ، تشجيع الابتكار من خلال توفير بيئة تشجع على تجربة تقنيات جديدة.

ب. نظرية رأس المال البشري عند "ثيودور ويليام شولتز:

يعد الفرد أساس الثروة الوطنية، وتمثل المعارف والمهارات والتعليم والتدريب النظم الأولية التي يتم بها الحفاظ على رأس المال البشري وزيادته، وينظر الفكر الاقتصادي إلى العنصر البشري بوصفه وحدة اقتصادية، تسهم بشكل فعال في تكوين ثروة الأمم وزيادتها عبر الإسهام الفاعل والمتميز في العملية الإنتاجية حتى في ظروف شيوع الميكنة

والأتمتة، وتتصاعد هذه الثقة المطلقة في العنصر البشري لتجعل غاية المجتمعات خدمة الإنسان لكونه القيمة العليا في الحياة، ووحدة اقتصادية واجتماعية في آن واحد [17].

بالرغم من أن نظرية الاستثمار البشري لم تتبلور بوصفها نظرية إلا بأبحاث **"شولتز"**، وأن فكرة تقييم الأفراد بوصفهم أصول بشرية لم تلق الانتشار الواسع إلا بظهور هذه النظرية[18]، وفسرت أبحاثه أهمية نمو المكونات الأقل مادية "رأس المال البشري" في زيادة الدخل، وبذلك يصبح الاستثمار في رأس المال البشري ميزة تنافسية للاقتصاد لنموه بمعدل أسرع من رأس المال المادي، وركز "شولتز" كذلك على الاستثمار في التعليم والتدريب؛ لأهميته لرأس المال البشري ولتحقيق قيمة جديدة ومضافة إلى الاقتصاد[19]، ويؤكد البعض أهمية الاستثمار البشري، وذلك انطلاقًا من أن الإنسان يعد القوة الوحيدة الذي إذا تم استثمارها أفضل استثمار تصبح قوة فاعلة وحيوية في صنع التنمية؛ لأن الفرد الذي يمتلك المعارف، والتفكير العقلاني المنظم وكذلك الجهد، يستطيع من خلال قدراته أن يملك فرص الإرادة على مختلف الأبنية الأخرى سواء في مراكزها أو توابعها، ولذلك يعد التعليم والتعلم أحد المعايير الحاكمة واللازمة لتحقيق التنمية البشرية والبقاء المجتمعي الحضاري[20]، ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات التي تكونت لدى الإنسان[21]، وهناك من يرى أن رأس المال البشري هو العاملين في المنظمة وما يملكونه من معارف ومهارات أيضًا[22] .

وقد اعتمد "شولتز" في بناءه لمفهوم رأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية تمثلت في أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساسًا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري، وأن الاختلافات في الإيرادات يمكن تفسيرها وفقًا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد، بالإضافة إلى أن تحقيق العدالة في الدخل يُمكن من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي[23].

وقد أشار "شولتز" إلى أن أشكال الاستثمار في رأس المال البشري يمكن تصنيفها في ضوء خمس مجموعات هي: الصحة، والتدريب،

والتكوين أثناء العمل، والتعليم الرسمي، وتعليم الكبار، والهجرة، والتنقل، وذلك من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل[24].

ويمكننا توظيف نظرية رأس المال البشري عند "شولتز" في الدراسة الراهنة على النحو الآتي :

- أن رأس المال البشري يعني المعرفة، والمهارات، والخبرات التي يمتلكها الأفراد، ووفقًا لشولتز، فإن الاستثمار في التعليم والتدريب يعزز من جودة رأس المال البشري، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار، كما أن الأدوات الرقمية مثل (الذكاء الاصطناعي، الأتمتة الذكية) تُوفر للعاملين وسائل لرفع إنتاجيتهم، وجودة عملهم بشكل غير مسبوق، وهو ما يترتب عليه من زيادة في قيمة رأس مالهم البشري، كما أكد شولتز، حيث تصبح مهاراتهم أكثر فعالية وقدرة على خلق مخرجات قيّمة.

- يتطلب استيعاب التقنيات الجديدة استثمارًا مستمرًا في تطوير المهارات الرقمية، والمنظمات التي تُوفر برامج تدريبية فعّالة على هذه الأدوات تستثمر مباشرة في رأس المال البشري لموظفيها، مما يزيد من مخزونهم المعرفي، وقدراتهم التكيفية، وهو ما تؤكد عليه هذه النظرية عند شولتز.

- يشمل التحول الرقمي استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات والأنظمة داخل الكلية، ويساهم هذا التحول في زيادة الكفاءة من خلال أتمتة العمليات، مما يتيح للعاملين تخصيص وقتهم لمهام أكثر قيمة، وكذلك تطوير مهاراتهم، حيث يوفر التحول الرقمي فرصًا للتدريب والتعلم المستمر، مما يعزز من رأس المال البشري، فضلًا عن تحسين التواصل، حيث تعزز تكنولوجيا المعلومات من التواصل بين الفرق، مما يسهل تبادل المعرفة والخبرات.

- يخفف التحول الرقمي من الأعباء الروتينية والمتكررة، مما يمكن الموظفين من التركيز على المهام ذات القيمة الأعلى والإبداع في حل المشكلات المعقدة، ومع شعورهم بهذا التمكين يعزز ليهم الرضا الوظيفي والانتماء، وهو عائد غير مادي يضاف إلى العائد المادي

(المرتبات والمكافآت) الذي توقعه شولتز من الاستثمار في رأس المال البشري ، ويشعر الموظف أن قيمته وقدراته تتطور.

- يُمكن التحول الرقمي مثل العمل عن بُعد، الاجتماعات الافتراضية، ومنصات التعاون من تحقيق مرونة أكبر في مكان وزمان العمل، وهو ما يساهم بشكل مباشر في تحسين توازن الحياة العملية، وتقليل الإجهاد المرتبط بالتنقل، والروتين الصارم، وشولتز يرى أن الاستثمار في الصحة والرفاهية جزءًا من رأس المال البشري، والرقمنة تدعم هذا الجانب بشكل كبير.

- ويمكن القول بأن الاستثمار في التقنية فقط دون استثمار موازٍ في تطوير المهارات الرقمية (رأس المال البشري) للموظفين سيخلق فجوة مهارات وإحباطًا، مما يقوض جودة الحياة الوظيفية بدلًا من تحسينها.

- ضمان تكافؤ فرص الوصول للتدريب على المهارات الرقمية واستخدام الأدوات الجديدة لجميع الموظفين بغض النظر عن موقعهم أو خلفيتهم، لتحقيق الفائدة الجماعية التي تنادي بها نظرية رأس المال البشري.

وبالتالي فإن نظرية رأس المال البشري لدى شولتز قد وفرت فهمًا عميقًا حول كيفية تحول الاستثمار في التقنية (التحول الرقمي) إلى استثمار في البشر، وعندما يتم تنفيذ هذا التحول بوعي، إلى جانب التركيز على تطوير المهارات وتمكين الأفراد وتحسين تجربتهم الشاملة، فإنه يصبح أداة فاعلة لتعزيز جودة الحياة الوظيفية.

ثانيًا: الدراسات السابقة:

نعرض فيما يلي مجموعة من الدراسات المرجعية المرتبطة بالدراسة الراهنة، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

الدراسة الأولى بعنوان: العوامل المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد الفنية في بنجاب[25].

هدفت الدراسة إلى معرفة العوامل المختلفة المرتبطة بجودة الحياة الوظيفية بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في المعاهد الفنية في ولاية بنجاب – الهند، وشملت إجراءاتها المنهجية على المنهج الوصفي، وكذلك استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وطبقت على عينة من أعضاء

هيئة التدريس بلغ قوامها (317) عضوًا، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: تحديد العوامل التي تساهم بشكل كبير في تحقيق جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والمتمثلة في سياسات الإدارة، وبيئة العمل، وتحقيق عدالة الراتب والمكافآت، وتوفير فرص التدريب والتطوير، وتصميم الوظائف، ومساحة الحياة، وتوفير الأمان الوظيفي والاجتماعي، وكيفية التعامل مع الشكاوى، كما أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل جودة الحياة الوظيفية والإنتاجية العالية.

الدراسة الثانية بعنوان : جودة الحياة الوظيفية بين موظفي جامعة جامبيا[26].

دارت الدراسة حول هدف رئيس تمثل في الوقوف على جودة الحياة الوظيفية بين موظفي الجامعة الوطنية – جامعة جامبيا، وشملت إجراءاتها المنهجية على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتطبيقها على عينة من أعضاء مجتمع جامعة جامبيا بلغ قوامها (480) عضوًا، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن تحسين جودة حياة العمل لموظفي جامعة جامبيا من شأنه أن يحسن من الصحة النفسية للموظفين ويجعلهم أكثر التزامًا ورضى عن وظائفهم، وأن تحسين جودة حياة العمل يحفز أداء الموظفين ويزيد من إنتاجيتهم .

الدراسة الثالثة بعنوان : تقييم التحول الرقمي في الجامعات[27].

هدفت الدراسة تقييم عمليات التحول الرقمي في الجامعات، واقتراح نموذج للتحول الرقمي المتكامل لتقييم مستوى النضج الذي تمتلكه المؤسسات التعليمية في عمليات التحول الرقمي الخاصة بها، ومقارنتها بالصناعات الأخرى، وشملت إجراءاتها المنهجية على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبيان وطبقت على 30 منظمة ذات أنشطة وأحجام مختلفة، وتم توزيعها في سبع دول مختلفة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن استجابة الجامعات للتحول الرقمي بطيئة وتختلف عن القطاعات الأخرى، وربما يرجع ذلك إلى الافتقار للقيادة الفعالة وللتغييرات في الثقافة، فضلًا عن ضعف كفاية درجة الابتكار، وقلة الدعم المالي.

الدراسة الرابعة بعنوان : تأثير تطبيق آليات التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة المنصورة - قطاع التعليم[28].

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد آليات التحول الرقمي وأبعاد الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بقطاع التعليم جامعة المنصورة، وقياس تأثير آليات التحول الرقمي على الأداء التنظيمي من وجهة نظر العاملين بقطاع التعليم جامعة المنصورة، وتحديد الاختلاف في إدراك العاملين بجامعة المنصورة لمتغيرات الدراسة (آليات التحول الرقمي والأداء التنظيمي) وفقًا للاختلاف في متغيراتهم الديموغرافية، وشملت إجراءاتها المنهجية على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتطبيقها على عينة عشوائية طبقية من العاملين بجامعة المنصورة قطاع التعليم (كادر عام) مثبتين قوامها (351) مفردة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: وجود تأثير إيجابي لآليات التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين، فضلًا عن قلة الدعم الكافي لتشجيع الموظفين على الابتكار باستخدام التكنولوجيا الرقمية، كما أظهرت حاجة العاملين لمزيد من تعزيز ثقافة التعاون، وتبادل المعرفة، والخبرات، والأفكار بين مختلف وحدات الهيكل التنظيمي.

الدراسة الخامسة بعنوان: رؤية مستقبلية لتطبيقات التحول الرقمي لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية مصر الرقمية 2030 م[29].

هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تنفيذ تطبيقات التحول الرقمي لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية مصر الرقمية 2030 ، وكذلك تناول أبعاد تطبيقات التحول الرقمي وتحديات متطلبات تطبيق التحول الرقمي لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية مصر الرقمية 2030، وتحديد التقنيات التي تسهم في تنفيذ تطبيقات التحول الرقمي، وتأثير تنفيذ تطبيقات التحول الرقمي على تطوير مؤسسات التعليم العالي، وتحديد المعوقات التي تحد من تنفيذ تطبيق التحول الرقمي، فضلًا عن تحديد محددات نجاح تطبيق التحول الرقمي، إلى جانب اقتراح رؤية مستقبلية يمكن أن تسهم في تطبيق التحول الرقمي لتطوير مؤسسات

التعليم العالي في ضوء رؤية مصر 2030، وشملت إجراءاتها المنهجية على المنهج الوصفي التحليلي، وعلى أداة الاستبيان وتطبيقها على عينة من العاملين في المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بكفر الشيخ وبلغ عددهم (82) مفردة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها : استخدام التقنية الحديثة في كافة الأقسام الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي ، وأن أهم متطلبات تطبيق التحول الرقمي هي متطلبات ثقافة التحول الرقمي ومنها نشر مزايا التحول الرقمي لفريق العمل بالمؤسسات التعليمية، فضلًا عن اقتراحها لرؤية مستقبلية تقوم على تطوير البنية التحتية وتبسيط العمليات وأتمتة المهام اليدوية، وتأهيل الكوادر البشرية، ووضع استراتيجيات رقمية متكاملة، بالإضافة إلى ضرورة التنسيق بين الجوانب التنظيمية، والتقنية، والبشرية لضمان تحقيق أهداف رؤية مصر 2030 في قطاع التعليم العالي.

الدراسة السادسة بعنوان: واقع جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة بعض جامعات الجزائر[30].

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الفروق في مستوى جودة الحياة الوظيفية تبعًا لبعض المتغيرات الشخصية: الجنس، والأقدمية، والدرجة الأكاديمية لدى أساتذة بعض جامعات الجزائر، وشملت إجراءاتها المنهجية على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت مقياس جودة الحياة الوظيفية، وتم تطبيقه على عينة عشوائية بسيطة قوامها (142) أستاذ وأستاذة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن جودة الحياة الوظيفية تتحقق من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أنها تساهم في تحسين جودة الأساتذة في حياتهم الوظيفية من خلال ما توفره من خدمات مادية، ووظيفية، فضلًا عن إزالة العقبات الإدارية، والتنظيمية في الجامعة.

الدراسة السابعة بعنوان : تصور مقترح لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي[31].

هدفت الدراسة إلى بناء تصور مقترح لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي من خلال الكشف عن مستوى تطبيقهن لهذا التحول، والتعرف على الصعوبات التي تعيق تطوير الأداء،

وكذلك العوامل المساندة، وشملت إجراءاتها المنهجية على المنهج الوصفي بصورته المسحية، وعلى أداة الاستبيان وتطبيقها الكترونيًا على عينة بلغ قوامها (131) مفردة من المديرات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: إدراك القيادات التعليمية لأهمية التحول الرقمي كضرورة تفرضها متغيرات العصر مما أدى إلى ربط العمليات الإدارية والتعليمية بأنظمة إلكترونية حكومية، كما أكدت على وعي المديرات بأهمية تفعيل المتطلبات الرقمية بما يتناسب مع الإمكانات المتاحة .

الدراسة الثامنة بعنوان: جودة حياة العمل وأثرها على مشاركة الموظفين[32].

هدفت الدراسة إلى الكشف عن تأثير جودة حياة العمل (QWL) على مشاركة الموظفين من خلال التركيز على أبعاد رئيسية منها التوازن بين العمل والحياة، والأمن الوظيفي، والتطوير المهني، إلى جانب التعرف على التحديات التي تواجهها المؤسسات في الحفاظ على مستويات المشاركة، لا سيما بسبب عدم الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الاحتفاظ بالموظفين، وشملت إجراءاتها المنهجية على المنهج الوصفي، وعلى أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتطبيقها على عينة من الموظفين بلغ قوامها (134) مفردة في شركة PT Asco Prima Mobilindo، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن جودة الحياة في العمل تؤثر بشكل كبير على مشاركة الموظفين، ومن خلال الاستثمار في أبعاد جودة الحياة في العمل، مثل التوازن بين العمل والحياة، والأمان الوظيفي، والتطوير المهني، كل هذا يُمكن المؤسسات من بناء قوى عاملة متحمسة وملتزمة، قادرة على تحقيق نجاح مستدام.

وفي ضوء مما سبق من عرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الراهنة، وبتحليلها يتضح ما يأتي :

- **من حيث أهداف الدراسة**: تناولت بعض الدراسات السابقة جودة الحياة الوظيفية من حيث العوامل المرتبطة بها، وواقعها، وأثرها على مشاركة الموظفين، وبعضها الآخر ركز على التحول الرقمي فيما يتعلق بتقييمه وتأثيره على الأداء التنظيمي، ورؤية مستقبلية له، ومقترح لتطوير الأداء في ضوئه، بينما الدراسة الراهنة ركزت على دور التحول الرقمي

في تحسين جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بكلية الآداب بجامعة المنصورة .

- **منهج الدراسة:** اتفقت الدراسة الراهنة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

- **أدوات الدراسة:** استخدمت الدراسة الراهنة أداة الاستبيان من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد اتفقت في ذلك مع معظم الدراسات السابقة، في حين اختلفت مع دراسة واحدة في استخدامها المقياس .

- **من حيث مجتمع الدراسة ومفرداتها**: تباين مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة ، فهناك دراسات طبقت في السعودية، الجزائر، الهند، جامبيا، وبالتالي من الطبيعي وجود اختلاف في هذه الدراسات من حيث خصوصية كل مجتمع طبقت فيه الدراسة. أما بالنسبة لمفردات الدراسة، فمن الدراسات من طُبق على أعضاء هيئة التدريس، وأخرى على مديري المدارس، والعاملين في المعهد، وكذلك العاملين بالجامعة، بينما الدراسة الراهنة ركزت على العاملين الإداريين بكلية الآداب بجامعة المنصورة .

- **بالنسبة لتميز الدراسة الراهنة عن الدراسات السابقة**: فهي ركزت على دور التحول الرقمي في تحسين جودة الحياة الوظيفية (دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات بالكلية ، وواقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين الإداريين بالكلية، وتأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بالكلية، ووضع رؤية مقترحة لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال استراتيجيات التحول الرقمي). كما أن موضوع الدراسة لم ينل حظًا من الدراسة والتحليل السوسيولوجي الكافي في ضوء علم الباحث.

- **أما بالنسبة لأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة** : فقد ساهمت الدراسات السابقة في صياغة أهداف الدراسة الراهنة وتساؤلاتها، مع بلورة مشكلتها بما يتناسب مع المنهجية البحثية، بالإضافة إلى وضع الإطار النظري المناسب لموضوع الدراسة الراهنة وذلك في ضوء أهدافها، فضلًا عن تحديد الجوانب التي أغفلتها الدراسات السابقة والبحث فيها حتى تتمكن الدراسة الراهنة أن تضيف جديدًا، بجانب تفسير بعض نتائج الدراسة الراهنة في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة.

ثالثًا: العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية :

أكد عديد من الدراسات والبحوث العلمية على أن التحول الرقمي يلعب دورًا مهمًا ومؤثرًا في تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال تعزيز المرونة في العمل يهدف إلى التوازن بين الحياة العملية والحياة الشخصية، كما يعد التحول الرقمي عاملًا أساسيًا في تحسين المهارات والكفاءات الوظيفية، والذي ينعكس إيجابيًا على رفاهية العاملين وزيادة درجات رضاهم(33). فضلًا عن أن التحول الرقمي يشكل محورًا أساسيًا لتحسين جودة الحياة الوظيفية، إذ إنه يساهم في التمكين المهني، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز الرفاهية، وغيرها من الإسهامات، وبالتالي فإن العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الحياة الوظيفية تعد علاقة تكاملية، ونعرض لبعض أوجه هذه العلاقة على النحو الآتي:

1. **التحول الرقمي وسيلة لتحسين الكفاءة والإنتاجية:** يُعد التحول الرقمي أحد أهم الأنظمة الرئيسة التي يُعتمد عليها داخل المؤسسات من أجل رفع مستويات كفاءتها التشغيلية وزيادة المعدلات الإنتاجية لديها، فهو يُمكن من تبسيط العمليات الداخلية وتحويلها، مع زيادة المعرفة بالعملاء، بجانب العمل على إيجاد منتجات وخدمات جديدة (34)، بالإضافة لذلك يسهم في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفاعلية حيث أنه يوفر للعاملين فرصًا من أجل اكتساب مهارات رقمية جديدة تدعم الابتكار، وهو ما يعزز من قدراتهم التنافسية وكفاءتهم التشغيلية، ويزيد من معدلات الرضا الوظيفي لديهم، وهو ما ينعكس إيجابيًا على ارتفاع معدلاتهم الإنتاجية، ومن ثم تحقيق الاستدامة وتعزيزها على نطاق المؤسسات(35).

2. **التحول الرقمي أداة للتمكين المهني:** لقد تخطى التحول الرقمي دوره من حدود تحسين الأداء إلى كيفية تمكين العاملين من السيطرة بشكل أكبر على مهامهم، فقد وفرت الأنظمة الرقمية تطبيقات تساعد في إنجاز الأعمال، والوصول السريع إلى المعلومات، إلى جانب إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، وهذا التمكين يزيد من الثقة والرضا، والانتماء المؤسسي لديهم، كما أنه يوجد بيئة عمل أكثر مرونة، إلى جانب أنه يعزز من مكانتهم ويمنحهم قوة تفاوضية أكبر(36).

3. **التحول الرقمي وبيئة العمل:** يساعد التحول الرقمي على تحسين بيئة العمل من خلال القضاء على المهام الروتينية والأعمال المتكررة، مما ينعكس ذلك بدوره على أداء الموظفين حيث يمكنهم من أداء المهام الأكثر إبداعية وأقل تعقيدًا، والتركيز عليها، وهو ما يعزز رضاهم، ويقلل من إجهادهم الذي كان ينتج من أدائهم للأعمال المتكررة[37] .

4. تعزيز الرفاهية والصحة النفسية: إن تعزيز الكفاءات الرقمية للعاملين يؤدي إلى التخفيف من أعباء العمل الروتينية، والأعمال التي قد تتطلب درجة من المخاطرة، فضلًا عن أنها تساعد في إعادة تصميم الوظيفة، وزيادة المهارات المتوقعة للعاملين، وهو ما ينعكس ذلك على شعورهم بالرفاهية الرقمية، ويزيد من ارتباطهم الوظيفي، إلى جانب تعزيز جودة حياتهم الوظيفية[38].

5. **التحول الرقمي وسيلة لتحقيق العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص:** يسهم التحول الرقمي في تعزيز العدالة المؤسسية، وذلك لأن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب توافر عدد من المتغيرات التنظيمية من أهمها العدالة التنظيمية، إذ تعكس في المنظمة شخصيتها، كما يتصورها العاملون فيها، فضلًا عن أنها تعد من محددات السلوك التنظيمي، فهي تؤثر في رضا العاملين، وفي مستوى أدائهم أيضًا[39].

6. التحول الرقمي أداة لتعزيز التواصل المؤسسي: فقد أحدث نقلة نوعية في أنماط التواصل، وقنواته داخل المؤسسات، حيث أسهمت الأنظمة الرقمية من تقريب المسافات بين الموظفين والإدارة من خلال كسر حاجز البيروقراطية، فقد منحت العاملين إمكانية التواصل وسهولتها من خلال تطبيقاتها المختلفة، ومنها: النصوص، والصوت، والفيديو، ومشاركة البيانات، والمستندات، وتحريرها في الوقت الفعلي، مما يزيد من الانتماء المؤسسي، ودعم جودة الحياة الوظيفية[40].

7. التحول الرقمي والمسؤولية الاجتماعية: يساعد التحول الرقمي على تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، فهو يوفر فرصًا جديدةً أمامها لكي تمارس مسؤولياتها الاجتماعية من خلال وسائل التواصل الرقمي، والتبرعات الإلكترونية، ودعم الحملات التوعوية، بالإضافة إلى أنه يُمكنها من متابعة عمليات التوريد الخاصة بها بشكل أدق ومراقبتها

من أجل الوقوف على آثارها البيئية وكذلك الاجتماعية، حتى تتمكن من وضع إجراءات للحد من الأضرار التي يمكن حدوثها[41].

رابعًا: عرض نتائج الدراسة الميدانية، وتحليلها:

وفيما يلي نعرض هنا لنتائج الدراسة الميدانية التي جرت من خلال استمارة استبيان وتم تطبيقها على مفردات الدراسة، وتحليلها، ومناقشتها وفقًا لأهداف الدراسة، وفي ضوء كل من توجهها النظري ونتائج الدراسات السابقة، وتفصيل ذلك على النحو الآتي:

1- خصائص مفردات الدراسة :

جدول رقم (2)

خصائص مفردات الدراسة (ن =195)

م	البيان	الفئات	ك	٪
1	النوع	ذكر	85	43.6
		أنثى	110	56.4
2	السن	20 – 30 عامًا	16	8.2
		31 – 40 عامًا	68	34.9
		41 – 50 عامًا	74	37.9
		51 عامًا فأكثر	37	19.0
3	الوظيفة	التخصصية ومديريهم	131	67.2
		المكتبية	37	19.0
		الفنية	27	13.8
4	المستوى التعليمي	مؤهل متوسط	15	7.7
		مؤهل فوق متوسط	18	9.2
		مؤهل جامعي	109	55.9
		مؤهل فوق جامعي	53	27.2
5	سنوات الخبرة الوظيفية	أقل من 5 سنوات	21	10.8
		من 5 إلى 10 سنوات	48	24.6
		من 11 – 15 سنة	69	35.4
		أكثر من 15 سنة	57	29.2

يتضح من بيانات الجدول السابق أنه:

- **بالنسبة لخصائص مفردات الدراسة من حيث النوع الاجتماعي:** يتضح تمثيل مفردات الدراسة من الجنسين، وأن أكثر من نصفها من الإناث، حيث أفاد بذلك نسبة 56.4% من إجمالي مفردات الدراسة، في مقابل نسبة 43.6% من الذكور، وهذا الاختلاف يأتي وفقًا لأعداد العاملين الإداريين بكلية الآداب حيث يزيد عدد الإناث عن عدد الذكور، وكذلك زيادة عدد الإناث من حملة المؤهلات العليا بالكلية .
- **وبالنسبة لخصائص مفردات الدراسة من حيث السن:** نجد أن البيانات أفادت أن أغلبيتهم يتراوح أعمارهم ما بين(41 إلى 50)عامًا، ونسبتهم 37.9%، ثم الذين يتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى 40) عامًا وذلك ما نسبته 34.9%، يلي ذلك الذين تتراوح أعمارهم 51 عامًا فأكثر ونسبتهم 19% ، وأخيرًا جاء الذين تتراوح أعمارهم ما بين(20– 30) عامًا وتبلغ نسبتهم 8.2% من إجمالي مفردات الدراسة، ويتضح مما سبق ارتفاع نسبة فئة مفردات الدراسة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (41 إلى 50) عامًا للعاملين الإداريين بالكلية بالوظائف (التخصصية ومديريهم – الفنية – المكتبية)، **ويمكن أن يُعزى ذلك** إلى نقص التعيينات الجديدة، والتوظيف مما يؤدي إلى وجود عدد أكبر من الموظفين الأكبر سنًا، وكذلك تقليص الميزانيات المخصصة للتوظيف، مما يجعل من الصعب استقطاب كفاءات جديدة، بالإضافة إلى سياسات التقاعد التي تسمح بتأخير سن التقاعد إلى بقاء الموظفين لفترة أطول في الخدمة، مما يزيد من متوسط أعمار العاملين، يلي ذلك مفردات الدراسة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (31 إلى 40) عامًا وهم في مرحلة الشباب ومعظمهم من الذين تم تعيينهم كأوائل خريجين، ومن حملة الماجستير والدكتوراه.

- **أما بالنسبة لخصائص مفردات الدراسة من حيث متغير الوظيفة:** حيث احتل الذين يعملون بالوظائف التخصصية ومديريهم المرتبة الأولى، فقد أفاد بذلك نسبة 67.2% ، وجاء في المرتبة الثانية العاملون بالوظائف المكتبية بنسبة بلغت 19%، وفى المرتبة الثالثة من يعملون بالوظائف الفنية بنسبة 13.8%. **ونستنتج مما سبق أن** البناء المهني في مجتمع الدراسة يكشف عن تنوع وتعدد واضح في مجال

الوظائف التي تمارس من جانب مفردات الدراسة، وأن هذا الترتيب السابق ذكره طبقًا لآخر إحصائية من شئون العاملين الإداريين بالكلية لعام 2025.

- **وبالنسبة لخصائص مفردات الدراسة من حيث المستوى التعليمي:** نجد أن غالبية مفردات الدراسة حاصلون على مؤهل جامعي ونسبتهم 55.9% من إجمالي مفردات الدراسة، يلي ذلك في الترتيب الثاني الحاصلون على مؤهل فوق جامعي ونسبتهم 27.2% ، وفي الترتيب الثالث الحاصلون على مؤهل فوق متوسط بنسبة 9.2%، أما في الترتيب الأخير جاء الحاصلون على مؤهل متوسط ونسبتهم 7.7%. **ونستنتج مما سبق** إلى أن غالبية مفردات الدراسة ونسبتهم 83.1% حاصلون على مؤهل جامعي وفوق جامعي مما يدل على الكفاءة العلمية الكافية في الكلية، وكذلك امتلاك هؤلاء العاملين القدرة على فهم وتطبيق أدوات التكنولوجيا الرقمية ما يسهل عملية إدخال الابتكارات، وتطبيق نظم إدارة متطورة، وذلك يعزز من جودة الخدمات المقدمة.
- **أما بالنسبة لخصائص مفردات الدراسة من حيث سنوات الخبرة الوظيفية** : فقد جاءت في المقدمة ممن تتراوح خبرتهم من (11-15) سنة ونسبتهم 35.4% ، يليها فئة من خبرتهم أكثر من 15 سنة ونسبتهم 29.2% ، ثم فئة من تتراوح خبرتهم من (5 إلى 10) سنوات ونسبتهم 24.6% ، وتأتي في المركز الأخير فئة (أقل من 5 سنوات) بنسبة 10.8%، ويتضح مما سبق أن غالبية مفردات الدراسة ونسبتهم 64.6% لديهم خبرة من 11 سنة فأكثر، **مما يدل على** وجود خبرة كافية للعاملين الإداريين بالعمل داخل نطاق الكلية، وكذلك قدرتهم على فهم تطبيقات التكنولوجيا الحديثة وتوجهم نحو استخدامها بشكل فعال، وهذا يسهم في تحسين أنظمة العمل بالكلية، وبالتالي يجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، مما ينعكس إيجابًا على جودة الحياة الوظيفية داخل الكلية.

جدول رقم (3)
توزيع مفردات الدراسة وفقًا لمدى حصولهم على دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي

المتغيرات	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا^2
نعم	144	73.8	2.71	0.915	كا^2=40,554 دالة عند مستوى معنوية 0.01
لا	51	26.2			
المجموع	195	%100			

تشير بيانات الجدول السابق مدى حصول مفردات الدراسة على حصولهم على دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي، ويبدو من البيانات داخل الجدول أن غالبية مفردات الدراسة أشاروا إلى حصولهم على دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي ونسبتهم 73.8٪ من إجمالي مفردات الدراسة، في حين أفادت نسبة 26.2% إلى أنهم لم يحصوا على دورات تدريبية في هذا المجال. **ويتضح مما سبق** إلى أن غالبية مفردات الدراسة حصلوا على دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي، وهذا يؤثر إيجابيًا على جودة الحياة الوظيفية من حيث تعزيز المهارات الرقمية لديهم مما يسهل عليهم استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل فعال في أداء مهامهم، وكذلك شعورهم بالثقة في قدرتهم على التعامل مع التحديات الرقمية، وهذه الثقة تعزز من شعورهم بالتمكين، مما يؤدي إلى زيادة الالتزام والرضا الوظيفي، كما تعمل الدورات التدريبية على تعزيز التعاون بين الموظفين، حيث يكتسبون معارف جديدة يمكنهم مشاركتها مع زملائهم، وهذا يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة على الابتكار، وبالتالي يُعزز جودة الحياة الوظيفية.

وقد أكدت **نظرية رأس المال البشري** على ضمان تكافؤ فرص الوصول للتدريب على المهارات الرقمية واستخدام الأدوات الجديدة لجميع الموظفين بغض النظر عن موقعهم أو خلفيتهم، لتحقيق الفائدة الجماعية التي تنادي بها هذه النظرية.

جدول رقم (4)
عدد الدورات التي حصلت عليها مفردات الدراسة في مجال التحول الرقمي(ن =144)

المتغيرات	ك	٪
أقل من دورتين	**37**	**25.7**
من دورتين إلى أربع دورات	**83**	**57.6**
أكثر من أربع دورات	**24**	**16.7**
المجموع	**144**	**100٪**

تشير قراءة بيانات الجدول السابق أن غالبية مفردات الدراسة الذين حصلوا على دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي أشاروا إلى حصولهم من 2 إلى 4 دورات ونسبتهم 57.6% ، في حين أفادت نسبة 25.7% إلى حصولهم على أقل من دورتين، وأخيرًا أكدت نسبة 16.7% إلى حصولهم على أكثر من 4 دورات في مجال التحول الرقمي. **وهذا يدل على** حصول غالبية مفردات الدراسة على أكثر من دورة في مجال التحول الرقمي.

جدول رقم (5)
أسباب عدم حصول مفردات الدراسة على دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي (أكثر من استجابة ن =51)

المتغيرات	ك	٪
عدم وجود وقت فراغ لحضور الدورة	**27**	**52.9**
عدم انطباق عليّ شروط الالتحاق بالدورة	**11**	**21.6**
لم يتم ترشيحي للدورة من قبل جهة العمل	**14**	**27.5**
لم يتم تنظيم دورات تدريبية التي أرغب الالتحاق بها	**4**	**7.8**

تبين بيانات الجدول السابق أن أهم أسباب عدم حصول مفردات الدراسة على دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي هي عدم وجود وقت فراغ لحضور الدورة وذلك بنسبة 52.9%، يلي ذلك من أوضحوا بأنه لم يتم ترشيحهم للدورة من قبل جهة العمل وذلك بنسبة 27.5% ، ثم من أفادوا بعدم انطباق عليهم شروط الالتحاق بالدورة ونسبتهم 21.6%

، وأخيرًا من أشاروا إلى أنه لم يتم تنظيم دورات تدريبية التي يرغبون في الالتحاق بها ونسبتهم 7.8%.

وهذه النتيجة ربما تثبت ما تشير إليه **نظرية رأس المال البشري** أن الاستثمار في التقنية فقط دون استثمار موازٍ في تطوير المهارات الرقمية (رأس المال البشري) للموظفين سيخلق فجوة مهارات وإحباطًا، مما يقوض جودة الحياة الوظيفية بدلًا من تحسينها.

2- دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات بالكلية:

جدول رقم (6)

توزيع مفردات الدراسة وفقًا لدور التحول الرقمي في تحسين الخدمات بالكلية.

المتغيرات	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا2
يزيد من كفاءة وفعالية تقديم الخدمات	35	17.9	2.81	1.414	كا2 = 52.969 دالة عند مستوى معنوية 0.01
يحفظ سرية المعلومات الخاصة بالمستفيد	62	31.8			
يساعد في سرعة الرد على طلبات المستفيد بشكل دائم وحل مشاكله	43	22.1			
يعمل على تعزيز الثقة بين العاملين والمستفيد	24	12.3			
يعمل على دقة وسرعة الخدمة	22	11.3			
يؤدي إلى تقديم الخدمة للمستفيد بشكل جيد ومن أول مرة	9	4.6			
المجموع	195	%100			

تكشف قراءة بيانات الجدول السابق عن دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات بالكلية من وجهة نظر مفردات الدراسة، حيث أشار

غالبيتهم إلى أن التحول الرقمي يحفظ سرية المعلومات الخاصة بالمستفيد، وهو ما تمثله نسبة 31.8%، يلي ذلك في الترتيب الثاني يساعد في سرعة الرد على طلبات المستفيد بشكل دائم وحل مشاكله بنسبة 22.1%، وفي الترتيب الثالث يزيد من كفاءة وفعالية تقديم الخدمات ذلك ما نسبته 17.9% من إجمالي مفردات الدراسة، وفي الترتيب الرابع يعمل على تعزيز الثقة بين العاملين والمستفيد بنسبة 12.3%، أما في الترتيب الخامس من أفادوا بأنه يعمل على دقة وسرعة الخدمة بنسبة 11.3%، وفي الترتيب الأخير من أشاروا إلى أن التحول الرقمي يؤدي إلى تقديم الخدمة للمستفيد بشكل جيد ومن أول مرة ونسبتهم 4.6%.

ويتضح مما سبق وجود اتجاهات إيجابية من طرف العاملين الإداريين بالكلية عن إسهام التحول الرقمي بالكلية بشكل كبير في تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال رفع كفاءتها وفعاليتها، مما يقلل الوقت، والجهد، ويحد من الأخطاء البشرية. كما يعزز التحول الرقمي سرية معلومات المستفيدين عبر تطبيق تقنيات التشفير المتقدمة، وضبط صلاحيات الوصول، مما يضمن حماية البيانات الحساسة من الاختراقات، وهذا الالتزام بالأمان الرقمي يُعزز الثقة بين العاملين والمستفيدين، حيث تُدار العمليات بشفافية عبر منصات موثوقة تتيح متابعة الخدمات في الوقت الفعلي. بالإضافة إلى ذلك، يُسهم تقديم الخدمات عبر قنوات رقمية متنظمة (كالتطبيقات الذكية، والبوابات الإلكترونية) في تحسين تجربة المستفيدين، مع توفير إمكانية الوصول على مدار الساعة، ودعم اتخاذ القرارات عبر تحليلات البيانات. وبذلك يصبح التحول الرقمي ركيزة أساسية لتعزيز الجودة الشاملة، وبناء بيئة تعليمية آمنة وفعالة تلبي تطلعات جميع الأطراف.

كما أشارت بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي =2.81، والانحراف المعياري =1.414، وقيمة كا^2=52.969، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.01.

ووفقًا **لنظرية الحتمية التكنولوجية،** فإن التكنولوجيا تحدد طريقة عمل الأفراد وتفاعلهم ، كما يمكن أن يكون للتطورات التقنية تأثير كبير على كيفية أداء المهام، والتواصل بين الزملاء، وتقديم الخدمات.

جدول رقم (7)
توزيع مفردات الدراسة حول أهم الجهود المبذولة من الجامعة نحو التحول الرقمي
(أكثر من استجابة ن= 195)

المتغيرات	ك	٪	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا2
السعي عن طريق التحول الرقمي إلى تحقيق استراتيجية وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة	65	33.3	3.97	1.967	كا2 = 24.855 دالة عند مستوى معنوية 0.01
تعتمد الجامعة على تطبيقات الاتصالات	37	19.0			
تقوم الجامعة بتصميم الأعمال والإجراءات الإدارية الخاصة بها لتقديم الخدمات الإلكترونية وتحسينها بشكل مستمر	82	42.1			
تبسيط الإجراءات الروتينية عبر أتمتة العمليات الإدارية	74	37.9			
تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات	44	22.6			
تعزيز الثقة والشفافية	61	31.3			
الاندماج مع الرؤية الوطنية 2030	58	29.7			

تبين بيانات الجدول السابق أن غالبية مفردات الدراسة يرون أن ما تقوم به الجامعة من تصميم الأعمال والإجراءات الإدارية الخاصة بها لتقديم الخدمات الإلكترونية وتحسينها بشكل مستمر من أهم الجهود المبذولة من الجامعة نحو التحول الرقمي، وذلك بنسبة 42.1% ، يلي ذلك من يرون تبسيط الإجراءات الروتينية عبر أتمتة العمليات الإدارية مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة وذلك بنسبة 37.9% ، ثم من أفادوا بالسعي عن طريق التحول الرقمي إلى تحقيق استراتيجية وتطوير نماذج الأعمال والتشغيل المبتكرة والمرنة ونسبتهم 33.3% ، ثم من أكدوا بتعزيز الثقة والشفافية وذلك بتوفير قنوات اتصال مباشرة بين الإدارة والمستفيدين للإبلاغ عن المشكلات، ونشر تقارير دورية

حول إنجازات التحول الرقمي ومؤشرات الأداء، وضمان نزاهة العمليات الإلكترونية عبر آليات مراقبة محكمة، ونسبتهم 31.3%، يلي ذلك من أوضحوا بالاندماج مع الرؤية الوطنية 2030 وذلك لمواءمة استراتيجيات التحول الرقمي مع أهداف مصر الرقمية ورؤية الدولة للتنمية المستدامة وكذلك المساهمة في بناء مجتمع معرفي يدعم التحول إلى الاقتصاد الرقمي بنسبة 29.7%، ثم من أشاروا بتعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات وذلك بتطبيق معايير أمنية متقدمة، وتوعية المستفيدين بأهمية الحفاظ على سرية المعلومات الشخصية، والتعاون مع جهات متخصصة لمراجعة نظم الحماية بشكل دوري بنسبة 22.6% ، وأخيرًا من أشاروا إلى أن الجامعة تعتمد على تطبيقات الاتصالات وذلك ما نسبته 19% من إجمالي مفردات الدراسة. **ونستنتج مما سبق أن** هذه الجهود تُظهر التزام جامعة المنصورة بتحقيق تحول رقمي فعّال يعزز من جودة التعليم ويحسن من الإجراءات الإدارية ويواكب متطلبات العصر الحديث، حيث قامت الجامعة بتطوير بنية تحتية تكنولوجية متطورة، تضم شبكات إنترنت عالية السرعة ومراكز حاسوبية مجهزة، علاوة على ذلك، استثمرت الجامعة في تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية، مما ساهم في تعزيز كفاءتهم في استخدام الأدوات الرقمية. كما تم تنفيذ أنظمة إدارة معلومات متكاملة لتحسين سير العمل الإداري، مما يضمن تقديم خدمات سريعة وفعّالة، ومن خلال هذه الجهود، تبرز جامعة المنصورة بوصفها مثالًا يحتذى به في تحقيق التحول الرقمي، مما يسهم في تعزيز مكانتها كوجهة تعليمية رائدة في مصر، فضلًا عن انعكاس هذه الجهود على جميع العاملين بقطاعاتها المختلفة ومنها القطاع التعليمي وبالأخص العاملين الإداريين بكلية الآداب.

كما أشارت بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي =3.97، والانحراف المعياري =1.967، وقيمة كا^2=24.855، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.01.

وهذه النتيجة تدعم ما أشارت إليه **نظرية الحتمية التكنولوجية** التي بينت أن التكنولوجيا ربما تسهم في تحسين كفاءة العمل من خلال أتمتة المهام الروتينية، مما يسمح للموظفين بالتركيز على المهام الأكثر استراتيجية.

كما أكدت **نظرية رأس المال البشري** أن التحول الرقمي يخفف من الأعباء الروتينية والمتكررة، مما يمكن الموظفين من التركيز على الأعمال ذات القيمة الأعلى، والإبداع في حل المشكلات المعقدة، ومع شعورهم بهذا التمكين يعزز الرضا الوظيفي والانتماء لديهم، وهو عائد غير مادي يضاف إلى العائد المادي (المرتبات والمكافآت) الذي توقعه شولتز من الاستثمار في رأس المال البشري ، ويشعر الموظف أن قيمته وقدراته تتطور.

وتتفق النتيجة السابقة مع إحدى نتائج الدراسات السابقة وهي دراسة(**سناء محمد الزهراني**) التي بينت أهمية التحول الرقمي كضرورة تفرضها متغيرات العصر مما أدى إلى ربط العمليات الإدارية والتعليمية بأنظمة إلكترونية حكومية، وكذلك أهمية تفعيل المتطلبات الرقمية بما يتناسب مع الإمكانات المتاحة.

بينما تختلف النتيجة السابقة مع إحدى نتائج الدراسات السابقة وهي، دراسة (**Guillermo Rodríguez-Abitia and Graciela Bribiesca Correa**)، التي أوضحت أن استجابة الجامعات للتحول الرقمي بطيئة وتختلف عن القطاعات الأخرى .

3- واقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين الإداريين بالكلية:

جدول رقم (8)

يوضح وجهة نظر مفردات الدراسة في واقع جودة الحياة الوظيفية لديهم بالكلية.

م	العبارات / المقياس	الاستجابات						عدد النقاط	الوسط المرجح	الوزن النسبي	الترتيب
		موافق		إلى حد ما		غير موافق					
		ك	%	ك	%	ك	%				
1	بيئة العمل صحية وآمنة	78	40	93	47.7	24	12.3	436	2.24	74.5	5
2	الشعور بالطمأنينة عند تنفيذ مهام العمل	81	41.5	79	40.5	35	17.9	444	2.28	75.9	4
3	تعد الكلية ناجحة في تحقيق أهدافها	108	55.4	59	30.3	28	14.4	470	2.41	80.3	1
4	تساعد فرق العمل على خلق جو عال من التحفيز والمناخ المناسب للعمل	101	51.8	73	37.4	21	10.8	468	2.40	80.1	2
5	تشجع الإدارة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات	69	35.4	96	49.2	30	15.4	425	2.19	73.1	8
6	توفر الكلية الحوافز التي تشجع على الاستمرار في العمل	72	36.9	98	50.3	25	12.8	429	2.20	73.3	7
7	تناسب ساعات العمل الحالية ونمطه مع ظروفي الشخصية	47	24.1	73	37.4	75	38.5	362	1.86	61.9	13
8	عندما أقوم بعمل جيد أجد أن رئيسي المباشر يقدره	75	38.5	87	44.6	33	16.9	432	2.22	73.8	6
9	كثيراً ما أشعر بانني تحت ضغط العمل	58	29.7	80	41.0	57	29.2	391	2.01	66.8	12
10	أنا راضي بشكل عام عن جودة حياتي الوظيفية	67	34.4	90	46.2	38	19.5	419	2.15	71.6	9
11	تسهم برامج التنمية المهنية في تنمية مهارات العاملين في مجال عملهم	94	48.2	72	36.9	29	14.9	455	2.33	77.8	3
12	تمنح الترقيات الوظيفية للعاملين بعدالة وإنصاف	61	31.3	80	41.0	54	27.7	397	2.04	67.9	11
13	توجد فرص مستقبلية متاحة للترقية والتقدم الوظيفي للعاملين	65	33.3	84	43.1	46	23.6	409	2.10	69.9	10

تكشف بيانات الجدول السابق التي توضح وجهة نظر مفردات الدراسة في واقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين الإداريين بالكلية، والتي جاءت باتجاه عام "موافق"، حيث احتلت عبارة " تعد الكلية ناجحة في تحقيق أهدافها" الترتيب الأول بوزن نسبي قدره (80.3)، ثم جاءت عبارة " تساعد فرق العمل على خلق جو عال من التحفيز والمناخ المناسب للعمل" في الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره (80.1)، وعبارة " تسهم برامج التنمية المهنية في تنمية مهارات العاملين في مجال عملهم " في الترتيب الثالث بوزن نسبي قدره (77.8)، ثم عبارة " الشعور بالطمأنينة عند تنفيذ مهام العمل " في الترتيب الرابع بوزن نسبي قدره (75.9)، وفي الترتيب الخامس عبارة " بيئة العمل صحية وآمنة" بوزن نسبي قدره (74.5)، وفي الترتيب السادس عبارة " عندما أقوم بعمل جيد أجد أن رئيسي المباشر يقدره " بوزن نسبي قدره (73.8)، في حين احتلت الترتيب الأخير بعض العبارات " تمنح الترقيات الوظيفية للعاملين بعدالة وإنصاف"، و" كثيرًا ما أشعر بأنني تحت ضغط العمل" و" تناسب ساعات العمل الحالية ونمطه مع ظروفي الشخصية " بوزن نسبي قدره (67.9)، (66.8)، (61.9) على الترتيب.

ونستنتج مما سبق إلى أن جودة الحياة الوظيفية تعتبر عنصرًا حاسمًا في نجاح الكلية لتحقيق أهدافها الأكاديمية والإدارية، فعندما يتمتع العاملين الإداريين ببيئة عمل تدعم توازنهم النفسي والمهني، فإنهم يكونون أكثر قدرة على تقديم أداء متميز، كما أن جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين تعد عاملًا أساسيًا في تعزيز فعالية فرق العمل وخلق بيئة عمل تحفيزية، وعندما يشعر الأفراد بالرضا والدعم في بيئة عملهم، يزداد التزامهم وتحفيزهم لإنجاز المهام بشكل أفضل، هذا الجو الإيجابي يعزز من التعاون بين الفرق، مما يؤدي إلى تبادل الأفكار وتطوير الحلول المبتكرة. ولذلك فإن توفر بيئة عمل داعمة تشمل تحسين ظروف العمل، وتقديم برامج تدريبية، وتعزيز التواصل بين الإدارة والموظفين يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتخفيف الضغوط اليومية، كما إن الاهتمام بتوفير فرص للتطوير المهني والتوازن بين العمل والحياة الشخصية يمكن أن يسهم بشكل كبير في تحسين جودة حياة العاملين الإداريين مما

ينعكس إيجابًا على الأداء العام للجامعة بصفة عامة وعلى نطاق الكلية بصفة خاصة.

وتتفق النتيجة السابقة مع إحدى نتائج الدراسات السابقة، وهي دراسة **(Ekos Albar, et al,)** التي أشارت إلى أن جودة الحياة في العمل تؤثر بشكل كبير على مشاركة الموظفين، ومن خلال الاستثمار في أبعاد جودة الحياة في العمل، مثل التوازن بين العمل والحياة، والأمان الوظيفي، والتطوير المهني، يمكن للمؤسسات بناء قوى عاملة متحمسة وملتزمة، قادرة على تحقيق نجاح مستدام.

وكذلك اتفقت مع دراسة **(Agyapal Singh and Jiwan Jyoti Maini)** التي أظهرت أن أهم العوامل التي تساهم بشكل كبير في تحقيق جودة الحياة الوظيفية تتمثل في سياسات الإدارة ، وبيئة العمل، وعدالة الراتب والمكافآت، وفرص التدريب والتطوير .

4- تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية للعاملين الإداريين بالكلية:

جدول رقم (9)

توزيع مفردات الدراسة وفقًا لتأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي لديهم.

(أكثر من استجابة ن= 195)

المتغيرات	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا^2
يساهم في زيادة كفاءة العمليات الإدارية وتحسين التواصل بين الموظفين	47	24.1	3.15	1.256	كا2 = 118.508 دالة عند مستوى معنوية 0.01
يعمل على تقليل تكلفة حفظ المعلومات وأماكن الأرشيف	64	32.8			
يعمل على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء	117	60.0			
يعمل على تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف	93	47.7			
يعمل على تحسين مسئوليات واضحة للعاملين	51	26.2			
أخرى تذكر	6	3.1			

تبين قراءة بيانات الجدول السابق تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين من وجهة نظر مفردات الدراسة، حيث أفاد الغالبية أن التحول الرقمي يعمل على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء، حيث يسهم في تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيدات التي قد تواجههم في بيئة العمل وذلك بنسبة 60%، يلي ذلك من يرون أنه يعمل على تنظيم أعباء العمل اليومي للموظف، حيث يوفر أدوات وتطبيقات تساعد على تبسيط وتوزيع المهام بشكل فعال من خلال أنظمة إدارة المهام والتقويمات الرقمية، كما تسهل التقنيات الحديثة مثل الأتمتة والذكاء الاصطناعي إنجاز المهام الروتينية بسرعة وكفاءة وبذلك يصبح بإمكان الموظف إدارة وقته بشكل أكثر فعالية، مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الإجهاد المهني، ويعزز بالتالي من جودة الأداء العام في بيئة العمل وذلك بنسبة 47.7%، ثم من أكدوا أن التحول الرقمي يعمل على تقليل تكلفة حفظ المعلومات وأماكن الأرشيف، فمن خلال استخدام الأنظمة الرقمية، يمكن تخزين كميات هائلة من البيانات في بيئات إلكترونية آمنة وسهلة الوصول، مما يقلل من الاعتماد على المستندات الورقية والأرشفة المادية، والتحول الرقمي لا يسهم فقط في تحسين إدارة المعلومات، بل يُحدث ثورة في طريقة تخزينها والوصول إليها، مما يدعم اتخاذ قرارات أسرع وأكثر استنارة. ونسبتهم 32.8%، ثم من أفادوا بأن التحول الرقمي يعمل على تحسين مسؤوليات واضحة للعاملين من خلال إنشاء أنظمة إدارة المهام التي توضح الأدوار والواجبات بشكل دقيق، هذا الوضوح يعزز من التركيز والإنتاجية، حيث يعرف كل موظف ما هو متوقع منه، مما يسهل التنسيق والتعاون بين الفرق بنسبة 26.2% ، ثم من أوضحوا بأن التحول الرقمي يساهم في زيادة كفاءة العمليات الإدارية من خلال أتمتة الإجراءات وتقليل الروتين وتحسين التواصل بين الموظفين عبر منصات تفاعلية، مما يسهل تبادل الأفكار والمعلومات ويعزز التعاون الفعّال في بيئة العمل بنسبة 24.1%، وأخيرًا من أشاروا إلى أن التحول الرقمي خلق بيئة عمل أكثر مرونة مما يزيد من رضا الموظفين وتعزيز ولاءهم للجامعة، وتتيح أدوات التحليل الرقمية تتبع الأداء وتقييمه بشكل مستمر مما يساعد في تحديد نقاط الضعف وتحسين الأداء بشكل مستمر، وكذلك يشجع التحول

الرقمي على الابتكار ونسبتهم 3.1%، **ونستنتج مما سبق** أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين من خلال زيادة الكفاءة وتحسين التواصل وتسهيل الحصول على المعلومات مما يمكّن العاملين من إنجاز مهامهم بسرعة أكبر، كما يعزز من رضاهم الوظيفي من خلال توفير أدوات مبتكرة تدعم التعاون والتواصل الفعّال، مما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة عامةً والكلية خاصةً بشكل أكثر فعالية.

كما أشارت بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي =3.15، والانحراف المعياري =1.256، وقيمة كا^2=118.508، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.01.

وقد أكدت **نظرية رأس المال البشري** ووفقًا لشولتز، فإن الاستثمار في التعليم والتدريب يعزز من جودة رأس المال البشري، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والابتكار، كما أن توفر الأدوات الرقمية (الذكاء الاصطناعي، الأتمتة الذكية) للعاملين وسائل لرفع إنتاجيتهم وجودة عملهم بشكل غير مسبوق، وهو ما يترتب عليه من زيادة في "قيمة" رأس مالهم البشري، كما أكد شولتز، حيث تصبح مهاراتهم أكثر فعالية وقدرة على خلق مخرجات قيّمة.

وتتفق النتيجة السابقة مع إحدى نتائج الدراسات السابقة، وهي دراسة **(إيناس أنور فتح الله عبدالفتاح)** التي أوضحت وجود تأثير إيجابي لآليات التحول الرقمي على تحسين الأداء التنظيمي لدى الموظفين.

وكذلك اتفقت مع نتيجة دراسة (**مروة السعيد مغازى**) التي أشارت إلى أن استخدام التقنية الحديثة في كافة الأقسام الأكاديمية والإدارية في مؤسسات التعليم العالي تزيد من مستوى الأداء الوظيفي داخل هذه المؤسسات.

جدول رقم (10)
توزيع مفردات الدراسة وفقًا لتأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة.
(أكثر من استجابة ن= 195)

المتغيرات	ك	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كا2
الشفافية	96	49.2	3.60	2.148	كا2 = 184.414 دالة عند مستوى معنوية 0.01
تحقيق نوع من النزاهة في العمل	118	60.5			
الانضباط	89	45.6			
الاستقلالية في العمل	58	29.7			
معيار للمساءلة	39	20.0			
معيار لتقييم الأعمال	62	31.8			
السرعة والإنجاز	45	23.1			
يحقق نوعًا من المشاركة في العمل	23	11.8			
أخرى تذكر	2	1.0			

تشير بيانات الجدول السابق إلى توزيع مفردات الدراسة حول تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالكلية؛ حيث جاء في المرتبة الأولى من يرون أن التحول الرقمي يحقق نوعًا من النزاهة في العمل، فمن خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة أصبح من الممكن تتبع الإجراءات والقرارات بشكل دقيق، مما يقلل من فرص الفساد ويعزز الثقة بين المواطنين والجهات الحكومية بنسبة 60.5%، يليها في المرتبة الثانية من أشاروا إلى الشفافية في أداء الخدمات، حيث أتاح الوصول الفوري للمعلومات والبيانات بشكل يسهل متابعتها، وهذا التحول يقلل من الغموض ويعزز ثقة المواطنين، مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمات وفعالية الإدارة بنسبة 49.2%، بينما جاء في المرتبة الثالثة من أكدوا على تعزيز الانضباط في أداء الخدمات، حيث وفرت الأنظمة الرقمية آليات لمراقبة الأداء وتقييم التقدم بشكل مستمر، وهذا التحسين يعزز الالتزام بالمواعيد المحددة ويقلل من الأخطاء، مما يساهم في تقديم خدمات أكثر كفاءة وفاعلية بنسبة 45.6%، وفي المرتبة الرابعة من أفادوا بأن التحول الرقمي أسهم في وضع معايير واضحة لتقييم الأعمال،

حيث أصبحت البيانات والتحليلات أداة رئيسية في قياس الأداء وفاعلية الخدمات، وهذا التوجه يعزز من الشفافية ويتيح للجهات المعنية اتخاذ قرارات مستندة إلى معلومات دقيقة، مما يرفع من مستوى الجودة والكفاءة في تقديم الخدمات بنسبة 31.8%، أما في المرتبة الخامسة من أوضحوا بأن التحول الرقمي عزز من استقلالية الموظفين في أداء خدماتهم، حيث وفرت التكنولوجيا أدوات وموارد تتيح لهم اتخاذ القرارات بفاعلية ودون الحاجة إلى إشراف مباشر، هذا الانفتاح يعزز الإبداع ويشجع على الابتكار، مما يساهم في تحسين جودة الخدمة المقدمة ونسبتهم 29.7% ، وفي المرتبة السادسة السرعة والإنجاز، حيث أتاح استخدام التكنولوجيا الحديثة أتمتة العمليات وتقليل زمن الانتظار، هذه الكفاءة تعزز رضا المستفيدين وتساعد الجهات الحكومية على تلبية احتياجاتهم بشكل أسرع وأكثر فعالية بنسبة 23.1% ، وفي المرتبة السابعة من أشاروا إلى أنه معيار للمساءلة ، حيث أتاح تتبع الإجراءات وتوثيقها بشكل دقيق بنسبة 20%، ثم في المرتبة الثامنة من أفادوا بأنه يحقق نوعًا من المشاركة في العمل، حيث وفرت المنصات الرقمية وسائل تفاعلية تتيح للموظفين والمستفيدين إبداء آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذه الثقافة التشاركية تعزز من روح الفريق وتساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء العام بنسبة 11.8% ، وجاء في المرتبة الأخيرة من يرون بتأثير التحول الرقمي المتمثل في عدم الانحياز، ومعيار للعدالة ونسبتهم 1%. **ونستنتج مما سبق** أن الغالبية العظمى من مفردات الدراسة أشاروا إلى أن تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة حقق نوعًا من النزاهة في العمل، والشفافية، والانضباط، ومعيار لتقييم الأعمال، والاستقلالية في العمل.

كما أشارت بيانات الجدول إلى أن المتوسط الحسابي =3.60، والانحراف المعياري =2.148، وقيمة كا2=184.414 ، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.01.

وقد أشارت **نظرية الحتمية التكنولوجية** أن التقنيات الحديثة تسهم في تيسير التعلم والتطوير المهني، مما يتيح للموظفين تحسين مهاراتهم،

ومواكبة التغيرات السريعة في عملهم، وكذلك يجب على المؤسسات الاعتراف بأن التكنولوجيا هي عامل رئيسي في تشكيل بيئة العمل.

كما وفرت **نظرية رأس المال البشري** لثيودور شولتز فهمًا عميقًا لكيفية تحول الاستثمار في التقنية (التحول الرقمي) إلى استثمار في البشر، وعندما يتم تنفيذ هذا التحول بوعي، إلى جانب التركيز على تطوير المهارات وتمكين الأفراد وتحسين تجربتهم الشاملة، فإنه يصبح أداة فاعلة لتعزيز جودة الحياة الوظيفية.

وتتفق النتيجة السابقة مع إحدى نتائج الدراسات السابقة، وهي دراسة **(سناء محمد الزهراني)** التي بينت دور التحول الرقمي في الشفافية والنزاهة والدقة في أداء الخدمات .

5- اقتراحات مفردات الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال استراتيجيات التحول الرقمي:

جدول رقم (11)

يوضح اقتراحات مفردات الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال استراتيجيات التحول الرقمي

(أكثر من استجابة ن= 195)

المتغيرات	ك	%
تطوير مهارات القادة الإداريين في مجال التكنولوجيا الرقمية	58	29.7
التحديث والتطوير الدائم للبنية التحتية الرقمية بالجامعة لتسهيل عملية التحول الرقمي	26	13.3
تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتنمية وتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع التكنولوجيا الرقمية	67	34.4
توفير الدعم الفني المستمر للموظفين للتعامل مع أي تحديات تقنية قد تواجههم	92	47.2
تحسين بيئة العمل دائمًا داخل الجامعة	21	10.8
تقديم برامج ترفيهية للموظفين تهدف إلى تحسين جودة حياتهم الوظيفية	9	4.6
تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين	43	22.1
استخدام أدوات تحليل رقمية لمراقبة الأداء وتقديم ملاحظات فورية	11	5.6
تشجيع الابتكار	7	3.6

تشير بيانات الجدول السابق إلى اقتراحات مفردات الدراسة لتحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال استراتيجيات التحول الرقمي ، ويتمثل أهمها في توفير الدعم الفني المستمر للموظفين للتعامل مع أي تحديات تقنية قد تواجههم أثناء استخدام التكنولوجيا؛ وهذا الدعم يعزز من ثقتهم في التكنولوجيا، ويضمن انسيابية العمل، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي وذلك بنسبة 47.2% ، يلي ذلك في المرتبة الثانية تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتنمية وتطوير مهارات الموظفين في التعامل مع التكنولوجيا الرقمية، وهذه البرامج تعزز من قدراتهم وتزيد من ثقتهم، مما يسهم في تعزيز كفاءة العمل والابتكار داخل المؤسسة بنسبة 34.4%، ثم في المرتبة الثالثة تطوير مهارات القادة الإداريين في مجال التكنولوجيا الرقمية، مما يمكنهم من قيادة فرقهم بفاعلية في عصر التحول الرقمي، وهذا التطوير يعزز من قدرتهم على اتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات، ويحفز بيئة عمل مبتكرة تدعم النجاح الجماعي بنسبة 29.7% ، وفي المرتبة الرابعة تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، وهذا التوازن يتيح للموظفين تحقيق أداء أفضل في العمل مع الحفاظ على صحتهم النفسية والجسدية، مما يساهم في رفع مستويات الرضا والإنتاجية بنسبة 22.1%، يلي ذلك في المرتبة الخامسة التحديث والتطوير الدائم للبنية التحتية الرقمية بالجامعة لتسهيل عملية التحول الرقمي، مما يضمن توفير أدوات فعالة وسهلة الاستخدام للموظفين، وهذا الاستثمار في التكنولوجيا يسهم في تحسين الأداء وكفاءة العمل، ويعزز من رضا الموظفين ويجعل بيئة العمل أكثر ابتكارًا وتفاعلًا بنسبة 13.3%، وفي المرتبة السادسة تحسين بيئة العمل دائمًا داخل الجامعة من خلال استراتيجيات التحول الرقمي، وهذه التحسينات توفر مساحات عمل مريحة ومجهزة بالتكنولوجيا الحديثة، مما يعزز من تجربة الموظفين ويساهم في رفع مستوى التفاعل ورضا الموظفين وتحفيزهم على التميز بنسبة 10.8%، وفي المرتبة السابعة استخدام أدوات تحليل رقمية لمراقبة الأداء وتقديم ملاحظات فورية، مما يساهم في تعزيز فعالية العمل، وهذه الأدوات تمكّن الموظفين من تحسين أدائهم بشكل مستمر، وتعزز من روح التعاون والتفاعل الإيجابي بينهم بنسبة 5.6%، ثم في المرتبة الثامنة تقديم برامج ترفيهية للموظفين تهدف إلى تحسين جودة

حياتهم الوظيفية، وهذه البرامج تساهم في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية، مما يزيد من مستويات السعادة والإنتاجية لدى الموظفين ويعزز من روح الفريق والمشاركة بنسبة 4.6%، وفي المرتبة الأخيرة من أشاروا إلى تشجيع الابتكار وذلك بإنشاء منصات رقمية تسمح للموظفين بتقديم أفكار جديدة ومبادرات، مما يساهم في تعزيز روح الابتكار والإبداع داخل المؤسسة بنسبة 3.6%. **ونستنتج مما سبق** أن تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال استراتيجيات التحول الرقمي يتطلب اعتماد تقنيات مبتكرة تدعم تفاعل الموظفين، وتسهل عملياتهم اليومية، ويشمل ذلك توفير أدوات رقمية تسهم في تعزيز التواصل والتعاون، مما يعزز من الروح الجماعية، بالإضافة إلى ذلك، فإن تحسين الوصول إلى البيانات والمعلومات يساهم في اتخاذ قرارات مستنيرة، مما يرفع من مستوى الإنتاجية والرضا الوظيفي.

وتتفق النتيجة السابقة مع إحدى نتائج الدراسات السابقة، وهي دراسة(**مروة السعيد مغازي**) التي قدمت رؤية مستقبلية تقوم على تطوير البنية التحتية وتبسيط العمليات وأتمتة المهام اليدوية، وتأهيل الكوادر البشرية، ووضع استراتيجيات رقمية متكاملة، مع التأكيد على ضرورة التنسيق بين الجوانب التنظيمية والتقنية والبشرية لضمان تحقيق أهداف رؤية مصر 2030 في قطاع التعليم العالي.

خامسًا: النتائج العامة للدراسة الميدانية، وتوصياتها:

بعد تحليل نتائج الدراسة الميدانية، ومناقشتها يمكن استخلاص ما يأتي:

1. بينت نتائج الدراسة أن غالبية مفردات الدراسة أشاروا إلى حصولهم على دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي.
2. أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية مفردات الدراسة الذين حصلوا على دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي أشاروا إلى حصولهم من 2 إلى 4 دورات.
3. أظهرت نتائج الدراسة أن عدم وجود وقت فراغ لحضور الدورة من أهم أسباب عدم حصول مفردات الدراسة على دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي، يليها من لم ترشيحهم للدورة من قبل جهة العمل.

4. كشفت نتائج الدراسة عن دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات بالكلية من وجهة نظر مفردات الدراسة، فقد جاء في المرتبة الأولى أن التحول الرقمي يحفظ سرية المعلومات الخاصة بالمستفيد، يليها يساعد في سرعة الرد على طلبات المستفيد بشكل دائم وحل مشاكله.
5. أشارت نتائج الدراسة إلى أن ما تقوم به الجامعة من تصميم الأعمال والإجراءات الإدارية الخاصة بها لتقديم الخدمات الإلكترونية وتحسينها بشكل مستمر من أهم جهودها المبذولة نحو التحول الرقمي.
6. أوضحت نتائج الدراسة أن واقع جودة الحياة الوظيفية لدى العاملين الإداريين بالكلية ، فقد جاءت باتجاه عام "موافق"، حيث احتلت عبارة " تعد الكلية ناجحة في تحقيق أهدافها" الترتيب الأول، ويليها عبارة " تساعد فرق العمل على خلق جو عال من التحفيز والمناخ المناسب للعمل" في الترتيب الثاني.
7. أقرت نتائج الدراسة أن النسبة الغالبة من إجمالي مفردات الدراسة أشارت إلى أن تأثير التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين جاء في المركز الأول أنه يعمل على التغلب على العقبات التي تخفض من مستوى الأداء، حيث يسهم في تبسيط الإجراءات وتقليل التعقيدات التي قد تواجههم في بيئة العمل.
8. أسفرت نتائج الدراسة عن تأثير التحول الرقمي على مستوى أداء الخدمة المقدمة بالكلية؛ فجاء في المرتبة الأولى من يرون أن التحول الرقمي يحقق نوعًا من النزاهة في العمل، ويليها الشفافية في أداء الخدمات.
9. كشفت نتائج الدراسة عن اقتراحات مفردات الدراسة حول تحسين جودة الحياة الوظيفية من خلال استراتيجيات التحول الرقمي، ويتمثل أهمها في توفير الدعم الفني المستمر للموظفين للتعامل مع أي تحديات تقنية قد تواجههم أثناء استخدام التكنولوجيا.

ونتيجة لما سبق يمكن الوصول لمجموعة من التوصيات منها:

1. العمل على تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لتطوير مهارات العاملين الإداريين بالجامعة في التعامل مع التكنولوجيا الرقمية، من خلال

تصميم برامج تدريبية شاملة تتضمن مختلف الجوانب التقنية والفنية المتعلقة بالتحول الرقمي، وتشمل هذه البرامج دورات تدريبية عملية، وورش عمل تفاعلية وتدريبات عن بعد.

2. العمل على تقديم برامج رفاهية شاملة للعاملين الإداريين تهدف إلى تحسين جودة حياتهم الوظيفية، وتشمل هذه البرامج الأنشطة الرياضية، والدعم النفسي، والفعاليات الاجتماعية، والخدمات الصحية، بالإضافة إلى تقديم جلسات استشارية لتحسين الصحة النفسية والبدنية للموظفين.
3. العمل على تعزيز التوازن بين العمل والحياة الشخصية للعاملين الإداريين من خلال سياسات عمل مرنة تتيح لهم تحقيق التوازن المطلوب، ويتم تنفيذها من خلال تقديم خيارات العمل عن بعد، وجداول عمل مرنة، وإجازات مدفوعة تتيح للموظفين الاسترخاء والتجديد.
4. إجراء دراسات دورية لقياس مدى تأثير التحول الرقمي على جودة الحياة الوظيفية ورضا الموظفين، مع قياس الرضا الوظيفي للعاملين الإداريين بالكلية من خلال إجراء استبيانات دورية لجمع آراءهم حول بيئة العمل والخدمات المقدمة.
5. وضع بروتوكولات أمنية قوية لحماية البيانات والمعلومات السرية للعاملين الإداريين والجامعة من أجل تعزيز الأمن السيبراني.
6. العمل على وضع أنظمة مكافآت وحوافز للعاملين الإداريين المتميزين، وتقدير جهودهم من خلال الاحتفالات والتكريمات، فضلًا عن زيادة الوعي الثقافي بين الموظفين من خلال تعزيز ثقافة الاحترام المتبادل، والعمل الجماعي بين الفرق.

قائمة المراجع:

1) Ibrahim Almarashdeh, Sharing instructors experience of learning management system: A technology perspective of user satisfaction in distance learning

course. Computers in Human Behavior, Volume 63, October 2016,PP. 249,250.

2) Olasile Babatunde and Emrah Soykan, COVID-19 pandemic and online learning: the challenges and opportunities, Interactive Learning Environments, Volume 31, Issue 2, 2023, PP,870,871.

3) بسمة إبراهيم عبد البصير، دراسة إستشراقية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة الموسمية اعتمادًا على أسلوب السيناريوهات تحقيقًا لرؤية مصر 2030، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، الجزء 2 ، العدد 88 ، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، 2020م، ص: 211.

4) محمد أحمد عوض البربري، تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز بلقاس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد 134 ، رابطة التربويين العرب، القاهرة ، 2021م، ص: 113.

5) أسامة عبد السلام علي، التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات، مجلة التربية ، المجلد 14 ، العدد 33 ، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة –الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة ، 2011م، ص: 281.

6) نورة فايز عبد العاطي القمحاوي، متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف مديرية الشباب والرياضة بمحافظة الإسكندرية، مجلة أسيوط لعلوم وفنون التربية الرياضية، الجزء 3 ، العدد 55 ، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط ، 2020م، ص: 947.

7) محمد حسن أحمد مهدي ، دور التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية الرقمية وجودة الحياة الوظيفية: دراسة تطبيقية على العاملين بجامعة جنوب الوادي، مجلة

البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 38، العدد 4، كلية التجارة، جامعة سوهاج، 2024م، ص:163.

8) محمود سعيد محمد حسن، جودة الحياة الوظيفية: مدخلًا لتحسين أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر، مجلة التربية ، الجزء 2 ، العدد 203، كلية التربية ، جامعة الأزهر، 2024م، ص: 543.

9) Taylan Budur,et al, The effects of knowledge sharing on innovative behaviours of academicians; mediating effect of innovative organization culture and quality of work life, Journal of Applied Research in Higher Education, Volume 16, Issue 2,2024, PP. 408, 409.

10) بشير العلاق ، نظريات الاتصال: مدخل متكامل ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014 م، ص: 61.

11) فضيل دليو ، الاتصال : مفاهيمه- نظرياته- وسائله ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2003 م، ص : 36.

12) Thomas Hauer , Technological Determinism and New Media , International Journal of English, Literature and Social Science , Volume 2 , Issue 2 , 2017 , P.2.

13) عادل صالح ، الإنترنت والسياسة: دراسة في الاستخدام والتأثير في ضوء الخبرات المحلية والدولية ، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي ، القاهرة ، 2017م ، ص: 120.

14) على حجازي إبراهيم ، الحملات الإعلامية وفن مخاطبة الجمهور ، دار المعتز للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2017م ، ص : 89.

15) Qianyu Feng , Analysis of Technological Determinism and Social Constructionism , Proceedings of the 2022 8th International Conference on Humanities and Social Science Research , Advances in Social

Science, Education and Humanities Research, Volume 664 , 2022 , PP.1391-1393.

16) Azam JAN, Marshal Mcluhan's Technological Determinism Theory In The Arena Of Social Media , Theoretical and Practical Research in Economic Fields , Volume 11 , Issue 2 , December 2020 , P.134.

17) بسمة عدنان السيوفي، تدريب من أجل الازدهار، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2019م، ص: 33.

18) Silvia Leoni , A Historical Review of the Role of Education: From Human Capital to Human Capabilities , Review Of Political Economy , Volume 37 , No 1 , 2024,P.236.

19) حامد الهادي، الحرفيون بين التكيف مع الفقر وصناعة رأس المال، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، 2006م، ص: 157.

20) أحمد مجدي حجازي، العولمة بين التفكيك وإعادة التركيب: دراسات في تحديات النظام العالمي الجديد، الدار المصرية السعودية، القاهرة، 2005م، ص: 134.

21) Xueying Tian and Arnold Tóth ,New human capital theory from the perspective of time allocation: Evolution and prospects , Prosperitas, Volume 11 , Issue 2 , 2024 , P.9.

22) M.M. Khaykin , et al , The Development of the Theory of Human Capital in the Historical Dimension , International Conference on Economics, Management and Technologies 2020 , Advances in Economics, Business

and Management Research, volume 139 , 2020 , PP.505-506.

23) صلاح شعير ، حروب الذكاء الاصطناعي القادمة ، وكالة الصحافة العربية ، القاهرة ، 2023م ، ص: 18.

24) على مزاحم حبيب السامرائي، الاستثمار في رأس المال الفكري، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021م، ص:33.

25) Agyapal Singh and Jiwan Jyoti Maini , Factors Associated with Quality of Work-Life Among Faculty of Technical Institutes in Punjab , Management and Labour Studies , Volume 44 , Issue 3 , August 2019.

26) Lamin W Saidykhan and Lamin B Ceesay , Quality of Work-Life Among Employees of The University of The Gambia , Archives of Business Research , Volume 8 , Issue 3 , March 2020.

27) Guillermo Rodríguez-Abitia and Graciela Bribiesca Correa , Assessing Digital Transformation in Universities , Future Internet , Volume 13 , Issue 2 , February 2021.

28) إيناس أنور فتح الله عبدالفتاح ، تأثير تطبيق آليات التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على موظفي جامعة المنصورة - قطاع التعليم ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، 2024م.

29) مروة السعيد مغازي ، رؤية مستقبلية لتطبيقات التحول الرقمي لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ضوء رؤية مصر الرقمية 2030 م ، مجلة الخدمة الاجتماعية ، الجزء 2 ، العدد 80 ، الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، القاهرة، 2024م.

30) أمينة سبع وحنان مهتار ، واقع جودة الحياة الوظيفية في الجامعة الجزائرية: دراسة ميدانية على عينة من أساتذة بعض جامعات الجزائر ، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية ، المجلد 14 ، العدد 2 ، جامعة وهران2 محمد بن أحمد ، الجزائر ، 2025م.

31) سناء محمد الزهراني ، تصور مقترح لتطوير أداء مديرات مدارس منطقة الباحة في ضوء التحول الرقمي ، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية ، المجلد 3 ، العدد 25 ، مركز جزيرة العرب للبحوث والتقييم ، اليمن ، 2025م.

32) Ekos Albar, et al , Quality of Work Life and its Impact on Employee Engagement , Journal of Information Systems Engineering and Management , Volume 10 , Issue 4 , 2025.

33) محمد حسن أحمد مهدي، مرجع سابق، ص ص 170- 173.

34) Beatriz Picazo Rodrıguez, et , al , Does digital transformation increase firms' productivity perception?the role of technostress and work engagement , European journal of management and business economics, Volume 33, Issue 2, 2024,PP.137,138.

35) Ying Zhang, et al , Digitizing success: Leveraging digital human resource practices for transformative productivity in Chinese SMEs, Heliyon, Volume 10, Issue 17, 15 September 2024 , P.2.

36) Ibid,p5.

37) https://holistiquetraining.com/ar/news/what-is-digital transformation-in-the-workplace

38) دينا فاروق العجري وآخرون ، التأثير الوسيط للرفاهية الرقمية في العلاقة بين الكفاءات الرقمية والارتباط الوظيفي "التطبيق على الهيئة العامة للأرصاد الجوية المصرية، المجلة المصرية

للدراسات التجارية ، المجلد 46 ، العدد 4 ، جامعة المنصورة، أكتوبر 2022م، ص : 261.

39) سعيد بن فايز بن محمد السبعي ، دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي، مجلة كلية التربية، الجزء 1 ، العدد 164، جامعة الأزهر، يوليو ٢٠١٥م، ص:532.

40) Paul M Leonardi , COVID-19 and the New Technologies of Organizing: Digital Exhaust, Digital Footprints, and Artificial Intelligence in the Wake of Remote Work, Journal of Management Studies ,Volume 58 ,Issue 1 ,2020, P.250.

41) عبدالله موسى محمد السلحوت، التحول الرقمي بين إمكانيات الذكاء الاصطناعي وتحديات الأمن السيبراني :خطط استراتيجية وعمليات تنفيذية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن،2025م، ص: 32.