



دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي

(دراسة تطبيقية علي قطاع البترول المصري)

The Role of Organizational Culture in Adopting Digital Transformation

(An Applied Study on the Egyptian Petroleum Sector)

إعداد

حنان كمال رشاد القرشي

Hanan Kamal Rashad Al-Qurashi

الأكاديمية العربية للعلوم الإدارية والمالية والمصرفية

Doi: 10.21608/jinfo.2025.461944

٢٠٢٥ / ٧ / ٦

استلام البحث

٢٠٢٥ / ٨ / ٢٥

قبول البحث

القرشي، حنان كمال رشاد وإبراهيم (٢٠٢٥). دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي (دراسة تطبيقية علي قطاع البترول المصري). *المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ، مصر، ٦(٢١)، ١٧٥ – ٢٣٢.

<https://jinfo.journals.ekb.eg>

دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي (دراسة تطبيقية علي قطاع البترول المصري)

المستخلص:

يهدف البحث إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري. اعتمد البحث المنهج الوصفي والتفسيري ، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية من العاملين بقطاع البترول المصري متمثلاً في شركات (إيجاس، خالدة، بتروجاس)، حيث بلغ حجم العينة ٣٧٥ مفردة. استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات. تناول البحث الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعادها الخمسة (المبادرة الفردية، التوجيه، التكامل، دعم الإدارة، الرقابة)، والتحول الرقمي كمتغير تابع بأبعاده الثلاثة (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة التحويلية). وتأتي أهمية البحث في محاولة سد الفجوة البحثية المتمثلة في ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين بالتطبيق على قطاع البترول المصري. ويفترض البحث وجود تأثير إيجابي معنوي للثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي، قطاع البترول المصري.

Abstract:

This research aims to identify the role of organizational culture in adopting digital transformation within the Egyptian Petroleum Sector. The study employed the descriptive and interpretive approach. It was applied to a stratified random sample of employees in the Egyptian Petroleum Sector, represented by the companies (EGAS, Khalda, Petrojet) , with a sample size of 375 individuals. The researcher used a questionnaire as the main tool for data collection. The research dealt with organizational culture as an independent variable with its five dimensions (Individual Initiative, Direction, Integration, Management Support, Control) , and digital transformation as a dependent variable with its three dimensions (Digital Strategy, Digital Culture, Transformational Leadership). The importance of the research lies in attempting to bridge the research gap represented by the scarcity of studies that addressed the relationship between the two variables as applied to the Egyptian Petroleum Sector. The research hypothesizes a positive significant

impact of organizational culture on adopting digital transformation in the Egyptian Petroleum Sector.

Keywords: Organizational Culture, Digital Transformation, Egyptian Petroleum Sector.

مقدمة

أصبحت الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية على اعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنوها في تعاملاتهم، حيث تتضمن طقوساً وممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير وطرق إنجاز العمل وإتخاذ القرارات، كما تعبر عن قيم الموظفين وسلوكياتهم التي يلمسها المتعاملون مع المنظمة (عمارة، ٢٠٢٣).

إن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصماتها على المنظمة وتكسيبها سمة شخصية تميزها عن غيرها، كما توفر الإطار الذي يوضح طريقة أداء العمل، والمعايير التي يتم من خلالها ربط الأفراد بهذه المنظمة وتعمل أيضاً على تحفيزهم لأداء أعمالهم بإتقان ورفع مستوى إلتئائهم، مما يؤدي إلى توحيد وتضامن أفراد المنظمة نحو تحقيق الأهداف، وهذا ما يجسد التماسك الاجتماعي بما يحقق الاستقرار والنمو للمنظمة (اللوزي، ٢٠٢٣).

كما أن الثقافة التنظيمية لها دور هام في تعزيز الشمول المالي في هيئة البريد المصري من خلال الجهود الحكومية والمجتمعية، يمكن أن تساهم في زيادة الطلب على الخدمات المالية، وتحسين إستخدامها بشكل فعال، وتقليل المخاطر المالية (كافي، ٢٠٢٣).

التحول الرقمي يشير إلى إستخدام التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة والعمل، وخلق تغييرات جذرية في كيفية تقديم الخدمات والمنتجات والقيمة للعملاء أو المواطنين، ويعتبر التحول الرقمي فرصة هائلة لتحسين الكفاءة والإبداع والابتكار والشمولية في مختلف القطاعات، ولكن يواجه أيضاً تحديات ومخاطر، مثل تفاقم عدم المساواة والتهديد للخصوصية (الحولي، ٢٠٢٣).

ويتطلب التحول الرقمي استراتيجية واضحة وشاملة تنطلق من تشخيص الوضع الراهن وتحديد الأهداف والفرص والعوائق، وتنفيذها بتخصيص الموارد والشراكات اللازمة، ومراقبة وتقييم النتائج، ويعزز التحول الرقمي قدرتنا على الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأسهل، ويوفر لنا أدوات تفاعلية للتواصل والتعلم والتعامل مع البيانات. (الشمري، ٢٠٢٢).

ومن الجدير بالذكر أن التحول الرقمي هو العملية التي تطبقها مصلحة الضرائب المصرية لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال بالاعتماد علي تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة، فالتحول الرقمي هو التحويل من العمليات اليدوية إلى العمليات الرقمية في كل جانب من جوانب الأعمال و يساعد مصلحة الضرائب المصرية على تحقيق نتائج أفضل من خلال ربط الأشخاص والأماكن والأشياء مدفوعاً بفرص النمو أو زيادة الضغط التنافسي أو تغيير المعايير التنظيمية ، يمكن أن تتضمن النتائج تجارب متميزة تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها و تؤدي الي زيادة الكفاءات مع تعزيز الربحية والابتكار ، يفوق التحول الرقمي الرغبة في الحفاظ على الموارد (العسال، ٢٠٢٣)

وتتسارع وتيرة التغيير في العالم الرقمي بشكل كبير، مما يتطلب من العاملين تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم باستمرار لمواكبة هذه التغيرات، ولذلك على المنظمات أن تُعزز ثقافة التعلم المستمر وتوفر المنصات والتقنيات التي تمكن الموظفين من تحسين مهاراتهم وفقاً للتطورات الرقمية، فالاستثمار في الموارد البشرية وبتزويدها بأدوات النمو المهني تعتبر أمر ضروري لبناء طاقة تنافسية في البيئة الرقمية (المنصوري ، ٢٠٢٣)

تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في نجاح التحول الرقمي من خلال تعزيز الابتكار والمرونة، وتشكيل سلوك الموظفين نحو تبني التقنيات الجديدة، وضمان مواءمة الاستراتيجية الرقمية مع القيم الأساسية للمنظمة. فالثقافة الداعمة للتعاون والتعلم المستمر تُمكن الموظفين من التكيف مع التغيرات التكنولوجية، بينما تُعيق الثقافة المقاومة للتغيير عملية التحول وتُقلل من فعاليته (عامر ، ٢٠٢٢)

الثقافات التنظيمية التي تشجع التجريب، والتعاون، وتبادل الأفكار تخلق بيئة يزدهر فيها الابتكار الرقمي، تتسم بالانفتاح على التعلم والتكيف تُمكن الموظفين من اكتساب المهارات الرقمية اللازمة، وتزيد من تقبلهم للتغيير، مما يعزز كفاءة تطبيق التقنيات الجديدة، عندما تتماشى الثقافة التنظيمية مع رؤية التحول الرقمي، يصبح هناك انسجام بين القيم الأساسية للمنظمة والمبادرات التكنولوجية، مما يدعم التنفيذ الناجح، الثقافة الداعمة للتعاون والتركيز على الأداء تُحفز الموظفين، وتزيد من التزامهم، مما يعزز إنتاجيتهم ويدعم تحقيق أهداف التحول الرقمي (العنزي ، ٢٠٢٣)

ومما لا شك فيه أن قطاع البترول وأهميته أن يكون محلاً للبحث التطبيقي تجعل من الدراسة الحالية التي يقوم بها الباحث ذات ثقل ووزن كبير لما قد تخلفه هذه الدراسة من نتائج ذات دلالة هامة تقود القطاع وشركاته الي آفاق مستقبلية ذات

مردود إيجابي علي مستوى تطوير الأداء التنظيمي والمؤسسي لذا فإن الدراسة الحالية سوف تبحث في القيادة الاخلاقية ، المسؤولية المجتمعية في الشركات وفي إطار ما سبق فإن هذا البحث سوف يتناول بالدراسة والتحليل دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي بالتطبيق علي القطاع البترول المصري

أولاً: مصطلحات ومتغيرات البحث:

١ - المتغير المستقل : الثقافة التنظيمية:

أ - مفهوم الثقافة التنظيمية

عرف (توفيق ، ٢٠٢٢) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المفاهيم، والمصطلحات المرتبطة بالأفكار السائدة في المجتمع الإداري، ويعتمد تطبيقها على دور التنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة الرئيسية في أي قطاع من قطاعات العمل كما تعرف (محمود ، ٢٠٢٢) الثقافة التنظيمية بأنها المَوصَافَات التي يجب أن تتميز بها بيئة العمل حتى تصنف بأنها تعتمدُ على نظام ثابت، وخاص فيها وقادر على تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، والتي تساهم في زيادة نمو، وتطور الموظفين في مختلف المجالات المهنية، مما يؤدي إلى تحقيق العديد من الأهداف المهنية والمعتمدة على خطة تنظيمية ناجحة

بينما عرف (جودة، ٢٠٢٢) الثقافة التنظيمية، إلى تقاسم القيم والمعتقدات والافتراضات والممارسات العملية والتي تشكل دليلاً لاتجاهات وسلوكيات الافراد داخل المنظمة

وعرف (عامر ، ٢٠٢٢) الثقافة التنظيمية بأنها طريقة سلوك الفرد وتصرفه أمام مشكلات الحياة ويخضع ذلك السلوك إلى العلاقة المتبادلة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بأسلوب الفرد

بينما عرف (السبيعي ، ٢٠٢٣) الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة متجانسة من المعتقدات، القيم، الافتراضات، المعايير، والتقاليد المشتركة بين أفراد المؤسسة، والتي تشكل "شخصيتها الجماعية" وتؤثر في سلوكهم وتوجه قراراتهم، إنها "الهواء" الذي يتنفسه الموظفون داخل المنظمة، وتساعد على خلق بيئة عمل فريدة وتوجيه أداء المؤسسة نحو تحقيق أهدافها

وعرف (المرابط ، ٢٠٢٣) الثقافة التنظيمية بأنها القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات والممارسات المشتركة التي تنسم بها المؤسسات والشركات.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة تقوم الباحثة بتعريف الثقافة التنظيمية علي إنها المحرك الأساسي للطاقت والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الانتاجية المرتفعة، كما يصعب فصل الأفراد عن ثقافة منظماتهم، حيث تقوم الثقافة بدور المرشد للأفراد فتوجه وتنظم وتضبط فكرهم وجهودهم نحو تحقيق

أهداف المنظمة ورسالتها، كما أنها تحقق التماسك والانسجام بين العاملين من خلال منظومة مشتركة من القيم والمعتقدات
ب- أبعاد الثقافة التنظيمية :

جدول (١) أبعاد الثقافة التنظيمية وفق الدراسات السابقة

الدراسة	الأبعاد						
	المبادرة الفردية	التوجيه	التكامل	دعم الإدارة	الرقابة	القيم والمعتمدات	الطقوس
(عيساوي ، ٢٠٢٣)	✓	✓	✓	✓	✓		
(جعفري ، ٢٠٢٣)	✓	✓	✓	✓	✓		
(توفيق ، ٢٠٢٣)	✓	✓	✓	✓	✓		
(2023 ، BRUNO)	✓	✓	✓	✓	✓		
(2023 ، GETMAN)	✓	✓	✓	✓	✓		
(خالدية ، ٢٠٢١)	✓	✓	✓	✓	✓		
(محسن ، ٢٠٢١)						✓	✓
(خضير ، ٢٠٢١)						✓	✓
(عبدالله ، ٢٠١٨)						✓	✓

المصدر : من إعداد الباحثة اعتماداً على الدراسات السابقة

وقد تبنت الباحثة الأبعاد الواردة في دراسة (BRUNO ، 2023) والتي تتفق بشكل كبير مع الأبعاد الواردة في دراسة كلاً من ، (عيساوي، ٢٠٢٣)، (جعفري، ٢٠٢٣)، (توفيق ، ٢٠٢٣)، (2023، GETMAN)، (خالدية ، ٢٠٢١)، من بين الدراسات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها والتي تعتمد على خمسة أبعاد حيث أنها الأكثر تكراراً وتشمل : (المبادرة الفردية ، التوجيه ، التكامل ، دعم الإدارة، الرقابة)

١-المبادرة الفردية:

درجة المسؤولية والحرية والاستقلال لدى الأفراد (خالدية ، ٢٠٢١)

٢-التوجيه:

مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة (عيساوي، ٢٠٢٣)

٣- التكامل:

مدى تشجيع المنظمة الوحدات للعمل بشكل منسق (توفيق ، ٢٠٢٣)

٤- دعم الإدارة:

مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة، ومساعدة، ودعم ومؤازرة
لمرؤوسيهـم (BRUNO ، 2023)

٥- الرقابة:

مدى إستخدام القواعد والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف
على الموظفين وضبط سلوكهم (جعفري ، ٢٠٢٢)

٢- المتغير التابع : التحول الرقمي:

أ- مفهوم التحول الرقمي:

يعرف (الشمري ، ٢٠٢٢) التحول الرقمي هو عملية تطبيق
التكنولوجيا الرقمية والإمكانيات للقيام بالعديد من الأشياء التي تقوم
بها بانتظام، ولكن بطرق جديدة وأفضل تحفز النتائج المحسنة،
الرقمية هي أساس التحول الرقمي كما يجعل التحول الرقمي من
الممكن إعادة تصور كيفية إستخدام التقنية لدفع الأعمال إلى الأمام
بطرق جديدة.

كما عرف (الصباغ ، ٢٠٢٣) التحول الرقمي هو عملية تبني
واستخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير وتحسين العمليات والخدمات
داخل المؤسسات، يشمل ذلك إستخدام الأدوات الرقمية لتبسيط
العمليات الإدارية، تحسين التواصل الداخلي، وتحليل البيانات بشكل
أكثر كفاءة، التحول الرقمي لا يتعلق فقط بتحديث الأجهزة أو
البرامج، بل هو تحول شامل يشمل تغيير طرق العمل، والإعتماد
على الأدوات الرقمية لتحسين الأداء العام للمؤسسة

بينما عرف (الطويل ، ٢٠٢٢) التحول الرقمي فعلًا
حيث يتضمن إستخدام التكنولوجيا لترحيل الأعمال بعيدًا عن الدليل
وإلى العمليات الرقمية، إن الانتقال من مسك السجلات الورقية إلى
جمع البيانات المحوسبة؛ وتنفيذ الروبوتات والذكاء الاصطناعي
والتعلم الآلي؛ وتركيب مستشعرات البيانات التي تنقل المعلومات

وقد عرف (النجار ، ٢٠٢٣) التحول الرقمي يشير إلى دمج
التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب النشاط التجاري في المنظمة،
المهم أنه يغير طريقة العمل وأسلوب تقديم الخدمة للعملاء تغييرًا
جذريًا. وقد يعتري تلك العملية إختلافًا من شركة لأخرى، ولكنها
تتعلق بالإستفادة من الأدوات الرقمية وإستغلالها للإرتقاء بمستوى

الكفاءة، وتعزيز جودة الخدمة التي يتلقاها العملاء، وتأجيح روح الابتكار، والتفوق على المنافسين، وتلك العملية تتضمن طيفاً واسعاً من العمليات التكنولوجية، بدءاً من نقل تخزين البيانات إلى السحابة الإلكترونية وحتى تنفيذ تقنيات الأتمتة أو استخدام تحليلات البيانات لإتخاذ قرارات مستنيرة مستندة إلى نتائج دقيقة.

و عرف (العزوني ، ٢٠٢٢) التحول الرقمي بأنه العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، تغيير هذه العملية بشكل أساسي الطريقة التي تقدم بها المؤسسة القيمة للعملاء، تعتمد الشركات تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة كما عرف (العتوم ، ٢٠٢٠) التحول الرقمي علي إنه عملية يستخدم فيها أحدث التقنيات التكنولوجية في مختلف مجالات الأعمال لمواكبة التغيرات المستمرة في السوق، لتصبح المهام والمسؤوليات والخدمات رقمية قائمة على البرامج والتطبيقات بدلاً من أن تكون تقليدية تعتمد على الأوراق الذي يستغرق وقت طويل في الإنجاز بينما عرف (الحاتمي ، ٢٠٢٠) التحول الرقمي يكمن في إثبات مدى قدرة الشركات والمؤسسات على المنافسة على تقديم قيمة للعملاء وخدمات أفضل لهم، في عصر يشهد مدى تغير التكنولوجيا بشكل متسارع، كما أنه يتضمن القدرة على استخدام التقنيات التكنولوجية بشكل صحيح، في إطار تحقيق التطور والتقدم في المؤسسات.

ولقد عرف (الشرعي ، ٢٠٢٢) التحول الرقمي بأنه إحدي العمليات المتطورة لدمج التكنولوجيا الرقمية في مجالات الأعمال المختلفة، ولهذا سعت الشركات لتطبيق تقنيات تكنولوجية مبتكرة لتنفيذ التحولات التي تتوافق مع المتطلبات المتغيرة للعملاء، وتوجد العديد من الفوائد والمميزات التي يتميز بها التحول الرقمي وهو ما يدل على أهميته الكبيرة، بالإضافة إلى عدد من العيوب التي يمكن أن تشكل تحدياً أمام تطبيق التحول الرقمي

كما عرف (الصباغ ، ٢٠٢٣) التحول الرقمي بأنه مصطلح يشير إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الحياة والعمل، وخلق تغييرات جذرية في كيفية تقديم الخدمات والمنتجات والقيمة للعملاء أو المواطنين

بينما عرف (السمانى، ٢٠٢١) التحول الرقمي بأنه العملية التي تطبقها المؤسسة لدمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال بالاعتماد علي تقنيات رقمية مبتكرة لإجراء تحولات ثقافية وتشغيلية تتوافق بشكل أفضل مع متطلبات العملاء المتغيرة، فالتحول الرقمي هو التحويل من العمليات اليدوية إلى العمليات الرقمية في كل جانب من جوانب الأعمال و يساعد المؤسسة على تحقيق نتائج أفضل من خلال

ربط الأشخاص والأماكن والأشياء مدفوعاً بفرص النمو أو زيادة الضغط التنافسي أو تغيير المعايير التنظيمية يمكن أن تتضمن النتائج تجارب متميزة تلبي توقعات العملاء أو تتجاوزها وتؤدي إلى زيادة الكفاءات مع تعزيز الربحية والابتكار ، يقود التحول الرقمي الرغبة في الحفاظ على الموارد مع المساعدة في خلق نوعية حياة أفضل للمواطنين

و عرف (الوهبي ، ٢٠٢٢) التحول الرقمي بأنه عملية تطبيق التكنولوجيا الرقمية والإمكانيات للقيام بالعديد من الأشياء التي تقوم بها بانتظام، ولكن بطرق جديدة وأفضل تحفز النتائج المحسنة، الرقمية هي أساس التحول الرقمي كما يجعل التحول الرقمي من الممكن إعادة تصور كيفية استخدام التقنية لدفع الاعمال إلى الأمام بطرق جديدة

كما عرف (المطرف ، ٢٠٢٠) التحول الرقمي هو عملية تطبيق التكنولوجيا الرقمية والإمكانيات للقيام بالعديد من الأشياء التي تقوم بها بانتظام، ولكن بطرق جديدة وأفضل تحفز النتائج المحسنة، الرقمية هي أساس التحول الرقمي كما يجعل التحول الرقمي من الممكن إعادة تصور كيفية استخدام التقنية لدفع الاعمال إلى الأمام بطرق جديدة

بينما عرف (المنصوري ، ٢٠٢٣) التحول الرقمي يعبر عن قيام المنظمات والمؤسسات والشركات على اختلاف نشاطاتها ومسؤولياتها بدمج التقنيات المعتمدة على الحاسوب في أنظمتها وعملياتها واستراتيجياتها، تقوم المؤسسات بالتحول الرقمي لإشراك وخدمة القوى العاملة والعملاء بشكل أفضل، وبالتالي تحسين قدرتها على المنافسة، وأيضاً فإن التحول الرقمي يساعد في زيادة الكفاءة التشغيلية وتقليل تكاليف الإنتاج

ومن خلال التعاريف السابقة تتمكن الباحثة من تعريف التحول الرقمي بأنه فرصة هائلة لتحسين الكفاءة والإبداع والابتكار والشمولية في مختلف القطاعات، ولكن يواجه أيضاً تحديات ومخاطر، مثل تفاقم عدم المساواة والتهديد للخصوصية والأمن وحقوق الإنسان ، لذلك يتطلب التحول الرقمي استراتيجية واضحة وشاملة تنطلق من تشخيص الوضع الراهن وتحديد الأهداف والفرص والعوائق، وتنفيذها بتخصيص الموارد والشراكات اللازمة، ومراقبة وتقييم النتائج ، ويعزز قدرتنا على الوصول إلى المعلومات بشكل أسرع وأسهل، ويوفر لنا أدوات تفاعلية للتواصل والتعلم والتعامل مع البيانات.

ب- أبعاد التحول الرقمي:

جدول (٢) أبعاد التحول الرقمي وفق الدراسات السابقة

الأبعاد						الدراسة
القيادة التحويلية	الثقافة الرقمية	الاستراتيجية الرقمية	الإدارة التشغيلية	الإدارة التحويلية	ادارة العلاقات	
✓	✓	✓				(Kashada ، 2020)
✓	✓	✓				(Lathinen2020)
✓	✓	✓				(البلوشية ، ٢٠٢٠)
✓	✓	✓				(الحولي، ٢٠٢٢)
✓	✓	✓				(شحادة ، ٢٠٢٢)
✓	✓	✓				(علي ، ٢٠٢٣)
✓	✓	✓				(نصرات، ٢٠٢٣)
✓	✓	✓				(العريمي ، ٢٠٢٤)
✓	✓	✓				(لوس ، ٢٠٢٣)
			✓	✓	✓	(العتيبي ، ٢٠٢٤)
			✓	✓	✓	(المطرف، ٢٠٢٠)
			✓	✓	✓	(محمود ، ٢٠٢٠)
			✓	✓	✓	(درباله ، ٢٠٢٠)
			✓	✓	✓	(مصطفى ، ٢٠٢٢)
			✓	✓	✓	(change، 2020)

المصدر : إعداد الباحثة بناء علي الدراسات السابقة

وقد تبنت الباحثة الأبعاد الواردة في دراسة، (شحادة ، ٢٠٢٢) والتي تتفق بشكل كبير مع الأبعاد الواردة في دراسة كلاً من (البلوشية وآخرون ، ٢٠٢٠)، (نصرات، ٢٠٢٣)، (الحولي، ٢٠٢٢)، (علي ، ٢٠٢٣) (نصرات، ٢٠٢٣)، (العريمي ، ٢٠٢٤)، (لوس ، ٢٠٢٣)، (Lathinen, 2020) من بين الدراسات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها والتي تعتمد علي ثلاثة أبعاد حيث أنها الأكثر تكراراً وتشمل : (الاستراتيجية الرقمية ، الثقافة الرقمية، القيادة التحويلية) والتي يمكن توضيحها علي النحو التالي:

١ - الاستراتيجية الرقمية:

هي خطة عمل تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية، تتضمن هذه الخطة تحديد الأهداف، وإختيار الأدوات والمنصات

المناسبة، وتحديد مسارات العمل لتحقيق هذه الأهداف، مع الأخذ في الاعتبار التحولات والتطورات التكنولوجية المستمرة .

٢- الثقافة الرقمية :

وهي مجموعة القيم والسلوكيات والممارسات التي تتشكل من خلال التكنولوجيا والأدوات الرقمية، إنها الطريقة التي تدمج بها المؤسسات والشركات التقنيات الرقمية في عملياتها اليومية وتفاعلات موظفيها، مما يؤثر على كيفية عمل الأفراد وتواصلهم وتعاونهم، لا تقتصر الثقافة الرقمية على مجرد تبني أحدث الأدوات، بل تشمل دمج هذه التقنيات بسلسلة في جوهر المؤسسة، وتهيئة بيئة تتجذر فيها الابتكارات والمهارات التكنولوجية .

٣- القيادة التحولية :

هي أسلوب قيادي يركز على إلهام وتحفيز الأتباع لتحقيق أهداف مشتركة من خلال النمو والتطور الشخصي. يتميز القادة التحويليون بقدرتهم على بناء رؤية مقنعة، والعمل كقدوة، وتشجيع الآخرين على تجاوز مصالحهم الشخصية لتحقيق المصلحة الجماعية للفريق أو المنظمة .

ثانياً: البحوث والدراسات السابقة :

يهدف الباحث في هذا الجزء إلى عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في تبني التحول الرقمي ، وذلك على النحو التالي:

١-الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية

٢- الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي.

٣- الدراسات السابقة التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي

١-الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية

-دراسة (عيساوي ، ٢٠٢٣) ، بعنوان علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد. هدفت الدراسة الى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وأبعادها (المبادرة الفردية ، التوجيه ، التكامل ، دعم الادارة ، الرقابة) والرضا الوظيفي للأفراد، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد، حيث توصلت الدراسة إلى صحة هذه الفرضية حيث وجدت أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ ٠,٦٩٩، كما توصلت إلى درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين هي منخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي لرضا الافراد ٢,٩٢١ أي الرضا النسبي لهم يميل للانخفاض وعليه تقبل الفرضية القائلة بأن مستوى الرضا هو منخفض ،الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى معامل ارتباط بالرضا الوظيفي، حيث بلغ معامل ارتباط الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفي ٠,٥٦٣.

-دراسة (Bruno ، 2023)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية علي الولاء التنظيمي

هدفت الدراسة الي قياس واقع الثقافة التنظيمية وأبعادها (المبادرة الفردية ، التوجيه ، التكامل ، دعم الادارة ، الرقابة) في منظمات الاعمال في البرازيل بحيث تمت دراسة وتحليل ملف الثقافة التنظيمية وأبعادها بالاضافة إلى استخدام نموذج " Prates ويقترح هذا النموذج تسع سمات ثقافية موجودة في بيئة الاعمال التجارية البرازيلية (قوة المركزية، الشخصية أو الانفرادية، النظرة المستقبلية، الرسمية، الحصانة، الولاء الشخصي وتجنب الصراعات ، والمرونة)، تم استخدام الاستبانة كأداة ومن خلال إعماده علي المنهج الوصفي مستعينا بمقياس ليكرت الخماسي لجمع البيانات، طبقت الدراسة على عينة مكونة من (٥١) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد بحيث جاءت مرتبة حسب الاهمية وفي مقدمتها المرونة ، مما يدل على وجود قدر كبير من المرونة لدى المنظمة ، ثم في المستوى الثاني قوة المركزية والشخصية ، والمستوى الثالث ظهر في الولاء الشخصي، والحصانة ثم الوضع المستقبلي ثم الرسمية فتجنب الصراعات، وهذا يشير لمعدل ثقافة تنظيمية عالية وبالتالي قدرة المؤسسة على مواجهة المستقبل المتغير ستكون قوية تعمل على تحقيق مفهوم الفاعلية ، وأشار إلى أن الولاء الشخصي يكون للمؤسسة وليس للقادة

دراسة (سويس ، ٢٠٢٣) ، بعنوان: العلاقة بين ثقافة الابداع والولاء التنظيمي
هدفت الدراسة الي وجود علاقة بين ثقافة الابداع والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، وتوصلت الدراسة الي وجود علاقة بين ثقافة التحفيز والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية، ووجود علاقة بين ثقافة المشاركة في صناعة القرار والولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية من خلال إعماده المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، طبقت الدراسة على عينة مكونة (٥٨١) مفردة، ووجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ثقافة الابداع والولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى 0.5 ، ووجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ثقافة التحفيز والولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى 0.5، ووجود ارتباط ذو دلالة إحصائية بين ثقافة المشاركة في صناعة القرار والولاء التنظيمي للعاملين عند مستوى 0.5.

- دراسه (جعفرى والقحطاني، ٢٠٢٣) ، بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها (المبادرة الفردية ، التوجيه ، التكامل ، دعم الادارة ، الرقابة) على أداء العاملين لموظفي أمانة محافظة جدة في منطقة مكة المكرمة، وتكتسب الدراسة الحالية أهميتها النظرية كونها تتناول أهمية الثقافة التنظيمية الخضراء وتأثيرها على أداء العاملين، كما تكتسب أهميتها العملية كونها تقدم توصيات ومقترحات بحثية لتطوير أداء الممارسات البيئية

وأداء العاملين، واعتمدت على المنهج الوصفي، واستعانت بقائمة الاستقصاء، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بأمانة محافظة جدة في منطقة مكة المكرمة، وقد اشتملت عينة الدراسة على (٢٠٠) عامل، وتوصلت الدراسة إل: وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عمق تخضير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين لموظفي أمانة محافظة جدة في منطقة مكة المكرمة (٨٠١). بمستوى دلالة (٠٠٠)، ووجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة تخضير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين لموظفي أمانة محافظة جدة في منطقة مكة المكرمة (٨١٧). بمستوى دلالة (٠٠٠)

- وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين نشر تخضير الثقافة التنظيمية على أداء العاملين لموظفي أمانة محافظة جدة في منطقة مكة المكرمة (٨٣١). بمستوى دلالة (٠٠٠)، وأوصت الدراسة

- ضرورة الاهتمام بتكوين شراكة مع القطاع الخاص من أجل تنمية الاستثمارات نحو القطاعات الخضراء، والعمل على تطوير الإجراءات والآليات المالية والاقتصادية بما يتناسب مع تطبيق برنامج الثقافة الخضراء .

-دراسة (توفيق، ٢٠٢٣)، بعنوان : تأثير الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية وأبعادها (المبادرة الفردية ، التوجيه ، التكامل ، دعم الادارة ، الرقابة)على تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات العاملة في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، حيث يعد قطاع الاتصالات من القطاعات التي تساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الاقتصاد القومي المصري وبصورة أكثر تحديداً سعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل الآتي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية بأبعادها القيم التنظيمية - التمكين - العدالة - تشجيع الإنجاز -الأنظمة والقوانين على تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده المحور المالي العملاء - كفاءة العمليات الداخلية - التعلم والنمو البعد البيئي في قطاع الاتصالات بجمهورية مصر العربية، ولتحقيق ذلك استخدم الباحث قائمة الاستقصاء كأداة دراسة لعينة من المديرين على كافة مستوياتهم الإدارية ببعض الشركات العاملة بالقطاع محل الدراسة والبالغ عددها (٢٥٨) مفردة، ومن خلال استخدام الباحث لمجموعة من البرامج والأساليب الإحصائية التي تلائم موضوع الدراسة فقد توصلت الدراسة إلى أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي تتوافر بشكل كبير في المنظمات المبحوثة ، لتؤكد وجود علاقة ارتباط طردية إيجابية بين أبعاد الثقافة التنظيمية وبين الأداء التنظيمي وتوصلت الدراسة إلي اختلاف معنوي في مستوى إدراك المديرين نحو الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي طبقاً للخصائص الديموجرافية والوظيفية يعزي إلى العمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي

والمستوى الإداري الذي ينتمي إليه المدير، وقد قام الباحث بتقديم بعض التوصيات التي تتبنى ضرورة زيادة الاهتمام بالأصول غير الملموسة الذي يمثلها العنصر البشري من خلال الاستمرار في تبني قطاع الاتصالات الفلسفات إدارية وبرامج للثقافة التنظيمية الفعالة مع اهتمام المديرين على كافة مستوياتهم الإدارية بتطبيقها وربطها بمعدلات الأداء لما لها من أثر في رفع درجة التميز في الأداء التنظيمي بالقطاع

-دراسة (علالي ، ٢٠٢٣) ، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الشمول المالي

هدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الشمول المالي في الجزائر، وذلك من خلال التطرق إلى المفاهيم المتعلقة بالشمول المالي والثقافة التنظيمية بالإضافة إلى أهم المؤشرات لقياسهما وللإجابة عن إشكالية الدراسة تم بتصميم استبيان الكتروني يتضمن مجموعة من المحاور المرتبطة بالشمول المالي والثقافة التنظيمية ، وقد شملت عينة الدراسة ٢٢٣ مفردة، توصلت الدراسة إلي عدم وجود أثر ذو دلالة احصائية للمعرفة المالية، الكفاءة، القدرة على التحليل على تعزيز الشمول المالي في الجزائر، يوجد أثر ذو دلالة احصائية لكل من النية والعقلانية المالية وكذا الوعي والادراك على تعزيز الشمول المالي في الجزائر، تؤثر الثقافة المالية على تعزيز الشمول المالي في الجزائر بمعدل ضئيل نسبيا لا يتجاوز ١٩.٦% -دراسة (مهدي ، ٢٠٢٣) ، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الكفاءات للموارد البشرية والأداء البيئي التنظيمي

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع كفاءات الموارد البشرية في المستشفيات الحكومية الفلسطينية في قطاع غزة، وتوضيح دور تلك الكفاءات في تحسين الأداء البيئي التنظيمي، و توضيح أثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين الكفاءات للموارد البشرية والأداء البيئي التنظيمي، وقد تم الاعتماد علي المنهج الوصفي التحليلي، بالإضافة إلى تصميم إستمارة استقصاء لجمع البيانات من الموظفين الذين يعملون في مجالات التمريض والمجال الإداري في المستشفيات الحكومية باستخدام عينة عشوائية من مرحلتين، توصلت الدراسة الي: كفاءات الموارد البشرية ضعيفة بين الموظفين في المستشفيات التي تم أخذ العينة منها ،هناك ضعف واضح في الأداء البيئي التنظيمي، بالإضافة إلى ضعف الثقافة التنظيمية ،وتوصى الدراسة بتصميم وبدء استراتيجية وأهداف بيئية واضحة ،تعزيز الجهود لنشر وتشجيع الثقافة والقيم والمعتقدات بين الموظفين، هناك حاجة إلى تطوير واعتماد وظائف إدارة الموارد البشرية العملية والقابلة للتطبيق، تنقيف الموظفين وتدريبهم لتطوير كفاءات الموظفين ،زيادة انخراط الموظفين ومشاركتهم في الأنشطة وحل المشكلات البيئية.

- دراسة (خالديه، ٢٠٢١)، بعنوان : علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام الوظيفي هدفت الدراسة الى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية وأبعادها (المبادرة الفردية ، التوجيه ، التكامل ، دعم الادارة ، الرقابة) بالالتزام الوظيفي لدى موظفي مديرية النقل لولاية أم البواقي وبالتالي كانت الغاية الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: هل للثقافة التنظيمية دور في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى عمال مديرية النقل أم البواقي ؟

إندرج تحته ثلاث تساؤلات فرعية وهي كالآتي:
ماهي طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية النقل بأم البواقي؟
هل توجد هناك علاقة بين القيم التنظيمية وزيادة انضباط العمال داخل مديرية النقل؟
هل للتوقعات التنظيمية دور في تحقيق الانتماء والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية النقل بأم البواقي؟

حيث استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة لجمع البيانات، ونظراً لصغر مجتمع البحث استخدمنا طريقة المسح الشامل، واستعنا ببعض الأساليب الإحصائية البسيطة لمعالجة وتحليل البيانات وتوصلت الدراسة إلي تنوع طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مديرية النقل بأم البواقي ، ووجود علاقة بين القيم التنظيمية وزيادة انضباط العمال داخل المديرية ، كما توصلت أن للتوقعات التنظيمية دور في تحقيق الانتماء والولاء التنظيمي لدى عمال مديرية النقل بأم البواقي.

-دراسة (محسن ، ٢٠٢١)، بعنوان : أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم والمعتقدات ، الطقوس والمناسبات، الممارسات) في شركة توزيع الكهرباء في محافظات غزة، وتكونت عينة البحث من العاملين بشركة توزيع الكهرباء من ذوي الوظائف الاشرافية وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل للعاملين في الوظائف الاشرافية والبالغ عددهم (١٩٢) مفردة، وتم استرداد (١٥٨) استبانة بنسبة ٨٣.٣%، تم استخدم مقياس الذكاء الاستراتيجي من إعداد قاسم (٢٠١١)، ومقياس الثقافة التنظيمية من إعداد الباحث، وتم استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم البحث الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات، وتوصلت الدراسة إلي مستوى الذكاء الاستراتيجي بلغ (٣.٨٦٦) درجة بوزن نسبي قدره (٧٧.٠٤%) ويشير إلى أن مستوى الذكاء الاستراتيجي كان مرتفعاً، ومستوى الثقافة التنظيمية بلغ (٣.٦٣٦) درجة بوزن نسبي قدره (٧٢.٧٢%) ويشير إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية مرتفعاً، وجود علاقة ارتباط دالة إيجابية بين الذكاء الاستراتيجي والثقافة التنظيمية في كل من الدرجة الكلية وأبعاد كل منهما، و يوجد تأثير دال إحصائي للذكاء الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية وقد بلغ حجم الأثر (٣٤.٢%)، وأوصت

الدراسة بالاهتمام بتدريب وزيادة مهارات موظفين الوظائف الإشرافية بالشركة على توسيع آفاقهم ومعرفتهم بالذكاء الاستراتيجي، وذلك للتغلب على الأزمات التي تواجهها الشركة ،و توجيه إهتمام إدارة الشركة نحو إدخال تكنولوجيا حديثة لبيئة العمل كالذكاء الاصطناعي وذكاء الأعمال والنظم الخبيرة وأنظمة دعم القرار، من أجل تحسين أدائها.

- دراسة (خضر، ٢٠٢١) ، بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية

هدفت الدراسة الى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم والمعتقدات ، الطقوس والمناسبات، الممارسات) في التشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الاستقرائي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة والأساتذة الإداريين وبلغ حجم العينة النهائي للدراسة ٣٩٩ مفردة عولجت باستخدام كل من برنامج SPSS ، وتوصلت الدراسة إلي مستوى التشارك المعرفي جيد بالجامعات الجزائرية ، تبين وجود علاقة طردية بين التشارك المعرفي وكل من الهيكل التنظيمي القيادة ظروف العمل مع استبعاد النظم الداخلية لأنها غير دالة إحصائيا ،وجود علاقة طردية بين انماط الثقافة التنظيمية بالارتكاز على القيادة الهيكل ظروف العمل في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية، واثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق في اجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية محل الدراسة عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ حول التشارك المعرفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية

- دراسة (عبدالله، ٢٠١٨) ، بعنوان : العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابداع الإداري

هدفت الدراسة الي وجود علاقه بين الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم والمعتقدات ، الطقوس والمناسبات، الممارسات) والابداع الإداري وهذا ما تثبتته النتائج المتحصل من خلال عينة البحث، لوحظ وجود تأثير على السلوكيات من خلال توفر عدالة ادارية صارمة وكذلك الاحتكاك المتواصل بهم من خلال التدريب والتعليم والتوجيه والرقابة وتوفير الموارد اللازمة الثقافة التنظيمية لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد تعتبر ثقافة مشجعة تدرك اهمية التعليم كما ان المؤسسة تتبنى نظام حوافز جيد زاد من فعاليتها وخلق مناخ تنظيمي اكثر إيجابية، توصلت الدراسة الي عدم وجود علاقه بين الثقافة التنظيمية حسب الجنس وهذا يرجع الى نوع المؤسسة والتي يطغى عليها الطابع الإداري، فنوع الجنس لا يشكل فرق في تقديم المهام المطلوبة من المستخدمين كذلك تطور الوسائل والتقنيات المساعدة في العمل كذلك المؤسسة لا تعتمد علي اي اعمال ادارية ، وجود علاقه بين الابداع الاداري حسب الخبرة ويرجع هذا الى الممارسات التي يتعلم منها المستخدمين خبايا العمل فكلما

زادت سنوات العمل كلما كان العامل مرشح الى ان يبدع في عمله ويقدم افكار وحلول جديدة للمؤسسة ، عدم وجود علاقه بين الثقافة التنظيمية ونوع المنصب لما تحتمه البيروقراطية التنظيمية فتتعامل مع المستخدمين بصفة عامة بغض النظر عن نوع المنصب الذي يشغله لتتجنب اي تمييز بين العمال ولتوظيف عدالة ادارية تساعد في نجاح المؤسسة وغرس ثقافة مرنة تلائم مختلف المناصب كما تساعد في اجراء تغييرات ايجابية في اساليب العمل الإداري ومواجهة المشاكل التنظيمية والتي من شأنها ان تؤثر سلبا على الابداع والابداع .

-دراسة (عادل ، ٢٠١٨) ، بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية علي الالتزام التنظيمي
هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية وأبعادها (القيم والمعتقدات ، الطقوس والمناسبات، الممارسات) علي الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من ١٦٧ مفردة، وتوصلت الدراسة إلى أن جميع مكونات قيم الثقافة التنظيمية (القوة، والفاعلية، وفرق العمل، والكفاءة، والنظام و الصفوة، والعدل) تسود بدرجة متوسطة، أما بالنسبة لمستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية فقد كان مرتفعاً، من خلال استخدام تحليل الانحدار المتدرج إلى أن هناك ثلاث قيم من قيم الثقافة التنظيمية تؤثر في الالتزام التنظيمي هي قيم العدل، والكفاءة، وفرق العمل)أما بقية قيم الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها (القوة، والصفوة، والمكافأة، والفاعلية، والنظام) فهي لا تؤثر في الالتزام التنظيمي.

-دراسة (خوله، ٢٠١٨) ، بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية علي إدارة التميز
هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها بعين مليلة ولاية أم البواقي، حيث تم إعداد استبيان لجمع البيانات الأولية، كما استخدمنا برنامج SPSS في معالجة وتحليل بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة الي أن هناك أثر للثقافة التنظيمية على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos، حيث يؤثر العمل الجماعي على إدارة التميز، هناك أثراً واضحاً لتشجيع الإبداع والابتكار على إدارة التميز، الالتزام واحترام قيمة الوقت لا يؤثر على إدارة التميز في مؤسسة Prolipos لإنتاج المواد الدسمة ومشتقاتها.

-دراسة (Lin Zhong،2018) ، بعنوان : أثر الثقافة التنظيمية علي الأداء التعليمي

هدفت الدراسة إلى قياس مدى فاعلية القيادة الرقمية في دعم التعليم من خلال تفعيل الاتصالات والتعاون بين الكادر التعليمي في المدارس الخمسة التي تم اجراء الدراسة عليها في ولاية مسيسيبي وقد إعتد الباحث على اداة الاستبانة في جمع البيانات وتم تسجيل ردود افعال المعلمين وتفعيلها وتحليلها ،وتوصلت الدراسة الي

وجود تأثير ايجابي للقيادة الرقمية على التواصل بين التربويين في هذه المدارس فقد تم ابتكار طرق مختلفة للتواصل والتعاون بين قيادات هذه المدارس وأعضائها
-دراسة (Seyedyousefi et al،2018)، بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية علي إدارة المعرفة

هدفت الدراسة إلى التأكد من مدى تحقق المفاهيم النظرية بالثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، وقد إعتمدت الدراسة على مراجعة معمقة للأدبيات السابقة والتي تناولت عوامل الثقافة التنظيمية ومكونات إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة الي أن الثقافة التنظيمية بأبعادها التعاون الثقة تشكل عامل رئيسي في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالشكل الامثل.

-دراسة (Ferencoova،2018)، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية علي إستعداد الموظفين

هدفت الدراسة إلى إختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعاد (بيئة العمل والسلامة الذهنية ، استعداد الموظفين لإنتاج أفكار جديدة ، العلاقات بين الأفراد في مكان العمل، والإبتكار والإبداع)، وتوصلت الدراسة إلي: وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيرات الدراسة والإبتكار والإبداع.

٢-الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي:

-دراسة (العتيبي ، ٢٠٢٤) ، بعنوان : تأثير التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي
هدفت الدراسة إلى فهم تأثير أبعاد التحول الرقمي على أداء وظائف الموظفين في الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك، تم إستخدام منهجية البحث الوصفي التحليلي، وتحليل الأدبيات المتعلقة بالتحول الرقمي والتطوير الوظيفي، والبنية التحتية التكنولوجية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة العامة للتعليم بمدينة تبوك تتبنى استراتيجية التحول الرقمي لتحسين أداء الموظفين والمنظمة بشكل عام، تم أيضاً تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي (الإدارة العلانقية، الإدارة التحويلية، والإدارة التشغيلية)، أن هناك علاقة إيجابية قوية بين أبعاد التحول الرقمي وأداء وظائف الموظفين، يعني ذلك أن تبني هذه الأبعاد في الإدارة العامة للتعليم؛ يمكن أن يزيد من أداء الموظفين، تجاوزت الدراسة العوامل الداخلية للتحول الرقمي، وركزت على عوامل خارجية مثل التعليم والخبرة، وجود فروق دالة إحصائية في أداء الموظفين وفقاً لهذه المتغيرات، تدعم هذه الدراسة فكرة أن التحول الرقمي يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على أداء الموظفين، توفر الدراسة أدلة قوية تدعم أهمية اعتماد استراتيجية التحول الرقمي وتحسين البنية التحتية وتوفير التدريب الملائم لتحقيق النجاح.

-دراسة (العريمي ، ٢٠٢٤)، بعنوان : دورالتحول الرقمي في تحقيق جودة الأداء القيادي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده (الثقافة الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية ، القيادة التحويلية)، في تحقيق جودة الأداء القيادي، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات بالمرحلة الابتدائية وعددهم (٦٢٧٩) معلمة بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مقدارها (٣٦٢) معلمة من (٢٠) مدرسة ابتدائية تم اختيارها عشوائياً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها توصلت الدراسة الي أن القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، يمارسون المهارات القيادية الفعالة بدرجة مرتفعة جداً، ويمارسون المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة بدرجة مرتفعة، ويمارسون تقييم جودة الأداء بدرجة مرتفعة، كما يواجهون معوقات تحد من فعالية القيادة بدرجة مرتفعة، ويحققون جودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير (السن، المؤهل العلمي)، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير الخبرة، و توصي الدراسة عقد مزيد من الدورات لمديري المدارس لتفعيل عملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة والتغيير، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات التواصل مع المعلمين والطلبة والاهتمام بتنمية الصفات القيادية لديهم، وتشجيع المديرين على الإهتمام بالتقدم المهني الأكاديمي للمعلمين من خلال حثهم على الإشتراك بالمؤتمرات والندوات العلمية والأبحاث ومتابعتهم لدراساتهم العليا، وربط نتائج تقييم أداء المديرين والمعلمين بالاحتياجات التطويرية والتدريبية، الإهتمام بأراء المديرين حول تقييم الأداء، وأخذ وجهة نظرهم على محمل من الجدية، ومنح مديرو المناطق التعليمية صلاحيات واسعة تمكنهم من أداء مهامهم بما يتناسب مع متطلبات مركزهم الوظيفي، ومنح مزيد من الثقة والشعور بالأمان لمديري المدارس والاستماع إلى الآراء الإيجابية لتعزيز العمل بروح الفريق، ونشر ثقافة الجودة في الأداء من خلال إقامة العديد من ورش العمل، وتشجيع المديرين على المشاركة.

- دراسة (لوس ، ٢٠٢٤)، بعنوان: دور التحول الرقمي علي تطوير الأداء

الاستراتيجي

هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج، وذلك عن طريق تفعيل دور التحول الرقمي بأبعاده (الثقافة الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية ، القيادة التحويلية)، بالجامعة، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وجهت لعينة تمثلت في

القيادات الأكاديمية بالجامعة (عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام) بجامعة سوهاج، وتوصلت الدراسة إلى أن تدريب القيادات الأكاديمية يتم على استخدام تقنيات ومهارات التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي بدرجة متوسطة، يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة بما يتناسب مع التحول الرقمي بدرجة متوسطة ، تتوفر تقنيات التحول الرقمي اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج بدرجة متوسطة ، تتوفر متطلبات تطبيق التحول الرقمي البشرية والمالية والأمنية اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة بدرجة متوسطة، ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية لتطوير الأداء الاستراتيجي.

-دراسة (علي، ٢٠٢٣) ، بعنوان : تأثير التحول الرقمي علي الأداء التعليمي

هدفت الدراسة إلي: تحديد مفهوم التحول الرقمي في الجامعات، وعرض جهود التحول الرقمي في الجامعات المصرية، والتحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعات المصرية، واقتراح آليات تنفيذ التحول الرقمي في الجامعات المصرية وتحديد أهم أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (الثقافة الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية ، القيادة التحولية)، توصلت الدراسة إلى اقتراح بعض الآليات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات المصرية وهي تحليل الفرص والتحديات في البيئة الخارجية والمتضمنة عملاء الجامعة والمنافسين والأسواق وتقييم بيئتها الداخلية لتحديد نواحي القوة والضعف، وتحديد الرؤية، وتوفير الدعم القيادي والإداري وتطوير الهياكل التنظيمية القائمة بالفعل، ووجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، والتركيز على البعد التكنولوجي، وتنمية الموارد البشرية في الجامعة، وتغيير الثقافة التنظيمية السائدة، وتوفير الإمكانيات المادية والمالية والاهتمام ببناء مناخ الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي، وتنمية الوعي المجتمعي بأهمية التعلم الإلكتروني، ومحو الأمية الكمبيوترية لدى أعضاء المجتمع الجامعي

-دراسة (المنصوري، ٢٠٢٣) ، بعنوان : القيادة الرقمية ودورها في تحسين أداء

القيادات في مؤسسات التعليم العالي

هدف هذا البحث لدراسة القيادة الرقمية ودورها في تحسين أداء القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الامارات العربية المتحدة وتم استخدام المنهج الوصفي، حيث تم استعراض الأدبيات المتعلقة بمفهوم القيادة الرقمية و أبعاد القيادة الرقمية و معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم ISTE و أثر القيادة الرقمية في تحقيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية و دور القيادة الرقمية في تحسين الممارسات لدى القيادات في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلي أن دولة الإمارات العربية المتحدة

توجه الجامعات لوضع سياسات واستراتيجيات لتحقيق الجودة وتقديم برامج دراسية متنوعة للطلبة واستغلال المباني الحديثة والمجهزة بالمختبرات التقنية لاكتساب المهارات التكنولوجية الحديثة ، تسعى بعض الجامعات في دعم القيادة الرقمية من خلال التدريب والتطوير ودعم البحث والابتكار وتقديم الدعم الفني ،وتوصي الدراسة بتوفير برامج تدريبية وتطويرية للقادة تهدف إلى بناء قدراتهم في مجال القيادة الرقمية ،وتعزيز الوعي بأهمية التحول الرقمي وتأثيره على تحسين أداء المؤسسة ،تشجيع التعاون والشراكات مع الأطراف المعنية، مثل الشركات التكنولوجية والمؤسسات الأكاديمية والمجتمع المحلي و توجيه السياسات والاستراتيجيات حيث ينبغي على المؤسسات التعليمية والجهات الحكومية توجيه السياسات والاستراتيجيات التي تدعم وتشجع على القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية ولا بد من وجود رؤية استراتيجية واضحة لتعزيز القدرات.

-دراسة (نصرات، ٢٠٢٣)، بعنوان : دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين
هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التحول الرقمي في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت متغيرات الدراسة في أبعاد التحول الرقمي (الإستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة التحويلية) وتحسين أداء الخدمات المقدمة. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبلغ مجتمع الدراسة ٥٠ العمال من إدارات المؤسسة محل الدراسة، وباستخدام برنامج SPSS.V29 لتحليل البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود دور التحول الرقمي في تحسين أداء الخدمات المقدمة بالمؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي،وجود علاقة ذو دلالة إحصائية بين البنية التحتية و القيادة الرقمية في تحسين أداء الخدمات المقدمة، عدم وجود دلالة إحصائية مع الإستراتيجية الرقمية والثقافة الرقمية، وأوصت الدراسة بضرورة وجود التحول الرقمي داخل المؤسسة من أجل تطوير وتحسين أداء خدماتها للزبائن بأقل تكلفة ووقت أسرع.

-دراسة (حسين، ٢٠٢٣)، بعنوان : أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي
تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي بالتطبيق على الشركة المصرية للاتصالات وقد اعتمد الباحث في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات وقد بلغ حجم العينة (٣٧٥) مفردة، وتوصلت الدراسة إلى التوسع في ممارسات التحول الرقمي بالمنظمة محل البحث يرتبط بمجموعة من المحددات والتي من بينها توافر الوعي لدي العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة واكتساب مهارات جديدة وتوفير التقنيات الرقمية المناسبة، و يقوم العاملون محل البحث بتوفير أساليب جديدة لتحسين أدائهم التنظيمي باستمرار ومن ثم تحسين أداء المنظمة والتحسين المستمر في جميع

المجالات ، يعتبر العاملين ذات الفئات العمرية الأقل هم الأكثر استجابة وتفاعل نحو تفعيل إستراتيجية التحول الرقمي علاوة على أنهم الأكثر قدرة على توفير أفكار جديدة لتسهيل عملية إستخدام التكنولوجيا بالمنظمة العاملين ذات الفئات العمرية الأكبر هم الأكثر تقبلاً لأبعاد الأداء التنظيمي مقارنة بالعاملين ذات الفئات العمرية الأقل.

-دراسة (تيم، ٢٠٢٣) ، بعنوان تأثير التحول الرقمي علي الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة الي التعرف على دور وأهمية التحول الرقمي في التطوير التنظيمي للمؤسسات الحكومية بالمملكة العربية السعودية وذلك لمعرفة مدى مساهمة التحول الرقمي في التطوير التنظيمي للقطاع الحكومي علي وجه التحديد وذلك لان القطاعات الأخرى مثل القطاع الخاص والقطاع الخيري قد تحتاج الي تطوير ولكن ليس مثل القطاع الحكومي لما فيه من العديد من المشاكل الادارية والتنظيمية أهمها عدم وضوح رؤية المؤسسة الحكومية تجاه تحقيق اهدافها المستقبلية وأيضاً وجود العديد من المشاكل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مما يصعب عملية الاتصال بين المستويات الادارية الثلاثة وايضا التخطي في استخدام الانظمة الحديثة والمتطورة والذي يترتب عليه مقاومة التغيير وأيضاً كثرة دوران العمالة وتقديم الاستقالات والاتجاه الي القطاعات الأخرى لذا قام البحث الحالي علي إلقاء الضوء علي هذه الجوانب بالإضافة الي انه تم تطبيق البحث علي بلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية وذلك لعدة أسباب أهمها إن هذا النوع من المؤسسات الحكومية لديه العديد من المشكلات الإدارية حيث ترتبط نجاحها ارتباط كلي بخدمة المواطنين وإذا تحقق رضاء العملاء ينعكس ذلك علي نجاح المؤسسة ، وتم توزيع الاستبانة علي عينة البحث المكونة من ١٤٧ مفردة وهم جميع الموظفين ببلدية محافظة المجمعة بمنطقة الرياض التابعة لوزارة الشؤون البلدية والقروية وهم من الادارة العليا ورؤساء الأقسام والمشرفين والمرووسين وذلك لاستنباط النتائج باستخدام مختلف المقاييس الإحصائية لإثبات فروض البحث ،و توصلت الدراسة إلي ثبوت صحة فروض البحث والذي أثبتت أن التحول الرقمي يؤثر في تحسين برامج التدريب للعاملين بالمنظمة و تساعد علي تحسين خطط العمل والخطط التشغيلية للأقسام

-الدور الفعال في عملية إعادة هندسة الإدارة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الإدارات والوحدات ،إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالمنظمة يتطلب تغيير شامل عن طريق التحول الرقمي كما هو الحال في إستخدام التقنيات الجديدة والمتطورة وتم إثبات صحة الفرض الرئيسي الثاني والذي يشير إلي إنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التغيير التطويري للمنظمة وبين خصائص عناصر البحث مما يشير الي أن التغيير التطويري بالمنظمة لا يتأثر بأعمارهم ومؤهلاتهم العلمية والمستوى الإداري لوظائفهم

- دراسة (جلال ، ٢٠٢٣) ، بعنوان: تأثير التحول الرقمي علي الأداء المؤسسي
هدفت الدراسة إلي سعي المنظمات دوماً إلي المحافظة على توازنها، والتعايش مع
بيئتها قدر المستطاع، والتطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسية من
سمات البيئة الراهنة، مما جعل المنظمات تسعى دائماً إلي مواكبة هذه التطورات عن
طريق التغيير التنظيمي والبحث المستمر لزيادة الكفاءة والفاعلية. ويعد العنصر
البشري من أهم مقومات التنمية، وأصبح اهتمام المنظمات ينصب على كيفية تفجير
طاقاته وإبداعاته، وتوصلت الدراسة إلي أن المناخ التنظيمي المناسب يؤدي إلى
الزيادة في الأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي. ومن هنا جاءت هذه الدراسة بهدف
تسليط الضوء على التغيير التنظيمي وكيفية تأثيره على أداء العاملين في المنظمة

-دراسة (يوب ، ٢٠٢٣) ، بعنوان: تأثير التحول الرقمي علي الأداء المؤسسي
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي في نجاح التحول الرقمي في
المؤسسات العمومية الجزائرية، وذلك من خلال القيام بدراسة إستطلاعية لعينة من
بلديات ولاية سكيكدة، ولتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتطوير استبيان وتوجيهه
لموظفي البلديات يضم ثلاث محاور (المتغيرات الشخصية، التغيير التنظيمي “متغير
مستقل”، التحول الرقمي “متغير تابع”)، شملت الدراسة ٥٧ موظفاً، وتوصلت
الدراسة إلى: درجة موافقة متوسطة على مستوى التغيير التنظيمي بالبلديات محل
الدراسة؛ درجة موافقة متوسطة على مستوى التحول الرقمي بالبلديات محل الدراسة؛
وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي ببلديات
سكيكدة محل الدراسة

- دراسة (الشبلي، ٢٠٢٣) ، بعنوان: تأثير التحول الرقمي علي الأداء المؤسسي
تهدف الدراسة إلي التعرف على أثر التحول الرقمي على تطور الأداء
المؤسسي في البلديات في المملكة الأردنية الهاشمية، وكذلك التعرف على عناصر
التغيير التنظيمي، و التعرف على أسباب التغيير والتطوير التنظيمي في البلديات
بالمملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج
الوصفي الذي من خلاله، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من الأسباب إلى
التغيير والتطوير المؤسسي نذكر منها، التطور التكنولوجي، و ضعف الأداء للعاملين
في البلديات، و تغيير أهداف البلدية، و القوانين والأنظمة، أبرز خصائص التغيير
التنظيمي في البلديات؛ الواقعية و الاستهدافية، و التوافقية، و الفاعلية والمشاركة،
أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي في البلديات؛ جودة الخدمات، قوة الموارد
البشرية، لابد من وجود فريق مالي فعال وقوي، الإلمام بعمليات والوظائف الإدارية
المختلفة، وأوصت الدراسة بأنه يجب على البلديات العمل على إحداث ثورة تطويرية
وتغييرية من أجل الوصول إلى التطوير المؤسسي المنشود في البلديات، العمل على

صياغة خطة إستراتيجية تسعى لتصميم نموذج جديد للتغيير التنظيمي للبلديات في المملكة الأردنية الهاشمية بما يتوافق مع تطوير الأداء المؤسسي.

-دراسة (علوان، ٢٠٢٣) ، بعنوان: تأثير التحول الرقمي علي الأداء المؤسسي
هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات وإبراز خصائص الإدارة الناجحة و أهمية التغيير ومدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي ولجمع المعلومات تم استخدام الاستبيان وزع على ٤٥ عامل طبيب، فني، إداري، وتوصلت الدراسة إلي أن المؤسسة عينة الدراسة لم تصل للمستوى المطلوب إذا نجدها بعيدة كل البعد عن معاني الجودة و الأداء الفعال رغم الهياكل التنظيمية والكفاءات المتوفرة والميزانيات الضخمة التي تصرف في ذلك لاسباب أهمها سوء التسيير في القطاع كما أن أغلب قرارات التغيير مفروضة من الوزارة، غياب ثقافة الجودة وغياب مفهوم إدارة الجودة الشاملة لدى غالبية العاملين خاصة الهيئة الطبية ،عدم الاهتمام برضا المرضى وغياب الثقافة لدى المرضى بالإجراءات، وجود اقتناع لدى الإدارة بضرورة إجراء التغييرات اللازمة لتحسين الجودة ومقاومة التغيير التي كانت تحدث كانت نتيجة عدم فهم أسباب وأهداف التغيير

- دراسة (KOTTER، 2023) ، بعنوان: تأثير التحول الرقمي علي الأداء التنظيمي

هدفت الدراسة إلي محاولات تغيير مؤسسات الاعمال والارتقاء بها نحو الافضل بالفشل ووجود حالة كبيرة من القصور الذاتي التي لا يمكن التغلب عليها دائما في خطوة واحدة، والحاجة إلى قيادة على درجة عالية من الكفاءة والجودة بدلاً من الإدارة، حتى ولو كانت هذه الإدارة تتسم بالتفوق توصلت الدراسة إلي: يتطلب القيام بتغيير أي مؤسسة من المؤسسات، في المقام الاول قادة يفهمون عملية التغيير وقادرين على تنفيذها

- دراسة (Diefenbach، 2023) ، بعنوان: تأثير التحول الرقمي علي الأداء التنظيمي

تهدف الدراسة إلى التعرف على دافعية المدراء نحو قيادة التغيير، وذلك من خلال ثلاث محاور ،إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، كسب تأييد العاملين داخل المؤسسة، والتغلب على المشكلات، وتفترض الدراسة أن أصحاب الكفاءة العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وبلغ حجم العينة ١٥٠ مدير،وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة وبين محاولات هؤلاء المدراء لاحداث وتوجيه التغيير.

- دراسة (محمودي ، ٢٠٢٣) ، بعنوان: تأثير التحول الرقمي علي الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية إجراء التغيير داخل المؤسسات والادارة الناجحة في عملية إبراز أهمية التغيير و مدى مساهمته في تحسين جودة الخدمات الصحية، حيث استخدم المنهج الوصفي التغيير و التحليلي والملاحظة داخل المؤسسة، وتوصلت الدراسة إلي أن تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة يكمن في قدرتها على إحداث التغيير الايجابي والتجديد على مستوى هياكلها الانتاجية وطرقها التنظيمية والتسيرية وقدرات التسليم وطرح منتجاتها في السوق وتخفيض تكاليف الانتاج وتحسين مستوى الجودة والبحث والتطوير والابداع، البدء بمواكبة التغيير في تكنولوجيا الانتاج والتسويق، كما لم تعتمد ENIE على القوة الذاتية لها فقط بل اعتمدت أيضا على دعم الدولة للنهوض بالصناعة مما عاد عليها بتحسين قدرتها التنافسية في المواتية للتغيير.

- (الأخرس، ٢٠٢٣) ، بعنوان: تأثير التحول الرقمي علي الأداء المؤسسي

تهدف الدراسة إلي التعرف على أهمية تطوير الأداء المؤسسي في البلديات، وكذلك الكشف عن معايير تطوير الأداء المؤسسي على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في البلديات، والعمل على الخطة لتطوير الأداء المؤسسي من أجل تحسين قدرات الموظفين في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى إن أهمية تطوير الأداء المؤسسي في البلديات بالمملكة الأردنية الهاشمية يأتي من خلال؛ العمل على المحافظة على أداء وإنتاجية الموظفين وتحفيزهم باستمرار لأداء أفضل ما لديهم، ويتم ذلك أن طريق التقييم المستمر لهم في البلدية، تعد عملية التقييم المؤسسي أمرا ضروريا لتحسين وتطوير الموظفين داخل البلديات، وكذلك يقوم تقييم الأداء بتقدير وتعزيز العاملين والتواصل الفعال معهم، وكذلك من أبرز معايير تطوير الأداء المؤسسي في البلديات، الموارد البشرية، الإلمام بعمليات والوظائف الإدارية المختلفة، تعزيز الشفافية والنزاهة، وجود نظام حوكمة قوي وفعال، وجود مركز خدمات مميز. وأوصت الدراسة بأنه يجب على البلديات الاهتمام بالعنصر البشري كونه هو أساس التطور في عمل البلديات، وكذلك العمل على تطوير خطط في بلديات المملكة من أجل تطوير العمل المؤسسي تكون قابلة للتطبيق في ضوء الإمكانيات.

-دراسة (العريفي، ٢٠٢٢) ، بعنوان:تأثير التحول الرقمي علي الأداء التعليمي

هدفت الدراسة إلى: التحقق من الفجوة الرقمية لطلاب جامعة الملك عبد العزيز باعتبارها واحدة من أكبر الجامعات المختلطة في المملكة العربية السعودية، وتحديد العوامل التي لها تأثير على ذلك، ثم كيفية سد الفجوة الرقمية بين الطالب، ثم وضع تصور يوضح دور التعليم الجامعي في سد هذه الفجوة الرقمية بين الطالب، توصلت

الدراسة إلى: أهمية التعليم الجامعي في توفير المهارات اللازمة من أجل التكيف مع شبكات التواصل الاجتماعي، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء تحليل لتصورات الطالب حول استخدام الويب لأغراض تعليمية

دراسة (Chang, 2022) ، بعنوان : تأثير التحول الرقمي علي الأداء التعليمي

هدفت الدراسة إلى فاعلية توظيف تقنيات التعلم الرقمية و الذكية عبر الهواتف النقالة من خلال تصميم المعلومات بإستخدام مداخل الخرائط الذهنية في الإرشيفات الرقمية، على تطوير قدراتهم المعرفية وأدائهم التعليمي وقد تكونت عينة الدراسة من عدد (١٩) من طلبة الجامعة وتحديد الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي (الإدارة العلائقية ، الإدارة التحويلية ، الإدارة التشغيلية)، وتوصلت الدراسة إلى تفوق طالب المجموعة التجريبية التي تدرس بإستخدام التقنيات الرقمية الذكية والخرائط الذهنية من خلال الهاتف النقال الذكي، على طلبة المجموعة الضابطة التي تدرس بالطريقة المعتادة

دراسة (مصطفى، ٢٠٢٢) ، بعنوان : تأثير التحول الرقمي علي الأداء التعليمي

هدفت الدراسة إلى التعرف على بيئة العمل والتعلم المستخدمة في التعليم الإلكتروني، والتعرف على أساليب التعليم عن بعد في ظل نظام تكنولوجيا المعلومات، والتعرف على طرق زيادة كفاءة المؤسسة التعليمية من خلال التعليم الإلكتروني عن بعد، والتعرف على أساسيات بناء نظام التعليم الإلكتروني في المؤسسات التعليمية المختلفة تم أيضاً تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي (الإدارة العلائقية، الإدارة التحويلية، والإدارة التشغيلية)، وتوصلت الدراسة إلي أن التعليم الإلكتروني سهل من مهمة تقديم الدروس بصورة مناسبة، وتم بناء المعرفة لدى العديد من الدارسين، والذين إستخدموا الإمكانية الإلكترونية المتاحة كما أتاحت عملية الإتصالات الإلكترونية للدارسين بناء رؤيتهم الخاصة عن الموضوع الدراسي؛ فقد تمكنوا من الإتصال في مجموعات صغيرة ؛ مما سهل تحقيق عملية التعلم، وتحسن نتائج تقييم الطالب في نهاية الفصل الدراسي، و توصي الدراسة بضرورة مراعاة عمل خطة لبناء بيئة التعلم المناسبة، ثم دراسة حالات عملية عن دروس تقليدية ناجحة، ثم دراسة الأفكار الجديدة في المواد التعليمية، ثم عمل قاعدة بيانات بالمحتويات العلمية، وفي النهاية التطبيق لبيئة التعليم الإلكتروني، والعمل على تنظيم محتويات الدرس الإلكتروني عند بناء بيئة العمل في التعليم الإلكتروني، و محاولة التغلب على المشكلات التي تواجه بناء البنية الأساسية له.

دراسة (الحولي، ٢٠٢٢) ، بعنوان : تأثير التحول الرقمي علي الأداء التعليمي

هدفت الدراسة إلى استخدام المنهج الوصفي تم تحديد ماهية مجتمع المعرفة، وتحديد مفهوم التعليم الإلكتروني وفوائده وأنواعه ومعوقات تطبيقه، ثم توضيح دور التعليم الإلكتروني في تعزيز مجتمع المعلومات في فلسطين وتحديد الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي (الثقافة الرقمية ، الاستراتيجية الرقمية ، القيادة التحويلية)، توصلت الدراسة إلى: أن مجتمع المعلومات في فلسطين يواجه ضعفاً في البنية التحتية الإلكترونية، وقلة الكوادر البشرية المدربة؛ مما يقلل قدرته التنافسية ضمن قطاع الاقتصاد المعرفي، نتيجة لثورة المعلومات والاتصالات وانعكاسها على المجتمع، و أن التعليم الإلكتروني يعد شكلاً من أشكال التعلم الحديثة المعتمد على التكنولوجيا، وتوصي الدراسة بضرورة تطوير النظم والتشريعات لمحو الأمية المعلوماتية في المدارس والجامعات، وتوفير أشكال جديدة من التعليم، ووضع الخطط التربوية والتكنولوجية للاستفادة من التطورات العلمية في مشاريع التنمية، والاهتمام بالمكتبات المتخصصة في الجامعات، ومراكز البحوث، ودعمها وتزويدها بأحدث التقنيات، وضمان الاستخدام الآمن لها

-دراسة (الشرعي، ٢٠٢٢) ، بعنوان : تأثير التحول الرقمي علي الأداء التعليمي

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التعليم الرقمي وأهميته في مجتمع المعرفة في الوطن العربي، والتعرف على أهم التحديات التي تواجه التعليم الرقمي في الوطن العربي، والتعرف على أبرز التجارب العالمية للتعليم الرقمي، ووضع تصور مستقبلي للتعليم الرقمي في الوطن العربي تم تحديد ثلاثة أبعاد رئيسية للتحول الرقمي (الثقافة الرقمية ، الإستراتيجية الرقمية ، القيادة التحويلية)، توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي ما هو الانتاج للتراكم المعرفي لتطور المجتمع الإنساني، الذي أتاحت له أنظمتها التعليمية، التمكن من آليات العصر المتطورة من خلال الثورة المعرفية والتكنولوجية، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ضرورة إعادة النظر في البيئة التعليمية في جميع المراحل التعليمية حتى تتماشى ومتطلبات التكنولوجيا الحديثة ، ضرورة إعداد الطالب للتعامل مع شبكة الإنترنت للحصول على المعلومات والمادة العلمية بشكل سهل

-دراسة (شحادة ، ٢٠٢٢) ، بعنوان: تأثير التحول الرقمي علي تحسين أداء البنوك الإسلامية

هدفت الدراسة إلى دراسة التحول الرقمي وأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية، القيادة التحويلية) وبيان دور التكنولوجيا المالية في التحول الرقمي للصيرفة الإسلامية بالإضافة إلى البحث عن مدى تحقق مقاصد الشريعة الإسلامية ومدى ملائمتها للتحول الرقمي وصولاً إلى التأصيل الفقهي، وقد قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من البنوك والمصارف الإسلامية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلي إلى أن الصيرفة الرقمية أصبحت تشكل بديلاً عصرياً

للمصارف بشكلها التقليدي لذا لا يمكن للمصارف أن تبقى على حالها إذا أرادت البقاء بل يتوجب عليها الاستعانة بالتكنولوجيا في طلب أعمالها ويتوجب عليها أيضاً مواكبة المستجدات الحديثة من خلال مواكبة طلبات العملاء والعصر المتغيرة وإلى جواز التحول الرقمي باعتباره تطوراً لأسلوب ونمط عمل المصارف الإسلامية، و أوصت الدراسة مواكبة التطورات الحديثة والتحول الرقمي في كافة الخدمات الصيرفة الإسلامية

-دراسة (خضر ، ٢٠٢١) ، بعنوان: دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين
هدفت الدراسة إلي: التعرف على علاقة الإستراتيجيات التدريبية الحديثة بتنمية وتطوير المهارات في المنظمات الجزائرية، و إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية بوحدة من معامل الغزل والنسيج في ولاية سطيف على افراد العينة التي تم اختيارها بشكل عشوائي بنسبة ٣١ % من مجتمع الدراسة المتكون من ٢١٣ عامل، وتوصلت الدراسة إلي وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين

-دراسة (Lathinen, 2020) ، بعنوان : دور التحول الرقمي علي الأداء التعليمي
هدفت الدراسة إلي تحديات عملية التحول الرقمي للتعليم الجامعي، وقد أشارت الدراسة إلى وجود ثلاثة طرق موازية لتصميم محتوى التعليم الجامعي لمواجهة تحدي التحول الرقمي سيستفيد منها مصممو البرامج ، وأعضاء هيئة التدريس ، وهي الأنشطة التعليمية غير الرقمية التي تعمل على محو الأمية الرقمية وتحديد الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي (الثقافة الرقمية ، الإستراتيجية الرقمية ، القيادة التحويلية)، وتوصلت الدراسة الي توفير الفرص الرقمية التي تعزز الممارسات في الفصول الدراسية التقليدية، والتحول الرقمي للجامعة يسير إلى فرصة نقل التعليم الجامعي نحو الوسائل الرقمية بشكل كامل

-دراسة (Kashada ، 2020) ، بعنوان: فاعلية إستخدام التقنيات التعليمية علي الأداء التعليمي

هدفت الدراسة إلى بحث فاعلية إستخدام التقنيات التعليمية الرقمية عبر الانترنت في التأثير على أداء المعلمين وبالتالي دعم الإدارات التعليمية العليا في الأردن، وقد تمثلت عينة الدراسة علي (١٩٠) طالب تم إختيارهم بطريقة عشوائية من مستويات دراسية مختلفة وإستخدمت الدراسة أداة الإستبانة للكشف عن التقنيات التعليمية الرقمية وإستخدامها في التعليم في الأردن، وقد تم معالجة وتحميل البيانات التي تم الحصول عليها بعد تطبيق الإستبانة على أفراد عينة البحث وتحديد الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي (الثقافة الرقمية ، الإستراتيجية الرقمية ، القيادة التحويلية)، وتوصلت الدراسة إلى: توعية المستخدمين، وتيسير حصول الإدارة العليا في الجامعات على

المعلومات المرتبطة بالعملية التعليمية، وأوصت الدراسة بضرورة دعم وتبني توظيف التقنيات الرقمية في التعليم.

-دراسة (محمد، ٢٠٢٠)، بعنوان : دور التقنيات الرقمية في تنشيط قطاع السياحة
هدفت الدراسة الي دراسة دور التقنيات الرقمية في تنشيط قطاع السياحة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتوصل إلى أن التقنيات الرقمية لها دور فعال في دولة الجزائر لتقدم قطاع السياحة وهدفت الدراسة الي تحديد أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (البنية الأساسية لشبكات المعلومات –التعليم الرقمي – التدريب علي تكنولوجيا المعلومات – المكتبات الرقمية)، وتوصلت الدراسة الي أن التقنيات الرقمية لها دور فعال في تنشيط قطاع السياحة

-دراسة (المطرف، ٢٠٢٠)، بعنوان: دور التحول الرقمي علي الأداء التعليمي
هدفت الدراسة إلى إستقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات العالمية والكوارث، وتحديد الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي (الإدارة العلائقية ، الإدارة التحويلية ، الإدارة التشغيلية)، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة، يوجد تأثير معنوي لإختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية

-دراسة (البلوشية، ٢٠٢٠)، بعنوان: دور التحول الرقمي علي أداء العاملين
هدفت الدراسة إلي معرفة حجم التحول الرقمي داخل المؤسسات العامة وتقييمه، وإعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمقابلات لمعرفة البيانات وتحديد الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي (التكنولوجيا الرقمية ، الإستراتيجية الرقمية ، القيادة التحويلية)، وتوصلت الدراسة إلى الجهد الكبير الذي تبذله تلك المؤسسات في نشر ثقافة التحول بين المستفيدين لزيادة الاستخدام

-دراسة (محمود، ٢٠٢٠)، بعنوان: دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين
هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة، وحلت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ، وتحديد الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي (

الإدارة العلانية ، الإدارة التحويلية ، الإدارة التشغيلية) ، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الإستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، إستقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

-دراسة (درباله، ٢٠٢٠) ، بعنوان: دور التحول الرقمي في دعم المؤسسات الحكومية

هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج موحد كامل لعملية التحول الرقمي بهدف دعم المؤسسات الحكومية المصرية في التحول الرقمي، وبناء معيار موحد مشترك بين جميع الهيئات والجمعيات الحكومية المسؤولة عن التحول الرقمي وتحديد الأبعاد الأساسية للتحول الرقمي (الإدارة العلانية ، الإدارة التحويلية ، الإدارة التشغيلية) توصلت الدراسة إلى توحيد المفاهيم المشتركة والمستخدم في عملية التحول الرقمي، وتوحيد منهج دراسة وتخطيط وتنفيذ هذه المبادرات لضمان تحقيقها للأهداف الموضوعية من أجلها.

-دراسة (Wang et al., 2020) ، بعنوان : دور التحول الرقمي علي الأداء المؤسسي

هدفت الدراسة إلى تحسين أهمية الرقمنة من أجل صانعي القرارات الاستراتيجية ومديري إدارات تكنولوجيا المعلومات والأعمال التجارية مما يوفر أدلة ملموسة للمؤسسات لتنفيذ إستراتيجية رقمية، كما تهدف أيضا إلى تحسين مستوى إدارة النزاعات في إتخاذ القرارات الاستراتيجية للشركات وبالتالي توفير التوجيه النظري للمؤسسات لصياغة وتنفيذ التحول الرقمي وتحسين أدائها المؤسسي، حيث كان التطبيق في الصين على المؤسسات الخاصة والمؤسسات المملوكة للدولة والشركات الأجنبية وفي صناعات مختلفة (صناعات تقليدية والصناعات التكنولوجية والخدمات المعرفة والتجارة وغيرها) وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية التحول الرقمي والصراع المعرفي يمكن أن يحسن بشكل كبير من الأداء المالي على المدى القصير والطويل الأجل، أن التحول الرقمي هو قضية استراتيجية بدلاً من القضية الفنية بشكل عام. وبالتالي فإن التغييرات الشاملة في المنتج والخدمات والهيكل التنظيمي ونموذج الأعمال والعمليات مطلوبة للمؤسسات لتحقيق استراتيجية التحول الرقمي، كما توصلت الدراسة على أهمية إستخدام مزيج من تدابير الأداء المالية وغير المالية للتغلب على عدم الرضا عن أنظمة القياس المالية التقليدية، و تشير

الدراسة أيضاً إلى أن الشركات يجب أن تولي اهتماماً للآراء المختلفة لأعضاء مجلس الإدارة أثناء صياغة وتنفيذ إستراتيجية التحول الرقمي .

-دراسة (علي، ٢٠٢٢) ، بعنوان: تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على فاعلية الأداء المؤسسي

هدف الدراسة إلى التعرف على متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي وأثرها على فاعلية الأداء المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كما تمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية بمدينة الرياض وتم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية ووصلت الاستجابة على أسئلة الاستبانة ٣٨٤ مستجيباً، وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على فاعلية الأداء المؤسسي في الجامعات السعودية حيث أظهرت النتائج من خلال الانحدار المتعدد أن أهم متطلبات تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي وأكثرها تأثيراً بالبيئة الخارجية بنسبة ٧١,٧% ثم المتطلبات التي تتعلق بالاستراتيجية بنسبة ٢٠,٥% ثم المتطلبات التي تتعلق بالتقنيات الرقمية بنسبة ٩,٩%

٣-الدراسات السابقة التي تناولت دور الثقافة التنظيمية علي تبني التحول الرقمي:
-دراسة (الزعيبي ، ٢٠٢٣)، بعنوان :دور الثقافة التنظيمية في تحسين عمليات التحول الرقمي:

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الثقافة التنظيمية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية الغربية في ظل عمليات التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مديرية تربية وتعليم البادية الشمالية الغربية للعام الدراسي ٢٠٢٢م، والبالغ عددهم (٢٨٥١) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦٤) معلم ومعلمة من مديرية البادية الشمالية الغربية في محافظة المفرق، طبقت الدراسة في الفصل الأول للعام الدراسي ٢٠٢٢-٢٠٢٣، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي من خلال التعديل على مقياس أبو حية (٢٠٢١)، والذي تكون بصورته النهائية من (٥٤) فقرة موزعة على ٥ محاور هي: (التخطيط، القيادة الرقمية، النظام الرقمي، الأدوات الرقمية، السلوك الإداري)، وتم استخراج دلالات الصدق والثبات لها. وأظهرت النتائج: (١) أن درجة ممارسة الثقافة التنظيمية الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في البادية الشمالية الغربية في تحسين السلوك الإداري جاءت بدرجة مرتفعة، (٢) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) تعزى للمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) في جميع مجالات الدراسة والدرجة الكلية. (٣) وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الثقافة التنظيمية وتحسين السلوك الإداري. وأوصت الباحثة بضرورة تبني اتجاهات التحول الرقمي، وتطوير

البنية الأساسية والمعرفة لعمليات التحول الرقمي ذاتها، من خلال تنظيم مديري المدارس مجموعات مهنية رقمية، لتبادل الخبرات مع قادة مدارس آخرين، وأن يحتفظوا بسجل تراكمي إلكتروني محدث لتوثيق أداء المعلمين

-دراسة (كمال ، ٢٠٢٣) : أثر الثقافة التنظيمية علي تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية :

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، وذلك بالإجابة على التساؤل التالي: "ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وبين كفاءة تطبيق التحول الرقمي؟" وللإجابة على سؤال الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من أجل تحليل النتائج والوصول بالبحث إلى النتائج المطلوبة، حيث تم تصميم استمارة استقصاء تشتمل على متغيرات الدراسة، وقد وزعت على عينة عشوائية تتألف من (٣٧٣) عضو هيئة تدريس وهيئة معاونة في الجامعات الخاصة المصرية، ثم تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائياً، من خلال إدخالها على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أنه يوجد ارتباط طردي قوي بين الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية، وبين كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، أي أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لزيادة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية على كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية. وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، قدم الباحث عدد من التوصيات أهمها: لا بد من أن تمتلك الجامعة ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التحول الرقمي، لضمان نجاح وكفاءة عملية تطبيقها في جميع أنشطة الجامعة وخدماتها الموجهة لخدمة الطلاب. يجب أن تقوم الجامعة بوضع استراتيجية واضحة ومحددة لتطبيق التحول الرقمي في كافة خدماتها التعليمية والإدارية، من خلال تبني تطبيق التحول الرقمي في كافة خدماتها التعليمية والإدارية. يجب أن تعمل الجامعة على نشر الثقافة الرقمية بين كافة أعضاء المجتمع الجامعي، من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونتهم لشرح أهمية التحول الرقمي في التعليم الجامعي.

- دراسة (سكيم ، ٢٠٢٥)، بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تمكين التحول الرقمي: ثقافة رقمية فاعلة في المنظمات الحديثة

هدفت الدراسة إلى إسهام التكنولوجيات الرقمية وتطبيقاتها المتنوعة في إحداث تحولات جذرية في آليات إدارة العمليات التنظيمية وذلك بهدف تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات. ويستلزم أي تغيير تنظيمي أن يكون موجهاً بإطار القيم والمعتقدات وأنماط السلوك المتأصلة في الثقافة التنظيمية السائدة لضمان فعالية عملية التغيير ونجاحها. يُعد التحول نحو الاقتصاد الرقمي تغييراً جوهرياً وشاملاً، الأمر الذي يتطلب توظيف

الثقافة التنظيمية كأداة استراتيجية لتحقيق متطلبات هذا التحول. تستكشف هذه الدراسة النظرية الآليات الفعالة لنشر الثقافة الرقمية داخل المنظمات مع التركيز على أهمية تطوير بيئة تنظيمية مرنة قادرة على تعزيز الابتكار والتعلم التنظيمي المستدام، فضلاً عن تحفيز تبني الممارسات الرقمية، كما تُبرز التفاعل التبادلي بين التحول الرقمي والثقافة التنظيمية حيث يُشكل كل منهما محفزاً للآخر فمن ناحية يتطلب التحول الرقمي وجود ثقافة تنظيمية داعمة، ومن ناحية أخرى يسهم بدوره في تطوير هذه الثقافة لتصبح أكثر قدرة على مواكبة التحديات الرقمية الناشئة.

٤-التعليق علي الدراسات السابقة :

- من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح للباحثة ما يلي:
- يتضح من البحث الذي قامت به الباحثة أن هناك ندرة في الدراسات العربية والاجنبية التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التحول الرقمي وهذا يشير إلي وجود فجوة بحثية في هذا المجال
 - لم يتم القيام بالدراسات السابقة لقياس العلاقات بين أبعاد ومتغيرات البحث بصورتها المذكورة علي حد علم الباحثة بصفة عامة وخاصة عند تطبيقها علي العاملين وبالتالي فإن الاضافة العلمية لهذا البحث تتمثل في محاولة تغطية هذه الفجوة ويمكن أن يساعد هذا البحث في توجيه الجهود والموارد لتحسين عملية استخدام الثقافة التنظيمية وبالتالي المساعدة في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري

٥- التعليق على الدراسات السابقة:

- تنوعت الدراسات السابقة من حيث الاتجاهات البحثية، حيث تناولت تأثير كلٍ من الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في قطاع البترول المصري، إلا أنه لم تتطرق هذه الدراسات للعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في قطاع البترول المصري ، بناء على ما تقدم يمكن القول بأن هذه الدراسة جاءت مكمله للدراسات السابقة، ويمكن توضيح ما يميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة :
- أبرزت معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية أهمية الثقافة التنظيمية في جميع القطاعات سواء الشركات الحكومية أو الشركات الخاصة أو الجامعات وذلك في ظل المتغيرات البيئية المتسارعة والمتعاقبة
 - من خلال الدراسات السابقة التي تتعلق بمتغيرات البحث أدرك الباحث الأهمية الكبيرة للثقافة التنظيمية ودورها في تحقيق العديد من النتائج التي تسعى المنظمات الي تحقيقها مثل الاستجابة السريعة للتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والاستفادة من الفرص المتاحة وسعي العاملين الدائم لتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها فهناك إمكانية للاستفادة من أبعاد الثقافة التنظيمية في قطاع البترول المصري

-أُتفقت الغالبية العظمى من الدراسات التي تمت في موضوع الثقافة التنظيمية علي النظر الي المستهدف من الثقافة التنظيمية علي أنها المنظمة المعاصرة وبالتالي هناك حاجة لمزيد من الدراسات التي توجه المنظمة المعاصرة لمعرفة دور الثقافة التنظيمية علي القدرات التي يجب أن تتحلي بها المنظمات المعاصرة في عصر المعلومات والمعرفة لتحسين أدائها وتوفير ميزة تنافسية في ظل الاضطرابات وهو ما سوف تركز عليه الباحثة في البحث الحالي

د-يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية أهميتها بأبعادها المختلفة المتمثلة في (المبادرة الفردية ، التوجيه، التكامل ، دعم الادارة ، الرقابة) كما أشارت الي أن تبنيها يحقق الذكاء الثقافي ، وتعزيز مبادرات الابتكار الرقمي
-يتضح من الدراسات السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي أهميته بأبعاده المختلفة المتمثلة في (لاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية ، القيادة التحويلية) كما أشارت الي تبني التحول الرقمي يؤثر علي تبني المنظمات نهج التفوق وفهم الاحتياجات وتوقعات كل من أصحاب المصلحة والبيئة الخارجية والتعرف علي الجوانب البحثية التي تمت دراستها سابقاً والوقوف علي الجوانب التي بحاجة لجهود بحثية أكثر كمحاولة لتغطيتها في هذا البحث.

-إختلفت العديد من الدراسات السابقة في تناولها لأبعاد الثقافة التنظيمية حيث الأبعاد التالية هي الأكثر تناولاً في الدراسات السابقة التي تعرض لها الباحث وهي نفسها الأبعاد التي اعتمد عليها الباحث لإتمام هذا البحث وهي (المبادرة الفردية ، التوجيه، التكامل ، دعم الادارة ، الرقابة)

-من خلال تحليل الدراسات السابقة أمكن التوصل الي أنه توجد فجوة بحثية في دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي بالتطبيق في بيئة جديدة مثل بيئة الاعمال المصرية وفي قطاع مختلف مثل قطاع البترول المصري
-علي الرغم من أن الدراسات السابقة ركزت علي الشركات الحكومية والشركات الخاصة والجامعات الا أن معظمها لم تتناول قطاع البترول المصري
-لم تتناول أية دراسة عي حد علم الباحثة دور الثقافة التنظيمية علي تبني التحول الرقمي بالتطبيق علي قطاع البترول المصري
-استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تحديد متغيرات البحث وصياغة مشكلته وأهميته وفروض وتحديد عوامل قياس متغيراته

٦-الفجوة البحثية :

هناك عدة أوجه تبرز الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:
-يسعي البحث الحالي للربط بين الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) والتحول الرقمي (كمتغير تابع) للتعرف علي أهم الأبعاد التي لها أثر معنوي للثقافة التنظيمية علي التحول الرقمي

-سعي البحث الحالي الي قياس دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي بالتطبيق علي قطاع البترول المصري وهذا ما أغفلت عنه الدراسات السابقة
٣/٤/٣-سعي البحث الحالي للتطبيق علي قطاع البترول المصري والذي يعد قطاع متكامل، في ضوء ما سبق يمكن تحديد الفجوة البحثية في الجدول رقم (٣) كما يلي:

جدول رقم (٣)

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والبحث الحالي		
البحث الحالي	الفجوة البحثية	نتائج الدراسات السابقة
تتناول الباحثة في هذا البحث دور الثقافة التنظيمية علي في تبني التحول الرقمي بقطاع البترول المصري من خلال التركيز علي النقاط التالية: - تحديد مؤشرات الثقافة التنظيمية بقطاع البترول المصري محل التطبيق - تحديد أبعاد التحول الرقمي بقطاع البترول المصري محل التطبيق - يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة من حيث الهدف ومجال التطبيق - قيام الباحثة من خلال النتائج والتوصيات التي تم التوصل اليها بإعداد خطة عمل تنفيذية للتوصيات	من خلال الدراسات السابقة والدراسة الحالية تتمثل الفجوة البحثية في: - اختلف هذا البحث مع بعض الدراسات في أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في (المبادرة الفردية، التوجيه ، التكامل ، دعم الادارة ، الرقابة) - اختلف هذا البحث مع أغلب الدراسات السابقة في أبعاد التحول الرقمي والمتمثل في (لاستراتيجية الرقمية، الثقافة الرقمية ، القيادة التحويلية) - اختلف هذا البحث مع أغلب الدراسات في مجال التطبيق ومجتمع البحث وعدد مفردات العينة - في حدود علم الباحثة ندرة الدراسات السابقة في البيئة المصرية التي ربطت الثقافة التنظيمية بالتحول الرقمي في قطاع البترول المصري - تم إجراء الدراسات السابقة في بيئات تنظيمية تختلف عن بيئة قطاع البترول المصري	أظهرت نتائج الدراسات السابقة ما يلي: - العمل على توسيع نطاق إستخدام الثقافة التنظيمية ليشمل جميع فروع وأقسام المنظمات - تسهيل عملية مشاركة المعلومات وتبادلها بين مختلف المستويات الادارية - وجود تأثير إيجابي بين البيانات التنظيمية والثقافة التنظيمية - وجود تأثير إيجابي بين القدرة علي التواصل والثقافة التنظيمية - التحول الرقمي له تأثير علي أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية - توفير المعلومات اللازمة للإدارة وتهيئتها في الوقت المناسب والصحيح لمساعدتها وتحفيزها على التحول الرقمي - إستخدمت معظم الدراسات السابقة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لتحقيق أهداف كل دراسة منها - تنوعت الدراسات في مواضيعها بين الجانبين النظري، والميداني - معظم الدراسات السابقة تحقق نوعاً من الربط الفلسفي بين المتغيرين

المصدر: من إعداد الباحثة

ثالثاً: الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية في قطاع البترول المصرية بهدف صياغة مشكلة الدراسة ووضع فروض الدراسة بجانب الالمام بكافة الجوانب التطبيقية

للدراسة من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة وأسلوب جمع البيانات فضلاً عن إعداد وتصميم أدوات القياس التي سوف يتم استخدامها وقد اعتمدت الباحثة في إعداد الدراسة الاستطلاعية علي ما يلي :

جمع بيانات عدد من الموظفين بلغ عددهم (٣٠) مفردة في مختلف المستويات الوظيفية في قطاع البترول المصري وذلك خلال الفترة من ٢٠٢٥/٨/١ حتي يوم ٢٠٢٥/٨/٢٠ لتحديد المشكلة في مجال التطبيق وإعتمدت الباحثة في إجراء المقابلات في قائمة إستقصاء مكونة من (٢٠) أسئلة للتعرف علي دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي وذلك بعد عرض مفاهيم وأهداف الدراسة للعينة وفي ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من الدراسة الاستطلاعية للتعرف علي مدي إهتمام قطاع البترول المصرية بدور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي ، وتوصلت الباحثة الي النتائج التالية:

(٢٠) أسئلة للتعرف علي دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي وذلك بعد عرض مفاهيم وأهداف الدراسة للعينة وفي ضوء النتائج التي تم التوصل اليها من الدراسة الاستطلاعية للتعرف علي مدي إهتمام قطاع البترول المصري بدور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي ، وتوصلت الباحثة الي النتائج التالية:

١- يحفز قطاع البترول المصري الموظفين لتشجيعهم علي تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف

٢- يعمل قطاع البترول المصري علي تنمية العاملين من خلال البرامج التدريبية المتقدمة

٣- يسهل قطاع البترول المصري تبادل المعلومات بشأن إنجاز أعمالها

٤- يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين في قطاع البترول المصري

٥- هناك إتفاق ضمني بين الموظفين علي تعريف السلوك الصحيح وغير الصحيح

٦- يسود الاعتقاد بين الموظفين أن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته

٧- هناك رؤية مشتركة بين الموظفين أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل

٨- يوافقني زملائي أن الاخلاص في العمل يحقق نتائج طيبة للجميع

٩- لدي موظفي قطاع البترول المصري منظومة مشتركة تجاه العمل

١٠- يتم تقديم حوافز مادية تساعد علي إنجاز العمل بكفاءة وفعالية مقارنة بزملائي

١١- تؤكد الادارة العليا في قطاع البترول المصري علي الالتزام بمضامين

الاستراتيجية الرقمية بالمقارنة بالمنظمات الأخرى

١٢- يقوم القادة في قطاع البترول المصري بإتباع الاستراتيجيات الرقمية

١٣- يقوم القادة بتوجيه الموظفين نحو إتباع الاستراتيجيات الرقمية

١٤- تشجيع القادة في قطاع البترول المصري علي التعاون فيما بينهم لتحقيق

الاستراتيجيات الرقمية في كافة المستويات الادارية

- ١٥- يقوم الموظفين في قطاع البترول المصري بإتباع الاستراتيجيات الرقمية
- ١٦- تشجع الادارة العليا الموظفين نحو تقديم أفكار مميزة تدعم الاستراتيجيات الرقمية
- ١٧- تقوم الادارة العليا بالرقابة بشكل مستمر علي إتباع الاستراتيجيات الرقمية
- ١٨- تعتمد الادارة العليا المنهجية العلمية في وضع الاستراتيجيات الرقمية
- ١٩- تساعد القيادة في قطاع البترول المصري علي قيام العاملين بأداء أفضل لتحقيق الاستراتيجيات الرقمية
- ٢٠- تعمل القيادة الادارية في قطاع البترول المصري علي تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة لتعزيز إتباع الاستراتيجيات الرقمية

الجدول رقم (٤) إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية

م	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
١	يحفز قطاع البترول المصري الموظفين لتشجيعهم علي تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف	٢٠ %٦٦	٥ %١٧	٥ %١٧
٢	يعمل قطاع البترول المصري علي تنمية العاملين من خلال القيرامج التدريبية المتقدمة	١٥ %٥٠	٨ %٢٧	٧ %٢٣
٣	لدي العاملين الادراك الكافي بقواعد البيانات لكل أقسام قطاع البترول المصري	٢٢ %٧٤	٤ %١٣	٤ %١٣
٤	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين في قطاع البترول المصري	١٩ %٦٣	٨ %٢٧	٣ %١٠
٥	هناك إتفاق ضمني بين الموظفين علي تعريف السلوك الصحيح وغير الصحيح	١٨ %٦٠	٥ %١٧	٧ %٢٣
٦	يسود الاعتقاد بين الموظفين أن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته	١٤ %٤٧	١٠ %٣٣	٦ %٢٠
٧	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل	١٦ %٥٣	٨ %٢٧	٦ %٢٠
٨	يوافقني زملائي أن الاخلاص في العمل يحقق نتائج طيبة للجميع	٢٥ %٨٣	٣ %١٠	٢ %٧
٩	لدي موظفي قطاع البترول المصري منظومة مشتركة تجاه العمل	٢٠ %٦٧	٦ %٢٠	٤ %١٣
١٠	يتم تقديم حوافز مادية تساعد علي إنجاز العمل بكفاءة وفعالية مقارنة بزملائي	١٨ %٦٠	٦ %٢٠	٦ %٢٠
١١	تؤكد الادارة العليا في م قطاع البترول المصري علي الالتزام بمضامين الاستراتيجية الرقمية بالمقارنة بالمنظمات الأخرى	١٧ %٥٧	٧ %٢٣	٦ %٢٠
١٢	يقوم القادة في قطاع البترول المصري بإتباع الاستراتيجيات الرقمية	٢٠ %٦٦	٤ %١٣	٦ %٢٠
١٣	يقوم القادة بتوجيه الموظفين نحو إتباع الاستراتيجيات	١٨ %٦٠	١٠ %٣٣	٢ %٧

الرقمية						
١٤	تشجيع القادة في قطاع البترول المصري علي التعاون فيما بينهم لتحقيق الاستراتيجيات الرقمية في كافة المستويات الادارية	١٢	%٤٠	٧	%٢٣	١١
١٥	يقوم الموظفين في قطاع البترول المصري بإتباع الاستراتيجيات الرقمية	١٣	%٤٣	٦	%٢٠	١٢
١٦	تشجع الادارة العليا الموظفين نحو تقديم أفكار مميزة تدعم الاستراتيجيات الرقمية	٢٠	%٦٦	٣	%١٠	٧
١٧	تقوم الادارة العليا بالرقابة بشكل مستمر علي إتباع الاستراتيجيات الرقمية	١٥	%٥٠	٦	%٢٠	٩
١٨	تعتمد الادارة العليا المنهجية العلمية في وضع الاستراتيجيات الرقمية	١٤	%٤٧	٦	%٢٠	١٠
١٩	تساعد القيادة في قطاع البترول المصري علي قيام العاملين بأداء أفضل لتحقيق الاستراتيجيات الرقمية	١٩	%٦٣	٧	%٢٣	٤
٢٠	تعمل القيادة الادارية في قطاع البترول المصري علي تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة لتعزيز إتباع الاستراتيجيات الرقمية	١٥	%٥٠	٨	%٢٧	٧

المصدر : إعداد الباحثة

وبناءً على الدراسة الاستطلاعية التي تقوم بها الباحثة في قطاع البترول المصري محل الدراسة، تم التوصل إلى العديد من الظواهر والنتائج المبدئية، التالية :

١- أثبتت الدراسة بأن يحفز قطاع البترول المصري الموظفين لتشجيعهم علي تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف (وفقا لاستجابة ٢٠ موظفًا من العينة، وبنسبة ٦٦%) حيث كانت الآراء واضحة لديهم بهذا الشأن.

٢- بينت الدراسة بأن يعمل قطاع البترول المصري علي تنمية العاملين من خلال البرامج التدريبية المتقدمة (وفقا لاستجابة ١٥ موظفًا من العينة، وبنسبة ٥٠%)

٣- أوضحت الدراسة يسهل قطاع البترول المصري تبادل المعلومات بشأن إنجاز أعمالها (وفقا لاستجابة ٢٢ موظف من العينة، وبنسبة استجابة ٧٤%)

٤- كما أشارت الدراسة الي يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين في قطاع البترول المصري (وفقا لاستجابة ١٩ موظف من العينة، وبنسبة استجابة ٦٣%)

٥- كما اثبتت الدراسة الي أن هناك إتفاق ضمني بين الموظفين علي تعريف السلوك الصحيح وغير الصحيح (وفقا لاستجابة ١٨ موظف من العينة، وبنسبة استجابة ٦٠%)

٦- وأشارت الدراسة إلي أنه يسود الاعتقاد بين الموظفين أن عنصر الوقت مهم وبنبغي عدم إضاعته (وفقا لاستجابة ١٤ موظف من العينة، وبنسبة استجابة ٤٦%)

٧- كما أشارت الدراسة الي أنه هناك رؤية مشتركة بين الموظفين أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل (وفقا لاستجابة ١٦ موظف من العينة، وبنسبة استجابة ٥٣%)

٨- وأشارت الدراسة إلي إنه يوافقني زملائي أن الاخلاص في العمل يحقق نتائج طيبة للجميع (وفقا لاستجابة ٢٥ موظف من العينة، وبنسبة استجابة ٨٣%)

٩- كما أشارت الدراسة إلي أن لدي موظفي قطاع البترول المصري منظومة مشتركة تجاه العمل (وفقا لاستجابة ٢٠ موظف من العينة، وبنسبة استجابة ٦٧%)

١٠- بينما أشارت الدراسة إلي أن يتم تقديم حوافز مادية تساعد علي إنجاز العمل بكفاءة وفعالية مقارنة بزملائي (وفقا لاستجابة ١٨ موظف من العينة، وبنسبة استجابة ٦٠%)

١١- أوضحت نتائج الدراسة الاستطلاعية علي تأكيد الادارة العليا في قطاع البترول المصري علي الالتزام بمضامين الاستراتيجية الرقمية بالمقارنة بالمنظمات الأخرى (وفقا لاستجابة ١٧ موظفًا من العينة، وبنسبة ٥٧ %) حيث كانت الآراء واضحة لديهم بهذا الشأن.

١٢- كما أشارت نتائج الدراسة الاستطلاعية إلى أن يقوم القادة في قطاع البترول المصري بإتباع الاستراتيجيات الرقمية (وفقًا لاستجابة ٢٠ موظفًا من العينة ، وبنسبة ٦٦%)

١٣- أوضحت الدراسة أنه يقوم القادة بتوجيه الموظفين نحو إتباع الاستراتيجيات الرقمية (وفقًا لاستجابة ١٨ موظف من العينة ، وبنسبة استجابة ٦٠%)

١٤- كما أشارت الدراسة الي تشجيع القادة في قطاع البترول المصري علي التعاون فيما بينهم لتحقيق الاستراتيجيات الرقمية في كافة المستويات الادارية (وفقا لاستجابة ١٢ موظف من العينة ، وبنسبة استجابة ٤٠%)

١٥- كما اثبتت الدراسة الي أن يقوم الموظفين في قطاع البترول المصري بإتباع الاستراتيجيات الرقمية (وفقا لاستجابة ١٣ موظف من العينة ، وبنسبة استجابة ٤٣%)

١٦- وأشارت الدراسة إلي تشجع الادارة العليا الموظفين نحو تقديم أفكار مميزة تدعم الاستراتيجيات الرقمية (وفقًا لاستجابة ٢٠ موظف من العينة ، وبنسبة استجابة ٦٦%)

١٧- كما أشارت الدراسة إلي أن تقوم الادارة العليا بالرقابة بشكل مستمر علي إتباع الاستراتيجيات الرقمية (وفقا لاستجابة ١٥ موظف من العينة ، وبنسبة استجابة ٥٠%)

١٨-وأشارت الدراسة إلي أن تعتمد الادارة العليا المنهجية العلمية في وضع الاستراتيجيات الرقمي (وفقا لاستجابة ١٤ موظف من العينة ، وبنسبة استجابة ٤٧%)

١٩-كما أشارت الدراسة إلي أن القيادة في قطاع البترول المصري تساعد علي قيام العاملين بأداء أفضل لتحقيق الاستراتيجيات الرقمية (وفقا لاستجابة ١٩ موظف من العينة ، وبنسبة استجابة ٦٣%)

٢٠-بينما أشارت الدراسة إلي أن تعمل القيادة الادارية في قطاع البترول المصري علي تشجيع المبادرات الفردية والأفكار الخلاقة لتعزيز إتباع الاستراتيجيات الرقمية (وفقا لاستجابة ١٥ موظف من العينة ، وبنسبة استجابة ٥٠%)

وهو ما يشير إلى توافر أبعاد الثقافة التنظيمية، وأبعاد التحول الرقمي في قطاع البترول المصري

رابعاً: مشكلة البحث :

بناء علي نتائج الدراسات السابقة ، وكذلك نتائج الدراسة الاستطلاعية ، يمكن صياغة مشكلة البحث الحالي في السؤال الرئيسي التالي:

١ دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري محل التطبيق؟

وينبثق من السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية والتي تتمثل في :

١-ما دور المبادرة الفردية في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري محل التطبيق ؟

٢- ما دور التوجيه في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري محل التطبيق ؟

٣- ما دور التكامل في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري محل التطبيق ؟

٤- ما دور دعم الادارة في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري محل التطبيق ؟

٥- ما دور الرقابة في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري محل التطبيق؟

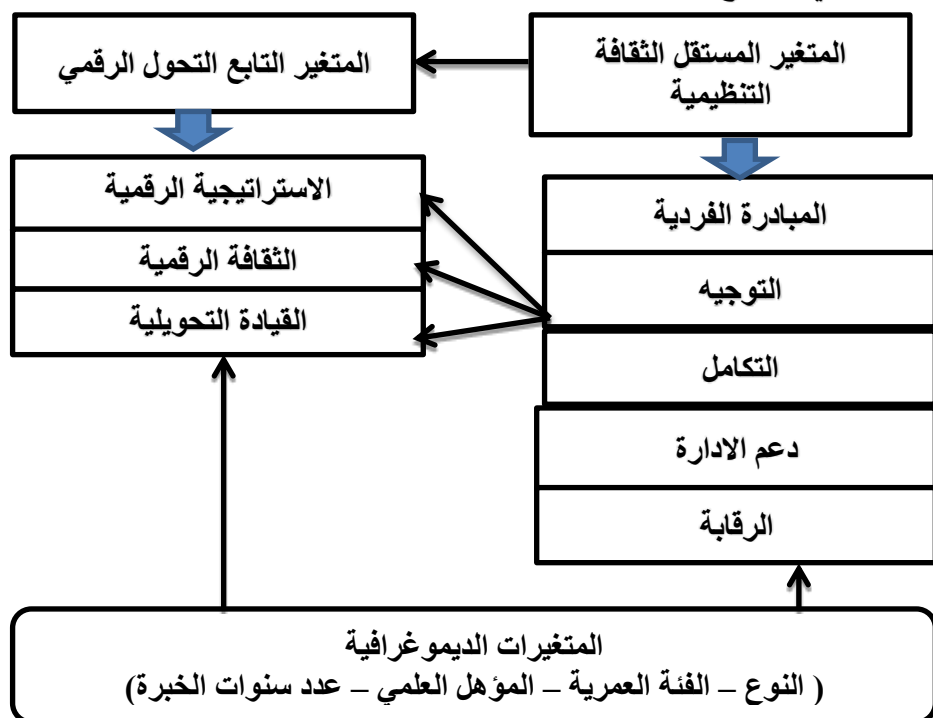
خامساً: أهداف البحث :

يتركز الهدف العام لهذه الدراسة في التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري ، وينبثق من هذا الهدف الاهداف الفرعية الاتية :

١-توضيح دور المبادرة الفردية في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري محل التطبيق

- ٢- بيان دور التوجيه في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري محل التطبيق
 - ٣- الكشف عن دور التكامل في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري محل التطبيق
 - ٤- التعرف علي دور دعم الادارة في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري محل التطبيق
 - ٥- التعرف علي دور الرقابة في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري محل التطبيق
 - ٦- التوصل لمجموعة من النتائج والتوصيات التي تهدف الى تعزيز الثقافة التنظيمية من قبل قطاع البترول المصري في تبني التحول الرقمي
- سادساً: فروض البحث والاطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة:
- من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة، وحدود علم الباحثة بالتحول الرقمي في قطاع البترول المصري، والسعي نحو تحقيق أهداف الدراسة الحالية، تم تحديد الفروض الرئيسية، التي تقوم عليها الدراسة الحالية، كالآتي:
- الفرض الرئيس الأول:**
- يوجد تأثير إيجابي معنوي للثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري وينبثق من الفرض الرئيسي الفروض الفرعية التالية :
- الفرض الفرعي الأول :** يوجد تأثير إيجابي معنوي للمبادرة الفردية في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري
- الفرض الفرعي الثاني :** يوجد تأثير إيجابي معنوي للتوجيه في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري
- الفرض الفرعي الثالث :** يوجد تأثير إيجابي معنوي للتكامل في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري
- الفرض الفرعي الرابع :** يوجد تأثير إيجابي معنوي لدعم الادارة في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري
- الفرض الفرعي الخامس :** يوجد تأثير إيجابي معنوي للرقابة في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري
- الفرض الرئيس الثاني :**

يوجد اختلاف بين مفردات العينة حول اهتمام قطاع البترول المصري بالثقافة التنظيمية وفقاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع - الفئة العمرية - المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة) ويوضح الشكل رقم (١) الاطار المفاهيمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة :
التصور المبدئي الموضح للعلاقات بين متغيرات الدراسة من خلال الاطار المفاهيمي المقترح للعلاقة بين متغيرات الدراسة:



المصدر : إعداد الباحثة في ضوء البحوث والدراسات العلمية السابقة
الشكل (١) نموذج الدراسة

سابعاً: أهمية البحث :

تتمثل أهمية الدراسة علي كل المستويات العملية والعلمية كما يلي:
أ-الاهمية العلمية :

١- جاءت هذه الدراسة تكملة لما جاءت به الدراسات السابقة في هذا المجال الحيوي والهام نسبياً في إدارة الأعمال حيث أن المكتبة العربية في حاجة الي مزيد من جهود الباحثين في هذا المجال.

٢- التأصيل العلمي لمفهوم الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي وتسعي الدراسة الي تأصيلها من طابع خاص الا وهو قطاع البترول المصري المتمثل في (شركة إيجاس ، شركة خالدة ، شركة بتروجاس) بالإضافة الي دراسة الاثار المترتبة علي تطبيقها في هذه البيئة

ب- الأهمية العملية :

١- تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف علي دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي في قطاع البترول المصري المتمثل في (شركة إيجاس ، شركة خالدة ، شركة بتروجاس) وكذلك التعرف علي الأبعاد الأكثر تأثيراً

٢- نظراً لأهمية وحيوية بيئة الدراسة ضرورة لفت إنتباه المسؤولين داخل في قطاع البترول المصري لضرورة تبني مفهوم الثقافة التنظيمية لأحد المداخل الحديثة في مجال إدارة الأعمال الذي يساهم في تبني التحول الرقمي.

٣- أهمية القطاع محل الدراسة وأهمية العاملين به حيث إنهم يمثلون ركيزة أساسية من ركائز جودة الخدمة المميزة

٤- تشير نتائج الدراسات السابقة أن كل سوق يحتاج الي البحث بشكل منفصل مما يعزز أهمية العملية هذه الدراسة وخصوصاً في سياق تطوير الأساليب الإدارية والقيادية في قطاع البترول المصري وهو ما دفعت الباحثة الي دراسة العلاقات المقترحة في سياق مصر وفي سياق قطاع البترول الذي يتمتع بميزة تنافسية عالية وكثيراً ما يواجه قطاع البترول تحديات كبيرة، ولهذا قامت شركات البترول المصرية بإطلاق إستراتيجية متكاملة للتطوير والتحديث تعالج نقاط هامة مثل أداء الإنتاج، التكرير والتوزيع، التخطيط لموارد المؤسسة والأهم هو تنمية الموارد البشرية ، إن قطاع البترول يعمل من خلال لجنة عليا مشكلة حديثاً على تطوير رؤية إستراتيجية جديدة موحدة تساهم في توحيد الجهود بين القطاعين الحكومي والخاص أن هذه الرؤية تختص بالمساهمة في المشروعات ذات الأولوية التي تلبي إحتياجات أساسية للمجتمع ولها مردود كبير على المواطنين وذلك بديلاً عن تقديم مبادرات فردية وهو ما يعزز من كفاءة وفعالية الإنفاق الذي يحرص قطاع البترول المصري على تقديمه والجهود الجارية في هذا المجال، الإجتماعية في قطاع البترول كما سيتم إنشاء إدارات خاصة بالتحول الرقمي في الكيانات الرئيسية بالقطاع والشركات التابعة للعمل على تنسيق الجهود في هذا المجال

ج - أهمية الدراسة للباحثة:

١ - الصلة الوثيقة التي تربط بين الباحثة ومجال التطبيق والرغبة عند الباحثة في تقديم النتائج والتوصيات التي تؤدي في نهاية هذه الدراسة لمتغيرات للإرتقاء بقطاع عملها في مجال أنشطة التحول الرقمي داخل قطاع البترول.

٢ - زيادة المعرفة والمعلومات عند الباحثة لان الوسيلة المتعارف عليها للوصول الي المعرفة واكتشاف الحقائق الجديدة والوصول الي توصيات ونتائج جديدة هي البحث العلمي، فزيادة المعلومات والمعرفة أمر غاية في الجدوى والاهمية عند طالب المعرفة مما يكسبه المهارة والتطوير والخبرة والتفكير السليم والوصول لمستوي أفضل في مجال عمله علمياً وعملياً

٣ - لم يتم تناول مجال الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي بنصيب كاف من الدراسة والبحث من قبل شركات البترول المصري مما شجع الباحثة علي تناول هذا الموضوع لتقديم دراسة علمية وميدانية متخصصة ومتقدمة

ثامناً: نوع البيانات ومصادرها:

اعتمدت الباحثة علي نوعين من البيانات وذلك بهدف تحقيق أهداف البحث:
أ- بيانات ثانوية : حيث تتطلب هذه الدراسة الحصول علي مجموعة من البيانات حول الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي وتتمثل مصادر هذه البيانات في ما يتاح للباحثة من كتب ومراجع والاطلاع علي السجلات والتقارير المرتبطة بموضوع الدراسة
ب- بيانات أولية: وهي البيانات التي تم جمعها من مجتمع البحث طبقاً لأهداف ومشكلة الدراسة وتم الحصول علي هذه البيانات من خلال قائمة الاستقصاء عن طريق توزيعها علي العاملين بمجتمع البحث ، والمقابلات الشخصية وقد تم تصميم أداة جمع البيانات في ضوء الاطار النظري والدراسات السابقة وفي ضوء المقاييس التي أعتمد عليها وقام بتصميمها باحثون آخرون

تاسعاً: منهجية البحث :

أن الهدف الرئيسي يتمثل في التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي ، وتعتمد الباحثة في منهج البحث علي مرحلتين أساسيتين للبحث الاجتماعي وهي : مرحلة البحث الوصفي ، ومرحلة البحث التفسيري ، وتهدف المرحلة الأولى الي توضيح المفاهيم الخاصة بالدراسة والتعرف علي ما توصلت اليه الدراسات السابقة وإجراء الدراسة الاستطلاعية ثم تحديد المشكلة واستخلاص الفروض ، وأما المرحلة الثانية فتعتمد الباحثة فيها علي المدخل السببي أو التفسيري وذلك بغرض توضيح العلاقة بين متغيرات البحث المستقلة والتابعة واستنتاج العلاقة المسببة بينهما

عاشراً: مجتمع وعينة البحث:

أ- مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في قطاع البترول المصري متمثل في شركات الخدمات البترولية (شركة إيجاس ، شركة خالدة ، شركة بتروجاس) وكان توزيعهم كالتالي:

جدول (٥)

م	أسم الشركة	عدد العاملين
١	شركة إيجاس	١٤٠٠
٢	شركة خالدة	٦٣٠٠
٣	شركة بتروجاس	٦٥٤٠
	الاجمالي	١٤٢٤٠

ب- عينة البحث:

تم الاعتماد علي عينة عشوائية بسيطة من بين العاملين لتحديد حجم العينة قامت الباحثة باستخدام برنامج sample size calculator وذلك بمعلومية حجم المجتمع الذي يبلغ ١٤٢٤٠ مفردة وعند مستوي ثقة (٩٥%) وحدود خطأ (٥%) وبعد إدخال البيانات للبرنامج يتم حساب حجم العينة وبلغ (٣٧٥) مفردة كما يظهر في الشكل رقم (١) ونسبة الاستجابة ٩٥%
تحديد حجم العينة

Result	
Sample size: 375	
This means 373 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within $\pm 5\%$ of the measured/surveyed value.	
Confidence Level:	95% ▼
Margin of Error:	5
Population Proportion:	50 Use 50% if not sure
Population Size:	14240 Leave blank if unlimited population size.
Calculate Bottom of Form	

شكل (٢) Sample Size Calculator

ج- عينة البحث وطريقة إختيارها:

قامت الباحثة بالاعتماد علي العينة العشوائية الطبقية في هذه الدراسة ، وتم توزيع المفردات علي شركات البترول المصرية (شركة إيجاس ، شركة خالدة ، شركة بتروجاس) وفقاً للوزن النسبي لكل العينة علي ثلاثة شركات للغازات البترولية موضحين كالتالي:

جدول (٦) توزيع عينة الدراسة

م	أسم الشركة	عدد العاملين
١	شركة إيجاس	٣٧
٢	شركة خالدة	١٦٦
٣	شركة بتروجاس	١٧٢
	الاجمالي	٣٧٥

وتعتبر وحدة المعاينة هي المفردة التي تم جمع البيانات المطلوبة منها والتي تتوافر لديها هذه البيانات ، وتتمثل وحدة المعاينة في الدراسة الحالية في العاملين بشركات البترول المصرية وتشمل (شركة إيجاس ، شركة خالدة ، شركة بتروجاس)

الحادي عشر: حدود البحث :

هي عبارة عن الموضوعات والعوامل والمتغيرات التي ستنناولها الباحثة في دراستها والجوانب الأخرى التي ستركها الباحثة تقوم بدراستها وتشمل حدود البحث :

١-**حدود موضوعية:** يقتصر موضوع البحث علي دور الثقافة التنظيمية بأبعادها (المبادرة الفردية، التوجيه، التكامل ، دعم الادارة ، الرقابة) علي تبني التحول الرقمي بإبعاده المختلفة لاستراتيجية الرقمية ، الثقافة الرقمية ، القيادة التحولية)

٢-**حدود مكانية:** تم تطبيق البحث علي قطاع البترول المصري متمثل في (شركة إيجاس ، شركة خالدة ، شركة بتروجاس)

٣-**حدود زمانية:** سيتم تطبيق البحث في الفترة الزمنية من عام ٢٠٢٥

٤-**الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة علي العاملين بجميع المستويات الادارية في قطاع البترول المصري وتتمثل في (الادارة العليا – الادارة الوسطي ، الادارة التنفيذية)

الثاني عشر: أداة البحث وطريقة جمع البيانات :

استخدمت الباحثة الاستقصاء كأداة لجمع البيانات وهي عبارة عن قائمة أسئلة تقوم الباحثة بتوجيهها الي العاملين بشركات الخدمات البترولية (شركة إيجاس ، شركة خالدة ، شركة بتروجاس)

وهي تنقسم الي ثلاثة أقسام:

القسم الاول: ويتعلق بإستبيان خاص بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وأبعادها والتي قسمت الي المبادرة الفردية (العبارات من ١ - ٥) ، التوجيه (العبارات من ٦ -

١٠)، التكاملة (العبارات من ١١-١٥)، دعم الادارة (العبارات من ١٦-٢٠) ،
الرقابة (العبارات من ٢١-٢٥)
القسم الثاني: ويتعلق بإستبيان خاص بالمتغير التابع (التحول الرقمي) وأبعاده والتي
قسمت الي الاستراتيجية الرقمية (العبارات من ١ - ١٠)، الثقافة الرقمية (العبارات
من ١١-٢٠)، القيادة التحويلية
(العبارات من ٢١-٢٧)

القسم الثالث: ويتعلق بالبيانات العامة للعاملين مثل (النوع ، السن ، المستوى التعليمي
، مدة الخبرة)

١-النوع أو الجنس : تم قياس من خلال فئتين (ذكر وأنثي) وتم إدخال البيانات
بالترجيح التالي : ١= ذكر ، ٢= أنثي

٢-المستوي التعليمي : تم قياس المستوى التعليمي من خلال ست فئات هي (دكتوراه ،
ماجستير ، دبلوم دراسات عليا ، بكالوريوس ، دبلوم ، ثانوية) وتم إدخال البيانات
بالترجيح التالي: ١=ثانوية ، ٢=دبلوم ، ٣=بكالوريوس ، ٤=دبلوم دراسات عليا ،
٥=ماجستير ، ٦=دكتوراه)

٣-عدد سنوات الخبرة : تم قياس عدد سنوات الخبرة بالسنوات ، وتم تحليل البيانات
من خلال أربع فئات ، وتم إدخال البيانات بالترجيح التالي : ١= أقل من سنة ، ٢= ١
الي أقل من ٥ سنوات ، ٣= ٥ الي أقل من ١٠ سنوات ، ٤= ١٠ الي أقل من ١٥ سنة
، ٥= ١٥ الي أقل من ٢٠ سنة ، ٦= ٢٠ سنة فأكثر

الثالث عشر: متغيرات البحث وأساليب القياس:

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي ، وعليه فإنه تتمثل
متغيرات الدراسة فيما يلي:

أ- (الثقافة التنظيمية) متغير مستقل

ب- (التحول الرقمي) متغير تابع

ج-المتغيرات الديموجرافية

وفيما يلي إشارات الي أدوات قياس تلك المتغيرات :

أ-مقياس الثقافة التنظيمية :

وفقاً لطبيعة وأهداف الدراسة ، اعتمدت الباحثة في قياس الثقافة التنظيمية علي مقياس
(راتب ، ٢٠٢٠) والذي تتضمن خمسة أبعاد وهي (المبادرة الفردية ، التوجيه ،
التكامل ، دعم الادارة ، الرقابة) واجمالي عدد العبارات ٢٥ عبارة ومنحت كل فقرة
الاستبيان وزناً (مقياس ليكرت الخماسي) لتقدير درجة الاجابة لل فقرات وفق مقياس
ليكرت الخماسي حيث (أوافق بشدة =5 ، أوافق = 4 ، محايد = 3 ، لاأوافق = 2 ،
لا أوافق بشدة = 1)

أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وعبارات كل بعد ويشمل عدد الأبعاد خمسة أبعاد

البعد الأول X1 ويتضمن بعد (المبادرة الفردية)

البعد الثاني X2 ويتضمن بعد (التوجيه)

البعد الثالث X3 ويتضمن بعد (التكامل)

البعد الرابع X4 ويتضمن بعد (دعم الادارة)

البعد الخامس X5 ويتضمن بعد (الرقابة)

جدول رقم (٧) أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وعبارات كل بعد

م	ترميز البيانات	العبارات
١	X11	يحفز قطاع البترول المصري الموظفين لتشجيعهم علي تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف
٢	X12	يعمل قطاع البترول المصري علي تنمية العاملين من خلال البرامج التدريبية المتقدمة
٣	X13	يسهل قطاع البترول المصري تبادل المعلومات بشأن إنجاز أعمالها
٤	X14	يسود الاحترام المتبادل بين الموظفين في قطاع البترول المصري
٥	X15	هناك إتفاق ضمني بين الموظفين علي تعريف السلوك الصحيح وغير الصحيح
٦	X21	يسود الاعتقاد بين الموظفين أن عنصر الوقت مهم وينبغي عدم إضاعته
٧	X22	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل
٨	X23	يوفقني زملائي أن الاخلاص في العمل يحقق نتائج طيبة للجميع
٩	X24	لدي موظفي قطاع البترول المصري منظومة قيم مشتركة تجاه العمل
١٠	X25	يتم تقديم حوافز مادية تساعد علي إنجاز العمل بكفاءة وفعالية
١١	X31	كل موظف مستعد لبذل المزيد من الجهود في العمل
١٢	X32	يعتز كل موظف بقطاع البترول المصري التي يعمل فيها ويتحدث عنها باستمرار
١٣	X33	هناك شعور من الموظفين بالعمل في قطاع البترول المصري مما حصل
١٤	X34	يعزز قطاع البترول المصري إمكانياتها بإدخال التكنولوجيا المتطورة الي خدماتها
١٥	X35	يعمل قطاع البترول المصري علي زيادة قدرتها التنافسية
١٦	X41	يدعم قطاع البترول المصري الثقافة التنظيمية للعاملين المبادرين في تقديم أفكار لحل المشكلات
١٧	X42	يوضع قطاع البترول المصري إرشادات واضحة بخصوص إنجاز أعمالها
١٨	X43	يدعم قطاع البترول المصري سياسة التأثير المتبادل بين الموظفين
١٩	X44	يدعم قطاع البترول المصري سياسة المشاركة الفاعلة بين العاملين
٢٠	X45	يتبنى قطاع البترول المصري ثقافة إكتساب المعرفة وتطبيقها لتحقيق

دور الثقافة التنظيمية في تبني التحول الرقمي، حنان القرشي

		التحسين المستمر في العمليات
٢١	X51	العاملين علي دراية بالقواعد والقوانين بقطاع البترول المصري
٢٢	X52	تطبيق رقابة تنظيمية داخل قطاع البترول المصري
٢٣	X53	جو العمل يسوده الاحترام والتعاون بين العاملين في قطاع البترول المصري
٢٤	X54	للمراقبة دور فعال في تحسين أداء العاملين بقطاع البترول المصري
٢٥	X55	تطبيق القوانين بحكمة داخل قطاع البترول المصري

ب- مقياس التحول الرقمي:

وفقاً لطبيعة وأهداف الدراسة ، اعتمدت الباحثة في قياس التحول الرقمي علي مقياس (شحادة ، ٢٠٢٢) ، والذي تضمن ثلاثة أبعاد وهي (الاستراتيجية الرقمية ، الثقافة الرقمية ، القيادة التحويلية) واجمالي عدد العبارات ٢٧ عبارة ومنحت كل فقرة الاستبيان وزناً **scale likert** (مقياس ليكرت الخماسي) لتقدير درجة الاجابة لل فقرات وفق مقياس ليكرت الخماسي حيث (أوافق بشدة = 5 ، أوافق = 4 ، محايد = 3 ، لا أوافق = 2 ، لا أوافق بشدة = 1)

جدول رقم (٨) أبعاد المتغير المستقل (التحول الرقمي) وعبارات كل بعد

م	ترميز البيانات	العبارات
١	X11	يهتم قطاع البترول المصري بتنفيذ خطط تطوير وإعداد القادة
٢	X12	يحرص القادة علي إتباع الاستراتيجيات الرقمية
٣	X13	يقوم الموظفون بإتباع الاستراتيجيات الرقمية
٤	X14	يقوم القادة بتوجيه الموظفين نحو إتباع الاستراتيجيات الرقمية
٥	X15	يتعاون القادة فيما بينهم لتحقيق الاستراتيجيات الرقمية بكافة المستويات الادارية
٦	X16	تشجع الادارة العليا الموظفين علي تقديم أفكار مميزة تدعم الإستراتيجيات الرقمية
٧	X17	تقوم الادارة العليا بالرقابة بشكل مستمر علي إتباع الاستراتيجيات الرقمية
٨	X18	تعتمد الادارة العليا علي الاسلوب العلمي في وضع الاستراتيجيات الرقمية
٩	X19	تحرص القيادة علي قيام العاملين بأفضل أداء لتحقيق الاستراتيجيات الرقمية
١٠	X110	تهتم الادارة العليا بإقامة الدورات التخصصية لتعريف الموظفين بجميع مستوياتهم بأهمية تطبيق الاستراتيجيات الرقمية
١١	X21	يعتمد القطاع علي الوسائل التكنولوجية الحديثة في تقديم خدماتها
١٢	X22	أسهمت البنية التحتية الرقمية القوية للقطاع في تسريع عملية التحول الرقمي فيها
١٣	X23	أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالقطاع في سرعة إنجاز العمل
١٤	X24	يقوم القطاع بتطوير وتحسين قنوات الاتصال الرقمي مع متلقي الخدمة
١٥	X25	ثقافة الابتكار الرقمي هي جزء من ثقافة القطاع
١٦	X26	توجد فرص للعاملين لمواصلة دراساتهم وأبحاثهم العلمية
١٧	X27	جميع العاملين في القطاع لديهم معرفة تامة عن الثقافة الرقمية
١٨	X28	توجد إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدي القطاع للتسريع بنحول المجتمع إلي



مجتمع رقمي		
تقوم المصلحة بوضع خطة لرفع مستوى القادة	X29	١٩
مكنّت التقنيات الرقمية بالقطاع من تبسيط العمليات المختلفة ومن ثم تحسين الكفاءة	X210	٢٠
وفر لنا القطاع البيانات التي قمنا بجمعها وتحليلها من خلال التحول الرقمي من تحسين الخدمات المقدمة	X31	٢١
تقوم القيادات في القطاع بتطبيق المهارات التقنية الرقمية	X32	٢٢
يعتمد القطاع علي الوسائل التكنولوجية الرقمية الحديثة في تقديم خدماتها	X33	٢٣
تخضع عمليات تقديم الخدمات المختلفة إلي التحسين المستمر ضمن إطار التحول الرقمي	X34	٢٤
تقوم إدارة القطاع بالرقابة وبشكل مستمر علي مرافقها لتحسين أليات تقديم الخدمات	X35	٢٥
يقدم القطاع اقتراحات لتحسين جودة العمل بما يتوافق مع التكنولوجيا الحديثة	X36	٢٦
تسهم التكنولوجيا في التأثير إيجابياً علي شخصية القادة (علي سبيل المثال جعلهم أكثر إنفتاحاً علي العالم الخارجي)	X37	٢٧

المراجع :

المراجع العربية :

إبراهيم ، محمد محمد ، دور الاساليب الالكترونية للتحول الرقمي في دعم قرارات الادارة الاستراتيجية للمؤسسات المصرية ، كلية التجارة ، جامعة المنوفية،

٢٠٢٢

أبو قناية ، سارة، دور القيادات الادارية في تحسين الأداء المؤسسي ،رسالة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ،٢٠٢٣

أبو كريم، أحمد فتحي ، مفهوم الثقافة التنظيمية لدي الادارة العليا وعلاقته بالاتصال الاداري، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الاردنية ،عمان، ٢٠٢٠

البشاشة، ثامر عبد المجيد، أثر الثقافة التنظيمية في بلورة التماثل التنظيمي في المؤسسات العامة الأردنية، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،

المجلد ٤، العدد ٤، ٢٠٢١.

البلوشيه، كامل محمد، عبد القادر ، محمد شوقي ،دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال ،الاردن، ٢٠٢٢

-البكري ، مصطفى كامل ، العلاقة بين إدراك مديري ومديرات المدارس الحكومية

للخوافز المقدمة والأداء المؤسسي ،، رسالة دكتوراه ،عمان ، الأردن ، ٢٠٢٢

الحاتمي، بدر، التخطيط الاستراتيجي وأثره في الأداء المؤسسي ، المرونة الإستراتيجية متغيراً وسيطاً، دراسة ميدانية على الهيئات العامة في سلطنة عمان،

رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية، ٢٠٢٠

الحلابية ، عبد الحميد ، تأثير الخوافز في تحسين الأداء المؤسسي ، رسالة دكتوراه ، عمان ، الأردن ، ٢٠٢٣

الحولي ، صلاح الدين ، تأثير التحول الرقمي علي الأداء التعليمي، رسالة دكتوراه، جامعة للبحوث والدراسات التجارية ، فلسطين، ٢٠٢٣

الخرابشة عبد، الثقافة التنظيمية في الخدمة المدنية تجربة ديوان المحاسبة ، الاسبوع العالمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية المالكية، عمان، ٢٠٢٠

الخصيري، محسن أحمد، دور إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه ، دار الرضا للنشر، دمشق، ٢٠٢٠

الخرابشة عبد، الثقافة التنظيمية في الخدمة المدنية تجربة ديوان المحاسبة ، الاسبوع العالمي الأردني الخامس، الجمعية العلمية المالكية، عمان، ٢٠٢٠

الراشدي، سعيد ، الثقافة التنظيمية ، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع
الأردن، ط١، ٢٠٢٠

الزامل ، ريم ، اثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي التميز الوظيفي ، مجلة
الاتصالات والعالم الرقمي العدد ١٦، سنة ٢٠٢٣.

الساعدي، مؤيد، والغرباوي، جواد، تأثير التخطيط الاستراتيجي على فاعلية وزارة
الدفاع العراقية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، ع(١٢)، م(٢)،
٢٠٢٠.

السيبيعي، فارس بن علوش ، دور الثقافة التنظيمية في القطاعات الحكومية، رسالة
دكتوراه غير منشورة ،جامعة نايف للعلوم الامنية ،الرياض السعودية، ٢٠٢٣
الشمري، مساعد عقاب ، التحول الرقمي علي اداء العاملين ، رسالة ماجستير غير
منشورة ، كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط، ٢٠٢١
الشرعي ، إبراهيم بدر ، دور التحول الرقمي علي الأداء التعليمي، رسالة ماجستير
عمان ، الأردن ، ٢٠٢٣

الشهري، محمد عبد المجيد ، دور إدارة الموارد البشرية في فعالية الأداء المؤسسي ،
رسالة ماجستير ،عمان ، الأردن ، ٢٠٢١
الشيباني، زينة كاظم دخيل، ، تأثير مقدرات الموارد البشرية في الأداء المتميز ،
الدور الوسيط لأدوار

الموارد البشرية ،دراسة تحليلية لآراء أعضاء مجالس الكليات في بعض الجامعات
الحكومية العراقية، رسالة ماجستير، جامعة القادسية، كلية الادارة والاقتصاد،
٢٠٢٢

الصباغ، عبد الباري ، دور التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي ، مجلة العلوم
الإنسانية ، العدد ٢١ ، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ٢٠٢٣
العبيدي، نماء جواد، الأداء الوظيفي وأثره علي الأداء المؤسسي ، "دراسة ميدانية في
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ،
المجلد - ٨ ، ٢٠٢١، العدد ٢

العنبي، احمد بركي مبارك، تأثير التحول الرقمي علي اداء العاملين، رسالة
ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، السعودية، ٢٠٢٤

العتوم، سارة، دور القيادات الإدارية في التطوير الإداري المؤسسات التعليمية
بجامعات الجزائر، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة
محمد خيضر، بسكرة، ٢٠٢٠

العنزي، سعد علي، السلوك التنظيمي، انعكاسات السلوكيات الوظيفية للعاملين في
أداء المنظمات، دار ومكتبة عدنان، بغداد، ٢٠٢٣

العزوني، هدى سليمان، أثر الانتماء الوظيفي على كفاءة أداء العنصر البشري في
المؤسسات الاقتصادية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، (٥٧)، الجزء الثاني، ٢٠٢٢
العريمي، عبدالله السعود، دور التحول الرقمي في تحقيق جودة الأداء القيادي ، رسالة
ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، جدة ، السعودية ، ٢٠٢٠

العوفي، محمد، دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الوظيفي للإداريين ، رسالة
ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، دار الثقافة، عمان، الأردن، ٢٠٢١

العسال، محمد أديب، أثر التحول الرقمي علي اداء العاملين ، رسالة ماجستير ،كلية
الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، السعودية، ٢٠٢٢

الطويل، أكرم احمد والجليلي، آلاء حسيب ووهاب، رياض جميل، تأثير أبعاد التحول
الرقمي علي أداء العاملين ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة
تكريت، المجلد السادس، العدد التاسع عشر، ٢٠٢٢

الغالوجي، رفيق عبد الحميد ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، دراسة
ميدانية للموظفين الإداريين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية "جوال"،
رسالة ماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال، جامعة
الأزهر، غزة، ٢٠٢١

الكمالي، عبد الله عبد القادر، مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة
لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز
للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة،
جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ٢٠٢١

الطشة، غنيم ، درجة الالتزام الثقافة التنظيمية في وزارة التربية والتعليم في دولة
الكويت من جهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان،
٢٠٢٣

الفالحي، محمود بشير المغربي ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الصراع
والازمات ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، ٢٠٢٣

- الليبي، نزار عوني ، تنمية الأداء الوظيفي والاداري ، دار دجلة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٢٣
- اللوزي ، موسي ، التنمية الإدارية، المفاهيم و الاسس و التطبيقات، ط١، عمان ، دار وائل ، ٢٠٢٣
- الأسرج، حسين عبد المطلب ، اثر الادارة الاستراتيجية علي اداء العاملين ، كتاب الأهرام الاقتصادي، العدد ٢٢٩، القاهرة، مطابع مؤسسة الأهرام، ٢٠٢٣
- الصياد، محمد حامد، اثر الادارة الاستراتيجية علي اداء العاملين، منظمة العمل العربية، ٢٠٢٣
- القرشي، مدحت، اثر الادارة الاستراتيجية علي اداء العاملين، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٢٣
- المرباط، عبد الله الفيتوري ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها علي سلوك وكفاءة العاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية الدراسات العليا طرابلس ليبيا، ٢٠٢٣
- المؤمني، حنان ، واقع ممارسة مديرات المدارس للثقافة التنظيمية ومن وجهة نظر المعلمات مديرة مدرسة رفيدة الأسلمية، رسالة ماجستير غير منشورة، وزارة التربية والتعليم لواء بني عبيد، إربد، الأردن، ٢٠٢١
- النجار، فايز جمعه ، عبد الستار محمد العلي، اثر الادارة الاستراتيجية علي اداء العاملين، ط٢، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٢٣
- النعيمي، صلاح عبد القادر؛ وعزيز، شعيب أحمد، ، تأثير الانتماء الوظيفي في الالتزام التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في المديرية العامة لتربية بابل، مجلة تنمية الرافيدين، ٢٠٢٣
- الوهبي، والسدراني ، أثر الرضا الوظيفي على الأداء المؤسسي بوزارة الشؤون الرياضية في سلطنة عمان، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية، العدد (٢٧)، ٢٠٢٣
- النجار، فايز جمعه ، عبد الستار محمد العلي، اثر الادارة الاستراتيجية علي اداء العاملين، ط٢، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ٢٠٢٣
- توفيق ، عطية توفيق العجلة، الإبداع الاداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، رسالة ماجستير ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ٢٠٢٢.
- جودة ، محفوظ، أثر الشمول المالي على مناخ الإبداع دراسة ميدانية عن شركات الأدوية الأردنية، ٢٠٢٢

حاكم محسن محمد الربيعي، حامد الحدراوي، اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والاغتراب الوظيفي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في معمل أسمنت الكوفة، ٢٠٢١

خالدبة، مصطفى عطا، مها عارف بريس، الشمول المالي وأثره في الحد من الصراع التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في رئاسة الجامعة المصرية، مجلة كلية المأمون الجامعة، ٢٠٢٢.

خضر، حسان، اثر الادارة الاستراتيجية علي اداء العاملين، المعهد العربي للتخطيط، دورية جسر التنمية، الكويت، ٢٠٢٣

دودين ، أحمد يوسف ، أساسيات التنمية و الاقتصاد في الوطن العربي ، عمان، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط١، ٢٠٢٣

عامر، علي حسين العطوي، الشمول المالي ودوره في تقليل سلوك العمل المنحرف دراسة تطبيقية في معمل أسمنت المثنى، مجلة الغري للعلوم، ٢٠٢٢

عبد الحليم ، أحمد عبابنة رائد ، أهمية التفويض و الثقافة التنظيمية في ممارسة الابداع الاداري في القطاع العام الاردني من جهة نظر الادارة الإشرافية ، ورقة عمل مقدمة في مؤتمر الابداع والتحول الاداري والاقتصادي، بحوث واوراق عمل ، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، ٢٠٢٣

عبد الغني، سماح مصطفى، اثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي اداء العاملين ، القاهرة، الإدارة المركزية للبحوث المالية والتنمية الإدارية، ٢٠٢٣

عبد السيد، سهام إبراهيم، وإبراهيم، سلوى سالم ومحمود، سمية عبد الحميد الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الفساد الإداري من جهة نظر موظفي هيئة الرقابة الإدارية ، كلية الاقتصاد والتجارة ، القاهرة، ٢٠٢٣

علي، حمدي أحمد ، الانتماء الوظيفي في بيئة العمل ، دراسة سيوسولوجية على عينة من الأكاديميين ومعاونيهم والموظفين الإداريين في جامعة سوهاج، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، ٢٠٢٣

عناوي، رهيو، دور الثقافة التنظيمية في تقليل ظاهرة التهكم التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي كلية التربية –جامعة القادسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٤، العدد ١٠، ٢٠٢٢.

عمامرة، عدنان ، تأثير الثقافة التنظيمية علي الشمول المالي لدي مديري التربية و التعليم في الاردن و علاقتها بكل من الضغط والامن النفسين للعاملين في مدرّبتهم

- ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان للدراسات العليا ، عمان ، الاردن ، ٢٠٢٣
- عليان ، عبدالله وجرار ، أماني ، تأثير الثقافة التنظيمية علي الشمول المالي ، الجمعية العلمية الملكية ، عمان ، الاردن ، مجلد (٢) ، ٢٠٢٣
- عوض ، ابراهيم لطفي ، اثر الادارة الاستراتيجية علي اداء العاملين ، دراسة تحليلية ، أكتوبر ٢٠٢٣ ، صفحة ٢٩ .
- عقيلي ، عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٢٣
- قاسم ، محمد أحمد ، اثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي التميز الوظيفي ، الكويت ، ٢٠٢٣
- كامل ، مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، جامعة القاهرة ، القاهرة ، ٢٠٢٣
- كافي ، يوسف مصطفى ، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٢٣
- محمود ، سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط٤ ، عمان الأردن ، ٢٠٢٢ .
- هيجان ، عبد الرحمن ، اثر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية علي التميز الوظيفي ، استراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المميزة ، ٢٠٢٣

المراجع الأجنبية :

- Abdelatif, L., & Shehata, A. (2006). Fiscal sustainability and the role of the state: A new analytical framework.
- Afonso, A., Alves, J., & Jalles, J. T. (2022). To consolidate or not to consolidate? A multi-step analysis to assess needed fiscal sustainability. *International Economics*, 172, 106-123.
- Ahiase, G., Sari, M., Andriana, D., Nugraha, N., Purnomo, B. S., & Heryana, T. (2024). Unveiling the African growth puzzle: relationship between financial inclusion, debt sustainability and economic growth. *International Journal of Social Economics* .

- Akter, J. (2014). Bootstrapped Durbin–Watson test of autocorrelation for small samples. *ABC Journal of Advanced Research*, 3(2), 137-142.
- Al Sayed, O., Samir, A., & Anwar, H. H. (2021). Assessing fiscal sustainability in Egypt: a comparative study. *Review of Economics and Political science*, 6(4), 292-310.
- Alba, P., Shawarby, S., & Iqbal, F. (2004). Fiscal and public debt sustainability in Egypt. World Bank, Middle East and North Africa, the Office of the Chief Economist.
- Allen, F., Demircuc-Kunt, A., Klapper, L., & Peria, M. S. M. (2016). The foundations of financial inclusion: Understanding ownership and use of formal accounts. *Journal of financial Intermediation*, 27, 1-30.
- Alshaib, B. M., Al Khatib, A. M. G., Nuta, A. C., Hamra, M., Mishra, P., Gautam, R., ... & Zamfir, C. G. (2023). Fiscal Sustainability and Its Implications for Economic Growth in Egypt: An Empirical Analysis. *SAGE Open*, 13(4), 21582440231215983.
- Arshad, M. U., Ahmed, Z., Ramzan, A., Shabbir, M. N., Bashir, Z., & Khan, F. N. (2021). Financial inclusion and monetary policy effectiveness: A Awad, M. M., & Eid, N. H. (2018). Financial inclusion in the MENA region: a case study on Egypt. *Journal of Economics and Finance*, 9(1), 11-25.
- Bystrov, V., & Mackiewicz, M. (2020). Recurrent explosive public debts and the long-run fiscal sustainability. *Journal of Policy Modeling*, 42(2), 437-450.
- Chibi, A., Chekouri, S. M., Benbouziane, M., & Boulila, H. (2022, February). Essays on Fiscal Sustainability in Algeria. *Economic Research Forum (ERF)*.

- Duan, C., & Ni, S. W. (2024). Impact of fiscal spending, financial inclusion on financial stability. Finance Research Letters, 69, 106238.
- Edeminam, V. B., & Abdullahi, H. (2022). The effects of financial inclusion on external debt in Africa. Journal of Global Economics and Business, 3(9), 75-94.
- ElDeeb, M. S., Halim, Y. T., & Kamel, E. M. (2021). The pillars determining financial inclusion among SMEs in Egypt: service awareness.