

الثقافة التنظيمية مطلب لتحقيق التحول الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية (جامعة معسكر)

محمد مختار بن أمينة*، حنان لقام**

الإرسال: 2025/05/06

القبول: 2025/10/25

النشر: 2025/12/11

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة مصطفى إسمطبولي بمعسكر وذلك من خلال توزيع إستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس شملت 100 أستاذ للدراسة أثر مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (الرسالة، الإتساق، الإنغماس و القابلية للتكيف) على التحول الرقمي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الانغماس كان البعد الوحيد الذي له تأثير معنوي إيجابي على التحول الرقمي، اذ يعد انغماس أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم الفعالة في أنشطة المؤسسة وقراراتها عاملا حاسما في نجاح مبادرات التحول الرقمي، مما يؤكد أهمية العنصر البشري في عمليات التغيير التنظيمي. وبناءً على ذلك، توصي الدراسة بتعزيز مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صناعة القرارات المتعلقة بمبادرات التحول الرقمي، وتطوير برامج تدريبية لتنمية المهارات الرقمية، وإنشاء نظام حوافز يشجع على تبني التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الثقافة التنظيمية، أعضاء هيئة التدريس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة معسكر.

تصنيف جيل: I230, M150, M140

The Role of Organizational Culture in Enabling Digital Transformation: A Case Study of the Faculty of Economic Sciences, University of Mascara

Abstract: This study aims to clarify the impact of organizational culture on digital transformation at the Faculty of Economics, Business, and Management Sciences at Mustapha Stambouli University in Mascara. A questionnaire was distributed to a sample of 100 faculty members to examine the impact of various dimensions of organizational culture (mission, consistency, immersion, and adaptability) on digital transformation. The study results showed that immersion was the only dimension with a significant positive impact on digital transformation. Faculty members' immersion and active participation in the institution's activities and decisions is a crucial factor in the success of digital transformation initiatives, underscoring the importance of the human element in organizational change processes. Accordingly, the study recommends enhancing faculty members' participation in decision-making related to digital transformation initiatives, developing training programs to develop digital skills, and establishing an incentive system that encourages the adoption of digital technologies in the educational process.

Keywords : Digital transformation, organizational culture, faculty members, Faculty of Economics, Business, and Management Sciences at Mascara University.

JEL Classification: M140, M150 ,I230.

* ط دكتوراه ،جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ، الجزائر ، mbenamina2@gmail.com ،(المؤلف المراسل)

** استاذة التعليم العالي، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر ، الجزائر ، hanlekkam@gmail.com

1. مقدمة

إن نجاح التحول الرقمي لا يقتصر على التجهيز المادي والتوظيف التكنولوجي، بل يستوجب أيضا فهما عميقا للعوامل البشرية والثقافية التي تحدد إستجابة المنظمة لهذا التغيير.

إذ تمثل الثقافة التنظيمية القلب النابض للمنظمة، من خلال تحديدها للقيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتمتع بها أفرادها، وبما أن التحول الرقمي له تأثيرا مباشرا على كل جانب من جوانب العمل، فإن الثقافة التنظيمية تلعب دورا حاسما في تحديد قدرة المنظمة على التكيف مع هذا التغيير الجذري، و الجدير بالذكر أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية فنية، بل يتعداها ليكون تغييرا شاملا يمس البنية التنظيمية والثقافة العملية والنمط القيادي، وهنا يأتي دور ثقافة التنظيمية في تحديد مدى قبول الموظفين وتبنيهم لهذا التغيير، وتحديد القدرة على التكيف والابتكار، وتوجيه الجهود لتحقيق أهداف التحول بنجاح.

وفي خضم التحولات العالمية المتسارعة، تواجه المؤسسات التعليمية الجزائرية تحديات كبرى في مجال التحول الرقمي؛ حيث تعتبر الجامعة الجزائرية عامة وجامعة مصطفى إسمطبولي بمعسكر على وجه الخصوص في طليعة المؤسسات التي تسعى للإرتقاء بمنظومتها التعليمية والبحثية من خلال التكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، ويكتسب التحول الرقمي أهمية إستراتيجية قصوى في تطوير التعليم العالي، حيث يمثل محورا أساسيا في تحسين جودة التعليم، تعزيز القدرات البحثية، تسهيل التواصل الأكاديمي وهذا على غرار مواكبة المعايير الدولية في التعليم العالي، وإلى هذا الدور للتحول الرقمي تلعب الثقافة التنظيمية من جانب آخر دورا محوريا في نجاح هذا التحول، إذ تشكل البيئة الداعمة للابتكار والتغيير، حيث أن فعالية التحول الرقمي لا تتوقف على توفير البنية التحتية التكنولوجية فحسب، بل تعتمد بشكل أساسي على إستعداد الموارد البشرية وثقافتهم التنظيمية للتكيف والتغيير.

إشكالية الدراسة :

لمعالجة هذا الموضوع، إرتأينا طرح الإشكالية التالية:

هل تؤثر الثقافة التنظيمية على عملية التحول الرقمي في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة مصطفى إسمطبولي بمعسكر؟

فرضية الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها الممثلة في (الرسالة، الإتساق، الإنغماس وقابلية التكيف) على التحول الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية.

أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- تحديد مرتكزات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجامعية .
- معرفة مقومات نجاح التحول الرقمي و العوامل المؤثرة فيه .
- رصد الأثر التي تشكله الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في الجامعة الجزائرية .

الدراسات سابقة :

دراسة (Zhen & al, 2021) بعنوان : Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation Of SMES

Operating in the Digital Economy و التي ركزت على تطوير نموذج ابتكار رقمي قائم على عنصر الثقافة التنظيمية الرقمية والإستعداد التنظيمي والقدرة الرقمية ، من خلال الدور الذي يقوم به الإستعداد التنظيمي كوسيط بين القدرات الرقمية والإبتكار الرقمي ، وإستخدمت أداة المسح لجمع البيانات من 227 مؤسسة صغيرة ومتوسطة الحجم لصناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في باكستان ، حيث خلصت هذه الدراسة إلى التأثير الجوهري على الإدارة وذلك بالتركيز على القدرات الرقمية والثقافة التنظيمية الرقمية كمؤشر داعم للإبتكار الرقمي من خلال الإستعداد التنظيمي .

دراسة (Trushkina, Abazov, & al, 2020) بعنوان: Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy التي سعت إلى تحديد أهم المميزات ، والعوائق والاتجاهات الحالية للتحويل الرقمي ، حيث خلصت العينة الى التركيز على أساس أهم إثني عشر مؤسسة أوكرانية وتنظيمها في أربع مجموعات (القدرة على التكيف، والرسالة، والاتساق، والإنغماس)، كما بينت أن الإتجاه الأمثل للتحويل يعتمد على الثقافة التنظيمية و على التحويل الرقمي الذي يشمل إدخال الرقمنة و النظم الإيكولوجية للمؤسسات القائمة على المعلومات، ونماذج الأعمال الإبتكارية، والكفاءة في إتصالات B2B و P2P، من خلال تصنيف التطوير الفعال للثقافة التنظيمية إلى سبعة عناصر: الموظفون، المعلومات، التنظيم، التسويق، التعليم، التكنولوجيا والإستثمار المالي.

دراسة (المطرف، 2020) بعنوان: التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث ركزت هذه الدراسة على إستقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية و الخاصة في المملكة العربية السعودية إضافة الى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل ما يعيشه العالم من أزمات عالمية و كوارث متكررة ، و تم إستهداف حوالي 100 عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية و 100 عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة، حيث خلصت هذه الدراسة الى تحديد فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية و الجامعات الخاصة في مدى حيابة العناصر المادية الضرورية للتحويل الرقمي لصالح الجامعات الحكومية ، مدى توفر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص و إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل أهم الأزمات لصالح الجامعات الخاصة ليتبين وجود تأثير معنوي لإختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي في هذا القطاع في ظل الأزمات الحالية .

دراسة (Hie، 2019) بعنوان : Impact of Transforming Organizational Culture and Digital Transformation Governance toward Digital Maturity in Indonesian Banks، حيث ركز هذا البحث على معرفة وتحليل تأثير تحويل الثقافة التنظيمية وحوكمة التحول الرقمي على النضج الرقمي في البنوك، وكانت الفئة المستهدفة في هذا البحث عدد من مصرفيين في البنوك الإندونيسية بحجم عينة يبلغ 611 مشاركا. وكان من بين أهم نتائج المتوصل لها في هذه الدراسة أن التغير في الثقافة التنظيمية يؤثر إيجابا على النضج الرقمي في البنوك ، كما أن لحوكمة التحول الرقمي تأثير معنوي على النضج الرقمي ، وأنه كلا المتغيرين لهما تأثير مباشر وإيجابي على متغير النضج الرقمي في البنوك الإندونيسية .

2. الإطار النظري للدراسة:

سنحاول في هذا السياق التعريف بمتغيرات الدراسة و تحديد العلاقة التي تجمع بينها:

1.1 الثقافة التنظيمية:

سنتعرف من خلال هذا العنصر على الثقافة التنظيمية مبينين محدداتها و أبعادها.

1.1.1 مفاهيم عن الثقافة التنظيمية :

للثقافة التنظيمية العديد من المفاهيم حاولنا إختصار أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) : تعريف الثقافة التنظيمية وفقا لوجهات النظر المختلفة للباحثين

المؤلفين	المفاهيم
(Lewin, 1997, صفحة 271)	تلعب الثقافة دورا حاسما في تشكيل سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث تركز على ضرورة فهم الديناميكيات الثقافية داخل المنظمة وكيفية تأثيرها على الأداء والتفاعل بين أفراد المنظمة.
(A, Francesco, و Gold, 2005)	مجموعة من القيم التي يشترك فيها أفراد المؤسسة وتؤثر على كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض ومع العملاء الخارجيين، بإعتبار الجوانب الثقافية تشكل أساسا للتفاعلات والعلاقات داخل المؤسسة ، وكيفية تأثيرها على سلوكيات الأفراد وأدائهم في سياق العمل .
(Hofstede & G, 1980, p. 474)	برمجة فكرية جماعية متعلقة بمجموعة إجتماعية معينة خاصة ببيئة محددة ، حيث يبحث عن التلائم أو التكيف معها.
(Ott & J , 1989, p. 117)	نمط من الافتراضات المشتركة والقيم والمعتقدات والسلوكيات التي تميز منظمة معينة عن غيرها، وتشكل الطابع الفريد لهذه المنظمة وتؤثر على كيفية تفاعل أفرادها مع بعضهم البعض ومع العالم الخارجي ، إضافة إلى كونها بناءا إجتماعيا غير مرئي ، ولكن بالمقابل تعتبر قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة .

المصدر: من إعداد الباحث

يمكن أن نستخلص من هذه المفاهيم أن الثقافة التنظيمية عبارة عن فكر تسييره مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات داخل المنظمة في بيئة عمل مشتركة، و ذلك من خلال تفاعل أفرادها مع بعضهم البعض داخليا و مع البيئة الخارجية الأخرى تحقيقا لأهداف المنظمة .

2.1.1 مكونات الثقافة التنظيمية:

تشمل الثقافة العديد من العناصر التي تشكل هوية المنظمة وتوجه سلوك أعضائها، نذكر منها (Janicijevic, 2012) :

- القيم والمعتقدات: تمثل القيم والمعتقدات التي يتمسك بها أفراد المؤسسة وتوجه سلوكهم وقراراتهم.
- السلوكيات والتقاليد: تشمل السلوكيات والتقاليد التي تعكس طريقة تصرف أفراد المؤسسة والعادات التي تميزهم.
- الرموز والرموز الرمزية: تشمل الرموز والرموز الرمزية التي تعبر عن هوية المؤسسة وقيمها.
- التواصل والتفاعل: يعكس مدى فعالية التواصل داخل المؤسسة وقدرتها على بناء علاقات إيجابية بين أفرادها.
- الهوية المؤسسية: تمثل الهوية الفريدة للمؤسسة والعوامل التي تميزها عن غيرها من المؤسسات في نفس القطاع.
- التفاعل والتعاون: يعكس مدى تشجيع المؤسسة على التفاعل والتعاون بين أفرادها وقدرتها على بناء علاقات إيجابية.
- التكامل والتناغم: يشير إلى مدى توافق وتناغم الأهداف والأنشطة داخل المؤسسة وقدرتها على العمل كفريق واحد متكامل.

3.1.1 أبعاد الثقافة التنظيمية:

تشمل مجموع العناصر والجوانب التي تميز ثقافة المؤسسة وتؤثر على سلوك أفرادها و تشمل القيم، المعتقدات، السلوكيات، العادات، الرموز والتقاليد التي تشكل البيئة التنظيمية وتوجه تفاعلات الأفراد داخل المؤسسة، إن تحليل هذه الأبعاد يمكن أن يساعد في فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على أداء وسلوك العاملين في المؤسسة وكيفية تكاملهم مع بعضهم البعض ومع أهداف المؤسسة:

أ. الرسالة:

يتعلق ذلك بفهم مكانة المؤسسة وإتجاهها، وكذلك تحديد الغرض الرئيسي لوجودها، من خلال معرفة إلى أين تتجه المؤسسة وما هي أهدافها لخلق شعور مشترك بالملكية والالتزام والمسؤولية لدى الموظفين ، إذ يعتبر فهم الرسالة والغرض الرئيسي للمؤسسة أمراً حاسماً لتحقيق التناغم والنجاح الداخلي والخارجي.

حيث يعتبر الإتجاه الإستراتيجي، الأهداف، الغايات ورؤية المنظمة عناصر أساسية لتحقيق النجاح والتميز، لذا يجب على المؤسسة أن تحدد رؤيتها ومهمتها بوضوح.

ب. الإتساق :

يتضمن الإتساق تناغم القيم والأنظمة والسلوكيات التي تعمل على خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة للموظفين، كما يهدف إلى تعزيز التفاعل والتعاون بين أفراد المنظمة وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المشتركة.

يتطلب تحقيق الإتساق فهماً عميقاً لقيم المنظمة ومبادئها التوجيهية بغية تعزيز الروح الجماعية والانتماء للمنظمة من خلال :

- القيم الأساسية: تتمثل في العوامل التي توجه سلوك أفراد المنظمة وتشكل جوهر ثقافتها. يجب أن تكون هذه القيم متفق عليها ومتماشية مع رؤية ومهمة المنظمة لضمان التنسيق والتكامل في العمل الجماعي.
- الأهداف، التنسيق والتكامل : فهي تعزز العمل الجماعي وتساهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية من خلال توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة بشكل متناسق ومنسجم لبناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة تعزز التفاعل والتعاون بين أفراد المنظمة.

ج. الإنغماس :

يسهم بعد الإنغماس في تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أكثر كفاءة وفعالية من خلال:

- السلطة وتمكين الموظفين : يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والمسؤولية، ويحفزهم على تقديم أفضل أداء لمهامهم.
- طرق العمل والتنظيم الشامل: يجب أن تكون العمليات مرنة ومتكاملة، مما يسهل التكيف مع التغييرات ويعزز الابتكار والإبداع، مما يتطلب وجود هياكل تنظيمية متناغمة وعمليات فعالة تدعم التفاعل والتعاون بين الأقسام وفرق العمل.

د. القابلية للتكيف :

تتضمن القدرة على التكيف مع التغييرات الخارجية والداخلية بشكل سريع وفعال، حيث تركز على:

- إدارة التغيير: تشير إلى العمليات والإجراءات التي تهدف إلى تنفيذ التغييرات في المنظمة بشكل مدروس ومنظم، مما يساعد على تحقيق أهداف النمو بشكل فعال.

-التعلم التنظيمي: فهو يعزز الابتكار والتطوير المستمر.

-التركيز على العميل: يتعين على المنظمة تحديد إحتياجات وتوقعات العملاء وتلبيتها بشكل فعال.

4.1.1 آليات التغيير الثقافي في المنظمات :

هناك عدة آليات يمكن إستخدامها لتحقيق التغيير الثقافي في المنظمة، و منها (Martin، 2013) :

- القيادة التحولية: يلعب القادة دوراً حاسماً في تغيير الثقافة التنظيمية من خلال توجيه الرؤية وتعزيز القيم والمعتقدات المرغوبة وتوجيه السلوكيات المطلوبة.
- المشاركة والشراكة: يمكن تحقيق التغيير الثقافي من خلال مشاركة أفراد المنظمة في عملية صياغة الثقافة الجديدة وتعزيز الشراكة بين الجميع.

- توفير التدريب والتطوير: يمكن تعزيز التغيير الثقافي من خلال توفير برامج تدريبية وتطويرية تستهدف تعزيز القيم والمعتقدات المرغوبة.
- إنشاء نماذج إيجابية: يمكن لإنشاء نماذج إيجابية من قبل القادة والموظفين المؤثرين أن يلعب دورا كبيرا في تعزيز التغيير الثقافي.
- تحفيز الابتكار والتجديد: يمكن تعزيز التغيير الثقافي من خلال تشجيع الابتكار والتجديد وتقديم المكافآت والتقدير للأفراد الذين يساهمون في تحقيق التغيير.
- إدارة التغيير بشكل فعال: يجب وضع خطة تغيير محكمة ومنهجية لإدارة التغيير بشكل فعال، بما في ذلك تحليل الثقافة الحالية وتحديد الأهداف والخطوات اللازمة لتحقيق التغيير.
- تعزيز التواصل: يجب تعزيز التواصل الفعال داخل المنظمة لتوضيح أهداف التغيير وتوجيه الجهود نحو تحقيقها.
- مراقبة وتقييم: يجب إجراء مراقبة وتقييم دوري لعملية التغيير الثقافي لضمان تحقيق الأهداف المرسومة وتعديل الخطط إذا لزم الأمر.

2.1 التحول الرقمي

تستخدم منظمات اليوم أحدث التقنيات على نطاق واسع و عبر مجموعة من الأدوات ومجالات النشاط المختلفة، مما يؤدي غالباً إلى التحول على جميع المستويات ويفرض على المؤسسات تطوير أطر وممارسات لإدارة هذا التحول.

1.2.1 تعريف التحول الرقمي:

يرى Dogging رئيس قسم المعلومات في شركة Landauer رائدة رائدة في مجال العلوم وخدمات الاشعاع، أن التحول الرقمي يعني ببساطة "الانتقال من عالم تناظري إلى عالم متصل رقمياً". (Kane, et al., 2018). ووفقاً لتعريف Axnetcher، فإن نجاح الأعمال اليوم يتطلب تحولاً رقمياً يركز على العملاء، والذي يبدأ بإعطاء الأولوية لتجربة عملاء جيدة وملائمة وتعبئة المؤسسة والعمليات والتكنولوجيا لتقديمها.

يرى لانكشير، كنوبل، أن التحول الرقمي هو ثالث وأكبر ثورة في مجال الرقمنة، ويتحقق من خلال إستخدام الرقمنة التي طورها الابتكار والإبداع التجريبي، ومن خلال تحفيز التغيير في المجال المهني، وخاصة المعرفي.

حيث يعد التحول الرقمي "إستخداماً للتكنولوجيا بهدف تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل جذري". (G, Bonnet D, Ferrais P, & Mcfee A, 2011)

2.2.1 الغاية من التحول الرقمي :

- مع تزايد تأثير التكنولوجيا على كل جانب من جوانب الحياة والعمل، أصبح التحول الرقمي أمراً ضرورياً للمؤسسات التي تسعى للنجاح والبقاء في بيئة الأعمال التنافسية، حيث يهدف التحول الرقمي إلى (نواف، شريدة، و نحر ، 2022) :
- تعزيز الكفاءة والفعالية: من خلال تبني التكنولوجيا الرقمية والأدوات الذكية، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءتها وزيادة فعاليتها في تقديم الخدمات وإدارة العمليات.
- تحسين تجربة المستخدم: يهدف التحول الرقمي إلى تحسين تجربة المستخدم من خلال توفير وسائل تفاعلية وملائمة تلبي احتياجاتهم وتسهيل عليهم الوصول إلى المعلومات والخدمات.
- تحسين الابتكار والإبداع: يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في تعزيز الابتكار والإبداع من خلال توفير بيئة تشجع على التفكير الإبداعي وتطوير حلول جديدة.
- تحقيق التنمية المستدامة: يعتبر التحول الرقمي جزءاً أساسياً من تحقيق التنمية المستدامة، حيث يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تساهم في تحسين الأداء البيئي والاقتصادي والاجتماعي.

- تعزيز الشفافية والمساءلة: يمكن للتحويل الرقمي أن يزيد من مستوى الشفافية والمساءلة في العمليات والقرارات من خلال توفير بيانات دقيقة ومتاحة للجميع.
- تعزيز التعلم والتطوير المستمر: يمكن للتحويل الرقمي أن يساهم في تعزيز عمليات التعلم والتطوير المستمر لأفراد والمؤسسات من خلال توفير وسائل تعليمية متقدمة وملائمة.

3.2.1 مظاهر التحويل الرقمي:

للتحويل الرقمي مظاهر عديدة ، نذكر منها (حسين، 2021) :

أ. الحوسبة السحابية أو سحابة البيانات الكبيرة (Computing-Cloud) :

هي تكنولوجيا حديثة تتم مناقشتها بشكل مكثف في الوقت الحالي. تم صياغة مصطلح "الحوسبة السحابية" من قبل بوابات الإنترنت وشركات التكنولوجيا، وهو يعني الحوسبة الإلكترونية الكبرى التي تتيح للمستخدمين الوصول إلى موارد الحوسبة عبر الإنترنت.

ب. إنترنت الأشياء (Things of Internet) :

إنترنت الأشياء تمثل شبكة من الأجهزة والأشياء المتصلة ببعضها البعض عبر الإنترنت، مما يسمح بتبادل البيانات والمعلومات بينها وبين المستخدمين. تطبيقات إنترنت الأشياء تشمل مجالات متنوعة مثل الصناعة الذكية، الصحة الرقمية، الزراعة الذكية، والمدن الذكية، وتساهم في تحسين الكفاءة وتوفير خدمات .

ج. سلسلة الحواجز (Block chain) :

إن تقنية سلسلة الحواجز توفر طريقة آمنة وموثوقة لتخزين البيانات وتسجيل المعاملات بشكل دائم وشفاف. يتم استخدام سلسلة الحواجز في مجموعة متنوعة من المجالات مثل العملات الرقمية (مثل البيتكوين)، والعقود الذكية، وإدارة سلسلة التوريد، والتصويت الإلكتروني، والعديد من التطبيقات الأخرى التي تتطلب تتبع وتوثيق المعاملات بشكل آمن وموثوق.

د. البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي (Big Data and AI) :

هما مصطلحان يشيران إلى تحليل واستخدام كميات هائلة من البيانات بشكل ذكي باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، و يتمثل الهدف من هذه التقنيات في استخراج القيمة والتحليل العميق من البيانات الكبيرة لإتخاذ قرارات حكيمة وتحسين الأداء.

3.1 الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي :

لإنجاح عملية التحويل الرقمي، يمكن إحصاء القيم التنظيمية الأساسية التالية (Dudezert, 2018) :

- التفتح على التعلم : من خلال تطوير الكفاءات، تحسينها والتركيز على المعرفة مع إدارتها.
- الرضا بالفشل : بإعتباره أحد سبل النجاح مستقبلا .
- الإستقلال الذاتي : تمكين الموظفين من أداء عملهم بروح المسؤولية وحرية مطلقة .
- الإنفتاح على التغيير: أي الدفع بالتغيير و الإنفتاح على عرض أفكار جديدة من خلال قبولها وسرعة تنفيذها .
- المرونة : المنظمة الواعية يفرض عليها العمل من أجل إعادة هيكلة تنظيمها و جعله أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيير.
- التواصل : بالاعتماد على شبكة تواصل داخلية وخارجية تسهل تبادل المعارف والمعلومات .
- الثقة : وتعني الثقة المتبادلة بين قادة المنظمة وأعضائها وبين الشركاء الخارجيين .
- المشاركة والتعاون : وذلك من خلال دعم العمل التشاركي المنفتح على إتخاذ القرارات والإبتعاد عن الهرمية والتركيز على العمل الجماعي كفريق واحد بالتعاون مع الأقسام والوظائف وحتى مع الشركاء الخارجيين .

- كما قد تكون الثقافة التنظيمية سببا هاما في عرقلة أو تعطيل التحول الرقمي، فمن بين العوائق الرئيسية التي يمكن أن تواجه عملياتها، نذكر منها ماييلي (Sow, M., Aborbie, S, 2018) :
- نقص الوعي والثقافة الرقمية: قد يكون هناك نقص في الوعي بأهمية التكنولوجيا الرقمية وفوائدها، مما يجعل من الصعب قبول التغيير وتبني التكنولوجيا الجديدة.
- تباين الثقافات التنظيمية: قد تواجه المؤسسة صعوبة في توحيد ثقافتها التنظيمية لتكون متوافقة مع عملية التحول الرقمي.
- مقاومة التغيير: قد يقاوم العاملون التغيير نتيجة للرغبة في الحفاظ على الوضع الحالي وخوفهم من عدم القدرة على التكيف مع التحول الرقمي.
- نقص الكفاءات الرقمية: قد يواجه الموظفون صعوبة في إكتساب المهارات الرقمية اللازمة لإستخدام التكنولوجيا الحديثة بفعالية، مما يعيق عملية التحول الرقمي.
- تكلفة التحول: يمكن أن تكون تكلفة تحديث البنية التحتية التكنولوجية وتدريب الموظفين على التكنولوجيا الجديدة عائقا كبيرا أمام عملية التحول الرقمي.
- تحديات التوافق القانوني: يجب أن تلتزم المؤسسة بالتشريعات واللوائح المتعلقة بالتكنولوجيا الرقمية، مما قد يكون تحديا في عملية التحول.
- تحديات التواصل والتوجيه: يمكن أن تواجه المؤسسة تحديات في التواصل الفعال مع جميع أفرادها وتوجيههم نحو الهدف المشترك للتحول الرقمي.

3. الاطار التطبيقي للدراسة:

لمعرفة الأثر الذي تخلفه الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة مصطفى إسماعيل بمعسكر، قمنا بإتباع الإجراءات التالية لتنظيم الدراسة الميدانية:

1.3 منهج الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، لإعتباره الأنسب في مثل هذه الدراسات لكونه يركز على وصف وتحليل المتغيرات بمكوناتها وأبعادها المتمثلة في الثقافة التنظيمية و التحول الرقمي، كما تم الإعتماد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات و رصد العلاقة بين متغيرات الدراسة.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة في مختلف الدرجات الأكاديمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة مصطفى إسماعيل بمعسكر ، والبالغ عددهم (551) أستاذا. وقد جرى اختيار عينة عشوائية خلال الفترة الممتدة من 18 مارس 2024 إلى 15 أبريل 2024، حيث تم توزيع (100) استبيان وبعد عملية التوزيع والإسترجاع، تم إسترداد (59) إستبانة، وإقصاء (41) منها لعدم إستيفائها للمعايير المنهجية اللازمة للتحليل الإحصائي. وعليه، بلغت العينة الصالحة للتحليل (59) استبانة، مشكلة ما نسبته (59 %) من العينة المبحوثة، وجاء توزيع أفراد العينة وفقا للمتغيرات الشخصية المحددة في الجدول رقم (2).

3.3 وصف خصائص عينة الدراسة:

سيتم عرض و تحليل النتائج المتعلقة بالمتغيرات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة المبحوثة و المبينة في الجدول رقم (2)

الجدول رقم (02) : توزيع عينة الدراسة بحسب المتغيرات الشخصية

المتغير	الفئة	النسبة المئوية	المتغير	الفئة	النسبة المئوية

الجنس	ذكر أنثى	51% 49%	الشهادة	ماجستير دكتوراه ل م د دكتوراه علوم	8,5% 28,8% 62,7%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة 30 – 40 سنة 41 – 50 سنة 51 – 60 سنة 60 سنة فأكثر	03% 39% 44% 10% 04%	الرتبة	أستاذ مساعد أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ أستاذ التعليم العالي	27,1% 16,9% 39,0% 35%

المصدر: نتائج مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول رقم 02 ، تقارب نسب توزيع الجنس بين الذكور والإناث، أما فيما يخص التوزيع العمري، فقد إستحوذت الفئة العمرية (41-50) سنة على النسبة الأعلى بواقع (44%)، في حين مثلت كل من الفئة العمرية (30 سنة فأقل) والفئة العمرية أكبر من 60 سنة النسبة الأقل.

أما على صعيد المؤهلات العلمية، فقد هيمنت فئة حاملي دكتوراه العلوم على عينة الدراسة بنسبة (62.7%)، تلتها فئة دكتوراه ل.م.د بنسبة (28.8%)، وأخيرا حملة الماجستير بنسبة (8.5%). وبالنسبة للرتب الأكاديمية، فقد تصدر الأساتذة المحاضرون (أ) المشهد بنسبة (39%)، يليهم أساتذة التعليم العالي بنسبة (35%)، ثم الأساتذة المساعدون بنسبة (27.1%)، وأخيرا الأساتذة المحاضرون (ب) بنسبة (16.9%)، يعكس ذلك وجود كتلة كبيرة من الأساتذة ذوي الخبرة الأكاديمية الطويلة الذين أمضوا سنوات طويلة في المجال الأكاديمي.

4.3 أداة الدراسة

بهدف قياس دور الثقافة التنظيمية في إنجاح التحول الرقمي من خلال دراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مصطفى إسماعيل بمعسكر بجميع مستوياتهم من حيث الرتب (أستاذ مساعد ب، أستاذ مساعد أ، أستاذ محاضر ب، أستاذ محاضر أ، أستاذ التعليم العالي) تم بناء إستبانة مكونة من ثلاث أجزاء جاءت على التالي:

الجزء الأول: يتضمن المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، الشهادة، الرتبة) .

الجزء الثاني: تضمنت أداة الدراسة في جزئها الثاني (45) فقرة مخصصة لقياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بإعتماد نموذج (Denison) الذي تم الإشارة اليه سابقا في الجانب النظري، حيث توزعت هذه الفقرات على أربعة أبعاد أساسية وهي:

أ. الرسالة (Mission): يتمحور حول الفهم العميق للموقع الإستراتيجي للمؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، إلى جانب تحديد غايتها الجوهرية.

ب. الإتساق (Consistency): يركز على التوافق بين المنظومة القيمية والأطر التنظيمية والسلوكية، بما يؤسس لبيئة عمل محفزة وإيجابية.

ج. الإنغماس (Involvement): يستهدف تعزيز تحقيق الأهداف المؤسسية المشتركة بكفاءة من خلال محورين رئيسيين هما تفويض الصلاحيات وتمكين العاملين وتطوير منهجيات العمل والتنظيم الشامل

د. القابلية للتكيف (Adaptability): يقيس مرونة المؤسسة في التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، مركّزا على

محورين هما التعلم التنظيمي المستمر والتوجه نحو العملاء .

وقد جاء اختيار هذا النموذج على أساس أن تشكل تلك الأبعاد الأربعة وفق نموذج ديسون إطارا متكاملًا لتشخيص وتقييم

الثقافة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية.

الجزء الثالث: يتضمن القسم الثالث من أداة الدراسة (15) فقرة تقيس المتغير التابع (التحول الرقمي) إستنادا إلى نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model – TAM) لـ (Davis, 1989)، والذي تم تطويره لاحقا من قبل كل من (Venkatesh & Davis, 2000) ويرتكز هذا النموذج على ثلاثة محاور رئيسية: الإستخدام في العمل وسهولة الإستخدام المدركة والإستخدام الفعلي ويشمل: الإستخدام في الحياة اليومية والإستخدام في بيئة العمل؛ وقد إعتبرت الدراسة الحالية هذين البعدين مستقلين عن بعضهما البعض ليصبح النموذج الذي إعتمدته ممثلا في أربعة محاور لا ثلاثة.

5.3 صدق وثبات أداة الدراسة

أولا: الصدق الظاهري: للتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم عرض الإستبيان بصورته الأولية على مجموعة من المحكمين المختصين من أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة معسكر، بناءً على الملاحظات المقدمة، تم إجراء التعديلات لتحقيق الدقة المفاهيمية المطلوبة لتوزيعه في شكله النهائي.

ثانيا - ثبات أداة الدراسة: للتحقق من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل الإتساق الداخلي بإستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل متغير من متغيرات الدراسة وأبعاده الفرعية. وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (3).

الجدول رقم (3) : قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير بأبعاده

عدد الفقرات	البعد	معامل ألفا كرونباخ
48-1	أبعاد الثقافة التنظيمية	0,978
12	الرسالة	0,934
12	الإتساق	0,948
12	الإنغماس	0,922
12	القابلية للتكيف	0,941
60-49	التحول الرقمي	0,940
12	الإستخدام في العمل	0,957
9	سهولة الإستخدام المدركة	0,930
4	الإستخدام الفعلي في الحياة اليومية	0,701
5	الإستخدام الفعلي في العمل	0,718

المصدر: نتائج مخرجات SPSS

ويتبين من خلال الجدول رقم (03) أن معاملات الثبات لجميع المتغيرات بأبعادها جاءت مرتفعة والتي تتجاوز معامل ثبات القبول (0.60) مما يدل على دقة وقوة المقياس المستخدم في قياس الظاهرة محل الدراسة، إستقراره وعدم تناقضه، مما يعزز صلاحية المنهجية للدراسة ويدعم القيمة العلمية للنتائج التي سيتم استخلاصها حول العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في الكلية المستهدفة.

6.3 اختبار فرضيات الدراسة:

وبهدف الوصول إلى إجابة عن الإشكالية تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في جامعة مصطفى إسمطبولي بمعسكر.

وقد تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (Analysis of Variance) للتأكد من وجود أو عدم وجود أثر للثقافة

التنظيمية على التحول الرقمي في جامعة مصطفى إسمطبولي بمعسكر، وكانت النتائج كما يشير إليها الجدول التالي رقم (04):

الجدول رقم (04): نتائج تحليل التباين (ANOVA) للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لأثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الخطأ المفسر	1	2,715	2,715	12,876	0.001
الخطأ غير المفسر	57	12,019	0,211	-	-
الخطأ الكلي	58	14,734	-	-	-
معامل التحديد $(R^2) = 0,184$					

المصدر: نتائج مخرجات SPSS

يتبين من نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد في الجدول رقم (04) أن قيمة F المحسوبة بلغت 12.876 وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.001 (أقل من 0.05)، مما يؤكد صلاحية النموذج لإختبار أثر الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي، كما أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.184، وهذا يعني أن الثقافة التنظيمية تفسر 18.4% من التباين في التحول الرقمي، بينما تعود النسبة المتبقية (81.6%) إلى عوامل أخرى. وعليه يمكن إستنتاج قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في جامعة مصطفى إسمطبولي بمعسكر. ومع ذلك، فإن قوة هذا التأثير تعتبر متوسطة نسبياً كما يظهر من قيمة معامل التحديد، هذه النتائج تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في عملية التحول الرقمي، لكنها ليست العامل الوحيد المؤثر، مما يستدعي البحث عن العوامل الأخرى التي قد تؤثر على التحول الرقمي في الجامعة.

للتعرف أي من الأبعاد لها تأثير على التحول الرقمي سيتم إختبار الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الرسالة للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في الكلية المستهدفة.

الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإتساق للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في الكلية المستهدفة.

الفرضية الفرعية الثالثة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد المشاركة للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في الكلية المستهدفة.

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد القابلية للتكيف للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في الكلية المستهدفة.

وبغية إختبار هذه الفرضيات الفرعية الأربعة وتحديد أي من أبعاد الثقافة التنظيمية يملك تأثير ذو دلالة إحصائية على التحول الرقمي في المؤسسة الجامعية مصطفى إسمطبولي بمعسكر تم إجراء الإنحدار المتعدد وقد جاءت النتائج كما يعرضها الجدول رقم (05) التالي:

الجدول رقم (05) : نتائج قيم معاملات الإنحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التحول الرقمي

أبعاد الثقافة التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنغماس	0,279	0,078	0,429	3,588	0.001

المصدر: نتائج مخرجات SPSS

وقد جاءت نتائج قيم (Beta) وقيم (t) المحسوبة المتعلقة بالمتغيرات التي إستثنائها النموذج كما يعرضها الجدول رقم (06) التالي:

أبعاد الثقافة التنظيمية	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة
الرسالة	0,150	- 0,953	0,345
الإتساق	0,195	- 1,023	0,311
القابلية للتكيف	0,074	0,368	0,714

المصدر: نتائج مخرجات SPSS

من خلال النتائج في الجدولين رقم (05) ورقم (06)، نلاحظ أن بعد الإنغماس هو البعد الوحيد الذي أظهر تأثيراً معنوياً على التحول الرقمي، حيث بلغت قيمة t المحسوبة له 3.588 عند مستوى دلالة 0.001 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبلغ معامل Beta له 0.429 مما يدل على وجود تأثير إيجابي متوسط. أما باقي الأبعاد فقد تم إستبعادها من النموذج لعدم معنويتها الإحصائية، حيث بلغت قيمة t المحسوبة لبعد الرسالة -0.953 بمستوى دلالة 0.345، ولبعد الإتساق -1.023 بمستوى دلالة 0.311، ولبعد القابلية للتكيف 0.368 بمستوى دلالة 0.714، وجميعها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. وعليه، نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد الإنغماس للثقافة التنظيمية على التحول الرقمي في جامعة مصطفى إسماعيل بمعسكر، ونرفض الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والرابعة المتعلقة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من البعد الرسالة وبعد الإتساق وبعد القابلية للتكيف على التحول الرقمي.

4. نتائج الدراسة و مناقشتها :

أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً مهماً في إنجاح التحول الرقمي، وهو ما يتوافق مع الإتجاه العام للدراسات السابقة. ومع ذلك، تبرز بعض الخصائص التي تميز المؤسسة محل الدراسة وتستدعي تفسيراً معقداً؛ فقد توصلت الدراسة الحالية إلى وجود تأثير معنوي لبعد الإنغماس وهو ما يتفق مع الدراسات السابقة في تأكيد أهمية تمكين الموظفين وإشراكهم في عملية التحول الرقمي؛ تماشياً مع ما توصلت إليه دراسة (Hie, 2019) في أن تغيير الثقافة التنظيمية يؤثر إيجاباً على النضج الرقمي، وكذلك مع دراسة Zhen وآخرون (2021) التي أكدت على دور الإستعداد التنظيمي في تحقيق الابتكار الرقمي.

كما أظهرت نتائج الدراسة إلى ضرورة التكامل بين أبعاد الثقافة التنظيمية للتأثير بشكل إيجابي على التحول الرقمي وذلك من خلال أن التأثير المعنوي يقتصر على بعد الإنغماس، مما يشير إلى حاجة المؤسسة إلى تطوير إستراتيجية متكاملة تشمل جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، وهو يتوافق مع ما أشارت إليه دراسة Trushkina وآخرون (2020) من أهمية تطوير الثقافة التنظيمية بشكل شامل يتضمن العناصر السبعة: الموظفون، المعلومات، التنظيم، التسويق، التعليم، التكنولوجيا والإستثمار المالي.

وبالنظر إلى خصوصية المؤسسات الجامعية فإن نتائج الدراسة الحالية تتقاطع مع نتائج دراسة المطرف (2020) في إبراز التحديات التي تواجه المؤسسات الجامعية في تبني التحول الرقمي، وتشير النتائج إلى أهمية توفير الكفاءات الرقمية والبنية التحتية اللازمة، وهو ما يتوافق

مع ما توصلت إليه دراسة المطرف من وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات في مدى حيازة العناصر المادية الضرورية للتحويل الرقمي ومدى توفر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء التدريس.

وبالرغم أن الدراسة الحالية لم تتناول بشكل مباشر موضوع الحوكمة، إلا أن عدم ظهور تأثير معنوي لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية يمكن تفسيره في ضوء ما توصلت إليه دراسة (Hie, 2019) من أهمية حوكمة التحويل الرقمي كعامل مؤثر على النضج الرقمي، وهذا يشير إلى ضرورة تطوير آليات حوكمة فعالة تدعم التحويل الرقمي في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة:

تناولت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية على التحويل الرقمي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مصطفى إسماعيل بمعسكر، من خلال استقصاء آراء 100 عضو من أعضاء هيئة التدريس حول أبعاد الثقافة التنظيمية الأربعة (الرسالة، الاتساق، الانغماس، والقابلية للتكيف) وتأثيرها على عملية التحويل الرقمي بالكلية.

أظهرت نتائج الدراسة أن بعد الانغماس كان البعد الوحيد الذي له تأثير معنوي إيجابي على التحويل الرقمي، إذ يعد انغماس أعضاء هيئة التدريس ومشاركتهم الفعالة في أنشطة المؤسسة وقراراتها عاملاً حاسماً في نجاح مبادرات التحويل الرقمي، مما يؤكد أهمية العنصر البشري في عمليات التغيير التنظيمي.

كما أن عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد الرسالة والاتساق والقابلية للتكيف يشير إلى وجود فجوة بين الإطار النظري للثقافة التنظيمية وتطبيقه الفعلي في سياق التحويل الرقمي بالكلية.

و ذلك ما يستدعي تقديم التوصيات التالية:

1. **تعزيز وضوح الرؤية والأهداف:** تحتاج المؤسسة إلى تحسين مستوى فهم الرسالة والأهداف الإستراتيجية لدى الموظفين، وذلك من خلال تعزيز التواصل الفعال وتوضيح الرؤية المستقبلية للتحويل الرقمي.
2. **تطوير برامج التدريب والتطوير:** ينبغي التركيز على تنمية المهارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس وتعزيز قدرتهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية.
3. **تعزيز ثقافة المشاركة والتمكين:** نظراً للتأثير المعنوي لبعدها الانغماس، ينبغي على المؤسسة تعزيز هذا البعد من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحويل الرقمي وتفويض الصلاحيات المناسبة.
4. **تطوير استراتيجية متكاملة للتحويل الرقمي:** ينبغي تبني نهج شامل يتضمن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية.
5. **تطوير آليات حوكمة للتحويل الرقمي:** ينبغي على المؤسسة تطوير آليات حوكمة فعالة تدعم عملية التحويل الرقمي وتضمن إستدامتها.

وفي الختام، تجدر الإشارة إلى أن نجاح التحويل الرقمي في المؤسسات الجامعية يعتمد على تفاعل معقد بين الثقافة التنظيمية، القدرات الرقمية، الحوكمة وإستعداد التنظيمي.

المراجع باللغة العربية:

- حسين، م (2021). التحويل الرقمي، الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات ص 12 - 15 .
- المطرف، ع (2020). التحويل الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية بكلية التربية، جمهورية مصر العربية، ص. 36.
- نواف، ب، شريدة، ع &، نهار، أ. (2022). دور اليات التحويل الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على أساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والادارية ص. 13 .

المراجع باللغة الأجنبية:

- Dudezert, A. (2018). Livre blanc du club digitalisation et organisation . universite parissaclay, 5.
- Francesco, A, M., , & Gold, B. (2005). International organizational behavior: Text, cases, and exercises. Pearson Prentice Hall, 1.
- G, W., Bonnet D, Ferrais P, & Mcfee A. (2011). the digital advantage : how digital leaders outperform their peers industry. MIT solan management capgemini consulting, 3.
- Hie, B. (2019). Impact of Transforming Organizational Culture and Digital Transformation Governance toward Digital Maturity in Indonesian Banks. International Review of Management and Marketing, 9(6), 51-.
- Hofstede, & G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage Publications. Beverly Hills/London, 474.
- Janicijevic, N. (2012). the influence of organizational culture on organizational preferences towards the choice of organizational change strategy. p. 57 25 51.
- Kane, G D, Palmer, D, Phillips, A N, . . . N. (2018). Coming of age digitally. MIT Sloan Management Review and Deloitte Insights.
- Lam, L., & al. (2021). The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capabilit: Its Implication for Open Innovation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7,66 .
- Lewin, K. (1997). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. Journal of Social Psychology, 271.
- Martin, J. (2013). Organizational culture and organizational change: How shared values, rituals, and sagas can facilitate change in an academic library. In ACRL 2013.
- Ott , & J , S. (1989). The organizational culture perspective . In Handbook of organizational communication :An interdisciplinary, 117 131.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. Trakia Journal of Sciences, 15(1), 388–393.
- Sow, M., Aborbie, S. (2018). Impact of Leadership on Digital transformation. Business and Economic Research, 8(3).
- Trushkina, N., Abazov, R., & al. (2020). Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. Virtual Economics, 3(1), 7-.83.
- Zhen , Z., & al. (2021). Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy . Sustainability, 13, 720.