الثقافة التنظيمية ودورها في نجاح النشاطات التجارية الرقمية: دراسة تحليلية للأبعاد النفسية والاجتماعية المرتبطة بالتحول الرقمي في المؤسسات التجارية."

"Organizational Culture and Its Role in the Success of Digital Business Activities: An Analytical Study of the Psychological and Social Dimensions Associated with Digital Transformation in Business Organizations"

"La culture organisationnelle et son rôle dans le succès des activités commerciales numériques : étude analytique des dimensions psychologiques et sociales liées à la transformation numérique dans les organisations commerciales"

عزيز بسمة[1]*، عيسى عبدي نورية[2]

تاريخ الإرسال: 2024/11/15 تاريخ القبول: 2025/05/12 تاريخ النشر: 2025/12/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الوصفية التحليلية الى دراسة دور الثقافة التنظيمية في تسهيل أو تعقيد عملية التحول الرقمي لدى المؤسسات في عملية النشاطات التجارية، وكذا استكشاف تأثير الأبعاد النفسية للثقافة التنظيمية على استجابة الموظفين تجاه التغييرات الرقمية، والتعرف على اهم الأبعاد الاجتماعية التي تساهم في تفعيل التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف التحول الرقمي، وكذا التطرق الى أبرز التحديات والمعوقات التي تواجه المؤسسات في مواءمة ثقافتها التنظيمية مع متطلبات النشاطات التجارية الرقمية، وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج، أهمها ان الثقافة التنظيمية أصبحت تشكل عاملًا حاسمًا في نجاح التحول الرقمي ، غير ان اهم العوائق التي تواجهها هي صعوبة تأقلم الموظفين بهذا التغير.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التحول الرقمي، النشاطات التجارية، التغيرات الرقمية، النشاطات التجارية الرقمية

Abstract :

This descriptive and analytical study aims to examine the role of organizational culture in facilitating or complicating the process of digital transformation within organizations, particularly in business activities. It also explores the impact of the psychological dimensions of organizational culture on employees' responses to digital changes, identifies the key social dimensions that contribute to fostering collaboration among employees to achieve digital transformation goals, and addresses the main challenges and obstacles organizations face in aligning their organizational culture with the requirements of digital business activities. The study reached several conclusions, the most important of which is that organizational culture has become a decisive factor in the success of digital transformation. However, one of the main obstacles faced is the difficulty employees have in adapting to this change.

• عزيز بسمة، نورية عيسى عبدي

[1] AZIZ Basma, Abdelhamid ibn badis University, eciad laboratory: Algeria, besma.aziz.etu@univ-mosta.dz
[2] AISSA ABDI Noria, Abdelhamid ibn badis University, eciad laboratory: Algeria, aissa_noria@yahoo.fr

Keywords: Organizational Culture, Digital Transformation, Business Activities, Digital Changes, Digital Business Activities

Résumé :

Cette étude descriptive et analytique vise à examiner le rôle de la culture organisationnelle dans la facilitation ou la complication du processus de transformation numérique au sein des organisations, en particulier dans les activités commerciales. Elle explore également l'impact des dimensions psychologiques de la culture organisationnelle sur la réaction des employés face aux changements numériques, identifie les principales dimensions sociales contribuant à favoriser la collaboration entre les employés pour atteindre les objectifs de la transformation numérique, et aborde les principaux défis et obstacles auxquels les organisations sont confrontées pour aligner leur culture organisationnelle avec les exigences des activités commerciales numériques. L'étude a abouti à plusieurs conclusions, dont la plus importante est que la culture organisationnelle est devenue un facteur décisif dans le succès de la transformation numérique. Cependant, l'un des principaux obstacles rencontrés est la difficulté des employés à s'adapter à ce changement.

Mots clés : Culture organisationnelle, transformation numérique, activités commerciales, changements numériques, activités commerciales numériques

مقدمة:

منذ قيام الثورة الصناعية والعالم يشهد تطورات تقنية لم يحدث لها مثيلا، خاصة مع الوصول للثورة الصناعية الرابعة التي اسفرت عن ثورة تكنولوجية فائقة أدت الى عدة تحولات رقمية في عدة مجالات أهمها النشطات التجارية، حيث اصبح لزاما على المؤسسات التجارية مواكبة هذه التطورات التي تحدث في العالم بما فيها التحول الرقمي لضمان استمرارية وجودها في السوق، وفي ظل هذه التكنولوجيات الرقمية التي يشهدها العالم بشكل عام والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص اصبحت الثقافة التنظيمية تلعب دورًا جوهريا في زيادة جاهزية المؤسسات للاستجابة لمتطلبات التحول الرقمي.

وتعتبر هذه الثقافة التنظيمية بمثابة الإطار المرجعي الذي يحدد قيم وسلوكيات الموظفين ويؤثر على طريقة تفاعلهم مع التقنيات الرقمية الجديدة، لذا اصبح من الضروري أن تكيّف المؤسسات التجارية هياكلها وثقافتها التنظيمية لتواكب التغيرات التكنولوجية وتحقق النجاح في بيئة الأعمال الرقمية، وتمثل الثقافة التنظيمية مزيجًا من القيم والعادات والممارسات التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتحدد كيفية تفاعلهم مع التحديات الجديدة، بما في ذلك التحول الرقمي، لكن

هذا التفاعل لا يتعلق فقط بالجوانب التقنية، بل يشمل أيضًا الأبعاد النفسية والاجتماعية التي تؤثر على الاستعداد للتغيير، والاندماج مع التقنيات الجديدة، وتطوير بيئة عمل متعاونة وفعالة.

تهدف هذه الدراسة الوصفية التحليلية الى تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأنشطة التجارية الرقمية، معرفة دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي، وكذا اهم الأبعاد النفسية والاجتماعية للثقافة التنظيمية، وخاصة التحديات التي تواجه الثقافة التنظيمية في النشاطات التجارية الرقمية، بناءً على ما سبق حاولت هذه الورقة البحثة الإجابة عن الإشكالية التالية:

- كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تسهم في تعزيز نجاح النشاطات التجارية الرقمية، وما هي الأبعاد النفسية والاجتماعية المرتبطة بالتحول الرقمي داخل المؤسسات التجارية؟

ولإحاطة هذه الدراسة من كافة جوانبها ارتئينا ان نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تهيئة بيئة العمل لدعم التحول الرقمي داخل المؤسسات التجارية؟
2. كيف تؤثر الأبعاد النفسية للثقافة التنظيمية على استجابة الموظفين تجاه التغييرات الرقمية؟
3. ما هي الأبعاد الاجتماعية التي تساهم في تفعيل التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف التحول الرقمي؟
4. ما هي أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات في مواءمة ثقافتها التنظيمية مع متطلبات النشاطات التجارية الرقمية؟

وعليه فقد تم تقسيم هذه الدراسة الى عدة محاور، الأول كان مخصص للتطرق الى دور الثقافة التنظيمية في دعم التحول الرقمي، اما المحور الثاني فقد ركز عن الأبعاد النفسية للثقافة التنظيمية، اما المحور الثالث فقد تناول الأبعاد الاجتماعية ودورها في تعزيز التعاون بين الموظفين، وأخيرا فقد كان المحور الأخير يدرس التحديات في توافق الثقافة التنظيمية مع متطلبات النشاطات التجارية الرقمية.

ومن اهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا نجد دراسة الباحثة نعموني مريم (2020)، المندرجة تحت عنوان تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة، المنشورة في مجلة معهد العلوم الاقتصادية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الثقافة التنظيمية المحتضنة للتغيير و القائمة على قيم تمكنها من دعم و قبول التحول الرقمي، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج أهمها، ان التحول الرقمي أدى الى عائق كبيرة من أبرزها الثقافة التنظيمية التي قد

تكون داعمة للتغيير قائمة على قيم تمكنها من قبول التحول و إدراك الفائدة المحققة منه، أو معارضة له و باعتبار أن أصعب التغييرات تلك التي تتعلق بالأفراد و ثقافاتهم و ادراكاتهم المكونة مسبقا فان ذلك يتطلب من المؤسسة الاعتماد على رافعات رسمية و غير رسمية تعمل على إرساء تغيير ثقافي موجه نحو التأثير على الادراكات و إرساء قيم و دعم تلك التي تدفع بالتغيير ،تقبل التجديد و التحسين مع توجيه السلوكيات نحو قبول التحول الرقمي أين تصبح الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية تمكن المؤسسة من إنجاح تحولها الرقمي.

1- الثقافة التنظيمية في المؤسسة والتحول الرقمي

1-1 الثقافة التنظيمية في المؤسسة:

لقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية باهتمام واسع في مختلف المؤسسات والمنظمات، ويمكن ان نقدم فيها عدة تعريفات أهمها:

- يعرفها " Petres Watrmen ": بأنها القوة الدافعة لنجاح المنظمات. كما يمكن تعريفها بأنها مجموعة المعاني والرموز السائدة داخل التنظيم. (القريوتي، 2007، صفحة 172)
- وتعرف كذلك: على أنها نظام من القيم والمعتقدات المشتركة يتفاعل مع الأفراد والهيكل التنظيمي وأنظمة الرقابة لتشكيل معايير السلوك. (خوين، 2009، صفحة 97)
- كما تعرف بأنها " مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير المتبناة من طرف مجموعة من أجل إزالة كل المشاكل والتأقلم مع المحيط. (خديجة، 2013)

وإذا كانت هذه التعريفات تعكس جانباً مهماً من مفهوم الثقافة التنظيمية، إذ تؤكد على دورها كأداة للتكيف وحل المشكلات وتعزيز الاندماج، ولكنها لا تعكس جميع أبعادها المعقدة، فالثقافة التنظيمية تتطلب معالجة عميقة تشمل اختلافات الأفراد وتأثيرات القيادات وتوازنها بين الإبداع والالتزام، فمن المهم أن تُعزز الثقافة التنظيمية بيئةً تحفّز الابتكار وتحترم الاختلافات الفردية وتحافظ على المعايير الأخلاقية في الوقت ذاته، فالأفراد هم ناقلو الثقافة التنظيمية، ولكن في المؤسسات التي تمتلك ثقافة تنظيمية قوية، يتم تحويل هؤلاء الأفراد إلى كيانات رمزية تنتمي للمؤسسة، لتصبح جزءًا منها، مما يعزز تأثيرها الكبير على أعضاء الفريق ويدفعهم للالتزام بالمعايير والقيم الأساسية، (Mafrudoh، 2023، صفحة 70)أي يُنظر إلى الموظفين وكأنهم يمثلون بشكل رمزي روح المؤسسة وثقافتها، بحيث تُصبح هذه الثقافة جزءًا لا يتجزأ من هويتهم المهنية.

إن هذا التحول يؤدي إلى تأثير عميق، حيث يجد الأفراد أنفسهم ملتزمين بمعايير وقيم المؤسسة حتى من دون توجيه مباشر، مما يعزز من توحيد السلوكيات والتوجهات بين أعضاء الفريق، وبالتالي يلتزم الجميع بهذه القيم كجزء طبيعي من الثقافة السائدة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل متكامل وفعال، فالثقافة التنظيمية لها دور حاسم في نجاح المؤسسات، فهي تؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد وأدائهم ضمن الهيكل التنظيمي، لكونها لا تقتصر على القيم والمعتقدات السائدة فقط، بل تتداخل مع الأنظمة والأفراد لتشكل معايير السلوك وتحدد أساليب التفاعل داخل المؤسسة.

2-1 **التحول الرقمي**: له تعريفات كثيرة نذكر منها:

- تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية(OECD) على انه يشير إلى التأثيرات الاقتصادية والاجتماعية للتحويل "الرقمي" و"الرقمنة"، حيث تشير "الرقمي" إلى تحويل البيانات والعمليات التناظرية إلى صيغة قابلة للقراءة من قبل الآلات، أما "الرقمنة" فتشير إلى استخدام التقنيات والبيانات الرقمية، وكذلك التوصيلات التي تؤدي إلى ظهور أنشطة جديدة أو تطور الأنشطة القائمة . (Mathilde & Mamadou , 2021)
- كما يعرف التحول الرقمي على انه التغيير التنظيمي من خلال استخدام التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال المبتكرة لتحسين الأداء، وبالتالي فهو دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع الأعمال التجارية وذلك بإحداث تغيير جذري في كيفية تشغيل الأعمال وكذا كيفية تقديم القيمة للعملاء، اذا يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق تحسين جذري في أداء القطاعات والمؤسسات وجودة الخدمة وتعزيز القدرة التنافسية. (Gezici، Kocaoğlu، و Şahnagil، 2022)

وعلى الرغم من تأثيرها الكبير، إلا أنها لم تصل بالفائدة إلى جميع فئات المجتمع بشكل شامل، مما زاد الفجوة بين المجتمعات المتقدمة والنامية وحتى بين الطبقات الاجتماعية المختلفة، كما أفرزت الثورة الرقمية تحديات مثل الإدمان الرقمي ومشاكل الخصوصية، فضلاً عن تفاقم الفوارق الاجتماعية بسبب احتكار الشركات الكبرى للتكنولوجيا، وأخيرًا، بينما ألغت الثورة الرقمية العديد من الوظائف التقليدية بسبب الأتمتة، لم تستحدث وظائف جديدة تشارك في خلق فرص عمل واسعة النطاق، مما عمّق مشاكل البطالة في بعض الفئات، ووفقا لإجماع واسع النطاق، أصبحت التقنيات الرقمية تساهم في إعادة تشكيل جذري لعدة صناعات، اذ إن تنوع مصادر البيانات الرقمية وتوافرها من مصادر مختلفة، مقترنًا بقدرات تحليلية أسرع وأقل تكلفة، يتيح تطوير خبرات جديدة في مجالات متعددة مثل الطب الحيوي، وسياسات النقل، والعمليات التجارية، وحتى العلاقات الشخصية، هذه الرقمنة المتزايدة مدفوعة بمستوى متصاعد من أتمتة المنظمات، جنبًا إلى جنب مع تطور التطبيقات المحمولة، والأجهزة المتصلة، ووسائل التواصل الاجتماعي، والمنصات التعاونية، تحدث تحولات جذرية في سلوك الشركات واستراتيجياتها، وإذا كانت الرقمنة تلعب دورًا حيويًا في نجاح النشاطات التجارية الرقمية، كونها تساهم في تحسين الكفاءة التشغيلية، زيادة الوصول إلى الأسواق العالمية، وتعزيز تجربة العملاء، وغيرها من العوامل التي تشارك في تحسين الأداء التجاري. إلا أن هذا التحول الرقمي، يتجاوز مجرد التعامل مع التكنولوجيا كأداة تقنية فقط، بل يعكس **فلسفة تغيير**

شاملة تدعو إلى **إعادة التفكير في كيفية عمل المؤسسات** وتحقيق أهدافها. أي أن هذا **التحول** يتطلب تغييرًا في المواقف الفكرية والقيم داخل **الثقافة التنظيمية** للمؤسسة. (Valérie & Liotard, 2022)

2- الأبعاد النفسية للثقافة التنظيمية وتأثيرها على استجابة الموظفين للتغيرات الرقمية:

تلعب الأبعاد النفسية للثقافة التنظيمية دورًا هامًا في تشكيل كيفية استجابة الموظفين للتغيرات الرقمية داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تؤثر على مواقف الموظفين ودوافعهم وقدرتهم على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، وتتجسد هذه الأبعاد في مجموعة من العناصر التي تساهم في تشكيل سلوكيات الموظفين تجاه التحولات الرقمية في المؤسسات الحديثة، يمكن ان نلخصها فيما يلي:

أ. **الشعور بالأمان والاستقرار**: يشعر الموظفون بمزيد من الراحة عند تبني التغيرات الرقمية في بيئة تنظيمية تدعم الاستقرار وتفتح قنوات التواصل. إذا شعروا بالأمان، فمن المرجح أن يشاركوا في التحولات الرقمية بشكل إيجابي، ولكن في ثقافة تتسم بالتغيير المفاجئ أو التواصل الضعيف، قد يشعر الموظفون بالقلق أو المقاومة. (خالدية ، سامي ، و حميد ، 2019، صفحة 68)

ويرتبط هذا الشعور بالأمان بـ هرم ماسلو للاحتياجات، حيث يسعى الأفراد إلى الشعور بالأمان قبل أن يتمكنوا من الأداء الأمثل أو تقبل التغيير، وبالتالي فإن المؤسسات التجارية التي تهتم بتوفير بيئة مستقرة وداعمة تُعدّ أكثر قدرة على تنفيذ التحولات الرقمية بسلاسة، حيث أن الموظفين الذين يشعرون بالأمان سيكونون أكثر قابلية للمشاركة بنشاط في تطوير المؤسسة وتجربة الابتكارات التكنولوجية الجديدة. (خالدية ، سامي ، و حميد ، 2019، صفحة 70)

ب. **الهوية والانتماء:** لا شك أن للثقافة التنظيمية القوية والمتماسكة دورًا أساسيًا في شعور الموظفين بالانتماء، حيث تمنحهم إحساسًا مشتركًا بالهوية والقيم، فعندما تتماشى التغيرات الرقمية مع هذه القيم والهُوية، يصبح الموظفون أكثر استعدادًا لدعم هذه التغيرات، ويرونها كجزء من رحلتهم الجماعية نحو تحقيق أهداف المنظمة، فتزويد المنظمة وموظفيها بالشعور بالهوية يزيد في تعزيز الإحساس بالذات والتميز، من خلال مشاركة الموظفين في القيم والمعايير والمفاهيم المشتركة، مما يقوي لديهم الشعور بالانتماء ويعمق لديهم الإحساس بضرورة العمل نحو تحقيق هدف وغرض موحد. (خالدية ، سامي ، و حميد ، 2019، صفحة 92)

ت. **الانفتاح على الابتكار:** إن الثقافات التي تقدر الابتكار والمجازفة، يكون الموظفون مهيئين نفسيًا للتكيف مع التحولات الرقمية، بل ويتوقعونها، أما في الثقافات التي تقاوم التغيير أو تفضل التقاليد فقد يشعر الموظفون بعدم الراحة أو التهديد من التطورات الرقمية، وعلى الرغم من الإمكانيات المادية والجهود البشرية التي توفرها المؤسسة، إلا أنها غالبًا

ما تعجز عن مجاراة المنافسة القوية في مجال الإبداع والابتكار الذي تقدمه المؤسسات المنافسة، وتلبية الاحتياجات المتزايدة لعملائها. لذلك، أصبح التغيير والتجديد من خلال دعم الإبداع وتشجيع الابتكار خيارًا لا بد منه وحتمية لا غنى عنها . (رتيمي و غضبان، 2017، صفحة 92)

ولهذا نجد في المؤسسات التي تواكب التحول الرقمي، تتعزز قدرتها على التكيف السريع مع متطلبات السوق وتقديم حلول مبتكرة تلبي توقعات العملاء، حيث يتم استغلال التكنولوجيا الرقمية لرفع الكفاءة وتحسين تجربة العملاء وتطوير استراتيجيات تسويقية فعّالة، مما يعزز موقعها التنافسي. وينعكس ذلك إيجابًا على سلوكيات الموظفين، حيث تساهم ثقافة الابتكار في تنمية عقلية النمو لديهم، إذ يصبح لديهم إيمان بقدرتهم على تطوير مهارات جديدة والتكيف مع المتغيرات، مما يجعلهم أكثر مرونة في مواجهة التحولات الرقمية. (رتيمي و غضبان، 2017، صفحة 96)

ث. **الرضا الوظيفي والانخراط**: في كثير من الحالات عندما تدعم الثقافة التنظيمية انخراط الموظفين ورضاهم الوظيفي، يكون الموظفون عمومًا أكثر حماسًا للتغييرات، بما في ذلك التحولات الرقمية، ولكن إذا كانوا غير راضين، فقد يُنظر إلى التغيرات الرقمية على أنها ضغط إضافي بدلاً من تقدم.

وتشير نظرية تقرير المصير(**Self-Determination Theory**)، إلى أنه عندما يشعر الموظفون بالكفاءة والاستقلالية والارتباط في مكان العمل فإنهم يكونون أكثر عرضة للتفاعل الإيجابي مع التغييرات التنظيمية، فالسماح للأفراد بتحديد أهدافهم الشخصية ومتابعة تقدمهم يعزز إحساسهم بالكفاءة والثقة في قدراتهم، مما يشجعهم على تبني التغيير بشكل أكبر، فعلى سبيل المثال تمنح جوجل(**google**) موظفيها إمكانية تخصيص 20% من وقتهم للعمل على مشاريع تثير شغفهم، وتشجعهم على تبادل الأفكار والملاحظات مع زملائهم، وبالمثل توفر(**Fitbit**) لمستخدميها القدرة على تتبع أهداف اللياقة البدنية الخاصة بهم ومراقبة تقدمهم، مع تقديم تعليقات ونصائح مخصصة، مما يدفعهم لتقبل التغيير وإجراء تحسينات مستمرة. وهذا النهج لا يعزز فقط القدرة على التكيف مع التحول الرقمي، بل يدعم أيضًا ثقافة الابتكار المستمرة والتطور داخل المؤسسة. (فاستركابيتال، 2024)

ج. **الثقة في القيادة**: تؤثر الثقة في القيادة ورؤية المنظمة بشكل كبير على قبول الموظفين للتغيير الرقمي، عندما يتواصل القادة بوضوح حول الغرض من التحول الرقمي وكيفية تحقيقه، يصبح الموظفون أكثر ثقة في العملية وأكثر تحفيزًا.

ووفقًا لنظرية **القيادة التحويلية**، فإن القادة الذين يوضحون رؤية ملهمة يعززون الثقة والانسجام مع أهداف المنظمة، مما يحسن معنويات الموظفين واستعدادهم للتغيير، ويبرز القائد التحويلي كشخصية تمتلك القدرة على صياغة رؤية ورسالة واضحة للفريق والمنظمة، وتحفيز الموظفين على إعادة التفكير في مهامهم من زاوية جديدة، وتشجيعهم على تقديم المصلحة العامة على مصالحهم الشخصية، مما يسهم في تطوير مهاراتهم وزيادة قدراتهم مع ذلك، ولتحقيق أقصى استفادة من هذه

القيادة يتعين على المؤسسات التركيز على بناء توازن بين تحفيز الموظفين وتزويدهم بالمهارات الرقمية المناسبة، مع الأخذ بعين الاعتبار تحديات الاستمرارية والضغوط المرتبطة بالتحولات السريعة. (مراد، 2018)

وبناءً على هذه الأبعاد النفسية، يتضح أن التحول الرقمي لا يعتمد فقط على إدخال التكنولوجيا، بل يرتبط بتهيئة بيئة نفسية وثقافية داعمة، تتضمن تحفيز الموظفين وتطوير مهاراتهم بما يتوافق مع الأهداف المؤسسية.، فالتحول الرقمي في المؤسسات يعتمد بشكل كبير على فهم الأبعاد النفسية للثقافة التنظيمية، التي تلعب دورًا حيويًا في تشكيل استجابة الموظفين لهذه التغيرات. إذ يُعدّ تحقيق التوازن بين التحفيز والتطوير المستمر للمهارات الرقمية أمرًا ضروريًا لإنجاح التحول الرقمي، حيث أن التركيز على الاحتياجات النفسية للموظفين يعزز من فرص النجاح ويخفف من مقاومة التغيير. (مراد، 2018)

3- الأبعاد الاجتماعية ودورها في تعزيز التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف التحول الرقمي

تلعب الأبعاد الاجتماعية في الأنشطة التجارية الرقمية دورًا محوريًا في تعزيز التعاون وتحقيق أهداف التحول الرقمي، إذ تشكل هذه الأبعاد ركائز أساسية لنجاح هذا التحول في المؤسسات التجارية. فالسمات الفريدة للعصر الرقمي تركت تأثيرًا عميقًا على مختلف الجوانب الاجتماعية، مما أدى إلى تحولات جوهرية في الأنشطة التجارية، فقد أسفرت الثورة الرقمية وتطور تكنولوجيا الاتصال عن آثار ملموسة، ساهمت في تسريع وتيرة التحول الرقمي وتطوير مهارات العاملين، وانعكس هذا التحول بوضوح على المؤسسات التجارية، ومع ذلك تظل الحاجة قائمة إلى دراسة هذه الأبعاد بعمق لضمان فهم كامل لتأثيرها وفاعليتها في سياق الأنشطة التجارية الرقمية، ومن أبرز عناصر هذه الأبعاد:

أ. **التواصل الفعّال بين فرق العمل**: والذي يُعد أمرًا حيويًا لتحسين التنسيق والانسجام، ورغم التحديات التي تؤثر في هذا التواصل، كأن يكون هناك فجوات في الفهم بين الفرق التقنية وغير التقنية، مما يؤدي إلى صعوبة في اتخاذ قرارات مناسبة تدعم التحول الرقمي، بالإضافة إلى ذلك تعرقل الأنظمة الرقمية المعقدة بعض عمليات التواصل بين الأقسام بسبب التحديات التكنولوجية، مثل ضعف الاتصال أو المشكلات المتعلقة بالأدوات المستخدمة، ولذلك يجب ضمان أن الأدوات الرقمية المعتمدة للتواصل سهلة الاستخدام ومتاحة للجميع دون تعقيدات. (العزيز، 2008)

ب. **العلاقة والتفاعل الاجتماعي**: تمثل علاقة الصلة التي تربط شخصين أو أكثر وتدعم التعاون بينهم، بينما يشير التفاعل إلى التغيير الناتج عن التأثير المتبادل بين الأفراد، وعلى الرغم من أن التفاعل الاجتماعي بين الموظفين يمكن أن يكون محركًا للابتكار، فإن الاعتماد المفرط على التفاعل الاجتماعي قد يؤدي إلى بعض التحديات، فقد يكون محفزًا للابتكار في بيئات عمل مرنة وذات ثقافة مفتوحة، ولكن في البيئات التي تفتقر إلى ذلك، قد يظهر التفاعل الاجتماعي في صورة محورية نحو الترفيه بدلاً من التحفيز الفعلي للابتكار، كما أن التفاعل الزائد قد يؤدي إلى تشتت الانتباه، مما يؤثر

سلبًا على تركيز الأفراد على الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة لذلك فإدارة العلاقات الاجتماعية والتفاعل بين الموظفين يعد أمرًا حيويًا، بحيث تظل هذه التفاعلات موجهة نحو تعزيز الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة بدلًا من الانحراف نحو الأنشطة غير المتعلقة بالعمل. (العزيز، 2008)

ت. **الثقة والمشاركة في بيئة العمل الرقمية:** وتتعلق الثقة بالمعتقدات الشخصية أو المشتركة بين مجموعة من الأفراد، التي تدفع شخصًا أو مجموعة إلى بذل أقصى جهدهم للالتزام بالتعهدات الموكلة إليهم، سواء كانت هذه التعهدات واضحة وصريحة أو ضمنية. وتنبع هذه الثقة من شعور بالأمان، يمنع الأفراد من استغلال الآخرين مهما كانت طبيعة الظروف التي سبقت هذه الالتزامات. (شحاته و شيماء، 2021، صفحة 188)

والثقة بين الموظفين ضرورية، ولكن بناء هذه الثقة في بيئات العمل الرقمية قد يكون أكثر تعقيدًا مقارنة بالبيئات التقليدية. ففي الأعمال الرقمية، لا يكون التفاعل المباشر وجهًا لوجه ممكنًا بشكل مستمر، مما قد يؤثر على فهم الموظفين لبعضهم البعض وعلى بناء الروابط الإنسانية. كما، لا يمكن إنكار أن الثقة قد تكون أكثر تحديًا في بيئات العمل التي تشمل فرقًا متعددة من ثقافات متنوعة، حيث تزداد احتمالية حدوث سوء الفهم نتيجة الفروق في أساليب العمل وأسلوب التواصل. (شحاته و شيماء، 2021، صفحة 190)

ث. **العمل الجماعي في بيئة الأعمال الرقمية:** يعتبر العمل الجماعي عنصرًا أساسيًا لنجاح التحول الرقمي، إذ يعد التكامل والتنسيق بين الفرق العملية التي يتم من خلالها ضمان أن كل جزء في التنظيم يعمل بانسجام لتحقيق الأهداف المشتركة، ليعمل جميع الأعضاء كجسد واحد، بتكامل وتناغم دون ازدواجية أو تضارب أو تكرار للجهود ومع ذلك، فإن التنسيق بين الفرق عن بُعد قد يمثل تحديًا، نظرًا لاحتمال وجود فجوات في الفهم حول المهام والأهداف المشتركة، لذا تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات واضحة لضمان انسجام الجهود بين الفرق المختلفة وتجاوز تحديات التنسيق عن بعد. (يوسف، 2011)

ج. **التكيف مع التغيرات الرقمية:** يعد تكيف الموظفين مع التغيرات الرقمية أمر أساسي، فالتطوير للموارد البشرية يعتبر من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح للمؤسسات، ويقع على عاتق المديرين والقادة التنفيذيين مسؤولية التكيف مع التحول الرقمي وفهم أساسياته، فمثلاً عند إطلاق مؤسسة خدمية لمنصة رقمية تقدم خدمات لعملائها الحاليين أو تستهدف شرائح جديدة، يصبح من الضروري أن يكون لدى التنفيذيين في المؤسسة معرفة بالأساسيات التقنية للمنصة وآليات تنفيذها، إلى جانب إدراك مفاهيم مثل تجربة خدمة العملاء هذا الإلمام سيمكّن المديرين من التفاوض بفاعلية مع فرق التنفيذ واختيار المقاييس التي تتماشى مع احتياجاتهم، وفي ظل عصر العولمة والتحول الرقمي، تزداد أهمية هذا التطوير لتحقيق استدامة المنظمة ونجاحها. (راشد، 2022)

وفي حال كانت المؤسسة لا تقدم دعمًا مستمرًا أو بيئة تعلم فعالة، قد تواجه المؤسسات التجارية صعوبة في جعل الموظفين يقبلون التغييرات إذا كانت هذه التغييرات تطرح تحديات ضخمة لهم على الصعيدين التقني والنفسي. وفي بعض الأحيان، قد تخلق بيئة التغيير المستمر ضغوطًا نفسية تؤثر سلبًا على أداء الموظفين، خاصة في حال كانت التوقعات عالية. (راشد، 2022)

ح. **التدريب والمشاركة الفعّالة:** من الأهمية بمكان أن يتوافر التدريب المستمر للموظفين، ف البرامج التدريبية المتخصصة يمكن أن تعزز الوعي الرقمي لدى الموظفين، مما يسهل عملية التحول الرقمي في المؤسسات، ومع ذلك، فإن هذه العملية لا تخلو من تحديات، إذ يُعدّ تحديد فجوات المهارات وتنفيذ برامج تدريبية فعالة عملية معقدة، ومن أبرز العقبات التي قد تواجهها المنظمات مقاومة التغيير، والتحديات المالية، وسرعة التطورات التكنولوجية المستمرة، ومع التطلع إلى المستقبل، تزداد أهمية معالجة فجوات المهارات وضرورة التدريب المستمر في ظل التحول الرقمي المتسارع، وبالنظر إلى النمو السريع في مجال التكنولوجيا الرقمية، ستزداد حاجة المؤسسات إلى موظفين يمتلكون مهارات رقمية متقدمة، فالمستقبل سيكون للمنظمات التي تدرك أهمية هذا التوجه وتستثمر بفاعلية في تدريب وتنمية مهارات كوادرها. (Mallisetty، 2023)

وعلى الرغم من أهمية التدريب، قد يواجه الموظفون صعوبة في الانخراط في البرامج التدريبية إذا لم تكن هذه البرامج مُنظّمة بشكل جيد أو إذا كانت تفتقر إلى عناصر تحفيزية، كما أن هناك احتمالية أن بعض الموظفين قد يشعرون بالإحباط إذا كان التدريب لا يتماشى مع احتياجاتهم العملية أو إذا كانت الأدوات التدريبية تفتقر إلى التفاعلية والمشاركة الفعّالة. (Mallisetty، 2023)

ومن خلال ما سبق يتضح أن الأبعاد الاجتماعية تلعب دورًا مهمًا في دعم التحول الرقمي للأنشطة التجارية بفعالية، إلا أن تحقيق ذلك يتطلب مواجهة عدة تحديات، فالتواصل الفعّال، يستلزم استخدام أدوات تقنية متكاملة وسهلة الاستخدام، بينما يتطلب تعزيز الابتكار وجود بيئة منفتحة تدعم تبادل الأفكار، كما أن الثقة والمشاركة يمكن تحقيقهما من خلال بيئة رقمية تعزز التنوع الثقافي والتنظيمي، إضافة إلى ذلك، فإن العمل الجماعي في السياق الرقمي يعتمد على التفاعل والتنسيق المستمر بين الفرق التقنية وغير التقنية. لذلك، المؤسسات الحديثة تحتاج إلى استراتيجيات واضحة لتنمية هذه الأبعاد الاجتماعية ضمن خطط التحول الرقمي لتحقيق اهداف المؤسسة.

4- التحديات التي تواجه توافق الثقافة التنظيمية مع متطلبات التحول الرقمي في الأنشطة التجارية

4-1 التحديات المرتبطة بتبني التحول الرقمي في الأنشطة التجارية:

مع تسارع التحول الرقمي، أصبحت المؤسسات تسعى لمواءمة ثقافتها التنظيمية مع متطلبات الأنشطة التجارية الرقمية لتحقيق النجاح في الأسواق التنافسية، إلا أن العديد من المؤسسات تواجه تحديات تعرقل تحقيق هذا التوافق، وتؤثر على كفاءتها في تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بنجاح، وغالبًا ما يواجه القادة تحدي التوافق الاستراتيجي بهدف إيجاد حلول فعّالة تضمن انسجام التقنيات الرقمية المعتمدة مع الأهداف التجارية وفي هذا السياق، يطرح التحول الرقمي العديد من التحديات التي تؤثر على تحقيق هذا التوافق، تتمثل في:

- **مقاومة التغيير**: يعد مقاومة التغيير تحديًا رئيسيًا في العديد من المؤسسات، فغالبًا ما يجد الموظفون صعوبة في تقبل التغيير التي يتطلبها التحول الرقمي في أساليب العمل، ويُعتبر هذا التحدي نتيجة طبيعية للارتباط العاطفي والمصلحي بأساليب العمل التقليدية، إذ يخشى بعض الأفراد من فقدان وظائفهم أو من تقلص دورهم نتيجة الأتمتة، وأشار مارتن وبلاكويل إلى أن ضعف الدعم القيادي يعزز هذه المقاومة، حيث يترجم هذا الضعف إلى شعور بعدم الاستقرار، مما يؤدي إلى تصور التحول الرقمي كتهديد للمصالح الوظيفية، وهذا يتطلب من القيادات التنفيذية أن تقدم الدعم المناسب، وأن تساهم في تعزيز الثقة بين الموظفين، وتطمئنهم بأن التحول الرقمي هو فرصة للنمو الوظيفي وليس تهديدًا له. (Widodo، Fitri ، Subarna ، و Beny ، 2022)

وفي هذا السياق، يوضح كوتر أن الإدارة تتعلق بالتعامل مع التعقيدات، بينما القيادة تتعلق بالتغيير، فالقيادة تُعد مفهومًا مجردًا يتناول المواقف، العلاقات، والقيم، بدلاً من المهام الملموسة التي تقع ضمن اختصاص المدراء. ويقوم القادة بوضع الأجواء العامة للعمل داخل المؤسسة والتأكد من أن جهود الموظفين تتجه نحو نفس الأهداف. ومن هنا يمكننا القول أن القيادة الناجحة هي تلك التي تدعم أعضاء المنظمة في تحقيق الاهداف، و تسهيل التحول الرقمي من خلال إدارة مقاومة التغيير وتوجيه جهود الفريق نحو التكيف مع التغيرات الجديدة ، لذا يعد التكامل بين القيادة الفعالة والادارة السليمة إستراتجية مثلى لدعم التحول الرقمي. (Martin Eigner و P. Pfenning، 2022)

- **نقص الكفاءات الرقمية**: تشير الكفاءات الرقمية إلى مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف والقدرات والاستراتيجيات الضرورية للاستخدام الفعّال لتقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط الرقمية من أجل تحسين العمليات التجارية الرقمية، مما يساهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة في بيئة الاعمال الرقمية المتطورة والمتسارعة. (احلام و محمد ، 2023)

ويعتمد نجاح التحول الرقمي بشكل كبير على مدى توفر الكفاءات الرقمية القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة وتبنيها بفعالية، إلا أن العديد من المؤسسات تعاني من نقص في الكوادر المؤهلة التي تمتلك المهارات الرقمية، مما يؤدي إلى صعوبات في تنفيذ العمليات الرقمية بشكل فعال، وتبرز الحاجة هنا إلى الاستثمار في التدريب وتطوير الموظفين الحاليين لتمكينهم من مواكبة التطورات التكنولوجية، ما يساهم في تعزيز المهارات الرقمية الداخلية وتلبية متطلبات التحول الرقمي.

– هيكلة القرار: تواجه بعض المؤسسات تحديات في اتخاذ قرارات سريعة ومرنة بسبب الهياكل التنظيمية التقليدية المعقدة، والتي غالبًا ما تعيق قدرتها على التكيف السريع مع التحولات الرقمية. هذه الهياكل تزيد من البيروقراطية التي تؤخر اتخاذ القرارات الحيوية، مما يؤثر على تنافسية المؤسسة في السوق. "فأصبحت القدرة التنافسية للمؤسسات تعتمد بشكل متزايد ليس فقط على تبني واستيعاب التقنيات الرقمية، بل أيضًا على تكوينها واستخدامها ضمن إطار مترابط يتناسب مع سياق المؤسسة، لذا تحتاج المؤسسات إلى تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة تمكنها من اتخاذ قرارات استراتيجية تتماشى مع المتطلبات الرقمية، مما يتيح للموظفين تنفيذ الابتكارات الرقمية بفعالية (L Raymond, F Pelletie, & U wizeyemungu, 2023) .

2-4 تعزيز التوافق بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي: تواجه المؤسسات التي تمر بعملية التحول الرقمي تحديات ثقافية تتمثل في مقاومة الموظفين لتبني التقنيات الجديدة وأساليب العمل الحديثة. وللتجاوز هذا التحدي بفعالية، يتعين على الشركات تقديم برامج تدريب ودعم شاملة، مع تعزيز ثقافة تحفز على التعلم المستمر والمرونة، كما يجب على القادة أن يكونوا قدوة إيجابية في دعم المشاريع الرقمية، مع خلق بيئة آمنة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم ومخاوفهم بصراحة، (Gagan, 2023)كما تحتاج المؤسسات إلى وضع استراتيجيات فعالة تركز على ثلاثة محاور أساسية:

- **الدعم القيادي:** تلعب القيادة دورًا جوهريًا في تشجيع الموظفين على تبني التحول الرقمي، فالقيادة القوية والواعية تقدم الدعم اللازم وتوجه الموظفين حول كيفية الاستفادة من التحول الرقمي لتحقيق النجاح، كما أن تقديم تحفيزات وتوفير بيئة تتسم بالثقة والشفافية يعزز من قابلية الموظفين لتقبل التغيير، والعنصر الأهم في هذا السياق هو سياسات القيادة التي تعمل على تكييف الثقافة التنظيمية مع التحول الرقمي من خلال السلوكيات غير الرسمية بدلاً من السيطرة المباشرة، فالثقافة لا يمكن توجيهها بشكل مباشر، بل تتغير من خلال الممارسات اليومية التي تتضمن السياسات، التوجيهات، والرقابة، بالإضافة إلى التدريب الذي يساهم في تكوين سلوكيات جديدة، مما يعزز قدرة المؤسسات التجارية على التكيف مع التحول الرقمي بنجاح. (مريم، 2020، صفحة 527)
- **بناء المهارات الرقمية** : إن القدرة على تحديث وتطوير المعارف والمهارات الرقمية بشكل مستمر لمواكبة التطورات السريعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما يترتب على ذلك من تعقيد وتشابك في العلاقات ضمن العالم

الرقمي، يجعل من المؤسسات التجارية أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة في السوق وتحقيق النجاح في بيئة تنافسية متزايدة. هذا الاستثمار في المهارات الرقمية يعزز القدرة على الابتكار، وتحسين كفاءة العمل، ويساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات، مما يعزز من استمرارية المؤسسة ويدعم قدرتها على الاستجابة السريعة للفرص والتحديات الرقمية الجديدة، ويتعين على المؤسسات استثمار الوقت والموارد في تدريب وتطوير موظفيها لتعزيز مهاراتهم الرقمية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال برامج تدريب داخلية أو شراكات مع مؤسسات تعليمية توفر برامج تقنية حديثة، هذا الاستثمار في المهارات سيزيد من قدرة المؤسسة على تبني التحول الرقمي بكفاءة. (رشدي، 2021، صفحة 45)

- **الهيكلة المرنة** :تعتمد بيئة العمل الرقمية على سرعة اتخاذ القرارات وتطبيق الابتكارات، وهذا لا يتحقق في ظل هياكل تنظيمية صارمة، لذلك ينبغي على المؤسسات إعادة النظر في هيكلها التنظيمي وتبني نماذج أكثر مرونة تسمح للفرق باتخاذ القرارات بشكل أسرع وتمنح الموظفين مساحة للتجربة والإبداع ، ومع إدخال أنواع جديدة من الإدارة التنظيمية مثل الإدارة التكيفية، المرنة، التحولية، والرقمية، يصبح من الضروري أن يطور قادة الأعمال إدارة فعّالة ومستدامة، مما يتطلب إعادة هيكلة التنظيمات لتكون أكثر ديناميكية وقادرة على التكيف مع التحولات الرقمية من الجيل الخامس . (5G) هذا التحول في نماذج هياكل إدارة المنظمات يتطلب تغييرات جوهرية في طريقة تفكير المديرين، مما يؤدي إلى تشكيل "نموذج جديد للمؤسسة" والتنظيم. (Natalya Metelenko، وآخرون، 2023)

إن توافق الثقافة التنظيمية مع متطلبات التحول الرقمي يمثل تحديًا حقيقيًا في الأنشطة التجارية، إذ أن التحول الرقمي يتطلب تبني توجهات جديدة في أساليب العمل، ومهارات رقمية حديثة، وهيكلة تنظيمية مرنة، وعلى الرغم من أن هذه التحديات قد تبدو معقدة، إلا أن المؤسسات التي تدرك أهمية التحول الرقمي وتسعى إلى تكييف ثقافتها التنظيمية مع متطلباته ستتمكن من التفوق في أسواقها.

5-نتائج الدراسة: أظهرت الدراسة عدة نتائج نذكرها فيما يلي:

أهمية الثقافة التنظيمية في التحول الرقمي:حيث انها شكلت عاملًا حاسمًا في نجاح التحول الرقمي للمؤسسات التي تتمتع بثقافة مرنة وداعمة للإبداع والتغيير، وسارعت في عملية التحول الرقمي وتحقيق نتائج إيجابية.

دور القيادة في تعزيز التحول الرقمي: يتضح جليا دور أن القيادة الرقمية في تشكيل الثقافة التنظيمية المناسبة للتحول الرقمي، حيث ان هذه القادة يتمتعون برؤية واضحة ويشجعون على الابتكار والمرونة.

العلاقة بين الأبعاد النفسية والاجتماعية والتحول الرقمي: يتضح ان هناك تأثيرًا كبيرًا للأبعاد النفسية والاجتماعية على التفاعل مع التحول الرقمي، حيث ان الموظفون الذين يشعرون بالدعم النفسي والتواصل الجيد مع مؤسساتهم كانوا أكثر قدرة على التكيف مع الأدوات الرقمية الجديدة.

التحديات التي تواجه التحول الرقمي: من اهم التحديات التي اوجدتها الدراسة هو مقاومة الموظفين للتغيير بسبب الخوف من وظائفهم بسبب الأتمتة، وكذلك صعوبة في تطوير المهارات الرقمية المتقدمة لدى بعض الموظفين.

خاتمة

في الختام يمكن القول أن الثقافة التنظيمية لم تعد مجرد عامل مكمل للمؤسسات، بل أصبحت تشكل ركيزة أساسية في ضمان نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التجارية، وتخلق نوعا من تعزيز قيم التعاون، الإبداع، والمرونة في بيئة العمل، كما تمّكن المؤسسات من تهيئة التحول الرقمي بسهولة وفعالية، ما ينعكس بشكل مباشر على تحسين الأداء التجاري وتوسيع آفاق النمو.

كما أظهرت الدراسة أن البُعدين النفسي والاجتماعي لهما دور مهم في التأثير على كيفية تعامل الأفراد داخل المؤسسة مع التغييرات الرقمية، خاصة فيما يتعلق بقبولهم للتكنولوجيا ومرونتهم في التكيف مع المتغيرات الجديدة، وبالتالي فقد اسهمت الثقافة التنظيمية في تدعيم الابتكار وتشجيع على التعلم المستمر، وكذا تسريع عملية التحول الرقمي وجعلها أكثر نجاحاً واستدامة.

وفي هذا السياق، أصبح من الضروري أن تدرك المؤسسات التجارية أهمية الثقافة التنظيمية كاستراتيجية جديدة لا تقتصر فقط على تحسين بيئة العمل، بل تتسع لتشمل تأثيرها المباشر والقوي على القدرة التنافسية والابتكار في السوق الرقمي، لذا يجب على القادة والممارسين في المجال التجاري التركيز على بناء ثقافة تنظيمية تدعم التحول الرقمي، وتكسب الموظفين القدرة على التكيف مع التحديات الرقمية المستمرة.

إن المستقبل يضع أمام المؤسسات التجارية فرصًا غير محدودة للنمو، ولكن هذا النجاح مرهون بالاستثمار في الثقافة التنظيمية الملائمة التي تدفع نحو التحول الرقمي الفعّال والمستدام، وكذا تشجيع البرامج التدريبية لتطوير المهارات الرقمية، وتعزيز التواصل الداخلي من اجل اشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي.

قائمة المصادر المراجع

المراجع باللغة العربية

احلام ,ا & .,محمد ,ا .(2023) .مستوى الكفاءة الرقمية المدركة ذاتيا لدى طلاب جامعة حائل .المجلة التربية.(1)22 ,

العزيز ,خ .ع .(2008) .مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل .وهران :دار الغرب للنشر والتوزيع.

القريوتي ,م .ق .(2007) .السلوك التنظيمي .(éd. 1)الأردن :دار وائل للنشر.

خالدية ,م .ع .,سامي ,أ .ع & .,حميد ,ع .أ .(2019) .الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة :دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية .المجلة العربية للإدارة،.(1)39 ,

خديجة ,ع .(2013) .الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية .مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات.127 ,(01)01 ,

خوين ,س .ر .(2009) .قياس العلاقة مابين العولمة والثقافة التنظيمية)دراسة حالة في منظمة تعليمية .(مجلة الادارة والاقتصاد.97 ,(77)

راشد ,ا .م .(2022) .التكيف مع التحول الرقمي .الاقتصادية sur 10, 2024, 11 le Consulté . https://www.aleqt.com/2021/03/05/article_2043901.html

رتيمي ,ا & .,غضبان ,ر .(2017) .معوقات الإبداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة .مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية , 03(08), 96.

رشدي ,ع .ا .(2021) .المواطنة الرقمية في السياق التربوي .عمان :دار الجنان للنشر والتوزسع.

شحاته ,ح & .,شيماء ,ح .(2021) .الثقة التنظيمية وانعكاساتها على السلوك الإبداعي للعاملين "دراسة ميدانية على عينة من العاملين في مستشفى حميات دمنهور .(Vol. 27)مصر :مجلة كلية التربية جامعة عين شمس.

فاستركابيتال .(2024) .نظرية تقرير المصير والتحفيز :بناء ثقافة الاستقلالية :نظرية تقرير المصير في استراتيجيات التسويق Consulté . le 11 08, 2024, sur فاستركابيتالhttps://fastercapital.com/arabpreneur :

مراد ,ف .(2018) .القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين .الاردن :مركز الكتاب الاكاديمي.

مريم ,ن .(2020) .تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة.527 .p ,(2)23 .

يوسف ,ك .م .(2011) .الإدارة الإلكترونية .دمشق :دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.

المراجع باللغة الاجنبية

Valérie , R.-A., & Liotard, I. (2022). *Transformation digitale et politiques publiques : enjeux actuels.* FRANCE. SUISE .

L Raymond, F Pelletie, & U wizeyemungu. (2023). Six clés pour la transformation numérique de votre entreprise à l'ère de l'industri. *Presses de l'Université du Québec, Canada*.

Gagan, D. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 399.

Gezici, H. S., Kocaoğlu, M., & Şahnagil, S. (2022). Evaluation of digital transformation process through the Presidential Government System: Digital transformation office. *Journal of Information and Optimization Sciences*.

Mafrudoh. (2023). IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE. *Journal of Finance, Economics and Business, 1*(2), 70.

Mallisetty, M. S. (2023). *Digital Transformation: Advancements in Business.* Book Saga Publications.

Martin Eigner, & P. Pfenning. (2022). *A novel procedure model for developing individualized digitalization strategies.* Proceedings of the Design Society DESIGN Conference.

Mathilde , A., & Mamadou , S. S. (2021). *La Transformation Digitale en Entreprise.* FRANCE: ELLIPSES.

Natalya Metelenko, Ivan Klopov, Valentyna Voronkova, Vitalina Nikitenko, Roman Oleksenko, Anastasiia Brytvienko, & Nataliia Runcheva. (2023). *Development of flexible management structures in the context of digital transformation.* Zaporizhzhia, Bogdan Khmelnitsky Melitopol State Pedagogical University, Ukrain: Review of Economics and Finance.

Widodo, Fitri , N., Subarna , S., & Beny , S. (2022). FutureLeadershipCapacity forVETwiththeVariousDemands. *Pegem Journal of Education and Instruction, 13*(1).