

أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية

محمد محسن كمال سليم¹

ملخص

هدفت هذه 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 تشمل على متغيرات الدراسة، وقد وُزعت على عينة عشوائية تتألف من (373) 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.

¹ باحث ماجستير - قسم إدارة الأعمال - كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج، قدم الباحث عدد من التوصيات أهمها:
لابد 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 ومعاونيهم لشرح أهمية التحول الرقمي في التعليم الجامعي.
الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية - القيم التنظيمية - التحول الرقمي - مستوى التحول الرقمي - خطط وبرامج التحول الرقمي - الجامعات الخاصة المصرية.

The Impact of Organizational Culture on Applying Digital Transformation in Egyptian Private Universities

Abstract

This study aimed to identify the nature of the relationship of organizational culture with the application on digital transformation in Egyptian private universities, by answering the following question:

“What is the nature of the relationship between organizational culture and the efficiency of implementing digital transformation?”

In order to answer the question of the study, the descriptive analytical method was used in order to analyze the results and to reach the research's results, where a survey form was designed that covers the variables, and it was distributed to a random sample consisting of (373) faculty members and assistant staff in Egyptian private universities, then the data was processed and analyzed statistically, by entering it into the Statistical Package for Social Sciences, and among the most important results of the study:

There is a strong association between prevailing organizational culture in Egyptian private universities, and the efficiency of the application of digital transformation in Egyptian private universities, that is, there is a statistically significant effect of increasing the prevailing organizational culture in Egyptian private universities on the efficiency of applying digital transformation in Egyptian private universities.

In light of the findings, the researcher made a number of recommendations, the most important of which are:

- 1- The university must have an organizational culture that supports the process of digital transformation, to ensure the success and efficiency of its application.

- 2- The university must develop a clear and specific strategy to implement digital transformation in all its educational and administrative services, by adopting the application of digital transformation in all its educational and administrative services.
- 3- The university should work to spread digital culture among all members of the university community, by holding seminars, conferences and training courses for faculty members and their assistants to explain the importance of digital transformation in university education.

Keywords: Organizational Culture – Organizational Values – Digital Transformation – Digital Transformation level – Digital Transformation Plans and Programs – Egyptian Private Universities

أولاً: المقدمة:

لقد بدأ عام 2020 بأكبر كارثة هددت حياة البشرية على وجه الأرض وقضت بالفعل على حياة الملايين من البشر على مستوى العالم، ألا وهي كارثة انتشار فيروس كورونا Covid-19، ولقد غيرت هذه الكارثة من نمط حياة البشر على مستوى العالم، حيث أصبحت هناك ثقافة التباعد الاجتماعي وعدم الاختلاط بالإضافة إلى أنه أصبح هناك ثقافة الاهتمام والمحافظة على الصحة. ومن زاوية أخرى لقد أثر هذا الفيروس على أساليب العمل على مستوى العالم حيث أصبح أخذ الإجراءات الاحترازية للوقاية من هذا الفيروس جزء لا يتجزأ من تخطيط وتنظيم أساليب العمل وذلك للحفاظ على سلامة كل من العاملين بالمنظمات المختلفة والعملاء. ومن هذا المنطلق لجأت كثير من المنظمات بالأخص في القطاع الخدمي إلى العمل وتقديم الخدمات عن طريق شبكات الإنترنت وبدأ ظهور مصطلح العمل من المنزل، وعندما صدر قرار رئيس مجلس الوزراء دكتور/ مصطفى مدبولي بتعطيل الدراسة على مستوى المؤسسات التعليمية المختلفة للحفاظ على صحة وسلامة الطلاب وكل العاملين بتلك المؤسسات التعليمية، بدأ التوجه بشكل كبير إلى إكمال العملية التعليمية عن طريق شبكات الإنترنت، وهذا كان بمثابة الحل المناسب لهذه الأزمة وهي تعطل الدراسة بسبب انتشار فيروس كورونا Covid-19. كانت فكرة التحول الرقمي بدأت في الظهور في الآونة الأخيرة على مستوى العالم وفي مصر بداية من عام 2019 بدأت الحكومة المصرية في وضع تصورات لبداية تفعيل التحول الرقمي وتقديم العديد من الخدمات للمواطنين بشكل إلكتروني عن طريق شبكات الإنترنت. وعندما ظهر فيروس كورونا Covid-19 شجع العالم كله نحو فكرة تبني التحول الرقمي. وبالتالي يمكن القول بأن التحول الرقمي هي فكرة جديدة واستراتيجية جديدة. وبالطبع عند تطبيق أي فكرة أو استراتيجية جديدة يوجد الكثير من العوائق التي تواجه عملية التطبيق، وفي هذا

البحث سوف نحاول التعرف على كيف يمكن أن تقف الثقافة التنظيمية عائقاً أمام تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية؟

ثانياً: مشكلة البحث:

يتضح في الآونة الأخيرة توجه الدولة المصرية لتطبيق التحول الرقمي لتقديم العديد من الخدمات للمواطنين إلكترونياً وذلك تحقيقاً لرؤية مصر 2030 (مصر الرقمية)، وبالطبع الجامعات المصرية يجب أن تكون رائدة في تطبيق استراتيجيات التطوير الجديدة وذلك لأن الجامعات هي مصدر التطور والعلوم الجديدة ولكن من خلال نتائج الدراسات والمجهودات البحثية السابقة والدراسة الاستطلاعية يتضح أنه يوجد اجماع في آراء الأكاديميين والخبراء في الواقع العملي على أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تقف عائقاً أمام التطبيق الكفء للتحول الرقمي، وأنه يوجد آراء لمجموعة من الأكاديميين على أن تحول الجامعة إلى جامعة رقمية يتطلب تغيير الثقافة التنظيمية السائدة. ومن هذا المنطلق يحاول الباحث تناول هذه المشكلة من خلال قياس علاقة الثقافة التنظيمية بالتطبيق الكفء للتحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية؛ لمحاولة إثبات أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تقف عائقاً أمام التطبيق الناجح للتحول الرقمي ولإثبات أن تطبيق التحول الرقمي يتطلب ثقافة تنظيمية بخصائص واتجاهات معينة وبالتالي يحاول هذا البحث توجيه الأنظار إلى أهمية الثقافة التنظيمية لكي يتم أخذها في الاعتبار عند تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

ومن ثم، يمكن صياغة مشكلة البحث في التأثير السلبي للثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الخاصة المصرية بما يعيق جهود التطوير وتحسين

مستوى الخدمات والأداء عند إدخال النظم الجديدة والتي تقوم على التحول الرقمي في أداء الخدمات الإدارية والتعليمية.
وبالتالي يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل التالي:
"ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية، وبين كفاءة تطبيق التحول الرقمي؟"

ثالثاً: فروض البحث:

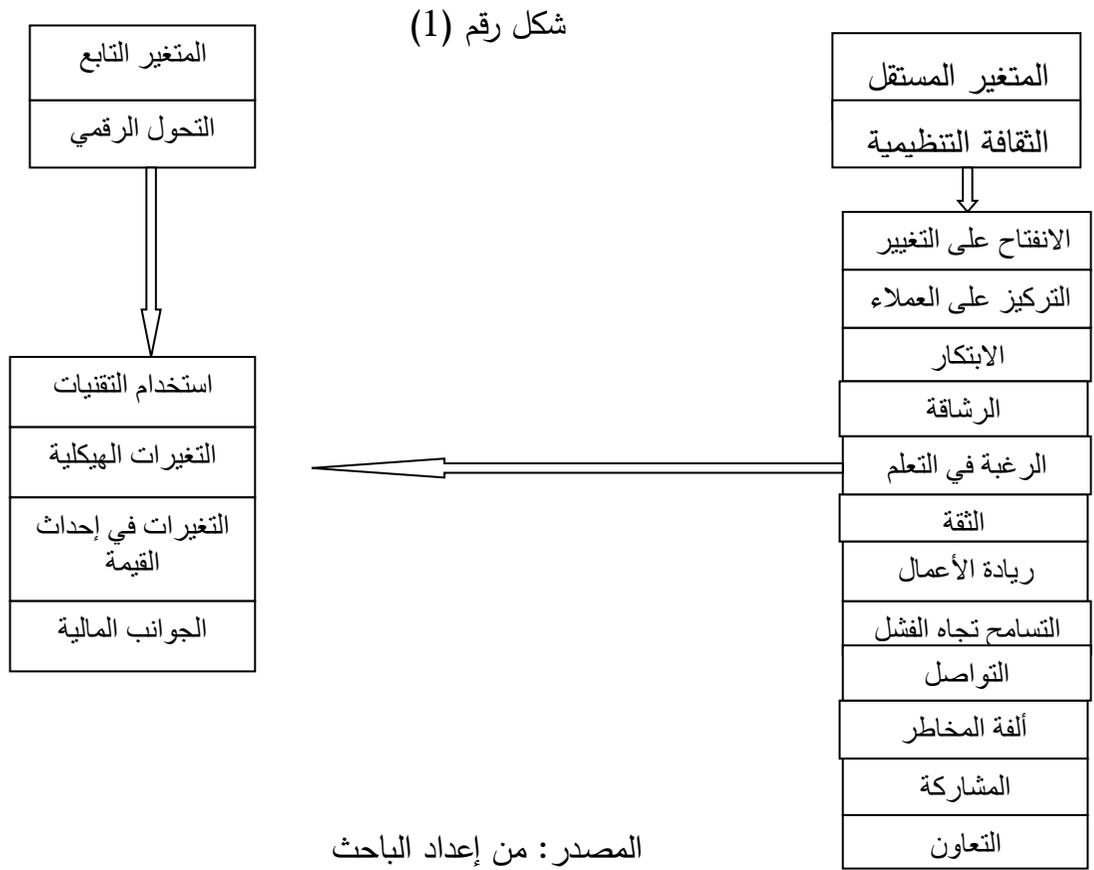
الفرض الرئيس:

"لا توجد علاقة معنوية بين الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية، وبين كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية".

ويتفرع عن هذا الفرض الرئيس، الفروض الفرعية التالية:

- 1- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التركيز على العملاء، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 2- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى الابتكار، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 3- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى الانفتاح على التغيير، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 4- لا توجد علاقة معنوية بين الرشاقة التنظيمية، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 5- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى الرغبة في التعلم، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

- 6- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى الثقة، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 7- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى جهود ريادة الأعمال، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 8- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التسامح تجاه الفشل، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 9- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التواصل، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 10- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى ألفة المخاطر، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 11- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى المشاركة، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 12- لا توجد علاقة معنوية بين مستوى التعاون، وبين تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.



ويوضح النموذج السابق العلاقات بين متغيرات البحث، حيث تمثل (الثقافة التنظيمية) بأبعادها الإثنا عشر المتغير المستقل ويمثل (التحول الرقمي) المتغير التابع.

رابعاً: أهداف البحث:

1- التعرف على أنواع العوائق التي يمكن أن تقف أمام تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

- 2- التعرف على طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 3- التوصل إلى نتائج وتوصيات تعين على رفع كفاءة التحول الرقمي.

خامساً: أهمية البحث:

- 1- تكمن أهمية هذا البحث في أنه يأتي مواكباً للاتجاه العام للدولة المصرية لتطبيق التحول الرقمي في كافة الخدمات التي تقدمها الدولة (رؤية مصر 2030).
- 2- تكمن أهمية هذا البحث أيضاً في أنه يأتي مواكباً لاتجاه التعليم الجامعي في مصر لتطبيق التحول الرقمي في الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب.
- 3- تكمن أهمية هذا البحث في أنه يحاول دراسة أنواع العوائق التي يمكن أن تقف عائقاً أمام تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.
- 4- تكمن أهمية هذا البحث في محاولة التعرف على ما إذا كانت الثقافة التنظيمية يمكن أن تقف عائقاً أمام تطبيق التحول الرقمي من خلال إتباع المنهج الوصفي التحليلي لدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

سادساً: الدراسات السابقة:

1/6 الدراسات التي تمت في البيئة الغربية:

دراسة 2016 Henriette²

- عنوان الدراسة:

تحديات التحول الرقمي.

- منهج ونوع الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الاستكشافي وتم القيام بإجراء مقابلات شبه منظمة وجهاً لوجه مع ثلاثة من كبار المستشارين في التحول الرقمي.

- الهدف من الدراسة:

الهدف من هذه الدراسة هو فهم آثار التحول الرقمي لمنظمات الأعمال.

- أهم النتائج:

من هذه الدراسة الاستكشافية الجارية يتضح أن التحول الرقمي ينطوي على تغييرات عميقة إلى حد ما في نموذج أعمال الشركة، والتي قد تحدث في العمليات أوالموارد والأساليب التشغيلية أوالثقافة. هذا هوالسبب في أن اختيار كيفية بدء التحول الرقمي هوهيكله طويلة الأمد للشركة، إنه يمثل قراراً استراتيجياً حاسماً.

- دراسة 2017 Buvat³

- عنوان الدراسة:

تحدي الثقافة الرقمية: سد الفجوة بين الموظف والقيادة.

- منهج ونوع الدراسة:

- اعتمد البحث على الأساليب الكمية والنوعية:

² Henriette, E., et, al., 2016, Digital Transformation Challenges, **Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 33.

³ Buvat, J., et, al., 2017, The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap, **Digital Transformation Review**, 10th EDITION, pp. 70 – 82.

- الاستبيان: تم استطلاع آراء 1700 شخص في 340 مؤسسة من مارس إلى أبريل 2017:
- 1-20% من كبار المديرين التنفيذيين، 40% من الإدارة الوسطى، و40% موظفين في أدوار غير إشرافية.
- 2- الاستطلاع قام بتغطية خمسة قطاعات: السيارات، والخدمات المصرفية / التأمين، والمنتجات الاستهلاكية، وتجارة التجزئة، والاتصالات.
- 3- شمل الاستطلاع ثماني دول: الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، وفرنسا، وألمانيا، وإيطاليا، والسويد، وهولندا، وإسبانيا.
- الهدف من الدراسة:

- 1- بحث عقبات التحول الرقمي.
- 2- دراسة أبعاد الثقافة الرقمية.
- 3- دراسة تحدي الثقافة الرقمية.

- أهم النتائج:

الثقافة هي العقبة الأولى أمام التحول الرقمي.

- دراسة Sow 2018⁴

- عنوان الدراسة: تأثير القيادة على التحول الرقمي.

- منهج ونوع الدراسة:

المنهج الوصفي. (تم إنشاء المقابلات شبه المنظمة لتحديد هذا التأثير وكيف يؤثر أسلوب القيادة على اتجاه المؤسسة فيما يتعلق بالتحول الرقمي).

- الهدف من الدراسة:

⁴ Sow, M., & Aborbie, S., 2018. Impact of Leadership on Digital Transformation, **Business and Economic Research**, Vol. 8, No.3, USA.

تحديد نوع التأثير الذي تحدثه أنماط القيادة المختلفة على التحول الرقمي داخل المؤسسة.

- أهم النتائج:

- 1- أشارت نتائج المقابلات إلى أنه على الرغم من أن القيادة لعبت دوراً حاسماً في تنفيذ أي تغيير تنظيمي واسع النطاق مثل التحول الرقمي، إلا أنه لم يكن هناك أسلوب قيادة محدد له تأثير إيجابي أمثل.
- 2- تم تحديد أن بعض القادة كانوا يقاومون التغيير ووجدوا صعوبة في تبني التحول الرقمي، لا سيما إذا كانوا يفتقرون إلى المعرفة التقنية الكافية لفهم نطاق التغيير وتأثيره على المنظمة.
- 3- أشار القادة إلى أن استراتيجية إدارة التغيير يجب أن تتماشى مع الثقافة التنظيمية في أي موقف ويجب تزويد الموظفين بالتدريب والمعرفة والدعم والتوجيه الضروريين لتبني التغيير بشكل أكثر فعالية.

- دراسة Singh 2019⁵

عنوان الدراسة: الثقافة الرقمية - عقبة أم عامل مساعد في الانخراط

الوظيفي

منهج ونوع الدراسة:

من أجل فهم هذا الموضوع، تم إجراء محاولة لمراجعة الأدبيات حول الثقافة الرقمية والانخراط الوظيفي. لذلك، تجمع هذه الورقة المفاهيمية المعلومات الضرورية بشكل أساسي بمساعدة البيانات بما في ذلك الكتب والمقالات والأوراق البحثية والتقارير الإحصائية.

⁵ Singh, Y., & Atwal, H., 2019. Digital Culture –A Hurdle or A Catalyst in Employee Engagement, **International Journal of Management Studies**, Vol.–VI, Issue –1(8), India.

الهدف من الدراسة:

- 1- دراسة أهمية الثقافة الرقمية في الانخراط الوظيفي في المنظمة.
 - 2- دراسة التحديات المختلفة التي تواجه الترويج للثقافة الرقمية.
 - 3- دراسة طرق مختلفة لتعزيز السعادة بين الموظفين من خلال الثقافة الرقمية.
- أهم النتائج:

تلعب الثقافة دوراً مهماً للغاية في الانخراط الوظيفي في هذا العصر الرقمي سواء أكانت تعمل كمحفز أو تعمل كعقبة، في كلتا الحالتين توفر فرصة للمؤسسة لتكييف نفسها في البيئة المتغيرة.

- دراسة Hie 2019⁶

- عنوان الدراسة:

أثر تحويل الثقافة التنظيمية وحوكمة التحول الرقمي نحو النضج الرقمي في البنوك الإندونيسية.

- منهج ونوع الدراسة:

طريقة البحث المستخدمة هي الطريقة الوصفية والمسح التوضيحي.

- الهدف من الدراسة:

كان الغرض من هذا البحث هو معرفة وتحليل تأثير تحويل الثقافة التنظيمية وحوكمة التحول الرقمي على النضج الرقمي في البنوك في إندونيسيا.

⁶ 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), 51-57.

- أهم النتائج:

- 1- تغيير الثقافة التنظيمية له تأثير إيجابي ومعنوي على النضج الرقمي في البنوك في إندونيسيا.
- 2- لحوكمة التحول الرقمي تأثير إيجابي ومعنوي على النضج الرقمي في البنوك في إندونيسيا.
- 3- إن تغيير الثقافة التنظيمية وحوكمة التحول الرقمي معاً، لهما تأثير إيجابي ومعنوي على النضج الرقمي في البنوك في إندونيسيا.

- دراسة Trushkina 2020⁷

عنوان الدراسة: التحول الرقمي للثقافة التنظيمية في ظل اقتصاد المعلومات.

منهج ونوع الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

الهدف من الدراسة:

تحديد المشاكل، العوائق، المميزات، والاتجاهات الحالية لتحول الثقافة التنظيمية. أهم النتائج: في سياق اقتصاد المعلومات، تستطيع الشركات تحقيق التطوير الناجح للثقافة التنظيمية عن طريق الالتزام الكامل من الموظفين والفرق داخل المنظمة بتحقيق أهداف المنظمة والاستعداد لفعل ما هو ضروري لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.

⁷ Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, 3(1), 7-38.

- دراسة Lam 2021⁸

- عنوان الدراسة:

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والقدرة على الابتكار: تأثيرها على الابتكار المفتوح.

- منهج ونوع الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

- الهدف من الدراسة:

أجريت هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والقدرة على الابتكار في بيئة الابتكار المفتوحة لتقديم اقتراحات وتوصيات مفيدة للممارسات الإدارية في صناعة التكنولوجيا الفائقة.

- أهم النتائج:

أظهرت النتائج أن إدارة المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالقدرة على الابتكار. كما تم تأكيد العلاقة الإيجابية ذات الدلالة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة. بشكل عام، تشير النتائج إلى أن ثقافة الابتكار المفتوحة لمنظمة يتم فيها تعزيز الثقة المتبادلة والتعاون والتعلم من قِبل القادة الداعمين والمشاركين من المرجح أن تزيد من كفاءة ممارسات إدارة المعرفة، وبالتالي، تؤدي في النهاية إلى تعزيز القدرة على الابتكار لدى الشركة.

⁸ Lam, L., et al., 2021, The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7, 66.

– دراسة Zhen 2021⁹

– عنوان الدراسة:

ترابط الثقافة التنظيمية الرقمية والقدرات والاستعداد التنظيمي والابتكار: استقصاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في الاقتصاد الرقمي.

– منهج ونوع الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

– الهدف من الدراسة:

1- تهدف هذه الدراسة إلى تطوير نموذج ابتكار رقمي قائم على الثقافة التنظيمية الرقمية والقدرة الرقمية والاستعداد التنظيمي.

2- تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف الدور الوسيط الذي يلعبه الاستعداد التنظيمي بين القدرات الرقمية والابتكار الرقمي وبين الثقافة التنظيمية الرقمية والابتكار الرقمي.

– أهم النتائج:

1- كشفت النتائج عن الارتباط الكبير بين الثقافة التنظيمية الرقمية والقدرات الرقمية مع الابتكار الرقمي.

2- الاستعداد التنظيمي يلعب دور الوسيط بين القدرات الرقمية والابتكار الرقمي ويلعب أيضاً دور الوسيط بين الثقافة التنظيمية الرقمية والابتكار الرقمي.

3- تشير النتائج إلى بعض الآثار الجوهرية على الإدارة من خلال التركيز على القدرات الرقمية والثقافة التنظيمية الرقمية كمؤشر أساسي للابتكار الرقمي عبر الاستعداد التنظيمي.

⁹ Zhen, Z., et, al., 2021, Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy, **Sustainability**, 13, 720.

2/6 الدراسات التي تمت في البيئة العربية:

- دراسة علي، أسامة عبد السلام 2011¹⁰

- عنوان الدراسة:

التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات.

- منهج ونوع الدراسة:

هذا البحث يسير وفقاً لخطوات المنهج الوصفي، وذلك للوقوف على متطلبات التحول الرقمي بالجامعات المعاصرة، وكذلك التعرف على جهود وتحديات التحول الرقمي بالجامعات المصرية، هذا بالإضافة إلى التوصل لمجموعة من الآليات المقترحة لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات المصرية.

- الهدف من الدراسة:

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على متطلبات التحول الرقمي بالجامعات المعاصرة، والاستفادة من ذلك في اقتراح مجموعة من الآليات لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات المصرية.

- أهم النتائج:

1- متطلبات التحول الرقمي:

أ- بناء رؤية رقمية وصياغة استراتيجية التطوير.

ب- توفير الإطار التشريعي والدعم الإداري والمالي.

ت- اختيار نقطة البداية.

¹⁰ علي، أسامة عبد السلام، 2011، التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج 41، ع 33، ص 267 - 302.

2- تحديات التحول الرقمي:

- أ- تحديات ترتبط بالهيكل التنظيمي للجامعات.
- ب- تحديات ترتبط بالعناصر البشرية.
- ت- تحديات ترتبط بالعناصر المادية.

3- آليات مقترحة لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات المصرية:

(تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة - تحديد الرؤية - توفير الدعم القيادي والإداري لجهود التحول - تطوير الهياكل التنظيمية - وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي - التركيز على البعد التكنولوجي - تنمية الموارد البشرية بالجامعة - تغيير الثقافة التنظيمية السائدة - توفير الإمكانيات المادية والمالية - الاهتمام ببناء مناخ من الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي كافة - تنمية الوعي المجتمعي بأهمية التعلم الإلكتروني ، ونشر ثقافته من خلال وجود مساندة إعلامية من قِبَل جميع مؤسسات الإعلام المختلفة - محو الأمية الكمبيوترية).

- دراسة علي، أسامة عبد السلام 2013¹¹

- عنوان الدراسة:

التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية

- منهج ونوع الدراسة:

في ضوء طبيعة المشكلة وأهداف البحث، فإنه يسير وفقاً لخطوات المنهج التحليلي، وذلك للوقوف على ما هية التحول الرقمي وخطواته ونماذجه بالجامعات المعاصرة.

- الهدف من الدراسة:

¹¹ علي، أسامة عبد السلام، 2013، التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج2، ع37، ص 523 - 571.

يسعى البحث الحالي إلى التعرف على منظور الأدبيات للتحول الرقمي بالجامعات المعاصرة، والاستفادة من ذلك في تطوير جهود التحول الرقمي بالجامعات المصرية.

- أهم النتائج:

أ- إقامة جامعة رقمية تعتمد على المعرفة ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالاتها وخدماتها يعد هدفاً رئيسياً تسعى إليه العديد من الجامعات المعاصرة، ومن ثم فإن تحول الجامعة كمنظمة إلى جامعة رقمية يتطلب ما يلي: (تحديد الرؤية - وضع خطة واضحة ومنهجية محددة للتحول - توفير الدعم القيادي والإداري - تطوير الهياكل التنظيمية - بناء استراتيجية التحول الرقمي - التركيز على البعد التكنولوجي - تنمية الموارد البشرية بالجامعة - تغيير الثقافة التنظيمية السائدة).

ب- وفي ضوء ما سبق، نجد أن نجاح عملية التحول الرقمي للجامعات لا يعتمد على مدى فاعلية عملية التحول فحسب، وإنما يتطلب الأمر قدرات ومهارات وخصائص شخصية للقيادات الجامعية وكافة أعضاء المجتمع الجامعي تعكس مدى إيمانهم والتزامهم بعملية التحول الرقمي ومراحلها، ومن ثم ينبغي تطوير استراتيجيات إضافية لبناء قدرات القيادات والأفراد، بهدف دعم التغيير وتأييده وفي ضوء مفاهيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مجالات وأنشطة الجامعة.

– دراسة محمود، ولاء محمود عبد الله 2018¹²

– عنوان الدراسة:

مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي "الواقع وسيناريوهات المستقبل".

– منهج ونوع الدراسة:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يوفر وصفاً لما هو كائن، كما حدد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وإنما يمتد إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير والمقارنة، ومن ثم يمكن الوقوف على الوضع الراهن لمقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية في ضوء العصر الرقمي، كما استخدم البحث الحالي أسلوب السيناريو كأحد الأساليب المنهجية في مجال الدراسات المستقبلية.

– الهدف من الدراسة:

هدف البحث إلى التعرف على واقع مقومات تنمية أعضاء هيئة التدريس في جامعة بنها في العصر الرقمي.

– أهم النتائج:

أسفر الواقع على عدم توافر تلك المقومات وعدم الاستجابة للتغيرات التي يفرضها العصر الرقمي، الأمر الذي فرض ضرورة رسم ملامح مجموعة من البدائل والسيناريوهات المستقبلية المحتملة لتنمية أعضاء هيئة التدريس في العصر الرقمي، وأثبتت النتائج أن رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع المتطلبات التي يفرضها العصر الرقمي تؤدي إلى تمكين الموارد البشرية الأكاديمية من المساهمة

¹² محمود، ولاء محمود عبد الله، 2018، مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي "الواقع وسيناريوهات المستقبل"، بحث فردي ومنشور في مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد رقم 2، العدد رقم 1، مصر.

في بناء المعرفة واستثمارها ومن ثم القدرة على المنافسة العالمية، ومن ثم ينبغي على الجامعات أن تركز على ما لديها من رأس مال بشري وتنميته لأن الموارد البشرية الأكاديمية تمثل المفتاح الحقيقي للدخول للعصر الرقمي وتكنولوجيا المعلومات وذلك من خلال توفير المقومات الأساسية للتحول الرقمي للجامعات.

- عبدالبصير، بسمة إبراهيم 2019¹³

- عنوان الدراسة :

دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية اعتماداً على أسلوب السيناريوهات تحقيقاً لرؤية مصر 2030.

- منهج ونوع الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي وذلك لملائمته لتحقيق هدف الدراسة ومناسبتة لطبيعة إجراءاتها بوصف ما هو كائن وتحليله وإستخلاص الحقائق منه.

- الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى إعداد دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية تحقيقاً لرؤية مصر 2030.

- أهم النتائج:

تنعكس إدارة التحول الرقمي انعكاساً إيجابياً على مستوى الكفاءة المؤسسية بوزارة الشباب والرياضة.

¹³ عبد البصير، بسمة إبراهيم، 2019، دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية اعتماداً على أسلوب السيناريوهات تحقيقاً لرؤية مصر 2030، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، المجلد (88)، الإصدار (3)، مصر.

- دراسة عبد الرزاق، خالدية مصطفى وآخرون 2019¹⁴

- عنوان الدراسة:

الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية.

- منهج ونوع الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

- الهدف من الدراسة:

1- تحديد مستوى الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية، والتوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية) لدى ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

2- تحديد مدى قدرة ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي على تحديد التوجه الاستراتيجي الملائم لها.

3- تحديد طبيعة العلاقة (الارتباطية والتأثيرية) بين مكونات الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة والتوجهات الاستراتيجية لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

4- تحديد وتشخيص أي نوع من أنواع الثقافة التنظيمية الأكثر مساهمة في تحديد التوجه الاستراتيجي لديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

5- حث منظمات الأعمال الخدمية والإنتاجية - على حدٍ سواء - على الاهتمام بالثقافة التنظيمية، وترسيخ القيم الثقافية التي تعمل على توجيه سلوك الموظفين باتجاه رفع مستوى أداء المنظمة وتحديد توجهاتها الاستراتيجية.

- أهم النتائج:

¹⁴ عبد الرزاق، خالدية مصطفى، وآخرون، 2019، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 1، ص 151-178.

1- تبين النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي للوزارة، وهذا يشير إلى أن للثقافة التنظيمية دوراً مهماً وفعالاً في رسم التوجهات الاستراتيجية للوزارة.

2- تبين النتائج وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين أبعاد الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التوجه الاستراتيجي، وهذا الارتباط والأثر ناتج عن إدراك الإدارات العليا في الوزارة، لأهمية الدور الفعال الذي تحدته الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة، وخاصة الأعراف والمعتقدات التنظيمية في تحديد الاتجاهات وتوحيد القناعات تجاه تبني وتحديد نوع وطبيعة الاستراتيجية القادرة على تحديد التوجه الاستراتيجي للوزارة من خلال العمل بأساليب وإجراءات عمل سليمة للحفاظ على مكانتها ومواكبة التطورات المحيطة بها.

- دراسة أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن 2020¹⁵

- عنوان الدراسة:

استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية.

- منهج ونوع الدراسة:

استخدم البحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب ومجالات البحث التربوي المقارن، وأسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWOT Analysis)، والمدخل البنائي من خلال مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية

¹⁵ أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن، 2020، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد رقم 14، العدد رقم 6، مصر.

والتخطيط الاستراتيجي، وبعض الخبراء المختصين بالتكنولوجيا الرقمية في الجامعة، معتمداً على المقابلات الشخصية المفتوحة / غير المقننة، والاستبيان، والوثائق والتقارير الرسمية، والموقع والبوابة الإلكترونية الرسمية للجامعة، وملاحظات الواقع ومعايشته بالتجارب الشخصية، ونتائج الدراسات السابقة.

- الهدف من الدراسة:

هدف البحث إلى وضع استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي، والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، من خلال تعريف طبيعة التحول الرقمي للجامعات، ومراحلها، وأبرز نماذجها، ومتطلباتها، وتوضيح الأسس النظرية للجامعة الذكية، وأهم مقوماتها وأبعادها ومتطلباتها في الفكر الإداري التربوي المعاصر، ورصد جهود جامعة المنيا ومحاولاتها في التحول الرقمي نحو نموذج الجامعة الذكية.

- أهم النتائج:

- 1- هناك علاقة وثيقة بين مرحلة صياغة الاستراتيجية المقترحة وعناصرها ومكوناتها، وعملية نجاح تنفيذها، ورقابتها ومتابعتها وتقويمها، فينبغي التنفيذ بمنظور كلي شمولي؛ بغية تحقيق ما تسعى إليه من رؤية ورسالة وغايات وأهداف استراتيجية.
- 2- هذه الاستراتيجية خاصة بجامعة المنيا وبيئتها الداخلية والخارجية، وقد تمثل نموذجاً ونقطة بداية وانطلاق وحجر أساس للتفكير في استراتيجية قومية لتطوير الجامعات المصرية بتحويلها إلى جامعات ذكية في ظل وجود إرادة سياسية حقيقية داعمة، وتوجه حكومي تربوي يشجع ويدعم هذا التحول ويسانده، وفي ضوء إمكانات كل جامعة وبيئتها الداخلية، وما تمتلك من بنية تحتية مادية وتقنية رقمية، وما يحيط بها من قوى وعوامل بيئية خارجية ومجتمعية.

– دراسة البلوشية، نوال بنت علي وآخرون 2020¹⁶

– عنوان الدراسة:

واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية.

– منهج ونوع الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، والمقابلة شبه المقننة كأداة رئيسية لجمع البيانات، بمساندة تحليل المحتوى للوثائق في هذا الجانب التي تم الحصول عليها من مؤسسات عينة الدراسة، لدعم النتائج التي تم الحصول عليها عن طريق المقابلة.

– الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عمان، عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية، وتقييم مستوياتها في التحول، بالإضافة إلى التعرف على أبرز المشاريع المنفذة بها في هذا الجانب، تماشياً مع التوجهات العالمية في المجال.

– أهم النتائج:

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي: قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً، من توعية وتثقيف وتدريب وتكامل وجاهزية وغيرها، كما تفاوت مستوى التحول بالمؤسسات عينة الدراسة إلا أن جميعها بذلت جهوداً ساعدت في تقدم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب آخر تقرير للأمم المتحدة لعام 2018، وارتفاع مستواها في مجالات التقييم الأخرى كالمشاركة الإلكترونية. وتمثلت

¹⁶ البلوشية، نوال بنت علي، وآخرون، 2020، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا جمعيات المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، المجلد رقم 1، العدد رقم 2، سلطنة عمان.

أبرز مشاريع التحول بالسلطنة في مشاريع البنية الأساسية كنظام التصديق الإلكتروني ومشروع منصة التكامل الحكومية، ومشاريع أخرى كالمركز الوطني للسلامة المعلوماتية، ومراكز مختلفة بوزارة التقنية والاتصالات، بالإضافة إلى المشاريع بالمؤسسات عينة الدراسة كالبوابة التعليمية، وبوابة الصحة الإلكترونية، وتطبيقات الخدمات المختلفة المتاحة على الهواتف الذكية.

- دراسة المطرف، عبد الرحمن بن فهد 2020¹⁷

- العنوان:

التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

- منهج ونوع الدراسة:

في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقام بتصميم مقياس مدى جاهزية الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة للتحول الرقمي.

- الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات العالمية والكوارث.

- أهم النتائج:

قد توصلت الدراسة إلى وجود:

¹⁷ المطرف، عبد الرحمن بن فهد، 2020، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية بكلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد رقم 36، العدد رقم 7، مصر.

1- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية.

2- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة.

يتضح من ذلك أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية. وبالتالي يمكن أن تتلخص نتائج الدراسات السابقة في النقاط التالية:

1- تلعب الثقافة دور هام في إشراك الموظفين في عملية التحول الرقمي ويمكن أن تكون الثقافة عائقاً أو عاملاً حافزاً في تأقلم المنظمة مع البيئة المتغيرة.

2- الثقافة يمكن أن تكون العائق الأول للتحول الرقمي.

3- للقادة في المنظمات بمختلف أنواعها دور في تطبيق الاستراتيجيات طويلة المدى مثل استراتيجية التحول الرقمي، كما أن من رأي العديد من القادة في منظمات الأعمال أن استراتيجية إدارة التغيير يجب أن تكون متوافقة مع الثقافة التنظيمية.

4- هناك اقتراح يفيد بأن من متطلبات تطبيق التحول الرقمي في الجامعات المصرية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.

- 5- أوضحت نتائج أحد الدراسات أن تحول الجامعة كمنظمة إلى جامعة رقمية يحتاج إلى تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.
- 6- الموارد البشرية الأكاديمية هي أساس التحول الرقمي للجامعات.
- 7- تنعكس إدارة التحول الرقمي انعكاساً إيجابياً على مستوى الكفاءة المؤسسية.
- 8- هناك علاقة ارتباط وأثر معنوي بين الثقافة التنظيمية والتوجه الاستراتيجي للمنظمات.
- 9- التحول الرقمي في الشركات ينطوي على تغييرات عميقة إلى حد ما في العمليات أوالموارد أوأساليب التشغيلية أوالثقافة.
- 10- التطوير الناجح للثقافة التنظيمية يتم من خلال الالتزام الكامل من الموظفين والفرق داخل المنظمة بتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة.
- 11- ثقافة الابتكار المفتوحة التي تتميز بقيم الثقة المتبادلة والتعاون والتعلم من قِبَل القادة الداعمين والمشاركين تزيد من كفاءة ممارسات إدارة المعرفة.

سابعاً: الفجوة البحثية:

1- بالنظر إلى الدراسات والمجهودات البحثية السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث فيتضح أنه ما توصلت إليه هذه الدراسات من وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق التحول الرقمي ما هي إلا مجرد آراء ونظريات توصلت إليها هذه الدراسات من خلال مراجعة بعض الأدبيات التي لها علاقة بالثقافة التنظيمية والتحول الرقمي، وكذلك من خلال إجراء بعض استطلاعات الرأي لمجموعة من الأكاديميين والخبراء في المجال العملي بدون أن يتم صياغة فروض ومحاولة إثباتها بالتحليل الإحصائي للتأكد من مدى علاقة الثقافة

التنظيمية بتطبيق التحول الرقمي وللتأكد من وجود تأثير للثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي.

2- من وجهة نظر الباحث يوجد قصور في الدراسات المتعلقة بعلاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق التحول الرقمي في البيئة العربية وخاصة في البيئة المصرية وبالتحديد بالنظر إلى الجامعات الخاصة في مصر.

ثامناً: الإطار النظري:

1/8 الثقافة التنظيمية

1/1/8 مفهوم الثقافة التنظيمية

مفهوم الثقافة نشأ بشكل أساسي من دراسة الاختلافات العرقية والوطنية في التخصصات المتنوعة للعلوم الاجتماعية، والثقافة التنظيمية هي أحد العوامل الرئيسية المطلوبة لفهم المنظمات، وبالتالي، تم دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية مرات عديدة من قبل علماء الإدارة والتنظيم على مدى العقود الماضية، ووفقاً لهذا الاهتمام، كان هناك العديد من الدراسات الأكاديمية حول الثقافة التنظيمية من وجهات نظر مختلفة، وتشير الثقافة التنظيمية إلى مجموعة واسعة من الظواهر الاجتماعية التي تساعد على تحديد شخصية المنظمة ومعاييرها، بما في ذلك الزي الرسمي في المنظمة واللغة والسلوك والمعتقدات والقيم والافتراضات، ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة التي تعلمتها مجموعة العمل أثناء حل مشاكلها والتي نجحت بشكل جيد بما يكفي لاعتبارها صالحة، وتم فرضها على الأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشكلات، ووفقاً لأدبيات السلوك التنظيمي، فإن مفهوم الثقافة التنظيمية له أربع خصائص رئيسية: أولاً: الثقافة التنظيمية هي ظاهرة مشتركة، ثانياً: الثقافة التنظيمية لها مستويات مرئية وغير مرئية، ثالثاً: يتعلم كل عضو جديد في المنظمة الثقافة خاصة مع التنشئة الاجتماعية، رابعاً: تميل الثقافة إلى التغيير ببطء بمرور الوقت، والثقافة هي عبارة عن بنية تآزرية يشكلها موظفو

المنظمة الذين يشتركون في نفس القيم والمعتقدات ويتجهون نحو الأهداف المشتركة، وبشكل عام، يرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية الموجهة للنجاح تزيد من الفاعلية التنظيمية.¹⁸

وفي الواقع، نجد أنه تم بناء العديد من النظريات والأبحاث والاستخدامات لتحديد دور وأهمية الثقافة التنظيمية ومشاكل الإدارة، وحددت دراسة أجراها مجموعة من المتخصصين في الإدارة أن الثقافة التنظيمية تعتبر أحد العوامل المؤثرة في تنمية البلدان، وكما يعتقد العديد من الباحثين بأن نجاح اليابان في الصناعة والإدارة يرجع أساساً إلى اهتمامهم بالثقافة التنظيمية، ووفقاً للتعريفات المذكورة أعلاه، فإن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة معقدة من الافتراضات الشائعة التي توجه ما يحدث في المؤسسات من خلال تحديد السلوك المناسب للمواقف المختلفة، وبناءً على ذلك تؤثر الثقافة التنظيمية على كيفية تفاعل الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض، ومع العملاء، ومع أصحاب المصلحة، وقد تؤثر الثقافة التنظيمية أيضاً على تفاعل الموظفين مع منظماتهم.¹⁹

الثقافة التنظيمية قد تختلف من منظمة لأخرى، لاختلاف الظروف المحلية أو قد تختلف في المنظمة الواحدة حيث أنها تصبح غير ملائمة من مرحلة إلى الأخرى؛ حيث أن الثقافة التنظيمية تتضمن قيم وممارسات ترسخت مع الزمن لتشكل أساليب التفكير التي تعمل بها المنظمة في ظل مفهوم التحول التدريجي نحو التغيير والتطوير، وبالتالي تعتبر الثقافة التنظيمية من الموضوعات التي ما زالت بحاجة إلى المزيد من الاستيعاب والفهم والدراسة، ومثل أي دولة تمتلك ثقافة وطنية خاصة

¹⁸ Acar, A.Zafer; Acar, Pinar, 2014, Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals, **Emerging Markets Journal**, Volume. 3, No. 3, Turkey.

¹⁹ Mohammadi, S., 2020, Organizational culture and its impact on organizational productivity, **International Journal of Human Capital in Urban Management**, Volume. 5, No. 3, Iran.

بها، فإن المنظمة تمتلك ثقافة خاصة بها أيضاً، وبالتالي يؤثر ذلك على ترتيب أولويات العاملين ويؤثر على نظرة المنظمة إليهم وأسلوب إدارتهم ويؤثر على سلوك المديرين تجاههم ودوافعهم للعمل، كما يؤثر ذلك على تعاملهم مع المهام التي تتعارض مع القوانين والأنظمة، فضلاً عن معايير تصنيف المتميزين منهم، وأنماط اتخاذ القرارات، وأساليب الاستجابة للبيئة الخارجية، وطرق حل الخلافات والنزاعات الداخلية.²⁰

إن البحوث الرائدة في موضوع الثقافة التنظيمية قد ظهرت في بداية الثلاثينات عن طريق دراسات هوثورن، وازداد الاهتمام تجاه مفهوم الثقافة التنظيمية خلال السبعينات والثمانينات خلال فترة ازدياد حالة التنافس بين الأعمال التجارية للولايات المتحدة الأمريكية واليابان، وتمثل الثقافة التنظيمية مفهوم متعدد الأبعاد تطور بشكل مستقل في عدة مجالات تتراوح من علم الأنثروبولوجيا إلى علم النفس التنظيمي، والثقافة التنظيمية مورد غير ملموس لذلك فإنها صعبة في التعريف.²¹

1/1/1/8 عناصر الثقافة التنظيمية

المعتقدات والقيم والمعايير المشتركة للثقافة تشمل: طريقة تنظيم العمل، وكيفية ممارسة السلطة وتوزيعها، بالإضافة إلى أنها تشمل طبيعة المكافآت والتحكم، كما أنها تشمل أيضاً قيم الموظفين واتجاهات عملهم ودرجة الصفة الرسمية في النظام الموجود، كما أن الثقافة التنظيمية تنطوي على مقدار المبادرة والمخاطرة في

²⁰ علي ديب، خلود نزار، 2020، واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري)، مجلة جامعة تشرين - العلوم الصحية، المجلد رقم 42، العدد رقم 5، سوريا.

²¹ العطوي، عامر علي؛ والشيباني، الهام ناظم، 2010، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد رقم 12، العدد رقم 4، العراق.

المنظمة وعلى القواعد والإجراءات المُتبعة في نظام العمل.²² الثقافة التنظيمية تشمل على: القيم التنظيمية والتي تعرف على أنها القيم السائدة في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتعرف أيضاً على أنها الاتفاقات المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة والتي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كما أن الثقافة التنظيمية تشمل على المعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية، حيث تعرف المعتقدات التنظيمية على أنها أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات بحيث يؤدي ذلك إلى قرارات أفضل، والمساهمة في العمل الجماعي بما يساعد ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، أما بالنسبة إلى الأعراف التنظيمية: فهي عبارة عن مجموعة من المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة في التنظيم وبيئة العمل، وعلى سبيل المثال: التزام التنظيم بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة، أو الشخص الذي يتزوج بأجنبية لا يُسمح له بالعمل في بعض المنظمات، ومن الجدير بالذكر هنا أن الأعراف يُفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تتضمن التوقعات التنظيمية والتي تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، وذلك في خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، وعلى سبيل المثال: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، وبين الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفر بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد

²² Ibidunni, O. S., & Mayowa, A. G., 2014, Predicting Performance through the Elements of Organizational Culture, **Archives of Business Research**, Vol.2, No.6, 62-82

ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية.²³ يرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحدد كيفية أداء الموظفين لمهامهم، وأن الثقافة التنظيمية هي بمثابة المحرك الأساسي لتطور المنظمة ونجاحها، ويمكن اعتبار الثقافة التنظيمية بمثابة ميزة تنافسية إذا كانت ثقافة تشمل قيم ومعاني الانفتاح على البيئة المتغيرة والرغبة في التعلم والتغيير، والابتكار والرشاقة التنظيمية لكي تستطيع تلبية الرغبات المتغيرة للعملاء، كما يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عاملاً أساسياً في انتقال المنظمة من منظمة محلية إلى منظمة دولية إذا كانت تشمل قيم ومعاني قيادة الأعمال وألفة المخاطر والتسامح تجاه الفشل، وإذا كانت الثقافة التنظيمية تشمل قيم ومعاني الثقة المتبادلة بين أفراد المنظمة والتواصل بين جميع أقسامها والمشاركة والتعاون بين كافة أفرادها، يمكن في هذه الحالة أن تكون الثقافة التنظيمية سبباً في إنشاء كيان اجتماعي قوي وثابت داخل المنظمة وهنا تكمن قوة وتأثير وفاعلية الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال المختلفة، ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية هي عامل مشترك يؤمن به كل فرد في المنظمة، مما يؤدي إلى توحيد جميع أفراد المنظمة في المستويات الإدارية الثلاث حول الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمنظمة في تحقيق هذه الأهداف.

2/1/8 أهمية الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية مفهوماً مهماً لعدة أسباب: أولاً، قد يكون فهم ثقافة المنظمة مفيداً للمتقدمين للعمل بتلك المنظمة؛ حيث أنه من خلال فهمهم لطبيعة ثقافة تلك المنظمة يتكون لديهم انطباع حول ما إذا كانوا يرغبون في العمل في تلك المنظمة أم لا؟، ثانياً، قد يساعد فهم ثقافة المنظمة أيضاً في تدريب الموظفين الجدد، ثالثاً، أن فهم الثقافة التنظيمية يساعد القادة على تحديد مصادر المشاكل في المنظمة، رابعاً، كما أن فهم أهمية الثقافة التنظيمية يساهم في تحفيز الموظفين على

²³ علي ديب، خلود نزار، مرجع سبق ذكره، ص 29.

الابتكار، وتحقيق جودة مرتفعة في المنتجات، والتفكير الإبداعي، خامساً، أن فهم الثقافة التنظيمية، يدفع الموظفين نحو التفاني في خدمة العملاء وتلبية احتياجاتهم، سادساً، تدعم الثقافة التنظيمية بمنظمات الأعمال، القدرة على مواجهة المنافسة العالمية، وتغير أنماط التكنولوجيا والبيئة، سابعاً، أن الثقافة التنظيمية تحدد لأعضاء المنظمة كيفية التعامل مع أصحاب المصلحة في المنظمة من خلال السلوك التنظيمي، ثامناً، كما تكمن أهمية الثقافة التنظيمية القوية في أنها توفر العديد من النقاط المثمرة لأي منظمة، على سبيل المثال تعمل الثقافة التنظيمية على إكساب الموظفين أخلاق عالية، ومن خلال الثقافة التنظيمية يتم تحقيق ولاء الموظفين للمنظمة التي يعملون بها ويقوموا بتقديم خدمات لا مثيل لها للعملاء.²⁴ تاسعاً، في هذه الأيام، تعد بيئة الأعمال صعبة للغاية مع متطلبات سريعة التغير، مما يؤدي إلى العديد من عمليات الدمج وإعادة هيكلة الشركات، مما يجعل الموظفين في كثير من الأحيان شاعرين بأنهم غير مهمين في عملية إدارة المنظمة، وبالتالي فإن المنظمة جيدة التنظيم، مع ثقافة قوية يمكن أن تجعل الموظفين يشعرون وكأنهم يشاركون في العملية، والثقافة عميقة الجذور لا تقل أهمية عن معرفة وقت الحاجة إلى التغيير، ولتحقيق تغيير سلس وناجح للثقافة التنظيمية، يحتاج كل موظف إلى اتباع نهج استباقي والعمل جنباً إلى جنب مع الآخر، من خلال القيام بذلك، يمكن العثور على الحلول المناسبة التي من شأنها أن تساعد المنظمة على التغيير كما هو مخطط له، وأيضاً للحفاظ على فترة النمو الجديدة المتوقعة التي تأتي مع التغيير، والغرض من كل هذا هو أن تزدهر المنظمة وتحقق هدفها، وهذا ممكن في

²⁴ Kumar, A., 2016, Redefined and Importance of Organizational Culture, **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management**, Volume 16, Issue 4, Version 1.0.

معظم الأحيان من خلال اتباع القواعد والقيم التي يتم وضعها داخل المنظمة، وبهذا نفهم أهمية القيم الموجودة في الثقافة التنظيمية.²⁵

عاشراً، الكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل مهم؛ حيث أن المنظمات التي لديها ثقافة مرنة تستطيع التكيف مع متغيرات بيئة الأعمال والتي تركز على إرضاء وإشباع الاحتياجات المتغيرة للعملاء والعاملين وأصحاب الأسهم، ويمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل هذه الثقافة، والمنظمات التي لديها ثقافة قوية وصحيحة يمكنها زيادة المبيعات عن المنظمات التي لا يوجد لديها ثقافة سليمة، وبناءً على ذلك فإن نجاح المنظمة يتوقف على وجود ثقافة جيدة تدعم الاستراتيجيات الموضوعية، ووفقاً لذلك فإن أهمية الثقافة التنظيمية تأتي من كونها تشكل إطار فكري ومرجعي لسلوك العاملين، وتسهم سمات الثقافة التنظيمية في وضع أطر اتخاذ القرار في المنظمة، والمساعدة في التنبؤ بالاستجابات السلوكية المتوقعة من الأفراد، ومن المهم أن يدرك العاملون طبيعة الثقافة السائدة في المنظمة التي يعملون بها لكي تكون مرشداً لهم في اتخاذ القرارات وتوجيه سلوكهم، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تؤدي دوراً مهماً في التأثير في سلوك العاملين الفردي وذلك من خلال تركيزها على قيم ومعتقدات ترغب الإدارة في ترسيخها في أذهانهم لصالح العمل كإهتمام بالعملاء، والعمل الجماعي، واحترام الوقت، والإخلاص في العمل، وتوفير

²⁵ TĂNASE, Ion Alexandru., 2015, THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON CULTURE TRANSFER, PROCEEDINGS OF THE 9th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "Management and Innovation for Competitive Advantage", November 5th-6th, BUCHAREST, ROMANIA.

المنظمات ذات الثقافة القوية ميزات عمل مادية ومعنوية أكثر من المنظمات الجديدة التي لم تنتشر بعد ثقافتها ولم تترسخ في نفوس العاملين الجدد، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية أيضاً في أنها تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيماً معينة مثل الابتكار، والتميز، والريادة، والتغلب على المنافسين.²⁶ يؤيد الباحث ما تم عرضه من نقاط توضح أهمية الثقافة التنظيمية، ويرى الباحث أن الثقافة التنظيمية لها أهمية كبيرة في قدرة المنظمة على النجاح في بيئة الأعمال المحلية والدولية؛ حيث أنه عندما تكون المنظمة متميزة بثقافة تنظيمية مرنة تتمتع بقيم التغيير، سوف يؤدي ذلك إلى نجاح المنظمة في مواكبة كافة التغيرات التي تحدث في الأسواق، ومن هنا تستطيع تلبية كافة احتياجات العملاء والمحافظة عليهم كعملاء دائمين مع المنظمة، مما يساعد ذلك في تحقيق حصة سوقية أكبر من المنافس.

3/1/8 مؤشرات قياس الثقافة التنظيمية

هناك طريقة واحدة فقط للتأكد من أن الثقافة تظل منتجة بمرور الوقت وذلك من خلال القياس، وإذا تُركت الثقافة بدون قياس مستمر، يمكن أن تضعف بمرور الوقت، ويتيح التتبع الثقافي البسيط والمنتظم للشركات إدارة ثقافتهم واتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ عليها بمرور الوقت، وهناك طريقتان لقياس الثقافة، الطريقة الأولى هي النهج الإثنوغرافي، حيث يقوم الباحثون المدربون بملاحظة الثقافة، وإجراء مقابلات مع أعضاء المنظمة، والطريقة الأخرى لقياس الثقافة هي

²⁶ الهاجري، ناصر مفرج زيد، 2013، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

طريقة كمية، وتستخدم هذه الطريقة استبيانات الموظفين لتحديد التصورات والملاحظات، وهناك العديد من الأدوات المتاحة لمثل هذا البحث، بما في ذلك ملف تعريف الثقافة التنظيمية، ومسح ثقافة الشركة، وأداة قياس الثقافة التنظيمية، ووجدت الثقافة التنظيمية.²⁷

تتميز الثقافة التنظيمية بأنها متعددة الجوانب ولكن يمكن جمع مجموعة من المؤشرات التي يمكن أن تكون مهمة في تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمات ومن أهمها: التحفيز، والهيكل التنظيمي، والقيادة والاتصال التنظيمي، أولاً: مؤشر التحفيز يمثل الحوافز في مجال العمل والتي تعتبر من الأمور الهامة التي لها تأثير على سلوك الفرد، ومن خلالها يمكن تغيير أداء الفرد بما يتناسب مع تحقيق الأهداف الموضوعية، وقد اثبتت الدراسات التحليلية أن الفرد يحتاج إلى وجود حافز معين لكي يستطيع القيام بما يكلف به بكفاءة، ثانياً: مؤشر الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي للمنظمة يعتبر أداة يتبين من خلالها توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يتبين من خلالها وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الاشراف عليها، وبالتالي فإن الهيكل التنظيمي ليس هدف في حد ذاته بل أداة إدارية تستخدم لتحقيق الأهداف، وكلما كانت هذه الأداة جيدة كلما كانت فعالة وتساعد المنظمة على النجاح، ثالثاً: مؤشر القيادة: تلعب القيادة دور في تشكيل ثقافة المنظمة؛ حيث أن القيادة هي من تؤسس وتغير ثقافة المنظمة، وإن شخصية القادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها، رابعاً: مؤشر الاتصال التنظيمي: والذي يوضح الاتصالات التي تتم بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها؛ حيث أن كل منظمة يوجد بها ما يعرف بشبكة الإتصالات الرسمية

²⁷ Ibidunni, S., & Agboola, M., 2013, Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance, **European Journal of Business and Management**, Vol.5, No.32, pp. 177 – 186.

بأنواعها المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع هيكل يوضح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها.²⁸

2/8 التحول الرقمي

1/2/8 مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي هو عبارة عن استخدام التقنيات الرقمية الجديدة، مثل أجهزة الحاسب الآلي، والهواتف المحمولة، ومواقع التواصل الإجتماعي، وشبكات الأنترنت لتحسين أداء منظمات الأعمال وتبسيط عملياتها، ويتجاوز التحول الرقمي في مفهومه مجرد رقمنة أساليب العمل ويشمل إنشاء أصول رقمية يُنتج عنها قيمة وعائدات للمنظمة، وبالتالي فإن التحول الرقمي هو التغييرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب حياة الإنسان.²⁹

يعتبر التحول الرقمي لمنظمات الأعمال بمثابة إعادة تصميم تلك المنظمات من خلال رقمنة العمليات، ولقد أصبح التحول الرقمي موضوعاً هاماً لكافة المنظمات في جميع أنحاء العالم، حيث أن التحول الرقمي يصف التحول الأساسي لعالم الأعمال بأكمله من خلال إنشاء تقنيات جديدة تعتمد على الأنترنت مع تأثير أساسي على المجتمع ككل، وبالتالي فإن التحول الرقمي هو التطور الرقمي المتعمد والمستمر لمنظمة ما، سواء من الناحية الاستراتيجية أو التكتيكية.³⁰

²⁸ موسى، نسيم أميرة، 2017، أهم المؤشرات السوسيو تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة: مقارنة نظرية تحليلية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد رقم 6، ص. 413 - 424، الجزائر.

²⁹ Tratkowska, K., 2019, DIGITAL TRANSFORMATION: THEORETICAL BACKGROUNDS OF DIGITAL CHANGE, **Management Sciences**, Vol. 24, No. 4, United States.

³⁰ D. Schallmo, C. A. Williams & L. Boardman., 2017, DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS — BEST PRACTICE, ENABLERS, AND ROADMAP, **International Journal of Innovation Management**, Vol. 21, No. 8, England.

يشير التحول الرقمي إلى استخدام التكنولوجيا الجديدة مع التطورات المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة مثل تحليلات البيانات الكبيرة، والذكاء الاصطناعي، وانترنت الأشياء، والحوسبة السحابية لتحقيق طفرات في طريقة تنفيذ المهام، مثل إنشاء المنصات الرقمية كنموذج عمل جديد، ويمكن اعتبار التحول الرقمي بأنه عملية ديناميكية مستمرة متعددة الأبعاد تقوم على المزج بين التكنولوجيا الجديدة وعمليات المنظمة المتعلقة بإنتاج السلع والخدمات، ويؤثر التحول الرقمي على المنظمة ككل بما في ذلك الأفراد، والعمليات، والمنتجات، وتتوقع المنظمات تحقيق مكاسب طويلة الأجل من خلال عملية التحول هذه فيما يتعلق بالكفاءة التشغيلية، والإنتاجية، وابتكار طرق جديدة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، وكذلك ظهور نماذج أعمال جديدة، ومصطلح التحول الرقمي ينظر إلى أبعد من التفكير الوظيفي ويأخذ في الاعتبار شمولية التصرفات المتعلقة بعملية التحول هذه لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر التي تنشأ من التكنولوجيا، والتحول الرقمي لا يتعلق فقط بالتكنولوجيا ولكنه يتناول البعد الاستراتيجي من خلال استراتيجية التحول الرقمي بما يتطلب التغلب على معوقات نماذج الأعمال الجديدة التي تلبي احتياجات ورغبات العملاء.³¹

هناك فرق مهم بين الرقمنة والتحول الرقمي، فالرقمنة تشير إلى أتمتة العمليات من خلال تقنيات الاتصال المعلوماتي، ومهدت الرقمنة الطريق لتطوير العديد من أساليب مواءمة تكنولوجيا المعلومات مثل: مفاهيم اعتماد التكنولوجيا، أو إجراءات اختيار البرامج، أو تكامل البيانات والمعلومات باستخدام أنظمة المعلومات، ونتج عن الرقمنة تحسينات كبيرة في استخدام المؤسسات لتكنولوجيا المعلومات، وتنفيذ استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات وقدرات معالجة المعلومات، وبالتالي فإن الرقمنة قد وضعت الخطوة الأولى لعملية تحول رقمي واسعة النطاق، ومن ناحية أخرى،

³¹ عبد الرحمن، محمود، 2019، معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، جامعة عين شمس - القاهرة، مصر.

فإن التحول الرقمي هو مزيج من كل من إجراءات الرقمنة والابتكار الرقمي بهدف تحسين المنتجات الحالية بقدرات متقدمة، وتشرح عملية التحول الرقمي مزامنة الأعمال واستراتيجية تكنولوجيا المعلومات للمنظمة، وإدماج تكنولوجيا المعلومات في استراتيجية العمل، ووفقاً لذلك فإن عملية التحول الرقمي مرت بثلاث مراحل وهي:

- 1- تحويل المنتجات إلى شكل رقمي والاختراعات المصاحبة لذلك.
- 2- ابتكار نماذج أعمال وعمليات تستثمر الفرص الرقمية.
- 3- إعادة هيكلة مستوى الأنظمة للاقتصاديات والمؤسسات والمجتمع التي تحدث من خلال الانتشار الرقمي.³²

يؤيد الباحث ما تم عرضه من تعريفات توضح مفهوم التحول الرقمي، ويرى الباحث أن التحول الرقمي هو عملية الانتقال من أساليب عمل تقليدية إلى أساليب عمل تعتمد في المقام الأول على تكنولوجيا المعلومات، والتحول الرقمي هو عملية أكثر شمولاً؛ حيث أنه يتم الإعتماد على الأساليب الرقمية في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، وفي التواصل مع العملاء من خلال المنصات الرقمية على سبيل المثال، وفي كافة أساليب العمل داخل المنظمة.

2/2/8 أهمية التحول الرقمي

تعمل الرقمنة على تغيير الأعمال التجارية في جميع أنحاء العالم بسبب العولمة؛ حيث أنه في العقود الأخيرة، ازداد الضغط على الأعمال التجارية لإحداث تغيير جذري في أساليب عملها، ويمكن تسليط الضوء على ظهور الأعمال التجارية العالمية، مثل Uber و Airbnb، وغيرها من الأعمال التجارية العالمية، والتي تحافظ على عولمتها من خلال التكنولوجيا واقتراح نماذج الأعمال المبتكرة، وفي هذا

³² P. V. M. V. D. Udovita., 2020, Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Volume 10, Issue 2.

السياق، زادت أهمية التحول الرقمي بالإضافة إلى تأثيرها الفعلي على جميع قطاعات الأعمال.³³

سلطت الرقمنة المتزايدة للاقتصاد الضوء على أهمية التحول الرقمي وكيف يمكن أن يساعد الشركات على الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق، وبالتالي فهذا يتطلب من المنظمات الاندماج بكفاءة في عملية التحول الرقمي، وذلك بغرض الازدهار في بيئة تنافسية، وليس فقط البقاء على قيد الحياة، ولا يمكن تحقيق الاندماج الفعال إلا من خلال العمليات الرقمية والأدوات التعاونية، ومن هنا زادت أهمية التحول الرقمي.³⁴

يؤيد الباحث ما تم عرضه من نقاط توضح أهمية التحول الرقمي، ويرى الباحث أن بيئة الأعمال المحلية والدولية في كافة المجالات أصبحت متغيرة بشكل غير مسبوق نتيجة لعدة عوامل أهمها العولمة وسرعة التطور التكنولوجي، وبالتالي فالسبيل الوحيد لأي منظمة لمواكبة كل هذه التطورات والتغيرات هو تغيير كافة الأساليب التقليدية في تنفيذ الأعمال والمهام وإنتاج السلع والخدمات، والاتجاه المحلي والدولي الآن هو الرقمنة واستخدام الأساليب والحلول الرقمية لتنفيذ المهام وتقديم سلع وخدمات المنظمة، وهنا تكمن أهمية التحول الرقمي؛ حيث أنها بمثابة الخطة أو الاستراتيجية التي تشمل خطوات لتحقيق الاعتماد الكلي على تكنولوجيا المعلومات في كافة مهام المنظمة، وبالتالي تستطيع المنظمة مواكبة متغيرات بيئة الأعمال المحلية والدولية، وبالتالي تستطيع البقاء في المنافسة والازدهار وتحقيق الأرباح، ووفقاً لذلك فإن أهمية التحول الرقمي تتلخص في أنه بمثابة طريق التطوير

³³ Pereira, C.S.; Durão, N.; Moreira, F.; Veloso, B., 2022, The Importance of Digital Transformation in International Business, **Sustainability Journal**, 14, 834. <https://doi.org/10.3390/su14020834>

³⁴ Kraus, S., et, al., 2021, Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research, **SAGE Journals**, USA.

والنجاح للمنظمة، وفي أنه أداة أوسبيل المنظمات في كافة المجالات لتحقيق الابتكار وجذب العملاء وزيادة الحصة السوقية.

3/2/8 أبعاد التحول الرقمي

تتمثل أبعاد التحول الرقمي في النقاط الآتية:

- 1- البعد الهيكلي: ويتضمن تغيير الهيكل التنظيمي والعمليات والمهارات اللازمة لاستغلال التقنيات الجديدة.
- 2- البعد المعلوماتي: ويتضمن إدارة البيانات والمعلومات.
- 3- البعد البيئي: ويشمل عوامل البيئة الكلية التي تؤثر على تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الإطار التنظيمي، والموارد).
- 4- البعد التقني: ويشمل البنية التحتية التقنية والتطوير والتنفيذ الفني.
- 5- البعد التكنولوجي: ويشمل الأجهزة، والبرامج، والشبكات.
- 6- البعد الأمني: ويشمل أمن تكنولوجيا المعلومات (الأجهزة والتطبيقات والشبكات)، وأمن البيانات والبشر والأمن البيئي.
- 7- بعد الجودة: ويتكون من جودة المنتج والخدمة الناتجة عن التحول الرقمي.
- 8- البعد المالي: ويتكون من الاستثمار / والعائد على الاستثمار.
- 9- البعد الثقافي: ويتكون من جميع القيم والسلوكيات المشتركة بين أعضاء المنظمة وثقافة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- 10- البعد الإنساني: ويشمل معرفة تقنيات المعلومات ومهارات المستخدم، والتدريب على الوظائف الجديدة التي تم إنشاؤها بواسطة الرقمنة.
- 11- البعد القانوني: القواعد التي تحكم عملية الرقمنة (حماية البيانات، وتنظيم المعاملات).

12- البعد التشاركي: يتكون من تعاون أوتفاعل أي صاحب مصلحة، بما في ذلك المستخدم.

13- العائد على الاستثمار: المكاسب المالية الناتجة عن التحول الرقمي.

وبالتالي فإن مكونات خطة عمل منظمة في سياق التحول الرقمي تكون:

1- القيادة.

2- الحوكمة.

3- الاستراتيجية.

4- الإدارة.³⁵

4/2/8 معوقات التحول الرقمي

أشار الباحثون (Vogelsang, K.; Packmohr, S.; Netheler, K., 2019³⁶)

إلى أن معوقات التحول الرقمي يمكن أن تكون كما هو موضح بالجدول التالي:

المعوقات الرئيسية للتحول الرقمي

المعوقات	تشتمل على
المهارات المفقودة	1- المعرفة بتكنولوجيا المعلومات. 2- معلومات وقرارات بشأن التقنيات. 3- المعرفة العملية.
المعوقات التقنية	1- الاعتماد على التقنيات الأخرى. 2- الأمن (تبادل البيانات).

³⁵ Zaoui, F., et, al., 2019, What Are the Main Dimensions of Digital Transformation? Case of an Industry, **International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)**, Volume. 8, Issue. 4.

³⁶ Vogelsang, K.; Packmohr, S.; Netheler, K., 2019, Barriers to Digital Transformation in Manufacturing: Development of a Research Agenda, **Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences**, U.S.A.

3- البنية التحتية الحالية.	
1- الخوف من فقدان السيطرة على البيانات. 2- الخوف من الشفافية. 3- الخوف من فقدان الوظيفة.	المعوقات الفردية
1- الحفاظ على الأدوار أوالمبادئ التقليدية. 2- لا توجد رؤية أواستراتيجية واضحة. 3- مقاومة التغيير الثقافي. 4- العزوف عن المخاطرة. 5- نقص الموارد المالية. 6- قلة الوقت	المعوقات التنظيمية والثقافية
1- نقص المعايير. 2- عدم وجود قوانين.	المعوقات البيئية

المصدر: (Vogelsang, K.; Packmohr, S.; Netheler, K., 2019)

تاسعاً: منهجية البحث:

1/9 أسلوب البحث

يعتمد الباحث على جانبين، أولهما، الدراسة المكتبية، من خلال الاعتماد على الأدبيات المتصلة بموضوع البحث، وثانيهما، الدراسة الميدانية، فيتم استخدام الإحصاء الوصفي لتوصيف عينة البحث، واستخدام الإحصاء الاستدلالي لاختبار فروض البحث.

2/9 طريقة جمع البيانات

سيتم الاعتماد على قوائم الاستقصاء، فضلاً عن الاطلاع على وثائق مفردات عينة البحث.

3/9 مجتمع وعينة البحث

1- يتمثل مجتمع البحث في أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في كافة

الجامعات الخاصة المصرية للعام الجامعي 2021/2020.

2- وبالتالي يبلغ مجتمع البحث في الجامعات الخاصة المصرية نحو

12396 عضو هيئة تدريس وعضو هيئة معاونة.³⁷

(مجتمع البحث = N = 12396 مفردة)

3- عينة البحث:

سيتم حساب عينة البحث بالاعتماد على هذه المعادلة:³⁸

$$s = X^2 NP (1 - P) \div d^2 (N - 1) + X^2 P (1 - P).$$

وسيتم توزيع عينة البحث، على الجامعات الخاصة المصرية وفقا لطريقة النسبة والتناسب.

s = required sample size.

X^2 = the table value of chi – square for 1 degree of freedom at the desired confidence level (3.841).

N = the population size.

P = the population proportion (assumed to be .50 since this would provide the maximum sample size).

d = the degree of accuracy expressed as a proportion (.05).

³⁷ أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة المصرية، (2021/2020)، النشرة السنوية للطلاب المقيدون وأعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي (2021/2020)، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ص 39 – 40.

³⁸ Krejcie, R., & Morgan, D., 1970, Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological measurement**, 30, p. 607 – 610.

4- وبالتالي حجم العينة في مجتمع البحث (أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة المصرية) = 373 مفردة.

4/9 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل استخلاص النتائج من بيانات البحث الميداني، وكذلك لتحقيق أهداف البحث، واستخدم الباحث برنامج SPSS version 26 في تحليل البيانات وقام باستخدام الأساليب التالية:

• اختبار صدق وثبات الاستبيان.

يشير مفهوم الصدق إلى أن أسئلة الاستبيان تكون واضحة ومفهومة للمشاركين ، أي أن صدق الاستبيان يعني قدرته على قياس الأهداف التي وضع لقياسها.

• بعض الإحصاءات الوصفية:

قد تم الاعتماد على النسب والتكرارات والوسط الحسابي والانحراف المعياري للتعرف على وصف خصائص أفراد العينة الشخصية وقد تم الاستعانة ببعض الرسوم البيانية.

• معادلة المدى:

تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي والثلاثي والذي يشير إلى مدى موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المحاور الرئيسية للدراسة.

• الارتباط الخطي البسيط (بيرسون):

يستخدم لقياس الارتباط بين متغيرين كميين ويعكس هذا المحور درجة أو قوة العلاقة بين المتغيرين واتجاه هذه العلاقة. وتتنحصر قيمة معامل الارتباط (بيرسون) بين $+1$ ، -1 .

نموذج الانحدار الخطي المتعدد

5/9 الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

بالنسبة لمتغير النوع يتضح أنه نحو 37% من أفراد العينة من الذكور، ونحو 63% من أفراد العينة من الإناث، وبالنسبة لمتغير العمر نجد أنه نحو 41% من أفراد العينة أقل من 30 سنة، ونحو 36% منهم من 30 ل 40 سنة، ونحو 17% منهم من 41 ل 50 سنة، ونحو 6% أكبر من 50 سنة، وبالنسبة لمتغير الدرجة العلمية نجد أنه نحو 40% من أفراد العينة من المعيّدين، ونحو 14% منهم مدرس مساعد، ونحو 37% منهم مدرس، ونحو 8% أستاذ مساعد، ونحو 2% منهم أستاذ.

عاشراً: النتائج والتوصيات:

1/10 النتائج:

1- جاءت نتائج الدراسة لتؤكد أنه يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لزيادة الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية على كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، حيث تؤكد على أن وجود ثقافة تنظيمية سائدة داخل الجامعات من شأنها أن تشجع وتدعم التطبيق الكفء للتحول الرقمي، ومن هنا لا بد أن تمتلك الجامعات ثقافة تنظيمية داعمة لعملية التحول الرقمي، لضمان نجاح وكفاءة عملية تطبيقها، وهناك توجه من قبل الجامعات على إقامة الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لشرح أهمية التحول الرقمي في التعليم الجامعي، وإثراء عملية الثقافة التنظيمية تجاه التحول الرقمي.

2- يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للأبعاد الفرعية للثقافة التنظيمية (مستوى التركيز على العملاء، مستوى الابتكار، مستوى الانفتاح على التغيير، الرقابة التنظيمية، مستوى الرغبة في التعلم، مستوى الثقة، مستوى جهود قيادة الأعمال، مستوى التسامح تجاه الفشل، مستوى التواصل، مستوى ألفة

المخاطر، مستوى المشاركة، مستوى التعاون) على تحقيق كفاءة تطبيق التحول الرقمي.

2/10 التوصيات

- 1- 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.
- 2- يجب أن تعمل الجامعة على نشر الثقافة الرقمية بين كافة أعضاء المجتمع الجامعي، من خلال إقامة الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لشرح أهمية التحول الرقمي في التعليم الجامعي.
- 3- من المهم أن تعمل الجامعة على تشجيع أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على تطبيق التعليم الإلكتروني بشكل فعال، ونشر الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة من خلال تشجيع وتدعيم التطبيق الكفء للتحول الرقمي.
- 4- 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.
- 5- يجب أن تسعى الجامعة دائماً إلى تحسين وتطوير منظومتها التعليمية، من خلال التركيز على احتياجات الطالب التعليمية كقيمة في ثقافة الجامعة، لتدعم عملية تطبيق التحول الرقمي.

6- يجب أن تشجع الجامعة دائماً أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على ابتكار أساليب تعليمية جديدة، ويجب أيضاً أن تتبنى الجامعة دائماً الأفكار الجديدة المتعلقة بالعملية التعليمية.

7- من المهم أن تكون الجامعة لديها الاستعداد لتغيير منظومتها التعليمية بما يتوافق مع متغيرات ومتطلبات البيئة المحيطة.

8- يجب أن تتميز الجامعة بالمرونة الكافية التي تجعلها قادرة على إعادة هيكلة منظومة عملياتها التعليمية، من خلال التكيف بسرعة مع كافة متغيرات العملية التعليمية.

9- يجب أن تشجع الجامعة دائماً أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على اكتساب المهارات والمعارف الجديدة، من خلال إقامة الدورات التدريبية باستمرار لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة.

10- يجب أن تتيح الجامعة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم مساحة من الحرية لاتخاذ مجموعة معينة من القرارات بشكل مستقل، وأن تفوض الجامعة مجموعة معينة من السلطات والصلاحيات لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم لتسيير العمل اليومي بالجامعة.

11- ضرورة زيادة التواصل الفعال بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وبين أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وبين الطلاب.

حادي عشر: مقترحات الدراسة:

وفي ضوء نتائج الدراسة يمكن اقتراح إجراء عدد من البحوث والدراسات، وتشجيع الباحثين لدراسة وبحث العلاقة بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية، وبين كفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

أولاً: المراجع العربية

- 1- أعداد أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات الخاصة المصرية،(2021/2020)، النشرة السنوية للطلاب المقيدون وأعضاء هيئة التدريس للتعليم العالي (2021/2020)، الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء، ص 39 – 40.
- 2- العطوي، عامر علي؛ والشيباني، الهام ناظم، 2010، قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية، دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد رقم 12، العدد رقم 4، العراق.
- 3- المطرف، عبد الرحمن بن فهد، 2020، التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة العلمية بكلية التربية - جامعة أسيوط، المجلد رقم 36، العدد رقم 7، مصر.
- 4- البلوشية، نوال بنت علي، وآخرون، 2020، واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا جمعيات المكتبات المتخصصة فرع الخليج العربي، المجلد رقم 1، العدد رقم 2، سلطنة عمان.
- 5- الهاجري، ناصر مفرح زيد، 2013، الثقافة التنظيمية في المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمركز الضبط لدى المعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.
- 6- أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن، 2020، استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد رقم 14، العدد رقم 6، مصر.
- 7- علي، أسامة عبد السلام، 2011، التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات، المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج 41، ع 33، ص 267 – 302.

- 8- علي، أسامة عبد السلام، 2013، التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ج2، ع37، ص 523 - 571.
- 9- عبد البصير، بسمه إبراهيم، 2019، دراسة استشرافية لإدارة التحول الرقمي بوزارة الشباب والرياضة وانعكاسها على مستوى الكفاءة المؤسسية اعتماداً على أسلوب السيناريوهات تحقيقاً لرؤية مصر 2030، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، المجلد (88)، الإصدار (3)، مصر.
- 10- عبد الرازق، خالدية مصطفى، وآخرون، 2019، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 1، ص 151-178.
- 11- عبد الرحمن، محمود، 2019، معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر: دراسة استكشافية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون، جامعة عين شمس - القاهرة، مصر.
- 12- علي ديب، خلود نزار، 2020، واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية (دراسة ميدانية على العاملين في دوائر التربية الرياضية المدرسية في الساحل السوري)، مجلة جامعة تشرين - العلوم الصحية، المجلد رقم 42، العدد رقم 5، سوريا.
- 13- محمود، ولاء محمود عبد الله، 2018، مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي "الواقع وسيناريوهات المستقبل"، بحث فردي ومنشور في مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، المجلد رقم 2، العدد رقم 1، مصر.
- 14- موسى، نسيم أميرة، 2017، أهم المؤشرات السوسيو تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة: مقارنة نظرية تحليلية، مجلة آفاق للعلوم، جامعة زيان عاشور الجلفة، العدد رقم 6، ص. 413 - 424، الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Acar, A.Zafer; Acar, Pinar, 2014, Organizational Culture Types and Their Effects on Organizational Performance in Turkish Hospitals, **Emerging Markets Journal**, Volume. 3, No. 3, Turkey.
- 2- Buvat, J., et, al., 2017, The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap, **Digital Transformation Review**, 10th EDITION, pp. 70 – 82.
- 3- D. Schallmo, C. A. Williams & L. Boardman., 2017, DIGITAL TRANSFORMATION OF BUSINESS MODELS — BEST PRACTICE, ENABLERS, AND ROADMAP, **International Journal of Innovation Management**, Vol. 21, No. 8, England.
- 4- Henriette, E., et, al., 2016, Digital Transformation Challenges, **Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 33.
- 5- 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), 51-57.
- 6- Ibidunni, O. S., & Mayowa, A. G., 2014, Predicting Performance through the Elements of Organizational Culture, **Archives of Business Research**, Vol.2, No.6, 62-82
- 7- Ibidunni, S., & Agboola, M., 2013, Organizational Culture: Creating, Changing, Measuring and Consolidating for Performance, **European Journal of Business and Management**, Vol.5, No.32, pp. 177 – 186.
- 8- Kraus, S., et, al., 2021, Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research, **SAGE Journals**, USA
- 9- Krejcie, R., & Morgan, D., 1970, Determining sample size for research activities, **Educational and Psychological measurement**, 30, p. 607 – 610.
- 10- Kumar, A., 2016, Redefined and Importance of Organizational Culture, **Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management**, Volume 16, Issue 4, Version 1.0.

-
- 11- Lam, L., et, al., 2021, The Relation among Organizational Culture, Knowledge Management, and Innovation Capability: Its Implication for Open Innovation, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7, 66.
- 12- Mohammadi, S., 2020, Organizational culture and its impact on organizational productivity, **International Journal of Human Capital in Urban Management**, Volume. 5, No. 3, Iran.
- 13- Pereira, C.S.; Durão, N.; Moreira, F.; Veloso, B., 2022, The Importance of Digital Transformation in International Business, **Sustainability Journal**, 14, 834. <https://doi.org/10.3390/su14020834>
- 14- P. V. M. V. D. Udovita., 2020, Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era, **International Journal of Scientific and Research Publications**, Volume 10, Issue 2
- 15- Singh, Y., & Atwal, H., 2019. Digital Culture –A Hurdle or A Catalyst in Employee Engagement, **International Journal of Management Studies**, Vol.–VI, Issue –1(8), India.
- 16- Sow, M., & Aborbie, S., 2018. Impact of Leadership on Digital Transformation, **Business and Economic Research**, Vol. 8, No.3, USA.
- 17- TĂNASE, Ion Alexandru., 2015, THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE BASED ON CULTURE TRANSFER, **PROCEEDINGS OF THE 9th INTERNATIONAL MANAGEMENT CONFERENCE "Management and Innovation for Competitive Advantage"**, November 5th-6th, BUCHAREST, ROMANIA.
- 18- Tratkowska, K., 2019, DIGITAL TRANSFORMATION: THEORETICAL BACKGROUNDS OF DIGITAL CHANGE, **Management Sciences**, Vol. 24, No. 4, United States.
- 19- Truskina, N., Abazov, R., Rynkevych, N., & Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation of Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. **Virtual Economics**, 3(1), 7-38.
- 20- Vogelsang, K.; Packmohr, S.; Netheler, K., 2019, Barriers to Digital Transformation in Manufacturing: Development of a

Research Agenda, **Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences**, U.S.A.

21- Zaoui, F., et, al., 2019, What Are the Main Dimensions of Digital Transformation? Case of an Industry, **International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)**, Volume. 8, Issue. 4.

22- Zhen, Z., et, al., 2021, Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy, **Sustainability**, 13, 720.