

## العوامل المؤثرة في إرساء الثقافة الرقمية: دراسة تطبيقية لمديريات وزارة التجارة

فطيمة رابحي<sup>1\*</sup>

صليحة كاريش<sup>2</sup>

1. جامعة الجزائر 3، (الجزائر)، rabehi.fatima@univ-alger3.dz

2. جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، Kariche.saliha@univ-alger3.dz

أُشر في: 2021-01-27

قُبِل في: 2020-11-25

استلم في: 2020-09-18

### الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى التعرف على العوامل المؤثرة في بناء الثقافة الرقمية وتتضمن الدراسة عرضاً للجانب النظري حول دور الثقافة الرقمية و أهمية العوامل المقترحة في بنائها وجانب تطبيقي يتناول مدى استجابة المنظمة محل الدراسة و المتمثلة في وزارة التجارة بمختلف مديرياتها المركزية و الولائية للعوامل المؤثرة التي تساعدها في إرساء ثقافة رقمية و نجاح خطة التحول الرقمي لديها. تم جمع البيانات حول الممارسة التطبيقية لهذه العوامل عن طريق استبيان الكتروني تحصلنا من خلاله على 264 إجابة من 35 مديرية ولائية ومن مديريات مركزية تابعة للوزارة، بعد عملية فرز للإجابات اعتمدنا على 216 إجابة قمنا بمعالجتها باستخدام برنامج SPSS والنمذجة البنائية لAMOS. توصلت نتائج الدراسة إلى إبراز دور الانفتاح نحو التغيير كوسيط جزئي يربط العوامل المقترحة لبناء ثقافة رقمية في حين غاب دور القيادة التحويلية الرقمية كوسيط ثاني حيث من الملاحظ أنه مازال هذا المفهوم غائب في الميدان لكن أثبتنا نظرياً نجاحه وأهميته في قيادة التغيير بالمنظمة.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة رقمية؛ قيادة تحويلية؛ تحول رقمي؛ انفتاح نحو تغيير.

رموز تصنيف JEL: M15؛ C42؛ O33؛ Z10.

\*: المؤلف المرسل.

## The factor influencing the developpement of a digital culture : A case study directions of Ministry of commerce

Fatima RABEHI <sup>1\*</sup>

Saliha KARICHE <sup>2</sup>

1.University of Algiers 3, (Algeria), rabehi.fatima@univ-alger3.dz

2.University of Algiers 3, (Algeria), kariche.saliha@univ-alger3.dz

**Reveived:** 18/09/2020

**Accepted:** 25/11/2020

**Published:** 27/01/2021

### **Abstract:**

This research paper aims to identify the factors affecting to building digital culture. The study includes a presentation of the theoretical aspect about the role of digital culture and the importance of the proposed factors building a digital culture and an applied aspect that addresses the extent of the ministry's response in its various central and state directorates to influencing factors that help it establish a digital culture And the success of the digital transformation plan that you strive for, We collected 264 answers from 35 state departments and central directorates of the Ministry After the sorting process, the answers were 216, We processed it using a program SPSS and by the structural modeling of the program. The results of the study reached the theoretical side of the field reality through the role of openness towards change as a partial medium linking the proposed factors to build a digital culture while the role of digital transformative leadership as a second medium is absent, it is noted that this concept is still absent in the field but we have theoretically demonstrated its efficacy and importance in driving change Therefore, one of the most important recommendations was the necessity for organizations to respond to the new concepts of managers and employees as a whole.

**Keywords:** Digital culture; Transformational leadership; Digital transformation; Openness to change..

**JEL classificationcodes :** M15 ؛ C42؛ O33 ؛ Z10.

---

\* : *Corresponding author*

## مقدمة:

يشكل التحول الرقمي حلقة مركزية أساسية، في عصرنة و تطوير إدارة المؤسسات والإدارات العمومية، من خلال تقديم الخدمات وتسهيلها والدقة في معاملاتها. حيث أصبح التوجه نحو الإدارة الالكترونية توجهها عالميا يعرف الكثير من التحديات، والمبادرات التي أقدمت عليها العديد من الدول.

يؤثر التحول الرقمي على ثقافة المنظمات، لا يمكن للإدارة العليا تجاهل هذه الظاهرة، يجب أن تتحدى نفسها، أو حتى تستدعي مواهب جديدة للتكيف في الوقت المناسب واعتماد الأبعاد المناسبة لثقافتها الرقمية دون الإضرار بثقافتها الأصلية. ويستند هذا الأخير إلى عدد من القواعد التي يجب احترامها، بما في ذلك الشفافية، والخبرات، والأخلاق، وتقاسم المعارف والمعلومات، ولكن أيضا روح الفريق. ويتطلب التوفيق بين الثقافتين ووضع أدوات تعمل على تسهيل فهم التحدي الرقمي، واستيعاب مكونات الثقافة الرقمية، ولا سيما اعتمادها بشكل ملموس وفعال.

إن كل المساعي والجهود الرامية لترسيخ الرقمنة والاستفادة من المزايا المترتبة عن تطبيقها قد يكتب بالفشل في حال عدم توفر ثقافة رقمية داعمة لهذا المفهوم فكما لكل مجتمع ثقافته الخاصة به فلكل مؤسسة أيضا ثقافتها الخاصة بها بما تشمل عليه من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراسات تحكم سلوكيات وتصرفات الأفراد في المؤسسة وبما أن أية ثقافة تنظيمية تتطور باستمرار مع مرور الوقت وأنها تتمتع بقبالية التغيير فيجب تكييفها و تنميتها بما يسمح بإيجاد الأرضية الخصبة لتجسيد مفهوم الرقمنة في المؤسسة ومن هذا المنطلق هدف هذا البحث إلى تقديم أهم العوامل المؤثرة في بناء ثقافة رقمية وسقاطها ميدانيا على وزارة التجارة بمختلف مديرياتها، من خلال الإجابة على السؤال التالي: ما هي العوامل الرئيسية التي ينبغي للمؤسسة التحكم فيها لبناء ثقافة رقمية ناجحة ؟

## فرضيات الدراسة:

**الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل المقترحة في بناء الثقافة الرقمية في مديريات وزارة التجارة

**الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعامل القيادة التحويلية الرقمية على باقي العوامل المقترحة لنجاح بناء ثقافة رقمية

**الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعامل الانفتاح نحو التغيير على باقي العوامل المقترحة لنجاح بناء ثقافة رقمية

## الإطار النظري للدراسة: كيف يمكن للمؤسسة بناء ثقافة رقمية ناجحة؟

تلعب ثقافة المؤسسة دورا هاما في عملية التحول نحو بناء مؤسسات تعتمد على الرقمنة بما تتضمنه من قيم وقواعد سلوكية و أعراق و معتقدات كونها كذلك تحدد العلاقة بين العاملين بعضهم ببعض نتيجة الأفكار المشتركة التي تربطهم ببيئة عملهم وبين المتعاملين مع المؤسسة، ومن أجل التحول إلى الرقمنة تبقى الثقافة التنظيمية للمؤسسة باستمرار موضع التطوير والتغيير بفعل المتغيرات المؤثرة في بيئة الأعمال خاصة منها التكنولوجيا، الاتصال والمعلومات، في ظل تنامي الثورة الرقمية التي تؤكد حتمية تقنية المعلومات واستعمالها والانتقال إلى إدارة الكترونية

بما لها من ايجابيات في تحسين مستوى الخدمات و تخفيض التكاليف و تيسير الإجراءات، كما أن الثقافة التنظيمية تهيئ للمنظمات قاعدة تجعلها قادرة على أن تتميز بخصائص وسمات عن المنظمات الأخرى، ذلك أن أداء المنظمات والعاملين فيها وتطورها يتأثر بصورة أو بأخرى بعدة عوامل من داخل وخارج المنظمة. (خبابة، 2016، صفحة 2)

### مفهوم الثقافة الرقمية

عرف (عزت، 2008) الثقافة الرقمية على أنها تمكين أفراد المجتمع من استخدام التطبيقات الرقمية بكفاءة وثقة لإنجاز أعمالهم الوظيفية أو الشخصية أو واجباتهم ومهامهم تجاه المجتمع، وأن الدخول بالشكل الفني والإبداعي باستخدام الوسائط المتعددة هو أحد ضروريات الثقافة الرقمية تحقيقا للتواصل والتفاعلية والتعميم لكل نشاط إنساني، أجمعت مجموعة البحث في ميدان الرقمنة (Strategy .digitization,2013) أنه أهم ما تضيفه الثقافة الرقمية هو :

- تمكين الموظفين (البحث على وسيلة لتحقيق الهدف)؛
- فهم احتياجات العملاء الرقمية واعتماد أساليب جديدة و مبتكرة؛
- التوجه نحو الابتكار والتحسين والتغلب على القيود؛
- القدرة، الرؤية، الفضول، الدافع، المرونة، القدرة على التكيف والتعاون قوي؛
- التطور الوظيفي السريع الغير المتوقع؛
- التركيز على المبادرة والتعلم؛
- دقة العمل الرقمي يغير من أسلوب العامل و يجعله أكثر جدية وحذر؛
- سهولة وسرعة أخذ القرار؛
- التسلسل الهرمي المسطح؛
- قائد الوحدة متفتح ومشجع لاستعمال الرقمنة في أقسامه.

تتميز الثقافة بشكل عام بمجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات، لكن لما نريد إرساء ثقافة رقمية لا يقتصر هذا على الجانب التكنولوجي كوسائل وإنما يجب أن تكون هذه القيم والمعتقدات والعادات أن تكون رقمية تتضمن ما يلي :

1. القيم التنظيمية الرقمية: وهي تمثل تفاهم مشترك لأفكار رقمية في بيئة عمل رقمية على سلوكيات وتوجهات معينة متعارف عليها مؤدية إلى تحقيق هدف واحد وهو رقمنة الإدارة.
2. المعتقدات التنظيمية الرقمية: وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل الرقمية وكيفية انجاز العمل و المهام الرقمية.
3. الأعراف التنظيمية الرقمية: وهي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة و لبيئة العمل الرقمي.

4. التوقعات التنظيمية الرقمية: وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها في نجاح عملية الرقمنة.

### العوامل المساهمة في بناء ثقافة رقمية

في ظل التطور التكنولوجي المستمر، اهتمت الدراسات الحديثة بمساعدة المنظمات على نجاح التحول الرقمي حيث أضحت هذه الأخيرة مجبرة على تطوير وتقديم خدمات أفضل ولن تتجح في تحول عملياتها نحو رقمنة قطاعها إلا بعد البحث عن العوامل التي تساعدها في أول مرحلة وهي بناء الثقافة الرقمية، أغلب الدراسات الحديثة التي تمكنا من الحصول عليها تؤكد على العوامل الرئيسية التالية:

1. القيادة التحويلية الرقمية: تحتاج الثقافة الرقمية لإرسائها نوعين من القيادة منها التحويلية و التي تؤكد الكثير من الدراسات مثل (Catherine, MAP, CRHA, & CONSEIL, 2009), (حماد، 2011), (بوظرفة، 2016)، (Tohidi & Jabbari(2012)، (Warrick(2017، (Friedrich, Pachmajer, & Curran, 2016) و الرقمية كدراسة (Kwon & Park, 2017) باعتبار أن المؤسسة تحتاج في المجال الرقمي إلى القيادة الرقمية القوية بفضل استراتيجيتها للتحول الرقمي، تقود هذه الأخيرة وتطور الثقافة التنظيمية إلى رقمية بتطوير المواهب وتشجيعهم، كما يكون لها الدور في التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات واستراتيجية العمل، حيث تشارك القيادة الرقمية في الارتباط الاستراتيجي بين العوامل البشرية وعوامل التكنولوجيا وتكنولوجيا المعلومات.
2. الرؤية المشتركة: تعتمد صياغة الرؤية على استشراف المستقبل الذي تتطلع إليه المؤسسات، فالرؤية مظلة الارتباط بين الرسالة والغايات والتي تسعى المؤسسات لتحقيقها، كما أنها تمثل الإدراك العاقل (الذكي) كمحرك أساسي لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية، وممارسة البرامج والعمليات والأنشطة في مختلف المستويات (محمد الذبيان و محمود الشрман، 2017، صفحة 332) الهدف من الرؤية المشتركة هو العمل الجماعي و مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات الحديثة مثل (Thomas & Eva, 2017), (Sebastian, Friedrich, & Daniel, 2018).
3. الإبداع والابتكار التكنولوجي: أكدت دراسة (Breznik & Lahovnik, 2016) دور هذا العامل وانه خاصية ملازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات إبداعية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فهو يعمل نحو الارتقاء والنقد والافتقار مضمونه (برحومة و مهديد، 2012) وبما أن المؤسسات تعمل في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات متباينة وكبيرة، الأمر الذي يتطلب امتلاك قدرات عالية وتقنيات حديثة تمكنها من تطوير عملها وإيجاد حلول وابتكارات متطورة ومعالجات جديدة لتلك التحديات، يعتبر هذا العامل من أهم العوامل الذي يحتاجه المجال الرقمي لإثراء المؤسسة بأنظمة جديدة تساعدها على نشر الثقافة الرقمية في المؤسسة.
4. التمكين التكنولوجي: تتمثل في إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة تهدف إلى إعطاء الأفراد الصلاحيات والمسؤوليات والحرية في أدائهم للعمل دون تدخل مباشر من الإدارة، وتوفير الموارد وبيئة العمل

المناسبة لتأهيلهم مهنيًا، الهدف أولاً تمكين العاملين من استعمال التكنولوجيات الحديثة عبر التدريب المستمر وثانياً تمكين المؤسسة من اقتناء المعدات اللازمة لرقمنة قطاعها من أهم الدراسات التي اهتمت بهذا العامل (بطاهر ومخفي، 2017)، (الكردي، 2016).

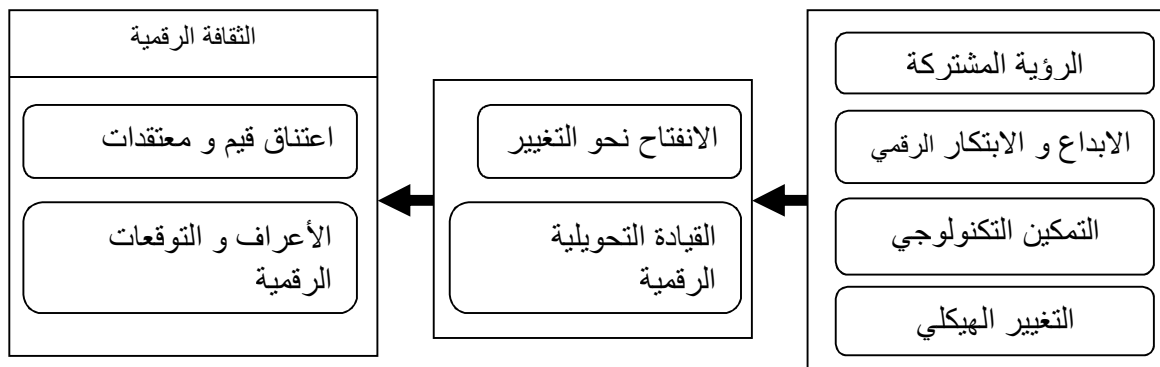
5. **التغيير الهيكلي**: ثقافة المؤسسة لا تؤثر فقط على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل بل أيضاً تتعكس هذه الثقافة في الهيكل التنظيمي القائم، نمط الإدارة السائد، ونظم الاتصالات والمعلومات، طرق الأفراد في حل المشكلات، اتخاذ القرارات وتخصص الوحدات، بل وأيضاً لها تأثير لنجاح أو فشل الخطة الإستراتيجية المطلوبة، فقد يكون مصدر قوة وتدعم التغييرات الإستراتيجية المطلوبة وقد تكون مصدر ضعف وتقف عائقاً أمام تنفيذ الإستراتيجية، يجب أن تكون للمؤسسات هيكل إداري مرن قابل للتغيير خاصة في عصر التكنولوجيا، تحتاج المؤسسات إلى وحدات مختصة في المجال الرقمي فبغياها تغيب الثقافة الرقمية للمؤسسة (برحومة و مهديد، 2012)، (بوظرفة، 2018).

6. **الانفتاح نحو التغيير**: تعتبر الثقافة عنصراً متجسراً يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المؤسسة مرنة وملتزمة للأفضل، كانت المؤسسة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه. ومن جهة أخرى، كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفّظ قلّت قدرة المؤسسة واستعداداتها للتطوير. إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية أساسية أحياناً حسب الظروف المحيطة في المؤسسة، فعولمة السوق وانفتاحها وظهور التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات يحتمّ على المؤسسات التغيير في ثقافتها سواء في المحيط الداخلي أو مع العملاء الخارجيين (بوراس، 2014).

من هذا المنطلق قمنا بصياغة النموذج النظري للدراسة كما يظهر في الشكل رقم (1) أدناه و الذي تبرز فيه كلا من القيادة التحولية الرقمية و الانفتاح نحو التغيير كعوامل وسيطة ناتجة من وجود العوامل الأخرى والتي بدورها تعكس وجود الثقافة الرقمية عبر تبني قيم تنظيمية رقمية و أعراف و معتقدات رقمية.

### الشكل (1)

النموذج النظري للعوامل المساهمة في بناء ثقافة رقمية في المؤسسة



المصدر من إعداد الباحثين

## الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

**عينة الدراسة:** تمت الدراسة التطبيقية على مستوى وزارة التجارة ومختلف مديريات منها 9 مديريات جهوية تضم كل واحدة 6 مديريات ولائية والمركزية. تم توزيع الاستبانة وفق رسالة رسمية إلى كل مديري الوزارة (المركزية والجهوية) للإجابة على الاستبيان من خلال رابط الكتروني، فكانت عدد الإجابات التي حصلنا عليها 264 إجابة بعد التنقية اعتمدنا على 216 إجابة قابلة للتحليل .

**التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة البحث:** بين التحليل الوصفي لعينة الدراسة باستخدام برنامج spss أن 41,3 % مهندسين، 20,5 دراسات عليا، 28,4 ليسانس و الباقي مساعدين وتقنيين، 51,5 % منهم إطارات عليا، 24,2 % مسيرون، 11,7 %، تنفيذيون، أغلبية أفراد العينة 62,1 % ذوو خبرة ميدانية في مناصبهم ما بين 6 و 15 سنة، كما أن أغلبية المستجوبين ذوو معدل عمر ما بين 35 و 44 سنة و هي كلها مؤشرات متوافقة مع المعايير التي تم تحديدها في اختيارنا لعينة الدراسة .

**أداة الدراسة:** احتوى الإستبيان بالإضافة للمعلومات الشخصية على 54 فقرة مقسمة على نوعين من المتغيرات موزعة في الجدول رقم (1) على العوامل المستقلة ب 35 فقرة، الوسيطة ب 10 فقرات و التابعة ب 9 فقرات كما هو مبين في الجدول التالي:

## جدول(1)

عدد فقرات العوامل المستقلة، الوسيطة والتابعة

المتغيرات التابعة		المتغيرات الوسيطة		المتغيرات المستقلة	
عدد الفقرات	العامل	عدد الفقرات	العامل	عدد الفقرات	العامل
4	اعتناق قيم و معتقدات رقمية	7	القيادة التحولية الرقمية	8	الرؤية المشتركة
5	الأعراف و التوقعات الرقمية	3	الانفتاح نحو التغيير	5	التغيير الهيكلي
				7	الإبداع و الابتكار الرقمي
				15	التمكين التكنولوجي

المصدر: من أعداد الباحثين

كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (1موافق بشدة، 2موافق، 3 محايد، 4غير موافق، 5غير موافق بشدة) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان .

الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: تم تحليل البيانات ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي (SPSS) وقد تم قياس الاعتمادية للتأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا-كرونباخ، كما تم تحليل الفقرات من خلال مقاييس الإحصاء الوصفي ( التكرارات، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، One Sample T-test) يتم به مقارنة متوسطات العينة، النمذجة البنائية باستخدام AMOS. - كما أن الفقرات تم ترتيبها وفقا لاختبار استيوننت للعينة الواحدة أما بالنسبة لمستوى الدلالة المعتمد فهو 0.05 وهو الأكثر استعمالا في الدراسات الاقتصادية والاجتماعية.

## النتائج ومناقشتها

### تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان

الصدق والثبات: استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وكانت النتيجة 0,973 حيث مثل هذا العامل معامل ثبات قوي جدا ومقبول وهذا مؤشر على الثبات النسبي لفقرات و محاور الاستبيان ككل، حيث قدر معامل الثبات للعوامل المتغيرة 0,96 و معامل الثبات للعوامل التابعة 0,94.

صدق الاتساق الداخلي بين العوامل: بينت نتائج التحليل عن طريق SPSS باستعمال Corrélation de Pearson و Sig أن العوامل المتغيرة متناسقة فيما بينها حيث كانت كل المؤشرات فوق 68 بالمئة كما كانت قيمة الإحصائية لكل العوامل 0,000 بمعنى دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05.

صدق الاتساق الداخلي بين كل عامل و الفقرات التابعة له: تبين نتائج التحليل أنه كان هناك ارتباط موجب للفقرات مع محاورهم وكادت تتعدم القيمة الاحتمالية وهو دال إحصائي قوي بمعنى هناك تأثير قوي للعبارة على المحاور. تحليل العوامل المساهمة في بناء ثقافة رقمية: لتحليل النتائج تم تفريغ إجابات الأفراد على الاستبيانات الموزعة ومن ثم استخدام المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري وكذا اختبار t كما يوضحه الجدول رقم (2)

### الجدول (2)

#### تحليل نتائج العوامل المستقلة في بناء ثقافة رقمية

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	
موافق	2,3558	1,06736	5	32,438	0,000	القيادة التحويلية الرقمية
موافق	2,5806	1,06790	2	35,516	0,000	الرؤية المشتركة
محايد	2,6401	1,26004	6	30,793	0,000	الابداع و الابتكار الرقمي
موافق	2,5681	1,05994	1	35,609	0,000	التمكين التكنولوجي
محايد	2,8245	1,17636	4	35,289	0,000	التغيير الهيكلي
محايد	2,6559	1,10549	3	35,308	0,000	الانفتاح نحو التغيير
محايد	2,6042	0,9652		39,653	0,000	معدل العوامل المستقلة

قيمة t الجدولية عند درجة الحرية 216 و مستوى المعنوية 0,05 تساوي 1,96

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS



نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن قيمة المتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد حول العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في مديريات وزارة التجارة تقدر ب 2,60 بمعنى أنه عامة كانت هناك موافقة متوسطة للعوامل المقترحة المساهمة في بناء الثقافة الرقمية وبانحراف معياري 0,9652 و يتبين قيمة t المحسوبة 39,653 أكبر من قيمة t لجدولية 1,96 كما أن مستوى دلالة الاختبار أقل من 0,05 لجميع الفقرات أي لأن هناك فروق في استجابات الموظفين فقد جاءت في المرتبة الأولى عامل التمكين التكنولوجي ب متوسط 2,56 وهو في حدود درجة الموافقة وبانحراف 1,06 و قيمة t ب 35,61 أعلى قيمة، المرتبة الثانية للرؤية المشتركة بمتوسط حسابي 2,58 في حدود درجة الموافقة وبانحراف 1,06، المرتبة الثالثة لعامل الانفتاح نحو التغيير بمتوسط حسابي 2,65 بمعنى كانت الإجابات موافقة في حدود متوسط بانحراف معياري 1,105، المرتبة الرابعة للتغيير الهيكلي بمتوسط 2,82 كانت الإجابات موافقة في حدود المتوسط و بانحراف 1,17، كانت المرتبة الخامسة القيادة التحويلية الرقمية بمتوسط 2,35 في حدود درجة الموافقة و بانحراف 1,06 أما آخر مرتبة كانت للإبداع و الابتكار الرقمي بمتوسط حسابي 2,64 بمعنى كانت الإجابات موافقة في حدود المتوسط بانحراف معياري 1,26.

**اختبار الارتباط:** ولاختبار هذا يتم الاعتماد على معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (3)

### الجدول (3)

اختبار ارتباط الثقافة الرقمية بمتغيراتها مع المتغيرات المستقلة

CR: Corrélation de Pearson Sig : Sig. (bilatérale)		القيادة التحويلية الرقمية	الرؤية المشتركة	الابداع و الابتكار الرقمي	التمكين التكنولوجي	التغيير الهيكلية	الانفتاح نحو التغيير
CR	اعتناق قيم ومعتقدات رقمية	,626**	,645**	,728**	,739**	,853**	,743**
Sig		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CR	الأعراف و التوقعات الرقمية	,570**	,671**	,665**	,672**	,752**	,753**
Sig		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
CR	الثقافة الرقمية	,622**	,690**	,729**	,742**	,847**	,787**
Sig		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N		216	216	216	216	216	216

\*\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,01

\*دالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05

المصدر: مخرجات برنامج spss V25

من خلال الجدول تبين وجود علاقة ارتباط قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين الثقافة الرقمية بباقي العوامل المستقلة ويمكن تفسيرها من حيث قيمة R الموجبة للعوامل المستقلة ممثلة ب (القيادة التحولية الرقمية 0,622)، (الرؤية المشتركة 0,690) (الابداع والابتكار الرقمي 0,729) (التمكين التكنولوجي 0,742) (التغيير الهيكلي 0,847) (الانفتاح نحو التغيير 0,787) عند مستوى الدلالة 0,000.

يمكن توضيح العلاقة أكثر من خلال المتغيرات التابعة التي تمثل الثقافة الرقمية كما يلي:

- توجد علاقة ارتباط قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين اعتناق قيم ومعتقدات رقمية بباقي العوامل المستقلة ويمكن تفسيرها من حيث قيمة R الموجبة للعوامل المستقلة ممثلة ب (القيادة التحولية الرقمية 0,626) (الرؤية المشتركة 0,645) (الابداع و الابتكار الرقمي 0,728) (التمكين التكنولوجي 0,739) (التغيير الهيكلي 0,853) (الانفتاح نحو التغيير 0,743) عند مستوى الدلالة 0,000

- توجد علاقة ارتباط قوية جدا ذات دلالة إحصائية بين اعتناق قيم ومعتقدات رقمية بباقي العوامل المستقلة ويمكن تفسيرها من حيث قيمة R الموجبة للعوامل المستقلة ممثلة ب (القيادة التحولية الرقمية 0,570) (الرؤية المشتركة 0,671) (الابداع و الابتكار الرقمي 0,665) (التمكين التكنولوجي 0,672) (التغيير الهيكلي 0,752) (الانفتاح نحو التغيير 0,753) عند مستوى الدلالة 0,000

**مقارنة أهمية العوامل المقترحة في مديريات وزارة التجارة:** نريد من خلال هذه المقارنة معرفة درجة أهمية كل عامل من العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية حسب إجابات موظفو مديريات التجارة عبر الوطن وكان تحليل النتائج كالتالي:

بعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F دلت النتائج على عدم وجود دلالة للعوامل حيث أن احتمال المعنوية لجميع العوامل المقترحة كان أكبر من 0,05 بمعنى لا توجد اختلافات جوهرية بين متوسطات الإجابات في مديريات وزارة التجارة، كما يمكن تقسيم درجة اهتمام المديريات بالعوامل المقترحة الى 4 فئات:

تتميز الفئة الأولى بدرجة موافقة جيدة على العموم لمديريات التجارة (للمديريات المركزية للوزارة و المديرية التجارية لبسكرة، تلمسان، سطيف، الوادي، خنشلة، سوق اهراس، النعامة) على العوامل المقترحة في بناء الثقافة الرقمية و من الملاحظ أنه هناك بعض العوامل التي كانت تتوافق بشدة مع الجانب الميداني كتوفر الخصائص المذكورة في الاستبيان في مديري المديرية المذكورة سابقا، بمعنى تتوفر لديهم خصائص القائد التحولي الرقمي، كما نلاحظ اهتمام كبير بالنسبة لعامل الإبداع و الابتكار الرقمي، هناك تشجيع في هذه المديريات لهذا العامل وتمكن هذه المديريات من تجهيز بنية تحتية تسمح لهم بنجاح عملية التحول الرقمي.

تتميز الفئة الثانية بدرجة موافقة على تأثير العوامل المقترحة في بناء الثقافة الرقمية في بعض المديريات منهم مديرية أدرار، باتنة، بشار، بليدة، بويرة، تبسة، تيزي وزو، الجزائر العاصمة، عنابة، المدينة، ورقلة، برج بوعريش، ميلة، عين تموشنت، هناك اهتمام من طرف هذه المديريات بالعوامل المقترحة لنجاح عملية التحول الرقمي ومواكبة عصر التكنولوجيا.

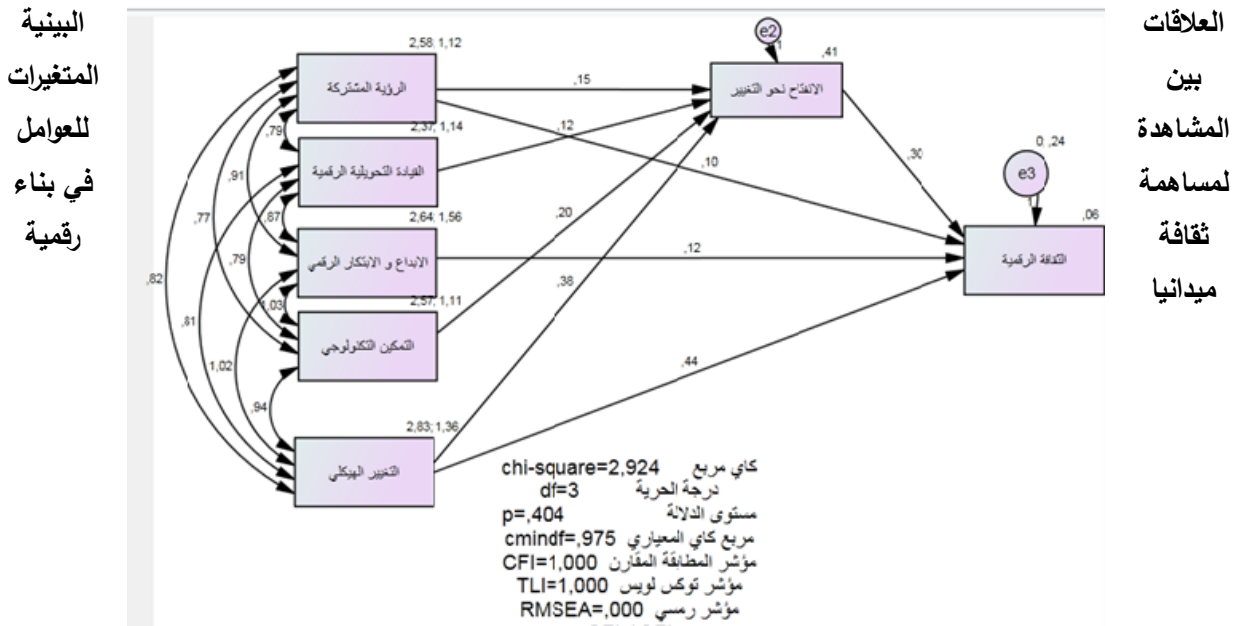
تتميز الفئة الثالثة بدرجة موافقة متوسطة بالنسبة للمديريات جيبل، غرداية، سيدي بلعباس، الطارف إلى غاية عدمها في بعض المديريات لبعض العوامل المقترحة فمثلا نلاحظ بالنسبة لمديرية التجارة لأم البواقي و الجلفة عدم الموافقة على عاملين هما القيادة التحويلية الرقمية (لا تتوفر خصائص هذا النوع من القيادة في المسؤول الأول لهذه المديرية) وعامل التغيير الهيكل، مازالت المديرية تتعامل على أساس الهيكل هرمي كما لا تتوفر على وحدات رقمية. أما في مديرية سعيدة، بومرداس، تيبازة فليس هناك اهتمام بعامل الإبداع والابتكار الرقمي و التغيير الهيكلي ، في مديرية التجارة لوهران نلاحظ عدم الموافقة على الانفتاح نحو التغيير بمعنى ليس هناك رؤية للتغيير من طرف المديرية للتغيير نحو رقمنة القطاع

الفئة الرابعة فتمتيز بدرجة عدم الموافقة لأكثر من عاملين فمديرتي تندوف، عين الدفلة تميزت بأنه هناك عدم اهتمام لجميع العوامل المقترحة رغم أن عامل القيادة التحويلية حظي بموافقة متوسطة بمعنى أن مسؤول القطاع لم يستطع إحداث التحويل اللازم للتغيير و رقمنة قطاعه.

### النمذجة البنائية لبيانات العينة:

تم استخدام برنامج AMOS V23 لنمذجة بيانات الإجابات الواردة من موظفي وزارة التجارة لتحديد النموذج و تقييمه و تقديمه في مخطط مسار سببي لاختبار العلاقة بين مجموعة المتغيرات المقترحة ، وكانت نتائج النمذجة موضحة في الشكل رقم (2)

الشكل (2)



المصدر: من إعداد الباحثين نقلا عن مخرجات برنامج AMOSv23

## الجدول (4)

## نتائج مؤشرات المطابقة

اسم الفئة	اسم المؤشر	النموذج في الميدان	حدود الثقة أو المدى المثالي	القرار
المطابقة المطلقة	مربع كاي تربيع hi-square	0,404	أن تكون غير دالة أكبر من 0,05	جيد
	جذر متوسط مربعات الخطأ التقريبي رمسي RMSEA	0,00	$0.05 \geq$ مطابقة النموذج بصورة جيدة مع البيانات؛	جيد
	المطابقة المقارن CFI	1,000	0.9 فأكثر	جيد
	تويكر و لويس TLI	1,000	0.9 فأكثر	جيد
	الملائمة الطبيعي NFI	1,000	0.9 فأكثر	جيد
المطابقة الدنيا	Chisq/df	2,92	أقل من 5	جيد

المصدر: من إعداد الباحثين نقلا عن مخرجات برنامج AMOSv23

بعد قيامنا للنمذجة البنائية لبيانات الدراسة نلاحظ أن نتائج مؤشرات المطابقة المعلنة في النموذج الشكل رقم (2) و الجدول رقم (4) أن قيمة المؤشر كاي تربيع في حدود الثقة وكذا بالنسبة لأهم المؤشرات كمؤشر رمسي الذي يساوي 0,00 أقل من حدود الثقة كما بينه كذلك مؤشر توير لويكس و المطابقة المقارن CFI ب 1,000 أكثر من حدود الثقة 0,9 و الذي يؤكد على تطابق النموذج مع بيانات العينة و كذا مؤشر المطابقة الدنيا الممثل ب 2,92 أقل من 5 بمعنى أن النموذج جيد و يفسر البيانات الميدانية .

تدل هذه المؤشرات على أن النموذج يتطابق تماما مع بيانات العينة و من تم نستطيع تحليل النموذج ونبين مدى علاقة التأثير بين مختلف العوامل المستقلة في ارساء الثقافة الرقمية، نلاحظ أن المتغير انفتاح نحو التغيير الوسيط الوحيد متأثر بفعل العوامل الرؤوية المشتركة ب 0,15 و بالقيادة التحويلية الرقمية ب 0,12 و بالتمكين التكنولوجي ب 0,20 و بالتغيير الهيكلي ب 0,38 ليكون عامل تأثيره على بناء ثقافة رقمية ب 0,30 ، كما نلاحظ التأثير المباشر للإبداع و الابتكار الرقمي ب 0,12.

كما نلاحظ من خلال النموذج الشكل رقم 2 تأثير الرؤوية المشتركة والتغيير الهيكلي ناهيك عن تأثيرهما على الوسيط إلا أنه هناك كذلك تأثيرهما المباشر على بناء ثقافة رقمية بتأثير 0,12. 0,44 على الترتيب و لذلك من هنا نطرح السؤال ما نوع الوساطة للعامل الانفتاح التغيير بالنسبة للعاملين الرؤوية المشتركة، التغيير الهيكلي، الذي يمكن معرفته من خلال نتائج الجدول رقم (5).

## الجدول (05)

## تحليل العوامل المؤثرة باستخدام أموس

المتغير	المسار	المتغير	التقدير	الخطأ المعياري	النسبة الحرجة	مستوى الدلالة أقل من 5 بالمئة	النتيجة
الانفتاح نحو التغيير	->	التغيير الهيكلي	,381	,068	5,624	***	دال إحصائيا
الانفتاح نحو التغيير	->	الرؤية المشتركة	,146	,070	2,076	,038	دال إحصائيا
الانفتاح نحو التغيير	->	التمكين التكنولوجي	,201	,081	2,486	,013	دال إحصائيا
الانفتاح نحو التغيير	->	القيادة التحويلية الرقمية	,119	,070	1,703	,089	دال إحصائيا
الثقافة الرقمية	->	الانفتاح نحو التغيير	,302	,046	6,571	***	دال إحصائيا
الثقافة الرقمية	->	الرؤية المشتركة	,101	,047	2,132	,033	دال إحصائيا
الثقافة الرقمية	->	التغيير الهيكلي	,442	,048	9,223	***	دال إحصائيا
الثقافة الرقمية	->	الابداع و الابتكار الرقمي	,124	,041	2,994	,003	دال إحصائيا

المصدر: من إعداد الباحثين نقلا عن مخرجات برنامج AMOSv23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) أن كل الارتباطات دالة إحصائيا بمعنى أقل من مستوى الدلالة 5 بالمئة.

فلتحديد نوع الوساطة تم إتباع قاعدة (اوانغ و مخيمر، صفحة 42) و التي تنص على مايلي:

• الوساطة بين المتغير الرؤية المشتركة و الثقافة الرقمية.

- بما أن اختبار الفرضية لمعامل الانحدار بين الرؤية المشتركة و الثقافة الرقمية الممثلة ب 0,10 دالة إحصائيا كما يبينه الجدول رقم (5).

- بما أن اختبار الفرضية لمعامل الانحدار بين الرؤية المشتركة و الانفتاح نحو التغيير الممثل ب 0,15 وهو دال إحصائيا كما يبينه الجدول رقم (5).

- بما أن اختبار الفرضية لمعامل الانحدار بين الانفتاح نحو التغيير و الثقافة الرقمية الممثل ب 0,30 و هو دال إحصائيا كما يبينه الجدول رقم (5)

والقيمة المطلقة ل 0,15 \* 0.30 أعلى من القيمة المطلقة لتأثير المباشر فان الوساطة جزئية

ويحكم أن كل الارتباطات دالة إحصائيا فان نفس القاعدة نطبقها على العلاقة بين التغيير الهيكلي و الثقافة الرقمية بوساطة الانفتاح نحو التغيير فإنه كذلك تعتبر وساطة جزئية

استنتجا للنموذج فان النموذج يتميز بوسيط جزئي المتغير الانفتاح نحو التغيير و هذا ما ينطبق على ما ذكرناه سالفا بأن الانفتاح نحو التغيير يعتبر عامل رئيسي لنجاح التحول الرقمي وهذا ما تؤكدته نتائج دراسة (بوطرفة، 2018) على أن هذه المرحلة. صارت حتمية ومطلب للتجديد والتطوير في إطار توجهات عصر العولمة والتحديات الإقليمية والمحلية وسمات الإدارة المعاصرة ودراسة (غزي، 2006) حيث أكد أن التغيير الثقافي ضرورة تفرضها البيئة الخارجية، دون أن نهمل الدوافع الداخلية. إنه إضافة إلى الضغوطات الخارجية من الصنف السياسي أو الاقتصادي، يضاف إليهم الضغوطات الثقافية أو الاجتماعية وتحديدًا موقف الأفراد من السلطة ومن العمل.

من هذا تثبت الفرضية الثالثة للجانب النظري و التي تؤكد على وساطة الانفتاح نحو التغيير لنجاح بناء الثقافة الرقمية وفق تدخل العوامل الرؤية المشتركة، القيادة التحولية الرقمية و التمكين التكنولوجي كما يظهر النموذج أن العوامل المعتمدة لا تؤثر على القيادة التحولية الرقمية بل يفترض وجودها كعامل مستقل مثلها مثل العوامل الأخرى و هو ينفي الفرضية الثانية للدراسة التي تنص على الدور الوسيط للقيادة التحولية في بناء الثقافة الرقمية.

## الخاتمة

من خلال دراستنا هاته نستخلص بأن العوامل المساهمة في بناء الثقافة الرقمية في الوزارة بمختلف مديرياتها الموزعة عبر الوطن محل الدراسة عرف درجة موافقة متوسطة وكانت الأهمية الأولى للمستجوبين للتمكين التكنولوجي في حين كانت المرتبة الثانية للرؤية المشتركة وأهميتها في مشاركة الموظفين، أما المرتبة الثالثة فعاتت للانفتاح نحو التغيير بمعنى أن الموظفين قابلين ولو بدرجة متوسطة إجراء التغيير و الانفتاح نحو عالم الرقمنة، وكانت المرتبة الرابعة للتغيير الهيكلي وأهميته خلق و حدات رقمية تساعد على رقمنة القطاع و المرتبة الخامسة للقيادة التحولية الرقمية أبدو موافقتهم وفي المرتبة الأخيرة الإبداع و الابتكار الرقمي.

كما تبين من خلال النمذجة البنائية أن فرضية الوساطة للمتغير القائد التحولي لم تظهر في النموذج وتبين أن للقيادة التحولية الرقمية تأثير على الوسيط الثاني الذي كان الفرضية الثالثة باعتباره الوسيط الثاني وبهذا اكتمل النموذج على وسيط واحد و هو الانفتاح نحو التغيير ولما له من أهمية بتأثير العوامل الأخرى في بناء الثقافة الرقمية .

وعلى ضوء ما سبق وبوصف الأثر الايجابي للعوامل المذكورة سابقا في بناء الثقافة الرقمية يمكن تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

- تفعيل دور القيادة التحولية الرقمية في إرساء ثقافة رقمية والذي استخلصنا بعد دراستنا للجانب النظري و أدركنا الدور الفعال للقيادة التحولية الرقمية؛

- التغيير في مفهوم التأثير على المرؤوسين في المؤسسة من مفهوم الخضوع والسيطرة إلى مفهوم المشاركة لتحقيق مصلحة المؤسسة، من خلال خلق الرؤية عن المستقبل، وتحفيز الأفراد واستثمار أقصى طاقاتهم من أجل تحقيق التغيير المقصود؛
- التحفيز على العمل الجماعي و مشاركتهم في اتخاذ القرار؛
- ضرورة التكوين لجميع الموظفين وخاصة المدراء من جانب القيادة و دورها في المؤسسة؛
- إبراز دور الرقمنة للموظفين في تسهيل العمل اليومي و الخروج من العمل الروتيني؛
- ضرورة التحفيز المادي و المعنوي هذا ما يشجع على الإبداع و الابتكار كل موظف في مجال عمله؛
- الاهتمام بالمبدعين وتشجيع الابتكار ماديا و معنويا.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع باللغة العربية

- إسراء محمد الذبيان، و منيرة محمود الشрман (2017)، إستراتيجية مقترحة لتحويل الجامعات الأردنية الرسمية إلى منظمات متعلمة من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس فيها. دراسات العلوم التربوية، مجلد4، 44 (عدد 4، ملحق 4)، 317-338.
- إياد حماد (2011)، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27 (4)، 383-403.
- بختة بطاهر، وأمين مخفي (2017)، إستراتيجية تمكين العاملين ودورها في تعزيز الثقافة التنظيمية للمؤسسة حالة مؤسسة كلور و شركة توزيع الأدوية فرع مستغانم الافاق للدراسات الاقتصادية، العدد الرابع، 248-262.
- زهير محمود الكردي. (2016)، إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في مبادئ التنمية المستدامة الجامعة الإسلامية دراسة حالة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- سليم أحمد عزت (2008)، الثقافة الرقمية في إطار التغيرات الاجتماعية والقيم الإنسانية، دراسة. المجلة الكبرى .
- صورية بوطرفة (2016)، القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه. جامعة محمد خيضر - بسكرة.
- صورية بوطرفة (2018)، التغيير التكنولوجي في المؤسسة وتأثيره على باقي مجالات التغيير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة نفضال-فرع تبسة، الافاق للدراسات الاقتصادية، 217-230.
- عبد الحميد برحومة، و فاطمة الزهراء مهديد. (2012)، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور (CONDOR)"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (33) -323-307.
- عبد الحميد برحومة، و فاطمة الزهراء مهديد. (2012). دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية "كوندور (CONDOR)". مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الثالث والثلاثون-323-307.
- عبد الناصر الهاشمي عزوز. (2018)، استخدام النمذجة بالمعادلة البنائية في العلوم الاجتماعية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 15 (العدد1)، 287-322.

علاء الدين خبابة (2016) ، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية،المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ص 87-106.

نور الدين بوراس (2014) ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

#### المراجع العربية باللغة الانجليزية

Abdel Hamid Barahouma, and Fatima Zahra Mahdid. (2012), The Role of Changing the Organizational Culture in Achieving the Outstanding Performance of Business Organizations, Case Study of the Algerian Enterprise, "CONDOR", Baghdad College of Economic Sciences Journal, Issue (33), -323-307.

Abdel Hamid Barahouma, and Fatima Zahra Mahdid. (2012). The Role of Changing the Organizational Culture in Achieving the Distinguished Performance of Business Organizations. Case Study of the Algerian Enterprise "CONDOR." Baghdad College of Economic Sciences Journal, Issue thirty-third, -323-307

Abdel Nasser Al-Hashimi Azouz. (2018), The use of modeling by constructivism equation in the social sciences. University of Sharjah Journal of Humanities and Social Sciences, Volume 15 (Issue 1), 287-322.

Alaeddin Khababa (2016), The Impact of the Organizational Dimension of Culture on the Implementation of the Strategy in the Enterprise, A Case Study of Some Algerian Industrial Medium Enterprises, The Algerian Journal of Economic Development, pp. 87-106

Bakhtah Batahir and Amine Makhfi (2017), Staff Empowerment Strategy and its Role in Enhancing the Organization's Organizational Culture - Case Study of Clor Corporation and Medicines Distribution Company Mostaganem Branch -. Al-Afaq for Economic Studies, Issue 4, 248-262.

Israa Mohammad Al-Dhibyan, and Mounira Mahmoud Al-Sharman. (2017), a proposed strategy to transform public Jordanian universities into learning organizations from the viewpoint of academic leaders and faculty members. Educational Sciences Studies, Volume 44 (No. 4, Supplement 4), 317-338.

Iyad Hammad (2011), The Impact of Transformational Leadership on Organizational Change Management (a field study on the Damascus Red Crescent Hospital), Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume 27 (4), 383-403.

Noureddine Bouras (2014), The Role of Administrative Leadership in the Development of Culture, Field Study of the Phosphate Mineral Complex, Jabal al-Anq, Bir al-Ater, Tebsa, Master's Thesis, Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohammad Khidir, Biskra.

Salim Ahmed Ezzat (2008). Digital culture in the context of social changes and human values, a study. The Great Magazine.

Souria Boutarfa (2018), technological change in the institution and its impact on the rest of the areas of organizational change, a case study of the Naftal Foundation - Tebessa Branch, Prospects for Economic Studies, 217-230.

Souria Boutarfa. (2016), Transformational leadership and its role in managing organizational change in the economic enterprise: a comparative study between a group of Algerian economic institutions, Ph.D. Mohamed Khaider University – Biskra

Zoheir Mahmoud Al-Kurdi. (2016), a proposed strategy for developing change leadership in higher education institutions in Gaza governorates in light of the principles of sustainable development, Islamic University, case study, Islamic University, Gaza.



## المراجع الأجنبية

- D. D. Warrick .(2017) .What leaders need to know about organizational culture .*Business Horizons*.404—395 ،(6813-0007) 60
- Duerr Sebastian ،Holotiuk Friedrich ، Beimborn Daniel .(2018) .What is Digital Organizational Culture?Insights from Exploratory Case Studies .*Proceedingsofthe51st HawaiiInternationalConferenceonSystemSciences* ISBN: 978-0-9981331-1-95135- 5126
- Eun Hee Kwon و ،Min Jae Park Park .(2017) .Critical Factors on Firm's Digital Transformation Capacity : Empirical Evidence from Korea ,ISSN 0973-4562 ،*International Journal of Applied Engineering Research*.12596-12585 ،(22) 12 ،
- Hamid Tohidi ،Mohammad Mehdi Jabbari .((2012) ) .Organizational culture and leadership .*Procedia - Social and Behavioral Sciences* 31.860 – 856 ،(0428-1877)
- Hess Thomas and Hartl Eva .(August , 2017 ) .The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights f rom a Delphi Study .Twenty-third Americas Conference on Information Systems, Boston, 2017.
- Lidija Breznik ،Matej Lahovnik .(2016) .Dynamic capability and competitive advantage : Findings from case studies .*Management*.185-167 ،21
- Prie Catherine ،MAP ،CRHA و ،ALIA CONSEIL 24 .MARS, 2009L'impact du leadership transformationnel sur l'efficacité organisationnelle .université quebec ecol nationale d'administration publique
- Sebastian Duerr Friedrich Holotiuk Daniel Beimborn .(2018) .What is Digital Organizational Culture ? *Proceedingsofthe51st HawaiiInternationalConferenceonSystemSciences*512 .